

Міністерство освіти і науки України
Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка
Кафедра математики та економіки

«До захисту допускаю»

завідувач кафедри математики та економіки

_____ Тарас ВІЙЧУК

«__» _____ 2025 р.

**КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ КОРПОРАЦІЇ ЯК
ОБ'ЄКТ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

Спеціальність 073 Менеджмент

Магістерська робота

на здобуття кваліфікації – магістр менеджменту за спеціалізацією

«Менеджмент інноваційної діяльності»

Автор роботи –

Іванський Максим Михайлович

(підпис)

Науковий керівник –

кандидат економічних наук, доцент

Ворончак Іван Осипович

(підпис)

Дрогобич, 2025

АНОТАЦІЯ

Іванський М.М. Конкурентоспроможність корпорації як об'єкт стратегічного менеджменту. – Рукопис.

Робота присвячена дослідженню теоретичних та прикладних аспектів стратегічного управління конкурентоспроможністю корпорацій.

У магістерському кваліфікаційному дослідженні визначено проблеми забезпечення конкурентоспроможності промислових корпорацій в сучасних умовах; обґрунтовано роль стратегічного управління бізнесом в системі завдань забезпечення його конкурентоспроможності; здійснено порівняльну характеристику методологічних підходів до оцінювання конкурентоспроможності корпорації.

Автором охарактеризовано організаційно-економічний механізм стратегічного управління конкурентоспроможністю ПАТ ПВП «Енергія»; проведено оцінювання рівня конкурентоспроможності досліджуваного підприємства, а також аналіз стратегічних альтернатив розвитку ПАТ ПВП «Енергія» як основи підвищення його конкурентоспроможності.

За результатами дослідження сформовано стратегію підвищення конкурентоспроможності досліджуваного підприємства; розроблено модель ефективного управління конкурентоспроможністю ПАТ ПВП «Енергія»; обґрунтовано роль відносин з стейкхолдерами у підвищенні конкурентоспроможності виробничих підприємств.

Ключові слова: конкурентоспроможність, конкурентні переваги, стратегічний менеджмент, корпорація, стейкхолдери, організаційно-економічний механізм управління.

ANNOTATION

Ivanskyi M.M. Competitiveness of a Corporation as an Object of Strategic Management. – Manuscript.

The work is devoted to the study of theoretical and applied aspects of strategic management of corporate competitiveness.

The master's thesis identifies the problems of ensuring the competitiveness of industrial corporations in modern conditions; substantiates the role of strategic business management in the system of tasks aimed at maintaining competitiveness; provides a comparative analysis of methodological approaches to assessing corporate competitiveness.

The author describes the organizational and economic mechanism of strategic management of competitiveness at PJSC PVP “Energia”; assesses the level of competitiveness of the studied enterprise; analyzes strategic development alternatives for PJSC PVP “Energia” as a basis for enhancing its competitiveness.

Based on the results of the study, a strategy for improving the enterprise competitiveness has been formulated; a model for effective competitiveness management at PJSC PVP “Energia” has been developed; and the role of stakeholder relationships in enhancing the competitiveness of industrial enterprises has been substantiated.

Keywords: competitiveness, competitive advantages, strategic management, corporation, stakeholders, organizational and economic management mechanism.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ.....	9
1.1. Проблеми забезпечення конкурентоспроможності промислових корпорацій в сучасних умовах	9
1.2. Стратегічне управління бізнесом в системі завдань забезпечення його конкурентоспроможності	19
1.3. Методологічні підходи до оцінювання конкурентоспроможності корпорації: порівняльна характеристика.....	27
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРАКТИЧНИХ АСПЕКТІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КОРПОРАЦІЇ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ.....	37
2.1. Характеристика організаційно-економічного механізму стратегічного управління конкурентоспроможністю ПАТ ПВП «Енергія»	37
2.2. Оцінювання рівня конкурентоспроможності досліджуваного підприємства..	44
2.3. Аналіз стратегічних альтернатив розвитку ПАТ ПВП «Енергія» як основа підвищення його конкурентоспроможності	53
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПАТ ПВП «ЕНЕРГІЯ»	61
3.1. Стратегія підвищення конкурентоспроможності досліджуваного підприємства	61
3.2. Модель ефективного управління конкурентоспроможністю ПАТ ПВП «Енергія»	67
3.3. Роль відносин з стейкхолдерами у підвищенні конкурентоспроможності виробничих підприємств	74
ВИСНОВКИ.....	80
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	83

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В умовах інтенсифікації глобальної конкуренції стратегічне управління конкурентоспроможністю корпорацій стає одним із ключових чинників забезпечення їх стійкого розвитку та економічної безпеки. Підвищення конкурентоспроможності підприємства дозволяє не лише утримувати стабільні ринкові позиції, а й розширювати частку ринку, залучати інвестиції, ефективно використовувати ресурси та формувати довгострокові конкурентні переваги. Актуальність теми обумовлена необхідністю розробки ефективних методологічних підходів і практичних інструментів стратегічного менеджменту, здатних інтегрувати оцінку конкурентоспроможності на всіх рівнях корпоративної структури, враховувати економічні, організаційні та маркетингові аспекти діяльності, а також взаємодію з ключовими стейкхолдерами.

Крім того, у сучасних економічних умовах, що характеризуються динамічними змінами ринкової кон'юнктури, технологічним розвитком та зростанням ролі інновацій, забезпечення конкурентоспроможності корпорацій є не лише теоретичним завданням, а й практичною необхідністю для підтримки їх життєздатності, ефективності управління та стратегічного розвитку. Таким чином, дослідження механізмів і методів підвищення конкурентоспроможності корпорацій має важливе наукове і прикладне значення.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблемам розробки ефективних підходів до стратегічного управління конкурентоспроможністю присвячені дослідження вітчизняних (Бондаренко Г. С., Діденко Є. О., Іванченко Н. О., Нижник І. В., Шевченко Л. С., Янковий О. Г. та ін.) і зарубіжних (Б. Г. Агазу, К. А. Кєро, Д. П. Гошел, А. К. Інкпен, М. Е. Портер, Р. А. Сєрбан та ін.) науковців. Проте залишаються не достатньо вивченими питання формування організаційно-економічний механізм стратегічного управління конкурентоспроможністю, аналізу стратегічних альтернатив розвитку корпорацій як основи підвищення їх конкурентоспроможності тощо.

Актуальність зазначених проблем і необхідність пошуку шляхів їх розв'язання обумовили вибір теми кваліфікаційної магістерської роботи.

Мета магістерської роботи полягає в дослідженні теоретичних засад та удосконаленні методичного інструментарію стратегічного управління конкурентоспроможністю корпорації, а також обґрунтуванні практичних напрямів покращення її конкурентних позицій у динамічному ринковому середовищі.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі **завдання**:

- ідентифікувати проблеми забезпечення конкурентоспроможності промислових корпорацій в сучасних умовах;
- обґрунтувати роль стратегічного управління бізнесом в системі завдань забезпечення його конкурентоспроможності;
- здійснити порівняльну характеристику методологічних підходів до оцінювання конкурентоспроможності корпорації;
- охарактеризувати організаційно-економічний механізм стратегічного управління конкурентоспроможністю ПАТ ПВП «Енергія»;
- провести оцінювання рівня конкурентоспроможності досліджуваного підприємства;
- здійснити аналіз стратегічних альтернатив розвитку ПАТ ПВП «Енергія» як основи підвищення його конкурентоспроможності;
- сформулювати стратегію підвищення конкурентоспроможності досліджуваного підприємства;
- розробити модель ефективного управління конкурентоспроможністю ПАТ ПВП «Енергія»;
- обґрунтувати роль відносин з стейкхолдерами у підвищенні конкурентоспроможності виробничих підприємств.

Об'єктом дослідження є конкурентоспроможність корпорації як інтегральна характеристика її функціонування в конкурентному середовищі.

Предметом дослідження є стратегічні підходи, механізми та інструменти управління конкурентоспроможністю, а також методи оцінки й управлінські

рішення, спрямовані на її підвищення у ПАТ ПВП «Енергія».

Теоретичною та методологічною основою дослідження є матеріали фахової літератури, періодичних видань, статистичних збірників, а також дані, отримані в процесі роботи автора. У практичній частині дослідження використано фінансову звітність та результати опитувань персоналу ПАТ ПВП «Енергія», за матеріалами яких ілюструється методика аналізу конкурентоспроможності.

У ході дослідження застосовувалися загальнонаукові і спеціальні **методи дослідження**: аналіз, синтез, узагальнення, методи математичної статистики, аналіз причинно-наслідкових зв'язків, економіко-математичне моделювання економічних процесів, факторний аналіз тощо.

Елементи наукової новизни магістерського дослідження полягають в удосконаленні методології оцінювання рівня конкурентоспроможності вітчизняних підприємств, а також формуванні моделі та стратегії ефективного управління конкурентоспроможністю промислової корпорації.

Основні результати магістерського дослідження доповідалися на секційному засіданні XII Міжнародної науково-практичної конференції викладачів та студентів факультету фізики, математики, економіки та інноваційних технологій «Актуальні проблеми сучасної науки» у Дрогобицькому державному педагогічному університеті імені Івана Франка та опубліковані у збірнику тез конференції.

Практична значущість дослідження полягає в тому, що пропоновані шляхи підвищення конкурентоспроможності та рекомендації щодо побудови відносин з стейкхолдерами корпорацій можуть бути використані керівництвом ПАТ ПВП «Енергія» та інших вітчизняних підприємств.

Структура та обсяг магістерської роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. У тексті роботи розміщено 7 таблиць, 15 рисунків. Загальний обсяг роботи складає 87 сторінок.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ

1.1. Проблеми забезпечення конкурентоспроможності промислових корпорацій в сучасних умовах

Вітчизняні підприємства, що функціонують у надзвичайно складних умовах, щоденно вирішують завдання забезпечення свого виживання на ринку. Усі без винятку промислові підприємства в умовах жорсткої конкурентної боротьби та динамічних змін ринкового середовища повинні не лише зосереджувати увагу на внутрішніх проблемах, а й розробляти довгострокову стратегію виробничо-господарської діяльності, яка давала б змогу гнучко та оперативно реагувати на зміни, що виникають у зовнішньому оточенні підприємства.

Нині на перший план виходять завдання оптимального використання конкурентного потенціалу підприємства у виробничій та комерційній діяльності. Ще донедавна вважалося, що чим більше підприємство, тим сприятливіші умови воно має для перемоги в конкурентній боротьбі порівняно з меншими структурами [37, с. 12]. Однак зараз дедалі очевиднішим стає факт, що перевагу на ринку мають ті підприємства, які діють гнучкіше, швидше та ефективніше.

Сучасні тенденції розвитку світової економіки обумовлюють необхідність структурних перетворень у бізнесі, пов'язаному з виробництвом і реалізацією продукції. Під час реорганізації, пов'язаної з підвищенням конкурентоспроможності, слід ставити завдання щодо планування обсягів випуску якісної конкурентоспроможної продукції та залучення фінансових й інвестиційних ресурсів, орієнтованих на забезпечення конкурентоспроможного рівня виробництва [21, с. 55].

Для об'єктивної оцінки ефективності господарської діяльності та визначення управлінських пріоритетів при виборі варіанта розвитку необхідно

розробити стратегію, яка враховувала б як короткострокові цілі функціонування, так і довгострокові цілі зростання. Водночас ключовою метою менеджменту має бути вирішення стратегічних завдань щодо оновлення та технічного переозброєння виробничих потужностей, підвищення ефективності використання матеріально-технічних ресурсів, що дозволить знизити витрати виробництва та вдосконалити технологію виготовлення продукції [9, с. 117], а також поліпшити фінансово-економічний стан підприємства і його конкурентоспроможність на ринку. У той же час, загострення конкуренції змушує вітчизняні підприємства визначати нові напрями виробничо-господарської діяльності, пов'язані зі зміною властивостей і якісних характеристик продукції, зниженням її собівартості, підвищенням рівня передпродажного, гарантійного та сервісного обслуговування тощо [12, с. 59].

З позицій ринкової економіки конкуренція має дві основні цілі: по-перше, забезпечити поєднання свободи дій виробників і споживачів, а по-друге, надати суб'єктам господарювання можливість своїми діями обмежувати можливості конкурентів впливати на правила руху товарів і послуг на вигідних для себе умовах.

Конкуренція є процесом управління конкурентними перевагами з метою досягнення підприємством своїх цілей при протидії іншим підприємствам-суперникам у прагненні задовольнити власні об'єктивні чи суб'єктивні потреби в межах чинної нормативно-правової бази.

У сучасному економічному середовищі конкурентна взаємодія виступає ключовим каталізатором еволюції управлінських систем та розвитку підприємств. Саме конкуренція формує умови, у яких організації змушені шукати нові підходи до підвищення своєї результативності та зміцнення позицій як на окремих ринкових нішах, так і на ширших ринкових просторах. У такій ситуації особливої ваги набуває категорія конкурентних переваг, що визначає здатність підприємства утримувати або посилювати свої ринкові позиції [12, с. 60].

Конкурентна перевага є багатовимірним поняттям: вона одночасно

відображає стратегічний статус підприємства в конкурентному середовищі та характеризує специфічні властивості його продукції, технологій, компетенцій чи організаційної моделі. Її сутність розкривається через здатність підприємства ефективніше, ніж конкуренти, використовувати всі види ресурсів у виробничому процесі та забезпечувати вищий рівень продуктивності.

Оскільки рівень конкурентної переваги можна визначити лише у порівняльному вимірі, оцінювання конкурентоспроможності потребує співставлення результатів діяльності підприємства з відповідною аналітичною базою — показниками основних конкурентів, галузевими стандартами або умовними еталонами:

- тотожність характеру потреби, що задовольняється;
- подібність «профілю» потенційних споживачів продукції;
- відповідність фаз життєвого циклу підприємства [23, с. 46].

У цьому контексті слід зазначити, що оцінити конкурентну перевагу за допомогою кількісних показників досить складно, особливо з огляду на те, що межі такої оцінки неможливо точно визначити. Навіть використання офіційних статистичних даних не дає змоги достовірно встановити повну тотожність об'єктів порівняння.

Конкурентна перевага полягає у більш ефективному використанні підприємством ресурсів порівняно з конкуруючими структурами. Наприклад, підприємства з нижчою собівартістю виробництва отримують вищий прибуток, переважно завдяки масовому випуску продукції. Підприємства, що виготовляють диференційовану продукцію, як правило, мають більший прибуток порівняно з конкурентами завдяки встановленню більш високих цін на унікальні товари, які вирізняються кращими споживчими властивостями та характеристиками.

З вищевикладеного випливає, що конкурентоспроможність є відносною характеристикою, яка по-суті визначає відмінності в розвитку конкретного підприємства порівняно з конкурентними структурами. При цьому конкурентоспроможність підприємства має відображати його потенціал і

здатність адаптуватися до умов ринкової кон'юнктури [40].

Як зазначають провідні вітчизняні та зарубіжні економісти, конкурентоспроможність підприємства-виробника та конкурентоспроможність його продукції певною мірою співвідносяться між собою як частина і ціле. У цьому зв'язку визначення потенційних можливостей підприємств конкурувати на певному ринковому сегменті безпосередньо залежить від моделювання трьох складових: нормального обсягу випуску продукції відповідно до наявних виробничих потужностей і матеріальних ресурсів; а також можливих відхилень у той чи інший бік, спричинених коливаннями ринкового середовища.

При цьому необхідно враховувати конкурентоспроможність виробленого товару разом з економічними методами діяльності підприємств, які безпосередньо впливають на результати конкурентного протистояння. Навіть збитковий за витратами товар доцільно виробляти, якщо в процесі його реалізації ціна перевищує прямі витрати на виготовлення та просування на ринку.

Вивчення проблем управління конкурентоспроможністю суб'єктів господарювання є одним із найбільш розвинених напрямів дослідження виробничо-господарської діяльності підприємств на сучасному ринку.

На нашу думку, управління конкурентоспроможністю суб'єктів господарювання має бути орієнтоване на формування, розвиток і реалізацію конкурентних переваг з метою забезпечення життєздатності підприємства як учасника виробничих та економічних процесів.

Відомо, що конкуренція між суб'єктами господарювання є також змагальним процесом між виробниками за найвигідніші сегменти та ніші ринку. Погоджуючись із позицією І. Піддубного [29], варто підкреслити, що конкуренція є водночас найвищим мотивуючим чинником, який спонукає виробників підвищувати якість і покращувати властивості продукції, знижувати витрати на її виготовлення та підвищувати продуктивність праці.

Метою управління конкурентоспроможністю є забезпечення життєздатності підприємства за різних політичних, соціальних, економічних та

інших умов. Основне завдання управління конкурентоспроможністю полягає у підтриманні безперервного функціонування підприємства та забезпеченні його стійких позицій за різної кон'юнктури зовнішнього середовища.

У цьому контексті управління конкурентоспроможністю підприємства має бути спрямоване на:

- нейтралізацію або зменшення впливу негативних чинників, що позначаються на рівні конкурентоспроможності підприємства та його продукції;
- використання позитивних зовнішніх факторів для зміцнення та реалізації конкурентних позицій;
- забезпечення оперативності й гнучкості управлінських рішень, їх узгодження з динамікою впливу позитивних і негативних факторів конкуренції на певному ринковому сегменті.

З огляду на процесний підхід управління конкурентоспроможністю підприємства доцільно розглядати як комплексну послідовність управлінських дій, що перебувають у тісному взаємозв'язку та спрямовані на забезпечення стійкого функціонування суб'єкта господарювання в умовах ринкової динаміки. Цей процес охоплює формування стратегічних орієнтирів, розроблення планів розвитку, організацію діяльності, стимулювання персоналу та запровадження механізмів контролю, які в сукупності забезпечують створення та підтримання конкурентних переваг.

У більшості наукових концепцій конкурентоспроможність підприємства інтерпретується через його здатність досягати кращих результатів порівняно з іншими ринковими учасниками, насамперед у частині задоволення потреб споживачів та ефективного використання ресурсів. Акцент робиться на тому, що підприємство повинно демонструвати вищу результативність виробничо-господарської діяльності та вміння пропонувати споживачам продукцію, яка за своїми характеристиками переважає аналоги [13, с. 102].

Рівень конкурентоспроможності господарюючого суб'єкта безпосередньо визначається конкурентоспроможністю його продукції, оскільки ці категорії

формують взаємопов'язану систему. Зміст конкурентного статусу підприємства зумовлюється здатністю створювати продукцію, що користується попитом на ринку, та ефективно використовувати сукупний ресурсний потенціал — матеріальний, технологічний, кадровий та фінансовий. Водночас на конкурентоспроможність суттєво впливають організаційні механізми управління, економічні умови функціонування та технічний рівень виробництва, що визначають адаптивність підприємства до зовнішніх змін [9].

Конкурентні переваги суб'єктів господарювання, потрібні для підвищення рівня розвитку підприємства, формуються також на основі факторів виробництва, платоспроможного попиту на його продукцію, характеру взаємовідносин із партнерами та іншими елементами ринкового середовища. Підприємство, яке володіє достатніми матеріальними й фінансовими ресурсами та сучасними технологіями виробництва, здатне тривалий час успішно конкурувати як із вітчизняними, так і з іноземними виробниками аналогічної продукції.

В умовах ринкової економіки управління конкурентоспроможністю має забезпечувати стабільне функціонування підприємства незалежно від кількісних чи якісних змін, що відбуваються у його зовнішньому середовищі. Дослідження конкурентних переваг на ринку передбачає виявлення його сильних і слабких сторін, а також чинників, які тією чи іншою мірою впливають на рівень лояльності споживачів до підприємства та, як наслідок, на зміну його частки на певному сегменті ринку.

На думку Кахович О.О., Мащенко С. О., Гавриленко Д.О. [7], внутрішня й міжнародна конкуренція має забезпечуватися за рахунок таких чинників:

- концепції товару або послуги, що лежить в основі діяльності підприємства;
- якості, яке повинно відповідати нормативно-технічним вимогам і рівню товарів-лідерів, що визначається через опитування і порівняльні випробування;
- ціни товару та можливості формування націнки;

- фінансових ресурсів — власних і залучених;
- комерційної діяльності та методів організації торгівлі;
- післяпродажного та сервісного обслуговування, що формує базу постійних клієнтів;
- зовнішньоторговельної діяльності, яка створює умови для відносин підприємства з органами влади, ЗМІ та громадськістю [18];
- передпродажної підготовки, що дає змогу прогнозувати потреби потенційних споживачів та переконувати їх у здатності підприємства повною мірою задовольнити потреби.

Оцінка можливостей підприємства за наведеними факторами дозволяє побудувати так званий умовний «багатокутник конкурентоспроможності». Накладаючи такі схеми для різних підприємств, можна візуально порівняти їх конкурентні позиції та визначити сильні й слабкі сторони (рис. 1.1).

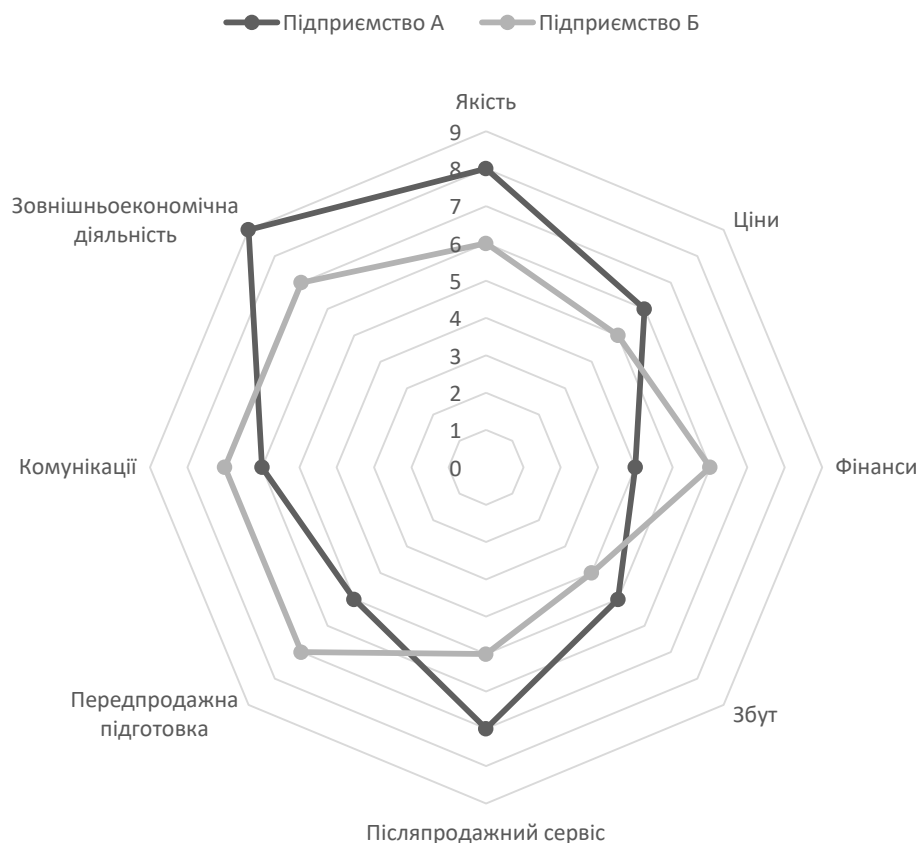


Рис. 1.1. Багатокутник конкурентоспроможності

Подібну позицію висловлюють і вітчизняні економісти, які досліджують питання конкурентоспроможності. У цьому контексті до ключових чинників ринкового успіху доцільно віднести: фінансове становище компанії, рівень розвитку її технологічної бази для проведення власних науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт і обсяги витрат на них, можливості використання передових технологій, забезпеченість висококваліфікованим персоналом, здатність оперативно здійснювати продуктові (і цінові) маневри, наявність ефективних каналів збуту та досвідчених фахівців із просування продукції, потенціал технічного обслуговування, доступність кредитування експортних операцій (у тому числі за підтримки державних структур), ефективність рекламного впливу, системи зв'язків із громадськістю тощо.

На нашу думку, дослідження й аналіз наведених факторів дають змогу виявити сильні та слабкі сторони діяльності як самого підприємства, так і його конкурентів. Це, по-перше, дозволить уникнути гострих форм конкурентної боротьби, а по-друге, забезпечить можливість ефективно використовувати власні переваги та слабкі місця конкурентів.

На сучасному етапі розвитку ринку конкурентні взаємини між суб'єктами господарювання значно ускладнилися. У зв'язку з цим низка авторів, аналізуючи фактори конкурентоспроможності промислових підприємств, розглядають принципи її систематизації. На конкурентоспроможність окремих промислових підприємств можуть впливати такі фактори, як величина отриманого прибутку, вартісні характеристики продукції, собівартість робочої сили, ціна енергоресурсів; стан ринкової кон'юнктури, динаміка цін, що формується під впливом коливань попиту та пропозиції; витрати на транспортування продукції до місця її реалізації; форми комерційних відносин між виробниками та споживачами тощо.

Слід зазначити, що фундаментальні дослідження факторів конкурентоспроможності підприємств наведені у працях М. Портера [46]. Учений розглядає зазначені фактори як одну з ключових детермінант конкурентної переваги поряд зі стратегією підприємства, його виробничою

структурою, діями конкурентів, умовами формування попиту на ринку тощо. Детермінанти конкурентоспроможності утворюють систему, компоненти якої взаємно підсилюють один одного.

При цьому кожна детермінанта впливає на інші. Крім того, перевага в одній із детермінант може сприяти формуванню або посиленню переваг в інших (рис. 1.2).

Конкурентні переваги підприємств у наш час можуть проявлятися в різних сферах, до яких зазвичай належить:

1. Продуктова перевага, що проявляється в унікальних характеристиках і особливостях продукції (товарів або послуг), здатних зробити її більш привабливою для споживача.

2. Перевага в обслуговуванні клієнтів, яка проявляється через таку важливу складову репутації та успіху підприємства, як сервіс.

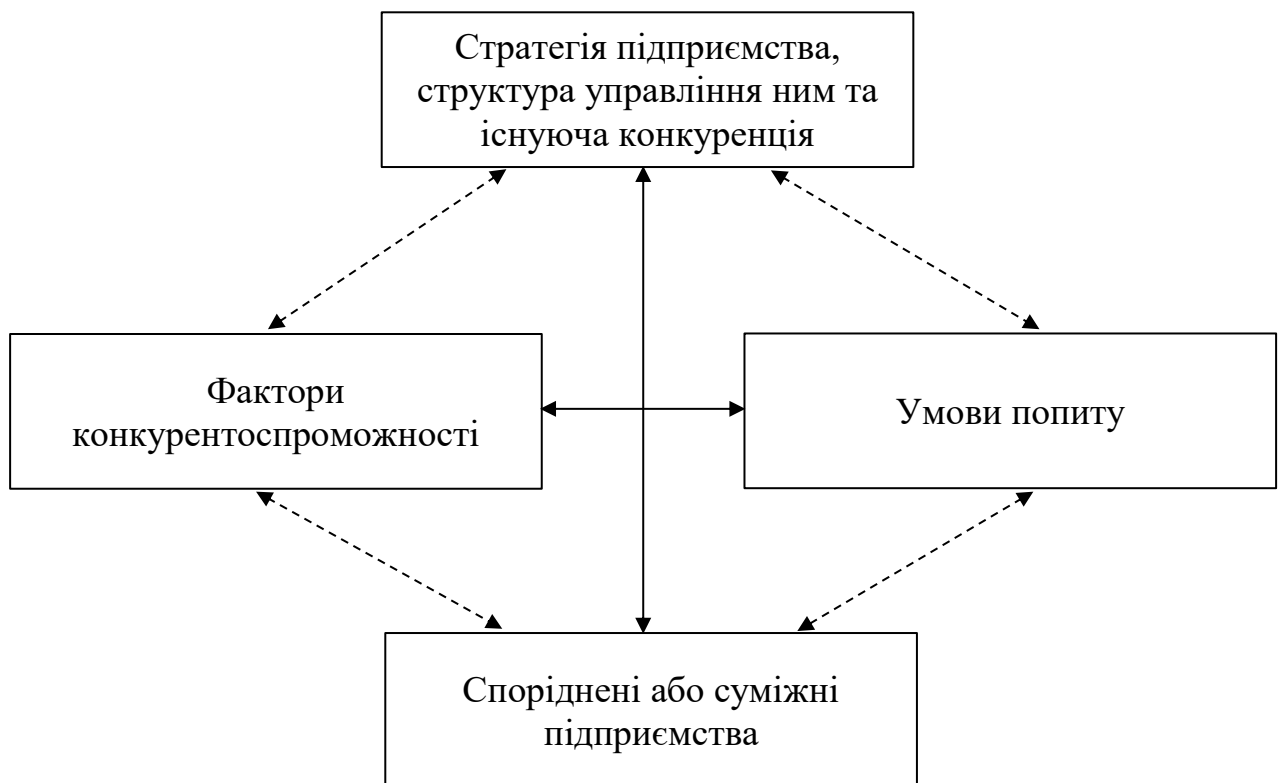


Рис. 1.2. Детермінанти конкурентної переваги підприємства

3. Перевага в маркетингу, що проявляється у здатності підприємства максимально ефективно залучати клієнтів і утримувати їх.

4. Технологічна перевага, пов'язана із застосуванням новітніх та вдосконалених технологій у процесах виробництва, виготовлення товарів або надання послуг [12, с. 59].

5. Ресурсна перевага, яка полягає у наявності доступу до найвигідніших і якісних ресурсів, включно з ексклюзивними правами на видобуток сировини.

6. Ринкова перевага, що може бути досягнута завдяки ефективним рекламним кампаніям, унікальним системам збуту та дистрибуції.

7. Культурна перевага, яка формується через використання відмінностей або подібностей у культурах країн, де підприємство реалізує свою продукцію.

8. Управлінська перевага, пов'язана зі здатністю залучати висококваліфікованих спеціалістів. До таких фахівців зазвичай відносять топових маркетологів, менеджерів, працівників із значним досвідом [43].

9. Корпоративна репутація, яка формує уявлення клієнтів про підприємство як про зразок респектабельності.

Аналіз конкурентних переваг сучасних підприємств дозволив виділити три основні джерела їх формування:

- оптимальна організаційна структура підприємства;
- якісна ресурсна база, що є основою виробництва продукції високої якості;
- розвинена система комунікацій, що дозволяє уникати більшості проблем у логістиці підприємства.

Як показує сучасна практика, досягнення конкурентної переваги не завжди є постійним або тривалим явищем. Після того як фірма здобуває перевагу у своїй галузі, інші підприємства намагаються наслідувати її приклад, щоб отримати вигоду зі схожості. У сучасному ринковому середовищі значна частина конкурентних переваг підприємств має обмежений строк існування, оскільки більшість інноваційних рішень швидко відтворюється іншими учасниками ринку. Дослідження свідчать, що близько 70 % нових товарів можуть бути репліковані протягом року, а 60–90 % удосконалень технологічного чи організаційного характеру з часом стають доступними

конкурентам. Це зумовлює складність збереження ексклюзивних переваг і вимагає ретельного підходу до їх формування. Щоб підприємство могло розраховувати на довготривалий ефект від своїх конкурентних переваг, вони мають відповідати низці умов [23, с. 45].

Передусім перевага повинна мати реальну цінність для споживача, тобто забезпечувати вагомі вигоди або вирішувати значущі потреби. Наступним критерієм є складність відтворення, оскільки перевага, яку легко скопіювати, швидко втрачає свою унікальність. Важливою також є незамінність — ситуація, за якої пропозицію підприємства важко або небажано замінити аналогічними продуктами конкурентів. Стійкість переваги посилюється наявністю різноспрямованих джерел її формування, адже багатокomпонентні переваги копіюються набагато повільніше. Крім того, підприємство має постійно вдосконалювати свої сильні сторони та створювати нові можливості, що зменшує ризики швидкої імітації з боку конкурентів.

Отже, постійна мінливість конкурентного середовища висуває перед підприємствами завдання формування не лише поточних, а й довгострокових конкурентних переваг, здатних забезпечити достатній рівень їх ринкової активності. У зв'язку з цим суб'єкт господарювання має ретельно обирати ті переваги, які можуть забезпечити стабільність у конкурентній боротьбі та підтримувати їх у належному стані.

1.2. Стратегічне управління бізнесом в системі завдань забезпечення його конкурентоспроможності

У сучасних умовах поглиблення ринкових трансформацій та інтенсивного ускладнення глобального конкурентного середовища виникає об'єктивна потреба у формуванні результативних концепцій, методичних підходів і практичних засобів стратегічного управління конкурентними позиціями підприємств. Саме рівень їх конкурентоспроможності дедалі більше

перетворюється на вагомий механізм впливу на міжнародні економічні рейтинги держави та стає одним із ключових факторів, що визначають загальний стан і стійкість національної економіки. У зв'язку з цим під час аналітичного дослідження конкурентних переваг промислових підприємств, окремих стратегічних груп чи цілих виробничих комплексів необхідно враховувати специфіку їх цільових орієнтирів та особливості функціонування, тобто насамперед здатність забезпечувати якісне задоволення зростаючих потреб у товарах і послугах за умови досягнення економічної ефективності суб'єктів господарювання, що гарантує позитивну динаміку відтворювального процесу [1, с. 9].

Розгляд конкурентоспроможності як важливого об'єкта стратегічного управління і одного з основних показників, що характеризують якість та динаміку розвитку на додаток до інших широко застосовуваних економічних індикаторів, має підвищити результативність виробничого та стратегічного менеджменту на всіх рівнях управління у промисловому секторі національної економіки. Стратегічний аналіз і оцінка конкурентоспроможності повинні бути інтегровані у процес планування та реалізації державних цільових програм розвитку пріоритетних галузей вітчизняної промисловості, які формують її економічну безпеку, а також у корпоративні програми стратегічного розвитку, антикризове управління, заходи з реорганізації та інноваційної реструктуризації бізнесу [20, с. 32].

Проведений аналіз теоретичних і методичних засад стратегічного управління та забезпечення конкурентоспроможності показав, що на сучасному етапі розвитку науки й практики недостатньо дослідженими залишаються проблеми підвищення конкурентоспроможності бізнесу в рамках стратегічного забезпечення його якісного зростання та розвитку. Наявні методичні підходи не повною мірою охоплюють механізми підтримання конкурентоспроможності корпоративних структур в системі стратегічного менеджменту.

У цьому контексті було здійснено спробу поєднати інструментарій управління конкурентоспроможністю підприємства з узагальненою системою

стратегічного керування його розвитком, що передбачає використання комплексної сукупності релевантних індикаторів. Базовим елементом такої інтеграції виступає організаційно-економічний механізм формування та підтримання конкурентних переваг суб'єкта господарювання.

Загалом організаційно-економічний механізм стратегічного управління можна трактувати як структуровану систему організаційних та економічних способів взаємодії управлінських суб'єктів, які проявляються під час удосконалення об'єктів управління, а також як сукупність методів і засобів економічного впливу, що застосовуються в цих умовах. До ключових складових будь-якого такого механізму належать управлінські суб'єкти, форми їх взаємодії, об'єкти, на які спрямовується управлінський вплив, економічні інструменти впливу, результати реалізованих управлінських рішень, а також характеристика зовнішніх і внутрішніх умов, у межах яких здійснюється управлінська діяльність [24].

Організаційно-економічний механізм стратегічного управління конкурентоспроможністю корпорації представлено на рисунку 1.3.

Опис основних елементів запропонованого механізму забезпечення конкурентоспроможності наведено в табл. 1.1.

Наведена вище таблиця подає стисло характеристику ключових елементів пропонованого економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності сучасного підприємства. Склад суб'єктів управління розширено за рахунок включення групи конкурентів, державних інституцій і професійних асоціацій.

Кожен із цих суб'єктів має власні специфічні інтереси, і під час формування та застосування відповідного механізму їх необхідно враховувати й гармонійно інтегрувати. Саме прагнення забезпечити ефективну інтерференцію їхніх інтересів дає змогу змодельовати організаційні засади взаємодії зазначених суб'єктів у процесі забезпечення конкурентоспроможності бізнесу.



Рис. 1.3. Організаційно-економічний механізм стратегічного управління конкурентоспроможністю корпорації

Таблиця 1.1

Характеристика елементів механізму стратегічного управління
конкурентоспроможністю корпорації

Елемент	Характеристика елемента
Суб'єкти управління	До суб'єктів стратегічного управління (окрім підприємства) належать також конкуренти, професійні галузеві асоціації та держава. Таке розширене трактування зумовлене необхідністю врахування впливу конкурентного оточення, особливостей державної регуляторної політики у сфері галузевого розвитку, а також можливостей лобіювання інтересів виробників у процесі державного регулювання.
Об'єкти управління	Профілі конкурентоспроможності, які в сукупності формують інтегральний рівень конкурентоспроможності корпорації. Профілі конкурентоспроможності є інструментом стратегічного позиціонування підприємства в матриці «масштаб бізнесу / продуктивність бізнесу», що розглядається як інформаційна основа для ухвалення стратегічних рішень щодо вибору напрямів довгострокового розвитку.
Економічні методи	Традиційні економічні методи функціонального менеджменту, що застосовуються для забезпечення конкурентоспроможності, доповнені інструментами формування оптимального конкурентного поля для конкретного підприємства та механізмами державного регулювання галузевого розвитку. Окрім класичних інструментів конкурентної боротьби, застосовуються такі методики: методика розрахунку профілів конкурентоспроможності; матриця вибору типу стратегічного розвитку; методика визначення вектора стратегічного розвитку.
Проміжний результат	Проміжним етапом аналізу результативності є отримання вимірюваних профілів конкурентоспроможності та позиціонування корпорації в межах матриці стратегічного вибору «масштаб бізнесу / продуктивність бізнесу». Це дозволяє сформувати достовірну інформаційну базу для визначення пріоритетних напрямів довгострокового розвитку.
Кінцевий результат	Виявляється не лише через максимізацію прибутку, але й через зростання вартості бізнесу, що відображає головну мету його створення — забезпечення максимальної капіталізації корпорації. Водночас досягнення високих показників прибутковості та вартості неможливе без нарощування конкурентного статусу.

Врахування та узгодження основних інтересів учасників механізму забезпечення конкурентоспроможності дозволяє здійснити їх інтеграцію під час формування та реалізації організаційних принципів (засад взаємодії) цих суб'єктів. Серед усіх суб'єктів управління конкурентоспроможністю центральне місце належить групі конкурентів. Результати взаємодії підприємства з конкурентами визначають його підсумковий конкурентний статус, ринкове лідерство та ефективність діяльності.

Таким чином, одним з ключових завдань у процесі побудови механізму стратегічного управління конкурентоспроможністю є розроблення моделі взаємодії підприємства з конкурентами на ринку [45].

Опис основних інтересів суб'єктів забезпечення конкурентоспроможності сучасної корпорації подано в табл. 1.2.

Реалізація організаційно-економічного механізму стратегічного управління конкурентоспроможністю полягає в тому, що в умовах ринкової боротьби всі учасники конкурентного середовища на певному ринку здійснюють подібні бізнес-процеси, зумовлені специфікою ринкової взаємозалежності та стратегічним баченням керівництва щодо проблем і можливостей підвищення конкурентної стійкості підприємства на цьому ринку. Одночасно топ-менеджери корпорацій та окремих підприємств можуть змінювати, розширювати або звужувати перелік бізнес-процесів, впливати на їх якість, регулювати швидкість реалізації процесів та здійснювати управлінський вплив на їх ефективність [31].

Під час визначення методичного підходу до вибору моделі стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємств і відповідного економічного механізму важливо враховувати можливість інтеграції цілей і інтересів власників, топ-менеджменту та персоналу. Така інтеграція забезпечує узгодженість процесів і результатів діяльності підприємства, створюючи підґрунтя для тривалих конкурентних переваг. На нашу думку, оптимальною основою для цього є модель BSC (система збалансованих показників) у модифікованому вигляді.

Таблиця 1.2

Основні інтереси суб'єктів забезпечення конкурентоспроможності

Група суб'єктів	Суб'єкти	Основні інтереси
Підприємство	Власники (акціонери)	Зростання капіталізації бізнесу, зумовлене високим рівнем конкурентного статусу корпорації.
	Топ-менеджери	Збільшення прибутку та підвищення ефективності бізнес-процесів, що є ключовим індикатором ринкової вартості топ-менеджера як професіонала.
	Персонал	Підвищення заробітної плати, рівня кваліфікації та покращення умов праці, стабільна зайнятість.
Конкуренти	Новатори	Розширення промислового і споживчого сектору економіки, впровадження продуктових і процесних інновацій, підвищення ефективності формування споживчої свідомості, зростання культури споживання.
	Руйнівники	Негативні інтереси, спрямовані на агресивне домінування в конкурентній боротьбі.
	Плагіатори	Можливості для несанкціонованого копіювання ідей та технологій ринкових лідерів і провідних компаній галузі.
	Наслідувачі	Використання можливостей ефективного бенчмаркінгу та зменшення ризиків інноваційної діяльності.
Держава	Національний рівень	Збільшення внеску галузі у ВВП країни, підвищення продуктивності та рівня оплати праці в галузі, зростання конкурентного статусу продукції на міжнародних товарних ринках, оптимізація товарно-грошових потоків між національними ринками, удосконалення протекціоністської та митної політики.

Продовження таблиці 1.2

	Регіональний рівень	Зростання валового регіонального продукту (ВРП), збільшення податкових надходжень до бюджетів усіх рівнів, розвиток галузей, що стають драйверами економічного зростання регіону.
	Рівень територіальної громади	Скорочення безробіття, збільшення надходжень до місцевого бюджету, участь підприємств у соціальних ініціативах громади.
Професійні асоціації	Регіональні об'єднання	Представлення та захист інтересів регіонального бізнесу, просування цих інтересів на національному та міжнародному рівнях.
	Галузеві об'єднання	Захист інтересів представників відповідної галузі.

Базою системи збалансованих показників є чотиривекторна структура, яка охоплює фінанси, персонал (навчання і розвиток), продажі та клієнтів, а також внутрішні бізнес-процеси. Усі компоненти пов'язані причинно-наслідковими залежностями.

У фінансовому блоці розглядаються такі показники, як чиста рентабельність власного капіталу, прибутковість, приріст доходів, собівартість та ринкова вартість компанії. Ці показники є індикаторами, що демонструють успішність або неефективність реалізованої стратегії.

Клієнтський блок визначає пропоновану підприємством споживчу цінність для цільових груп клієнтів, тобто умови, за яких нематеріальні активи створюють реальну економічну вартість.

Блок внутрішніх процесів зосереджується на ключових бізнес-процесах, які є критичними для реалізації стратегії.

Блок навчання та розвитку стосується персоналу та охоплює нематеріальні активи, що мають вирішальне значення для забезпечення стратегії, зокрема формування людського, інформаційного капіталу та

сприятливого морального клімату, необхідних для підтримки процесів створення вартості. Усі ці складові мають діяти узгоджено та підтримувати стратегічні пріоритети й внутрішні процеси [20].

Взаємозв'язок зазначених компонентів системи збалансованих показників у межах запропонованого організаційно-економічного механізму стратегічного управління формує основу для появи стійких довгострокових конкурентних переваг бізнесу. Управління елементами системи збалансованих показників за допомогою організаційних інструментів і економічних методів організаційно-економічного механізму здатне забезпечити достатню результативність стратегічного менеджменту в контексті підтримання довгострокової конкурентоспроможності вітчизняних промислових підприємств.

1.3. Методологічні підходи до оцінювання конкурентоспроможності корпорації: порівняльна характеристика

Опрацювання наукових публікацій, у яких розглядаються питання формування методичних підходів до оцінювання конкурентоспроможності підприємств і специфіка їх практичного застосування, дало змогу виокремити низку класифікаційних параметрів, за якими доцільно систематизувати відповідні методи. До таких параметрів належать:

- об'єкт, щодо якого визначається рівень конкурентоспроможності;
- тип коефіцієнтів, що використовуються під час обчислення (одиничні, агреговані, інтегральні);
- використання простих або зважених оціночних показників;
- характер математичної конструкції моделі (адитивна чи мультиплікативна);
- форма представлення кінцевого результату (безрозмірний індекс, показник із конкретною розмірністю, матрична структура, рейтингова оцінка тощо);

- обрана база порівняння (окремий конкурент, група підприємств-аналога, власні дані у динаміці);
- наявність або відсутність формалізованих розрахункових залежностей;
- врахування змінності факторів, що визначають конкурентний потенціал.

На основі зазначених критеріїв методичний інструментарій оцінювання конкурентоспроможності було впорядковано за об'єктом аналізу й згруповано в три укрупнені блоки:

I) методи, спрямовані на дослідження галузевого середовища та структури конкурентного протистояння (розробки А. Томпсона і А. Стрікланда, А. Суханова, О. Кириченко, А. Мігдальського, Д. Яцкового);

II) інструменти, що дають змогу оцінити конкурентні властивості продукції або товарного портфеля (матриця БКГ, підхід «Мак-Кінзі – General Electric», методики Н. Богацької, С. Христич, Р. Сербан та ін.);

III) підходи, орієнтовані на визначення конкурентоспроможності підприємства на основі його економічних результатів (методика Dun & Bradstreet, алгоритми встановлення конкурентного статусу фірми, підходи І. Журило, методичні розробки П. Брінь і М. Нехме, В. Бакай і Д. Ліннік, О. Карінцевої та Д. Лютенко, І. Нижника та інших авторів).

У межах першої групи методів ключовим критерієм оцінювання конкурентоспроможності підприємства виступає загальний рівень конкуренції у відповідній галузі. Зокрема, методика А. Томпсона та А. Стрікланда передбачає використання матриці п'яти сил М. Портера, яка являє собою аналітичну модель, що враховує вплив покупців, постачальників, потенційних нових учасників ринку, можливості заміщення продукції з інших секторів та інтенсивність суперництва між наявними конкурентами. Для аналізу відносних позицій підприємств у галузі та прогнозування їхнього розвитку застосовується карта стратегічних груп, яка дозволяє виділити окремі «класи» компаній із подібними стратегічними характеристиками. Присвоєння підприємству певної групи дає змогу концентрувати ресурси та зусилля на взаємодії з найближчими конкурентами. Незважаючи на те, що даний підхід є зручним для оцінки

конкурентної ситуації завдяки доступності інформації, обмежене використання переважно якісних даних знижує об'єктивність та повноту оцінювання конкурентоспроможності.

Методика А. Суханова базується на комплексному вивченні ринкового середовища та позицій підприємств-конкурентів з урахуванням структури й динаміки ринкових обсягів. Такий підхід дозволяє мінімізувати суб'єктивність, властиву експертній оцінці якісних характеристик галузі. Проте певним обмеженням цієї методики є приписування основної ваги частці ринку підприємства як показнику його конкурентоспроможності, що у деяких випадках може бути проблематичним через труднощі отримання достовірних даних [32].

Розробки О. Кириченко, А. Мігдальського тісно пов'язані з ідеями, розглянутими вище. У його роботах аналіз конкурентів розпочинається з оцінки привабливості галузі та характеристик конкуренції всередині неї із застосуванням матриці п'яти сил М. Портера, а завершується визначенням конкурентоспроможності продукції, маркетингової активності та підприємства в цілому. Основною перевагою цього підходу є його комплексність та прагнення інтегрувати різні чинники, що формують конкурентний потенціал, тоді як головним обмеженням виступає припущення про наявність у аналітика повної інформації щодо галузі та кожного конкурента [19].

Методика параметричних оцінок Д. Яцкового також вирізняється комплексним підходом та спробою вирішити типову проблему недостатності даних шляхом опитування менеджерів підприємств. Водночас отримані результати значною мірою базуються на суб'єктивних судженнях і неформальних джерелах інформації, що надає аналізу переважно описовий характер [39, с. 184-185].

У цілому методи першої групи орієнтовані на оцінювання конкурентоспроможності на основі якісних, описових даних. Підсумкові показники, за наявності, виконують допоміжну роль. Такий підхід дозволяє охопити широкий спектр факторів, детально відтворити структуру

конкурентного протистояння, але водночас вимагає високого рівня професійної компетентності аналітика і відзначається значним ступенем суб'єктивності.

Друга група методів акцентує увагу на конкурентоспроможності продукції як ключовому чиннику загальної конкурентної позиції підприємства. Визначення цього рівня може здійснюватися як графічними інструментами (наприклад, матричні схеми, секторограми), так і аналітичними підходами.

Серед матричних методик найбільш поширеною є матриця Бостонської консалтингової групи (БКГ), яка базується на двох показниках: частці ринку та темпі його зростання. Основною перевагою цього підходу є наочне графічне відображення даних, що дозволяє порівняти позиції продукції різних виробників. Водночас оцінка носить відносний характер через обмеження лише двома параметрами, які не завжди адекватно відображають специфіку різних секторів економіки [41].

Модифікацією матриці БКГ є матриця «Мак-Кінзі — Дженерал Електрик», яка поєднує кількісні показники (рентабельність, обсяг інвестицій) із якісними (стратегічні пріоритети, потенціал підприємства) та забезпечує наочність результатів. Проте, подібно до матриці БКГ, вона не містить інтегрального індексу і не завжди дозволяє однозначно інтерпретувати отримані дані. У підсумку, обидва типи матриць надають лише загальне уявлення про позиції продукції та обрану стратегію підприємства, без конкретного визначення напрямів необхідних коригувань [44].

Різновидом цієї групи методів є порівняння підприємств за векторами компетентності шляхом побудови багатокутників конкурентоспроможності (секторограм) (див. рис. 1.1). Розглядаючи їх для різних підприємств, можна легко порівняти рівні конкурентоспроможності за різними факторами [6, с. 36]. Кількість чинників, що впливають на конкурентоспроможність і можуть бути застосовані в цій методиці, не має обмежень, що є однією з основних її переваг. До недоліків можна віднести неврахування результатів діяльності підприємства, оскільки конкурентоспроможність фактично зводиться до конкурентоспроможності продукції. Водночас у чіткому вигляді не

проявляється стратегічна спрямованість на вдосконалення внутрішніх процесів і оптимізацію ресурсів.

Н. Богацька і С. Христич у своїх дослідженнях [6] для оцінювання конкурентоспроможності підприємства пропонують використовувати метод контрольного листа, що є простим у застосуванні, дозволяє використовувати мінімум необхідної для дослідження інформації з одночасним урахуванням комплексу найважливіших характеристик продукту та отримати кінцевий кількісний результат, за яким можна порівняти конкурентоспроможність продукції підприємства з конкурентами. Основним недоліком методу є відсутність економічного змісту в отриманому показнику та неможливість його інтерпретації для з'ясування причин відставання підприємства від конкурентів.

До переваг методики визначення конкурентоспроможності продукції за Р. Сербан та ін. [7] можна віднести кількісний характер оцінки з можливістю її подальшої інтерпретації для встановлення відносної ринкової частки продукції підприємства. Основними недоліками є суб'єктивне визначення значущості ринку, що знижує достовірність оцінки, а також ототожнення конкурентоспроможності підприємства з рівнем конкурентоспроможності продукції, що не дозволяє оцінити внутрішні аспекти діяльності підприємства та сформулювати рекомендації для його подальшого успішного функціонування.

Серед відомих підходів також виділяють модель Розенберга, оцінювання конкурентоспроможності на основі обсягів продажів, обчислення інтегрального показника конкурентоспроможності та бальний метод. Водночас використання цієї методики супроводжується певними обмеженнями. Зокрема, оцінка продукції значною мірою залежить від суб'єктивних суджень експертів, а отримані результати не дають інформації про те, які характеристики товару слід змінити, і не передбачають порівняння з ідеальними параметрами. Позитивним аспектом методу є можливість присвоєння товару числового значення, що полегшує порівняння рівня його конкурентоспроможності: чим більше число, тим вища конкурентна перевага продукту [32].

Широке застосування знаходять також методи, що передбачають

розрахунок одиничних і групових показників конкурентоспроможності або співставлення економічного ефекту продукції з витратами на її придбання та експлуатацію. У цьому контексті виділяють підходи, які використовують бальні (якісні) оцінки, сформовані на основі експертної думки, та ті, що спираються виключно на кількісні характеристики продукції. Використання бальних оцінок обумовлене тим, що ряд чинників конкурентоспроможності має нематеріальний характер і не піддається прямому кількісному вимірюванню. Зокрема, розрахунок інтегрального показника за бальними оцінками доцільно застосовувати для споживчих товарів, які не мають об'єктивно вимірюваних параметрів якості, або в умовах відсутності кількісних даних щодо окремих характеристик продукції.

Третя, і водночас найбільш чисельна, група методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства базується на аналізі його економічних показників. Одним із прикладів є методика американської консалтингової компанії Dun & Bradstreet, яка споріднена з традиційними підходами аналізу виробничо-господарської діяльності. Основною перевагою цього підходу є його комплексність та практична цінність для управлінських рішень: метод дозволяє оцінити поточний стан підприємства, встановити контрольні значення ключових показників, перевищення яких сигналізує про необхідність коригувальних заходів, а також здійснювати кількісне порівняння результатів із показниками інших компаній або галузей. До недоліків методики слід віднести неможливість інтегрувати оцінку якісних параметрів та обмеженість оцінки певним моментом часу, без врахування довгострокового конкурентного потенціалу підприємства [8].

Цікавим є також підхід, що дозволяє визначати конкурентоспроможність підприємства через його позицію на ринку, тобто конкурентний статус. Перевагою цієї методики є її практична спрямованість: на основі отриманих результатів підприємство може планомірно знижувати собівартість продукції, впроваджуючи безвідходні та енергозберігаючі технології. Водночас вона не охоплює повний спектр ресурсного потенціалу — фінансових, інвестиційних,

інноваційних та інформаційних ресурсів, які в комплексі визначають можливості підприємства щодо покращення своєї конкурентної позиції.

І. Журило пропонує визначати конкурентоспроможність підприємства з позиції наявності та використання різних видів ресурсів [14]. Перевагою методу є врахування при оцінюванні конкурентоспроможності як сукупності показників, що відображають ефективність фінансово-господарської діяльності підприємства, так і критеріїв, важливих для споживачів конкретного ринку. Недоліком є відсутність єдиного узагальненого інтегрального показника.

У дослідженні П. Брінь і М. Нехме для оцінки конкурентного потенціалу підприємства було використано 77 окремих показників, що відображають рівень організації виробництва та управлінської діяльності. Такий підхід дозволяє моделювати потенціал підприємства, проте має низку обмежень. По-перше, не враховується значущість окремих показників; по-друге, загалом неможливо ототожнювати конкурентоспроможність підприємства з його потенціалом; по-третє, велика частина показників базується на конфіденційних даних. Крім того, велика кількість індикаторів, хоча й забезпечує всебічність оцінки, може призводити до дисбалансу між групами показників та дублювання схожих за змістом критеріїв [6, с. 37-38].

Методика, запропонована В. Бакай, Д. Ліннік, передбачає використання трьох груп показників — маркетингових, фінансових та організаційно-технологічних — зі зведенням їх до єдиного інтегрального індексу конкурентоспроможності підприємства. Серед переваг цього підходу слід відзначити відбір показників із застосуванням кореляційного аналізу, що забезпечує високий ступінь об'єктивності оцінки. Водночас визначення вагових коефіцієнтів експертним шляхом знижує точність результатів, а методика встановлення максимальних значень окремих показників конкурентоспроможності не передбачена [3].

Сильними сторонами методики, розробленої Е. Цибульською, є математично обґрунтований вибір форми інтегрального показника та об'єктивне визначення вагових коефіцієнтів, що дозволяє концентрувати

зусилля на найбільш значущих напрямках діяльності, а також використання загальнодоступної інформації. Водночас методика має обмеження, пов'язані з тим, що інтегральна конкурентоспроможність оцінюється лише за часткою ринку підприємства та темпами її зростання [34].

Методичний підхід І. Нижника базується на принципах теорії ефективної конкуренції. Серед його переваг — охоплення всіх ключових аспектів господарської діяльності, усунення дублювання показників та можливість швидкого отримання загальної оцінки положення підприємства на ринку. Проте недоліками є зниження об'єктивності при переході від конкретних фінансово-господарських показників до бальної оцінки та надмірне застосування вагових коефіцієнтів, зокрема їх встановлення на рівні одиничних і групових показників, що знижує точність результатів [26].

За позицією О. Карінцевої та Д. Лютенко рівень конкурентоспроможності підприємства може оцінюватися через його ринкову вартість. Перевагою цього підходу є використання виключно об'єктивних даних із формуванням підсумкового показника у вигляді вартості бізнесу, що забезпечує комплексну оцінку ефективності діяльності підприємства та адекватно відображає якість управління, фінансовий стан і перспективи розвитку. При цьому показник реагує на зміни фінансово-господарських умов: зниження рентабельності, погіршення платоспроможності, зростання інвестиційних ризиків чи втрата конкурентних переваг призводять до зменшення ринкової вартості. Основним обмеженням є те, що рівень конкурентоспроможності ототожнюється з вартістю підприємства, яка залежить від численних зовнішніх факторів, а абсолютний показник вартості може використовуватися для порівняння лише між підприємствами зі схожими обсягами та умовами виробництва і реалізації продукції [17, с. 152-153].

Для оперативної та об'єктивної оцінки ефективності діяльності підприємства, а також для формулювання рекомендацій щодо підвищення його конкурентоспроможності, важливе значення мають підходи, що базуються на аналізі економічних результатів. Основними показниками економічної

ефективності використання ресурсів є:

1. узагальнені індикатори, які включають рентабельність, витрати на одиницю продукції та обсяг виробництва на одиницю витрачених ресурсів;
2. показники ефективності використання трудових ресурсів, до яких належать темпи зростання продуктивності праці, коефіцієнт використання робочого часу, трудомісткість продукції, зарплатоємність продукції та ін.;
3. індикатори ефективності застосування основних фондів, що охоплюють фондівіддачу, рентабельність основних фондів, фондомісткість та матеріаломісткість продукції;
4. показники ефективності фінансових ресурсів, зокрема оборот обігових коштів, рентабельність капіталовкладень та період їх окупності.

Таке систематизоване використання показників дозволяє не лише оцінити стан підприємства, але й виявити резерви підвищення його конкурентоспроможності через оптимізацію ресурсів.

У ряді досліджень [16; 22] в якості узагальнюючого показника ефективності діяльності підприємства використовують прибуток. Проте такий підхід має суттєві обмеження: прибуток як абсолютна величина не відображає відносної значущості отриманого результату порівняно з витратами, потребами або масштабом діяльності. Альтернативним рішенням є використання відносних показників рентабельності для оцінки ефективності. При цьому застосовують різні види рентабельності: активів, капіталу, власного капіталу та продажів. Згідно з методикою компанії DuPont [44], узагальнюючим індикатором є рентабельність акцій, яка визначається рентабельністю активів та співвідношенням між активами та зобов'язаннями. Рентабельність активів формується під впливом рентабельності продажів та оборотності активів.

Розширена версія моделі DuPont, що базується на показнику рентабельності власного капіталу, визнана однією з найбільш ефективних систем управління підприємством. Вона інтегрує ключові аспекти корпоративного управління: дохідність власного капіталу та активів, а також ефективність прийняття операційних, інвестиційних і фінансових рішень. При

цьому фактори, що впливають на рентабельність власного капіталу, детально аналізуються для визначення їх внеску у формування кінцевого показника.

Теоретик стратегічного менеджменту І. Ансофф пропонує використати рентабельність інвестицій як ключовий показник ефективності. Проте цей вид рентабельності застосовний переважно для окремих проектів, тоді як для підприємства більш доречним є коефіцієнт рентабельності сукупного або власного капіталу. Водночас показник рентабельності має певні обмеження, зокрема ускладнює порівняння підприємств між собою та не дозволяє визначити причини відставання окремого підприємства від конкурентів [21].

Виходячи з аналізу існуючих підходів, можна зробити наступні висновки:

1. Для оцінки конкурентного середовища в галузі, ідентифікації основних конкурентів та вивчення особливостей конкурентної боротьби можуть застосовуватися методи групи І, оскільки вони мають подібну логіку оцінки. Серед них методика А. Томпсона та А. Стрікланда відзначається найбільш широким охопленням характеристик галузі.

2. Методи групи ІІ обмежені у визначенні загального рівня конкурентоспроможності підприємства, оскільки враховують лише фактор конкурентоспроможності продукції. До цієї групи належать матричні методи, що наочно демонструють позиції продукції підприємства на ринку та можливі стратегії дій, а також метод контрольного списку В. Захарченка, який дозволяє оцінити продукцію окремого виробника відносно конкурентів. Проте для цілей оцінки продукції доцільніше застосовувати спеціалізовані методики, орієнтовані виключно на продукцію, без перенесення результатів на загальний рівень конкурентоспроможності підприємства.

3. Методи групи ІІІ наразі є найбільш відпрацьованими і передбачають оцінку конкурентоспроможності підприємства на основі показників ефективності його діяльності. Багато з цих показників можуть бути обчислені на основі фінансової звітності, що забезпечує формальну доступність необхідної інформації.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРАКТИЧНИХ АСПЕКТІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КОРПОРАЦІЇ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

2.1. Характеристика організаційно-економічного механізму стратегічного управління конкурентоспроможністю ПАТ ПВП «Енергія»

Публічне акціонерне товариство «Проектно-виробниче підприємство «Енергія» (ПАТ «ПВП «Енергія») засноване відповідно до рішення Державного Комітету України по нафті і газу від 04.08.1994 р. № 288. Місцезнаходження підприємства: 82100, Україна, Львівська обл., м. Дрогобич, вул. Бориславська, 8.

Метою діяльності компанії є: забезпечення потреб газового, нафтогазового та промислового комплексу України в технічному устаткуванні та обладнанні, а також задоволення попиту на проектно-конструкторські розробки.

Предмет діяльності ПАТ «ПВП «Енергія»:

- проведення науково-дослідних, проектно-конструкторських і технологічних робіт;
- виготовлення, реконструкція та модернізація обладнання, транспортних засобів, запчастин та інших видів продукції машинобудування і товарів народного споживання;
- розроблення нової техніки й технології раціональної організації шляхом проведення прямих виробничих, науково-дослідних і проектних робіт з використанням матеріальних і лізингових ресурсів та інших засобів [30].

У процесі управління конкурентоспроможністю керівництво підприємства дотримує базових принципів, що ґрунтуються на теоретичних положеннях менеджменту й маркетингу, управління соціально-економічними системами та накопичених практичних знаннях. До таких принципів належать: наукова обґрунтованість, моделюваність управлінських рішень, безперервність,

орієнтація на споживача, комплексність, постійне удосконалення, повнота й достовірність інформації, єдність підходів, правдивість, релевантність, діалектичність.

Досягнення успіху в управлінні конкурентоспроможністю забезпечується системним підходом керівництва до цього процесу (рис. 2.1). Конкурентні позиції підприємства можуть бути зміцнені завдяки цілеспрямованому впливу керуючої підсистеми на бізнес-процеси з дотриманням наведених принципів. Основна мета управління конкурентоспроможністю полягає у забезпеченні здатності товарів і послуг підприємства успішно конкурувати на ринку — як нині, так і в довгостроковій перспективі. Для цього підприємство повинно мати виробничо-управлінський потенціал не нижчий, ніж у його конкурентів, тобто йдеться про розвиток не лише продукту, а й внутрішнього потенціалу підприємства, який і визначає його конкурентоспроможність.

Об'єктом управління в системі забезпечення конкурентоспроможності є конкурентні переваги — ті ключові фактори й компетенції, що дають підприємству вигідніше, порівняно з конкурентами, ринкове становище та забезпечують досягнення стратегічних і тактичних цілей за умови раціонального використання всіх видів ресурсів.

Керуюча підсистема, тобто менеджмент, формує цілі та завдання, визначає функції учасників процесу, розробляє методи й організаційні структури, необхідні для управління конкурентоспроможністю підприємства. Завдання забезпечувальної підсистеми полягає у наданні всієї потрібної інформації, ресурсів і нормативно-правової бази, що підтримують процес управління конкурентоспроможністю. Керована підсистема повинна виконувати розпорядження керуючого органу в усіх напрямках діяльності підприємства: у фінансовій сфері, маркетингу, постачанні, виробництві, розвитку, НДДКР, управлінні якістю, роботі з персоналом, логістиці тощо.

Для глибшого аналізу організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю ПАТ ПВП «Енергія» необхідно:

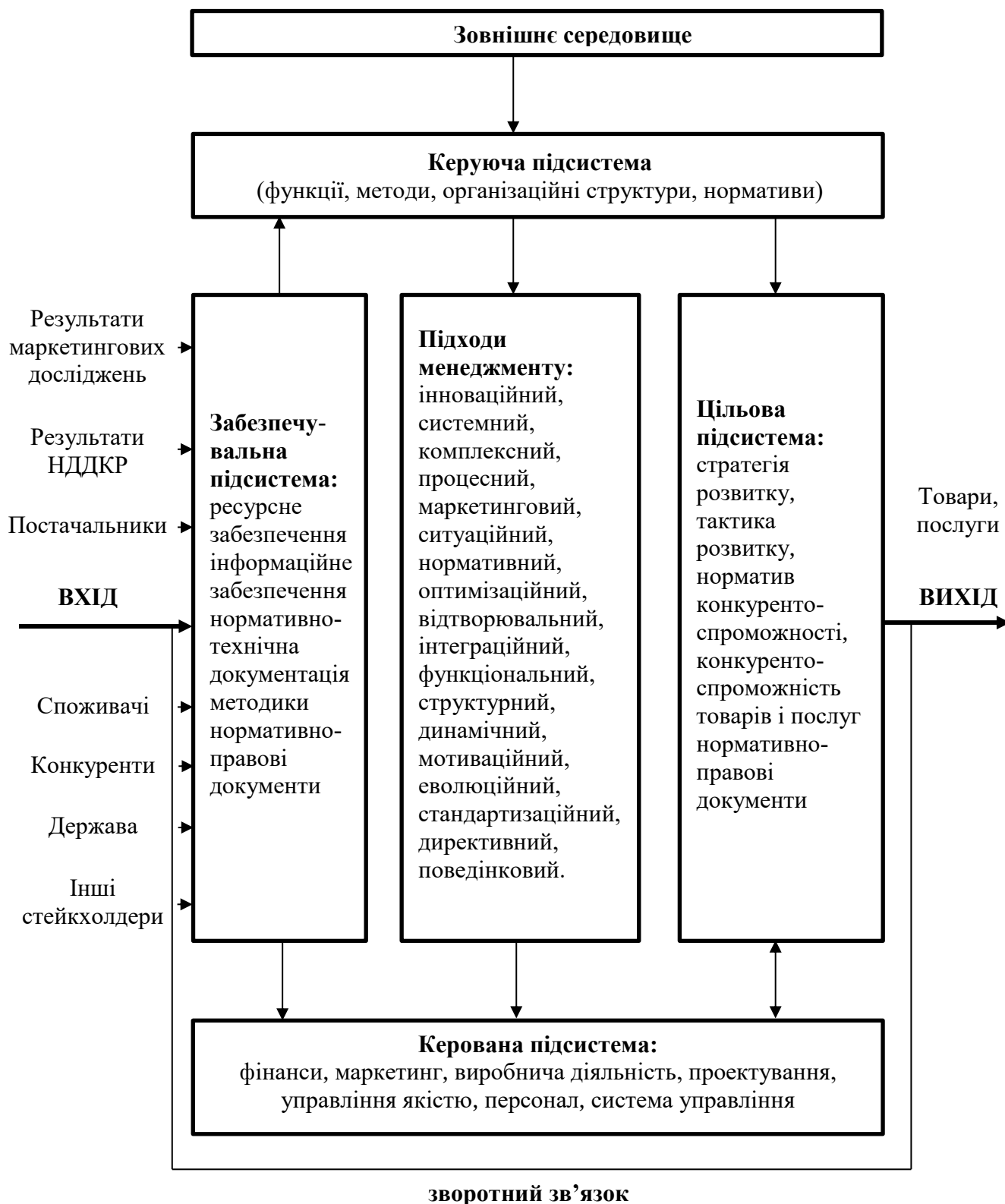


Рис. 2.1. Механізм стратегічного управління конкурентоспроможністю ПАТ «ПВП «Енергія»

- побудувати структурно-функціональну модель бізнес-процесів управління конкурентоспроможністю проектно-виробничих підприємств;
- розробити економіко-математичну модель оцінювання рівня конкурентоспроможності досліджуваного підприємства;
- сформувати матрицю вибору стратегії розвитку та ідентифікувати стратегію ПАТ ПВП «Енергія».

Аналіз існуючих процесів управління конкурентоспроможністю (модель «As Is») на підприємстві ПАТ ПВП «Енергія» дав можливість виявити такі типові недоліки управління конкурентоспроможністю бізнесу:

- відсутність чіткої послідовності дій у сфері стратегічного менеджменту;
- обмеженість застосування економіко-математичних методів та моделей для ідентифікації рівня конкурентоспроможності;
- використання застарілих інструментів вибору стратегії підприємства.

З метою усунення зазначених недоліків була розроблена структурно-функціональна модель бізнес-процесів управління конкурентоспроможністю ПАТ ПВП «Енергія» (див. рис. 2.2-2.4). Перевагами такого формату представлення є повнота й системність опису процесів, наочність потоків інформації та ресурсів, взаємодії учасників і впливу нормативних обмежень.

Механізм управління конкурентоспроможністю ПАТ ПВП «Енергія» охоплює три послідовні підпроцеси (рис. 2.2):

1. Оцінювання конкурентоспроможності проектно-виробничого підприємства.
2. Вибір стратегії забезпечення його конкурентоспроможності.
3. Реалізація стратегії конкурентоспроможності.

Таким чином, організаційно-економічний механізм стратегічного управління конкурентоспроможністю ПАТ ПВП «Енергія» є комплексом заходів з визначеною логікою дій, спрямованих на підвищення рівня конкурентоспроможності шляхом оцінки її поточного стану, ідентифікації сильних і слабких сторін підприємства та формування перспективної стратегії розвитку.

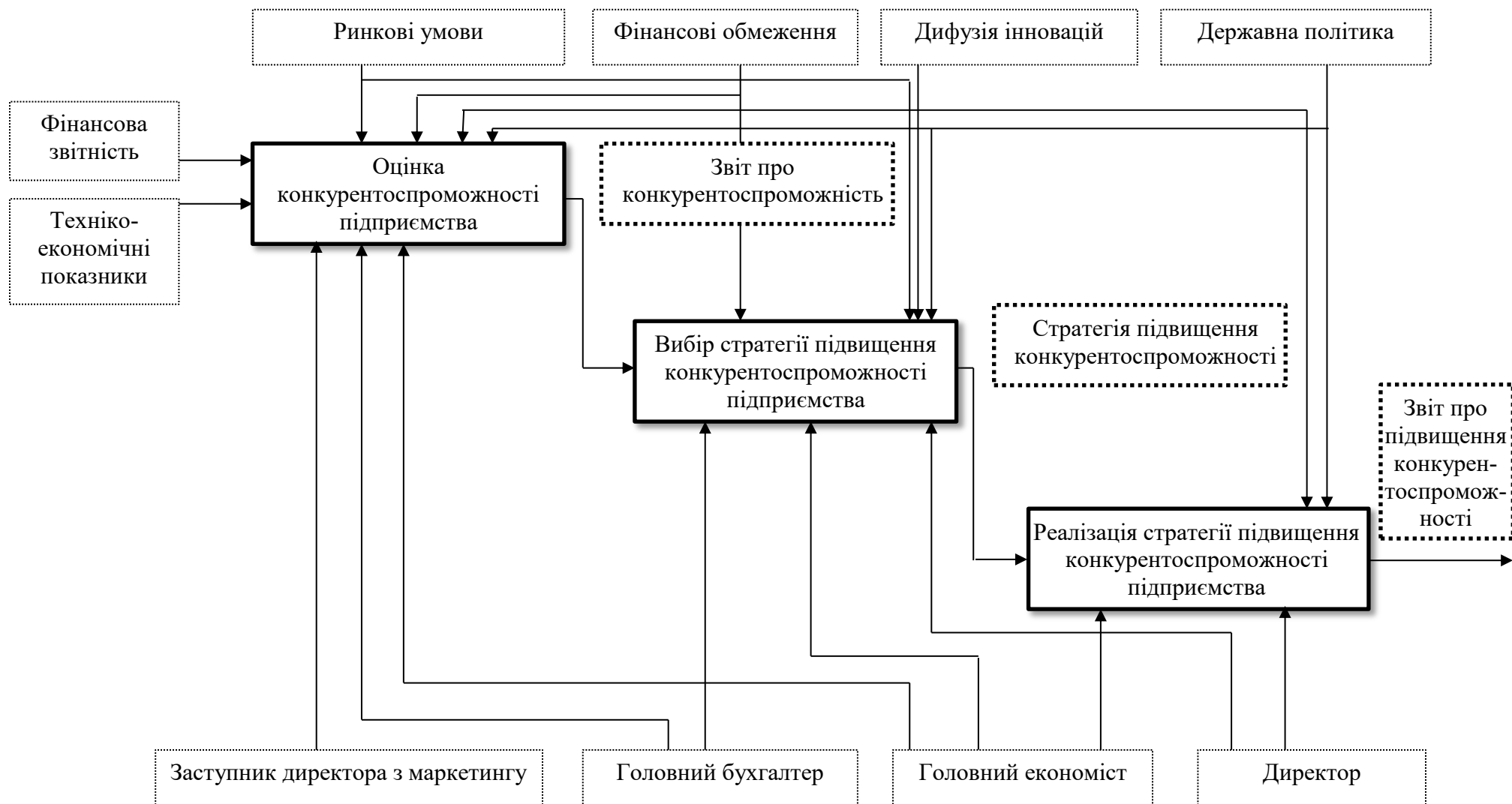


Рис. 2.2. Модель бізнес-процесу формування механізму управління конкурентоспроможністю ПАТ ПВП «Енергія»

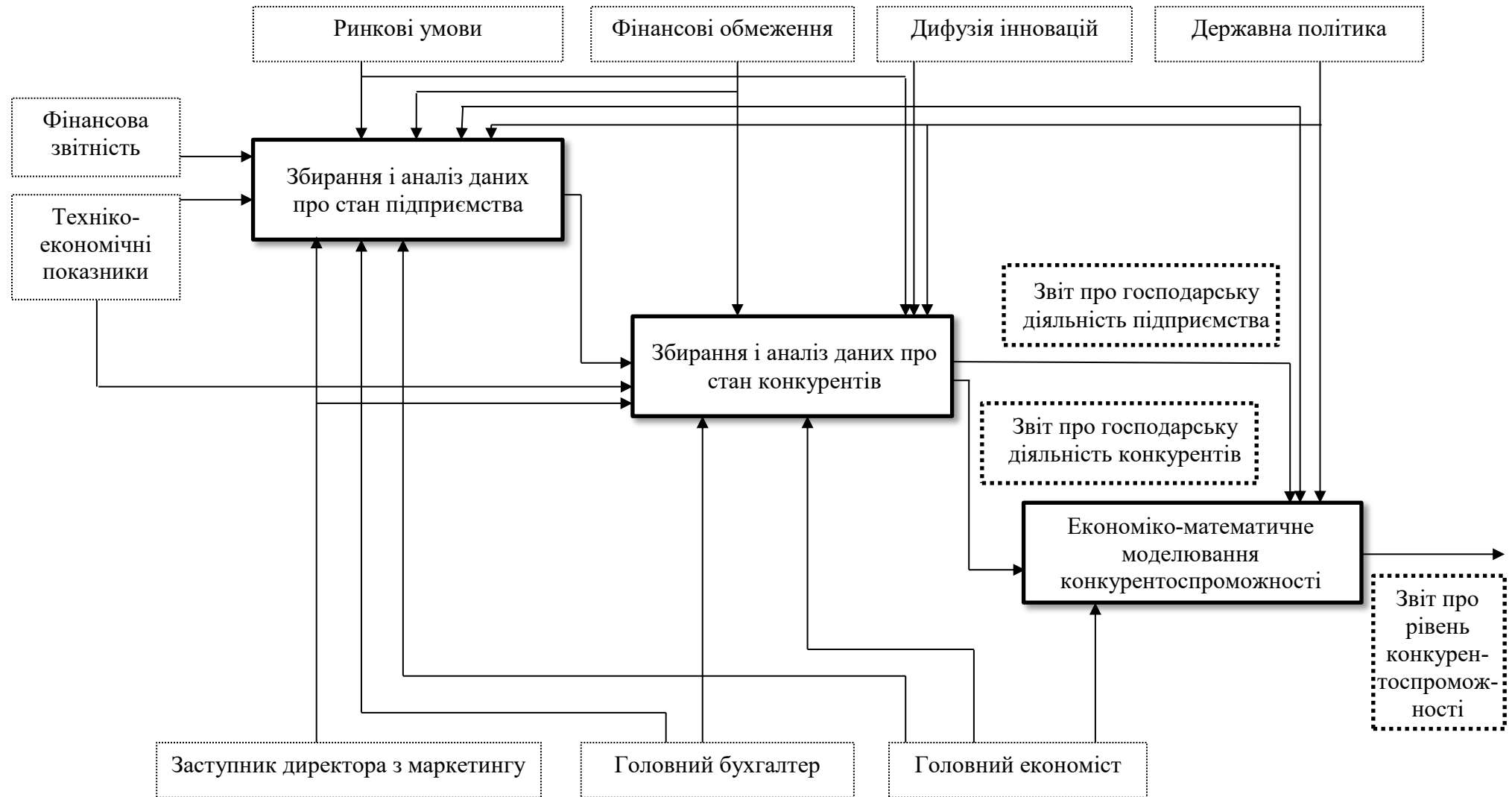


Рис. 2.3. Декомпозиція процесу оцінювання конкурентоспроможності ПАТ ПВП «Енергія»

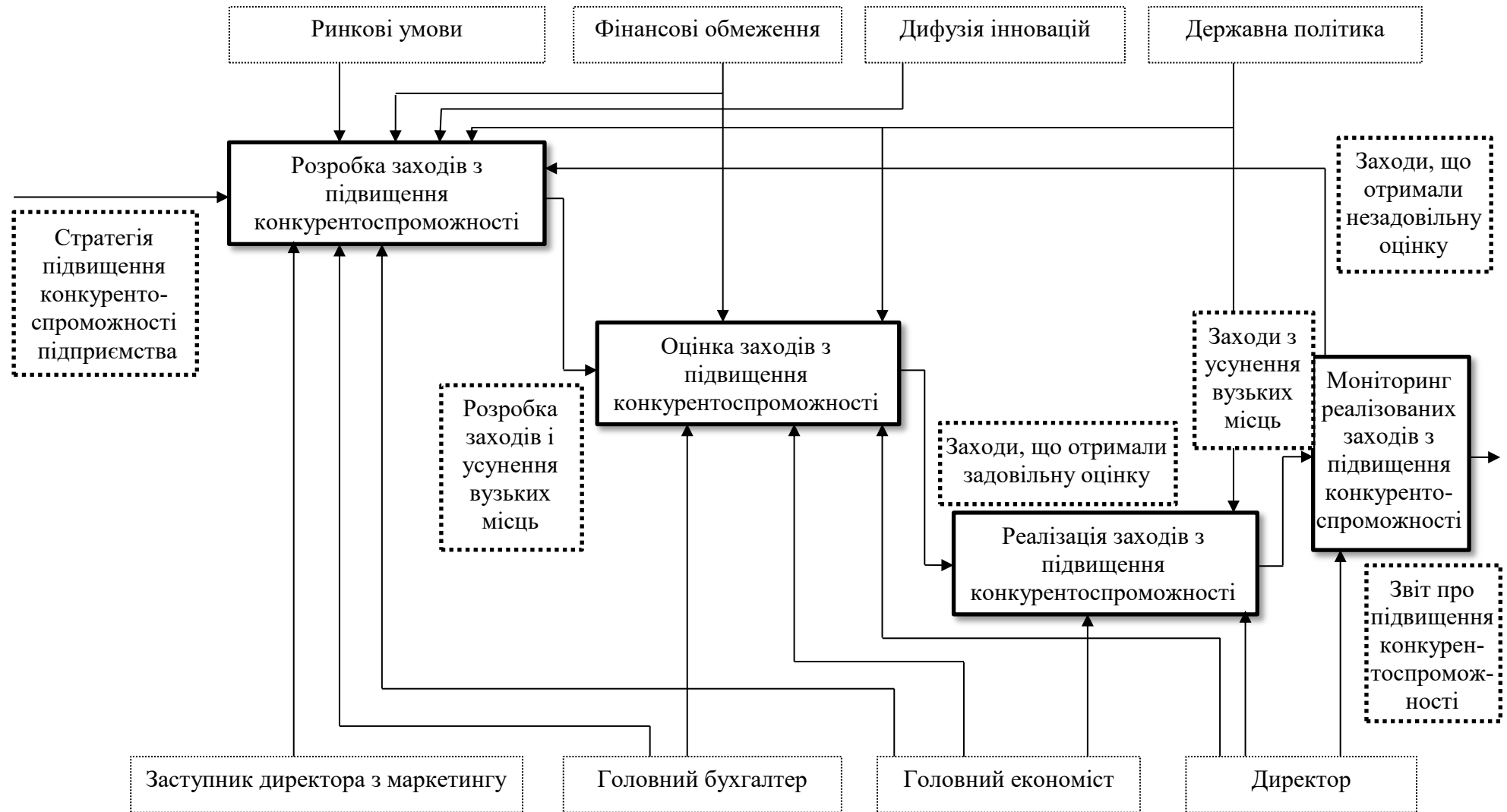


Рис. 2.4. Декомпозиція бізнес-процесу моделювання підвищення конкурентоспроможності ПАТ ПВП «Енергія»

У центрі механізму управління конкурентоспроможністю підприємства перебуває процес оцінювання її рівня. Цей підпроцес є ключовим і вимагає особливої уваги, оскільки помилкова, неточна або несвоєчасна оцінка може призвести до вибору та реалізації неефективної стратегії.

Розглянемо процес оцінювання конкурентоспроможності ПАТ ПВП «Енергія» (рис. 2.3). Він охоплює збирання та аналіз даних про стан досліджуваного підприємства та його конкурентів, а також економіко-математичне моделювання оцінки конкурентоспроможності компанії.

Аналіз інформації про стан ПАТ ПВП «Енергія» і його конкурентів здійснюється на основі фінансової звітності (форми №1, №2), техніко-економічних і маркетингових показників [30]. За результатами аналізу формуються звіти про фінансову діяльність підприємства і конкурентів. Ці звіти є необхідною документацією для оцінки конкурентоспроможності. Збирання та аналіз фінансової звітності й техніко-економічних показників виконують планово-економічний та бухгалтерський відділи ПАТ ПВП «Енергія». Контроль за цим процесом здійснює головний інженер, головний економіст, головний бухгалтер, керівник відділу маркетингу та безпосередньо директор підприємства.

2.2. Оцінювання рівня конкурентоспроможності досліджуваного підприємства

Ефективність менеджменту залежить від коректного вибору параметра зворотного зв'язку, точності його вимірювання та своєчасного формування адекватних коригувальних впливів. У межах системи управління конкурентоспроможністю як інструмент зворотного зв'язку пропонується використовувати періодично визначуваний показник оцінки конкурентоспроможності організації. Крім того, результати оцінки конкурентоспроможності повинні відповідати вимогам кваліметрії, серед яких:

придатність, достатність, унікальність, надійність, кількісна вимірюваність, інтегральність, індивідуальність, гнучкість, невисока трудомісткість, оперативність, можливість удосконалення, кількісний характер, однорідність, глобальність, однозначність, порівнюваність, відтворюваність, чутливість, монотонність, точність, динамічність, керованість, масштабованість та економічна ефективність [26].

Економіко-математичне моделювання оцінки конкурентоспроможності ПАТ ПВП «Енергія» охоплює такі підпроцеси:

- обчислення одиничних показників;
- визначення вагових коефіцієнтів за системою пріоритетів Фішберна;
- розрахунок комплексних показників конкурентоспроможності підприємства;
- розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності компанії.

Першим етапом розробки моделі оцінювання конкурентоспроможності є визначення факторів, що включаються до моделі. До них належать показники фінансово-економічного стану, виробничо-технологічного розвитку та маркетингових характеристик підприємства.

Представимо конкурентоспроможність ПАТ ПВП «Енергія» як функцію трьох змінних:

$$K = f(C_F, C_P, C_M), \quad (2.1)$$

де C_F – комплексний фінансово-економічний показник конкурентоспроможності підприємства;

C_P – комплексний виробничо-технологічний показник конкурентоспроможності підприємства;

C_M – комплексний маркетинговий показник конкурентоспроможності підприємства.

Фінансово-економічні показники охоплюють найбільш об'єктивні параметри господарської діяльності підприємства. Вони враховують специфіку

його роботи, повністю відображають фінансовий стан, рівень зношеності та ефективності використання основних фондів, а також кінцеві економічні результати. Виробничо-технологічні показники характеризують технічну оснащеність ПАТ ПВП «Енергія» та ступінь ефективності використання наявного обладнання й виробничих потужностей. Маркетингові показники відображають ринкову активність підприємства, його здатність формувати попит на продукцію, утримувати конкурентні позиції на цільових сегментах і забезпечувати стабільний збут.

У результаті проведеного анкетування фахівців ПАТ ПВП «Енергія» були визначені показники, які найбільш повно та точно характеризують господарську діяльність підприємства. Серед фінансово-економічних показників були виокремлені такі: коефіцієнт загальної ліквідності та фінансової стійкості бізнесу, собівартість одиниці продукції, обсяг реалізації в оптових цінах, фондоддача, фондоозброєність, рівень зношеності основних фондів. З виробничо-технологічних найважливішими є випуск продукції на одного працівника; матеріаломісткість продукції; енергоефективність виробничих процесів; середня тривалість виробничо-проектного циклу; рівень браку. До групи маркетингових критеріїв віднесено такі параметри, як ринкова частка підприємства на галузевому ринку; темп приросту продажів; частота повторних замовлень; частка інноваційної продукції в портфелі замовлень; коефіцієнт конверсії комерційних пропозицій у фактичні договори.

Усі наведені вище показники пропонується використовувати в економіко-математичній моделі оцінювання конкурентоспроможності ПАТ ПВП «Енергія», що забезпечує її адекватність і точність для суб'єктів проектно-виробничої діяльності.

Другим етапом оцінювання конкурентоспроможності підприємства є побудова деревоподібної ієрархії та системи пріоритетів факторів, у межах якої кожен показник порівнюється з іншим у відношеннях переваги (ф) або байдужості ($\approx$). Сформуємо систему пріоритетів показників конкурентоспроможності для ПАТ ПВП «Енергія»:

$$K = \{C_F \approx C_P \approx C_M; u_1 \approx u_2 \approx u_3 \approx u_4 \approx u_5 \approx u_6 \approx u_7; u_8 \approx u_9 \approx u_{10} \approx u_{11} \approx u_{12}; u_{13} \approx u_{14} \approx u_{15} \approx u_{16} \approx u_{17}\} \quad (2.2)$$

Деревоподібна ієрархія конкурентоспроможності подана на рисунку 2.5.

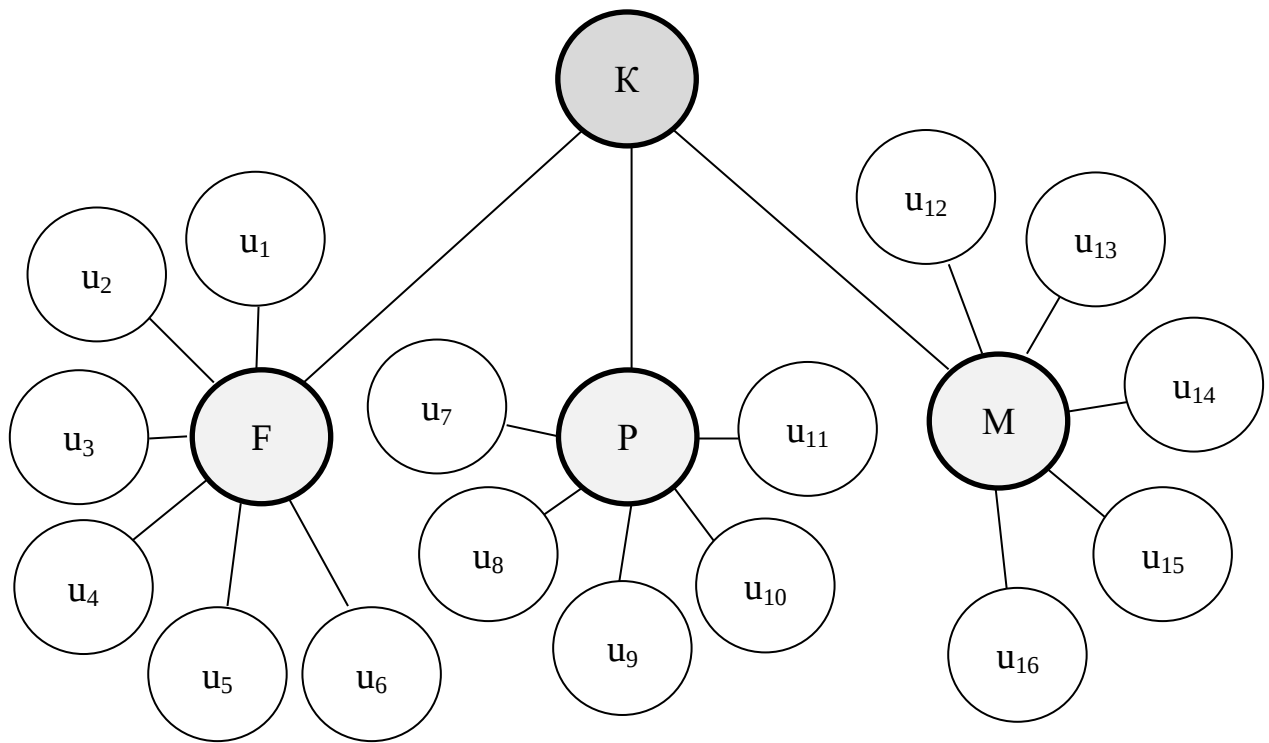


Рис. 2.5. Деревоподібна ієрархія показників конкурентоспроможності
ПАТ ПВП «Енергія»

На основі визначеної системи пріоритетів встановлено вагові коефіцієнти за допомогою системи ваг Фішберна.

Далі потрібно розрахувати одиничні показники конкурентоспроможності. Якщо збільшення значення певного показника позитивно впливає на рівень конкурентоспроможності підприємства, то використовується така формула:

$$u_{ij} = p_{ij} / P^0_{ij} \quad (2.3)$$

Якщо ж зростання показника негативно впливає на конкурентоспроможність, тоді застосовується зворотне співвідношення:

$$u_{ij} = P_{ij}^0 / p_{ij} \quad (2.4)$$

де u_{ij} — одиничний j -й показник конкурентоспроможності підприємства за i -м комплексним показником;

p_{ij} — фактичне значення j -го параметра підприємства;

P_{ij}^0 — значення відповідного параметра конкурента (еталонного підприємства);

i — номер комплексного показника конкурентоспроможності ($i = 1 \dots n$);

j — номер одиничного показника ($j = 1 \dots m$).

Проведемо оцінювання рівня конкурентоспроможності ПАТ ПВП «Енергія» відносно її конкурентів (ТЗОВ НВП «ІМВО» та ТЗОВ ПВП «Провікс»), а також відносно умовно-еталонного підприємства, сформованого шляхом вибору найкращих значень кожного показника серед проаналізованих підприємств. Оцінювання конкурентоспроможності відносно умовно-еталонного підприємства дає змогу виявити розриви між наявним рівнем можливостей та потенційним, визначеним найвищими показниками в галузі.

Зведемо отримані одиничні показники конкурентоспроможності підприємства та їхні вагові коефіцієнти, визначені на основі системи переваг Фішберна, у таблицю 2.1.

Маючи вагові коефіцієнти та одиничні показники конкурентоспроможності, визначимо комплексні показники конкурентоспроможності підприємства за формулою:

$$C_i = \sum(u_{ij} \times a_j) \quad (2.5)$$

де C_i — комплексний показник конкурентоспроможності підприємства;

a_j — ваговий коефіцієнт j -го показника конкурентоспроможності;

u_{ij} — одиничний j -й показник конкурентоспроможності за i -м параметром.

Таблиця 2.1

Рівень конкурентоспроможності ПАТ ПВП «Енергія» за одиничними показниками відносно конкурентів та еталону.

Показник	Відносно ТзОВ НВП «ІМВО»	Відносно ТзОВ ПВП «Провікс»	Відносно еталону	Вага
CF Фінансово-економічні показники				0,4
u1 Коефіцієнт загальної ліквідності	0,204	0,333	0,204	0,214
u2 Фінансова стійкість підприємства	0,185	1,25	0,185	0,214
u3 Собівартість продукції	0,818	1,03	0,818	0,214
u4 Дохід від реалізації	3,159	2,822	1	0,148
u5 Фондовіддача	0,743	1,381	0,743	0,07
u6 Фондоозброєність	2,829	2,881	1	0,07
u7 Зношеність основних фондів	4,706	6,588	1	0,07
CP Виробничо-технологічні показники				0,4
u8 Продуктивність праці	3,156	2,879	1	0,363
u9 Енергоефективність виробничих процесів	1,51	1,353	1	0,273
u10 Матеріаломісткість продукції	1,781	1,539	1	0,182
u11 Тривалість виробничо-проектного циклу	1,307	1,165	1	0,091
u12 Рівень браку	1,967	2,05	1	0,091
CG Маркетингові показники				0,2
u13 Ринкова частка на галузевому ринку	0,997	1,013	0,997	0,33
u14 частка інноваційної продукції	1,333	1,066	1	0,25
u15 Частота повторних замовлень	4,195	5,261	1	0,17
u16 Темп приросту продажів	0,666	1,2	0,666	0,17
u17 Коефіцієнт конверсії комерційних пропозицій у фактичні договори	0,449	0,871	0,449	0,08

Інтегральний показник конкурентоспроможності підприємства обчислюється за формулою:

$$K = \Sigma(C_i \times a_i) \quad (2.6)$$

або у нашому випадку:

$$K = CF \cdot aF + CP \cdot aP + CM \cdot aM, \quad (2.7)$$

де K – інтегральний показник конкурентоспроможності підприємства;

CF – комплексний фінансово-економічний показник;

CP – комплексний виробничо-технологічний показник;

CM – комплексний маркетинговий показник;

aF – вага фінансово-економічного показника;

aP – вага виробничо-технологічного показника;

aM – вага маркетингового показника.

Розрахуємо за формулами (2.5) і (2.7) комплексні та інтегральний показники конкурентоспроможності підприємства та зведемо їх у таблицю 2.2.

Таблиця 2.2

Комплексні та інтегральні показники рівня конкурентоспроможності
ПАТ ПВП «Енергія»

Рівень конкурентоспроможності ПАТ ПВП «Енергія»	Комплексний фінансово-економічний показник (C_F)	Комплексний виробничо-технологічний показник (C_P)	Комплексний маркетинговий показник (C_M)	Інтегральний показник конкурентоспроможності підприємства (K)
Відносно ТзОВ НВП «ІМВО»	1,305	2,179	1,525	1,698
Відносно ТзОВ ПВП «Провікс»	1,738	1,986	1,769	1,843
Відносно еталону:	0,598	1	0,898	0,819

З таблиці 2.2 видно, що ПАТ ПВП «Енергія» демонструє вищу конкурентоспроможність порівняно з конкурентами — ТзОВ НВП «ІМВО» та ТзОВ ПВП «Провікс»). Їх інтегральні показники K становлять відповідно 1,698 та 1,843, що вказує на суттєві конкурентні переваги досліджуваного підприємства. Водночас інтегральний показник конкурентоспроможності ПАТ ПВП «Енергія» щодо умовного еталону становить $K = 0,81$. Це свідчить про те, що підприємство не є лідером за всіма показниками. Запропонований метод оцінювання конкурентоспроможності дає змогу визначити напрями, за якими можливе її подальше підвищення.

Оскільки комплексний фінансово-економічний показник ($CF = 0,598$) є найгіршим відносно еталону, підприємству необхідно розробити заходи для покращення цього показника. Розрахувавши інтегральні показники конкурентоспроможності відносно еталону та відносно минулого періоду, побудуємо матрицю вибору стратегії зростання підприємства, за допомогою якої ми зможемо підвищити ефективність діяльності, а отже, і збільшити його конкурентоспроможність. По осі X використовується рівень конкурентоспроможності відносно еталону, де точкою максимуму буде 1, оскільки ми формуємо умовно-еталонне підприємство шляхом відбору найкращих значень за кожним показником серед аналізованих підприємств. Для визначення середньої позначки відхилення рівня конкурентоспроможності відносно еталону було проведено опитування фахівців, що працюють у галузі, за допомогою анкетування. Більшість опитаних експертів відносять до аутсайдерів підприємства з рівнем конкурентоспроможності менше 0,4 і вважають такий результат незадовільним. Дане дослідження знаходить своє підтвердження у працях І. Ансоффа [44]. Таким чином, шкалу рівня конкурентоспроможності слід розбити на 2 рівні: $< 0,4$ – незадовільне відхилення, $\geq 0,4$ – задовільне відхилення.

По осі Y використовується відношення інтегрального показника конкурентоспроможності поточного періоду до минулого, що дозволяє спостерігати динаміку зміни показників, тим самим визначаючи стійкість

підприємства до негативного впливу зовнішнього і внутрішнього оточення. Середньою позначкою на даній шкалі буде одиниця. У ПАТ ПВП «Енергія» спостерігаються незначні (-5%) відхилення порівняно з минулим періодом, таким чином, якщо розрахований показник складає 0,95, тобто підприємство відноситься до сектору III (рис. 2.6).

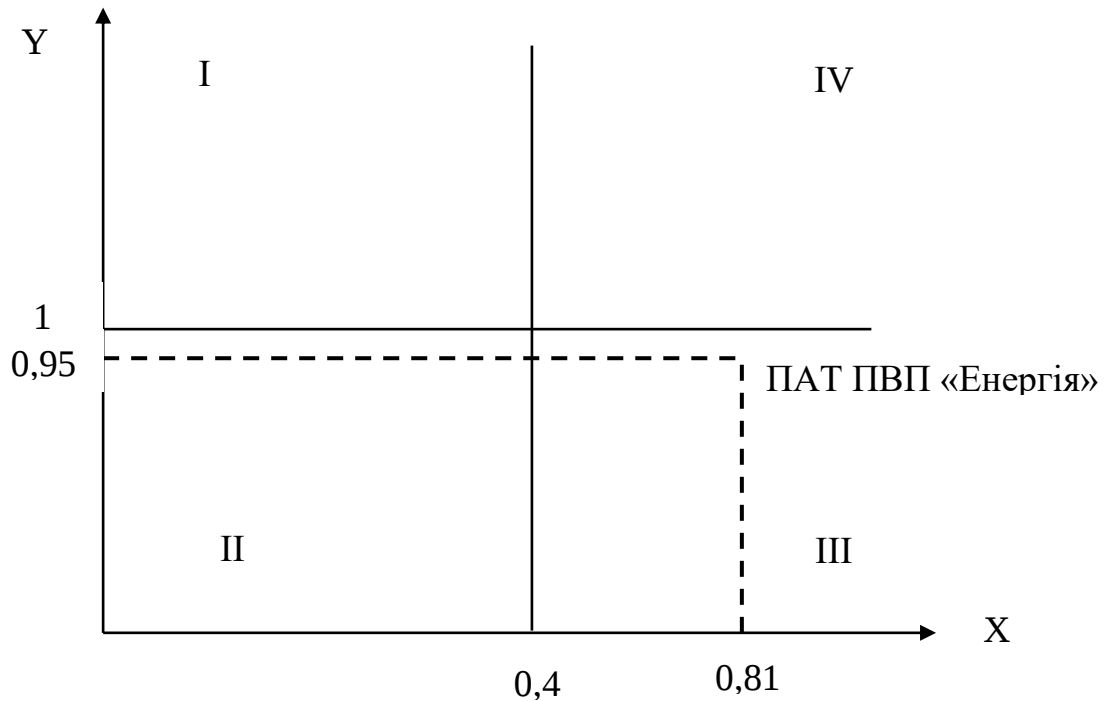


Рис. 2.6. Матриця вибору стратегії для підвищення рівня конкурентоспроможності ПАТ ПВП «Енергія»

У третій сектор потрапляють підприємства із задовільним відхиленням від рівня конкурентоспроможності умовного еталону, однак їх показники погіршилися порівняно з минулим періодом. Підприємства цього сектору володіють високим потенціалом розвитку, для реалізації якого необхідне залучення інвестицій. Рекомендовані стратегії – стратегія захисту позицій та стратегія зростання. Стратегія захисту позицій полягає у отриманні максимальних вигод зі своїх сильних сторін та зміцненні слабких шляхом залучення інвестицій. Стратегія зростання визначає пошук резервів, зокрема інноваційних та інвестиційних, для збільшення обсягів видобутку вугілля завдяки введенню нових лав, обладнаних прогресивними механізованими комплексами.

2.3. Аналіз стратегічних альтернатив розвитку ПАТ ПВП «Енергія» як основа підвищення його конкурентоспроможності

Як теоретичну модель аналізу стратегічних альтернатив розвитку ПАТ ПВП «Енергія» використано підхід Майкла Портера, який у своїх роботах виокремив кілька основних видів конкурентних переваг (характеристик, що забезпечують організації необхідну перевагу над її прямими конкурентами) [46]. Сукупність цих переваг визначає позицію підприємства в галузі, регіоні та країні. З урахуванням впливу на ПАТ ПВП «Енергія» наявних факторів та появи нових вважаємо, що узагальнений перелік конкурентних переваг потребує доповнення і може бути структурований таким чином (рис. 2.7).

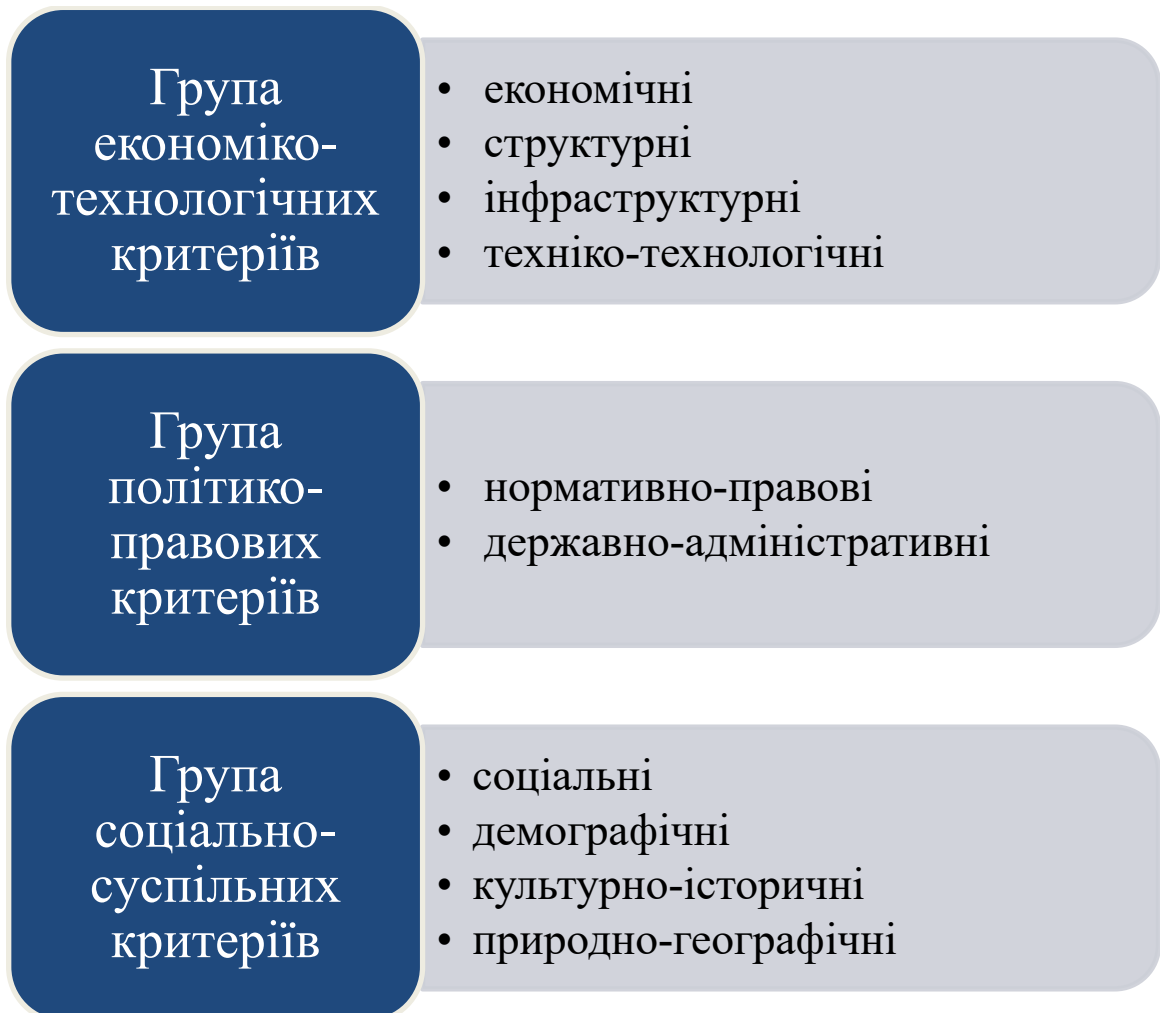


Рис. 2.7. Групування конкурентних переваг підприємства

На основі традиційно застосовуваного в економічному аналізі

методичного підходу SPASE-аналізу [32], стосовно ПАТ ПВП «Енергія» була уточнена методика та матриця аналізу стратегічних альтернатив розвитку підприємства (матриця АСАР) з урахуванням основних конкурентних переваг.

Виходячи з аналізу сучасних тенденцій розвитку технологічного укладу та наведеного групування конкурентних переваг підприємств, були визначені стратегічні альтернативи, що важливі для перспектив розвитку ПАТ ПВП «Енергія» у цифровій економіці. Виокремлені стратегічні альтернативи об'єднані у 4 групи за джерелами формування напрямів розвитку:

1) стратегічні альтернативи, які створюють технологічну конкурентну перевагу підприємства (САТКП) (9 позицій);

2) альтернативи, що формують фінансове становище підприємства (САФП) (7 позицій);

3) альтернативи, що дозволяють зміцнити ринкові позиції (САСРП) (9 позицій);

4) стратегічні альтернативи, що максимізують промисловий потенціал підприємства (САПП) (6 позицій).

Віднесення окремих альтернативних напрямів розвитку до певних груп стратегічних альтернатив, що формують конкурентні переваги, визначається специфікою галузі та технологічними особливостями діяльності ПАТ ПВП «Енергія». Наприклад, показник частки ринку, який у класичних економічних теоріях відноситься до ринкової групи, у маркетингових і менеджерських підходах та у даному дослідженні класифікується як технологічний. Це пояснюється тим, що здатність підприємства «захопити» більшу частку ринку, за умов наявності сприятливих зовнішніх факторів (банкрутство конкурентів, впровадження протекціоністської політики, зміна споживчих переваг тощо), визначається передусім виробничими потужностями. Іншими словами, можливість збільшити обсяг випуску продукції для освоєння вільної ринкової ніші або активізації конкурентної боротьби (наприклад, через коригування ціни) залежить від внутрішніх технологічних ресурсів підприємства [33].

Аналогічна логіка міркування застосовувалася і щодо інших показників

(наприклад, показника якості продукції: на застарілому та зношеному обладнанні, із сировиною низької якості, при недотриманні працівниками технології виготовлення продукції неможливо забезпечити її високу якість). Таким чином, у проведеному аналізі якості також прийнято до оцінювання як технологічний фактор. Перелік стратегічних альтернатив, виділених у процесі дослідження, з їх розподілом за групами оцінювання наведено в табл. 2.3.

Прийняті для оцінювання та згруповані стратегічні альтернативи були кількісно оцінені. Оцінювання проведено станом на жовтень 2025 р., тобто були враховані останні тенденції економічного розвитку ПАТ ПВП «Енергія». На основі кількісної оцінки виділених альтернатив була складена матриця альтернатив, що дало змогу наочно відобразити конкурентоспроможність підприємства, і побудовано вектор його розвитку під час реалізації стратегії конкурентоспроможності в межах обраних альтернатив. На основі прийнятого підходу до оцінювання конкурентоспроможності ПАТ ПВП «Енергія», аналізу поточного становища підприємства в галузі, відбору стратегічних альтернатив розвитку та методики їх аналізу було проведено кількісне оцінювання стратегічних альтернатив розвитку ПАТ ПВП «Енергія», розраховано показники за групами та знайдено точки побудови вектора розвитку.

Кількісне оцінювання проводилося з використанням експертних методів. Кожна з виділених альтернатив була оцінена експертами за 5-бальною шкалою, де 0 відповідав найгіршому варіанту оцінки, а 5 – найвищому балу. Як експерти виступали співробітники різних служб ПАТ ПВП «Енергія», пов'язані як із конкретними сферами його діяльності (наприклад, служба маркетингу, фахівці науково-дослідного відділу та фінансово-економічної служби підприємства), так і фахівці, пов'язані з розробленням нової продукції та удосконаленням наявної, а також спеціалісти, що здійснюють контроль якості ресурсів і готової продукції. Одиничні оцінки за кожною альтернативою було округлено до цілого числа. Результати оцінювання та розрахунок підсумкових значень за групою стратегічних альтернатив для побудови графічної моделі матриці стратегічних альтернатив розвитку ПАТ ПВП «Енергія» наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.3

Групування стратегічних альтернатив розвитку ПАТ ПВП «Енергія»

Група	Стратегічні альтернативи
Стратегічні альтернативи, що визначають технологічну конкурентну перевагу підприємства (САТКП):	• Частка ринку
	• Якість продукту
	• Широта номенклатури
	• Лояльність споживачів
	• Рівень інноваційного розвитку
	• Використання виробничих потужностей
	• Ступінь вертикальної інтеграції
	• Обсяг випуску інноваційної продукції
	• Становище групи продукції в матриці БКГ
Стратегічні альтернативи, що визначають фінансове становище підприємства (САФП):	• Рентабельність інвестицій
	• Ефект фінансового важеля
	• Ліквідність
	• Грошовий потік
	• Простота виходу з ринку
	• Ризикованість бізнесу
Стратегічні альтернативи, що визначають стабільність ринкової позиції підприємства (САСРП):	• Оборотність запасів
	• Технологічні зміни
	• Темп інфляції
	• Диференціація цін конкуруючих продуктів
	• Стабільність попиту
	• Ймовірність появи нових конкурентів
	• Тиск конкурентів
	• Еластичність попиту за ціною
	• Тип ринку за видом конкуренції
Стратегічні альтернативи, що визначають промисловий потенціал підприємства (САПП):	• Залежність від постачальників
	• Потенціал зростання
	• Потенційна прибутковість
	• Капіталомісткість
	• Матеріаловіддача
	• Фондовіддача
	• Коефіцієнт оновлення

Таблиця 2.4

Оцінка окремих стратегічних альтернатив ПАТ ПВП «Енергія» і підсумкові значення за групами

Група	Стратегічні альтернативи	Значення
Група САТКП	Частка ринку	4
	Якість продукції	4
	Широта номенклатури	4
	Лояльність споживачів	4
	Рівень інноваційного розвитку	2
	Використання виробничих потужностей конкурентів	4
	Ступінь вертикальної інтеграції	5
	Обсяг випуску інноваційної продукції	1
	Становище групи продукції в матриці БКГ	4
Підсумкове значення за групою	САТКП = $(4+4+4+4+2+4+5+1+4)/9-6 = -2,44$	
Група САФП	Рентабельність інвестицій	4
	Ефект фінансового важеля	1
	Ліквідність	1
	Грошовий потік	4
	Простота виходу з ринку	2
	Ризикованість бізнесу	3
	Оборотність запасів	3
Підсумкове значення за групою	САФП = $(4+1+1+4+2+3+3)/7 = 2,57$	
Група САСРП	Технологічні зміни	4
	Темп інфляції	2
	Диференціація цін конкуруючої продукції	4
	Стабільність попиту	4
	Ймовірність появи нових конкурентів	4
	Тиск конкурентів	3
	Еластичність попиту за ціною	4
	Тип ринку за видом конкуренції	4
	Залежність від постачальників	5
Підсумкове значення за групою	САСРП = $(4+2+4+4+4+3+4+4+5)/9-6 = -2,22$	

Продовження таблиці 2.4

Група САПП	Потенціал зростання	4
	Потенційна прибутковість	5
	Капіталомісткість	2
	Матеріаловіддача	3
	Фондовіддача	4
	Коефіцієнт оновлення	2
Підсумкове значення за групою	$САПП = (4+5+2+3+4+2)/6 = 3,33$	

Після отримання підсумкових оцінок за кожною з груп у межах методичного підходу SPASE-аналізу була побудована матриця аналізу стратегічних альтернатив розвитку ПАТ ПВП «Енергія» (матриця АСАР) (рис. 2.8).

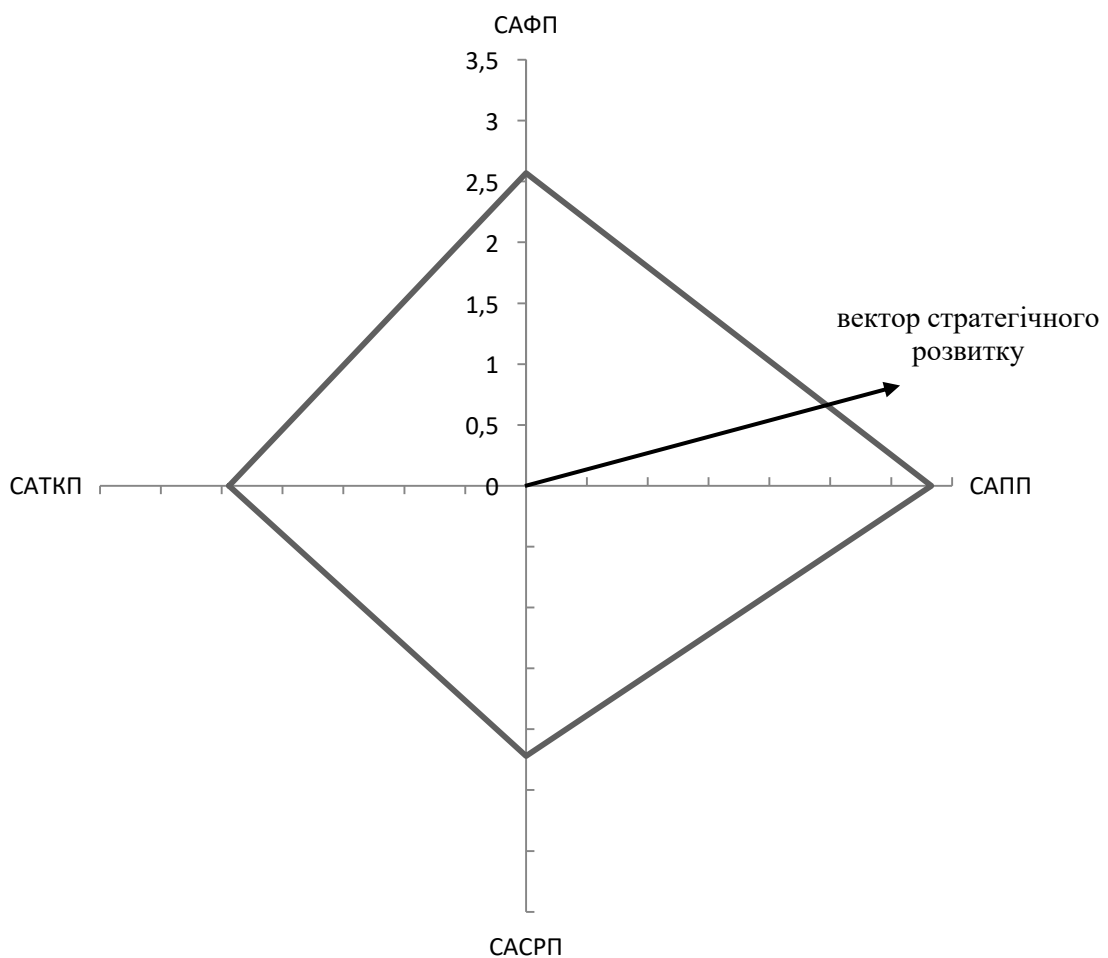


Рис. 2.8. Графічна інтерпретація результатів матриці АСАР
ПАТ ПВП «Енергія»

Як видно з даних рис. 2.8, «прямокутник конкурентоспроможності» підприємства є досить рівномірним: основні елементи конкурентоспроможності загалом розподілені збалансовано, з незначним посиленням позицій за групою стратегічних альтернатив, що формують промисловий потенціал підприємства.

На основі проведеного аналізу та підсумкових оцінок за кожною з груп стратегічних альтернатив розвитку ПАТ ПВП «Енергія» побудовано вектор стратегічного розвитку підприємства, також розміщений у системі координат, наведений на рис. 2.8.

Початок вектора збігається з початком координатної системи (0; 0).

Кінець вектора для поточної ситуації розташований у точці з координатами:

$$X = \text{САПП} + \text{САТКП} = 3,33 + (-2,44) = 0,89;$$

$$Y = \text{САФП} + \text{САСРП} = 2,57 + (-2,22) = 0,35.$$

Продовження вектора за кінцеву точку дає можливість визначити напрями зосередження зусиль у стратегічному плануванні розвитку ПАТ ПВП «Енергія» з погляду посилення його конкурентоспроможності як на товарних ринках, так і загалом. Саме відповідно до цього продовження мають розроблятися заходи в межах стратегії компанії.

Як видно з рис. 2.8, основні дії мають бути зосереджені у блоках, що визначають ринкову конкурентну перевагу підприємства та його промисловий потенціал. Саме тут зосереджені найсильніші сторони ПАТ ПВП «Енергія» у конкурентній боротьбі.

Що стосується вибору типу конкурентної стратегії, то відповідно до методичного підходу SPASE-аналізу отриманий у результаті аналізу вектор міститься у квадранті, який характеризує агресивну конкурентну стратегію. Це загалом відповідає конкурентній політиці, що реалізується на підприємстві.

З урахуванням викладеного можна зробити висновок, що вирішення актуального завдання підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств, зокрема проектно-виробничих, потребує розроблення та застосування інструментарію оцінювання та прогнозування розвитку,

адекватного сучасним умовам світової економіки та галузевим особливостям функціонування. За таких умов уже недостатньо здійснювати лише аналіз продуктової конкурентоспроможності — потрібний комплексний аналіз конкурентоспроможності підприємства загалом.

Перевагами використаної методики є, з одного боку, її універсальність, тобто можливість застосування для підприємств будь-якої сфери діяльності та будь-якого типу, а з іншого боку – її чітка спрямованість на галузеві особливості функціонування ПАТ ПВП «Енергія», можливість максимально повного врахування секторальної специфіки виробництва та ринку. Це забезпечує більш повне і достовірне врахування факторів зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування підприємства, а отже, і кращий аналіз ситуації, а також створює умови для точнішого прогнозування, що сприяє обґрунтованому прийняттю управлінських рішень у процесі стратегічного планування.

РОЗДІЛ 3. НАПЯМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПАТ ПВП «ЕНЕРГІЯ»

3.1. Стратегія підвищення конкурентоспроможності досліджуваного підприємства

Необхідність удосконалення системи управління конкурентоспроможністю зумовлюється не лише загостренням конкуренції, а й ускладненням загальної фінансово-економічної ситуації, послабленням національної валюти та прагненням компаній забезпечити стабільність становища у довгостроковій перспективі. За цих обставин проблема управління конкурентоспроможністю підприємства набуває все більшої актуальності, а розроблення грамотної стратегії управління конкурентоспроможністю дає змогу підприємству краще використовувати наявні ресурси, задіяти резерви, покращити позиції на ринку, підвищити лояльність покупців, що зрештою означає досягнення переваги порівняно з іншими конкурентами [15, с. 13].

Вибір заходів для підвищення конкурентоспроможності є відповідальним управлінським рішенням і має супроводжуватися аналізом альтернативних варіантів та прогнозуванням наслідків із обов'язковим урахуванням фінансової складової. Зазвичай вибір заходів може здійснюватися інтуїтивно, на основі досвіду керівника, або узгоджено групою компетентних осіб.

Розглянемо, які кроки необхідно здійснити для зваженого вибору найкращих заходів з метою підвищення конкурентоспроможності компанії.

Підвищення конкурентоспроможності компанії є комплексним, системним процесом, що в тій чи іншій мірі охоплює всі її підрозділи. Системність і відтермінований ефект від заходів, неможливість оперативно реагувати на результати підвищують важливість ухвалення правильних рішень і ускладнюють управління.

Розглянемо докладніше процес удосконалення наявного механізму управління конкурентоспроможністю (рис. 3.1).

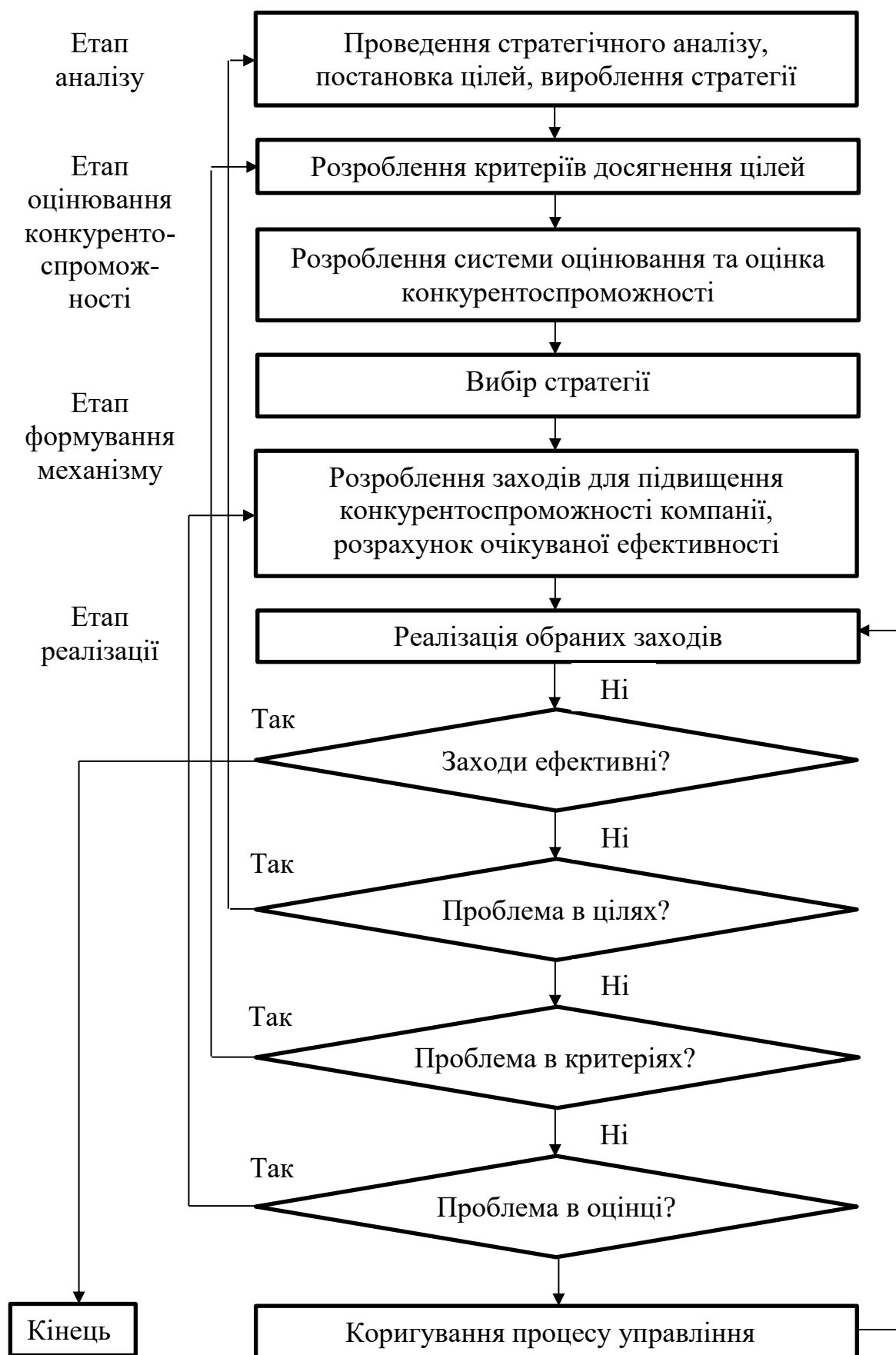


Рис. 3.1. Схема алгоритму удосконалення механізму управління конкурентоспроможністю компанії

Процес модернізації системи управління конкурентоспроможністю підприємства доцільно розглядати як поетапну, логічно структуровану сукупність взаємопов'язаних дій. Насамперед здійснюється всебічне стратегічне діагностування внутрішнього та зовнішнього середовища, що передбачає формування цілей розвитку та окреслення потенційних стратегічних варіантів реагування на конкурентні виклики. Наступним кроком є визначення кількісних і якісних критеріїв, за допомогою яких оцінюватиметься рівень досягнення поставлених орієнтирів. Після цього формується методичний інструментарій оцінювання конкурентних позицій підприємства, що охоплює вибір показників, методів їх розрахунку та процедур інтерпретації отриманих результатів. На основі зіставлення альтернативних стратегічних сценаріїв обирається найбільш прийнятний курс подальших дій. Паралельно здійснюється опрацювання комплексу заходів щодо зміцнення конкурентних переваг, включно з обґрунтуванням необхідних витрат та визначенням економічної доцільності їх впровадження [33, с. 59-60].

Реалізація визначених управлінських рішень передбачає організацію практичних дій, моніторинг їх ефективності та, за потреби, коригування окремих елементів механізму. У процесі його вдосконалення можливими є як зміни змісту окремих етапів, так і трансформація їх послідовності, що зумовлюється специфікою функціонування підприємства та динамікою ринкового середовища. Слід підкреслити, що навіть оптимально сформовані управлінські рішення можуть не дати очікуваного ефекту за низької якості їх практичного виконання, тоді як професійно реалізовані рішення середнього рівня здатні забезпечити значно кращий результат [28].

У зв'язку з цим доцільніше мати рекомендації щодо удосконалення конкурентоспроможності та дотримуватися їх, поступово вдосконалюючи й доповнюючи, ніж прагнути до розроблення ідеального механізму управління конкурентоспроможністю, не приділяючи належної уваги реалізації.

Розглянемо детальніше етап удосконалення механізму управління конкурентоспроможністю, який пов'язаний із вибором заходів для її

підвищення. Відповідно до логіки прийняття управлінських рішень, насамперед здійснюється відбір можливих альтернативних заходів. Такий перелік може формуватися з урахуванням їхнього впливу на ключові показники конкурентоспроможності і включати як існуючі заходи, так і нові пропозиції, сформовані на основі переліків системи управління якістю або результатів аналізу потенціалу підприємства. Для попереднього оцінювання впливу кожного заходу на інтегральний показник конкурентоспроможності доцільно скласти матрицю взаємовпливу. Її можна побудувати за аналогією до матриці оцінювання конкурентоспроможності ПАТ ПВП «Енергія» (табл. 2.1), визначивши взаємодію запропонованих заходів із складовими цього показника або з основними групами показників. Приклад такої матриці наведено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Матриця результатів взаємного впливу заходів на рівень
конкурентоспроможності ПАТ ПВП «Енергія»

Показник	Заходи		
	Програма маркетингу відносин	Продуктові і процесні інновації	Реінжиніринг бізнес-процесів
CF Фінансово-економічні показники			
u1 Коефіцієнт загальної ліквідності		+	+
u2 Фінансова стійкість підприємства			+
u3 Собівартість продукції		+	+
u4 Дохід від реалізації	+		+
u5 Фондовіддача		+	+
u6 Фондоозброєність		+	+
u7 Зношеність основних фондів			+
CP Виробничо-технологічні показники			
u8 Продуктивність праці		+	+
u9 Енергоефективність виробничих процесів		+	+
u10 Матеріаломісткість продукції		+	+

u11 Тривалість виробничо-проектного циклу		+	+
u12 Рівень браку	+	+	+
CG Маркетингові показники			
u13 Ринкова частка на галузевому ринку	+	+	
u14 частка інноваційної продукції	+	+	+
u15 Частота повторних замовлень	+		
u16 Темп приросту продажів	+	+	
u17 Коефіцієнт конверсії комерційних пропозицій у фактичні договори	+	+	

Реалізація кожного запропонованого заходу матиме позитивний вплив на рівень конкурентоспроможності ПАТ ПВП «Енергія». Ефективність цих заходів доцільно оцінювати за прогнозним підвищенням інтегрального показника конкурентоспроможності, який характеризує сукупність ключових параметрів діяльності підприємства. Для об'єктивного порівняння економічної доцільності альтернативних заходів варто використати показник «ціна за пункт конкурентоспроможності». Він відображає вартість одиничного приросту потенційної конкурентоспроможності, яку можна отримати внаслідок реалізації певного заходу. Змістовно цей показник визначає, скільки підприємство витрачає на досягнення одного пункту приросту конкурентоспроможності [39]. Відповідно, його можна обчислити як відношення загальної вартості реалізації заходу до очікуваної планової зміни інтегрального показника конкурентоспроможності. Таким чином, показник «ціна за пункт конкурентоспроможності» розраховується за формулою:

$$C_{cpi} = Cost_i / \Delta IC_i \quad (3.1),$$

де C_{cpi} – ціна за пункт потенційної конкурентоспроможності i -го заходу;

$Cost_i$ – бюджет i -го заходу;

ΔIC_i – зміна показника конкурентоспроможності як результат i -го заходу.

Зокрема, у результаті реалізації комплексу заходів у сфері інноваційного розвитку ПАТ ПВП «Енергія» з бюджетом 2,5 млн грн підприємство може отримати додатково 0,8 млн грн чистого прибутку, одночасно поліпшивши низку інших фінансових показників. Це сприятиме зростанню інтегрального показника конкурентоспроможності на 0,5 пункту. Відповідно, ціна за пункт конкурентоспроможності для цього заходу становитиме: $2,5 \text{ млн грн} / 0,5 = 5 \text{ млн грн}$ за один пункт конкурентоспроможності. Після розрахунку цього показника для кожного із запропонованих заходів доцільно, в межах наявного бюджету, обирати ті з них, для яких значення «ціни за пункт конкурентоспроможності» буде мінімальним. Організаційно розглянутий процес вибору стратегічних альтернатив підвищення конкурентоспроможності підприємства може бути представлений у вигляді узагальненої схеми (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Процес вибору стратегічних альтернатив для підвищення конкурентоспроможності ПАТ ПВП «Енергія»

Цей процес може бути виконаний як силами самої компанії, так і через

залучення відповідних виконавців ззовні — на окремі етапи або для комплексного консультування з питань підвищення конкурентоспроможності ПАТ ПВП «Енергія». Процес є циклічним, оскільки забезпечення конкурентоспроможності в умовах динамічно мінливого ринку та сильної конкуренції — це, безсумнівно, безперервний процес, на кожному етапі якого здійснюється коригування стратегічних цілей, системи оцінювання конкурентоспроможності та інших етапів [36, с. 71]. Вибір найкращої стратегії підвищення конкурентоспроможності дасть змогу ПАТ ПВП «Енергія» зосередити свої фінансові, організаційні та інші види ресурсів на найбільш ефективних напрямках.

3.2. Модель ефективного управління конкурентоспроможністю ПАТ ПВП «Енергія»

Досягнення вищого рівня конкурентоспроможності порівняно з іншими учасниками ринку ґрунтується на формуванні та утриманні стійких конкурентних переваг. Ключовим індикатором здатності економічної системи будь-якого масштабу конкурувати є наявність у неї специфічних переваг — властивостей, ресурсів або компетенцій, які конкуренти не мають або які в них розвинені значно слабше. Під конкурентною перевагою зазвичай розуміють таке підвищення результативності діяльності суб'єкта господарювання, яке забезпечує йому відносне перевищення ефективності порівняно з іншими підприємствами, що функціонують у тому ж секторі економіки [17, с. 154].

Головною метою або мотивом формування корпоративних бізнес-структур є приріст доданої вартості компанії, отримання синергетичного ефекту. Необхідність створення корпоративних структур пов'язують із забезпеченням безпеки, вирішенням проблеми дефіциту фінансових ресурсів, зростанням конкурентоспроможності та отриманням податкових преференцій. Серед мотивів інтеграції називають недостатню ефективність бізнесу,

можливість отримання операційної та фінансової синергії, перерозподілу ресурсів та диверсифікації, забезпечення ліквідності шляхом інформування ринку, монополізм.

З метою підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств нами удосконалено модель управління конкурентоспроможністю із використанням синергетичного підходу, що включає ланцюг формування конкурентоспроможності, методику оцінювання конкурентоспроможності, алгоритм аналізу та управління конкурентоспроможністю, методику план-фактного та факторного аналізу, а також рекомендації щодо підвищення рівня конкурентоспроможності ПАТ ПВП «Енергія».

Для управління конкурентоспроможністю розроблено ланцюг формування конкурентоспроможності шляхом трансформації синергетичних ефектів інтеграційного розвитку, визначених на рівні бізнес-процесів, через фактори конкурентоспроможності у конкурентні переваги та конкурентоспроможність (рис. 3.3).

Формування конкурентоспроможності підприємства може бути представлено як багаторівневий причинно-наслідковий ланцюг, що відображає послідовний перехід від організації бізнес-процесів до отримання стратегічних результатів. Цей ланцюг охоплює такі взаємопов'язані категорії: бізнес-процес, внутрішні синергетичні ефекти його функціонування, фактори конкурентоспроможності, конкурентні переваги та, зрештою, інтегральний рівень конкурентоспроможності підприємства. Синергізми, що виникають у межах управлінської взаємодії, трансформують характеристики бізнес-процесів і сприяють розвитку тих факторів, які безпосередньо визначають конкурентний статус організації [15, с. 98]. Саме вони створюють передумови для формування стійких конкурентних переваг, що є результатом раціональної побудови процесів, узгодженості дій та ефектів від інтеграції окремих підсистем.

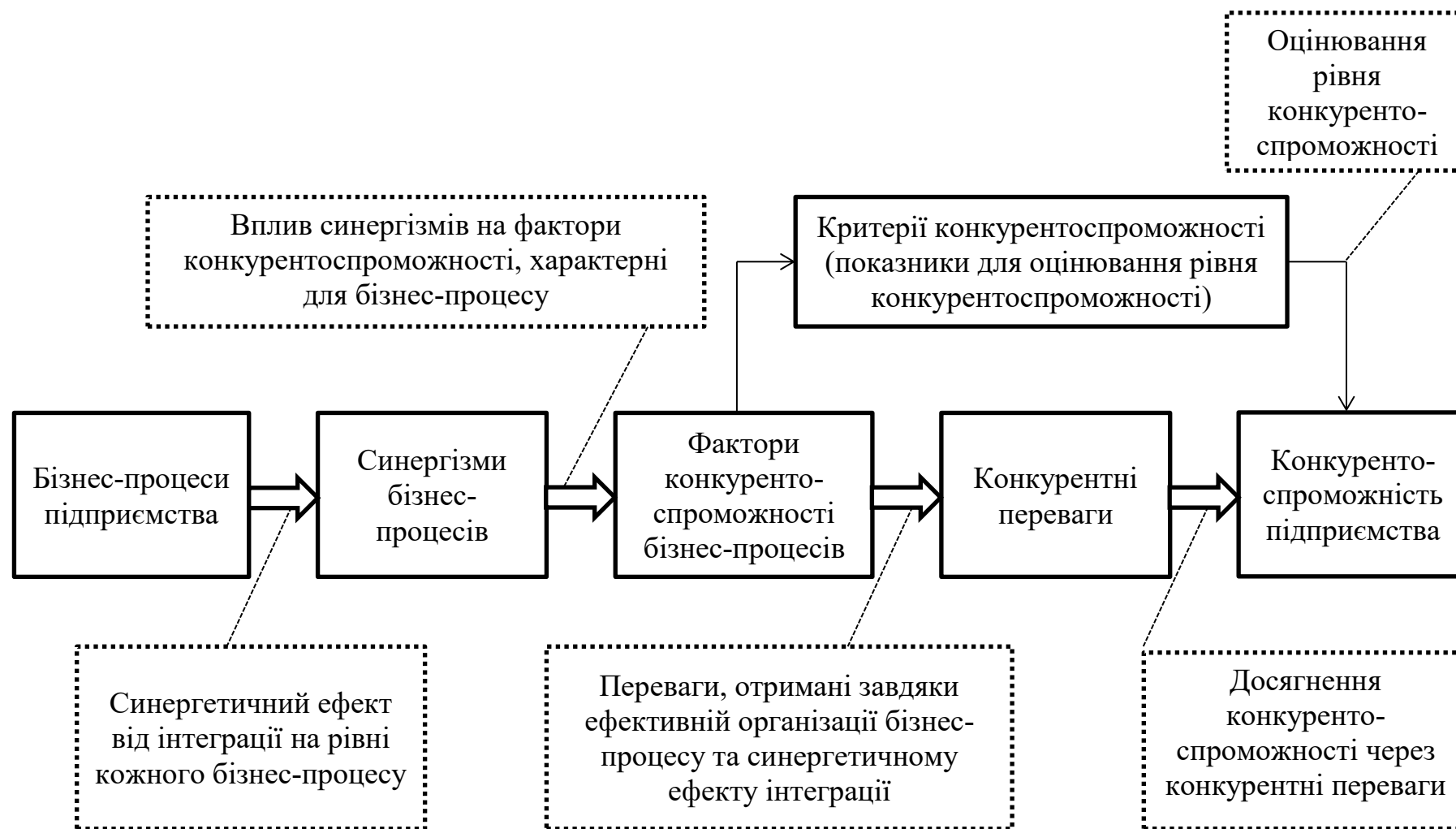


Рис. 3.3. Ланцюжок формування конкурентоспроможності ПАТ ПВП «Енергія»

Застосування синергетичного підходу до управління конкурентоспроможністю ПАТ ПВП «Енергія» дає змогу виокремити ключові джерела утворення доданої вартості у формі синергетичних ефектів та забезпечити цілеспрямований вплив на їх посилення. Такий підхід орієнтований на комплексне охоплення взаємодії елементів системи управління, урахування галузевої специфіки діяльності підприємства та умов його функціонування у змінному зовнішньому середовищі. У підсумку синергетична концепція дозволяє інтерпретувати процес нарощення конкурентоспроможності як складну, багатовимірну та нелінійну динаміку, що формується під впливом інтеграційних процесів і взаємного підсилення окремих управлінських рішень.

Відповідно до системно-синергетичного підходу, основна ідея управління конкурентоспроможністю полягає у посиленні синергізмів шляхом підвищення ефективності інтеграційних процесів — як внутрішніх виробничих, допоміжних та забезпечувальних процесів, так і процесів їх взаємодії з іншими підприємствами (зовнішніх процесів) [5]. Посилення синергізмів забезпечує ПАТ ПВП «Енергія» додаткові синергетичні ефекти, формує конкурентні переваги і, зрештою, підвищує рівень його конкурентоспроможності.

Розроблено алгоритм аналізу та управління конкурентоспроможністю ПАТ ПВП «Енергія» з урахуванням рівня його інтеграції як складову частину моделі управління конкурентоспроможністю (рис. 3.4). Етапами виконання аналізу й управління є основні процеси алгоритму:

- 1) планування показника конкурентоспроможності підприємства на період та визначення цілей;
- 2) розрахунок конкурентоспроможності (на основі проміжних даних або річної звітності за період);
- 3) план-фактний аналіз конкурентоспроможності, моніторинг і контроль виконання;
- 4) факторний аналіз конкурентоспроможності, що включає такі підпроцеси:

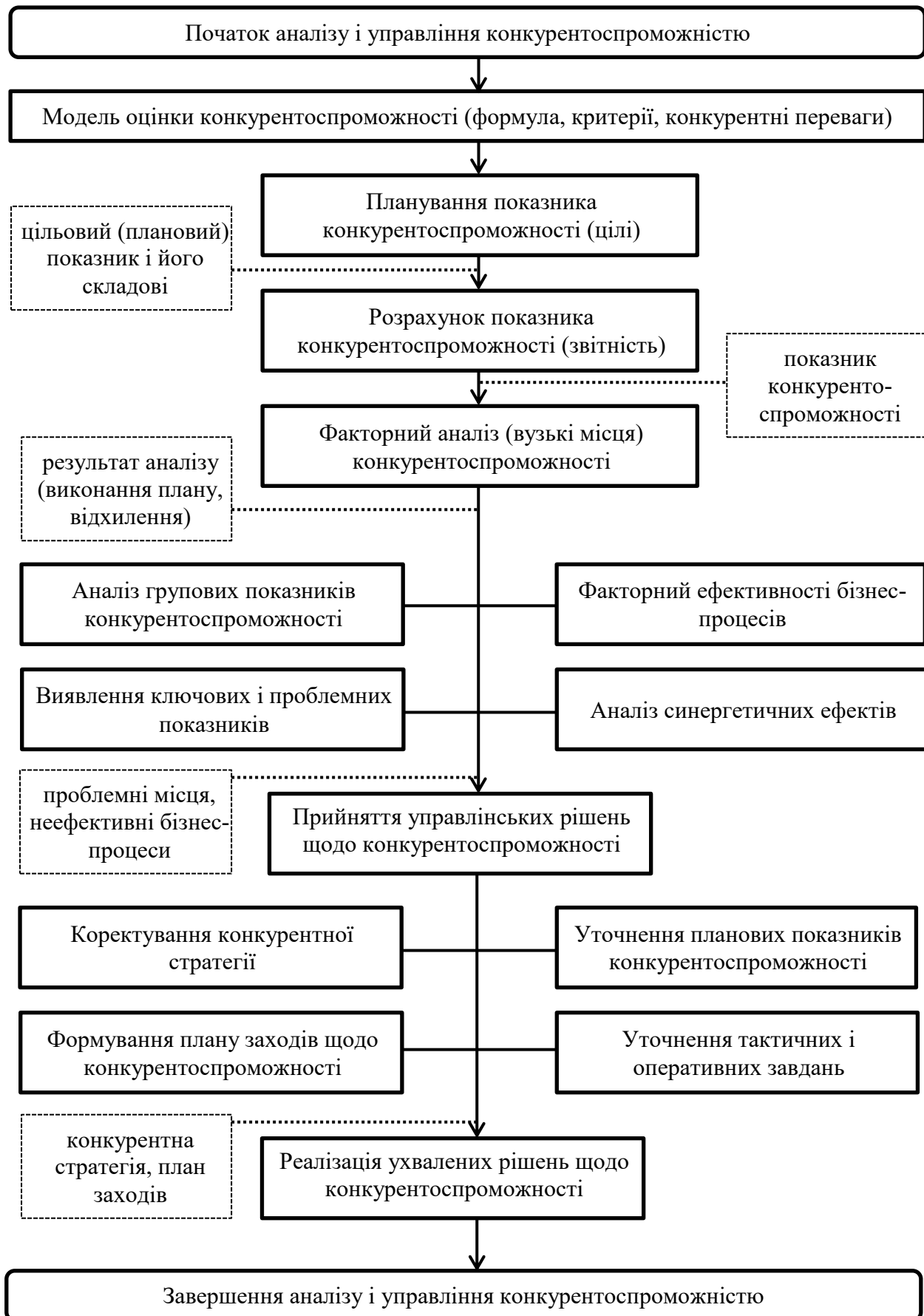


Рис. 3.4. Модель аналізу і стратегічного управління конкурентоспроможністю ПАТ ПВП «Енергія»

- здійснення комплексного оцінювання якості виконання бізнес-процесів підприємства на основі процесного підходу, що дозволяє встановити ступінь раціональності їх побудови, узгодженість операцій та ефективність використання ресурсів;

- виявлення та інтерпретація синергетичних ефектів, які виникають у результаті інтеграційного розвитку підприємства, із застосуванням синергетичного підходу, спрямованого на визначення потенціалу взаємного підсилення окремих підсистем та управлінських рішень;

- проведення глибокого факторного аналізу групових показників конкурентоспроможності та їх структурних елементів з метою встановлення ключових чинників, що визначають динаміку конкурентного статусу підприємства та впливають на формування його конкурентних переваг.

- виявлення «ключових» і «проблемних» показників, що впливають на кінцевий результат;

5) прийняття комплексу управлінських рішень, спрямованих на регулювання та посилення конкурентоспроможності ПАТ ПВП «Енергія», що включає:

- уточнення або перегляд чинної конкурентної стратегії з урахуванням змін ринкового середовища, технологічних тенденцій та внутрішнього потенціалу підприємства;

- розроблення оновленої програми дій, орієнтованої на підвищення або подальший розвиток конкурентоспроможності, із визначенням пріоритетних напрямів і ресурсного забезпечення;

- перегляд цільових параметрів інтегрального показника конкурентоспроможності та його окремих складових відповідно до результатів оцінювання ефективності та прогнозів розвитку;

- адаптацію тактичних та операційних планів, включно з деталізацією поточних завдань, необхідних для забезпечення реалізації стратегічних цілей;

- ухвалення інших рішень, що випливають із результатів аналітичних процедур, зміни ринкової ситуації або нових управлінських ініціатив.

б) виконання розроблених управлінських рішень.

Розрахунок конкурентоспроможності в процесі циклу управління доцільно здійснювати багаторазово: на основі планових (бюджетних) виробничо-економічних показників — для формування цільових параметрів; на основі прогнозних даних — для моніторингу та контролю виконання; на основі фактичних даних звітного періоду — для підбиття підсумків.

Факторний аналіз конкурентоспроможності дає змогу зрозуміти причини отриманого результату. Завдяки проведенню аналізу можна виявити «ключові» та «проблемні» показники, які найбільше вплинули на результат, визначити «вклад» кожної групи показників конкурентоспроможності, зрозуміти, які бізнес-процеси виконуються недостатньо ефективно, а також виявити слабкий вплив синергізмів, посилення яких є необхідним.

Факторний аналіз є дієвим інструментом ідентифікації ключових причин недостатнього рівня конкурентоспроможності та дозволяє окреслити внутрішні резерви її зростання. У контексті синергетично-орієнтованого процесного підходу доцільно спрямовувати розроблення управлінських рішень на першоджерела формування конкурентних переваг підприємства, якими виступають синергізми, ефекти інтеграційної взаємодії та раціональна організація бізнес-процесів [7, с. 117].

У рамках алгоритму аналізу та управління (рис. 3.4) етапи, пов'язані з формуванням комплексу заходів щодо підвищення конкурентоспроможності, а також з уточненням тактичних і операційних планів, мають бути орієнтовані на розроблення конкретних управлінських дій і доручень. Такі рішення повинні забезпечувати підвищення результативності ключових бізнес-процесів ПАТ ПВП «Енергія» та сприяти нарощенню інтеграційних синергетичних ефектів, що, у свою чергу, створює передумови для стійкого посилення конкурентних позицій підприємства.

3.3. Роль відносин з стейкхолдерами у підвищенні конкурентоспроможності виробничих підприємств

Одним із шляхів зміцнення конкурентних позицій компанії є налагодження стійких та взаємовигідних відносин із ключовими контактними групами (стейкхолдерами).

Комплекс стратегічних рішень щодо організації ефективної взаємодії з основними групами зацікавлених сторін включає такі напрями співпраці:

- 1) зі споживачами;
- 2) з діловими партнерами;
- 3) з персоналом;
- 4) з органами державної влади;
- 5) з іншими суспільними інституціями.

Взаємодія зі споживачами. Досвід провідних компаній свідчить, що для формування результативних відносин зі споживачами необхідно постійно аналізувати виробничі процеси очима покупця та вирішувати щоденні завдання з урахуванням його очікувань і потреб [2, с. 144]. З позиції споживачів перспективним критерієм оцінювання ефективності взаємодії може бути рівень лояльності до продукції чи послуг компанії. Чинниками, що впливають на здатність корпорації здобувати конкурентні переваги в цьому напрямі, є:

- інноваційні рішення (споживач повинен бачити, що компанія докладає максимальних зусиль для впровадження сучасних технологій);
- організаційна культура (важливо пам'ятати: враження клієнта про компанію значною мірою формується під час особистого контакту з співробітником; під час обслуговування працівник передовсім репрезентує організацію, а вже потім — себе особисто);
- історія та досвід роботи. Молодим компаніям часто бракує історичного підґрунтя, тому деякі створюють певні легенди або образи. Вони прагнуть підкреслити тривалість ведення бізнесу та сформувати відчуття стабільності й довготривалості присутності на ринку.

На практиці робота зі споживачами на сформованих ринках здебільшого спрямована не стільки на залучення нових покупців, скільки на збереження вже існуючих взаємин. Наявність стабільної групи постійних клієнтів забезпечує компанії низку переваг [8]. За різними оцінками, витрати на залучення нового покупця у три-сім разів перевищують витрати на утримання наявного, причому збільшення кількості постійних клієнтів лише на 5% може дати приріст прибутку від 25% (у промисловому секторі) до 90-100% (у сфері послуг). Крім того, стабільні клієнти зазвичай поступово збільшують обсяги своїх витрат, завдяки чому підсумковий прибуток часто перевищує суму наданих знижок. Отже, втрата сегмента лояльних клієнтів означає недоотримання значної частини прибутку. Наявність ключової групи споживачів також дає компанії можливість тестувати та виводити на ринок нові продукти або пропозиції з меншими ризиками. Нарешті, зберігаючи стабільну клієнтську базу, підприємство створює бар'єр для входу нових конкурентів [28, с. 173].

Важливим чинником підтримки конкурентних позицій є відповідність стандартам якості — наприклад, ГОСТ, ISO та інші. Сертифікація підприємства за міжнародними стандартами підвищує довіру суспільства. Окрім того, вона забезпечує переваги під час участі в тендерах і конкурсних торгах, а також розширює можливості залучення інвестицій. Зазвичай виділяють дві ключові цілі системи стандартів якості: внутрішню та зовнішню. Внутрішня полягає у впорядкуванні діяльності компанії, чіткому розподілі відповідальності, оптимізації бізнес-процесів і зменшенні незапланованих витрат. Якщо власник не має наміру продавати компанію, а прагне забезпечити її розвиток через підвищення якості та зміцнення конкурентних позицій відповідно до принципу «бізнес через якість», йому разом з управлінською командою необхідно чітко визначити стратегічні цілі та розробити шляхи їх досягнення. Ця стратегія має передбачати таке застосування принципів, положень і вимог, закладених у стандартах, щоб у результаті була сформована високоефективна система корпоративного управління [33]. У розвинених країнах компанії можуть зазнати значних штрафів, не кажучи вже про репутаційні втрати, якщо стає

відомо, що продавець знав про проблеми з якістю, але не вжив заходів для їх усунення. Українське законодавство, як формальне, так і неформальне, у цьому питанні поки значно м'якше. Проте можна передбачити, що зі зростанням споживчої активності ситуація змінюватиметься — що вже сьогодні спостерігається, наприклад, у банківському секторі.

Більшість труднощів корпорацій у сфері збуту пов'язані з роботою з кінцевими споживачами. Причина полягає в тому, що зазвичай відсутні сформульовані вимоги та стандарти взаємодії з клієнтами. Щоб виправити ситуацію, необхідно рухатися у напрямі, визначеному стандартами обслуговування клієнтів. Наприклад, існують загальновідомі стандарти взаємодії з клієнтами в типових ситуаціях: порядок оформлення замовлення, процедура видачі товару зі складу, демонстрація продукції тощо. Наявність таких стандартів і, головне, їх дотримання сприяють формуванню конкурентних переваг компанії. Поява стандартів можлива двома шляхами:

- 1) коли ефективні методи обслуговування не лише виникають у практиці, але й закріплюються у вигляді традицій;
- 2) шляхом директивного встановлення стандартів, запозичених з успішного досвіду (бенчмаркінг).

Конкурентна позиція організації значною мірою залежить також від політики управління брендами. Іноді найкращим рішенням є поєднання індивідуальних і групових торговельних марок. Наприклад, компанії, що випускають як продовольчі, так і непродовольчі товари, зазвичай реалізують їх під різними брендами. Це робиться для формування цілісного сприйняття кожного продукту та запобігання плутанині споживачів. Навіть коли продукти схожі, виробники часто надають їм різні назви, щоб уникнути асоціювання з іншими товарами, які можуть відрізнятися якістю.

Взаємодія з партнерами. Для партнерів ключовими показниками конкурентних переваг можуть бути добросовісність або недобросовісність у виконанні договірних зобов'язань, дотримання етичних норм бізнесу, а також рівень ділової активності. Зазвичай особливу увагу приділяють таким аспектам:

- стабільність фінансового стану, зростання й високий рівень прибутків;
- авторитет керівництва (важливо підкреслювати ділову репутацію управлінців, їх прогресивність і соціальний статус);
- рівень професіоналізму персоналу.

Показовим є історичний приклад врахування вартості нематеріальних активів японськими компаніями: «Перші фінансово-економічні технології у сфері “вибухового формування капіталу” почали застосовуватися в Японії у 70–80-х роках, а у США — у другій половині 1990-х. Інновації сприяли перетворенню результатів інтелектуальної діяльності на нематеріальні активи надзвичайно високої вартості, з подальшою їх конвертацією в акціонерний та фінансовий капітал. У широкий обіг увійшло поняття «goodwill», яке стало символом стрімкого зростання капіталізації компаній під впливом очікувань надприбутків від інновацій» [42].

Експерт у сфері реклами Д. Огілві, аналізуючи питання довгострокової взаємовигідної співпраці з партнерами, зазначає, що існує одна ключова умова, яка характеризує ідеальні взаємини: сталість. Сталість буде досягнута лише тоді, коли про неї дбають обидві сторони з самого початку. Вона має свідомо впроваджуватися у їхні ділові стосунки [16].

Взаємодія з персоналом. Персонал підприємства є однією з найважливіших контактних груп. Існує думка, що в ефективно функціонуючих організаціях внутрішні комунікації мають пріоритет над зовнішніми. Дослідження, проведене «Асоціацією менеджерів» [28] щодо найважливіших професійних якостей і навичок топменеджера, показало, що здатність керівника підтримувати конструктивні відносини із зовнішнім середовищем посідає лише сьоме місце в ієрархії компетенцій.

Для формування сприятливого внутрішнього середовища, де ключовим елементом є персонал, важливо, щоб компанія була налаштована на вирішення актуальних для працівників проблем — як матеріальних, так і нематеріальних. У цьому контексті керівництво має розробити й упроваджувати:

- чітку й прозору кадрову політику (обґрунтовану систему оплати праці,

розподіл повноважень, можливості кар'єрного просування, систему преміювання та ефективні внутрішні комунікації);

- програми заохочення співробітників (адже вони впливають на базові емоційні потреби людини — прагнення до відчуття власної значущості та бажання отримувати схвалення від оточення);
- періодичні тренінги й семінари.

Багато провідних компаній, формуючи привабливість для потенційних працівників, наголошують на таких «перевагах», як офіційна заробітна плата, дотримання трудового законодавства тощо — тобто фактично на базових умовах, які повинні бути нормою. Це свідчить про те, що на ринку праці поширена негативна характеристика роботодавців, через що окремим компаніям доводиться підкреслювати дотримання елементарних стандартів роботи як стратегічну перевагу, що вирізняє їх серед інших.

Добре відомо, що негативна інформація про компанію, висловлена навіть рядовим працівником, може спричинити серйозні репутаційні втрати. Тому для системного зміцнення конкурентних позицій потрібні зміни як у роботі персоналу, так і в управлінських підходах. З цією метою необхідно забезпечувати безперервне навчання як працівників, так і керівного складу.

Взаємодія з органами державної влади. Для влади важливою є законослухняність компанії. В Україні існує серйозний бар'єр — взаємна недовіра держави й бізнесу. Справа не лише у реальних або міфологізованих побоюваннях з боку бізнесменів. Держава також не довіряє бізнесу, тим часом для відновлення взаємної довіри нині склалися унікальні можливості. У Європейському Союзі ситуація принципово інша.

Взаємодія з іншими суспільними інститутами. Конкурентні позиції формуються не лише основною діяльністю організації, а й інформаційною роботою, спрямованою на певні групи громадськості. Основним методом підвищення рівня власної конкурентоспроможності є робота зі засобами масової інформації, адже невід'ємною її складовою є відомість, а вона в основному створюється через ЗМІ. У межах інформаційної відкритості

організації розширюють співпрацю зі ЗМІ, створюючи спеціальні служби зі взаємодії з пресою (з громадськістю) [10].

Як показує практика, позитивна відомість необхідна для стратегічного успіху в бізнесі. Нині кваліфіковані фахівці та спеціалізовані агентства можуть суттєво підвищити рівень відомості компанії («індекс згадуваності у ЗМІ»). При цьому першим кроком інтеграції в інформаційний простір є досягнення мінімальної частоти згадувань. Цей мінімум потрібно підтримувати, особливо в ключових ситуаціях. Аналіз матеріалів, оприлюднених у ЗМІ, дозволяє визначити, чи досягнуто просто абстрактної популярності, чи саме того, що потрібно насправді — а саме переважання позитивних інтерпретацій діяльності організації. Необхідно правильно використовувати відомість для формування конкурентних переваг — керувати цим процесом. Слід оцінювати, наскільки впізнаваність компанії забезпечує оптимальні зв'язки з громадськістю та реалізацію інтересів бізнесу. Це можна визначити за допомогою аналізу інформаційного поля: хто і скільки пише та говорить про організацію, а також що саме і в якій тональності.

ВИСНОВКИ

Результати проведеного дослідження теоретико-методологічних засад стратегічного управління конкурентоспроможністю, а також особливостей формування конкурентних переваг за матеріалами ПАТ ПВП «Енергія», дали змогу сформулювати такі висновки:

1. Конкурентоспроможність корпорації є результатом взаємодії низки чинників, серед яких ринкові позиції, технологічний рівень, якість управління та ресурсні можливості. Вона не є сталою характеристикою, а змінюється під впливом зовнішнього середовища та внутрішніх рішень підприємства. Особливе значення має здатність компанії швидко адаптуватися до нових умов та акумулювати переваги різних типів: лише системне бачення дає можливість досягти стабільних результатів, оскільки ізольовані зусилля не формують довгострокових переваг.

2. Організаційно-економічний механізм стратегічного управління конкурентоспроможністю передбачає чіткий розподіл ролей між суб'єктами впливу та узгоджене використання економічних і управлінських інструментів. Він поєднує діяльність підприємства, державних інституцій, конкурентів і професійних галузевих організацій, що створює розширене стратегічне середовище формування конкурентних переваг. Ефективність механізму залежить від збалансованості інтересів учасників, а також від якості інформаційної взаємодії між ними. Важливо, що такий підхід дозволяє формувати конкурентні переваги не лише всередині підприємства, а й у межах ширшої економічної екосистеми.

3. Методологічні підходи до оцінювання конкурентоспроможності різняться за структурою, математичними моделями й можливостями інтерпретації результатів. Кожна методика відображає конкурентний стан під різними кутами, тому вибір підходу суттєво впливає на точність оцінювання. На нашу думку, лише поєднання кількісних та якісних показників забезпечує найбільш повну картину, особливо в умовах багатofакторного впливу. Це

дозволяє уникати спрощень і формувати більш обґрунтовані стратегічні прогнози.

4. ПАТ ПВП «Енергія» працює в умовах, що характеризуються високою капіталомісткістю, залежністю від технічного стану обладнання та чутливістю до коливань ринку. Підприємство має вагомий потенціал, але потребує його системного оновлення й модернізації. Важливо, що внутрішні ресурси здатні забезпечувати стабільність діяльності, хоча зовнішні чинники часто визначають рамки для подальшого розвитку. Загалом діяльність підприємства демонструє поєднання традиційних сильних сторін та викликів, пов'язаних із сучасними тенденціями технологічних змін.

5. Оцінювання рівня конкурентоспроможності свідчить, що підприємство утримується в допустимій зоні, хоча за окремими показниками спостерігається погіршення динаміки. Позиціонування в матриці SPACE дозволяє обґрунтувати не лише поточний стан, а й траєкторію руху підприємства, що є важливим для стратегічних рішень щодо конкурентоспроможності. Значення інтегральних індексів свідчать про певну вразливість компанії. У той же час рівень відхилення від еталону залишається керованим, що дає змогу планувати стратегію підвищення конкурентоспроможності без радикальних змін у структурі господарської діяльності.

6. SPASE-аналіз і матриця стратегічних альтернатив відображають особливості структури конкурентних переваг ПАТ ПВП «Енергія». Більше розвинені ті елементи, які пов'язані з промисловим потенціалом і фінансовими параметрами, тоді як ринкова орієнтація та технологічні інновації потребують додаткової уваги. Побудована графічна модель показує рівномірність розвитку з окремими коливаннями, які можуть впливати на загальну динаміку ефективності. Такий підхід дозволяє точніше визначити, у які сфери варто інвестувати першочергово для формування стійкої конкурентної позиції.

7. Стратегія підвищення конкурентоспроможності ПАТ ПВП «Енергія» ґрунтується на необхідності оптимального використання ресурсів та адаптації

до мінливих економічних умов. Важливо, що планування орієнтується не лише на внутрішні резерви, а й на можливості, які виникають у результаті змін у зовнішньому середовищі. Такий підхід дозволяє формувати стратегію, яка узгоджує короткострокові потреби ПАТ ПВП «Енергія» з довгостроковими конкурентними цілями.

8. Схема вибору стратегічних альтернатив ПАТ ПВП «Енергія» передбачає послідовність реалізації етапів — від аналізу ситуації та постановки цілей до оцінки ефекту реалізованих заходів. Кожен крок спрямований на забезпечення обґрунтованості рішень, що дає змогу уникати неефективних витрат. Особливу роль відіграє порівняння витрат і приросту конкурентоспроможності, адже це дозволяє визначити співвідношення «результат-вартість». Такий підхід робить процес стратегічного вибору більш прозорим і керованим.

9. Взаємодія з стейкхолдерами ПАТ ПВП «Енергія» має розглядатися як ключовий напрям зміцнення конкурентоспроможності підприємства, оскільки забезпечує ефективний обмін інформацією, узгодження інтересів та формування довгострокових партнерських зв'язків. Якісно вибудовані комунікації підвищують рівень довіри, знижують ризики конфліктів і створюють сприятливі умови для реалізації стратегічних ініціатив. Окрема увага має бути приділена аналізу інформаційного поля — зокрема, тому, як компанія представлена в медіа та серед професійної спільноти, адже це впливає на репутаційний капітал і готовність партнерів до співпраці. В цілому, керування відносинами зі стейкхолдерами сприяє посиленню конкурентних переваг через покращення іміджу, зміцнення бренду та глибше розуміння потреб ринку. У результаті такі взаємодії стають невід'ємним елементом стратегічного управління та підтримують сталість розвитку підприємства в умовах ринкової мінливості.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ареф'єва О.В., Бабич С.М. Стратегічні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства в цифровому економічному просторі. *Конкурентоспроможність підприємств у міжнародному цифровому просторі*: Монографія. За ред. Ареф'євої О.В. Київ : ФОП Маслаков, 2019. 342 с. С. 7–14
2. Артеменко Л.П., Нагорна К.Ю. Сильні та слабкі сторони конкурентоспроможності України. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*: матеріали II Міжн. наук.-практ. конф., 22 квіт. 2021 р. К: НТУ «КПІ ім. Ігоря Сікорського», 2021. С. 144-145. URL: <https://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/230533>
3. Бакай В.Й., Ліннік Д.В. Особливості визначення та оцінки конкурентоспроможності продукції підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. № 6(1). С. 272–279. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2021_6%281%29_45
4. Богацька Н. Христич С. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. *Молодий вчений*. 2019. № 11 (75). С. 455-458.
5. Бондаренко Г. С. Управління конкурентоспроможністю автотранспортного підприємства: автореф. на здоб. наук. ступ. к.е.н. / Г.С. Бондаренко, – Харків: ХДЕУ, 2001. – 20 с.
6. Брінь П. В., Нехме М. Н. Конкурентоспроможність підприємства: сутність, показники та методичні засади динамічної оцінки. *Причорноморські економічні студії*. 2021. Вип. 64. С. 36-43.
7. Брітченко І. Г., Ладунка І. С. Актуальні проблеми підвищення конкурентоспроможності продукції вітчизняних підприємств. *Науковий вісник Ужгородського університету. Економіка*. Ужгород, 2015. Вип. 1(1). С. 116-118.
8. Гавриш О.А., Кухарук А.Д. Принципи управління рівнем конкурентоспроможності підприємств. *Ефективна економіка*: електронне наукове фахове видання. 2013. № 2. URL: <https://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1774>

9. Джеджула В. В., Єпіфанова І. Ю., Гуменюк В. С. Конкурентоспроможність підприємства як економічна категорія. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. Вип. 6 (18). С. 116-121.
10. Діденко Є. О., Даніленко А. К. Процес досягнення підприємством конкурентних переваг. *Ефективна економіка*. 2016. № 11. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_11_43.
11. Діденко Є.О., Жураківський П.І. Модель управління конкурентоспроможністю підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. № 5. С. 23-29.
12. Єлець О.П. Сутність конкуренції та конкурентоспроможності підприємства. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016. №1(1). С. 58-64.
13. Журба І.О., Коляденко Ю.М. Сутність і значення конкурентоспроможності підприємства. *Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України*. 2012. № 35. С. 97-103.
14. Журило І.В. Конкурентоспроможність нової продукції промислово-виробничого призначення: теоретичні аспекти, методика прогнозування та забезпечення: монографія: Кіровоград: ПВЦ «Мавік», 2011. 186 с.
15. Іванов Ю. Б. Управління конкурентоспроможністю підприємства : Підручник / Ю. Б. Іванов, М. О. Кизим, О. М. Тищенко, О. Ю. Іванова, О. В. Ревенко , Т. М. Чечетова-Терашвілі. Х. : ВД «ІНЖЕК», 2010. 320 с.
16. Іванченко Н.О., Кудрицька Ж.В., Рекачинська К.В. Бізнес-моделі в умовах цифрових трансформацій. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2020. Том 31 (70). № 3. С. 185–190.
17. Карінцева О.І., Лютенко Д.А. Управління конкурентоспроможністю потенціалу підприємства поліграфічної галузі. *Механізм регулювання економіки*. 2015, № 4 С. 150-160.
18. Кахович О.О., Мащенко С. О., Гавриленко Д.О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства на світовому ринку.

Економічний простір. 2019. №141. С. 76-88.

19. Кириченко О.М., Мігдальський А.В. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5428>

20. Ковтун О. І. Стратегія підприємства : підруч. О. І. Ковтун. Львів : Новий світ 2000, 2009. 250 с.

21. Конкурентоспроможність підприємства: економічна сутність та чинники впливу. Теоретичні, методологічні та практичні аспекти конкурентоспроможності підприємств: монографія / за заг. ред. проф. О. Г. Янкового. Одеса : Атлант, 2013. 470 с.

22. Кривіцька В.В., Зянько В.В. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності. *Ефективна економіка: електронне наукове фахове видання*. 2020, №8. URL: <https://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8118>

23. Крючкова Ж. В. Дослідження сутності конкурентоспроможності та конкурентоспроможності аграрних підприємств. *Агросвіт*. 2016. № 7. С. 44-50.

24. Кузьминчук, Н., Куценко, Т., & Чорній, Д. (2022). Особливості стратегічного менеджменту міжнародних корпорацій у контексті підвищення їх конкурентоспроможності. *Економіка та суспільство*, (39). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-85>

25. Лупак Р. Л. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. / Р. Л. Лупак, Т. Г. Васильців. Львів : Видавництво ЛКА, 2016. 484 с.

26. Нижник І.В. Управління конкурентоспроможністю промислових підприємств: методи та механізми підвищення: монографія / за наук. ред. М.П. Войнаренка. Хмельницький: ХНУ, 2017. 219 с

27. Омеляненко Т. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства : Навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. / Т. В. Омеляненко, Д. О. Барабась, А. В. Вакуленко. К. : КНЕУ, 2006. 272 с.

28. Павлова А.В. Губарєв В. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. *Європейський вектор економічного*

розвитку. 2014. № 2 (17). С. 168-176.

29. Піддубний І., Піддубна Л. Теорія конкурентоспроможності: сучасний стан і предметно-методологічні аспекти розвитку. *Економіка України*: Наук. журн. Мін. економ. України. 2017. №8. С. 52-60.

30. Публічне акціонерне товариство "Проектно-виробниче підприємство «Енергія». Відомості про підприємство. URL: <https://www.pvpenergia.pat.lviv.ua/>

31. Смолін, І. (2015). Стратегічна конкурентоспроможність підприємства: змістовні імперативи та критерії оцінювання. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. <https://doi.org/10.20535/2307-5651.12.2015.45518>

32. Суханова А.В. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-62>

33. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. Посіб. / С.Л. Клименко, Т.В. Омельченко, Д.О. Барабась, та ін. К.: КНЕУ, 2008. 520 с.

34. Цибульська Е. І. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. для студентів, які навчаються за спец. 051 «Економіка» / Е. І. Цибульська. Харків : НУА, 2018. 320 с.

35. Шевченко Л. С. Від конкурентної співпраці до бізнес-екосистеми. *Збірник наукових праць НДІ ПЗІР НАПрН України. Вип. 6: Інноваційний процес в умовах глобальних викликів : за матеріалами круглого столу (м. Харків, 5 жовтня 2021 року) / за ред. С. В. Глібка, І. В. Подрез-Ряполової*. Харків : НДІ ПЗІР НАПрН України, 2021. С. 163–168. <https://ndipzir.org.ua/archives/7343>.

36. Шевченко Л. С. Конкурентний консалтинг: актуальні питання розвитку. *Економічна теорія та право*. 2022. № 1 (48). С. 44–64.

37. Шевченко Л. С. Конкурентоспроможність бізнесу (підприємства) : навч. посіб. у питаннях і відповідях. Харків: Право, 2022. 312 с.

38. Шинкаренко В.Г. Обґрунтування принципів управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка транспортного комплексу*, 2018. Вип. 32. С. 5-15.

39. Яцковий Д. Сучасні методики оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. Вип. 4 (51). С. 183–188.
40. Agazu, B. G., & Kero, C. A. (2024). Innovation strategy and firm competitiveness: a systematic literature review. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 13, Article 24. <https://doi.org/10.1186/s13731-024-00381-9> [SpringerLink+1](#)
41. Dybnitskyi, Volodymyr & Nefedova, Oleksandra. (2019). Competitiveness and base concepts of competition analysis: modern directions of scientific researches. *Scientific Notes of Taurida National V.I. Vernadsky University. Series: Economy and Management*. 5. <https://doi.org/10.32838/2523-4803/69-5-11>
42. Fisunen, Pavlo. (2020). Approaches to determining the competitiveness of the enterprise: the essence and evolution of the concept. *Business Navigator*. <https://doi.org/10.32847/business-navigator.58-28>
43. Goshel J. P. Horses for Courses: Organisation Forms for Multinational Corporations. *Sloan Management Review*. Winter, 1993. P. 23–35.
44. Hamdouna, M., Khmelyarchuk, M. (2025). Technological Innovations Shaping Sustainable Competitiveness — A Systematic Review. *Sustainability*, 17(5), 1953. <https://doi.org/10.3390/su17051953> [MDPI](#)
45. Inkpen A. C., Ramaswamy K. Global strategy: creating and sustaining advantage across borders. N.Y.: Oxford University Press, 2006. 247 с.
46. Porter M. E. Competition in Global Industries. Boston : Harvard Business School Press, 1986.
47. Șerban, R.-A., Mihaie, D. M., Țichindelean, M., Ogorean, C., & Herciu, M. (2023). Factors of sustainable competitiveness at company level: a comparison of four global economic sectors. *Journal of Business Economics and Management*, 24(3), 449–470. <https://doi.org/10.3846/jbem.2023.19478>