

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ІВАНА ПУЛЮЯ

Кваліфікаційна наукова праця
на правах рукопису

НИЖНИК ОЛЕГ ВІКТОРОВИЧ

УДК: 005.52:005.332.4:334.716(043.3)

ДИСЕРТАЦІЯ
ФОРМУВАННЯ ТА ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТНОГО
ПОТЕНЦІАЛУ В СИСТЕМІ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ
ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

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

Подається на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

_____ О. В. Нижник

Науковий керівник: **Войнаренко Михайло Петрович**, доктор економічних наук, професор, член-кореспондент НАН України

м. Хмельницький – 2018

АНОТАЦІЯ

Нижник О. В. Формування та підвищення конкурентного потенціалу в системі ризик-менеджменту промислових підприємств. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя Міністерства освіти і науки України. – Тернопіль, 2018.

Обґрунтовано теоретико-методичні основи побудови структури системи управління конкурентним потенціалом підприємства, яка за нинішніх умов функціонування покликана, в першу чергу, забезпечити конкурентні переваги в ризик-середовищі його діяльності. Розвинуто науково-методичний підхід щодо структуризації конкурентного потенціалу, який містить виробничу, фінансову, трудову, товарно-комерційну і соціальну складові для забезпечення конкурентних переваг підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринках.

На основі аналізу фахової економічної літератури визначено, що термінологічна неузгодженість та неоднозначність трактування основних категорій, які використовуються під час вивчення процесів формування та підвищення конкурентного потенціалу в системі ризик-менеджменту промислових підприємств, негативно позначається на системності дослідження та об'єктивності одержаних висновків. Результатом розгляду теоретико-методичних аспектів управління конкурентним потенціалом стало уточнення понять «конкурентний потенціал», «структура системи управління конкурентним потенціалом», «моніторинг конкурентного потенціалу». Запропоновано конкурентний набір промислового підприємства, який включає: конкурентну позицію, конкурентну стратегію, конкурентне поле, конкурентну соту, конкурентне середовище та конкурентні ризики.

З метою здійснення ґрунтовного аналізу в роботі систематизовано за певними ознаками ризику у діяльності промислових підприємств за умов поглиблення конкуренції на внутрішньому та зовнішньому ринку, побудовано дерева логічних можливостей настання різного роду ризиків з урахуванням складових елементів конкурентного потенціалу підприємства та запропоновано шляхи локалізації чи нейтралізації ризиків у формуванні та реалізації конкурентного потенціалу підприємств.

Запропоновано етапи управління конкурентним потенціалом в системі ризик-менеджменту, здійснено аналіз методів та етапів оцінки рівня конкурентного потенціалу та визначено перелік складових конкурентного потенціалу, що включає виробничу, фінансову, трудову, соціальну та товарно-комерційну складові.

Розроблено систему взаємозв'язку в управлінні підвищенням конкурентного потенціалу та доведено, що за нинішніх умов інтеграційності процесів функціонування підприємств головна мета – максимізація їх прибутків – має бути замінена на максимізацію конкурентного потенціалу. Через те, у роботі запропонована послідовність оцінки конкурентного середовища, конкурентного поля, конкурентної соти.

Проведено розрахунки показників виробничої, фінансової, трудової, товарно-комерційної та соціальної складових п'яти машинобудівних підприємств Хмельницької області, які вказали на недостатній рівень використання можливостей даних підприємств.

Здійснено інтегральну оцінку економічних результатів діяльності окремих підприємств машинобудування за складовими конкурентного потенціалу. Окреслено основні проблеми недовикористаних можливостей і перспективи розвитку у ризик-середовищі їх функціонування. За результатами аналізу машинобудівних підприємств виявлено фактори впливу на підвищення їх конкурентного потенціалу.

Систематизовано ендогенні та екзогенні фактори впливу на формування конкурентного потенціалу підприємств машинобудування, визначено основні проблеми зниження конкурентного потенціалу та запропоновано заходи, які підвищують його рівень.

Поряд з визначенням факторів впливу здійснено співвіднесення зовнішніх та внутрішніх ризиків за виробничою, фінансовою, трудовою, соціальною та товарно-комерційною складовою конкурентного потенціалу.

Доведено, що стратегія соціального розвитку машинобудівних підприємств має здійснюватися відповідно до запропонованої послідовності виконання етапів, починаючи з оцінювання соціальної складової конкурентного потенціалу підприємства, висунення концепції стратегічного соціального розвитку та формування переліку заходів, спрямованих на підвищення соціального статусу, і завершуючи визначенням елементів стратегії, формуванням механізмів реалізації стратегії соціального розвитку, контролем і мотивацією реалізації соціальної стратегії підприємства.

Запропоновано порядок розрахунку показників, що входять до кожної складової конкурентного потенціалу та встановлено індикаторні ризик-характеристики кожного із них. Описана підсистема управління ризиками, що стримують підвищення потенціалу підприємства, та сформовано заходи з нейтралізації негативних ризиків.

Для оцінки рівня конкурентного потенціалу підприємств експертним методом встановлено групи показників, що визначають рівень складових конкурентного потенціалу машинобудівних підприємств. Доведено, що підвищення конкурентного потенціалу може бути здійсненим завдяки підвищенню рівня будь-якого індивідуального показника, який входить до основних складових конкурентного потенціалу. Встановлено індикаторні ризик-характеристики показників оцінки і підвищення конкурентного потенціалу підприємств машинобудування.

Сформована послідовність виконання дій підсистеми управління ризиками у підвищення конкурентного потенціалу, в якій здійснюється оцінка ризиків, формування заходів по нейтралізації ризиків.

Побудовано структуру системи управління конкурентним потенціалом підприємства у ризик-середовищі його функціонування, яка ґрунтується на ряді принципів і враховує вплив екзогенних та ендогенних чинників, а також включає чотири підсистеми: формування, оцінки рівня, підвищення конкурентного потенціалу та управління ризиками, стримуючими підвищення конкурентного потенціалу. Система управління підвищенням конкурентного потенціалу включає методи підвищення, інструменти та спрямовані важелі.

Детально описана підсистема управління ризиками у підвищенні конкурентного потенціалу на підприємстві, яка дозволяє встановити характер і оцінити ризики, систематизувати існуючі ризики, сформувати заходи та вибрати методи нейтралізації ризиків, а також оцінити ефективність прийнятих управлінських рішень.

Побудовані організаційна та функціональна структури системи управління конкурентним потенціалом підприємств, які включають чотири підсистеми формування, оцінки рівня та підвищення конкурентного потенціалу, а також підсистему управління ризиками, які стримують процеси підвищення конкурентного потенціалу. Організаційна структура системи управління побудована на принципах, складових, методах, інструментах, функціях, важелях для підвищення конкурентного потенціалу. Функціональна структура включає послідовність переходу однієї підсистеми в інші.

Функціональність розробленої структури системи управління конкурентним потенціалом підприємства підтверджена переліком операцій і функцій для формування, оцінки та підвищення конкурентного потенціалу.

Механізм запровадження системи управління конкурентним потенціалом включає три етапи, на яких досліджуються питання спроможності підприємства

конкурувати, забезпеченості прибутками та підтримки конкурентного статусу в конкурентному середовищі.

З метою постійного нагляду за рівнем конкурентного потенціалу та ризик-факторами впливу у роботі визначена необхідність розробки системи моніторингу інформації для відслідковування негативних тенденцій формування і розвитку конкурентного потенціалу.

В результаті запропоновано систему контролю та моніторингу ризик-характеристик зміни конкурентного потенціалу підприємства за виробничою, фінансовою, трудовою, товарно-комерційною та соціальною складовими. Виявлені відхилення фактичного від нормативного рівня конкурентного потенціалу за каналами зворотного зв'язку попадають на вхід системи для вибору заходів по нейтралізації ризиків та розробці конкретних напрямів підвищення конкурентного потенціалу підприємства.

У роботі побудовано механізм запровадження системи управління конкурентним потенціалом, який включає три етапи: оцінку конкурентного середовища та здатності підприємства конкурувати на ринку; оцінку конкурентного потенціалу до запровадження системи управління конкурентним потенціалом; оцінку конкурентного потенціалу після запровадження системи його управління. Сутність механізму полягає в: оцінці здатності підприємства конкурувати з іншими суб'єктами і усувати ризики; забезпеченні прибутковості підприємства; забезпеченні достатнього конкурентного статусу і його утримання.

Визначено перелік напрямів і заходів з підвищення рівня конкурентного потенціалу за виробничою, фінансовою, трудовою, товарно-комерційною та соціальною складовими з очікуваною ефективністю (результативністю) їх запровадження на машинобудівних підприємствах.

Ключові слова: структура системи управління конкурентним потенціалом, складові потенціалу підприємства, організаційна та функціональна структури, ризик-менеджмент, система моніторингу.

ANNOTATION

Nyzhnyk O. V. Forming and Increasing Competitive Potential of Risk Management System of Industrial Enterprises. – Qualification research paper submitted as manuscript.

The thesis submitted for obtaining Candidate's Degree in Economics, speciality 08.00.04 – Economics and Management of Enterprises (by kinds of economic activity). – Ternopil Ivan Puluj National Technical University. – Ternopil, 2018.

The research paper outlines theoretical and methodological fundamentals of developing structure of competitive potential management system of an enterprise, which is to ensure its competitive status in conditions of modern risk-environment. The author suggests scientific methodological approach to structuring competitive potential. It is to comprise production, financial, labour, commodity-commercial and social components. Cumulatively they ensure competitive advantages of an enterprise on domestic and foreign markets.

Based on thorough analysis of specific economic literature the author concludes that terminology inconsistency and ambiguity of key categories which are used in studying the processes of shaping competitive potential of an enterprise in the system of risk-management of industrial enterprises, negatively affects the research process and objectivity of the obtained results. Therefore, within the framework of the research the author suggests ways of clarification of the following concepts: “competitive potential”, “structure of competitive potential management system”, “monitoring of competitive potential”. The competitive set of the industrial enterprise is offered, which includes: competitive position, competitive strategy, competitive field, competitive honey, competitive environment and competitive risks.

In order to perform a thorough analysis the author systemizes types of risks in the activity of industrial enterprises under conditions of intensified competition on the domestic and foreign markets, provides a ramified logical tree of potential risk threats

based on components of competitive potential of an enterprise and suggests ways of risks localization or neutralization while forming competitive potential of an enterprise.

The stages of management of the competitive potential in the system of risk management are offered, the analysis of methods and stages of the estimation of the level of competitive potential is carried out and the list of components of the competitive potential, which includes the industrial, financial, labor, social and commodity-commercial components, is determined.

A system of interrelations in elaborating competitive strategies of an enterprise is developed. It is proved that under current conditions of integration processes the main objective of an enterprise's activity is not maximizing its profits, but enhancing its competitive capabilities. Thus, the research suggests a consistent assessment of competitive environment, sphere and a competitive cell.

The calculations of indicators of production, financial, labor, commodity, commercial and social components of five machine-building enterprises of Khmelnytsky region were calculated, which indicated an insufficient level of utilization of the possibilities of these enterprises.

An integral assessment of economic results of individual machine-building enterprises is performed in relation to particular components of competitive potential. The author outlines key problems pertinent to potential opportunities and development perspectives in the risk-environment. According to the obtained empirical data, factors that determine competitive potential are defined and characterized.

The endogenous and exogenous factors of influence on the formation of competitive potential of mechanical engineering enterprises are systematized, the main problems of reducing the competitive potential are identified and measures are proposed that increase its level.

Along with the definition of the factors of influence, the correlation of external and internal risks is made according to the industrial, financial, labor, social, and commercial and commercial components of the competitive potential.

It is emphasized that the strategy of social development of machine-building enterprises should be carried out sequentially in compliance with the roadmap accepted by an enterprise. It is to start with assessment of another social component of competitive potential of an enterprise and followed by elaborating a general concept of strategic social development, defining measures to be taken. Finally, elements of the strategy as well as mechanism of its implementation and monitoring tools should be defined.

The procedure for estimating indicators of each component of competitive potential is suggested. Their risk-characteristics are determined. Features of risk management subsystem are described. Recommendations to prevent negative impact of various risk factors on enterprise's economic activity are outlined.

To assess the level of competitive potential of machine-building enterprises a set of indicators was determined by means of expert method. It is proved that the increase in competitive potential can be achieved by enhancing any indicator of competitive potential components. The author determines crucial risk-characteristics for all indicators and components.

The established sequence of performance of the actions of the risk management subsystem in increasing the competitive potential, in which the risk assessment is carried out, the formation of measures to neutralize the risks.

The structure of management system of competitive potential of enterprise in risk-environment is elaborated. It relies on generally accepted principles and concepts including exogenous and endogenous factors. Besides, it comprises four subsystems: formation of competitive potential, its assessment, enhancing and risk management. The structure offers methods, a wide range of efficient levers and tools to improve competitive potential of an enterprise.

The role of risk management subsystem in enhancing competitive capacity of an enterprise is described in detail. It helps to reveal risks nature, assess their scope, systemize them and define measures and methods to be taken in order to minimize or

neutralize their negative impact. Besides, it fosters in assessing efficiency of managerial decisions.

Organizational and functional structures of management system of competitive potential of enterprises, which rely on the four above-mentioned subsystems are outlined in the paper. Organizational structure of management system is based on the principles, components, methods, instruments, functions, factors aimed at enhancing overall competitive potential. Functional structure provides smooth transition from one subsystem to another.

Functionality of the developed structure of the system of management of the competitive potential of the enterprise is confirmed by a list of operations and functions for the formation, assessment and enhancement of the competitive potential.

Mechanism of introducing the competitive potential management system is executed in three sequential stages. During this process the following aspects are critically estimated: enterprise's competitive potential, its revenues and their sources, ability to maintain sustainable competitive status in a competitive environment.

In order to continuously monitor the level of competitive potential and risk factors of influence in work, the necessity of developing a system for monitoring information to track the negative trends in the formation and development of competitive potential has been identified.

The research paper describes a system of control and monitoring of risk-characteristic changes of competitive potential of enterprise in respect to production, financial, labor, commodity-commercial and social components. As soon as actual deviations from normative level of competitive potential are detected they are transferred via feedback channels for further analysis and taking corresponding measures to mitigate negative impact of risk factors.

In the work the mechanism of introduction of the system of management of the competitive potential is constructed, which includes three stages: an assessment of the competitive environment and the ability of the enterprise to compete in the market; assessment of the competitive potential for the introduction of a competitive potential

management system; assessment of the competitive potential after the introduction of its management system. The essence of the mechanism is to: assess the ability of the enterprise to compete with other actors and eliminate risks; ensuring profitability of the enterprise; provision of sufficient competitive status and its maintenance.

The author suggests a set of measures to boost competitive potential of machine-building enterprises in production, financial, labour, commodity-commercial and social dimensions. Their implementation is to ensure expected competitive characteristics of an enterprise in long-term perspective.

Key words: structure of competitive potential management system, components of enterprise's potential, organizational and functional structure, risk management, monitoring system.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

1. Наукові праці, в яких опубліковано основні результати дисертації

1.1. Монографії:

1. Нижник О. В. Визначення ризик-характеристик підвищення конкурентного потенціалу підприємств у розвитку інтеграційних процесів / О. В. Нижник // Управління конкурентоспроможністю людського потенціалу в перспективному входженні України до ЄС : колективна монографія. – Хмельницький : ХНУ, 2017. – 502 с. – С. 413–428 (0,8 друк. арк.).

2. Нижник О. В. Соціальні аспекти підвищення економічної безпеки та конкурентоспроможності виробничих систем / О. В. Нижник // Забезпечення соціального захисту населення в контексті активізації євроінтеграційних процесів : колективна монографія. – Хмельницький : ХНУ, 2017. – 578 с. – С. 400–412 (0,9 друк. арк.).

3. Нижник О. В. Формування механізму маркетингового забезпечення суб'єктів ринку у підвищенні конкурентоспроможності / О. В. Нижник // Проблеми та механізми забезпечення ефективного функціонування суб'єктів ринку праці за умов інтеграції України до ЄС : колективна монографія. – Хмельницький : ХНУ, 2016. – 494 с. – С. 267–277 (0,6 друк. арк.).

1.2. Статті у наукових фахових виданнях України, у виданнях, які включені до міжнародних наукометричних баз даних, та в наукових періодичних іноземних видання:

4. *Нижник О. В. Особливості формування та підвищення конкурентного потенціалу промислових підприємств в контексті інтеграційних процесів функціонування / О. В. Нижник // Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. – 2017. – № 5 (115). – С. 56–63 (0,4 друк. арк.) (**Міжнародна представленість та індексація журналу: *Ulrich's Periodical Directory, РИИЦ, Index Copernicus, Research Bible, PBN, JIF, ISI, CiteFactor, Google Scholar***).

5. *Нижник О. В. Структурні елементи системи управління конкурентним потенціалом підприємства в ризик-середовищі функціонування / О. В. Нижник // Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор». – 2017. – Вип. 3 (42). – С. 80–84 (0,3 друк. арк.) (**Міжнародна представленість та індексація журналу: *НБУ ім. Вернадського, Index Copernicus***).

6. *Нижник О. В. Формування конкурентоспроможності машинобудівних підприємств: чинники та механізми їх забезпечення / О. В. Нижник // Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2017. – № 3 (11). – С. 79–85 (0,3 друк. арк.) (**Міжнародна представленість та індексація журналу: *НБУ ім. Вернадського, реферативна база даних «Україніка наукова», USJ (Ukrainian scientific journals), Google Scholar, Index Copernicus; BASE (Bielefeld Academic Search Engine)***).

7. *Нижник О. В. Напрями зменшення економічних ризиків у формуванні конкурентного потенціалу підприємства / О. В. Нижник // Економічний дискурс. – 2017. – Вип. 3. – С. 66–72 (0,4 друк. арк.) (**Міжнародна представленість та індексація журналу: *The Cite Factor, TJIF, DRJI, ResearchBib, Academia.edu, The Electronic Journals Library, UIF***).

8. *Нижник О. В. Система моніторингу ризик-характеристик зміни конкурентного потенціалу підприємства [Електронний ресурс] / О. В. Нижник // Інфраструктура ринку. Електронний науково-практичний журнал. – Одеса, 2017. –

* Видання одночасно належить до наукових фахових видань України

Вип. 12 – Режим доступу: http://www.market-infr.od.ua/journals/2017/12_2017_ukr/12_2017.pdf (0,2 друк. арк.).

9. Нижник О. В. Вплив факторів на процеси формування конкурентного потенціалу машинобудівних підприємств / О. В. Нижник // Eurasian Academic Research Journal. – 2017. – № 10. – С. 70–76 (0,4 друк. арк.).

10. *Нижник О. В. Формування конкурентоспроможності машинобудівних підприємств: чинники та основні проблеми забезпечення [Електронний ресурс] / О. В. Нижник // Глобальні та національні проблеми економіки : електронне фахове видання. – Миколаїв, 2016. – Вип. 14. – С. 473–476. – Режим доступу: <http://global-national.in.ua/issue-14-2016> (0,4 друк. арк.) (*Міжнародна представленість та індексація журналу: Index Copernicus*).

11. *Нижник О. В. Оцінка конкурентного потенціалу у формуванні стратегії промислового підприємства [Електронний ресурс] / О. В. Нижник // Глобальні та національні проблеми економіки : електронне фахове видання. – Миколаїв, 2016. – Вип. 9. – С. 357–360. – Режим доступу: <http://global-national.in.ua/issue-9-2016> (0,2 друк. арк.) (*Міжнародна представленість та індексація журналу: Index Copernicus*).

12. *Нижник О. В. Визначення конкурентного потенціалу підприємства на основі інтегральних показників / О. В. Нижник // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». – 2016. – Вип. 16. – Ч. 2. – С. 71–74 (0,3 друк. арк.) (*Міжнародна представленість та індексація журналу: НБУ ім. Вернадського, Google Scholar, Index Copernicus*).

13. *Нижник О. В. Прогнозування ризиків у формуванні конкурентного потенціалу підприємств з використанням логіки розвитку подій / О. В. Нижник // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2016. – № 1. – С. 29–34 (0,4 друк. арк.) (*Міжнародна представленість та індексація журналу: НБУ ім. Вернадського, Google Scholar, Index Copernicus; РИНЦ*).

14. *Нижник О. В. Оцінка фінансово-господарських результатів діяльності машинобудівних підприємств Хмельницької області та їх конкурентних позицій /

* Видання одночасно належить до наукових фахових видань України

О. В. Нижник // Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту. – 2016. – № 16. – С. 221–228 (0,4 друк. арк.).

15. *Нижник О. В. Вибір показників та індикаторних ризик-характеристик підвищення рівня конкурентного потенціалу підприємства в умовах поглиблення євроінтеграційних процесів / О. В. Нижник // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2016. – № 5. – Т. 2. – С. 54–57 (0,3 друк. арк.) (**Міжнародна представленість та індексація журналу: НБУ ім. Вернадського, Google Scholar, Index Copernicus; РИНЦ**).

16. *Нижник О. В. Вплив інтеграційних процесів на проблеми формування конкурентного потенціалу підприємства / О. В. Нижник // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2015. – № 2. – Т. 1. – С. 35–37 (0,2 друк. арк.) (**Міжнародна представленість та індексація журналу: НБУ ім. Вернадського, Google Scholar, Index Copernicus; РИНЦ**).

17. *Нижник О. В. Аналіз механізмів та принципів підвищення рівня конкурентного потенціалу промислових підприємств / О. В. Нижник // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2015. – № 4. – Т. 2. – С. 70–73 (0,3 друк. арк.) (**Міжнародна представленість та індексація журналу: НБУ ім. Вернадського, Google Scholar, Index Copernicus; РИНЦ**).

18. *Нижник О. В. Економічні ризики функціонування промислових підприємств: оцінка, причини існування, проблеми управління / О. В. Нижник // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2015. – № 3. – Т. 1. – С. 50–53 (0,3 друк. арк.) (**Міжнародна представленість та індексація журналу: НБУ ім. Вернадського, Google Scholar, Index Copernicus; РИНЦ**).

19. *Нижник О. В. Страхування, як інструмент зниження фінансових ризиків промислового підприємства / О. В. Нижник // Моделювання регіональної економіки. – 2014. – № 1 (23). – С. 16–22 (0,3 друк. арк.) (**Міжнародна представленість та індексація журналу: НБУ ім. Вернадського**).

20. *Нижник О. В. Аналіз фінансових ризиків підприємства та напрями їх нейтралізації / О. В. Нижник // Вісник Хмельницького національного університету.

* Видання одночасно належить до наукових фахових видань України

Економічні науки. – 2014. – № 4. – Т. 2. – С. 151–154 (0,3 друк. арк.) (*Міжнародна представленість та індексація журналу: НБУ ім. Вернадського, Google Scholar, Index Copernicus; РИИЦ*).

21. *Нижник О. В. Методологічні підходи оцінки економічних ризиків промислових підприємств / О. В. Нижник // Моделювання регіональної економіки. – 2013. – № 2 (22). – С. 75–84 (0,4 друк. арк.) (*Міжнародна представленість та індексація журналу: НБУ ім. Вернадського*).

2. Опубліковані праці апробаційного характеру:

22. Нижник О. В. Структура системи управління конкурентним потенціалом підприємства в умовах інтеграційності взаємовідносин / О. В. Нижник // Перспективи інноваційного розвитку економіки: сучасні підходи та напрями : матеріали доповідей Міжнар. наук.-практ. конф.(м. Ужгород, 17–18 листопада 2017 р.). – Ужгород : Видавничий дім «Гельветика», 2017. – Ч. 1. – С. 112–115 (0,1 друк. арк.).

23. Нижник О. В. Підвищення конкурентного потенціалу промислових підприємств в інтеграційному ризик-середовищі / О. В. Нижник // Модернізація економіки та фінансової системи країни: актуальні проблеми та перспективи : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Дніпро, 29–30 вересня 2017 р.). – Дніпро : ПДАБА, 2017. – Ч. 1. – С. 99–101 (0,2 друк. арк.).

24. Нижник О. В. Структурні елементи конкурентного потенціалу промислових підприємств / О. В. Нижник// Економічний потенціал країни: наукові підходи та практика реалізації : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Одеса, 26–27 лютого 2016 р.). – Одеса : ОНУ імені І. І. Мечникова, 2016. – С. 110–113 (0,2 друк. арк.).

25. Нижник О. В. Сучасні методи та моделі оцінки конкурентних переваг підприємств / О. В. Нижник // Наукові економічні дослідження : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф.(м. Запоріжжя, 11–12 березня 2016 р.). – Запоріжжя : ГО «СПЕУ», 2016. – С. 111–114 (0,2 друк. арк.).

26. Нижник О. В. Економічні ризики в управлінні підприємством: теорія і методи оцінки / О. В. Нижник // Економічний і соціальний розвиток України в ХХІ

* Видання одночасно належить до наукових фахових видань України

столітті: національна візія та виклики глобалізації : матеріали XX Міжнар. наук.-практ. конф. молодих вчених (м. Тернопіль, 27 березня 2015 р.). – Тернопіль : Астон, 2015. – С. 102–104 (0,2 друк. арк.).

27. Нижник О. В. Оцінка рівня конкурентного потенціалу промислових підприємств / О. В. Нижник // Сучасні аспекти розвитку світової економіки під впливом глобалізації : збірник тез наукових робіт учасників Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Одеса, 22–23 травня 2015 р.). – Одеса : ЦЕДР, 2015. – С. 64–66 (0,1 друк. арк.).

28. Нижник О. В. Ендогенні та екзогенні чинники виникнення ризиків у процесах формування конкурентного потенціалу підприємства / О. В. Нижник // Економіка в сучасних умовах: стан, проблеми та пошук шляхів їх подолання : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Львів, 26–27 червня 2015 р.) / ГО «ЛЕФ». – Львів : ЛЕФ, 2015. – Ч. 1. – С. 124–126 (0,2 друк. арк.).

ЗМІСТ

ВСТУП	18
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ПОГЛИБЛЕННЯ ЕКОНОМІЧНИХ РИЗИКІВ.....	26
1.1 Аналіз наукових поглядів у формуванні та розвитку потенціалу підприємств з виникненням економічних ризиків їх діяльності.....	26
1.2 Науково-методичні основи ризик-менеджменту у підвищенні конкурентного потенціалу промислових підприємств	52
1.3 Вплив інтеграційних процесів на формування конкурентного потенціалу підприємства	70
1.4 Концепція підвищення конкурентного потенціалу підприємства в системі регулювання економічних ризиків	81
Висновки до першого розділу.....	95
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ТА ФАКТОРІВ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ В УМОВАХ РИЗИКУ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ	98
2.1 Інтегральна оцінка економічних результатів функціонування машинобудівних підприємств.....	98
2.2 Аналіз впливу ендогенних та екзогенних ризик-факторів на формування конкурентного потенціалу підприємства	125
2.3 Показники та індикаторні ризик-характеристики підвищення конкурентного потенціалу підприємств машинобудування	140
Висновки до другого розділу	163
РОЗДІЛ 3. СТРУКТУРА СИСТЕМИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	165
3.1 Формування структури системи управління конкурентним потенціалом підприємств в ризик-середовищі функціонування	165
3.2 Моделювання взаємозв'язку елементів і підсистем ризик-менеджменту для підвищення конкурентного потенціалу підприємств.....	175
3.3 Моніторинг та формування системи контролю економічних ризиків зміни конкурентного потенціалу підприємств.....	198
Висновки до третього розділу	217
ВИСНОВКИ.....	220
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	224
ДОДАТКИ.....	243

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. За умов розвитку ринкових відносин проблеми ефективного функціонування промислових підприємств, досягнення конкурентних переваг в ризик-середовищі пов'язані з процесами формування і підвищення їх конкурентного потенціалу. Макроекономічна ситуація, що склалася в країні і, зокрема, посилення впливу зовнішніх та внутрішніх чинників на виробничу діяльність промислових підприємств, вимагає пошуку нових управлінських підходів, здатних запобігати існуючим ризикам економічної діяльності, або ж мінімізувати їх вплив. Одним із таких підходів є формування, реалізація та підвищення конкурентного потенціалу промислових підприємств, здатного усунути існуючі ризики у їх діяльності. А оскільки ефективна діяльність у вказаному напрямі неможлива без достовірного аналізу досягнутого рівня конкурентного потенціалу промислового підприємства, то саме розробка системи його формування і підвищення стає надзвичайно актуальною.

Вагомий внесок у розвиток теорії управління потенціалом промислових підприємств зробили відомі зарубіжні та вітчизняні вчені, серед яких Ф. Альберт, Б. Андрушків, І. Ансофф, М. Войнаренко, А. Воронкова, О. Гончар, І. Гуцал, А. Довгань, О. Зайцева, Н. Кирич, Н. Краснокутська, Н. Мариненко, Л. Мельник, Н. Міценко, І. Отенко, І. Репіна, Р. Рогатинський, М. Рудакевич, О. Олексюк, Дж. Стрікланд, В. Стадник, А. Томпсон, Р. Фатхутдінов, О. Федонін, Р. Шерстюк. Вирішенню проблем управління ризиками у формуванні потенціалу виробничих систем та їх конкурентоздатності присвячені наукові праці відомих вчених: В. Вітлінського, П. Варченка, Н. Внукової, В. Гранатурова, В. Лук'янової, Д. Штефаніча, А. Старостіної, А. Маршала, Ф. Найта, А. Сміта та інших.

Відаючи належне науковому доробку відомих вчених, водночас велика кількість питань, пов'язаних з формуванням та підвищенням конкурентного потенціалу в системі ризик-менеджменту промислових підприємств, недостатньою мірою відображена у науковій літературі.

Особливої уваги потребує розробка теоретичних, науково-методичних основ і практичних рекомендацій щодо управління конкурентним потенціалом промислових підприємств в умовах ризик-середовища їх функціонування, що й обумовило вибір теми даного дисертаційного дослідження.

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

Дисертаційна робота відповідає науковому напрямку досліджень Хмельницького національного університету і виконувалась в межах наступних держбюджетних тем: «Підвищення конкурентного потенціалу в системі ефективного управління промисловими підприємствами» (номер держреєстрації 0112U002248), де автором запропоновано складові елементи конкурентного потенціалу промислових підприємств; «Процеси формування та моделювання стратегії і тактики управління фінансами суб'єктів господарювання» (номер держреєстрації 0114U000272), де автором розроблено заходи підвищення фінансової складової конкурентного потенціалу у промислових підприємств; «Механізми підвищення якості та конкурентоспроможності людського потенціалу в системі забезпечення соціально-економічних ефектів інтеграції України до ЄС» (номер держреєстрації 0115U000223), де автором здійснено визначення і аналіз ризик-характеристик підвищення конкурентного потенціалу підприємств у розвитку інтеграційних процесів, досліджено проблеми забезпечення результативної діяльності суб'єктів ринку в механізмах підвищення конкурентоспроможності людського капіталу та визначено соціальні аспекти підвищення економічної безпеки та конкурентоспроможності систем; «Моделювання фінансово-економічної безпеки підприємницьких структур в стратегіях їх інноваційного розвитку» (номер держреєстрації 0117U001170), де автором запропоновано структуру системи підвищення конкурентного потенціалу підприємств та економічної безпеки.

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційної роботи є розробка теоретичних, науково-методичних основ та практичних рекомендацій щодо формування та підвищення конкурентного потенціалу в системі ризик-менеджменту промислових підприємств.

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

- здійснити аналіз наукових поглядів на формування та розвиток потенціалу підприємств за умов виникнення економічних ризиків;
- дослідити сутність і зміст конкурентного потенціалу підприємства з обґрунтуванням системоутворюючих елементів;
- здійснити аналіз ризиків діяльності промислових підприємств з побудовою дерев логічних можливостей настання економічних ризиків у конкурентному середовищі функціонування;
- розвинути науково-методичні підходи до структуризації конкурентного потенціалу та ризик-менеджменту підприємств;
- виявити взаємовплив інтеграційних процесів та ризиків у формуванні та підвищенні конкурентного потенціалу підприємств;
- розробити концепцію підвищення конкурентного потенціалу в системі регулювання економічних ризиків;
- здійснити інтегральну оцінку економічних результатів діяльності машинобудівних підприємств;
- ідентифікувати та систематизувати фактори впливу на формування конкурентного потенціалу підприємств;
- удосконалити систему оцінки показників та індикаторних характеристик конкурентного потенціалу підприємств;
- розробити структуру системи управління конкурентним потенціалом підприємств, її організаційну та функціональну складові;
- встановити взаємозв'язок елементів і підсистем ризик-менеджменту у підвищенні конкурентного потенціалу підприємств машинобудування;
- розробити систему моніторингу та контролю економічних ризиків зміни конкурентного потенціалу машинобудівних підприємств.

Об'єктом дослідження є процеси формування, оцінки та підвищення конкурентного потенціалу машинобудівних підприємств в системі ризик-менеджменту.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та науково-практичні основи розробки структури системи управління конкурентним потенціалом підприємства.

Методи дослідження. Для розв'язання поставлених наукових завдань під час роботи над дисертацією використовувалися наступні методи: *діалектичного аналізу і синтезу, індукції та дедукції, семантичного та структурно-логічного аналізу* – для розкриття сутності конкурентного потенціалу підприємств та економічних ризиків їх функціонування в ринковому середовищі (підрозділи 1.1, 1.2); *методи теорії ймовірності та логічних можливостей* – для побудови дерев логічного настання ризиків діяльності підприємств в конкурентному середовищі їх функціонування (підрозділ 1.1); *методи експертного опитування* – для визначення складових елементів конкурентного потенціалу (підрозділ 1.3); *економіко-статистичного, системного і порівняльного аналізу* – для аналізу економічних результатів діяльності машинобудівних підприємств з метою підвищення їх конкурентного потенціалу та факторів впливу (підрозділи 2.1, 2.2); *графічний, вибіркового опитувань* – для візуалізації та обґрунтування сучасних тенденцій управління конкурентним потенціалом і ризик-менеджменту промислових підприємств (підрозділ 2.2); *економіко-математичного моделювання, логічного узагальнення результатів* – для формування організаційної та функціональної структури системи управління конкурентним потенціалом підприємства, встановлення взаємозв'язів (підрозділи 3.2, 3.3).

Емпіричною та фактологічною базами дослідження є законодавчі та нормативно-правові акти України, офіційні матеріали Державної служби статистики України, Міністерства промислової політики України, Міністерства економічного розвитку і торгівлі України, публікації вітчизняних і зарубіжних вчених, матеріали науково-практичних конференцій та розміщені у мережі Інтернет, первинна звітність підприємств машинобудування, матеріали особистих досліджень автора.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в теоретико-методичному обґрунтуванні і вирішенні наукового завдання розробки структури системи

управління конкурентним потенціалом промислового підприємства в ризик-середовищі його функціонування.

До наукової новизни отриманих результатів дослідження слід віднести:

вперше:

– розроблено структуру системи управління конкурентним потенціалом підприємства в ризик-середовищі його функціонування, яка ґрунтується на визначених принципах і методах, враховує вплив екзогенних і ендогенних чинників, включає взаємопов'язані підсистеми формування, оцінки рівня, підвищення конкурентного потенціалу та підсистему управління ризиками, що стримують його підвищення (с. 165–170);

удосконалено:

– зміст категорії «конкурентний потенціал підприємства», який, на відміну від загальноприйнятих, відрізняється здатністю до зростання і нарощування за рахунок формування і розвитку системоутворюючих його складових елементів виробничого, фінансового, трудового, товарно-комерційного та соціального потенціалів (с. 32–37);

– науково-методичний підхід щодо оцінки конкурентних ризиків, що включають виробничі, трудові, фінансові, соціальні та товарно-комерційні ризики, ймовірність настання яких можна спрогнозувати за допомогою побудови дерев логічних можливостей, що, на відміну від існуючих підходів, дозволяє не тільки виявляти ризикові ситуації, але й здійснювати комплексну оцінку ймовірності їх настання та знаходити рівень впливу конкурентних ризиків на функціонування підприємства в конкурентному середовищі (с. 38–47; с. 60–63);

– науково-методичний підхід до процесу оцінювання рівня конкурентного потенціалу, який, на відміну від існуючих, ґрунтується на встановленні п'яти етапів його проведення: формування складових елементів (виробничого, фінансового, товарно-комерційного, трудового і соціального); встановлення набору показників конкурентного потенціалу; вибір рівнів їх характеристик; визначення рівня конкурентного потенціалу; ризик-менеджмент конкурентного потенціалу (с. 53–57);

– систему індивідуальних показників оцінки рівня виробничої, фінансової, трудової, соціальної та товарно-комерційної складових конкурентного потенціалу, яка, на відміну від існуючих, включає індикаторні ризик-характеристики, дотримання меж яких дозволяє підприємству постійно динамічно розвиватися у напрямі підвищення конкурентного потенціалу і активізувати свої конкурентні переваги (с. 141–146);

– систему моніторингу ризик-характеристик зміни конкурентного потенціалу підприємств, яка включає моніторинг його складових та, на відміну від існуючих підходів, ґрунтується на відслідковуванні очікуваної ефективності та результативності запропонованого набору напрямів та заходів при зміні характеристик індивідуальних складових конкурентного потенціалу, що дозволяє керівництву підприємств миттєво приймати управлінські рішення при відхиленні фактичних характеристик складових конкурентного потенціалу від нормативних (с. 200–204, с. 211–214);

набули подальшого розвитку:

– система категорій і понять в управлінні підвищенням потенціалу промислових підприємств, яка, на відміну від існуючих, включає конкурентні: позиції, соти, поля, середовище, стратегії, інструменти і доповнена конкурентними процесами, механізмами, структурою управління ризиками та потенціалом (с. 62–70), що дозволило сформувати конкурентний набір підприємства (с. 90–95);

– науково-методичний підхід до визначення впливу інтеграційних процесів на формування конкурентної політики підприємства за умов євроінтеграції, яка має формуватися, виходячи з рівня конкурентного потенціалу, і, на відміну від існуючих підходів, включати п'ять етапів її реалізації та п'ять блоків системи його підвищення, що дозволить дотримуватись сучасної концепції розвитку підприємств, спрямованої не на збільшення їх прибутковості, а на підвищення конкурентного потенціалу та розширення конкурентних переваг (с. 70–80);

– сутність, перелік та характеристики факторів впливу на формування і підвищення конкурентного потенціалу підприємства та, на відміну від існуючих підходів, здійснено їх систематизацію з урахуванням його структуризації, що

дозволяє здійснювати зіставлення зовнішніх та внутрішніх ризиків за складовими потенціалу і визначати шляхи врахування стимуляторів, ризик-факторів та усунення дестимуляторів підвищення його рівня (с. 126–133).

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що наукові положення дисертаційної роботи доведені до рівня конкретних методик і практичних рекомендацій, спрямованих на формування та підвищення конкурентного потенціалу підприємств машинобудування.

Результати дослідження пройшли апробацію та використовуються у практичній діяльності машинобудівних підприємств, зокрема ПАТ «Завод «Темп» (довідка від 24 травня 2018 р. № 81), ДП «Новатор» (довідка від 7 травня 2018 р. № 65), ПАТ «Красилівський машинобудівний завод» (довідка від 20 квітня 2018 р. № 39), ПАТ «Красилівський агрегатний завод» (довідка від 25 квітня 2018 р. № 46). Науково-теоретичні положення та практичні результати дослідження впроваджено у навчальний процес Хмельницького національного університету для підготовки фахівців економічних та управлінських спеціальностей при викладанні навчальних дисциплін «Управління потенціалом підприємства», «Потенціал і розвиток підприємства», «Економіка і управління підприємствами» (довідка від 16 травня 2018 р. № 54).

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є самостійно виконаною науковою працею, в якій викладено авторський підхід до вирішення наукового завдання – формування теоретико-методичних основ управління конкурентним потенціалом підприємства та обґрунтування науково-практичних рекомендацій щодо розробки системи управління його конкурентним потенціалом. Всі наукові результати, що виносяться на захист, отримані особисто здобувачем. З наукових праць, опублікованих у співавторстві, у роботі використані лише ті ідеї та положення, що були одержані автором особисто.

Апробація результатів дисертації. Основні наукові результати та положення дисертаційної роботи доповідалися і отримали позитивну оцінку на міжнародних науково-практичних конференціях, а саме: «Економічний і соціальний розвиток України XXI ст.: національна візія і виклики глобалізації»

(м. Тернопіль, 27 березня 2015 р.); «Сучасні аспекти розвитку світової економіки під впливом глобалізації» (м. Одеса, 22–23 травня 2015 р.); «Економіка в сучасних умовах: стан, проблеми та пошук шляхів їх подолання» (м. Львів, 26–27 червня 2015 р.); «Економічний потенціал країни: наукові підходи та практика реалізації» (м. Одеса, 26–27 лютого, 2016 р.); «Наукові економічні дослідження: теорії та пропозиції» (м. Запоріжжя, 11–12 березня 2016 р.); «Модернізація економіки та фінансової системи країни: актуальні проблеми та перспективи» (м. Дніпро, 29–30 березня 2016 р.); «Перспективи інноваційного розвитку економіки: сучасні підходи та напрями» (м. Ужгород, 17–18 листопада 2017 р.).

Публікації. За темою дисертаційної роботи опубліковано 28 наукових праць загальним обсягом 9,3 друк. арк., у тому числі: розділи та підрозділи у трьох колективних монографіях, в яких особисто автору належить 2,3 друк. арк., 17 статей у фахових наукових виданнях обсягом 5,4 друк. арк., 1 стаття у зарубіжному науковому виданні обсягом 0,4 друк. арк. та 7 статей у збірниках тез і матеріалів конференцій обсягом 1,2 друк. арк.

Структура та обсяг дисертації. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, додатків та списку використаних джерел. Загальний обсяг дисертації складає 274 сторінки, із них 181 сторінку займає основний текст. Робота містить: 15 таблиць, з яких 3 займають 7 повних сторінок; 61 рисунок, 26 з яких займають 20 повних сторінок; 7 додатків на 32 сторінках; список використаних джерел, який нараховує 181 найменування та розміщений на 19 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ПОГЛИБЛЕННЯ ЕКОНОМІЧНИХ РИЗИКІВ

1.1 Аналіз наукових поглядів у формуванні та розвитку потенціалу підприємств з виникненням економічних ризиків їх діяльності

Сучасний стан ринкового середовища та розвиток інтеграційних процесів вимагають від промислових підприємств докорінно інноваційних підходів щодо нарощування та підвищення рівня конкурентного потенціалу.

Особливої актуальності в напрямі дослідження конкурентного потенціалу набувають еволюційні аспекти розвитку даного поняття та суміжних з ним. У науковій літературі [5, 20, 33, 42, 74, 83] часто зустрічаються поряд із дослідженнями «конкурентного потенціалу» дослідження «виробничого потенціалу», «економічного потенціалу», «потенціалу підприємства», їх складових елементів та наукових підходів щодо їх оцінки та формування.

Проблеми формування конкурентного потенціалу підприємства піднімаються у роботах багатьох науковців та практиків, серед яких слід виділити дослідження А. Є. Воронкової [30, 31, 33], О. І. Гарафонової [39], О. І. Гончар [41], О. Д. Гудзинського [47], О. І. Зайцевої [53], І. М. Кирчатої [66], Н. С. Краснокутської [80, 81], О. І. Олексюка [105], І. П. Отенко [137], Й. М. Петровича [140], І. М. Рєпіної [146], С. М. Судомир [159], Р. А. Фатхутдінова [163, 164, 165], О. С. Федоніна [167] та багатьох інших.

Економічна ситуація, що склалася в країні і, зокрема, посилення впливу макроекономічних чинників на господарську діяльність промислових підприємств вимагає пошуку нових управлінських підходів, здатних запобігати існуючим ризикам діяльності або ж мінімізувати їх вплив. Одним із таких підходів є формування, реалізація та нарощування конкурентного потенціалу промислових підприємств. Оскільки ефективна діяльність у вказаному напрямі неможлива без

достовірного аналізу досягнутого рівня конкурентного потенціалу промислового підприємства, то саме розробка єдиної методики його формування стає нагальним питанням сьогодні.

Вченими найчастіше використовуються наступні підходи до формування конкурентного потенціалу підприємства: ресурсний, функціональний, результативний та резервний [74, 80, 83, 100, 141].

Еволюційно потенціал підприємства досліджувало багато вчених та практиків. Так, з початку ХХ століття у 20-50-х роках цією проблемою займалися К.Г. Воблій, В.І. Вейц та С.Г. Струмилін, які більше уваги приділяли потенціалу виробничих сил та їх потенційним можливостям. Згодом В.С. Немчіновим, О.І. Анчишківим та К.А. Антіповим досліджувалися ресурсні можливості як країни, так і регіонів. У 80-х роках ХХ століття Л.М. Абалкін, В.М. Архангельський, В.А. Авдеєнко потенціал представляли як деяку узагальнену характеристику засобів виробництва, ресурсів та запасів. У 90-ті роки В.С. Спирін, В.І. Щемаунов під потенціалом розуміли можливості підприємства, які спрямовувались на задоволення потреб населення [164].

Початок ХХІ століття ввійшов як період стрімкого розвитку потенціалу виробництва систем, регіонів, країни. Під керівництвом відомих вчених І.І. Лукінова, М.Г. Чумаченка, М.І. Долішнього здійснювались дослідження потенціалу територій, проводилась оцінка ресурсних можливостей регіонів, областей [104]. Серед сучасних досліджень даної проблеми слід виділити роботи Н. С. Краснокутської [80, 81], І. М. Рєпіної [146], О. І. Олексюка [105], О. С. Федоніна [146], Є. В. Лапіна [83], І. П. Отенко [136, 137], О. І. Гончар [41], Д. М. Васильківського [19], Н. Г. Міценко [99, 100, 101] та багатьох інших вчених і практиків, які по-різному трактують поняття «потенціал підприємства» – як поточні і майбутні можливості, як здатність реалізовувати можливості для реалізації цілей тощо.

Ресурсний підхід відображає ресурсну складову конкурентного потенціалу, тобто розгляд конкурентного потенціалу ґрунтується на сукупності використовуваних у виробництві продукції ресурсів, засобів і предметів виробництва. Формування конкурентного потенціалу за ресурсного підходу

зводиться до визначення вартості доступних ресурсів, а рівень формування визначається відношенням отриманого ефекту до обсягу ресурсів, які необхідні для застосування.

Функціональний підхід ґрунтується на використанні необхідних функцій для формування конкурентного потенціалу: виробничих, технологічних, економічних, фінансових, організаційних, маркетингових, кадрових, науково-технічних, інвестиційних тощо [60].

Результативний підхід визначає конкурентний потенціал як рівень здатності підприємства освоювати, переробляти наявні ресурси для задоволення суспільних потреб. Результат діяльності підприємства визначається наявністю у нього будь-якого потенціалу та його ефективним використанням. У даному випадку формування конкурентного потенціалу зводиться до того, що аналізується і оцінюється максимальна кількість продукції, послуг, які підприємство може виготовити і реалізувати на ринку за існуючої кількості, структури і якості ресурсів.

Резервний підхід полягає у розгляді конкурентного потенціалу підприємства з точки зору резервів покращання виробничо-господарської діяльності підприємства. Резерви в цьому випадку – це нереалізовані можливості підвищення ефективності діяльності, посилення дії факторів, які сприяють зростанню ефективності виробництва і зміцненню конкурентних позицій на ринку товарів і послуг [60].

З нашої точки зору, формування конкурентного потенціалу підприємства варто будувати, виходячи з основних ресурсів та можливостей реалізації функцій, а також із поставлених завдань [117].

Зокрема, такими завданнями, по відношенню до промислових підприємств, можуть бути наступні:

- проведення об'єктивної оцінки ресурсних складових конкурентного потенціалу, а також фінансових результатів, ділової активності та фінансового становища промислового підприємства;

- підготовка і обґрунтування прийнятих управлінських рішень щодо можливостей формування конкурентного потенціалу;

- виявлення факторів і причин, що впливають на рівень отриманих результатів;

- виявлення та активізація резервів підвищення конкурентного потенціалу підприємства [118].

Виходячи з цього, формування конкурентного потенціалу промислового підприємства має здійснюватися не лише на визначенні рівня розвитку конкурентного потенціалу господарюючого суб'єкта, але й виявленні факторів впливу на його рівень, встановленні характеру та сили такого впливу, а також визначенні напрямів нарощування конкурентного потенціалу [111].

Важливо також сформулювати й основні вимоги до аналізу стану конкурентного потенціалу промислових підприємств, дотримання яких забезпечить його універсальність, тобто можливість застосування всіма суб'єктами господарювання. З нашої точки зору, такими вимогами мають бути наступні:

- доступність необхідних даних для аналізу конкурентного потенціалу;

- можливість застосування такого аналізу будь-якими суб'єктами промислової діяльності;

- забезпечення можливості визначення ключових факторів впливу на рівень конкурентного потенціалу;

- простота і наглядність розрахункових даних для аналізу складових конкурентного потенціалу [108].

До рівнів формування потенціалу підприємства О.І. Гончар відносить: ресурсний, виробничий, господарський, інституційний, що відповідає ресурсному, виробничому, ринковому та сукупному потенціалу [41].

За ієрархічністю формування потенціалу підприємства, на думку О. І. Гончар, розпочинається з ресурсного рівня, де формується ресурсний потенціал (фінансовий, трудовий, техніко-технологічний, природних умов, інформаційний). Наступним рівнем є виробничий рівень, де формується виробничий потенціал зі складовими: інноваційно-інвестиційним, компетентісним, організаційно-управлінським потенціалом. Третім рівнем формування потенціалу підприємства є господарський рівень, де формується

ринковий потенціал зі складовими: ділової активності трудового потенціалу, конкурентоспроможного потенціалу та маркетингового потенціалу. І останнім рівнем формування потенціалу, на думку О.І. Гончар, є інституційний рівень, де формується сукупний потенціал підприємства, який включає фінансовий, трудовий та інформаційний потенціали [41]. Можна погодитись із такою ієрархічністю формування потенціалу підприємства, однак на першому і останньому рівнях чомусь автор виділяє інформаційний потенціал, хоча опосередковано інформаційна складова присутня на всіх рівнях. На нашу думку, на інституційному рівні має бути присутня законодавчо-правова чи інституційно-правова складова формування сукупного потенціалу підприємства. Особливо це актуально за нинішніх умов функціонування підприємств, які виходять на зовнішні ринки, мають спільний з іноземними інвесторами ринок товарів.

В умовах конкурентного середовища головним завданням промислових підприємств є формування і накопичення конкурентного потенціалу. Якщо розглядати конкурентний потенціал через призму ресурсного підходу, то вчені виділяють його трудову, технічну, виробничу, організаційну, фінансову, майнову складові [19, 30, 39]. В наукових працях вчених, які присвячені проблемам формування потенціалу, з одного боку висвітлюються його складові елементи, а з іншого – рівні потенціалу, найвищим із яких є: економічний потенціал, а потім стратегічний, конкурентний, ринковий, подекуди зустрічаються – інноваційний, інвестиційний, маркетинговий та інші. Дискусійними є положення, висловлені окремими вченими, які вказують на інтегральний показник, що включає такі види локальних потенціалів: інноваційний, інвестиційний, маркетинговий, технологічний, що говорить про комплексне поєднання ресурсного та функціонально підходів [3, 5].

На думку О.С. Федоніна [145], Є.В. Лапіна [83], О.І. Гончар [41], потенціал підприємства включає такий комплекс елементів: інноваційний, інвестиційний, організаційно-управлінський, фінансовий, ресурсний, виробничий, ринковий, трудовий та інформаційний потенціали. Проблематичним є в даному випадку встановлення класифікаційних ознак за даним поділом. На наш погляд, слід

спочатку визначитись саме з даними ознаками і лише тоді визначатись зі складовими потенціалу.

Іншого погляду дотримується Н.І. Рябикіна, яка стверджує, що економічний потенціал включає: природний, технічний, технологічний, інформаційний, інфраструктурний, кадровий, матеріальний, фінансовий та інноваційний потенціали [72]. Тут, на нашу думку, по-перше враховані не всі складові, а по-друге «природний» і «матеріальний» це скоріше слова синоніми, які майже одне й те ж означають. Наведена класифікація складових потенціалу підприємства має елементи різних рівнів узагальнення, класифікаційних ознак, що в подальшому не виключає певного дублювання чи тавтологічного значення.

Д.М. Васильківський під потенціалом підприємства розуміє сукупність показників або чинників, що характеризують його силу, джерела, можливості, засоби, запаси, здібності, ресурси і багато інших виробничих резервів, які можуть бути використані в економічній діяльності [19, с. 29]. На нашу думку, не слід ототожнювати показники з чинниками, оскільки призначення перших вимірювати, а других впливати на процеси, які здійснюються на підприємстві. Досліджуючи потенціал підприємства, Д.М. Васильківський обґрунтовує його як економічний потенціал з такими складовими як фінансовий, кадровий, науково-технічний та виробничий потенціали [19, с. 29]. Автор поєднує економічний потенціал підприємств, господарств, галузей з економічним потенціалом країни, який разом із розвитком ринку та потенціалом регіону чинить вплив на потенціал підприємства.

Вченими досить часто з потенціалом підприємства ототожнюються «виробничий потенціал», «ринковий потенціал», «економічний потенціал», «стратегічний потенціал», «конкурентний потенціал», які, на нашу думку, різняться лише тим, що за своєю функцією чи призначенням відіграють різні ролі. Коли йдеться про виробничий потенціал, то його характеристиками у більшій мірі має бути рівень науково-технічного, технологічного розвитку виробництва товарів, а не рівень перспективного розвитку підприємства, як у випадку з характеристикою «стратегічного потенціалу». Різнитися вони мають як за структурою складових елементів, так і за концепцією та метою застосування.

Бізнес-середовище має підказувати якій категорії слід віддати перевагу, формуючи можливості використання і реалізації складових елементів [33, 35].

Погоджуючись з думкою С. О. Іщук [60] та О. І. Гончар [41] щодо недоречності постановки головної мети підприємства за нинішніх умов господарювання в отриманні лише прибутку, слід все ж таки керівництву підприємств, особливо машинобудівних, головною метою ставити – утримання підприємства на конкурентних позиціях, виготовляючи конкурентоспроможну продукцію, зменшуючи її ціну і собівартість, використовуючи ті конкурентні переваги, за яких будуть реалізовані конкурентні можливості. З цих концептуальних позицій, на нашу думку, зростає роль і значення формування конкурентного потенціалу підприємства.

Постановка головної мети діяльності підприємства – формування конкурентного потенціалу – робить можливим довгострокове його функціонування на ринку товарів, що виготовляються, і дає можливість виживати та розвиватись в конкурентному середовищі. Отримання прибутку у діяльності підприємства є лише умовою досягнення головної цілі на перспективу – утримання конкурентних позицій, формування конкурентних переваг на основі підвищення конкурентного потенціалу.

І. П. Отенко у своїх працях [136, 137] звертає увагу на управлінні потенціалом підприємства на перспективу, досліджуючи категорію стратегічного потенціалу, виходячи з досягнутого рівня конкурентних переваг.

На сьогодні здатність підприємств протидіяти кризовим явищам в економіці, можливість знаходити різні варіанти та резерви антикризового управління, за умов підвищення конкурентного потенціалу, є визначальним для отримання їх прибутковості та виживання у складних конкурентних умовах ринкового середовища. Необхідність постійного пристосування до мінливих ринкових умов господарювання, зовнішнього середовища створює переконливе ставлення до формування конкурентного потенціалу сучасних промислових підприємств. Підвищення конкурентного потенціалу в системі регулювання економічних ризиків функціонування підприємств є головним критерієм їх перспективного розвитку. Вихід на нові зовнішні ринки потребує від промислових підприємств: постійного контролю рівня конкурентного потенціалу;

резервів його зростання; підвищення ефективності використання всіх видів ресурсів: трудових, фінансових, матеріальних; забезпечення конкурентоспроможності продукції, що виготовляється; утримання і збільшення наявних конкурентних переваг у більшості функцій підприємства.

Отже, потенціал підприємства залежить від якісного та ретельного управління формуванням і розвитком його конкурентного потенціалу та застосування інноваційного інструментарію управління ним для перспективного функціонування підприємства. Можливість конкурувати на ринку товарів робить необхідним виробляти для підприємства конкурентоздатну продукцію.

Зміст складових конкурентного потенціалу має ґрунтуватися на основі об'єктивної оцінки, що базується на визначенні реальних можливостей підприємства з урахуванням функціональних та ресурсних характеристик.

Конкурентний потенціал – це характерний об'єкт підприємства, який за своєю суттю є динамічною категорією, яка здатна до зростання та нарощування. Створення нових вартостей та можливостей у процесі фінансово-господарської діяльності дозволить підвищити конкурентний потенціал підприємства. Структура конкурентного потенціалу, представлена на рисунку 1.1, може включати різні складові елементи [108].

На наш погляд, визначальним елементом конкурентного потенціалу підприємства має бути виробнича складова перетворення матеріалів та ресурсів в товар, тобто виробничий потенціал підприємства, який за своєю структурою має включати: технічну, техніко-технологічну, інноваційну, матеріально-технологічну, енергетичну, інформаційну (використання інформаційних технологій) та інші складові. За елементною складовою слід розглядати виробничі потенціали основних та оборотних фондів. До складових елементів виробничого потенціалу слід віднести всі ті елементи, які пов'язані з переробленням матеріальних ресурсів в об'єкти (товари, конкурентоспроможну продукцію), через те матеріально-технічна складова є чи не найголовнішою складовою у виробничому потенціалі [127].

На думку А. Є. Воронкової, виробничий потенціал – це здатність підприємства виконувати необхідний об'єм робіт, випускати продукцію для реалізації своєї місії і цілей, які визначені статутними умовами [30].

Вчені по-різному визначають виробничий потенціал і по-різному включають до нього різні складові. Тому В. В. Коновал включає до нього сукупність фінансових, матеріальних, інтелектуальних, інноваційних та інших ресурсів [74]. Й. М. Петрович у зміст виробничого потенціалу вкладає всі матеріальні та трудові ресурси фірми [140]. О. С. Федонін визначає його як приховані можливості підприємства щодо залучення та використання факторів виробництва [166]. О. Д. Гудзінський ототожнює виробничий потенціал з обсягом робіт у нормо-годинах, тобто з витратами праці [47]. С. В. Іщук визначає виробничий потенціал як складну, організовану і динамічну систему [60].

Отже, на нашу думку, виробничий потенціал – це сукупність виробничих ресурсів, які приймають участь у виробничому процесі перетворення матеріальних ресурсів у продукцію [127].

Наступною складовою, що обумовлює формування конкурентного потенціалу і є основою ділової активності, ліквідності підприємства, його інвестиційної привабливості є фінансовий потенціал підприємства. Отже, для підвищення конкурентного потенціалу слід звернути серйозну увагу на його фінансову складову, оскільки від рівня її спрямування залежить розвиток інших складових конкурентного потенціалу.

Не менш важливою складовою конкурентного потенціалу підприємства є його трудовий потенціал, який включає професійно-кваліфікаційну складову, компетентісну складову, організаційно-управлінську складову, складову нематеріальних активів. Трудовий потенціал підприємства слід розглядати як сукупність можливостей і умов праці, створених для функціонування виробничого, допоміжного, обслуговуючого та управлінського персоналу з метою виробництва конкурентоздатної продукції, освоєння новітніх технологій, запровадження «ноу-хау». Від ефективної організації праці персоналу підприємства залежить рівень його прибутковості, конкурентоспроможності та конкурентні переваги на ринку товарів [108].

Соціальний потенціал підприємства як складова конкурентного потенціалу включає соціально-інфраструктурну складову (їдальні, медпункти, гуртожитки, відомчі будинки, дитячі садки тощо), можливості соціальних виплат підприємства окрім законодавчо-встановлених (матеріальна допомога, доплати за умови праці,

бонуси, дивідендна політика), оздоровчо-рекреаційна складова (оздоровча база, туристичні можливості), соціальна відповідальність бізнесу та корпоративна відповідальність колективу підприємства за результати діяльності.

Товарно-комерційний потенціал у складі конкурентного потенціалу відображає, (віддзеркалює) наявність і спроможність всіх попередньо розглянутих його складових; це квінтесенція реалізації всіх можливостей підприємства. Товарно-комерційний потенціал підприємства характеризується маркетинговими можливостями, експортно-імпортними, іміджевими та рекламними можливостями підприємства і, звичайно, конкурентоспроможністю продукції, її якісними і ціновими характеристиками, ремонтпридатністю, а також збутово-транспортними та логістичними можливостями підприємства. Товарно-комерційний потенціал залежить від оптимального асортименту, оновлення продукції, постійного пошуку нових ринків збуту продукції і найголовніше від потреб та запитів вимогливих споживачів. Через те, рівень конкурентного потенціалу безпосередньо залежить від рівня конкурентоспроможності продукції, що реалізується [108].

Отже, рівень конкурентного потенціалу ($P_{кн}$) підприємства може визначатися ефективністю і спроможністю використання його складових елементів:

$$P_{кн} = P_{ен} + P_{фн} + P_{тн} + P_{сн} + P_{мон}, \quad (1.1)$$

де $P_{ен}$, $P_{фн}$, $P_{тн}$, $P_{сн}$, $P_{мон}$ – рівень складових елементів виробничого, фінансового, трудового, соціального та товарно-комерційного потенціалів підприємства (рис. 1.1).

Крім того, для оцінки рівня конкурентного потенціалу існує ціла низка методів, які різняться між собою і можуть використовуватися у залежності від поставленої мети дослідження.

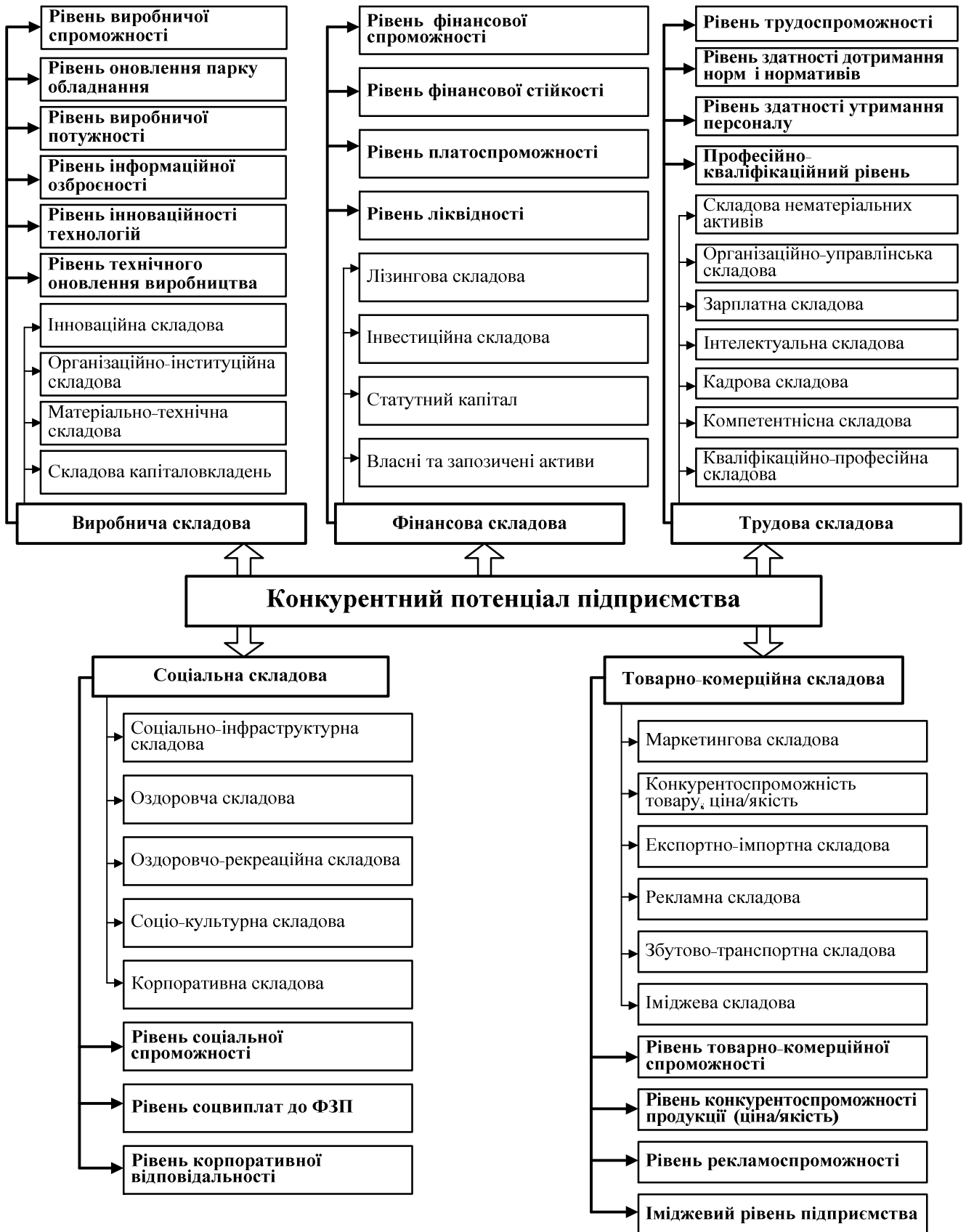


Рис. 1.1. Структура конкурентного потенціалу промислового підприємства за складовими та рівнями виміру*

* запропоновано автором

Отже, формування конкурентного потенціалу – це готовність і здатність підприємства своєчасно оцінювати конкурентний рівень власного потенціалу, виявляти напрями підвищення на регіональному чи галузевому рівні, виходячи з наявних конкурентних переваг, використовуючи можливості: наявних ринків збуту, максимального заповнення товарної ніші, задоволення потреб споживачів, ефективної цінової політики, каналів розподілу, організації збуту, торгових посередників, післяпродажного обслуговування, рекламної діяльності, іміджу і підтвердження конкурентного статусу підприємства.

Формування конкурентного потенціалу підприємства є по суті формуванням його спроможності за визначеними елементами – виробничим, фінансовим, трудовим, соціальним та товарно-комерційним. Таким чином, потенціал конкретного підприємства, порівнюючи з іншими (аналогічними) підприємствами галузі, регіону, світових аналогів, є комплексною оцінкою складових елементів. Отже, на нашу думку, конкурентний потенціал – це спроможність підприємства використовувати потенційні конкурентні особливості ринків збуту продукції на основі максимальної реалізації виробничих, фінансових, трудових, товарних і соціальних можливостей для забезпечення своїх конкурентних переваг в досягненні стратегічних цілей.

З розвитком ринку, збільшенням конкуренції та поглибленням інтеграційних відносин з'являється безліч ризиків при формуванні і підвищенні рівня конкурентного потенціалу підприємства. В теорії ризик-менеджменту підприємницький ризик трактується як очікування втрат чи збитків у процесі виробничої діяльності. Через те, важливими аспектами дослідження як складових, так і рівнів підвищення конкурентного потенціалу є управління ризиками, що виникають у процесі формування та реалізації конкурентного потенціалу підприємства [108].

Еволюція ризикології як економічної категорії бере початок з XVII ст., але найбільшого розвитку економічні ризики отримали з початком досліджень А. Маршала, який ввів поняття підприємницького та особистісного ризиків [92]. Інтеграційні процеси та глобалізація світогосподарських зв'язків для вітчизняних

підприємств створюють певні ризики у формуванні їх конкурентного потенціалу. Проблемам ризик-менеджменту, пов'язаним із факторами впливу зовнішнього середовища, присвячені наукові дослідження Е. Демодерена, Б. Девідсона, Дж. Кейнса, А. Маршала [68].

Поряд з дослідженнями, проведеними Дж. М. Кейнсом, Дж. Г. Кларком, Дж. Гобсоном, Ф. Найтом, Дж. Тобіном, В. Шарп виокремив систематичний та специфічний ризики, як складові загального ризику [180].

Американська школа, як потужна фінансова школа ризикології, представлена дослідженнями П. Хейне, Т. Райса, Б. Кейлі. Вітчизняна школа ризик-менеджменту розвивається на основі досліджень І. Бланка [11], П. Верченка [21], М. Войнаренка [27], В. Вітлінського [22, 23, 24], Н. Внукової [25], В. Гранатурова [45], І. Івченка [59], Т. Клебанової [68], В. Лук'янової [87, 88, 89, 90, 91], О. Мороза [102], А. Старостіної [158] та багатьох інших вчених.

Управління діяльністю промислових підприємств знайшло своє відображення у наукових працях, які можна поділити на ті, що ґрунтуються на аксіоматичних підходах, до яких можна віднести праці В. В. Вітлінського [24], М. С. Кляківа [67], А. П. Буянова [18] та інших вчених, а також ті, які ризик визначають як ситуацію, зокрема, В. М. Гранатуров [45], Н. П. Балашова [7], В. Н. Кочетков [79] та А. В. Швець [173].

Г. І. Чернова [171] та І. А. Бланк [11] ризик розглядають як втрату чи несприятливу подію, пов'язану з втратою. Вони виділяють певні властивості ризиків, елементи та взаємозв'язки їх складових. Окремі вчені розглядають якісні та кількісні підходи до визначення ризику [86, 175].

О. В. Таран зазначає, що економічний ризик (небезпека) включає не тільки втрати у фінансовій сфері підприємства, але й втрати у процесі виробничої діяльності в результаті непередбачуваної поведінки постачальників сировини, напівфабрикатів тощо [160].

В. М. Гранатуров визначає ризик як категорію невизначеності, яка виникла під впливом зовнішніх та внутрішніх чинників [45]. Дія об'єктивних і суб'єктивних чинників на економічний ризик у підприємстві визначалась багатьма вченими і

практиками. Так, Г. І. Чернова розглядає дію зовнішніх і внутрішніх факторів і робить висновок, що економічні ризики можна виміряти у вартісній формі як збитки, заподіяні внаслідок непередбачуваних ситуацій [171].

На нашу думку, економічний ризик – це ймовірні втрати, які можуть бути оцінені у грошовій формі і виникли внаслідок непередбачуваних помилок чи існуючих напрямів і функцій у діяльності підприємства, або ж невикористані потенційні можливості із існуючих для забезпечення його економічної безпеки. Тобто, економічний ризик притаманний тому стану підприємства, коли можна вибрати з існуючих альтернативних рішень той шлях, який дозволить отримати найменші економічні втрати.

В. В. Лук'янова у [87, с. 26–27] пропонує вісім постулатів економічного ризику, якими обтяжена підприємницька діяльність: всеосяжність, об'єктивність, спрямованість ризику, вимірюваність, непостійність і мінливість ризику, поява у системі невідкладного вибору при прийнятті управлінського рішення, виникнення в процесах досягнення мети.

Для розв'язання завдань оцінки ризиків діяльності промислових підприємств окремі вчені [87, с. 190] пропонують використовувати апарати нечіткої логіки та нечітких множин. Загальна процедура побудови моделей ризиків діяльності промислових підприємств розглянута в роботах О. В. Мороза [102], В. В. Лук'янової [87], В. І. Зубкова [56].

Вчені виокремлюють такі властивості економічного ризику у діяльності підприємств, як: суперечливість, альтернативність, невизначеність [58, 61]. Функціями ризику є регулятивна та захисна, а їх видами є: інноваційна, діагностична, контрольна, компенсаційна, попереджувальна, регресивна, стабілізуюча, зберігаюча, соціально-економічна та правова.

До економічних ризиків відносять: ринковий, кредитний, операційний, ризик ліквідності, бізнес-ризик (ризик подій). На основі аналізу існуючих підходів [34, 46, 52, 60, 62, 78, 82, 89] нами проведена систематизація ризиків діяльності підприємства, яка представлена таблицею 1.1.

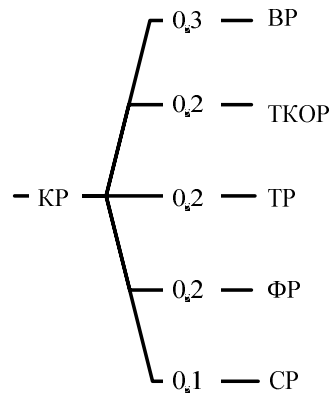
Таблиця 1.1

Систематизація ризиків

Ознака	Види ризику
За виникненням	Економічні, політичні
За терміном дії	Поточні, перспективні
За характером дії	Динамічні, статичні
За об'єктами	Майнові, здоров'я і життя персоналу, інформаційні
За терміном оцінки і врахування ризику	Випереджаючі, своєчасні, запізнілі
За рівнем впливу	Низькі, помірні, середні, високі, критичні, катастрофічні
За масштабами	Одноосібні, групові
За сукупністю використання	Портфельні, індивідуальні
За джерелами виникнення	Обумовлені зовнішнім середовищем, господарські, природні, особистісні
За природою виникнення	Об'єктивні, суб'єктивні
За ступенем системності	Системні та несистемні
За характером прояву	Короткострокові, довгострокові, дискретні, неперервні, випадкові, систематичні
За відношенням до видів діяльності	Первинні (виробничі, комерційні, фінансові) Вторинні (логістичні, транспортні, аудиторські, екологічні)
За ступенем виконання контракту	Умовами контракту, сертифікації, розмитнення
За можливістю впливу	Керовані, некеровані
За рівнем виникнення	Мегарівневі, макрорівневі, мезорівневі, мікрорівневі

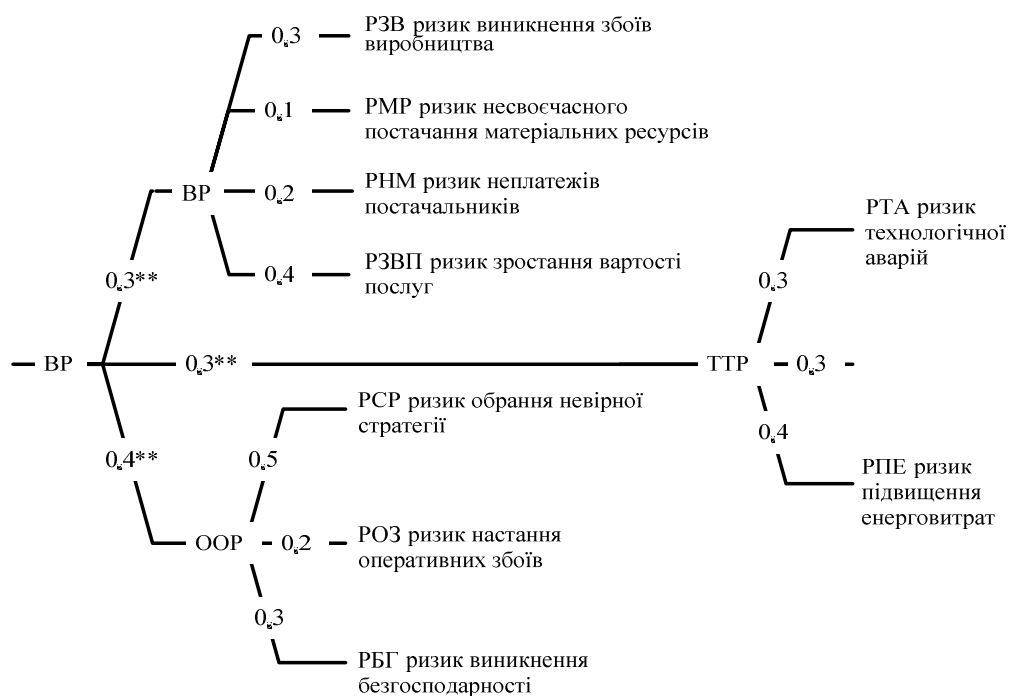
Використовуючи теорію ймовірності, теорію побудови дерев логічних можливостей [21, 22, 27] нами побудовані, як приклад, ймовірні можливості настання складових виробничого, товарно-комерційного, трудового, фінансового та соціального ризиків.

Отже, виходячи із наявної систематизації, наші дослідження мають бути спрямовані на первинні конкурентні ризики (КР), які включають: виробничі ризики (ВР), трудові (ТР), фінансові ризики (ФР), соціальні ризики (СР) та товарно-комерційні ризики (ТКОР):



Ймовірності настання даних ризиків нами подаються на основі експертних оцінок фахівців промислових підприємств, що досліджувались.

Дерево логічних можливостей настання виробничого ризику буде мати наступний вигляд (рис. 1.2):



0,3** – ймовірність настання кожного зі складових ВР (для прикладу)

Рис. 1.2. Дерево логічних можливостей настання складових виробничого ризику*

На думку фахівців виробничий ризик (ВР) пов'язаний з ймовірністю отримання збитків (втрат) у процесі виробництва, порушення технології

* опубліковано автором у [123]

виробництва, використання неефективної сировини або ймовірних збоїв виробничих процесів, порушень трудових процесів.

Виробничі ризики – це ймовірні втрати, пов’язані з:

а) постачальницько-збутовими функціями (недопостачання сировини, комплектуючих; збої, у зв’язку з проблемами постачальників; збої, пов’язані з реалізаторами продукції; неритмічність транспортних логістичних потоків, недоотримання матеріально-енергетичних ресурсів, неповернення передоплати);

б) організаційно-оперативними функціями (збої в оперативному плануванні, порушення план-графіків ремонту технічного обладнання, безгосподарність обслуговуючих підрозділів);

в) техніко-технологічними функціями (технологічні аварії, недотримання технології, порушення охорони праці, випуск неякісної продукції);

Таким чином, виробничий ризик може настати внаслідок ймовірності настання: постачальницько-збутових (ПЗР), техніко-технологічних (ТТР), організаційно-оперативних (ООР) ризиків. Ймовірність настання всіх ризиків складає 1.

На практиці для прогнозування ймовірності виникнення ризиків на підприємстві створюється експертна група з досвідчених фахівців, які й встановлюють рівень ймовірності настання тих чи інших ризиків.

Товарно-комерційні ризики – це втрати, пов’язані з ймовірністю настання несприятливих подій у процесі реклами, маркетингу та реалізації продукції (рис. 1.3).

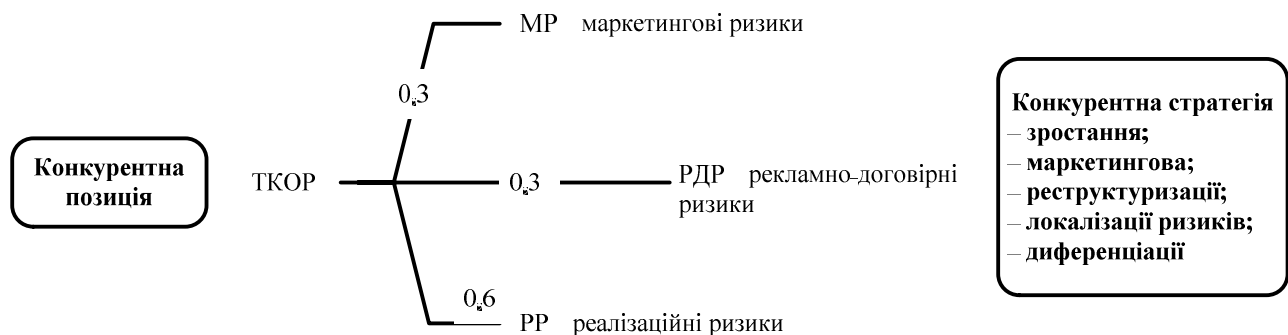


Рис. 1.3. Дерево логічних можливостей настання товарно-комерційного ризику*

* опубліковано автором у [123]

Товарно-комерційні ризики пов'язані з ризиками в процесі проведення:

1) маркетингу, а саме:

а) купівельного попиту, без ознайомлення потенційних покупців з товаром (дослідними зразками) (РКП);

б) проведення маркетингу з порушеннями термінів та обсягів (РПМ);

в) невірно обраних методів проведення маркетингу (РНМ);

г) помилково обраного об'єкта дослідження (РПО);

д) недостатньої репрезентативності вибірки (РНВ);

е) невірно обраних респондентів (РОР);

є) помилкової інтерпретації отриманих результатів (РПІ).

2) реалізаційної політики, а саме:

а) помилкового вибору цільового ринку (РЦР);

б) неповноти сегментації ринку (РНС);

в) помилковості стратегій продажу (РПС);

г) помилковості тактики ціноутворення (РТЦ);

д) неповноти мережі збуту (РМЗ);

е) зниження загальноринкових цін (РЗЦ).

3) рекламно-договірної політики, а саме:

а) неефективної реклами (РНР);

б) порушення маркетингових принципів реклами (РМП);

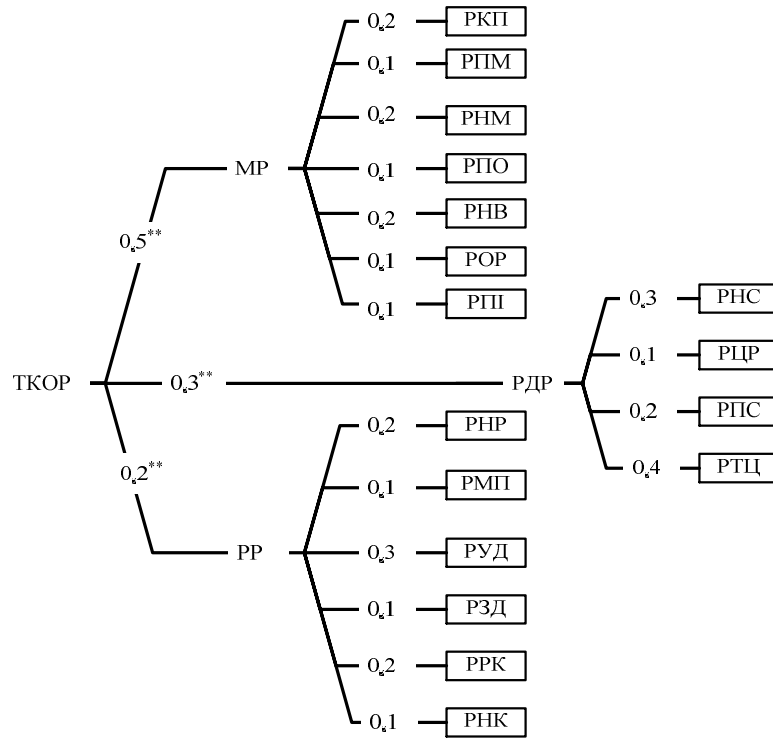
в) укладання договірних відносин (РУД);

г) затримки виконання договірних зобов'язань (РЗД);

д) розірвання контрактів з партнерами (РПК);

е) непередбачуваної конкуренції (поява нових конкурентів) (РНК).

Отже, дерево логічних можливостей настання товарно-комерційного ризику буде мати такий вигляд (рис. 1.4).



0,5** – ймовірність виникнення ризику (для прикладу)

Рис. 1.4. Дерево логічних можливостей настання товарно-комерційних ризиків підприємств*

Трудові ризики можуть наставати внаслідок ймовірного настання неякісних умов праці, неконтрольованих втрат робочого часу, внаслідок порушення трудової дисципліни, через різну плинність кадрів, а також недостатню кваліфікацію кадрів.

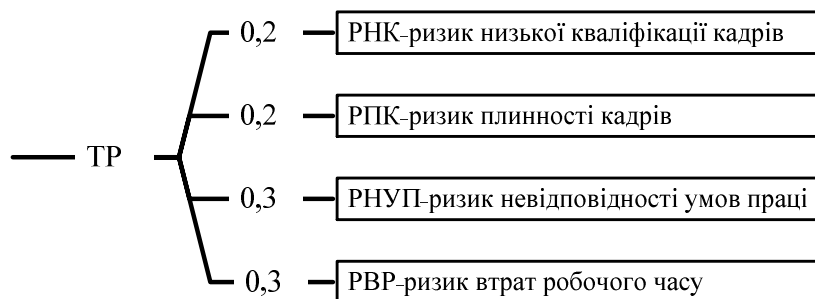


Рис. 1.5. Дерево логічних можливостей настання трудових ризиків промислових підприємства*

* опубліковано автором у [123]

Крім головних вищенаведених складових трудових ризиків існують ризики децентралізації управління, повноти охоплення функцій управління, неефективної структури персоналу, відсутності науковців, порушень трудової дисципліни, невивплати зарплати, невідповідності організації праці науковим аспектам, відсутності прогресивних трудових процесів, застарілості норм і нормативів з праці тощо.

Фінансовий ризик – це ймовірність втрат фінансових ресурсів підприємства внаслідок здійснення фінансових операцій у результаті фінансово-господарської діяльності.

Фінансовий ризик включає такі складові, як:

1) фінансово-кредитні ризики (ФКР), до яких слід віднести:

- а) ризик спаду виробництва чи зменшення попиту (пром. ризик) (РСВ);
- б) ризик вибору недобросовісного партнера (РВП);
- в) ризик втрати споживчої вартості товару (РСТ);
- г) ризик, пов'язаний з форс-мажорними обставинами (РФО);
- д) ризик невиконання термінів договорів (РТД);
- е) валютні та інфляційні ризики (кредиторська заборгованість) (РВІ).

2) фінансово-інвестиційні ризики (ФІР), до яких слід віднести:

- а) ризик фінансових інвестицій (портфельних) (РФІ);
- б) ризик реальних проектів (РРП.)

3) відсоткові ризики за інвестиціями (ВІР) та реальними проектами:

- а) ризик фінансових ставок за кредитами (РФУ);
- б) ризики, пов'язані зі змінами дивідендів за акціями, облігаціями (РЗД);
- в) непомірковане вкладення коштів у фінансові проекти (РВК).

4) ризики фінансової стійкості та ліквідності (РФЛС):

- а) ризик зниження фінансової стійкості (РЗС);
- б) ризик ліквідності готівкових коштів (РЛГ);
- в) ризики структури активів (РСА).

Отже, дерево логічних можливостей настання фінансового ризику буде мати наступний вигляд (рис. 1.6).

Використання для наочності у дослідженнях дерев логічних можливостей дозволить оперативно і наглядно за допомогою експертного опитування встановлювати рівні зазначених складових та прогнозувати стан, виходячи з реально складених обставин.

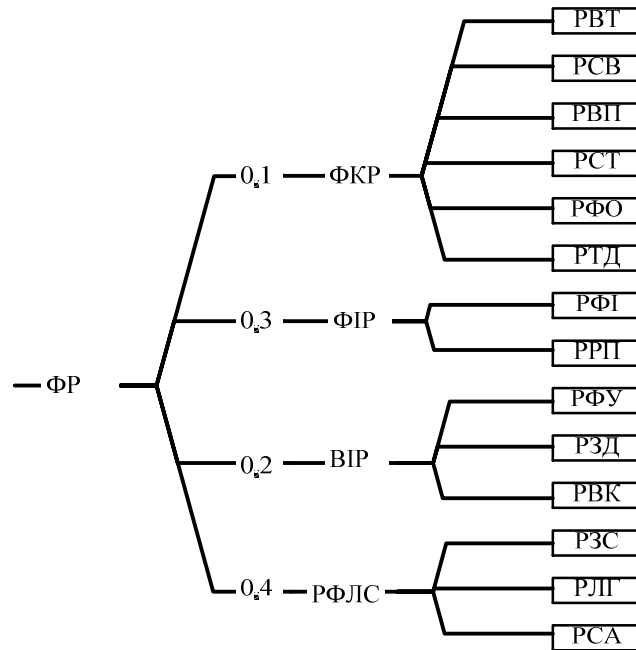


Рис. 1.6. Дерево логічних можливостей настання фінансових ризиків промислових підприємств*

Соціальні ризики виникають внаслідок збільшення соціальної напруги в трудових колективах, незахищеності низькооплачуваних категорій персоналу, невідповідності соціальних гарантій низькокваліфікованій робочій силі, низьких показників життєзабезпеченості будівель і споруд, низької ефективності використання нерухомого майна, незабезпеченості житлом, оздоровленням, медоглядом, соціально-культурними заходами та незабезпеченості соціальними пільгами окремих категорій працюючих. Якщо згрупувати дані ризики, то їх можна звести до: ризиків втрати соціальних гарантій та пільг; ризиків втрати можливості забезпечення оздоровчими, спортивними, культурними та психолого-розвантажувальними закладами; ризиків втрати можливості забезпечення житлом, медоглядом, дошкільними закладами. Дерево логічних можливостей настання соціальних ризиків буде мати вигляд, представлений на рисунку 1.7.

* опубліковано автором у [123]

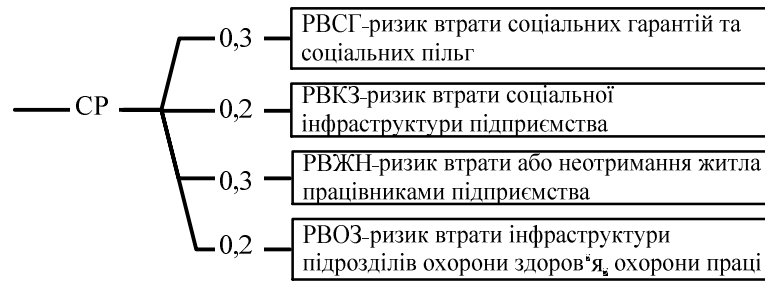


Рис. 1.7. Дерево логічних можливостей настання соціальних ризиків промислових підприємств*

Управління даними ризиками вимагає від керівника підприємства неабияких змін в системі управління персоналом.

Отже, управління конкурентним потенціалом в системі ризик-менеджменту має включати такі етапи:

I етап. Постановка мети – підвищення конкурентного потенціалу підприємства з урахуванням ризиків, які стоять на конкретному етапі життєвого циклу підприємства.

II етап. Визначення досяжності характеристик конкурентного потенціалу та меж ризику, строки виконання робіт з урахуванням ризику.

III етап. Визначення факторів впливу на рівень конкурентного потенціалу та визначення рівня ризику, який може вплинути на рівень конкурентного потенціалу підприємства.

IV етап. Визначення рівня ймовірності виникнення ризику впливу на конкурентний потенціал підприємства із застосуванням різних методів. Рівень ймовірності настання тих чи інших ризиків може визначатися на основі експертного, дослідно-статистичних та інших методів дослідження.

V етап. Розробка заходів щодо зменшення ризиків та їх впливу на конкурентний потенціал. Для цього, в першу чергу, треба визначити джерела ризиків, канали, об'єкти та рівень впливу ризиків на рівень конкурентного потенціалу промислових підприємств.

VI етап. Вибір методів підвищення конкурентного потенціалу та управління ризиками втрат в потенціалі підприємства.

* опубліковано автором у [123]

VII етап. Оцінка отриманих результатів із запровадженням заходів, які зменшують негативний вплив ризиків на рівень конкурентного потенціалу, а також на зменшення втрат на рівень конкурентного потенціалу підприємства.

Загальна схема управління ризиками у формуванні конкурентного потенціалу підприємства, на нашу думку, повинна мати вигляд, як це представлено на рисунку 1.8.

Прийняття управлінських рішень у ризик-менеджменті кожного із складових конкурентного потенціалу проводиться у такій послідовності:

- виявлення проблем, що породили ризики;
- збір даних про причини та фактори, що впливають на рівень ризиковості підприємства;
- формування наглядної схеми впливу ризиків;
- аналіз і оцінка ризик-ситуації, визначення ступеня вразливості підприємства;
- верифікація та оцінка альтернативних варіантів рішень по усуненню ризиків;
- вибір оптимального рішення та доведення його до виконавців;
- виконання рішення для нейтралізації або мінімізації ризиків;
- контроль за виконанням управлінських рішень.

Цікавим моментом у прийнятті управлінських рішень щодо ризиків є розробка антиризикових управлінських рішень або їх повна нейтралізація. Антикризисні заходи є: превентивні (попереджуючі), обмежуючі та компенсуючі. На підприємстві у системі формування конкурентного потенціалу головне місце займає нейтралізація ризиків, пов'язаних з втратою прибутків чи збільшенням витрат виробництва. Існує ціла низка способів мінімізації чи нейтралізації ризиків, пов'язаних з формуванням конкурентного потенціалу підприємства, до яких слід віднести: ухилення від ризику, попередження ризику, мінімізація витрат при неможливості ухилення від ризику та передача контролю за ризиком (трансфер ризику).



Рис. 1.8. Схема управління ризиками формування конкурентного потенціалу підприємства*

* опубліковано автором у [123]

Ухилення від ризику передбачає наперед прораховані дії, спрямовані на недопущення ризикової ситуації для конкурентного потенціалу підприємства. Даний спосіб є найпростіший і радикальніший для конкурентного потенціалу підприємства [59].

Запобігання, попередження ризику відбувається внаслідок проведення певних заходів, спрямованих на стабілізацію ситуації. Даний спосіб частіше реалізується коли ймовірність настання ризику досить велика і через те за допомогою попереджувальних заходів дана категорія ризику не наступає. Застосування такого способу вимагає оцінки економічної доцільності заходів, визначення витрат, які необхідні для недопущення даного ризику, залучення фахівців для запобігання ризиковій ситуації, запровадження превентивних заходів і контроль їх виконання.

Мінімізація витрат при неможливості ухилення від ризику передбачає більш серйозне опрацювання ситуації, що склалася з конкурентним потенціалом підприємства.

Трансфер ризику передбачає ухилення від ризику за допомогою передачі частини на іншу організацію, підприємство-постачальник, реалізатора, коли той знаходиться у кращій ситуації для того, щоб ризик зменшити або його контролювати. Така передача може здійснюватися в якісній або кількісній формі. Існує також фінансування ризику, яке передбачає відшкодування ймовірних збитків [69].

Підприємствам для зменшення ризику формування конкурентного потенціалу необхідно створювати страхові фонди для фінансування можливих збитків.

Тобто, регулювання ризиками у формуванні конкурентного потенціалу підприємства полягає у зменшенні можливих збитків на рівні підприємства з урахуванням макроекономічних методів регулювання чи підтримки. Серед методів регулювання впливу ризиків на промислових підприємствах можуть застосовуватися: об'єднання задля усунення ризику з партнерами по бізнесу, який загальний для усіх підприємств; локалізація ризику; компенсація ризику в результаті понесених втрат.

Особливої уваги на сучасному інтеграційному рівні розвитку промислових підприємств потребують питання регулювання ризиками в експортно-імпортній

діяльності і створенні відповідного конкурентного потенціалу. Існує проблема також оцінки і виміру впливу ризиків на складові конкурентного потенціалу. Виходячи із визначення ризику як категорії, пов'язаної з його ймовірністю, проводиться вибір напрямів (заходів) для уникнення чи запобігання ризикам. Отже, ризик існує у всіх сферах діяльності підприємства, але оскільки досліджуються проблеми регулювання економічних ризиків, то в ході формування конкурентного потенціалу слід звернути особливу увагу на ризиках у виробничій, фінансовій, трудовій, соціальній та товарно-комерційній складовій конкурентного потенціалу підприємств [71].

Таким чином, ризик як невизначеність, яка може виникнути при формуванні чи реалізації конкурентного потенціалу, має бути локалізованим, або усунутим, або мінімізованим до найменших втрат, тобто має бути зрегульованим у залежності від ситуації, яка склалась на ринку продукції з урахуванням наявного власного конкурентного потенціалу та підприємств-конкурентів.

Систематизація ризиків на мікрорівневі, а також врахування ризиків на мезо- та макрорівнях дозволили по-новому здійснити погляд на процеси регулювання тих ризиків, які впливають на формування і розвиток конкурентного потенціалу підприємств.

Регулювання ризиками формування конкурентного потенціалу промислових підприємств – це система заходів, прийомів і методів, які мають впливати на зменшення, оптимізацію витрат, яких можуть зазнати підприємства в результаті діяльності на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Система регулювання ризиками при підвищенні рівня конкурентного потенціалу має включати: мету регулювання, завдання регулювання ризиками, принципи регулювання, на яких має ґрунтуватися підвищення конкурентного потенціалу, інструменти та важелі впливу на нейтралізацію чи усунення ризиків формування конкурентного потенціалу промислових підприємств за умов розвитку інтеграційних процесів. Слід зазначити, що регулювання економічними ризиками є складовою загальної системи управління підвищенням конкурентного потенціалу підприємства.

1.2 Науково-методичні основи ризик-менеджменту у підвищенні конкурентного потенціалу промислових підприємств

Методи оцінювання конкурентного потенціалу можна систематизувати за певними ознаками. Так, за ознакою «рівнем формування потенціалу» конкурентний потенціал: на рівні окремого працівника – індивідуальний потенціал, на рівні підприємства – мікроконкурентний потенціал, на рівні галузі, регіону – мезоконкурентний потенціал, на рівні країни – макроконкурентний потенціал.

За «глибиною оцінювання» конкурентний потенціал може бути загальний, детальний та діагностичний. За виміром – натуральний, вартісний, коефіцієнтний, бальний, ранговий тощо.

За «критерієм оцінювання» конкурентний потенціал може оцінюватися на основі витрат, результатів та відхилень. За «показниками оцінки» конкурентний потенціал може бути оцінений за окремими (одичними) показниками складових елементів, за інтегрованими показниками, за системою показників.

За «способом оцінки» може бути: оцінювання за допомогою порівняльного аналізу, експертного, графоаналітичного методів та економіко-математичного моделювання.

Здійснений аналіз існуючих наукових методів оцінки ризиків діяльності підприємств показав, що їх існує велика кількість, однак загальноприйнятої методики оцінки ризиків не існує. Методи статистичного аналізу чи регресійного аналізу ризиків діяльності підприємств дещо обмежені. Більше можуть використовуватися методи експертних досліджень чи експертних оцінок, в результаті можна оцінювати як кількісні, так і якісні характеристики.

Конкурентний потенціал підприємства має володіти окремими характеристиками: гнучкістю, цілісністю, взаємообумовленістю, потужністю, досяжністю цілей, інтегрованістю та інтегральністю.

Процеси оцінювання конкурентного потенціалу мають здійснюватись так, щоб були визначені всі необхідні характеристики його складових.

В науковій літературі існує безліч методичних підходів щодо застосування методів оцінювання потенціалу підприємства. Так, фінансово-діагностичний підхід пропонують А. А. Трифілова та В. Г. Чабан [159], які вважають, що потенціал має вимірюватися трикомпонентним показником, за яким досліджуються лише фінансово-економічні можливості для здійснення діяльності підприємства.

Т. Б. Пігович [141] схиляється до думки, що в методах оцінки має переваги витратний підхід, за яким потенціал вимірюється за інтегральним показником як суми кадрового, виробничого та інвестиційного потенціалів.

І. В. Піхур та інші вчені пропонують стратегічно-конкурентно-орієнтований підхід в оцінюванні потенціалу підприємства, коли визначається узагальнюючий показник зростання та інтенсифікації складових економічного, матеріального, інформаційного та інтелектуального потенціалів [142].

Системно-цільовий підхід пропонують Ю. Б. Іванов [57], С. О. Іщук [60], Н. С. Краснокутська [80], за якими оцінка здійснюється на основі інтегрального показника, як сукупності потенціалів усіх проектів.

І. М. Рєпіна [146] та Н. М. Побережна [143] пропонують процесний підхід, в основі якого оцінка потенціалу здійснюється за допомогою комплексного показника, як суми розрахованих показників із врахуванням їх вагомості. Однак даний підхід породжує непрозорість вибору коефіцієнтів вагомості різних складових і більші переваги надаються інноваційній складовій.

П. Г. Перерва [139] та О. В. Михайленко [97] пропонують застосовувати цільовий підхід, за якого рівень потенціалу оцінюють за комплексним показником ефективності його використання як середнє геометричне окремих бажаних результатів з використанням універсального показника-функції бажаності Харрінгтона. Недоліком даного методу є те, що якщо хоча б один оціночний показник дорівнює нулю, то загальний рівень теж дорівнює нулю.

Н. Г. Міщенко висловлює перевагу стратегічно-орієнтованому підходу, згідно якого рівень потенціалу підприємства оцінюється на основі інтегрального показника як середньозваженої величини складових. Однак точність розрахунків із застосуванням даного методу бажає бути кращою [99].

Т. В. Бова [13] та І. Р. Бузько [17] пропонують проблемно-орієнтований підхід до оцінки потенціалу підприємства на основі інтегрального показника середньої геометричної складових елементів, однак даний підхід характеризується обмеженням врахуванням зовнішніх факторів.

В науковій літературі існує ще два методи визначення рівня потенціалу підприємства. За першим методом рівень потенціалу визначається як вагомість і ефективність використання всіх видів ресурсів, при якому здійснюється оцінка наявного стану підприємства. Другий метод передбачає визначення потенціалу як можливостей використання його на перспективу і через те, його використання буде доречним у випадку створення конкурентних переваг та стратегічних планів розвитку підприємства [33].

Загальна класифікація методів оцінки потенціалу включає їх різні варіанти, виходячи з певних ознак. Методи поділяються: за видом оцінки (абсолютні, відносні), за формою представлення (числові та векторні), за тривалістю (моментні та інтервальні), за об'єктом формування потенціалу (внутрішні, зовнішні), за повнотою оцінки (окремих складових та інтегрального (загального)).

Розробка методів оцінки потенціалу потребує дотримання певних принципів: оптимальності, системності, безперервності, ефективності, адекватності, прозорості, варіантності. Використання того чи іншого методу чи наукового підходу для оцінки рівня конкурентного потенціалу обирається на підприємстві індивідуально, з тим, щоб система оцінювання була простою і доступною для більшості персоналу. Послідовність здійснення оцінки проходить в декілька етапів: відбір груп оціночних показників, прогнозування значень і встановлення їх нормативних характеристик, розрахунок інтегрального показника та порівняння отриманих результатів з нормативними характеристиками, визначення відхилень фактично отриманих показників від нормативних, розробка заходів по усуненню негативних відхилень та уточнення загальної інтегральної величини рівня конкурентного потенціалу підприємства.

Аналіз спеціальної наукової літератури [83, 99, 133, 136, 140, 152, 165] дозволив виявити методи розрахунку конкурентного потенціалу: кореляційний,

вартісний, комбінований, еквівалентний, функціональний тощо. Перший передбачає застосування різного роду кореляційно-регресійних моделей при визначенні рівня конкурентного потенціалу. Він має проблеми у точності розрахунків. Другий (вартісний) метод передбачає дослідження вартісної оцінки кожного з елементів потенціалу, а потім й конкурентного потенціалу загалом. Поєднання різних методів і підходів передбачає комбінований метод оцінки. Еквівалентний метод включає переведення всіх елементів потенціалу до єдиного еквівалентного за допомогою коефіцієнтів приведення. Функціональний метод оцінки конкурентного потенціалу передбачає спочатку оцінювання функції підприємства, а потім приведення їх до єдиного значення.

Отже, у природі існує досить величезна палітра методів оцінки конкурентного потенціалу, однак для кожного підприємства вона має бути індивідуальною.

Поряд з цим, найважливішим є не вибір методу оцінки, а вибір показників, які об'єктивно відображають складові конкурентного потенціалу, а також уточнення методик оцінки складових потенціалу та його інтегрального показника.

Існує ціла низка різноманітних методик оцінки потенціалу підприємств. До них відносяться як ті, які використовують коефіцієнти, різні складові, їх вагові характеристики, можливості застосування з іншими методиками, так і ті, які пропонують оцінку на основі універсальних показників, повноти включення всіх складових до розрахунку загального рівня потенціалу, однак складними у використанні.

Ризик-менеджмент підвищення конкурентного потенціалу підприємства має ґрунтуватись на ефективній оцінці його стану та прийнятті управлінських рішень, з урахуванням ризиків на перспективу з досягненням встановлених нормативних характеристик-показників складових елементів конкурентного потенціалу.

На нашу думку, оцінка конкурентного потенціалу, її етапність проведення може мати наступний вигляд, представлений на рисунку 1.9.

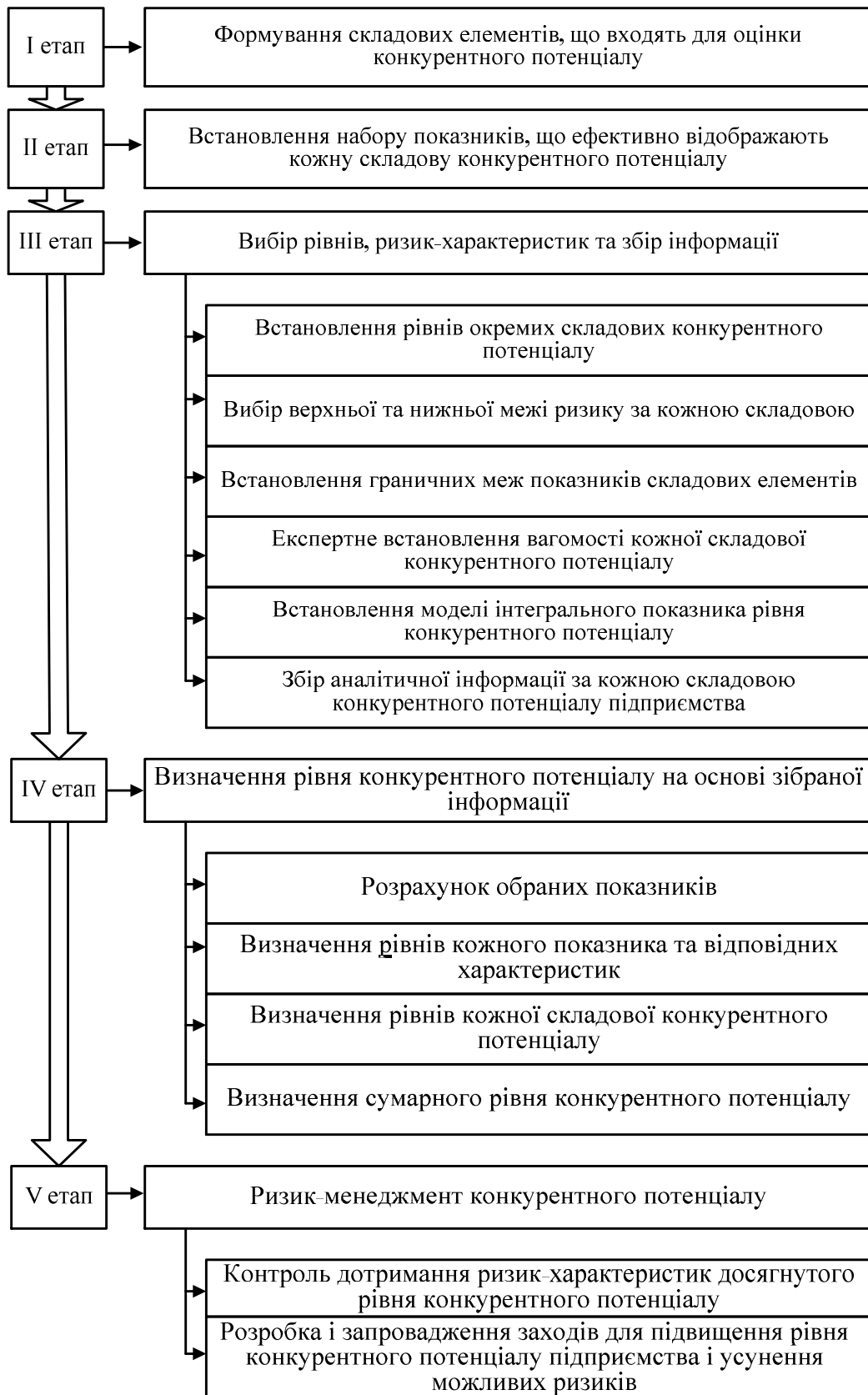


Рис. 1.9. Етапи проведення оцінки конкурентного потенціалу в системі ризик-менеджменту*

* запропоновано автором

У даній поетапній системі оцінку конкурентного потенціалу нами пропонується здійснювати на I етапі за п'ятьма складовими: виробничою, фінансовою, трудовою, соціальною та товарно-комерційною характеристиками.

На другому етапі по кожній складовій визначається набір показників, які ефективно відображають кожну складову конкурентного потенціалу. Даний набір показників із загальної кількості зменшений до оптимальної їх кількості.

На третьому етапі відбувається визначення рівня кожного індивідуального показника за запропонованими формулами. Всі одиничні показники за своєю природою наближаються чи більші 1.

На четвертому етапі визначаються рівні кожної складової: виробничої, фінансової, трудової, товарно-комерційної та соціальної.

Даний етап передбачає і визначення загального рівня конкурентного потенціалу ($PKП$), як сумарної величини середніх арифметичних величин за кожною складовою конкурентного потенціалу підприємства:

$$PKП = \sum_{k=1}^5 \frac{PC_{ni}}{n_i}, \quad (1.2)$$

де k – кількість складових конкурентного потенціалу (виробнича, фінансова, трудова, товарно-комерційна та соціальна); PC_{ni} – сумарна величина рівнів одиничних показників, що входять до кожної складової ($n_i = 10 \div 25$); n_i – кількість показників, що входять до кожної k -ої складової конкурентного потенціалу.

П'ятий етап оцінки конкурентного потенціалу в системі його ризик-менеджменту передбачає моніторинг і контроль дотримання ризик-характеристик досягнутого рівня конкурентного потенціалу підприємства. Дані заходи мають бути спрямовані на підвищення одиничних показників складових характеристик конкурентного потенціалу, за якими в першу чергу підприємством не досягнуто хоча б 1. Після запровадження оцінюється кожна складова і проводиться повторний розрахунок рівня конкурентного потенціалу підприємства.

Практичне значення одержаних результатів нашого дослідження полягає в тому, що основні положення доведені до рівня методичних узагальнень і прикладного інструментарію, що дозволить керівництву підприємств приймати обґрунтовані рішення управління конкурентним потенціалом.

Незважаючи на численні дослідження теорії управління потенціалом та ризиками [74, 102, 141, 146, 154, 160, 167, 175] їх дефініція так і до кінця не сформована. Існуючі ж численні наукові підходи до визначення змісту та сутнісних ознак конкурентного потенціалу та ризику в його формуванні зумовлені об'єктивними та суб'єктивними основами і перешкоджають організації ефективного управління ними.

Для узагальнених підходів слід виділити змістовні характеристики конкурентного потенціалу та ризику виробничої діяльності: невизначеність, небезпека втрат, ймовірність отримання певних прибутків та конкурентних переваг. Дефініція понять «конкурентного потенціалу» підприємства та «ризик» в його формуванні надали можливість визначити основний їх зміст, виділити їх характерні особливості та визначити напрями управлінських впливів на розвиток конкурентного потенціалу. Проведені дослідження дозволяють сформулювати дефініцію конкурентного потенціалу, як спроможності підприємства за сучасних конкурентних умов функціонування виробляти конкурентоспроможну продукцію, реалізовувати конкурентні переваги у виробничій, трудовій, фінансовій, соціальній, товарно-комерційній сферах діяльності. Існування різних сфер виникнення ризиків промислових підприємств зумовлюють необхідність їх систематизації відповідно до управління конкурентним потенціалом.

Спираючись на послідовність формування конкурентного потенціалу у проектній, виробничій, маркетинговій, збутовій, комерційній та післяпродажній сферах діяльності для кожної з них слід приділити більше уваги підходам, що можуть застосовуватись в управлінні конкурентним потенціалом промислового підприємства. До основних концептуальних підходів в управлінні конкурентним потенціалом слід віднести процесний, системний та ситуаційний підходи (рис. 1.10).



Рис. 1.10. Основні концептуальні підходи до визначення змісту управління конкурентним потенціалом підприємства*

Для визначення впливу необхідно провести оцінку ризикоутворюючих чинників у виробничій діяльності промислових підприємств та розробити матричний підхід до оцінки їх впливу, запропонувати систему ключових індикаторів у сфері формування конкурентного потенціалу, розробити науково-методичний підхід до оцінки втрат конкурентного потенціалу, що виникають у різних сферах його формування. З метою врахування варіації чинників конкурентних ризиків і характеру їх змін слід розробити методичний підхід до оцінки сукупного ризику діяльності підприємств в конкурентному середовищі, вплив якого має позитивне або негативне значення. З метою виявлення основних внутрішніх проблем діяльності промислових підприємств розроблено форму

* запропоновано автором на основі [20, 35, 44, 47]

анкет та здійснено анкетне опитування провідних фахівців досліджуваних промислових підприємств, яке дозволить визначити наявність досвіду управління конкурентним потенціалом, індикатори конкурентних ризиків.

До ключових індикаторів конкурентних ризиків слід віднести рівні: невиконання замовлення, повернення товару, бракованої продукції, порушення угод, плинності постачальників матеріалів і сировини, нестачі інформації, зміни цін на покупні вироби; плинності персоналу, втрат робочого часу тощо.

Для встановлення взаємозв'язку між ключовими індикаторами конкурентних ризиків та їх оцінкою слід запропонувати систему оцінки на основі величини недоотриманого прибутку внаслідок втрат конкурентного потенціалу через дію негативних конкурентних ризиків (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Оцінка конкурентних ризиків у формуванні конкурентного потенціалу
промислових підприємств

Показники оцінки конкурентних ризиків	Рівень ризику
Недоотриманий прибуток внаслідок пред'явлення рекламаций на продукцію	мінімальний
Недоотриманий прибуток внаслідок зриву термінів виконання замовлень (договорів)	низький
Недоотриманий прибуток внаслідок втрат від непередбаченого браку продукції	мінімальний
Недоотриманий прибуток внаслідок втрат робочого часу (порушення трудової, технологічної дисципліни)	низький
Недоотриманий прибуток внаслідок збільшення цін на матеріали, енергоносії	середній
Недоотриманий прибуток внаслідок...	
Недоотриманий прибуток внаслідок...	
Всього недоотриманий прибуток внаслідок виникнення конкурентних ризиків	до 20 %
Оцінка конкурентного ризику	низький
Оцінка конкурентного потенціалу внаслідок втрат	зменшився

Здійснена на основі праць [18, 23, 39, 43, 57, 79] типологія методів оцінки конкурентного потенціалу та конкурентних ризиків дозволила виявити основні із них. Так, основними методами управління конкурентними ризиками є: локалізація, дисипація, компенсація, ухилення, прийняття ризику.

Для оцінки рівня втрати операційного прибутку можна запропонувати наступну систему шкалювання та визначення рівня очікуваних втрат операційного прибутку (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Шкала оцінки рівня втрат від настання конкурентного ризику

Ймовірність втрат операційного прибутку	Рівень втрат прибутку підприємства		Шкала балів
	Рівень за ознаками	% до прибутку	
Втрати майже не можливі	мінімальний	до 10 %	1 бал
Втрати малоймовірні	низький	11 – 40 %	2 бали
Втрати ймовірні	середній	41 – 60 %	3 бали
Висока ймовірність втрат	високий	61 – 80 %	4 бали
Втрати неминучі (ймовірність висока)	критичний	81 – 100 %	5 балів

Структурна таблиця процесів прийняття управлінських рішень щодо вибору виду методу управління ризиками ґрунтується на шести етапах (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Послідовність визначення втрат і прийняття рівня конкурентного ризику

I етап	Визначення рівня конкурентного ризику за сумою втрат операційного прибутку				
	Критичний	Високий	Середній	Низький	Мінімальний
II етап	Експертна оцінка ймовірності втрат операційного прибутку				
	Втрати неминучі	Висока ймовірність втрат	Втрати ймовірні	Малоймовірні втрати	Втрати можливі
III етап	Вибір типу методів управління конкурентними ризиками				
	Прийняття ризику	Компенсація ризику	Дисипація ризику	Локалізація ризику	Ухилення від ризику
IV етап	Вибір методу управління конкурентним ризиком за відхиленнями втрат до і після впровадження заходів				
	$OB_{mp1} - OB_{mp2} \geq 0$				
V етап	Прийняття рішення щодо впровадження методу управління конкурентним ризиком				
VI етап	Контроль і моніторинг втрат конкурентного потенціалу				

Для забезпечення роботи запропонованої схеми обґрунтовано запровадження організаційних, економічних, технічних, правових методів і засобів, що гарантує безперервність, комплексність, циклічність, всеосяжність виконання всіх функцій управління.

Отже, якість і результат управління конкурентними ризиками значною мірою залежить від того, наскільки обрані методи аналізу, контролю і управління відповідають чинникам ризику, виявленим в ході оцінки.

Для забезпечення дієвості розроблених науково-методичних підходів слід запроваджувати інтегровану систему управління конкурентними ризиками, яка б забезпечувала безперервність, комплексність і циклічність визначення та оцінки їх впливу.

Виходячи з цього, загальна структура системи ризик-менеджменту, базуючись на конкурентному наборі промислового підприємства, має включати оцінку ризиків, набір показників якої ґрунтувався б на інтегральній оцінці ризиків:

$$P_{ЗАГ} = P_{ВС} \cdot D_{ВС} + P_{ФС} + P_{ТС} \cdot D_{ТС} + P_{ТОС} \cdot D_{ТОС} + P_{СС} \cdot D_{СС}, \quad (1.3)$$

де $P_{ЗАГ}$ – інтегральний показник ризику формування конкурентного потенціалу; $P_{ВС}$, $P_{ФС}$, $P_{ТС}$, $P_{ТОС}$, $P_{СС}$ – рівень ризику формування виробничої, фінансової, трудової, товарно-комерційної та соціальної складових; $D_{ВС}$, $D_{ФС}$, $D_{ТС}$, $D_{ТОС}$, $D_{СС}$ – вагові коефіцієнти відповідного складового показника.

Може існувати певна градація інтегрального показника ризику формування (наявності) конкурентного потенціалу від 0 до 1.

Ризикова ситуація за зонами може існувати як: безризикова зона (0,8 – 1); зона мінімального ризику (0,6 – 0,8), зона підвищеного ризику (0,4 – 0,6), зона критичного ризику (0,2 – 0,4), зона неприпустимого ризику (0 – 0,20).

У залежності від рівня конкурентного потенціалу та зони ризику, в якій знаходиться підприємство, можна вплинути на процеси формування конкурентного

потенціалу для підвищення прибутковості підприємства. Єдиною умовою має бути процес моніторингу стану конкурентного потенціалу та рівня зміни ризикових ситуацій, що настають в процесі функціонування підприємства.

Для оцінки ризикозахищеності промислових підприємств слід скористатися запропонованою системою. Набір різних ситуацій може бути спрогнозований у залежності від рівня досяжності окремих складових конкурентного потенціалу, або декількох із них. Керівникам підприємств має бути надано конкретну пропозицію, що необхідно робити, які заходи слід застосовувати для уникнення ризикових ситуацій, зменшення інтегрального показника чи усунення ризиків взагалі.

В результаті існування чи виникнення ризиків можуть бути наступні ситуації:

а) при потрапленні підприємства в зону непоправного (неприпустимого) ризику його діяльність характеризується низькими показниками за усіма складовими оцінки ризиків, а інтегральний показник не перевищує 0,20;

б) в зоні критичного ризику підприємство може опинитися лише в результаті досяжності середніх та низьких показників складових конкурентного потенціалу;

в) зона підвищеного ризику характерна недосяжністю підприємства середніх показників за трьома складовими конкурентного потенціалу;

г) в зоні мінімального ризику підприємство може опинитися, коли не досягнуті середні показники лише за однією із п'яти складових конкурентного потенціалу;

д) безризикова ситуація супроводжує підприємство, коли за всіма складовими досягнутий конкурентний потенціал перевищує середні показники, вони характеризуються у більшій мірі високими, а ніж середніми, тобто фінансовий стан стабільний, підприємство виробляє продукцію, що користується попитом як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку, персонал

використовується на рівні повного фонду робочого часу, отримує регулярну зарплату і наділений цілою низкою соціальних гарантій, що характеризують підприємство як соціально-відповідальне та корпоративне.

У залежності від отриманої оцінки та ситуації обирається відповідна стратегія. Поетапна процедура вибору й реалізації стратегії управління ризиками має базуватися на сформованому портфелі стратегій для усунення чи уникнення ризикових ситуацій.

Отже, в результаті проведених досліджень нами визначений основний понятійний апарат, який є важливим для даної роботи, без якого можуть бути ускладнені подальші дослідження, уточнення визначень якого дозволяє сформулювати концепцію підвищення конкурентного потенціалу підприємства в системі ризик-менеджменту.

Дана концепція полягає у досягненні мети підвищення конкурентного потенціалу підприємства задля ефективного конкурентного функціонування як на внутрішньому, так і зовнішньому ринках, на основі розробки організаційно-економічного механізму ризик-менеджменту та реалізації конкурентних стратегій в конкурентному середовищі.

На рисунку 1.11 нами подано систему категорій і понять в управлінні конкурентним потенціалом підприємства. Дана система є основою теоретичних підходів до створення структури системи ризик-менеджменту підвищення конкурентного потенціалу промислових підприємств.

Як бачимо, головним елементом категорійної системи понять є процеси підвищення конкурентного потенціалу підприємства, які з одного боку пов'язані з розробкою таких категорій як «конкурентна сота», «конкурентне поле», «конкурентне середовище», «конкурентний потенціал», «конкурентна позиція», «конкурентна зона ризику» та «конкурентна стратегія підприємства», як основоположних визначень і понять.

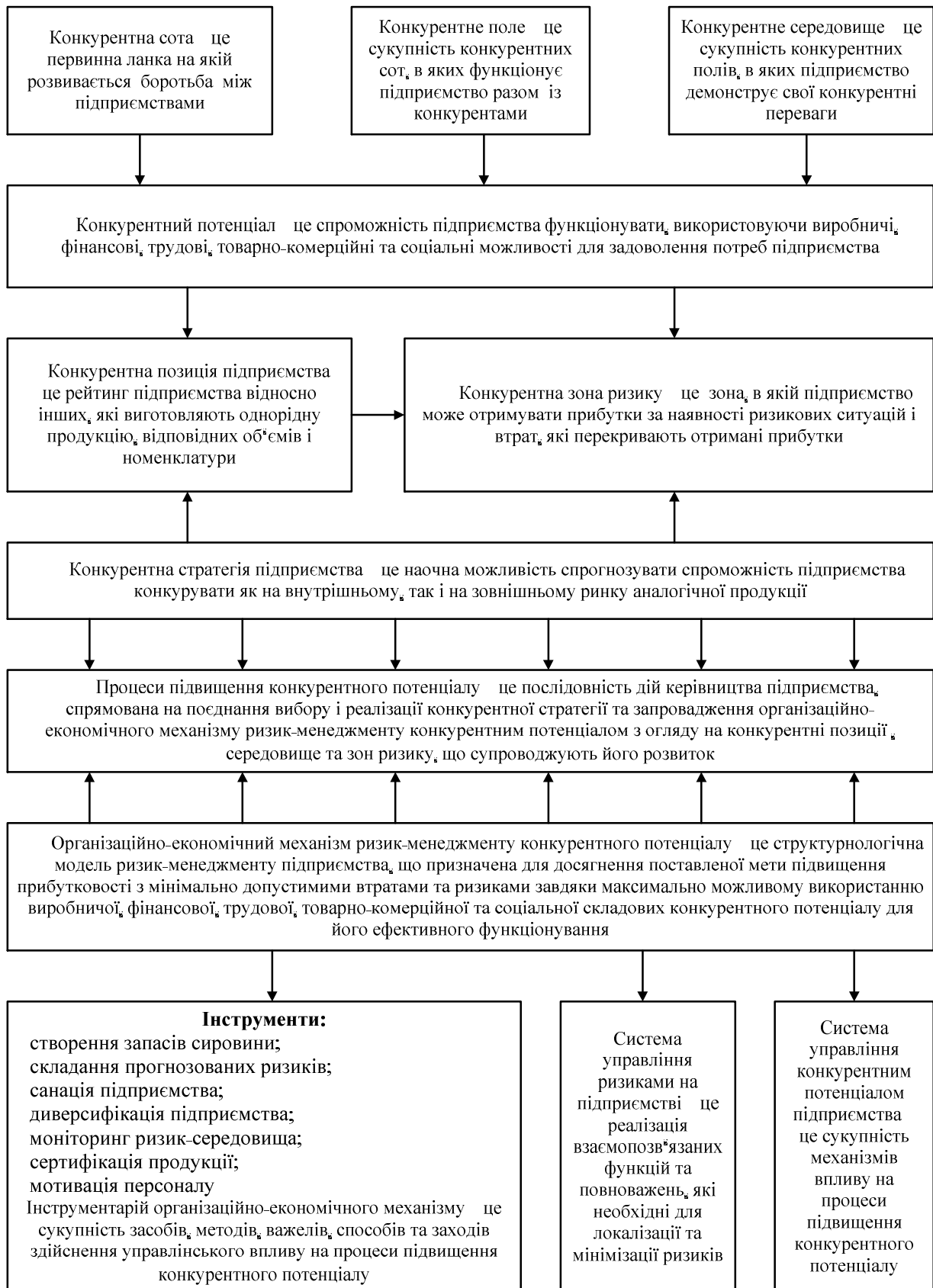


Рис. 1.11. Система категорій і понять в управлінні підвищенням конкурентного потенціалу підприємств*

* власна розробка автора

А з іншого боку вони пов'язані з розробкою і реалізацією загалом системи управління ризиками, формуванням певного інструментарію та розробкою безпосередньо структури системи ризик-менеджменту конкурентного потенціалу підприємства.

Щодо теоретичних підходів до створення структури системи ризик-менеджменту підвищення конкурентного потенціалу підприємства, то відповідно до приведеної вище схеми, вони включають основні визначення понять і категорій, які необхідні при розгляді даної тематики дослідження. Дані поняття є ключовими у формуванні організаційно-економічного механізму ризик-менеджменту конкурентного потенціалу підприємства.

Взаємовизначення ключових понять даної системи створили її структуру і дозволили визначити взаємозв'язок та взаємообумовленість складових системи ризик-менеджменту підвищення конкурентного потенціалу підприємства (рис. 1.12).

Об'єктом управління є процеси підвищення конкурентного потенціалу промислових підприємств в системі регулювання ризиків його функціонування в конкурентному середовищі. В якості суб'єктів управління виступають менеджери різних рівнів, які своїми діями впливають на зниження ризиків, усунення ризикових ситуацій у формуванні конкурентного потенціалу та на підвищення конкурентного потенціалу і конкурентних переваг.

Головною складовою системи ризик-менеджменту є її мета – усунення існуючих ризиків і підвищення конкурентного потенціалу підприємства, що є кінцевим результатом для підвищення прибутковості підприємства. Даний результат може бути досягнутий лише у випадку застосування комплексних дій по розробці конкретних заходів, які забезпечать досягнення поставленої мети. Необхідно визначити перелік ресурсів, які слід залучити для досягнення поставленої мети. Під ресурсами слід розуміти кадрове, інформаційне, організаційне, нормативне, програмне забезпечення, яке дозволить досягти поставленої мети. Для функціонування системи ризик-менеджменту необхідно: визначитися з термінами виконання кожної із складових забезпечення,

побудувати систему контролю за функціональним забезпеченням. Отже, процеси управління на основі визначених цілей мають бути комплексно сформованими для якісного виконання поставлених цілей і завдань.



Рис. 1.12. Взаємозв'язок та взаємообумовленість складових системи ризик-менеджменту підвищення конкурентного потенціалу підприємства

До завдань управління конкурентним потенціалом відносяться ті, які поставлені в меті на основі аналізу, оцінки, регулювання, планування та контролю прийнятих рішень.

До принципів підвищення конкурентного потенціалу слід віднести: принципи прозорості, погодженості, відкритості, цілісності, ефективності, пріоритетності, неперервності, циклічності, інформативності, плановості, інноваційності, системності, повноти, об'єктивності, порівнянності.

Прозорість передбачає відкрите і доступне для всіх відділів і служб бачення поставлених цілей і завдань щодо підвищення конкурентного потенціалу.

Відкритість характеризується доступом усіх підрозділів до первинної інформації для формування власних завдань, відповідно до поставленої мети – підвищення конкурентного потенціалу.

Ієрархічність полягає в побудові такої структури системи, яка передбачає підпорядкованість нижчих рівнів вищим.

Ефективність – це категорія, що передбачає співвідношення між результатами і витратами, яке більше 1, і спрямована на максимізацію доходів, прибутків підприємства.

Пріоритетність передбачає бачення менеджером будь-якої ланки управління, яка є пріоритетною у розгляді питань підвищення конкурентного потенціалу.

Інформативність передбачає наявність актуальної, переконливої і всебічної інформації для прийняття управлінських рішень.

Неперервність процесів підвищення конкурентного потенціалу полягає у постійному моніторингу ризиків, які впливають на рівень формування, використання і підвищення конкурентного потенціалу промислових підприємств.

Погодженість означає узгоджену дію всіх управлінських структур щодо формування заходів з підвищення конкурентного потенціалу підприємства.

Інноваційність полягає у тому, що будь-яка система здатна на запровадження у більшій мірі тоді, коли вона має елементи новизни або ж нова взагалі. Вона сприймає всі інноваційні заходи і в процесі функціонування удосконалюється та оновлюється.

Комплексність системи управління полягає у тому, що і формування, і оцінка, і процеси підвищення та локалізації ризиків підвищення конкурентного потенціалу мають здійснюватися комплексно, досліджуючи взаємозв'язки між складовими підсистемами.

Системність передбачає розгляд питань управління конкурентним потенціалом за окремими підсистемами і спільно в сукупності даних систем.

Неможливо підвищувати конкурентний потенціал, використовуючи одну з підсистем, не дослідивши стан і не оцінивши фактичний рівень конкурентного потенціалу.

Принцип повноти означає, що система управління конкурентним потенціалом має повною мірою охоплювати всю господарсько-виробничу діяльність підприємств, виходячи зі складових конкурентного потенціалу – виробничої, фінансової, трудової, товарно-комерційної та соціальної.

Об'єктивність відображає фактичний стан конкурентного потенціалу за показниками, оцінки якої мають бути достовірними і ґрунтуватися на звітних даних підприємств, і процеси його підвищення мають бути неупередженими і об'єктивними незалежно від того, хто проводить оцінку складових і хто пропонує напрями підвищення конкурентного потенціалу.

Порівнянність полягає у тому, що всі показники, за якими здійснюється оцінка, контроль, підвищення потенціалу, мають порівнюватися між собою на різних підприємствах для пошуку відхилень і визначення напрямів та заходів по усуненню негативних відхилень чи ризиків, які негативно впливають на конкурентний потенціал.

Організаційно-економічна підсистема ризик-менеджменту підвищення конкурентного потенціалу, яка входить до структури системи управління – це сукупність складових елементів, взаємодія яких передбачає взаємоузгоджені функції, які необхідні для управління ризиками, їх локалізацію та усунення для ефективного підвищення конкурентного потенціалу промислового підприємства. Дана система з одного боку має включати елементи формування, використання і підвищення конкурентного потенціалу, а з іншого функціонувати в умовах виникнення конкурентних ризиків, які слід локалізувати або мінімізувати до розмірів, незагрозливих для здійснення виробничої діяльності промислових підприємств.

Процеси управління ризиками полягають у дотриманні послідовних дій, які передбачають їх ідентифікацію, оцінку, регулювання та контролінг стану усунення ризиків. Отже, процеси управління ризиками слід поділяти на процеси щодо

виявлення різного роду ризиків формування та підвищення конкурентного потенціалу, де здійснюється: збір інформації про підприємство, можливі загрози і ризики та терміни їх настання; аналіз і якісна та кількісна оцінка ризиків; регулювання на основі превентивних дій та вибір методів їх управління; контроль за здійсненням заходів щодо підвищення конкурентного потенціалу.

Іншими складовими підсистемами ризик-менеджменту підвищення конкурентного потенціалу є інструменти, важелі, методи впливу безпосередньо на процеси підвищення конкурентного потенціалу.

В організаційно-економічній підсистемі ризик-менеджменту підвищення конкурентного потенціалу промислових підприємств є інструментарна складова, яка включає важелі, інструменти, методи впливу на дані процеси, вибір яких здійснюється у залежності від можливостей підприємства, рівня досягнутого конкурентного потенціалу. Більш детальний опис вищезазначених інструментів, важелів, методів впливу на процеси підвищення конкурентного потенціалу буде здійснений у наступних розділах дисертації.

1.3 Вплив інтеграційних процесів на формування конкурентного потенціалу підприємства

Інтеграційні процеси на макроекономічному рівні є каталізатором економічної конкуренції на мікрорівні підприємств, яка являє собою змагання між ними по досягненню конкурентних переваг на ринку, де покупець також має право обирати той товар, який має значні конкурентні переваги. Однак, для утримання певних конкурентних переваг підприємство змушене постійно підтримувати на достатньому рівні власний конкурентний потенціал.

За сучасних умов господарювання головними проблемами у забезпеченні конкурентоспроможності в глобалізованому середовищі є вузькість внутрішнього ринку, кон'юнктурні зміни цільових ринків підприємства, фіскальні проблеми

податкової політики, тінізація економіки, поширення корупції, низький рівень конкурентного потенціалу більшості промислових підприємств.

Питання конкурентоспроможності окремого підприємства стосується його забезпечення на рівні галузі, регіону, країни. Держава має сприяти підвищенню конкурентного статусу вітчизняних підприємств.

У ринковій економіці підвищення конкурентного потенціалу підприємства є необхідним критерієм інтеграції до глобалізованого середовища [47].

Розробка концепції підвищення конкурентного потенціалу ґрунтується на підході, який не може бути одним єдиним для всіх підприємств. Через те, зважаючи на складові конкурентного потенціалу та їх взаємообумовленість, концепція підвищення конкурентного потенціалу має включати в себе неабияку кількість як чинників, так і завдань, що на нього впливають і витікають.

Розвиток конкурентних процесів в період глобалізації та інтеграційних змін має свої характерні особливості. Зокрема, глобалізація та інтеграція як багатоаспектна категорія є взаємодоповнюючими характеристиками. Глобалізація породжує інтеграцію підприємств із випуску однойменної продукції для того, щоб протистояти викликам та іншим конкурентам, які можуть виробляти замінники продукції або ж товари кращої якості тощо.

Конкурентна політика підприємства формується в умовах дії цілої низки факторів, зокрема: кризового стану економіки, низької купівельної спроможності населення, тиску іноземних конкурентів. Через те головною метою, яка дозволить підприємству утриматися в конкурентному полі, є підвищення його конкурентного потенціалу, оцінка його зовнішнього конкурентного середовища, вироблення маркетингових стратегій подальшого розвитку підприємства як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Якщо конкурентний потенціал сприймати як інтегральну характеристику визначених нами складових (виробничої, фінансової, трудової, соціальної та товарно-комерційної), то мають бути визначені всі ресурси кожної складової, які ще не задіяні для підвищення конкурентного потенціалу. Оцінка має здійснюватися на основі визначення відхилень фактичних параметрів задіяних ресурсів від потрібних, необхідних

параметрів та розробки заходів, спрямованих на задіяння невикористаних резервів кожної складової.

Однак складність такої оцінки полягає в тому, що інтеграційні процеси, які відбуваються у зовнішньому середовищі, самі по собі динамічні і мінливі у часі, швидкість їх непередбачувана. Отже, відслідковувати такі зміни необхідно все частіше. За допомогою експертного опитування можна визначати наскільки сприятливі чи ні інтеграційні процеси для підвищення рівня конкурентного потенціалу підприємства.

Таким чином, у залежності від рівня забезпечення сировиною, рівня попиту, появи конкурентів підприємство має знайти своє місце у зовнішньому середовищі, накопичивши той чи інший рівень конкурентного потенціалу, здобувши ті чи інші конкурентні переваги.

Конкурентна політика підприємства, за умов євроінтеграції, має формуватися, виходячи з рівня його конкурентного потенціалу, характеру конкурентного середовища та має передбачати наступні етапи:

I етап – формалізація та уточнення законів поведінки на зовнішньому ринку, у залежності від рівня конкуренції та стану підприємств-конкурентів;

II етап – формалізація політики взаємовідносин з підприємствами галузі та підприємствами на зовнішньому ринку, принципів взаємодії з конкурентами, постачальниками сировини та споживачами як оптовими, так і роздрібними у залежності від соціального статусу населення, можливостей їх купівельної спроможності;

III етап – розроблення головних компонент конкурентної політики на основі принципів, методів та інструментів реалізації;

IV етап – прийняття конкурентної політики розвитку підприємства з огляду на конкретні цілі, спрямовані на підвищення конкурентного потенціалу;

V етап – реалізація прийнятої конкурентної політики підприємства, яка виходить на європейські зовнішні ринки, маючи відповідний конкурентний потенціал.

Для реалізації конкурентної політики підприємство повинно мати відповідний конкурентний потенціал, без якого жодні ринки не можуть бути зайняті. Через те, основними завданнями у сфері підвищення конкурентного потенціалу є: відповідність національного законодавства високорозвинутим країнам, сприяння держави через зменшення податкового навантаження, забезпечення платоспроможності населення, інформування через новостворені служби про трансфер технологій, новітні технології, нові форми взаємодії з партнерами, фінансова підтримка з боку держави за випуск інноваційної продукції.

На підвищення конкурентного потенціалу впливає як ринок, так і особливості розвитку підприємства, орієнтація на споживача, відповідність продукції стандартам якості ISO.

Для підвищення конкурентного потенціалу необхідно розробити заходи, спрямовані на підвищення рівня кожної складової конкурентного потенціалу, особливо звернути увагу на трудову складову, оскільки від рівня кваліфікації, професіоналізму персоналу залежить якість продукції, а потім і її конкурентоспроможність.

Конкурентний потенціал підприємства характеризується низкою факторів впливу зовнішнього та внутрішнього середовища. До перших слід віднести – рівень макроекономічного регулювання, стан економіки країни, пріоритетність розвитку галузей економіки, стан ринку, рівень монополізму, інституційне забезпечення [111].

До внутрішніх чинників впливу інтеграційних процесів на рівень конкурентного потенціалу підприємства слід віднести: рівень виробничих відносин (виробничий потенціал); якість продукції та її новизну і конкурентоспроможність (товарно-комерційний потенціал); рівень розвитку персоналу, його професійно-кваліфікаційний стан (трудова потенціал); соціальну спроможність підприємства (соціальний потенціал); стан фінансового забезпечення підприємства та його інвестиційні можливості (фінансовий потенціал).

Інтеграційні процеси та членство України у СОТ дозволили підприємствам розвивати внутрішній конкурентний потенціал з можливістю застосування на зовнішніх ринках. Лібералізація товарних відносин дозволить поглибити та

розширити зону вільної торгівлі з виходом на нові зарубіжні ринки з високою купівельною спроможністю.

Підвищення конкурентного потенціалу підприємства, за сучасних умов розвитку інтеграційних процесів, має передбачати: пошук та удосконалення існуючих зв'язків із зацікавленими партнерами у зовнішньому середовищі, покращання якості продукції та менеджменту, запровадження стратегічного маркетингу, введення інноваційних процесів інтеграції, фінансового забезпечення та кадрового поліпшення, підвищення рівня виробництва, запровадження інформаційних технологій.

За умов глобалізації та активізації інтеграційних процесів товари вітчизняних підприємств мають відповідати міжнародним стандартам. Основними елементами (блоками) системної моделі підвищення конкурентного потенціалу підприємства, за умов виходу на зовнішні ринки, мають бути:

I блок – впровадження новітньої іноземної техніки у виробничий процес, підвищення виробничого потенціалу взагалі, реалізація інноваційних зовнішніх технологій у виробництво, активне використання науково-технічних, фінансово-інвестиційних можливостей, особливо тих, що надходять із високорозвинутих країн;

II блок – активне використання трудового потенціалу (кадрового капіталу), посилення ролі управління кадрами підприємства, постійне підвищення професійно-кваліфікаційного рівня персоналу;

III блок – управління якістю продукції; підвищення товарно-комерційного потенціалу, стандартизація і ліцензування продукції, її сертифікація і відповідність вимогам СОТ та ЄС, забезпеченість її високоякісною сировиною та ефективними енергоносіями, пріоритетність вітчизняного товаровиробника, маркетингова спроможність і реалізація якісних товарів;

IV блок – забезпеченість потреб населення, відповідність можливостей покупців продукції їх потребам і здатність максимального вирішення соціальних проблем, тобто підвищення соціального потенціалу промислових підприємств;

V блок – використання фінансових можливостей і створення передумов підвищення фінансової складової як головної у досягненні прибутковості і благополуччя підприємства, забезпеченості функціонального розвитку підприємства завдяки невикористаним фінансовим можливостям.

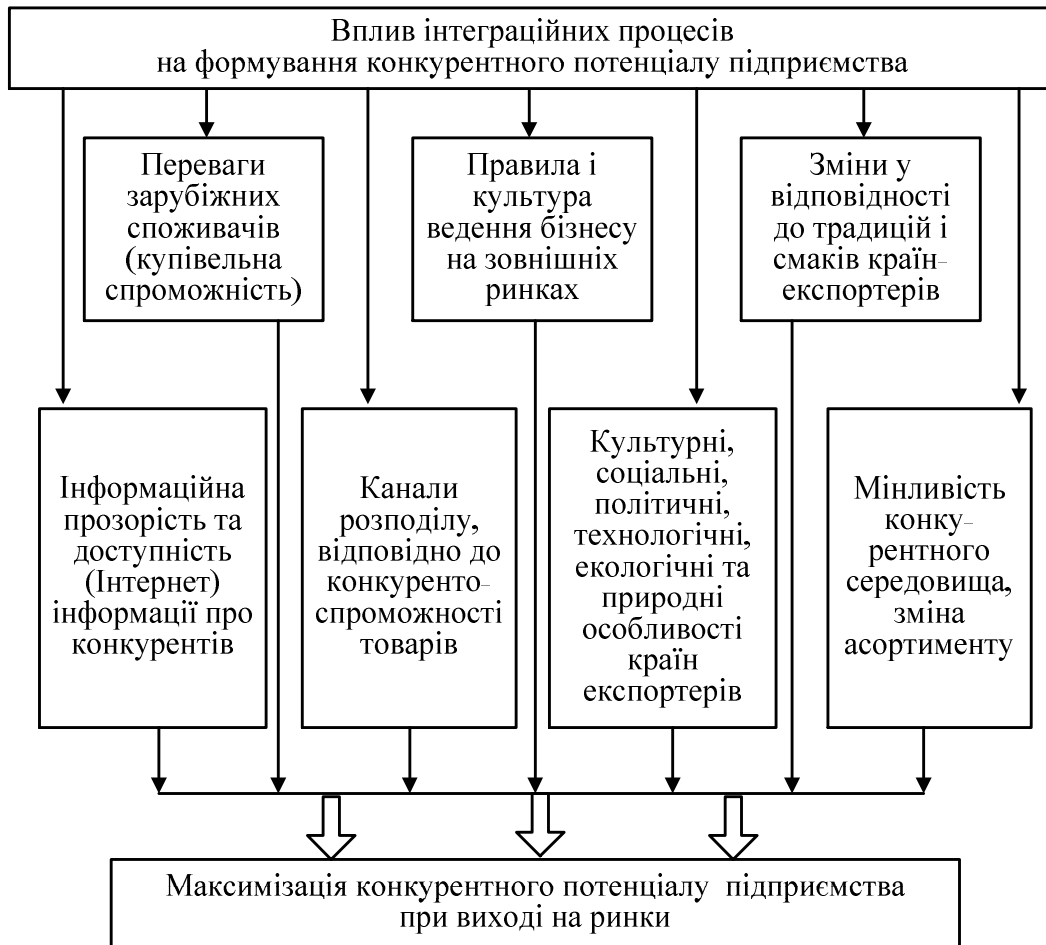


Рис. 1.13. Вплив інтеграційних процесів на формування конкурентного потенціалу підприємства *

Отже, на процеси підвищення конкурентного потенціалу завжди мають взаємовплив наступні факторно-критеріальні умови інтеграційності:

- правила і культура ведення бізнесу на зовнішньому ринку;
- переваги зарубіжних споживачів (купівельна їх спроможність);
- інформаційна прозорість та доступність через Інтернет інформації про підприємства – конкуренти;
- розвиненість каналів розподілу, відповідно до конкурентоспроможності товарів;
- зміни у відповідності до традицій і станів іноземних споживачів;

* побудовано автором

- культурні, соціальні, політичні, технологічні, екологічні особливості функціонування підприємств із країн-партнерів;
- можливості конкурентного середовища і зміна асортименту продукції;
- наявність більшої кількості підприємств-конкурентів та збільшення конкурентного середовища.

Наявність тісно переплених взаємозв'язків дозволяє перейти до корпоративізму і створювати корпорації, які мають певний бренд, рівень конкурентного потенціалу та взаємовплив на глобалізаційні процеси.

Вседоступність у конкурентному інформаційному просторі сприяє процесам пошуку шляхів підвищення конкурентного потенціалу підприємства.

Таким чином, глобалізаційні та інтеграційні процеси, ринкова конкуренція ставить перед вітчизняними підприємствами завдання щодо пристосування до вимог динамічного зовнішнього конкурентного середовища функціонування. Конкурентний потенціал підприємства забезпечує можливість розширювати його конкурентне поле та впливати на ринкову ситуацію, задовольняючи вимоги споживачів продукції. Отже, головне завдання сучасного підприємства полягає у формуванні, власне, достатнього конкурентного потенціалу. І підприємство має враховувати взаємовплив елементів інтеграційних процесів на рівень конкурентного потенціалу і, зокрема, на наявність кадрового, товарно-комерційного, фінансового, соціального та виробничого потенціалу; гнучкості системи управління якістю [121].

У процесі розвитку інтеграційних відносин збільшуються ризики, пов'язані із зовнішньоекономічною діяльністю підприємств, які виходять на європейські ринки. Зокрема, до таких ризиків слід віднести ті, що пов'язані із формуванням конкурентного потенціалу, який залежить від: невірної угоди (договорів); невірно визначеного предмету договору; невідповідності даних в контракті і за фактом постачання; порушень при здійсненні пакування; маркування та підвищення вартості контрактів;

Формування конкурентного потенціалу, особливо на основі зовнішньоекономічної складової, у зв'язку з посиленням інтеграційних процесів

залежить від недоотримання фінансових можливостей внаслідок: заниження або завищення ціни одиниці товару, пред'явлення рекамацій або застосування штрафних санкцій, виникнення форс-мажорних обставин. Інтеграційні процеси передбачають укладання та виконання контрактів між підприємствами і збутовими організаціями. І тут можуть виникати проблеми з підвищенням конкурентного потенціалу внаслідок виникнення виробничих ризиків, збутових, транспортних, фінансових та ризиків сертифікації, митного оформлення.

Зовнішній вплив на формування конкурентного потенціалу промислових підприємств здійснюють загальноекономічні міждержавні стосунки, правові норми і правила міжнародних відносин, політичні аспекти, які складаються в ході взаємовідносин між країнами. До останніх слід віднести непередбачувані події суспільного значення, визнання чи анулювання ліцензій, сертифікатів якості продукції, введення обмежень імпорту-експорту чи його регулювання, невиконання чи неналежне виконання договірних зобов'язань.

Дії міжнародних інституцій також у певній мірі впливають на формування, розвиток і підвищення конкурентного потенціалу промислових підприємств. В результаті виникають загальноекономічні ризики змін в економічних процесах країн-партнерів, зокрема, ризики валютних курсів, зниження світових цін на продукцію, що виготовляють вітчизняні підприємства; зростання світових цін на експортовану сировину; інфляційні процеси в країнах, куди поставляється продукція; економічна злочинність як всередині країни, так і в країнах-партнерах; економічні та екологічні виклики, які можуть виникати.

Зовнішньоекономічна діяльність промислових підприємств, стан та підвищення, у випадку її активізації, конкурентного потенціалу залежить від рівня виробничо-збутової кооперації, обміну трудовими ресурсами, науково-технічної кооперації, трансферу технологій, фінансово-економічної, інвестиційної та товарної кооперації комплектуючих виробів тощо.

В результаті активізації процесів зовнішньоекономічної кооперації промислових підприємств виникає ціла низка ризиків плинності персоналу та

відтоку робочої сили, що в результаті може знизити трудову складову конкурентного потенціалу таких підприємств.

Виникають ризики і в інвестиційно-фінансовій сфері діяльності підприємств, коли орендуються приміщення, береться в лізинг обладнання, надаються кредити, вкладаються інвестиції у спільні проекти, проводяться міжнародні операції з цінними паперами підприємств-партнерів.

Особливим елементом інтеграційних процесів та його впливом на конкурентний потенціал підприємств є трансфер технологій, який дозволяє використовувати сучасні, передові технології на вітчизняних підприємствах. Законодавчо-встановлені взаємовідносини є чи не найголовнішими у трансфері технологій.

Однак, існують певні переваги формування конкурентного потенціалу у маркетинговій сфері, особливо коли це стосується участі підприємств у міжнародних виставках, аукціонах, торгах тощо.

Підприємствам, які виходять на зовнішні ринки, слід більше уваги приділяти моніторингу законодавчо-правових аспектів регулювання зовнішньоекономічної діяльності з тим, щоб передбачити певні наслідки від зміни законодавства країн-партнерів.

Поряд з підвищенням рівня конкурентного потенціалу промислових підприємств завдяки активізації інтеграційних процесів, членства в СОТ існує ціла низка ризиків, які слід аналізувати, зменшувати їх негативну дію або їх локалізувати.

Для цього таким підприємствам необхідно: визначити джерела походження ризиків експортно-імпортової діяльності, оцінити економічні втрати та шляхи нейтралізації негативних явищ, виявити і оцінити можливі загрози, побудувати матриці і стратегії ЗЕД, знаходити менш ризикові альтернативні варіанти здійснення експортно-імпортової операцій, обирати надійні методи управління ризиками, їх регулювання і усунення.

Управління підвищенням конкурентного потенціалу підприємств в умовах поглиблення інтеграційних процесів має здійснюватись з урахуванням балансу

цілей їх ЗЕД і експортно-імпортних операцій, на основі достовірної інформації та впровадження системи регулювання ризиків, їх систематизації, моніторингу, контролю і локалізації за допомогою пошуку методів та інструментів впливу. Ризики мають обмежуватися частково або за допомогою покриття і хеджування усуватися повністю [122].

Існує ціла низка методів та інструментів управління ризиками експортно-імпортної діяльності підприємств. Умовами контрактів передбачається і визначається момент переходу відповідних ризиків від одного підприємства до іншого із застосуванням «ІНКОТЕРМС», де є однозначне трактування цих умов.

До напрямів, які забезпечують підвищення конкурентного потенціалу підприємств за умов розвитку інтеграційних процесів слід віднести:

а) розширення збуту продукції на існуючих ринках на основі дослідження попиту і пропозиції, а також інтенсифікація рекламної компанії та просування товарів на зовнішні ринки, підвищення маркетингової активності;

б) розробка і реалізація інноваційних продуктів виробництва та удосконалення існуючих товарів з орієнтацією на товарну експансію і стабільного споживача з виходом на нові конкурентні соти та конкурентні поля;

в) розповсюдження продукції по конкурентних сотах з метою охоплення всього ринкового конкурентного поля;

г) уникнення конкурентних зон ризику і локалізація ризикових ситуацій, що виникають в ході здійснення бізнесу як у внутрішньому конкурентному середовищі, так і на зовнішньому;

д) розширення і диверсифікація ринку товарів внаслідок проникнення на конкурентне поле вітчизняних та зарубіжних конкурентних підприємств;

е) підвищення фінансово-інвестиційної привабливості за рахунок запровадження інноваційних проектів і підвищення конкурентних виробничих переваг;

є) формування синергетичного ефекту від об'єднання зусиль на внутрішньому і зовнішньому ринках у просуванні товарів;

ж) підвищення стійкості підприємств до кризових явищ, міжнародних викликів та цілої низки ризиків різного характеру;

з) формування умов для уникнення, хеджування чи зменшення ризиків у всіх сферах виробничої і позавиробничої діяльності підприємств.

Стратегія управління підвищенням конкурентного потенціалу промислових підприємств має бути спрямована на: одержання конкурентних переваг у будь-якій сфері, збільшення балансової вартості підприємства, підвищення прибутковості на основі формування виробничої, фінансової, товарно-комерційної, трудової та соціальної складової та усунення викликів глобалізаційного характеру та ризиків розширення конкурентного поля і конкурентного інтеграційного процесу.

Ще одним із елементів взаємовпливу інтеграційних процесів на формування конкурентного потенціалу підприємств є:

а) валютна стабільність в Україні, яка ускладнюється відсутністю прогнозування хоча б у короткостроковому періоді;

б) інвестиційна привабливість підприємств для зарубіжних інвесторів;

в) купівельна спроможність населення (при прийнятті мінімальної зарплати на рівні 3200 грн, її підвищення до 3724 грн та до 4100 грн);

г) стабілізація інфляційних процесів внаслідок стримування зменшення курсу гривні та інтервенцій Національного банку України.

На формування конкурентного потенціалу промислових підприємств великий вплив має інституційно-організаційне забезпечення інтеграційного розвитку, яке в основі своїй має ґрунтуватися на:

– відповідності товарів умовам стандартів високорозвинутих країн з отриманням відповідних сертифікатів у новостворених державних органах сертифікації та ліцензування;

– інноваційності політики державної підтримки задля стимулювання конкурентних переваг вітчизняних підприємств на зовнішніх ринках шляхом вироблення інноваційних товарів на основі передової техніки, трансферу технологій, наукової організації праці персоналу тощо;

– міжнародному співробітництву України по створенню науково-технічних парків, технополісів, аутсорсингових інституцій майбутнього інноваційно-інтеграційного розвитку промислових підприємств та їх корпорацій;

– організаційно-економічних механізмах поєднання освіти, науки і виробництва, спрямованих на створення і передачу інновацій у виробництво задля підвищення конкурентних переваг на основі фінансування і активізації випуску новітньої продукції;

– сучасній інфраструктурі взаємодії державних фінансових, дозвільних, регіональних, галузевих інституцій, які сприятимуть розвитку сучасних підприємств, їх конкурентним перевагам як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках [127].

Отже, під впливом розвитку євроінтеграційних процесів на формування і підвищення конкурентного потенціалу виникає певна взаємообумовленість його складових та необхідність постійного моніторингу і контролю як існуючих економічних ризиків, так і фінансового стану підприємства.

1.4 Концепція підвищення конкурентного потенціалу підприємства в системі регулювання економічних ризиків

Підприємства мають цільову позицію і спрямованість діяльності, підпорядковуються вирішенню головної проблеми – отримання прибутку завдяки виготовленню і реалізації конкурентоспроможної продукції. Процеси формування, постановки та досягнення цілей являють собою процеси менеджменту підприємства, для якого мають бути чітко визначені ключові орієнтири – нормативні характеристики та кінцевий результат. Вирішення певних проблем заради досягнення цілей має наступні етапи:

- формування переліку цілей у підвищенні конкурентного потенціалу;
- встановлення пріоритетності заходів, спрямованих на підвищення конкурентного потенціалу.

Якщо припустити, що поряд з максимізацією прибутків, підприємство за сучасних конкурентних відносин має на меті вдало конкурувати у зовнішньому середовищі, то ціль, пов'язана з постійним підвищенням конкурентного потенціалу підприємства, є первинною і лише, досягнувши певного рівня конкурентного потенціалу, підприємство може ставити мету – отримання прибутків як висхідної цілі із первинної.

Виходячи з цього, теза максимізації прибутків має бути замінена іншою – максимізацією конкурентного потенціалу для досягнення всіх інших цілей, зберігши при цьому його стійке функціонування. Однак, максимізація конкурентного потенціалу можлива лише за умови досягнення: економічних, маркетингових, організаційних, науково-технічних, соціальних та економічних цілей. Економічні цілі включають: збільшення прибутку, доходів підприємства, зниження собівартості продукції, збільшення обсягів виробництва і реалізації продукції, підвищення ліквідності та фінансової стійкості підприємства. Маркетингові цілі передбачають: зміни кон'юнктури ринків та споживачів, усунення конкурентів на внутрішньому та зовнішньому ринках, поглинання конкурентів завдяки вдало організованим важелям впливу, диверсифікація та реорганізація підприємства. Організаційні цілі включають: реорганізацію системи і структури управління та виробничої структури; зміцнення трудової дисципліни і зменшення втрат робочого часу; зміну розміру і структури існуючих резервів на підприємстві; зміну системи організації, планування, обліку, контролю та стимулювання діяльності персоналу. Науково-технічні цілі передбачають: зміну виробництва застарілої продукції на нову, технологічно-спрямовану продукцію, технічно переоснащену інноваційну продукцію. Соціальні цілі включають: безпечні умови праці, забезпечення соціальної інфраструктури, надання медичного обслуговування, оздоровче забезпечення, соціальні виплати потребуючим, зменшення екологічного навантаження на оточуючих тощо.

Системна концепція передбачає вибір пріоритетних цілей на той чи інший час з метою підвищення конкурентного потенціалу підприємства в цілому. Для вибору пріоритетних цілей може бути застосований метод попарних порівнянь

або ймовірнісна система логічних можливостей на основі побудови дерев настання подій.

Розглядаючи підприємство як відкриту систему, на яку впливає безліч факторів, що часто і швидко змінюються в конкурентному середовищі, важливим є достатність інформаційного забезпечення про конкурентів, конкурентні переваги і недоліки як власних функціональних сфер, так і підприємств-конкурентів.

Конкурентний потенціал підприємства зустрічається в наукових колах досить рідко. Однак його дослідження є досить актуальним, коли оцінюється сукупність наявних засобів та можливостей підприємства в певному конкурентному ризик-середовищі. Досить широко досліджуються терміни: виробничий, економічний, стратегічний потенціали як поширення досліджень стратегічного підходу в управлінні.

Сучасна концепція управління конкурентним потенціалом має поєднувати в єдиному механізмі стратегічне, перспективне і оперативне регулювання процесів його підвищення.

Оцінка конкурентних складових має ґрунтуватися на аналізі і діагностиці конкурентного бізнес-середовища (рис. 1.14).

Конкурентний потенціал підприємства залежить від наявності ресурсної бази та функціональної складової (компетенцій та здібностей персоналу).

Аналіз зовнішнього середовища дозволяє підприємствам визначитися із його зовнішньою позицією порівняно з конкурентами, його положенням на конкурентному ринку, позицією на фондовому, фінансовому ринку та ринку ресурсів і матеріалів.

Сучасна концепція підвищення конкурентного потенціалу підприємства має ґрунтуватися на принципах: своєчасності, системності, комплексності, об'єктивності, цілеспрямованості. Звісно, що сучасна концепція підвищення конкурентного потенціалу підприємства має ґрунтуватися на передових методах: прогнозування (науково-технічного розвитку, соціальних, демографічних процесів); моделювання внутрішнього і зовнішнього середовища («витрати-

результати», стохастичного аналізу), оцінки конкурентоспроможності підприємств; декомпозиції, забезпечення умов.



Рис. 1.14. Діагностика і оцінка конкурентного потенціалу підприємства в системі зовнішнього та внутрішнього середовищ^{*}

Залежно від критеріїв та показників, що мають використовуватися при побудові механізму управління конкурентним потенціалом, слід застосовувати методики: порівняльного аналізу, експертної оцінки, еталонного та динамічного аналізу. Послідовність оцінки конкурентного середовища та рівня підвищення конкурентного потенціалу підприємства включає п'ять етапів взаємопов'язаних процедур, які між собою витікають одна з іншої, представлених на рисунку 1.15.

^{*} запропоновано автором

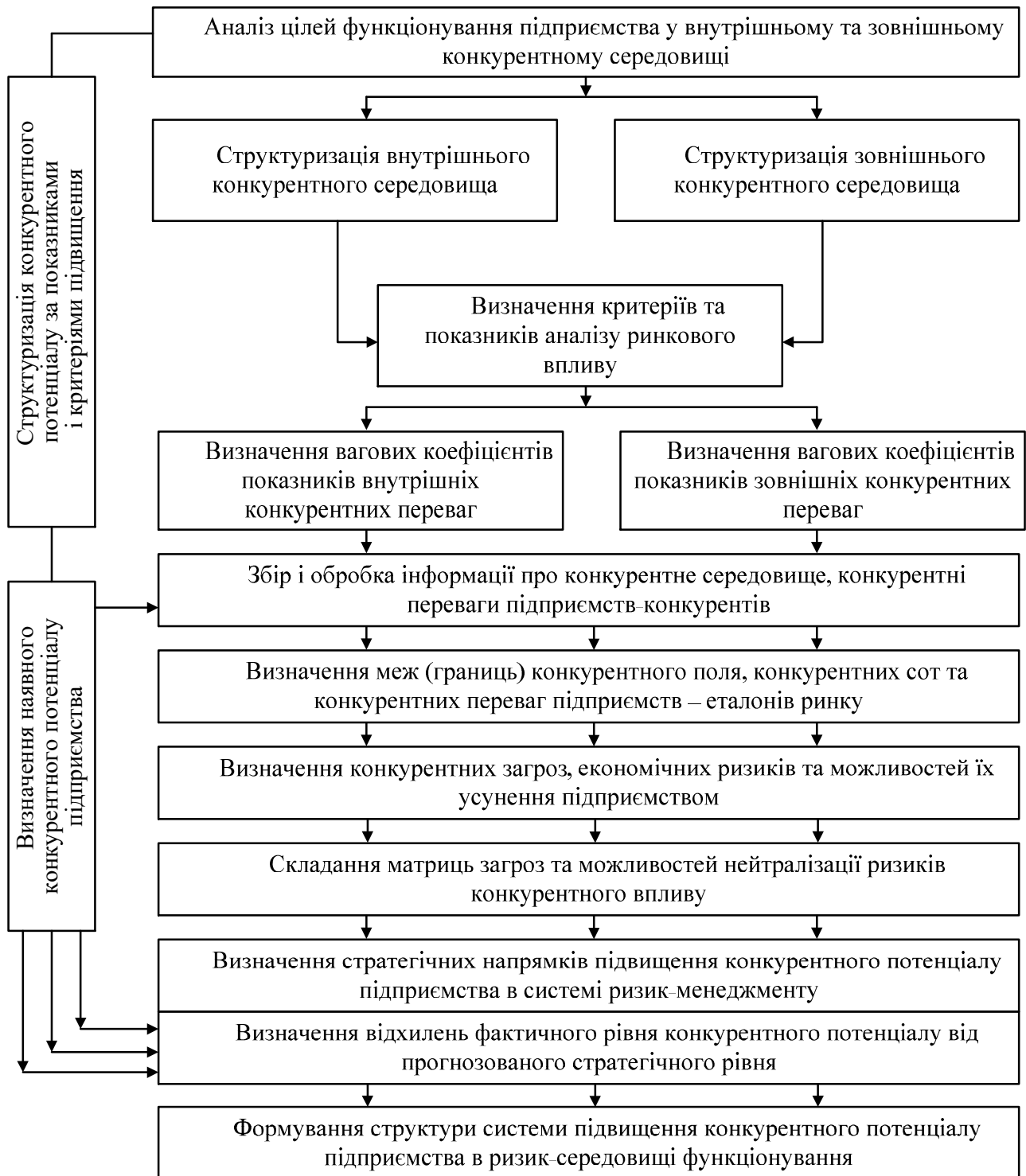


Рис. 1.15. Послідовність оцінки конкурентного середовища та підвищення конкурентного потенціалу підприємства*

* запропоновано автором

За умов постійних змін конкурентного ризик-середовища, підприємства мають постійно здійснювати пошук нових конкурентних переваг з метою утримання власних позицій, підвищуючи тим самим конкурентний потенціал і зменшуючи існуючі ризики.

Конкурентні переваги за об'єктами виникнення можуть бути на рівні країни (макрорівень), на рівні галузі та регіону (мезорівень), а також на рівні окремих підприємств (мікрорівень). Переваги на рівні підприємства можуть бути за ціною, рентабельністю, інвестиційною привабливістю; фінансовими, матеріальними, людськими ресурсами; інноваційністю продукції, рекламною, іміджевою спроможністю.

Оцінка конкурентних переваг підприємства є певним інструментом у підвищенні його конкурентного потенціалу. Через те, конкурентні переваги мають бути оцінені відповідно до конкурентного фону, на рівні конкурентного середовища, конкурентного поля, за конкурентним фоном та в межах окремої конкурентної соти.

Вводячи поняття конкурентної соти, слід зазначити, що це сфера ринкової діяльності підприємства, в якій здійснюється конкурентна боротьба з іншими підприємствами-конкурентами. Конкурентні соти, як площі охоплення діяльністю підприємства, заповнюючи ринкове середовище, найбільш повно охоплюють всю територію, не залишаючи позаринкових просторів, і тим самим є найбільш ефективною моделлю зайняття сфери діяльності будь-якого підприємства.

Окрім визначених меж конкурентного поля, конкурентних сот та конкурентних переваг підприємствам слід визначати і конкурентні загрози та ризики зі сторони інших підприємств, які утворюють певну конкурентну інтенсивність впливу. Однак не лише підприємства-конкуренти створюють дану інтенсивність і вплив, а й галузь в цілому та всі сфери соціально-економічного життя населення. Для аналізу конкурентної інтенсивності нами пропонуються наступні методи: складання профілю макроекономічних факторів, метод ситуаційного аналізу конкурентної інтенсивності, метод прогнозного сценарію за складовими елементами конкурентного потенціалу.

Звичайно, вимірюючи конкурентну інтенсивність, підприємства мають виявити проблеми в його кількісному вимірі, велику кількість факторів як

внутрішнього, так і зовнішнього впливу. Процеси оцінки конкурентної інтенсивності є надто складними та трудомісткими. І дані ускладнення існують внаслідок того, що: важко виділити найбільш впливові фактори із цілої низки; визначення конкурентних переваг і ризиків є надто складними і потребують підключення до цього процесу експертів.

Ввівши таке поняття як конкурентна сота, слід визначитись з показниками, які мають характеризувати її як з якісної, так і кількісної сторони. До кількісних характеристик конкурентної соти слід віднести: місткість ринку на даній території, ступінь відкритості до конкурентів, рентабельність, ступінь задоволення попиту на товари підприємства, рівень цін на товарні групи, обсяги товарної продукції, що виготовляється у даній конкурентній соті, рівень концентрації покупців (клієнтів).

До якісних характеристик конкурентної соти слід віднести: вимоги до якості товарів, структуру витрат і результатів, мотиви споживачів, рекламне поле діяльності виробника, структуру конкурентної соти (наявність конкурентів, лідерів).

Окрім якісних та кількісних характеристик конкурентної соти, існують пріоритетні напрями діяльності підприємства на рівні даної соти: пошук нових споживачів, формування переваг продукції, використання існуючих переваг в рекламі, визначення інноваційності товарів у порівнянні з конкурентами.

В період спаду реалізації продукції підприємству необхідно: розробляти тактичні напрями зменшення цін на продукцію; переходити на енергоефективні технології; формувати маркетинг, витрачаючи мінімальні кошти; знижувати собівартість продукції і підвищувати ефективність виробництва.

Рівень доступності конкурентної соти можна визначити за питомою вагою обсягів ввезеної продукції в загальному обсязі реалізованої продукції:

$$P_d = \frac{Q_{Bв}}{Q_{BИр} + Q_{Bв} + Q_{BИв}}, \quad (1.4)$$

де $Q_{Bв}$ – обсяги ввезеної продукції; $Q_{BИр}$ – обсяги виробленої продукції на території соти; $Q_{BИв}$ – обсяги вивезеної продукції.

На конкурентний потенціал підприємства мають вплив підприємства-конкуренти, реалізатори товарів-замінників, постачальники аналогічної продукції; споживачі даної продукції.

Кожен чинник впливу несе з собою або певний ризик (загрозу), або невикористані можливості. Кожен ризик у конкурентній соті може визначатися експертним шляхом за допомогою бальної системи оцінки (відсутність ризиків – 0 балів, незначний ризик – 1 бал, помірний ризик – 2 бали, сильний ризик – 3 бали).

Отже, оцінку ступеня впливу ризику в конкурентній соті можна визначити за середньозваженою величиною – ступенем впливу ризику на конкурентну соту:

$$C_p = \frac{1}{a \cdot b} \sum_{i=1}^a R_i \sum_{j=1}^b B_{ij}, \quad (1.5)$$

де B_{ij} – бальна оцінка j -го експерта впливу i -го ризику; b – кількість експертів; R_i – коефіцієнт вагомості; a – кількість ризиків, що впливають.

Проведений аналіз конкурентних можливостей та ризиків дозволить визначити ступінь привабливості конкурентної соті: низький, середній чи високий.

Розглянемо декілька випадків коли середньозважена величина підприємства як ступінь впливу ризику на конкурентну соту різна.

Перший випадок: коли ступінь впливу потрапляє в інтервал високої дії ризику, тоді рівень можливостей підприємства у даній конкурентній соті низький.

Другий випадок: коли ступінь впливу потрапляє в інтервал помірної дії ризику, тоді рівень можливостей підприємства у даній конкурентній соті високий.

Третій випадок: коли ступінь впливу потрапляє в інтервал низької дії ризику, тоді рівень можливостей підприємства у даній конкурентній соті також високий.

Отже, сучасна оцінка конкурентного позиціонування підприємства у конкурентній соті має ґрунтуватися на наступному алгоритмі:

- 1) Конкурентна позиція підприємства у соті (K_n):

$$K_{\Pi} = K_{КП} \cdot K_{ПС}, \quad (1.6)$$

де $K_{КП}$ – коефіцієнт конкурентної переваги; $K_{ПС}$ – коефіцієнт привабливості соти, в якій розміщене підприємство.

2) Коефіцієнт конкурентної переваги:

$$K_{КП} = P_{зовн.} \cdot P_{вн.}, \quad (1.7)$$

де $P_{зовн.}$ – рівень зовнішніх конкурентних переваг підприємства,

$P_{вн.}$ – рівень внутрішніх конкурентних переваг.

3) Рівень зовнішніх конкурентних переваг:

$$P_{зовн.} = \Pi \cdot K_{результ.}^{Лід.} / K_{результ.}^{Лід.}, \quad (1.8)$$

де Π – питома вага соти, що займає підприємство; $K_{результ.}^{Лід.}$ – коефіцієнт результативності роботи підприємства (рентабельності); $K_{результ.}^{Лід.}$ – коефіцієнт результативності роботи підприємства-лідера (рентабельності).

4) Рівень внутрішніх конкурентних переваг:

$$P_{Вн} = K_{Кон.п.}^{Лід.}, \quad (1.9)$$

де $K_{Кон.п.}^{Лід.}$ – рівень конкурентного потенціалу підприємства.

За нашою концепцією рівень конкурентного потенціалу підприємства може визначатися як середня величина спроможності використання його складових елементів:

$$K_{Кон.п.}^{Лід.} = \frac{K_{Вн} + K_{Фн} + K_{Тн} + K_{Сн} + K_{ТОВ}}{5}, \quad (1.10)$$

де $K_{Вн}$, $K_{Фн}$, $K_{Тн}$, $K_{Сн}$, $K_{ТОВ}$ – спроможність використання виробничого, фінансового, трудового, соціального, товарно-комерційного потенціалу підприємства.

Однак, можуть існувати підходи, за якими рівень конкурентного потенціалу може визначатися як середньозважена його складових, або ж як середня арифметична.

Отже, вищезазначений алгоритм оцінки переваг підприємства ґрунтується на наступних постулатах концепції:

1) запропонований алгоритм використовує системний підхід до оцінки конкурентних переваг, що виходять з конкурентного фону, конкурентної соти, яку займає підприємство і власне його конкурентного потенціалу;

2) особливу роль відіграє позиція підприємства в конкурентній соті;

3) позиція підприємства в конкурентній соті залежить від рівня конкурентного потенціалу підприємства;

4) конкурентний потенціал підприємства включає складові виробничого, фінансового, трудового, соціального та товарно-комерційного потенціалів.

За нашою концепцією конкурентний потенціал може бути представлений у вигляді матриці, в якій стовбці представляють конкурентну спроможність підприємства, а рядки – забезпеченість цих спроможностей ресурсами і функціями, які має в наявності підприємство.

Підприємство може підвищити свій конкурентний потенціал, послідовно вирішуючи завдання розподілу функцій і ресурсів між складовими елементами конкурентного потенціалу з тим, щоб досягти максимального синергетичного ефекту взаємодії усіх його елементів. Для цього пропонується сформулювати концептуальну модель конкурентного потенціалу підприємства методом структурних матриць, форма якої представлена в табл. 1.5.

Конкурентний потенціал підприємства, на нашу думку, не є раз і назавжди однаковим – статичною величиною, а він володіє динамічними можливостями, у залежності від взаємодії елементів перебуває в динаміці і змінюється у залежності від прийнятих управлінських рішень.

Таблиця 1.5

Матриця взаємозв'язків складових елементів конкурентного потенціалу

Складові конкурентного потенціалу	Взаємозв'язки елементів структури конкурентного потенціалу				
Виробничо-технологічне забезпечення бізнес-процесів	Виробничий потенціал	←			
Фінансове забезпечення ведення бізнесу		Фінансовий потенціал	←		
Кадрове забезпечення трудових процесів			Трудовий потенціал	←	
Виробництво конкуренто-спроможної продукції				Товарно-комерційний потенціал	←
Соціальне забезпечення розвитку підприємства					Соціальний потенціал

Вимірювання конкурентного потенціалу може здійснюватися за різними формами виміру та типом показників, які мають свої недоліки і переваги (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Показники вимірювання конкурентного потенціалу підприємства

За формою виміру	Переваги	Недоліки
Індекси	Поєднання декількох показників	Важко доступні
Числові значення	Простота	Невизначеність цілепокладання
Відсотки	Для інтервального показу	Помилковість у поясненні
Рейтинги	Для якісних характеристик	Суб'єктивізм
Ранжування	Для виміру розривів	Непридатність до підприємств з низьким рангом
Коефіцієнти	Для виміру критичних співвідношень	Додаткові дослідження для вірного висновку

Оцінивши переваги і недоліки різних показників вимірювання загалом потенціалу підприємства, ми пропонуємо зупинитись на коефіцієнтному вимірі, оскільки він дозволяє поєднувати різні показники, їх сумувати, множити, ділити, тобто виконувати різні дії з тим, щоб бачити реальні конкурентні переваги підприємства порівняно з конкурентами.

Залежно від умов діяльності підприємства та його характеристик кількість показників, що характеризують ту чи іншу складову конкурентного потенціалу може бути мінливою. Через те комплексна оцінка кожної складової конкурентного потенціалу може розглядатися і як середня геометрична від функції Харінгтона за її всіма показниками K_j :

$$КП_i = \sqrt[n]{K_j}. \quad (1.11)$$

Значення показника може змінюватися від 0 до 1. «0» – означає найгірше значення показника, а «1» – найкраще.

Для того, щоб визначитися, на яку складову конкурентного потенціалу звернути увагу, розширити її ресурсне чи функціональне забезпечення, слід визначити більш точно ці складові на підприємстві за даною формулою і у конкурента-лідера та порівняти з власними здобутками підприємства.

Отже, за допомогою сумарних коефіцієнтів визначених величин складових елементів, можна давати відповіді і приймати управлінські рішення щодо того:

- на яку складову конкурентного потенціалу слід звернути увагу і більш ефективно вплинути для підвищення конкурентного потенціалу;
- яка функція чи вид ресурсів підприємства потребує розширення чи збільшення.

Отримані результати підрахунку значення конкурентного потенціалу можуть слугувати не лише для аналізу його теперішнього чи минулого стану, а й використовуватися для прогнозування майбутнього бажаного стану конкурентного потенціалу підприємства. На сьогодні нараховується величезна кількість методів прогнозування, які використовуються в різних сферах виробництва.

Через те використання того чи іншого методу прогнозування підвищення конкурентного потенціалу керівники підприємства мають обирати самостійно у залежності від того чи це оперативне, коротко- чи довгострокове прогнозування.

Прогнозування розвитку підприємства має враховувати різні комбінації альтернативних стратегій, до яких слід віднести і стратегії стабілізації (захисту частини ринку, підтримки конкурентного потенціалу, модифікації продукції); і стратегії зростання (експансії, диверсифікації, вертикальної та горизонтальної інтеграції, глобалізації діяльності); і стратегії реструктуризації (скорочення витрат, позбавлення від зайвого, переорієнтації, освоєння нових видів діяльності, ринків); і стратегії скорочення (скорочення частини ринку, організованого відступу, збирання результатів); і стратегії ліквідації (санації, розпродажу, банкрутства, закриття).

Підприємство на ринку має розробляти конкурентні стратегії такі як: стратегію лідерства, стратегію диференціації, стратегію фокусування, синергетичну стратегію.

Аналіз існуючих підходів дозволяє стверджувати, що не існує єдиного підходу до визначення сутності і складу конкурентних стратегій. Через багатофункціональність підприємство намічає певні цілі і лише за допомогою розробки тієї чи іншої стратегії виходить на конкурентні позиції. Підприємство уточнює за рахунок яких заходів підвищиться конкурентний потенціал. Досягти цілей підприємство може за допомогою запровадження функціональних стратегій, які спрямовані на реалізацію загальної конкурентної стратегії. Тобто загальна конкурентна стратегія має розроблятися за допомогою виробничої, фінансової, трудової, товарної та соціальної стратегій.

В результаті конкурентний набір підприємства має формуватися завдяки поєднанню і знаходженню місця кожної складової: конкурентної соти, конкурентного потенціалу, конкурентного поля, конкурентного профілю.

Оскільки сучасне підприємство функціонує в конкурентному середовищі, то конкурентному потенціалу слід приділити максимальну увагу. Слід визначити, за рахунок яких конкурентних стратегій, яких напрямів та яких заходів можна досягти конкурентних переваг і стати лідером в конкурентному полі.

Конкурентні стратегії залежать від конкурентного середовища, в якому або функціонує підприємство, або збуває продукцію власного виробництва.

Отже, сучасне підприємство має для утримання конкурентних переваг сформувані певний конкурентний набір, який складається з визначення: конкурентної позиції на ринку, рівня і складу характеристик конкурентного потенціалу, конкурентної стратегії на ринку товарів, розміру конкурентної соти, поля та середовища, а також конкурентних ризиків (рис. 1.16).

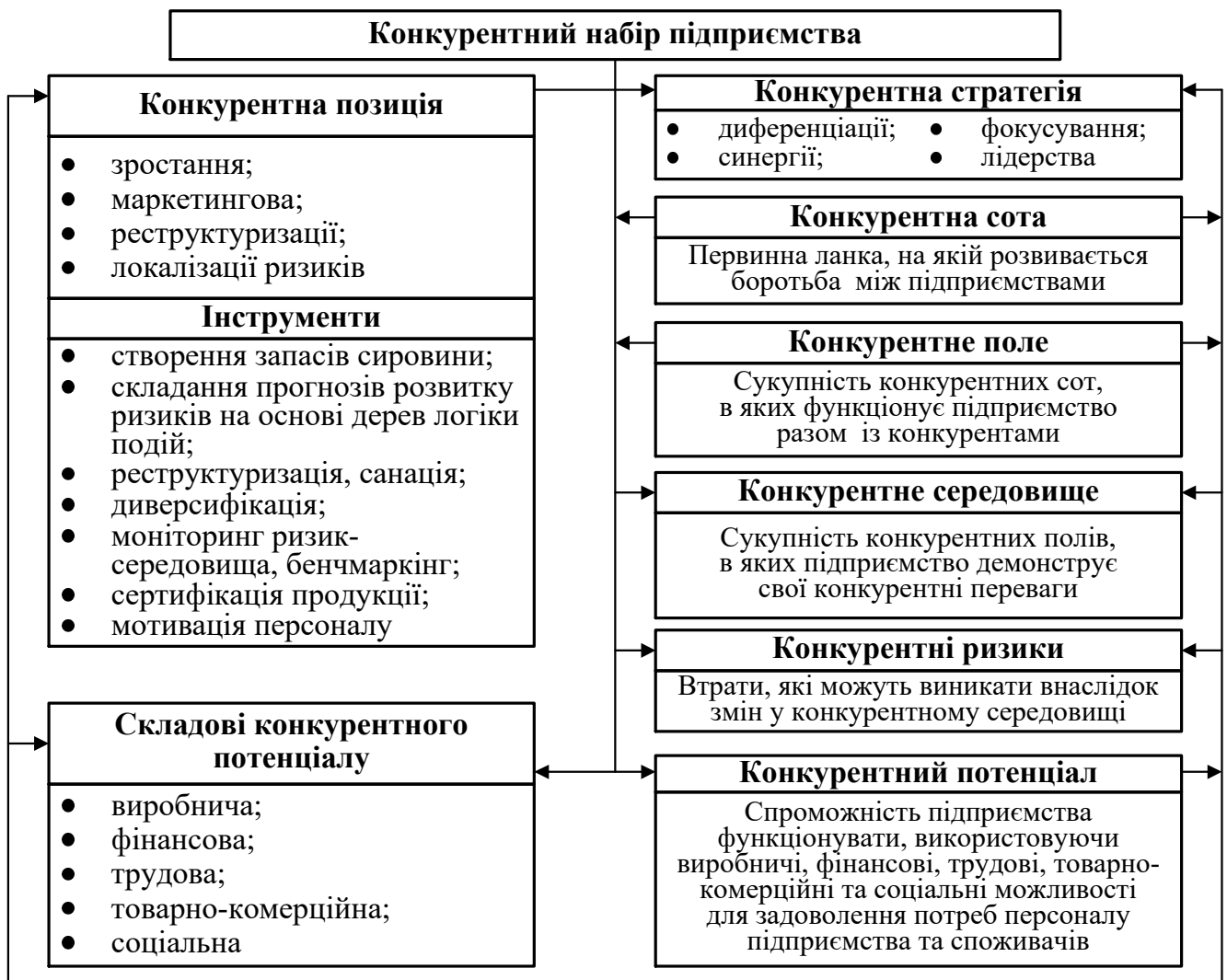


Рис. 1.16. Конкурентний набір промислового підприємства за сучасних ринкових умов ризик-менеджменту*

* розроблено та запропоновано автором у [129]

На конкурентний набір підприємства впливає цілий ряд як факторів успіху, так і факторів ризику. Якщо господарюючий об'єкт орієнтується на подальший розвиток, то для стратегії набору слід обирати стратегії, що забезпечать реалізацію факторів успіху.

Якщо ж підприємство здатне завойовувати інші ринки і функціонувати у конкурентних секторах та полі інших підприємств-конкурентів, то йому слід оцінити фактори ризику, з якими в подальшому воно зіштовхнеться на ринку.

Підводячи підсумок, слід зауважити, що формування конкурентного набору підприємства потребує певної варіації складових у залежності від ризиковості ситуації та стадії життєвого циклу підприємства.

Отже, до основних складових конкурентного потенціалу нами віднесені: виробнича, фінансова, трудова, товарно-комерційна і соціальна складова. До другорядних похідних нами віднесені наступні: управлінська, яка входить в трудову, інвестиційна – у фінансову, маркетингова – у товарно-комерційну, інноваційна – у виробничу складову конкурентного потенціалу.

Висновки до першого розділу

Результати дослідження, які отримані у першому розділі, дозволяють зробити наступні висновки:

1. На основі всебічного аналізу наявних наукових поглядів на формування та розвиток конкурентного потенціалу промислових підприємств виділено ресурсний, функціональний, результативний та резервний підходи у його формуванні, які по-різному в подальшому впливають на саму систему підвищення конкурентного потенціалу.

2. Доведена на основі експертного дослідження необхідність включення до складу конкурентного потенціалу виробничої, фінансової, трудової, товарно-комерційної та соціальної складової як найбільш важливих і узагальнених характеристик, які всебічно розкривають сутність конкурентоспроможності підприємства.

3. Побудована структура конкурентного потенціалу дозволила вийти на його складові елементи, характеристики їх рівнів та сформулювати авторське

визначення поняття «конкурентного потенціалу» як спроможності підприємства використовувати потенційні конкурентні особливості ринків збуту продукції на основі максимальної реалізації виробничих, фінансових, трудових, соціальних та товарно-комерційних можливостей для забезпечення своїх конкурентних переваг в досягненні стратегічних цілей.

4. Доведено, що з розвитком ринку, з поглибленням інтеграційних процесів збільшується ймовірність настання різного роду ризиків, які в роботі систематизовані за певними ознаками; описані і побудовані дерева логічних можливостей настання складових виробничого, фінансового, соціального, трудового, комерційно-товарного ризиків. За допомогою останніх пропонується прогнозування ризик-середовища і шляхи його локалізації.

5. Запропоновано етапи управління конкурентним потенціалом в системі ризик-менеджменту, здійснено аналіз методів та етапів оцінки рівня конкурентного потенціалу та визначено перелік складових конкурентного потенціалу, який включає виробничу, фінансову, трудову, соціальну та товарно-комерційну складові.

6. Систематизовано принципи побудови будь-яких систем управління і розширено їх перелік для побудови ефективної системи управління конкурентним потенціалом, який включає принципи прозорості, погодженості, відкритості, цілісності, ефективності, пріоритетності, безперервності, циклічності, інформативності, плановості, інноваційності, комплексності, системності, повноти, об'єктивності та порівнянності. Саме поєднання визначених принципів дозволить побудувати дієву систему управління конкурентним потенціалом підприємства.

7. Розширено понятійний апарат в управлінні підвищенням конкурентного потенціалу підприємства, який доповнено поняттями «конкурентна сота», «конкурентне поле», «конкурентна позиція», «конкурентна зона ризику», «конкурентна стратегія» підприємства, що дозволило удосконалити визначення конкурентної стратегії, процесів підвищення конкурентного потенціалу, організаційно-економічного механізму ризик-менеджменту конкурентного потенціалу, системи управління ризиками в конкурентному середовищі.

8. Розроблено систему взаємозв'язку в управлінні підвищенням конкурентного потенціалу та доведено, що за нинішніх умов інтеграційності процесів функціонування підприємств головна мета – максимізація їх прибутків – має бути замінена на максимізацію конкурентного потенціалу. Через те, у роботі запропонована послідовність оцінки конкурентного середовища, конкурентного поля, конкурентної соти.

9. Доведено, що концепція підвищення конкурентного потенціалу підприємства в системі регулювання економічних ризиків має бути спрямована на підвищення конкурентної позиції підприємств в конкурентній соті та коефіцієнта конкурентної переваги. Підприємство має утримувати відповідні конкурентні позиції, усувати конкурентні ризики шляхом підвищення конкурентного потенціалу.

Результати даного розділу опубліковано автором у працях [107, 110, 113, 114, 116, 123, 130], наведених у списку літератури.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ ТА ФАКТОРІВ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ В УМОВАХ РИЗИКУ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

2.1 Інтегральна оцінка економічних результатів функціонування машинобудівних підприємств

На сучасному етапі розвитку економіки України перед вітчизняними підприємствами стоять нові вимоги щодо збереження їх конкурентних позицій на ринку. Формування ринкових відносин в країні, які відбуваються в умовах динамічних змін зовнішнього середовища, загострення конкурентної боротьби, підвищення рівня комерційного ризику, визначають необхідність фінансової стійкості підприємств з метою забезпечення конкурентоспроможності промислової продукції на зовнішньому і внутрішньому ринках.

Досягнення приведених вище вимог є неможливим без стабільного економічного становища у галузі машинобудування, котра є однією із найважливіших у промисловості України, продукція підприємств якої відіграє вирішальну роль в реалізації досягнень науково-технічного прогресу у всіх галузях, а також забезпечує технічне оснащення, комплексну механізацію та автоматизацію процесів виробництва [143].

Оскільки економічна діяльність машинобудівних підприємств здійснюється в умовах ризику та невизначеності, особливо в наш час загострення конкуренції, то оцінка процесів їх функціонування та формування конкурентного потенціалу потребує збору і обробки великого масиву фінансово-статистичної інформації, а також інформації про наявність, продаж цінних паперів, участь у капіталі, оцінки конкурентоспроможності підприємств і в кінцевому результаті оцінки прийнятих управлінських рішень щодо регулювання економічних ризиків у їх діяльності.

Для вищезазначеної загальної або інтегральної оцінки необхідно користуватися формами № 1 – № 5 фінансової звітності обраних машинобудівних

підприємств з тим, щоб зробити узагальнені висновки щодо розробки структури системи ризик-менеджменту підвищення конкурентного потенціалу підприємства.

У науковій літературі узагальнені підходи щодо інтегральної оцінки ризиків діяльності промислових підприємств і зокрема у роботах А. О. Старостіної [158], В. В. Лук'янової [90], В. Н. Кочеткова [79] та багатьох інших вчених. Отже, застосовуючи наукові підходи та використовуючи дані фінансової звітності машинобудівних підприємств, можемо здійснити інтегральну оцінку ризику їх діяльності.

Інтегральну оцінку ризику діяльності підприємств будемо проводити за такими напрямками: операційному (виробничому) та фінансово-економічному (фінансово-інвестиційному, фінансово-кредитному). Фінансово-інвестиційні ризики слід оцінювати як ризики фінансових і реальних інвестицій. Фінансово-кредитну оцінку ризиків проведемо з огляду на взяті підприємствами коротко-, середньо- та довгострокові кредити. Як показав аналіз окремих машинобудівних підприємств, кредиторська заборгованість присутня майже у всіх підприємств і для того, щоб оцінити конкурентний потенціал окремого підприємства слід знати кредитні ризики його партнерів-конкурентів.

Запозичення коштів підприємством дозволяє отримувати приріст чистої рентабельності, який прийнято називати ефектом фінансового важеля і розраховувати за формулою:

$$E\Phi B = (1 - C_{\Pi}) \cdot (EP - CPC_{\Pi}) \cdot \frac{Z_k}{B_k}, \quad (2.1)$$

де C_{Π} – ставка оподаткування прибутку виражена в частках одиниці (0,2);
 EP – економічна рентабельність балансу:

$$EP = \frac{\Pi_{Po} + \Pi_{P\phi} + \Pi_{Pn}}{B_k + Z_k} \cdot 100\%, \quad (2.2)$$

де $П_{Ро} + П_{Рф} + П_{Рн}$ – прибуток від операційної і фінансової діяльності та звичайний прибуток або збиток до оподаткування:

Звіт про фінансові результати (р.100 + (р.110 + р.120 + р.130 – р.140 – р.150 – р.160) + р.200).

$Вк, Зк$ – власні та запозичені кошти по пасиву балансу підприємства (розділ I + V і суми розділів II + III + IV пасиву БП);

$СРС_{П}$ – середня розрахункова ставка відсотку за кредит (середньоарифметична величина від ділення всіх фактичних фінансових витрат за усіма кредитами на загальну суму кредитів), %.

Кожна зі складових даних формул має свій економічний зміст:

$Зк/Вк$ – плече фінансового важеля – не має перевищувати 1, тобто для підприємства важливим є те, щоб запозичені кошти не перевищували власні;

$(EP - СРС_{П})$ – диференціал показує перевищення рентабельності (дохідності) над витратністю запозичених коштів;

$(1 - СП)$ – ефект фінансового важеля зменшується на частку, яка відповідає оподаткуванню прибутку [161, с. 180–181].

Агрегований ризик, на думку О. А. Стоянової, В. В. Лук'янової визначається за формулою [90]:

$$AP = СВФВ \cdot СВОВ, \quad (2.3)$$

де $СВОВ$ – сила впливу операційного важеля; $СВФВ$ – сила впливу фінансового важеля.

За умов розвитку інтеграційних процесів перед машинобудуванням постають вимоги щодо утримання існуючих конкурентних позицій та підвищення конкурентного потенціалу. Формування конкурентних відносин потребує певної стійкості реалізації промислової продукції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Машинобудівна галузь є однією із визначальних у промисловості України, продукція якої відіграє велику роль у всіх галузях

промисловості, і через те питання її конкурентоспроможності, формування конкурентного потенціалу підприємств слід приділяти досить велику увагу.

Оскільки для оцінки економічних результатів діяльності необхідно скористатися формами звітності № 1 – 5 та 1–ПВ, 2–ПВ з тим, щоб зробити узагальнені висновки щодо розробки структури системи ризик-менеджменту підвищення конкурентного потенціалу машинобудівних підприємств.

За структурою у машинобудівній галузі України працює 1856 середніх підприємств (15,6 %), 149 великих підприємств (1,1 %) та 9322 підприємства (82,6 %). Галузева структура машинобудування досить різноманітна: загальне, важке, точне, середнє машинобудування та металевих конструкцій і виробів. Якщо у 2014 р. фінансовий результат склав 9841,6 млн. грн. І лише 64,7 % підприємств працювало з прибутком, то у 2015 ці показники збільшились до 16117 млн грн і 73,5 %, у 2016 р. – 16468 млн грн. і 75,6%, у 2017 р. – 18156 млн грн і 77,4%.

Тобто, спостерігається позитивна динаміка. Кількість збиткових машинобудівних підприємств з кожним роком зменшується з 35,3 % до 24,6 %. За позитивними показниками чистого прибутку у 2014 р. працювало 63,7 % підприємств із фінансовим результатом 13090 млн грн, у 2016 – 76,4 % із фінансовим результатом 14 860 млн. грн. та у 2017 р. – 77,5% з фінансовим результатом 15113 млн. грн.

За даними Держкомстату України рівень рентабельності машинобудування у 2014 р. склав 1,6 %, у 2015 р. – 0,8 %, у 2016 р. – 3,1 %, у 2017 р. – 3,7 %.

За показниками обсягів продукції машинобудування, яка у 2014 р. йшла на експорт – 53 901,6 млн. дол. США, імпорт – 4 428,7 млн. дол. США; у 2016 – експорт – 52628 млн. дол. США, імпорт – 53 126 млн. дол. США; у 2017 р. – експорт – 51 396 млн. дол. США, імпорт – 52 786 млн. дол. США.

Отже, впродовж 2014–2017 рр. відбувається негативна динаміка експортно-імпоротної діяльності машинобудівних підприємств з від'ємним сальдо. Як бачимо, в умовах активізації інтеграційних процесів спостерігається спад реалізації продукції на зовнішні ринки. Для підтримки експортно-імпоротної діяльності машинобудівних підприємств необхідно: підвищувати рівень їх конкурентного потенціалу, забезпечувати належний рівень

конкурентоспроможності продукції для виходу на нові ринки збуту, переоснащувати збиткові підприємства та підтримувати їх – з боку держави, вчасно виявляти різного роду проблеми законодавчого характеру, узгоджувати економічні важелі впливу на стимулювання зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Необхідно переорієнтувати експортно-імпортну діяльність машинобудівних підприємств з країнами Європейського Союзу.

Машинобудівна промисловість Хмельниччини представлена роботою біля 80 машинобудівних підприємств, які займаються випуском сільськогосподарської техніки, транспортного машинобудування, електротехнічної продукції, трансформаторними підстанціями, вимірювальної техніки, високотехнологічного устаткування для промисловості, приладобудування. Найбільші обсяги за натуральними показниками виготовленої продукції представлені у 2016 році: лічильниками, газомірами, трансформаторами, причепами, сільськогосподарськими боронами, електричними провідниками, панелями комунікаційними. За показниками індексу промислової продукції за видами діяльності у Хмельницькій області, починаючи з 2014 р. спостерігається спад. Так, індекс промислової продукції у 2014 р. складав 97,8 %, у 2015 р. – 95,7 %, у 2016 р. — 95,3 %, у 2017 р. – 94,4 %; переробна промисловість загалом у 2014 р. – 106,0 %, у 2015 р. – 97,6 %, у 2016 р. – 95,4 %, у 2017 р. – 94,6 %.

Дана тенденція обумовлена загальними здорожчанням промислової продукції, підвищенням витрат на енергоносії, загальним спадом попиту і пропозиції на товари промислового виробництва.

Для дослідження проблем, пов'язаних з управлінням конкурентним потенціалом та вирішенням шляхів підвищення конкурентоспроможності відібрано такі підприємства: ПАТ «Завод «Темп», ДП «Новатор», ПАТ «Укрелектроапарат», ПАТ «Красилівський машинобудівний завод», ДП «Красилівський агрегатний завод». За своєю спеціалізацією на ПАТ «Укрелектроапарат» виготовляються електропровідники, генератори, трансформатори, розподільне та газорегулювальне обладнання; на ПАТ «Завод «Темп» випускається устаткування для гальваніки друкованих плат, трубозварювальне обладнання, металопродукція технічного

використання; на ДП «Красилівський машинобудівний завод» виготовляють апарати «А-тон», обладнання для переробних галузей АПК, тракторні навантажувачі, а також товари широкого попиту. ДП «Новатор» випускає залізничну техніку, лічильники, медтехніку, техніку з обліку енергоносіїв, світильники, техніку для авіагалузі.

Визначившись зі складовими конкурентного потенціалу промислових підприємств слід виділити основні показники оцінювання для більш повного розкриття різних сфер їх підвищення і в подальшому визначення одиничних показників оцінки конкурентного потенціалу та встановлення їх індикаторних ризик-характеристик. Для цього складемо перелік показників для: виробничої складової, (фондоозброєність, фондорентабельність, рівень зносу, рівень оновлення основних фондів, фондомісткість, фондovіддача, оборотність виробничих запасів та рівень нормативної тривалості обороту); фінансової складової (рівень фінансового покриття, абсолютної ліквідності, швидкої ліквідності рентабельності активів, капіталізації прибутку, рівень автоматизації), товарно-комерційної складової (рівень матеріалovіддачі матеріалovмісткості, рівень оборотності матеріальних запасів, рентабельності продажів, рентабельності товарів, рівень прямих витрат у собівартості товарів, рівень ресурсovмісткості); трудової складової (рівень трудової дисципліни, рівень загального обороту кадрів, плинності кадрів, обороту по прийому та вибуттю, рівень продуктивності праці, зарплатovмісткості, зарплатovвіддачі); соціальної складової (рівень використання нерухомого майна, забезпеченості працюючих житлом, забезпеченості оздоровчими об'єктами, медоглядом працівників, забезпеченості об'єктами соціально-культурного призначення, рівень дивідендних виплат премій та соціальних виплат на соціальні заходи).

Аналіз виробничої складової конкурентного потенціалу машинобудівних підприємств слід здійснити, виходячи з аналізу виробничих фондів, стану їх оновлення, придатності та вибуття. До виробничої складової слід віднести не тільки показники стану виробничих фондів, але й показники інноваційної активності, без якої конкурентний потенціал був би неповний. Без інноваційних технологій, ІТ-оновлення, використання наукових фондів даний перелік був би обмеженим. Показники за даною складовою зведено у Додатку Г, таблиці Г.1.

На ДП «Красилівський агрегатний завод» всі основні засоби списані на знос, що є вкрай негативним явищем.

Виробнича складова є важливою, оскільки сприяє зростанню обсягів виробництва продукції. Від неї залежить функціонування підприємства, і від того як оновлюються, вибувають застарілі основні фонди, залежить рівень техніко-технологічного розвитку, проходять зміни в технології виробництва, в організації трудових процесів, використанні персоналу підприємств. Тобто, виробнича складова є найголовнішою серед інших складових конкурентного потенціалу. Лише новітнє обладнання, інноваційні технології зможуть дати поштовх подальшому розвитку продуктивних сил і економіки в цілому.

Аналізуючи таблицю Г.1, слід зазначити, що на окремих машинобудівних підприємствах таких, як ПАТ «Завод «Темп» та ПАТ «Красилівський машинобудівний завод» вкрай повільно оновлюються основні фонди, хоча рівень зносу досить великий. Більше оновлюється виробнича складова на ПАТ «Укрелектроапарат» та ДП «Новатор» при рівні зносу 0,67 і 0,63, відповідно. За рівнем придатності основних фондів найкращий стан на ПАТ «Красилівський машзавод». Слід зазначити, що на ДП «Новатор» та ПАТ «Укрелектроапарат» більша частина основних фондів списується на витрати виробництва, а з амортизаційного фонду береться недостатня частка на оновлення виробництва. На ПАТ «Красилівський машинобудівний завод», ПАТ «Завод «Темп» та ДП «Новатор» рівень вибуття більший, ніж рівень оновлення виробництва, що негативно вплине на функціонування даних підприємств у найближчій перспективі. Продемонструємо зазначені тенденції за допомогою графоаналітичного методу, побудувавши рисунки 2.1–2.5.

Показники рівня зносу, придатності, вибуття і оновлення основних фондів дозволяють бачити, що відбувається з основними виробничими фондами, яку амортизаційну політику на підприємстві слід визначити, яким чином оновлювати виробничі фонди, які перспективи їх подальшого використання. На ці запитання керівники підприємств мають отримати відповіді заздалегідь, не допустивши різких провалів у рівнях використання та їх ефективності.

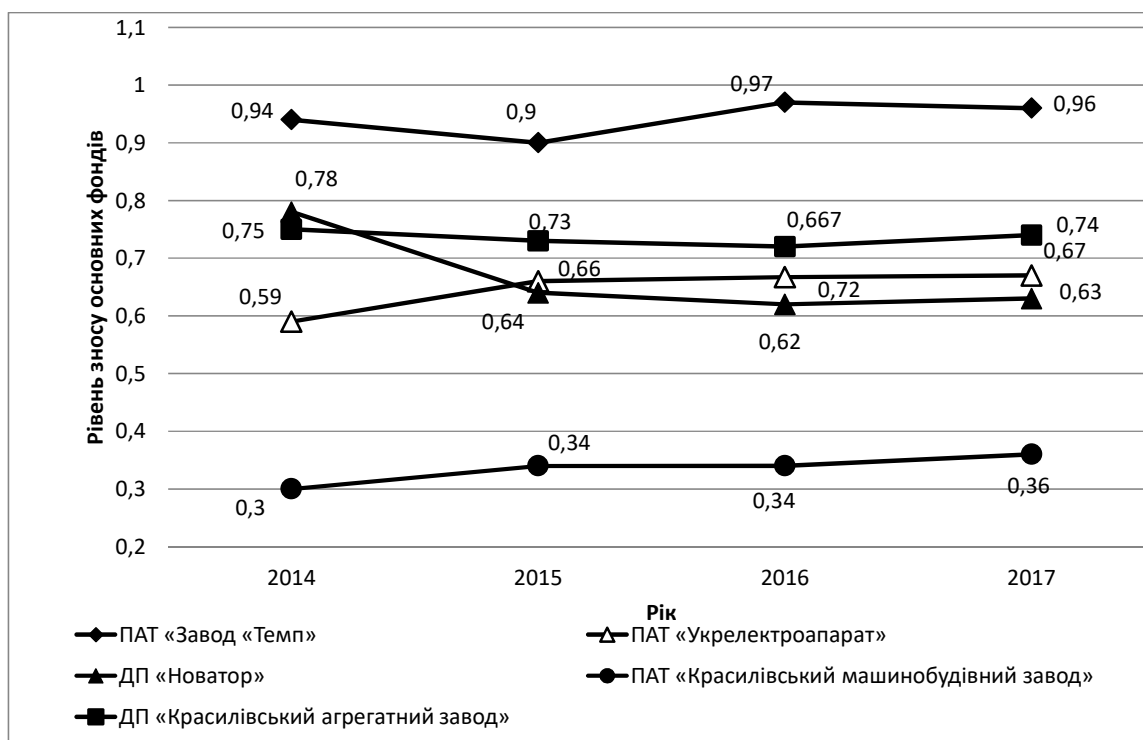


Рис. 2.1. Рівень зносу основних фондів досліджуваних машинобудівних підприємств Хмельницької області

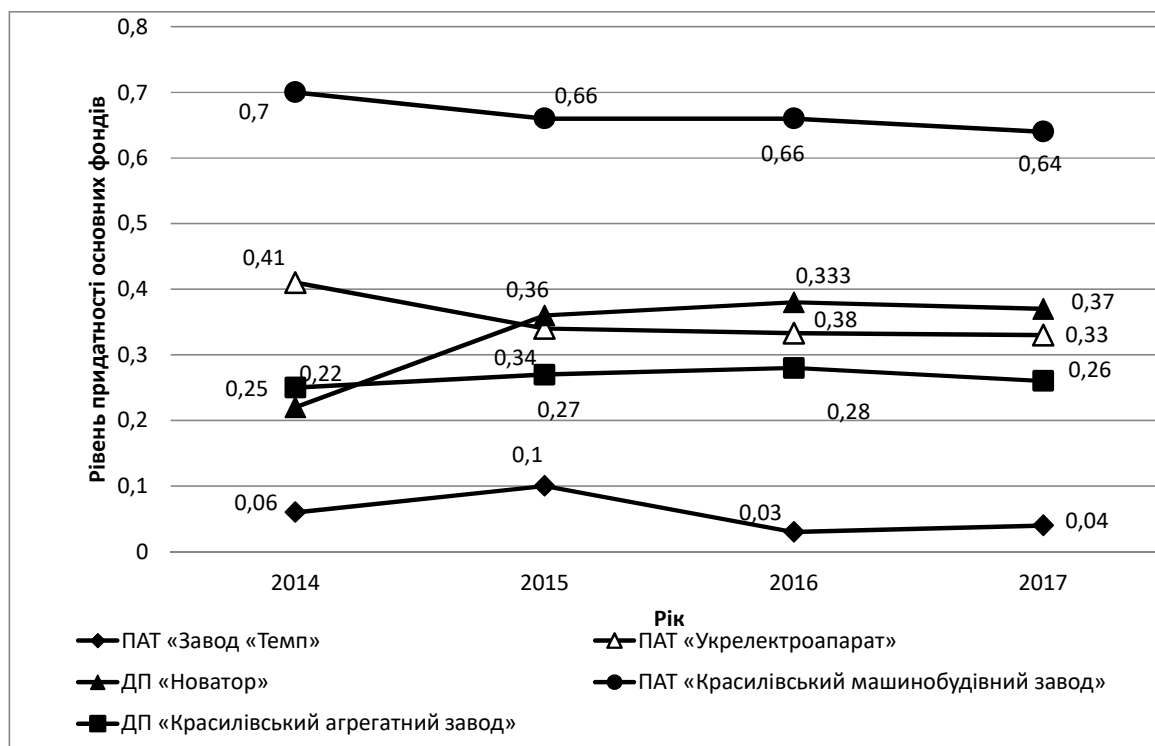


Рис. 2.2. Рівень придатності основних фондів досліджуваних машинобудівних підприємств Хмельницької області

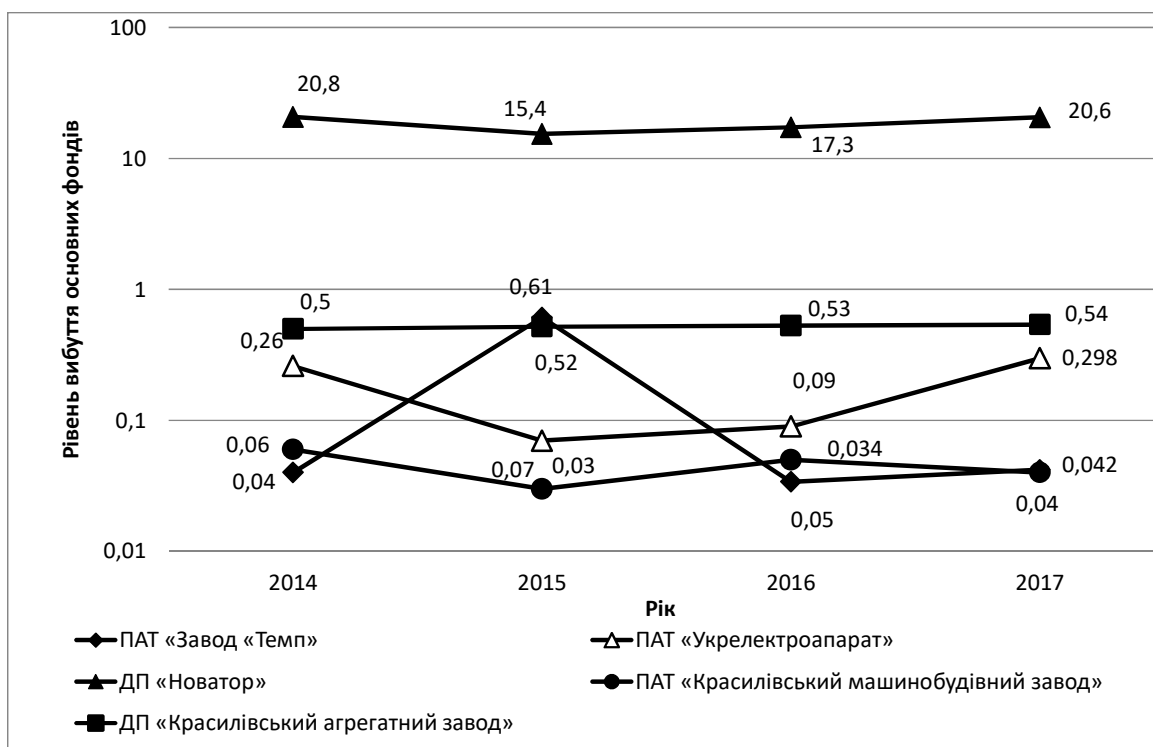


Рис. 2.3. Рівень вибуття основних фондів досліджуваних машинобудівних підприємств Хмельницької області

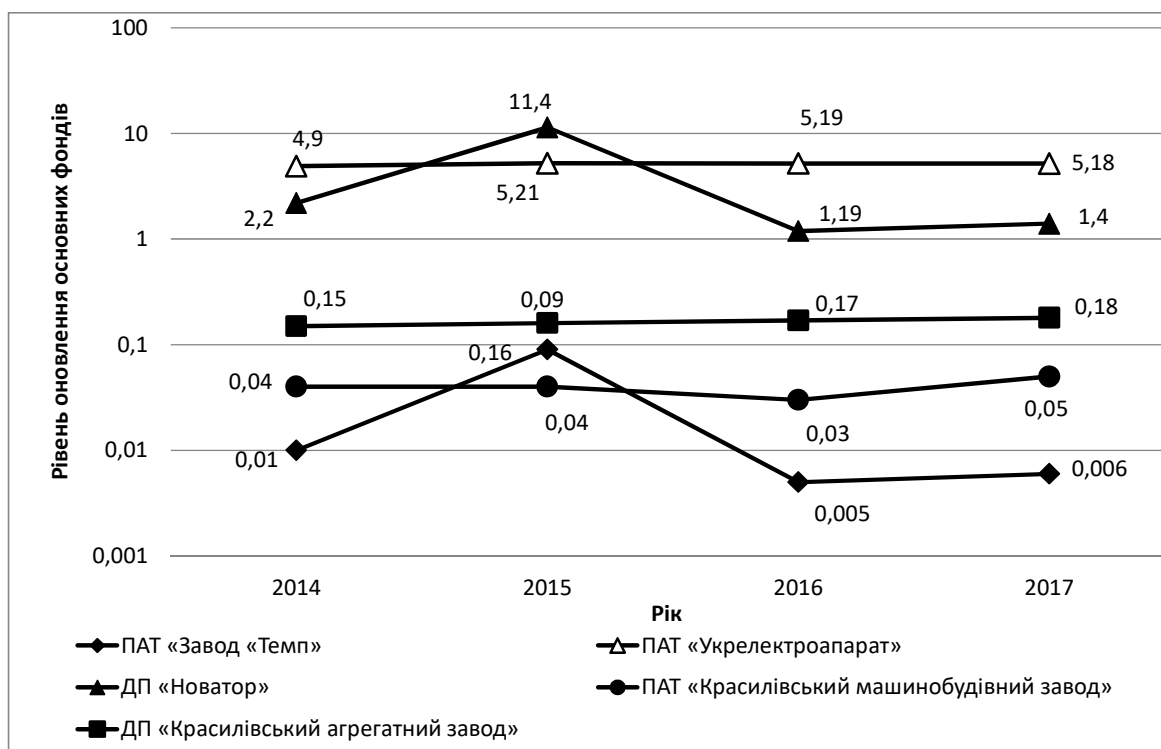


Рис. 2.4. Рівень оновлення основних фондів досліджуваних машинобудівних підприємств Хмельницької області

Як бачимо, прослідковується різна динаміка. Однак даних показників недостатньо для повної оцінки виробничої складової конкурентного потенціалу. Для цього слід скористатись показниками: середньої вартості основних фондів, рівнем фондівіддачі, рівнем фондоозброєності, рівнем фондомісткості та фондорентабельності, які слід розраховувати, виходячи з даних обсягів реалізованої продукції, середньої чисельності працюючих та показників чистого прибутку (додаток Г, табл. Г.2).

За даними таблиці Г.2 спостерігається тенденція щодо зменшення фондівіддачі і збільшення фондомісткості, зменшення фондоозброєності та фондорентабельності для ПАТ «Завод «Темп» та ПАТ «Укрелектроапарат». На ДП «Новатор» протягом 2014–2017 рр. фондівіддача, фондоозброєність та фондорентабельність збільшувались. Це свідчить про ефективне використання основних фондів на даному підприємстві. На ПАТ «Красилівський машинобудівний завод» протягом даного періоду фондівіддача збільшилась на 18,7 %, фондомісткість зменшилась на 11,7 %, при цьому фондоозброєність зменшилась на 74 %, а фондорентабельність зменшилась на 66,7 % (рис. 2.5).

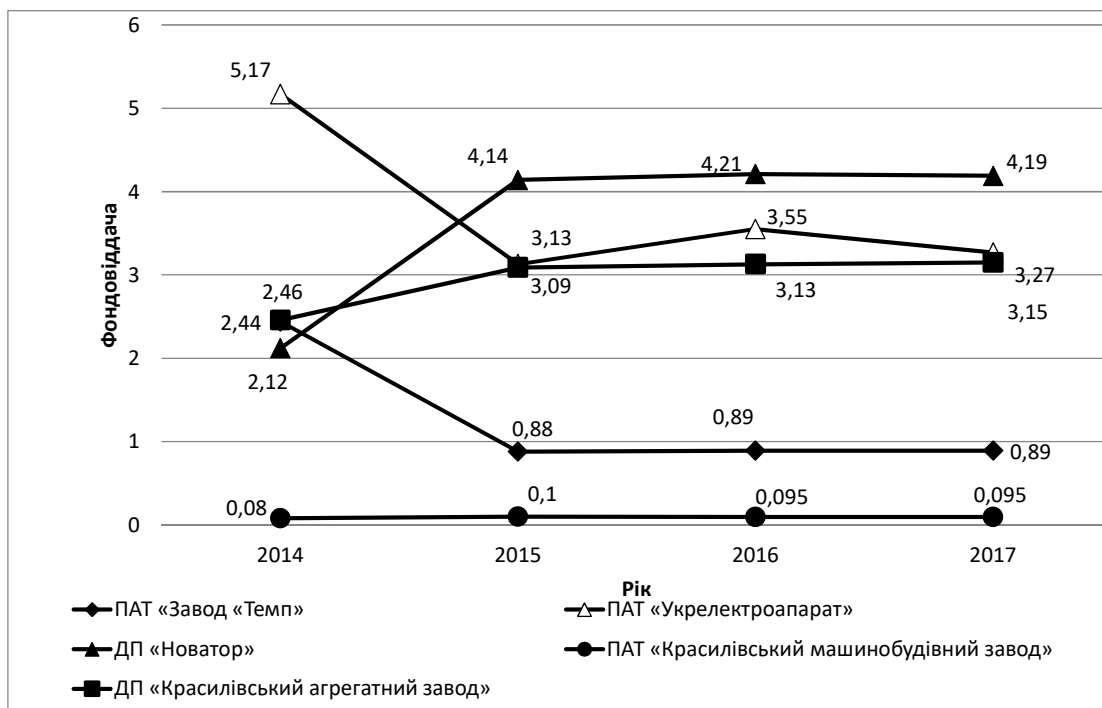


Рис. 2.5. Фондовіддача на машинобудівних підприємствах Хмельницької області

Як бачимо, фондovіддача лише на ДП «Новатор» за цей період збільшилася, на решті підприємств вона зменшилася, що підтверджує малоефективне використання основних фондів на цих підприємствах.

Найвищою є фондoмісткість (рис. 2.6) на ПАТ «Красилівський машинобудівний завод», через те забезпеченість підприємства основними фондами потребує покращання.

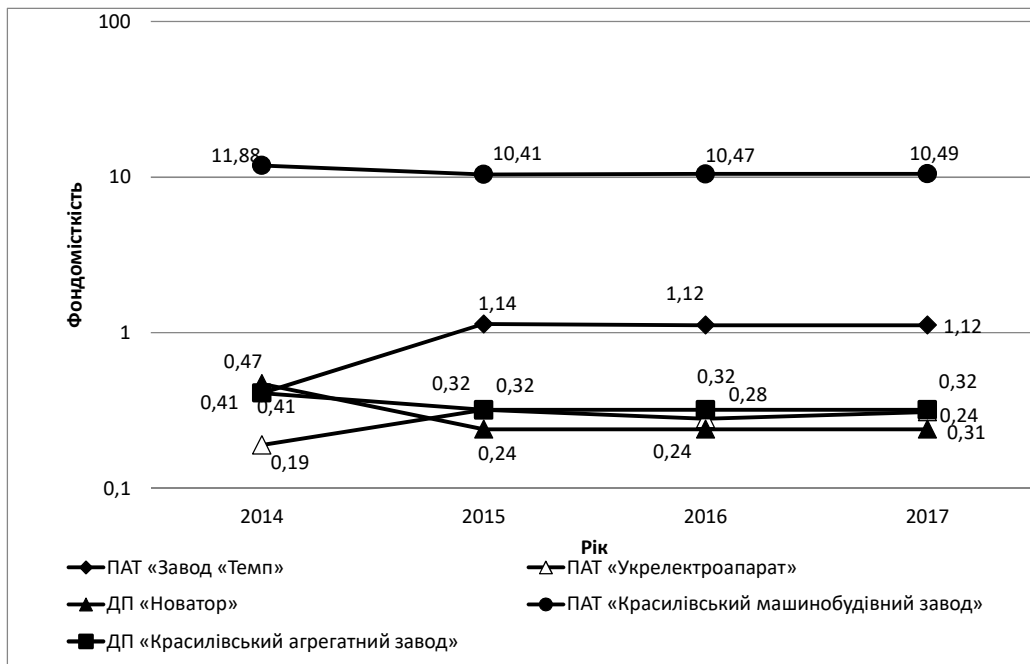


Рис. 2.6. Фондомісткість машинобудівних підприємств Хмельницької області

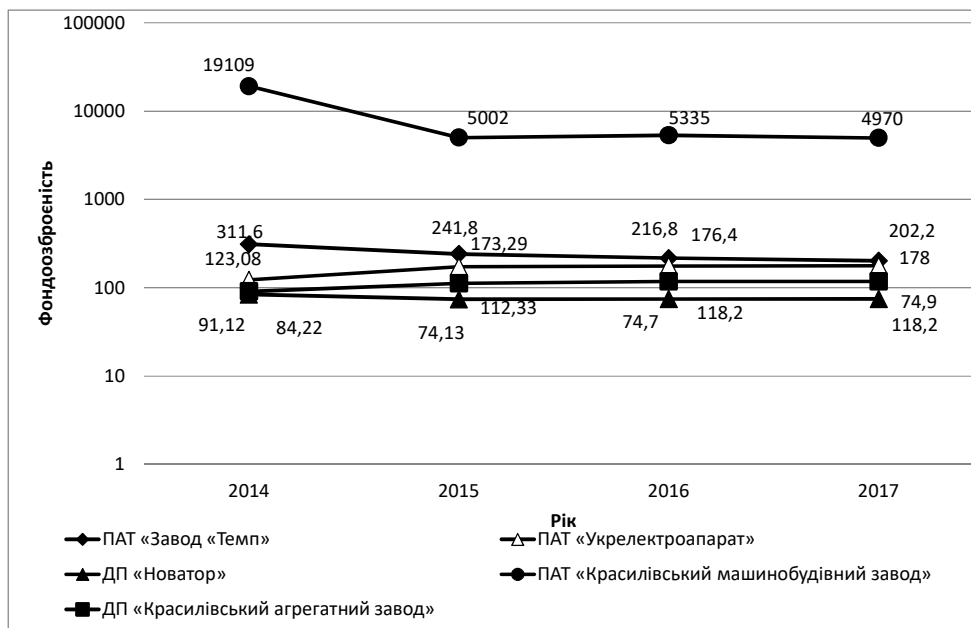


Рис. 2.7. Фондоозброєність машинобудівних підприємств Хмельницької області

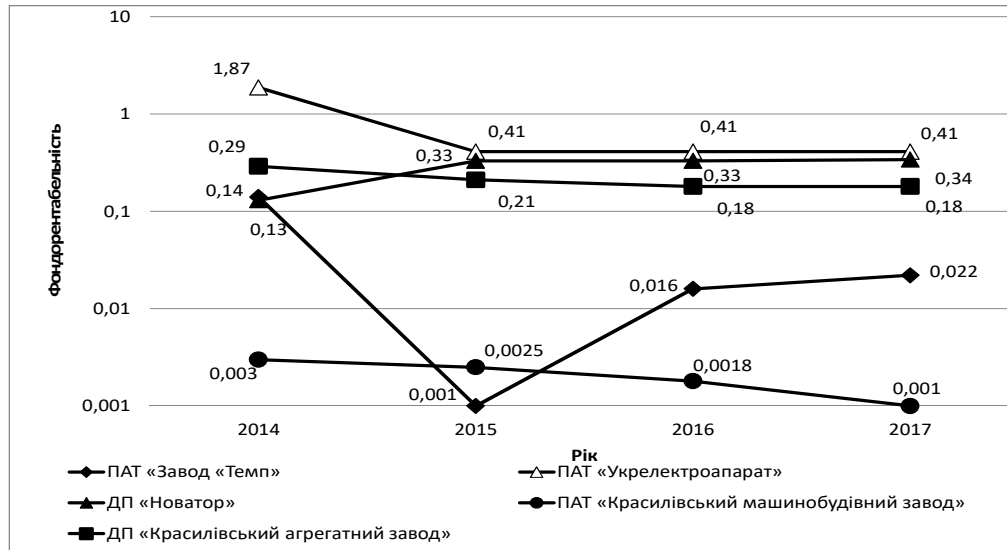


Рис. 2.8. Фондорентабельність машинобудівних підприємств

Загальні тенденції використання основних фондів на досліджуваних підприємствах вказують на те, що підприємствам необхідно їх оновлювати та підвищувати обсяги виробництва продукції за рахунок введення нових основних фондів. Як бачимо, виробнича складова конкурентного потенціалу на машинобудівних підприємствах Хмельницької області є важливою і слід постійно контролювати стан та рівень використання основних фондів, оновлювати виробництво завдяки запровадженню новітніх технологій. Поряд з виробничою, головною складовою конкурентного потенціалу є фінансова складова, яка характеризується багатьма одиничними показниками. Аналіз діяльності підприємств машинобудування Хмельницької області проведемо на основі оцінки фінансової стійкості, показників ліквідності, оборотності активів, ділової активності.

До показників фінансової стійкості нами віднесені рівні: автономії, фінансування, забезпеченості власними оборотними засобами, маневреності власного капіталу, капіталізації, фінансового левериджу. Останній вказує скільки довгострокових позикових коштів використано для фінансування активів підприємств поряд із власними коштами і розраховується як частка від ділення суми довгострокових кредитів та інших позикових коштів на суму власних коштів (Додаток Г, табл. Г.3).

ДП «Красилівський агрегатний завод» останнім часом отримав держзамовлення і, як бачимо, підприємство збільшує обсяги реалізації продукції, чисельність працівників, чистий прибуток, фондівіддачу і фондоозброєність і дещо зменшує фондомісткість і фондорентабельність.

За показником автономії найнижчий рівень у ПАТ «Красилівський машинобудівний завод» за даний період він з 0,35 зменшився до 0,12, що говорить про певні труднощі підприємства з обіговими коштами, а це вказує на появу ризиків неплатоспроможності даного підприємства.

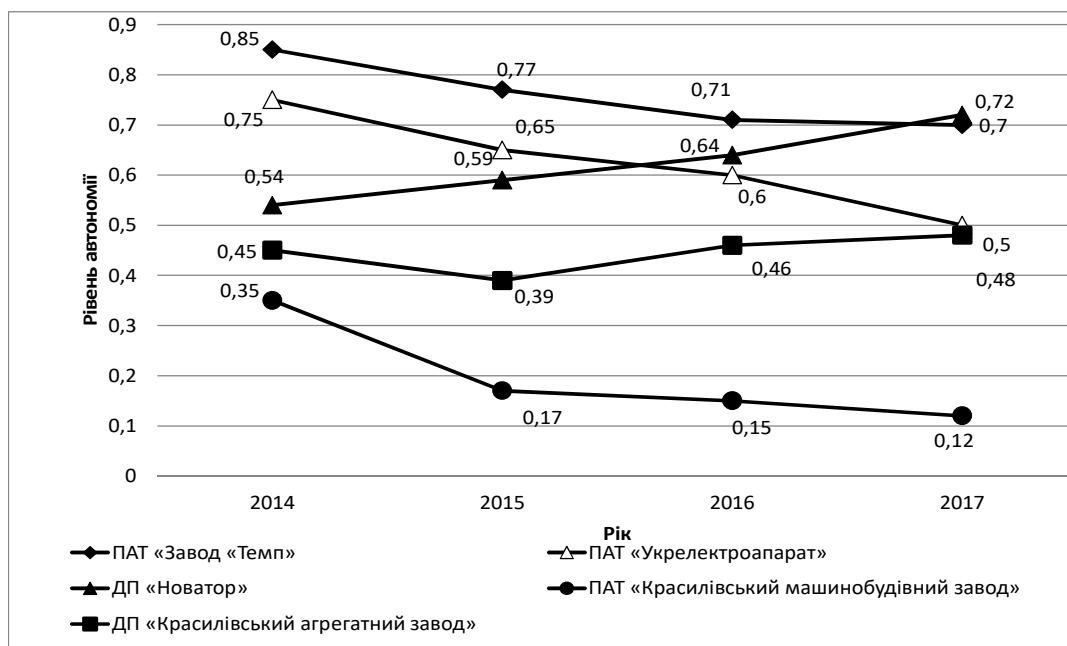
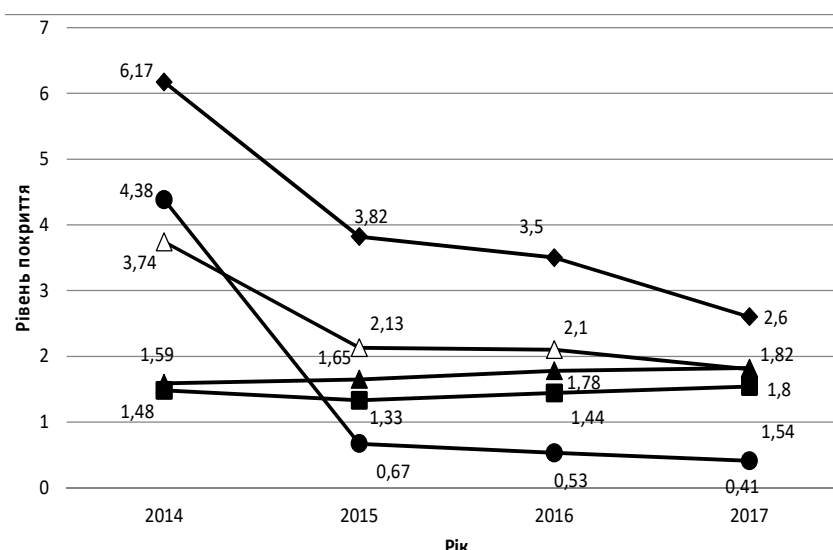


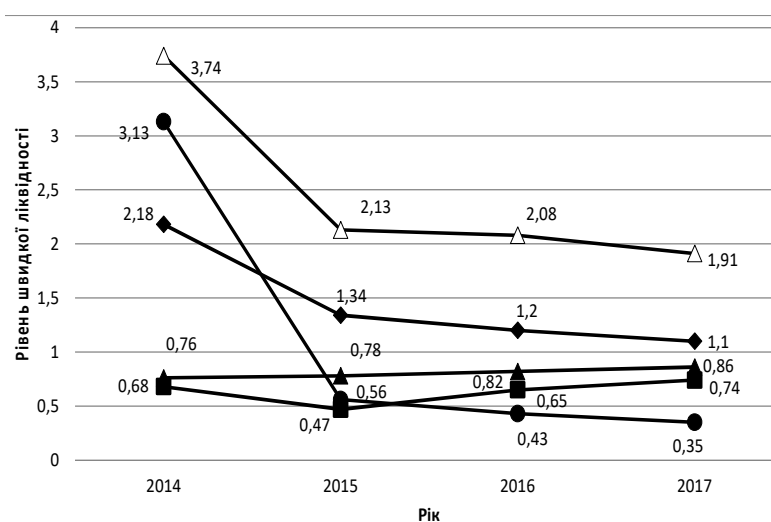
Рис. 2.9. Показники автономії підприємств машинобудування

За рівнем забезпеченості власними оборотними засобами найвищими показниками характеризується ПАТ «Завод «Темп» – з 5,17 у 2014 р. до 2,4 у 2017 р. На другому місці опинився ПАТ «Укрелектроапарат» – з 2,74 у 2014 р. до 1,0 у 2017 р. За рівнем капіталізації найкращі показники демонструє ПАТ «Красилівський машинобудівний завод», решті досліджуваних підприємств цей показник слід збільшувати хоча б до рівня 1:2.

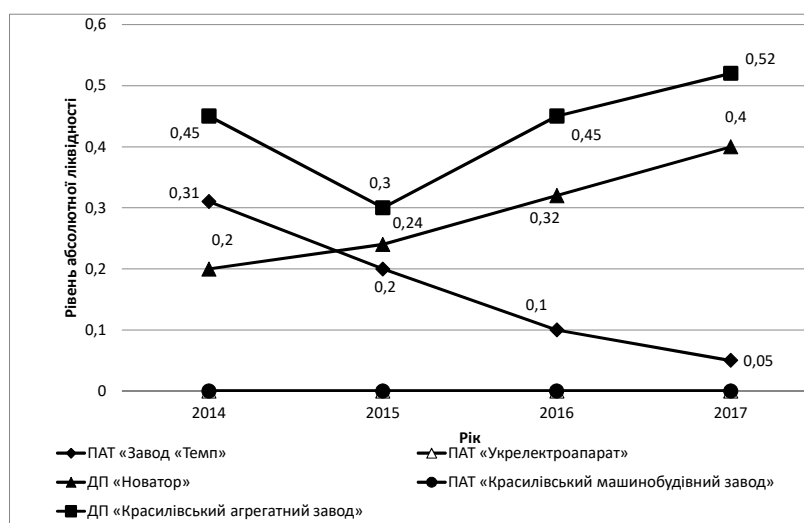
Показники ліквідності характеризують можливості швидкого перетворення грошових коштів для виконання своїх фінансових зобов'язань. До них відносяться показники – рівень покриття, швидкої ліквідності, абсолютної ліквідності (таблиця Г.4, рис. 2.10).



а) рівень покриття



б) рівень швидкої ліквідності



в) рівень абсолютної ліквідності

Рис. 2.10. Рівень покриття, швидкої ліквідності та абсолютної ліквідності досліджуваних підприємств

Найвищі показники рівня покриття спостерігаються на ПАТ «Завод «Темп». За рівнем швидкої ліквідності найкращі показники демонструє ПАТ «Укрелектроапарат».

Як бачимо, рівень покриття найвищий на ПАТ «Завод «Темп», нижчими показниками покриття характеризується ПАТ «Укрелектроапарат». За показниками абсолютної ліквідності як частини поточних зобов'язань, що можна терміново погасити за рахунок підприємства, найкраща ситуація на ПАТ «Завод «Темп».

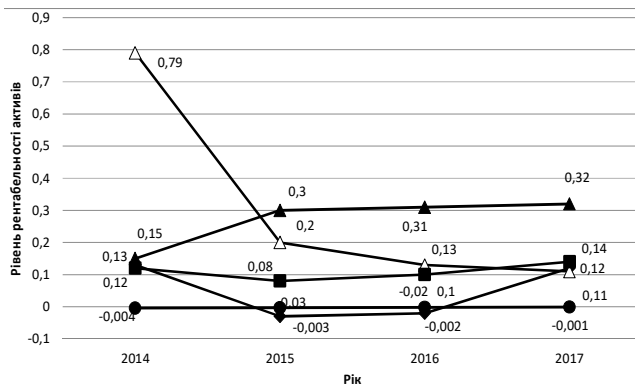
Для повноти аналізу фінансової складової визначають рівень рентабельності (табл. Г.5). Рівень рентабельності досліджуваних підприємств має досить низькі значення, що характеризує зниження попиту на продукцію, перенагроювання активів.

На рисунку 2.11 продемонстровано динаміку показників: рентабельності активів, власного капіталу та рентабельності діяльності. Як бачимо, досить стрімким є падіння даних показників у 2014–2015 рр. на ПАТ «Завод «Темп», помірним збільшенням характеризується ДП «Новатор». Решта підприємств за даними показниками характеризуються невеликим збільшенням у 2017 р., порівняно із 2014 р.

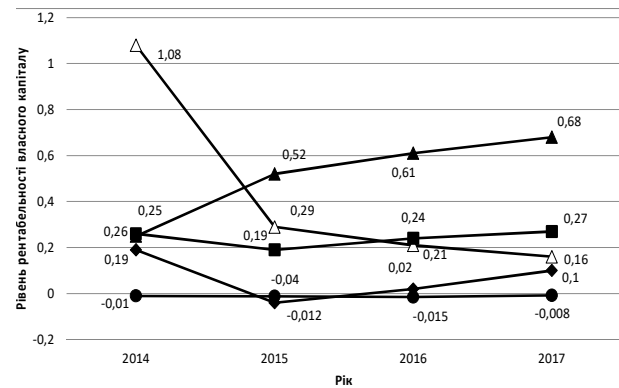
За рівнем рентабельності активів позитивна динаміка спостерігається на ДП «Новатор», ПАТ «Укрелектроапарат» та ДП «Красилівський агрегатний завод». Однак за даними показниками підприємства демонструють досить низькі значення, що спричинено зниженням попиту на продукцію, зміною ринків збуту тощо.

Наступною складовою, за окремими показниками якої слід здійснити аналіз елементів конкурентного потенціалу машинобудівних підприємств, є трудова складова. Від використання цієї складової конкурентного потенціалу у значній мірі залежить використання виробничої, фінансової та інших складових.

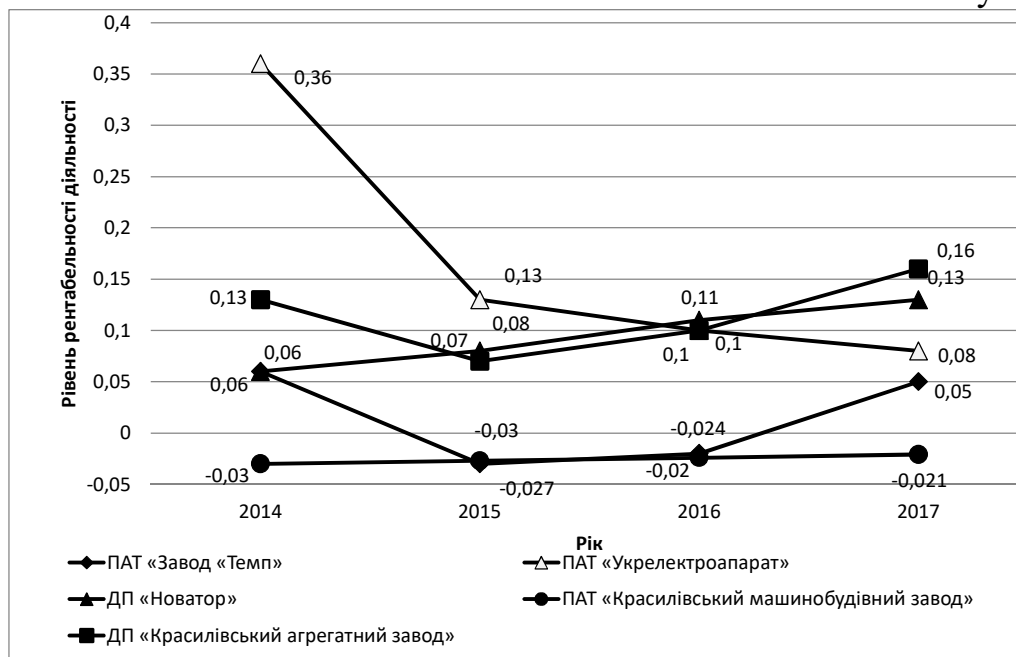
Трудова складова характеризується безліччю показниками, основними з яких є рівень загального обороту персоналу, рівень зарплатовіддачі, рівень продуктивності праці, частка зарплати у собівартості продукції та інші.



а) рівень рентабельності активів



б) рівень рентабельності власного капіталу



в) рівень рентабельності діяльності

Рис. 2.11. Динаміка показників рентабельності активів, власного капіталу та діяльності машинобудівних підприємств

Рівень плинності кадрів за показниками обороту з прийому, обороту з вибуття та загального обороту кадрів представлений у таблиці Г.6.

За показниками чисельності персоналу найбільшим виявилося ДП «Новатор», потім ПАТ «Укрелектроапарат», а найменшим за чисельністю – ПАТ «Красилівський машинобудівний завод». Щодо динаміки даного показника, то всі підприємства, за виключенням ПАТ «Укрелектроапарат», у 2017 р. збільшили свою чисельність порівняно з 2014 р. (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Чисельність персоналу машинобудівних підприємств
Хмельницької області, осіб

Підприємство	Рік				Абсолютне відхилення 2017–2014	Темпи зростання 2017/2014, %
	2014	2015	2016	2017		
ПАТ «Завод «Темп»	109	143	148	152	43	139
ПАТ «Укрелектроапарат»	1210	924	850	846	-364	69
ДП «Новатор»	1843	2058	2071	2094	251	113
ПАТ «Красилівський машинобудівний завод»	21	39	43	48	27	228
ДП «Красилівський агрегатний завод»	699	736	753	768	69	109

Щодо рівня обороту з прийому, обороту з вибуття, плинності та загального обороту кадрів, то тут спостерігається їх зростання лише на ДП «Красилівський агрегатний завод» (табл. Г.6).

На рисунку 2.12 представлено динаміку рівня загального обороту персоналу на машинобудівних підприємствах Хмельницької області.

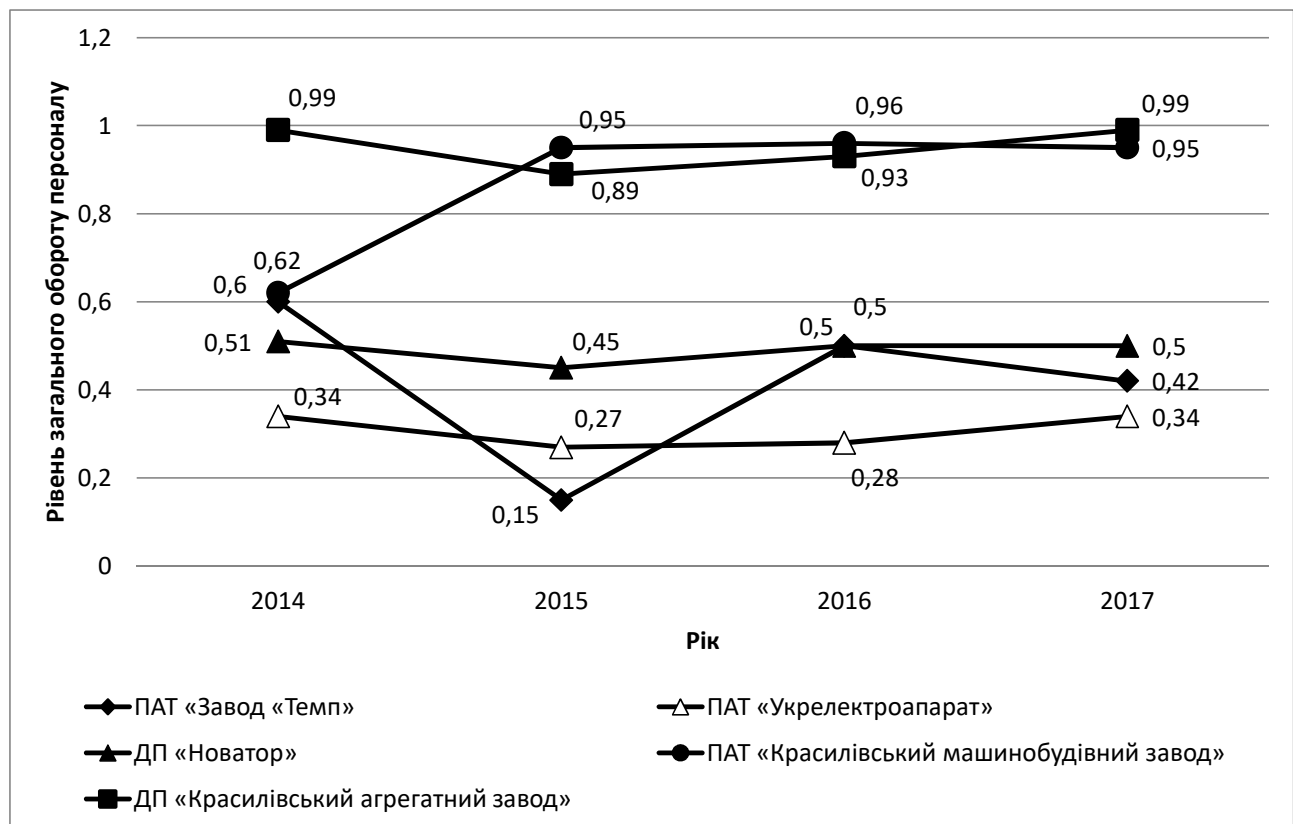


Рис. 2.12. Динаміка рівня загального обороту персоналу на машинобудівних підприємствах Хмельницької області

Як бачимо, найвищий рівень загального обороту на ПАТ «Красилівський машинобудівний завод». На ПАТ «Завод «Темп» відбулися найбільш динамічні зміни. Для аналізу рівня продуктивності, оплати та чисельності персоналу скористаємося даними таблиці Г.7.

Аналіз таблиці Г.7 вказує на те, що продуктивніше у 2017 р. порівняно з 2014 працювали ДП «Новатор», ДП «Красилівський агрегатний завод». За цей період збільшилася середньомісячна зарплата з 2510 грн. на ПАТ «Красилівський машинобудівний завод» до 6594 грн. на ДП «Новатор».

Узагальнені показники використання трудової складової конкурентного потенціалу вказують на те, що за рівнем продуктивності праці персоналу перед веде ПАТ «Укрелектроапарат», де впродовж досліджуваного періоду вона сягала 636 – 640 грн./чол. Дещо нижчі показники продуктивності на ПАТ «Завод «Темп» і найнижчі вони є на ДП «Новатор». За зарплатовіддачею на 1 грн. заробітної плати найвищий рівень демонструє ПАТ «Красилівський машинобудівний завод» та ПАТ «Укрелектроапарат»; показники, відповідно, $47,9 \div 18,9$ та $19,04 \div 19,5$ грн., а найнижчий рівень – ДП «Новатор» з показниками $3,52 \div 4,3$ грн (табл. Г.8, рис. 2.13).

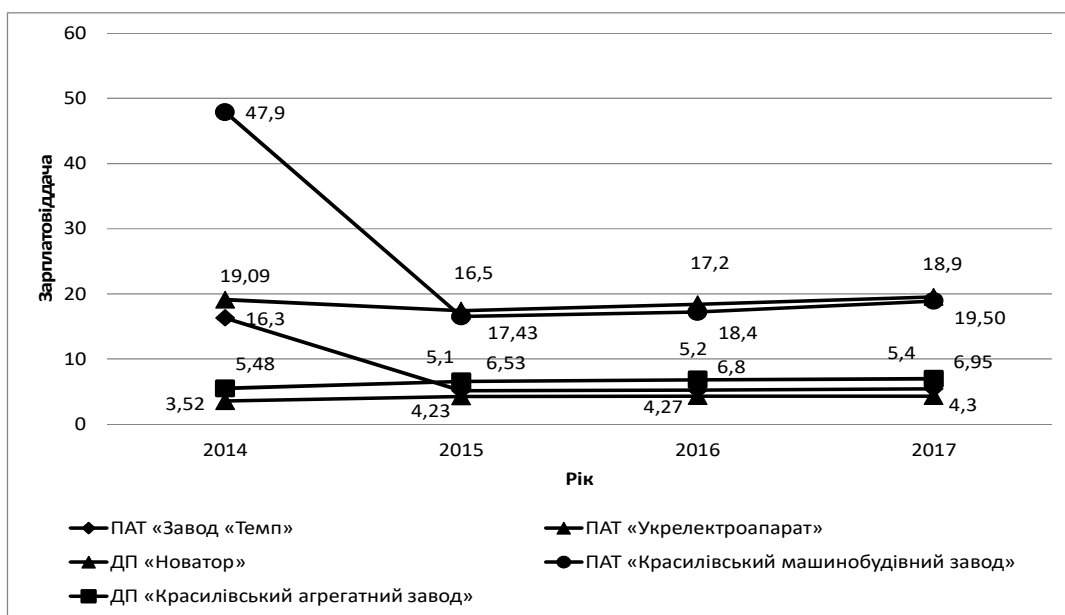


Рис. 2.13. Рівень зарплатовіддачі на підприємствах машинобудівної галузі

За часткою оплати праці у собівартості продукції найвищий рівень спостерігається на ДП «Красилівський агрегатний завод» з показниками $0,32 \div 0,41$, а найнижчий рівень на ПАТ «Укрелектроапарат» з показниками $0,1 \div 0,16$. Загалом цей показник має бути в межах $0,5 \div 0,7$, що буде свідчити про високу ціну робочої сили і досить низькі ціни на матеріали та інші складові собівартості продукції. До цього слід прямувати машинобудівним підприємствам.

За рівнем трудової дисципліни найвищі показники демонструє ДП «Красилівський агрегатний завод» – $0,82 \div 0,93$, а найнижчі ДП «Новатор» – $0,37 \div 0,46$, що говорить про значні втрати робочого часу персоналу (вимушені відпустки, прогули, запізнення на роботу, неповний робочий день тощо).

У динаміці дані показники продемонстровано на рисунку 2.14.

Як бачимо, для керівника є досить важливим аналіз трудової складової конкурентного потенціалу, оскільки в результаті можна скористатися запропонованими заходами, які вплинуть на рівень конкурентного потенціалу, а значить, і на рівень прибутковості та результативності підприємства, на його конкурентні переваги серед підприємств-конкурентів.

Більш детальний аналіз трудових показників та проблем використання персоналу на машинобудівних підприємствах Хмельницької області, показав наступні проблеми: значна плинність кадрів, невідповідність компетентних якостей працівників займаним посадам, низька професійність і кваліфікація, особливо основних молодих кадрів для власних конкурентів, коли через низьку зарплату навчений працівник покидає підприємство (недостатня вмотивованість та відсутність матеріальних стимулів). Також невідповідність випускників ВНЗ потребам виробництва, їх низька кваліфікація, тіньові схеми використання персоналу, низька трудова дисципліна, проблеми з корпоративною відповідальністю більшості членів трудових колективів.

Для ефективного використання трудового потенціалу на підприємстві має бути розроблена мотиваційна система стимулювання високопродуктивної праці, завдяки ефективному нормуванню трудових процесів, використанню сучасних прийомів і методів роботи, стимулюванню рівня підвищення трудової дисципліни.

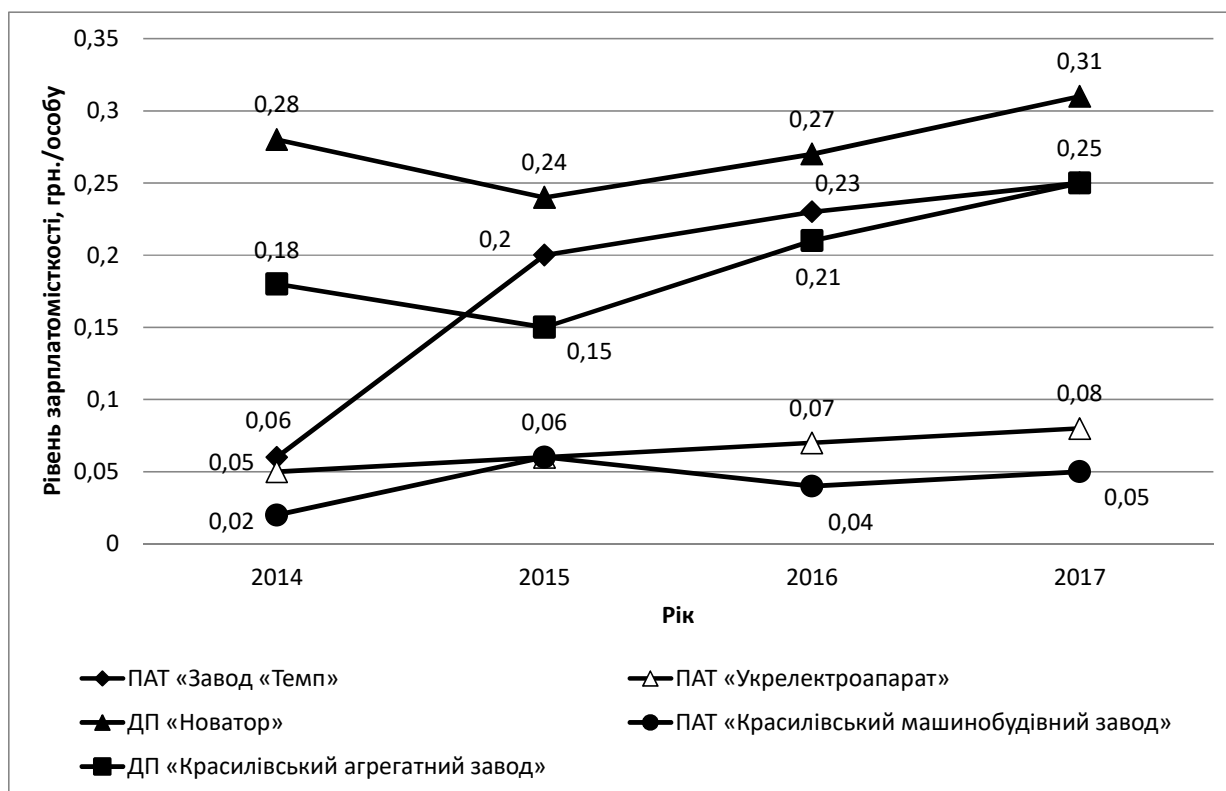


Рис. 2.14. Рівень зарплатомісткості на підприємствах машинобудівної галузі

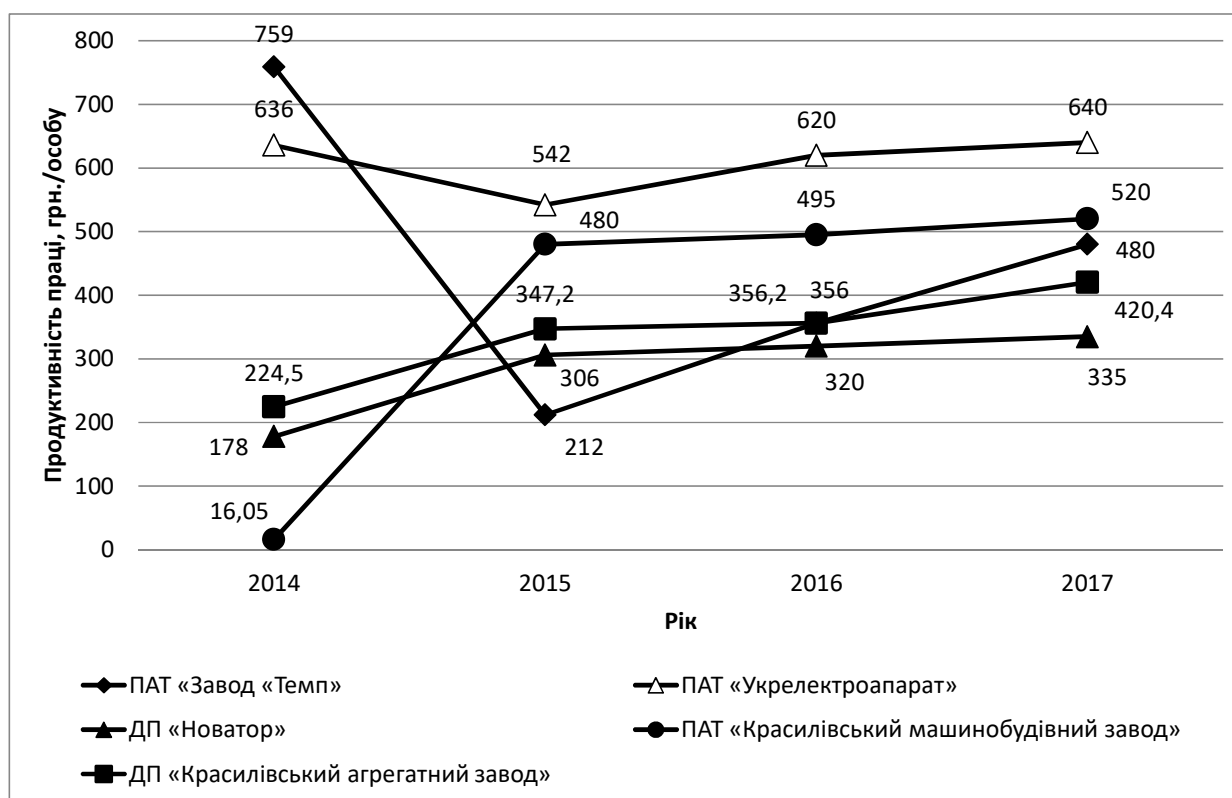


Рис. 2.15. Рівень продуктивності праці на підприємствах машинобудівної галузі

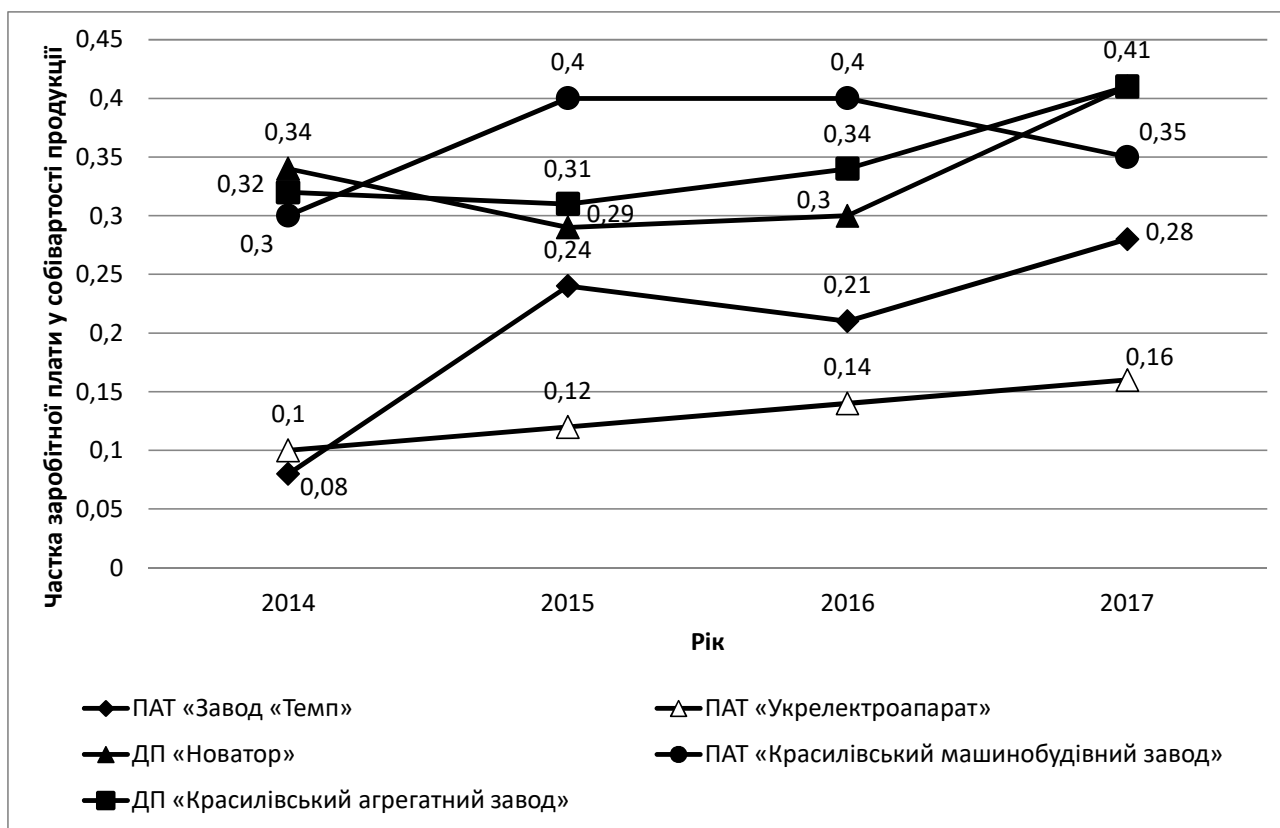


Рис. 2.16. Частка заробітної плати у собівартості продукції на підприємствах машинобудівної галузі

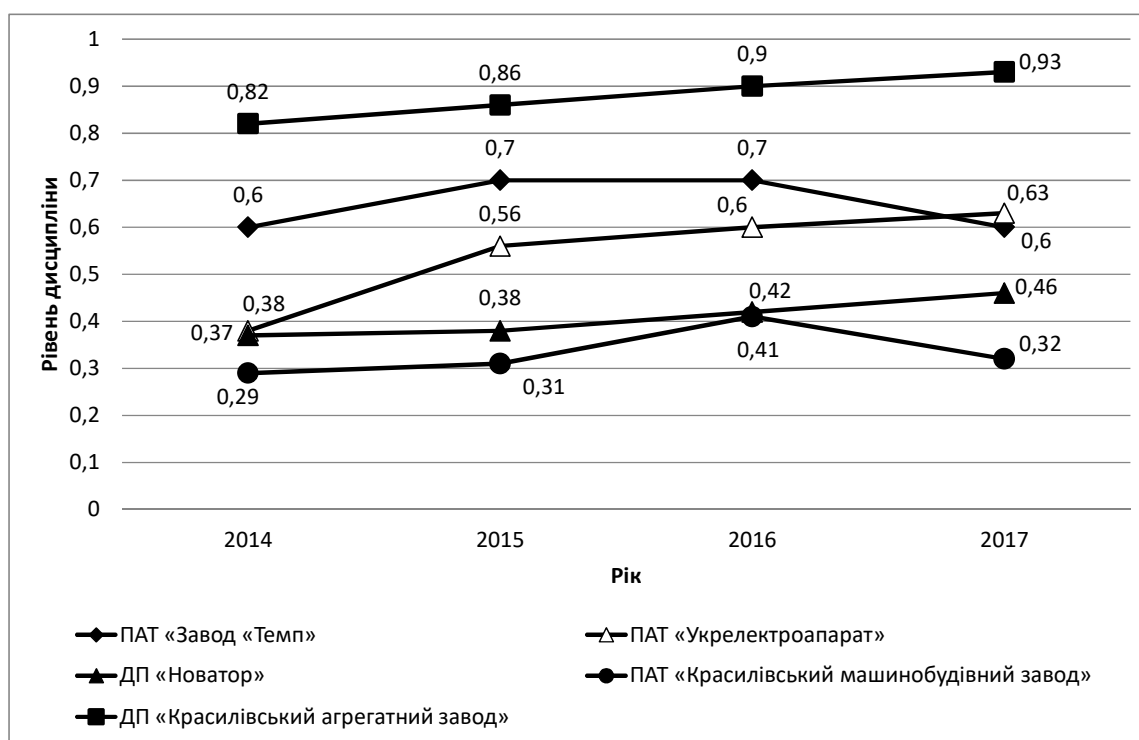


Рис. 2.17. Рівень трудової дисципліни на машинобудівних підприємствах Хмельницької області

Окрім того, для підвищення рівня трудової складової конкурентного потенціалу необхідно: ширше застосовувати методи мотивації і стимулювання персоналу за підвищення рівня трудової складової конкурентного потенціалу. зокрема за досягнення конкретних показників на робочому місці, частіше застосовувати методи морального заохочення працівників, надання вільного графіку роботи, стимулювання робочим часом надання можливості суміщення професій та посад.

Товарно-комерційна складова конкурентного потенціалу включає показники, що характеризують економічність та якість товару, матеріальні витрати, рентабельність продукції, рентабельність продажу, інші витрати.

Аналіз показників товарно-комерційної складової конкурентного потенціалу (табл. Г.9) вказує на те, що підприємства машинобудування у чистому доході володіють досить малою часткою нематеріальних активів. А це свідчить, що необхідно нарощувати програмні продукти, автоматизувати виробництво, зміцнювати матеріальну базу комп'ютерною технікою, автоматизованими лініями. Лише в такому випадку сьогодні можна конкурувати на зовнішньому ринку.

За матеріаломісткістю найнижчим, а отже й найкращим рівнем володіє ПАТ «Красилівський машинобудівний завод». На інших підприємствах цей показник коливається від 0,41 до 0,80, тобто на цих підприємствах слід переглянути технологію виробництва у бік зменшення матеріальних витрат і збільшення зарплатомісткості. За рівнем матеріаловіддачі найвищими і найкращими показниками володіє ПАТ «Красилівський машинобудівний завод» з позитивною динамікою з 5,29 до 31,9. Дещо нижчим рівнем матеріаловіддачі характеризується діяльність ПАТ «Укрелектроапарат» з показниками 2,41 у 2014 р. до 2,21 у 2017 р. Досить низький рівень матеріаловіддачі на підприємстві ДП «Красилівський агрегатний завод» та ПАТ «Завод «Темп».

За рівнем рентабельності продукції найвищі показники на ДП «Красилівський агрегатний завод», з 0,73 у 2014 до 0,85 у 2017 р., а найнижчий рівень на ПАТ «Красилівський машинобудівний завод», де рентабельність знизилася з 0,24 у 2014р. до 0,15 у 2017 р. Найвищий рівень рентабельності продажів продукції на ДП «Красилівський агрегатний завод» з показниками 0,42 у 2014 р. та 0,58 у 2017 р. Низький рівень даного показника на ПАТ «Красилівський машинобудівний завод», ДП «Новатор» та ПАТ «Завод «Темп» (див. табл. 2.10). За допомогою графоаналітичного методу спробуємо продемонструвати показники товарно-комерційної складової (рис. 2.18–2.21).

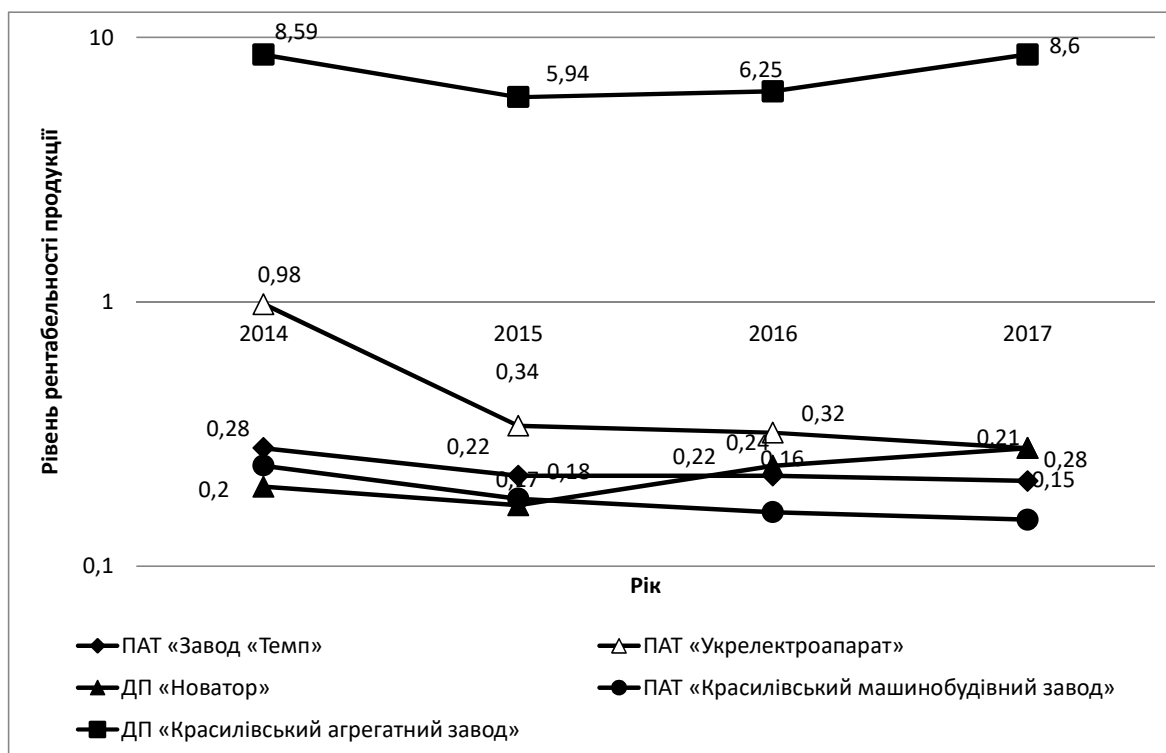


Рис. 2.18. Рівень рентабельності продукції машинобудівних підприємств Хмельницької області

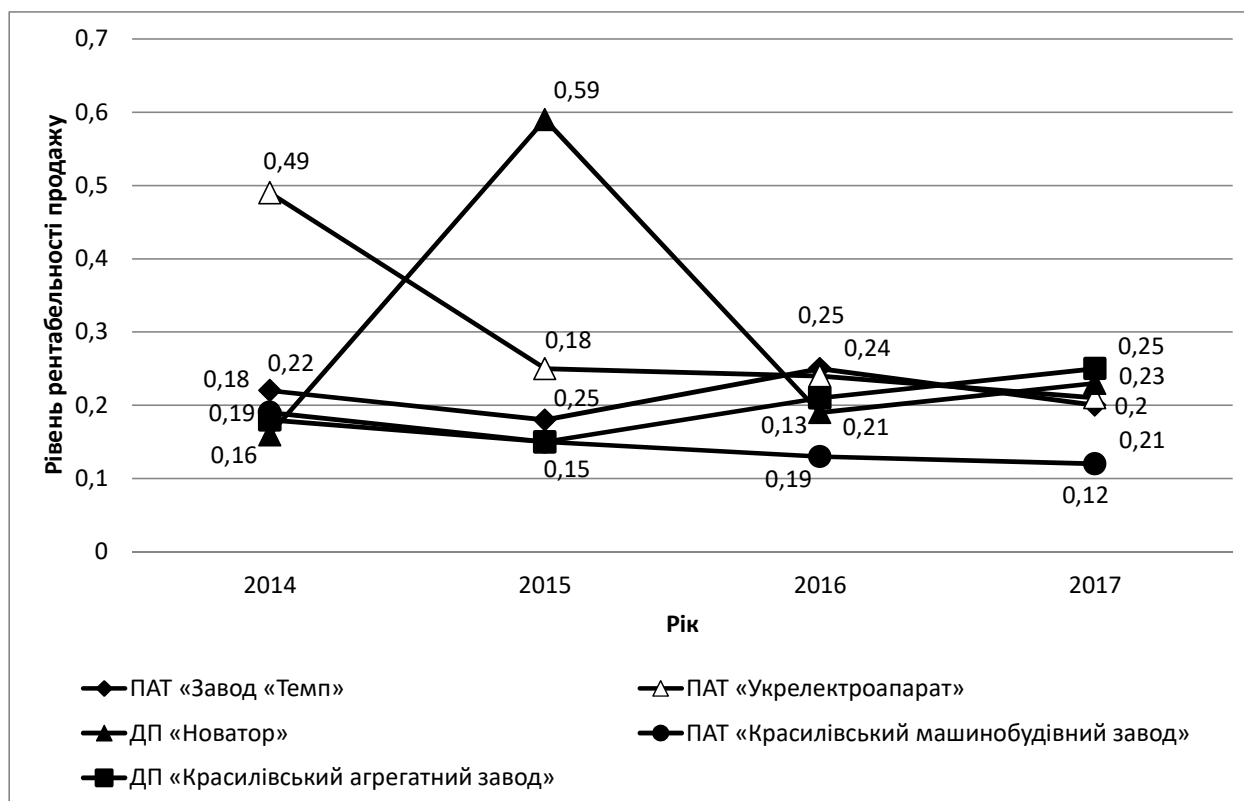


Рис. 2.19. Рівень рентабельності продажу машинобудівних підприємств Хмельницької області

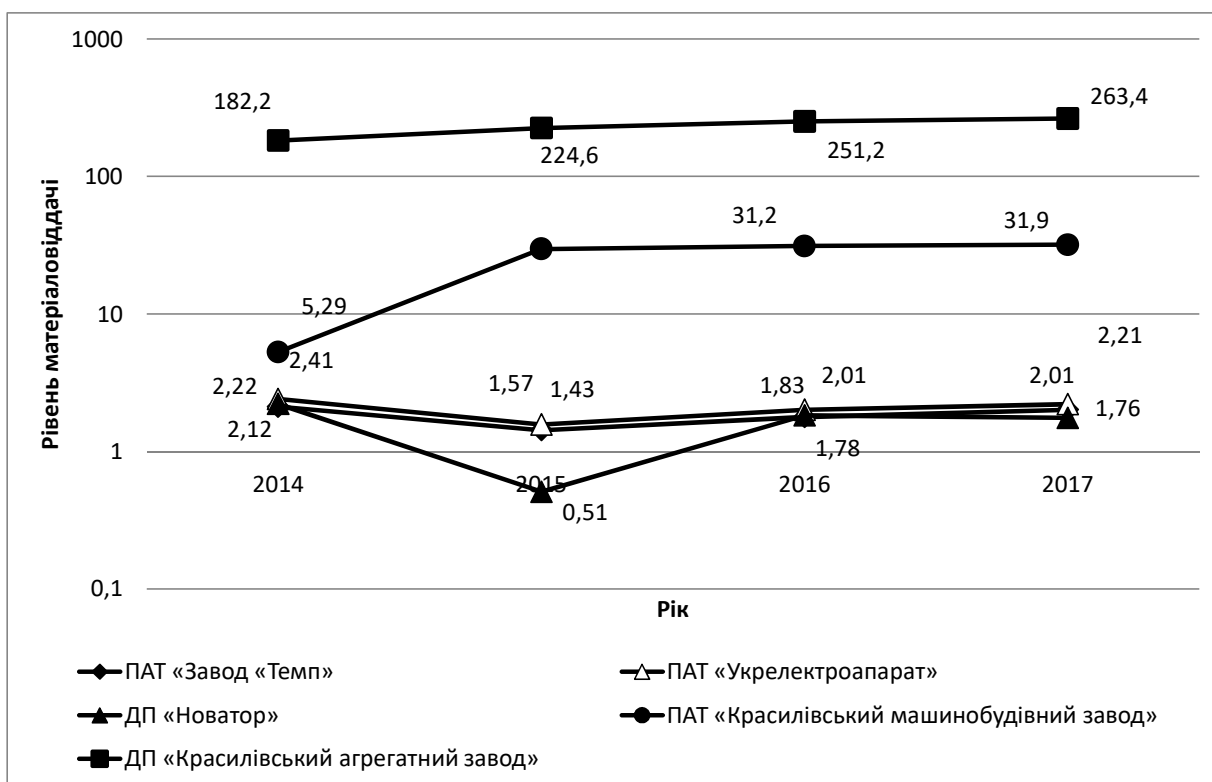


Рис. 2.20. Рівень матеріаловіддачі окремих машинобудівних підприємств Хмельницької області

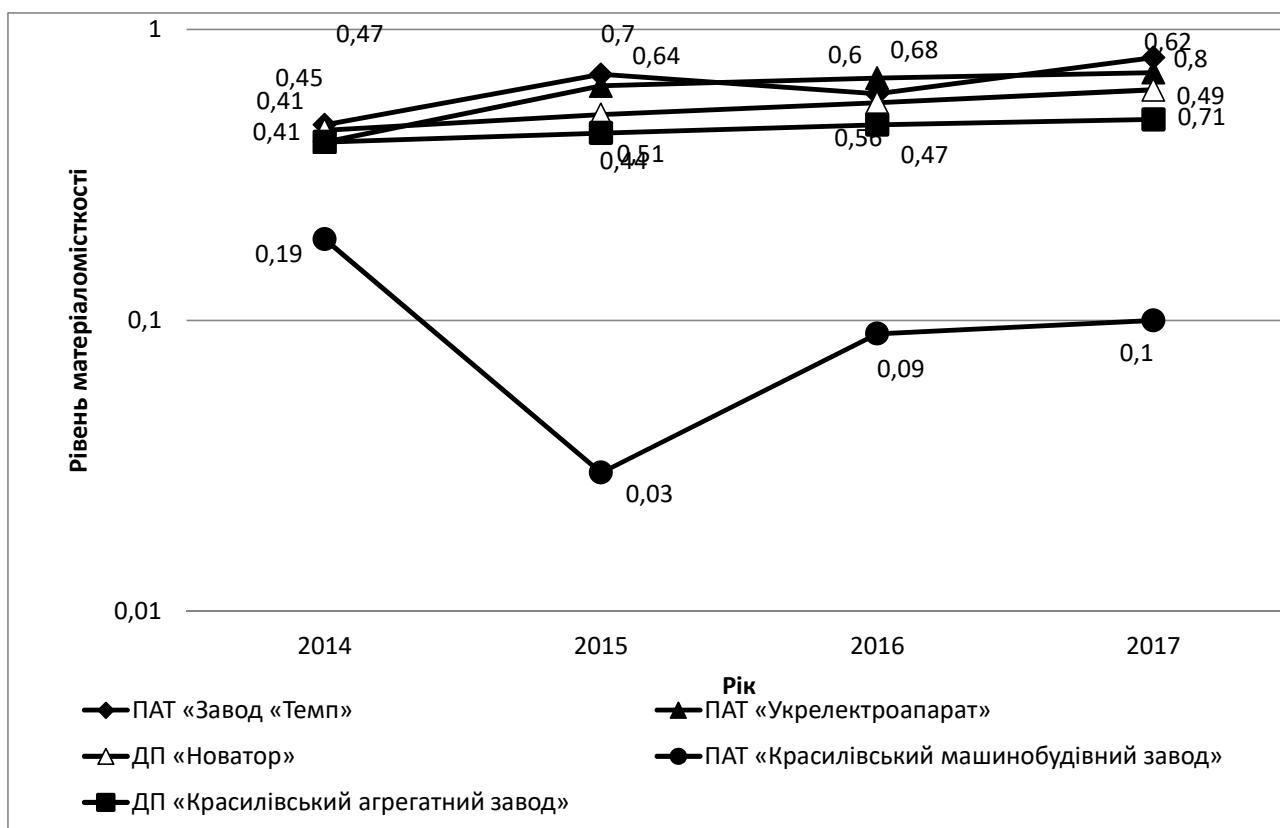


Рис. 2.21. Рівень матеріаломісткості машинобудівних підприємств Хмельницької області

Отже, за показниками товарно-комерційної складової конкурентного потенціалу досліджувані машинобудівні підприємства мають певні проблеми, які різняться, однак без високого рівня матеріаловіддачі, рентабельності продукції та рентабельності продажу підприємствам важко буде утриматися в умовах інтегрованості функціонування та наповненості ринку товарами машинобудівної галузі.

Соціальна складова конкурентного потенціалу машинобудівних підприємств включає показники: рівня життєзабезпечення будівель підприємства, рівня дивідендних виплат працівникам, рівня виплат надбавок, доплат, премій та на соціальні заходи, рівня ефективності використання земельних ресурсів, рівня використання нерухомого майна, рівня забезпеченості житлом працюючих, забезпеченості робочих місць належними умовами праці і відпочинку, рівня забезпеченості оздоровчими об'єктами, рівня забезпеченості медоглядом персоналу, рівня соціального захисту, рівня забезпеченості об'єктами соціально-культурного призначення, рівня надання соціальних пільг працівникам підприємства.

Для оцінки соціальної складової конкурентного потенціалу необхідно оцінити витрати на соціальні заходи підприємства, структурувати їх за призначенням чи за певними ознаками (табл. 2.2).

До заходів соціальної складової, спрямованих на підвищення рівня конкурентного потенціалу слід віднести й такі заходи як: комісійні премії (винагороди) за отримання позапланового прибутку, удосконалення умов праці і відпочинку, долучення робітників до участі в управлінні прибутками за певні досягнення, надання матеріальної допомоги у вигляді безкоштовного проїзду, надання транспорту, додаткового соціального та медичного страхування, надання надбавок та доплат за складність та напруженість, а також бездоганне виконання покладених функцій, надання знижок за послуги розважального характеру з приводу ювілеїв, сімейних свят працівників, оплати наданих путівок на оздоровлення працівників та членів їх родин тощо.

Соціальна складова конкурентного потенціалу має формуватися, оцінюватися та підвищуватися, виходячи з певної послідовності процесів підвищення соціального потенціалу. Виходячи із стратегічних цілей підприємства, які мають бути спрямовані на його соціальний розвиток, будується алгоритм даних процесів (рис. 2.22).

Таблиця 2.2

Витрати на соціальні заходи машинобудівних підприємств, тис грн

Підприємство	Рік	Обсяги фінансування	Абсолютне відхилення 2017–2014	Темпи зростання 2017–2014,%
ПАТ «Завод «Темп»	2014	26812	64	100,1
	2015	26910	98	100,4
	2016	27310	400	101,5
	2017	27980	670	102,5
ПАТ «Укрелектроапарат»	2014	2412	38	102,1
	2015	2495	83	103,4
	2016	2510	15	100,6
	2017	2583	73	102,9
ДП «Новатор»	2014	1120	46	101,2
	2015	1180	60	105,4
	2016	1230	50	104,2
	2017	1280	50	104,1
ПАТ «Красилівський машинобудівний завод»	2014	2720	71	98,9
	2015	2685	65	98,7
	2016	2830	145	105,4
	2017	2800	30	98,9
ДП «Красилівський агрегатний завод»	2014	21340	850	101,2
	2015	22480	1140	105,3
	2016	22565	85	100,4
	2017	23210	645	102,86

Як бачимо, дана послідовність управлінських рішень може забезпечити оцінку стану соціальної складової конкурентного потенціалу підприємства, визначення напрямів його підвищення, оцінку ефективності прийнятих рішень.

Щодо показників соціальної складової конкурентного потенціалу, то їх формування здійснюється у залежності від наявності тих чи інших аспектів функціонування підприємства. Так, життєзабезпеченість будівель підприємства характеризується: наявністю необхідних комунікацій, приточно-витяжної вентиляції, безпечних умов праці, дотримання температурного режиму у приміщеннях, наявністю всіх об'єктів з охорони праці тощо.

Рівень дивідендних виплат визначається часткою дивідендних виплат у досягнутому прибутку за рік згідно рішення зборів акціонерів. Це додаткові кошти, які характеризують успішність підприємства та корпоративність у розподілі прибутку. Рівень виплат премій, надбавок та доплат на соціальні заходи визначається часткою від загальних виплат на заробітну плату. Чим вищий даний показник, тим вищим є рівень організації системи мотивації і стимулювання праці, що дозволяє підвищувати соціальний статус працюючих, продуктивність та результативність персоналу.



Рис. 2.22. Послідовність етапів формування і реалізації стратегії соціального розвитку у підвищенні конкурентного потенціалу

Дані статистичного аналізу вказують на те, що така частка від зарплати на підприємствах коливається від 10 % до 30 %, що є ефективним для підвищення конкурентного потенціалу.

Рівень ефективності використання земельних ресурсів відображається часткою земель під будівлями будь-якого призначення, особливо невиробничого, якщо земельні ділянки надають підприємству для розміщення споруд оздоровчого характеру, спортмайданчиків, відпочинкового характеру тощо. Рівень ефективності використання будівель визначається як частка будівель, яка використовується за призначенням, від загальної площі таких будівель.

2.2 Аналіз впливу ендогенних та екзогенних ризик-факторів на формування конкурентного потенціалу підприємства

За умов динамічних змін зовнішнього середовища, економічної нестабільності і технологічного прогресу, а також сучасних ринкових відносин перед промисловими підприємствами постає новий виклик: пошук якісно нових підходів до ефективного управління, спрямованого на підвищення їх конкурентного потенціалу. Окреслена проблематика потребує особливої уваги для машинобудівних підприємств, які виготовляють високотехнологічну продукцію, в результаті чого тривалість її ринкового циклу залежить від динаміки технологій, які використовуються як самим підприємством, так і його конкурентами. Так, сучасні машинобудівні підприємства, будучи складними системами, потребують аналізу значних масивів даних, вибору найкращих альтернатив, швидкого прийняття рішень, контролю, координації та своєчасного коригування можливих відхилень. Рівень конкурентоспроможності підприємства в певній мірі визначається тим, чи знаходиться ринок підприємства у кризі, стагнації, чи він динамічно розвивається, від розвитку інфраструктури, інвестиційного клімату та особливостей конкурентів, постачальників і споживачів на ринку, особливостей виконання своїх функцій місцевими органами влади тощо.

Галузь машинобудування на сьогодні потерпає від втрати своїх конкурентних позицій як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку, що пояснюється існуванням затяжної фінансово-економічної кризи, вихід з якої вимагає суттєвого

державного втручання не лише завдяки вкладенню фінансових ресурсів, а й формування ефективної політики регулювання даних процесів. Для того, щоб вітчизняні виробники машинобудівної галузі виготовляли конкурентоспроможну на ринку продукцію, перед державою першочерговим завданням є створення сприятливих умов розвитку на зовнішньому і внутрішньому ринках; гарантування умов результативного інвестування галузі, особливо правовий захист інвесторів, що дозволить збільшити обсяги капіталовкладень у перспективні наукомісткі програми, які у майбутньому здатні гарантувати зростання конкурентоспроможності реалізованих підприємствами виробів.

Сучасний стан підприємств машинобудування свідчить про те, що обсяги імпорту продукції галузі значно вищі за обсяги експорту, що зумовлено вищою конкурентоспроможністю продукції за кордоном, її технічними характеристиками. Це, у свою чергу, негативно впливає на вітчизняну промисловість. Нагальним для підприємств машинобудування має стати виробництво кінцевої продукції з високим рівнем конкурентоспроможності на внутрішньому та зовнішньому ринках. Адже довгий час машинобудування України було лише складовою виробничої структури, спрямованої на виробництво не кінцевої продукції, а окремих вузлів та агрегатів [120].

При цьому підприємства машинобудівної галузі змогли би стати стимулом швидкого та якісного розвитку економіки країни. Проте серед несприятливих для розвитку конкурентного потенціалу машинобудівних підприємств ризик-факторів є такі: технічна зношеність основних засобів, необхідність технічного переоснащення; значна витратомісткість продукції; невисокий рівень застосування інновацій у галузі; поступова втрата інтелектуально-кадрових ресурсів; орієнтація на ринки сусідніх країн та країн, які розвиваються, що не створює перспективи майбутнього стабільного розвитку; проблеми з реалізацією продукції машинобудування, що призводить до збільшення виробничих і трансакційних витрат, зростання собівартості продукції, зменшення прибутку та, в кінцевому, зниження конкурентоспроможності підприємств [131]. Отже, найважливіші фактори, що впливають на конкурентоспроможність машинобудівних підприємств, доцільно поділити на 3 основні групи: фактори появи конкурентоспроможності (внутрішні та зовнішні), фактори збереження набутого рівня конкурентоспроможності, фактори впливу на якісні характеристики продукції (рис. 2.23).

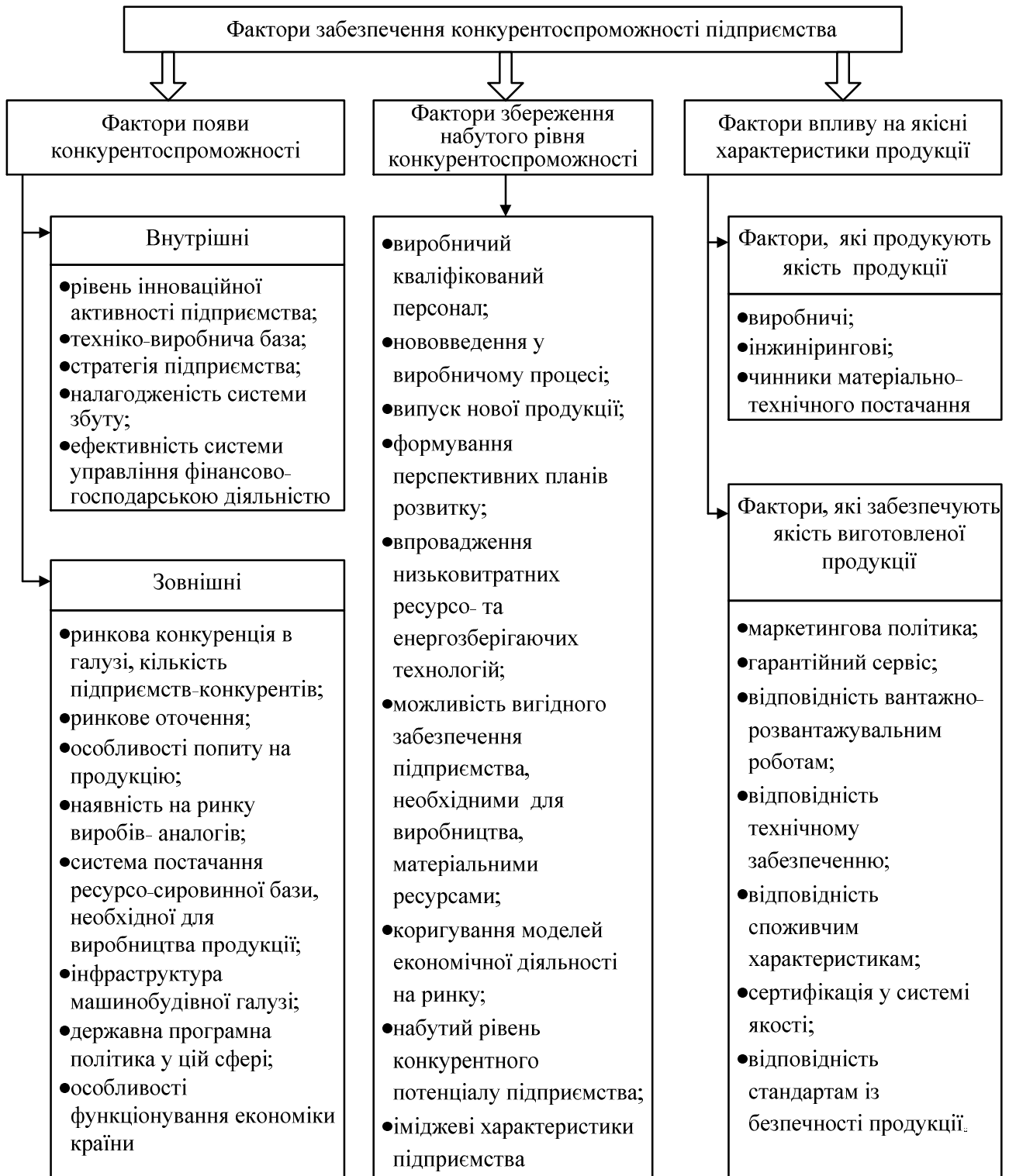


Рис. 2.23. Фактори, що впливають на забезпечення конкурентоспроможності машинобудівних підприємств*

* опубліковано автором у [115]

Враховуючи місце виникнення та особливості галузевого розвитку, можна виокремити основні проблеми зниження конкурентоспроможності підприємств машинобудування (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Основні проблеми зниження рівня конкурентоспроможності
машинобудівних підприємств*

Локалізація існуючої проблеми	Особливості розвитку підприємств	Причини виникнення проблеми
Виробничі фонди	– низька інноваційна спроможність; – необхідність змін в управлінні оборотними фондами	– відсутність стратегічного підходу до управління підприємством; – несприятливий вплив податкової політики та сучасні умови кредитування;
Виробничо-кваліфікаційний персонал	– високий рівень плинності кадрів – недостатня кількість кадрів необхідної спеціалізації та рівнем підготовки	– низький рівень оплати праці; – недосконала система внутрішнього контролю; – розрив партнерських відносин між вищими навчальними закладами та підприємствами промислового комплексу
Внутрішній ринок	– велика кількість імпортованої продукції; – недостатній рівень платоспроможності та попиту на вітчизняну продукцію машинобудування	– відсутність тісних взаємовигідних партнерських зв'язків; – відсутність суттєвої підтримки з боку держави; – висока вартість вітчизняної виробничої бази; – значні витрати виробництва
Зовнішній ринок	– низькі обсяги експорту машинобудівної продукції	– низький рівень конкурентоспроможності; – невідповідність продукції міжнародним стандартам

Таким чином, виходячи із проведених досліджень, для підприємств машинобудівної галузі заходами, спрямованими на підвищення їх рівня конкурентоспроможності є наступні: зниження собівартості продукції; підвищення якісних характеристик продукції машинобудівної галузі, що експортується до інших країн; зростання рівня уніфікації та стандартизації продукції; застосування у виробництві прогресивних виробничих та інформаційних технологій, що у цілому впливає на зниження виробничих витрат; розвиток системи сервісного обслуговування, оновлення основних фондів; зростання розміру інноваційних

* розроблено автором на основі: [33, 57, 77] і опубліковано у [131]

впроваджень, зростання якості продукції, розширення її асортименту; формування механізму залучення інновацій із дослідженням інноваційного потенціалу підприємств [136, 146, 167].

В свою чергу, зі сторони держави повинні бути виконані заходи активної участі у зростанні конкурентних переваг підприємств машинобудівної галузі, серед яких: стабілізація функціонування кредитно-фінансової системи; стимулювання машинобудівних підприємств за рахунок впровадження виробничих фондів за стандартами Європейського Союзу; активізація процесів залучення іноземних інвестицій у вітчизняну економіку та, зокрема, у машинобудівний комплекс країни; збільшення відсотку державного фінансування на впровадження технологічних інновацій, розробок, науково-дослідних робіт у машинобудуванні; сприяння зниженню витрат і збільшенню результатів діяльності; зниження податку на прибуток та спрощення системи оподаткування для інноваційно-активних підприємств даної галузі; збільшення суми амортизаційних відрахувань для прискорення технологічного переозброєння основних засобів; впровадження програм стратегічного розвитку економіки та промислової політики держави.

Проведене дослідження в напрямі визначень ризик-факторів, які можуть чи впливають на формування і підвищення конкурентного потенціалу, показало, що до них слід віднести як зовнішні (екзогенні), так і внутрішні (ендогенні) фактори. Вчені серед екзогенних виділяють політичні, економічні, соціальні, демографічні, правові фактори. До ендогенних відносяться технічні, технологічні, організаційні, фінансові, трудові, інвестиційні, інноваційні. Підприємства під дією даних факторів мають правильно визначати подальше функціонування, здійснювати пошук резервів зменшення впливу даних факторів [168].

Оцінюючи рівень конкурентного потенціалу слід враховувати й виробничі фактори (наявний стан виробничих фондів, технічну озброєність виробництва, наявність і новітність предметів та засобів праці, рівень організації та умов праці, професійно-кваліфікаційний рівень персоналу).

Під факторами впливу на конкурентний потенціал підприємства слід розуміти як засоби, так і механізми та інструменти, які діють на формування конкурентного потенціалу та його підвищення. За кваліфікаційними ознаками вчені подекуди

виділяють фактори: за об'єктами впливу (виробнича система чи її окремі складові елементи), за природою впливу (правові, інституційні, трудові, фінансові), за місцем впливу (екзогенні та ендогенні), за джерелами утворення (об'єктивні та суб'єктивні).

Головним фактором у формуванні конкурентного потенціалу є рівень використання персоналу підприємства, формування корпоративної культури, застосування сучасних методів і систем мотивації і стимулювання, формування високого рівня соціально – психологічного клімату, удосконалення організації та умов праці, а також ефективних систем нормування праці. Окрім того до факторів, які впливають на використання персоналу відносяться: відповідність працівника займаній посаді, практичність, трудова дисципліна, вмотивованість праці, наявність запроєктованих трудових прийомів та процесів на виробництві.

Виходячи з аналізу існуючих підходів вчені пропонують наступні фактори, що впливають і є загрозами у підвищенні потенціалу підприємств: політичні, ринкова інфраструктура і монополізація економіки, соціальні фактори, інтелектуальні характеристики персоналу, ефективність кредитно-фінансової системи країни, фактори конкуренції, фактори культури [19, с. 81–82].

До факторів, що впливають на рівень конкурентного потенціалу, на думку вчених слід віднести: ресурсні можливості (доступність ресурсів, забезпеченість ресурсами, залежність від імпортованих ресурсів, вартість ОВФ, питома вага активної частини ОВФ, рівень зносу ОВФ); інвестиційні можливості (інвестиційний клімат, участь держави, участь іноземного капіталу, рівень розвитку і впровадження інновацій); трудові можливості (наявність кваліфікованого персоналу, наявність професіоналів, умови праці, організаційна структура, корпоративність в управлінні, гнучкість управлінських структур, наявність стратегічного менеджменту, наявність програм навчання і розвитку персоналу), інноваційні можливості (наявність інновацій на підприємстві, наявність патентів та ліцензій, прогресивність технологій, наявність трансферу технологій, рівень інноваційної активності), соціальні можливості (купівельна спроможність населення, наявність соціальних виплат в регіоні, інфраструктурна забезпеченість соціальними благами, ступінь ринкової інфраструктури розвитку) [152, 159, 161, 172].

Отже, до екзогенних факторів, що впливають на формування та підвищення конкурентного потенціалу підприємства, слід віднести (рис. 2.24): політичні, правові, інституційні, природні, соціально-культурні умови, ринкові конкурентні умови, інфраструктуру ринку, інтеграційні взаємовідносини виробничих систем, глобалізаційні процеси, екологічні умови, рівень науково-технічного розвитку тощо.



Рис. 2.24. Фактори, що впливають на формування та підвищення конкурентного потенціалу підприємства

До ендогенних факторів, на нашу думку, можна віднести: іміджеві переваги; організацію праці; умови функціонування; корпоративну культуру; кваліфікацію і професійність персоналу; ресурсне, матеріально-технічне забезпечення; інформаційне забезпечення; клієнтську базу та наявність торгових посередників; конкурентоспроможність продукції; фінансові ресурси, статутний капітал; маркетингові можливості; логістичні потоки; власний і позичковий капітал та інші.

Поряд з факторами, що впливають на формування і підвищення конкурентного потенціалу виникає цілий ряд ризиків як зовнішнього, так і внутрішнього характеру. Так, до зовнішніх ризиків виробничої складової слід віднести: зростання вартості технологічного обладнання, яке необхідне для оновлення виробництва; істотні зміни науково-технічного розвитку; погіршення умов лізингу обладнання; погіршення зовнішніх умов постачання матеріальних

ресурсів та комплектуючих; знищення майна внаслідок форс-мажорних обставин; погіршення умов виробництва внаслідок зростання рівня корупції; збільшення вартості автоматизованих систем та програмного забезпечення, його моральна застарілість; обмеження доступу інвесторів до управління активами підприємства; погіршення умов договірних зобов'язань щодо трансферу технологій тощо.

До внутрішніх ризиків виробничої складової слід віднести: критичний знос матеріально-технічної бази, зменшення фондівіддачі; втрата страхових запасів сировини; критичне відставання в технічно-технологічній базі підприємства, погіршення умов виробництва; порушення транспортних потоків з доставки матеріалів, товару тощо.

До зовнішніх ризиків фінансової складової відносяться: ускладнення доступу та збільшення вартості фінансових ресурсів, зростання інфляції, посилення конкуренції у фінансових структурах, ускладнення штрафних санкцій, дозволів, критичне зниження обсягів фінансових ресурсів, обмеження обміну національної валюти, збитки через несвоєчасне врахування змін макроекономічного фінансового регулювання, фінансові втрати внаслідок недоліків системи захисту прав власності та фінансових інтересів інвесторів, націоналізація фінансових ресурсів внаслідок форс-мажорних обставин.

До внутрішніх ризиків фінансової складової слід віднести: втрати фінансових ресурсів внаслідок неефективного використання та управління, втрати інвестиційних ресурсів, втрата акцій внаслідок недосконалої політики капіталовкладень, погіршення фінансової стійкості, ліквідності фондів, нерациональність структури активів та пасивів, втрата фінансової інформації, втрата внаслідок порушення договірних стосунків з позичальниками, втрати за підробки фінансових документів, втрати майна підприємства.

До зовнішніх ризиків трудової складової відносяться: зміни ринкової кон'юнктури, недоліки у сфері підготовки персоналу для управління виробництвом, відтік робочої сили в інші сфери, регіони чи за кордон тощо.

До внутрішніх ризиків трудової складової слід віднести: збільшення втрат робочого часу внаслідок порушення трудової дисципліни, реорганізація структури управління, зміни складу персоналу підприємства, навмисні

неправомірні дії чи бездіяльність персоналу підприємства; значне погіршення організації та умов праці, зміни професійно-кваліфікаційного складу.

До зовнішніх ризиків соціальної складової формування конкурентного потенціалу слід віднести: втрати через проведення у відповідність соціальним нормативам, зміна норм законодавства у соціальній сфері, соціальна напруга в суспільстві внаслідок непереборної дії системоутворюючих факторів, перегляд соціальних стандартів та індикативне регулювання за допомогою дотримання у суспільстві соціальних норм і нормативів.

До внутрішніх ризиків соціальної складової, на нашу думку, слід віднести: низький рівень соціальної стійкості підприємства, загострення соціальної напруги на підприємстві, непорозуміння між профспілками та керівництвом внаслідок недотримання окремих пунктів колективного договору; загострення соціально-трудова відносин у частині виплат соціального характеру.

Зовнішніми ризиками у формуванні товарно-комерційної складової підвищення конкурентного потенціалу є: зміни кон'юнктури ринку, значне зниження ринкових цін на товари, різке збільшення на ринку товарів аналогів (замінників); негативна дія інституційного забезпечення та суб'єктів ринкових відносин; різка втрата якісних характеристик товару внаслідок недобросовісного виконання договорів з постачальниками матеріалів, втрати внаслідок підвищення тарифів на енергоносії чи цін на матеріали, комплектуючі.

До внутрішніх ризиків товарно-комерційної складової формування та підвищення конкурентного потенціалу ми відносимо: зниження якості та конкурентоспроможності товару, збільшення допустимого відсотку бракованої продукції; зменшення обсягів стандартизованої продукції, зменшення попиту на товари підприємства внаслідок різкої пересегментації ринку; зниження контролю якості; зменшення відсотку інноваційності продукції, відмова в експлуатації товару внаслідок його застарілості (несучасності), втрата окремих сегментів ринку збуту товарів внаслідок настання форс-мажорних обставин.

При дослідженні конкурентного потенціалу фактори, що впливають на його рівень, слід поділяти на фактори позитивної та негативної дії.

Внутрішніми факторами, що впливають на фінансову складову і внаслідок

яких конкурентний потенціал втрачається є: недостатнє управління фінансовими ресурсами, прорахунки в інвестиційній політиці, використання неефективних інструментів управління в контрактах, зменшення фінансової стійкості та ліквідності внаслідок неефективності структури активів і пасивів. До зовнішніх негативних факторів слід віднести: посилення конкуренції, зростання інфляції, ускладнення держнагляду з накладанням штрафних санкцій, критичне зниження обсягів фінансових ресурсів, зміни умов інвестування, заборона чи обмеження обміну валюти платежу, неможливість здійснення платежів тощо.

До внутрішніх негативних факторів, що впливають на трудову складову нами віднесено: збільшення втрат робочого часу, навмисні дії чи бездіяльність персоналу підприємства, відсутність запровадження наукової організації праці, плінність кадрів, зниження кваліфікаційного рівня персоналу, відсутність професійної перепідготовки, неефективність управлінських дій керівництва підприємства. До зовнішніх негативних факторів впливу на трудову складову відносять: зміни ринкової кон'юнктури, висока ціна робочої сили, відтік кваліфікованих кадрів за кордон.

Як бачимо, негативні внутрішні і зовнішні фактори, що впливають на виділені нами складові конкурентного потенціалу, часто-густо переплітаються з ризик факторами, які нами виокремлені на початку підрозділу [112].

На нашу думку має бути розроблений механізм, як порядок використання різних способів і важелів зменшення глибини та гостроти найпоширеніших ризиків.

Для зниження рівня матеріально-технічних ризиків створюються спільні підприємства із зарубіжними партнерами, об'єднання з крупними компаніями, використовується певна державна підтримка. Усунення профільно-технологічних ризиків передбачає диверсифікацію виробництв завдяки новітнім технологіям, розширення партнерських відносин із постачальниками технологій, створення страхових запасів сировини, комплектуючих, енергетичних запасів.

Для усунення постачальницько-збутових ризиків на підприємствах зазвичай має проводитися: розширення кола і складу постачальників сировини та матеріалів, створення фінансових резервів для закупівлі сировини і матеріалів, залучення додаткових постачальників до діяльності підприємства, планування і розробка заходів з пошуку альтернативних постачальників, створення регіональних систем

страхування товарно-комерційних операцій, диверсифікація виробництва, використання нових видів і форм маркетингу, поліпшення якості продукції, розробка стратегії виробництва інноваційної продукції, освоєння нових постачальницьких технологій, отримання часткової або повної попередньої оплати, створення і підтримка системи контролю договірних відносин, створення системної бази даних реальних і потенційних споживачів продукції, створення каталогу постачальників сировини і матеріалів [115].

Зниження виробничих ризиків потребує: розробки стратегії техніко-технологічного розвитку і безпеки підприємства, удосконалення та оновлення технологічної бази, підвищення технологічної культури та організації праці, здійснення НДПКР та запровадження технологічних ноу-хау.

Для зменшення кредитних ризиків необхідні такі підходи: закріплення даних ризиків за центральними банками, моніторинг кредитоспроможності банків, заключення угод зі службами по наданню кредитної допомоги, створення картотеки несплачених чеків і векселів, введення головним податковим управлінням картотеки банківських рахунків, введення картотеки загублених, викрадених та інших недійсних чеків, здійснення обліку неповернутих кредитів.

Невизначеність означає неоднозначність і відсутність повного знання про результати та умови рішення. Економічні ризики господарської діяльності пов'язані з можливістю відхилення від мети, для досягнення якої приймалося управлінське рішення. Економічні ризики можуть спричиняти як додаткові витрати, так і додаткові вигоди. Між глобальним і локальним економічними ризиками існує певна взаємообумовленість та взаємовплив. Крім того, за терміновістю дії ризики слід поділяти на коротко- та довготермінові, а також часові й об'єктні. Перші проявляються в тому, що продукт на етапі проектування користувався попитом, а вже на етапі реалізації з часом перестав бути потрібним [111].

Рівень економічних ризиків зростає зі збільшенням конкуренції та змінами конкурентного потенціалу підприємства. З появою нових ринків та конкурентів, зміною економічної ситуації з'являються нові ризики, а відтак підприємства шукають нові інструменти та важелі підвищення власного конкурентного потенціалу.

Економічні ризики, як ймовірні непередбачувані ситуації економічного

характеру, призводять до відхилення від поставленої цілі, або до втрат, або ж до певних вигод. Ймовірнісний характер настання економічних ризиків у формуванні конкурентного потенціалу підприємств є чи не найголовнішою проблемою у його визначенні та оцінці його впливу на суб'єкт підприємництва. Зовнішнє бізнес-середовище має певні політичні, соціально-економічні, зовнішньо-торгівельні умови, які або сприяють підвищенню конкурентного потенціалу, або змушують підприємство шукати шляхи зменшення впливу факторів зовнішнього середовища на конкурентний потенціал.

Систематизацію економічних ризиків у формуванні та підвищенні конкурентного потенціалу можна представити у вигляді класифікаційної схеми за наступними ознаками: за економічними наслідками, за часом прояву, за страховими характеристиками, за джерелами прояву ризиків, за видами, за об'єктом виникнення.

За економічними наслідками ризик може спричинити як втрачену вигоду, так і економічні витрати, які є доступними, критичними та катастрофічними. За часом прояву ризику можуть бути постійні, тимчасові та періодичні. За передбачуваністю – прогнозовані та непрогнозовані, за страховими характеристиками: ризики, які можуть бути застраховані і ризики, які не піддаються страхуванню. За джерелами виникнення ризику є зовнішні або систематичні, внутрішні або несистематичні, а також штучно створені, які самі по собі складні в усуненні.

Отже, невизначеність зовнішнього середовища породжує внутрішні проблеми, які потім підприємству слід вирішувати. До таких ризиків слід віднести ризики: зниження фінансової стійкості, неплатоспроможності, фінансової залежності, інноваційно-інвестиційні ризики, інфляційні та валютні ризики, податкові та кредитні ризики, депозитні та інші ризики.

Інноваційно-інвестиційний ризик характеризується можливістю виникнення економічних втрат внаслідок несвоєчасності підготовки інвестиційного проекту, незавершеності досліджень, які мають ймовірно негативний характер. Інфляційні та валютні ризики виникають внаслідок девальвації вітчизняної валюти, знецінення основного капіталу підприємства, а також у більшій мірі стосуються підприємств, які здійснюють ЗЕД. Останні проявляються у недоотриманні доходів внаслідок впливу обмінного курсу іноземної валюти, використаної для здійснення зовнішніх операцій.

Кредитні ризики пов'язані з використанням взятих кредитів на запуск нового виробництва, новітніх технологій. Вони можуть мати інший характер, коли підприємством в кредит реалізуються товари у зв'язку з неплатоспроможністю тих підприємств, які брали у кредит ці товари. Податкові ризики виникають внаслідок введення нових видів податків і зборів, особливо коли підприємство здійснює ЗЕД, оскільки податки можуть змінитися на зовнішньому ринку.

Існує безліч організаційно-економічних механізмів управління ризиками на підприємствах. До них слід віднести і ті, що розроблені вітчизняними вченими й ті, що запропоновані практиками безпосереднього виробництва товарів.

Метою будь-якого механізму управління ризиками є мінімізація економічних втрат. До завдань слід віднести розробку оптимізаційних моделей структури капіталу та фінансових зобов'язань на певний плановий період.

Для покращання роботи будь-якого механізму управління ризиками застосовуються різні методи як управління, так і оцінки. До перших відносяться: економічні, організаційно-розпорядчі, правові, до других: якісні, кількісні та мішані. Механізм приводиться в робочий стан за допомогою важелів та інструментів. Перші застосовуються на рівні підприємства, галузі, території країни, а другі бувають як внутрішніми, так і зовнішніми.

До внутрішніх інструментів, які застосовуються в механізмах управління економічними ризиками слід віднести [157, 175]: лімітування, хеджування, диверсифікацію, розподіл за точками виникнення, самострахування, ухилення від ризику. До зовнішніх – страхування ризиків за допомогою страхових компаній.

На сьогодні багато підприємств машинобудівного комплексу є збитковими. Часто буває так, що підприємство знаходиться на межі банкрутства. І в цих умовах дуже важливо своєчасно встановити правильний діагноз за допомогою кількісних та якісних методів діагностики банкрутства, а саме: факторних (двофакторна модель, модель Альтмана, модель Ліса, модель Тофлера, R-модель), бальної оцінки (інтегрального показника, індивідуальних показників), інших методів (PAS-моделі, ціни підприємства), а також якісних методів (дворівневої системи показників та показників фінансової стійкості).

Управління ризиками можливе лише за вірно проведеного SWOT-аналізу, за даними якого виявляються сильні та слабкі сторони кожного підприємства-конкурента, що дає можливість оцінювати економічні ризики (рис. 2.25) [171].

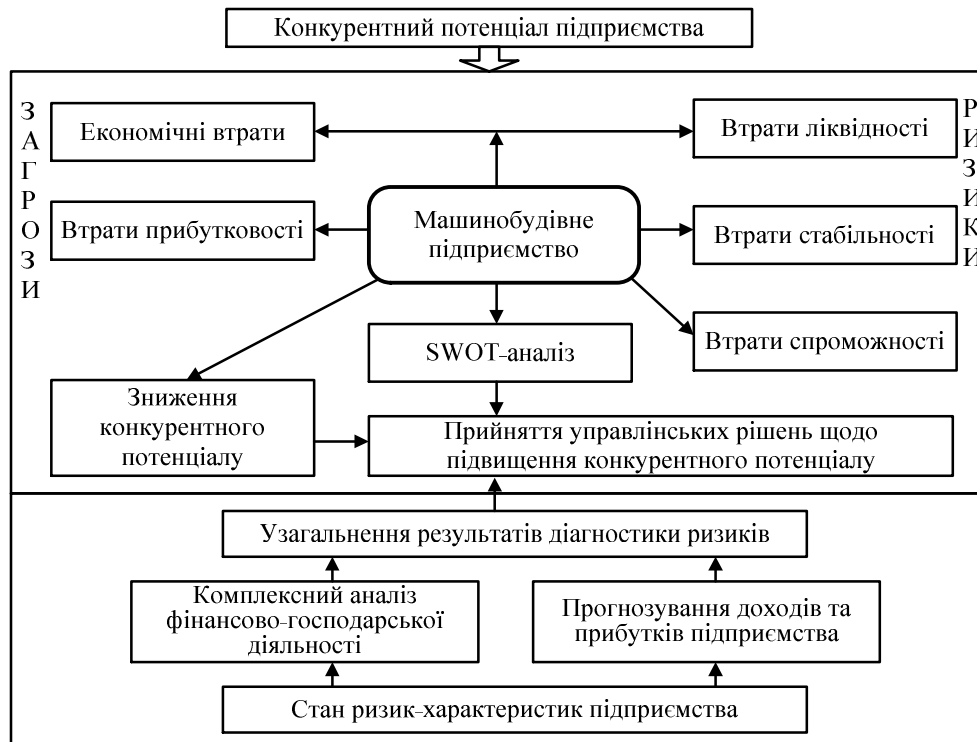


Рис. 2.25. Управління загрозами і ризиками в системі формування конкурентного потенціалу підприємства *

Отже, процес розробки напрямів зменшення економічних ризиків базується на ретельному вивченні усіх можливих шляхів розвитку та діяльності підприємства й містить вибір загального напрямку, ринків, обслуговування потреб, методів конкуренції, залучення всіх видів ресурсів та визначення моделі ведення бізнесу, яка покликана посилити відповідне положення промислових підприємств на ринку та забезпечити координацію зусиль щодо нарощення ринкової вартості промисловості.

Таким чином, зменшення ступеня ризику дає можливість конкурентним діям бути більш визначеними, а конкурентним позиціям підприємства – більш стійкими.

Поряд із дією негативного впливу екзогенних та ендогенних факторів слід виділити позитивні можливості чи позитивні фактори, що мають сприятливий макроекономічний вплив на конкурентний потенціал промислових і, зокрема,

* опубліковано автором у [124]

машинобудівних підприємств. До них слід віднести: політичну та фінансово-економічну стабільність; збільшення питомої ваги підприємств приватної власності в національній економіці країни; зменшення митних обмежень на експортно-імпорتنі операції підприємств; зменшення податкового навантаження; позитивна амортизаційна політика, яка б дозволяла оновлювати основні фонди; розвинуте інституційне забезпечення функціональності промислових підприємств; наявність ліцензійних організацій для сертифікації продукції, відтермінування сертифікації продукції, доведення її до світових стандартів якості; збільшення обсягів державного фінансування на «ноу-хау», для підготовки висококваліфікованих кадрів; запровадження державних інноваційних програм інвестиційного розвитку; поява можливостей кредитування на пільгових умовах інноваційних проектів; введення страхової підтримки бізнесу і населення; висококультурний розвиток суспільства.

На галузевому та регіональному рівнях до факторів-стимуляторів підвищення конкурентного потенціалу машинобудівних підприємств слід віднести: наявність інноваційно-інтелектуальних трудових ресурсів галузі чи регіону, наявність регіональних чи галузевих програм розвитку персоналу, наявність прогресивних технологій галузевого розвитку, розроблені стратегії та механізми підвищення конкурентного потенціалу галузі чи регіону, наявність галузевих систем стратегічного управління та гнучкість в управлінні з передачею повноважень та розподілу фінансів на місця, адаптивність структур управління галуззю до жорстоких конкурентних умов функціонування, доступність ресурсних можливостей галузі (регіону), сприятлива вертикальна інтеграція галузі та її структура, привабливий інвестиційний клімат галузі та регіону, наявність і динамічна участь іноземного капіталу в галузі, повна забезпеченість економіки регіону власними ресурсами, сприятливе економіко-географічне положення регіону, наявність в регіоні наукових організацій, навчальних та культурних, оздоровчих, рекреаційних закладів, низький рівень соціальної напруженості, висока купівельна спроможність населення регіону, достатній обсяг прибутків регіону та акумулювання в місцевих органах самоврядування.

До методів, за допомогою яких можна оцінювати вплив ендогенних та екзогенних ризик-факторів на формування та підвищення конкурентного потенціалу підприємства слід віднести як методи якісної оцінки (метод сценаріїв,

експертний метод, метод побудови дерева логічних рішень, метод Дельфі та інші), так і методи кількісної оцінки (аналітичний, статистичного аналізу, комбіновані методи, метод аналогій, метод розробки імітаційних моделей, експертні методи, інтегральні методи тощо).

Для вибору методу оцінки слід застосувати критеріальний підхід, тобто спочатку визначити для яких цілей має проводитися дослідження; визначитись із завданнями, що стоять перед дослідниками; критеріями кількості, повноти та достовірності аналітичної інформації.

Найбільш вдалим, на нашу думку, є поєднання статистичних та експертних методів дослідження. Загальна ж методика оцінки ризик-факторів має включати: збір і обробку матеріалів про конкурентів та внутрішніх елементів конкурентного потенціалу підприємства; визначення всієї множини факторів тобто тих, що мають позитивну та негативну (ризикову) дію визначення ризик-факторів, які підприємство має враховувати при формуванні власного конкурентного потенціалу; розробку заходів по усуненню негативної дії ризик-факторів та заходів, спрямованих на активізацію дії тих факторів, які позитивно впливають на процеси підвищення конкурентного потенціалу.

Визначення поряд з конкурентними сотоми, полем і конкурентним середовищем зон ризику, в які підприємству не слідувало б потрапляти, є одним із елементів системи ризик-менеджменту промислових підприємств.

2.3 Показники та індикаторні ризик-характеристики підвищення конкурентного потенціалу підприємств машинобудування

Дослідженню проблем оцінки потенціалу промислових підприємств присвячено багато наукових праць, в яких зустрічаються найрізноманітніші системи оцінки (бальна, коефіцієнтна), включаючи комплексний, системний підходи. Формування стратегії розвитку будь-якого підприємства вимагає зваженого, комплексного підходу, який має ґрунтуватися на об'єктивній оцінці конкурентного потенціалу і порівнянні його відносно інших підприємств-конкурентів.

Визначення рівня конкурентного потенціалу вимагає його кількісної оцінки і використання результатів при формуванні стратегії підприємства в умовах ринкової конкуренції. Нами пропонується модель оцінки рівня конкурентного потенціалу в системі стратегічного розвитку підприємства, яка ґрунтується на п'яти групах показників, що характеризують підприємство за:

- потенційними можливостями у соціальній сфері;
- ступенем задоволення вимог ринку конкурентоздатною продукцією та рівнем комерціалізації;
- потенційними конкурентними можливостями в трудовій сфері;
- конкурентними результатами у фінансово-господарській діяльності;
- рівнем виробничого та інноваційного розвитку.

Запропонована схема оцінки може використовуватися при проведенні аналізу конкурентного потенціалу підприємств машинобудування з метою визначення диспропорцій між їх потенційними можливостями і результатами діяльності, а також для розробки організаційно-економічних заходів, які усувають дані диспропорції.

Головним завданням оцінки конкурентного потенціалу підприємств є: розрахунок інтегральних показників конкурентного потенціалу порівнюваних підприємств з метою їх упорядкування щодо еталонного підприємства. Оцінка має проводитися не заради оцінки, а для використання її при обранні тієї чи іншої стратегії розвитку підприємства.

За допомогою експертного опитування нами встановлені показники за визначеними складовими, що представлено у таблиці 2.4. В якості респондентів-експертів, яких налічувалось 50 – по 10 експертів від кожного із п'яти досліджуваних підприємств, були керівники або провідні фахівці таких структурних підрозділів як: планово-фінансовий, технологійний, виробничий, конструкторський, відділ збуту, відділ праці і зарплати, відділ кадрів, інформаційно-комп'ютерний відділ, відділ охорони праці. Запропоновані показники за своїм змістом мають бути максимально можливими, тобто збільшення конкурентного потенціалу може бути досягнуто завдяки максимізації кожного і будь-якого індивідуального показника, який входить до основних складових конкурентного потенціалу.

Таблиця 2.4

Показники оцінки складових конкурентного потенціалу підприємства*

Назва показника	Розрахункова формула	Індикаторні ризик-характеристики
Виробнича складова		
1. Показник технічного оновлення основних фондів виробництва	$K_{mo} = \frac{\text{Вартість оновлення фондів}}{\text{Сумарна вартість основних виробничих фондів}}$	0,15...0,30
2. Показник інноваційності технологій виробництва	$K_{im} = \frac{\text{Вартість інноваційних технологій}}{\text{Сумарна вартість інновацій}}$	0,1...0,15
3. Показник матеріаломісткості виробництва	$K_{mm} = \frac{\text{Вартість матеріалів}}{\text{Вартість товарної продукції}}$	0,3
4. Показник ефективності використання інновацій	$K_{ei} = \frac{\text{Вартість ефективно запроваджених інновацій}}{\text{Вартість основних фондів}}$	0,2
5. Показник питомої ваги запровадження провідних інноваційних заходів	$K_{zi} = \frac{\text{Вартість запроваджених інновацій}}{\text{Вартість основних фондів}}$	0,3
6. Показник патентної затребуваності	$K_{nz} = \frac{\text{Кількість запроваджених провідних інновацій}}{\text{Загальна кількість зареєстрованих патентів}}$	0,1
7. Показник активності інноваційної діяльності	$K_{io} = \frac{\text{Вартість запроваджених інновацій}}{\text{Вартість основних фондів}}$	0,2
8. Показник ІТ-оновлення	$K_{im} = \frac{\text{Кількість нових ІТ-технологій}}{\text{Загальна кількість ІТ-технологій}}$	0,15
9. Показник зовнішньої реалізованості інновацій	$K_{zp} = \frac{\text{Кількість зовнішньої реалізованості інновацій}}{\text{Загальна кількість інновацій}}$	0,3
10. Показник витратомісткості інноваційної діяльності	$K_{em} = \frac{\text{Витрати на інновації}}{\text{Загальні витрати виробництва}}$	0,1
11. Показник питомої ваги нематеріальних активів	$K_{nna} = \frac{\text{Вартість нематеріальних активів}}{\text{Сумарна вартість активів}}$	0,1
12. Показник активності використання наукових фондів	$K_{внф} = \frac{\text{Використані наукові фонди}}{\text{Загальна вартість основних фондів}}$	0,15
13. Показник інформаційної озброєності виробничих процесів	$K_{ioв} = \frac{\text{Вартість інформаційних систем}}{\text{Вартість обладнання}}$	0,25
14. Показник використання виробничої потужності обладнання	$K_{впн} = \frac{\text{Використана потужність}}{\text{Загальна виробнича потужність обладнання}}$	0,7...0,9
15. Показник інтенсивності використання виробничих площ	$K_{iен} = \frac{\text{Площі, задіяні у виробництві}}{\text{Загальна площа виробничих площ}}$	0,8...0,9
16. Показник структури основних фондів	$K_{соф} = \frac{\text{Вартість використаних у виробництві основних фондів}}{\text{Вартість основних фондів}}$	0,75
17. Показник приросту парку обладнання	$K_{пто} = \frac{\text{Вартість парку після впровадження обладнання}}{\text{Вартість основних фондів}}$	0,2...0,4

* запропоновано автором

Продовження таблиці 2.4

Назва показника	Розрахункова формула	Індикаторні ризик-характеристики
18. Показник питомої ваги активної частини основних фондів	$K_{ac} = \frac{\text{Вартість активної частини основних фондів}}{\text{Вартість основних фондів}}$	0,6...0,7
19. Показник автоматизації парку обладнання	$K_{an} = \frac{\text{Вартість автоматизованих ліній}}{\text{Вартість основних фондів}}$	0,3...0,4
20. Показник структури ремонтної складності обладнання	$K_{psc} = \frac{\text{Кількість одиниць ремонтної складності задіяного обладнання}}{\text{Загальна ремонтна складність всього обладнання}}$	0,2...0,5
21. Показник прогресивності парку обладнання	$K_{пвс} = \frac{\text{Вартість прогресивного обладнання}}{\text{Вартість основних фондів}}$	0,2...0,3
22. Показник новітності технологічного оснащення	$K_{нто} = \frac{\text{Вартість оновленого оснащення}}{\text{Вартість основних фондів}}$	0,15
23. Показник використання новітніх інструментів	$K_{внi} = \frac{\text{Вартість оновлених інструментів}}{\text{Загальна вартість інструментів}}$	0,4
24. Показник питомої ваги прогресивних екологічних носіїв енергії на технологічні цілі	$K_{ен} = \frac{\text{Вартість прогресивних екологічних носіїв}}{\text{Вартість технологічних енергоносіїв}}$	0,2
Фінансова складова		
1. Показник швидкої ліквідності	$K_{шл} = \frac{\text{Сума оборотних активів, витрати майбутніх періодів}}{\text{Поточні зобов'язання}}$	0,5...1,0
2. Показник абсолютної ліквідності	$K_{шл} = \frac{\text{Сума грошових коштів, поточні фінансові інвестиції}}{\text{Поточні зобов'язання}}$	0,2...0,35
3. Показник покриття	$K_n = \frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Позиковий капітал}}$	1...1,5
4. Показник автономії	$K_{авт} = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Баланс}}$	>0,5
5. Показник фінансової залежності	$K_{фз} = \frac{\text{Баланс} - \text{Власний капітал}}{\text{Баланс}}$	>1,0
6. Показник забезпеченості оборотних коштів власними оборотними коштами	$K_{зок} = \frac{\text{Оборотні активи} - \text{Поточні зобов'язання}}{\text{Оборотні активи}}$	>0,1
7. Показник довгострокових зобов'язань	$K_{оз} = \frac{\text{Довгострокові зобов'язання}}{\text{Довгострокові зобов'язання} + \text{Поточні зобов'язання}}$	>0,5
8. Показник забезпеченості власними оборотними засобами	$K_{звoз} = \frac{\text{Власний капітал} - \text{Необоротні активи}}{\text{Оборотні активи}}$	>0,1
9. Показник поточних зобов'язань	$K_{пз} = \frac{\text{Поточні зобов'язання}}{\text{Довгострокові зобов'язання} + \text{Поточні зобов'язання}}$	>0,5
10. Показник маневреності власного капіталу	$K_{мвк} = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Оборотні активи}}$	>0,4
Трудова складова		
1. Показник централізації функцій	$K_{цф} = \frac{\text{Кількість централізованих функцій}}{\text{Загальна кількість функцій}}$	0,2

Продовження таблиці 2.4

Назва показника	Розрахункова формула	Індикаторні ризик-характеристики
2. Показник повноти охоплення функцій управління	$K_{no} = \frac{\text{Кількість охоплених функцій управління}}{\text{Загальна кількість функцій}}$	0,2
3. Показник загальної ефективності апарату управління	$K_{ев} = \frac{\text{Кількість ефективних рішень}}{\text{Загальна кількість прийнятих управлінських рішень}}$	0,1...1,0
4. Показник підвищення кваліфікації	$K_{нк} = \frac{\text{Чисельність працюючих, що підвищили кваліфікацію}}{\text{Загальна чисельність працівників}}$	0,1...1,0
5. Показник структури персоналу, задіяного в інноваційних проектах	$K_{сн} = \frac{\text{Чисельність працівників, які займаються інноваціями}}{\text{Середньоспискова чисельність персоналу}}$	0,25
6. Показник питомої ваги науковців у структурі персоналу	$K_{нвн} = \frac{\text{Чисельність науковців}}{\text{Середньоспискова чисельність персоналу}}$	0,2
7. Показник ефективності використання робочого часу	$K_{эф.рч.} = \frac{\text{Фонд ефективнозатраченого часу}}{\text{Загальний фонд робочого часу}}$	0,8...1,0
8. Показник професійності персоналу	$K_{пр.н.} = \frac{\text{Фактичний професійний рівень}}{\text{Плановий (за штатом) професійний рівень}}$	0,9...1,0
9. Показник рівня наукової організації праці	$K_{нвп} = \frac{\text{Чисельність робочих місць, що відповідають вимогам НОП}}{\text{Загальна чисельність робочих місць}}$	0,7...1,0
10. Показник прогресивності трудових процесів	$K_{пр.т.н} = \frac{\text{Кількість прогресивних трудових процесів}}{\text{Загальна кількість трудових ресурсів}}$	0,75
11. Показник рівня використання заробітної плати	$K_{р.зн} = \frac{\text{Фактичний рівень заробітної плати}}{\text{Плановий рівень заробітної плати}}$	0,9...1,0
12. Показник питомої ваги премій, доплат і надбавок у фонді оплати праці	$K_{д.н.} = \frac{\text{Фонд преміювання, надбавок, доплат}}{\text{Фонд оплати праці}}$	0,3
13. Показник трудової дисципліни	$K_{тд} = \frac{\text{Втрати робочого часу через заходи щодо дисциплінарних порушень}}{\text{Фонд робочого часу}}$	0,05
14. Показник охоплення нормами і нормативами	$K_{он} = \frac{\text{Чисельність персоналу, який працює за нормами і нормативами часу}}{\text{Чисельність персоналу}}$	0,8...1,0
15. Показник прогресивності норм управління, обслуговування допоміжних функцій	$K_{пр.н} = \frac{\text{Кількість прогресивних норм}}{\text{Загальна кількість норм}}$	0,75
Товарно-комерційна складова		
1. Показник інноваційності продукції	$K_{ін} = \frac{\text{Обсяги реалізованої інноваційної продукції}}{\text{Загальні обсяги реалізованої продукції}}$	0,4
2. Показник патентної захищеності продукції	$K_{нз} = \frac{\text{Кількість проданих захищених патентів}}{\text{Кількість різновидів продукції}}$	0,9

Продовження таблиці 2.4

Назва показника	Розрахункова формула	Індикаторні ризик-характеристики
3. Показник ремонтоздатності продукції	$K_{p.np} = \frac{\text{Фактична кількість одиниць ремонтоздатності}}{\text{Планова кількість одиниць ремонтоздатності}}$	0,7...1,0
4. Показник надійності продукції в експлуатації	$K_{nz} = \frac{\text{Фактична кількість відмов}}{\text{Планова кількість відмов}}$	0,8
5. Показник складності виробів	$K_{cd} = \frac{\text{Кількість видів складної продукції}}{\text{Загальна кількість видів продукції}}$	0,5
6. Показник точності деталей	$K_{m.o} = \frac{\text{Досягнутий рівень точності}}{\text{Плановий рівень точності}}$	0,75
7. Показник уніфікації деталей у виробі	$K_{y.o} = \frac{\text{Кількість уніфікованих деталей}}{\text{Загальна кількість деталей}}$	0,8...1,0
8. Показник прогресивності обслуговування допоміжних функцій	$K_{np.n} = \frac{\text{Кількість прогресивних норм}}{\text{Загальна кількість норм}}$	0,75
9. Показник прогресивності використання основних матеріалів	$K_{nm} = \frac{\text{Вартість прогресивних матеріалів}}{\text{Загальна вартість матеріалів}}$	0,75
10. Показник енергомісткості продукції	$K_{em} = \frac{\text{Фактичний рівень споживання енергії}}{\text{Плановий рівень споживання енергії}}$	0,9...1,0
11. Показник питомої ваги вторинних енергоресурсів	$K_{ep} = \frac{\text{Вартість вторинних ресурсів}}{\text{Загальна вартість ресурсів}}$	0,7
12. Показник експортоорієнтованості продукції	$K_{ek} = \frac{\text{Вартість продукції на експорт}}{\text{Загальна вартість реалізованої продукції}}$	0,6
13. Показник частоти рекламаций	$K_p = \frac{\text{Кількість рекламаций}}{1000 \text{ шт. продукції}}$	0,01
Соціальна складова		
1. Показник життєзабезпечення будівель	$K_{жз} = \frac{\text{Фактичне число використання будівель}}{\text{Планове число використання будівель}}$	0,7...1,0
2. Показник дивідендних виплат	$K_o = \frac{\text{Фактично виплачені дивіденди}}{\text{Вартість акційного капіталу}}$	0,1...0,25
3. Рівень виплат премій і соціальні виплати на соціальні заходи	$K_{en} = \frac{\text{Сума виплат премій і соціальних виплат}}{\text{Фонд основної зарплати}}$	0,2...0,35
4. Показник ефективності використання земельних ресурсів	$K_{e3o} = \frac{\text{Площа, зайнята будівлями}}{\text{Загальна площа земельних ресурсів}}$	0,7...0,9
5. Показник ефективності використання нерухомого майна	$K_{en.m} = \frac{\text{Вартість задіяного нерухомого майна}}{\text{Наявна вартість нерухомого майна}}$	0,8...1,0
6. Показник забезпеченості житлом працюючих	$K_{жж} = \frac{\text{Чисельність персоналу, який потребує житло}}{\text{Загальна чисельність працюючих}}$	0,7...1,0
7. Показник забезпеченості робочих місць належним умовами праці і відпочинку	$K_{жп} = \frac{\text{Кількість місць, забезпечених належними умовами праці}}{\text{Загальна кількість робочих місць}}$	0,7...1,0
8. Показник забезпеченості оздоровчими об'єктами	$K_{зоо} = \frac{\text{Вартість оздоровчих об'єктів}}{\text{Загальна нормативна вартість об'єктів}}$	0,3

Продовження таблиці 2.4

Назва показника	Розрахункова формула	Індикаторні ризик-характеристики
9. Показник забезпеченості медоглядом працівників	$K_{зм} = \frac{\text{Чисельність персоналу, що пройшов медогляд}}{\text{Загальна чисельність працівників}}$	0,7...1,0
10. Показник забезпеченості соціального захисту персоналу	$K_{езз} = \frac{\text{Чисельність соціальнозахисених працівників}}{\text{Загальна чисельність працівників}}$	0,7...1,0
11. Показник забезпеченості об'єктами соціально-культурного призначення	$K_{зо} = \frac{\text{Кількість соціально-культурних об'єктів}}{\text{Загальна кількість об'єктів за нормами}}$	0,2
12. Показник рівня надання соціальних пільг працюючим	$K_{ж.л.} = \frac{\text{Чисельність працівників, які отримали соціальні послуги}}{\text{Загальна чисельність працівників}}$	0,75

Індикаторні ризик-характеристики запропонованих показників визначались експертами-респондентами даного опитування.

Умовно перелік стадій для оцінки рівня конкурентного потенціалу будь-якого машинобудівного підприємства може бути представлений моделлю оцінки, запропонованою на рисунку 2.26. Процедура реалізації такої моделі складається з послідовності виконання нижченаведених стадій.

Стадія 1. Встановлення переліку груп одиничних показників, що характеризують конкурентний потенціал підприємства, може визначатися за формулою:

$$K_n = \{k_{ij}\}, \quad (2.4)$$

де i – номер показника конкурентного потенціалу ($i=1, 2, \dots, n$) j -го підприємства ($j=1, 2, \dots, m$).

Стадія 2. Визначення рівнів показників складових конкурентного потенціалу підприємства та його конкурентів. За допомогою автоматизованої системи вводяться первинні дані для розрахунків складових конкурентного потенціалу, а результати виводяться на монітор керівнику експортної групи чи керівнику підприємства.

На основі розрахункових характеристик, визначених нами у таблиці 2.13, проведена оцінка складових конкурентного потенціалу досліджуваних підприємств Хмельницької області, яка вказує на недостатній рівень використання їх виробничих, фінансових, трудових, товарно-комерційних та соціальних можливостей і розраховано їх конкурентний потенціал (табл. 2.5).



Рис. 2.26. Оцінка рівня конкурентного потенціалу машинобудівного підприємства в системі стратегічного розвитку*

* розроблено та опубліковано автором у [120]

Таблиця 2.5

Результати розрахунку рівня складових та конкурентного потенціалу
досліджуваних підприємств Хмельниччини

Складові конкурентного потенціалу	Рік			
	2014	2015	2016	2017
	ДП «Новатор»			
Виробнича	0,28	0,26	0,28	0,30
Фінансова	0,50	0,51	0,58	0,59
Трудова	0,60	0,52	0,59	0,63
Товарно-комерційна	0,48	0,52	0,61	0,62
Соціальна	0,61	0,64	0,70	0,72
Конкурентний потенціал	0,4990	0,4900	0,5555	0,5755
	ПАТ «Укрелектроапарат»			
Виробнича	0,30	0,29	0,31	0,33
Фінансова	0,56	0,54	0,55	0,60
Трудова	0,61	0,60	0,61	0,62
Товарно-комерційна	0,53	0,51	0,54	0,60
Соціальна	0,62	0,60	0,55	0,66
Конкурентний потенціал	0,5335	0,5175	0,5270	0,5705
	ПАТ «Завод «Темп»			
Виробнича	0,32	0,31	0,30	0,29
Фінансова	0,52	0,51	0,52	0,49
Трудова	0,58	0,55	0,49	0,47
Товарно-комерційна	0,47	0,48	0,46	0,44
Соціальна	0,60	0,58	0,56	0,54
Конкурентний потенціал	0,5030	0,4910	0,4715	0,4500
	ДП «Красилівський агрегатний завод»			
Виробнича	0,29	0,31	0,30	0,30
Фінансова	0,51	0,49	0,50	0,52
Трудова	0,57	0,54	0,55	0,56
Товарно-комерційна	0,49	0,51	0,54	0,59
Соціальна	0,60	0,58	0,59	0,60
Конкурентний потенціал	0,4970	0,4885	0,4995	0,5190
	ПАТ «Красилівський машинобудівний завод»			
Виробнича	0,25	0,24	0,22	0,20
Фінансова	0,51	0,50	0,48	0,43
Трудова	0,54	0,52	0,50	0,48
Товарно-комерційна	0,46	0,44	0,45	0,43
Соціальна	0,60	0,57	0,59	0,56
Конкурентний потенціал	0,4775	0,4610	0,4510	0,4210

Як бачимо з таблиці 2.5, у 2017 році інтегральна оцінка показників використання виробничої, фінансової, трудової, товарно-комерційної та соціальної складової, відібраних для аналізу п'яти машинобудівних підприємств Хмельниччини підтвердила загальні тенденції існуючих проблем і необхідність розробки та запровадження системи формування та підвищення їх конкурентного потенціалу (рис. 2.27).

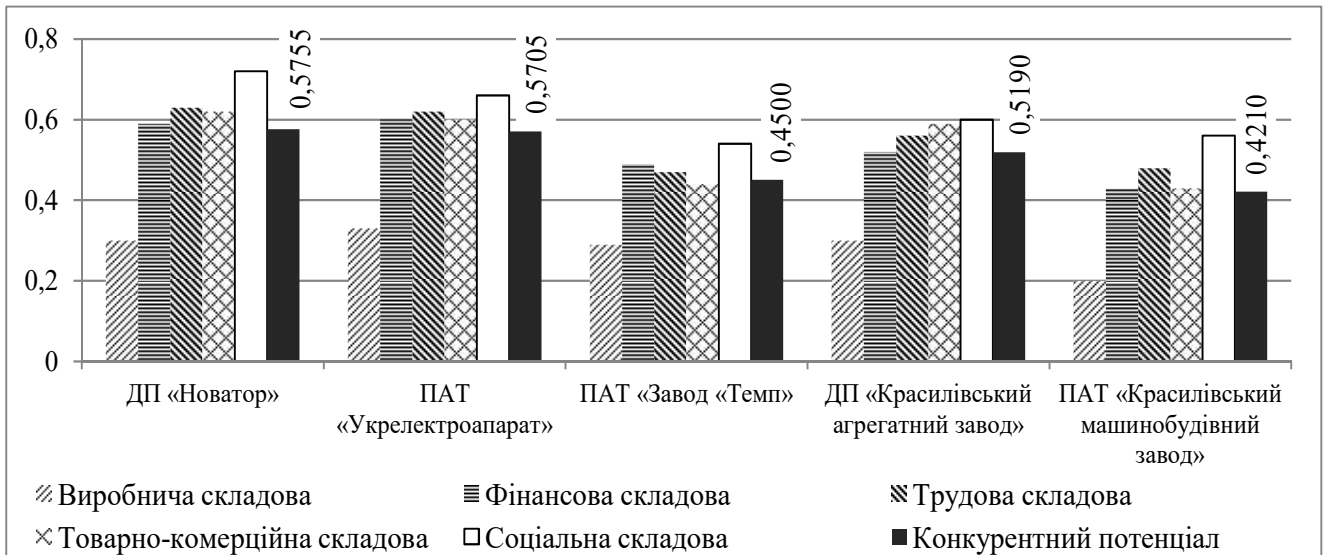


Рис. 2.27. Показники складових конкурентного потенціалу підприємств машинобудування Хмельниччини у 2017 р.

Стадія 3. Виявлення для даної групи підприємств-конкурентів найбільш конкурентоздатного. Для кожного з показників визначається його максимальне значення, якщо зростання показника підвищує конкурентний потенціал:

$$K_{im+1} = \max \{k_{ij}\}. \quad (2.5)$$

А також визначається його мінімальне значення, якщо зменшення показника підвищує конкурентний потенціал підприємства за наступною формулою:

$$K_{im+1} = \min \{k_{ij}\}. \quad (2.6)$$

Стадія 4. Проведення нормалізації показників конкурентного потенціалу щодо показників найбільш конкурентного підприємства з метою перетворення їх у відносні безрозмірні величини. Показники конкурентного потенціалу вихідної матриці K_n нормуються за кожним показником найбільш конкурентного підприємства за формулою:

$$x_{ij} = \frac{k_{ij}}{k_{im+1}}, \quad (2.7)$$

де, x_{ij} – i -й нормалізований показник конкурентного потенціалу j -го підприємства;

k_{ij} – i -й показник конкурентного потенціалу j -го підприємства;

k_{im+1} – i -й показник конкурентного потенціалу найбільш конкурентного підприємства.

Стадія 5. Визначення значущості (коефіцієнтів вагомості) групових та одиничних показників для забезпечення реальної оцінки рівня конкурентного потенціалу підприємства (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Перетворення якісних оцінок важливості однієї групи (одного показника) над іншою групою (іншим показником) в кількісні*

Якісна оцінка двох порівнюваних груп показників	Кількісна оцінка (k_{ij})	
	Першої групи (першого показника)	Другої групи (другого показника)
Порівнювані групи (показники) рівнозначні	$k_{ij} = 1/1$	$k_{ij} = 1/1$
Перша група (перший показник) значно важливіше іншої (іншого)	$k_{ij} = 2/1$	$k_{ij} = 1/2$
Перша група (перший показник) важливіше іншої (іншого)	$k_{ij} = 3/1$	$k_{ij} = 1/3$
Перша група (перший показник) значно важливіше іншої (іншого)	$k_{ij} = 4/1$	$k_{ij} = 1/4$

* опубліковано автором у [108]

Коефіцієнти вагомості груп і показників, відповідно:

$$\beta_j \text{ і } l_i \text{ (} j = 1, 2, \dots);$$

i – число груп ($i = 1, 2, \dots, n$), що задовольняють таким умовам:

$$0 \leq l_j \leq 1, 0 \leq \beta_j \leq 1, \sum_{i=1}^n l_j = 1 \text{ і } \sum_{i=1}^m \beta_j = 1, \quad (2.8)$$

слід визначати за допомогою експертного методу за парними порівняннями з використанням шкали перетворення якісних оцінок важливості однієї групи (одного показника) над іншою групою (іншим показником) в кількісні оцінки.

У таблиці 2.6 індекси i, j – номери груп показників (показника) $i, j = 1, 2, \dots, k, k = l$ або $k = n$). Алгоритм обчислення коефіцієнтів вагомості представлений таблицею 2.7.

Таблиця 2.7

Визначення вагомості груп показників (показника),
що характеризують рівень конкурентного потенціалу підприємства*

Групи показників (показника)	П1	П2	...	
Перша група (перший показник) П1	1	k_{21}	...	a_{11}
Друга група (другий показник) П2	k_{12}	1	...	a_{12}
...	1	...
l-ша група (l-й показник)	k_{1l}	k_{2l}	...	1
Сума коефіцієнтів по кожній групі (кожному показнику) S_i	$S_1 = \sum_{i=1}^l a_{1i}$	$S_2 = \sum_{i=1}^l a_{2i}$...	$S_l = \sum_{i=1}^l a_{li}$
Розрахунок коефіцієнтів вагомості груп показників (показника) конкурентного потенціалу	$l_1 = \frac{S_1}{S}$	$l_2 = \frac{S_2}{S}$...	$l_n = \frac{S_l}{S}$

Сумарний коефіцієнт за всіма групами (всіма показниками) у таблиці 2.7 визначається за формулою:

$$S = \sum_{i=1}^l S_i. \quad (2.6)$$

* опубліковано автором у [108]

Для обчислення рівня вагомості груп показників (показника) конкурентного потенціалу підприємства відповідно β_i і l_i можна також використовувати метод бальної оцінки.

Кількість показників і груп показників залежить від завдань, які ставляться при визначенні конкурентного потенціалу підприємства, а також, від умов його діяльності, займаного ним поля у ринковій соті.

Стадія 6. Визначення складових елементів конкурентного потенціалу порівнюваних підприємств. Перед тим, як розраховувати інтегральний показник конкурентного потенціалу підприємства, слід розрахувати рівні складових елементів конкурентного потенціалу згідно з формулою:

$$P_i = \sum_{j=1}^f l_{ij} \cdot x_{ij}, \quad (2.9)$$

де l_{ij} – ваговий коефіцієнт j -го показника в i -й групі показників конкурентного потенціалу підприємства;

$$\sum_{j=1}^f l_{ij} = 1; \quad (2.10)$$

де x_{ij} – j -й нормалізований показник конкурентного потенціалу i -ї групи; f – число показників в групі.

В якості групового показника та складових конкурентного потенціалу підприємства поряд із середньоарифметичною і середньозваженою можна запропонувати і середню геометричну величину одиничних показників. На користь використання середнього геометричного можна навести такі аргументи.

Перемножування одиничних показників проводиться у зв'язку з тим, що всі вони тісно взаємопов'язані, і не прийняття до уваги хоча б одного з них, означає рівність нулю групового показника конкурентного потенціалу, який не можна визначати частково. Визначення конкурентного потенціалу має сенс тільки в тому випадку, якщо адекватно оцінюється весь спектр чинників.

Результати досліджень, проведені на основі теорії статистики, вказують на те, що середнє геометричне дає найбільш правильний за змістом результат, якщо завдання полягає в знаходженні такого значення, яке якісно було б рівновіддалене від максимального і мінімального значень.

Отже, груповий показник конкурентного потенціалу підприємства можна запропонувати в наступному вигляді:

$$\Pi_j = \sqrt[f]{\prod_{j=1}^f l_{ij} \cdot x_{ij}} . \quad (2.11)$$

Стадія 7. Розрахунок інтегрального показника конкурентного потенціалу кожного з порівнюваних підприємств проводиться, відповідно, за формулою:

$$R_j = \sum_{i=1}^l B_i \cdot \Pi_{ij} , \quad (2.12)$$

де R_j – інтегральний показник конкурентного потенціалу j -го підприємства;
 B_i – ваговий коефіцієнт i -ї групи показників конкурентного потенціалу; Π_{ij} – i -й груповий показник конкурентного потенціалу j -го підприємства.

Стадія 8. Прогнозування основних факторів впливу на конкурентний потенціал та визначення прогнозного рівня конкурентного потенціалу порівнюваних підприємств.

Стадія 9. Ранжування підприємств за інтегральним показником рівня конкурентного потенціалу:

$$R_1 \geq R_2 \geq \dots \geq R_m \geq R_{m+1} , \quad (2.13)$$

де індекси $1, 2, \dots, m$ – нові номери переваг підприємства в порядку убутання їх інтегрального показника конкурентного потенціалу.

Стадія 10. Аналіз одиничних, групових та інтегральних показників конкурентного потенціалу підприємства з метою визначення заходів для його підвищення.

Отже, у моделі одним зі складних і принципових завдань є завдання визначення основних показників, що характеризують конкурентний потенціал підприємства. На нашу думку, в оцінці конкурентного потенціалу підприємства мають враховуватися такі фактори як: спроможність підприємства, його конкурентні переваги і результати фінансово-господарської діяльності. Адаптивність підприємства та його конкурентні переваги являють собою в сукупності потенційну сторону конкурентного потенціалу підприємства, яка за певних обставин може бути і не реалізована. У той же час саме результати фінансово-господарської діяльності підприємства дають безпосереднє відображення реальних досягнень в області конкурентного потенціалу і через те вони повинні бути використані в якості однієї з його характеристик [120].

На сьогодні є необхідним встановлення найбільш оптимального підходу щодо визначення рівня конкурентного потенціалу промислового підприємства, який би був інтегральним і враховував потенційні можливості підприємства з урахуванням умов забезпечення ринку конкурентною продукцією та стану фінансово-господарської діяльності підприємства.

За сучасних ринкових умов будь-яке підприємство за допомогою своїх потенційних можливостей має прагнути, з одного боку, до поліпшення результатів господарської діяльності, а з іншого – до максимального задоволення вимог ринку. Через те, можливим є й визначення конкурентного потенціалу підприємства наступними трьома основними групами показників: потенційними можливостями підприємства, ступенем задоволення вимог ринку конкурентоспроможною продукцією і результатами його фінансово-господарської діяльності (рис. 2.28). Високі рівні кожного з показників є гарантією високого конкурентного потенціалу підприємства в цілому.

До складу будь-якого підприємства в якості його елементів традиційно включають наступні ресурси: технічні, технологічні, кадрові, просторові, організаційної структури управління, інформаційні, фінансові. Основоположним принципом виділення елементів підприємства для стратегічного управління ним є оцінка можливостей досягнення стратегічних цілей, що з'являються при

використанні даного елемента системи. Тобто, елементами системи повинні бути визнані нематеріалізовані ресурси, а конкурентні можливості досягнення стратегічних цілей підприємства, які відкриваються при використанні цих ресурсів [108].



Рис. 2.28. Показники визначення рівня конкурентного потенціалу промислового підприємства*

Граничні можливості стратегічних ресурсів підприємства складають його конкурентний потенціал. Перелік складових конкурентного потенціалу, якими повинно володіти підприємство, щоб на базі наявних ресурсів, з одного боку, адекватно відповідати на виклики зовнішнього середовища, а з іншого - постійно удосконалювати і розширювати граничні конкурентні можливості самих ресурсів, наведемо в таблиці 2.8.

* опубліковано автором у [108]

Таблиця 2.8

Складові потенційної спроможності підприємства*

№ з/п	Складові потенційної спроможності підприємства, як здатності забезпечити:
1	Макроекономічний та мезоекономічний розвиток
2	Своєчасне виявлення актуальних проблем, потреб і запитів потенційних покупців
3	Аналіз економічної кон'юнктури ринків товарів, що дозволяють ефективно, своєчасно і якісно задовольняти виявлені проблеми, потреби і запити
4	Аналіз економічної кон'юнктури ринків факторів виробництва, а також аналіз діяльності груп стратегічного впливу
5	Висування конкурентоспроможних ідей в області конструювання, технології та організації виробництва товарів, що користуються попитом на товарних ринках
6	Реалізацію конкурентоспроможних ідей у процесі виробництва товарів, просування їх на ринок, організації їх післяпродажного сервісу
7	Незалежність підприємства від зміни кон'юнктури товарних, фінансових і ринкових факторів виробництва за рахунок зовнішньої гнучкості підприємства
8	Конкурентний статус підприємства за рахунок управління стратегічними наборами зон господарювання
9	Внутрішню гнучкість підприємства за рахунок оснащення виробництва адаптивними засобами технологічного оснащення та іншого обладнання
10	Внутрішню гнучкість підприємства за рахунок використання у виробництві плідної технології
11	Внутрішню гнучкість підприємства за рахунок формування адекватної зміни цілей кадрового потенціалу
12	Зміну архітектурно-планувальних рішень, адекватних змінам цілей підприємства
13	Рівень конкурентоспроможності товарів, необхідний для захоплення лідерства в обслуговуваних та перспективних сегментах ринку
14	Випуск товарів в обсягах, відповідних потенційному попиту на них у відповідних сегментах ринку з урахуванням конкурентного статусу підприємства і планової частки захоплення ринку
15	Високу ефективність функціонування підприємства за рахунок найбільш раціонального використання інвестиційних можливостей підприємства
16	Ефективну розробку і реалізацію стратегічної програми технічного і соціального розвитку підприємства
17	Постійний контроль виконання стратегії розвитку підприємства у підвищенні конкурентного потенціалу

* опубліковано автором у [119]

Складові потенційної спроможності спільно з ресурсами підприємства утворюють безліч його стратегічних ресурсів і повинні бути конкретизовані стосовно до кожного конкретного підприємства.

При оцінці другого чинника конкурентоспроможності – ступеня задоволення вимог ринку необхідно визначитися, що під ним слід розуміти. Ринок завжди має потребу в певній кількості товару як такому. Покупець, як суб'єкт ринку, переслідує основну мету – задоволення своїх потреб за допомогою придбання товару, що володіє певними споживчими властивостями, що характеризують його конкурентоспроможність.

Придбаний товар в процесі експлуатації, з одного боку виконує властиві йому функціональні операції за призначенням, а з іншого, виявляє в собі певні якісні властивості, здатні підсилити або послабити його конкурентоспроможність. Таким чином, виробник товару повинен запропонувати на ринок певний обсяг конкурентоспроможної продукції з певними споживчими властивостями, що задовольняють потреби покупця.

У зв'язку з цим, виникає необхідність вибору такого кількісного показника, що оцінює ступінь задоволення вимог ринку, який включав би в своєму аналітичному вигляді параметри величини обсягу, а також параметри, що характеризують конкурентоспроможність продукції та її споживчі властивості. На нашу думку, ступінь задоволення вимог ринку може бути оцінена за допомогою узагальненого показника зміни ступеня задоволення вимог ринку, отриманого на базі показників, що відображають динаміку обсягів продажів.

Оцінка конкурентоспроможності продукції K_{Π} може бути проведена за формулою, яка враховує якість сервісу і якість продукції, що визначається її корисним ефектом:

$$K_{\Pi} = \sum_{i=1}^2 a_i \Pi_i, \quad (2.14)$$

де Π_1 – показник ефективності продукції; Π_2 – показник якості сервісу; a_i – вагові коефіцієнти цих показників $\sum_{i=1}^2 a_i = 1$.

Показник відповідної ефективності продукції Π_1 оцінюємо за формулою:

$$\Pi_1 = \frac{E}{E_e} \cdot k, \quad (2.15)$$

де E – ефективність аналізованого зразка продукції на конкретному ринку, одиниця корисного ефекту/грошова одиниця; E_e – ефективність кращого зразка-лідера; k – коригуючий коефіцієнт, що враховує конкурентні переваги. Ефективність виробу розраховуємо за формулою:

$$E = \frac{P}{B}, \quad (2.16)$$

де P – корисний ефект виробу (результативність) за нормативний термін його служби в умовах конкретного ринку; B – сукупні витрати за життєвий цикл об'єкта в умовах конкретного ринку.

Повні витрати споживача за життєвий цикл одиниці продукції по порівнюваному товару (B) і по «товару лідеру» (B_0) розраховуються за формулою:

$$B = B_{CM} + B_{M.НДДКР} + B_{ОТПП} + B_{ВИГ} + B_{ВН} + B_{СЕРВ} + \sum_{e=1}^T B_e t \pm B_{ЛК\kappa}, \quad (2.17)$$

де B_{CM} – витрати на стратегічний маркетинг; $B_{M.НДДКР}$ – кошторисна вартість маркетингових досліджень, НДДКР; $B_{ОТПП}$ – кошторисна вартість організаційно-технологічної підготовки виробництва нового товару; $B_{ВИГ}$ – витрати на виробництво виробу (без амортизації попередніх витрат); $B_{ВН}$ – витрати на впровадження виробу у споживача (транспортні витрати, кошторисна вартість будівельно-монтажних і пускових робіт); $B_{СЕРВ}$ – витрати на сервіс; T – нормативний термін служби виробу (для продукції промислового призначення дорівнює амортизаційному періоду); $B_e t$ – витрати на експлуатацію, технічне обслуговування та ремонт виробу в році t (без амортизації попередніх витрат); $B_{ЛК\kappa}$ – витрати на демонтаж і ліквідацію (реалізацію) елементів основних виробничих фондів (включаючи сам виріб), що виводиться у зв'язку з впровадженням нового виробу. Якщо ці витрати менше доходу від реалізації

виведених елементів фондів, то у формулі (2.17) вони повинні бути зі знаком мінус, якщо більше – зі знаком плюс.

Корисний ефект виробу визначаємо за формулою:

$$P = \Phi_{\text{рч}} \cdot K_1 \cdot K_2 \cdot \dots \cdot K_9, \quad (2.18)$$

де $\Phi_{\text{рч}}$ – загальний фонд робочого часу виробу за нормативний термін служби; K_1 – коефіцієнт безвідмовності; K_2 – коефіцієнт ремонтпридатності; K_3 – коефіцієнт зберігання; K_4 – показник екологічності; K_5 – показник ергономічності; K_6 – показник естетичності (дизайну); K_7 – показник технологічності; K_8 – показник стандартизації і уніфікації (коефіцієнт стандартизації об'єкта); K_9 – показник сумісності та взаємозамінності.

Коефіцієнти і показники K_1, K_2, \dots, K_9 характеризують відповідність показників якості виробу вимогам споживача. Однак не вигідні для використання підприємством, оскільки збільшують витрати виробництва.

Коефіцієнт ремонтпридатності оцінюється коефіцієнтом готовності, який розраховується за формулою:

$$K_2 = \frac{T_o}{T_o + T_e}, \quad (2.19)$$

де T_o – середнє напрацювання на відмову відновлюваного об'єкта, год; T_e – середній час відновлення об'єкта після відмови, год.

Інтегральний показник якості сервісу продукції необхідно розраховувати за формулою:

$$П_2 = \sum_{i=1}^n B_i \cdot П_{c_i}, \quad (2.20)$$

де n – кількість одиничних показників якості сервісу продукції; B_i – ваговий коефіцієнт i -го показника якості сервісу, $\sum_{i=1}^n B_i = 1$; $П_{c_i}$ – значення i -го одиничного показника якості сервісу продукції відносно еталонного.

В якості показників успішності сервісу продукції розглядаються в балах наступні показники: якість (достовірність, сумлінність, етичність) реклами; гарантійний термін техобслуговування товару, років; якість маркування та упаковки товару; коефіцієнт повноти, достовірності та якості оформлення супровідної документації (частки одиниці); імідж торгової марки і торгового центру; якість обслуговування покупця; трудомісткість підготовки товару до функціонування (нормо/год); якість післяпродажного обслуговування покупця.

Сумарний показник зміни рівня задоволення споживача ($I_{зпр}$) можна представити за допомогою наступної формули:

$$I_{зпр} = I_{обн} + IK_{кс}, \quad (2.21)$$

де $I_{обн}$ – індекс зміни об'ємів продаж визначається як $I_{обн} = P_k / P_n$; P_k , P_n – об'єми продаж, відповідно, на початок і кінець періоду; $IK_{кс}$ – індекс зміни конкурентоспроможності продукції становить:

$$IK_{кс} = I_{кск} / I_{кскн}, \quad (2.22)$$

де $IK_{кск}$, $IK_{кскн}$ – конкурентоспроможність продукції, відповідно, на кінець і початок періоду.

При оцінці результатів фінансово-господарської діяльності необхідно виходити з основоположного принципу – конкурентоспроможність відображає продуктивність використання ресурсів. Виходячи з нього, можна стверджувати, що для забезпечення конкурентоспроможності підприємство повинне постійно дбати про найбільш повну та ефективну систему використання, наявних у його розпорядженні ресурсів. У зв'язку з цим, виникає проблема вибору критеріїв продуктивності використання ресурсів підприємства. Продуктивність використання ресурсів передбачає найбільшу віддачу, найбільший результат, який припадає на одиницю сукупних ресурсів, якими володіє підприємство. Якщо діяльність підприємства пов'язана з отриманням прибутку, а сукупні ресурси

оцінюються в грошовому еквіваленті, то продуктивність може бути оцінена показниками рентабельності виробництва продукції.

На практиці можна обчислювати інтегральний показник продуктивності використання ресурсів підприємства, включаючи ряд окремих показників, які характеризують виробничу, фінансову, трудову, товарно-комерційну та соціальну складові. Даний показник визначається як сумарний показник продуктивності використання різного роду ресурсів.

Крім цього, до результатів господарської діяльності нами пропонується відносити показники фінансового стану підприємства, комплексний показник якого обчислюється як сумарна величина одиничних показників фінансового стану з урахуванням коефіцієнтів значимості показників фінансового стану.

Коефіцієнт значимості показника фінансового стану підприємства визначається на основі одиничних показників фінансового стану відносно найбільш конкурентоздатного підприємства.

Рівень результатів фінансово-господарської діяльності підприємства розраховується як сумарна величина одиничних показників фінансового стану та продуктивності використання ресурсів. Доцільним буде встановити вагові коефіцієнти показників фінансового стану і продуктивності використання ресурсів.

Дані показники можуть бути розраховані як в цілому за фазою життєвого циклу, в якій знаходиться підприємство, так і за будь-яким її внутрішнім інтервалом.

У системі управління конкурентним потенціалом підприємства актуальною є проблема оптимального розподілу обмежених фінансових ресурсів з метою поліпшення чинників конкурентного потенціалу підприємства і, як наслідок, підвищення самого конкурентного потенціалу. Нами пропонується оцінювати всі ресурси підприємства, що спрямовуються на підвищення його конкурентного потенціалу, в грошовому еквіваленті. Критерій оптимізації розподілу виділених грошових коштів полягає у мінімізації різниці між інтегральним показником

конкурентного потенціалу підприємства, отриманим в результаті перерозподілу коштів та інтегральним показником конкурентного потенціалу підприємства. Мінімізований рівень розглядається як функція фінансових витрат, що спрямовуються на поліпшення рівня складових конкурентного потенціалу підприємства.

Оптимізація фінансових ресурсів, спрямованих на підвищення будь-якої із складових конкурентного потенціалу полягає у виборі найбільш спроможних заходів, в результаті запровадження яких збільшиться конкурентний потенціал підприємства.

Оптимальний розподіл фінансових ресурсів за умов обмеженості, що виділяються на підвищення конкурентного потенціалу підприємства, залежить від кількості складових, що визначають конкурентний потенціал підприємства, об'ємів фінансових витрат, спрямованих на покращання рівня кожної складової конкурентного потенціалу підприємства, рівня кожного фактора конкурентного потенціалу підприємства як функції фінансових витрат. Інтегральний показник конкурентоспроможності підприємства, відносно якого проводиться оптимізація, залежить від об'ємів фінансових засобів, спрямованих на підвищення конкурентного потенціалу підприємства.

Рівні індивідуальних показників конкурентного потенціалу підприємства можна розраховувати у відповідності з поданою таблицею 2.4, в якій представлено порядок розрахунку кожного показника із п'яти складових елементів конкурентного потенціалу.

Показники конкурентного потенціалу підприємства беруться на той момент, коли необхідно виміряти рівень показника конкурентного потенціалу підприємства.

Отже, за умови обмеженості всіх видів ресурсів нагальним завданням є оптимальний їх розподіл з метою підвищення рівня конкурентного потенціалу підприємства та збільшення його прибутковості.

Висновки до другого розділу

Результати дослідження, отримані у даному розділі, дозволяють зробити наступні висновки:

1. Аналіз показників діяльності машинобудівної галузі вказує на позитивну динаміку та зменшення кількості збиткових підприємств. Поряд з цим, зменшуються показники експортно-імпортової діяльності загалом по галузі. Індекс промислової продукції підприємств Хмельницької області за останні роки зменшувався, що вказує на проблеми, які переживають промислові підприємства.

2. Інтегральна оцінка показників використання виробничої, фінансової, трудової, товарно-комерційної та соціальної складової, відібраних для аналізу п'яти машинобудівних підприємств Хмельниччини підтвердила загальні тенденції існуючих проблем і необхідність розробки та запровадження системи формування, оцінки та підвищення конкурентного потенціалу машинобудівних підприємств. Особливо вразливою є соціальна складова конкурентного потенціалу, яка є однією із небагатьох індикаторних характеристик благополуччя як персоналу підприємств, так і споживачів продукції.

3. Доведено, що стратегія соціального розвитку машинобудівних підприємств має здійснюватися відповідно до запропонованої послідовності виконання етапів, починаючи з оцінювання соціальної складової конкурентного потенціалу підприємства, висунення концепції стратегічного соціального розвитку та формування переліку заходів, спрямованих на підвищення соціального статусу і завершуючи визначенням елементів стратегії, формуванням механізмів реалізації стратегії соціального розвитку, контролем і мотивацією реалізації соціальної стратегії підприємства.

4. В результаті аналізу впливу ендогенних та екзогенних ризик-факторів на формування конкурентного потенціалу підприємств машинобудування визначено основні проблеми зниження рівня конкурентного потенціалу та сформовано заходи, спрямовані на його підвищення.

5. Поряд з аналізом впливу факторів здійснено співвіднесення зовнішніх та внутрішніх ризиків за виробничою, фінансовою, трудовою, соціальною та товарно-комерційною складовою конкурентного потенціалу. Здійснена систематизація ризик-факторів за позитивною та негативною дією на процеси підвищення конкурентного потенціалу, показала і визначила шляхи врахування різного роду ризик-факторів як стимуляторів, так і усунення дестимуляторів.

6. За допомогою експертного опитування визначено індивідуальні показники виробничої, фінансової, трудової, соціальної та товарно-комерційної складової конкурентного потенціалу та встановлено їх індикаторні ризик-характеристики. Доведено, що для підприємств машинобудівної галузі важливим є дотримання меж визначених індекс-характеристик з метою постійного динамічного зростання інтегрального рівня конкурентного потенціалу машинобудівних підприємств.

7. Встановлено складові потенційної спроможності підприємства, як здатності забезпечити його конкурентний статус, внутрішню гнучкість підприємства, рівень конкурентоспроможності продукції, високу ефективність функціонування підприємства, розробку програми підвищення рівня конкурентного потенціалу.

8. Розроблено науково-методичний підхід щодо оцінки рівня конкурентного потенціалу підприємств в системі його стратегічного розвитку та описано основні стадії даної оцінки. Запропоновано методичні підходи до обчислення коефіцієнтів вагомості груп показників з метою визначення об'єктивного інтегрального показника конкурентного потенціалу машинобудівного підприємства.

Результати даного розділу опубліковано у працях автора [108, 109, 111, 112, 115, 119, 120, 121, 124], вказаних у списку літературних джерел.

РОЗДІЛ 3

СТРУКТУРА СИСТЕМИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Формування структури системи управління конкурентним потенціалом підприємств в ризик-середовищі функціонування

Конкурентний потенціал підприємства є найголовнішою властивістю підприємства, який має періодично визначатися, оцінюватися з метою порівняння його характеристик співвідносно інших підприємств та змінюватися у бік збільшення рівня його складових для утримання конкурентних переваг підприємства в конкурентному полі. І через те, проблеми оцінки рівня конкурентного потенціалу, який характеризує ступінь використання його можливостей, є вкрай нагальними в умовах інтеграційності взаємовідносин.

На наш погляд, найбільш актуальним підходом до оцінки рівня конкурентного потенціалу є інтегральний підхід, який передбачає формування конкурентного потенціалу за інтегральним показником сукупності складових стану системи управління підприємством. До цих складових нами віднесено: виробничу, фінансову, трудову, комерційно-товарну та соціальну.

З огляду на такий склад формування конкурентного потенціалу, підприємства мають дотримуватися наступних принципів, таких як: плановості, системності, комплексності, ефективності, прозорості, відкритості, погодженості, пріоритетності, цілісності, неперервності, науковості, оптимальності, синергетичності.

В управлінні конкурентним потенціалом підприємства мають бути, на наш погляд, задіяними такі підсистеми: формування, оцінки рівня, підвищення конкурентного потенціалу та підсистеми управління ризиками з локалізацією стримуючих підвищення потенціалу ризиків.

Сам процес формування конкурентного потенціалу відбувається в декілька етапів, головними з яких є визначення інтегрального показника рівня та, з огляду на це, розробка стратегії підвищення конкурентного потенціалу.

На наш погляд, структура системи управління конкурентним потенціалом в умовах дії цілого ряду ризиків, які стримують процеси формування конкурентного потенціалу, має включати як підсистему формування та оцінки, так і підсистему підвищення конкурентного потенціалу та визначення дії різних факторів, встановлення ризиків, що стримують зростання потенціалу та їх локалізацію (рис. 3.1).

Головними етапами формування конкурентного потенціалу підприємства є:

- вибір та встановлення груп показників рівня конкурентного потенціалу;
- встановлення індивідуальних одиничних показників потенційних можливостей, які входять до групових показників;
- розрахунок одиничних і групових показників конкурентного потенціалу підприємства;
- розрахунок еталонного конкурентного потенціалу умовного підприємства-конкурента;
- визначення коефіцієнтів вагомості групових показників в інтегральному показнику рівня конкурентного потенціалу підприємства;
- встановлення прогнозованого рівня конкурентного потенціалу з урахуванням рівня еталонного потенціалу умовного підприємства-конкурента;
- розробка стратегії підвищення конкурентного потенціалу підприємства.

Наступним елементом структури системи управління конкурентним потенціалом підприємства у ризик-середовищі його функціонування є підсистема оцінки рівня конкурентного потенціалу, яка проводиться у такій послідовності:

- структуризація внутрішнього та зовнішнього конкурентного середовища діяльності підприємства;
- визначення критеріїв та показників аналізу конкурентного потенціалу підприємства;
- визначення вагових коефіцієнтів конкурентних переваг;
- визначення інтегрального рівня конкурентного потенціалу підприємства;
- збір інформації про конкурентне поле та його межі;

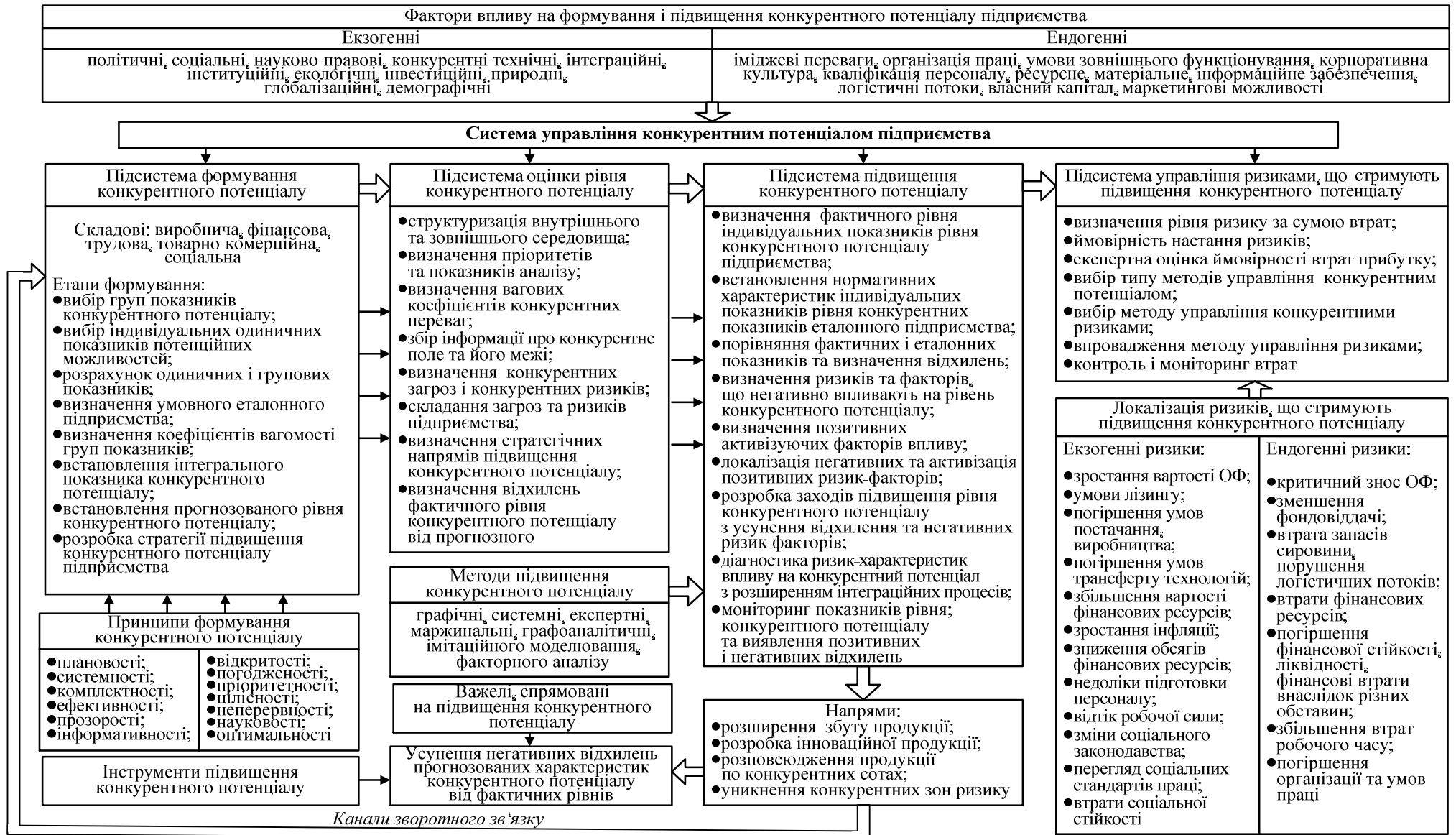


Рис. 3.1. Структура системи управління конкурентним потенціалом підприємства у ризик-середовищі його функціонування*

- визначення конкурентних загроз та конкурентних ризиків;
- складання матриць загроз і ризиків підприємства з метою їх локалізації.

Основним елементом у структурі системи управління конкурентним потенціалом підприємства є підсистема «Підвищення конкурентного потенціалу підприємства», яка включає:

- визначення фактичного рівня індивідуальних показників складових конкурентного потенціалу підприємства;
- встановлення нормативних характеристик індивідуальних показників рівня конкурентних показників еталонного підприємства;
- порівняння фактичних і еталонних показників та визначення відхилень;
- визначення ризиків та факторів, що негативно впливають на рівень конкурентного потенціалу;
- визначення позитивних активізуючих факторів впливу;
- локалізація негативних та активація позитивних ризик-факторів;
- розробка заходів підвищення рівня конкурентного потенціалу по усуненню відхилення та негативних ризик-факторів;
- діагностика ризик-характеристик впливу на конкурентний потенціал з розширенням інтеграційних процесів;
- моніторинг показників рівня конкурентного потенціалу та виявлення позитивних та негативних відхилень.

На формування конкурентного потенціалу підприємства мають вплив як екзогенні, так і ендогенні чинники. До перших відносяться: політичні, соціальні, науково-інтеграційні, інституційні, екологічні, інвестиційні, природні, глобалізаційні та демографічні.

До других належать: іміджеві переваги, організація праці, умови функціонування, корпоративна культура, кваліфікація персоналу, ресурсне, матеріальне, інформаційне забезпечення, логістичні потоки, власний капітал, маркетингові можливості.

Окрім того, в структурі системи управління конкурентним потенціалом підприємства має бути присутня «Підсистема управління ризиками, що стримують формування розвитку конкурентного потенціалу підприємства» та підсистема «Локалізації стримуючих ризиків підвищення конкурентного потенціалу». Перша підсистема передбачає:

- визначення рівня ризику за сумою втрат;
- ймовірність настання ризиків;
- експертну оцінку ймовірності втрат прибутку;
- вибір типу методів управління конкурентним потенціалом;
- вибір методу управління конкурентними ризиками;
- впровадження методу управління ризиками;
- контроль і моніторинг втрат.

Друга підсистема передбачає локалізацію двох типів ризиків – ендогенних та екзогенних, тобто внутрішніх та зовнішніх.

У першому випадку – це ризики, пов'язані з: критичним зносом основних фондів, зменшенням фондівіддачі; втратою запасів сировини, порушенням логістичних потоків; втратою фінансових ресурсів; погіршенням фінансової стійкості, ліквідності фондів, фінансовими втратами внаслідок різних обставин; збільшенням втрат робочого часу; погіршенням організації та умов праці.

У другому випадку – це ризики, пов'язані зі: зростанням вартості основних фондів, умовами лізингу, погіршенням умов постачання, виробництва, погіршенням умов транспорту технологій, збільшенням вартості фінансових ресурсів, зростанням інфляції, зниженням обсягів фінансових ресурсів, недоліками підготовки персоналу, відтоком робочої сили, змінами соціального законодавства, переглядом соціальних стандартів праці, втратами соціальної стійкості.

Оскільки конкуренція як процес постійного суперництва між підприємствами на ринку має на меті підвищення їх конкурентного потенціалу, забезпечення певних можливостей реалізації продукції і задоволення потреб

споживачів, а також збільшення прибутковості, то підприємства-конкуренти найбільше впливають на діяльність будь-якого підприємства і характеризуються часткою ринку, іміджем, досвідом, наявністю відомих торгових марок, фінансовим станом, наявністю передових методів і прийомів, здатністю обирати вірні стратегічні цілі, мати відповідне кадрове забезпечення. З таких позицій і слід оцінювати конкурентний потенціал будь-якого підприємства та його вплив на конкурентне середовище. Основними засобами підвищення конкурентного потенціалу є підвищення якості продукції, її дизайну, оновлення асортименту, надання післягарантійного обслуговування, маркетингова та рекламна політика.

Для оцінки конкурентного потенціалу підприємства можуть використовуватися методи, що засновані на теорії ефективної конкуренції, конкурентних переваг та бенчмаркінгу. Нами, за допомогою експертів визначено вагові показники кожної складової. До показників конкурентного потенціалу промислового підприємствами експерти віднесли:

а) показники виробничого потенціалу (*ВП*), які включають показники: фондівдачі (*Ф*), рентабельності продукції (*РП*), продуктивності праці (*ПП*) та витрат на одиницю продукції (*ВО*):

$$ВП=0,3ВО+0,2Ф+0,3РП+0,2ПП \quad (3.1)$$

б) показники фінансового потенціалу (*ФП*), які включають показники: фінансової автономії (*ФА*), платоспроможності (*ПС*), абсолютної ліквідності (*АЛ*), оборотності оборотних фондів (*ОФ*):

$$ФП=0,3ФА+0,2ПС+0,35АЛ+0,15ОФ \quad (3.2)$$

в) показники соціального потенціалу (*СП*), які включають показники: дивідендних виплат, виплат премій і соціальних виплат, показники використання земельних ресурсів підприємства (*ВЗ*), забезпеченості житлом (*ЗЖ*), соціально культурними об'єктами (*СКО*), забезпеченості умовами праці (*УП*), забезпеченості соцвиплат (*ЗСВ*), надання пільг соціальним захистом (*ПСЗ*):

$$СП=0,1ВЗ+0,23Ж+0,13УП+0,173СВ+0,15СКО+0,25ПСЗ \quad (3.3)$$

г) показники товарно-комерційного потенціалу (*ТКП*), які включають показники: рентабельності продажів (*РП*), затовареності ринку (*ЗР*), використання потужностей (*ВП*), ефективності маркетингу та реклами (*МР*), конкурентоспроможності продукції (*КП*):

$$ТКП=0,25РП+0,23ЗР+0,17ВП+0,15МР+0,2КП \quad (3.4)$$

д) показники трудового потенціалу (*ТП*), що характеризують конкурентоспроможність персоналу, його здатність задовольняти потреби споживачів, які розраховуються за допомогою комплексної оцінки на основі експертного методу.

$$ТП = \frac{\sum_{i=1}^n O_i}{n} \quad (3.5)$$

Рівень впливу складових показників *ВП*, *ФП*, *ТКП*, *ТП*, *СП* встановлений нами на основі експертного дослідження.

Інтегральний показник конкурентного потенціалу (*КП*), з урахуванням думки експертів, слід розраховувати за формулою:

$$КП=0,15ВП+0,30 ФП+0,20 ТКП+0,25 ТП+ 0,1 СП \quad (3.6)$$

Рівень впливу *ВП*, *ФП*, *ТКП*, *ТП* та *СП* нами визначався на основі експертного опитування, в якому приймали участь провідні фахівці досліджуваних підприємств.

Підвищення конкурентного потенціалу буде відбуватися завдяки позитивним змінам будь-якої із складових потенціалу. У залежності від наявного конкурентного потенціалу формуються конкурентні переваги будь-якого підприємства як характеристики його досягнень перед конкурентами в інтеграційному ризик-середовищі.

Конкурентні переваги на основі оцінки конкурентного потенціалу можуть бути внутрішніми і зовнішніми. Показником конкурентних переваг можна вважати й частку ринкового ризик-середовища, яку займає підприємство:

$$C_{PC_i^n} = \frac{n_i \cdot C}{\sum n_i \cdot C} = \frac{Q_i}{\sum Q_i}, \quad (3.7)$$

де n_i , C – кількість і ціна продукції, реалізованої i -м підприємством;

Q_i – обсяг продажу i -м підприємством.

Конкурентні переваги за часткою ринку і рівнем конкурентного потенціалу можуть бути: високими, середніми і низькими. Конкурентний потенціал підприємств розвивається у більшій мірі в економічній, техніко-технологічній, кадрово-організаційній, інноваційно-інвестиційній сферах їх функціонування.

Конкурентний потенціал підприємства тісно пов'язаний з його конкурентним статусом, який вимірюється та оцінюється: розміром ринку, темпами зростання продажів продукції, рівнем цінової політики, прибутковістю та техніко-технологічним рівнем.

Процеси підвищення конкурентного потенціалу мають ґрунтуватися на: попередньому визначенні ситуації на ринку, формуванні стратегічних груп та встановленні списку підприємств-конкурентів, діагностиці цілей підвищення конкурентоспроможності та аналізі факторів успіху, оцінці потужності конкуренції, аналізі методів, прийомів, інструментів, порівнянні цінової політики за окремими видами продукції, оцінці показників фінансової стабільності, збуту та інструментів стимулювання процесів підвищення конкурентного потенціалу.

До загальної структури системи підвищення конкурентного потенціалу промислового підприємства мають ввійти наступні етапи: збір і обробка даних про стан ризик-середовища, в оточенні якого воно працює, складання прогнозів розвитку конкурентного потенціалу, визначення можливих ризиків, прийняття управлінських рішень щодо локалізації ризиків, розробка моделей протидії ризикам в діяльності

підприємств, виявлення, аналіз і оцінка реальних ризиків у формуванні конкурентного потенціалу, відпрацювання на практиці ситуацій по усуненню ризиків та підвищення конкурентного потенціалу, внесення коректив у систему протидії ризикам, постійне удосконалення структури системи підвищення конкурентного потенціалу.

Конкурентний потенціал промислового підприємства, на нашу думку, повинен характеризуватися наступними властивостями: контрольованості та моніторингу, гнучкості та динамічності, адаптивності та продуктованості (збільшенню), надійності та ефективності заходів з його підвищення.

Конкурентний потенціал на нашу думку, має включати обов'язково соціальну складову, без якої підприємство буде неповноцінним з точки зору підвищення соціального статусу та можливостей його персоналу.

До основних характеристик, що визначають соціальний розвиток підприємства, слід віднести: зростання культурного та освітнього рівня персоналу; створення умов для дотримання основних прав і гарантій; зростання культурного, духовного і освітнього рівня працівників; створення безпечних умов праці і відпочинку персоналу підприємства; розвиток всебічної активності персоналу в трудовій, громадській, соціальній, творчій сферах діяльності персоналу; розвиток інноваційної активності до нововведень персоналу; нормування, регулювання трудових процесів, формування колективної відповідальності та корпоративності.

Процедура формування, оцінки і підвищення конкурентного потенціалу включає послідовність сформованих етапів (рис. 3.2).

У залежності від того, які отримані результати за напрямками підвищення конкурентного потенціалу, обираються стратегії та прогностичні напрями подальшого функціонування підприємства в існуючому ризик-середовищі. Це може бути: агресивна стратегія захоплення ринку, горизонтальна або вертикальна інтеграція, пряма або зворотня інтеграція, розвиток на основі диверсифікації, спільне підприємство тощо.

Отже, підвищення конкурентного потенціалу машинобудівних підприємств в інтеграційних процесах функціонування потребує широкого спектру дій від керівництва, прийняття виважених управлінських рішень та вибору стратегії подальшого їх функціонування.



Рис. 3.2. Послідовність формування, оцінки і підвищення конкурентного потенціалу підприємства *

У загальній структурі системи управління конкурентним потенціалом є блок «Оцінки ризиків, що стимулюють формування розвитку конкурентного потенціалу» та блок «Локалізації стимулюючих ризиків підвищення конкурентного потенціалу», яким безпосередньо на підприємстві слід займатися і потребують певного забезпечення. Дані блоки об'єднані в підсистему управління ризиками, стимулюючи підвищення конкурентного потенціалу.

* розроблено та опубліковано автором у [118]

3.2 Моделювання взаємозв'язку елементів і підсистем ризик-менеджменту для підвищення конкурентного потенціалу підприємств

Управління конкурентним потенціалом промислового підприємства означає управління організаційною, кадровою структурою, фінансами, персоналом, маркетингом, виробництвом, інноваційно-інвестиційними процесами, збутом продукції, постачанням матеріалів та покупних виробів, соціальним забезпеченням тощо. Кожна із даних функцій має свої особливості формування спроможності та використання. Так, управління організаційно-кадровою структурою передбачає передачу і делегування повноважень, їх удосконалення, обґрунтування прийнятих рішень; підвищення кваліфікації. Управління фінансами передбачає формування обсягів власних коштів, визначення кредиторів, регулювання дебіторської та кредиторської заборгованості. Управління персоналом передбачає організацію та нормування праці, кадровою можливістю кар'єрного зростання, управління у системі мотивації та заробітної плати. Управління маркетингом включає вихід на потенційних покупців продукції та постачальників матеріалів, сировини, конкурентними перевагами (ціною/якістю), формування іміджу підприємства. Управління виробництвом відбувається з огляду на технологію та технологічні процеси, що включає можливості застосування тих чи інших ліній, регулювання товарних потоків. Управління збутом ефективно здійснюється тоді, коли є власна збутова мережа, а прогнозовані обсяги спроможності збуту за об'єктами здатні бути освоєними. Управління постачанням матеріальних ресурсів та напівфабрикатів досягається внаслідок встановлених комерційних зв'язків з постачальниками та їх можливостей. Управління інноваційно-інвестиційними процесами означає здатність чи спроможність підприємства освоювати нововведення та надані інвестиції, маючи при цьому науково-дослідну та дослідно-конструкторську базу і кваліфіковані кадри. Управління соціальним забезпеченням включає ефективну роботу наявних об'єктів соціальної інфраструктури, які надають різні послуги (оздоровлення, лікування, освітні та культурні послуги тощо).

Отже, управління конкурентним потенціалом передбачає ефективне управління його складовими: виробничою, фінансовою, товарно-комерційною, трудовою та соціальною. Основними особливостями управління вищезазначеними складовими конкурентного потенціалу є: гнучкість, спроможність, потужність, їх взаємозв'язок та взаємообумовленість, альтернативність, складність та новизна, цілісність та комплексність різних напрямів підвищення конкурентного потенціалу.

До основних методів підвищення конкурентного потенціалу слід віднести: методи мінімізації негативних ризиків, маркетингові методи, методи модернізації виробництва, локалізації ризиковості, стратегічного планування, бенчмаркінгу, аналітичні методи, експертні методи, методи бальної оцінки, рейтингові методи, методи імітаційного моделювання процесів підвищення конкурентного потенціалу.

Головними функціями системи управління конкурентним потенціалом мають бути: аналіз, організація планування, виконання, контроль, мотивація і нормативне регулювання.

До основних складових форм управління конкурентним потенціалом слід віднести управління його складовими: виробничою, фінансовою, трудовою, товарно-комерційною, соціальною складовою.

Інструментами управління та підвищення конкурентного потенціалу має бути моніторинг діяльності, прийняття ефективних рішень, стимулювання персоналу, сертифікація продукції, ліцензування діяльності, податкові умови, кредитування бізнесу тощо.

Окрім функцій, принципів, форм, методів, інструментів до складових елементів системи управління конкурентним потенціалом підприємства в умовах регулювання зовнішніх ризиків відносяться певні важелі впливу на підвищення конкурентного потенціалу, зокрема: податкове навантаження, санкції матеріальної відповідальності, мотивація, ціноутворення, фінансове кредитування інноваційних процесів.

Функціонування даної системи управління конкурентним потенціалом піддане дії певних ризиків і факторів, про які ми зазначили на рисунку 3.3.

Ризики також нами класифіковані як: фінансові, матеріальні, соціально-трудова, збутові, екологічні, інвестиційні тощо. На всю систему управління діють екзо- та ендогенні, тобто відповідно, зовнішні та внутрішні фактори.

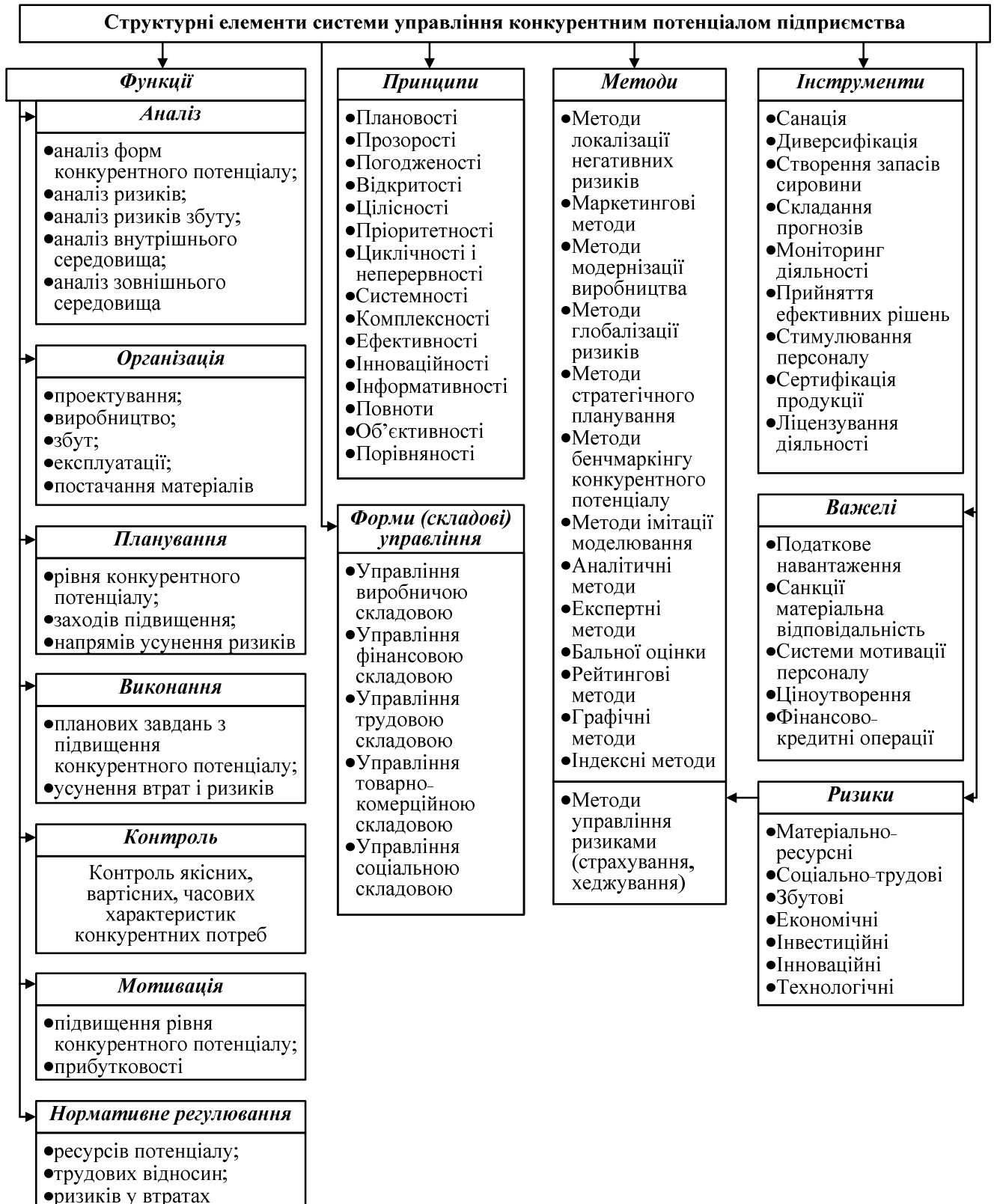


Рис. 3.3. Структурні елементи системи управління конкурентним потенціалом підприємств в умовах регулювання зовнішніх ризиків*

* розроблено та опубліковано автором у [129]

Щодо форм (складових) конкурентного потенціалу підприємства, то на виробничу складову, на наш погляд, мають вплив такі фактори як: вартість основних фондів та їх стан; рівень виробничих потужностей та їх завантаженість; забезпечення виробництва енергетичними ресурсами; інфраструктура; спеціалізація та кооперація підприємства; вартість незавершеного будівництва; стан основних засобів; залишки продукції, їх обсяги та номенклатура.

Фінансова складова залежить від: рентабельності, собівартості продукції; кредиторської та дебіторської заборгованості; стану оборотних коштів; структури капіталу, прибутку і його розподілу; обсягів фінансових потреб для ефективного функціонування.

Товарно-комерційна складова у більшій мірі залежить від рівня обслуговування постачальниками сировиною, обсягів реалізації, рівня освоєності ринків збуту, залишків готової продукції на складах, наявності і розширеного кола споживачів продукції, рівня конкурентних переваг та наявності стратегічного плану розвитку підприємства.

Трудова складова обумовлена: рівнем плинності кадрів, структурою ПВП (промислово-виробничого персоналу), професійним рівнем та рівнем виплати зарплати персоналу підприємства, статево-віковою структурою, професійною та кваліфікаційною структурою, рівнем використання робочого часу, рівнем організації і нормування праці, рівнем наукової організації праці, рівнем впровадження передових методів і прийомів у трудові процеси, рівнем автоматизації процесів праці, динамікою продуктивності праці, рівнем поділу і кооперації праці тощо.

Соціальна складова конкурентного потенціалу підприємства у більшій мірі залежить від: структури невиробничих фондів підприємства; структури фондів соціального призначення (дитячі заклади, оздоровчі, медичні, спортивні, культурні, житлові, їдальні, буфети, бази відпочинку); соціальних виплат як з державного бюджету, так і з місцевих; витрат на підтримку і утримання соціальної сфери та на заходи соціального характеру; вартості

послуг соціального призначення, які надаються закладами соціальної інфраструктури.

Вищенаведені форми (складові) конкурентного потенціалу підприємства характерні його внутрішній конкурентоспроможності, чи спроможностям. Однак, існують й зовнішні форми конкурентного потенціалу підприємства, тобто його зовнішні спроможності, можливості, сторони функціонування. Вони також підпадають під вплив зовнішнього середовища та їх слід досліджувати за допомогою побудови матриць SWOT-аналізу, в результаті яких можна визначити: місце конкретного підприємства в конкурентному ризик-середовищі, позицію його по відношенню до конкурентів в конкурентному полі, напрями та заходи підвищення конкурентного потенціалу підприємства, виявити невикористані резерви.

До резервів підвищення конкурентного потенціалу підприємства слід віднести ті, які в перспективі можуть бути використані в будь-який час, коли виникне необхідність для формування конкурентних переваг над підприємствами-конкурентами. Їх слід систематизувати за факторами виробництва (засоби праці, засоби виробництва, фінансові вкладення), за стадіями життєвого циклу підприємства (зародження, розквіт, занепад, ліквідація), за дією на результати діяльності (підвищення якості, зменшення витрат, підвищення прибутку, зростання обсягів виробництва, зниження собівартості продукції, за середовищем дії (ендогенні та екзогенні), за термінами дії (поточні, планові, перспективні).

Отже, за сучасних умов розвитку інтеграційних відносин та стратегічних підходів до ризик-менеджменту будь-яке машинобудівне підприємство має дбати про розвиток. В перспективі для оцінки, прогнозування та розвитку конкурентоспроможності необхідно використовувати поняття «конкурентний потенціал», що в першу чергу поєднує в собі не тільки внутрішні та ринкові конкурентні переваги, а й можливості ефективної реалізації цих переваг у певних умовах розвитку зовнішнього середовища.

За структурою, на думку окремих науковців, конкурентний потенціал складається із виробничо-технологічного потенціалу (виробничого, техніко-технічного, ресурсного), маркетингового потенціалу (товарного, збутового,

цінового, комунікаційного), інтелектуального потенціалу (управлінського, науково-дослідного), трудового потенціалу (мотиваційного, кадрового) та фінансово-економічного потенціалу (інноваційного, інвестиційного). На нашу думку, така структура має певні недоліки як з точки зору будови, так і складових. Чомусь у даній структурі відсутня соціальна складова або ж соціальний потенціал, який ґрунтується на соціальному капіталі, створеному на підприємстві (оздоровча, житлова база). Адже маючи певний соціальний потенціал підприємство більш потужно може реалізувати інші складові конкурентного потенціалу. І, на нашу думку, соціальний потенціал має входити окремою складовою до загальної структури конкурентного потенціалу.

У структурі, представленій у [141], окремо подається трудова, управлінська та інтелектуальна складові конкурентного потенціалу, хоча, на нашу думку, трудова об'єднує працю й науковців, управлінців, основних, обслуговуючих та допоміжних робітників.

Через те, трудовий потенціал – це досить потужна складова, яка має окремо включатись до конкурентного потенціалу. У [139] окремо подається науково-дослідний потенціал, інноваційний та інвестиційний, хоча на нашу думку це похідні виробничого та фінансового потенціалів, які характеризуються окремими капіталовкладеннями підприємства в науку, інновації, інвестиції.

Отже, як це нами доведено й раніше головними в системі управління конкурентним потенціалом має бути: виробничий, фінансовий, трудовий, товарно-комерційний та соціальний потенціали, які в свою чергу включають системні елементи, що більш повно розкривають сутність даних складових.

Найбільш тісний взаємозв'язок у загальній структурі системи управління конкурентним потенціалом спостерігається між підсистемою оцінки та підсистемою підвищення конкурентного потенціалу підприємства (рис. 3.4).

Взаємозв'язок складових конкурентного потенціалу прослідковується і в тому, що в результаті оцінки конкурентного потенціалу ведеться розрахунок його інтегрального показника. Інтегральність оцінки дозволяє порівнювати підприємства-конкуренти.

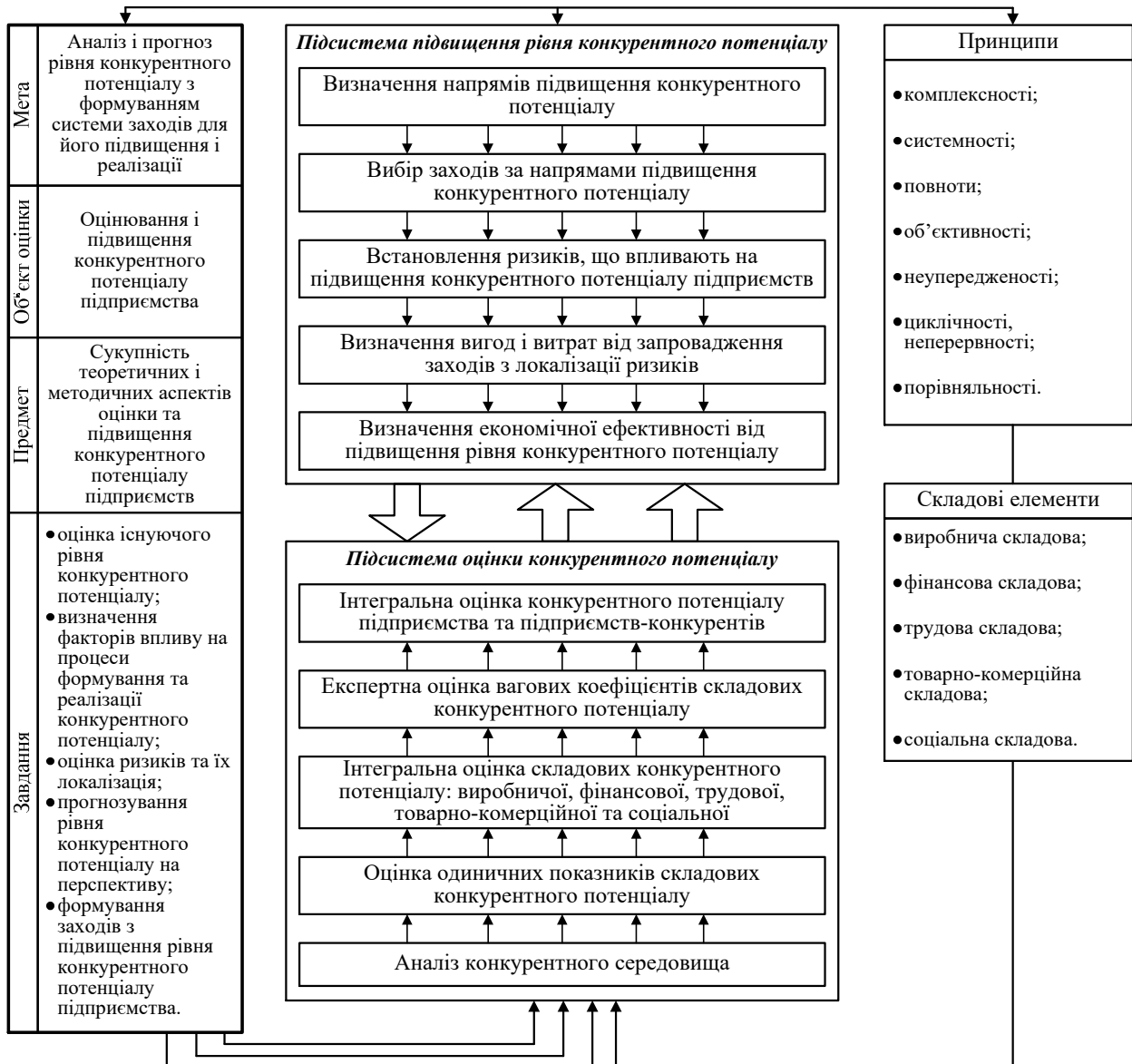


Рис. 3.4. Моделювання взаємозв'язку між підсистемами оцінки і підвищення конкурентного потенціалу*

Застосування такої оцінки періодично дозволить підприємству відслідковувати конкурентний потенціал в динаміці і приймати управлінські рішення щодо його прогнозування на найближчу перспективу.

Використання інтегральної оцінки конкурентного потенціалу в якості складової загальної системи управління дозволить його керівнику бачити загальне позиціонування підприємства серед основних конкурентів, його конкурентні

* розроблено та опубліковано автором у [129]

переваги у порівнянні з іншими, і в подальшому порівнювати їх з тим, щоби володіти більшою частиною конкурентного середовища.

На рисунку 3.5 показано, що поряд з оцінкою індивідуальних характеристик елементних складових конкурентного потенціалу власного підприємства на I етапі керівнику слід оцінювати й дані характеристики і найближчих конкурентів.

На другому етапі проводяться розрахунки інтегральних показників в елементних складових оцінки конкурентного потенціалу конкуруючих підприємств. Дані розрахунки стануть основою для оцінки можливостей підприємства щодо зайняття конкурентних сот і поля в конкурентному середовищі.



Рис. 3.5. Моделювання етапів здійснення оцінки конкурентного потенціалу з виходом на його підвищення*

* розроблено та опубліковано автором в [127]

Третій етап характеризується визначенням інтегральних показників виробничої, фінансової, трудової, товарно-комерційної та соціальної складових по досліджуваним підприємствам.

На четвертому етапі проводиться оцінка інтегральних показників конкурентного потенціалу конкуруючих підприємств. П'ятий етап включає оцінку конкурентних переваг за конкурентним потенціалом і вибір напрямів підвищення конкурентного потенціалу підприємства.

Даний взаємозв'язок між двома підсистемами відбувається на етапі вибору напрямів і методів підвищення конкурентного потенціалу.

Система управління конкурентним потенціалом підприємства включає підсистеми управління:

- формуванням конкурентного потенціалу підприємства;
- оцінкою конкурентного потенціалу;
- ризиками, стримуючими підвищення конкурентного потенціалу.

Розглянуті взаємозв'язки між підсистемою оцінки конкурентного потенціалу та підсистемою підвищення конкурентного потенціалу не виключають, а лише доповнюють взаємозв'язок з підсистемою формування конкурентного потенціалу, оскільки локалізація ризиків має здійснюватися за тими сформованими складовими, які піддаються ризикам.

Найбільший взаємозв'язок простежується між останніми процедурами попередніх підсистем і першими процедурами наступних підсистем. Так, остання процедура підсистеми формування конкурентного потенціалу «Визначення конкурентної соти, конкурентного поля та конкурентної позиції» переходить у першу процедуру підсистеми оцінки рівня конкурентного потенціалу «Оцінка структури зовнішнього та внутрішнього середовища». Остання ж процедура підсистеми оцінки конкурентного потенціалу «Оцінка відхилень фактичного рівня від еталонних показників рівня конкурентного потенціалу» переходить у першу процедуру підсистеми підвищення конкурентного потенціалу «Визначення мети підвищення конкурентного потенціалу».

Процедура «Контроль за досягнутим рівнем конкурентного потенціалу», яка

є останньою в підсистемі підвищення рівня конкурентного потенціалу, переходить в першу процедуру підсистеми управління ризиками, стримуючими підвищення конкурентного потенціалу «Визначення ймовірності настання ризиків з втратою рівня конкурентного потенціалу».

Укрупнена модель вищезазначеного взаємозв'язку і переходу від однієї системи в іншу може бути відображена схемою (рис. 3.6).

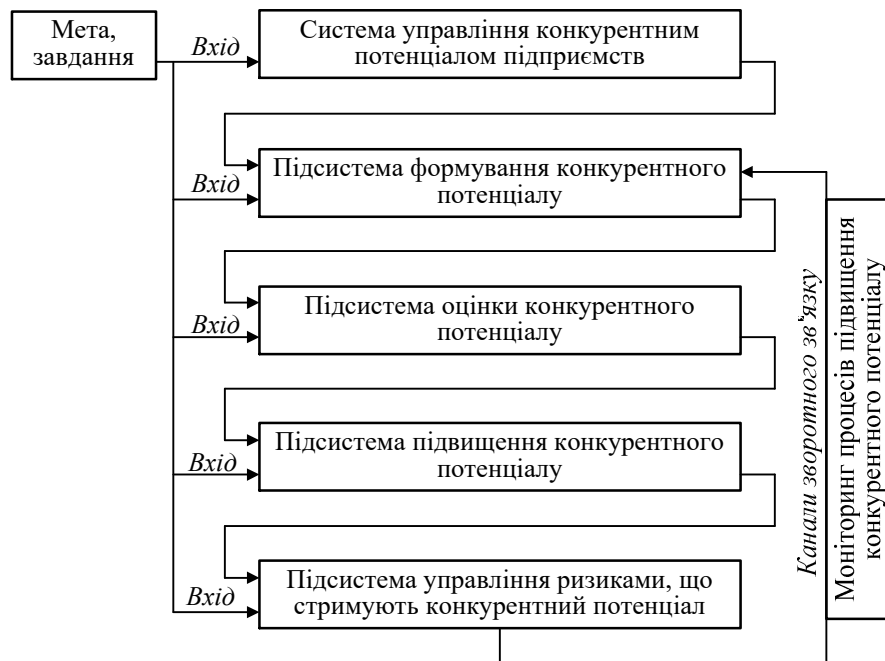


Рис. 3.6. Модель взаємозв'язку підсистем системи управління конкурентним потенціалом*

За каналами зворотного зв'язку відбувається моніторинг досягнутого рівня конкурентного потенціалу з тим, щоби даний рівень не лише постійно підвищувався, а й був постійно мінливим у кращу сторону.

Моніторинг і формування системи контролю рівня конкурентного потенціалу буде розширено і більш детально описано у п. 3.3.

Взаємозв'язок елементів системи управління конкурентним потенціалом забезпечується закладеними принципами її побудови, до яких нами віднесені принципи: прозорості, погодженості, відкритості, цілісності, ефективності, пріоритетності, неперервності, циклічності, інформативності, плановості,

* розроблено автором та опубліковано автором в [127]

інноваційності, комплексності, системності, повноти, об'єктивності, порівнянності. Дані принципи описані нами в п.1.2. За ними побудовані всі елементи системи управління конкурентним потенціалом.

Поєднаність елементів, що входять до системи управління конкурентним потенціалом, забезпечується спільністю: методів, які застосовуються при побудові підсистем, інструментарію, функцій та основних завдань.

За основними завданнями взаємозв'язок забезпечується з огляду на те, що всі підсистеми формування, оцінки, підвищення і ризик-менеджменту конкурентного потенціалу підпорядковані постійному визначенню рівня конкурентного потенціалу за сформованими складовими, оцінці факторів впливу на складові елементи, складанню прогнозу конкурентного потенціалу на перспективу – визначенню напрямів та заходів з підвищення конкурентного потенціалу та локалізації ризиків, що негативно впливають на процеси його підвищення.

За функціями взаємозв'язок складових відбувається на рівні аналізу, планування, організації, моніторингу, контролю, прогнозування. Тобто, всі підсистеми, що входять до загальної системи, наділені вищезазначеними результатами, реалізація яких дозволить отримувати відповідний результат, спрямований на підвищення конкурентного потенціалу.

За методами взаємозв'язок поділяється, виходячи з того, що всі підсистеми можуть бути побудовані на основі: методів бальної оцінки імітації і моделювання, бенчмаркінгу, стратегічного планування, графічних, аналітичних, експертних, індексних, рейтингових, матричних методів. Кожен із даних методів широко описано в науковій літературі. Ми доповнили їх методами ризик-менеджменту, на основі яких будується підсистема управління ризиками, стримуючими підвищення конкурентного потенціалу, а саме методами: страхування, уникнення, лімітування, диверсифікації, резервування, хеджування, трансформації, розподілу ризику, передачі (трансферизації) ризиків. Кожен із зазначених методів має свої переваги і недоліки.

Методи уникнення ризику полягають у відмові від здійснення процесів, які пов'язані з ними. Метод трансформації ризиків застосовується при передачі

ризиків іншій стороні, в результаті чого вдається мінімізувати ризики шляхом проведення факторингу, форфейтингу. Метод розподілу ризику полягає у застосуванні аутсорсингу, косорсингу, певних кооперацій.

Метод страхування ризиків полягає у передачі відповідальності за відшкодування прогнозованого збитку іншій виробничій системі. Метод лімітування ризику полягає у встановленні нормативних характеристик щодо розширення ризиків. Метод диверсифікації – це розширення і розподіл зон ризику на різні аспекти діяльності підприємства. Метод резервування полягає у формуванні резерву для відшкодування збитків, заподіяних ризик-ситуаціями. Метод хеджування характеризується внутрішньою нейтралізацією ризиків і базується на використанні різних інструментів, наприклад, деривативів як похідних цінних паперів.

Процеси управління ризиками в підвищенні конкурентного потенціалу мають на меті певні послідовні дії: планування процесів управління ризиками, визначення видів ризиків, ідентифікації та комплексного аналізу існуючих ризиків та їх реалізації. На рисунку 3.7 показана модель процесів ризик-менеджменту і руху інформації про ризики. Взаємозв'язок між складовими підсистемами простежується й на рівні методичного інструментарію, як сукупності прийомів та методик визначення конкурентного потенціалу підприємства.

На рівні контролю ризиків, розрахунку ефективності заходів та моніторингу процесів підвищення простежується загальний взаємозв'язок між підсистемами: формування, оцінки, підвищення та ризик-менеджменту конкурентного потенціалу підприємства.

Взаємозв'язок в кінцевому рахунку виливається у взаємодію між елементами системи управління конкурентним потенціалом.

Система управління конкурентним потенціалом підприємства за характеристиками показників як складових, так і за ризик-характеристиками постійно змінюється. Кожен раз виникають нові ризики, кожен раз підприємство досягає тих чи інших результатів і через те набір заходів для підвищення конкурентного потенціалу змінюється.

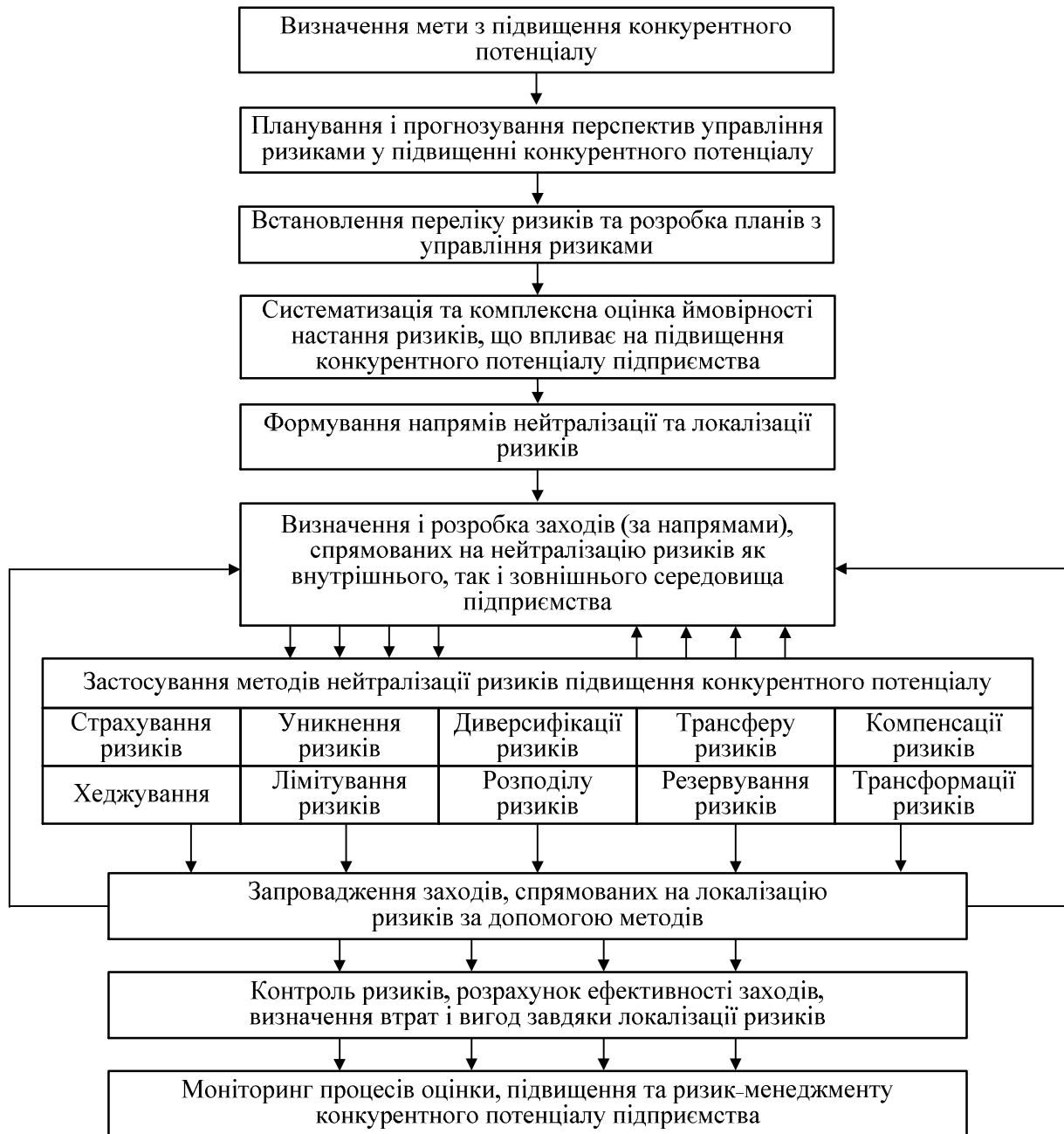


Рис. 3.7. Схематична модель процесів ризик-менеджменту підвищення конкурентного потенціалу*

В результаті змінюється взаємодія між елементами підсистеми і кожен раз необхідно аналізувати стан конкурентного середовища як зовнішнього подразника, приймати управлінські рішення щодо ефективного забезпечення підсистем загальної системи управління, проводити необхідні зміни на підприємстві для змін його

* розроблено та опубліковано автором в [129]

конкурентного потенціалу, створити ефективну систему оцінки і контролю прийнятих управлінських рішень, постійно доводити до персоналу підприємства мету змін і очікувати результати, призначати менеджерів, відповідальних за дотримання ризик-характеристик, що впливають на підвищення конкурентного потенціалу, розробити і запровадити систему мотивації і стимулювання персоналу за результати, які підвищили б рівень конкурентного потенціалу підприємства.

На нашу думку, керувати процесами управління ризиками, що стримують підвищення конкурентного потенціалу, має відповідний персонал певного структурного підрозділу з ризик-менеджменту.

Даний підрозділ повинен мати кадрове, документ-юридичне, інформаційне, організаційно-розпорядче, аналітично-моніторингове забезпечення, відповідний фонд заробітної плати персоналу. Отже, до складу підрозділу з ризик-менеджменту має входити три працівники: ризик-менеджер, економіст, юрист, тобто кадрове забезпечення має включати працівників відповідної кваліфікації, які будуть моніторити, оцінювати, локалізувати ризики, що стримують підвищення конкурентного потенціалу підприємства.

Документальне та юридичне забезпечення даної функції полягає в розробці посадових інструкцій працівників підрозділу, розробці “Положення про підрозділ”, звітну, аналітичну, юридичну документацію.

Інформаційне забезпечення включає програмні продукти, інформаційні системи управління ризиками, заходи з локалізації ризиків інформаційного характеру, рекомендації та алгоритми виконання тих чи інших робіт по нейтралізації ризиків.

Організаційно-розпорядче забезпечення включає визначене місце структурного підрозділу з ризик-менеджменту, підлеглість, взаємоузгодженість дій з іншими відділами, різні розпорядчі функції. Аналітико-моніторингове забезпечення має включати перелік затверджених показників ризик-менеджменту, перелік оціночних характеристик та критеріїв, а також контрольні функції для управління ризиками як внутрішнього, так і зовнішнього середовища.

Аналітико-моніторингове забезпечення ґрунтується на процесах планування, аналізу, оцінки, постійного моніторингу показників настання ризиків та контролю якості заходів, спрямованих на локалізацію ризиків негативного характеру.

Отже, підсистема забезпечення управління ризиками, що стримують підвищення конкурентного потенціалу, має: оцінювати та реагувати на ризики негативного характеру; виявляти ступінь невизначеності ризиків та зводити їх до мінімальних значень; комплексно взаємодіяти та узгоджувати, з дотичними до ризиків структурними підрозділами підприємства, постійно моніторити показники ризик-характеристик, зменшувати дію негативних ризиків, їх ліквідувати або уникати, керувати (опосередковано) процесами підвищення конкурентного потенціалу. Найголовнішою функцією нового підрозділу має бути контроль за ризиками.

Керівництво підприємства має здійснювати контроль за ефективністю управління ризиками, оцінювати витрати на проведення ризик-менеджменту і зважувати вигоди, отримані від нейтралізації ризиків.

Процеси управління ризиками мають включати як планування, оцінку, регулювання, так і моніторинг та реалізацію заходів по усуненню несприятливих ризиків (рис. 3.8). Підсистема управління ризиками у підвищенні конкурентного потенціалу – це певна послідовність здійснення закладених функцій з ризик-менеджменту і процесів підвищення конкурентного потенціалу машинобудівних підприємств. Вона повинна мати наступний вигляд (рис. 3.8).

Важливою складовою підсистеми управління ризиками у підвищенні конкурентного потенціалу підприємств є вибір методів нейтралізації ризиків. Серед існуючих методів слід назвати методи лімітації, локалізації, трансформації, уникнення, компенсації, запобігання, усунення, резервування, об'єднання, розподілу ризиків. Слід обирати той чи інший метод нейтралізації, який за витратами був би ефективним у використанні.

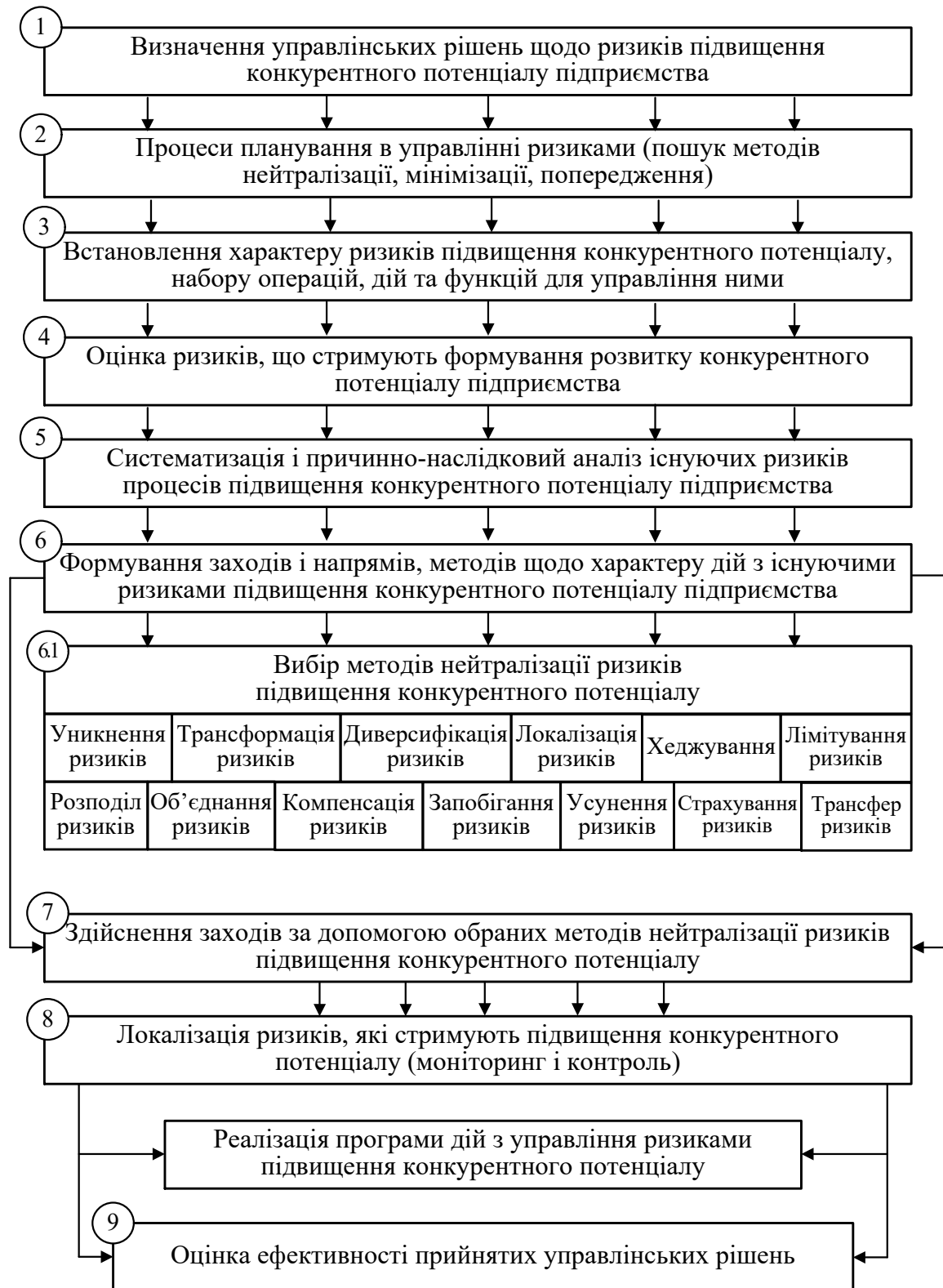


Рис. 3.8. Підсистема управління ризиками у підвищенні конкурентного потенціалу на підприємстві*

* розроблено та опубліковано автором в [124]

З процесами нейтралізації ризиків підвищення конкурентного потенціалу пов'язані процеси локалізації стримуючих ризиків, їх моніторинг та контроль.

Поряд із даною підсистемою має бути розробка і реалізація програми дій по управлінню ризиками підвищення конкурентного потенціалу, яка може включати формування тактики управління ризиками, їх оперативне управління та загалом розробку програми та її реалізацію з включенням моніторингу та контролю за її виконанням.

Отже, підсистема управління ризиками у підвищенні конкурентного потенціалу підприємства, яка входить до загальної системи управління, відіграє важливу роль у здійсненні процесів формування, оцінки та підвищення конкурентного потенціалу будь-якого машинобудівного підприємства.

Виходячи з опису взаємозв'язків та взаємообумовленості підсистем нами побудована організаційна структура системи управління конкурентним потенціалом, яка включає чотири підсистеми, а саме: підсистему формування, підсистему оцінки, підсистему підвищення конкурентного потенціалу та підсистему управління ризиками, стримуючими саме підвищення конкурентного потенціалу машинобудівного підприємства (рис. 3.9).

Кожна із підсистем має свої суб'єкти управління, однак для всіх підсистем залишається один і той же суб'єкт – процеси управління конкурентним потенціалом підприємства. Кожна із підсистем має свої завдання, принципи, методи, інструменти, важелі впливу, функції та форми взаємодії з іншими підсистемами. На перший погляд вони схожі, однак мають свої особливості і служать об'єктивному розкриттю мети і завдань управління конкурентним потенціалом машинобудівного підприємства.

Організаційна структура системи управління конкурентним потенціалом є універсальною і може застосовуватись у будь-якій галузі промисловості, не лише в машинобудуванні. Універсальність її полягає і в тому, що за нинішніх умов інтеграційності функціонування підприємств виникає ціла низка конкурентних загроз, які можна подолати лише за допомогою запровадження таких систем у практику роботи промислових підприємств.

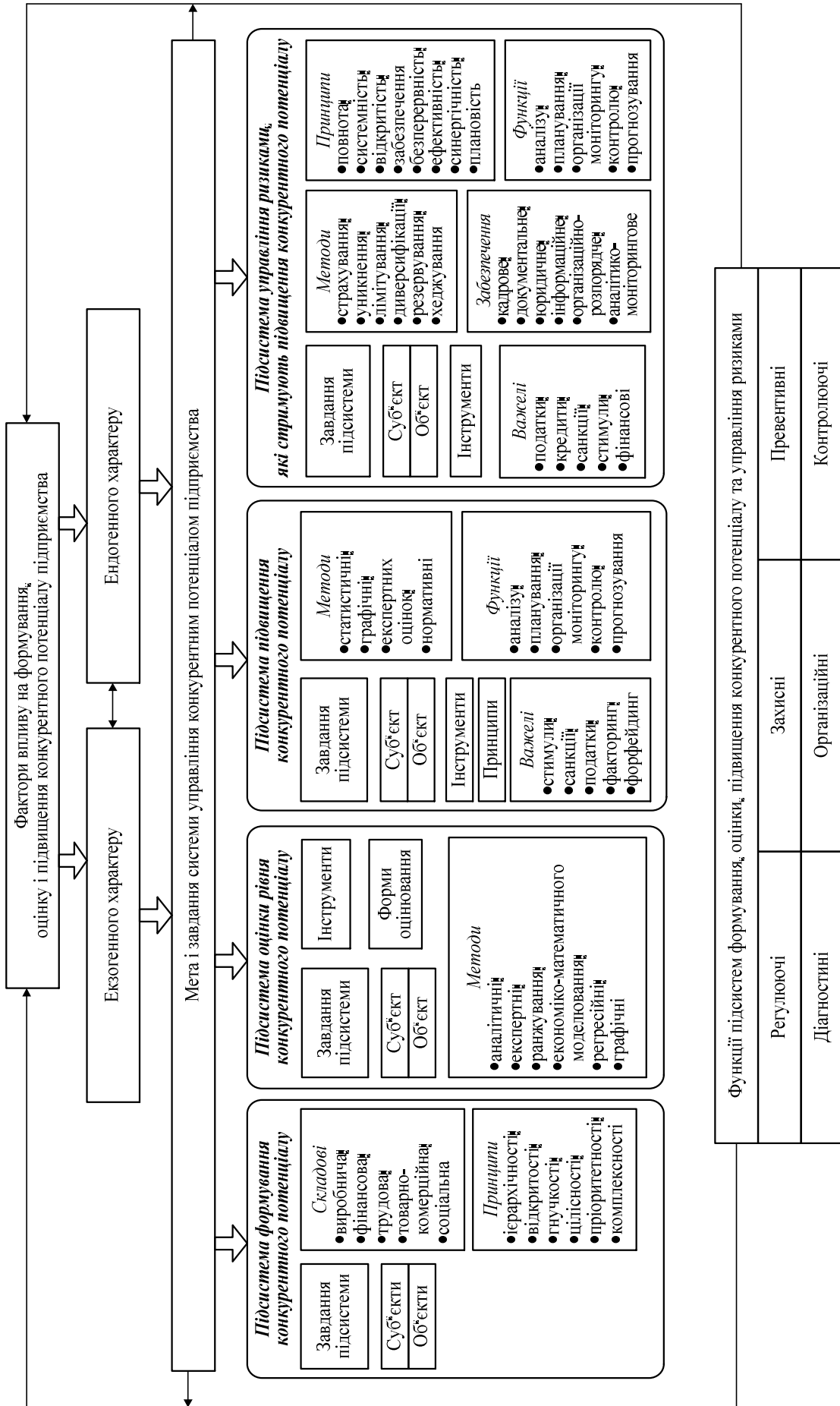


Рис. 3.9. Організаційна структура системи управління конкурентним потенціалом підприємства*

* розроблено та опубліковано автором у [127]

Принципами побудови підсистеми конкурентного потенціалу машинобудівних підприємств є принципи: ієрархічності, гнучкості, цілісності, відкритості, пріоритетності, комплексності. Назви даних принципів повністю розкривають сутність кожного із них. Основними елементами підсистеми формування конкурентного потенціалу є складові та індивідуальні показники, що входять до них. Так, виробнича складова включає 24 показники, починаючи з показника технічного оновлення виробництва і закінчуючи показниками питомої ваги прогресивних економічних носіїв енергії на технологічні цілі.

Фінансова складова включає 10 показників ліквідності, покриття автономії, поточних зобов'язань та маневреності капіталу підприємства.

Трудова складова конкурентного потенціалу містить індивідуальні характеристики 15 показників, починаючи з рівня централізації, повноти охоплення функцій, рівня професійно-кваліфікаційних компетенцій персоналу, рівня організації і нормування праці, умов праці та заробітної плати.

До складу товарно-комерційної групи показників входять 12 показників, які охоплюють характеристики інноваційності, складності, точності, енергомісткості, уніфікованості, ремонтоздатності і конкурентоспроможності товарів та їх збутові, реалізаційні та комерційні властивості.

Соціальна складова включає також 12 показників, куди входять показники забезпеченості соціальними об'єктами, рівня надання соціальних виплат, забезпеченості житлом, об'єктами культурного призначення, медоглядами працівників, відповідними умовами праці, рівнем відповідних виплат тощо.

Підсистема оцінки рівня конкурентного потенціалу включає основні завдання, об'єкт та суб'єкти оцінки. До принципів оцінювання слід віднести принципи системності, цілісності та інші. Основними методами оцінки рівня конкурентного потенціалу слід визнати: аналітичні, експертні, ранжування, економіко-математичного моделювання, регресійні і графічні. Підсистема оцінки взаємопов'язана з підсистемою формування конкурентного потенціалу і підсистемою його підвищення. Підсистема включає всі необхідні елементи і бере свій початок з підсистеми оцінки рівня конкурентного потенціалу та підсистемою його підвищення. До основних функцій підсистеми формування, оцінки, підвищення

конкурентного потенціалу та нейтралізації ризиків слід віднести: регулюючі, захисні, превентивні, діагностичні, організаційні та контролюючі.

Підсистема підвищення конкурентного потенціалу також включає основну мету і завдання, методи, інструменти та важелі, що скеровані на підвищення конкурентного потенціалу. До основних методів даної підсистеми слід віднести методи статистичного аналізу, графічні методи, методи експертних обстежень та методи нормативних характеристик. Поряд з мотивами у підсистемі використовують стимули підвищення конкурентного потенціалу, сальдо-факторинг, форфейтинг та інші важелі впливу.

Підсистема управління ризиками, стримуючими підвищення конкурентного потенціалу, включає методи управління чи локалізації ризиків: страхування, уникнення, лімітування, диверсифікації, резервування, хеджування та інші.

Підсистема будується з дотриманням принципів: повноти, системності, відкритості, забезпеченості, безперервності, ефективності, синергетичності, плановості та інших. Забезпеченням даної підсистеми є: кадрове, документальне, юридичне, інформаційне, організаційно-розпорядче, аналітико-моніторингове тощо.

Від організаційної структурної моделі підсистеми управління конкурентним потенціалом машинобудівного підприємства перейдемо до розгляду функціональної структурної моделі, без якої загальна структура системи не в змозі застосовуватись і через те, починаючи з визначення алгоритмів функціонування кожної з підсистем, слід висвітлити їх особливості та проблеми реалізації.

Функціональна структура системи управління конкурентним потенціалом машинобудівного підприємства являє собою сукупність основних операцій, процедур та функцій, які здійснюють вплив на процеси формування, оцінки, підвищення конкурентного потенціалу та управління ризиками, захисту від зовнішніх та внутрішніх загроз підвищенню конкурентного потенціалу підприємств.

Підсистеми даної структурної моделі послідовно з'єднані одна з одною; лише завершення попередньої дозволяє розпочати реалізацію наступної підсистеми (рис. 3.10).

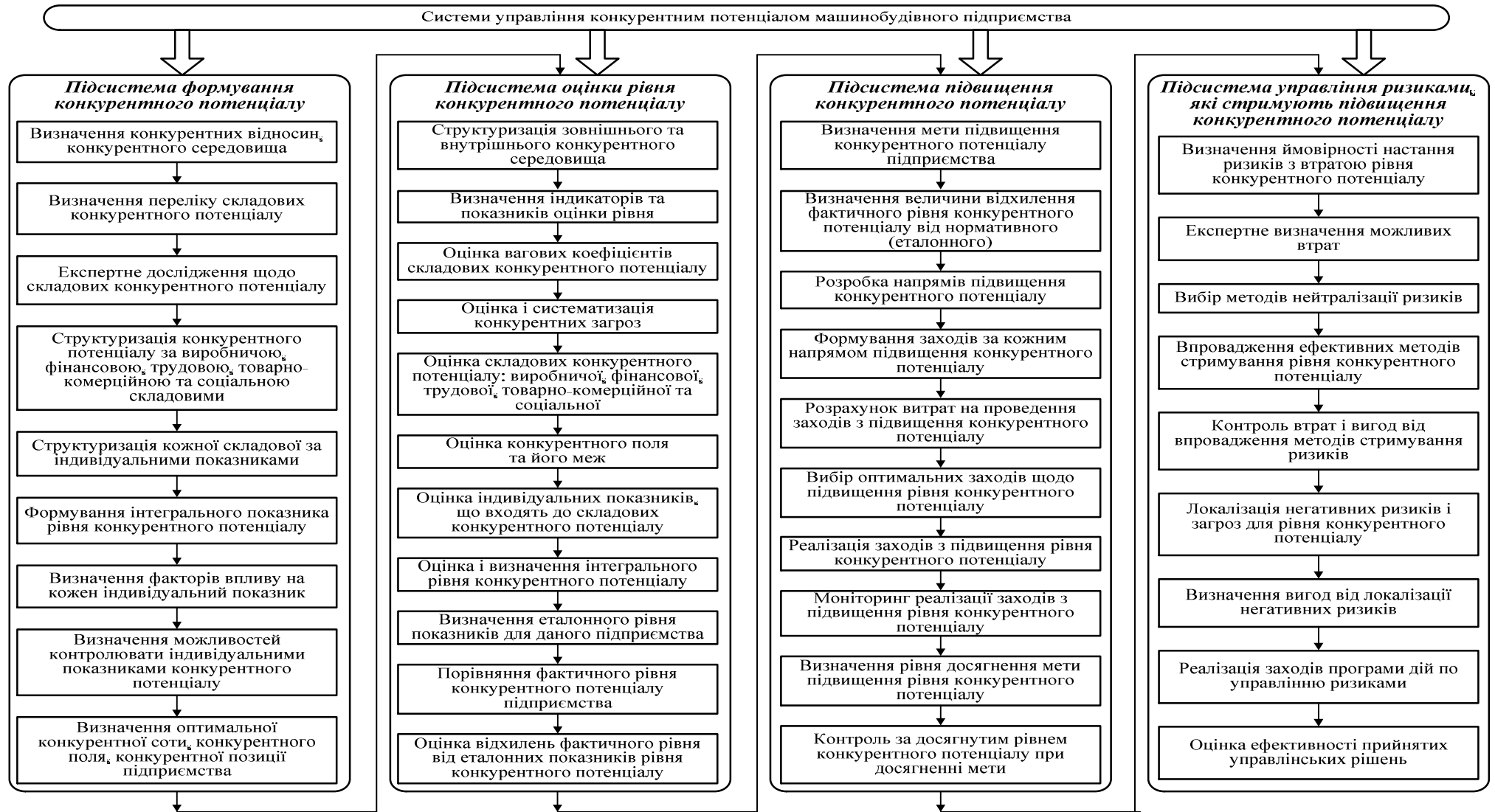


Рис. 3.10. Функціональна структура системи управління конкурентним потенціалом в ризик-середовищі функціонування підприємства*

Підсистема формування конкурентного потенціалу машинобудівного підприємства функціонує, починаючи з визначення конкурентних відносин підприємств в конкурентному середовищі. Слід здійснити структурування конкурентного потенціалу за складовими (виробничими, фінансовими, трудовими, товарно-комерційними та соціальними) і після того – структурування кожної складової за індивідуальними показниками, сформувати інтегральний показник рівня конкурентного потенціалу, встановивши при цьому вагомості показники кожної із характеристик складових.

Визначення факторів та експертне дослідження складових конкурентного потенціалу поряд з визначенням можливостей контролювати індивідуальні показники із завершальним етапом визначення конкурентної соти та конкурентного поля дозволить сформувати склад конкурентного потенціалу машинобудівного підприємства.

Підсистема оцінки рівня конкурентного потенціалу являє собою послідовність, яка включає оцінку структури зовнішнього та внутрішнього конкурентного середовища з метою встановлення головних конкурентів-підприємств та показників оцінки їх рівня з оцінкою вагових коефіцієнтів складових конкурентного потенціалу: виробничу, фінансову, трудову, товарно-комерційну та соціальну на основі індивідуальних показників, що входять до кожної з них, можна визначити інтегральний рівень конкурентного потенціалу. Для визначення мети подальшого конкурентного потенціалу слід визначити еталонні рівні даних показників і порівняти фактично отриманий рівень конкурентного потенціалу підприємства з її еталонним підприємством. Після виявлення відхилень встановлюється відповідність поставленій меті та розробляються заходи по усуненню негативних відхилень. Оцінка відхилень дозволяє намітити ряд напрямів та заходів підвищення конкурентного потенціалу і перейти до наступної підсистеми. Підсистема підвищення рівня конкурентного потенціалу, маючи поставлену мету, включає новий етап визначення величини відхилень фактичного рівня від еталонного (нормативного). За даною характеристикою розробляються напрями підвищення конкурентного потенціалу.

За кожним напрямом розробляються заходи підвищення конкурентного потенціалу з розрахунком витрат і вигод за кожною пропозицією, відбираються найоптимальніші із них і реалізуються з метою підвищення конкурентного потенціалу. З часом дані заходи моніторяться і визначається рівень досягнення мети та при її досягненні контролюється досягнутий рівень конкурентного потенціалу.

Підсистема управління ризиками, що стримують підвищення конкурентного потенціалу, є контролюючою підсистемою, яка реагує на загрози та виклики, які можуть знизити рівень конкурентного потенціалу. Процеси розпочинаються з визначення ймовірності настання ризиків з втратою рівня конкурентного потенціалу. Для нейтралізації ризиків обираються відповідні методи, вказані в організаційній структурі даної підсистеми, здійснюється контроль витрат і вигод, локалізуються негативні ризики і загрози, реалізуються заходи із програми дій по управлінню ризиками і оцінюється ефективність прийнятих управлінських рішень з метою їх подальшої реалізації.

Дані підсистеми, описані нами, мають власні інструменти і методи, однак вони взаємопов'язані загальною метою підвищення конкурентного потенціалу; у них спільний предмет-об'єкт, однак в деякій мірі завдання у них різні.

Підсистема оцінки конкурентного потенціалу машинобудівного підприємства має постійно виконувати функцію оцінки як чинників, так і функцію оцінки поточного стану конкурентного потенціалу.

Дані підсистеми мають ґрунтуватися на використанні простих методик розрахунку показників, які входять до кожної із складових. Крім того, дані показники мають бути доступними зі звітності або ж розрахунковими на основі даних звітів. Для розрахунку слід обирати лише ті показники, які у найбільшій мірі впливають на результативні показники.

Всі запропоновані у попередніх розділах показники за складовими конкурентного потенціалу є нескладними, оскільки є потреба їх розрахунку для декількох підприємств-конкурентів з тим, щоб порівняти дані з конкуруючими підприємствами. Оціночні показники є простими у розрахунках. Бажаними є такі показники, які публікуються у відкритому доступі.

Для запровадження системи управління конкурентним потенціалом і досягнення намічених цілей на підприємствах мають бути прийнятні стратегічні плани, їх забезпечення і мотивація зі сторони персоналу. Такі запровадження, можливо, будуть потребувати змін у діяльності багатьох структурних підрозділів, проведенні реорганізації структури управління, зміни функцій і процедур відділів з управління ризиками та економічною безпекою. Набір заходів з управління ризиками має бути обов'язковим при реалізації і запровадженні системи управління конкурентним потенціалом підприємства.

Система мотивації і стимулювання персоналу за запровадження системи управління конкурентним потенціалом підприємства є невід'ємною частиною загального плану дій керівництва підприємства.

3.3 Моніторинг та формування системи контролю економічних ризиків зміни конкурентного потенціалу підприємств

В умовах негативного впливу фінансово-економічних кризових явищ, економічної нестабільності і технологічного прогресу, а також відповідного падіння платоспроможного попиту з боку населення перед вітчизняними підприємствами постала гостра проблема, яка полягає у необхідності формування, нарощування, ефективного використання та підвищення їх конкурентного потенціалу. Така ситуація викликає необхідність здійснювати постійне відстеження тенденцій зміни зовнішнього середовища і, як наслідок, зміни конкурентного потенціалу підприємства.

Поряд з факторами, що впливають на формування і підвищення конкурентного потенціалу виникає цілий ряд ризиків як зовнішнього, так і внутрішнього характеру. У зв'язку з цим, невизначеність умов зовнішнього середовища спричиняє додаткові ризики ведення господарської діяльності промисловими підприємствами, що можуть виступати як стимуляторами, так і дестимуляторами зміни конкурентного потенціалу підприємства. За таких умов

керівникам підприємств вкрай важко спрогнозувати зміни конкурентного потенціалу під дією факторів та в умовах загрози виникнення ризиків. З метою вирішення зазначених проблем досить дієвим є використання системи моніторингу ризик-характеристик конкурентного потенціалу підприємства, основним завданням якої є відстеження зміни умов зовнішнього середовища функціонування, прогнозування ймовірності виникнення ризиків та їх попередження, коригування поточних показників діяльності підприємства.

Ризик-фактори, які виникають та здійснюють вплив на формування і підвищення конкурентного потенціалу, можуть мати як зовнішні (екзогенні), так і внутрішні (ендогенні) прояви. Серед екзогенних найбільш розповсюдженими є політичні, економічні, соціальні, демографічні та правові фактори. До ендогенних в основному відносять технічні, технологічні, організаційні, фінансові, трудові, соціальні, комерційні, інвестиційні та інноваційні. Під дією даних факторів підприємствам необхідно правильно визначати подальше функціонування, здійснювати пошук резервів зменшення негативного впливу цих ризик-факторів завдяки правильно сформованій та добре відрегульованій системі моніторингу.

Сучасна наукова література характеризується безліччю підходів щодо визначення поняття «моніторинг». Серед найбільш розповсюджених визначень здебільшого виділяють ті, під якими моніторинг розуміють як постійне спостереження за будь-яким процесом з метою досягнення запланованого результату; або як вимірювання результатів; або як процес збирання та обробки інформації, спрямований на оцінювання програм, вибір стратегій розвитку чи вироблення політики підприємства [25, 29, 35].

На підставі такого визначення, під об'єктом моніторингу ризик-характеристик зміни конкурентного потенціалу будемо розуміти конкурентний потенціал підприємства, його фактори та ризики, а також інструментарій формування конкурентних переваг підприємства та підвищення його конкурентного потенціалу. Через те, основними цілями запровадження на промисловому підприємстві системи моніторингу ризик-характеристик зміни конкурентного потенціалу є проведення масштабних досліджень за об'єктом

(конкурентним потенціалом) та накопичення об'ємної інформаційної бази, до складу якої повинні входити збір, вивчення та аналіз інформації стосовно ризик-середовища, в якому функціонує підприємство, а також відстеження зміни умов зовнішнього середовища функціонування, появи ризик-факторів з метою сприяння або своєчасній адаптації до них, або їх уникнення, або зменшення їх негативного впливу на конкурентний потенціал підприємства.

Такі дії створять для підприємства додаткові можливості щодо прийняття обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на підтримку та посилення наявних конкурентних переваг підприємства, за яких зміни його конкурентного потенціалу, викликані впливом негативних чинників та появою ризиків, можуть спрямовуватись лише на забезпечення підприємством стійкості у довгостроковому періоді, збереження набутої конкурентної позиції та у довгостроковій перспективі підвищення його конкурентного потенціалу.

Таким чином, справедливо зазначити, що швидке та якісне реагування на негативні фактори та появу ризиків є однією із конкурентних переваг промислових підприємств. Створення ефективної системи моніторингу ризик-характеристик підприємства дасть змогу здійснити відстеження даних про зміни конкурентного потенціалу та його конкурентів внаслідок зміни зовнішніх та внутрішніх умов функціонування.

Через те, серед основних завдань моніторингу ризик-характеристик підприємства доцільно виділити наступні: виявлення потреб зовнішнього середовища, в якому здійснює своє функціонування підприємство; регулярне спостереження та накопичення інформації щодо зміни конкурентних переваг підприємства; оцінювання фактичного рівня конкурентного потенціалу у порівнянні з прямими та потенційними конкурентами; виявлення факторів та ймовірності виникнення ризиків, що можуть вплинути на зміни конкурентного потенціалу підприємства, оцінювання їх негативного впливу для конкурентного потенціалу; прогнозування зміни конкурентного потенціалу підприємства із врахуванням впливу негативних факторів та ризиків; розробка системи інформаційного забезпечення, обґрунтування управлінських рішень щодо

підвищення конкурентного потенціалу підприємства. Важливо зазначити, що при формуванні послідовності етапів моніторингу ризик-характеристик зміни конкурентного потенціалу слід враховувати те, що кожне окреме підприємство визначається індивідуальним типом організаційної структури та ієрархії управління і, відповідно, специфікою інформаційної системи, яка входить до складу системи моніторингу, визначаючи рівень його ефективності.

На рисунку 3.11 зображена загальна схема організації моніторингу ризик-характеристик зміни конкурентного потенціалу на промисловому підприємстві.

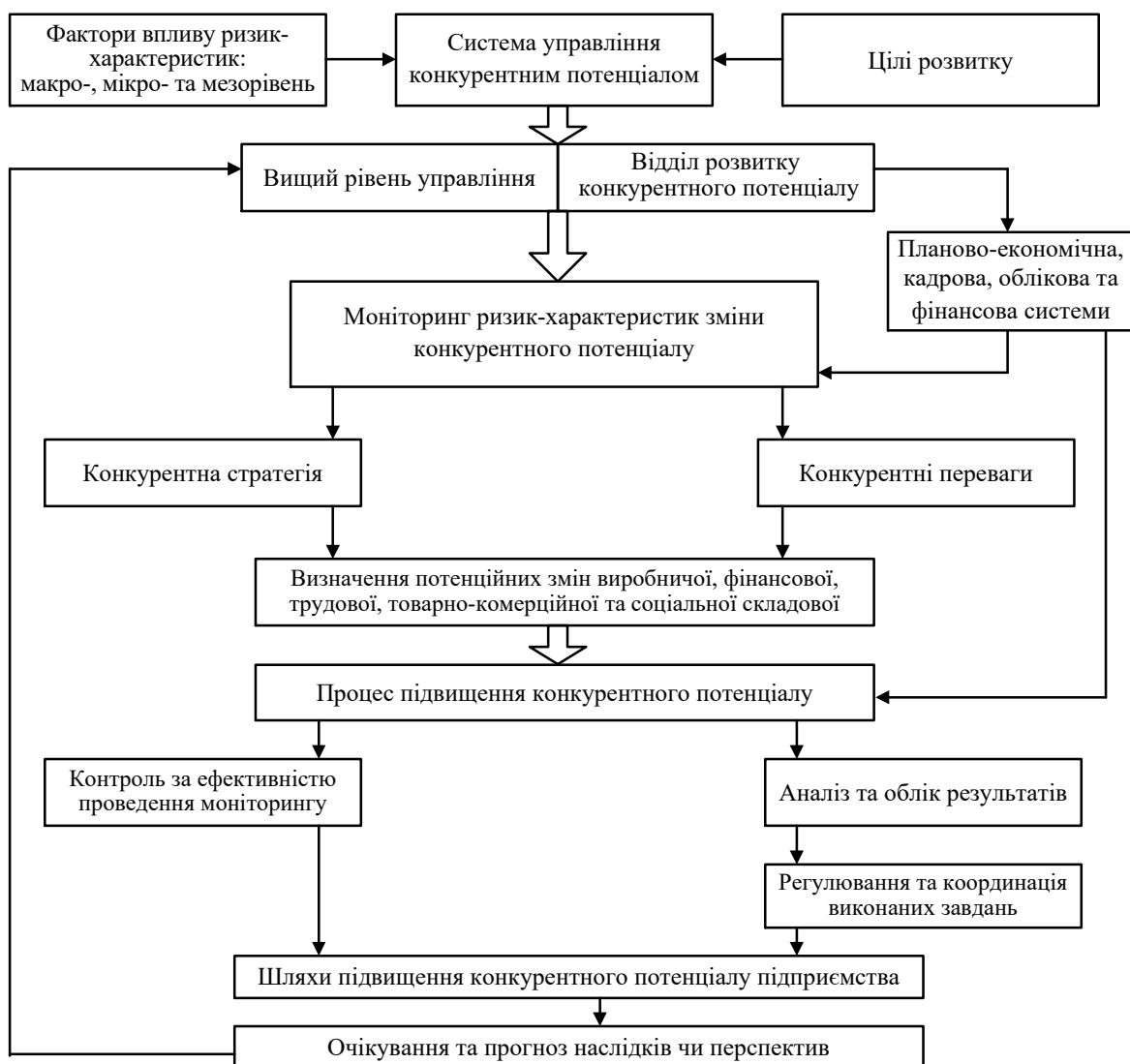


Рис. 3.11. Формування моніторингу ризик-характеристик зміни конкурентного потенціалу підприємства*

* розроблено та опубліковано автором у [124]

В якості суб'єктів моніторингу може виступати ланка вищого керівництва підприємства, що здійснює контроль за виконанням поставлених завдань за рахунок підтримки функціональних підрозділів (спеціально сформована робоча група, в якій задіяні фахівці планово-економічного та фінансового відділів, бухгалтерії), котрі забезпечують збір та обробку необхідної інформації, а також протягом усього періоду проводять моніторинг зміни конкурентного потенціалу під впливом негативних факторів та в умовах існування ризиків. Крім того, можливим є залучення до процесу моніторингу зовнішніх експертів, послуги яких є порівняно високими, проте вони мають досвід аналізу конкурентних переваг промислових підприємств за сучасних умов, що на практиці визначається як «аутсорсинг».

Після встановлення об'єктів, суб'єктів та цілей моніторингу, необхідним є визначення організаційних засад проведення моніторингу конкурентних переваг та визначення конкурентної стратегії підприємства, розподілення функціональних обов'язків учасників робочої групи, формування системи моніторингових індикаторів, окреслення переліку конкурентів, визначення джерел інформаційного забезпечення та напрямів інформаційних потоків, а також здійснення вибору та обґрунтування методів дослідження і технічного забезпечення процесу моніторингу зміни конкурентного потенціалу підприємства.

У цьому аспекті важливе місце займає конкурентна стратегія, котра виступає в якості системи довгострокових цілей, спрямованих на протистояння негативним факторам та ризикам, де зміни конкурентного потенціалу можуть спрямовуватись лише на його підвищення, що визначаються конкурентними перевагами та загальними завданнями розвитку підприємства, а також вибором найбільш ефективних шляхів їх досягнення.

При визначенні цілей підвищення інвестиційного потенціалу необхідним є оцінювання впливу стратегії на розвиток підприємства. Це зумовлює появу низки окреслених проблем, котрі варто конкретизувати шляхом формування взаємопов'язаних економічних та неекономічних показників, визначення фактичних та нормативних значень та уточнення проблем.

Формування системи моніторингу ризик-характеристик зміни конкурентного потенціалу підприємства повинне забезпечувати гнучкість та адаптивність інструментарію, що дає змогу здійснити адекватне оцінювання поточних та прогнозних змін зовнішнього середовища, впливу негативних ризик-факторів, а також дослідження рівня та динаміки змін конкурентного потенціалу підприємств-конкурентів. В якості інформаційного забезпечення моніторингу зовнішнього середовища, ризик-характеристик підприємств-конкурентів виступають дані фінансової звітності підприємств-конкурентів, аудиторські висновки та матеріали спостереження за окремими сегментами ринку товарів та послуг. З метою забезпечення порівнянності показників конкурентних переваг підприємств-конкурентів у процесі їх аналізу та оцінки збір інформації про стан і динаміку конкурентного потенціалу підприємств-конкурентів здійснюється у розрізі визначених моніторингових індикаторів. Отже, реалізація моніторингу конкурентних переваг та змін конкурентного потенціалу підприємств-конкурентів є основою для подальших досліджень у процесі моніторингу.

Залежно від мети здійснення моніторингу та його тривалості, вибирається оптимальний підхід до підвищення конкурентного потенціалу підприємства. Формування методичних підходів щодо підвищення конкурентного потенціалу дають змогу розробити ряд тактичних і стратегічних заходів щодо протистояння підприємством негативному впливу ризик-факторів та посилення його конкурентних переваг у майбутньому. Результати процесу підвищення конкурентного потенціалу підприємства полягають у формуванні чітких висновків щодо конкурентної позиції підприємства відносно прямих та потенційних конкурентів, фактичного рівня наявних конкурентних переваг та конкурентного потенціалу підприємства.

Разом із тим, відповідно поставленим цілям та виконаним завданням повинен здійснюватися контроль як за ефективністю реалізації, так і за регулюванням та координацією виконаних завдань за ступенем розробленості, ходом реалізації стратегій, ідентифікацією очікуваних результатів та прогнозуванням наслідків зміни конкурентного потенціалу.

Прогнозування наслідків дій, спрямованих на підвищення конкурентного потенціалу підприємства, включає проведення багатомірного аналізу даних з метою виявлення якісного і кількісного зв'язку показників конкурентного потенціалу підприємства з їх ризик-факторами та прогнозування зміни конкурентного потенціалу підприємства у майбутньому з метою виявлення тенденцій його розвитку за сучасних умов ведення підприємствами господарської діяльності. Проведення моніторингу змін конкурентного потенціалу у залежності від етапу розвитку підприємства має свої особливості. На етапах піднесення і стабілізації моніторинг фактичних показників вказує на позитивну динаміку у порівнянні з нормативними показниками. На інших етапах розвитку підприємства навпаки. Загальний механізм запровадження моніторингу процесів підвищення конкурентного потенціалу включає декілька етапів: оцінку конкурентного середовища, здатності підприємства конкурувати з іншими і оминати ризики, які виникають у процесі підвищення, оцінку конкурентного потенціалу до запровадження системи управління конкурентним потенціалом та оцінку після запровадження вищезазначеної системи (рис. 3.12).

Механізм запровадження системи управління конкурентним потенціалом включає оцінку зовнішнього та внутрішнього ризик-середовища, розробку напрямів і заходів, спрямованих на підвищення конкурентного потенціалу. На даних етапах оцінюється спроможність підприємств локалізувати ризики та підвищувати свій конкурентний статус.

В обґрунтуванні необхідності запровадження розробленої системи підприємства відіграє важливу роль оцінка конкурентних переваг.

Моніторинг прийнятих управлінських рішень щодо підвищення конкурентного потенціалу використовується для контролю. Постійного спостереження за змінами складових інтегральних показників конкурентного потенціалу та за діяльністю конкретних підрозділів, які займаються ризик-менеджментом та системою управління конкурентним потенціалом підприємства, контролю відхилень фактично отриманих показників складових конкурентного потенціалу від їх нормативних характеристик.

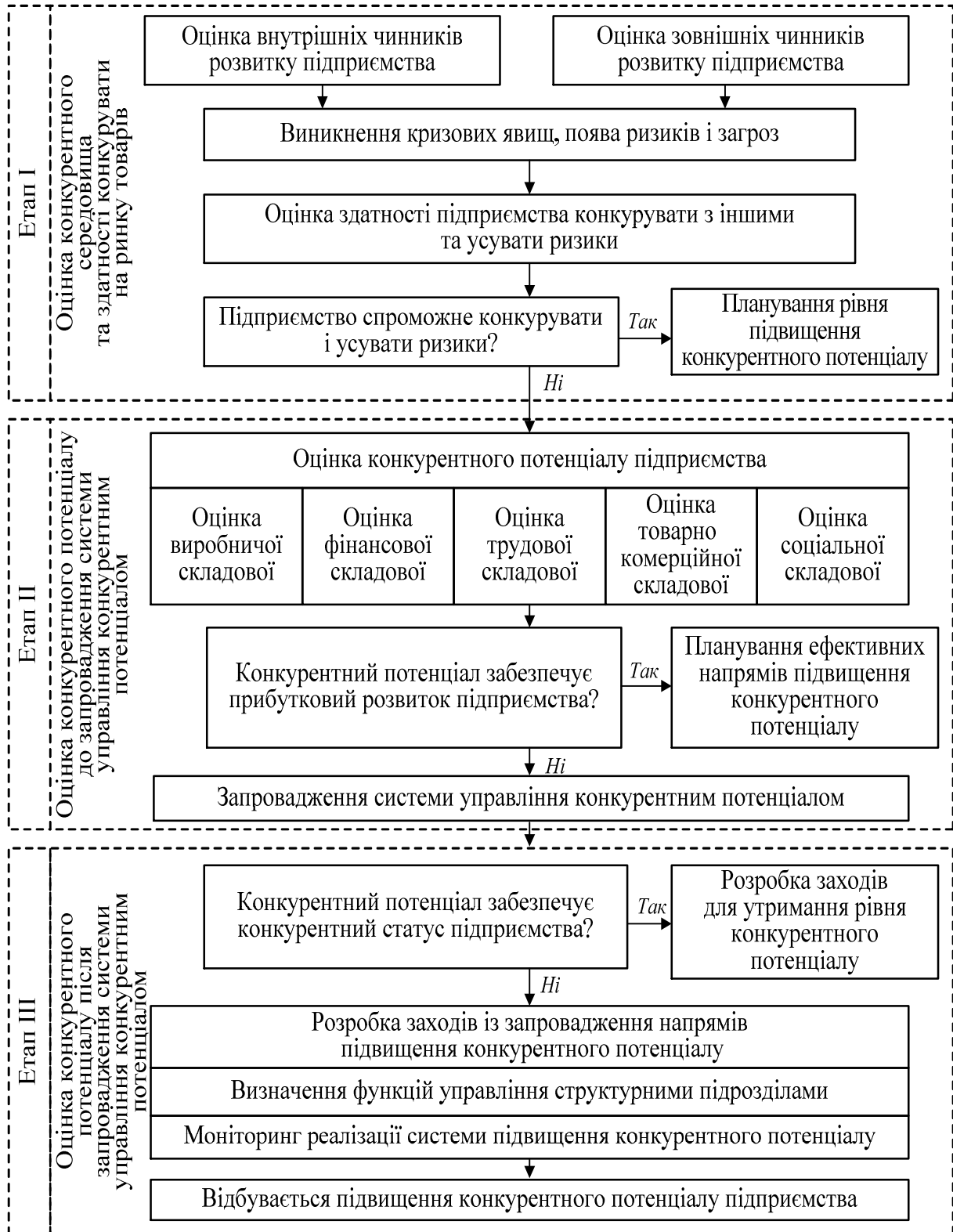


Рис. 3.12. Механізм запровадження системи управління конкурентним потенціалом підприємства*

* розроблено та опубліковано автором у [124]

Моніторинг фактично проводиться у декілька етапів, починаючи від збору необхідної інформації про стан конкурентного середовища, наявність підприємств-конкурентів, їх господарської діяльності, бізнес-планів функціонування на перспективу (якщо така інформація є доступною) до оцінки рівня індивідуальних показників складових конкурентного потенціалу (рис. 3.13) та прийнятих управлінських рішень щодо підвищення рівня конкурентного потенціалу підприємства.



Рис. 3.13. Порядок оцінки та підвищення конкурентного потенціалу підприємства*

В результаті проведення моніторингу надається точна достовірна інформація щодо подальших дій для підвищення конкурентного потенціалу, щодо факторів, які вплинули на зміни у діяльності підприємства, щодо напрямів і заходів з підвищення конкурентного потенціалу підприємства.

* розроблено та опубліковано автором у [124]

Головною метою проведення моніторингу процесів управління та підвищення потенціалу є усунення ризик-факторів та кризових станів. Кожна із підсистем, що входять до системи управління конкурентним потенціалом, повинна мати свій перелік інструментів, методів та заходів, що можуть вплинути на процеси підвищення конкурентного потенціалу.

Моніторинг передбачає: оцінку показників складових конкурентного потенціалу, вибір нормативних характеристик вищезазначених показників, порівняння відхилень фактичних показників від нормативних характеристик обраних показників, формування управлінських рішень щодо заходів, завдяки яким усунуться відхилення і підвищиться рівень конкурентного потенціалу (рис. 3.14).

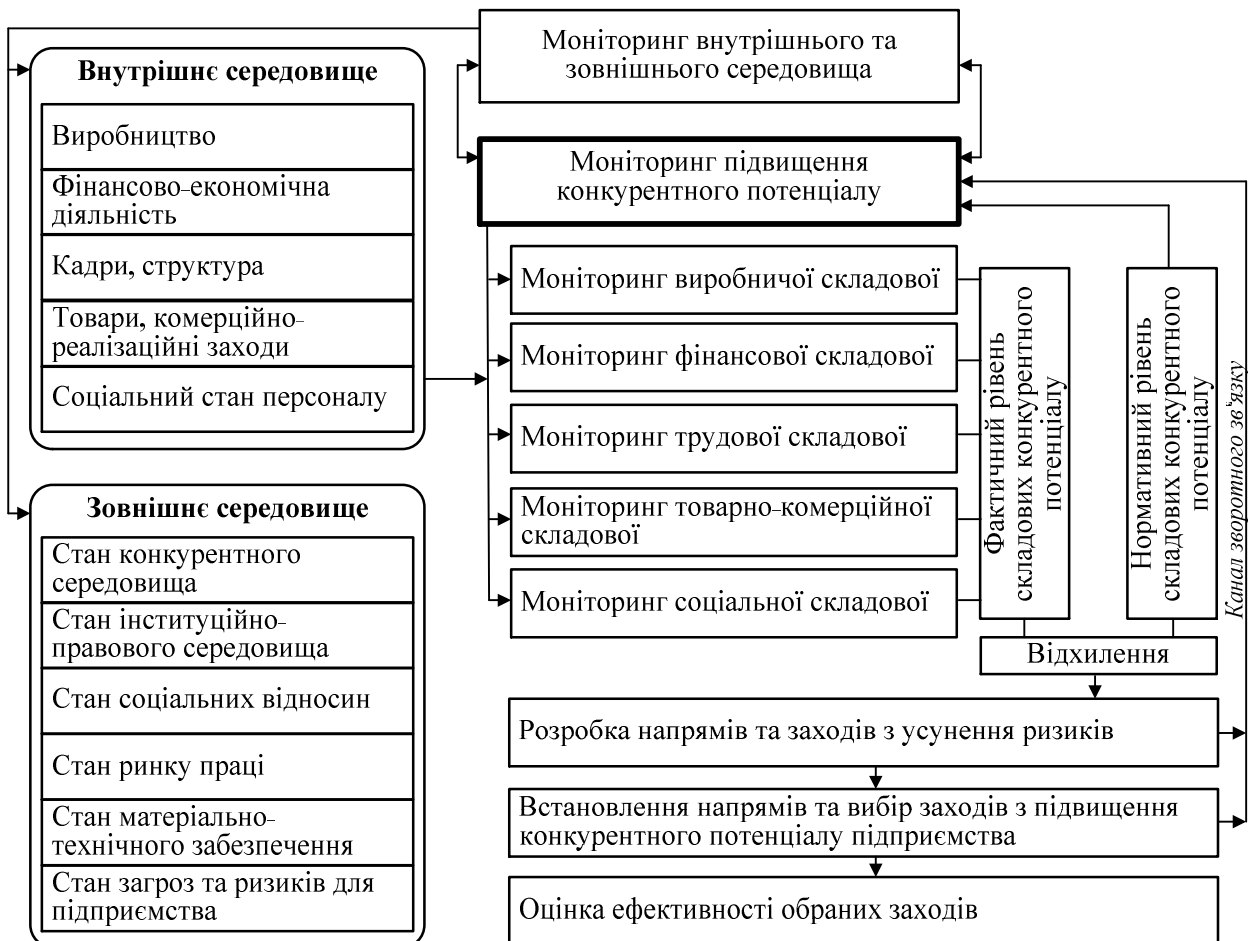


Рис. 3.14. Моніторинг підвищення конкурентного потенціалу*

* розроблено та опубліковано автором у [124]

Інформаційна база даних для моніторингу підвищення конкурентного потенціалу відображає взаємодію різних блоків моніторингу різних складових конкурентного потенціалу та моніторингу внутрішнього та зовнішнього середовища. Моніторинг внутрішнього середовища підприємства передбачає моніторинг виробництва, фінансово-економічної діяльності, маркетингу, організації кадрів, соціального стану підприємства.

Моніторинг зовнішнього середовища полягає у моніторингу стану конкурентного середовища, інституційно-правового середовища, ринку праці, соціальних відносин, матеріально-технічного забезпечення, загроз та ризиків для підприємства. Існує також моніторинг заходів, спрямованих на підвищення конкурентного потенціалу. Дані заходи спрямовані на підвищення конкурентного потенціалу і можуть бути прийняті і запроваджені в діяльності підприємства. Набори даних заходів за складовими елементами конкурентного потенціалу носять рекомендаційний характер і можуть бути представлені у вигляді таблиць зі складовими, де у графі 1 – назва напряму заходу, у графі 2 – очікувана результативність, ефективність заходу, напряму (табл. 3.1).

Отже, у загальній системі управління конкурентним потенціалом можливі зміни у його складових (виробничій, фінансовій, трудовій, товарно-комерційній та соціальній), які безпосередньо вплинуть на рівень конкурентного потенціалу. Дані зміни характеризуються очікуваною результативністю, яку у процесі моніторингу кожного заходу відслідковують та розраховують рівень підвищення конкурентного потенціалу загалом. Запропоновані зміни у тій чи іншій мірі впливають на рівень збільшення чи зменшення конкурентного потенціалу. Дані зміни можуть бути як якісними, так і кількісними.

Таблиця 3.1

Напрями підвищення конкурентного потенціалу та їх очікувана ефективність (результативність)*

Напрями, заходи з підвищення конкурентного потенціалу за складовими	Очікувана ефективність, результативність напрямку, заходу.
Виробнича складова	
1. Заміна устаткування на нове, більш продуктивне, результативне	Збільшення обсягів виробництва загальної виробничої потужності.
2. Заміна технології виробництва (маршрутів руху продукції)	Зменшення трудомісткості продукції, витрат на заробітну плату персоналу, зменшення вартості і часу на виробництво одиниці продукції.
3. Заміни у застосуванні основних матеріалів та покупних виробів	Зменшення витратомісткості продукції, покращення якісних характеристик, збільшення термінів експлуатації покупних виробів.
4. Зміни виробничих процесів у загальній технології виготовлення продукції	Зменшення графіків випуску продукції, збільшення рівня технологічних характеристик.
5. IT — оновлення обладнання	Автоматизація процесів виробництва продукції, зменшення витрат часу на основні і допоміжні процеси.
6. Зміна потужності обладнання, що використовується на виробництві	Збільшення продуктивності, обсягів виробництва продукції.
7. Автоматизація окремих виробничих процесів	Зменшення тривалого виконання виробничих процесів.
8. Заміна оснащення та інструментів на сучасні, більш зручні та довготривалі	Зменшення витрат на оснащення відноситься до собівартості продукції, зменшення останньої.
9. Заміна енергозатратного обладнання на обладнання з використанням екологічно безпечного енергоспоживання	Зменшення енерговитрат на виробництво продукції, зменшення собівартості еколого-ємкості продукції, зменшення еконавантаження на навколишнє середовище.
Фінансова складова	
1. Збільшення поточних фінансових інвестицій	Розширення виробництва продукту, збільшення обсягів виробництва.
2. Збільшення власного капіталу шляхом залучення додаткових коштів	Можливості погашення кредиторської заборгованості.
3. Збільшення оборотних коштів власними засобами	Збільшення обсягів виробництва, обмеження запозичення, збільшення прибутковості.
4. Ліквідація довгострокових зобов'язань (неефективних)	Зменшення термінів кредиторської і дебіторської заборгованості.
5. Зменшення поточних зобов'язань	Виплата кредитних зобов'язань, погашення кредитів короткострокових зобов'язань.
6. Реструктуризація довгострокових зобов'язань	Збільшення можливостей залучення додаткових коштів у виробництво продукції.
Трудова складова	
1. Децентралізація окремих функцій управління	Зменшення чисельності управлінського персоналу, зменшення фонду зарплати, зменшення собівартості продукції.
2. Зміни в організаційній структурі підприємства	Економія позавиробничих витрат, зменшення трудовитрат і собівартості продукції.

* розроблено та опубліковано автором у [117]

Продовження таблиці 3.1

Напрями, заходи з підвищення конкурентного потенціалу за складовими	Очікувана ефективність, результативність напрямку, заходу.
3. Зміна трудових процесів на найбільш ефективні зміни продуктивності праці	Економія часу на виконання трудових процесів, зменшення чисельності персоналу, зменшення собівартості продукції.
4. Зміна графіків трудових процесів	Оптимальне виконання трудових процесів, їх суміщення, зменшення трудомісткості, собівартості.
5. Зміни у структурі допоміжного та обслуговуючого персоналу	Зменшення позавиробничих витрат, зменшення собівартості продукції.
6. Зміни в організації та нормуванні праці	Удосконалення організації праці, наукових підходів, економія витрат часу, збільшення продуктивності праці, збільшення обсягів випуску продукції.
7. Зміни у матеріальному стимулюванні	Підвищення продуктивності праці, зменшення чисельності працюючих, зменшення собівартості.
8. Заміна на прогресивні норми і нормативи	Підвищення продуктивності праці, зменшення чисельності працюючих
Товарно-комерційна складова	
1. Зміни у матеріальному забезпеченні продукції	Підвищення якісних характеристик продукції, зменшення матеріальних витрат.
2. Зміни в інноваційній продукції	Збільшення обсягів продажу продукції, більш витривалої та придатної.
3. Зміни у точності та складності продукції	Підвищення якості та ремонтоздатності продукції.
4. Зміни у якості продукції	Підвищення конкурентоздатності продукції, збільшення обсягів реалізації продукції.
5. Зміни в енергомісткості продукції	Збільшення обсягів реалізації продукції, зменшення витрат при усуненні браку.
6. Зміни у зменшенні браку та отримання рекламачії	Збільшення обсягів реалізації продукції, зменшення термінів просування продукції, зменшення витрат.
7. Зміни маркетингової стратегії (реклама, просування продукції)	Збільшення обсягів реалізації, зменшення матеріаловитрат, зменшення собівартості продукції.
Соціальна складова	
1. Зміни у наданні житлово-комунальних послуг за рахунок підприємства	Підвищення стимулювання персоналу, продуктивності праці.
2. Зміни у розподілі дивідендів	Збільшення результативності виробництва, стимулювання продуктивності праці.
3. Зміни у виплаті надбавок та доплат за складність, напруженість	Збільшення обсягів реалізації продукції, підвищення продуктивності та прибутковості.
4. Зміни у порядку надання житла	Підвищення рівня мотивації персоналу, продуктивності праці.
5. Зміни умов праці і відпочинку	Збільшення продуктивності та зони втомлюваності, обсягів витрат.
6. Зміни у забезпеченні оздоровчими заходами	Підвищення рівня здоров'я персоналу, зменшення захворюваності, збільшення ефективного використання робочого часу.
7. Зміни у забезпеченні медичними послугами	Зменшення часу перебування персоналу на лікарняних, збільшення соціальних виплат, обсягів випуску продукції.
8. Зміни у наданні соціальних пільг від підприємства	Підвищення рівня мотивації персоналу за продуктивність, зменшення витрат робочого часу, збільшення обсягів реалізації продукції.

Загалом моніторинг будь-якої складової конкурентного потенціалу має типову схему дослідження та проведення (рис. 3.15).



Рис. 3.15. Схема моніторингу складових конкурентного потенціалу підприємства*

Отже, моніторинг процесів підвищення конкурентного потенціалу машинобудівних підприємств є важливим інструментом практичної реалізації задуманих заходів та напрямів, який має на меті усунути існуючі ризики та збільшити рівень конкурентного потенціалу. Присутність на підприємстві розгалуженої системи взаємозв'язків між складовими, які необхідно постійно відстежувати, піднімає моніторинг на найвищий щабель серед існуючих аналізу, діагностики та моніторингу функціонування машинобудівних підприємств.

* розроблено та опубліковано автором у [124]

Головними складовими системи моніторингу процесів управління конкурентним потенціалом є наступні:

- інтегральна оцінка показників складових та власне конкурентного потенціалу підприємства;
- оцінка стану та показників ефективного запровадження управлінських рішень;
- визначення відхилень фактичних показників діяльності з нормативними (прогнозними) характеристиками.
- розробка конкретних заходів по усуненню відхилень та досягнення прогнозованих рівнів складових конкурентного потенціалу підприємства.

Показниками ефективності системи управління конкурентним потенціалом машинобудівних підприємств є: економічні, фінансові та соціальні річні економії та річні ефекти.

На нашу думку, єдиної системи оцінки ефективності заходів, спрямованих на підвищення конкурентного потенціалу, не існує.

Для такої оцінки необхідним є комплексний і системний метод, що поєднує підсистему підвищення та підсистему ризик-менеджменту конкурентного потенціалу.

Оскільки конкурентний потенціал є інтегральною характеристикою складових і показників виробничої, фінансової, трудової, товарно-комерційної та соціальної складових і має різні одиниці вимірювання індивідуальних показників, то слід здійснити їх систематизацію за ознакою спрямованості: до максимуму і до мінімуму. Для того, щоб усунути дану проблему і привести такі показники до єдиних характеристик, необхідно застосовувати нормативні перетворення:

$$K_i^{норм} / K_{i\ m}^{норм} \rightarrow \max \text{ і } K_i^{норм} / K_{i\ m}^{норм} \rightarrow \min. \quad (3.8)$$

Інтегральний показник конкурентного потенціалу визначається:

$$ПКП = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m b_{ij} \cdot K_{ij}, \quad (3.9)$$

де K_{ij} – індивідуальний показник складових елементів конкурентного потенціалу (виробничої, фінансової, товарно-комерційної та соціальної), b_{ij} – ваговий коефіцієнт складових конкурентного потенціалу; n – цілісність складових конкурентного потенціалу (5 складових), m – кількість індивідуальних показників кожної складової конкурентного потенціалу.

Вагові коефіцієнти складових конкурентного потенціалу визначаються експертним шляхом. Для моніторингу конкурентного потенціалу необхідно проводити порівняння фактичного інтегрального показника з прогнозованим.

Моніторинг складових конкурентного потенціалу є елементом системи його управління (рис. 3.16).

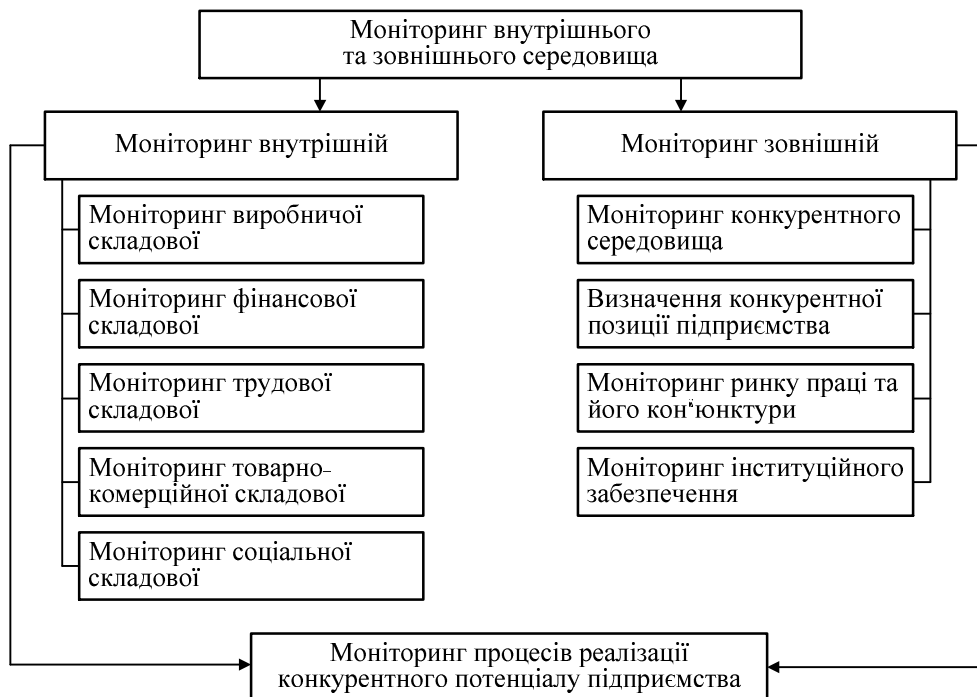


Рис. 3.16. Моніторинг процесів управління конкурентним потенціалом підприємства *

В процесі моніторингу визначаються відхилення фактичних показників складових конкурентного потенціалу від нормативних.

При наявності відхилень визначаються причини відхилень, розробляються напрями і заходи по усуненню відхилень. Якщо відхилення не зафіксовані, то

* розроблено та опубліковано автором у [124]

подальший моніторинг недоречний. Виконання певних етапів моніторингу дозволить мінімізувати ризики впливу на конкурентний потенціал, прийняти відповідні управлінські рішення.

Виконання певних етапів моніторингу процесів управління конкурентним потенціалом дозволить підприємствам знайти вірні напрями і мінімізувати ризики.

Моніторинг є тим інструментом, за допомогою якого формуються управлінські рішення щодо підвищення конкурентного потенціалу у загальній структурі системи управління підприємством.

Проведення моніторингу є необхідним для машинобудівних підприємств, яким загрожують певні ризики втрати ринків збуту продукції і яким потрібні постійні зміни для ефективного функціонування завдяки високому конкурентному потенціалу.

Створена на підприємстві система моніторингу процесів підвищення конкурентного потенціалу має відповідати наступним критеріям:

а) адаптованості до умов інтеграційності функціонування підприємства та можливостей порівняння показників рівня конкурентного потенціалу;

б) відповідності нормативно-правових вимог щодо реальності відображення процесів підвищення конкурентного потенціалу підприємства;

в) гнучкості у виявленні проблем оцінки і підвищення конкурентного потенціалу;

г) адаптивності принципам побудови системи формування, оцінки, підвищення та ризик-менеджменту конкурентного потенціалу підприємства;

д) оперативності виявлення відхилень від прогнозованих показників та прийняття швидких управлінських рішень для підвищення конкурентного потенціалу;

е) безперервності і циклічності проведення досліджень з метою постійного відслідковування фактично отриманих даних рівня конкурентних переваг за визначеними складовими конкурентного потенціалу підприємства;

ж) здатності вибору із альтернативних заходів підвищення конкурентного потенціалу найбільш оптимальних і результативних для прийняття управлінських рішень.

Система контролю ризиків зміни конкурентного потенціалу підприємства у структурі його моніторингу, на нашу думку, повинна мати структуру, побудовану на рисунку 3.17.

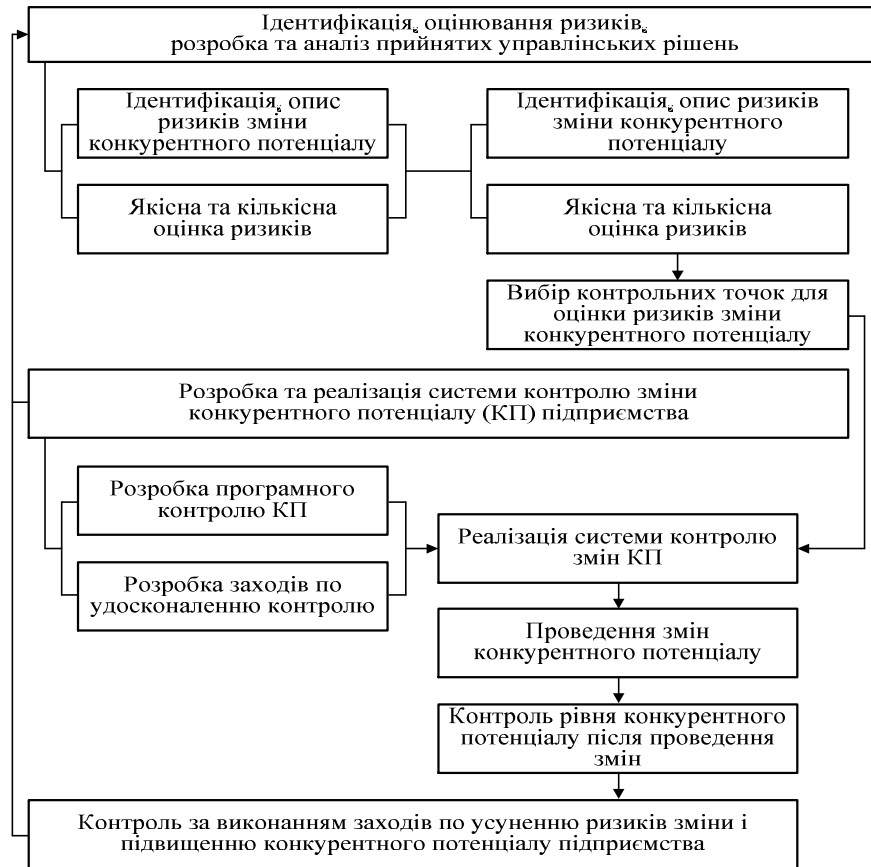


Рис. 3.17. Система контролю ризиків зміни конкурентного потенціалу підприємств^{*}

Система моніторингу процесів підвищення конкурентного потенціалу, як і будь-яка інша, має ґрунтуватися на певних принципах, критеріях, виконувати відповідні функції, мати відповідний інструментарій та важелі впливу на поточну ситуацію.

Система контролю ризиків зміни конкурентного потенціалу підприємства є доповненням системи його моніторингу. Вона визначає контрольні точки, де їх слід проводити і аналізувати ймовірні ризики зміни конкурентного потенціалу. Система працює за двома контурами: «Ідентифікація оцінки ризиків, розробка та аналіз прийнятих рішень», який завершується вибором контрольних точок для оцінки

^{*} розроблено та опубліковано автором у [132]

ризиків зміни конкурентного потенціалу та «Розробкою і реалізацією системи контролю змін конкурентного потенціалу», який закінчується контролем рівня конкурентного потенціалу після проведення змін.

Система контролю ризиків зміни конкурентного потенціалу підприємства має включати інформацію про:

- затверджені індивідуальні показники оцінки рівня виробничої, фінансової, трудової, товарно-комерційної та соціальної складової конкурентного потенціалу підприємства;

- прогнозовані рівні показників конкурентного потенціалу на перспективу як нормативні показники;

- строки надання інформації структурними підрозділами для аналізу і обробки даних; методи підвищення конкурентного потенціалу;

- інструменти і важелі впливу на рівень конкурентного потенціалу;

- напрями та набір заходів, за допомогою яких можна здійснити вплив на рівень конкурентного потенціалу, змінюючи індивідуальні показники інтегральних складових потенціалу та усуваючи ризик-фактори, що впливають на конкурентний потенціал.

Дані заходи нами представлені в табл. 8 даного пункту залежно від того, які зміни могли б відбутися та які очікуються відхилення рівня конкурентного потенціалу.

Отже, система моніторингу та контролю змін ризик-характеристик має відповідати певним вимогам, а саме:

- ґрунтуватися на аналізі, діагностиці та аналізі показників підвищення рівня конкурентного потенціалу;

- забезпечувати оперативне управління процесами оцінки та підвищення конкурентного потенціалу;

- відповідати вимогам ринкового середовища, достатньо повно володіти інформаційними ресурсами для прийняття управлінських рішень;

- мати канали зворотного зв'язку, по яких відхилення фактичних від нормативних показників подаються на вхід для вибору заходів для усунення цих відхилень.

Висновки до третього розділу

Результати дослідження, отримані у даному розділі, дозволяють зробити наступні висновки:

1. Доведено, що в ризик-менеджменті машинобудівних підприємств за умов сучасної інтегративності процесів функціонування та конкуренції мають бути задіяні такі підсистеми: формування, оцінки рівня, підвищення конкурентного потенціалу та підсистема управління зовнішніми та внутрішніми ризиками з локалізацією стримуючих підвищення потенціалу ризиків. Через те, у роботі встановлений взаємозв'язок даних підсистем в управлінні конкурентним потенціалом підприємства з визначенням основних етапів формування, оцінки рівня та підвищення конкурентного потенціалу з їх змістовним наповненням, а також послідовність локалізації та усунення ризиків, стримуючих підвищення конкурентного потенціалу.

2. На основі експертного методу встановлено які власне показники включає виробнича, фінансова, трудова, соціальна та товарно-комерційна складові потенціалу, що входять до інтегрального показника рівня конкурентного потенціалу. Визначено вплив складових та одиничних показників, що до них входять. Виведено формульну залежність інтегрального показника конкурентного потенціалу підприємства від складових показників, що він включає. Доведено, що підвищення конкурентного потенціалу підприємства буде відбуватися завдяки будь-якому підвищенню окремих складових конкурентного потенціалу.

3. Запропоновано схему послідовності формування, оцінки і підвищення конкурентного потенціалу машинобудівного підприємства, в якій управлінські рішення мають прийматися виходячи із: визначення переліку конкурентів, конкурентної групи, конкурентного поля та конкурентного статусу підприємства; оцінки складових, методів, інструментів та важелів впливу на конкурентний потенціал, а також оцінки існуючих та прогностичних рішень; розробки заходів, спрямованих на підвищення конкурентного потенціалу з техніко-економічним обґрунтуванням їх ефективності.

4. Встановлено взаємозв'язок структурних елементів і підсистем ризик-менеджменту у підвищенні конкурентного потенціалу підприємства, до яких

віднесено функції системи управління, принципи, форми, методи, інструменти та важелі впливу на підвищення конкурентного потенціалу. Описані методи управління ризиками різного роду, які пов'язані з конкурентним потенціалом. Доведено, що найбільш тісний взаємозв'язок існує між підсистемою оцінки та підсистемою підвищення конкурентного потенціалу, починаючи з визначення мети, об'єкта, предмета дослідження, завдань, ґрунтуючись на використанні встановлених принципів оцінки та підвищення потенціалу, і завершуючи конкретними кроками проведення власне оцінки конкурентного потенціалу та визначення напрямів і заходів, спрямованих на підвищення конкурентного потенціалу.

5. Визначена взаємообумовленість виникнення і переходу однієї підсистеми в іншу, завершуючи підсистемою управління ризиками, що стримують формування конкурентного потенціалу. Окреслено п'ять етапів здійснення оцінки конкурентного потенціалу з виходом на його підвищення на основі інтегральності показників складових конкурентного потенціалу. Побудована схема процесів ризик-менеджменту підвищення конкурентного потенціалу машинобудівних підприємств на основі застосування запропонованих методів нейтралізації ризиків.

6. Детально описана і поетапно сформована послідовність виконання дій підсистеми управління ризиками у підвищенні конкурентного потенціалу, в якій, починаючи від планування методів нейтралізації ризиків, до їх оцінки і формування заходів по усуненню чи локалізації ризиків, що стримують підвищення конкурентного потенціалу, пропонується програма з управління ризиками та оцінка ефективності прийнятих управлінських рішень.

7. Побудована організаційна структура системи управління конкурентним потенціалом підприємства, яка включає чотири підсистеми: формування, оцінки рівня, підвищення конкурентного потенціалу та підсистему управління ризиками, що стримують підвищення конкурентного потенціалу. В кожній із підсистем визначено: завдання, суб'єкти, об'єкти, складові, принципи, інструменти, методи, функції, важелі та форми забезпечення.

8. Побудована функціональна структура системи управління конкурентним потенціалом підприємства, яка також включає чотири підсистеми, кожна з яких завершується переходом в наступну підсистему. Функціональність структури системи управління конкурентним потенціалом підприємства підтверджена переліком операцій та функцій, які має здійснювати керівництво підприємства з метою формування, оцінки та підвищення конкурентного потенціалу, а також з метою управління ризиками, які стримують підвищення конкурентного потенціалу підприємства.

9. Для постійного спостереження за ризик-характеристиками зміни конкурентного потенціалу на підприємстві у роботі розроблено систему моніторингу з метою проведення масштабних досліджень за об'єктом (конкурентним потенціалом) та накопичення об'ємної інформаційної бази про ризик-середовище, зміну складових характеристик конкурентного потенціалу і прийняття виважених управлінських рішень щодо його підвищення.

10. Побудовано схему моніторингу ризик-характеристик зміни конкурентного потенціалу з контролем за ефективністю його проведення. Сформовано механізм запровадження системи управління конкурентним потенціалом, який відображається послідовним виконанням трьох етапів: оцінки конкурентного середовища та здатності підприємства конкурувати на ринку товарів, оцінки конкурентного потенціалу до запровадження системи управління та оцінки конкурентного потенціалу після запровадження системи управління.

11. Розроблено порядок оцінки та моніторингу підвищення конкурентного потенціалу з дослідженням внутрішнього та зовнішнього середовища, схему моніторингу складових конкурентного потенціалу, а також порядок контролю ризиків зміни конкурентного потенціалу підприємства. Запропоновано перелік напрямів та заходів з підвищення конкурентного потенціалу за виробничою, фінансовою, трудовою, товарно-комерційною та соціальною складовими з характеристикою їх очікуваної ефективності.

Результати даного розділу опубліковано у працях автора [106, 117, 118, 122, 124, 125, 126, 127, 128, 129, 132].

ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі представлено нове вирішення актуального наукового завдання, а саме обґрунтування теоретико-методологічних основ та практичних рекомендацій щодо побудови структурної моделі формування та підвищення конкурентного потенціалу в системі ризик-менеджменту підприємства. Проведені дослідження дозволили зробити такі висновки:

1. На основі аналізу фахової економічної літератури визначено, що термінологічна неузгодженість та неоднозначність трактування основних категорій, які використовуються під час вивчення процесів формування та підвищення конкурентного потенціалу в системі ризик-менеджменту промислових підприємств, негативно позначається на системності дослідження та об'єктивності одержаних висновків. Результатом розгляду теоретико-методичних аспектів управління конкурентним потенціалом стало уточнення понять «конкурентний потенціал», «структура системи управління конкурентним потенціалом», «моніторинг конкурентного потенціалу».

2. З метою здійснення ґрунтовного аналізу в роботі систематизовано за певними ознаками ризику у діяльності промислових підприємств за умов поглиблення конкуренції на внутрішньому та зовнішньому ринку, побудовано дерева логічних можливостей настання різного роду ризиків з урахуванням складових конкурентного потенціалу підприємства та запропоновано шляхи локалізації чи нейтралізації ризиків у формуванні та реалізації конкурентного потенціалу підприємств.

3. Доведена п'ятикомпонентність формування конкурентного потенціалу за виробничою, трудовою, фінансовою, товарно-комерційною та соціальною складовою. Запропонована концепція побудови структури системи управління конкурентним потенціалом в ризик-середовищі його функціонування за умов поглиблення ринкових та інтеграційних відносин.

4. Встановлено вплив інтеграційних процесів на формування, оцінку та підвищення конкурентного потенціалу підприємства, визначено напрями та

послідовність оцінки конкурентного середовища, виходячи зі складових конкурентного потенціалу, розглядаючи конкурентні позиції підприємства в конкурентній соті, конкурентному полі та конкурентному ризик-середовищі функціонування.

5. Здійснено інтегральну оцінку економічних результатів діяльності окремих машинобудівних підприємств за складовими конкурентного потенціалу: виробничою (знос, оновлення, придатність, вибуття, ефективність використання основних фондів), фінансовою (рівень автономії, фінансування, маневреності, ліквідності, рентабельності активів, власного капіталу), трудовою (рівень прийому, чисельності, обороту, плинності кадрів, продуктивності праці, зарплатомісткості, умов праці), товарно-комерційною (матеріаломісткості, матеріаловіддачі, рентабельності продукції, оборотності матеріальних активів), соціальною (рівень витрат на соціальні заходи, забезпеченості житлом, рівень відрахувань на соціальне страхування). Визначено основні проблеми і перспективи досліджуваних підприємств зв показниками складових елементів конкурентного потенціалу.

6. Ідентифіковано та систематизовано фактори впливу на формування конкурентного потенціалу підприємства з урахуванням структуризації складових потенціалу. Чинники забезпечення конкурентоспроможності підприємства поділено на чинники: появи конкурентоспроможності, збереження її набутого рівня та впливу на якісні характеристики продукції. Виявлено взаємозв'язки між чинниками забезпечення конкурентного потенціалу та рівнями економічних ризиків у формуванні та підвищенні конкурентного потенціалу підприємства.

7. Для оцінки рівня конкурентного потенціалу підприємств експертним методом встановлено групи показників, що визначають рівень складових конкурентного потенціалу машинобудівних підприємств. Доведено, що підвищення конкурентного потенціалу може бути здійсненим завдяки підвищенню рівня будь-якого індивідуального показника, який входить до основних складових конкурентного потенціалу. Встановлено індикаторні ризик-

характеристики показників оцінки і підвищення конкурентного потенціалу підприємств машинобудування.

8. Побудовано структуру системи управління конкурентним потенціалом підприємства у ризик-середовищі його функціонування, яка ґрунтується на ряді принципів і враховує вплив екзогенних та ендогенних чинників, а також включає чотири підсистеми: формування, оцінки рівня, підвищення конкурентного потенціалу та управління ризиками, стримуючими підвищення конкурентного потенціалу. Система управління підвищенням конкурентного потенціалу включає методи підвищення, інструменти та важелі, спрямовані на підвищення конкурентного потенціалу.

9. Визначено порядок розрахунку показників виробничого, фінансового, соціального, товарно-комерційного та трудового потенціалу, а також інтегрального показника конкурентного потенціалу. Сформована послідовність всіх етапів, спрямованих на формування, оцінку і підвищення конкурентного потенціалу підприємства.

10. Систематизовано за певними ознаками перелік структурних елементів управління конкурентним потенціалом підприємств, до яких віднесено: функції, принципи, форми, методи, інструменти, важелі та ризики підвищення конкурентного потенціалу і встановлено взаємозв'язок між ними та підсистемами у структурнологічній моделі системи управління конкурентним потенціалом.

11. Детально описана підсистема управління ризиками у підвищенні конкурентного потенціалу на підприємстві, яка дозволяє встановити характер і оцінити ризики, систематизувати існуючі ризики, сформулювати заходи та вибрати методи нейтралізації ризиків, а також оцінити ефективність прийнятих управлінських рішень.

12. Побудовані організаційна та функціональна структури системи управління конкурентним потенціалом підприємств, які включають чотири підсистеми формування, оцінки рівня та підвищення конкурентного потенціалу, а також підсистему управління ризиками, які стримують процеси підвищення конкурентного потенціалу. Організаційна структура системи управління

побудована на принципах, складових, методах, інструментах, функціях, важелях для підвищення конкурентного потенціалу. Функціональна структура включає послідовність переходу однієї підсистеми в інші.

13. Запропоновано систему контролю та моніторингу ризик-характеристик зміни конкурентного потенціалу підприємства за виробничою, фінансовою, трудовою, товарно-комерційною та соціальною складовими. Виявлені відхилення фактичного від нормативного рівня конкурентного потенціалу за каналами зворотного зв'язку попадають на вхід системи для вибору заходів по нейтралізації ризиків та розробці конкретних напрямів підвищення конкурентного потенціалу підприємства.

14. Визначено перелік напрямів і заходів з підвищення рівня конкурентного потенціалу за виробничою, фінансовою, трудовою, товарно-комерційною та соціальною складовими з очікуваною результативністю їх запровадження на машинобудівних підприємствах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адамчук Н. Управление риском на предприятии и страхование / Н. Адамчук, Д. Алешин // Управление риском. – 2001. – № 1. – С. 32–39.
2. Андрианов В. Д. Природный, трудовой и научно-технический потенциал Российской экономики / В. Д. Андрианов // Вестник МГУ. Серия: Экономика. – 1998. – № 2. – С. 68–93.
3. Андрошук Д. В. Визначення структури потенціалу підприємства: фінансовий аспект // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.– 2005.– № 4.– Т. 1, Ч. 2.– С. 54–57.
4. Анисимова О. Н. Оценка стратегического потенциала адаптивного развития промышленных предприятий в зависимости от форм собственности / О. Н. Анисимова, С. Ю. Мусиенко // Теоретичні і практичні аспекта економіки та інтелектуальної власності : зб. наук, праць. – Маріуполь : ДВНЗ «ПДТУ», 2012. – Вип. 1, Т. 1. – С. 163–168.
5. Ареф'єва О. В. Економічні засади формування потенціалу підприємства / О. В. Ареф'єва, Т. В. Харчук // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 7. – С. 71–76.
6. Бабан Т. О. Застосування категорії «потенціал» у сучасних економічних дослідженнях [Електронний ресурс] / Т. О. Бабан. – Режим доступу: http://www.krmtusg.com.ua/files/sbornik/vestnik_127709.pdf.
7. Балашова Н. Управление операционным риском : анализ современных тенденций / Н. Балашова // Рынок ценных бумаг. – 2001. – № 7. – С. 68–70.
8. Березанська Н. І. Економічний ризик у суспільстві / Н. І. Березанська // Фінанси України. – 2003. – № 8. – С. 74–76.
9. Бланк И. А. Управление финансовыми рисками / И. А. Бланк. – Київ : Ника-центр, 2005. – 600 с.
10. Бланк И. А. Финансовый менеджмент : учеб. курс / И. А. Бланк. – Київ : Ника-центр, 2002. – 528 с.

11. Бланк Т. О. Інвестиційний менеджмент : підручник / Т. О. Бланк. – Київ : КНТЕУ, 2003. – 398 с.
12. Бобришева-Шкарлет Т. О. Діагностика та оцінка кризового стану суб'єктів підприємницької діяльності : автореф. дис... канд. екон. наук : 08.06.01 / Київський національний економічний університет. – Київ, 2004. – 20 с.
13. Бова Т. В. Оцінка ефективності використання виробничого потенціалу сучасних промислових підприємств [Електронний ресурс] / Т. В. Бова. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ekpr/2008_12/2/bova.pdf.
14. Бойко Т. Л. Ризики в управлінні інтелектуальним потенціалом [Електронний ресурс] / Т. Л. Бойко // Бізнес Інформ. – 2014. – № 7. – С. 332–337. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2014_7_59.
15. Братюк В. П. Особливості процесу управління ризиками, прийнятими на страхування / В. П. Братюк, К. Ю. Байса // Економічний аналіз. – 2014. – Т. 17(1). – С. 112–119. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/mRN/ecan_201417\(1\)_18](http://nbuv.gov.ua/mRN/ecan_201417(1)_18).
16. Бродецкий Г. Л. Управление рисками в логистике / Г. Л. Бродецкий, Д. А. Гусев, Е. А. Елин. – Москва : Изд. Центр «Академия», 2010. – 192 с.
17. Бузько И. Р. Стратегический потенциал и формирование приоритетов в развитии предприятий: монографія/ И. Р. Бузько, И. Е. Дмитренко, Е. А. Сущенко. – Алчевск : изд-во ДГМИ, 2002. – 216 с.
18. Буянов А. П. Рискология (управление рисками) : учеб. пособие / А. П. Буянов, К. А. Кирсанов, Л. М. Михайлов. – Москва : Экзамен, 2003. – 384 с.
19. Васильківський Д. М. Підвищення економічного потенціалу підприємства: теорія, методи, практика : монографія / Д. М. Васильківський. – Хмельницький : ХНУ, 2014. – 226 с.
20. Величко О. В. Основні засоби як складова ресурсного потенціалу сільськогосподарських підприємств регіону [Електронний ресурс] / О. В. Величко // Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Сер. : Економіка, аграрний менеджмент, бізнес. – 2013. – Вип. 181(4). – С. 76–85. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/nvnu_econ_2013_181\(4\)_13.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/nvnu_econ_2013_181(4)_13.pdf).

21. Верченко П. І. Багатокритеріальність і динаміка економічного ризику (моделі та методи) / П. І. Верченкл. – Київ : КНЕУ, 2006. – 272 с.
22. Вітлінський В. В. Кількісне оцінювання ризику у фінансово-економічній сфері / В. В. Вітлінський, Г. І. Великоіваненко // Фінанси України. – 2003. – № 11. – С. 16–24.
23. Вітлінський В. В. Ризикологія в економіці та підприємстві : монографія / В. В. Вітлінський, Г. І. Великоіваненко. – Київ : КНЕУ, 2004. – 480 с.
24. Вітлінський В. В. Фінансовий ризик і методи його вимірювання / В. В. Вітлінський, Г. І. Великоіваненко // Фінанси України. – 2000. – № 5. – С. 13–23.
25. Внукова Н. М. Формування системи кількісних показників оцінки фінансового стану підприємств-емітентів / Н. М. Внукова, Н. І. Зінченко // Фінанси України. – 2006. – № 12. – С. 12–20.
26. Войнаренко М. П. Інформаційні системи як основа розвитку технологій управління [Електронний ресурс] / М. П. Войнаренко, Л. В. Ємчук // Бізнес Інформ. – 2012. – № 10. – С. 70–73. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2012_10_16.
27. Войнаренко М. П. Управління ризиками в інноваційній діяльності / М. П. Войнаренко, О. І. Гончар, Тадеуш Трочіковські // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2014. – № 4. – Т. 3. – С. 7–11.
28. Войнаренко М. П. Форми й принципи взаємодії державних, підприємницьких та інституційних структур / М. П. Войнаренко // Перший етап модернізації економіки України: досвід та проблеми / О. М. Алимов, О. М. Амоша [та ін.] ; за заг. ред. В. І. Ляшенка ; ІЕП НАН України, КПУ. – Запоріжжя : КПУ, 2014. – С. 626–634.
29. Войнаренко М. П. Формування конкурентного потенціалу підприємств на основі семантичних мереж / М. П. Войнаренко, Л. В. Скоробогата // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2013. – № 4. – Т. 2. – С. 7–11.
30. Воронкова А. Е. Проблемы конкурентоспособного потенциала предприятия / А. Е. Воронкова, В. П. Пономарев, Г. И. Дибнис. – Киев : Техника, 2000. – 152 с.

31. Воронкова А. Є. Управлінські рішення в забезпечення конкурентоспроможності підприємства: організаційний аспект : монографія / А. Є. Воронкова, Н. Г. Калюжна, В. І. Отенко. – Харків : ІНЖЕК, 2008. – 512 с.
32. Воронкова А. С. Стратегическое управление конкурентоспособном потенциалом предприятия: диагностика и организация : монографія; 2-е изд. / А.Є. Воронкова. – Луганск : ВНУ им. В. Даля, 2004. – 320 с.
33. Воронкова А. Э. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация : монография / А. Э. Воронкова. – Луганск : Изд-во Восточноукраинского национального университета, 2000. – 315 с.
34. Воронцовский А. В. Управление рисками : учеб. пособие / А. В. Воронцовский. – Санкт-Петербург. : ОЦЭиМ, 2004. – 458 с.
35. Гаєвська Л. М. Виробничий потенціал – основа розвитку підприємства / Л. М. Гаєвська, О.В. Чернова // Вісник ЖДТУ №1 (55). Економічні науки. – 2011. – С. 184–185.
36. Галіцин В. К. Системи моніторингу : монографія / В. К. Галіцин. – Київ : КНЕУ, 2000. – 231 с.
37. Ганіч Л. В. Дослідження поняття «трудоий потенціал» в умовах ринкової економіки / Л. В. Ганіч // Соціально-трудоі відносини: теорія та практика. – 2013. – № 1. – С. 86–90. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp_2013_1_14.
38. Ганущак-Єфіменко Л. М. Система ефективного управління розвитком інноваційного потенціалу в умовах прогнозованих ризиків [Електронний ресурс] / Л. М. Ганущак-Єфіменко // Формування ринкових відносин в Україні. – 2011. – № 9. – С. 66–70. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2011_9_15.
39. Гарафонова О. І. Умови формування конкурентного потенціалу вітчизняних підприємств легкої промисловості / О. І. Гарафонова // Актуальні проблеми економіки. – 2014. – № 9. – С. 180–185.
40. Гнап Н. О. Система планування і нейтралізації ризиків у механізмі управління фінансовим потенціалом підприємства [Електронний ресурс] / Н. О.

Гнип // Теорія та практика державного управління. – 2010. – Вип. 1. – С. 317–321.
– Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Trpu_2010_1_47.

41. Гончар О. І. Актуалізація управління потенціалом підприємства за умов євроінтеграції : монографія / О. І. Гончар. – Хмельницький : ХНУ, 2015. – 324 с.

42. Гончар О. І. Управління потенціалом підприємства за умов євроінтеграції : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук : 08.00.04 / О. І. Гончар. – Хмельницький, 2015. – 40 с.

43. Гончар О. І. Формування трудового потенціалу в сучасних умовах господарювання / О. І. Гончар, Д. С. Мокренко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2014. – № 2. – С. 78–80.

44. Горбоконь В. Ю. Формування ресурсного потенціалу автотранспортних підприємств / В. Ю. Горбоконь // Актуальні проблеми економіки. – 2015. – № 4. – С. 182–191.

45. Гранатуров В. М. Управление предпринимательскими рисками: вопросы теории и практики / В. М. Гранатуров, И. В. Литовченко. – Одесса : Эвен, 2005. – 204 с.

46. Грачов В. І. Класифікація ризиків та управління ними / В. І. Грачов, Т. П. Коюда // Фінанси України. – 2002. – № 10. – С. 56–60.

47. Гудзинський О. Д. Управління формуванням конкурентоспроможного потенціалу підприємств (теоретико-методологічний аспект) : монографія / О. Д. Гудзинський, С. М. Судомир, Т. О. Гуренко. – Київ : ПІК ДСЗУ, 2010. – 212 с.

48. Гуцал І. С. Оцінка та управління фінансовим станом підприємства [Електронний ресурс] / І. С. Гуцал, Я. В. Коренчук. – Тернопіль, 2016. – Режим доступу: <http://dspace.tneu.edu.ua/bitstream/316497/10324/1/50-53.pdf>.

49. Довгань А. О. Теоретико-методологічне значення категорії «економічна ментальність» для аналізу управління діяльністю підприємств / О. А. Довгань // Галицький економічний вісник. – 2014. – № 4. – С. 66–72.

50. Дороніна М. С. Управління економічними і соціальними процесами підприємства / М. С. Дороніна. – Харків : Вид-во ХНЕУ, 2002. – 432 с.

51. Егорова Е. Е. Еще раз о сущности риска и системном подходе / Е. Е. Егорова // Управление риском. – 2002. – № 2. – С. 9–12.

52. Економічний ризик: ігрові моделі : навч. посібник / В. В. Вітлінський, П. І. Верченко, А. В. Сігал, Я. С. Наконечний ; за ред. В. В. Вітлінського. – Київ : КНЕУ, 2002. – 446 с.
53. Жук Є. О. Формування механізму управління виробничим потенціалом підприємства / Є.О. Жук // Вісник Національного університету «Львівська Політехніка». – 2014. – № 811. – С. 133–136.
54. Зайцева О. І. Реалізація конкурентоспроможного потенціалу підприємства в системі управління ризиками / Науковий журнал «Соціально-економічний розвиток регіонів в контексті міжнародної інтеграції». – Херсон : ХНТУ, 2017. – №27(16). – Т. 1. – С. 23–26.
55. Зайцева О. І. Шляхи попередження ризиків в управлінні виробничим потенціалом підприємства / О. І. Зайцева // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2016. – № 5. – Т. 2. – С. 39–43.
56. Зубков В. И. Социологическая теория риска : монография / В. И. Зубков. – Москва : РУДН, 2003. – 230 с.
57. Іванов Ю. Б. Конкурентні переваги підприємства: оцінка формування та розвиток : монографія / Ю. Б. Іванов, П. А. Орлов, О. Ю. Іванова. – Харків : ІЖЕК, 2008. – 352 с.
58. Іващук Н. Л. Застосування кількісних методів в управлінні операційним ризиком / Н. Л. Іващук // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2006. – № 4 (554). – С. 255–261.
59. Івченко І. Ю. Економічні ризики : навч. посіб. / І. Ю. Івченко. – Київ : Центр навчальної літератури, 2004. – 304 с.
60. Іщук С. О. Концептуальні засади формування та розвитку виробничого потенціалу промислових підприємств / С. О. Іщук // Регіональна економіка : Науково-практичний журнал. – 2005. – № 7. – С. 48–56.
61. Каменський А. Б. Концептуальні підходи до вимірювання фінансових ризиків / А. Б. Каменський // Фінанси України. – 2006. – № 5. – С. 78–85.
62. Картузов Є. П. Вплив ризиків і загроз на стан фінансової безпеки підприємств / Є. П. Картузов // Актуальні проблеми економіки. – 2012. – № 9. – С. 115–124.

63. Качалов М. Р. Управление хозяйственным риском / М. Р. Качалов. – Москва : Наука, 2002. – 192 с.
64. Квятковська Л. А. Економічна оцінка виробничого потенціалу машинобудівного підприємства [Текст] : автореферат... канд. економ, наук, спец.: 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) / Квятковська Л. А. – Харків : Нац. техн. ун-т «Харківський політехнічний ін-т», 2011. – 20 с.
65. Кирич Н. Б. Особливості використання державних важелів управління інноватикою суб'єктів господарювання – як інструментом підвищення їхньої конкурентоспроможності (Європейські акценти) / Б. М. Андрушків, Н. Б. Кирич, О. Б. Погайдак, Р. П. Шерстюк // Теорія та практика державного управління. Збірник наукових праць. – 2015. – Вип. 2 (49). – С. 134–143.
66. Кирчата І. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства в глобальному середовищі : монографія / І. М. Кирчата, Г. В. Поясник. – Харків : ХНАДУ, 2009. – 160 с.
67. Клапків М. С. Страхування фінансових ризиків / М. С. Клапків. – Тернопіль : Економічна думка, 2002. – 570 с.
68. Клебанова Т. С. Теория экономического риска : учеб. пособие для вузов / Т. С. Клебанова, Е. В. Раевнева ; 2-е изд., перераб. и доп. – Харьков : ИНЖЭК, 2007. – 208 с.
69. Клименко С. М. Обґрунтування господарських рішень та оцінка ризиків : навч. посібник / С. М. Клименко, О. С. Дуброва. – Київ : КНЕУ, 2005. – 252 с.
70. Кобзій О. В. Невизначеність в плануванні діяльності підприємств локалізації / О. В. Кобзій // Економічний простір. – 2009. – № 30. – С. 194–198.
71. Коваленко Ю. О. Механізм адаптації підприємств до ризику : дис... канд. екон. наук : 08.06.01 / Ю. О. Коваленко. – Донецьк, 2003. – 245 с.
72. Конкурентний потенціал у системі управління підприємством : монографія / За наук. ред. д-ра екон. наук, проф. В. М. Нижника. – Хмельницький : ХНУ, 2013. – 367 с.

73. Конкурентний потенціал як основа формування конкурентних переваг – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/3_ANRR_2009/Economics/38882.doc.htm.

74. Коновал В. В. Формування і використання виробничого потенціалу підприємств легкої промисловості / В. В. Коновал // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2011. – № 4. – Т. 3. – С. 246–249.

75. Коритько Т. Ю. Організаційно-економічний механізм управління фінансовими ризиками на підприємствах : автореф. дис... канд. екон. наук : 08.06.01 / Т. Ю. Коритько. – Маріуполь, 2005. – 18 с.

76. Коротких Н. Предпринимательский риск как объект страхования / Н. Коротких // Управление риском. – 2001. – № 3. – С. 49–52.

77. Коханский Т. Конкурентность предприятий на глобальных рынках : монографія / Томаш Коханский, Юзеф Закжевский, Людмила Левашова // Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля. – Луганськ : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2010. – 223 с.

78. Коць О. О. Класифікація ризиків промислового підприємства / О. О. Коць // Проблеми економіки та управління. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2006. – С. 96–103.

79. Кочетков В. Н. Экономический риск и методы его измерения : учеб. Пособие / В. Н. Кочетков, Н. А. Шипова. – Москва : Европейский университет финансов, информационных систем, менеджмента и бизнеса, 2000. – 68 с.

80. Краснокутська Н. С. Концепція ціннісно-орієнтованого управління потенціалом підприємства/ Н.С. Краснокутська // Економічна теорія та теорія економічної думки. Актуальні проблеми економіки. – 2012. – № 8. – С. 23–29.

81. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посібник / Н. С. Краснокутська. – Київ : Центр навчальної літератури, 2005. – 352 с.

82. Крупін В. С. Економічні ризики : сутність, еволюція, підходи до класифікації / В. С. Крупін // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2011. – № 19 (714). – С. 224–229.

83. Лапин Е. В. Оценка экономического потенциала предприятия : монография / Е. В. Лапин. – Сумы : ИТД Универ. кн., 2004. – 360 с.
84. Левченко М. О. Оцінка рівня фінансового ризику машинобудівних підприємств / М. О. Левченко // Механізм регулювання економіки. – 2011. – № 3. – С. 169–174.
85. Левченко М. О. Формування механізму управління ризиками у зовнішньоекономічній діяльності машинобудівних підприємств : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / М. О. Левченко; Хмельниц. нац. ун-т. – Хмельницький, 2013. – 20 с.
86. Литовченко І. В. Обґрунтування складу ризиків та їх рівня при оцінці загроз діяльності підприємства : автореф. дис... канд. екон. наук : 08.06.01 / І. В. Литовченко. – Одеса, 2004. – 20 с.
87. Лук'янова В. В. Діагностика ризику діяльності підприємства / В. В. Лук'янова. – Хмельницький : ПП Ковальський, 2007. – 312 с.
88. Лук'янова В. В. Еволюція поглядів на феномен ризику / В. В. Лук'янова // Науковий вісник Одеського державного економічного університету. – 2006. – № 3 (23). – С. 3–14.
89. Лук'янова В. В. Методологічні підходи до класифікації ризиків / В. В. Лук'янова // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2007. – № 3. – Т. 2. – С. 130–137.
90. Лук'янова В. В. Оцінка агрегованого ризику діяльності підприємства / В. В. Лук'янова // Фінанси України. – 2004. – № 6. – С. 74–81.
91. Лук'янова В. В. Оцінка ризику діяльності підприємства / В. В. Лук'янова // Вісник Технологічного університету Поділля. – 2002. – № 2. – Ч. 1. – С. 289–292.
92. Маршал А. Принципи економічної науки : реферат підручника / В. М. Фещенко (референт-уклад.). – Київ : УМКЦентр, 2001. – 216 с.
93. Мاستикаш О. І. Методи оцінки економічного ризику при прийнятті управлінських рішень у галузі зв'язку : автореф. дис... канд. екон. наук : 08.07.04 / О. І. Мастикаш. – Одеса, 2003. – 17 с.

94. Машина Н. І. Економічний ризик і методи його вимірювання : навчальний посібник / Н. І. Машина. – Київ : Центр навчальної літератури, 2003. – 188 с.
95. Мельник Л. М. Інноваційні засоби формування концепції оцінювання сталого розвитку у системі: підприємство – галузь – регіон – держава (Євроінтеграційні аспекти) // Б. М. Андрушків, Л. М. Мельник, О. Б. Погойдак // Український журнал прикладної економіки. – 2016. – № 2. – Т. 1. – С. 6–17.
96. Минцберг Г. Стратегический процесс / Г. Минцберг, Дж. Б. Кунин, С. Гоцал : пер. с англ. – Санкт-Петербург : Питер, 2001. – 688 с.
97. Михайленко О. В. Теоретичні аспекти формування виробничого потенціалу АПК. / О.В. Михайленко, Н.С. Скопенко / Актуальні проблеми економіки. – 2011. – № 3. – С. 74–79.
98. Мільнер Б. З. Системний підхід до організації управління / Б. З. Мільнер, Л. І. Євченко, В. С. Рапопорт. – Київ : КНЕУ, 2003. – 257 с.
99. Міценко Н. Г. Вартісно-орієнтований підхід в управлінні потенціалом підприємства / Н. Г. Міценко // Вісник Львівської комерційної академії. Економічні науки. – 2014. – Вип. 46. – С. 203–205.
100. Міценко Н. Г. Ресурсний потенціал підприємства: сутність, структура, стратегія використання / Н.Г. Міценко, О.І. Кумечко // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – Вип.20.9. – С. 193–198.
101. Міценко Н. Г. Трудовий потенціал як детермінанта формування конкурентоспроможності підприємства ресторанного господарства/ Н. Г. Міценко // Торгівля, комерція, підприємництво : зб. наук, праць. – Львів : ЛКА, 2013. – Вип. 15. – С. 32–34.
102. Мороз О. В. Оптимальне управління економічними системами в умовах невизначеності та ризику : монографія / О. В. Мороз, А. В. Матвійчук. – Вінниця : УНІВЕРСУМ-Вінниця, 2003. – 177 с.
103. Найт Ф. Х. Риск, неопределенность и прибыль / Ф. Х. Найт. – Москва : Дело, 2003. – 360 с.
104. Національна парадигма сталого розвитку України / за заг. ред. акад. НАН України, д.т.н., проф., заслуженого діяча науки і техніки України Б. Є.

Патона. – Київ : Державна установа «Інститут економіки природокористування та сталого розвитку Національної академії наук України», 2012. – 72 с.

105. Нижник О. В. Аналіз механізмів та принципів підвищення рівня конкурентного потенціалу промислових підприємств / О. В. Нижник // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2015. – № 4. – Т. 2. – С. 70–73.

106. Нижник О. В. Аналіз фінансових ризиків підприємства та напрями їх нейтралізації / О. В. Нижник // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2014. – № 4. – Т. 2. – С. 151–154.

107. Нижник О. В. Вибір показників та індикаторних ризик-характеристик підвищення рівня конкурентного потенціалу підприємства в умовах поглиблення євроінтеграційних процесів / О. В. Нижник // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2016. – № 5. – Т. 2. – С. 54–57.

108. Нижник О. В. Визначення конкурентного потенціалу підприємства на основі інтегральних показників / О. В. Нижник // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». – 2016. – Вип. 16. – Ч. 2. – С. 71–74.

109. Нижник О. В. Визначення ризик-характеристик підвищення конкурентного потенціалу підприємств у розвитку інтеграційних процесів / О. В. Нижник // Управління конкурентоспроможністю людського потенціалу в перспективному входженні України до ЄС : монографія / за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. В. М. Нижника. – Хмельницький : ХНУ, 2017. – 502 с. – С. 413–428.

110. Нижник О. В. Вплив інтеграційних процесів на проблеми формування конкурентного потенціалу підприємства / О. В. Нижник // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2015. – № 2. – Т. 1. – С. 35–37.

111. Нижник О. В. Вплив факторів на процеси формування конкурентного потенціалу машинобудівних підприємств / О. В. Нижник // Eurasian Academic Research Journal. – 2017. – № 10. – С. 70–76.

112. Нижник О. В. Економічні ризики в управлінні підприємством: теорія і методи оцінки / О. В. Нижник // Економічний і соціальний розвиток України в ХХІ столітті: національна візія та виклики глобалізації : матеріали ХХ

Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених (м. Тернопіль, 27 березня 2015 р.). – Тернопіль : Астон, 2015. – С. 102–104.

113. Нижник О. В. Економічні ризики функціонування промислових підприємств: оцінка, причини існування, проблеми управління / О. В. Нижник // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2015. – № 3. – Т. 1. – С. 50–53.

114. Нижник О. В. Ендогенні та екзогенні чинники виникнення ризиків у процесах формування конкурентного потенціалу підприємства / О. В. Нижник // Економіка в сучасних умовах: стан, проблеми та пошук шляхів їх подолання : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Львів, 26–27 червня 2015 року) / ГО «Львівська економічна фундація». – Львів : ЛЕФ, 2015. – Ч. 1. – С. 124–126.

115. Нижник О. В. Методологічні підходи оцінки економічних ризиків промислових підприємств / О. В. Нижник // Моделювання регіональної економіки. – 2013. – № 2 (22). – С. 75–84.

116. Нижник О. В. Напрями зменшення економічних ризиків у формуванні конкурентного потенціалу підприємства / О. В. Нижник // Економічний дискурс. – 2017. – Вип. 3. – С. 66–72.

117. Нижник О. В. Особливості формування та підвищення конкурентного потенціалу промислових підприємств в контексті інтеграційних процесів функціонування / О. В. Нижник // Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. – 2017. – № 5(115). – С. 56–63.

118. Нижник О. В. Оцінка конкурентного потенціалу у формуванні стратегії промислового підприємства [Електронний ресурс] / О. В. Нижник // Глобальні та національні проблеми економіки : електронне фахове видання. – Миколаїв, 2016. – Вип. 9. – С. 357–360. – Режим доступу: <http://global-national.in.ua/issue-9-2016>.

119. Нижник О. В. Оцінка рівня конкурентного потенціалу промислових підприємств / О. В. Нижник // Сучасні аспекти розвитку світової економіки під впливом глобалізації : збірник тез наукових робіт учасників Міжнародної

науково-практичної конференції (м. Одеса, 22–23 травня 2015 р.). – Одеса : ЦЕДР, 2015. – С. 64–66.

120. Нижник О. В. Оцінка фінансово-господарських результатів діяльності машинобудівних підприємств Хмельницької області та їх конкурентних позицій / О. В. Нижник // Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту. – 2016. – № 16. – С. 221–228.

121. Нижник О. В. Підвищення конкурентного потенціалу промислових підприємств в інтеграційному ризик-середовищі / О. В. Нижник // Модернізація економіки та фінансової системи країни: актуальні проблеми та перспективи : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Дніпро, 29–30 вересня 2017 р.). – Дніпро : ПДАБА, 2017. – Ч. 1. – С. 99–101.

122. Нижник О. В. Прогнозування ризиків у формуванні конкурентного потенціалу підприємств з використанням логіки розвитку подій / О. В. Нижник // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2016. – № 1. – С. 29–34.

123. Нижник О. В. Система моніторингу ризик-характеристик зміни конкурентного потенціалу підприємства [Електронний ресурс] / О. В. Нижник // Інфраструктура ринку. Електронний науково-практичний журнал. – Одеса : 2017. – Вип. 12 – Режим доступу: http://www.market-infr.od.ua/journals/2017/12_2017_ukr/12_2017.pdf.

124. Нижник О. В. Соціальні аспекти підвищення економічної безпеки та конкурентоспроможності виробничих систем / О. В. Нижник // Забезпечення соціального захисту населення в контексті активізації євроінтеграційних процесів : монографія / за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. В. М. Нижника. – Хмельницький : ХНУ, 2017 р. – 578 с. – С. 389–412.

125. Нижник О. В. Страхування, як інструмент зниження фінансових ризиків промислового підприємства / О. В. Нижник // Моделювання регіональної економіки. – 2014. – № 1 (23). – С. 16–22.

126. Нижник О. В. Структура системи управління конкурентним потенціалом підприємства в умовах інтеграційності взаємовідносин / О. В. Нижник // Перспективи інноваційного розвитку економіки: сучасні підходи та

напрями : матеріали доповідей Міжнародної науково-практичної конференції (м. Ужгород, 17–18 листопада 2017 р.) / За заг. ред.: М. М. Палінчак, В. П. Приходько, А. Krynski. – Ужгород : Видавничий дім «Гельветика», 2017. – Ч. 1. – С. 112–115.

127. Нижник О. В. Структурні елементи конкурентного потенціалу промислових підприємств / О. В. Нижник // Економічний потенціал країни: наукові підходи та практика реалізації : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Одеса, 26–27 лютого 2016 р.) / відп. за випуск д.е.н., проф. С. О. Якубовський. – Одеса : ОНУ імені І. І. Мечникова, 2016. – С. 110–113.

128. Нижник О. В. Структурні елементи системи управління конкурентним потенціалом підприємства в ризик-середовищі функціонування / О. В. Нижник // Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор». – 2017. – Вип. 3 (42). – С. 80–84.

129. Нижник О. В. Сучасні методи та моделі оцінки конкурентних переваг підприємств / О. В. Нижник // Наукові економічні дослідження: теорії та пропозиції : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Запоріжжя, 11–12 березня 2016 р.). – Запоріжжя : ГО «СПЕУ», 2016. – С. 111–114.

130. Нижник О. В. Формування конкурентоспроможності машинобудівних підприємств: чинники та основні проблеми забезпечення [Електронний ресурс] / О. В. Нижник // Глобальні та національні проблеми економіки : електронне фахове видання. – Миколаїв, 2016. – Вип. 14. – С. 473–476. – Режим доступу: <http://global-national.in.ua/issue-14-2016>.

131. Нижник О. В. Формування конкурентоспроможності машинобудівних підприємств: чинники та механізми їх забезпечення / О. В. Нижник // Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2017. – № 3(11). – С. 79–85.

132. Нижник О. В. Формування маркетингового забезпечення суб'єктів ринку у підвищенні конкурентоспроможності / О. В. Нижник // Проблеми та механізми забезпечення ефективного функціонування суб'єктів ринку праці за умов інтеграції України до ЄС : монографія / за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. В. М. Нижника. – Хмельницький : ХНУ, 2016. – 494 с. – С. 267–277.

133.Олексюк О.І. Нові методологічні аспекта вивчення потенціалу акціонерних товариств / О. І. Олексюк // Стратегія економічного розвитку України : наук, збірник. – 2000. – Вип. 1. – С. 74–95.

134.Орлов О.О. Маржинальний підхід до оцінювання потенціалу підприємства / О. О. Орлов, О. І. Гончар // Прометей : регіон, зб. наук. пр. з економіки. – Дружківка, 2014. – Вип. 2 (44). – С. 156–162.

135.Орлов О.О. Проблеми оцінювання ефективності впровадження нової техніки в машинобудуванні [Електронний ресурс] / О. О. Орлов, Є. Г. Рясних // Актуальні проблеми економіки. – 2015. – № 5. – С. 144–152. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2015_5_19.

136.Отенко И.П. Методологические основы управления потенциалом предприятия / И. П. Отенко. – Харьков : Изд. ХНЭУ, 2004. – 216 с.

137.Отенко И.П. Стратегическое управление потенциалом предприятия : монография / И. П. Отенко. – Харьков : ХНЭУ, 2006. – 256 с.

138.Павлова В. Глобалізація і розвиток підприємств : можливі ризики та переваги / В. Павлова // Вісник Тернопільського державного економічного університету. – 2006. – № 1. – С. 52–58.

139.Перерва П.Г. Визначення ефективності використання виробничого потенціалу машинобудівного підприємства / П. Г. Перерва, Н.М. Побережна // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2012. – № 2. – С.191–198.

140.Петрович Й.М. Формування конкурентного потенціалу організації на інноваційних засадах / Й. М. Петрович, Н. С. Луцк // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2011. – № 8 (698). – С. 3–10.

141.Пігович Т.Б. Формування конкурентного потенціалу аграрних підприємств в ринкових умовах / Т. Б. Пігович // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2013. – № 4. – Т. 2. – С. 182–187.

142.Піхур І.В. Оцінка конкурентного потенціалу українських підприємств / І. В. Піхур // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2011. – № 3. – Т. 1. – С. 105–108.

143.Побережна Н. М. Формування алгоритму оцінки виробничого потенціалу машинобудівного підприємства / Н. М. Побережна// Економічний вісник Донбасу. – 2013. – № 1 (31). – С. 161–165.

144.Подольчак Н. Ю. Формування систем управління підприємством на засадах ризик-менеджменту : автореф. дис... канд. екон. наук : 08.06.01 / Н. Ю. Подольчак. – Львів, 2003. – 20 с.

145.Промисловість України: тенденції, проблеми, перспективи : монографія / [Н. В. Тарасова, Л. П. Клименко, В. М. Ємельянов та ін.]. – Миколаїв : Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2011. – 320 с.

146.Репіна І. М. Підприємницький потенціал: методологія оцінки та управління / І. М. Репіна // Вісник Української Академії державного управління. – 1998. – № 2. – С. 262–271.

147.Рогатинський Р. М. Моделювання впливу корпоративної культури на фінансові результати підприємств машинобудівної галузі та прогнозування їх сучасним інструментарієм / Р. Рогатинський, Н. Гарматій, І. Химич // Формування ринкової економіки в Україні. Збірник наукових праць. – Львів, ЛНУ. – 2014. – Вип. 32. – С. 115–121.

148.Рудакевич М. І. Економічне оцінювання фінансового ризику суб'єктів господарювання та визначення його допустимого рівня / М. Рудакевич, Ю. Лесик // Перспективи розвитку економічних систем у середовищі глобально орієнтованого трансформаційного простору ; збірник праць Всеукр. наук. конф. (м. Тернопіль, 6 травня 2015 р.) – Тернопіль : Крок, 2015. – С. 69–72.

149.Рудніченко Є. М. Вплив податкової та митної складової на механізм управління системою економічної безпеки підприємства / Є. М. Рудніченко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2016. – № 3(1). – С. 32–35.

150.Рудніченко Є. М. Загроза, ризик, небезпека: сутність та взаємозв'язок із системою економічної безпеки підприємства [Електронний ресурс] / Є. М. Рудніченко // Економіка. Менеджмент. Підприємництво. – 2013. – № 25(1). – С. 188–195. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/есмері_2013_25%281%29__23.

151. Русаненко І. С. Управління валютними ризиками підприємств-експортерів : автореф. дис... канд. екон. наук : 08.04.01 / І. С. Русаненко. – Суми, 2004. – 18 с.
152. Савина Г. Г. Анализ потенциала социально-экономической политики предприятия / Г. Г. Савина // Старопромислові регіони Західної і Східної Європи в умовах інтеграції. – Донецьк : ДонНУ, 2003. – С. 320–324.
153. Садеков А. А. Управление предприятием в условиях кризиса : монография / А. А. Садеков, В. В. Цурик. – Донецк : Изд-во ДонГУЭТ, 2006. – 178 с.
154. Смирнова Е. Производственный риск : сущность и управление / Е. Смирнова // Управление риском. – 2002. – № 2. – С. 20–23.
155. Смоляк А. В. Економічна оцінка ризику діяльності промислових підприємств : дис... канд. екон. наук : 08.07.01 / В. А. Смоляк. – Харків, 2005. – 260 с.
156. Стадник В. В. Менеджмент різноманітності в розвитку конкурентоспроможності промислових корпорацій : монографія / В. В. Стадник [та ін.] / За заг. і наук. ред. д.е.н., проф. В. В. Стадник. – Хмельницький : ПП А. С. Гонта, 2017. – 350 с.
157. Станиславчик Е. Н. Риск-менеджмент на предприятии. Теория и практика / Е. Н. Станиславчик. – Москва : Ось-89, 2002. – 80 с.
158. Старостіна А. О. Ризик-менеджмент : теорія та практика : навч. посібник / А. О. Старостіна, В. А. Кравченко. – Київ : Політехніка, 2004. – 200 с.
159. Судомир С. М. Методологія оцінки інвестиційної привабливості виробничих соціально-економічних систем / С. М. Судомир // Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка. – 2014. – Т. 19, Вип. 2(4). – С. 78–82.
160. Таран О. В. Сучасні питання проблематики ризиків фінансової сфери діяльності підприємства : теоретичні узагальнення та прикладний аналіз. – Харків : Константа, 2004. – 110 с.
161. Управление организацией : учебник для вузов / Под ред. А. Г. Поршнева, З. П. Румянцевой, Н. А. Соломатина. ; 2-е изд. – Москва : ИНФРА-М, 1999. – 429 с.

162. Управління конкурентоспроможністю людського потенціалу в перспективному входженні України до ЄС : монографія / За наук. ред. д-ра екон. наук, проф. В. М. Нижника. – Хмельницький : ХНУ, 2017. – 502 с.
163. Фатхудинов Р. А. Управление конкурентоспособностью организации. - Москва : Изд-во Эксмо, 2004. – 544 с.
164. Фатхудинов Р. А. Конкурентоспособность : экономика, стратегии, управление / Р. А. Фатхудинов. – Москва : ИНФРА, 2000. – 312 с.
165. Фатхудинов Р. А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса : экономика, маркетинг, менеджмент / Р.А. Фатхудинов. – Москва : Дашкова К°, 2002. – 892 с.
166. Федонін О. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка / О. С. Федонін, І. М. Рєпіна, О. І. Олексюк. – Київ : КНЕУ, 2004. – 316 с.
167. Федонін О. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посібник / О. С. Федонін, І. М. Рєпіна, О. І. Олексюк ; [вид. 2-ге, без змін]. – Київ : КНЕУ, 2006. – 316 с.
168. Фомичев А. Н. Риск-менеджмент : учебное пособие / А. Н. Фомичев. – Москва : Дашков и К, 2004. – 292 с.
169. Хрущ Н. А. Аналіз сучасних підходів до визначення сутності фінансових ресурсів підприємства / Н. А. Хрущ, В. В. Доценко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2015. – № 3(3). – С. 274–277.
170. Череп А. В. Розвиток стратегій промислових підприємств на основі інноваційного спрямування : монографія / А. В. Череп, Ю. М. Краснокутська. – Запоріжжя : ЛПС, 2014. – 259 с.
171. Чернова Г. И. Практика управления рисками на уровне предприятия / Г. И. Чернова. – Санкт-Петербург : Питер, 2000. – 176 с.
172. Шарко М. В. Засоби ефективного управління кадровим потенціалом підприємства / М. В. Шарко, О. К. Бембель // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2012. – № 4. – Т. 1. – С. 87–90.
173. Швец А. В. О наиболее нецелесообразном методе оценки риска / А. В. Швец // Управление риском. – 2002. – № 4. – С. 56–60.

174. Шерстюк Р. П. Формування багатокomпонентної моделі організаційного механізму забезпечення стабільного функціонування промислового підприємства : монографія / Р. П. Шерстюк. – Тернопіль : ТзОВ «Терно-граф», 2017. – 432 с.

175. Штефанич Д. А. Еще раз о сущности риска и системном подходе / Д. А. Штефанич, Е. Е. Егорова // Управление риском. – 2002. – № 2. – С. 9–12.

176. Arthur C. Risk management and insurance / C. Arthur, C. Williams, P. C. Young, V. L. Smith. – McGraw-Hill : Williams, 1995. – P.12 – 22.

177. Higgins J. G. Planning for risk and uncertainty in oil exploration / J. G. Higgins // Long range planning. – 1993. – Vol. 26. – № 2. – P. 111–122.

178. Marynenko N. Problem situations management in the process of enterprises` development within production and economic organizations [Online] / Nataliia Marynenko // Jagiellonian Journal of Management. – 2016. – Vol. 2. – Iss. 2. – URL: <http://www.ejournals.eu/pliki/art/7825/>.

179. Nuberger P. Risk taking by banks and capital accumulation / P. Nuberger / Management science. – 1991. – Vol. 54. – № 3. – P. 283–303.

180. Sharpe W/F/Investments. – New York. Prentice – Hall, 1968. – 276 h.

181. Zadeh L. A. Fuzzy Set Theory and Its Applications. – Kluwer Academic Publishers. – Dordrecht, Boston : MA, 1991. – 315 p.

ДОДАТКИ

Додаток А

Анкета опитування менеджерів машинобудівних підприємств щодо формування конкурентного потенціалу в системі управління підприємством

1. Посада _____ .

2. Вік _____ років.

3. Освіта: _____ (вказіть спеціалізацію).

4. Чи вважаєте Ви підвищення конкурентного потенціалу одним із найважливіших засобів ефективного управління підприємством? Так ___ Ні ___

5. Визначте особливості управління конкурентним потенціалом, що можуть використовуватися у Вас на підприємстві:

5.1. Наявність відділу управління конкурентним потенціалом як такого: Так ___ Ні ___

5.2. Які із складових конкурентного потенціалу мають формуватися на Вашому підприємстві для ефективного управління?

Складові конкурентного потенціалу	Оцінка (від 0 до 5 балів)
Маркетингова	
Інвестиційна	
Інноваційна	
Виробнича	
Технологічна	
Трудова	
Соціальна	
Ринкова	
Товарно-комерційна	
Фінансова	
Економічна	
Збутова	

6. Які з існуючих груп ризиків у діяльності підприємства найбільше впливають на рівень конкурентного потенціалу?

Групи ризиків	Оцінка (від 0 до 5 балів)	Групи ризиків	Оцінка (від 0 до 5 балів)
а) виробничі		є) інноваційні	
б) товарні		ж) інвестиційні	
в) комерційні		з) логістичні	
г) трудові		і) технологічні	
д) фінансові		й) збутові	
е) соціальні		к) економічні	

7. Які фактори внутрішнього середовища, на Вашу думку, у найбільшій мірі впливають на формування конкурентного потенціалу?

Фактори внутрішнього середовища	Оцінка (від 0 до 5 балів)
1. Технічна оновлюваність	
2. Інноваційність технологій	
3. Матеріаломісткість виробництва	
4. Потужність виробництва	
5. IT-оновлюваність	
6. Інтенсивність виробництва	
7. Наявний парк обладнання	
8. Інвестиційна привабливість	
9. Структурованість виробництва	
10. Наявність нематеріальних активів	
11. Автоматизованість виробництва	
12. Прогресивність оснащення	
13. Енергозабезпеченість	
14. Ремонтоскладність обладнання	
15. Ліквідність підприємства	
16. Автономність виробництва	
17. Фінансова залежність	
18. Забезпеченість оборотними активами	
19. Довгостроковість зобов'язань	
20. Забезпеченість ОВЗ	
21. Поточність зобов'язань	
22. Маневреність капіталу	
23. Централізованість функцій	
24. Кваліфікація персоналу	
25. Науковість кадрів	
26. Науковість організації праці	
27. Зарплатоспроможність	
28. Дисциплінованість персоналу	
29. Охоплення нормами і нормативами	

Фактори внутрішнього середовища	Оцінка (від 0 до 5 балів)
30. Прогресивність норм (трудових процесів)	
31. Інноваційній продукції	
32. Патентна захищеність	
33. Ремонтпридатність	
34. Надійність продукції	
35. Складність	
36. Уніфікованість	
37. Прогресивність функцій товару	
38. Прогресивність матеріалів	
39. Енергомісткість продукції	
40. Вторинність використання у подальшому	
41. Експортоорієнтованість	
42. Бездефектність	
43. Життєзабезпечення приміщень	
44. Дивідентність виплат	
45. Соціальність виплат	
46. Використання земельних ресурсів	
47. Ефективність використання майна	
48. Забезпеченість житлом	
49. Забезпеченість належними умовами	
50. Забезпеченість оздоровленням	
51. Забезпеченість медоглядом	
52. Забезпеченість соціальним захистом	
53. Забезпеченість об'єктами соціально-культурного призначення	
54. Забезпеченість соціальними пільгами	

Дякуємо за надані відповіді та співпрацю!

Додаток Б

АНКЕТА

**для оцінки рівня достатності складових конкурентного потенціалу підприємства
для реалізації здійснюваної конкурентної стратегії**

<p><i>Завдання:</i> оцініть рівень достатності складових конкурентного потенціалу Вашого підприємства для реалізації здійснюваної ним конкурентної стратегії, ставлячи знак «+» навпроти питання у тій графі справа, яка відповідає Вашій думці</p>	Лінгвістична оцінка рівня достатності				
	недостатній	нижче середнього	середній	вище середнього	достатній
	Оцінка рівня відповідності в балах				
	1	2	3	4	5
Виробнича складова					
1. Показник технічного оновлення основних фондів виробництва					
2. Показник інноваційності технологій виробництва					
3. Показник матеріаломісткості виробництва					
4. Показник ефективності використання інновацій					
5. Показник питомої ваги запровадження провідних інноваційних заходів					
6. Показник патентної затребуваності					
7. Показник активності інноваційної діяльності					
8. Показник ІТ-оновлення					
9. Показник зовнішньої реалізованості інновацій					
10. Показник витратомісткості інноваційної діяльності					
11. Показник питомої ваги нематеріальних активів					
12. Показник активності використання наукових фондів					
13. Показник інформаційної озброєності виробничих процесів					
14. Показник використання виробничої потужності обладнання					
15. Показник інтенсивності використання виробничих площ					
16. Показник структури основних фондів					
17. Показник приросту парку обладнання					
18. Показник питомої ваги активної частини основних фондів					
19. Показник автоматизації парку обладнання					
20. Показник структури ремонтної складності обладнання					
21. Показник прогресивності парку обладнання					
22. Показник новітності технологічного оснащення					
23. Показник використання новітніх інструментів					
24. Показник питомої ваги прогресивних екологічних носіїв енергії на технологічні цілі					
Фінансова складова					
1. Показник швидкої ліквідності					
2. Показник абсолютної ліквідності					
3. Показник покриття					
4. Показник автономії					
5. Показник фінансової залежності					
6. Показник забезпеченості оборотних коштів власними оборотними коштами					
7. Показник довгострокових зобов'язань					
8. Показник забезпеченості власними оборотними засобами					
9. Показник поточних зобов'язань					
10. Показник маневреності власного капіталу					
Трудова складова					
1. Показник централізації функцій					
2. Показник повноти охоплення функцій управління					
3. Показник загальної ефективності апарату управління					

Продовження додатку Б

Завдання: оцініть рівень достатності складових конкурентного потенціалу Вашого підприємства для реалізації здійснюваної ним конкурентної стратегії, ставлячи знак «+» навпроти питання у тій графі справа, яка відповідає Вашій думці	Лінгвістична оцінка рівня достатності				
	недостатній	нижче середнього	середній	вище середнього	достатній
	Оцінка рівня відповідності в балах				
	1	2	3	4	5
4. Показник підвищення кваліфікації					
5. Показник структури персоналу, задіяного в інноваційних проектах					
6. Показник питомої ваги науковців у структурі персоналу					
7. Показник ефективності використання робочого часу					
8. Показник професійності персоналу					
9. Показник рівня наукової організації праці					
10. Показник прогресивності трудових процесів					
11. Показник рівня використання заробітної плати					
12. Показник питомої ваги премій, доплат і надбавок у фонді оплати праці					
13. Показник трудової дисципліни					
14. Показник охоплення нормами і нормативами					
15. Показник прогресивності норм управління, обслуговування допоміжних функцій					
Товарно-комерційна складова					
1. Показник інноваційності продукції					
2. Показник патентної захищеності продукції					
3. Показник ремонтпридатності продукції					
4. Показник надійності продукції в експлуатації					
5. Показник складності деталей					
6. Показник точності деталей					
7. Показник уніфікації деталей					
8. Показник прогресивності норм управління, обслуговування допоміжних функцій					
9. Показник прогресивності використання основних матеріалів					
10. Показник енергомісткості продукції					
11. Показник питомої ваги вторинних енергоресурсів					
12. Показник експортоорієнтованості продукції					
13. Показник частоти рекламацій					
Соціальна складова					
1. Показник життєзабезпечення будівель					
2. Показник дивідендних виплат					
3. Рівень виплат премій і соціальні виплати на соціальні заходи					
4. Показник ефективності використання земельних ресурсів					
5. Показник ефективності використання нерухомого майна					
6. Показник забезпеченості житлом працюючих					
7. Показник забезпеченості робочих місць належним умовами праці і відпочинку					
8. Показник забезпеченості оздоровчими об'єктами					
9. Показник забезпеченості медоглядом працівників					
10. Показник забезпеченості соціального захисту персоналу					
11. Показник забезпеченості об'єктами соціально-культурного призначення					
12. Показник рівня надання соціальних пільг працюючим					

Додаток В
Основні техніко-економічні показники діяльності
досліджуваних підприємств

Таблиця В.1

Основні техніко-економічні показники діяльності ПАТ «Завод «Гемп»

Показник	Рік				Темпи зростання 2017/2014,%	Абсолютне відхилення, (+, -)
	2014	2015	2016	2017		
Первісна вартість основних фондів	7988	7998	8260	8420	105,4	432
Знос основних фондів	7500	7650	8010	8118	108,1	618
Залишкова вартість основних фондів	488	348	250	310	63,5	-78
Оновлено основних фондів	773	643	656	747	96,6	-36
Обсяги реалізованої продукції, тис. грн	32759	30335	31268	31400	-1359	95,8
Середня вартість основних фондів, тис. грн	33967	34571	35120	35186	1219	103,5
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	109	143	152	174	65	160
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	4811	-1011	560	770	-4041	16,0
Фондовіддача	2,44	0,88	0,89	0,89	-1,11	36
Вибуло основних фондів	334	300	326	354	105,9	20
Рівень зносу основних фондів	0,94	0,90	0,97	0,96	102,1	0,02
Рівень придатності основних фондів	0,06	0,10	0,03	0,04	66,6	-0,02
Рівень вибуття основних фондів	0,04	0,61	0,034	0,042	105	0,002
Рівень оновлення основних фондів	0,01	0,09	0,005	0,006	60	-0,004
Фондомісткість	0,41	1,14	1,12	1,12	0,71	243
Фондоозброєність	311,6	241,8	216,8	202,2	-109,4	64,9
Фондорентабельність	0,14	-0,03	0,016	0,022	-0,0118	15,7
Чисельність персоналу, осіб	109	143	148	152	43	139
Виручка від реалізації продукції, тис. грн	82759	30735	61725	82167	-592	99,2
Середньооблікова чисельність, осіб	109	1439,4	148	152	43	139,4
Продуктивність праці, тис. грн/особу	759256	212132	413416	665286	-93970	87,6
Фонд зарплати, тис. грн	5076	5976	6147	6256	1180	123,2
Середньорічна заробітна плата, грн	46568	41793	42126	47126	558	101,2
Середньомісячна зарплата, грн	3880	3482	3510	3927	347	101,2
Витрати на соціальні заходи, тис. грн	26812	26910	27310	27980	1168	104,4

Основні техніко-економічні показники діяльності ПАТ «Укрелектроапарат»

Показник	Рік				Темпи зростання 2017/2014,%	Абсолютне відхилення, (+, -)
	2014	2015	2016	2017		
Первісна вартість основних фондів	2903	2949	2965	2980	102	77
Знос основних фондів	1721	1952	1980	1990	116	269
Залишкова вартість основних фондів	1182	997	985	990	83,7	-292
Оновлено основних фондів	14235	15351	15400	15462	108,6	1227
Обсяги реалізованої продукції, тис. грн	769940	501278	586137	542165	-227775	70,4
Середня вартість основних фондів тис. грн	148930	160118	165120	168760	19830	113,3
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	1210	924	936	948	-262	78,3
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	278222	66361	68126	69138	-209084	24,8
Фондовіддача	5,17	3,13	3,55	3,27	-1,9	63,2
Вибуло основних фондів	769	197	260	890	116	121
Рівень зносу основних фондів	0,59	0,66	0,667	0,67	1,14	0,08
Рівень придатності основних фондів	0,41	0,34	0,333	0,33	80,5	-0,08
Рівень вибуття основних фондів	0,26	0,07	0,09	0,298	114,6	0,038
Рівень оновлення основних фондів	4,9	5,21	5,19	5,18	105,7	0,28
Вибуло основних фондів	39162	377	475	560	14,2	-38,60
Фондомісткість	0,19	0,32	0,28	0,31	0,12	1,63
Фондоозброєність	123,08	173,29	176,4	178,0	54,92	144,6
Фондорентабельність	1,87	0,41	0,41	0,41	-1,46	21,9
Чисельність персоналу, осіб	1210	924	850	846	-364	69
Виручка від реалізації продукції, тис. грн	769940	501278	581356	621214	-148726	80,7
Середньооблікова чисельність, осіб	1210	924	850	846	-346	69,9
Продуктивність праці, тис. грн/особу	636314	542508	556286	581544	-54770	91,3
Фонд зарплати, тис. грн	40328	287754	29468	35429	-4899	91,4
Середньорічна заробітна плата, грн	33328	31119	32286	33684	356	101,4
Середньомісячна зарплата, грн	2777	2593	2690	2808	31	101,1
Витрати на соціальні заходи, тис. грн	2412	2495	2510	2583	171	107,1

Основні техніко-економічні показники діяльності ДП «Новатор»

Показник	Рік				Темпи зростання 2017/2014,%	Абсолютне відхилення, (+, -)
	2014	2015	2016	2017		
Первісна вартість основних фондів	1883	2569	2650	2720	144	837
Знос основних фондів	1470	1635	1648	1720	117	250
Залишкова вартість основних фондів	413	934	1002	1000	242	587
Оновлено основних фондів	4138	29325	3160	3820	92,3	-318
Обсяги реалізованої продукції, тис. грн	329167	631018	645126	654874	325707	198
Середня вартість основних фондів тис. грн	155223	152567	153126	156140	917	100,5
Середньооблікова чи-сельність персоналу, осіб	1843	2058	2050	2096	253	113,7
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	19799	49776	51265	52312	32513	264,2
Фондовіддача	2,12	4,14	4,21	4,19	2,07	197,6
Вибуло основних фондів	39162	377	475	560	14,2	-38,60
Рівень зносу основних фондів	0,78	0,64	0,62	0,63	8,08	-0,15
Рівень придатності основних фондів	0,22	0,36	0,38	0,37	1,58	0,15
Рівень вибуття основних фондів	20,8	15,4	17,3	20,6	119	-0,2
Рівень оновлення основних фондів	2,2	11,4	1,19	1,4	63,6	-0,8
Фондомісткість	0,47	0,24	0,24	0,24	-0,23	51,1
Фондоозброєність	84,22	74,13	74,7	74,9	-9,32	88,9
Фондорентабельність	0,13	0,33	0,33	0,34	0,21	261
Чисельність персоналу, осіб	1843	2058	2071	2094	251	113
Виручка від реалізації продукції, тис. грн	329167	6310118	642268	658143	328976	199,9
Середньооблікова чисельність, осіб	1843	2058	2071	2094	251	113,6
Продуктивність праці, тис. грн/особу	178603	306617	318116	329126	150523	184,2
Фонд зарплати, тис. грн	93465	149235	15162	154286	60821	165,07
Середньорічна заробітна плата, грн	50713	72514	78620	79136	28423	156,0
Середньомісячна зарплата, грн	4226	6042	6551	6594	2368	156,0
Витрати на соціальні заходи, тис. грн	1120	1180	1230	1280	160	114,3

Основні техніко-економічні показники діяльності
ДП «Красилівський машинобудівний завод»

Показник	Рік				Темпи зростання 2017/2014,%	Абсолютне відхилення, (+, -)
	2014	2015	2016	2017		
Первісна вартість основних фондів	3800	3801	3790	3780	99,5	-20
Знос основних фондів	1129	1299	1310	1350	119,6	221
Залишкова вартість основних фондів	2671	2502	2480	2430	90,98	-241
Оновлено основних фондів	150	142	160	180	120	30
Обсяги реалізованої продукції, тис. грн	17701	18749	18860	18945	1244	107,0
Середня вартість основних фондів тис. грн	210203	195101	197420	198816	-11387	94,6
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	11	39	37	40	29	363
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	-530	-499	-360	-217	-313	40,9
Фондовіддача	0,08	0,10	0,095	0,095	0,015	118,7
Вибуло основних фондів	230	132	240	235	102	5
Рівень зносу основних фондів	0,30	0,34	0,34	0,36	120	0,06
Рівень придатності основних фондів	0,70	0,66	0,66	0,64	91,4	-0,06
Рівень вибуття основних фондів	0,06	0,03	0,05	0,04	66,6	-0,02
Рівень оновлення основних фондів	0,04	0,04	0,03	0,05	1,25	0,01
Фондомісткість	11,88	10,41	10,47	10,49	-1,39	88,3
Фондоозброєність	19109	5002	5335	4970	-14139	26,0
Фондорентабельність	0,003	0,0025	0,0018	0,001	-0,002	33,3
Чисельність персоналу, осіб	21	39	43	48	27	228
Виручка від реалізації продукції, тис. грн	156957	255575	259620	261312	104355	166,9
Середньооблікова чисельність, осіб	699	736	753	768	69	109
Продуктивність праці, тис. грн/особу	224545	347248	351256	361243	136698	160
Фонд зарплати, тис. грн	28630	39140	39560	39872	11242	139
Середньорічна заробітна плата, грн	40958	53179	54196	55218	14260	134
Середньомісячна зарплата, грн	3413	4431	4516	4601	1188	134
Витрати на соціальні заходи, тис. грн	2720	2685	2830	2800	80	102,9

Основні техніко-економічні показники діяльності ДП «Красилівський агрегатний завод»

Показник	Рік				Темпи зростання 2017/2014,%	Абсолютне відхилення, (+, -)
	2014	2015	2016	2017		
Первісна вартість основних фондів	1650	1730	1850	1920	116	270
Знос основних фондів	1240	1260	1310	1400	113	160
Залишкова вартість основних фондів	390	470	520	520	133	130
Оновлено основних фондів	260	278	295	310	119	50
Обсяги реалізованої продукції, тис. грн	156957	255575	280156	296183	139226	188
Середня вартість основних фондів тис. грн	63695	82675	89537	94125	30430	147,8
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	699	736	748	796	97	113,9
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	18563	17121	16850	16600	-1963	89,4
Фондовіддача	2,46	3,09	3,13	3,15	0,69	128,0
Вибуло основних фондів	830	920	980	1100	132	270
Рівень зносу основних фондів	0,75	0,73	0,72	0,74	98,6	-0,01
Рівень придатності основних фондів	0,25	0,27	0,28	0,26	104	0,01
Рівень вибуття основних фондів	0,50	0,52	0,53	0,54	108	0,04
Рівень оновлення основних фондів	0,15	0,16	0,17	0,18	120	0,03
Фондомісткість	0,41	0,32	0,32	0,32	-0,08	78,0
Фондоозброєність	91,12	112,33	118,2	118,2	27,08	129,7
Фондорентабельність	0,29	0,21	0,18	0,18	-0,11	62,1
Чисельність персоналу, осіб	699	736	753	768	69	109
Виручка від реалізації продукції, тис. грн	17701	18749	19264	14630	-3071	82,6
Середньооблікова чисельність, осіб	21,0	39,0	48,0	67,0	46,0	319,0
Продуктивність праці, тис. грн/особу	609182	480743	482164	485286	-123896	79
Фонд зарплати, тис. грн	3690	1133	2586	1869	-1830	50,6
Середньорічна заробітна плата, грн	33590	29051	30141	30124	-3466	89,7
Середньомісячна зарплата, грн	2799	2420	2511	2510	-289	89,7
Витрати на соціальні заходи, тис. грн	21340	22480	22565	23210	1870	108,8

Додаток Г

Таблиця Г.1

Показники використання виробничої складової конкурентного потенціалу підприємств Хмельницької області, 2014–2017 рр., тис. грн

Показник	Рік				Темпи зростання 2017/2014,%	Абсолютне відхилення, (+, –)
	2014	2015	2016	2017		
ПАТ «Завод «Темп»						
1. Первісна вартість основних фондів	7988	7998	8260	8420	105,4	432
2. Знос основних фондів	7500	7650	8010	8118	108,1	618
3. Залишкова вартість основних фондів	488	348	250	310	63,5	–78
4. Оновлено основних фондів	773	643	656	747	96,6	–36
5. Вибуло основних фондів	334	300	326	354	105,9	20
6. Рівень зносу основних фондів	0,94	0,90	0,97	0,96	102,1	0,02
7. Рівень придатності основних фондів	0,06	0,10	0,03	0,04	66,6	–0,02
8. Рівень вибуття основних фондів	0,04	0,61	0,034	0,042	105	0,002
9. Рівень оновлення основних фондів	0,01	0,09	0,005	0,006	60	–0,004
ПАТ «Укрелектроапарат»						
1. Первісна вартість основних фондів	2903	2949	2965	2980	102	77
2. Знос основних фондів	1721	1952	1980	1990	116	269
3. Залишкова вартість основних фондів	1182	997	985	990	83,7	–292
4. Оновлено основних фондів	14235	15351	15400	15462	108,6	1227
5. Вибуло основних фондів	769	197	260	890	116	121
6. Рівень зносу основних фондів	0,59	0,66	0,667	0,67	1,14	0,08
7. Рівень придатності основних фондів	0,41	0,34	0,333	0,33	80,5	–0,08
8. Рівень вибуття основних фондів	0,26	0,07	0,09	0,298	114,6	0,038
9. Рівень оновлення основних фондів	4,9	5,21	5,19	5,18	105,7	0,28
ДП «Новатор»						
1. Первісна вартість основних фондів	1883	2569	2650	2720	144	837
2. Знос основних фондів	1470	1635	1648	1720	117	250
3. Залишкова вартість основних фондів	413	934	1002	1000	242	587

Продовження таблиці Г.1

Показник	Рік				Темпи зростання 2017/2014,%	Абсолютне відхилення, (+, -)
	2014	2015	2016	2017		
4. Оновлено основних фондів	4138	29325	3160	3820	92,3	-318
5. Вибуло основних фондів	39162	377	475	560	14,2	-38,60
6. Рівень зносу основних фондів	0,78	0,64	0,62	0,63	8,08	-0,15
7. Рівень придатності основних фондів	0,22	0,36	0,38	0,37	1,58	0,15
8. Рівень вибуття основних фондів	20,8	15,4	17,3	20,6	119	-0,2
9. Рівень оновлення основних фондів	2,2	11,4	1,19	1,4	63,6	-0,8
ДП «Красилівський машинобудівний завод»						
1. Первісна вартість основних фондів	3800	3801	3790	3780	99,5	-20
2. Знос основних фондів	1129	1299	1310	1350	119,6	221
3. Залишкова вартість основних фондів	2671	2502	2480	2430	90,98	-241
4. Оновлено основних фондів	150	142	160	180	120	30
5. Вибуло основних фондів	230	132	240	235	102	5
6. Рівень зносу основних фондів	0,30	0,34	0,34	0,36	120	0,06
7. Рівень придатності основних фондів	0,70	0,66	0,66	0,64	91,4	-0,06
8. Рівень вибуття основних фондів	0,06	0,03	0,05	0,04	66,6	-0,02
9. Рівень оновлення основних фондів	0,04	0,04	0,03	0,05	1,25	0,01
ДП «Красилівський агрегатний завод»						
1. Первісна вартість основних фондів	1650	1730	1850	1920	116	270
2. Знос основних фондів	1240	1260	1310	1400	113	160
3. Залишкова вартість основних фондів	390	470	520	520	133	130
4. Оновлено основних фондів	260	278	295	310	119	50
5. Вибуло основних фондів	830	920	980	1100	132	270
6. Рівень зносу основних фондів	0,75	0,73	0,72	0,74	98,6	-0,01
7. Рівень придатності основних фондів	0,25	0,27	0,28	0,26	104	0,01
8. Рівень вибуття основних фондів	0,50	0,52	0,53	0,54	108	0,04
9. Рівень оновлення основних фондів	0,15	0,16	0,17	0,18	120	0,03

Таблиця Г.2

Ефективність використання основних фондів досліджуваних підприємств Хмельницької області

Показник	Рік				Абсолютне відхилення 2017–2014	Темпи зростання 2017/2014, %
	2014	2015	2016	2017		
ПАТ «Завод «Темп»						
1. Обсяги реалізованої продукції, тис. грн	32759	30335	31268	31400	–1359	95,8
2. Середня вартість основних фондів (ф.1), тис. грн	33967	34571	35120	35186	1219	103,5
3. Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	109	143	152	174	65	160
4. Чистий прибуток (збиток), тис. грн	4811	–1011	560	770	–4041	16,0
5. Фондовіддача (п.1/п.2)	2,44	0,88	0,89	0,89	–1,11	36
6. Фондомісткість (п.2/п.1)	0,41	1,14	1,12	1,12	0,71	243
7. Фондоозброєність (п.2/п.3)	311,6	241,8	216,8	202,2	–109,4	64,9
8. Фондорентабельність (п.4/п.2)	0,14	–0,03	0,016	0,022	–0,118	15,7
ПАТ «Укрелектроапарат»						
1. Обсяги реалізованої продукції, тис. грн	769940	501278	586137	542165	–227775	70,4
2. Середня вартість основних фондів (ф.1) тис. грн	148930	160118	165120	168760	19830	113,3
3. Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	1210	924	936	948	–262	78,3
4. Чистий прибуток (збиток), тис. грн	278222	66361	68126	69138	–209084	24,8
5. Фондовіддача (п.1/п.2)	5,17	3,13	3,55	3,27	–1,9	63,2
6. Фондомісткість (п.2/п.1)	0,19	0,32	0,28	0,31	0,12	1,63
7. Фондоозброєність (п.2/п.3)	123,08	173,29	176,4	178,0	54,92	144,6
8. Фондорентабельність (п.4/п.2)	1,87	0,41	0,41	0,41	–1,46	21,9
ДП «Новатор»						
1. Обсяги реалізованої продукції, тис. грн	329167	631018	645126	654874	325707	198
2. Середня вартість основних фондів (ф.1) тис. грн	155223	152567	153126	156140	917	100,5
3. Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	1843	2058	2050	2096	253	113,7
4. Чистий прибуток (збиток), тис. грн	19799	49776	51265	52312	32513	264,2

Продовження таблиці Г.2

Показник	Рік				Абсолютне відхилення 2017–2014	Темпи зростання 2017–2014, %
	2014	2015	2016	2017		
5. Фондовіддача (п.1/п.2)	2,12	4,14	4,21	4,19	2,07	197,6
6. Фондомісткість (п.2/п.1)	0,47	0,24	0,24	0,24	–0,23	51,1
7. Фондоозброєність (п.2/п.3)	84,22	74,13	74,7	74,9	–9,32	88,9
8. Фондорентабельність (п.4/п.2)	0,13	0,33	0,33	0,34	0,21	261
ПАТ «Красилівський машинобудівний завод»						
1. Обсяги реалізованої продукції, тис. грн	17701	18749	18860	18945	1244	107,0
2. Середня вартість основних фондів (ф.1) тис. грн	210203	195101	197420	198816	–11387	94,6
3. Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	11	39	37	40	29	363
4. Чистий прибуток (збиток), тис. грн	–530	–499	–360	–217	–313	40,9
5. Фондовіддача (п.1/п.2)	0,08	0,10	0,095	0,095	0,015	118,7
6. Фондомісткість (п.2/п.1)	11,88	10,41	10,47	10,49	–1,39	88,3
7. Фондоозброєність (п.2/п.3)	19109	5002	5335	4970	–14139	26,0
8. Фондорентабельність (п.4/п.2)	0,003	0,0025	0,0018	0,001	–0,002	33,3
ДП «Красилівський агрегатний завод»						
1. Обсяги реалізованої продукції, тис. грн	156957	255575	280156	296183	139226	188
2. Середня вартість основних фондів (ф.1) тис. грн	63695	82675	89537	94125	30430	147,8
3. Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	699	736	748	796	97	113,9
4. Чистий прибуток (збиток), тис. грн	18563	17121	16850	16600	–1963	89,4
5. Фондовіддача (п.1/п.2)	2,46	3,09	3,13	3,15	0,69	128,0
6. Фондомісткість (п.2/п.1)	0,41	0,32	0,32	0,32	–0,08	78,0
7. Фондоозброєність (п.2/п.3)	91,12	112,33	118,2	118,2	27,08	129,7
8. Фондорентабельність (п.4/п.2)	0,29	0,21	0,18	0,18	–0,11	62,1

Таблиця Г.3

Показники використання фінансової складової конкурентного потенціалу
підприємств машинобудування Хмельницької області

Показник	Рік				Абсолютне відхилення 2017–2014	Темпи зростання 2017/2014, %
	2014	2015	2016	2017		
ПАТ «Завод «Темп»						
1. Рівень автономії	0,85	0,77	0,71	0,70	–0,15	82,3
2. Рівень фінансування	0,18	0,30	0,32	0,34	0,16	188
3. Рівень забезпеченості	5,17	2,82	2,60	2,40	–2,77	46,2
4. Рівень маневреності власного капіталу	0,66	0,70	0,75	0,80	0,14	121
5. Рівень фінансового левериджу	0,05	0,05	0,04	0,03	–0,02	60
6. Рівень капіталізації	2,27	–9,78	–11,2	–12,1	–9,83	533
ПАТ «Укрелектроапарат»						
1. Рівень автономії	0,75	0,65	0,6	0,5	–0,25	66,6
2. Рівень фінансування	0,33	0,55	0,60	0,70	0,37	212
3. Рівень забезпеченості	2,14	1,13	1,10	1,00	1,00	–1,74
4. Рівень маневреності власного капіталу	0,79	0,56	0,42	0,38	–0,41	48,1
5. Рівень фінансового левериджу	0,04	0,05	0,06	0,07	0,03	175
6. Рівень капіталізації	0,95	1,00	1,05	1,08	0,13	113,4
ДП «Новатор»						
1. Рівень автономії	0,54	0,59	0,64	0,72	0,18	133
2. Рівень фінансування	0,84	0,10	0,60	0,51	–0,33	60,7
3. Рівень забезпеченості	0,59	0,65	0,68	0,72	0,13	122
4. Рівень маневреності власного капіталу	0,49	0,45	0,43	0,41	–0,08	83,7
5. Рівень фінансового левериджу	0,01	0,01	0,02	0,03	0,02	300
6. Рівень капіталізації	0,42	0,95	0,97	0,98	0,56	233

Продовження таблиці Г.3

Показник	Рік				Абсолютне відхилення 2017–2014	Темпи зростання 2017/2014, %
	2014	2015	2016	2017		
ПАТ «Красилівський машинобудівний завод»						
1. Рівень автономії	0,35	0,17	0,15	0,12	–0,13	34,2
2. Рівень фінансування	1,87	4,91	5,20	5,62	3,75	300,5
3. Рівень забезпеченості	3,38	–0,33	–0,37	–0,42	–2,96	–12,4
4. Рівень маневреності власного капіталу	0,93	–1,58	–1,62	–1,72	–0,81	–18,4
5. Рівень фінансового левериджу	1,59	0,06	0,04	0,02	–1,57	1,26
6. Рівень капіталізації	12,28	14,04	14,7	14,9	2,62	121,3
ДП «Красилівський агрегатний завод»						
1. Рівень автономії	0,45	0,39	0,46	0,48	0,03	106,6
2. Рівень фінансування	1,24	1,55	1,65	1,72	0,48	138,7
3. Рівень забезпеченості	0,48	0,33	0,38	0,49	0,01	102
4. Рівень маневреності власного капіталу	0,59	0,51	0,54	0,62	0,03	105,1
5. Рівень фінансового левериджу	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
6. Рівень капіталізації	1,76	2,47	2,51	2,54	0,78	144,3

Таблиця Г.4

Аналіз ліквідності машинобудівних підприємств Хмельницької області

Показник	Рік				Абсолютне відхилення 2017–2014	Темпи зростання 2017/2014, %
	2014	2015	2016	2017		
ПАТ «Завод «Темп»						
1. Рівень покриття	6,17	3,82	3,5	2,6	–3,57	42,1
2. Рівень швидкої ліквідності	2,18	1,34	1,2	1,1	–1,7	39,3
3. Рівень абсолютної ліквідності	0,31	0,20	0,10	0,05	–0,26	16,1
ПАТ «Укрелектроапарат»						
1. Рівень покриття	3,74	2,13	2,10	1,80	–1,94	48,1
2. Рівень швидкої ліквідності	3,74	2,13	2,08	1,91	–1,83	51,1
3. Рівень абсолютної ліквідності	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
ДП «Новатор»						
1. Рівень покриття	1,59	1,65	1,78	1,82	0,23	114,2
2. Рівень швидкої ліквідності	0,76	0,78	0,82	0,86	0,10	113,2
3. Рівень абсолютної ліквідності	0,20	0,24	0,32	0,40	0,20	200
ПАТ «Красилівський машинобудівний завод»						
1. Рівень покриття	4,38	0,67	0,53	0,41	–3,97	9,40
2. Рівень швидкої ліквідності	3,13	0,56	0,43	0,35	–2,78	11,1
3. Рівень абсолютної ліквідності	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
ДП «Красилівський агрегатний завод»						
1. Рівень покриття	1,48	1,33	1,44	1,54	0,06	104
2. Рівень швидкої ліквідності	0,68	0,47	0,65	0,74	0,06	108
3. Рівень абсолютної ліквідності	0,45	0,30	0,45	0,52	0,07	115

Показники рентабельності
машинобудівних підприємств Хмельницької області

Показник	Рік				Абсолютне відхилення 2017–2014	Темпи зростання 2017/2014,%
	2014	2015	2016	2017		
ПАТ «Завод «Темп»						
1. Рівень рентабельності активів	0,13	–0,03	–0,02	0,12	–0,01	92,3
2. Рівень рентабельності власного капіталу	0,19	–0,04	0,02	0,10	–0,09	52,6
3. Рівень рентабельності діяльності	0,06	–0,03	–0,02	0,05	–0,01	83,3
ПАТ «Укрелектроапарат»						
1. Рівень рентабельності активів	0,79	0,20	0,13	0,11	–0,68	13,9
2. Рівень рентабельності власного капіталу	1,08	0,29	0,21	0,16	–0,92	14,8
3. Рівень рентабельності діяльності	0,36	0,13	0,10	0,08	–0,28	22,2
ДП «Новатор»						
1. Рівень рентабельності активів	0,15	0,30	0,31	0,32	0,17	213,3
2. Рівень рентабельності власного капіталу	0,25	0,52	0,61	0,68	0,43	272,1
3. Рівень рентабельності діяльності	0,06	0,08	0,11	0,13	0,07	216,6
ПАТ «Красилівський машинобудівний завод»						
1. Рівень рентабельності активів	–0,004	–0,003	–0,002	–0,001	–0,003	25,0
2. Рівень рентабельності власного капіталу	–0,010	–0,012	–0,015	–0,008	–0,02	80,0
3. Рівень рентабельності діяльності	–0,030	–0,027	–0,024	–0,021	–0,009	70,0
ДП «Красилівський агрегатний завод»						
1. Рівень рентабельності активів	0,12	0,08	0,10	0,14	0,02	116,6
2. Рівень рентабельності власного капіталу	0,26	0,19	0,24	0,27	0,01	103,8
3. Рівень рентабельності діяльності	0,13	0,07	0,10	0,16	0,04	133,3

Таблиця Г.6

Показники використання трудової складової конкурентного потенціалу
машинобудівних підприємств Хмельницької області

Показник	Рік				Абсолютне відхилення 2017–2014	Темпи зростання 2017/2014,%
	2014	2015	2016	2017		
ПАТ «Завод «Темп»						
1. Рівень обороту по прийому	0,50	0,12	0,4	0,3	–0,20	60
2. Рівень обороту по звільненню	0,19	0,05	0,10	0,12	–0,07	63
3. Рівень плинності кадрів	0,10	0,03	0,08	0,11	0,01	110
4. Рівень загального обороту	0,60	0,15	0,5	0,42	–0,18	70
ПАТ «Укрелектроапарат»						
1. Рівень обороту по прийому	0,14	0,17	0,16	0,18	0,04	128
2. Рівень обороту по звільненню	0,20	0,10	0,12	0,16	–0,04	80
3. Рівень плинності кадрів	0,19	0,09	0,12	0,17	–0,02	80
4. Рівень загального обороту	0,34	0,27	0,28	0,34	0,00	10
ДП «Новатор»						
1. Рівень обороту по прийому	0,34	0,27	0,31	0,35	0,01	103
2. Рівень обороту по звільненню	0,17	0,18	0,19	0,20	0,03	117
3. Рівень плинності кадрів	0,08	0,08	0,12	0,14	0,06	175
4. Рівень загального обороту	0,51	0,45	0,50	0,50	–0,01	98
ПАТ «Красилівський машинобудівний завод»						
1. Рівень обороту по прийому	0,41	0,40	0,45	0,51	0,1	124
2. Рівень обороту по звільненню	0,21	0,55	0,51	0,44	0,23	209
3. Рівень плинності кадрів	0,22	0,20	0,18	0,21	0,19	95
4. Рівень загального обороту	0,62	0,95	0,96	0,95	0,33	153
ДП «Красилівський агрегатний завод»						
1. Рівень обороту по прийому	0,18	0,38	0,37	0,41	0,23	227
2. Рівень обороту по звільненню	0,81	0,51	0,56	0,58	–0,24	71
3. Рівень плинності кадрів	0,73	0,26	0,29	0,54	–0,19	74
4. Рівень загального обороту	0,99	0,89	0,93	0,99	0,00	100

Показники використання трудової складової конкурентного потенціалу
машинобудівних підприємств Хмельницької області

Показник	Рік				Абсолютне відхилення 2017–2014	Темпи зростання 2017/2014,%
	2014	2015	2016	2017		
ПАТ «Завод «Темп»						
1. Виручка від реалізації продукції, тис. грн	82759	30735	61725	82167	–592	99,2
2. Середньооблікова чисельність, осіб	109	1439,4	148	152	43	139,4
3. Продуктивність праці, тис. грн/особу	759256	212132	413416	665286	–93970	87,6
4. Фонд зарплати, тис. грн	5076	5976	6147	6256	1180	123,2
5. Середньорічна заробітна плата, грн	46568	41793	42126	47126	558	101,2
6. Середньомісячна зарплата, грн	3880	3482	3510	3927	347	101,2
ПАТ «Укрелектроапарат»						
1. Виручка від реалізації продукції, тис. грн	769940	501278	581356	621214	–148726	80,7
2. Середньооблікова чисельність, осіб	1210	924	850	846	–346	69,9
3. Продуктивність праці, тис. грн/особу	636314	542508	556286	581544	–54770	91,3
4. Фонд зарплати, тис. грн	40328	287754	29468	35429	–4899	91,4
5. Середньорічна заробітна плата, грн	33328	31119	32286	33684	356	101,4
6. Середньомісячна зарплата, грн	2777	2593	2690	2808	31	101,1
ДП «Новатор»						
1. Виручка від реалізації продукції, тис. грн	329167	6310118	642268	658143	328976	199,9
2. Середньооблікова чисельність, осіб	1843	2058	2071	2094	251	113,6
3. Продуктивність праці, тис. грн/особу	178603	306617	318116	329126	150523	184,2
4. Фонд зарплати, тис. грн	93465	149235	15162	154286	60821	165,07
5. Середньорічна заробітна плата, грн	50713	72514	78620	79136	28423	156,0
6. Середньомісячна зарплата, грн	4226	6042	6551	6594	2368	156,0

Продовження таблиці Г.7

Показник	Рік				Абсолютне відхилення 2017–2014	Темпи зростання 2017–2014,%
	2014	2015	2016	2017		
ПАТ «Красилівський машинобудівний завод»						
1. Виручка від реалізації продукції, тис. грн	156957	255575	259620	261312	104355	166,9
2. Середньооблікова чисельність, осіб	699	736	753	768	69	109
3. Продуктивність праці, тис. грн/особу	224545	347248	351256	361243	136698	160
4. Фонд зарплати, тис. грн	28630	39140	39560	39872	11242	139
5. Середньорічна заробітна плата, грн	40958	53179	54196	55218	14260	134
6. Середньомісячна зарплата, грн	3413	4431	4516	4601	1188	134
ДП «Красилівський агрегатний завод»						
1. Виручка від реалізації продукції, тис. грн	17701	18749	19264	14630	–3071	82,6
2. Середньооблікова чисельність, осіб	21,0	39,0	48,0	67,0	46,0	319,0
3. Продуктивність праці, тис. грн/особу	609182	480743	482164	485286	–123896	79
4. Фонд зарплати, тис. грн	3690	1133	2586	1869	–1830	50,6
5. Середньорічна заробітна плата, грн	33590	29051	30141	30124	–3466	89,7
6. Середньомісячна зарплата, грн	2799	2420	2511	2510	–289	89,7

Таблиця Г.8

**Показники використання трудової складової
машинобудівних підприємств Хмельницької області**

Показник	Рік				Абсолютне відхилення 2017–2014	Темпи зростання 2017/2014,%
	2014	2015	2016	2017		
ПАТ «Завод «Темп»						
1. Рівень стабільності кадрів	0,93	0,77	0,94	0,96	0,03	103,2
2. Продуктивність праці	759	212	356	480	-279	63,2
3. Фондоозброєність	679	540	580	650	-29	95,7
4. Зарплатовіддача	16,3	5,1	5,2	5,4	-10,9	33,1
5. Зарплатомісткість	0,06	0,20	0,23	0,25	0,19	166
6. Трудомісткість	3,16	11,3	10,5	10,8	7,64	341
7. Частка оплати праці	0,08	0,24	0,21	0,28	0,20	350
8. Рівень дисципліни	0,6	0,7	0,7	0,6	0,00	100
ПАТ «Укрелектроапарат»						
1. Рівень стабільності кадрів	0,95	0,98	0,96	0,97	0,02	102,1
2. Продуктивність праці	636	542	620	640	4	100,6
3. Фондоозброєність	248	357	380	392	44	158
4. Зарплатовіддача	19,09	17,43	18,4	19,5	0,41	102,1
5. Зарплатомісткість	0,05	0,06	0,07	0,08	0,03	160
6. Трудомісткість	3,77	4,36	4,51	4,56	0,79	120,9
7. Частка оплати праці	0,1	0,12	0,14	0,16	0,06	160
8. Рівень дисципліни	0,38	0,56	0,60	0,63	0,25	165
ДП «Новатор»						
1. Рівень стабільності кадрів	0,94	0,98	0,97	0,96	0,02	102,1
2. Продуктивність праці	178	306	320	335	157	188,2
3. Фондоозброєність	168	148	159	171	3	101,8
4. Зарплатовіддача	3,52	4,23	4,27	4,30	0,78	122,2
5. Зарплатомісткість	0,28	0,24	0,27	0,31	0,03	110,7
6. Трудомісткість	11,04	6,63	7,21	9,8	-1,24	88,7
7. Частка оплати праці	0,34	0,29	0,3	0,41	0,07	120,6
8. Рівень дисципліни	0,37	0,38	0,42	0,46	0,09	124,3
ПАТ «Красилівський машинобудівний завод»						
1. Рівень стабільності кадрів	0,45	0,95	0,96	0,98	0,53	31,78
2. Продуктивність праці	160,5	480	495	520	359,5	323
3. Фондоозброєність	32339	8482	9360	8362	-23977	25,8
4. Зарплатовіддача	47,9	16,5	17,2	18,9	-29	39,4
5. Зарплатомісткість	0,02	0,06	0,04	0,05	0,03	250
6. Трудомісткість	1,49	4,99	4,84	4,76	3,27	319,4
7. Частка оплати праці	0,3	0,4	0,4	0,35	0,05	116,7
8. Рівень дисципліни	0,29	0,31	0,41	0,32	0,03	110,3
ДП «Красилівський агрегатний завод»						
1. Рівень стабільності кадрів	0,98	0,97	0,96	0,99	0,01	101,0
2. Продуктивність праці	224,5	347,2	356,2	420,4	195,9	187,3
3. Фондоозброєність	182,2	224,6	251,2	263,4	81,2	147,3
4. Зарплатовіддача	5,48	6,53	6,80	6,95	1,47	126,8
5. Зарплатомісткість	0,18	0,15	0,21	0,25	0,07	138,9
6. Трудомісткість	8,59	5,94	6,25	8,60	0,01	100,2
7. Частка оплати праці	0,32	0,31	0,34	0,41	0,09	128
8. Рівень дисципліни	0,82	0,86	0,90	0,93	0,11	113,2

Таблиця Г.9

Показники товарно-комерційної складової конкурентного потенціалу
окремих підприємств машинобудування Хмельницької області

Показник	Рік				Абсолютне відхилення 2017–2014	Темпи зростання 2017/2014,%
	2014	2015	2016	2017		
ПАТ «Завод «Темп»						
1. Частка нематеріальних активів у чистому доході	0,01	0,02	0,03	0,04	0,03	300
2. Рівень матеріаломісткості у доходах	0,47	0,70	0,60	0,80	0,33	170,2
3. Рівень матеріаловіддачі	2,12	1,43	1,78	2,01	-0,11	94,8
4. Рівень оборотності матеріальних активів	4,20	1,70	1,80	2,60	-1,60	61,9
5. Рівень рентабельності продажу	0,22	0,18	0,25	0,20	-0,02	90,9
6. Рівень рентабельності продукції	0,28	0,22	0,22	0,21	-0,07	84,0
7. Частка матеріальних витрат у сукупних витратах	0,58	0,54	0,48	0,46	-0,08	79,3
8. Частка матеріальних витрат у собівартості продукції	0,60	0,85	0,66	0,63	0,03	105
ПАТ «Укрелектроапарат»						
1. Частка нематеріальних активів у чистому доході	0,002	0,002	0,003	0,004	0,001	200
2. Рівень матеріаломісткості у доходах	0,41	0,64	0,68	0,71	0,30	173
3. Рівень матеріаловіддачі	2,41	1,57	2,01	2,21	-0,20	91,7
4. Рівень оборотності матеріальних активів	5,27	5,51	5,86	5,97	0,70	113,3
5. Рівень рентабельності продажу	0,49	0,25	0,24	0,21	-0,28	43,06
6. Рівень рентабельності продукції	0,98	0,34	0,32	0,28	-0,70	28,5
7. Частка матеріальних витрат у сукупних витратах	0,72	0,73	0,76	0,81	0,09	12,5
8. Частка матеріальних витрат у собівартості продукції	0,82	0,85	0,81	0,83	0,01	101,2
ДП «Новатор»						
1. Частка нематеріальних активів у чистому доході	0,15	0,12	0,11	0,10	-0,05	66,6
2. Рівень матеріаломісткості у доходах	0,45	0,51	0,56	0,62	0,07	137,8
3. Рівень матеріаловіддачі	2,22	0,51	1,83	1,76	-0,46	79,3
4. Рівень оборотності матеріальних активів	6,33	1,97	8,68	9,01	2,68	142,3

Продовження таблиці Г.9

Показник	Рік				Абсолютне відхилення 2017–2014	Темпи зростання 2017/2014,%
	2014	2015	2016	2017		
5. Рівень рентабельності продажу	0,16	0,59	0,19	0,23	0,07	143,7
6. Рівень рентабельності продукції	0,20	0,17	0,24	0,28	0,08	140
7. Частка матеріальних витрат у сукупних витратах	0,48	0,21	0,54	0,56	0,08	1,16
8. Частка матеріальних витрат у собівартості продукції	0,54	0,53	0,62	0,63	0,09	116,7
ПАТ «Красилівський машинобудівний завод»						
1. Частка нематеріальних активів у чистому доході	0,15	0,13	0,12	0,11	–0,04	73,3
2. Рівень матеріаломісткості у доходах	0,19	0,03	0,09	0,1	–0,09	52,6
3. Рівень матеріаловіддачі	5,29	29,7	31,2	31,9	26,61	60,3
4. Рівень оборотності матеріальних активів	0,72	0,92	0,94	0,97	0,25	134,7
5. Рівень рентабельності продажу	0,19	0,15	0,13	0,12	–0,07	63,2
6. Рівень рентабельності продукції	0,24	0,18	0,16	0,15	–0,09	62,5
7. Частка матеріальних витрат у сукупних витратах	0,18	0,01	0,10	0,12	–0,06	66,6
8. Частка матеріальних витрат у собівартості продукції	0,23	0,04	0,03	0,02	–0,21	8,7
ДП «Красилівський агрегатний завод»						
1. Частка нематеріальних активів у чистому доході	0,98	0,97	0,96	0,99	0,01	101,0
2. Рівень матеріаломісткості у доходах	0,41	0,44	0,47	0,49	0,08	119,5
3. Рівень матеріаловіддачі	182,2	224,6	251,2	263,4	81,2	147,3
4. Рівень оборотності матеріальних активів	5,48	6,53	6,80	6,95	1,47	126,8
5. Рівень рентабельності продажу	0,18	0,15	0,21	0,25	0,07	138,9
6. Рівень рентабельності продукції	8,59	5,94	6,25	8,60	0,02	100,2
7. Частка матеріальних витрат у сукупних витратах	0,32	0,31	0,34	0,41	0,09	128
8. Частка матеріальних витрат у собівартості продукції	0,82	0,86	0,90	0,93	0,11	113,2

Додаток Д

Додаток Д.1

Довідка про впровадження результатів дисертаційної роботи у навчальний процес



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

вул. Інститутська 11, Хмельницький-16, 29016, тел.: (0382) 67-22-76, факс: (0382) 67-42-65
 E-mail: centr@khnu.km.ua, код ЄДРПОУ 02071234

16.05.2018 № 54

На № _____ від _____

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційної роботи
 Нижника Олега Вікторовича «Формування та підвищення конкурентного
 потенціалу в системі ризик-менеджменту промислових підприємств»
 у навчальному процесі Хмельницького національного університету

Видана аспіранту Хмельницького національного університету Олегу Вікторовичу Нижнику про те, що основні теоретичні положення та практичні результати наукових досліджень у процесі виконання дисертаційної роботи на тему «Формування та підвищення конкурентного потенціалу в системі ризик-менеджменту промислових підприємств» використовуються у навчальному процесі при викладанні дисциплін «Управління потенціалом підприємства», «Потенціал і розвиток підприємства» та «Економіка і управління підприємствами» згідно програм підготовки фахівців.

Довідка надана для пред'явлення у спеціалізовану вчену раду Д 58.052.05.

Перший проректор,
 проректор з науково-педагогічної
 та наукової роботи
 д.е.н., професор



М. П. Войнаренко



КРАСИЛІВСЬКИЙ МАШИНОБУДІВНИЙ ЗАВОД

Код ЄДРПОУ: 14310394

Адреса: 31000, Хмельницька обл., Краси́лівський р-н, м. Краси́лів, вул. Центральна, 16

20.04.2018 № 29 На № _____ від _____

ДОВІДКА

**про впровадження результатів, отриманих в дисертаційній роботі
Нижника Олега Вікторовича «Формування та підвищення конкурентного
потенціалу в системі ризик-менеджменту промислових підприємств»**

Зміни конкурентного середовища, у зв'язку з поглибленням інтеграційних процесів, потребують від промислових підприємств серйозного ставлення до процесів оцінки, формування і підвищення конкурентного потенціалу.

Запропонований здобувачем інструментарій, з використанням сучасних методів та важелів впливу, дозволяє підприємству сформувати надійний план дій по збільшенню продуктивності персоналу, фінансових результатів, ефективному використанню всіх видів ресурсів та підвищенню соціального розвитку. У запровадженні результатів дисертаційної роботи Нижника О. В. вбачається реально дієва система формування і підвищення рівня конкурентного потенціалу, яка має організаційну та функціональну структуру. елементи якої спрямовані на ліквідацію ризиків у діяльності промислових підприємств.

Результати дослідження характеризуються прикладним значенням і можуть бути використані в управлінській діяльності ВАТ «Красилівський машинобудівний завод».

Розроблена автором система моніторингу процесів підвищення конкурентного потенціалу дозволяє миттєво реагувати на всі ризики фінансово-господарської діяльності підприємства.

Директор
ВАТ «Красилівський
машинобудівний завод»



А. М. Шаховал



ДЕРЖАВНЕ ПІДПРИЄМСТВО
**КРАСИЛІВСЬКИЙ
АГРЕГАТНИЙ ЗАВОД**

Адреса: 31000, Хмельницька обл., Краси́лівський район, м. Краси́лів, вул. Щаслива, 1
Тел.: +38 (03855) 4-14-53 E-mail: info@kaz.km.ua

25.04.18 № 46 На № _____ від _____

ДОВІДКА

**про впровадження результатів дисертаційної роботи
Нижника О. В. «Формування та підвищення
конкурентного потенціалу в системі ризик-менеджменту
промислових підприємств»**

Розроблені дисертантом практичні положення щодо побудови структури системи управління конкурентним потенціалом в ризик-середовищі функціонування промислових підприємств, яка включає чотири підсистеми: формування, оцінки, підвищення конкурентного потенціалу та підсистему усунення ризиків, дозволяють керівникам підприємств приймати управлінські рішення у напрямку підвищення стійкості в нинішніх умовах загострення конкуренції та досягнення їх конкурентних переваг.

Використання запропонованих в дисертації Нижника О. В. індикаторних показників виробничої, фінансової, соціальної, трудової та товарно-комерційної складової при оцінці і формуванні конкурентного потенціалу дає змогу прогнозувати його підвищення та приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо запровадження запропонованих автором заходів при зміні характеристик вищезазначених складових.

Впровадження моніторингової системи спостереження за встановленими показниками складових та інтегральним рівнем конкурентного потенціалу дозволило суттєво підвищити ефективність процесів управління підприємством

Директор
ДП «Красилівський
агрегатний завод»



Процюк О. Ф.

Вих. №81 від 24.05.2018р.



ДОВІДКА
про впровадження результатів дисертаційної роботи
Нижника Олега Вікторовича на тему
«Формування та підвищення конкурентного потенціалу
в системі ризик-менеджменту промислових підприємств»

Для ефективного управління промисловими підприємствами за сучасних конкурентних умов господарювання важливим є не тільки отримання прибутку, але й формування, оцінка й використання його конкурентного потенціалу як головного критерію утримання конкурентних переваг на ринку збуту продукції.

Запропонований в дисертаційній роботі Нижника О. В. науково-методичний підхід до управління підприємством на основі формування та підвищення його конкурентного потенціалу забезпечує конкурентні переваги в ризик-середовищі його функціонування.

Розроблені в дисертації теоретико-методичні та практичні рекомендації щодо вирішення конкурентного завдання формування і підвищення конкурентного потенціалу промислових підприємств сприяють їх ефективному управлінню, оскільки дають змогу постійно моніторити та оцінювати стан конкурентного потенціалу, реагувати на його зміни, виявляти ризики, аналізувати їх та приймати обґрунтовані управлінські рішення для ефективного ведення господарської діяльності.

Методичні напрацювання, які вдало поєднав дисертант Нижник О. В. допоможуть багатьом промисловим підприємствам підвищити свій конкурентний потенціал і досягати певних конкурентних переваг як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Голова правління

ПАТ «Завод «Темп»



В. В. Колеснікова



ДЕРЖАВНИЙ КОНЦЕРН «УКРОБОРОНПРОМ»
ДЕРЖАВНЕ ПІДПРИЄМСТВО «НОВАТОР»



вул. Тернопільська, 17, м. Хмельницький, 29018, Україна, тел. +380 (382) 67-15-74, факс: +380 (382) 78-80-13
E-mail: centre@novator-tm.com, www.novator-tm.com, Код ЄДРПОУ 22987900

7.05.2018р. № 65 На № _____ від _____

ДОВІДКА

про результати впровадження дисертаційної роботи

Нижника О. В. на тему:

«Формування та підвищення конкурентного потенціалу
в системі ризик-менеджменту промислових підприємств»

За умов поглиблення інтеграційних процесів зростає необхідність підвищення конкурентного потенціалу промислових підприємств, який у великій мірі залежить від визначених і запропонованих автором його складових виробничого, фінансового, трудового, соціального та товарно-комерційного потенціалів. Підвищення будь-якого з них веде до підвищення інтегрального показника конкурентного потенціалу, як це доведено у роботі «Формування та підвищення конкурентного потенціалу в системі ризик-менеджменту промислових підприємств».

Розроблені Нижником О. В. практичні пропозиції по оцінці, формуванню та підвищенню складових потенціалів, що входять до загального конкурентного, дозволять підприємству забезпечувати зростання ринкової вартості, підвищувати рівень використання виробничих та оборотних фондів, ефективно використовувати промислово-виробничий персонал, формувати соціальну інфраструктуру підприємства, без яких в умовах загострення конкуренції підприємство не зможе функціонувати у ризик-середовищі його діяльності.

Директор

А.Вдовиченко

Додаток Е

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

1. Наукові праці, в яких опубліковано основні результати дисертації

1.1. Монографії:

1. Нижник О. В. Визначення ризик-характеристик підвищення конкурентного потенціалу підприємств у розвитку інтеграційних процесів / О. В. Нижник // Управління конкурентоспроможністю людського потенціалу в перспективному входженні України до ЄС : колективна монографія. – Хмельницький : ХНУ, 2017. – 502 с. – С. 413–428 (0,8 друк. арк.).

2. Нижник О. В. Соціальні аспекти підвищення економічної безпеки та конкурентоспроможності виробничих систем / О. В. Нижник // Забезпечення соціального захисту населення в контексті активізації євроінтеграційних процесів : колективна монографія. – Хмельницький : ХНУ, 2017. – 578 с. – С. 400–412 (0,9 друк. арк.).

3. Нижник О. В. Формування механізму маркетингового забезпечення суб'єктів ринку у підвищенні конкурентоспроможності / О. В. Нижник // Проблеми та механізми забезпечення ефективного функціонування суб'єктів ринку праці за умов інтеграції України до ЄС : колективна монографія. – Хмельницький : ХНУ, 2016. – 494 с. – С. 267–277 (0,6 друк. арк.).

1.2. Статті у наукових фахових виданнях України, у виданнях, які включені до міжнародних наукометричних баз даних, та в наукових періодичних іноземних виданнях:

4. *Нижник О. В. Особливості формування та підвищення конкурентного потенціалу промислових підприємств в контексті інтеграційних процесів функціонування / О. В. Нижник // Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. – 2017. – № 5 (115). – С. 56–63 (0,4 друк. арк.) (**Міжнародна представленість та індексація журналу:** *Ulrich's Periodical Directory, EBSCOhost, WorldCat, РИНЦ, Index Copernicus, Research Bible, PBN, JIF, OAJI, InfoBase Index, ISI, UIF, CiteFactor, Google Scholar*).

5. *Нижник О. В. Структурні елементи системи управління конкурентним потенціалом підприємства в ризик-середовищі функціонування / О. В. Нижник // Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор». – 2017. – Вип. 3 (42). – С. 80–84 (0,3 друк. арк.) (**Міжнародна представленість та індексація журналу:** *НБУ ім. Вернадського, Index Copernicus*).

6. *Нижник О. В. Формування конкурентоспроможності машинобудівних підприємств: чинники та механізми їх забезпечення / О. В. Нижник // Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2017. – № 3 (11). – С. 79–85 (0,3 друк. арк.) (**Міжнародна представленість та індексація журналу:** *НБУ ім. Вернадського, реферативна база даних «Україніка наукова», USJ (Ukrainian scientific journals), Google Scholar, Index Copernicus; BASE (Bielefeld Academic Search Engine)*).

7. *Нижник О. В. Напрями зменшення економічних ризиків у формуванні конкурентного потенціалу підприємства / О. В. Нижник // Економічний дискурс. – 2017. – Вип. 3. – С. 66–72 (0,4 друк. арк.) (**Міжнародна представленість та індексація журналу:** *The Cite Factor, TJIF, DRJI, ResearchBib, Academia.edu, The Electronic Journals Library, UIF*).

8. *Нижник О. В. Система моніторингу ризик-характеристик зміни конкурентного потенціалу підприємства [Електронний ресурс] / О. В. Нижник // Інфраструктура ринку. Електронний науково-практичний журнал. – Одеса, 2017. – Вип. 12 – Режим доступу: http://www.market-infr.od.ua/journals/2017/12_2017_ukr/12_2017.pdf (0,2 друк. арк.).

* Видання одночасно належить до наукових фахових видань України

9. Нижник О. В. Вплив факторів на процеси формування конкурентного потенціалу машинобудівних підприємств / О. В. Нижник // Eurasian Academic Research Journal. – 2017. – № 10. – С. 70–76 (0,4 друк. арк.).

10. *Нижник О. В. Формування конкурентоспроможності машинобудівних підприємств: чинники та основні проблеми забезпечення [Електронний ресурс] / О. В. Нижник // Глобальні та національні проблеми економіки : електронне фахове видання. – Миколаїв, 2016. – Вип. 14. – С. 473–476. – Режим доступу: <http://global-national.in.ua/issue-14-2016> (0,4 друк. арк.) (*Міжнародна представленість та індексація журналу: Index Copernicus*).

11. *Нижник О. В. Оцінка конкурентного потенціалу у формуванні стратегії промислового підприємства [Електронний ресурс] / О. В. Нижник // Глобальні та національні проблеми економіки : електронне фахове видання. – Миколаїв, 2016. – Вип. 9. – С. 357–360. – Режим доступу: <http://global-national.in.ua/issue-9-2016> (0,2 друк. арк.) (*Міжнародна представленість та індексація журналу: Index Copernicus*).

12. *Нижник О. В. Визначення конкурентного потенціалу підприємства на основі інтегральних показників / О. В. Нижник // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». – 2016. – Вип. 16. – Ч. 2. – С. 71–74 (0,3 друк. арк.) (*Міжнародна представленість та індексація журналу: НБУ ім. Вернадського, Google Scholar, Index Copernicus*).

13. *Нижник О. В. Прогнозування ризиків у формуванні конкурентного потенціалу підприємств з використанням логіки розвитку подій / О. В. Нижник // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2016. – № 1. – С. 29–34 (0,4 друк. арк.) (*Міжнародна представленість та індексація журналу: НБУ ім. Вернадського, Google Scholar, Index Copernicus; РИИЦ*).

14. *Нижник О. В. Оцінка фінансово-господарських результатів діяльності машинобудівних підприємств Хмельницької області та їх конкурентних позицій / О. В. Нижник // Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту. – 2016. – № 16. – С. 221–228 (0,4 друк. арк.).

15. *Нижник О. В. Вибір показників та індикаторних ризик-характеристик підвищення рівня конкурентного потенціалу підприємства в умовах поглиблення євроінтеграційних процесів / О. В. Нижник // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2016. – № 5. – Т. 2. – С. 54–57 (0,3 друк. арк.) (*Міжнародна представленість та індексація журналу: НБУ ім. Вернадського, Google Scholar, Index Copernicus; РИИЦ*).

16. *Нижник О. В. Вплив інтеграційних процесів на проблеми формування конкурентного потенціалу підприємства / О. В. Нижник // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2015. – № 2. – Т. 1. – С. 35–37 (0,2 друк. арк.) (*Міжнародна представленість та індексація журналу: НБУ ім. Вернадського, Google Scholar, Index Copernicus; РИИЦ*).

17. *Нижник О. В. Аналіз механізмів та принципів підвищення рівня конкурентного потенціалу промислових підприємств / О. В. Нижник // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2015. – № 4. – Т. 2. – С. 70–73 (0,3 друк. арк.) (*Міжнародна представленість та індексація журналу: НБУ ім. Вернадського, Google Scholar, Index Copernicus; РИИЦ*).

18. *Нижник О. В. Економічні ризики функціонування промислових підприємств: оцінка, причини існування, проблеми управління / О. В. Нижник // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2015. – № 3. – Т. 1. – С. 50–53 (0,3 друк. арк.) (*Міжнародна представленість та індексація журналу: НБУ ім. Вернадського, Google Scholar, Index Copernicus; РИИЦ*).

* Видання одночасно належить до наукових фахових видань України

19. * Нижник О. В. Страхування, як інструмент зниження фінансових ризиків промислового підприємства / О. В. Нижник // Моделювання регіональної економіки. – 2014. – № 1 (23). – С. 16–22 (0,3 друк. арк.) (*Міжнародна представленість та індексація журналу: НБУ ім. Вернадського*).

20. * Нижник О. В. Аналіз фінансових ризиків підприємства та напрями їх нейтралізації / О. В. Нижник // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2014. – № 4. – Т. 2. – С. 151–154 (0,3 друк. арк.) (*Міжнародна представленість та індексація журналу: НБУ ім. Вернадського, Google Scholar, Index Copernicus; РИИЦ*).

21. * Нижник О. В. Методологічні підходи оцінки економічних ризиків промислових підприємств / О. В. Нижник // Моделювання регіональної економіки. – 2013. – № 2 (22). – С. 75–84 (0,4 друк. арк.) (*Міжнародна представленість та індексація журналу: НБУ ім. Вернадського*).

2. Опубліковані праці апробаційного характеру:

22. Нижник О. В. Структура системи управління конкурентним потенціалом підприємства в умовах інтеграційності взаємовідносин / О. В. Нижник // Перспективи інноваційного розвитку економіки: сучасні підходи та напрями : матеріали доповідей Міжнар. наук.-практ. конф.(м. Ужгород, 17–18 листопада 2017 р.). – Ужгород : Видавничий дім «Гельветика», 2017. – Ч. 1. – С. 112–115 (0,1 друк. арк.).

23. Нижник О. В. Підвищення конкурентного потенціалу промислових підприємств в інтеграційному ризик-середовищі / О. В. Нижник // Модернізація економіки та фінансової системи країни: актуальні проблеми та перспективи : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Дніпро, 29–30 вересня 2017 р.). – Дніпро : ПДАБА, 2017. – Ч. 1. – С. 99–101 (0,2 друк. арк.).

24. Нижник О. В. Структурні елементи конкурентного потенціалу промислових підприємств / О. В. Нижник // Економічний потенціал країни: наукові підходи та практика реалізації : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Одеса, 26–27 лютого 2016 р.). – Одеса : ОНУ імені І. І. Мечникова, 2016. – С. 110–113 (0,2 друк. арк.).

25. Нижник О. В. Сучасні методи та моделі оцінки конкурентних переваг підприємств / О. В. Нижник // Наукові економічні дослідження : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф.(м. Запоріжжя, 11–12 березня 2016 р.). – Запоріжжя : ГО «СПЕУ», 2016. – С. 111–114 (0,2 друк. арк.).

26. Нижник О. В. Економічні ризики в управлінні підприємством: теорія і методи оцінки / О. В. Нижник // Економічний і соціальний розвиток України в XXI столітті: національна візія та виклики глобалізації : матеріали XX Міжнар. наук.-практ. конф. молодих вчених (м. Тернопіль, 27 березня 2015 р.). – Тернопіль : Астон, 2015. – С. 102–104 (0,2 друк. арк.).

27. Нижник О. В. Оцінка рівня конкурентного потенціалу промислових підприємств / О. В. Нижник // Сучасні аспекти розвитку світової економіки під впливом глобалізації : збірник тез наукових робіт учасників Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Одеса, 22–23 травня 2015 р.). – Одеса : ЦЕДР, 2015. – С. 64–66 (0,1 друк. арк.).

28. Нижник О. В. Ендогенні та екзогенні чинники виникнення ризиків у процесах формування конкурентного потенціалу підприємства / О. В. Нижник // Економіка в сучасних умовах: стан, проблеми та пошук шляхів їх подолання : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Львів, 26–27 червня 2015 р.) / ГО «ЛЕФ». – Львів : ЛЕФ, 2015. – Ч. 1. – С. 124–126 (0,2 друк. арк.).

Додаток Є

Апробація результатів дисертаційної роботи

№ з/п	Тип конференції	Назва конференції	Місце і дата проведення	Тип участі
1.	XI Міжнародна науково-практична конференція молодих вчених	Економічний і соціальний розвиток України XXI столітті: національна візія і виклики глобалізації	м. Тернопіль, 27 березня 2015 р.	Очна
2.	Міжнародна науково-практична конференція	Сучасні аспекти розвитку світової економіки під впливом глобалізації	м. Одеса, 22–23 травня 2015 р.	Дистанційна
3.	Міжнародна науково-практична конференція	Економіка в сучасних умовах: стан, проблеми та пошук шляхів їх подолання	м. Львів, 26–27 червня 2015 р.	Очна
4.	Міжнародна науково-практична конференція	Економічний потенціал країни: наукові підходи та практика реалізації	м. Одеса, 26–27 лютого, 2016 р.	Дистанційна
5.	Міжнародна науково-практична конференція	Наукові економічні дослідження: теорії та пропозиції	м. Запоріжжя, 11–12 березня 2016 р.	Очна
6.	Міжнародна науково-практична конференція	Модернізація економіки та фінансової системи країни: актуальні проблеми та перспективи	м. Дніпро, 29–30 березня 2016 р.	Очна
7.	Міжнародна науково-практична конференція	Перспективи інноваційного розвитку економіки: сучасні підходи та напрями	м. Ужгород, 17–18 листопада 2017 р.	Дистанційна