

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра економіки та фінансів підприємства

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА
за матеріалами ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
«Криптон-НК», м. Київ**

Студента 2 курсу 2 м групи, ,
спеціальності 051 «Економіка»,
спеціалізації «Економіка
підприємства», заочної форми
навчання

Овсієнко Юлії
Юріївни

Науковий керівник –
канд. екон. наук, доцент

Бурбела Тетяна
Миколаївна

Гарант освітньої програми –
д-р екон. наук, проф.

Блакита Ганна
Владиславівна

Київ 2018

ЗМІСТ

АНОТАЦІЯ.....	3
ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1. Сутність конкуренції підприємства та основні чинники, що визначають її рівень	7
1.2. Принципи та етапи управління конкурентоспроможністю підприємства ..	21
1.3. Методичні підходи оцінювання конкурентоспроможності підприємства...	28
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «КРИПТОН-НК»	37
2.1. Загальна організаційна та фінансово-економічна оцінка діяльності ТОВ «Криптон-НК»	37
2.2. Дослідження конкурентного середовища ТОВ «Криптон-НК»	56
2.3. Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «КРИПТОН-НК»	73
РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «КРИПТОН-НК»	90
3.1. Напрямки підвищення ефективності управління конкурентоспроможності підприємства.....	90
3.2. Розроблення заходів, спрямованих на підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю ТОВ «Криптон-НК»	99
3.3. Обґрунтування ефективності пропозицій щодо покращення управління конкурентоспроможністю ТОВ «КРИПТОН-НК»	108
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ.....	108
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	108
ДОДАТКИ	108

АНОТАЦІЯ

Овсієнко Ю.Ю. «Управління конкурентоспроможністю підприємства» (за матеріалами ТОВ «Криптон-НК», м. Київ). – Рукопис.

Випускна кваліфікаційна робота за спеціальністю 051 «Економіка», спеціалізація «Економіка підприємства» – Київський національний торговельно-економічний університет – Київ, 2018.

Випускну кваліфікаційну роботу присвячено теоретичним, методичним і практичним аспектам обґрунтування управління конкурентоспроможності підприємства у сучасних економічних умовах. Представлена робота дозволяє розглянути та проаналізувати теоретичні засади конкурентоспроможності підприємства, сутність конкуренції підприємства та її основні чинники.

Ключові слова: конкурентоспроможність підприємства, система показників оцінки конкурентоспроможності, стратегія підвищення конкурентоспроможності підприємства.

ABSTRACT

Ovsienko Y.Y. " Managing the competitiveness of the enterprise " (based on the materials of LLC " Crypton-NK ", Kyiv). – Manuscript.

Final qualifying paper on the specialty 051 "Economics", specialization "Economy of Enterprise". – Kyiv National University of Trade and Economics. – Kyiv, 2018.

The final qualifying paper is devoted to theoretical, methodological and practical aspects of substantiation of the management of the competitiveness of the enterprise in the current economic conditions. It allows investigating to consider and analyze theoretical principles of enterprise competitiveness, the essence of competition of the enterprise and its main factors.

Key words: competitiveness of the enterprise, system of indicators of competitiveness assessment, strategy for increasing the competitiveness of the enterprise

ВСТУП

Актуальність дослідження. Проблема оцінки та управління конкурентоспроможністю підприємств нафтогазовидобувної промисловості в країні ускладнюється глибоким спадом промислового виробництва за роки реформ, особливо в найбільш передових його галузях; відсутністю чіткої промислової політики тощо. На сучасному етапі спостерігається невідповідність між можливостями використання інноваційних технологій управління та практикою застосування. Без реальної оцінки конкурентного потенціалу підприємств, аналізу основних факторів неможливо не тільки розробити стратегію подальшого розвитку підприємств, а й приймати управлінські рішення по ключовим та оперативним питанням. Тому створення організаційно-економічних основ управління конкурентоспроможністю на підприємствах нафтогазовидобувної промисловості стає відносно самостійним напрямком менеджменту господарюючих суб'єктів. Між тим, на вітчизняних підприємствах прийняття управлінських рішень щодо забезпечення конкурентоспроможності гальмується через недостатність практичного досвіду управління конкурентоспроможністю. Недостатня наукова розробленість досліджуваної проблеми, а також науково-теоретична і практична значимість її зумовила вибір теми, актуальність і цільову спрямованість роботи.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є обґрунтування та розробка організаційно-економічних засад управління конкурентоспроможністю підприємств нафтогазовидобувної галузі.

Виходячи з мети дипломної роботи, сформульовано наступні *завдання*:

- розкрити сутність конкуренції підприємства та основні чинники, що визначають її рівень;
- розглянути принципи та етапи управління конкурентоспроможністю підприємства;
- розглянути методичні підходи оцінювання конкурентоспроможності підприємства;

- надати загальну організаційну та фінансово-економічну оцінку діяльності ТОВ «Криптон-НК»;
- здійснити дослідження конкурентного середовища ТОВ «Криптон-НК»;
- провести оцінку конкурентоспроможності ТОВ «КРИПТОН-НК»;
- розробити напрямки підвищення ефективності управління конкурентоспроможності підприємства;
- розробити заходи, спрямовані на підвищення ефективності управління конкурентоспроможності ТОВ «Криптон-НК»
- здійснити обґрунтування ефективності пропозицій щодо покращення управління конкурентоспроможністю ТОВ «КРИПТОН-НК»;

Об'єктом дослідження випускної кваліфікаційної роботи є процес управління конкурентоспроможністю підприємств нафтогазовидобувної промисловості країни в сучасних умовах ринку.

Предметом дослідження випускної кваліфікаційної роботи є система організаційно-економічних відносин, що виникають у процесі управління конкурентоспроможністю.

Емпірична база дослідження проведена за даними організаційної та фінансово-економічної діяльності ТОВ «Криптон-НК». ТОВ «Криптон-НК» – це сервісна інжинірингова компанія в нафтогазовидобувній галузі. Основний напрямок роботи компанії – впровадження світових наукоємних технологій, що дозволяють отримати максимальну ефективність з мінімальними економічними витратами. Основна діяльність – надання допоміжних послуг у сфері добування нафти та природного газу.

Методи дослідження. Системно-функціональний (узагальнено теоретико-методологічні аспекти конкурентоспроможності підприємства), абстрактно-логічний (досліджено методичні підходи до формування напрямків підвищення конкурентоспроможності), діалектичний (розглянуто еволюцію об'єкта дослідження протягом останніх років, виявлено шляхи та резерви його подальшого розвитку), порівняльний аналіз тощо.

Інформаційне забезпечення дослідження характеризується досить великим числом публікацій, присвячених проблемам конкурентоспроможності господарюючих суб'єктів, у тому числі підприємств нафтогазовидобувної промисловості, монографії та статті в наукових журналах, економічні закони, нормативно-правові та методичні документи, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених з загальної економічної теорії, довідкові та інформаційні видання професійних організацій, ресурси Інтернет.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в розробці та обґрунтуванні ефективних організаційно-економічних положень та комплексу рекомендацій щодо формування ефективного управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах становлення та розвитку ринку сучасної України. Обґрунтовано, що конкурентоспроможність господарюючого суб'єкта не може зводитися лише до техніко-економічних і соціально-економічних аспектів. Конкурентоспроможність надає здатність максимально використовувати наявний потенціал успішних дій та можливість адекватної реакції підприємства на реальні і потенційні дії конкурентів.

Практичне значення дослідження полягає у розробці напрямів удосконалення конкурентної стратегії ТОВ «Криптон-НК», які дозволять підприємству підвищити свою конкурентоспроможність, збільшити частку ринку та покращити показники фінансово-господарської діяльності.

Апробація результатів дослідження. За результатами дослідження опубліковано наукову статтю на тему «Вплив факторів зовнішнього середовища на конкурентоспроможність підприємства», яка увійшла у збірник наукових статей студентів КНТЕУ «Економіка і фінанси підприємства» (К.: КНТЕУ, 2018р. – Ч. 1. – с. 179).

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів та підрозділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків. Основний зміст викладено на 118 сторінках, включаючи 33 таблиці та 30 рисунка, список використаних джерел з 94 найменувань та 5 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність конкуренції підприємства та основні чинники, що визначають її рівень

Конкуренція відноситься до економічних категорій, сутність яких не має однозначного тлумачення. Виділяється кілька теоретичних підходів до розуміння економічного змісту поняття конкуренція. Спочатку слово конкуренція в економічну теорію увійшло з побутової мови та тривалий час мало значення незалежного суперництва двох або більше осіб [1]. Спочатку саме поведінковий підхід до трактування категорії конкуренції встановився в економічній літературі. Конкуренція розглядалася як внутрішня властивість людини, яка природним чином виявляється і в економічній поведінці людей, що прагнуть до суперництва. Підприємство є відкритою системою, що досягає своїх цілей шляхом взаємодії із зовнішнім середовищем за наступними причинами [7, С. 321–323]:

- існування підприємств, що виходить з численності індивідів та їхніх соціальних груп;
- наявність можливості вибору безліччю підприємств аналогічних місій;
- обмеженість можливостей досягнення підприємствами поставлених цілей діяльності внаслідок обмеженості ресурсів, наявних у зовнішньому середовищі;
- об'єктивне прагнення суспільства до максимізації рівня задоволення своїх потреб в умовах обмеженості можливостей для цього.

Таким чином, прагнення підприємства до досягнення власного ідеалу та поставлених цілей ґрунтується на здатності отримувати і утримувати конкурентні переваги. Зазначені конкурентні переваги ґрунтуються на більш високому, в порівнянні з аналогічними підприємствами рівні ефективності (технологічна та ринкова) функціонування, що характеризує ступінь

досягнення цілей різних рівнів соціуму. Зазначена ефективність базуються на системній сукупності специфічних індивідуальних компетенцій підприємства та наявних їм виробничих ресурсах, що утворюють його потенціал, а також обраному підприємством способі їхньої реалізації, тобто стратегії на ринку (рис. 1.1) [16, с. 18].

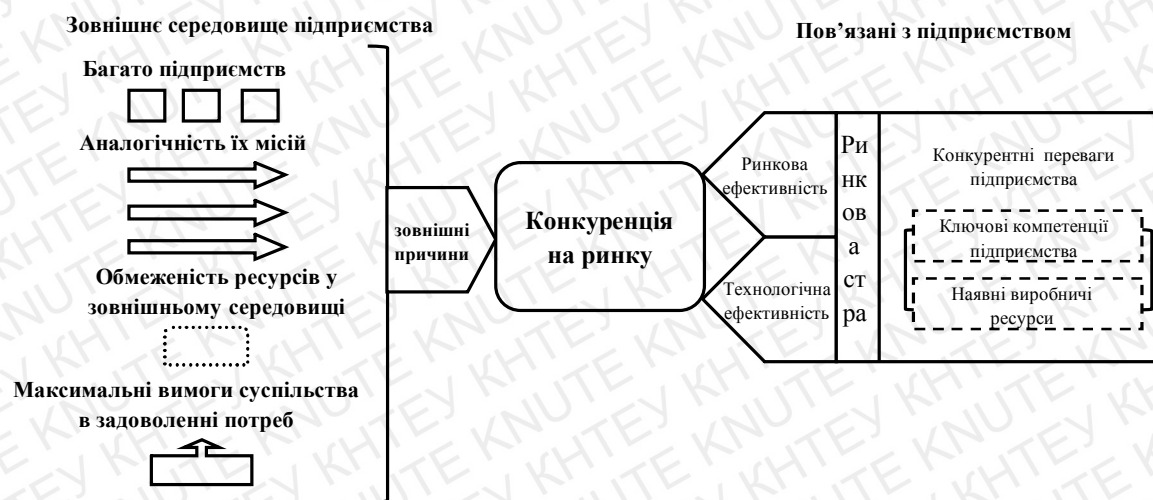


Рис. 1.1. Причини виникнення конкуренції

Економічна сутність конкурентоспроможності підприємства визначає логічне виділення його із зовнішнього середовища і це обумовлює його цілісність, яка виражається через інтенсивність зв'язків між підсистемами підприємства. Системоутворюючим фактором цілісності підприємства служить єдність технології як способу здійснення речових, енергетичних та інформаційних перетворень. Процес виникнення і функціонування підприємства як системи незалежно від прийнятого в економіці механізму господарювання обумовлює одночасне існування у нього наступних груп цілей: цілей зацікавлених груп, цілей держави (суспільства), цілей самого підприємства як системи. Зовнішніми причинами виникнення конкуренції є: наявність безлічі підприємств, відповідність їхніх місій, обмеженість ресурсів у зовнішньому середовищі і прагнення суспільства максимізувати задоволення потреб в умовах обмеженості ресурсів. Внутрішньою причиною виникнення конкуренції є прагнення підприємства до досягнення поставлених цілей

шляхом реалізації ринкової стратегії, що ґрунтуються на наявних підприємством конкурентних перевагах, які дозволяють досягти високої технологічної та ринкової ефективності [12, с. 18].

За визначеннями Базилевича В.Д.: «Конкуренція - це потужний інструмент розвитку ринкової економіки, рушійна сила, яка змушує товаровиробників підвищувати ефективність виробництва, знижувати виробничі витрати, підвищувати якість продукції, прискорювати впровадження новітніх досягнень науки і техніки, проводити прогресивні організаційні та структурні зміни в процесі підприємницької діяльності» [5, с. 148]. У сучасній ринковій економіці можна виділити шість основних функцій конкуренції: регулюючу; аллокаційну; інноваційну; адаптаційну; розподільну; контрольну.

Регулююча функція - вплив конкуренції на пропозицію і приховане за ним виробництво благ з метою встановлення їх оптимального відповідності попиту (споживання). *Алокаційна* функція конкуренції, або функцію розміщення, виражається в ефективному розміщенні самих факторів виробництва в місцях (господарських організаціях і регіонах), де їх застосування забезпечує найбільшу віддачу. *Інноваційна* функція конкуренції виявляється в різних продовженнях новаторства, які спираються на досягнення науково-технічного прогресу і зумовлюють динамізм фактичного розвитку суб'єктів ринкової економіки. *Адаптаційна* функція націлена на раціональне пристосування підприємств до умов внутрішньої і зовнішньої середовища, що дозволяє нам переходити від простого самозбереження до експансії (розширення) сфер господарської діяльності. *Розподільна* функція конкуренції має прямий і непрямий вплив на розподіл сумарного обсягу вироблених благ серед споживачів. *Контролююча* функція конкуренції покликана не допустити встановлення монополістичного диктату одних агентів ринку над іншими. Сукупність перелічених функцій забезпечує загальну результативність функціонування ринкової економіки, що саме режим і механізм конкуренції обумовлюють розвиток ринку як саморегульованої і самокорегуючої системи. В

цьому розділі сутність конкуренції буде розглянута в теоретичних поглядах різних науковців [6, С. 148-149].

Процеси глобалізації світового розвитку сприяють не тільки розширенню інтеграції, але і загостренню конкуренції. Посилення конкурентної боротьби в цих умовах робить актуальним питання про конкуренції та забезпечення конкурентоспроможності країни. Поняття «конкуренція» вперше склалося в процесі формування політичної економії і потім ускладнювалося в процесі економічного розвитку [15, С. 27-29]. У роботі «Дослідження про природу і причини багатства народів» А. Сміт визначає конкуренцію як внутрішню властивість людини, властиву йому по натурі, яка природним чином виявляється в поведінці людей, які прагнуть до суперництва. Заслугою А. Сміта можна вважати введені їм умови вільної конкуренції: конкуренти повинні діяти незалежно; число конкурентів, потенційних або вже наявних, повинна бути достатнім, щоб виключити екстраординарні доходи; економічні одиниці повинні володіти знанням про ринкові можливості; свобода від соціальних обмежень для того, щоб діяти у відповідності з цим знанням; необхідно достатньо часу, щоб напрямок і обсяг потоку ресурсів стали відповідати бажанням власників [53].

У ХІХ ст. погляди на теорію конкуренції отримали розвиток в працях А. Курно, Ж. Дюпюї, Р. Госсена, Дж. Кернса, У. Джевонса, Ф. Еджуорта та ін. Так, Дж. Кернс визначив стан вільної конкуренції, при якому товари обмінюються пропорційно витратам праці і капіталу на їх виробництво. У. Джевонс запропонував модель конкурентного обміну, яку потім розвинув Ф. Еджуорт, запропонувавши визначення досконалої конкуренції, в основі якої лежить виконання наступних необхідних умов: наявність невизначено великої кількості учасників з обох сторін ринку; повна відсутність яких-небудь обмежень користолюбної поведінки; повна подільність товарів, які продаються учасниками ринку; відсутність бар'єрів для входу та виходу з ринку; висока мобільність факторів виробництва [20].

У ХХ ст. теорія конкуренції отримала розвиток у працях Дж. Акерлофа,

Дж. Б. Кларка, Дж. Коммонса, Р. Коуза, А. Маршалла, Е. Мейсона, Дж. Робінсона, Дж. Стіглер, О. Вільямсона, Е. Чемберліна, Р. Штакельберга та ін. Теорія конкуренції А. Маршалла, лягла в основу економічної освіти аж до 40-х роках XX ст. Він обґрунтував, що сили попиту та пропозиції діють вільно, коли не існує об'єднання торговців на обох сторонах, кожен виступає самостійно, в той же час широко розгортається вільна конкуренція, тобто покупці безперешкодно конкурують з покупцями, а продавці безперешкодно конкурують з продавцями. Автор підкреслював, що хоча кожен виступає сам за себе, рівень обізнаності про діяльність інших цілком достатній [3, С. 257-262]. А. Маршалл запропонував трактування термінів «свобода виробництва і підприємництва» та «економічна свобода». Він стверджував, що можливість вільного вибору однаково може призвести як до змагання, так і до співпраці. До аспектів досконалої конкуренції А. Маршалл відносив кількість учасників, структуру ринку (монополія, конкуренція, олігополія), наявність бар'єрів входу і виходу для учасників, диференціацію продукції, цінову дискримінацію, інформованість учасників ринку [3]. Науковець визначив необхідність обліку проміжного стану між монополією та конкуренцією, оскільки елемент монополії існує в конкурентній системі. В сучасних умовах це явище називається недосконалою конкуренцією.

Подальший розвиток теорії конкуренції отримало в працях Дж. Робінсона «Теорія недосконалої конкуренції» (1933) і Е. Чемберліна «Теорія монополістичної конкуренції» (1934) [3, с. 268-271]. Заслугою Робінсона є розробка параметрів конкуренції. Якщо раніше вважалося, що конкуренція – це переважно цінова конкуренція, то Робінсон висуває й інші характеристики конкурентної поведінки фірм - величина транспортних витрат, рівень якості продукції, особливості обслуговування клієнтів, терміни кредиту, репутація фірми, роль реклами.

Термін «просторова конкуренція» вперше був введений в економіку Хотеллінгом Р., який стверджував, що при монополістичній конкуренції суб'єкт, який знаходиться в положенні квазімонополіста, створює свій

ринковий простір, в результаті чого з'являється просторова конкуренція. В середині XX ст. А. Пігу звернув увагу на система вільного ринку, в якій породжуються конфлікти між приватними і суспільними інтересами та всередині громадського інтересу між вигодою поточного моменту та інтересами майбутніх поколінь [3]. Таким чином, зміст поняття «конкуренція» ускладнювався у відповідності зі змістом об'єктивної реальності. Існує цілий ряд визначень поняття «конкуренції», в таблиці 1.1 представлені терміни які найчастіше зустрічаються в літературі.

Таблиця 1.1

Визначення терміна конкуренція

Автори	Визначення
І. Шумпетер [3]	Як суперництво старого з новим, тобто новими формами організації, з новими технологіями, новими товарами та ін.
П. Хейне [3]	Є прагнення якнайкраще задовольнити критерії доступу до рідких благ
Ф. Найджел [85]	Як ситуація, в якій конкуруючих одиниць багато й вони незалежні
Р. Азоев [1] П. Зав'ялов [28] Л. Лозовський [28] А. Поршев [28] Б. Райзберг [28]	Економічний процес взаємодії, взаємозв'язку і боротьби між виступаючими на ринку підприємствами з метою забезпечення кращих можливостей збуту своєї продукції, задоволення різноманітних потреб покупців
Р. Кіперман [3]	Процес взаємодії, взаємозв'язку і боротьби виробників і постачальників при реалізації продукції, економічне суперництво між відокремленими товаровиробниками або постачальниками товарів (послуг) за більш вигідні умови збуту
К. Макконнел [3] С. Брю [3]	Наявність на ринку великої кількості незалежних покупців та продавців, можливість для покупців та продавців вільно входити на ринок і залишати його
Фрідріх А. фон Хайек [80]	Процес, за допомогою якого люди одержують і передають знання
М. Портер [94]	Динамічний процес, що розвивається, безупинно мінливий ландшафт, на якому з'являються нові товари, нові шляхи маркетингу, нові виробничі процеси й ринкові сегменти
А. Маршалл [3]	Змагання однієї людини з іншою, особливо при продажі або покупці чого-небудь
В. Спиридонов [3] Н. Перцовський [3]	Економічний процес взаємодії, взаємозв'язку і боротьби між виступаючими на ринку підприємствами з метою забезпечення кращих можливостей збуту своєї продукції, задоволення різноманітних потреб покупців і одержання найбільшого прибутку

Продовження табл.1.1

Автори	Визначення
Р. Фатхутдінов [78]	Це процес управління суб'єктом своїми конкурентними перевагами для досягнення перемоги або інших цілей у боротьбі з конкурентами за задоволення об'єктивних або суб'єктивних потреб у рамках законодавства або в природних умовах
Р. Фатхутдінов [78]	Змагальність господарюючих суб'єктів, коли їх самостійні дії ефективно обмежують можливість кожного з них односторонньо впливати на загальні умови обігу товарів на відповідному товарному ринку

У 70-х роках ХХ ст. почала активно розвиватися теорія конкурентоспроможності. За кілька десятиліть утворилися школи теорії конкурентоспроможності, такі як [76, с. 175-178]:

- американська школа теорії конкурентоспроможності - М. Портер (концепція національних конкурентних переваг), М. Енрайт (концепція регіональних кластерів);
- британська школа теорії конкурентоспроможності - Дж. Даннінга (еклектична OLI-парадигма), К. Фрімен (концепція техноекономічної парадигми);
- скандинавська школа теорії конкурентоспроможності - Б.-О. Лундваль і Б. Йонсон (концепція економіки навчання), Б. Асхайм (концепція регіону навчання), Е. Райнерт («індекс якості» економічної діяльності);
- радянська школа територіально-виробничих комплексів (ТПК), в основі якої лежала ідея концентрації продуктивних сил на певній території для оптимізації використання природних, трудових ресурсів регіону та комплексності розвитку в умовах планової економіки.

У контексті дослідження теорії конкурентоспроможності лежить процес визначення та розвитку поняття «конкурентоспроможність». Однозначного визначення конкурентоспроможності, як і конкуренції, також досі не прийнято. Найбільшого поширення в науковій літературі набуло визначення конкурентоспроможності, дане у 1987 р. в доповіді президентської комісії США з конкурентоспроможності «Світова конкуренція: нова реальність»:

«Конкурентоспроможність визначається тим, наскільки нація може в умовах вільної та чесної конкуренції виробляти товари та послуги, які відповідають запитам міжнародних ринків, одночасно зберігаючи на колишньому рівні або збільшуючи реальні доходи своїх громадян» [76, 182-187].

Всесвітній економічний форум, який становить Індекс глобальної конкурентоспроможності, виділяє два рівня поняття міжнародної конкурентоспроможності. Перший рівень - здатність економіки досягати постійного економічного зростання в середньостроковій і довгостроковій перспективі, яка базується на визначенні детермінант комплексного процесу економічного зростання і розвитку - макрорівень. Інший напрям визначає рівень розвитку специфічних для компаній факторів, що сприяють підвищенню ефективності та продуктивності праці на мікрорівні.

На Міжнародному форумі з розвитку менеджменту (2003 р.) конкурентоспроможність визначається як «галузь економічного знання, яка аналізує факти і політику, формують здатність нації створювати та підтримувати таке середовище, яке витримує створення все зростаючої вартості на своїх підприємствах і все більшого процвітання свого народу» [89, 90].

Європейський форум з розвитку менеджменту трактує конкурентоспроможність як здатність підприємців в сьогоденні і в майбутньому виробляти і продавати на національному та світовому ринках товари, які за ціною і якістю більш привабливі, ніж в іноземних або національних конкурентів [124]:

- під конкурентоспроможністю розуміють елементи продуктивності, ефективності та прибутковості, які не є кінцевою метою, так як це потужний засіб досягнення підвищення життєвих стандартів і суспільного добробуту, інструмент для досягнення цілей;
- конкурентоспроможність є основою для підвищення життєвого рівня населення, знищення бідності.

Спільним для наведених визначень конкурентоспроможності є підхід, який полягає в тому, що динамічний розвиток економіки, підвищення її

ефективності характеризують країну, успішну в конкурентній боротьбі, а підвищення рівня життя її громадян є головною метою і основним критерієм успіху країни в міжнародній конкуренції. Оскільки рівень життя громадян виміряти тільки рівнем ВВП на душу населення неможливо, експерти включають і такий параметр, як якість життя в країні та інші параметри. В одному з перших комплексних досліджень національної конкурентоспроможності, яке проводилося Європейським форумом з розвитку менеджменту у 1982 р. були враховані 10 факторів, оцінюваних по цілому ряду показників (понад 200). Основна частина показників представляла статистичні дані різних міжнародних організацій (ООН, МВФ, МБРР), а коефіцієнт вагомості кожного фактору у загальному рівні конкурентоспроможності визначався експертним шляхом, використовувалися підсумки анкетного опитування, проведеного серед керівників понад 700 промислових компаній з різних країн (табл. 1.2) [89, 90]. На основі цього був складений список країн, де перше місце займала найбільш конкурентоспроможна країна, і, відповідно, останнє – найменш конкурентоспроможна.

Таблиця 1.2

**Ранжування факторів конкурентоспроможності
за рейтингом конкурентоспроможності (European management forum)**

Фактори конкурентоспроможності	Кількість показників	Коефіцієнт вагомості
Динамізм економіки	35	14,0
Ефективність промислового виробництва	40	14,0
Політика країни щодо інновацій та нововведень	29	13,0
Готовність компаній та країни стимулювати торговельну діяльність	36	12,5
Людські ресурси	37	11,0
Соціально-економічна обстановка	21	9,0
Динамізм ринку	21	8,0
Динамізм фінансової системи	26	7,5
Ресурси та інфраструктура	20	6,0
Роль держави	19	5,0

Основоположник теорії конкуренції М. Портер [94] фактори конкурентоспроможності безпосередньо пов'язує з факторами виробництва.

Всі фактори, що визначають конкурентні переваги підприємства, він представляє у вигляді кількох великих груп: людські ресурси; фізичні ресурси; ресурс знань; грошові ресурси; інфраструктура. Даний підхід є базовим цього дослідження, першоджерелом наших поглядів на конкурентоспроможність підприємства і її найважливішу складову - інтелектуальний капітал компанії, які отримали подальший розвиток у роботі. Розглядаючи інші підходи до визначення факторів конкурентоспроможності підприємства, слід зазначити роботи А. Оллів'є, А. Дайана та Р. Урсе [76, с. 194-198], які пропонують розглядати вісім факторів конкурентоспроможності підприємства: концепція товару і послуги; якість; ціна товару; фінанси (власні і позикові); торгівля з точки зору комерційних методів і засобів діяльності; після продажне обслуговування; зовнішня діяльність підприємства; передпродажна підготовка. Однак в даному підході не враховано вплив інтелектуальних, трудових, соціально-психологічних і екологічних факторів.

Узагальнення результатів існуючих досліджень Блауберга І.В., Гіга Дж., Кліру Д., Солдака Ю.М. тощо [51, С. 84-91], існуючих підходів до трактування економічної сутності конкурентоспроможності підприємства, а також наявні підходи до трактування чинників ефективності діяльності підприємства в умовах ринку, які наведені в роботах Мінцберга Г., Осадника В., Шпотова Б., застосування концепції множинної детермінації виникнення явищ елементи якої представлені в роботах Акоффа Р., Емері Ф. тощо [51, С. 84-91] дозволяють комплексно визначити економічну сутність та чинники конкурентоспроможності підприємства, її цільову спрямованість та якісні характеристики, взаємозв'язок конкурентоспроможності підприємства з конкурентоспроможністю його продукції та галузі. Виникнення й існування будь-якої властивості економічної системи визначається дією трьох груп чинників: субстанціональні з матеріальною основою; кондиціональні з умовами для реалізації існуючих можливостей; індукційні чинники з процесом реалізації наявних можливостей в існуючих умовах.

Конкурентоспроможність як властивість підприємства породжується трьома групами факторів, що грають в даному процесі різні функції. Механізм їхнього впливу на величину конкурентоспроможності схематично представлений на рисунку 1.2 [46, с. 215-220]:



Рис. 1.2. Фактори конкурентоспроможності підприємства та механізм їх впливу на її величину

Конкурентні переваги, що формуються виробничими ресурсами підприємства і стратегією його функціонування на ринку - складають факторну форму вираження конкурентоспроможності, що представляє собою системну сукупність можливостей успішного ведення підприємством конкуренції на ринку. Величина і ефективність використання зазначених можливостей визначають рівень досягнення підприємством в існуючих умовах конкуренції головної мети діяльності - отримання цільового прибутку на вкладений капітал при виконанні поставлених виробничих завдань та покладених соціальних зобов'язань. Виробничі ресурси, що формують конкурентні переваги підприємств необхідно класифікувати на наступні групи: капітальні; трудові; системно-організаційні; ресурси позиціонування діяльності в просторі, часі, свідомості споживачів.

Конкуренція підприємства на ринку відбувається з одногалузевими підприємствами, виробниками товарів-замінників, потенційними конкурентами в формі взаємної протидії досягнень переслідуваних цілей діяльності. Конкурентоспроможність як властивість підприємства виникає і існує в таких умовах конкуренції [47, С. 170-174]. Механізм впливу конкуренції на величину конкурентоспроможності підприємства полягає в процесі перетворення конкурентних переваг в результати конкурентної боротьби підприємства на ринку шляхом: 1) підвищення рівня господарських можливостей, укладених в наявних виробничих ресурсах підприємства; 2) визначення напрямку руху їх реалізації в умовах конкуренції; 3) впливу на інтенсивність зазначеного процесу; інші чинники ринкової кон'юнктури: умови попиту на ринку; умови пропозиції виробничих ресурсів.

Наявність конкуренції робить необхідним формулювання і реалізацію підприємством певної ринкової стратегії, спрямованої на досягнення поставлених цілей. В основі ринкової стратегії підприємства лежать його базові, тобто значущі в існуючих ринкових умовах конкурентні переваги, а сама ринкова стратегія являє собою складне системне утворення [42, с. 75]:

- 1) сукупність стратегічних планів;
- 2) реалізовану модель поведінки в ринковій конкуренції;
- 3) характеристика позиції підприємства в зовнішньому оточенні;
- 4) сукупність тактичних прийомів конкуренції на конкретних ринках.

Ринкова стратегія підприємства в умовах конкуренції на ринку є сполучною ланкою між: цілями і результатами діяльності підприємства; конкурентними перевагами і результатами діяльності підприємства. Таким чином, управління конкурентоспроможністю підприємства являє процес визначення цілей господарської діяльності, розробки та реалізації ринкової стратегії їхнього досягнення, тобто стратегічний процес.

Цільова спрямованість конкурентоспроможності визначається сукупністю цілей і завдань господарської діяльності, які підприємство має в процесі свого функціонування в умовах конкуренції на ринку. У свою чергу мета діяльності

підприємства зумовлює структуру та величину результату реалізації конкурентних переваг в умовах конкуренції [22]. Тобто, економічна сутність конкурентоспроможності в управлінні підприємством покликана забезпечити досягнення підприємством в умовах конкурентного суперництва головної мети його функціонування - отримання цільового прибутку на вкладений капітал при виконанні поставлених виробничих завдань.

В економічній науці також приділяється увага дослідженню теоретико-методологічних проблем, де «конкурентоспроможність визначається як здатність створювати умови, при яких окремі особи і компанії можуть бути найпродуктивнішими, коли заробітна плата і доходи на вкладені капітали дозволяють забезпечувати найвищий рівень життя» [78, С. 321-324]. Так, Фатхутдінов Р. вважає, що «необхідно стандартизувати терміни в області управління конкурентоспроможністю» [78], а також додати нові, які розширюють параметри, оцінки та ввести наступний термін: «конкурентоспроможність - це властивість об'єкта, яка характеризується ступенем реального або потенційного задоволення ним конкретної потреби порівняно з аналогічними об'єктами, представленими на даному ринку» [78, С. 331-334]. Він же, для здійснення процесу прогнозування конкурентоспроможності, запропонував ввести термін «стратегічна конкурентоспроможність». На його думку методика оцінки стану конкурентоспроможності WEF недосконала тому, що охоплює більшість аспектів стану та рівня розвитку країн, але не вистачає таких показників, як якість товарів, ефективність використання ресурсів, знос основних фондів, якість вищої освіти, інноваційна активність підприємств, середня тривалість життя, індекс розвитку людського потенціалу, якість життя та ін. [78]. Отже, на основі аналітичного розгляду існуючих підходів, що визначають чинники конкурентоспроможності підприємства, була сформована наступна класифікація (рис.1.3) [81]. За місцем виникнення всі конкурентні переваги розділяються на фактори внутрішнього оточення, фактори зовнішнього ближнього оточення і фактори зовнішнього далекого оточення. У загальному

випадку до внутрішніх факторів належать механізми організації, які визначають її конкурентоспроможність. До зовнішніх факторів ближнього оточення відносяться фактори, що характеризують взаємодію компанії з її ближнім оточенням: постачальниками, підрядниками, споживачами.



Рис. 1.3. Класифікація факторів конкурентоспроможності

До зовнішніх факторів далекого оточення відносять фактори впливу далекого зовнішнього середовища: державної політики, світових тенденцій, дій

конкурентів. За ступенем контрольованості впливу всі фактори діляться на контрольовані, неконтрольовані і умовно-контрольовані. За ступенем залежності від об'єкта управління: суб'єктивні, об'єктивні. За характером впливу: економічні та фінансові; управлінські та організаційні; маркетингові; соціально-психологічні та суспільно-політичні; фактори управління персоналом; чинники рівня розвитку інтелектуального капіталу; інфраструктурні; екологічні; технічні і технологічні; фактори якості продукції.

1.2. Принципи та етапи управління конкурентоспроможністю підприємства

Існує кілька різних підходів до визначення принципів управління конкурентоспроможністю підприємства. Так, Фатхутдінов Р. А. пропонує управління конкурентоспроможністю товарів і організацій здійснювати на основі дотримання наступних принципів [78]:

- аналіз механізму дії економічних законів (попиту і пропозиції, ефекту масштабу, конкуренції, економії часу, спадної дохідності та ін.);
- аналіз механізму дії законів організації структур і процесів (композиції для побудови дерева цілей, пропорційності, самозбереження, розвитку та ін.);
- дотримання вимог сукупності наукових підходів до управління (системного, комплексного, маркетингового, поведінкового, структурного, функціонального, відтворювального);
- дотримання принципів управління різними об'єктами;
- орієнтація на конкретні ринки і потреби;
- застосування сучасних інформаційних технологій;
- застосування методів аналізу, прогнозування, нормування, оптимізації;
- орієнтації на кількісні методи оцінки, контролю та оперативного управління конкурентоспроможністю;

- конструкція моделей для оцінки конкурентоспроможності об'єктів повинна враховувати вагомість входять до них чинників;
- у системі управління конкурентоспроможністю об'єктів повинні бути: стратегічний маркетинг, мотивація і регулювання.

Між цими принципами повинні бути загальні функції з планування, організації процесів, обліку та контролю виконання планів і оперативних завдань. В умовах фінансової кризи актуальною є розробка практично застосовних принципів, на яких і повинні базуватися системи управління конкурентоспроможністю підприємства.

Інший підхід до визначення основних принципів управління конкурентоспроможністю запропонований Зав'яловим П.С. [28, с. 220-224] з організаційно-економічний механізм управління конкуренто-спроможністю:

- загальносистемні принципи: комплексність, системність, динамічність, безперервність, оптимальність, конструктивність;
- принципи управління розвитком: розвитку систем, моделювання, прийняття управлінських рішень; самоорганізації; синергізму;
- стратегічні принципи: концентрація зусиль, баланс ризиків, співробітництво;
- принцип інформованості та достатності учасників процесу управління;
- принцип використання безперервного моніторингу;
- принцип забезпечення і підтримки диверсифікації стратегій управління конкурентоспроможністю підприємства;
- принцип зворотного зв'язку.

У розглянутому підході не враховані такі важливі принципи як: науковість, націленість на реалізацію стратегії, принципи єдиноначальності прийнятого рішення і колегіальності в його виробленні.

Цікавими з врахуванням економічної сутності є принципи управління конкурентоспроможністю, які запропоновані Уотерменом Р. [88, с. 44-54]:

- *інформованість*, як головна конкурентна перевага;

- *делегування повноважень* - кожний співробітник як до джерело трудового вкладу, де керівник визначає межі, а персонал шукає ефективні шляхи для виконання своїх завдань;

- *доброзичливий контроль* - необхідно розглядати всі події як сприятливі, а фінансовий контроль, як засіб вивільнення ресурсів;

- *створення робочих груп* - цілеспрямовані зміни можливі тільки при наявності робочих груп, при ефективний розподіл ролей і повноважень при атмосфері довіри і доброзичливості;

- *мотивація* - гнучке реагування на кон'юнктуру ринку, виробництво якісної продукції і т.д.;

- *стабільність в русі* – мобільність як на ринку, так і всередині компанії.

Даний підхід відрізняється акцентуванням на управлінні конкурентоспроможністю компанії через вдосконалення управління трудовими ресурсами, але при цьому не знайшли відображення принципи, що характеризують обов'язковий зв'язок зі стратегічною метою компанії, а також необхідністю системного і комплексного підходу до управління.

Таким чином, на основі аналітичного розгляду існуючих принципів була сформована наступна класифікація принципів управління, що підвищують конкурентоспроможність організації [88, с. 44-54]:

- *стратегічне мислення* - здатність передбачати, вміти виділити глобальні і тактичні проблеми, розраховувати, планувати досягнення і успіхи;

- *конкурентність* - орієнтація колективу компанії на підвищення якісних споживчих властивостей щодо параметрів конкурентів, на скорочення витрат виробництва і витрат по експлуатації виробу;

- *інноваційність* - націлювання колективу компанії на постійне оновлення науково-виробничих фондів і продукції, що випускається;

- *конкурентоспроможність організації* - базується на прогресивних принципах управління;

- *орієнтація на людський фактор* - розкріпачення творчої енергії, надання можливості проявити ініціативу, підготовка і перепідготовка кадрів;

- *маркетинговий пріоритет* - орієнтація керуючої системи на споживача при вирішенні будь-яких завдань, на постійне вивчення ринку, попиту і пропозиції, мотивів поведінки споживачів і конкурентів;
- *прогресивність* - відпрацьованість структури і змісту управління, сприйнятливості зовнішніх і внутрішніх зв'язків в мікро- і макросередовищі;
- *мотивація і стимулювання* - визначає взаємозв'язок трудової мотивації з оплатою праці на основі диференціації матеріальної винагороди в залежності від виконання рівня показників конкурентоспроможності;
- *контроль* - забезпечує техніко-економічну оцінку управлінських рішень і своєчасне розпізнавання шансів і небезпек при досягненні цілей.

Статус конкурентоспроможності керуючого об'єкту повинен охоплювати показники, що відображають вплив зовнішніх та внутрішніх факторів. В якості індикатора положення підприємства на ринку та його фінансового стану цей статус може використовуватися в якості датчика керуючих впливів на різні сторони діяльності підприємства. Управління конкурентоспроможністю - постійний, планомірний, цілеспрямований процес впливу на всіх ієрархічних рівнях на фактори та умови, які забезпечують створення продукції оптимальної якості і повноцінне її використання. Управління конкурентоспроможністю розглядається як коригувальний процес формування виробництва і споживання продукції з подальшим виходом на ринок вже конкурентоспроможного товару. Необхідно розглядати управління конкурентоспроможністю як органічну частину загального управління виробництвом, тобто всі етапи виробництва конкурентоспроможної продукції передбачають спрямування і регулювання всіх етапів життєвого циклу: технічну підготовку виробництва; вхідний контроль; організацію, мотивацію і оплату праці; облік і фінансову діяльність; контроль якості роботи і продукції; післяпродажне обслуговування в експлуатації.

Необхідно виділити основні завдання управління конкурентоспроможністю: вивчення ринку збуту; аналіз і врахування національних та міжнародних вимог до продукції; розробка методів і засобів

впливу на процеси дослідження, проектування і виробництва; збір, аналіз, зберігання інформації про якість продукції. Управління спирається на такі взаємопов'язані категорії: об'єкт, суб'єкт, цілі, стратегія, тактика, стратегічна політика, функції, методи, засоби тощо. При управлінні конкурентоспроможністю підприємства об'єктами управління виступають процеси, від яких залежить якість продукції, що випускається, кадри підприємства, фінансові ресурси, виробничі можливості. Вироблення того чи іншого керівника рішення залежить від відповідності фактичного стану процесу з його характеристиками, заданими програмою управління. Суб'єкт управління - керівні органи всіх рівнів і відповідальні особи, покликані забезпечити досягнення і зміст планованого стану.

Мета управління конкурентоспроможністю - забезпечення випуску продукції, що відповідає заданим вимогам конкуренції на ринку при мінімізації витрат, з урахуванням інтересів споживача і вимог безпеки і екологічності продукції [71, с. 45-61].

На різних етапах життєвого циклу управління конкурентоспроможністю має свою специфіку. На першому етапі збільшення обсягу продажів - конкуренція носить обмежений характер, різниця рівня цін верхньої та нижньої межі по конкурентам скорочується, що створює передумови для початку цінового суперництва. На цьому етапі виробник має можливість і повинен вести розробку нових модифікацій виробів, диференціюючи споживчий попит: удосконалення у зручності користування продукцією, його функціональне призначення тощо. Забезпечення високої конкурентоспроможності продукції на другому етапі життєвого циклу визначає розробка оригінальних модифікацій виробів, що відрізняються від інших аналогів. Процес розширення модифікацій обмежений ринком, який поступово стабілізується за номенклатурою, перетворюючись в ринок стандартизованих виробів. Якість виробів різних виробників вирівнюється і головним засобом ведення конкурентної боротьби є цінове суперництво. Конкурентну стратегію на третьому етапі визначає зниження продажних цін за рахунок скорочення витрат виробництва.

Четвертий етап характеризується загостренням міжвидової конкуренції, коли навіть значне зниження продажної ціни на застарілу продукцію не може компенсувати відставання від новинок. У цій ситуації основним знаряддям боротьби за збереження позицій на ринку стає використання переваг інфраструктури сфери споживання.

Робота з управління конкурентоспроможністю складається з об'єктів і процесів для створення цих об'єктів, і проявляється у взаємодії наступних етапів [12; 70, с. 225-232]:

- *пошук та формулювання основних та часткових цілей* процесу управління конкурентоспроможністю, які можуть змінюватися (уточнюватися) під час його здійснення, а виявлені помилки необхідно усувати. Відповідно до принципу вимірності, властивого стратегічним цілям, виникає необхідність трансформації цілей в конкретні завдання (критерій управління - досягнення стійкої динаміки), які відображають:

- 1) взаємозв'язок чинників конкурентоспроможності підприємств;
- 2) рівень капіталізації виробництва в пріоритетних галузях економіки (стратегічні плани підприємств по капіталізації);
- 3) підвищення ефективності господарських зв'язків на ринку товарів, послуг, капіталу;
- 4) зниження фінансового ризику;
- 5) підвищення ефективності структури виробництва і споживання.

- *виявлення впливових факторів управління для виконання завдання та поставлених цілей* – це властивості та елементи об'єкта управління в цілому, окремі властивості цих елементів, їхнього зв'язку з іншими елементами, зв'язку об'єкта управління з інвестиційним середовищем. Для організації впливу на фактори управління різної природи необхідно виявити їхню сукупність та ступінь відповідності факторів критеріям управління з тим, щоб оцінити потребу та можливість мобілізації ресурсів для приведення чинників управління у відповідність з поставленою метою;

- *встановлення методів впливу на фактори управління* - характер впливу залежить від природи чинника і його сприйнятливості до тих чи інших методів впливу. Залежно від комплексності впливу на різні чинники визначається комплексність механізму управління в цілому. За допомогою управлінського впливу формуються ресурси, необхідні для регулювання процесів конкурентної взаємодії елемента економічної системи, здійснюються практичні заходи, що забезпечують організуючий вплив управлінських структур на процеси ринкового взаємодії;

- *визначення сукупності необхідних ресурсів управління* - за допомогою яких організовується управлінський вплив на стан відповідних факторів управління. Під ресурсами управління слід розуміти джерела впливу на фактори управління. Ці джерела можуть носити різну природу: фінансову, матеріальну, соціальну та ін. Джерела впливу не ізольовані і утворюються в результаті взаємного впливу.

В ході реалізації механізму управління конкурентоспроможністю використовуються різноманітні ресурси. Для найкращого (оптимального) використання ресурсів необхідно включати елементи, що забезпечують наступні функції управління: часом; вартістю; персоналом; контрактами і забезпеченням проекту; взаємодіями і інформаційними зв'язками.

Всі складові механізму управління конкурентоспроможністю підприємства є багаторівневими, тобто припускають управлінську взаємодію як на рівні підприємства, так і узгодженість дій регламентаційною (державною) складовою навколишнього середовища. Тому ефективність застосування будь-якого структурного елемента залежить від узгодженості дій на всіх рівнях управління.

1.3. Методичні підходи оцінювання конкурентоспроможності підприємства

В сучасному бізнесі перед кожною компанією стоїть питання про оцінку рівня конкурентоспроможності. Оцінка конкурентоспроможності є відправною точкою для розробки стратегічних альтернатив щодо зміцнення і поліпшення становища компанії. Як процес виявлення слабких та сильних сторін (переваг і недоліків) підприємства вона дає можливість для максимального поліпшення діяльності і виявляє приховані потенційні можливості [20]. Аналіз останніх досліджень і публікацій проблеми дослідження конкуренції і забезпечення конкурентоспроможності, теоретичні та методичні основи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства розглядалися в роботах різних вчених, таких як: М. Портер, М. Сторпер, Б. В. Буркинський, Р.А. Фатхутдінов, М. Хелвановський, В. Жуковська, І. Трофимова, М. Макдональд, Я. Данбар, І.І. Кретов, Ш.Ш. Магометов, О.А. Лебедева, Н.І Лихіна, І.Л. Дулісова, І.О. Піддубний, А.І. Піддубна, М.І. Книш, П.І. Грошев, С.І. Ожех, В.І. Швець тощо. Серед фахівців не існує єдиної точки зору щодо складу показників, які характеризують рівень конкурентоспроможності підприємства.

На думку Осипова П.В. групою непрямих показників, які можуть служити надійною оцінкою рівня конкурентоспроможності товару, техніки, технології, підприємства або галузі в цілому є група показників, що характеризують питому вагу витрат, пов'язаних з дослідженнями та розробками вартості товару. Чим вище ці показники, тим вище техніко-організаційний рівень товару, техніки і технології підприємства і тим сприятливіші їх перспективи. Такі показники не можуть застосовуватися для оцінки поточного рівня конкурентоспроможності продукту або підприємства, так як вони не враховують факторів, що впливають на запити споживачів [55].

Моїсєєва Н. вважає, що вибір групи показників для оцінки потенційних можливостей та результативності діяльності підприємства необхідно проводити, виходячи з критеріїв конкурентоспроможності продукції підприємства. На думку автора, починати слід з розробки системи критеріїв

конкурентоспроможності, тобто показників оцінки, що в подальшому позначаються на результативності діяльності підприємства і його потенційних можливостях [48].

Нікітіна Є. А. вважає найбільш повним для оцінки рівня конкурентоспроможності наступний набір показників: показники науково-технічного рівня виробництва, рівня організації виробництва і праці, рівня управління господарською діяльністю [50]. При цьому жоден з одиничних показників не характеризує таке об'ємне поняття як рівень конкурентоспроможності підприємства. Дана обставина вказує на необхідність вибору системи показників, що відображають основні аспекти рівня конкурентоспроможності підприємства. Аналіз рівня конкурентоспроможності, на відміну від аналізу господарської діяльності підприємства, має свої специфічні риси і завдання. По-перше, оцінка конкурентоспроможності при розрахунку кількісного показника конкурентоспроможності підприємства є вихідним моментом для оцінки ефективності його виробничо-господарської діяльності в умовах ринкової економіки. По-друге, вивчення конкурентоспроможності має проводитися систематично, з урахуванням життєвого циклу продукту, що виробляється. Такий підхід дозволяє своєчасно приймати рішення про оптимізацію асортименту виробленого продукту, необхідності пошуку нових ринків або нових ринкових ніш, розширення та створення нових виробничих потужностей. По-третє, специфіка методики оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства викликає необхідність використання ряду показників, без аналізу яких не можна обійтися при загальній оцінці виробничо-господарської діяльності підприємства. Ці показники свідчать про ступінь стійкості положення підприємства, здатності випускати продукцію, що користується попитом у споживачів і забезпечує стабільний прибуток.

Сучасні кризові тенденції у світовій і національній економіці негативно позначаються на конкурентоспроможності підприємств і необхідно систематизувати методи оцінки ефективності, дослідницькі проблеми, що

виникають в процесі конкурентоспроможності сучасних підприємств, а також виявити ефективні розробки та методологічні підходи до оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств. Існують основні етапи оцінки та підвищення конкурентоспроможності підприємств (табл. 1.3) [80]. Використовуючи етапи реалізації оцінки та підвищення конкурентоспроможності підприємства, можна проаналізувати і виявити основні проблеми і недоліки підприємства.

Таблиця 1.3

Модель поетапної оцінки та розробки стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства

Назва	Етап
Перший етап	Аналіз показників, які визначають конкурентоспроможність підприємства: - аналіз конкурентного (ринкового) середовища; - аналіз внутрішнього (ринкового) середовища
Другий етап	Визначення галузевих особливостей Формалізація методів оцінки конкурентоспроможності підприємства
Третій етап	Виділення ознак та встановлення на них лімітів Визначення необхідної інформації і джерел її отримання
Четвертий етап	Визначення додаткових ресурсів, які мають бути задіяні в оцінюванні Кількісна оцінка індивідуальних характеристик для кожного рівня градацій шкали
П'ятий етап	Розробка заходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства
Шостий етап	Контроль за дотриманням якості та термінів Розробка стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства

Отримана інформація створює інформаційне поле і дозволяє: 1) передбачити для конкретного періоду оцінку конкурентного середовища досліджуваних предметів на ринку; 2) визначити динаміку ринку та його сегментів; 3) порівняння конкретних показників з однаковими (однаковими) характеристиками конкурентів і перейти до необхідних розрахунків та прийняття управлінських рішень. Розроблено і застосовується на практиці досить велика кількість методів визначення конкурентоспроможності

підприємства. Основні підходи, запропоновані в літературі для оцінки конкурентоспроможності, а саме [84, 397-408]:

- *метод порівняльних переваг* - розміщення виробництва між країнами має діяти за законом порівняльних витрат, тобто кожна країна спеціалізується на виробництві товарів з найбільш в'язкими витратами;

- *метод рівноваги фірм і галузі* - базується на теорії рівноваги фірми і галузі А. Маршалла і теорії факторів виробництва. Під рівновагою розуміється стан, коли у виробника не існує стимулів для зміни обсягів виробництва (зміни своєї частки на ринку). В даному випадку кожен з факторів виробництва має однакову і одночасно найбільшу продуктивність;

- *структурний підхід* - знання рівня монополізації галузі, тобто концентрації виробництва і капіталу, бар'єрів для нових фірм. До числа основних перешкод для нових конкурентів відносять: економічність великомасштабного виробництва; ступінь диференціації продукції; абсолютні переваги у витратах у існуючих фірм; розмір капіталу, необхідний для організації ефективного виробництва;

- *метод «профілів» і якості* - виявляються різні критерії задоволення запитів споживачів щодо будь-якого продукту встановлюється їх ієрархія і порівняльна важливість в межах тих характеристик, які може оцінити споживач; далі проводиться процедура порівняння техніко-економічних даних продукту з конкуруючими товарами з метою зниження часу на збут;

- *функціональний підхід* - головними є економічні показники діяльності фірми: співвідношення ціна-якість; завантаження виробничих потужностей; обсяги випуску продукції; норма прибутку тощо;

- *матричний метод* - концепція життєвого циклу товару і технології, від якої потерпають в займаній частці ринку і в динаміці продажів;

- *метод «бенчмаркінгу»* - процес оцінки стратегій і дій компанії щодо компаній кращих в своєму класі, які працюють в даній галузі і за її межами;

- *метод порівняльного аналізу на параметричній основі* - застосовується в разі дефіциту інформаційного забезпечення. Метод передбачає порівняння

підприємств-конкурентів за певними параметрами господарської діяльності: рівень цін; матеріально-технічні ресурси; кадри; політику збуту тощо;

- метод, заснований на теорії ефективної конкуренції - організована робота всіх підрозділів і служб, коли на ефективність кожної служби впливає безліч чинників-ресурсів цієї компанії.

Таким чином, існує безліч методів оцінки конкурентоспроможності підприємств, але жоден з розглянутих методів не можна вважати ідеальним, у кожного є свої позитивні і негативні сторони.

Таблиця 1.4

Система показників для вимірювання конкурентоспроможності підприємств

№	Індикатор	Індекс	Метод розрахунку	Значення індикатора
K_1	Частка ринку	$\mathcal{C}_p$	$\frac{V_p}{M_p}$	V_p – обсяги продажів на ринку; M_p – ємність ринку
K_2	Якість продуктів	$\mathcal{Y}_n$		Оцінка показників
K_3	Рівень цін	$\mathcal{P}_c$	$\frac{\beta}{\beta_k}$	$\beta\beta_k$ – ціни на аналогічні товари, зроблені досліджуваною компанією за ціною конкурента
K_4	Діапазон коефіцієнта ширини	$\mathcal{K}_w$	$\frac{\mathcal{W}_d}{\mathcal{W}_b}$	$\mathcal{W}_d$ – широта дійсна; $\mathcal{W}_b$ – базова широта
K_5	Фінансова стабільність	$\mathcal{F}_c$		Оцінка показників
K_6	Рівень використання потужності	$\mathcal{K}_n$	$\frac{B_\phi}{\mathcal{P}_\phi}$	B_ϕ – фактичний річний обсяг випуску товарної $\mathcal{P}_\phi$ – продукції, річна виробнича потужність
K_7	Рівень розподілу	$\mathcal{P}_d$	$\frac{\gamma}{\gamma_k}$	$\gamma\gamma_k$ – кількість досліджених комерційних підприємств, компанія та її конкуренти
K_8	Техно-економічний рівень підприємства	η		Оцінка показників
K_9	Імідж (корпоративний рівень культури)	ω_n		Оцінка показників
K_{10}	Вартість на 1 грн товарної продукції	$\mathcal{B}_n$	$\frac{S_n}{B}$	S_n – собівартість продукції; B – доходи
K_{11}	Інноваційний рівень активності	$\mathcal{P}_{in}$	$\frac{N_{in}}{N_0}$	$N_{in} N_0$ – кількість нововведень, що вводяться в досліджуваному підприємстві
K_{12}	Прибутковість			Оцінка показника

Показники, які розглядаються академічними економістами і без яких неможливо підрахувати рейтинг та рівень конкурентоспроможності підприємства, представлені в табл. 1.4 [85].

Рівень використання виробничих потужностей є однією з найважливіших техно-економічних характеристик, які впливають на розмір витрат, ціни на продукцію і конкурентоспроможність підприємства. Крім того, суть конкуренції виражається деякими силами, які на конкретному етапі заохочують її до розвитку незалежно від того, чи діє вона тільки всередині країни або за кордоном. Отже, згідно з теорією М. Портера конкуренція має 5 проблем, що обумовлюють конкуренцію [61, 94]: загроза появи нових гравців; ринкова влада постачальників; загроза появи продуктів-замінників; ринкова влада споживачів; постійна конкуренція між існуючими та новими підприємствами. Основні проблемами низької конкурентоспроможності підприємств наступні [61, 92]: 1) відсутність досвіду конкуренції; ігнорування іноземного права; дрібні двосторонні та багатосторонні міждержавні угоди; 2) наявність перешкод у формі відповідних умов стандартизації та сертифікації; невідповідність системи управління підприємства міжнародними вимогами; 3) відсутність національних фундаментальних наукових досліджень у конкретній галузі; 4) діяльність західних підприємств, яка існує десятиліттями перед в жорсткій конкуренції.

Комплексний підхід до вирішення цих проблем вимагає забезпечення взаємодії влади та підприємств на всіх рівнях конкурентоспроможності. Для вирішення цих проблем існують способи підвищення конкурентоспроможності підприємств, а саме: 1) створення іміджевої компанії - «справедлива» вартість відповідно ціни та якості; 2) розширення та вдосконалення асортименту продукції; 3) найкраще використання матеріальних цінностей та поліпшення видобутку продукції; 4) поліпшення кадрового потенціалу та структур управління; 5) ретельне вивчення потреб ринку; 6) наявність конкурентоспроможності вітчизняних постачальників; 7) стимулювання збуту шляхом проведення різних акцій тощо [61, 92].

Важливим етапом діагностики конкурентного середовища ТОВ «Криптон-НК» є оцінка інтенсивності конкуренції. Т. Харченко узагальнено ряд показників для оцінки інтенсивності конкурентної боротьби та визначення рівня монополізації ринку, які будуть використані в подальших розрахунках (табл.1.5) [83].

Таблиця 1.5

**Показники інтенсивності конкурентного середовища
та рівня монополізації ринку**

Показники	Формула	Умов. поз-ня
1. Показники інтенсивності конкуренції		
1.1. Інтенсивність конкуренції, розрахована на основі оцінки ступеня схожості часток конкурентів (UD)	$U_d = 1 - \frac{\sqrt{\left(\frac{1}{n}\right) \sum (D_i - D_{\text{ср}})^2}}{D_{\text{ср}}}$	D_i – частка i -го під-ва в загал. обсязі продажу на ринку; $D_{\text{ср}}$ – серед. значення D_i
1.2. Показник інтенсивності конкуренції з врахуванням рентабельності ринку (UP)	$U_p = 1 - \frac{\Pi}{O_p}$	Π – прибуток під-ва на ринку; O_p – загальний обсяг продажів
1.3. Інтенсивність конкуренції, залежно від темпу зростання місткості ринку (UTP)	$U_{TP} = \frac{140 - TP}{70}$	TP – річний темп зростання обсягу продажу на ринку
1.4. Узагальнений показник інтенсивності конкуренції (UK)	$U_K = \sqrt[3]{U_d \cdot U_{TP} \cdot U_p}$	
2. Рівень монополізації ринку		
2.1. Коефіцієнт концентрації (CRn)	$CR_n = \frac{O_1 + O_2 + \dots + O_n}{OP}$	$O_1, O_2, \dots, O_n$ – обсяг реалізації продукції i -го під-ва; OP – загальний обсяг продажу на ринку
2.2. Індекс Херфіндаля-Хершмана (In)	$I_n = \sum D_i^2$	n – кількість під-в;
2.3. Індекс Розенблюта (Ir)	$I_r = \frac{1}{2 \sum_{i=1}^n (i \cdot D_i) - 1}$	i – ранг під-ва в залежності від його частки на ринку.

Інтенсивність конкуренції (UD), чим вища, тим нижчий коефіцієнт варіації ринкових часток. Базовим припущенням цього методу є те, що інтенсивність конкуренції буде максимальною у випадку, якщо на ринку присутні фірми з близькими за розміром ринковими частками, фінансовим та виробничим потенціалами (коефіцієнт UD наближається до 1). І навпаки: якщо існують очевидні лідери і аутсайтери в галузі, то інтенсивність конкурентної боротьби згасає (значення коефіцієнту UD наближається до 0).

В ході дослідження на основі аналізу існуючих методів оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства, була запропонована жорстко детермінована змішана модель факторного аналізу. Оскільки даний вид факторного аналізу найбільш розповсюджений, оскільки, відрізняючись достатньою простотою застосування, дозволяє усвідомити логіку дії основних факторів розвитку підприємства, кількісно оцінити їхній вплив, зрозуміти, які фактори і в якій пропорції можливо та доцільно змінити для підвищення ефективності господарської діяльності.

Аналіз показників діяльності підприємства за допомогою жорстко детермінованого факторного аналізу має певні особливості:

- Факторна модель повністю замикається на ту систему чинників, які піддаються об'єднанню в дану модель. Межею складання такої моделі є довжина безперервного ланцюжка прямих зв'язків.
- Даний підхід не дозволяє поділити результати впливу одночасно діючих факторів, які не піддаються об'єднанню в однієї моделі. Таким чином ми абстрагуємось від дії інших факторів, а усі зміни результативного показника повністю приписуємо впливу чинників, які включені у модель.
- Аналіз може виконуватися для одиничного об'єкту при відсутності сукупності спостережень.

Одним з найбільших суттєвих недоліків детермінованого факторного аналізу економічних явищ є неможливість включення у модель вільного набору факторів. З іншого боку, мета факторного аналізу – виявлення найбільш значущих факторів і оцінка ступеню їх впливу. Тому, при використанні детермінованих моделей намагаються по можливості розширити модель, включаючи до неї додаткові фактори. Досягається це за рахунок або подальшого розкладання вже включених до неї факторів, або шляхом введення нових. Таке можна зробити лише у тому випадку, коли в процесі перетворень у моделі з'являються чинники, які мають розумну економічну інтерпретацію.

Таким чином, ми дійшли висновку, що в сучасних умовах конкурентоспроможність підприємства формується під впливом значної

кількості чинників, відмінних за своєю природою та змістом. Нині існує значна кількість підходів до оцінювання конкурентоспроможності. На наш погляд, існування значної кількості класифікацій дозволяє оцінити конкурентне середовище підприємства більш глибоко, а також виявити складні взаємозв'язки між різнорідними факторами конкурентоспроможності, що, у свою чергу, сприяє підвищенню обґрунтованості конкурентної стратегії підприємства.

Таким чином, визначення конкурентоспроможності підприємства є невід'ємним елементом діяльності будь-якого господарюючого суб'єкта, з метою розробки заходів по підвищенню конкурентоспроможності; вибору контрагентів для спільної діяльності; складання програми розвитку підприємства на нових ринках; здійснення інвестиційної діяльності; здійснення державного регулювання економіки.

Провівши дослідження показників оцінки рівня конкурентоспроможності, можна сказати, що жоден з них не може повністю задовольнити сучасні умови українського підприємства. Дослідження конкурентоспроможності підприємства потребує комплексного підходу, який передбачає використання сукупності різноманітних методів і методик оцінки індивідуально для підприємства. В результаті проведеного дослідження встановлено потребу в удосконаленні та розробці сучасної методології оцінки конкурентоспроможності підприємств.

Для ефективного функціонування на ринку недостатньо лише оцінити конкурентоспроможність підприємства, потрібно бути готовим до різних ситуацій на ринку, постійно вносити покращення, а також керувати всіма процесами на підприємстві, щоб забезпечити його конкурентні переваги з усіма наслідками для успіху підприємства. Тільки за таких умов підприємства будуть конкурентноздатними.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «КРИПТОН-НК»

2.1. Загальна організаційна та фінансово-економічна оцінка діяльності ТОВ «Криптон-НК»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Криптон-НК» – це сервісна інжинірингова компанія в нафтогазовидобувній галузі. ТОВ «Криптон-НК» знаходиться за адресою: м. Київ, Святошинський р-н, просп. Перемоги, 136.

Керівник – Нікітін В. О. Уставний капітал – 40 000.00 грн. Власники: Здольник Г. П. – внесок 20 000.00 грн., 50%; Нікітін В. О. – внесок 10 000.00 грн., 25%; Верба Ю. В. – внесок 10 000.00 грн., 25%. Кінцеві бенефіціарні власники – Верба Ю. В., Нікітін В. О.

Основний напрямок роботи компанії – впровадження світових наукоємних технологій, що дозволяють отримати максимальну ефективність з мінімальними економічними витратами. Основна діяльність – надання допоміжних послуг у сфері добування нафти та природного газу. Основоположні цілі діяльності підприємства це:

- розвиток вітчизняної конкурентоспроможної компанії на ринку високотехнологічних інженерних сервісних послуг нафтогазового комплексу;
- адаптація передових світових розробок у сфері інтенсифікації видобутку нафти і газу для умов певного родовища;
- застосування новітніх технологій та високотехнологічного обладнання і матеріалів з метою досягнення оптимального результату при вирішенні виробничих завдань на об'єктах замовника.

Діяльність ТОВ «Криптон-НК» охоплює всі основні нафтогазоносні райони України. Також підприємство має представництво в Казахстані. До складу ТОВ «Криптон-НК» входять підприємства, які працюють на нафтогазовидобувному ринку та в інших сферах. Операційна структура ТОВ «Криптон-НК» представлена на рис. 2.1 [57].

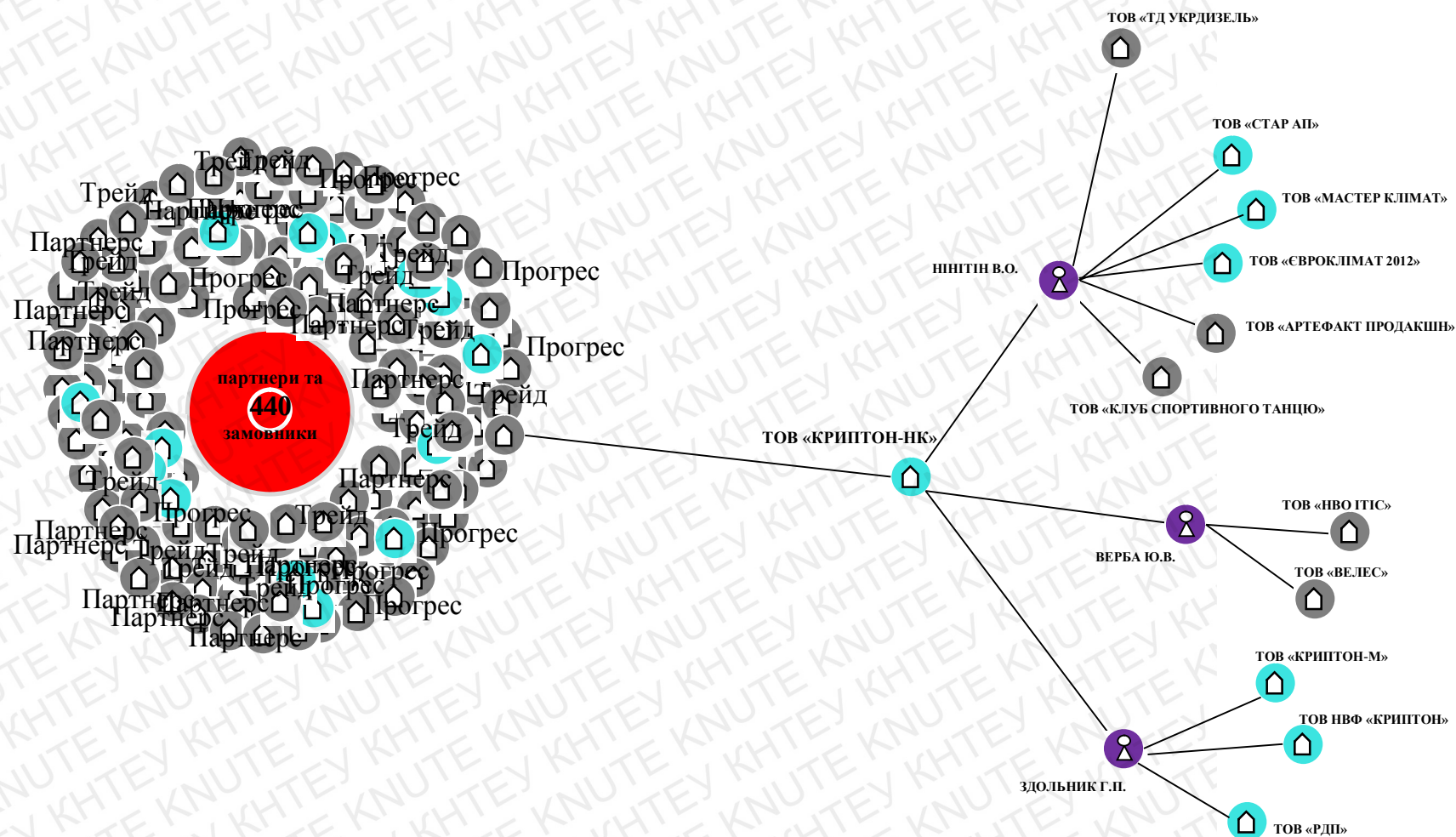


Рис. 2.1. Організаційно-операційна структура ТОВ «Криптон-НК»

Місія компанії – розробляючи і впроваджуючи прогресивні інжинірингові рішення, сприяти зростанню ефективності клієнтів ТОВ «Криптон-НК». Тим самим компанія вносить свій внесок у розвиток економіки та добробут держав, в яких працює, і людей, які працюють разом з ТОВ «Криптон-НК».

Філософія компанії – побудувати компанію з багатою спадщиною, якою можна пишатися, для людей, які працюють в компанії та для майбутніх поколінь і суспільства. Бути надійним партнером, роботу якого можна охарактеризувати так: прогресивно, якісно, вчасно.

Принципи роботи ТОВ «Криптон-НК» [57]:

- чітко розуміти, як домогтися бажаного результату, стабільність і визнання приходять до того, хто не зупиняється на досягнутому, не спочиває на лаврах, а продовжує вдосконалюватися, старанно працювати та йти вперед;
- гарантія якості – компанія дорожить своєю репутацією. Співпрацюючи з надійними партнерами та постачальниками, навіть на початковому етапі проекту, у ТОВ «Криптон-НК» вже є впевненість у його досконалості;
- орієнтація на замовника – кожен Замовник унікальний. Враховуючи специфіку та галузеву спрямованість, обсяги робіт і поставлені цілі, ТОВ «Криптон-НК» намагається вибрати і кваліфіковано втілити в реальність оптимальний по співвідношенню «мета-якість-ціна» варіант;
- працювати на результат – кожен член команди ТОВ «Криптон-НК», виконуючи свої функції, дає компанії можливість здійснювати комплексний підхід до поставленої задачі, вміло застосовувати новітні розробки і забезпечувати якість роботи, яким по праву можна пишатися.

ТОВ «Криптон-НК» володіє значним науково-технічним потенціалом і є розробником обладнання та ряду запатентованих технологій в області підвищення продуктивності нафтових і газових свердловин. Компанія пропонує обґрунтовані технологічні рішення конкретних виробничих завдань. Для виконання робіт використовуються сучасні матеріали та обладнання і комплектуючі вітчизняних та імпорتنих виробників [57].

Інжиніринговий підхід, багаторічний досвід роботи фахівців і успішно виконані проекти дозволяють досягати великих успіхів. З метою досягнення максимальної ефективності для замовника ТОВ «Криптон-НК» орієнтовано на комплексний підхід до виконання наступних завдань, а саме [57]:

– *аналітика і математичне моделювання* – фахівці компанії проводять збір і обробку геолого-промислових даних для вибору об'єктів, проектування технології, прогнозування результатів. В процесі проведення робіт у режимі реального часу здійснюється безперервний контроль і обробка даних для прийняття оперативних рішень по зміні режимів і параметрів технологічного процесу. Після завершення геолого-технічних заходів проводиться відстеження та аналіз технологічної ефективності. Формується електронна база даних для аналізу і статистичної обробки як самого технологічного процесу, так і його результатів з метою подальшої оптимізації та удосконалення технології;

– *лабораторні дослідження* – для аналітичної підтримки роботи технологічних підрозділів і контролю якості використовуваних матеріалів проводиться широкий спектр лабораторних досліджень, для чого в повній мірі використовується ресурс власних лабораторій і лабораторій партнерів. Компанія співпрацює з провідними приватними та державними лабораторіями України та Казахстану. Лабораторні дослідження проводяться для аналізу і розробки нових технологічних рідин, адаптації технологій і розробки нових методик дослідження, пошуку і випробування нових матеріалів.

– *проектування і розробка нових технологій та устаткування* – компанія має понад 120 публікацій і патентів, технічних умов і власних методик. Спеціалістами компанії розроблено [57]:

1) технологію вирівнювання профілю прийомистості нагнітальних свердловин, яка істотно відрізняється від використовуваних іншими компаніями і успішно застосовується на родовищах Узень і Карамандибас (Республіка Казахстан);

2) технологію оптимізації розробки і експлуатації газоконденсатних родовищ (Сайклінг-процес);

3) технологію керованого імпульсно-хвильового впливу на привибійну зону пласта без залучення бригади капітального ремонту. Порядок проведення робіт регламентується згідно стандарту організації України СОУ 11.1 - 00135390-042:2007 «Технологія впливу на привибійну зону нафтових, газоконденсатних, газових і нагнітальних свердловин імпульсно-хвильовим дією», затвердженого і введеного в дію з 01.09.2007 р. у ВАТ «Укрнафта»;

4) ТОВ «Криптон-НК» є розробником обладнання [129]:

- генератор імпульсів гирловий (ДІУ) (ТУ У 29.5-30785395-024:2006);
- генератор імпульсів хвильовий ГІВ, (ТУ У 29.5-30785395-022:2006);
- струменеві насоси НС, (ТУ У 29.5-30785395-023:2006);
- гідрозмішувачі;
- багатостадійні гідропіскоструменеві перфоратори МГПП;

5) системи контролю та управління ТОВ «Криптон-НК»:

- система контролю дозування реагентів при вивантаженні у свердловину СКДР;
- система контролю імпульсно-хвильового впливу СКІВ;
- системи закінчування горизонтальних свердловин багатостадійним ГРП;
- спецавтомобілі, мобільні лабораторії тощо;

– *виробництво та виготовлення* – компанія має власні виробничі потужності на території України, а також співпрацює з вітчизняними та закордонними виробничими компаніями, що спеціалізуються на виготовленні високоякісного обладнання та комплектуючих. Така співпраця дозволяє оперативно реалізовувати складні технічні рішення, створювати широкий спектр специфічних виробів на профільних підприємствах та мати найкращі можливості для виконання визначених робіт;

– *ІТ та програмування* – компанія надає повний набір послуг по розробці програмного забезпечення, від адаптації наявних систем до специфічних вимог клієнтів до розробки надійних і ефективних рішень з нуля у відповідності з

індивідуальним баченням замовників. Успішно використовуються в роботі власні програмні продукти: 1) «інтерпретація гідродинамічних досліджень у видобувних і нагнітальних свердловин (WTA)»; 2) «інтерпретація результатів трасерних досліджень (Tracer v1.1)».

Зростання ефективності використання виробничого потенціалу ТОВ «Криптон-НК» залежить від безлічі зовнішніх і внутрішніх факторів. Проблеми, які впливають на діяльність ТОВ «Криптон-НК» проілюстровано на рисунку 2.2 [57]:

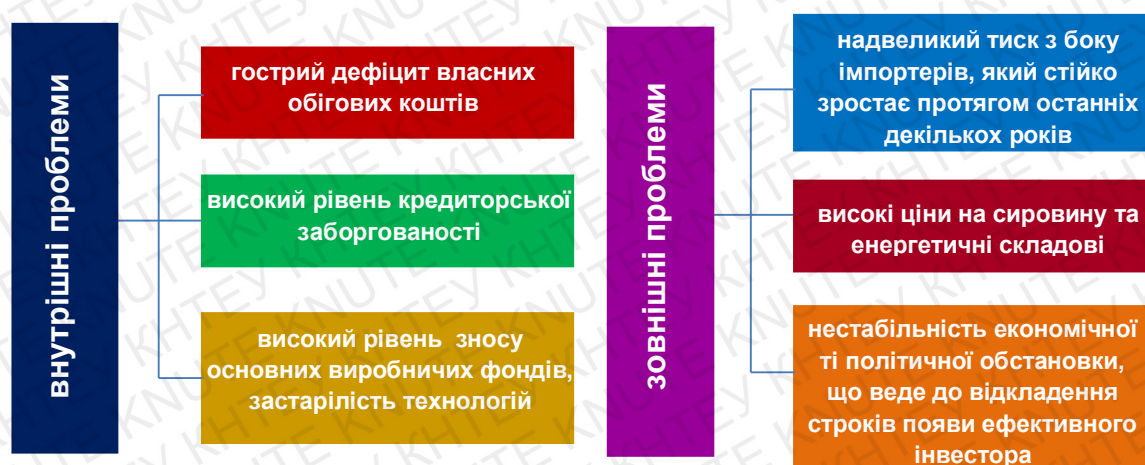


Рис. 2.2. Зовнішні та внутрішні фактори впливу на діяльність ТОВ «Криптон-НК»

Ступінь залежності від законодавчих або економічних обмежень – висока. Штрафні санкції за порушення діючого законодавства 36,7 тис.грн. Штрафні санкції ТОВ «Криптон-НК» по платежам в бюджет: – 833,4 тис.грн. Інші штрафні санкції: – 1 659,2 тис. грн. Фінансові ресурси підприємства на 01.01.2017 складаються з таких вагомих складових як власні кошти та залучені кошти, характеристика яких наведена нижче [57].

Власні кошти зменшилися на 5 689 тис.грн., за рахунок:

- зменшення непокритого збитку на 3 673 тис.грн ;
- зменшення додаткового капіталу на 108 тис. грн.;
- зменшення резервів майбутніх платежів на 1 908 тис.грн.

Залучені кошти зменшились на 277 639 тис. грн. за рахунок:

- збільшення розрахунків з кредиторами на 42 376 тис.грн.
- зменшення авансів отриманих на 300 720 тис.грн.
- зменшення інших залучених коштів на 19 295 тис.грн.(за рахунок зменшення заборгованості за газ).

За станом на 31.12.2016 загальна вартість укладених, але не виконаних в повному обсязі договорів та контрактів, по основним видам продукції складає:

- аналітика і математичне моделювання – укладені договори виконані в повному обсязі;
- проектування і розробка нових технологій та устаткування – загальна вартість 160 240 000,00 грн. (залишок 114 667 900,00 грн.); загальна вартість 345 800,00 євро (залишок 240 200,00 євро).

Підприємство велику увагу приділяє своїй репутації. Тому його поведінка у відносинах із замовниками, постачальниками, конкурентами, органами влади і громадськістю регулюється високими моральними нормами. Компанія намагається старанно дотримуватися законів і нормативних актів. Основними напрямками, що обумовлюють підвищення ефективності виробничого потенціалу є: поліпшення використання людських ресурсів, вдосконалення використання основних засобів, поліпшення використання матеріальних ресурсів, раціональне використання енергоресурсів.

ТОВ «Криптон-НК» до напрямів поліпшення використання людських ресурсів відносить: скорочення втрат робочого часу і періоду підготовки виробництва; зниження трудомісткості; збільшення продуктивності праці; зниження плинності кадрів; зростання коефіцієнта сталості кадрів; скорочення тривалості виробничого циклу без порушень технологічного процесу, за допомогою скорочення часу міжопераційних перерв; підвищення кваліфікації робітників тощо.

До напрямів поліпшення використання основних засобів ТОВ «Криптон-НК», які сприяють зростанню значення коефіцієнту використання виробничої потужності відноситься зниження фондомісткості при підвищенні коефіцієнту завантаження та використання обладнання, тобто зростання змінності його

роботи, скорочення внутрішніх і цілоденних простоїв обладнання, збільшення кількості активної частини основних засобів, забезпечення своєчасного введення в експлуатацію нових і максимально ефективного використання експлуатованих основних засобів. До резервів поліпшення використання основних засобів відносять невикористані можливості технічного рівня, що визначають ступінь досконалості використовуваної на підприємстві техніки та технології. Особливе значення має технологічний напрям, що передбачає підвищення якості виробів і економічності їх виробництва, за допомогою використання прогресивних технологій. Фактори, що впливають на виробничий потенціал ТОВ «Криптон-НК», представлені на рис. 2.3 [57].

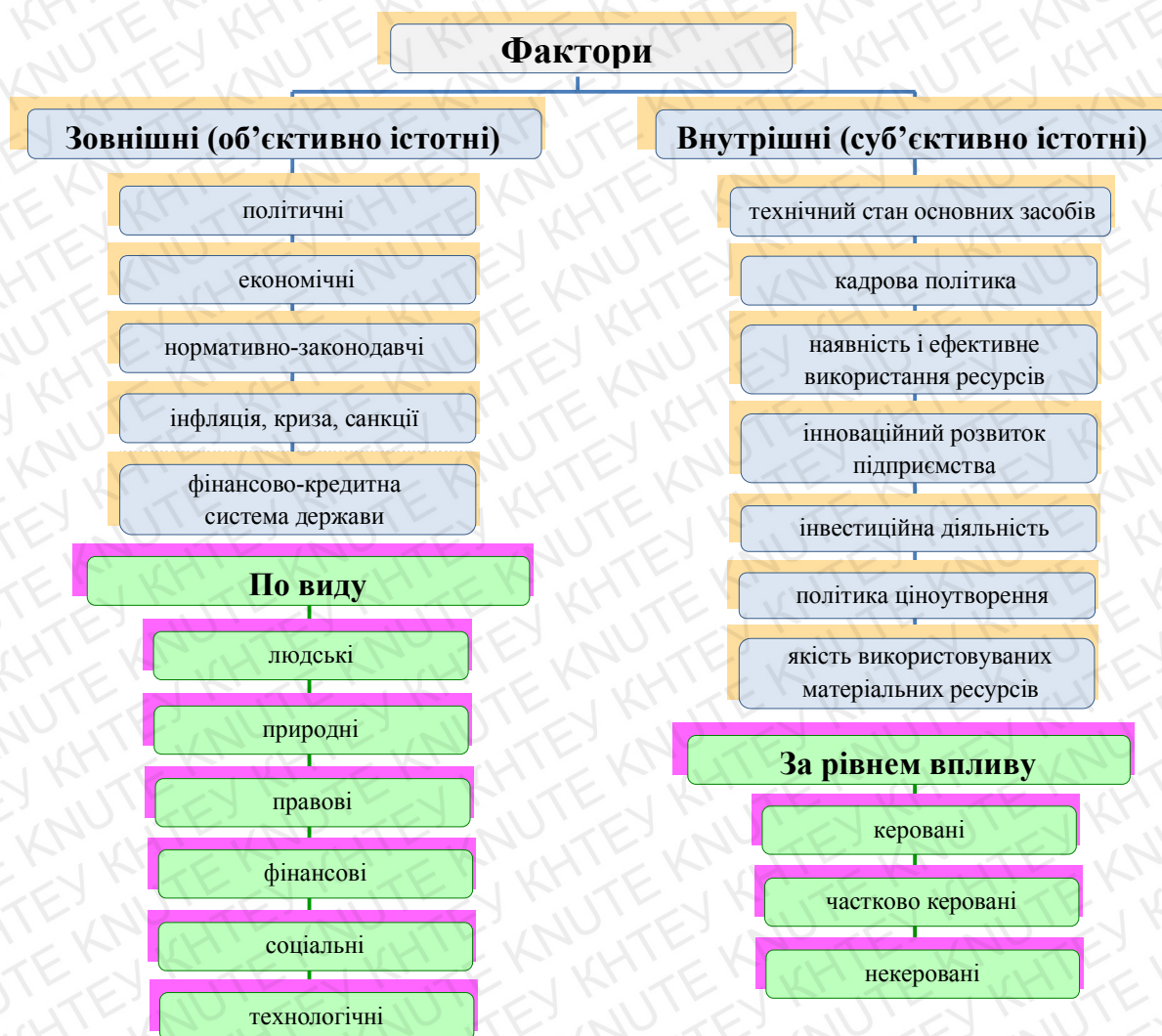


Рис. 2.3. Фактори впливу на виробничий потенціал ТОВ «Криптон-НК»

Різномірні фактори виробництва не є взаємозамінними, але оцінити вплив динаміки на зміну витрат виробництва цілком можливо. Таким чином, складові промислового потенціалу ТОВ «Криптон-НК» наступні:

- 1) фондовий потенціал: технічний і технологічний потенціал; науково-технічний потенціал (інноваційний та інформаційний потенціал);
- 2) інвестиційний потенціал;
- 3) кадровий потенціал: соціальний та потенціал професійного зростання;
- 4) продуктивний потенціал: потенціал реалізації продукції; потенціал якості продукції;
- 5) потенціал диверсифікації підприємства – можливість перепрофілювання для виробництва нової продукції; унікальність (неможливість перепрофілювання);
- 6) організаційний потенціал.

Вагомими ресурсними складовими виробничого потенціалу ТОВ «Криптон-НК» є фондовий потенціал; потенціал оборотних фондів; потенціал нематеріальних активів. Фондовий потенціал характеризує наявні та скриті можливості засобів праці, які формують виробничу потужність підприємства. В табл. 2.1 представлені основні показники виробничого потенціалу ТОВ «Криптон-НК», які підтверджують цей факт і свідчать про те, що обсяги інвестованих коштів є недостатніми для кардинального поліпшення показників стану основних засобів [57]. Ступінь зношеності основних засобів на підприємствах галузі у 2016 р. становила майже 60,6%.

Таблиця 2.1

Основні показники виробничого потенціалу ТОВ «Криптон-НК»

Показник	2015	2016	2017
ТОВ «Криптон-НК»			
Первісна вартість основних засобів (ОЗ), тис. грн	2470317	2547169	3094325
Знос ОЗ, тис. грн	1307954	1451281	1586223
Знос ОЗ, %	52,9	56,98	51,3
Обсяг реалізованої продукції, тис. грн	2203292	5470838	6721283
Оборотні кошти (ОК), тис. грн	1352348	2 533 825	5218982

Продовження табл.2.1

Показник	2015	2016	2017
Коефіцієнт обороту ОК	1,63	2,16	1,3
Первісна вартість нематеріальних активів (НМА), тис. грн	238307	238307	238307
Залишкова вартість НМА, тис. грн	154329	130553	106360
ТОВ «Криптон-М»			
Первісна вартість основних засобів (ОЗ), тис. грн	11729959	11805229	12079201
Знос ОЗ, тис. грн	10477267	10533812	10666843
Знос ОЗ, %	89,3	89,2	88,3
Обсяг реалізованої продукції, тис. грн	4902371	6663021	6159346
Оборотні кошти (ОК), тис. грн	2187523	1811995	1743861
Коефіцієнт обороту ОК	2,24	3,68	3,53
Первісна вартість нематеріальних активів (НМА), тис. грн	14996	15102	15115
Залишкова вартість НМА, тис. грн	4771	3673	2485
ТОВ НВФ «Криптон»			
Первісна вартість основних засобів (ОЗ), тис. грн	1179271	1295297	1523146
Знос ОЗ, тис. грн	680188	736473	819493
Знос ОЗ, %	57,7	56,9	53,8
Обсяг реалізованої продукції, тис. грн	1879014	2706836	2634829
Оборотні кошти (ОК), тис. грн	2698948	3642333	4158664
Коефіцієнт обороту ОК	0,7	0,74	0,63
Первісна вартість нематеріальних активів (НМА), тис. грн	1444	5250	5476
Залишкова вартість НМА, тис. грн	564	4307	4015
ТОВ «Велес»			
Первісна вартість основних засобів (ОЗ), тис. грн	2 327460	2461359	2 627460
Знос ОЗ, тис. грн	1756651	1 873835	1 987195
Знос ОЗ, %	75,5	76,1	75,6
Обсяг реалізованої продукції, тис. грн	3596931	6490902	6646239
Оборотні кошти (ОК), тис. грн	1321414	2706951	3945773
Коефіцієнт обороту ОК	2,72	2,4	1,7
Первісна вартість нематеріальних активів (НМА), тис. грн	13 525	14 343	16 263
Залишкова вартість НМА, тис. грн	4262	3387	3 648

Подальший розвиток та ефективне функціонування паливно-енергетичного комплексу України потребує значних інвестиційних ресурсів: 1821 млрд грн до 2030 р. [65]. Нафтогазова промисловість потребує інвестицій у розмірі 562 млрд грн. Обсяги інвестування порівняно з 2016 р. основного капіталу скоротилися в нафтогазовому виробництві на 9%. Така динаміка свідчить про низькі темпи відтворення основних засобів і прирікає у майбутньому підприємства на остаточну втрату конкурентоспроможності.

Навіть в обмежених умовах інвестиційних ресурсів, вирішення проблеми технічного розвитку підприємств ТОВ «Криптон-НК» бачиться, у технічно технологічному переоснащенні підприємств, шляхом модернізації. Модернізація дає змогу загальмувати процес морального і фізичного зносу обладнання та забезпечує високу ефективність виробництва за менші кошти, порівняно з новим будівництвом аналогічних виробництв.

Потенціал оборотних фондів характеризує певну частину капіталу підприємства у вигляді виробничих запасів, незавершеного виробництва, напівфабрикатів власного виготовлення, витрат майбутніх періодів. Аналіз його динаміки по підприємствах ТОВ «Криптон-НК» говорить про суттєве зниження потенціалу цієї складової у 2017 р.

Треба згадати про важливу технологічну особливість виробничого потенціалу підприємств цієї галузі – високу питому вагу матеріально-енергетичних витрат в собівартості продукції (більш 80%). Сучасний низький рівень конкурентоспроможності цієї складової потенціалу обумовлений сукупною дією таких чинників, як висока енергоємність діючих виробництв (яка до того ж збільшується по мірі зносу обладнання) та неухильне зростання цін на матеріальноенергетичні ресурси, насамперед, природний газ. Потенціал нематеріальних активів характеризує можливості підприємства використовувати в господарській діяльності придбані або створені права на продукти інтелектуальної праці задля забезпечення стратегічних переваг. Функціонування зарубіжних компаній сьогодні доводить цінність нематеріальних ресурсів, які забезпечують розвиток підприємства, зростання його ринкової вартості, посилення конкурентних позицій.

Навіть при зростанні обсягів інвестицій в нематеріальні активи (див. табл. 2.1), їх частка в сукупних капітальних витратах для ТОВ «Криптон-НК» та підприємств нафтогазовидобувної галузі взагалі залишається дуже малою – майже 5%. Така тенденція спостерігається при ухваленні інвестиційних рішень в умовах обмеженості інвестиційних ресурсів, коли основна увага акцентується на фінансуванні програм оновлення

фондового потенціалу, а питання придбання нематеріальних активів залишаються на другому плані. В пошуку інвестиційних партнерів для інноваційного оновлення діючих виробництв питання формування і використання потенціалу нематеріальних активів є актуальними для підприємств ТОВ «Криптон-НК». Інноваційний потенціал характеризує можливості підприємства відносно генерації та впровадження інновацій і тісно пов'язаний з науково-технічним потенціалом. Науково-технічний потенціал для ТОВ «Криптон-НК» – це можливість та здатність персоналу вирішувати проблемні питання науково-технічного характеру при використанні наукових досліджень та виробничого досвіду для удосконалення технологічних процесів. При грамотній організації взаємодія наукового, інноваційного і технічного потенціалів успішно втілюється у науково-інноваційно-технічному потенціалі. Функціонування та розвиток цієї складової потенціалу підприємств ТОВ «Криптон-НК» проаналізовано на рис. 2.4, на якому визначені зміни складу інноваційних витрат по підприємствах ТОВ «Криптон-НК» за період 2015–16 рр. [57].



Рис. 2.4. Структура інноваційних витрат на підприємствах ТОВ «Криптон-НК» за напрямками інноваційної діяльності

З даних рис. 2.5 видно, що у 2015 р. значна частина інноваційних витрат підприємств ТОВ «Криптон-НК» (85%) спрямована на придбання машин, обладнання та програмного забезпечення. Загальна сума інноваційних витрат

становила 2748371 тис. грн. У 2016 р. інноваційні витрати скоротилися майже втричі та склали 910822,9 тис. грн, а також змінилася їхня структура. Частка витрат на придбання машин, обладнання та програмного забезпечення скоротилося до 45%, а частка інших витрат збільшилась з 5% до 33,5%, значна сума яких призначалася на виробниче проектування та інші види підготовки виробництва для випуску нових продуктів. З 2% до 12% збільшилась частка витрат на інші зовнішні знання (придбання нових технологій). Такі структурні зміни обумовлені зміною у структурі власності ключових підприємств галузі (наприклад, консолідація активів ТОВ «Криптон-НК») і прагненням власників підвищити потенціал підприємств, у тому числі за рахунок впровадження новітніх ресурсо- і енергозберігаючих технологій [57].

Фінансовий потенціал визначає фінансові можливості підприємства при здійсненні поточних та перспективних витрат через обсяги власних, позичених та залучених фінансових ресурсів. Одних із ключових показників фінансового потенціалу підприємства це прибуток (збиток). Від'ємний фінансовий результат підприємств галузі до оподаткування за підсумками 2016 р. становив майже 7 млрд грн. Таке негативне фінансове сальдо роботи підприємств галузі спостерігалось вперше (навіть в період фінансово-економічної кризи 2008– 2009 рр. цей показник не перевищував 3 млрд грн). Більшість підприємств нафтодобувної галузі, які забезпечують понад 65% сукупного галузевого виробництва, завершили 2016 р. з від'ємним фінансовим сальдо [11, с. 24]. Динаміку показнику чистого збитку підприємств ТОВ «Криптон-НК» проілюстровано на рис. 2.5 [57].

Обсяг реалізованої нафтогазодобувної продукції за підсумками 2017 р. [63] у діючих цінах становив 92,66 млрд грн, порівняно із 2016 р. цей показник виріс на 4,7%, що забезпечило частку цієї галузі у сукупних обсягах реалізації промислової продукції на рівні 6,6%. Домінуючим фактором збільшення обсягу реалізованої нафтогазодобувної продукції стало зростання цін реалізації, обсяги ж виробництва у 2016 р. були нижче, ніж у попередні роки. Наглядно це

демонструють показники виробництва та реалізації продукції ТОВ «Криптон-НК», які представлені в табл. 2.2 [57].

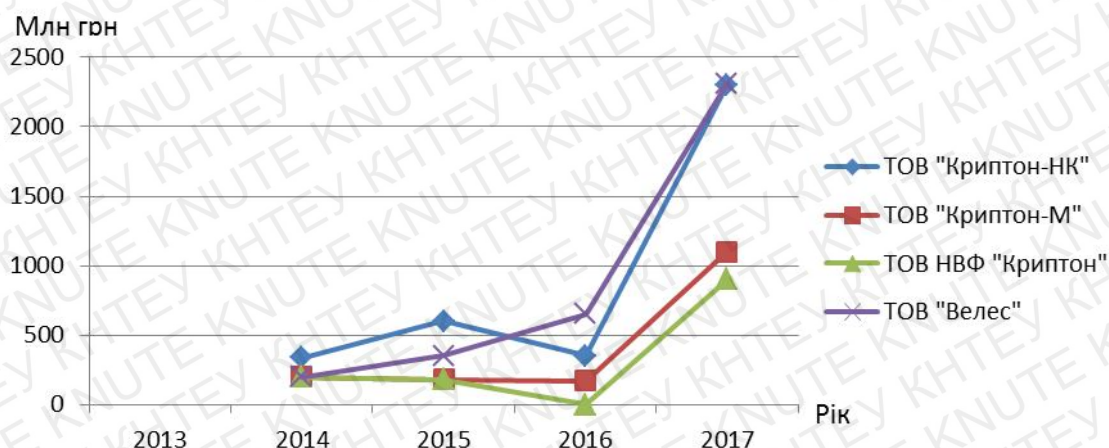


Рис. 2.5. Динаміка показника чистого збитку підприємств ТОВ «Криптон-НК»

Згідно даних Державної служби статистику України [63] частка вітчизняної продукції на внутрішньому ринку навітогазодобувної продукції становила в 2017 р. близько 39% та збільшилася порівняно з попереднім роком на 4%. Частка внутрішніх поставок у загальній реалізації товарної продукції галузі склала в 2017 р. 52%, але подальше нарощування реалізації навітогазодобувної продукції вітчизняним споживачам стримується через їхню низьку платоспроможність, тому сприйнятливим є прагнення виробників відшкодовувати обмежену ємність внутрішнього ринку прибутковими експортними поставками.

Таблиця 2.2

Динаміка показників виробництва та реалізації продукції

Показник	2016	2017
Товарна продукція в порівняльних цінах, млн грн	2953,2	2938,1
Реалізована продукції, млн грн	2460,4	2374,3
Зміна обсягу реалізованої продукції у порівнянні з попереднім роком, млн грн	+748,5	–86,1
за рахунок зменшення обсягів виробництва	+178,5	–126,1
за рахунок зростання цін реалізації	+570,0	+40,0

Незважаючи на високий рівень цін на матеріально-енергетичні ресурси і відповідне зменшення конкурентноздатності товарної продукції, вітчизняним експортерам у 2016–2017 рр. вдалося відновити докризові обсяги експорту. Тому є підстави вважати, що рівень маркетингового потенціалу підприємств галузі достатньо високий.

Інфраструктурний потенціал визначає сукупні можливості допоміжних цехів, господарств і служб для забезпечення необхідних умов ефективного функціонування основного виробництва ТОВ «Криптон-НК». Дослідження діяльності підрозділів виробничої інфраструктури підприємствах ТОВ «Криптон-НК» показало, що найбільш проблемною частиною комплексу допоміжних виробництв є ремонтне господарство, що пов'язано з високим зносом основних засобів. Внаслідок активізації інтеграційних процесів у нафтогазодобувній галузі відкриваються перспективи проведення суттєвих змін в організації діяльності ремонтних господарств. Так, завдяки посиленню централізації та спеціалізації ремонтного господарства усередині об'єднаних підприємств ТОВ «Криптон-НК» можливе його відповідне зменшення у рамках виробничої інфраструктури окремого підприємства [57].

Кадровий потенціал ТОВ «Криптон-НК» розкриває здатність трудових ресурсів підприємства забезпечувати ефективне його функціонування за допомогою своїх спеціальних знань і навичок.

Аналіз діяльності підприємств ТОВ «Криптон-НК» доводить, що їхня кадрова політика включає підготовку та перепідготовку промислово-технічного персоналу власними силами, навчання робітників суміжним професіям, підвищення кваліфікації робітників, посадових осіб та фахівців, проведення навчання з охорони праці. Ці заходи дають змогу нарощувати кадровий потенціал кожного окремо взятого підприємства ТОВ «Криптон-НК».

В табл. 2.3 наведені показники професійного навчання працівників ТОВ «Криптон-НК» у 2016–2017 рр.[57].

Таблиця 2.3

**Професійне навчання працівників на підприємствах
«Криптон-НК» у 2016-2017 рр.**

Показник	2016	2017
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	4050	4005
Пройшли перепідготовку, осіб	267	321
Підвищили кваліфікацію, осіб	1424	1312
– керівники	235	170
– професіонали і фахівці	90	136
– робітники	1099	1004
Навчаються у ВНЗ на умовах повного відшкодування затрат, осіб	16	14

Дані таблиці 2.3 свідчать про те, що на підприємствах постійно ведеться робота з професійного розвитку персоналу. Така робота є вагомим елементом управлінської діяльності і розкриває високий рівень управлінського потенціалу. Ситуаційний аналіз ТОВ «Криптон-НК» допоможе проаналізувати внутрішню і зовнішню сфери діяльності підприємства, що дозволяє виробити конкурентну стратегію розвитку в умовах ринкової економіки [57].

Також серед співробітників проводилося анкетування. Пропонувалося відповісти на питання для складання стратегічного аналізу внутрішнього середовища. Виставлялися значення, які є на даний момент та, що хотілося б мати в компанії, дані в табл. 2.4, 2.5 [57].

Проаналізувавши і співставивши всі показники SWOT-аналізу, була обрана стратегія диверсифікації. Під диверсифікацією традиційно розуміють одночасний розвиток декількох відокремлених один від одного видів діяльності, а також розширення асортименту послуг. До числа основних причин диверсифікації підприємств відносять [96]:

- прагнення вижити і зміцнити своє становище в умовах конкуренції;
- спробу знизити підприємницькі ризики, розподіливши їх між різними сферами діяльності;
- можливість отримати більший прибуток, ніж при простому нарощуванні обсягів виробництва.

Стратегічний аналіз внутрішнього середовища компанії

ФАКТОРИ	Сильно развине ний	Средне развине ний	Слабо развине ний	Значимість фактора для развитку компанії			кіль-ть осіб	фактичний стан		необхідність реалізації (%)
				Висока	Середня	Низька		значимість	розвиток	
Неперервність інноваційних процесів	2	4	2	6	2		8	висока	середній	45,00%
Загальний корпоративний дух	2	4	3	7	2		9	висока	середній	47,53%
Планування роботи в компанії в цілому	2	4	2	8			8	висока	середній	40,00%
Планування роботи	3	4		6	1		7	висока	середній	30,61%
Умови для розкриття робочого потенціалу кожного співробітника	1	3	5	7	2		9	висока	слабий	56,79%
Ефективність внутрішньої інформаційної системи	1	1	7	6	3		9	висока	слабий	64,44%
PR - діяльність	1	4	4	8	1		9	висока	серед./слабий	51,85%
Рекламна активність		5	3	3	4		7	середня	середній	54,90%
Ефективність реклами		2	4	3	2		5	висока/серед	серед./слабий	58,40%
Якість пропонованих послуг	2	6		8			8	висока	середній	32,50%
Широта спектру послуг	1	3	5	4	5		9	висока/серед.	серед./слабий	61,98%
Наявність чіткої цінової політики залежно від значущості клієнтів	2	5	1	6	2		8	висока	середній	41,56%
Професіоналізм маркетингових досліджень			8	6	2		8	висока	слабий	72,50%
Гнучке реагування на ринкові зміни	3	3	3	6	3		9	висока	середній	46,67%
Простота роботи з рекламціями	1	2	5	5	3		8	висока	слабий	60,63%
Чіткість розподілу функцій між співробітниками	1	5	3	5	4		9	висока	серед./слабий	54,57%
Оптимальність розподілу функцій	1	5	3	6	3		9	висока	серед./слабий	52,59%
Професіоналізм в роботі з споживачами		4	2	4	2		6	висока	середній	55,56%
Професіоналізм адміністративно-управлінського персоналу (офіс)	2	3	1	5	1		6	висока/серед.	сильний	38,61%
Система навчання та підвищення кваліфікації персоналу		1	7	7	1		8	висока	слабий	67,66%
Турбота про соціально-психологічний клімат в компанії	1	4	4	6	3		9	висока	серед./слабий	55,56%
Система контролю ефективності якості праці персоналу	1	4	4	7	1	1	9	висока	серед./слабий	55,56%
Фінансова стійкість компанії	7			7			7	висока	сильний	10,00%
Фінансове планування в компанії	2	2	2	6			6	висока	середній	40,00%
Лояльність співробітників	2	5		7			7	висока	середній	31,43%
Мотивація персоналу до змін		2	5	4	2	1	7	висока	слабий	68,78%

Таблиця 2.5

SWOT-аналіз внутрішнього середовища компанії

Сильні сторони	Слабкі сторони
Фінансова стійкість компанії Професіоналізм адміністративно-управлінського персоналу (офіс) Професіоналізм в роботі з споживачами Наявність чіткої цінової політики Поступово зростаючий попит у силу специфіки бізнесу Репутація фірми Згуртований колектив	Недостатньо умов для розкриття робочого потенціалу кожного співробітника Недостатня мотивація персоналу до змін Відсутність системи контролю ефективності і якості праці персоналу Недостатня турбота про соціально-психологічний клімат в компанії Відсутність системи навчання та підвищення кваліфікації персоналу Складність у роботі з рекламациями Недостатньо оптимально розподілені функції між співробітниками Відсутність додаткових послуг (додаткових засобів «викачування» грошей) Неефективна внутрішня інформаційна система Відсутність ефективності в рекламних акціях Імідж деколи впливає негативно Відсутність чіткості розподілу функцій між співробітниками
Можливості	Загрози
Підвищення ефективності внутрішніх бізнес процесів Введення додаткових послуг Зниження витрат Запровадження системи управління за цілями Створення системи лояльності співробітників Створення системи лояльності для споживачів Створення системи лояльності клієнтів Створення ефективної організаційної структури	Зниження лояльності споживачів Зниження лояльності співробітників Кількісний і якісний ріст конкурентів у ряді сегментів

Важливою складовою управління підприємствами ТОВ «Криптон-НК» є інформаційний потенціал, який визначає можливості підприємства для забезпечення результативних та ефективних управлінських рішень завдяки своєчасне отримання необхідної інформації

Таким чином, ТОВ «Криптон-НК» використовує концепцію інформаційних систем ERP (планування ресурсів підприємства) для вирішення управлінських завдань на великих підприємствах. Інші підприємства ТОВ «Криптон-НК» переважно використовують варіації інформаційних систем MRP II (планування ресурсів виробництва). Вирішальними проблемами при виборі та впровадженні модулів більш ефективних інформаційних систем другого та третього рівнів (CAD/ CAM, CIM і т. ін.) є: конструкція єдиної системи для співробітників усіх підрозділів; недостатній рівень кваліфікації персоналу для роботи з системою; функціональність та гнучкість системи, її вартість[57].

Але існування таких проблемних питань не стають перепорою в розумінні того, що впровадження передових корпоративних інформаційних систем на підприємствах сприятиме гнучкому та оперативному управлінню в складних умовах мінливого економічного та політичного середовища. Управлінські та інформаційні складові потенціалу підприємств ТОВ «Криптон-НК» виступають ефективною передумовою для майбутнього розвитку. Потрібно постійно акцентувати увагу на підвищенні потенціалу цих складових для організованого та раціонального керування та управління виробництвом. Таким чином дослідження сучасного потенціалу підприємств ТОВ «Криптон-НК», можна виділити такі його основні ознаки: фізичний та моральний знос обладнання; значна питома вага матеріально-енергетичних витрат в собівартості продукції, відсутність альтернативних незалежних постачальників сировини та енергоносіїв; нестабільність внутрішнього попиту; вплив інноваційного та інформаційного потенціалу[57].

Відтворення та розвиток потенціалу підприємств ТОВ «Криптон-НК» буде ефективним при реалізації інноваційного інвестування з використанням механізмів приватно-державного партнерства. Впровадження таких механізмів надасть можливість інтегрувати виробничі й інноваційні ресурси ТОВ «Криптон-НК» та інвестиційні кошти в систему відтворення й розвитку потенціалу підприємств на основі оновлення та модернізації виробництва.

2.2. Дослідження конкурентного середовища ТОВ «Криптон-НК»

Ринок інжинірингових послуг зі своїми стандартами якості з'явився у відповідь на зміну структури великих бізнесів. Інжинірингові компанії нафтогазодобувної галузі займаються діяльністю, пов'язаною з облаштуванням родовищ, у тому числі розробкою проектно-розрахункових робіт, постачанням необхідного технічного обладнання, монтажньо-будівельними роботами, а також сервісними та пусконаладжувальними роботами. Проведення проектно-розрахункових робіт, а також монтаж систем включає в себе наступні роботи [57]:

- складання техзавдання за участю замовника і за допомогою висококваліфікованих фахівців компанії;
- розробка розрахунків згідно зі складеним ТЗ і оптимальному розташуванню систем;
- підбір відповідного виду системи залежно від промислового призначення приміщень;
- вибір необхідного обладнання з точки зору економічної доцільності та виконання конструктивних завдань;
- виконання креслень і схем складання специфікації згідно з проведеними розрахунками;
- підготовка приміщень і монтаж обладнання;
- пусконаладжувальні роботи.

В цілому інжинірингові компанії нафтогазодобувної галузі забезпечують роботу наступних систем: вентиляція; тепlopостачання; автоматизація техпроцесів і виробництв; водопостачання; пожежна безпека; опалення. Крім того, дані компанії здійснюють конструювання і виробництво деталей та комплектуючих для вузлів, а також моделювання технологічних процесів, розроблення електротехнічних проектів, їх монтаж і виготовлення електроблоків. Всі нові технології та обладнання, яке розробляється в даній

галузі, вивчаються фахівцями інжинірингових компаній, які повинні забезпечувати умови для їхнього функціонування.

Розвиток інжинірингу в нашій країні в силу унікальних кліматичних і географічних особливостей, а також великої ресурсної бази, завжди мав стратегічне значення. Історично склалося, що управління великими проектами по створенню нафтогазовидобувної інфраструктури здійснювали монополії, взаємодіючи з сотнями підрядників і постачальників устаткування. Сьогодні світовий досвід показує, що природні монополії відходять у минуле. Вони провели внутрішню модернізацію оперативної діяльності, підвищивши ринкову ефективність і мобільність компаній, або перетворилися у багатoproфільні холдинги з диверсифікованим портфелем бізнесів. В цілому всі природні монополії зазнали значних змін, суть яких полягає в підвищенні ефективності бізнесу за рахунок управління ризиками та створення конкурентного середовища в галузі. Результатом таких значущих змін стала поява цілком нового ринку інжинірингових послуг, зі своїми стандартами якості, компетенціями і гравцями.

Україна в достатньому обсягу має розвіданих родовищ нафти та газу і в роботі знаходяться 350 родовищ: нафтових – 78; газових – 89; газоконденсатних – 111; нафтоконденсатних – 59; газонафтових і нафтогазових – 13. За величиною запасів: великих – 5; середніх – 26; дрібних – 319. Однак, більшість родовищ невеликі, а їх частка у загальному обсязі видобутку вуглеводнів незначна. Вітчизняні нафтові родовища освоєні на 85%, а газові на 77% [63]. Перспективними родовищами для нафтогазовидобування в Україні були в акваторії Чорного та Азовського морів з прогнозними ресурсами вуглеводнів в обсязі приблизно 1,9 млрд тонн умовного палива. Але політична та економічна нестабільність ускладнюють розвиток галузі в цьому напрямі. Тому актуальним періодом у розвитку нафтогазової галузі стає зростання геологорозвідувального потенціалу країни. За початковими оцінками потенційні ресурси вуглеводнів (нафта-газ-газоконденсат) оцінюються в 10763,14 млн т у.п. З початком розробки покладів нафти і газу з надр України

видобуто – 1784,3 млрд м³ газу, нафти – 297,7 млн т і 64,8 млн т газового конденсату, що становить 2728,0 млн т у.п. [63] (табл. 2.6; Додаток А).

Таблиця 2.6

Ресурси вуглеводнів в Україні

Назва ресурсу	Одиниця виміру	Запаси	Ресурси
Природний газ	млрд. м ³	1094	4292
Нафта	млн. тонн.	137	705
Газоконденсат	млн. тонн.	69	336

Пріоритетом для розвитку нафтовидобувної галузі є досягнення фінансової стабільності та стабілізації видобутку вуглеводнів. Рациональними та доцільними є кроки для поліпшення використання сировинної бази [69, с. 90–96.]: 1) впровадження сучасних технологій та сучасних методів інтенсифікації видобутку нафти і підвищення нафтовіддачі пластів; збільшення обсягів експлуатаційного буріння; технічна модернізація нафтовидобувних підприємств; розвиток робіт з підвищення нафтогазоконденсатовіддачі родовищ; ефективне використання фінансових механізмів (ОВДП, цільові облігації).

Провідним підприємством на ринку є НАК «Нафтогаз України», яке відіграє суттєву роль як для розвитку ПЕК, так і для вітчизняної економіки. Однак, НАК «Нафтогаз України» при видобуванні 80% нафти та газу в країні є збитковим підприємством, і саме тому інноваційні процеси в галузі повинні торкнутись не лише приватних компаній, а також і державних. Так, було розроблено та створено енергоощадну модель розвитку економіки – Енергетичну стратегію України до 2030 року [65]. Кардинальними завданнями реалізації цієї стратегії є: 1) реалізація плідної та результативної системи управління та регулювання паливно-енергетичним сектором; 2) стимулювання конкурентних відносин на ринках енергетичних ресурсів та пов'язаних з ними послуг; 3) запровадження нових технологій, прогресивних стандартів для мінімізації енергомісткості національної економіки; 4) збільшення ефективного видобутку та виробництва власних енергоресурсів; 5) розподіл та мінімізація

зовнішніх джерел енергоресурсів; 6) економічно обґрунтована цінова стратегія відносно енергетичної продукції; 7) створення економічних та правових умов для залучення приватних інвестицій, нових технологій і сучасного досвіду ефективної роботи тощо.

Для подальшого розвитку ПЕК України необхідні значні інвестиційні ресурси – 1821 млрд грн до 2030 р., з них нафтогазова промисловість потребує – 562 млрд грн [65]. Більшій актуальності набуває необхідність фінансування нафтогазового сектору коштом підприємницьких структур, а не державних капіталовкладень. А державне регулювання повинно сконцентруватися та впливати на активізацію інвестиційних процесів [59].

З розвитком технологій цифрового проектування і реалізацією складних інфраструктурних проектів ринок інжинірингу продовжує постійно зростати. Світовий ринок інжинірингу щорічно становить приблизно 750 млрд дол. США, і за прогнозами до 2020 р. досягне \$1,4 трлн. Зачинателями на ринку незалежних інжинірингових компаній стали США і країни Європи, в той час як Україна з відставанням почала розвивати незалежний інжиніринг. Тимчасове відставання України пов'язане з реально застарілими стандартами та підходами, прийнятими у вітчизняному інжинірингу, який переживав період застою. Останній факт значною мірою ускладнив інтеграцію українських проектних інститутів у світовий ринок інжинірингу через відмінності формальних стандартів, які потребують локалізації як всередині країни на міжнародних проектах, так і в інших країнах, де Україна могла б взяти участь в проектах по створенню інфраструктури. На початку 2000-х рр. в Україні з'явилися перші EPC і EPCM контракти, прийняті у всьому світі для створення масштабних інфраструктурних проектів. Відповідно з'явилися і перші вітчизняні компанії, що надають послуги у сфері EPC і EPCM (Engineering Procurement Construction – інженерні роботи, постачання, будівництво) рис. 2.6 [14; 15].

Суть EPC - і EPCM-підходу полягає в тому, що управління процесами проектування, постачання та будівництва передається інжиніринговій компанії, яка повинна розробити і реалізувати проект «під ключ». Основним питанням

стає вибір якісного контрактора, який відповідає всім критеріям ЕРС/М. Відмінності між контрактами ЕРС і ЕРСМ [71, с. 67-71]:

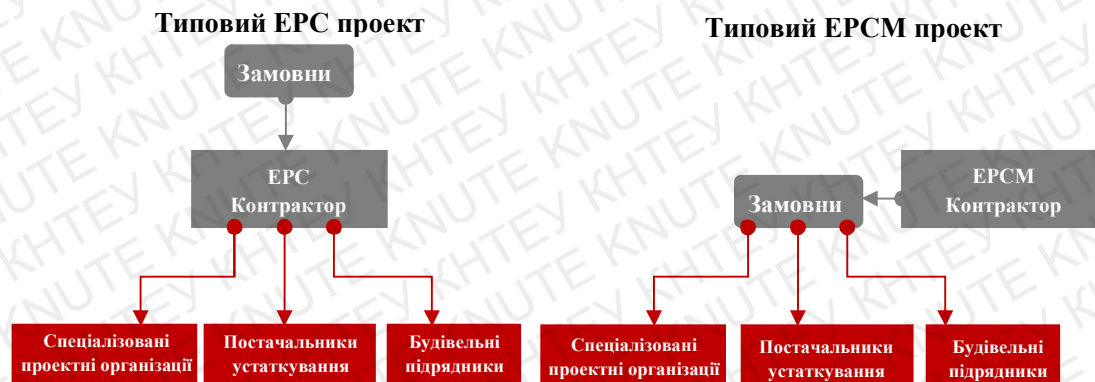


Рис. 2.6. Структура ЕРС та ЕРСМ проєктів в нафтогазодобувній галузі

1) з точки зору цілей: ЕРС контракти частіше застосовуються для типових проєктів, за якими можна підрахувати сумарні витрати; модель ЕРСМ застосовується при реалізації проєктів високої складності, де Замовник хоче максимально детально контролювати процес будівництва самостійно;

2) з точки зору розподілу ризиків: в ЕРС контрактах за максимальне число ризиків відповідає Підрядник; в ЕРСМ ризики розподілені між Підрядником і Замовником; з точки зору ціни: в ЕРС застосовується тверда фіксована ціна (Lump Sum); в ЕРСМ моделі ціна будується за принципом винагороди підрядника і прямих витрат (Cost Plus);

4) з точки зору контролю над процесом: в ЕРС вибір субпідрядників та управління ними зосереджено у Підрядника; ЕРСМ контрактах розподілено між Підрядником і Замовником.

Останнім часом інжинірингові компанії також виявляють інтерес до методології HAZOP (метод ідентифікації небезпек при проектуванні нових об'єктів). Такий комплексний підхід дозволяє виявити інжинірингові компанії з унікальними компетенціями і ноу-хау, що підвищує конкуренцію в галузі. В результаті залишаються найефективніші компанії, які вміють вирішувати складний комплекс завдань в найкоротші терміни.

Основна відмінність вузькоспрямованого проектування від інжинірингу полягає в тому, що всі послуги надаються не тільки на основі прогресивних технологічних досягнень, але і обов'язково включають елемент інтелектуальної новачії. Розвиток ринку інжинірингу стимулює конкуренція, але вона в Україні не досить відчутна. З цієї причини деякі компанії почали виходити на міжнародні ринки. В цьому полягає основний стимул для розвитку галузі – експортний ринок ставить високі стандарти, продуктивність праці, динаміку розвитку компаній та перехід на цифрову економіку. Лідери нафтогазодобувної галузі впроваджують, насамперед, вітчизняні технології та розробки і тим самим сприяють більш ефективному застосуванню мінерально-сировинної бази та промислового потенціалу вітчизняного машинобудування.

В сучасних умовах є фактори конкурентного середовища нафтогазовидобувної галузі, які знижують конкурентоспроможність: зміна геополітичного клімату; посилення інтеграційних процесів на регіональному рівні, зростання нестабільності у великих центрах нафтогазовидобутку, посилення позицій міжнародного нафтогазовидобувного бізнесу; посилення податкових режимів у сфері оподаткування нафтогазовидобувних компаній; розширення міжнародної інвестиційної активності національних нафтових компаній [55; 56; 60].

Виділяються також фактори, які дозволяють компаніям нафтогазовидобувної галузі посилити свої конкурентні переваги: доступ до нових ринків збуту нафти; контроль за корисними копалинами і сировиною для свого виробництва; підвищення ефективності виробництва за рахунок оптимального розміщення ресурсів; введення нових технологій; зростання кваліфікації персоналу; незалежність від політичних подій, які можуть негативно вплинути на функціонування компаній.

Для оцінки конкурентних переваг національних підприємств нафтогазового комплексу країни необхідно враховувати внутрішні та зовнішні фактори розвитку з позицій сильних і слабких сторін нафтогазової компанії, а також зовнішніх можливостей і загроз, здатних змінити конкурентну позицію.

Розуміння цього дозволить також розглянути можливі напрями диверсифікації. На конкурентоспроможність підприємств нафтогазового комплексу впливають наступні фактори [63; 64; 65]:

- тенденції світових ринків і політичні аспекти;
- ринкова влада виробників (наприклад, технології);
- ринкова влада споживачів (великі споживачі з приватного бізнесу);
- процеси заміни широкого використання альтернативних джерел в галузі енергетики;
- нові учасники у привабливих сегментах ринку (політика з питань ліцензування, що проводиться державою);
- наслідки заборони створення монополій;
- світові ціни на нафту.

Вимірювання інтенсивності конкуренції є ключовим в оцінці перспектив компанії на ринку. Шляхи вдосконалення вітчизняних нафтогазових компаній тісно пов'язані з необхідністю зміни парадигми конкуренції та конкурентоспроможності, які продиктовані тенденціями світової енергетики, такими як посилення вимог інвесторів внаслідок зростання конкуренції на ринку капіталу, підвищення ефективності ринків нафти і нафтопродуктів, Інтернет-комерція і бум інформаційних технологій. Конкурентоспроможність нафтогазодобувних компаній країни визначається активністю впровадження інновацій і досягнень науково-технічного прогресу.

Сила компанії ТОВ «Криптон-НК», її конкурентоспроможність роблять організацію краще підготовленою до використання тих чи інших можливостей. Галузеві можливості – це ті, які відкривають перспективні шляхи для зростання прибутковості, для завоювання максимального потенціалу конкурентних переваг, і ті, для реалізації яких компанія має фінансові ресурси. Галузеві можливості, які компанія не може реалізувати, є ілюзією. З іншого боку, певні чинники у зовнішньому оточенні компанії містять загрози її існуванню. Загрози можуть виникати при нових урядових рішеннях, несприятливих для компанії, при зростанні процентних ставок, несприятливі демографічні зміни, зміни в

курсах іноземних валют, політичних переворотів у країні, де компанія має свої інтереси, і т. д. Для оцінки можливостей застосовується метод позиціонування за допомогою спеціальної матриці (табл. 2.7) [57].

Таблиця 2.7

Матриця впливу можливостей на ТОВ «Криптон-НК»

Вірогідність використання можливості	Вплив можливостей на організацію		
	сильний вплив	помірний вплив	малий вплив
Висока вірогідність	Охоплення більшої частки ринку або сегменту BC	Розширення асортименту послуг, використання оригінального звернення ВП	Обслуговування нових вузьких сегментів споживачів
Середня вірогідність	Освоєння нової технології (переробка) CC	Поява нових посередників	-
Низька вірогідність	Використання інтеграції «назад»	Застосування нових західних технологій, не освоєних в Україні	-

Отримані всередині матриці дев'ять полів можливостей мають різне значення для організації. Можливості, що потрапляють на поля «BC», «ВП» і «CC», мають велике значення для організації, і їх треба обов'язково використовувати. Інші за значимістю можливості, які необхідно використовувати при наявності ресурсів організації є: використання інтеграції назад; поява нових посередників; обслуговування нових для організації вузьких сегментів. Матриця загроз не тільки виявляє загрози, а і оцінює, наскільки важливий їх облік для розвитку стратегії організації (табл. 2.8) [57].

Таблиця 2.8

Матриця впливу загроз на ТОВ «Криптон-НК»

Вірогідність реалізації загрози	Можливі наслідки впливу загроз на організацію			
	руйнування	критичний стан	важкий стан	легкий стан
Висока вірогідність	-	-	Уповільнення зростання ринку, посилення конкуренції	Вихід на ринок нових дрібних компаній

Вірогідність реалізації загрози	Можливі наслідки впливу загроз на організацію			
	руйнування	критичний стан	важкий стан	легкий стан
Середня вірогідність	-	Агресивне захоплення ринку великими гравцями (якість вище ціни)	Збільшення оподаткування, зміна законодавства	-
Низька вірогідність	-	-	Поява вітчизняної інноваційного продукту в середньому ціновому сегменті	-

В полі зору вищого керівництва повинна знаходитися загроза входу і агресивного захоплення ринку великими гравцями з аналогічними цінами, але кращою якістю продукції, а також уповільнення зростання ринку і посилення конкуренції. Ця загроза може бути усунена лише при великій кількості фінансових ресурсів, так як великі гравці реєструють бренди в європейських країнах, витрачають великі кошти на рекламу і розкручування бренду та здійснюють постійний контроль якості.

На даний момент компанія має лише одне представництво у Республіці Казахстан і не має можливості відкриття інших представництв закордоном, однак позиція ТОВ «Криптон-НК» як одного з вітчизняних виробників дозволяє за рахунок репутації та іміджу успішно конкурувати на ринку і виграти час для накопичення фінансових ресурсів та відкриття представництв. Уважного і відповідального підходу вимагають [57]: можливе збільшення оподаткування та податкового законодавства; вихід на ринок нових дрібних компаній. Можливою загрозою може бути поява інноваційної продукції в середньому ціновому сегменті і тому необхідно вести постійне відстеження розвитку ринку. Поряд з методами загроз, можливостей, сили і слабкості ТОВ «Криптон-НК» для аналізу конкурентного середовища може бути застосований метод складання профілю. Даний метод зручно застосовувати для складання профілю окремого макрооточення, безпосереднього оточення і внутрішнього середовища. За допомогою методів складання профілю

середовища вдається оцінити відносну значимість для ТОВ «Криптон-НК» окремих її чинників. Методи складання профілю середовища полягає в наступному. У таблицю профілю конкурентного середовища (табл. 2.9) виписуються окремі фактори середовища. Кожному з факторів експертним чином дається [57]: 1) оцінка його важливості для галузі за шкалою: 3 – сильне значення, 2 – помірне значення, 1 – слабе значення; 2) оцінка його впливу на підприємство: 3 – сильний вплив, 2 – помірний вплив, 1 – слабкий вплив, 0 – відсутність впливу; 3) оцінка спрямованості за шкалою: «+1» – позитивна спрямованість, «-1» – негативна спрямованість. Оцінити відносну значимість для організації окремих факторів середовища можна за допомогою складання профілю середовища і її бальної оцінки, де 3 - сильний вплив, 2 - помірне значення, 1 - слабе значення.

Таблиця 2.9

Профіль середовища компанії

Фактори середовища	Важливість для галузі А	Вплив на організацію В	Спрямованість впливу С	Ступінь важливості $D=A \cdot B \cdot C$
темпи зростання ринку	3	3	1	9
соц.-демограф. зміни	3	3	1	9
впровадження нових послуг	2	3	1	6
розвиток технологій	3	3	1	9
маркетингові інновації	2	2	1	4
глобалізація галузі	3	3	-1	-9
зміна в закон-ві і держ.пол-ці	3	3	-1	-9

Отже, найбільше значення для організації має зміна темпів зростання ринку, що визначає темпи зростання галузі в цілому та підприємства зокрема. Вплив на організацію мають соціально-демографічні зміни та розвиток технологій. Чинниками негативного впливу є зміни в державній політиці, оподаткуванні та глобалізація галузі, вплив якої значно нижче ніж в цілому по галузі, так як великі гравці в першу чергу починають освоювати нововведення.

Аналітична схема 5 сил Портера, розроблена Майклом Портером (1979) описує п'ять сил, які у цілому визначають рівень конкуренції в галузі. Ці сили представлені на рис. 2.7 [92, 94].

Суперництво серед існуючих компаній в преміум-сегменті інжинірингової індустрії дуже жорстке. ТОВ «Криптон-НК» конкурують з інжиніринговими компаніями в преміум-сегменті на вітчизняному ринку.



рис. 2.7. П'ять сил Портера ТОВ «Криптон-НК»

В результаті інвестування у різні проекти по наданню інжинірингових послуг, протягом останніх кількох років доходи компанії в порівнянні з конкурентами зросли. Зокрема, це показано на рис. 2.8, чистий прибуток у 2017 р. виріс в річному численні на 106,67 %, ніж середній показник їх конкурентів [57].

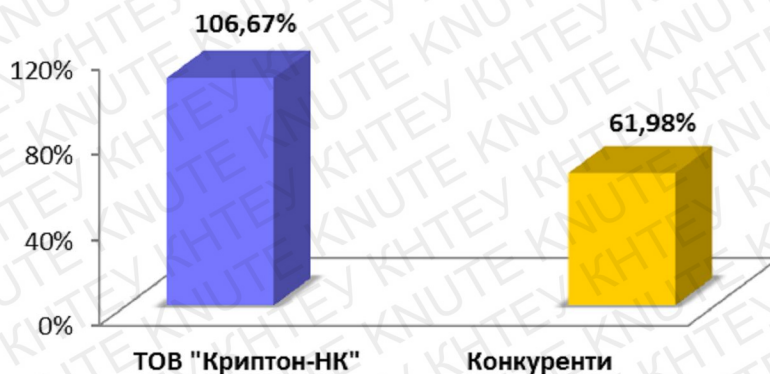


Рис. 2.8. Зростання в доходах між ТОВ «Криптон-НК» та конкурентами

Ринкова влада постачальників низька. Покупки продукту ТОВ «Криптон-НК» здійснює більш ніж 70 постачальників по країні та в Казахстані [57]. Це низький показник як із-за економічно-політичних чинників, так із-за малої кількості унікальних продуктів. Крім того, в більшості випадків важливе і першочергове значення для ТОВ «Криптон-НК» має обсяг замовлень від постачальників. ТОВ «Криптон-НК» запускає програму диверсифікація

постачальників, яка гарантує придбання і розвиток відносин з різними соціальними постачальниками. Відповідно, програма надає додатковий конкурентний ґрунт для різних соціальних постачальників порівняно з іншими групами постачальників. Загроза заміщення продукції або послуг в інжиніринговому бізнесі не є суттєвою.

Модель Маккінсі 7С ТОВ «Криптон-НК» фокусується на семи елементах бізнес-практики, яка може бути узгоджена з цілями підвищення ефективності діяльності компанії. Відповідно до рамкової стратегії, структури і системи – це жорсткі елементи, у той час як загальні цінності, навички, стиль і персонал м'які елементи. Модель Маккінсі 7С підкреслює наявність міцних зв'язків між елементами таким чином, що зміна в одному елементі викликає зміни в інших. Це показано на рис. 2.9, загальні цінності знаходяться в основі структури ТОВ «Криптон-НК» Маккінсі 7С і вони мають вплив на поведінку працівників, що має наслідки при виконанні своїх зобов'язань [93, 94].



Рис. 2.9. ТОВ «Криптон-НК» Маккінсі 7С

Жорсткі елементи стратегії - бізнес-стратегії ТОВ «Криптон-НК» можна класифікувати, як диференціацію послуг. Основні розбіжності у ТОВ «Криптон-НК» від конкуренції можна віднести до високої якості послуг і розширеної інтеграції інформаційних і комунікаційних технологій в різних аспектах, враження від продукції та послуг компанії. Організаційна структура є ієрархічною із-за значного розміру бізнесу в країні. Крім того, весь бізнес поділяється на сектори: власність та управління. Для всіх бізнес-операцій використовують широкий спектр різноманітних систем, таких як система

контролю якості, системи підбору співробітників, системи оцінки ефективності співробітників та інші [57].

Маркетинг-мікс 7Ps ТОВ «Криптон-НК» включає в себе елементи маркетинг-міксу - *продукт, місце, ціна, просування, процес, люди і докази*.

Елемент *продукт* для ТОВ «Криптон-НК» - інжинірингові послуги можна класифікувати, як виробництво з повним циклом обслуговування. Як правило, елемент *продукт* діляться на три рівні: *базовий, просування та підтримка продуктів*. Основні продукти означають базову форму і є основними причинами для клієнтів при купівлі інжинірингових послуг. Елемент *місце* для ТОВ «Криптон-НК» - кінцева мета стратегії розподілу може бути визначена, як надання послуг споживачам, де, коли і як вони їх забажають. Елемент *ціна* ТОВ «Криптон-НК» - стратегії ціноутворення можна розділити на чотири широкі категорії в рамках Матриці цінової стратегії (рис. 2.10) [57]: економіка, проникнення, скіммінг і цінові стратегії преміум-продуктів.

		Якість	
		низька	висока
Ціна	низька	економіка	проникнення
	висока	скіммінг	преміум якість

Рис. 2.10. Матриця цінової стратегії

Стратегія ціноутворення *економіка* передбачає продаж продукції з основними рисами та характеристики для споживачів з низькими бюджетами. Цінова стратегія *проникнення*, навпаки, передбачає, пропонування продуктів і послуг високої якості в низьких цінах, за рахунок чого збільшується частка ринку у відношенні конкурентів. *Скіммінг*, в якості цієї стратегії проникнення ціноутворення відбувається навпаки, коли товари і послуги пропонуються з більш високим рівнем цін ніж у конкурентів. Головна причина вибору цінової

стратегії «зняття вершків» включає в себе бажання отримувати ексклюзивні товари та послуги високої якості. Стратегія ціноутворення *преміум якості* передбачає нарахування на продукти і послуги з високим рівнем цін, які мають відмінну якість, додаткові характеристики і особливості.

Важливими чинниками конкурентної боротьби є динаміка та рентабельність ринку. Вважається, що річний темп зростання ринку має дві критичні межі: максимальна – 140%, мінімальна – 70%. Тому, якщо $TP > 140\%$, то ринок перебуває у стані прискореного росту, при умові $70\% < TP < 140\%$ ринок проходить стадію позиційного росту, стагнації або згортання, якщо ж $TP < 70\%$ то ринок наближається до кризового стану. Висока прибутковість бізнесу та швидкі темпи зростання попиту усувають необхідність жорсткої конкуренції, що обумовлює наближення показників UTP та UP до нуля. Узагальнена характеристика інтенсивності конкуренції (UK) розраховується за даними вищенаведених показників як середнє геометричне. Недоліки методів і показників оцінки інтенсивності конкуренції в галузі є передумовами для розроблення алгоритму оцінки конкуренції в галузі.

У кожній галузі формується власне конкурентне середовище. В Україні, на відміну від багатьох зарубіжних країн, більш жорстко визначається частка суб'єктів господарювання, яка визнається монопольною. У США даний показник складає 65% і більше, в Японії – 50% і більше, в ЄС – 45% і більше. Відповідно до норм ст. 12 Закону України «Про захист економічної конкуренції» [23] ринкова частка одного суб'єкта господарювання, що перевищує 35%, трьох, що перевищує 50%, і п'яти, що перевищує 70%, є однією з умов, за наявності якої становище суб'єкта господарювання на ринку може бути визначене як домінуюче. В Україні рівень монополізації видобування вуглеводнів та допоміжних служб складає – 96%, інші галузі добувної промисловості – 44,6%. На ринку нафтогазобувної промисловості працюють як великі промислові підприємства, так і приватні компанії та інші виробники. З наведених даних видно, що галузь є високо монополізованою і це говорить про зростаючу ступень концентрації на ринку.

Понад 70% від загального обсягу продукції виробляють великі промислові підприємства, решта виробляється іншими суб'єктами ринку. За таких умов кожному підприємству важко втримувати, а тим більше, збільшувати свою частку ринку. Значно ускладнило ринкову ситуацію й створило умови для бурхливого розвитку конкуренції поява великої кількості нових підприємств і організацій, лібералізація імпорту, утворення ринку капіталу, впровадження на ринок України іноземних компаній. Рівень інтенсивності конкуренції, монополізації і концентрації ринку визначається такими показниками, як частка ринку, розподіл часток ринку між конкурентами, темпи росту ринку. Ринкова частка фірми відображає найбільш важливі результати конкурентної боротьби, фіксуючи ступінь домінування фірми на ринку, її можливості впливати на структуру попиту та пропозиції, ціни і динаміку ринку в цілому. Аналіз ринкової частки інжинірингових підприємств [57] – ТОВ «Криптон-НК», ТОВ «НВП «Нафтовик»», ТОВ НВЦ «Актуальні нафтогазові технології (АНТ)», ТОВ «Бурова компанія «Регіон»» та інші, які працюють на ринку нафтогазодобувної галузі наведено в табл. 2.10 [23].

Таблиця 2.10

**Розрахунок ринкових часток інжинірингових підприємств
нафтогазодобувної галузі України**

Назва підприємства	Частка ринку, % та обсяг реалізації, млн. грн							
	2014		2015		2016		2017	
	%	млн. грн	%	млн. грн	%	млн. грн	%	млн. грн
ТОВ «НВП «Нафтовик»»	36	11700,0	38	12540,0	39	14040,0	33	14190,0
ТОВ «Криптон-НК»	17	5100,0	17	5610,0	18	6480,0	17	7310,0
ТОВ «БК «Регіон»»	11	3300,0	10	3300,0	11	3960,0	14	6020,0
ТОВ «НВЦ «АНТ»»	30	9900,0	28	9240,0	15	5400,0	11	4730,0
Інші	6	2047,0	7	2310,0	17	6120,0	25	10750,0
Всього		32047,0		33000,0		36000,0		43000,0

Таким чином, розрахунок ринкових часток виявив лідера серед інжинірингових підприємств нафтогазодобувної галузі – ТОВ «НВП «Нафтовик»» з ринковою часткою за обсягом продажу 33%, ТОВ «Криптон-НК» (17%). Загалом до найбільших підприємств увійшли, окрім

перелічених, ТОВ «НВЦ «Актуальні нафтогазові технології (АНТ)»», ТОВ «Бурова компанія «Регіон»» та інші. Їхня сукупна ринкова частка склала майже 50%.

Для розрахунків показників інтенсивності конкурентного середовища та рівня монополізації ринку використаємо дані наведені в табл. 1.5.

Для аналізу інтенсивності наступним показником, який використовується для аналізу інтенсивності конкуренції, є чотирьохчастковий показник концентрації, який представляє частку чотирьох перших підприємств ринку, що реалізують максимальні обсяги продукції на ринку [6, с.174]. Якщо значення показника концентрації перевищує 0,75, вводяться обмеження на злиття (поглинання) підприємств, даний ринок розглядається як об'єкт монопольної практики:

$$CR_4 = (14\,190 + 7\,310 + 6\,020 + 4\,730) / 43\,000 = 0,75 \quad (2.1)$$

Розрахунки показали, що значення чотирьохчасткового показника концентрації інжинірингових послуг в нафтогазодобувній галузі складає – 0,75 в 2017 р., тобто спостерігалася тенденція позиційного росту. Ринок можна вважати помірно концентрованим і вводити обмеження на злиття не потрібно.

Для характеристики інтенсивності конкуренції розраховується індекс Херфіндаля-Хіршмана, який дорівнює сумі квадратів ринкових часток усіх галузевих організацій [6, с.141]. Індекс може набирати значення від 0 (повна децентралізація виробництва) до 10000 (абсолютна монополія). При значенні індексу 1000 і менше, ринок вважається немонополізованим (нормальним для конкуренції), а 1800 і більше – монополізованим (неконкурентним):

$$I_n = 0,33^2 + 0,17^2 + 0,14^2 + 0,11^2 = 0,1695; \quad (2.2)$$

Дослідження показали, що значення індекс Херфіндаля-Хіршмана інжинірингових послуг в нафтогазодобувній галузі складає в 2017 р. – 0,1695, що поки ще менше за 10000 од. Оскільки спостерігається тенденція до зростання значення цього показника, це може свідчити про зростання монополізму на ринку інжинірингових послуг в нафтогазодобувній галузі.

Недоліком індексу Херфіндаля-Хіршмана є те, що він не враховує ранги

підприємств. Усуває цей недолік індекс Розенблота (IR), який розраховується з врахуванням порядкового номера підприємства, отриманого на основі рангування часток від максимуму до мінімуму [6, с.177]. В умовах чистої конкуренції індекс Розенблота дорівнює $1/n$ (де n – кількість підприємств), а в умовах монополії 1. Значення цього показника наступне:

$$Ir = \frac{1}{2 \cdot (1,4 \cdot 0,33 + 1,2 \cdot 0,17 + 1 \cdot 0,14 + 0,8 \cdot 0,11) - 1} = 1,269 \quad (2.3)$$

Інтенсивність конкуренції, розрахована на основі оцінки ступеня схожості часток конкурентів, де $D_{cp} = 0,19$;

$$U_d = 1 - \frac{\sqrt{((0,33 - 0,19)^2 + (0,17 - 0,19)^2 + (0,14 - 0,19)^2 + (0,11 - 0,19)^2)}}{0,19} = 0,39 \quad (2.4)$$

Проведені розрахунки свідчать, що спостерігається тенденція до зростання. На ринку, який розглядається, індекс Розенблота може змінюватися від 0,06 до 1. Це дозволяє зробити висновок про ринок малої інтенсивності конкуренції по інжиніринговим послугам в нафтогазодобувній галузі.

Показник інтенсивності конкуренції з врахуванням рентабельності ринку (U_p): $U_p = 1 - \Pi/OP$ (2.5), де Π – прибуток, отриманий підприємствами на даному ринку має наступне значення:

$$U_p = 1 - 7484,7 / 32250 = 0,768 \quad (2.5)$$

Темп зростання місткості ринку (U_{Tp}):

$$T_p = 43\,000 / 36\,000 = 1,194 \quad (2.6)$$

$$U_{Tp} = (140 - 1,194) / 70 = 1,983 \quad (2.7)$$

Узагальнений показник інтенсивності конкуренції (U_k):

$$U_k = \sqrt[3]{0,39 \cdot 1,98 \cdot 0,768} = 0,84 \quad (2.8)$$

Дослідження коефіцієнтів інтенсивності конкуренції дають можливість зробити висновок, що конкуренція на ринку інжинірингових послуг в нафтогазодобувній галузі досить низька. Конкуренцію характеризується як середня між олігополістичною та монополістичною ($CR_n = 0,75$). Дві найбільші компанії разом утримують 50% ринку, а доля чотирьох найбільших – 75%. Темпи зростання обсягу ринку свідчать про низький рівень конкуренції.

Значення U_p набагато перевищує значення середньої частки (0,19), що теж свідчить про низький рівень конкуренції.

2.3. Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «КРИПТОН-НК»

В умовах конкурентних ринків стійкість конкурентної позиції підприємства визначається станом двох важливих факторів: силою тиску конкурентного оточення, що знаходиться поза межами діяльності підприємства та залежить від рівня інтенсивності конкурентної боротьби на ринку, та здатністю підприємства протистояти негативним наслідкам цього тиску, тобто його конкурентною стійкістю. Практика оцінки інтенсивності конкуренції на сьогоднішній день накопичила достатньо широкий досвід щодо вирішення цього складного завдання. В економічній літературі можна зустріти методи оцінки, які засновані на дослідженні розподілу ринкових часток конкурентів або динаміки їх зміни, визначенні темпів зростання обсягів продажу або показників рентабельності ринку [3, с. 6]. Головним обмеженням наведених підходів є те, що результати їх застосування дають лише опосередковану характеристику рівня впливу стану конкуренції на діяльність підприємства.

Враховуючи відсутність єдиного методичного підходу до оцінки і управління конкурентоспроможністю інжинірингових підприємств, актуальним визначається дослідження, спрямоване на виявлення показників, якими керуються наукові і практичні фахівці нафтогазовидобувного комплексу при вирішенні завдань управління економічною ефективністю і конкурентоспроможністю. Визначення і наукове обґрунтування показників конкурентоспроможності інжинірингових компаній проводилася на основі методу експертних оцінок. В якості основного критерію відбору кандидатів в експерти виступало аналітичне визначення компетентності кандидатів на основі результатів минулої діяльності. Кількість експертів залежить від безлічі факторів і умов, зокрема від важливості розв'язуваної проблеми, наявності

можливостей тощо. Для визначення кількості експертів використовувалася наступна формула [63, 94]:

$$N_{\text{експ.мін.}} = 0,5 \cdot \left(\frac{3}{\text{ж}} + 5 \right) \quad (2.9)$$

де $N_{\text{експ.мін.}}$ – мінімальна кількість експертів; ж – можлива помилка результатів експертизи ($0 < f < 1$).

Приймаючи значення достовірності отриманого результату рівним 97% (тобто величина похибки дорівнює 3%), згідно з наведеною формулою отримується необхідна кількість експертів:

$$N_{\text{експ.мін.}} = 0,5 \cdot \left(\frac{3}{0,03} + 5 \right) = 52,5 \text{ чол.} \quad (2.10)$$

За допомогою анкет було опитано 52 респондента, що представляють три основні групи: керівники нафтогазодобувних та інжинірингових підприємств та їх заступники (22 особи); керівники та головні спеціалісти планово-економічних служб підприємств (18 осіб); вчені-економісти (12 осіб). Найбільш важливому об'єкту присвоювалося 10 балів, а найменш важливому 0 балів. Анкета, запропонована респондентам для заповнення, наведена у табл. 2.11 [57]. В результаті проведеного експертного дослідження були виявлені наступні показники:

Таблиця 2.11

Анкета для експертного визначення показників конкурентоспроможності інжинірингового підприємства нафтогазодобувної галузі (категорія експерта: керівник підприємства або заступник)

	Показники	Думка експерта
1	2	3
1	Показники ефективності маркетингової діяльності та продажу	
1.1	обсяг продажів (виручка)	1
1.2	витрати на рекламу	
1.3	витрати на маркетингові дослідження	
1.4	виконання плану продажів	8
1.5	витрати на до і післяпродажне обслуговування клієнтів	
1.6	частка відшкодувань і знижок в загальній виручці (продаж)	
1.7	співвідношення ціни, якості та доступності в придбанні товару порівняно з товарами конкурентів того сегмента	1

Продовження табл. 2.11

	Показники	Думка експерта
1.8	рентабельність продажів	10
1.9	збільшення або збереження займаної частки ринку	2
1.10	зростання кількості нових успішних продуктових брендів	2
2	Показники ефективності фінансової діяльності	
2.1	чистий прибуток	1
2.2	оборотний капітал	
2.3	чисті активи	
2.4	сума активів / пасивів	
2.5	дотримання бюджету руху грошових коштів	8
2.6	загальний коефіцієнт ліквідності	
2.7	коефіцієнт забезпеченості власними засобами	
2.8	коефіцієнт автономії	
2.9	коефіцієнт маневреності	1
2.10	коефіцієнт фінансування	3
2.11	коефіцієнт фінансової стійкості	7
2.12	коефіцієнт фінансового важеля	
2.13	коефіцієнт інвестування	
2.14	коефіцієнт покриття поточних активів	
2.15	відношення власного оборотного капіталу до суми заборгованості	
2.16	коефіцієнт оборотності активів	5
2.17	коефіцієнт оборотності власного капіталу	1
2.18	коефіцієнт оборотності оборотного капіталу	
2.19	рентабельність активів	
2.20	рентабельність власного капіталу	
2.21	коефіцієнт рентабельності інновацій	9
2.22	частка грошових коштів у надходженнях компанії	
2.23	рівень дебіторської і кредиторської заборгованості	10
3	Показники ефективності економічної діяльності	
3.1	собівартість виробленої продукції	
3.2	рентабельність виробництва	8
3.3	вартість основних виробничих фондів (основних коштів)	
3.4	коефіцієнт зносу ОВФ	
3.5	обсяг виробництва (у ринкових цінах);	
3.6	обсяг замовлень (у ринкових цінах);	
3.7	виконання бюджету доходів і витрат	7
3.8	оборотність основних засобів	
3.9	оборотність запасів	
3.10	накладні витрати (постійні витрати)	
3.11	витрати на заробітну плату	2
3.12	видатки на премії та надбавки	1
3.13	витрати на відрядження	
3.14	рентабельність власного капіталу	1
3.15	замовлення (частка зарплати у виручці)	
3.16	витрати на навчання і підготовку нових працівників	
3.17	збитки від аварій і відмов з вини персоналу	4
4	Показники ефективності управлінської системи	
4.1	швидкість прийняття управлінських рішень	

	Показники	Думка експерта
4.2	ступінь автоматизації прийняття управлінських рішень	
4.3	кількість управлінських помилок	5
4.4	середня кількість ступенів погоджень, які проходить рішення перед прийняттям	
4.5	наявність процесного підходу в управлінні компанією	
4.6	наявність особистої участі першої особи в питаннях пов'язаних з конкурентоспроможністю компанії	
5	Показники ефективності розвитку інтелектуального капіталу	
5.1	вартість інтелектуального капіталу компанії	6
5.2	вартість інтелектуальної власності компанії	

Респондентам пропонувалося визначити показники, які на їхню думку визначають конкурентоспроможність інжинірингових підприємств нафтогазовидобувної галузі. Респондентам було запропоновано із сукупності показників господарської діяльності підприємства, що використовується в теорії і господарській практиці, відібрати показники, які визначають конкурентоспроможність інжинірингового підприємства. Потім проранжувати їх шляхом присвоєння балів (бальний метод). Після обробки результатів було введено обмеження кількості показників до 19 одиниць. Це викликано тим, що при подальшому збільшенні кількості показників різко зростає складність і трудомісткість математичних розрахунків з оцінки рівня конкурентоспроможності, що призводить до втрати оперативності при прийнятті управлінських рішень. Для забезпечення подальшої обробки отриманих даних, заповнення анкет респондентами проводилося в електронному вигляді (Microsoft Office Excel) [63; 94].

Для досягнення єдиного розуміння економічної сутності понять «конкурентоспроможність інжинірингового підприємства» і «інтелектуальний капітал» перед проведенням опитування респонденти були ознайомлені з пропонованими трактуваннями даних визначень, а також з їх складовими. Обробка результатів проводилася на основі використання методу безпосереднього оцінювання (бального методу), який являє собою упорядкування досліджуваних показників в залежності від важливості шляхом

приписування балів кожному з них. Найбільш важливому об'єкту приписується найбільша кількість балів за прийнятою шкалою. В даному випадку застосовувалася шкала з діапазоном від 0 до 10. Визначення результатів експертного оцінювання показників конкурентоспроможності інжинірингового підприємства наведено в Додатку Б. Результати проведеного експертного дослідження – показники конкурентоспроможності інжинірингового підприємства представлені в табл. 2.12 [57]. Далі зібрані думки експертів були оброблені кількісно (числові дані) та якісно (змістова інформація). Так як думки експертів не завжди збігаються, необхідно кількісно оцінювати міру узгодженості думок експертів і встановити причини розбіжності суджень [63].

Таблиця 2.12

Результати експертної оцінки

Показники	№ показника за табл. 2.11
Виконання плану продажів	1,4
Рентабельність продажів	1,8
Рівень дебіторської і кредиторської заборгованості	1,23
Дотримання бюджету руху грошових коштів	2,5
Рентабельність виробництва	3,2
Виконання бюджету доходів і витрат	3,7
Середній вихід готового продукту	7,10
Втрати при зберіганні і транспортуванні	7,9
Витрати на переробку бракованої продукції	10,5
Вартість інтелектуального капіталу компанії	5,1
Збитки від аварій і відмов з вини персоналу	3,17
Плинність персоналу	5,7
Співвідношення ціни, якості та доступності в придбанні товару порівняно з товарами конкурентів х одного сегменту	1,7
Збільшення або збереження займаної частки ринку	1,9
Зростання кількості нових успішних продуктових брендів	1,10
Чистий прибуток	2,1
Коефіцієнт рентабельності інновацій	2,21
Рентабельність власного капіталу	3,14
Зростання кількості інновацій	7,12

Для оцінки міри узгодженості думок експертів використовувався коефіцієнт конкордації. Коефіцієнт конкордації характеризує ступінь погодженості суджень дослідників по всім напрямкам (факторам, параметрам). В даному випадку при використанні бального методу для знаходження

конкордації отримані бальні значення значущості показників були переведені в ранги (Додаток В) [6; 94].

Коефіцієнт конкордації визначався за формулою:

$$W = \frac{12 \cdot \sum_{i=1}^n \left[\sum_{j=1}^k A_{ij} - K \left[\frac{H+1}{2} \right] \right]^2}{K^2 [H^3 - H]} \quad (2.11)$$

де W – коефіцієнт конкордації; $\sum_{j=1}^k A_{ij}$ – сума рангів, поставлених експертами; K – кількість експертів; H – кількість об'єктів ранжирування.

Згідно з формулою (2.3) розраховувався коефіцієнт конкордації:

$$W = \frac{12 \cdot \left[\begin{array}{l} 142129 + 69696 + 129600 + 111556 + 52900 + \\ 194481 + 82369 + 167281 + 115600 + 39204 \\ + 62500 + 95481 + 39601 + 21609 + 18225 + \\ 35721 + 219047 + 23716 + 19600 \end{array} \right]}{52^2 \cdot (19^3 - 19)} = 0,9363 \quad (2.12)$$

Коефіцієнт конкордації може змінюватися в діапазоні $1 > W > 0$. При $W=0$ узгодженість думок експертів відсутня, а при $W=1$ повна узгодженість. Узгодженість вважається достатньою, якщо $W \geq 0,5$. Таким чином, думки експертів можна вважати узгодженими, так як $W=0,9363$.

Проблема якості та конкурентоспроможності продукції носить в сучасному світі універсальний характер. Від того, наскільки успішно вона вирішується, залежить економічне і соціальному житті не тільки будь-якої країни, а й кожної компанії і практично будь-якого споживача. Конкурентоспроможність та якість – це сукупність можливостей виробника створювати, випускати та збувати товари і послуги.

Якість - синтетичний показник, що відображає сукупний прояв багатьох чинників - від динаміки і рівня розвитку національної економіки до вміння організувати і керувати процесом формування якості в рамках будь-якої господарської одиниці. Разом з тим світовий досвід показує, що саме в умовах відкритої ринкової економіки проявляються фактори, які роблять якість умовою виживання товаровиробників, мірилом результативності їх господарської діяльності, економічного добробуту. Фактор конкуренції носить

примусовий характер, змушуючи виробників під загрозою витіснення з ринку невпинно займатися системою якості та конкурентоспроможністю своїх товарів, а ринок об'єктивно і суворо оцінює результати їх діяльності.

Таким чином, для ТОВ «Криптон-НК» конкурентоспроможність є вирішальним фактором комерційного успіху на ринку [57]. Під конкурентоспроможністю розуміється комплекс споживчих і вартісних (цінових) характеристик продукції, що визначають його успіх на ринку, тобто перевага саме цього товару над іншими в умовах широкої пропозиції конкуруючих товарів-аналогів.

Дослідження конкурентоспроможності товару в ТОВ «Криптон-НК» проводиться систематично, в тісній прив'язці до фаз його життєвого циклу, щоб вчасно уловити момент початку зниження показника конкурентноздатності і прийняти відповідні попереджувальні рішення (наприклад, модернізувати продукцію, перевести на інший сектор ринку) (рис.2.12) [57].

А випуск нового товару підприємством починається тоді, коли старий вичерпав можливості підтримки своєї конкурентоспроможності і стає економічно недоцільним.

ТОВ «Криптон-НК» зарекомендувало себе на ринку інжинірингових послуг нафтогазовидобувної галузі, як брендове підприємство з надійною репутацією і якістю.

Ефективна політика ТОВ «Криптон-НК» забезпечила зростання вартості брендового капіталу, тобто вартості додаткових грошових потоків, що виникли завдяки тому, що споживачі знають ТОВ «Криптон-НК» та довіряють компанії [57]. Зміцнення бренду ТОВ «Криптон-НК» вимагає інновацій і актуальності у всіх аспектах виробничої програми, а також проведення постійних досліджень купівельних переваг, мотивів здійснення покупок. Як вже зазначалося, у даній роботі на основі аналізу існуючих методів оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства була обрана жорстко детермінована змішана модель факторного аналізу.

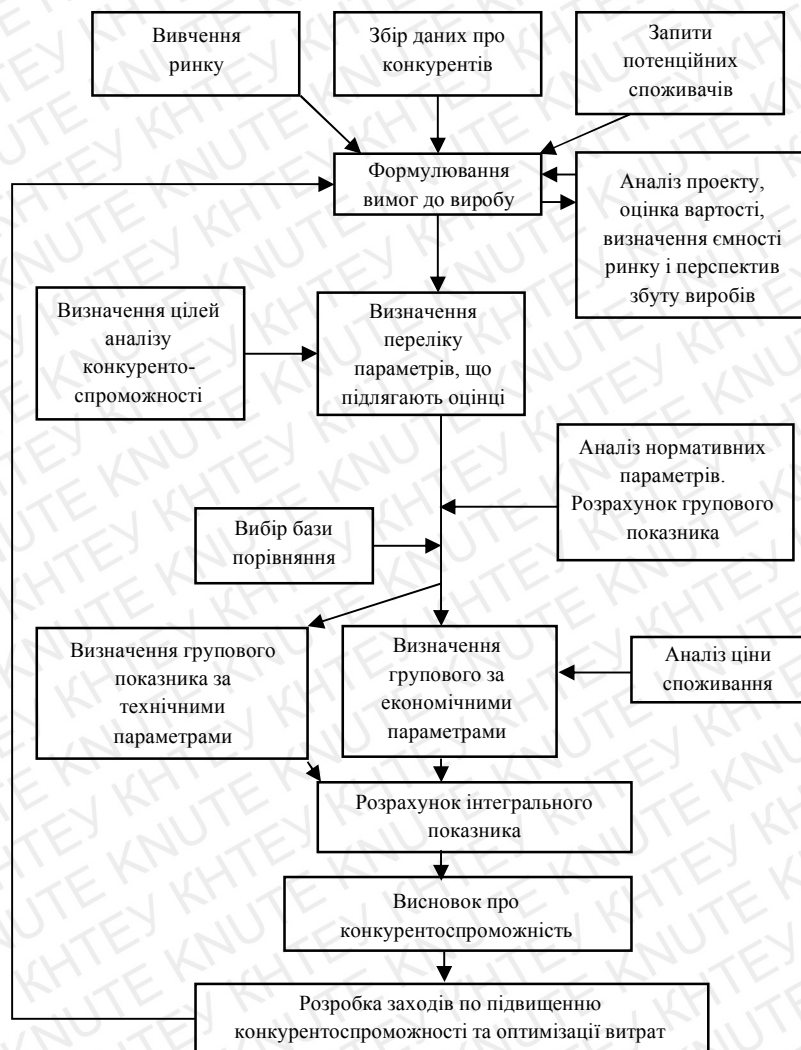


Рис. 2.11. Загальна схема оцінки конкурентоспроможності

Модель оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства базується на оцінці інтегрального показника, який характеризує силу ринкової позиції компанії і пропонується наступний вигляд певної моделі [16; 24; 27]:

$$P_{bj} = \sum_{i=1}^m r_{ij} \cdot \frac{O_{ij}}{O_{\max i}} \rightarrow 1 \quad (2.13)$$

де P_{bj} - інтегральна оцінка ринкових позицій бренду j -го підприємства, $j = (1, n)$; n - кількість оцінюваних підприємств; O_{ij} - кількісна оцінка i -ої характеристики бренду j -го підприємства, $i = (1, m)$; m - кількість оцінюваних характеристик бренду j -го підприємства; $O_{\max i}$ - максимальне значення i -ої характеристики

бренду підприємства на конкретному ринку; r_{ij} - вага i -ої характеристики бренду j -го підприємства, $\sum_{i=1}^m r_{ij} = 1$.

При цьому способі оцінки характеристиками бренду є: 1) кількість споживачів продукції даного бренду, чол. (Brand Expansion); 2) кількість товарних категорій, од. (Brand Extension); 3) вартість бренду, ден. од. (Brand Value); 4) питома вага обсягу продажів товару підприємства у відповідній категорії конкуруючих товарів,% (Brand Power); 5) відповідність споживчих властивостей товару потребам і побажанням покупців,% (Brand Relevance); 6) частина аудиторії, яка може згадати конкретний бренд даного підприємства,% (Brand Awareness) [4; 13; 82; 85].

В якості вихідної інформації для вирішення завдання по оцінці рівня конкурентоспроможності ТОВ «Криптон-НК» виступають наступні дані: чисельність споживачів послуг, чол.; кількість товарних категорій, шт.; вартість бренду підприємства, грн.; питома вага обсягу продажів товару підприємства у відповідній категорії товарів конкурентів,%; задоволеність потреб споживачів,%; популярність бренду підприємства,% . В рамках поставленої задачі було розроблено алгоритм рішення і на основі загальної схеми (рис. 2.11) [57] була складена відповідна схема алгоритму (рис. 2.12).

Слід зазначити, що оцінки таких характеристик, як Brand Expansion, Brand Extension і Brand Value, наведені за даними компанії. З метою отримання наступних двох оцінок було проведено опитування споживачів. Для оцінки характеристики Brand Relevance постійним клієнтам було запропоновано в письмовій формі по 12-ти бальній шкалі оцінити відповідність продукції підприємства і його конкурента їх потребам та побажанням.

Максимальній задоволеності клієнтів відповідає 12 балів (абсолютно стійка ринкова позиція бренду), повній незадоволеності - відповідно 0 балів (абсолютна відсутність ринкової позиції). Шкала оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства приведена в табл. 2.13 [57].

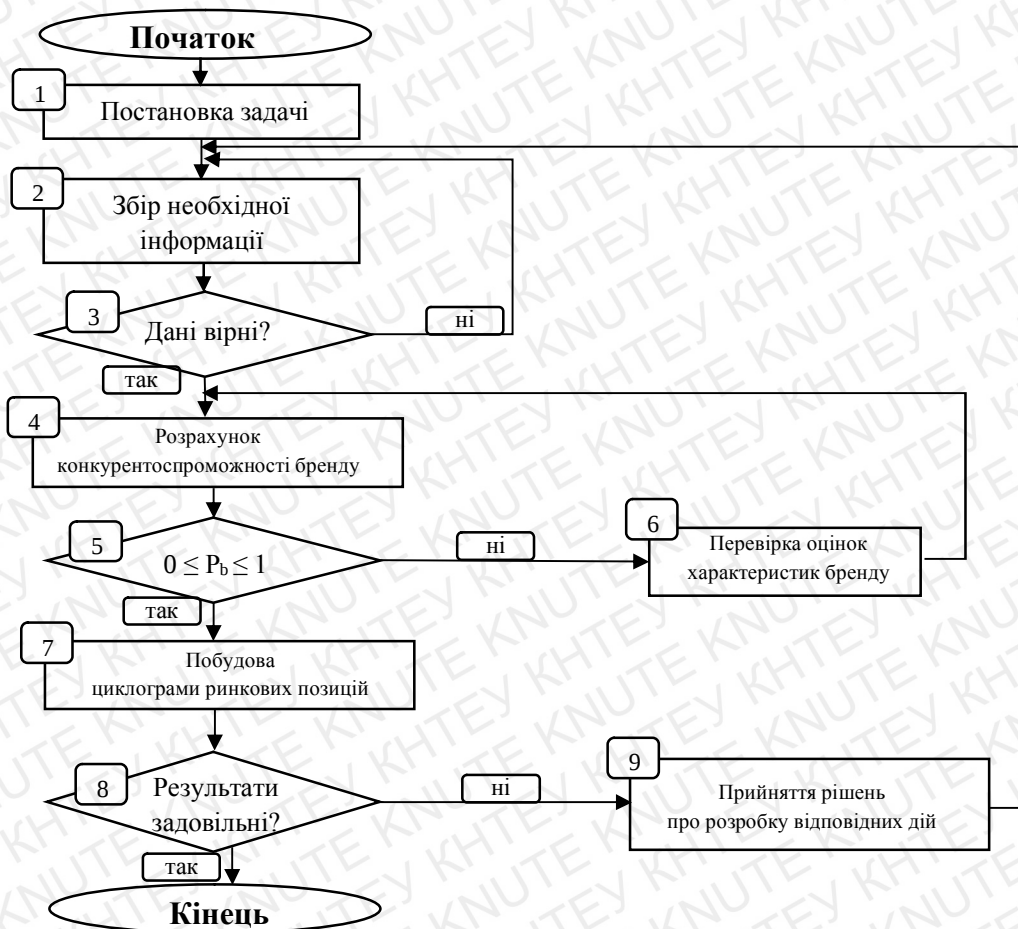


Рис. 2.12. Схема алгоритму

Для оцінки характеристики Brand Awareness були опитані клієнти компанії з метою визначення тієї частини клієнтів, які можуть згадати підприємство ТОВ «Криптон-НК» та його конкурента. Вагомість характеристик визначалася експертами, в якості яких виступили топ-менеджери підприємства.

Таблиця 2.13

Шкала оцінки рівня конкурентоспроможності бренду підприємства

Значення	Характеристика ринкової позиції бренду ТОВ «Криптон-НК»
$P_{bj} = 0$	Абсолютна відсутність позиції
$0 < P_{bj} < 0,25$	Критична позиція
$0,25 \leq P_{bj} < 0,5$	Нестійка позиція
$0,5 \leq P_{bj} < 0,75$	Досить стійка позиція
$0,75 \leq P_{bj} < 1$	Нормально стійка позиція
$P_{bj} = 1$	Абсолютно стійка позиція

Фактичні значення характеристик ТОВ «Криптон-НК» та його основного конкуренту ТОВ «НВП «Нафтовик»» (підприємства-лідера, див. табл. 2.9), а також проміжні і кінцеві результати розрахунку чисельних значень рівня конкурентоспроможності наведені в табл. 2.14 [57].

Таблиця 2.14

Вагомість характеристик

Хар-ка	Вага хар-ки r_{ij}	Значення хар-ки		Відносна оцінка хар-ки	$P_{bj} = \sum_{i=1}^m r_{ij} \cdot \frac{O_{ij}}{O_{\max i}} \rightarrow 1$	Інтегральна оцінка хар-ки
		Криптон-НК O_{ij}	Нафтовик $O_{\max i}$			
Brand Expansion	0,33	1650	2000	0,825	0,33?(1650/2000)	0,272
Brand Extension	0,22	8	24	0,333	0,22?(8/24)	0,073
Brand Value	0,08	3000	10000	0,300	0,08?(3000/10000)	0,024
Brand Power	0,03	67	88	0,761	0,03?(67/88)	0,023
Brand Relevance	0,28	6	12	0,500	0,28?(6/12)	0,140
Brand Awareness	0,06	25	82	0,305	0,06?(25/82)	0,018
Всього	1,00	-	-	-	-	0,550

Аналіз отриманих результатів дозволяє оцінити фактичний рівень конкурентоспроможності бренду ТОВ «Криптон-НК», чисельне значення якого складає 0,550, що у відповідність до прийнятої шкалою (табл. 2.13) свідчить про досить стійку ринкову позицію підприємства. Розрахункова циклограма ринкових позицій ТОВ «Криптон-НК» проілюстрована на рис. 2.13 [57].

Внутрішнє ранжування характеристик ТОВ «Криптон-НК» має наступний вигляд. Максимальна чисельне значення (0,272) відповідає характеристиці Brand Expansion, питома вага якої становить 49,45%, що свідчить про сильну позицію серед інших оцінюваних характеристик підприємства. Для поліпшення значення даної характеристики в порівнянні з конкурентом можливе застосування більш широкого цільового сегменту

споживачів - розширення: розширення сегмента ринку, вихід на нові категорії споживачів, нові канали дистрибуції.

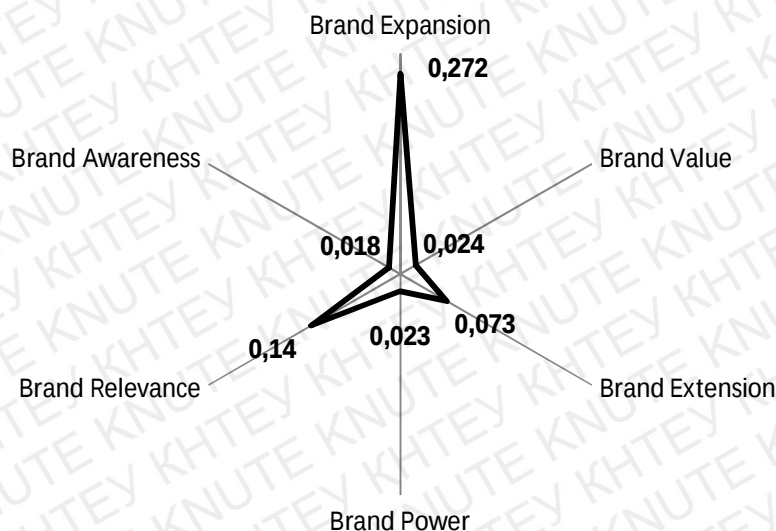


Рис. 2.13. Розрахункова циклограма ринкових позицій ТОВ «Криптон-НК»

Такий підхід за умови сильного авторитетного брендового підприємства дозволить збільшити доходи і зміцнити міць ТОВ «Криптон-НК» [57]. Характеристика Brand Relevance (0,140) визначає ступінь відповідності іміджу та характеру ТОВ «Криптон-НК» потребам і бажанням покупців. Питома вага цієї характеристики дорівнює 25,46%. Наскільки ТОВ «Криптон-НК» відповідає запитам цільової споживчої аудиторії і наскільки «чутливо» реагує на їх зміну - все це істотно формує його ринкові позиції і спрямування їх стратегічного розвитку [57]. Третє місце (питома вага - 13,28%) належить характеристиці Brand Extension (0,073), для поліпшення стану якої треба розширити різноманітність товарних категорій.

Використавши інший підхід, який заснований на аналізі галузевої специфіки ТОВ «Криптон-НК» і є усередненими [57]:

$$K_{CT} = \frac{S_{НДКР}}{S_o} \quad (2.14)$$

де $S_{\text{ндкр}}$ – вартість витрат на внутрішні дослідження і розробки у галузі; S_0 – вартість основних фондів у галузі.

Для нафтогазовидобувного комплексу України, використовуючи статистичні дані за 2008-2017рр. [89-93], було отримано наступне значення:

$$K_{CT} = \frac{4674 \text{ млн. грн.}}{113008 \text{ млн. грн.}} = 0,04136 \quad (2.15)$$

Даний показник має середнє по галузі значення, отже, результати від його застосування будуть носити усереднений характер.

Пропонується наступний підхід до оцінки результируючого показника системи управління конкурентоспроможністю ТОВ «Криптон-НК» – рейтингове значення конкурентоспроможності за наступною формулою [57]:

$$R = \sum_{t=1}^n P_i \cdot J_{it} \quad (2.16)$$

де R - рейтингова оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Криптон-НК»; P_i – значення i -го показника рейтингової оцінки; J_{it} – вагомість i -го показника рейтингової оцінки, n – кількість показників.

Першим етапом оцінки є порівняння одержаних відхилень з метою отримання єдиного рейтингового значення. Деякі відхилення в натуральних одиницях (н.о.) відповідають деяким значенням відхилень в умовних одиницях (у.о.) (Додаток Д). Далі наведений перелік необхідних для дослідження показників та їх вагомість. Проводилася вартісна оцінка виконання чи невиконання даних показників (табл. 2.15, 2.16) [57].

Таблиця 2.15

Вагомість показників конкурентоспроможності за 2017 рік

	Найменування показника	Од. вимір.	Варт. оцінка	Коеф-т вагомості
1	2	3	4	5
<i>Показники ефективності маркетингової діяльності</i>				
1	Виконання плану продажів	тис.грн	100	0,0093
2	Рентабельність продажів	тис.грн	85,7	0,0080

Продовження табл. 2.15

	Найменування показника	Од. вимір.	Варт. оцінка	Коеф-т вагомості
<i>Показники ефективності фінансової діяльності</i>				
3	Рівень дебіторської заборгованості	тис.грн	1308	0,1216
4	Рівень кредиторської заборгованості	тис.грн	19	0,0018
5	Виконання видаткової частини бюджету руху грошових коштів	тис.грн	118	0,0110
6	Виконання дохідної частини бюджету руху грошових коштів	тис.грн	500	0,0465
<i>Показники ефективності економічної діяльності</i>				
7	Виконання видаткової частини бюджету доходів і витрат	тис.грн	100	0,0093
8	Рентабельність виробництва	тис.грн	232,0	0,0216
9	Збитки з вини персоналу	тис.грн	0	0,0000
10	Рентабельність власного капіталу	тис.грн	1300	0,1209
11	Коефіцієнт рентабельності інновацій	тис.грн	1000	0,0930
12	Зростання прибутку	тис.грн	1300	0,1209
<i>Показники ефективності розвитку інтелектуального капіталу</i>				
13	вартість інтелектуального капіталу	тис.грн	500	0,0465
14	плинність персоналу	тис.грн	54	0,0050
<i>Показники ефективності виробничої діяльності</i>				
15	Вихід продукції	тис.грн	2592	0,2410
16	Втрати при зберг-ні і транспортуванні	тис.грн	1516,8	0,1410
<i>Показники ефективності діяльності в області якості</i>				
17	витрати переробку брак. продукції	тис.грн	30	0,0028
Разом:		тис.грн	10755,5	1

Таблиця 2.16

Вартісна оцінка сформованих відхилень фактичних значень показників конкурентоспроможності за 2017 рік

	Показники	Од. вимір.	Значення
<i>Показники ефективності маркетингової діяльності</i>			
1	Виконання плану продажів		
	Сума перевитрати / економії	тис.грн	100
2	Рентабельність продажів		
	абсолютне відхилення показника	%	2
	собівартість продажів	тис. грн.	4286
	можлива вартість продукції при рентабельності продажів	тис. грн.	85,7
<i>Показники ефективності фінансової діяльності</i>			
3	Рівень дебіторської та кредиторської заборгованості		
	абсолютне відхилення від нормативу дебіт. заборгованості	тис. грн.	1308
	абсолютне відхилення від нормативу кред. заборгованості	тис.грн	19
4	Виконання бюджету руху грошових коштів		
	абсолютна сума перевитрати / економії видаткової частини	тис. грн.	118
	абсолютна сума перевитрати / економії дохідної частини	тис. грн.	500
<i>Показники ефективності економічної діяльності</i>			
5	Виконання видаткової частини бюджету доходів і витрат		
	абсолютна сума перевитрати / економії видаткової частини	тис.грн	100

Продовження табл. 2.16

	Показники	Од. вимір.	Значення
6	Рентабельність виробництва		
	абсолютне відхилення показника	%	9
	собівартість виробництва	тис. грн.	2600
	можлива вартість продукції при рентабельності виробництва	тис. грн.	232,0
7	Збитки від аварій і відмов з вини персоналу		
	фактична сума збитків з вини персоналу	тис. грн.	0
8	Рентабельність власного капіталу		
	зростання прибутку	тис.грн	1300
9	Коефіцієнт рентабельності інновацій		
	прибуток компанії від впровадження інновації	тис.грн	1000
10	Зростання прибутку		
	зростання прибутку	тис.грн	1300
<i>Показники ефективності розвитку інтелектуального капіталу</i>			
11	Вартість інтелектуального капіталу		
	абсолютна сума перевитрати / економії дохідної частини	тис.грн	500
12	Плинність персоналу		
	Фактичну чисельність персоналу	чол.	550
	Фактична плинність кадрів	%	2
	фактичні витрати за навчання нових співробітників	тис. грн.	2700
	серед. факт. витрати з навчання 1 нового співробітника	тис. грн.	4,9
	вартісна оцінка плинності персоналу	тис. грн.	54
<i>Показники ефективності виробничої діяльності</i>			
13	Вихід продукції	тис.грн.	2592
	Вихід за нормативом	%	15
	Вихід цукру за фактом	%	15,8
14	Втрати при зберіганні і транспортуванні		
	Нормативні втрати	%	2
	Фактичні втрати	%	1,5
	Вихід продукції	%	15,8
	Вартість недовиконаної продукції	тис.грн	1516,8
<i>Показники ефективності діяльності в області якості</i>			
15	витрати на переробку бракованої продукції		
	абсолютне відхилення показника	тис.грн	30

Використовуючи дані наведені в табл. 2.15 та табл. 2.16 була проведена оцінка конкурентоспроможності, в якій відбивалися значення визначених експертним шляхом показників конкурентоспроможності за 2017 рік (стовпці 4-11) [57]. Розрахунок рейтингової оцінки конкурентоспроможності ТОВ «Криптон-НК» проводився шляхом визначення добутку стовбців 9 та 10, як наслідок стовбець 11 є результатом розрахунків за формулою 2.17.

За такою методикою чим вище рейтингова оцінка конкурентоспроможності, тим краще здійснюється діяльність за розглянутий період. Мінімальний можливий рейтинг може дорівнювати 0. В розглянутому підприємстві ТОВ «Криптон-НК» рейтинг склав – 0,889. Отримання рейтингової оцінки конкурентоспроможності ТОВ «Криптон-НК» за звітний період не дає можливості оцінити ефективність ведення господарської діяльності за даний період. Для проведення порівняльного аналізу необхідна динаміка даних показників по різних інжиніринговим підприємствам за звітними періодами [57].

Якщо розглядати одного з конкурентів ТОВ «НВП «Нафтовик»» – рейтинг складає 1,025. У разі відносності даного рейтингового значення його можна порівнювати з рейтингами інших інжинірингових підприємств. Зокрема в даному випадку конкурентоспроможність ТОВ «Криптон-НК» виявилася нижче конкурентоспроможності ТОВ «НВП «Нафтовик». [57].

Аналізуючи наведені дані вважається, що конкурентоспроможність ТОВ «Криптон-НК» досягається на підставі конкурентних переваг, які створюються за рахунок різних методів: економічних, техніко-технологічних, соціально-трудових, організаційних, маркетингових, адаптивних та інших. Конкурентоспроможність підприємства розглядається у двох аспектах: зовнішньому (оцінка позиції підприємства на ринку) та внутрішньому (оцінка загального стану та фінансово-економічних показників діяльності підприємства). Зважаючи на

системний підхід до управління та для досконалого уявлення про конкурентний рівень певного підприємства, слід враховувати всі методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. У системі управління конкурентоспроможністю підприємств доцільно використовувати системний підхід для розкриття його сутності. Особливості побудови і функціонування даної системи залежить від взаємодії основних підсистем, сил конкуренції в галузі, стадії життєвого циклу підприємства. Структура основних підсистем формує конкурентні організаційні, економічні, соціально-трудові, техніко-технологічні заходи.

РОЗДІЛ 3

ОБҐРУНТУВАННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «КРИПТОН-НК»

3.1. Напрямки підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства

Активний розвиток нафтогазовидобувної сфери загострює конкурентну боротьбу на всіх її рівнях, що вимагає від підприємств, зацікавлених у підвищенні ефективності своєї діяльності, забезпечення певної конкурентоспроможності, формування і розвитку конкурентних переваг з урахуванням сучасних тенденцій в управлінні, технологіях та організації.

Інтеграція України у світовий господарсько-промисловий простір веде до посилення конкуренції, зміни конкурентного середовища, значного збільшення іноземних постачальників послуг, інтелектуалізації сегменту ринкової економіки. Посилення конкурентної боротьби зумовлює до цілеспрямованої діяльності з управління конкурентоспроможністю підприємств нафтогазовидобувного ринку, використовуючи міжнародний та вітчизняний досвід та наукові розробки.

Для забезпечення ефективної конкурентоспроможності ТОВ «Криптон-НК» необхідно застосовувати комплексний підхід. Аналіз теоретичних джерел і практики господарювання показав, що, незважаючи на велику кількість робіт [72;779;83], присвячених даній темі, питання управління конкурентоспроможністю підприємства не знайшли достатньо повного висвітлення з наступних причин:

- по-перше, у науковій літературі недостатньо розроблені підходи до управління конкурентоспроможністю з урахуванням специфіки підприємств сфери інжинірингових послуг;
- по-друге, методики оцінки та планування конкурентоспроможності підприємств даної сфери носять локальний характер, що не забезпечує стійкості підприємства на ринку навіть у середньостроковій перспективі;
- по-третє, не досить вивчені базові умови ефективного управління конкурентоспроможністю підприємства.

Виділяються наступні особливості конкурентного стану інжинірингових компаній в сучасних умовах [14; 15]:

- функціонування господарюючих суб'єктів у складних умовах зовнішнього середовища з великим прямим і непрямим впливом;
- система інжинірингового бізнесу представлена розрізненими підприємствами різного ступеня організаційно-економічної стійкості, договірні відносини між якими носять епізодичний, не завжди ефективний і взаємовигідний характер;
- спостерігається зниження ділової активності та інвестиційної привабливості в розвитку інжинірингових підприємств у галузі;
- багато підприємств знаходяться в кризовому стані, а єдина програма їх фінансового оздоровлення відсутня;
- не ефективні заходи державної підтримки підприємств нафтогазовидобувної сфери;
- міжгосподарські та міжгалузеві зв'язки розбалансовані навіть в межах регіонів.

До перерахованих особливостей конкурентного стану ТОВ «Криптон-НК» потрібно додати необхідність термінового підвищення інноваційної активності, яка повинна бути спрямована на розвиток технологічної, технічної бази виробництва, а також на створення нових управлінських, маркетингових, продажних та інших систем. Основні напрямки державної підтримки нафтогазовидобувного комплексу необхідно доповнити створенням умов розвитку інтелектуального капіталу компанії, а також наступними напрямками [63; 65; 66]:

- інституційне формування інститутів виробничої і ринкової інфраструктури для здійснення підтримки конкурентоспроможності бізнесу;
- фінансово-кредитні – створення умов використання підприємствами державних фінансових, матеріально-технічних та інформаційних ресурсів, а також розробок і технологій для формування конкурентних переваг за рахунок підвищення якості, поліпшення споживчих властивостей продукції;
- організаційні – встановлення спрощеного порядку реєстрації, ліцензування діяльності підприємств, а також сертифікації продукції. Підтримка зовнішньоекономічної діяльності нафтогазовидобувних структур, включаючи сприяння розвитку торгових, науковотехнічних, виробничих, інформаційних зв'язків із зарубіжними партнерами. Заохочення інтеграції підприємств з наукомісткими організаціями і фінансовими інститутами;
- науково-методичні: організація підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації керівників, менеджерів компаній; навчання стратегічному менеджменту, проведення тренінгів, семінарів з проблем формування конкурентних стратегій і ведення конкурентної боротьби в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Для оцінки конкурентоспроможності та економічної ефективності ТОВ «Криптон-НК» виділяються наступні сторони господарської діяльності: ефективність бізнесу; ризикованість бізнесу; довгострокові і короткострокові перспективи платоспроможності, якість управління бізнесом; якість управління і рівень розвитку інтелектуального капіталу в бізнесі. Ефективність бізнесу

можна оцінювати показником рентабельності власного капіталу, який дає можливість порівняти вигідність вкладення коштів організації у виробництво та/або в різні фінансові операції.

Для забезпечення платоспроможності компанії в довгостроковій перспективі постійний капітал повинен перевищувати суму позаоборотних активів, тобто їх співвідношення буде більше одиниці. Однак із-за важкого фінансового становища багато організацій змушені вирішувати поточні проблеми без урахування довгострокових перспектив. В нафтогазовидобувній галузі ринкові механізми без державного втручання не в змозі ефективно регулювати співвідношення попиту і пропозиції, вирівнювати обидві сторони ринку і не допускати різких стрибків цін. Названі об'єктивні умови свідчать про те, що дана сфера не може конкурувати на рівних з іншими галузями. Це в свою чергу вимагає особливого ставлення з боку держави, яке має виражатися у вирівнюванні рівнів доходів всіх категорій населення, стимулювання науково-технічного прогресу, забезпечення сприятливих режимів торгівлі та оподаткування, реалізації механізму підтримки цін, спрямованого на гарантію збереження мінімального рівня прибутковості виробників при будь-яких умовах господарювання.

Економічна ефективність у короткостроковому періоді буде залежати від дотримання умови, коли зниження витрат підприємства не повинно бути менше вартості послуг сторонніх організацій. Виконаний у роботі комплекс теоретичних, методологічних досліджень і методичних розробок дозволяє сформулювати наступні висновки [37; 38; 40]:

– в основі конкурентоспроможності інжинірингового підприємства лежать конкурентні переваги, які дозволяють створювати більш високу споживчу вартість – або більш низький рівень ціни порівняно з ціною конкурентів за аналогічну продукцію, або надання унікальних вигод, які визнаються споживачами. Тобто, конкурентна перевага складається як результат здійснення безлічі окремих видів діяльності, що входять до складу

процесів розробки, виробництва, маркетингу, доставки та обслуговування кожного продукту інжинірингового підприємства;

- загальновизнаним стає розуміння того, що головним для конкурентоспроможного підприємства є його вміння визначити і використовувати в конкурентній боротьбі свої конкурентні переваги.

У рамках підходу до процесу вдосконалення управління конкурентоспроможністю інжинірингового підприємства виявлено основні джерела формування конкурентоспроможності підприємства [33; 34; 38]:

- ефективність виробництва, ринкове позиціонування, ефективність сполучних процесів, ефективність впливу трансакційних витрат, які взаємодіють між собою і таким чином доповнюються і підсилюються, що створює конкурентні переваги підприємства в ході конкурентної боротьби;

- механізм визначення інтегрального показника конкурентоспроможності підприємства нафтогазовидобувного комплексу повинен володіти адаптивними властивостями, які дозволяють пристосовуватися до мінливого конкурентного середовища;

- методичні положення процесу вдосконалення конкурентоспроможності інжинірингового підприємства дозволяють здійснювати всебічний аналіз і проводити оцінку впливу різних параметрів діяльності підприємства на рівень його конкурентоспроможності;

- алгоритм управління процесом підвищення конкурентоспроможності підприємства дозволяють планувати, контролювати і регулювати діяльність підприємства, з метою досягнення показників зростання його конкурентоспроможності;

- методи оцінки формування механізму управління конкурентоспроможністю підприємства, який включає ефективність сполучних процесів, що базується на статистичних дослідженнях залежності рівня конкурентоспроможності підприємства від показників його діяльності.

Таким чином, сполучні процеси (комунікації і управлінські рішення) підвищення конкурентоспроможності підприємства повинні бути спрямовані,

насамперед, на досягнення вдосконалення виробництва на основі інноваційних та інших методів з орієнтацією на кінцевих споживачів.

Однією з умов підвищення конкурентоспроможності підприємства є розробка стратегії його розвитку, яка є однією з основних функцій менеджменту, коли під стратегією розуміється спосіб організаційних дій і керуючих підходів, що використовуються для досягнення організаційних завдань і цілей організації по підвищенню конкурентоспроможності підприємства [8, с. 158-160]:

- цілеспрямована творчість компетентної і високомотивованої команди керівників та співробітників підприємства;
- філософія бізнесу і менеджменту, завдяки якій підприємство на основі законів організації та самоорганізації зможе домогтися зниження ентропії (хаосу) і збільшення порядку;
- рівень знань у менеджменті;
- динамічна сукупність взаємозалежних управлінських процесів прийняття і здійснення рішень, з метою збереження конкурентних переваг підприємства у довгостроковій перспективі, на основі моделей стратегічного управління;
- система інтегрованого внутрішньофірмового планування, що забезпечує рівновагу між стратегічною та поточною орієнтацією діяльності підприємства на основі координації стратегічних, середньострокових і тактичних планів;
- ідеї управління на основі маркетингового підходу;
- сукупність процедур, що забезпечують функціонування системи стратегічного управління підприємства: процедура здійснення процесу планування і порядок дій при плануванні; система контролю та звітності.

Наведені рівні прийняття управлінського рішення щодо вибору стратегій, утворюють ієрархічну модель структури стратегічного управління на підприємстві (рис. 3.1) [57]. Таким чином, управління підвищенням конкурентоспроможності підприємства спирається: на людський потенціал високомотивованих співробітників як основу організації; прагне до

всестороннього розвитку відносин із споживачами з метою задоволення потреб за рахунок виробництва продукції та надання послуг; здійснює гнучке регулювання і своєчасні зміни у організації, відповідальні викликам з боку оточення, що в сукупності дозволяє організації виживати і досягати своїх цілей в довгостроковій перспективі.



Рис. 3.1. Схема ієрархічного стратегічного планування при виборі загальної конкурентної стратегії розвитку на прикладі ТОВ «Криптон-НК»

Вітчизняні та міжнародні аналітики вважають, що вітчизняний ринок вступив у стадію, коли відсутність розробленої стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства заважає ефективному розвитку. Сучасний темп змін є настільки інтенсивним, що стратегічне планування

основних напрямків підвищення конкурентоспроможності підприємства представляється найефективнішим способом формального прогнозування майбутніх проблем і можливостей для підприємств та організацій. Ідентифікація ключових чинників успіху – один з головних пріоритетів розробки стратегії управління підвищення конкурентоспроможності підприємства. Для інжинірингового підприємств нафтогазодобувної галузі характерні кілька важливих чинників [14; 15; 63].

- технологічні чинники: компетентність у наукових дослідженнях (в наукомістких галузях); здатність до інновацій у виробничих процесах; здатність до інновацій у продукції; роль експертів у даній технології;

- виробничі чинники: ефективність низькозатратного виробництва; якість виробництва; висока фондовіддача; розміщення виробництва, що гарантує низькі витрати; забезпечення адекватної кваліфікованою робочою силою; висока продуктивність праці; дешеве проектування та технічне забезпечення; гнучкість виробництва при зміні моделей та розмірів;

- розподільні чинники: потужна мережа дистриб'юторів/дилерів; власна логістична мережа компанії; швидка доставка;

- маркетингові чинники: добре випробуваний, перевірений спосіб продажу; зручний, доступний сервіс і техобслуговування; точне задоволення купівельних запитів; широта діапазону товарів; комерційне мистецтво; привабливі дизайн і упаковка; гарантії покупцям;

- кваліфікаційні чинники: видатні таланти; нововведення в контролі якості; експерти у галузі проектування; експерти в області технології; здатність до отримання в результаті розробки нових продуктів на фазі НДДКР та швидке виведення на ринок;

- можливості організації: першокласні інформаційні системи; здатність швидко реагувати на мінливі ринкові умови; компетентність в управлінні та наявність керуючих нововведень;

– інше: сприятливий імідж і репутація; усвідомлення лідерства; зручне розташування; приємне, ввічливе обслуговування; доступ до фінансового капіталу; патентний захист.

Врахування усіх перелічених чинників дає можливість розробки ефективної стратегії управління підвищенням конкурентоспроможності підприємства, заснованої на посиленні впливу позитивних факторів і зниження впливу негативних. Оцінка перспективності продуктів, ринків і конкурентних позицій здійснюється в ході аналітичних досліджень і це визначає найбільш прийнятне управління підвищенням конкурентоспроможності підприємства [60; 62]: проникнення на ринок; розвиток ринку; розвиток продукту; диверсифікація; стратегії негативного зростання: стратегія скорочення, стратегія відторгнення», «стратегію ліквідації. В залежності від ситуації в галузі кожне підприємство обирає ту чи іншу стратегію управління конкурентоспроможністю. Таким чином, вироблення стратегії управління підвищенням конкурентоспроможності підприємства дозволяє організації визначити напрямок і спосіб її руху до цілей, а виконання стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства та її коригування створює умови для того, щоб організація могла реалізувати свою стратегію розвитку на основі конкурентних переваг.

Також необхідно виділити суттєвий напрямок у розвитку ТОВ «Криптон-НК» – створення економічних стимулів розвитку і підвищення ефективності використання інтелектуального капіталу. Важливість якого обумовлена складним кризовим станом галузі, низькою конкурентоспроможністю вітчизняної продукції як за якісними, так і за ціновими показниками. Виходом зі сформованої ситуації є формування внутрішнього ресурсу компанії, який забезпечить інноваційний розвиток або прорив. В якості такого внутрішнього ресурсу можна розглядати інтелектуальний капітал компанії. Однак дана категорія в даний час не має чіткого економічного визначення, структури, принципів і механізмів її формування, розвитку і управління [9; 26; 36].

3.2. Розроблення заходів, спрямованих на підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю ТОВ «Криптон-НК»

Пропонований підхід до управління конкурентоспроможністю ТОВ «Криптон-НК» базується на основних категоріях західного менеджменту як місія, цінності, бачення та стратегія компанії.

Місія компанії являє собою чітко сформульований, внутрішній документ, що пояснює мету створення організації та її основні завдання. Місія – це те, що компанія несе світу. Для ТОВ «Криптон-НК» пропонується наступний варіант: «Місія ТОВ «Криптон-НК» полягає в забезпеченні високоякісною продукцією в необхідній кількості та асортименті для ефективного і інтенсивного розвитку бізнесу клієнтів». Цінності – це те, що важливо і цінно для компанії. Для ТОВ «Криптон-НК» пропонується: «Для нас цінним є розвиток нафтогазодобувного бізнесу України шляхом забезпечення підприємств високоякісною продукцією та ефективними рішеннями» [57].

Для ТОВ «Криптон-НК» пропонується наступне бачення – посилення інтелектуального капіталу забезпечить інноваційність розвитку компанії, що надасть можливість досягти високих фінансових результатів, займати лідируючі позиції за рахунок ідеальних відносин з партнерами, клієнтами і постійного пошуку шляхів задоволення їхніх потреб.

Грунтуючись на висновках М. Портера [61; 94], що стратегія є вибором таких видів діяльності, в яких організація досягне досконалості з стійкою конкурентною перевагою на ринку пропонується формулювання стратегії ТОВ «Криптон-НК»: «Підвищення конкурентоспроможності та економічної ефективності компанії через інноваційний прорив у розвитку за рахунок посилення та розвитку інтелектуального капіталу». На основі даної стратегії сформована стратегічна карта з визначенням ключових напрямів діяльності за допомогою яких компанія має намір досягнути своїх стратегічних цілей. В якості таких напрямів у системі збалансованих показників Р.С. Каплан і

Д. П. Нортон [93] виділяли: фінанси, клієнтів, внутрішні процеси, навчання і розвиток. Підхід заснований на більш широкому розгляді ролі останньої складової, замість «навчання і розвитку» введена складова «інтелектуальний капітал» компанії. Потім ключові напрями діяльності деталізувалися за показниками рівня роботи підрозділів компанії, далі до рівня конкретних співробітників. ТОВ «Криптон-НК» запропонована система (рис. 3.2) [57].

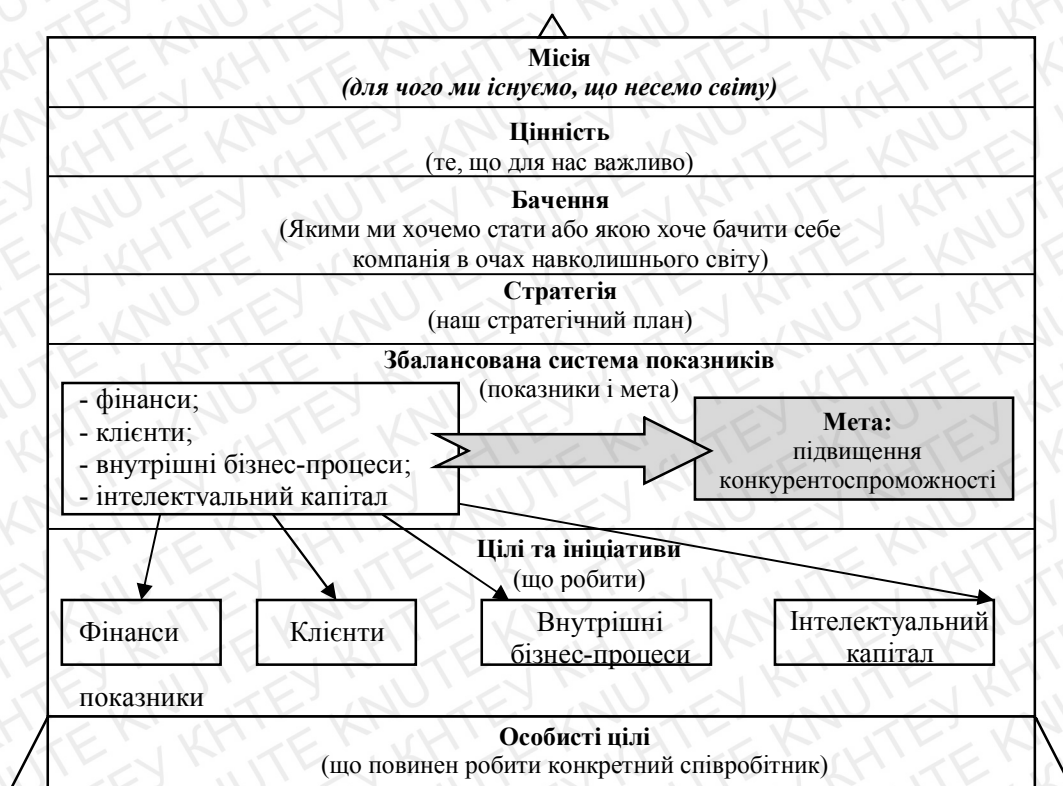


Рис. 3.2. Система збалансованих показників у схемі управління конкурентоспроможністю ТОВ «Криптон-НК»

Пропонований підхід для реалізації обраної стратегії базується на основних складових, які визначають конкурентоспроможність (рис. 3.3): фінанси; клієнти; внутрішні бізнес-процеси; інтелектуальний капітал. Таким чином, в якості фундаменту успішного функціонування ТОВ «Криптон-НК» розглядається інтелектуальний капітал з наступними основними елементами [57]:

- 1) людський потенціал;
- 2) інфраструктурний потенціал;
- 3) «корпоративна пам'ять компанії»;

- 4) НДДКР і впровадження інноваційних проектів ще не стали матеріальними та/або нематеріальними активами;
- 5) інтелектуальна власність.

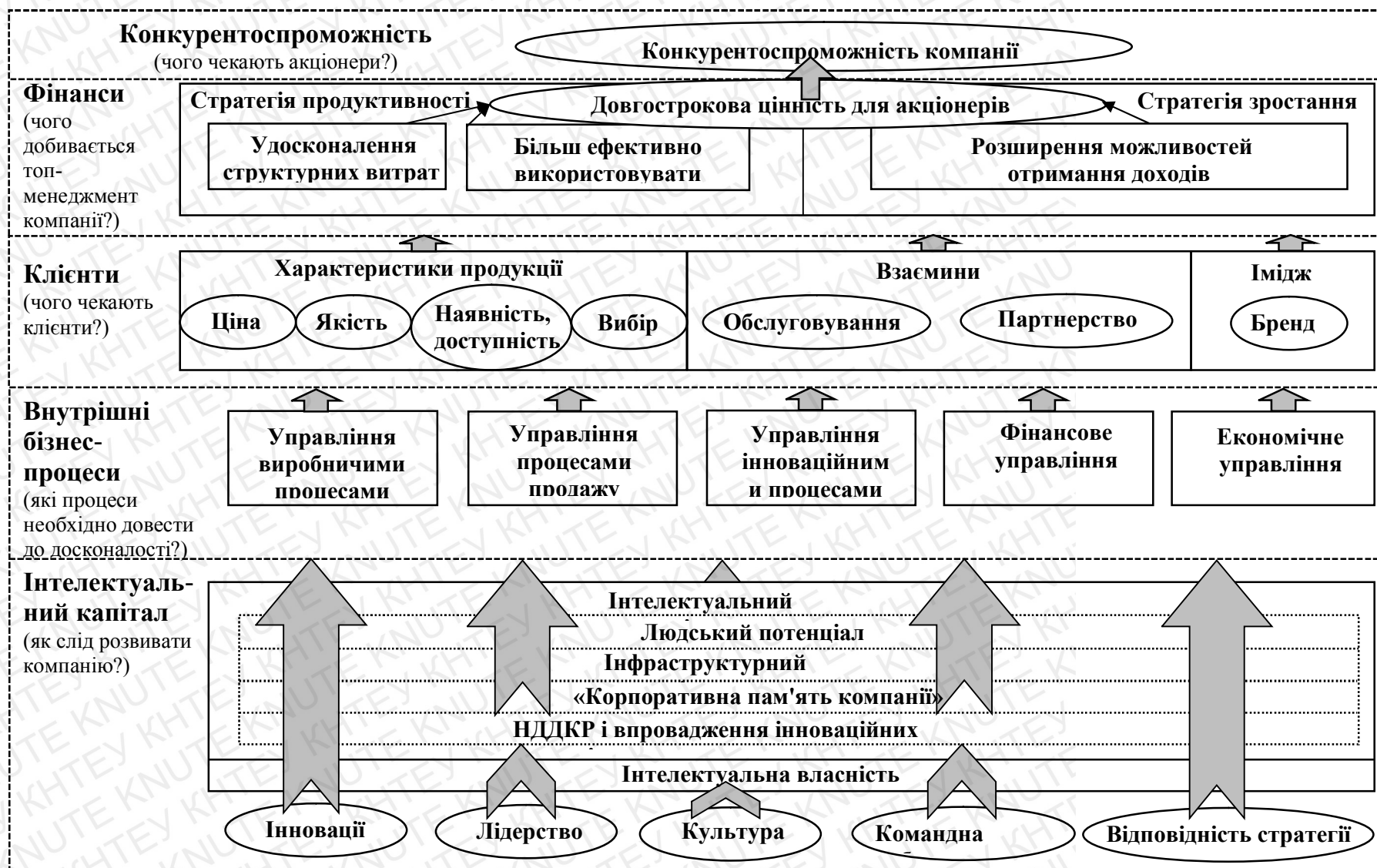


Рис.

Рис. 3.3. Стратегічна схема управління конкурентоспроможністю ТОВ «Криптон-НК»

Інтелектуальний капітал через генерацію інновацій, лідерство персоналу, корпоративну культуру, командоутворення, за рахунок відповідності стратегії компанії реалізують ефективне і результативне управління внутрішніми бізнес-процесами. В якості ключових бізнес-процесів були обрані наступні: управління виробничими процесами; управління продажами; управління інноваційними процесами; фінансове управління; економічне управління.

За рахунок ефективно функціонуючих бізнес-процесів будуються плідні взаємини з клієнтами, пропонуються доступна для споживача продукція високої якості, будується брендова політика. Це в свою чергу забезпечує ефективне використання активів, удосконалення структури витрат, розширення можливостей подальшого розвитку. В результаті формується заключний рівень, що визначає довгострокову цінність для акціонерів і власників – конкурентоспроможність ТОВ «Криптон-НК».

Пропонована система ключових показників діяльності ТОВ «Криптон-НК», забезпечує контроль за досягненням стратегічної мети [57]. Далі визначається відповідальність за підрозділами за виконання ключових показників діяльності ТОВ «Криптон-НК» (Додаток Г). Відповідальні підрозділи формують і контролюють виконання ключових показників діяльності збалансованої системи ТОВ «Криптон-НК». За цими показниками формується система звітності за ключовими показниками збалансованої системи ТОВ «Криптон-НК» (табл. 3.1) [57]. Звітність за ключовими показниками є механізмом контролю ефективності досягнення стратегічних цілей для вищого керівництва ТОВ «Криптон-НК».

На основі аналізу сформованих причин відхилень, причин невиконання або перевиконання планових (або нормативних) показників розробляються управлінські рішення, спрямовані на коригування тієї чи іншої складової роботи компанії.

Таблиця 3.1

Система ключових показників діяльності компанії

	Складові діяльності компанії в системі показників	Групи показників	Найменування показників діяльності	Формула розрахунку	Умовні Познач
	1	2	3	4	5
1	Фінанси	Вдосконалення структури витрат	Рентабельність продукції	$R_{пр} = P/C$, де: $R_{пр}$ – рентабельність продукції, P – прибуток від виробництва і реалізації продукції, C – повна собівартість	Ф1
		Ефективне використання активів	Рентабельність власного капіталу	$R_{ск} = P/A$, де: $R_{ск}$ – рентабельність активів, P – чистий прибуток, A – середня величина акціонерного капіталу	Ф2
		Розширення можливостей отримання доходів	Зростання прибутку	Збільшення розміру прибутку порівняно з результатами роботи за минулий період	Ф3
2	Клієнти	Характеристики продукції	Співвідношення ціни, якості і доступності в придбанні товару порівняно з товарами конкурентів в одному сегменті	Порівняльний аналіз з продукцією конкурентів	К1
		Взаємовідносини зі споживачами	Зростання частки ринку	Дослідження ринку	К2
		Імідж продукції	Зростання кількості нових успішних брендів	Збільшення кількості виведених на ринок нових брендів порівняно з минулим періодом, які стали успішними	К3
3	Процеси	Виробничі процеси	Вихід готового продукту	Виконання показників, приріст, вихід готового продукту порівняно з нормами, планом, результатами роботи конкурентів і т. д.	П1
			Втрати при зберіганні і транспортуванні	Зниження втрат сировини порівняно з нормою, планом, фактичним показниками	П2
			Витрати на переробку бракованої продукції	Зниження витрат на переробку бракованої продукції порівняно з нормою, планом, фактичним показниками	П3
		Процеси продажів	Рентабельність продажів	$R_{прод} = P/B$, де: $R_{прод}$ – рентабельність продажів, P – чистий прибуток, B – виручка	П4

	Складові діяльності компанії в системі показників	Групи показників	Найменування показників діяльності	Форму
			Виконання плану продажів	Частка виконання плану продажів
		Інноваційні процеси	Коефіцієнт рентабельності інновацій	$ROI = P_{\text{и}} / C_{\text{в}}$, де ROI – коефіцієнт рентабельності інновацій, $P_{\text{и}}$ – прибуток від інновацій, $C_{\text{в}}$ – сума витрат на інновації
			Зростання кількості інновацій	Збільшення кількості інновацій
		Фінансові процеси	Дебіторська заборгованість	Темпи зміни заборгованості фактичними показниками
			Кредиторська заборгованість	Темпи зміни заборгованості фактичними показниками
			Видаткова частина БДДС	Частка виконання видаткової частини БДДС
			Доходна частина БДДС	Частка виконання доходної частини БДДС
		Економічні процеси	Видаткова частина БДР	Частка виконання видаткової частини БДР
4	Інтелектуальний капітал	Розвиненість інтелектуального капіталу	Вартість інтелектуальної власності	За даними бухгалтерського обліку
			Вартість інтелектуального потенціалу	$C_{\text{мз}} \cdot k_{\text{в}} \cdot k_{\text{ст}}$, де $C_{\text{мз}}$ – вартість матеріальних активів, $k_{\text{в}}$ – коефіцієнт, ймовірності збільшення продукту, який підвищить вартість нематеріальних активів; $k_{\text{ст}}$ – коефіцієнт, який враховує збільшення вартості матеріальних активів компанії за рахунок інтелектуального продукту
			Збитки від аварій і відмов з вини персоналу	Вартість збитків від аварій і відмов з вини персоналу з прямою провиною обслуговування
			Плинність персоналу	n/N , де n – число звільнень з причин плинності (за власним бажанням, порушення техніки безпеки тощо по причинам, не визначеним загальнодержавною потребою, N – загальна чисельність персоналу

Метою управління інтелектуальним капіталом ТОВ «Криптон-НК» є створення умов для генерації інтелектуальних продуктів. Вони повинні стати інноваціями для підвищення матеріальних та/або нематеріальних активів компанії з досягненням певної «критичної маси» інновацій, яка забезпечить інноваційний прорив (різкий інноваційний розвиток) в нафтогазовидобувному комплексі. На рис. 3.4 представлено механізм виробництва інтелектуального продукту [57]. В даному механізмі в якості виробника інтелектуального продукту виступає людський потенціал, який генерує його за рахунок:

- знань;
- професійних навичок;
- практичного досвіду роботи;
- патентів, що належать співробітникам;
- особистих розробок і досліджень співробітників;
- особистих і родинних зв'язків співробітників;
- особистих професійних і психологічних якостей;
- потенційних здібностей працівників;
- лояльності співробітників і прихильності компанії;
- самомотивації і самоорганізації навчання.

За рахунок удосконалення кваліфікації управлінського персоналу ТОВ «Криптон-НК» зможе:

- оптимізувати чисельність адміністративного персоналу;
- зменшити витрати на навчання персоналу;
- зменшити витрати на оплату праці;
- підвищити продуктивність праці управлінців.

Не маючи достатньо потужного генератора – людського потенціалу, неможливе вироблення інтелектуального продукту.

Запропоновані вище заходи удосконалення системи формування кадрового потенціалу ТОВ «Криптон-НК» забезпечать підприємству підвищення продуктивності праці працівників та зростання прибутку.

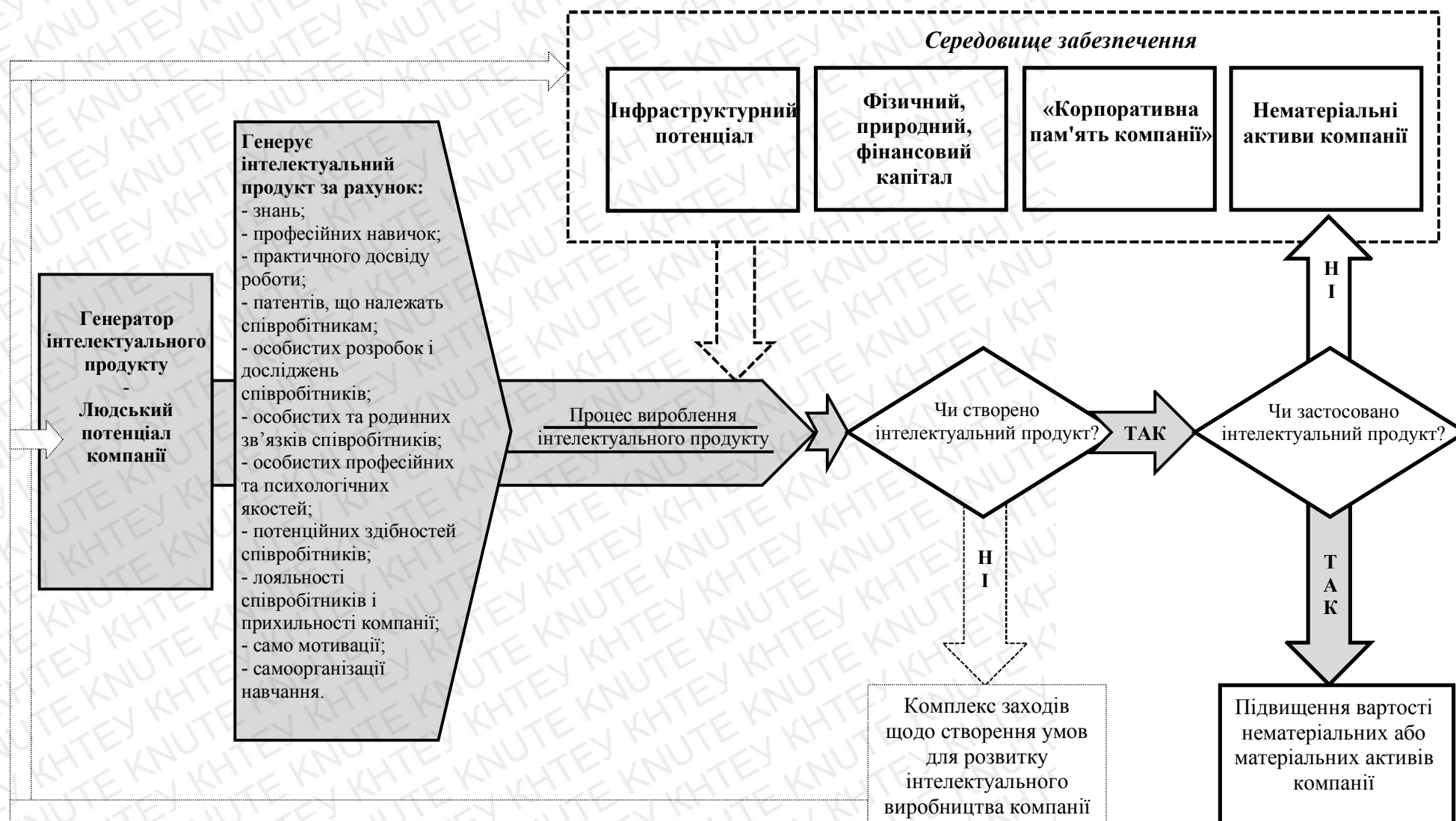


Рис. 3.4. Послідовність виробництва інтелектуального продукту в ТОВ «Криптон-НК»

У той же час нерозвиненість середовища забезпечення знижує ефективність даного виробництва і в ряді випадків робить його неможливим.

Якщо інтелектуальний продукт не створено, то згідно коригуючого зворотного зв'язку здійснюється управлінський вплив на «генератор» і/або середовище забезпечення. При створенні інтелектуального продукту виникає питання про його застосування, про його здатність стати інновацією, що дозволяє підвищити матеріальні або нематеріальні активи компанії.

3.3. Обґрунтування ефективності пропозицій щодо покращення управління конкурентоспроможністю ТОВ «КРИПТОН-НК»

Розвиток інжинірингового бізнесу в нашій країні поступово набирає обертів. У широкому трактуванні під інжинірингом розуміється бізнес по створенню промислових об'єктів та об'єктів інфраструктури, який базується на інтелектуальних, творчих результатах праці технічних фахівців (інженерів) і грамотних управлінських рішеннях. Традиційно вузьке трактування поняття «інжиніринг» було пов'язане з поняттям проектування. У поєднання термінів «інжиніринг» та «інновації» більш значуще вузьке визначення пов'язане з технологічним інжинірингом. Тобто, комплекс науково-технічних та управлінських послуг, пов'язаних з проектуванням і будівництвом промислових та інших об'єктів, з розробкою та освоєнням нових технологій. Існує кілька типів інжинірингу – промисловий, консультаційний, технологічний та технічне сприяння. Оскільки ТОВ «Криптон-НК» розглядається у зв'язці інжиніринг-інновації, то серцевину промислового інжинірингу становить технологічний інжиніринг.

У рамках технологічного інжинірингу ТОВ «Криптон-НК» може займатися дослідженнями і розробками технологій, конструкторською діяльністю, здійснювати дослідно-промислове виробництво. З іншого боку, компанія здатна бути конкурентоспроможною, і при використанні чужих

технологій. Тобто вийти зі стану технологічної відсталості можна не лише за рахунок власних технологічних розробок, але і при активному трансферті запозичених технологій. Одним з напрямків відбору найбільш перспективних технологічних рішень в інжинірингу справедливо вважаються методики та інструменти, які вирости з теорії рішення винахідницьких завдань. У сфері технологічного інжинірингу успішно застосовуються такі інструменти як функціонально орієнтований пошук, бенчмаркінг і диверсійний аналіз (табл. 3.2) [25; 82; 85; 94].

Технологічний інжиніринг є ядром промислових інжинірингових проектів ТОВ «Криптон-НК», де вартість технологій та устаткування, що виготовлені на їх основі, може досягати 50-70% вартості всього проекту. Відповідно і успіх проекту в цілому, крім добре налагоджених бізнес-процесів, і коректних управлінських рішень, залежить від розробки та/або вибору «правильної» конкурентоспроможної технології, яка буде відповідати цілям і завданням конкретного замовника. Результатом технологічного інжинірингу є створені технології та промислове обладнання [57].

Таблиця 3.2

Інструменти відбору технологічних рішень

Назва інструменту теорії рішення винахідницьких завдань	Основний зміст, стосовно інжинірингу
Функціонально-орієнтований пошук	Пошук оптимальної технології за межами вихідної галузі. Аналізуються такі галузі техніки і технологій, в яких ефективно рішення відіграє принципово важливе, життєве значення
Бенчмаркінг	На основі вивчення іншого досвіду відбір довговічних, довгоіснуючих технологій. Необхідно спрогнозувати і оцінити перспективність таких технологій, які зможуть утримати конкурентні переваги протягом тривалого періоду в майбутньому
Диверсійний аналіз	Націлений на підвищення надійності технологічних процесів, технологічних ліній і в цілому виробництва. Інструмент дозволяє визначати виникнення в системі неполадок та аварійних ситуацій

В своїй практиці ТОВ «Криптон-НК» досить часто звертається до методології «Структурування функції якості» (Quality Function Development (QFD)), яка була розроблена наприкінці 1960-х рр. в Японії з метою розриву між

технічною і споживчою якістю. Специфіка методології для інжинірингового бізнесу полягає в тому, що у кожного інжинірингового проекту є свій Замовник і свій Споживач. Для отримання необхідної інформації про потреби замовника реалізується дослідна частина, де в якості «Споживача» виступає технічне завдання, яке запропоноване замовником. Маркетинговою метою технічного аудиту є формування точного уявлення про потенціал та інфраструктуру замовника та визначення його потенційних потреб [3; 4; 18]. «Замовник» – це структурований у вигляді ієрархії повний набір технічних вимог замовника, зважений за шкалою цінності. Основний засіб візуалізації методології має назву «Будинок якості» [4].

Наступний етап QFD – визначення і вибір найбільш перспективного конкурентоспроможного рішення. Основною метою розгортання функцій якості є переклад суб'єктивних критеріїв якості в набір технічних характеристик, які можливо виміряти і які можливо застосовувати для проектування і виробництва продукції. QFD є одним з ефективних методів розстановки пріоритетів у процесі створення продукції. Будиночок якості документує цей процес в зручній формі. Розгортання функцій якості дозволяє ТОВ «Криптон-НК» вирішити ряд важливих завдань при створенні нової продукції. По-перше, визначити пріоритетність побажань і очікувань споживача, як висловлених у реальній формі, так і передбачуваних. По-друге, перевести ці побажання та очікування в технічні характеристики і специфікації. По-третє, створити та надати якісний продукт або послугу з характеристиками, спрямованими на задоволення всіх важливих і суттєвих запитів споживача. На рис. 3.5 представлено загальний вид діаграми з необхідними розділами для технологічного інжинірингу [45; 54; 94].

Технологія QFD включає в себе 4 фази, на кожній з яких застосовується матрична діаграма особливого виду Будинка якості. Кожна фаза представляє певні аспекти вимог до продукції або послуги.

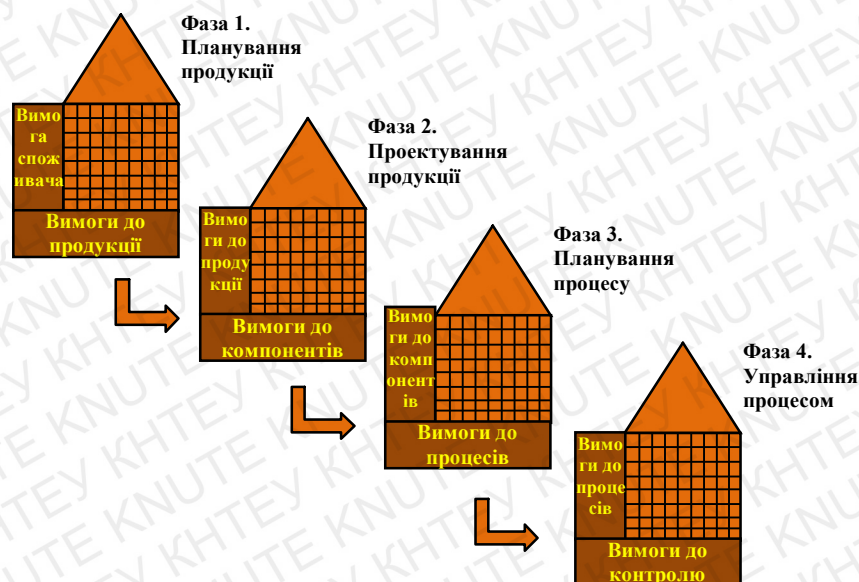


Рис. 3.5. Будинок якості для інжинірингових проектів ТОВ «Криптон-НК»

На кожній фазі проводиться оцінка взаємозв'язку між елементами будиночка якості. Тільки найбільш важливі аспекти переходять на наступну фазу, в наступний будиночок якості:

- Фаза 1. Планування продукції – будиночок якості допомагає перевести побажання споживача в технічні характеристики виробу. У роботі беруть участь фахівці відділу маркетингу або фахівці, безпосередньо взаємодіють із споживачами. Всі вимоги споживача документуються;
- Фаза 2. Проектування продукції – задіяні фахівцями інженерно-технічних служб. Проектування продукції вимагає творчих та інноваційних ідей, розробляються концепції майбутньої продукції, і документуються специфікації всіх компонентів та складових частин. Будиночок якості допомагає перевести технічні характеристики виробу в цілому в технічні специфікації компонентів;
- Фаза 3. Планування процесу – виконується виробничими службами підприємства. Здійснюються заходи по плануванню, організації і підготовці виробництва, документується порядок виконання і параметри процесу. На цій фазі будиночок якості дає можливість зв'язати характеристики компонентів виробу з параметрами і характеристиками виробничих процесів;

– Фаза 4. Управління процесом – задіяні фахівці служб контролю, забезпечення та якості. На виході створюються документи, що включають в себе контрольовані показники процесу виробництва продукції.

Дуже важливий етап будиночку якості відбувається при створенні конкурентоспроможних технічних рішень – це патентний пошук для виявлення списку технічних рішень. Цілі патентних досліджень для інжинірингу наступні: 1) пошук і відбір найбільш ефективних науково-технічних рішень, які можуть бути покладені при відборі технології та постачання основного обладнання; 2) оцінка технічного рівня наявної або створюваної промислової продукції і її конкурентоспроможності; 3) аналіз тенденцій технологічного розвитку галузі та ін. [45; 54; 94].

Адаптована модель відбору конкурентоспроможних інжинірингових рішень, яка ґрунтується на технічному аудиті, патентних дослідженнях, технологічному бенчмаркінгу, дозволяє виявити альтернативні науково-технічні напрями, визначити якісно нові шляхи створення розробок, відповідних найкращим світовим досягненням, що дозволяє створити конкурентоспроможний інноваційний інжиніринговий продукт.

Вкладення в розвиток інтелектуального капіталу розглядаються ТОВ «Криптон-НК» як довгострокові інвестиції і є суттєвим обґрунтуванням ефективності пропозицій покращення управління конкурентоспроможністю. В якості доходу від інвестицій в розвиток інтелектуального капіталу розглядається додатковий дохід, отриманий за рахунок впровадження інновацій. Інновації в свою чергу були створені на основі інтелектуального продукту (розробки), отриманого працівниками ТОВ «Криптон-НК».

Отже, процес покращення управління конкурентоспроможністю підприємства зосереджується на:

1) цілях покращення процесу оперативного планування з удосконалення методології процесу ресурсного обґрунтування, метою якого є розробка і практична реалізація економіко-математичних моделей та автоматизація процесів планування і акумулювання необхідної інформації.

Функція планування в системі управління підприємством є однією з головних, центральних функцій, що визначає кінцеві результати виробничо-збутової, економічної, фінансової й інвестиційної діяльності. У процесі планування визначаються основні напрямки розвитку підприємства. На основі маркетингових досліджень підприємство визначає види й обсяги продукції, що планує випускати, потребу в ресурсах та ефективність їх використання. Планування забезпечує підприємству основу для прийняття оптимальних управлінських рішень та знижує ризик, сприяє пошуку найбільш придатних напрямів дій.

Характер і зміст планової діяльності на підприємстві визначають принципи планування. Правильне дотримання принципів планування створює передумови для ефективної роботи підприємства й зменшує ймовірність негативних результатів планування [95].

Поряд із загальними принципами управління існують і специфічні принципи планування, а саме:

1) принцип обґрунтованості цілей і завдань підприємства. Чітко визначені кінцеві цілі є вихідним пунктом планування. Виділяють п'ять основних цілей (або груп цілей) підприємства:

- господарсько-економічні, що забезпечують ефективність виробництва;
- виробничо-технологічні, що відображають функціональне призначення підприємства;
- науково-технічні, що забезпечують науково-технічний прогрес;
- соціальні, що забезпечують задоволення соціально-побутових і культурних потреб працівників підприємства;
- екологічні, що забезпечують виготовлення екологічно чистої продукції без шкідливого впливу на навколишнє середовище;

2) принцип системності. Він означає, що планування є цілісною системою планів і охоплює всі сфери діяльності підприємства;

3) принцип науковості. Вимагає врахування перспектив науково-технічного прогресу й застосування науково обґрунтованих прогресивних норм використання всіх видів ресурсів;

4) принцип безперервності. Означає паралельне поєднання поточного й перспективного планування;

5) принцип збалансованості плану. Указує на кількісну відповідність між взаємозалежними (взаємозв'язаними) розділами й показниками плану, між необхідними та наявними ресурсами;

6) принцип гнучкості. Означає, що плани повинні бути гнучкими, тобто їх можна змінювати відповідно до зміни внутрішнього і зовнішнього середовищ підприємства.

На підприємстві використовується комплекс методів, що сприяє забезпеченню якості розроблених планів.

Планування діяльності підприємства здійснюється за допомогою різних методів:

- нормативний метод – планові показники розраховуються на основі прогресивних норм використання ресурсів;

- балансовий метод – цілеспрямоване узгодження напрямків використання ресурсів із джерелами їх утворення (надходження) за всією системою взаємозалежних матеріальних, фінансових і трудових балансів;

- факторний метод – на основі розрахунків впливу найважливіших чинників, що обумовлюють зміни планових показників;

- матричний метод – шляхом побудови моделей взаємозв'язків між виробничими підрозділами й показниками;

- економіко-математичного моделювання із застосуванням ЕОМ – розробляється кілька варіантів плану, в якому показники окремих найбільш важливих розділів мають бути оптимізовані;

- метод екстраполяції – виявлені в минулому тенденції розвитку підприємства поширюються на майбутній період;

– метод інтерполяції – підприємство встановлює мету на майбутнє і на цій підставі визначає тривалість планового періоду та проміжні планові показники.

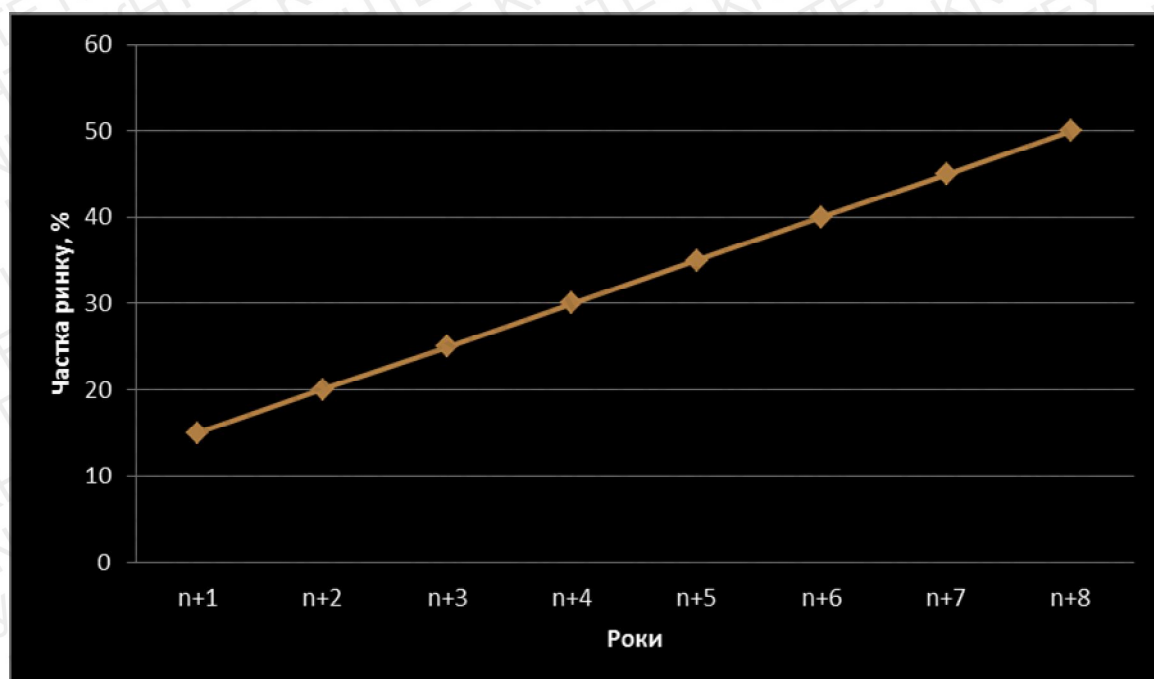


Рисунок 3.6 . Приклад планування обсягу реалізації за допомогою методу екстраполяції

Для досягнення 40% частки ринку до n+8 року необхідно:

1. збільшення торгових посередників та торгових точок збуту до n+3 року для досягнення 25% частки ринку;
2. збільшення обсягу реклами на 10% до n+5 року для досягнення 30% частки ринку.

Основною метою виробника є отримання максимального прибутку шляхом задоволення потреб споживача. Це означає, що нова продукція, яка розробляється повинна мати більші конкурентні переваги, ніж та, що вже існує на ринку. Таким чином, на стадії проектування виробник повинен досягти максимально кращих технічних характеристик новоствореної продукції та максимально знизити її собівартість.

Досягти поставленої мети можна за рахунок економіко-математичного моделювання процесу оцінки конкурентоспроможності продукції.

Використовуючи під час оцінки конкурентоспроможності продукції метод інтегрального показника, а також обравши за базовий варіант існуючий вже на ринку товар-конкурент, кінцевою метою виробника є досягнення максимально можливого коефіцієнта конкурентоспроможності K_{int} (3.1):

$$K_{\text{int}} = I_{\text{ТП}} / I_{\text{ЕП}} \quad (3.1)$$

де $I_{\text{ТП}}$ – індекс технічних параметрів (індекс якості); $I_{\text{ЕП}}$ – індекс економічних параметрів (індекс цін).

Крім того, важливо зазначити, що дана задача розв'язується за умов, що кількісне підвищення відповідного технічного параметра призводить до покращення товару.

Враховуючи основні якісні та цінові фактори конкурентоспроможності продукції, отримаємо вихідні дані (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Вихідні дані факторної моделі конкурентоспроможності

Параметр	Товар	Товар-конкурент	Коефіцієнт вагомості відповідного параметра	Граничні значення відповідних параметрів новостворюваної продукції
Технічні:				
Якість;	$X_{1\text{ТТ}}$	$X_{1\text{ТК}}$	a_1	$X_{\text{дон}1}$
Міцність;	$X_{2\text{ТТ}}$	$X_{2\text{ТК}}$	a_2	$X_{\text{дон}2}$
Надійність;	$X_{3\text{ТТ}}$	$X_{3\text{ТК}}$	a_3	$X_{\text{дон}3}$
Безпечність;	$X_{4\text{ТТ}}$	$X_{4\text{ТК}}$	a_4	$X_{\text{дон}4}$
n -ий параметр	$X_{n\text{ТТ}}$	$X_{n\text{ТК}}$	a_n	$X_{\text{дон}n}$
Економічні:				
Ціна	$X_{1\text{ЕТ}}$	$X_{1\text{ЕК}}$	-	$S_{\text{Т}}$

Таким чином, загальну математичну модель процесу оцінки конкурентоспроможності продукції можна подати у вигляді: знайти максимум

функції (оскільки необхідно отримати максимальне значення коефіцієнта K_{int}) (3.2):

$$K_{int} = \frac{\frac{X_{1TT} * a_1}{X_{1TK}} + \frac{X_{2TT} * a_2}{X_{2TK}} + \frac{X_{3TT} * a_3}{X_{3TK}} + \frac{X_{4TT} * a_4}{X_{4TK}} + \dots + \frac{X_{nTT} * a_n}{X_{nTK}}}{\frac{X_{ET}}{X_{EK}}} \quad (max) \quad (3.2)$$

Тепер опишемо обмеження задачі. Оскільки, нам необхідно досягти, щоб новий товар був більш конкурентоздатним або не поступався товару-конкуренту, то необхідно, щоб $K_{int} \geq 1$, тобто $I_{TP} \geq I_{EP}$. Це означає, що новий товар повинен бути кращий за технічними характеристиками або дешевшим ніж товар-конкурент. Крім того, при встановленні ціни на новий товар необхідно забезпечити умову $X_{ET} > S_T$, щоб підприємство могло отримувати прибуток від продажу. Також, при зниженні собівартості новостворюваної продукції за рахунок зниження її технічних параметрів необхідно, щоб технічні параметри новостворюваної продукції відповідали нормам встановленим ДСТУ. Тобто, $X_{TT1} \geq X_{дон1}$, $X_{TT2} \geq X_{дон2}$... $X_{TTn} \geq X_{донn}$. Очевидно також, що значення параметрів X_i не може бути від'ємним числом.

Таким чином, цільова функція (3.1) запишеться наступним чином (3.3)-(3.4):

$$K_{int} = \frac{I_{TP}}{I_{EP}} = \frac{\frac{X_{1TT} * a_1}{X_{1TK}} + \frac{X_{2TT} * a_2}{X_{2TK}} + \frac{X_{3TT} * a_3}{X_{3TK}} + \frac{X_{4TT} * a_4}{X_{4TK}} + \dots + \frac{X_{nTT} * a_n}{X_{nTK}}}{\frac{X_{ET}}{X_{EK}}} \quad (max) \quad (3.3)$$

$$\left\{ \begin{array}{l} K_{int} = \frac{\frac{X_{1TT} * a_1}{X_{1TK}} + \frac{X_{2TT} * a_2}{X_{2TK}} + \frac{X_{3TT} * a_3}{X_{3TK}} + \frac{X_{4TT} * a_4}{X_{4TK}} + \dots + \frac{X_{nTT} * a_n}{X_{nTK}}}{\frac{X_{ET}}{X_{EK}}} \geq 1, \\ \frac{X_{1TT} * a_1}{X_{1TK}} + \frac{X_{2TT} * a_2}{X_{2TK}} + \frac{X_{3TT} * a_3}{X_{3TK}} + \frac{X_{4TT} * a_4}{X_{4TK}} + \dots + \frac{X_{nTT} * a_n}{X_{nTK}} \geq \frac{X_{ET}}{X_{EK}}, \\ X_{ET} \geq S_T \\ X_{1TT} \geq X_{дон1}, \dots, X_{nTT} \geq X_{донn}, \\ X_i \geq 0, i = 1, n. \end{array} \right. \quad (3.4)$$

Розв'язати задачу (3.3)-(3.4) – означає знайти такі розв'язки рівнянь (3.4), при яких цільова функція (3.3) набуває максимального значення. Тобто, кінцевою метою економіко-математичного моделювання конкурентоспроможності продукції є наперед визначити такі технічні параметри новоствореної продукції, які були б не нижчими за встановлені ДСТУ, кращими від аналогічних параметрів товару-конкурента, а також максимально знизити економічні параметри (ціну) продукції.

Проектування та впровадження на ринок сучасної високотехнологічної продукції із найменшими витратами є основною запорукою конкурентоспроможності підприємства в ринкових умовах господарювання.

Розроблена економіко-математична модель конкурентоспроможності продукції дасть змогу визначити оптимальні технічні та економічні показники новоствореної продукції на стадії проектування, які дозволять спроектувати більш конкурентоспроможний товар ніж товар-конкурент.

З-поміж різноманітних методів оцінювання конкурентоспроможності торговельного підприємства економічно об'єктивного результату можна досягнути за допомогою індикаторних або матричних методів. Одним з ефективних методів оцінювання рівня конкурентоспроможності є метод рангів, що передбачає шляхом ранжування досягнутих значень визначення ринкової позиції кожного підприємства-конкурента за низкою досліджуваних характеристик. Метод рангів дає змогу ілюструвати важливість впливу обраних ознак оцінки конкурентного середовища підприємства торгівлі відносно усередненого (об'єктивного) можливого результату зміни функціонального взаємозв'язку конкурентних відносин підприємств дослідження.

Для оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства ми обрали найбільші підприємства України що відзначаються наростаючою стабільністю економічних результатів та динамічністю відтворення конкурентних можливостей стратегічного розвитку. Підприємства забезпечують оптові та роздрібні потреби, співпрацюють у використанні інноваційних моделей

розвитку, одночасно стратегічного планують зростання прибутковості й утворюють потужну функціональну конкурентну групу.

Оцінка економічних результатів господарсько-фінансової діяльності цих підприємств торгівлі проведена відносно їх ресурсного забезпечення (результату використання матеріальних, фінансових, трудових ресурсів) та їх взаємозв'язку в обраному періоді. Відтворення ресурсних можливостей торговельного підприємства є ефективним під час цільового формування економіко-організаційної системи конкурентних рішень як інструменту взаємозв'язку (взаємодії) функціонування механізму забезпечення конкурентоспроможності загалом. Через призму системності (взаємозв'язку) конкурентних переваг найбільш важливими параметрами оцінки конкурентоспроможності торговельного підприємства є: цінова та маркетингова політика (0,30); широта та глибина оновлення асортименту (0,19); швидкість обіговості товарних ресурсів (0,15). Менш важливими конкурентними факторами забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства є: конкурентоспроможність реалізованих товарів (0,13); обсяг та структура товарообігу (0,12); надання передпродажних і післяпродажних послуг (0,11).

Охарактеризувавши економічні показники господарсько-фінансової діяльності досліджуваних підприємств у 2017 р., складено «матрицю конкурентних переваг» (табл.3.4). Відзначимо, що різниця між вагою першої конкурентної переваги й останньої не перевищує 0,15, що свідчить про сучасність цільової орієнтації торговельного підприємства для забезпечення власної конкурентоспроможності – ефективної цінової та маркетингової політики. Використавши формулу (3.5), проведено розрахунок рангу кожного торговельного підприємства відносно ваги та величини оцінки конкурентної переваги:

$$r_j = \sum_i k_{ij} \cdot p_i, \quad (3.5)$$

$$r_{\text{ТОВ «НВП «Нафтовик»}} = 3 \cdot 0,3 + 3 \cdot 0,15 + 3 \cdot 0,12 + 1 \cdot 0,19 + 2 \cdot 0,11 + 1 \cdot 0,13 = 2,25;$$

$$r_{\text{ТОВ «Криптон-НК»}} = 1 \cdot 0,3 + 1 \cdot 0,15 + 1 \cdot 0,12 + 3 \cdot 0,19 + 1 \cdot 0,11 + 2 \cdot 0,13 = 1,51;$$

$$r_{\text{ТОВ «БК «Регіон»}} = 2 \cdot 0,3 + 2 \cdot 0,15 + 2 \cdot 0,12 + 2 \cdot 0,19 + 4 \cdot 0,11 + 3 \cdot 0,13 = 2,35;$$

$$r_{\text{ТОВ «НВЦ «АНТ»}} = 4 \cdot 0,3 + 4 \cdot 0,15 + 4 \cdot 0,12 + 4 \cdot 0,19 + 3 \cdot 0,11 + 4 \cdot 0,13 = 3,89;$$

Таблиця 3.4

Конкурентні переваги підприємств

	Конкурентні переваги, k_{ij}						
	цінова та маркетингова політика	швидкість обігів товарних	обсяг та структура товарної	широта, глибина та оновлення асортименту	широта, глибина та оновлення асортименту	конкурентоспроможність реалізації	Ранг підприємства, r_j
ТОВ «НВП «Нафтовик»»	3	3	3	1	2	1	2,25
ТОВ «НВЦ «АНТ»»	4	4	4	4	3	4	3,89
ТОВ «БК «Регіон»»	2	2	2	2	4	3	2,35
ТОВ «Криптон-НК»	1	1	1	3	1	2	1,51
Вага конкурентних переваг, p_i	0,30	0,15	0,12	0,19	0,11	0,13	1,0

Для розрахунку широти конкурентного кола (Dr) підприємств використано формулу (3.6) як різницю рангів найбільшого і найменшого значення.

$$Dr = r_{\text{ТОВ «НВЦ «АНТ»}} - r_{\text{ТОВ «Криптон-НК»}} \quad (3.6)$$

$$Dr = 3,89 - 1,51 = 2,38.$$

Враховуючи, що карта конкурентного середовища поділена на чотири позиційних поля (зона лідера, зона нападу, зона втрачених можливостей, зона аутсайдера), отриманий результат розділено на зазначене число ($2,38 / 4 = 0,595$). Таким чином, відстань між кожним конкурентним полем у формуванні карти конкурентного середовища дорівнює 0,595 одиниць і з наступним його додаванням (нульова позиція – ранг підприємства-лідера) здійснено побудову нового позиційного поля конкурентних відносин (рис.3.7).

Відзначимо, що величина найменшого рангу отриманим підприємством під час дослідження відображає лідируючі позиції у конкурентному середовищі.

Місцезнаходження торговельного підприємства в одному з позиційних полів можна вважати результатом функціональної дії економіко-організаційного інструменту забезпечення конкурентоспроможності та стратегічним орієнтиром розвитку (покращення конкурентної позиції і перехід у наступне позиційне поле).

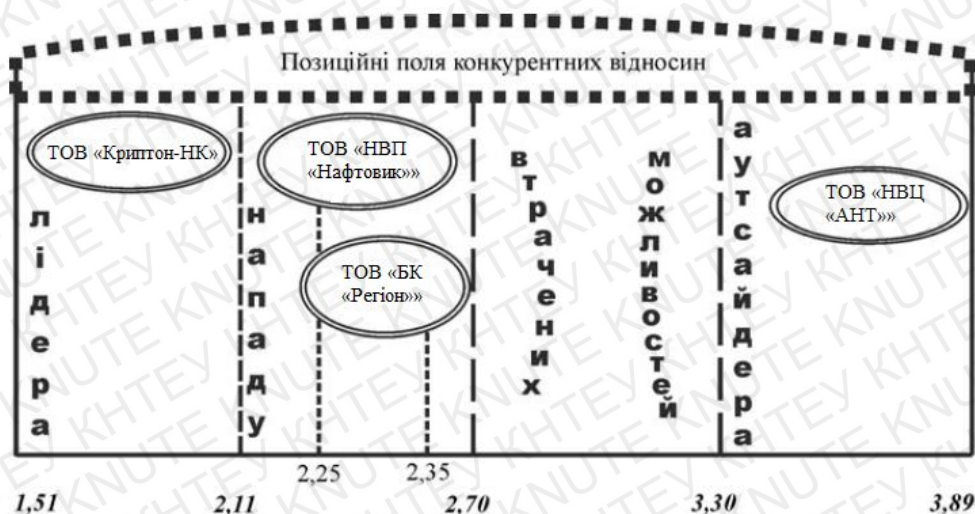


Рис. 3.7. Карта конкурентного середовища торговельних підприємств

Інтеграційність формування цінової та маркетингової політики підприємства є узагальнюючим показником ефективності використання ресурсного потенціалу, що забезпечує позицію підприємства ТОВ «Криптон-НК» у зоні лідера (досягнення стратегічної мети).

Швидкості обігу товарних ресурсів передбачає врахування раціонального декларування цінової стратегії і можливостей зміцнення конкурентних позицій у зоні нападу та готовність підготовки торговельного підприємства до зміни стратегічної позиції ТОВ «Криптон-НК» та ТОВ «БК «Регіон»».

Таким чином, ознакою економіко-організаційного забезпечення позиції лідера для підприємства є наявність та ефективність використання конкурентних переваг: цінова та маркетингова політика; швидкість обіговості товарних ресурсів; ТОВ «НВЦ «АНТ»» займає позиції аутсайдера,

підтвердженням якої є низька організаційність забезпечення конкурентних переваг та нездатність підприємства до їх економічного відтворення.

2) удосконаленні професіоналізму за рахунок ресурсних і функціональних стратегій менеджменту (підготовка та підвищення кваліфікації кадрів);

Таблиця 3.5

Удосконалення професіоналізму за рахунок ресурсних і функціональних стратегій менеджменту ТОВ «Криптон-НК»

	Показники	Значення показника		Відхилення	
		фактичне значення	прогнозне значення	абс.	відн., %
1	Знання співробітників	4,9	6,0	+1,1	+18,3
2	Професійні навички	5,0	7,0	+2,0	+28,5
3	Практичний досвід роботи співробітників	6,0	8,5	+1,5	+17,6
4	Патенти, що належать співробітникам	8,0	11,0	+3,0	+27,2
5	Особисті розробки та дослідження співробітників	8,5	11,0	+2,5	+22,7
6	Самомотивація і самоорганізація навчання співробітників	2,0	5,0	+3,0	+60,0
	Всього	34,4	48,5	+13,1	+27,01

Джерело: складено та розраховано автором

Згідно нижче наведеної таблиці бачимо, що розрахунки покращення у вдосконаленні професіоналізму збільшаться приблизно на 27%. Звідси слідує удосконалення кваліфікації управлінського персоналу ТОВ «Криптон-НК», а саме:

- підвищити продуктивність праці управлінців;
- оптимізувати чисельність адміністративного персоналу (будуть висококваліфіковані співробітники);
- зменшити витрати на послуги сторонніх підприємств, так як буде більше кваліфікованих співробітників.

3) впровадженні сучасної стратегії фокусування, яка базується на основі зниження витрат. Також можливо впровадження системи управління

підприємством, яка базується на успішних методах аналізу існуючої стратегії – збалансованої системи показників;

Склад інших витрат підприємства, які були попередньо встановлені ревізією, що вони є понаднормовими і зайвими, та виявлення резервів їх скорочення показано в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Склад інших операційних витрат ТОВ «Криптон-НК» та резерви їх скорочення, тис. грн.

	Показники	Значення показника		Відхилення	
		фактичне значення	прогнозне значення	абс.	відн., %
1.	Підготовка та підвищення кваліфікації кадрів	34,4	48,5	+13,1	+27,01
2	Представницькі витрати	100	75	-25	-25
3	Витрати на службові відрядження адміністративного персоналу	500	400	-100	-20
4	Витрати на корпоративні свята	250	200	-50	-20
5	Інше	180	150	-30	-16,6
	Всього	1064,4	873,5	-191,9	-18,02

Джерело: складено та розраховано автором

Згідно аудиту інших витрат було виявлено, що інші адміністративні витрати ТОВ «Криптон-НК» можна скоротити за рахунок: скорочення представницьких витрат; скорочення витрат на відрядження; скорочення витрат на проведення корпоративних свят.

На навчання та підвищення кваліфікації персоналу витрати потрібно підвищити. Процес формування людського капіталу та реалізації інтелектуального потенціалу можливий через ефективний збір інформації, її аналізу та генерації нових знань, що мають сприяти підвищенню освітньо-кваліфікаційного рівня персоналу, професіоналізму, необхідних для реалізації принципово нових задач, які виникають в процесі здійснення інформаційної діяльності підприємства. А також підвищить продуктивність праці працівників, і зменшить витрати на послуги сторонніх підприємств, так як буде більше кваліфікованих співробітників, які будуть самостійно виконувати всю поставлену роботу.

Скорочення представницьких витрат пропонуємо зменшити на 25%. До таких витрат належать: витрати, пов'язані з проведенням офіційного прийому представників, транспортним забезпеченням, заходами культурної програми, буфетним обслуговуванням під час проведення переговорів, оплатою послуг перекладача, платою номерів у готелях, а також витрати на бронювання номерів у готелях у розмірі 50% вартості номера за добу.

Зменшення витрат на відрядження адміністративного персоналу пропонуємо скоротити на 20%, оскільки в 2016 році зі 350 відряджень лише 300 були необхідними для реклами, участі у виставках та ярмарках, відвідуванні замовників. Інші відрядження було організовано з метою участі в науково-інформаційних семінарах.

Витрати на проведення корпоративних заходів та свят ми пропонуємо зменшити на 20% за рахунок проведення менш масштабніших свят та економії частини бюджету. Тож, резерви зменшення витрат становлять 191 900 тис.грн., що становить 18,02% (рис.3.8):

Рис. 3.8 – Резерви зменшення витрат ТОВ «Криптон-НК», тис.грн.

4) покращенні інформаційної системи для виявлення пріоритетних напрямів діяльності компанії.

Інформаційна діяльність підприємства в умовах інформаційної економіки здійснюється на основі системи управління інформаційним забезпеченням.

У свою чергу управління інформаційною діяльністю включає такі компоненти, як розробку принципів управління, структура системи управління, функцій, управлінських рішень, які у поєднанні з іншими чинниками призводять до ефективної роботи інформаційного забезпечення.

На рис. 3.9 показано рівні ієрархії та завдання економічних суб'єктів на різних рівнях інформаційної діяльності з метою забезпечення їх ефективної діяльності [96].

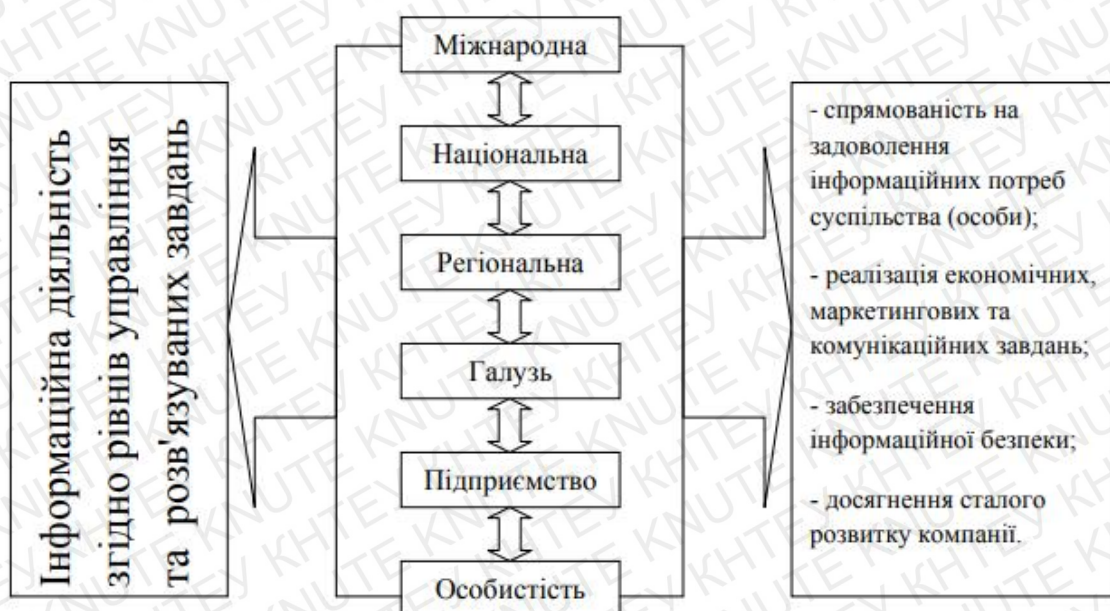


Рис. 3.9 – Рівні управління інформаційною діяльністю підприємства

Розробка концепції управління інформаційною діяльністю передбачає визначення пріоритетного напрямку оцінки економічної діяльності. Використання результатів інформаційної діяльності ТОВ «Криптон-НК» як цільового орієнтиру для розвитку економічного суб'єкта можна пояснити наступними міркуваннями:

1. Інформація виступає цінним економічним ресурсом у реалізації будь-яких проектів, а також важливою складовою вартості товару враховуючи сучасні умови діяльності.

2. Накопичені знання, що використовуються у інтелектуальному капіталі соціально-економічної системи визначають спосіб використання існуючих ресурсів, можливість їх заміни менш витратними.

3. Інформаційні складові виступають втіленням самого факту існування економічних відносин, які поряд з фізичними, соціальними, технічними, демографічними чи іншими параметрами представляють собою зафіксовану форму правил і процедур здійснення спільної діяльності в рамках соціуму.

4. Інформаційні чинники економічної діяльності втілюють і зумовлюють цілі функціонування і розвитку соціально-економічних систем різних рівнів, таким чином, ми можемо говорити про оцінку всього спектру отриманих наслідків економічної діяльності з цільових позицій.

Система оцінки інформаційної діяльності пкомпанії, на нашу думку, має передбачати три групи показників, кожна з яких складається з показників, що можуть бути реально визначеними і направленними на дослідження і аналіз найважливіших компонентів інформаційної діяльності підприємства.

Запропонована система оцінки ефективності інформаційної діяльності має такі особливості, як охоплення всіх напрямків діяльності, що пов'язані з інформацією, інформаційними ресурсами та технологіями, орієнтацією на її якість інформації та процесів її обробки, можливості для саморозвитку, а також на взаємозв'язок стратегічного управління та інформаційної діяльності підприємства. Ефективність інформаційної діяльності, зважаючи на необхідність врахування впливу інформації на підприємство в цілому, пропонується здійснювати через формування наведеної нижче єдиної інтегральної системи оцінювання.

$$I = \sum_{j=1}^3 P_j W_j \quad (3.7)$$

де I – інтегральний показник ефективності інформаційної діяльності компанії; P_j – показники, що формуються відповідними коефіцієнтами;

– вагомості підсумкових показників інформаційної діяльності . Підсумковий показник якості інформації (K_1) оцінюють коефіцієнтами (табл. 3.7) ступеня релевантності інформації K_1 , швидкості оновлення інформації K_2 , достовірності інформації K_3 , інформаційного шуму K_4 , швидкості передачі інформації K_5 та відкликів системи K_6 .

Таблиця 3.7

Підсумковий показник якості інформації

№	Назва коефіцієнта	Алгоритм розрахунку коефіцієнта	Вагомість коефіцієнта
1	Коефіцієнт ступеня релевантності інформації	$K_1 = \frac{R_1}{R_1 + R_2}$, де R_1 – кількість документів, які задовольнили інформаційну потребу; R_2 – загальна кількість документів	W_1
2	Коефіцієнт швидкості оновлення інформації	$K_2 = \frac{N_1}{N_1 + N_2}$, де N_1 – кількість нової інформації за звітний період; N_2 – загальна кількість отриманої інформації за звітний період	W_2
3	Коефіцієнт достовірності інформації	$K_3 = \frac{x_1}{x_2}$, де x_1 – кількість інформації з відомим джерелом; x_2 – загальна кількість інформації	W_3
4	Коефіцієнт інформаційного шуму	$K_4 = \frac{V_1}{V_1 + V_2}$, де V_1 – кількість затребуваної інформації за звітний період; V_2 – загальна кількість наявного інформаційного фонду	W_4
5	Коефіцієнт швидкості передачі інформації	$K_5 = \frac{T_1}{T_2}$, де T_1 – реальний час на передачу інформації від відправника до одержувача; T_2 – нормативний час на передачу інформації	W_5
6	Коефіцієнт відкликів системи	$K_6 = \frac{Z_1}{Z_2}$, де Z_1 – кількість запитів у системі інформаційного забезпечення; Z_2 – загальна кількість запитів	W_6

Джерело: побудовано автором

Підсумковий показник, що визначає результати роботи інформаційної системи (P_2) оцінюють коефіцієнтами (табл.3.8) надійності програмного забезпечення K_7 , рівня технічного забезпечення підприємства K_8 , коефіцієнт забезпечення інформаційної системи персоналом K_9 та комунікаційного забезпечення інформаційної системи K_{10} .

Таблиця 3.8

**Підсумковий показник для визначення ефективності роботи
інформаційної системи**

№	Назва коефіцієнта	Алгоритм розрахунку коефіцієнта	Вагомість коефіцієнта
1	Коефіцієнт надійності програмного забезпечення	$K_7 = \frac{U_1}{U_2}$, де U_1 – кількість збоїв у роботі програмного забезпечення; U_2 – кількість обробленої інформації з використанням програмного забезпечення	W_7
2	Коефіцієнт рівня технічного забезпечення підприємства	$K_8 = \frac{E_1}{E_2}$, де E_1 – кількість одиниць обчислювальної техніки на підприємстві; E_2 – кількість співробітників підприємства	W_8
3	Коефіцієнт забезпечення інформаційної системи персоналом	$K_9 = \frac{S_1}{S_2}$, де S_1 – кількість співробітників, задіяних у системі інформаційної діяльності; S_2 – загальна кількість співробітників	W_9
4	Коефіцієнт комунікаційного забезпечення інформаційної системи	$K_{10} = \frac{F_1}{F_2}$, де F_1 – кількість повідомлень, переданих за допомогою електронних засобів комунікації; F_2 – загальна кількість переданих повідомлень співробітниками компанії.	W_{10}

Джерело: побудовано автором

Підсумковий показник, що визначає кінцеві результати роботи інформаційної діяльності компанії(3) оцінюють коефіцієнтами (табл. 3.9)

рентабельності впровадження інформаційної системи ¹¹, якості планування бюджетного процесу системи інформаційної діяльності ¹², організації комунікаційного процесу ¹³ та коефіцієнтом ефективності кадрового забезпечення інформаційної діяльності ¹⁴.

Таблиця 3.9

**Підсумковий показник, що визначає кінцеві результати роботи
інформаційної системи ТОВ «Криптон-НК»**

№	Назва коефіцієнта	Алгоритм розрахунку коефіцієнта	Вагомість коефіцієнта
1	Коефіцієнт рентабельності впровадження інформаційної системи	$K_{11} = \frac{\sum I}{\sum Q},$ де $\sum$ – сума витрат на впровадження інформаційної системи; $\sum$ – загальна сума всіх витрат	W_{11}
2	Коефіцієнт якості планування бюджетного процесу системи інформаційної діяльності	$K_{12} = \frac{B_1}{B_2},$ де B_1 – кількість відхилень за статтями бюджету; B_2 – загальна кількість статей бюджету на інформаційну діяльність	W_{12}
3	Коефіцієнт організації комунікаційного процесу	$K_{13} = \frac{\sum_{k=1}^n x_k \times y_k}{C},$ де C – технологія комунікаційної політики; x_k – прибуток від реалізації комунікаційної політики; y_k – коефіцієнт вагомості окремої технології; n – кількість комунікаційних технологій; C – витрати на впровадження комунікаційних технологій	W_{13}
4	Коефіцієнт ефективності кадрового забезпечення інформаційної діяльності	$K_{14} = \frac{\Pi_1}{\Pi_2},$ де Π_1 – кількість працівників, що на 100% виконують поставлені задачі; Π_2 – загальна кількість працівників системи інформаційної діяльності	W_{14}

Джерело: побудовано автором

Таким чином, метою діяльності кожної компанії є максимізація прибутку при мінімізації витрат. Підтримка бізнес-процесів потужними ІТ-

інструментами призводить до підвищення продуктивності інформаційної системи. Але при будь-якому способі оцінки ефективності інформаційної системи виникають складності з визначенням кількісних показників та грошових еквівалентів. Тому найбільш достовірні дані можна отримати при порівнянні показників, розрахованих різними шляхами, наприклад, поряд з використанням інтегрального показника використовувати ще й інші математичні інструменти.

Рівень інформаційної діяльності акомпанії збільшується із наближенням інтегрального показника до одиниці. Вивчення впливу окремих показників та інтегрального показника загалом є важливою умовою підвищення ефективності роботи підприємства. Як видно з вищесказаного, інформаційна діяльність є важливою складовою ТОВ «Криптон-НК».

Безпосередньо інформаційне забезпечення підприємства становить собою комплекс ресурсів та заходів, що мають на меті забезпечення необхідною інформацією, інтелектуальними та технічними ресурсами проведення інформаційних досліджень, реалізацію компаній та заходів, що являється складовою інформаційної діяльності підприємства.

Одним з ключових чинників, що впливає загалом на діяльність компанії та який необхідно приймати до уваги при проектуванні та реалізації стратегії інформаційної діяльності є ефективність здійснення інформаційних процесів.

Так, завданням інформаційних досліджень є забезпечення компанії інформацією стосовно конкурентного середовища компанії, вивчення попиту на продукцію та дослідження перспектив його зміни, прогнозування потреб ринку у певних видах товарів та послуг. Загалом, проблеми, що вирішуються за допомогою інформаційних досліджень можуть бути поділеними на дві групи. До першої доцільно віднести дослідження, направлені на визначення проблем, тоді як до другої необхідно віднести дослідження, що мають на меті пошуки розв'язків певних проблем.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

Аналізуючи теоретичні основи формування управління конкурентоспроможності підприємства можна зробити наступні висновки.

Конкурентоспроможність підприємства, а також підвищення її рівня, є одним із головних завдань для будь-якого підприємства. В умовах нестабільної ринкової економіки для забезпечення виживання підприємства і зростання показників його діяльності слід розробляти конкурентну стратегію, засновану на цілях організації. Вибір конкурентної стратегії залежить від багатьох факторів, таких як: конкурентні переваги, становище підприємства на ринку, конкурентний потенціал, конкуренти, можливості підприємства, технології, яку застосовує підприємство.

В цілому розглянуті підходи до визначення управління конкурентоспроможності мають загальне: визначення напрямків розвитку підприємства, попередній аналіз зовнішнього оточення підприємства, а також аналіз внутрішніх можливостей, переваг і слабких сторін.

Для досягнення успіху підприємству необхідний вибір привабливої конкурентної позиції щодо даної структури галузі, позицій конкурентів і наявних можливостей самого підприємства, а також приведення всіх видів діяльності підприємства у відповідність до обраної позиції.

В умовах конкурентних ринків стійкість конкурентної позиції підприємства визначається станом двох важливих факторів: силою тиску конкурентного оточення, що знаходиться поза межами діяльності підприємства та залежить від рівня інтенсивності конкурентної боротьби на ринку, та здатністю підприємства протистояти негативним наслідкам цього тиску, тобто його конкурентною стійкістю.

Під інтенсивністю конкуренції як правило, розуміють рівень протидії конкурентів у боротьбі за споживачів, постачальників та нові ринкові ніші. Інтенсивність конкуренції є найважливішою характеристикою ринку, оскільки

вона дає уяву не лише про кількість конкурентів і їхній склад, а й про динаміку та силу протистояння. Дослідження інтенсивності конкуренції є важливим етапом обґрунтування конкурентної стратегії підприємства, результати якого є інформаційним підґрунтям для прийняття рішення щодо доцільності його конкурентних зусиль, виявлення напрямку подальшого розвитку.

Практика оцінки інтенсивності конкуренції на сьогоднішній день накопичила достатньо широкий досвід щодо вирішення цього складного завдання.

правління конкурентоспроможністю підприємств являє собою адаптивний процес, протягом якого проходить коригування рішень на основі контролю й аналізу змін, що відбуваються у внутрішньому й зовнішньому середовищах. правління конкурентоспроможністю підприємств має забезпечити максимальне використання виробничих потужностей й орієнтацію їх на задоволення потенціальних вимог споживачів у конкурентоспроможній продукції. Для створення системи управління конкурентоспроможністю підприємств

необхідний чіткий, науково обґрунтований методологічний апарат, ядром якого має стати конкурентна стратегія підприємства, створена на основі поглибленого економічного аналізу та прогнозуванні з обов'язковою побудовою різноманітних моделей поведінки як усієї системи, так і окремих її підсистем.

У рамках технологічного інжинірингу ТОВ «Криптон-НК» може займатися дослідженнями і розробками технологій, конструкторською діяльністю, здійснювати дослідно-промислове виробництво. Також, компанія здатна бути конкурентоспроможною, і при використанні чужих технологій.

Аналізуючи було виявлено внутрішню характеристику ТОВ «Криптон-НК», що розширення товарного ряду і пропозиція на ринку товарів інших категорій дозволить отримати додаткові доходи, а також розширити сферу впливу. Оцінка характеристики Brand Value (0,024) з питомою вагою 4,36% показує, що доцільно провести заходи по збільшенню вартості підприємства. Оцінка вартості в грошовому вираженні є одним з важливих індикаторів його ринкових позицій, особливо при застосуванні доходного методу його оцінки. Підвищення вартості підприємства свідчить про зростання одержуваних ним доходів і про успішність ринкової діяльності. Питома вага характеристики Brand Power з інтегральною оцінкою 0,023 дорівнює 4,18%. Ця складова ТОВ «Криптон-НК» характеризує міру здатності домінувати в даній категорії товарів.

Характеристика Brand Awareness має саме мінімальне числове значення (0,018) і саму мінімальну питому вагу - 3,27%. Ця характеристика показує ступінь популярності, є найбільш популярною і найбільш доступною з точки зору використання методів отримання і обробки інформації. Даний показник свідчить про ступінь стійкості іміджу ТОВ «Криптон-НК» і сприйняття його споживачами на товарному ринку [57]. Отже, аналіз циклограми виявив слабкі сторони ТОВ «Криптон-НК», визначені «проблемні» місця і намічені стратегічні орієнтири зміцнення і розвитку позицій підприємства на ринку.

З метою вдосконалення конкурентноспроможності ТОВ «Криптон-НК» було запропоновано наступне:

1. Покращення процесу оперативного планування ТОВ «Криптон-НК» необхідно розпочинати з удосконалення методології процесу ресурсного обґрунтування виробничої програми, а саме - її оптимізації. Основним напрямком удосконалення оперативно-виробничого планування ТОВ «Криптон-НК» є розробка і практична реалізація економіко-математичних моделей, а також автоматизація процесів планування і акумулювання необхідної для даного процесу інформації.

2. З метою удосконалення конкурентної стратегії ТОВ «Криптон-НК» необхідно використовувати стратегію фокусування на основі зниження витрат. Також підприємству необхідно використовувати один з найвідоміших і успішних методів аналізу існуючої стратегії, а також ефективності її функціонування - збалансовану систему показників (ЗСП). Також з метою удосконалення конкурентної стратегії ТОВ «Криптон-НК» необхідно удосконалити систему формування та впровадження цієї стратегії шляхом удосконалення системи управління підприємством.

3. ТОВ «Криптон-НК» основою підвищення ефективності управління ставить саме удосконалення професіоналізму за рахунок ресурсних і функціональних стратегій менеджменту, організаційних змін, а також фінансових та соціально-економічних змін управлінського персоналу. Планомірне та обґрунтоване підвищення кваліфікації управлінського персоналу

ТОВ «Криптон-НК» дозволить приймати найбільш прийнятні для підприємства рішення, здійснювати ефективне планування його діяльності.

Запропоновані нами заходи щодо зниження витрат підприємства, а також удосконалення системи формування кадрового потенціалу ТОВ «Криптон-НК» забезпечать підприємству підвищення продуктивності праці працівників та зростання прибутку.

Також для зміцнення становища компанії на ринку буде доцільним провести диверсифікацію напрямків діяльності, тобто необхідно виявити пріоритетні напрямки діяльності, на яких робити акцент. Для подальшого розвитку необхідно залучати кошти на просування цих напрямків (послуг). Кожен працівник ТОВ «Криптон-НК» повинен розуміти, що розвиток цього напрямку принесе успіх компанії і йому особисто. У компанії повинен бути присутній «командний дух» – відчуття кожним окремим працівником, що він працює дійсно в команді.

Запропоновані нами заходи щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Криптон-НК» забезпечать підприємству підвищення продуктивності праці працівників, зростання прибутку, а також надійну основу для успіху та ринкового домінування.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2006. – 208 с.
2. Алексеев С.Б. Теоретические аспекты конкурентоспособности предприятий // Економіка: проблеми теорії та практики. Збірник наукових праць. Випуск 191: В 4 т. Том II. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2004. – С.614–619.
3. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. - СПб: «Питер», 2006. – 560 с.
4. Арефьева Е.В., Арефьев О.В. Бенчмаркинг: Учеб. пособие. – К.: Изд-во Европ. ун-та, 2003. – 58 с.
5. Базилевич В.Д., Базилевич К.С. Ринкова економіка: основні поняття і категорії: Навч. посіб. – К.: Знання, 2006. – 263 с.
6. Бабчук К.Л. Конкурентноспроможність українських підприємств в сучасних умовах глобалізації. *[Електронний ресурс]*. – Режим доступу: <http://intkonf.org/babchuk-kl-belkin-ivkonkurentospromozhnist-ukrayinskih-pidpriemstv-v-suchasnih-umovah-globalizatsiyi/>.
7. Белоусов В. В. Управление конкурентоспособностью промышленного предприятия / В. В. Белоусов // Известия Российского государственного педагогического университета им. А. И. Герцена, № 85, 2008. – С. 321–323.
8. Бобрышев Д.К. Конкурентоспособность стратегическая цель фирмы// Проблемы технологии, управления и экономики/ Под общ. ред. В.А. Панкова. Ч. 1. - Нижний Новгород, 2002. - С. 158-160.
9. Бойко Е.В. Корпоративная культура как основа эффективного управления предприятием // Актуальні проблеми економіки. – 2003. – №4(22). – С. 52–58.
10. Василенко В.О Антикризове управління підприємством: Навч. посіб. – К.: ЦУЛ, 2003. – 504 с.
11. Виноградський М.Д, Виноградська А.М., Шкапова О.М. Менеджмент в організації. – К.: «КОНДОР». – 2002. – 654 с.

12. Воронин Г. О конкурентоспособности промышленных предприятий // Экономист. – М, 2004. – № 6. – С. 18.
13. Воронкова А.Э. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация/ Монография. Луганск: Изд-во Восточно-украинского национального университета, 2000.
14. Воронкова А.Э. Поддержка конкурентоспособности химического предприятия// ЭКО 2001. - №3-4. - С. 102-103.
15. Воронов А.А. К оценке уровня конкурентоспособности химических предприятий// Машиностроитель. 2000. - №12. С. - 27-29.
16. Гончарук Т. І. Конкуренція і конкурентоспроможність: зміст і розвиток у перехідній економіці. – Суми: УАБС, 2003. – 59 с.
17. Гридчина А.В. Теоретические основы разработки стратегии конкурентоспособности организации// Труд и социальные отношения. 2007. -№1. – с. 83
18. Довгань Л.Є. Стратегічне управління – Навчальний посібник. Розділ 5.2. визначення конкурентоспроможності методом, заснованим на теорії ефективної конкуренції. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://uchebniks.net/book/178.html>.
19. Должанський І.З., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства: Навч. посіб. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 384 с.
20. Дэй Д. Стратегический маркетинг. М.: Изд-во ЭКСМО-Пресс, 2002. – 640 с.
21. Економічна енциклопедія. / За ред. Гаврилишин Б.Д. в 3-х томах. – К.: Академія, 2002. – 951 с.
22. Загорная Т.О. Технология анализа рынка с помощью метода конкурентной диагностики // Вісник Донецького Національного університету, Серія: Економіка і право. Вип.1. – 2003. – С. 98–106.
23. Закон України «Про захист економічної конкуренції» // Урядовий кур'єр.– 2001.– №50.– С. 1–16.
24. Захарченко В.И. Оценка и анализ конкурентоспособности предприятий //Машиностроитель. 2001. - №11. С. - 13-17 с.

25. Жилінська О., Нечушкіна С. Бенчмаркінг у системі розвитку підприємств // Наукові праці. Стратегія економічного розвитку України. – 2001. – Вип.4. – С. 221– 227.
26. Квасній Л.Г. Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємствами в умовах ринкової економіки. Науковий вісник національного лісотехнічного університету України: Збірник науково-технічних праць / Квасній Л.Г. / – Львів : НЛТУ України, 2008. – С. 149.
27. Карпенко Е.М. и др. Методологические подходы к оценке уровня конкурентоспособности предприятий // Регіональні перспективи. – 2000. – № 2–3. – С. 256–259.
28. Качалина Л.Н. Конкурентоспособный менеджмент. – М.: Издательство Эксмо, 2006. – 464 с.
29. Кваша С., Лука О. Конкурентоспроможність вітчизняної аграрної продукції в умовах вступу до СОТ // Економіка України.– 2003. – №10. – С. 79–85.
30. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: навч.посібник/ Г.І. Кіндрацька. – 2-ге вид., перероб. і доповн. – К. : Знання, 2010. - 406 с.
31. Кобиляцький Л.С. Управління конкурентоспроможністю. – К.: Зовнішня торгівля, 2003. – 302 с.
32. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: [монографія / за заг. ред. О.Г. Янкового]. – Одеса: Атлант, 2013. – 470 с.
33. Конкурентоспособность продукции и предприятия / [Буркинский Б.В., Лазарева Е.В., Агеева И.Н. и др.]; научн. ред. Буркинский Б.В. - Одесса: ИПРЭЭИ НАН Украины, 2002 – 131 с.
34. Котельников Д.І., Задорожна С.М. Управління конкурентоспроможністю: Навч. посіб.– К.: Видавничий дім «Слово».– 2004.– 168 с.
35. Кочетков Г.Б., Супян В.Б. Корпорация: американская модель. – СПб.: Питер, 2005.– 320 с.

36. Криворотов В.В., Шульгин Д.Б., Якшин Р.В. Интеллектуальная собственность как инструмент управления бизнесом // Вестник УГТУ-УПИ. Серия "Экономика и управление". 2003. № 1.
37. Крушельницька О.В. Управління матеріальними ресурсами: Навч. посіб. – К.: Кондор, 2003. – 162 с.
38. Кутин А.А., Ползунова Н.Н. Модель взаимосвязи конкурентоспособности станкостроительной продукции и методов управления предприятием // Вестник машиностроения. 2001. - №2. - С. 41-44.
39. Лебедева О.А., Лыгина Н.И. Маркетинговые исследования рынка: Учебник. – М.: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2005. – 192 с.
40. Легкий В.І. Науково-інформаційний вісник. Економіка. Етапи оцінки конкурентоспроможності підприємства та види стратегій її підвищення. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://visnyk.iful.edu.ua/wp-content/uploads/2018/10/39-11-15.pdf>.
41. Леонт'єва Ю.Ю., Рудакова К.А. Дослідження сутності поняття «конкурентоспроможність». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://eprints.kname.edu.ua/29637/1/60.pdf>.
42. Люкшинов А. Н. Стратегический менеджмент. – М. : Юнити Дана, 2002. – 375 с.
43. Маренков Н.Л., Мельников В.П., Смоленцев В.Л. и др. Управление обеспечением качества и конкурентоспособности продукции. – М.: Национальный институт бизнеса, 2004. – 512 с.
44. Мартіросян А.С. «Основні етапи оцінки конкурентоспроможності підприємства». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream.pdf>.
45. Меры и программы по поддержке конкурентоспособности национальных производителей в США и Канаде.// Внешняя торговля. 2008. №5.
46. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпбел Дж. Школы стратегий. – СПб., «Питер», 2000. – 420 с.

47. Минько Э.В., Кричевский М.Л. Качество и конкурентоспособность. – СПб.: Питер, 2004. – 268 с.
48. Моисеева Н., Конышева М. Маркетинговая активность как фактор конкурентоспособности фирмы //Маркетинг. 2002. - №6. - С.22-34.
49. Методологія планування на підприємстві. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://works.doklad.ru/view/vR4UeBbOzHM.html>
50. Нємцов В.Д., Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент.: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закладів. – К.: ТОВ ”УВПК ”ЕксОб”, 2004. – 559 с.
51. Никитина Е. А. Особенности формирования комплекса показателей для оценки конкурентоспособности промышленных предприятий на отраслевом уровне / Е. А. Никитина // Социально-гуманитарные знания, № 8, 2012. – С. 253.
52. Нильсон Т. Конкурентный брендинг. – СПб.: Питер, 2003. – 208 с.
53. Оберемчук В.Ф. Конкуренція: поняття, аналіз, стратегія // Стратегія економічного розвитку України: Науковий збірник. – К.: КНЕУ, 2001. – Вип. 5. – С. 211–217.
54. Олехнович Г.И. Конкурентные стратегии на мировых рынках. – М.: Издательство деловой и учебной литературы, 2005. – 256 с.
55. Оно Т. Производственная система Тойоты. Уходя от массового производства / Пер. с англ. – М.: Институт комплексных стратегических исследований, 2005. – 192 с.
56. Осипов П.В. Методический поход к измерению и оценке конкурентоспособности производственного потенциала промышленного предприятия // Экономические инновации. – Вып. 16. – Одеса: Ин-т проблем рынка и экономико-экологических исследований НАН Украины, 2003. – С. 194–201.
57. Отенко І. Дослідження організаційно-економічних факторів формування конкурентоспроможності підприємства // Регіональні перспективи. – 2003. – №9–10. – С. 35–37.

58. Офіційний сайт ТОВ «Криптон-НК» [Електронний ресурс]. – [Режим доступу]: <http://www.crypton.ua/>.
59. Очеретько Л. Удосконалення організаційно-економічного механізму управління конкурентоздатністю підприємств // Держава та регіони. – 2004. – №2. – С. 144–148.
60. Пастернак-Таранушенко Г., Рожок В. Конкуренция.–К.: ЦУЛ, 2002. – 321 с.
61. Планування видатків на народне господарство [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://library.if.ua>
62. Порохно Н.В. Напрями формування теорії конкурентоспроможності продукції // Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції «Динаміка наукових досліджень». – Дніпропетровськ: Наука і освіта, 2003. – С.24.
63. Портер М. Конкуренция. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2001. – 495 с.
64. Посвятенко Г. Концептуальні основи управління конкурентними перевагами підприємства // Держава та регіони. – 2004. – №2. – С. 169–172.
65. Природний газ в Україні. Традиційні джерела [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://ua-energy.org/upload/files/Pavlo_Zagorodniuk_Presentation_Ua.pdf
66. Проблеми управління інноваційним розвитком підприємств у транзитивній економіці: Монографія / За заг. ред. С.М. Ілляшенка. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2005. – 582 с.
67. Проект «Енергетичної стратегії України на період до 2030 року». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: zakon2.rada.gov.ua/laws/show/n000120-13
68. Родіонов П.Ю. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук «Управління інформаційною діяльністю авіакомпанії» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://er.nau.edu.ua/bitstream/NAU/14399/1/Дисертація.pdf>
69. Радченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі: Навч. посіб. Видання 2-ге, доповнене. – Львів: «Новий Світ–2000», «Альтаір–2002», 2003. – 272 с.

70. Решетникова Т.П. Методика оценки конкурентоспособности предприятия //Мат. Методы в экономике. 2001. - №3-4, - С.74-82.
71. Савчук О. Системний підхід до аналізу конкурентоспроможності промислового виробництва // Економіст. – М., 2001. – №12. – С. 58–61.
72. Сіднєва Ж.К. Оцінка стану та перспективи розвитку нафтогазовидобувної промисловості / Ж.К.Сіднєва // Формування ринкових відносин в Україні. Економічні проблеми розвитку галузей та виді економічної діяльності. – № 10(65). – 2006. – С. 90–96.
73. Сіваченко І.Ю., Козак Ю.Г., Єхануров Ю.І. та ін. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств: Навч. посіб. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 456 с.
74. Сорокин Г.М. Системно-целевой подход к управлению конкурентоспособностью крупного акционерного общества //Проблемы повышения эффективности функционирования предприятий различных форм собственности. Екатеринбург, - 2002. - С.45-61
75. Спірна М. Стратегія управління конкурентоспроможністю підприємства // Актуальні проблеми економіки. – 2004. – №8. – С. 176–182.
76. Табурчак А.П., Томилина и др. Экономический рост, IT-инновации и эффективность бизнеса. СПб: Химиздат, 2006. – 140 с.
77. Тарасенко І.О. Удосконалення методів оцінки рівня конкурентоспроможності промислової продукції з урахуванням маркетингової діяльності підприємств // Проблеми науки.– 2000. – №12. – С. 47–51.
78. Управление реальными инвестициями предприятия // Бланк И. А. Инвестиционный менеджмент: Учебный курс. – К.: Эльга-Н, Ника-Центр, 2001. – 448 с.
79. Управление эффективностью бизнеса. Концепция Business Performance Management. / Е.Ю. Духонин, Д.В. Исаев, Е.Л. Мостовой и др. / Под ред. Г.В. Генса. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 269 с.

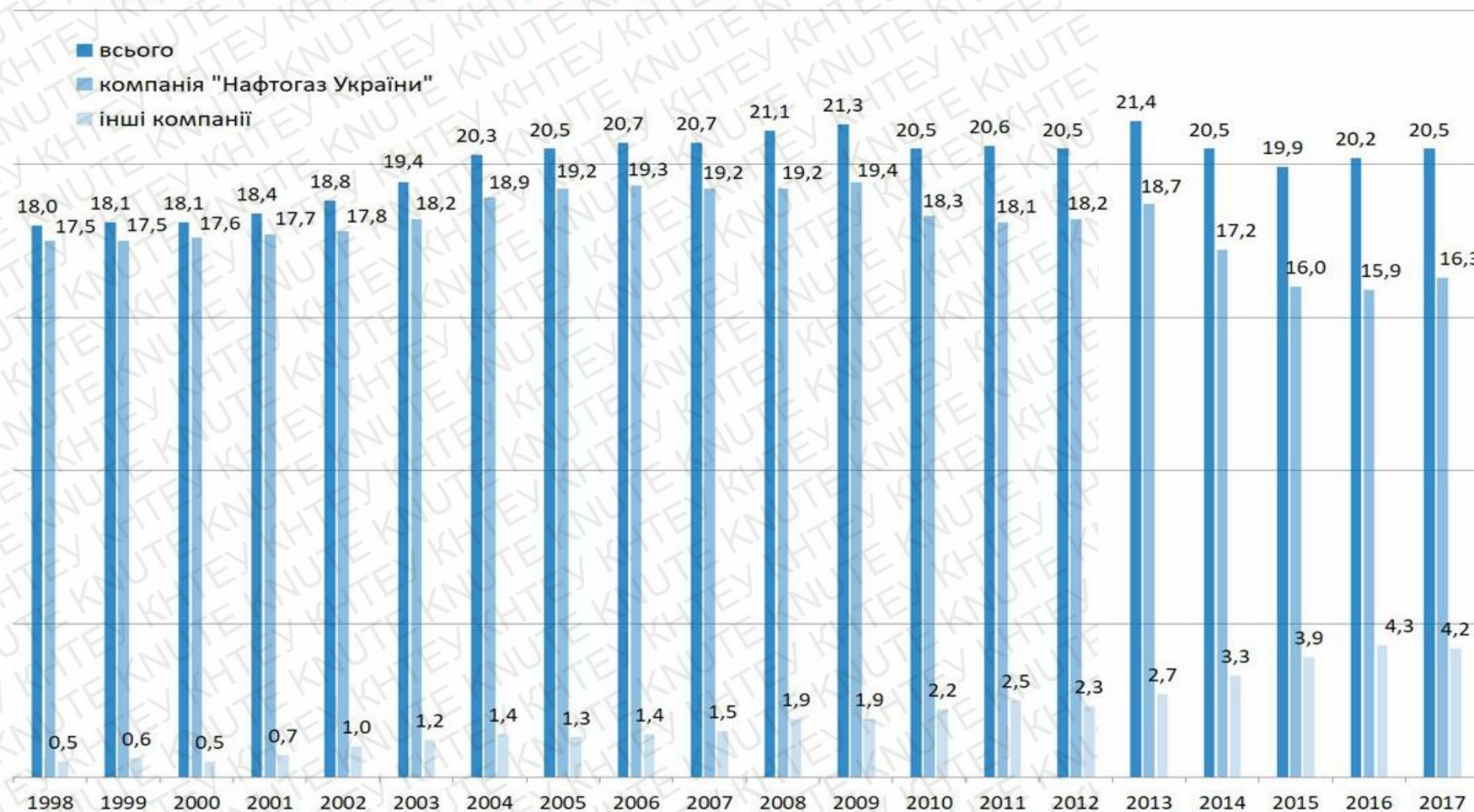
80. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навчальний посібник. – С.М. Клименко, О.С. Дуброва та ін. – К.: КНЕУ, 2006. – 527 с.
81. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации. Учебное пособие. – М.: Издательство «Эксмо», 2004. – 544 с.
82. Філіппова С.В. Моніторинг та інструментарій оцінювання управлінських компетенцій персоналу в контексті забезпечення конкурентоспроможності промислових підприємств / С.В. Філіппова С.О. Черкасова // Економіка розвитку. – 2013. – № 1.
83. Хайек Ф.А. Познание, конкуренция и свобода. – СПб.: Пневма, 1999. – 212 с.
84. Хамел Г., Прахалад К.К. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня. / Пер. с англ. – М.: ЗАО «ОлимпБизнес», 2002. – 288 с.
85. Харрингтон Х.Дж., Харрингтон Дж.С. Бенчмаркинг в лучшем виде! / Пер с англ. под ред. Б. Резниченко. – СПб.: Питер, 2004. – 176 с.
86. Харченко Т. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств як засіб ринкового реформування економіки // Актуальні проблеми економіки. – 2003. – №2. – С. 70–75.
87. Хасанов И.Ш. Методология оценки транзакционных издержек и определения транзакционного сектора экономики / И.Ш. Хасанов // сб. матер, международ, науч.-практ. конф. Казань: НПК РОСТ, 2008. - С.397-408
88. Хулей Грэм, Сондерс Джон, Пирси Найджел. Маркетинг. Стратегия и конкурентное позиционирование. / Пер. с англ. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2005. – 800 с.
89. Чейз Ричард Б., Эквилайн Николас Дж., Якобс Роберт Ф. Производственный и операционный менеджмент, 8-е изд.: Пер. с англ.: М.: Издательский дом «Вильямс», 2001. – 704 с.
90. Шарко В.В. «Конкурентоспроможність підприємства: методи оцінки, стратегії підвищення». Науковий вісник Мукачівського державного

- університету, 2015. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.msu.edu.ua/visn/wp-content/uploads/2015/12/2-4-2-2015-22.pdf>.
91. Шкардун В.Д., Ахтямов Т.М. Методика исследования конкуренции на рынке //Маркетинг в России и за рубежом. 2000. - №4. - С.44-54 с.
 92. IMD's World Competitiveness Yearbook. 2016.
 93. Insight Report Klaus Schwab, World Economic Forum The Global Competitiveness Report 2016–2017 http://www3.weforum.org/docs/GCR2016-2017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017_FINAL.pdf
 94. Porter M. E. How Competitive Forces Shape Strategy // Harvard Business Review. 1979. Vol. 57. № 2. P. 137-145.
 95. Storper M. The Regional World: Territorial Development in Global Economy / M. Storper. – N.Y.; Guilford Press, 1997. – 338 p.
 96. Thomas J. Peters, Robert H. Waterman. In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies. HarperCollins. – 2004. – P. 400.

ДОДАТКИ

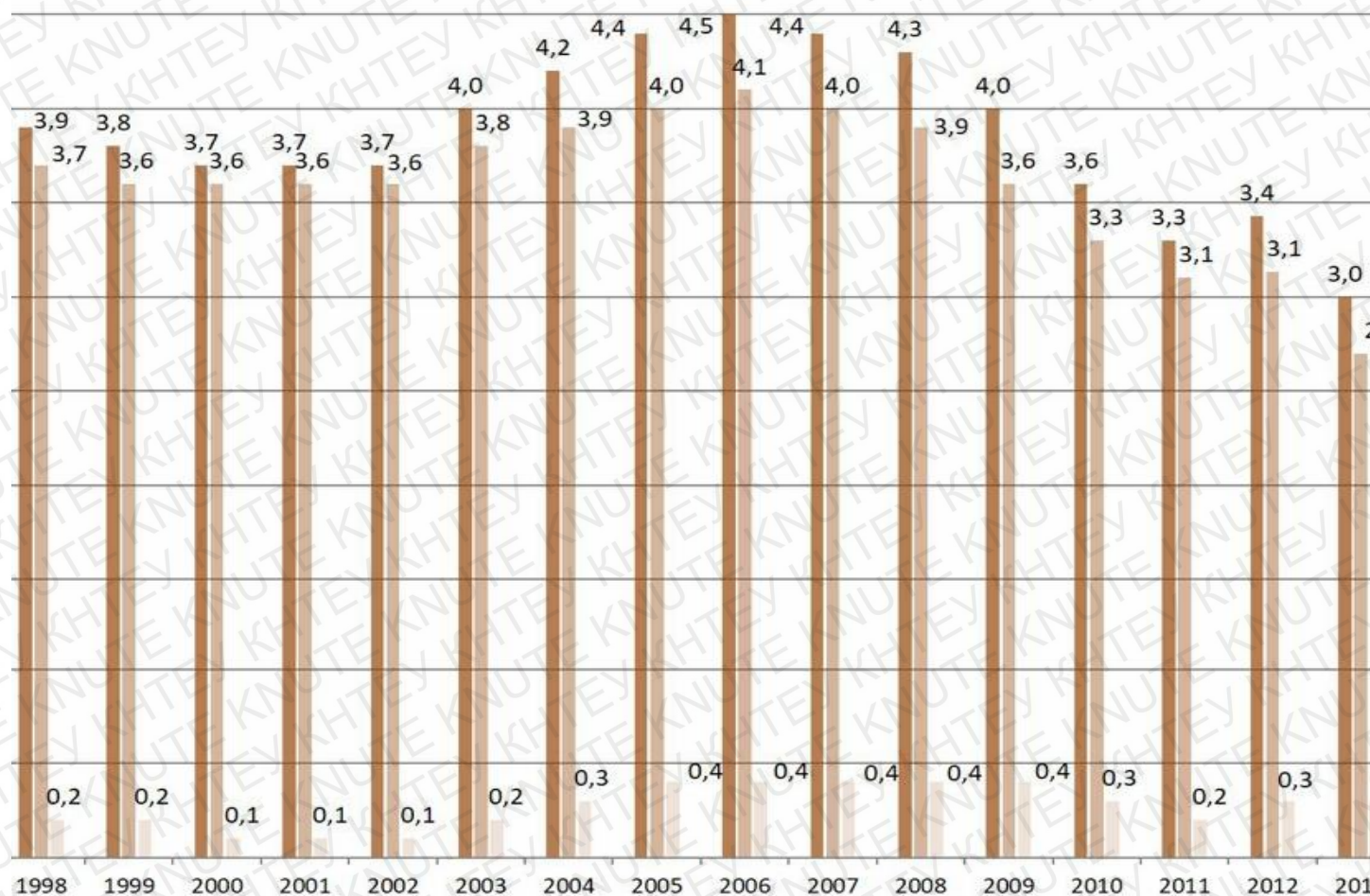
ДОДАТОК А

Видобуток газу в Україні (млрд куб. м)



Видобуток нафти і газового конденсату в Україні (млн тонн)

■ всього ■ компанія "Нафтогаз України" ■ інші компанії



Результати експертної оцінки показників конкурентоспроможності інжиніринг

Номер експерта (кількість експертів, K=52)	Бали поставлені експертами дев'ятнадцяти об'єктів ранжи													
	2,23	10,5	2,5	3,7	3,17	1,4	7,9	1,8	3,2	5,7	5,1	7,10	1,7	1,
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1.	10	6	8	7	4	8	7	10	8	2	6	9	1	2
2.	6	3	9	4	3	9	6	9	6	1	5	8	1	3
3.	7	8	8	7	2	10	5	10	7	2	3	5	2	2
4.	8	9	4	5	1	10	8	9	8	1	8	9	1	5
5.	9	6	8	9	8	10	2	8	9	8	9	5		7
6.	9	5	7	6	2	9	4	7	6	2	2	4	2	2
7.	7	5	9	8	9	10	9	8	10	9	9	5	9	1
8.	8	2	6	10	8	9	3	9	8	8	9	8	6	1
9.	9	3	5	9	3	8	6	10	9	3	3	7	3	3
10.	7	8	8	8	7	10	5	9	7	5	7	9	3	3
11.	9	9	10	4	2	9	9	8	7	2	2	3	4	4
12.	8	2	4	7	5	10	5	7	8	5	5	8	5	5
13.	10	8	10	9	6	9	2	10	10	5	6	9	5	5
14.	8	8	8	8	5	5	10	8	9	8	5	5	4	5
15.	8	6	9	7	7	10	10	10	7	6	7	8	6	6
16.	7	9	7	10	6	9	8	8	6	6	6	7	6	1
17.	10	9	5	9	9	10	6	9	10	5	9	6	5	5
18.	9	9	9	8	2	10	5	10	6	2	2	5	2	2
19.	10	6	7	7	8	10	4	9	10	8	10	9	8	2
20.	9	5	8	4	5	9	7	10	6	5	5	8	7	4
21.	9	3	9	5	9	10	9	7	9	4	9	7	4	4
22.	8	7	6	10	3	9	9	8	7	3	3	1	3	3
23.	8	9	6	9	2	9	4	9	8	2	2	2	1	1
24.	10	6	9	8	4	10	7	10	10	4	4	8	4	
25.	7	4	10	7	7	9	5	9	7	6	7	5		5
26.	6	6	10	8	6	10	10	10	6	6	6	9	1	1

27.	10	5	8	9	2	8	8	9	8	2	2	2	2	2
28.	8	2	9	6	8	9	9	10	8	5	8	8	5	2
29.	8	5	7	8	4	10	3	7	4	4	4	6	1	1
30.	10	4	9	10	9	9	8	7	10	8	9	2	2	2
31.	9	2	7	9	6	10	5	9	9	6	6	8	6	2
32.	9	3	9	6	9	10	2	10	9	5	9	9	5	5
33.	9	9	8	7	4	10	5	8	9	4	4	8	4	4
34.	10	3	10	5	1	8	4	9	4	1	2	9	8	3
35.	5	5	9	8	5	8	2	10	5	5	5	8	1	1
36.	8	2	10	9	4	10	8	8	4	4	4	9	4	4
37.	7	8	5	7	3	10	5	10	7	3	3	9	3	
38.	9	5	9	4	9	10	6	9	9	5	9	8	5	5
39.	8	6	7	3	7	10	8	10	8	6	8	7	1	1
40.	7	8	9	10	7	10	9	9	7	6	7	5	6	5
41.	5	9	10	8	6	8	6	7	10	6	6	8	6	6
42.	9	8	8	7	9	9	9	8	9	9	9	10	9	9
43.	8	6	10	9	5	10	9	9	6	5	6	8	8	8
44.	9	8	9	8	3	10	7	10	9	3	3	5	3	3
45.	9	6	10	4	4	9	5	10	4	4	4	8		4
46.	9	8	8	6	9	9	9	7	9	9	9	5	9	2
47.	7	6	9	10	6	10	8	8	7	6	7	8	8	4
48.	8	7	7	8	8	10	8	9	8	8	8	9	8	4
49.	6	7	5	9	6	10	9	9	6	6	6	9	6	6
50.	10	8	9	7	5	10	8	10	10	5	5	8	5	5
51.	8	6	7	9	2	10	10	7	2	2	2	9	2	2
52.	8	9	5	10	8	10	6	10	8	8	8	8	7	5
Сума балів	429	316	412	386	282	493	339	461	392	250	302	361	218	177
Результуючий ранг показника	3	9	4	6	11	1	8	2	5	12	10	7	13	16
Вагомість показника	0,076	0,056	0,073	0,068	0,050	0,087	0,060	0,081	0,069	0,044	0,053	0,064	0,038	0,0

Дані для розрахунку коефіцієнта конкордації

Номер експерта (кількість експертів, K=52)	Бали поставлені експертами дев'ятнадцяти об'єктів ра												
	2,23	10,5	2,5	3,7	3,17	1,4	7,9	1,8	3,2	5,7	5,1	7,10	1,7
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1.	1	5	3	4	7	3	4	1	3	9	5	2	10
2.	5	8	2	7	8	2	5	2	5	10	6	3	10
3.	4	3	3	4	9	1	6	1	4	9	8	6	9
4.	3	2	7	6	10	1	3	2	3	10	3	2	10
5.	2	5	3	2	3	1	9	3	2	3	2	6	0
6.	2	6	4	5	9	2	7	4	5	9	9	7	9
7.	4	6	2	3	2	1	2	3	1	2	2	6	2
8.	3	9	5	1	3	2	8	2	3	3	2	3	5
9.	2	8	6	2	8	3	5	1	2	8	8	4	8
10.	4	3	3	3	4	1	6	2	4	6	4	2	8
11.	2	2	1	7	9	2	2	3	4	9	9	8	7
12.	3	9	7	4	6	1	6	4	3	6	6	3	6
13.	1	3	1	2	5	2	9	1	1	6	5	2	6
14.	3	3	3	6	6	1	3	2	3	6	6	7	6
15.	3	5	2	4	4	1	1	1	4	5	4	3	5
16.	4	2	4	1	5	2	3	3	5	5	5	4	4
17.	1	2	6	2	2	1	5	2	1	6	2	5	6
18.	2	2	2	3	9	1	6	1	5	9	9	6	9
19.	1	5	4	4	3	1	7	2	1	3	1	2	3
20.	2	6	3	7	6	2	4	1	5	6	6	3	4
21.	2	8	2	6	2	1	2	4	2	7	2	4	7
22.	3	4	5	1	8	2	2	3	4	8	8	10	8
23.	3	2	5	2	9	2	7	2	3	9	9	9	10
24.	1	5	2	3	7	1	4	1	1	7	7	3	7
25.	4	7	1	4	4	2	6	2	4	5	4	6	0

26.	5	5	1	3	5	1	1	1	5	5	5	2	10
27.	1	6	3	2	9	3	3	2	3	9	9	9	9
28.	3	9	2	5	3	2	2	1	3	6	3	3	6
29.	3	6	4	3	7	1	8	4	7	7	7	5	10
30.	1	7	2	1	2	2	3	4	1	3	2	9	9
31.	2	9	4	2	5	1	6	2	2	5	5	3	5
32.	2	8	2	5	2	1	9	1	2	6	2	2	6
33.	2	2	3	4	7	1	6	3	2	7	7	3	7
34.	1	8	1	6	10	3	7	2	7	10	9	2	3
35.	6	6	2	3	6	3	9	1	6	6	6	3	10
36.	3	9	1	2	7	1	3	3	7	7	7	2	7
37.	4	3	6	4	8	1	6	1	4	8	8	2	8
38.	2	6	2	7	2	1	5	2	2	6	2	3	6
39.	3	5	4	8	4	1	3	1	3	5	3	4	10
40.	4	3	2	1	4	1	2	2	4	5	4	6	5
41.	6	2	1	3	5	3	5	4	1	5	5	3	5
42.	2	3	3	4	2	2	2	3	2	2	2	1	2
43.	3	5	1	2	6	1	2	2	5	6	5	3	3
44.	2	3	2	3	8	1	4	1	2	8	8	6	8
45.	2	5	1	7	7	2	6	1	7	7	7	3	0
46.	2	3	3	5	2	2	2	4	2	2	2	6	2
47.	4	5	2	1	5	1	3	3	4	5	4	3	3
48.	3	4	4	3	3	1	3	2	3	3	3	2	3
49.	5	4	6	2	5	1	2	2	5	5	5	2	5
50.	1	3	2	4	6	1	3	1	1	6	6	3	6
51.	3	5	4	2	9	1	1	4	9	9	9	2	9
52.	3	2	6	1	3	1	5	1	3	3	3	3	4
$K[(H+1)]/2$	520												
$\sum_{j=1}^n A_{ij}$	143	256	160	186	290	79	233	111	180	322	270	211	321
$\left[\sum_{j=1}^n A_{ij} - K\left[\frac{(H+1)}{2}\right]\right]^2$	42129	69696	129600	11556	52900	194481	82369	167281	115600	39204	62500	95481	39601

Визначення відповідальності по підрозділам за виконання ключових показ

Область відповідальності, тобто дані підрозділи відповідальні за формування та мон

Власник, генеральний директор	Топ- менеджмент компанії	Керівники функціональних підрозділів	Відповідальні				
			ВП	ВВ	ВМ	ВУП	ЕВ
Конкурентоспроможність інжинірингової компанії	Складові діяльності компанії	Фінанси	Рентабельність продукції				x
			Рентабельність власного капіталу				x
			Зростання прибутку				x
		Клієнти	Співвідношення ціни, якості та доступності в придбанні товару порівняно з товарами конкурентів водному сегмента				
			Зростання частки ринку				
			Зростання кількості нових успішних продуктових брендів				
		Внутрішні бізнес процеси	Вихід готового продукту		x		
			Втрати при зберіганні і транспортуванні		x		
			Витрати на переробку бракованої продукції				x
			Рентабельність продажів				x
			Виконання плану продажів				
			Коефіцієнт рентабельності інновацій		x		
			Зростання кількості інновацій		x		
			Дебіторська заборгованість				
			Кредиторська заборгованість				
			Видаткова частина БРГК				
			Дохідна частина БРГК				
		Інтелек- туальний капітал	Видаткова частина БДВ				x
			Дохідна частина БДВ				
			Вартість інтелектуальної власності				
			Вартість інтелектуального потенціалу				x
			Збитки від аварій і відмов з вини персоналу		x	x	
			Плинність персоналу				x

* Умовні позначення: ВП – відділ постачання, ВВ – виробничий відділ, ВМ – виробничі майданчики (підрозділи), персоналом, ЕВ – економічний відділ, ФВ – фінансовий відділ, Б – бухгалтерія, ЮВ – юридичний відділ, ІТ – відділ маркетингу, ВП – відділ продажу, БРГК – Бюджет руху грошових коштів, БДВ – Бюджет доходів і витрат

ДОДАТОК Д

Приведення натуральних значень показників
конкурентоспроможності до умовного виду

	Найменування показника	Відхл. в н. о.	Оцінка в у.о.	Правила зіставлення
Показники ефективності маркетингової діяльності				
1	Вик-ня плану продажів	-100	0,97	Відношення факту до плану
2	Рентаб-ть продажів	-2	0,88	
Показники ефективності фінансової діяльності				
3	рівень заборгованості			
	дебіторської	-1308	1,0	Неперевищенні нормат. значення фактом показник - 1 у.о., в іншому випадку 0 у.о.
	кредиторської	-19	1,0	
4	виконання бюджету руху грош. засобів			
	виконання видаткової частини	118	0,0	При перевитраті значення показника – 0 у.о., при економії значення показника - відношення плану до факту
	вик-ня дохід. частини	-500	0,86	Відношення факту до плану
Показники ефективності економічної діяльності				
5	вик-ня видат. частини бюджету доходів/витрат	100	0,0	Перевитрата значення показника – 0 у.о., при економії значення показника - відношення плану до факту
6	рент-ть виробництва	-9	0,72	Відношення факту до плану
7	збитки з вини персоналу	x	1,0	При збитках значення показника – 0 у.о., в іншому випадку – 1 у.о.
8	рент-ть влас. капіталу	-1	0,95	Відношення факту до плану
9	коефіцієнт рентаб-ті ін-цій	2	1,13	Відношення факту до плану
10	зростання прибутку	1300	0,0	Перевищення показника порівняно з минул. роком значення розрахов. за формулою 1+X. у.о., де X-значення сформ. збільшення прибутку, визначається як відношення стовпців 8 до 6 табл. 3.2. В ін. випадку 0у.о.
Показники ефективності розвитку інтелектуального капіталу				
11	вартість інтел. капіталу	500	1,2	При перевищенні показника порівняно з минулим роком значення розрахов. за формулою 1+X. у.о., де X-значення сформованого збільшення прибутку, визначається як відношення стовпців 8 до 6 табл. 3.2. В іншому випадку 0 у.о.
12	плинність персоналу	-1	1,3	При плинності персоналу більше 5% та при зростанні показника значення оцінюється як 0 у.о., в іншому випадку оцінюється як (1+X) у.о., де X-значення сформованого зниження плинності персоналу, яке визнач. як відношення стовпців 8 до 6 табл. 3.2.
Показники ефективності виробничої діяльності				
13	Вихід продукції	0,8	1,08	Перевищенні нормативного рівня значення показника визначається як 1+X у.о., де X-значення сформов. перевиконання. Перевиконання в 1% відповідає 0,01 у.о. В іншому випадку значення приймається =0
14	Втрати при зберг-ні і транспортуванні	-0,5	1,05	Перевищення нормативного рівня значення показника = 0 у.о., якщо не перевищує значення показника визнач. як 1+X у.о., де X-значення яке склалася від економії. При цьому економія в 1 % відповідає 0,01 у.о.
Показники ефективності діяльності в області якості				
15	витрати переробку брак. продукції	-30	1,1	Перевищення показника порівняно з минул. роком значення приймається = 0 у.о. При зниженні показника порівняно з минул.р. значення розраховується за формулою 1+X у.о., де X-значення сформованого зниження витрат на переробку браку, яке визнач. як відношення стовпців 8 до 6 табл. 3.2.

