

Міністерство освіти і науки України  
Харківський національний університет радіоелектроніки

Факультет інформаційно-аналітичних технологій та менеджменту  
(повна назва)

Кафедра економічної кібернетики та управління економічною безпекою  
(повна назва)

## АТЕСТАЦІЙНА РОБОТА Пояснювальна записка

рівень вищої освіти другий (магістерський)

Математична модель оцінки конкурентного потенціалу підприємства  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
(тема)

Виконав:  
студент 2 курсу, групи ЕКМ-19-1  
Огородник В. А.  
(прізвище, ініціали)

Спеціальність 051 Економіка  
\_\_\_\_\_  
(код і повна назва спеціальності)

Тип програми освітньо-професійна  
(освітньо-професійна або освітньо-наукова)

Освітня програма Економічна кібернетика  
(повна назва освітньої програми)

Керівник проф. Соколова Л. В.  
(посада, прізвище, ініціали)

Допускається до захисту

Зав. кафедри \_\_\_\_\_  
(підпис)

Полозова Т. В.  
(прізвище, ініціали)

2020 р

Харківський національний університет радіоелектроніки

Факультет інформаційно-аналітичних технологій та менеджменту  
(повна назва)

Кафедра економічної кібернетики та управління економічною безпекою  
(повна назва)

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Спеціальність 051 Економіка  
(код і повна назва)

Тип програми освітньо-професійна  
(освітньо-професійна або освітньо-наукова)

Освітня програма Економічна кібернетика  
(повна назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Зав. кафедри \_\_\_\_\_  
(підпис)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ р.

**ЗАВДАННЯ**  
НА АТЕСТАЦІЙНУ РОБОТУ

студентові Огороднику Віталію Андрійовичу  
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Математична модель оцінки конкурентного потенціалу підприємства

затверджена наказом університету від 20 листопада 2020 р. № 1630 Ст

2. Термін подання студентом роботи до екзаменаційної комісії 18 грудня 2020 р.

3. Вихідні дані до роботи Наукові літературні джерела, періодичні видання, законодавчо-нормативні акти, фінансова звітність підприємства, аналітичні матеріали, електронні джерела

4. Перелік питань, що потрібно опрацювати в роботі \_\_\_\_\_  
Вступ. 1 Теоретичні аспекти оцінювання конкурентного потенціалу підприємства. 2 Аналіз функціонування підприємства ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика». 3 Науково-методичне забезпечення оцінки конкурентного потенціалу підприємства. Висновки. Перелік джерел посилання. Додаток.

5. Перелік графічного матеріалу із зазначенням креслеників, схем, плакатів, комп'ютерних ілюстрацій \_\_\_\_\_

1. Об'єкт, предмет, мета дослідження. 2. Завдання дослідження. 3. Підходи до трактування категорії «конкурентний потенціал підприємства». 4. Схема формування визначення категорії «конкурентний потенціал підприємства». 5. Основні риси конкурентного потенціалу підприємства. 6. Характерні риси діяльності сучасної корпорації «Бісквіт-Шоколад». 7. Загальна характеристика ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика». 8. Аналіз фінансово-економічних показників діяльності ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика». 9. Візуалізація результатів аналізу фінансово-економічних показників діяльності ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика». 10. Аналіз операційних витрат підприємства. 11. Вплив факторів зовнішнього і внутрішнього середовища на конкурентний потенціал підприємства. 12. Схема процедури оцінки та аналізу конкурентного потенціалу підприємства. 13. Математична модель оцінки інтегрального показника конкурентного потенціалу підприємства. 14-18. Практична реалізація розрахунків. 19. Структурно-логічна характеристика отримання та використання результатів дослідження.

6. Консультанти розділів роботи (п.6 включається до завдання за наявності консультантів згідно з наказом, зазначеним у п.1 )

Найменування розділу	Консультант (посада, прізвище, ім'я, по батькові)	Позначка консультанта про виконання розділу	
		підпис	дата

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів роботи	Терміни виконання етапів роботи	Примітка
1	Теоретичні аспекти оцінювання конкурентного потенціалу підприємства	23.11.20-27.11.20	виконано
2	Аналіз функціонування підприємства ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика»	28.11.20-02.12.20	виконано
3	Науково-методичне забезпечення оцінки конкурентного потенціалу підприємства	03.12.20-10.12.20	виконано
4	Оформлення атестаційної роботи	11.12.19-13.11.19	виконано
5	Перевірка атестаційної роботи на плагіат	13.12.20-14.12.20	виконано
6	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу	15.12.20-16.12.20	виконано
7	Рецензування атестаційної роботи	16.12.20-17.12.20	виконано

Дата видачі завдання 23 листопада 2020 р.

Студент \_\_\_\_\_  
(підпис)

Керівник роботи \_\_\_\_\_  
(підпис)

Огородник В. А. \_\_\_\_\_

проф. Соколова Л. В.  
(посада, прізвище, ініціали)

## РЕФЕРАТ

Атестаційна робота: 95 с., 9 табл., 22 рис., 80 джерел, 1 додаток.

### КОНКУРЕНТНИЙ ПОТЕНЦІАЛ, ПІДПРИЄМСТВО, АНАЛІЗ, ОЦІНЮВАННЯ, МАТЕМАТИЧНА МОДЕЛЬ, ІНТЕГРАЛЬНИЙ ПОКАЗНИК.

Об'єктом дослідження є процес оцінювання конкурентного потенціалу підприємства на ринку борошняної кондитерської продукції.

Метою роботи є теоретичне обґрунтування та розробка науково-методичного забезпечення оцінки конкурентного потенціалу підприємства.

Розглянуто теоретичні аспекти оцінювання конкурентного потенціалу підприємства. Досліджено підходи науковців до визначення дефініції поняття «конкурентний потенціал підприємства». Проведено аналіз моделей та методів оцінки конкурентного потенціалу підприємств. Надано загальну характеристику діяльності ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика», проведено аналіз його фінансово-економічних показників. Описано вплив факторів внутрішнього та зовнішнього середовища на конкурентний потенціал підприємства. Розроблено наукове-методичне забезпечення оцінки конкурентного потенціалу підприємства на основі інтегрального показника. У формі структурно-логічної характеристики отримання та використання результатів дослідження виконано економічне обґрунтування роботи.

Результати дослідження мають певну практичну значущість та можуть бути застосовані для подальшої розробки конкурентної стратегії підприємства на етапі стратегічного планування.

## **ABSTRACT**

Certification work: 95 pages, 9 tables, 22 figures, 80 sources, 1 appendix.

**COMPETITIVE POTENTIAL, ENTERPRISE, ANALYSIS, EVALUATION, MATHEMATICAL MODEL, INTEGRATED INDICATOR.**

The object of the study is the process of assessing the competitive potential of the enterprise in the market of flour confectionery.

The purpose of the work is the theoretical substantiation and development of scientific and methodological support for assessing the competitive potential of the enterprise.

Theoretical aspects of assessing the competitive potential of the enterprise are considered. The approaches of scientists to the definition of the concept of «competitive potential of the enterprise» are studied. The analysis of models and methods of estimation of competitive potential of the enterprises is carried out. The general characteristic of activity of PJSC «Kharkiv biscuit factory» is given, the analysis of its financial and economic indicators is carried out. The influence of internal and external factors on the competitive potential of the enterprise is described. Scientific and methodological support for assessing the competitive potential of the enterprise on the basis of an integrated indicator has been developed. In the form of structural and logical characteristics of obtaining and using the results of the study, the economic justification of the work is performed.

The results of the study have some practical significance and can be used for further development of competitive strategy of the enterprise at the stage of strategic planning.

## ЗМІСТ

Вступ.....	7
1 Теоретичні аспекти оцінювання конкурентного потенціалу підприємства.....	10
1.1 Визначення дефініції понять «потенціал підприємства» та «конкурентний потенціал підприємства».....	10
1.2 Формування та системне управління конкурентним потенціалом підприємства.....	20
1.3 Аналіз математичних методів і моделей оцінки конкурентного потенціалу підприємства.....	30
2 Аналіз функціонування підприємства ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» .....	45
2.1 Загальна характеристика ринкової діяльності підприємства ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика».....	45
2.2 Ретроспективний аналіз фінансово-економічних показників діяльності підприємства ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика».....	54
2.3 Характеристика впливу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища на конкурентний потенціал підприємства ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика».....	60
3. Науково-методичне забезпечення оцінки конкурентного потенціалу підприємства.....	66
3.1 Характеристика елементів, що формують конкурентний потенціал підприємства.....	66
3.2 Методика оцінки конкурентного потенціалу підприємства.....	71
3.3 Економічне обґрунтування розробки науково-методичного забезпечення.....	79
Висновки.....	83

Перелік джерел посилання.....	87
Додаток А Копії публікацій.....	95

## ВСТУП

В умовах ринкової економіки успішна діяльність вітчизняних підприємств на галузевих ринках залежить від досягнення високого рівня їх конкурентоспроможності за умов ефективного управління конкурентним потенціалом. Поняття «конкурентний потенціал» набуває великої актуальності, як одна з основоположних характеристик стійкості підприємств та їхнього розвитку в перспективі.

Турбулентність, мінливість, складність, невизначеність сучасного конкурентного середовища підприємств спонукають науковців до подальшого розвитку теоретичних основ визначення, оцінки, формування та реалізації конкурентного потенціалу суб'єктів господарювання.

Значний внесок у вирішення цих питань зробили такі вчені, як І. В. Балабанова, О. С. Федонін, І. М. Репіна, О. І. Олексюк, Н. С. Краснокутська, І. М. Кирчата, Г. В. Поясник, А. Е. Воронкова, М. В. Стахова, С. В. Близнюк, Р. А. Толпежников, А. Б. Ідрісов та багато інших. Аналіз результатів наукових досліджень засвідчує про відсутність єдиного ставлення до визначення категорії «конкурентний потенціал» підприємства та вибору математичної моделі оцінки інтегрального показника конкурентного потенціалу. Це підтверджує необхідність продовження вивчення зазначеної проблеми.

Об'єктом дослідження є процес оцінювання конкурентного потенціалу підприємства на ринку борошняної кондитерської продукції.

Предметом дослідження є методи та моделі оцінювання конкурентного потенціалу підприємства на галузевому ринку.

Метою роботи є теоретичне обґрунтування та розробка науково-методичного забезпечення оцінки конкурентного потенціалу підприємства.

Основними завданнями дослідження є:

- визначити дефініції понять «потенціал підприємства» та «конкурентний потенціал підприємства»;
- дослідити засади формування та системного управління конкурентним потенціалом;
- провести аналіз математичних методів та моделей оцінки конкурентного потенціалу підприємства;
- надати загальну характеристику ринкової діяльності підприємства ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика»;
- провести ретроспективний аналіз фінансово-економічних показників діяльності підприємства;
- надати характеристику впливу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища на конкурентний потенціал підприємства;
- визначити характеристики елементів, що формують конкурентний потенціал підприємства;
- розробити методіку оцінки конкурентного потенціалу підприємства;
- провести економічне обґрунтування розробки.

Методичною основою для проведення дослідження були Закони України, періодичні наукові видання, аналітичні матеріали, офіційна статистична звітність підприємства.

Під час дослідження були використані такі методи: теоретичного узагальнення для визначення понять «потенціал підприємства» та «конкурентний потенціал підприємства»; аналітичний метод для розгляду математичних методів та моделей оцінки конкурентного потенціалу підприємства; аналізу та синтезу інформації, яка характеризує ринкову діяльність підприємства; експертних оцінок для оцінювання одиничних, локальних та основних потенціалів і визначення коефіцієнтів значущості; інтерпретація отриманих результатів щодо резервів росту основних потенціалів та конкурентного потенціалу підприємства у цілому.

Практична значущість отриманих результатів полягає у тому, що запропоноване науково-методичне забезпечення оцінки конкурентного потенціалу та практичні рекомендації можуть бути використані підприємствами різної галузевої належності у процесі стратегічного планування.

Апробація результатів дослідження. Основні теоретичні положення та практичні результати проведених досліджень, висновки та рекомендації, які викладені в роботі, доповідались на 24-му Міжнародному молодіжному форумі «Радіоелектроніка та молодь в XXI столітті» (Харків, 2020), на 28-ій Міжнародній науково-практичній конференції MicroCAD-2020 (Харків, 2020), на 1-ій Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні стратегії економічного розвитку: наука, інновації та бізнес-освіта» (Харків, 2020).

Публікації. Результати досліджень опубліковано у 4 наукових працях, у тому числі в 1 статті (у співавторстві) у колективній монографії, у 3 тезах доповідей на форумі та конференціях.

# 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Визначення дефініції понять «потенціал підприємства» та «конкурентний потенціал підприємства»

Стан сучасної вітчизняної економіки характеризується посиленням конкурентної боротьби між підприємствами-товаровиробниками, успішна діяльність яких залежить від досягнення високого рівня конкурентоспроможності за умов ефективно побудованої системи управління їх конкурентним потенціалом. У ринкових умовах поняття «конкурентний потенціал» набуває великої актуальності як одна з основоположних характеристик стійкості підприємства та його розвитку в перспективі.

Процес формування конкурентного потенціалу промислового підприємства, як системне управління процесами створення та розвитку підприємства, має ґрунтуватися на визначенні базової категорії «потенціал».

Розглянемо основні точки зору на цю дефініцію. Термін «потенціал» у своєму етимологічному значенні походить від латинського слова «*potentia*» і означає «приховані можливості», які у виробничій практиці завдяки праці можуть перейти в реальну дійсність [4].

Якщо розглядати цей термін в історичному плані, то генезис цього поняття можна розглядати як поетапний перехід від ресурсної концепції до результатної з одного боку, а з іншого – перехід від укрупненого підходу до деталізації складових поняття «потенціал». Слід зазначити, що у словнику зарубіжних слів значиться, що «генезис означает процесс образования и становления развивающегося явления» [5].

Дослідження генезису поняття потенціалу підприємства у хронологічній послідовності та визначення його сутності наведені у статтях науковців Толпежнікова Р. А. [4], Федоніна О. С., Репіної І. М., Олексюк О. І. [6],

Побережної Н. М. [7], Должанська І. З., Загорна Т. О., Удалих О. О. [8], Хомяков В. І., Бакум І. В. [9]. За результатами проведених кабінетних досліджень літературних джерел за даним науковим напрямом було розглянуто основні етапи формування наукової думки щодо визначення терміна «потенціал» в економіці, які, на нашу думку, на 1-му етапі є такими:

– Воблий К. Г. (1924 р.) – потенціал виробничих сил є потенційною можливістю країни виробляти матеріальні блага для задоволення потреб населення;

– Вейц В. (1927 р.) – потенційні виробничі сили є не тільки матеріальними елементами, а також певними матеріальними умовами, в рамках яких здійснюється виробничий процес;

– Струмилин С. Г. (1954 р.) – економічний потенціал є сукупністю виробничих сил праці всіх працездатних членів суспільства;

– Немчинов В. С. (1967 р.) – потенціал розширеного виробництва є ресурсними можливостями національної економіки в здійсненні економічного зростання;

– Абалкін Л. І. (1981 р.) – потенціал представляє собою узагальнену збірну характеристику ресурсів, котра прив'язана до місця й часу;

– Архангельський В. Г. (1983 р.) – потенціал є сукупністю засобів, запасів, джерел, які є в наявності і можуть бути мобілізовані для досягнення певної мети або вирішення певної задачі.

Сучасні умови господарювання вітчизняних підприємств-товаровиробників вимагають розгляду потенціалу підприємства з точки зору кінцевої мети його діяльності – створювання нових секторів ринкового середовища з метою мінімізації конкурентної боротьби і як наслідок мінімізації витрат [1]. Об'єктивна необхідність розгляду категорії «конкурентний потенціал підприємства» виникла в першу чергу у зв'язку з високою варіативністю факторів, що впливають на розвиток підприємства як складної організаційно-економічної системи. Темпи зростання конкуренції на

сучасних ринках збільшуються до такої міри, що в сучасних умовах недостатньо розглядати ті показники, які будуть характеризувати тільки сучасний стан і умови функціонування підприємства. Нагальною необхідністю є розробка показника, який відображав би існуючі можливості підприємства забезпечити досягнення нового ринкового простору.

Це важливо в першу чергу для промислових підприємств, оскільки існує необхідність розглядати підприємство в більш широкій перспективі, ніж це передбачено існуючими показниками оцінки його діяльності. Такий підхід дозволить докладно розглядати можливості промислового підприємства до залучення інвестицій, а головне дасть відповідь на питання не стільки про визначення ринкової ціни підприємства, скільки про можливість досягти визначеності в розробці тих секторів ринку, які на сьогоднішній день не існують. Це проблема так званого блакитного океану [9], суть якої полягає у необхідності створювання нових ринкових просторів.

Необхідно відзначити, що конкурентний потенціал є новою і перспективною економічною категорією, але єдиного розуміння і поняття в сучасній літературі дотепер не існує. За результатами аналізу здобутків науковців щодо визначення дефініції досліджуваної категорії було виявлено, що у сучасній вітчизняній і зарубіжній науковій літературі існує безліч підходів до визначення конкурентного потенціалу. У табл. 1.1 з урахуванням [3, 10] наведені трактування досліджуваної категорії.

Таблиця 1.1 – Підходи до трактування категорії «конкурентний потенціал» підприємства

Автор	Трактування категорії «конкурентний потенціал»
1	2
Стахова М. В., Малик О. В. [1]	Сукупність ресурсів та можливостей підприємства, ефективне та розумне використання яких у довгостроковій перспективі надасть підприємству стійкі конкурентні переваги та гарантуватиме високий конкурентний статус

## Продовження таблиці 1.1

1	2
Федонін О. С., Репіна І. М., Олексюк О. І. [6]	Комплексна порівняльна характеристика, яка відображає рівень переважання сукупності показників оцінки можливостей підприємства, що визначають його успіх на певному ринку за певний проміжок часу стосовно сукупності аналогічних показників підприємств-конкурентів
Хомяков В. І., Бакум І. В. [11]	Джерела, можливості, засоби, запаси, які можуть бути приведеними в дію, використанні для вирішення якоїсь задачі, досягнення певної цілі, можливості окремої особи, суспільства, держави, підприємства в певній галузі
Бабина О. Є. [12]	Внутрішні і зовнішні конкурентні можливості підприємства, які дозволяють йому проводити ефективну конкурентну боротьбу на ринку шляхом оптимального використання матеріальних і нематеріальних ресурсів
Балабанова Л. В., Холод В. В. [13]	Комплекс можливостей і ресурсів підприємства, що забезпечує отримання конкурентних переваг на ринку і досягнення поставлених стратегічних конкурентних цілей
Воронкова А. Е. [14]	Сукупність виробничо-фінансових, трудових, інтелектуальних і екологічних можливостей підприємства, що забезпечують йому стійкі конкурентні позиції на ринку
Балабанова Л. В., Балабанич А. В. [15]	Сукупність наявних конкурентних переваг і маркетингових можливостей фірми, що мають здатність при сприятливому маркетинговому кліматі трансформуватися в конкурентні переваги підприємства, забезпечуючи йому стійку конкурентну позицію на ринку
Інтернет-ресурс [16]	Здатність підприємства виробляти та реалізовувати конкурентоспроможну продукцію при раціональному використанні наявних ресурсів в обсягах, необхідних для стабільного функціонування і розвитку підприємства (процесу відтворення) на основі забезпечення його конкурентоспроможності
Соколова Л. В., Верясова А. Н., Соколов О. Е. [17]	Сукупність якісно визначених елементів, що виконують функцію забезпечення розвитку та конкурентоспроможності підприємства, між якими існує закономірний зв'язок або взаємодія
Близнюк С. В., Остапенко А. В. [18]	Сукупність зовнішніх і внутрішніх по відношенню до конкурентного середовища можливостей підприємства, реалізація яких створює конкурентні переваги і забезпечує стійку конкурентну позицію на ринку
Омельчак Г. В. [19]	Сукупність параметрів, що визначають можливість і здатність корпорації (системи) ефективно функціонувати на ринку в перспективі (мати високий рівень рентабельності, утримувати або збільшувати частку на ринку) та мати сукупність конкурентних переваг серед інших учасників ринку. Конкурентний потенціал показує можливість зберігати або збільшувати свою конкурентоспроможність у довгостроковому періоді

Закінчення таблиці 1.1

1	2
Головкова Л. С. [20]	Сукупність наявних та невикористаних можливостей підприємства, корпорації, галузі
Толпежников Р. А., Ткачева А. Р. [21]	Оцінка можливості реалізації здатності узагальнити ресурси протягом лага часу для формування стійких конкурентних переваг в конкретний момент часу функціонування підприємства
Аренков І. А., Саліхова Я. Ю., Гаврилова М. А. [22]	Конкурентні можливості, в основі яких лежать матеріальні і нематеріальні ресурси компанії
Кирчата І. М., Поясник Г. В. [23]	Систематизований комплекс взаємоузгоджених можливостей і ресурсів внутрішнього середовища підприємства, який забезпечує отримання конкурентних переваг в умовах змінюваного зовнішнього середовища та обмежених ресурсів, сприяє досягненню поставлених конкурентних цілей та при раціональному використанні забезпечує підприємству високий конкурентний статус
Інтернет-ресурс, [24]	Системне утворення ресурсів, яке характеризується відповідними кількісними і якісними показниками (параметрами) і відображає можливості активного, динамічного саморозвитку в процесі цілеспрямованої діяльності в умовах швидко мінливого зовнішнього середовища
Гудзинський О. Д., Судомир С. М., Гуренко Т. О. [25]	Здатність підприємства та його системи менеджменту формувати збалансований комплекс можливостей по задоволенню потреб споживачів з метою забезпечення сталого стратегічного розвитку, підвищення конкурентоспроможності, завчасної адаптації до змін у зовнішньому середовищі
Сімонова В. С. [26]	Це відкрита багатоелементна, ієрархічна та динамічна система можливостей, компетенцій і ресурсів внутрішнього середовища підприємства, спрямована на отримання конкурентних переваг в умовах мінливого зовнішнього середовища, яка в разі раціонального й ефективного використання ресурсів забезпечить підприємству високий конкурентний статус, що відповідає встановленим цілям та завданням

Розглянемо більш детально дані етапи розвитку економічної категорії «потенціал». Економісти – представники першого етапу трактують потенціал з точки зору макроекономіки, тобто загальною рисою наведених вище визначень є перетворення ресурсів в рамках економічної системи в певного рівня блага. Саме тому ці визначення можна віднести до ресурсної концепції формування потенціалу. При цьому парадигма визначення потенціалу

підприємства також зазнає змін від ресурсної до результатної. Аналізуючи цю зміну необхідно мати на увазі, що ресурсна концепція базувалася на об'єктивному базисі того, що кожне промислове підприємство – елемент економічної системи в цілому, функціонувало в умовах адміністративно-планової економіки.

Поступово по мірі переходу підприємств промисловості до ринкових умов господарювання змінюється спрямованість їх потенціалу у сторону результативної концепції. У теперішній час класична економічна теорія не дозволяє трактувати категорію «потенціал підприємства» однозначно, не вважає теорію потенціалу достатньо обґрунтованою і, як наслідок, не може бути надійною основою для розробки науково-методичних підходів до оцінювання потенціалу підприємства та вибору напрямів його розвитку.

Основний зміст поняття «потенціал підприємства» на думку [4] полягає в інтегральному відображенні (оцінці) поточних і майбутніх можливостей економічної системи трансформувати вхідні ресурси за допомогою притаманних їй персоналу підприємницьких здібностей в економічні блага і, таким чином, максимально задовольняти корпоративні та суспільні інтереси.

Найпоширеніша теорія потенціалу спирається на ресурсний підхід, де іноді ресурси або можливості ототожнюють з потенціалом [6, 27], деякі автори до можливостей ресурсів додають трудову складову, «компетенції» [13, 27].

Раніше потенціал розглядався як ресурс, але не щодо окремого підприємства, а щодо країни, регіону (військовий, промисловий, природний) [29]. Тракткування економічного змісту терміну «потенціал» охоплював широке коло сфер економічних знань.

У сучасному трактуванні часто вживаються терміни «ресурс», «резерв», при цьому сукупність всіх ресурсів характеризується як потенціал: «потенціал – це сукупність необхідних для функціонування або розвитку системи різних ресурсів, головним чином економічних, безпосередньо пов'язаних з функціонуванням виробництва та прискоренням НТП» [28].

У наукових працях [6, 8, 11, 12, 27, 29-31], присвячених дослідженню теорії потенціалів, наводиться широкий спектр визначень, у тому числі розглядаються такі види потенціалі, як:

- народно-господарський потенціал;
- економічний потенціал;
- інтелектуальний потенціал;
- природно-ресурсний потенціал;
- науково-технічний потенціал;
- кадровий потенціал;
- виробничий потенціал;
- потенціал інфраструктури;
- інформаційний потенціал;
- організаційний потенціал;
- потенціал соціального розвитку;
- потенціал продуктивних властивостей і виробничих відносин.

Академік НАН України Чумаченко М. Г. економічний потенціал визначив як «відносини, що виникають на підприємстві з приводу досягнення максимально можливого фінансового результату за умови : наявності власного капіталу, достатнього для виконання умов ліквідності і фінансової стійкості; можливості залучення капіталу, в обсязі необхідному для реалізації ефективних інвестиційних проектів; рентабельності вкладеного капіталу; наявності ефективної системи керування фінансами, що забезпечує прозорість поточного і майбутнього фінансового стану» [30].

Ряд публікацій по теорії потенціалів присвячено ринковому потенціалу підприємства, однак чіткого і ясного уявлення про його поки що не має. Існує трактування змісту категорії «потенціал» як «джерела можливостей, засобів, запасів, які можуть бути приведені в дію, використані для вирішення якого завдання чи досягнення певної мети; можливості окремої особистості, суспільства, держави в певній області». Ринковий потенціал є своєрідною

характеристикою економічного потенціалу, його зовнішнім проявом, тому саме формування ринкового потенціалу утворює конкурентну перевагу «високого рівня», зміцнює конкурентний статус підприємства та його конкурентоспроможність [32].

Останні вітчизняні розробки в цьому напрямку знову пов'язують зміст категорії «потенціал» з терміном «можливості» (дивись табл. 1.1). Авторка роботи [33] вважає, що досі існує однобічний підхід до економічного трактування суті потенціалу: як до сукупності ресурсів, або як до здатності господарської системи випустити продукцію, або як до можливості виробничих сил досягти певного ефекту.

Незважаючи на різноманітність інтерпретацій даного поняття, можна відзначити ряд моментів, властивих більшості підходів. У структурі ринкового потенціалу окремим блоком виділяють ресурси, наявні в розпорядженні підприємства. При їх класифікації частіше за все розглядають використання трудових, інформаційних, фінансових та матеріальних (виробничо-технічних) ресурсів. Трудові ресурси іноді пропонується розглядати як інтелектуальні. Більшість авторів надають їм першорядне значення, так як люди – найважливіший ресурс всякої організації і є центральною ланкою в будь-якій системі управління. В цілях стратегічного аналізу людські ресурси підрозділяються на три складові – особи, приймають рішення, колектив підприємства (співробітники як єдине ціле) і персонал як трудовий потенціал. Доцільність такого підходу багато в чому залежить від глибини аналізу і рівня системи стратегічного управління на підприємстві в цілому [31].

Більш пізні за часом опублікування роботи трактують потенціал діючого підприємства як здатність підприємства до наступної діяльності. Узагальнивши ці напрямки з точки зору діючого підприємства можна сказати, що потенціал підприємства – це здатність підприємства до подальшої його діяльності, що базується на тих ресурсах, які він має. Цю здатність кожне підприємство реалізує, використовуючи певні резерви.

Ресурси, як і резерви, визначаються різними вимірниками: трудовими, натуральними, вартісними. Ресурси і резерви у вартісному вимірі – це активи, капітал та зобов'язання. Таким чином, потенційні можливості підприємства визначаються наявністю ресурсів і можливістю використання резервів [4].

Зустрічаються визначення терміну, по якому потенціал «виражає реальні здатності до використання наявних ресурсів для досягнення поставленої мети». Враховуючи той факт, що в процесі вивчення економічних дисциплін підприємство розглядається як відкрита економічна система, з гносеологічної точки зору категорію «економічний потенціал підприємства» можна розглядати як тотожну категорії «потенціал підприємства».

Таким чином, практично усі визначення в той чи інший ступень спираються на ресурси підприємства, з одного боку, і досягнення з їх допомогою поставлених цілей, з іншого.

Не применшуючи значення ресурсів як базису у формуванні потенціалу підприємства, відзначимо, що сама по собі їхня наявність не є гарантом досягнення будь яких цілей. Другий, не менш важливою складовою потенціалу виступають здатності підприємства мобілізувати ресурси в ході здійснення комплексу дій (бізнесів-процесів). З урахуванням того, що сукупність таких здібностей в економічній літературі прийнято називати компетенціями, то потенціал підприємства визначається як можливості системи ресурсів і компетенцій підприємства створювати результат для зацікавлених осіб за допомогою реалізації бізнес-процесів [26].

Більшість розглянутих підходів в остаточному підсумку ототожнює ресурси (або резерви) з потенціалом, або з його ресурсної складової, яка доповнюється ще «ринкової», «результатної», або ще якийсь складової або можливостями. На думку авторів [31], це ускладнює практичне використання такого теоретичного побудови та висловлюють думку, що цей ресурс (об'єкт) обов'язково має які-небудь властивості, які можна визначити як його

потенціал, і який без цього носія просто не існує. Виходячи з усього цього, автори сформулювали наступні поняття для оцінки і діагностики потенціалу: носій потенціалу – будь-яке природне або штучне явище, якому притаманне внутрішня властивість проявлятися відносно зовнішнього середовища певним чином (що можна оцінити як потенціал об'єкта), і без якого ця властивість (потенціал) не існує.

Таким чином, потенціал невіддільний від його носія, в даному випадку від підприємства. Але якщо розглядати підприємство як організаційну форму бізнесу, то можна виявити нетотожності потенціалу підприємства і потенціалу бізнесу. Нетотожність в першу чергу буде визначатися тим, що у підприємства є невживані активи, які володіють певним потенціалом, а з точки зору величини бізнесу вони не розглядаються, оскільки не впливають на його вартість.

Виходячи з вищесказаного, науковці пропонують перейти до розгляду терміну «бізнес-потенціалу» як показника, який відображав би існуючі можливості підприємства забезпечити досягнення нового ринкового простору [4]. Відмінна особливість бізнес-потенціалу від ринкового (економічного) потенціалу полягає в постановці цілей його реалізації. Якщо ринковий потенціал – це потенційний попит на продукцію і частка ринку, яку займає підприємство, потенційний обсяг попиту на продукцію підприємства, підприємство і ринок праці, підприємство і ринок факторів виробництва, то бізнес-потенціал – це можливість носія потенціалу перетворювати фактори успіху в кінцевий результат, – створення нового потенціалу і перетворення існуючих факторів успіху в чинники успіху майбутнього через реалізацію проактивних цілей. Відмінність полягає в тому, що реалізація ринкового потенціалу – це реактивне вдосконалення діяльності підприємства, а бізнес-потенціалу – проактивне [21].

Даний підхід до трактування потенціалу висуває на перший план управлінський аспект формування потенціалу. Наявність ресурсів без

управлінського потенціалу представляє «заморожені» ресурси, не здатні забезпечити результат у довгостроковому періоді. Відомо, що здатність вийти з кризового стану визначається талантом, здібностями команди антикризових менеджерів, які «реанімують» підприємство. У цьому зв'язку бізнес-потенціал підприємства формується на базі виробничого і фінансового потенціалу в рамках реалізації управлінського впливу на них з боку менеджменту. Таким чином, під конкурентним потенціалом підприємства (*CPE*) відповідно до рекомендацій науковця Бабиної О. Є. [12] можна в першому наближенні розуміти внутрішні і зовнішні можливості підприємства, які дозволяють йому провадити ефективну конкурентну боротьбу на ринку шляхом оптимального використання матеріальних і нематеріальних ресурсів.

## 1.2 Засади формування та системного управління конкурентним потенціалом підприємства

Аналіз наукових здобутків учених свідчить про перехід від трактування потенціалу підприємства як сукупності певних його коштів до сприйняття потенціалу як можливості перетворення існуючих факторів успіху в майбутні [2]. З проведених досліджень видно, що трактування категорії «конкурентний потенціал» зазнало істотних змін від визначення його як конкурентних переваг і частини загального потенціалу до розуміння його як набору ключових факторів успіху і складових, що володіють інноваційністю та адаптивністю. Творче об'єднання наведених вище підходів щодо шуканого поняття, виділені ключові аспекти його трактування, матеріали [10, 34] стали теоретичним підґрунтям розробки схеми формування визначення економічної категорії конкурентного потенціалу підприємства, котру наведено на рис. 1.1.



Рисунок 1.1 – Схема формування визначення категорії «конкурентний потенціал підприємства»

Таким чином стає очевидним, що трактування категорії «конкурентний потенціал підприємства» зазнало істотних змін від визначення його як конкурентних переваг і частини загального потенціалу до розуміння його як набору ключових факторів успіху і складових, що володіють інноваційністю та адаптивністю.

Проведене дослідження дозволило виділити основні риси конкурентного потенціалу підприємства, які зображено на рис. 1.2. При

побудові даного рисунку були використані такі літературні джерела, як: [1, 35, 36].

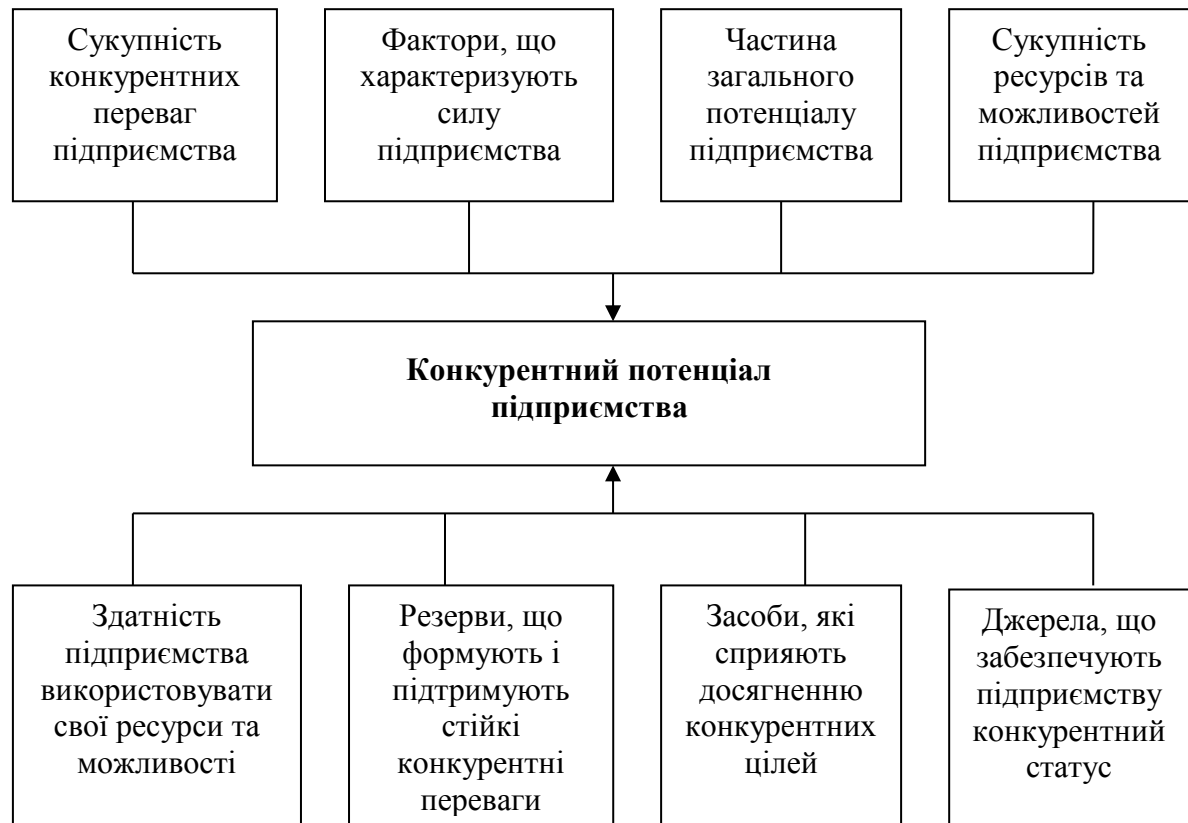


Рисунок 1.2 – Основні риси конкурентного потенціалу підприємства

Таким чином можна стверджувати, що конкурентний потенціал підприємства являє собою його внутрішні і зовнішні конкурентні можливості, які дозволяють підприємству на основі раціонального, оптимального використання сукупності ресурсів вести на ринку ефективну боротьбу з конкурентами шляхом формування своїх конкурентних переваг. При цьому конкурентна перевага підприємства є причиною, конкурентоспроможність підприємства – наслідком, а конкурентний потенціал підприємства утворює основу забезпечення перемоги в конкурентній боротьбі за переваги споживача. Конкурентна перевага є активами підприємства, характеристиками товару або марки, а також специфічними формами

організації бізнесу, які забезпечують підприємству певну перевагу над конкурентами [37, 38]. Воно завжди є відносним в порівнянні з підприємством, що займає найкращу позицію на ринку. Конкурентний потенціал підприємства об'єднує одночасно три рівні зв'язків і відносин, до яких відповідно до рекомендацій [18] віднесено такі, як:

- конкурентний потенціал відображає минуле (ресурси), тобто сукупність властивостей, накопичених системою в процесі її становлення, і таких, що зумовлюють можливість до її функціонування і розвитку;
- конкурентний потенціал характеризує рівень практичного вживання і використання наявних можливостей, що забезпечує розмежування реалізованих і нереалізованих можливостей («резерв»);
- конкурентний потенціал орієнтується на розвиток у майбутньому.

Таким чином, можна зробити висновок, що функціонування підприємства в умовах конкурентного середовища вимагає аналізу конкурентного потенціалу підприємства. Необхідно відзначити, що конкурентний потенціал є новою і перспективною економічною категорією, але єдиного розуміння і поняття, як бачимо, в сучасній літературі не існує до теперішнього часу [34]. Тому нагальною стає необхідність у проведенні аналізу існуючих підходів науковців до трактування поняття «конкурентний потенціал» підприємства.

Будучи єдністю стійкого і змінного станів, конкурентний потенціал містить елементи майбутнього розвитку підприємства. Кожне підприємство володіє певним потенціалом і намагається якнайефективніше його реалізувати. Враховуючи реалії сучасного ринку, зокрема жорстку конкуренцію, для досягнення поставлених цілей необхідна чітка стратегія управління як конкурентним потенціалом, так і конкурентоспроможністю підприємства у цілому.

Складність внутрішньої структури потенціалу обумовлює невизначеність, непередбачуваність поведінки підприємства. В такій системі

ніколи не можливо передбачити в який з можливих станів вона перейде. Невизначеність не виступає слідством тільки недостатності знання про потенціал – це його об'єктивна властивість. Випадковість в системі, поряд із складністю внутрішньої структури, обумовлена й зовнішнім впливом [37]. Тому дуже важливим є виявлення основних принципів формування та функціонування конкурентного потенціалу як основи забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

При побудові системи управління конкурентним потенціалом необхідно враховувати ряд принципів, а саме:

- достатність інформаційного забезпечення та рівня повноважень особистості, яка приймає управлінські рішення;
- орієнтація на зовнішнє середовище, споживачів та потреби ринку, що надає можливості підвищити конкурентоспроможність окремих видів продукції і підприємства у цілому;
- процесний підхід, завдяки якому результат досягається ефективніше, бо саме в цьому випадку діяльністю та ресурсами керують як процесом. Такий підхід дозволяє визначити джерела отримання інформації, а також зворотній зв'язок для ефективного правління конкурентним потенціалом;
- системний підхід до управління, який полягає у виявленні взаємопов'язаних процесів всередині конкурентного потенціалу, управлінні останнім як системи, що підвищує ефективність досягнення поставлених цілей;
- використання перевіреної та достовірної інформації;
- урахування взаємозв'язку підприємства із зовнішнім середовищем, що сприяє адаптації до змін підприємства на всіх рівнях;
- безперервний моніторинг конкурентного потенціалу, який спрямований на підвищення ефективності останнього за рахунок виявлення та попередження відхилень та помилок [39].

Дослідження теоретичних основ системного управління конкурентним потенціалом підприємства, що охоплюють такі загальнонаукові методи, як комплексне дослідження та аналітико-логічний підхід, знайшли своє відображення у науковій праці [40] Гриньова А. В. та Шульженко В. В. Для системного управління конкурентоспроможністю підприємства ключовим моментом є коректний вибір об'єкта управління, в якості якого науковці виділяють конкурентний потенціал. Співавтори у своїй роботі довели, що виявлення, систематизація та аналіз усіх елементів, які входять до складу конкурентного потенціалу, стають однією з головних задач забезпечення конкурентоспроможності сучасного промислового підприємства. Це у свою чергу потребує, перш за все, розробки методики визначення кількісних характеристик впливу цих елементів на формування інтегрального показника конкурентного потенціалу, що надалі створить методологічну базу управління конкурентоспроможністю. Виходячи з вищесказаного, управління конкурентним потенціалом підприємства має включати наступну послідовність дій:

- визначення та формування структури конкурентного потенціалу підприємства;
- аналіз конкурентних переваг та можливостей підприємства;
- визначення методики аналізу та оцінювання локальних потенціалів в структурі конкурентного потенціалу;
- виявлення та оцінка синергетичного взаємовпливу кожного з елементів конкурентного потенціалу;
- інтегральна оцінка конкурентного потенціалу;
- розробка стратегії, спрямованої на укріплення та розвиток конкурентного потенціалу [40].

Управлінський аспект визначення рівня конкурентного потенціалу сучасного підприємства слід розглядати з позицій основних функцій управління:

- планування;
- організації;
- регулювання;
- мотивації;
- контролю;
- коригування;
- координації [41].

Основними напрямками при цьому виступають: планування, організація, мотивація, контроль, координація. Механізм управління конкурентним потенціалом промислового підприємства представлено у наукових працях [40, 41].

Основною метою управління конкурентним потенціалом промислового підприємства є максимізація його використання, що можливе лише в умовах стабільного зовнішнього середовища. Проблема раціонального використання ресурсів на підприємстві вирішується з урахуванням упорядкованості відносин всередині підприємства.

Основними принципами при рішенні задач оптимізації управлінських рішень є такі, як:

- орієнтація на основні цілі виробничо-господарського та соціально-економічного розвитку підприємства;
- чітке формулювання критерію оптимальності в однозначному варіанті;
- оптимальне функціонування кожного з локальних потенціалів, які входять до складу конкурентного потенціалу;
- саморегулювання та саморозвиток відповідно до динаміки внутрішнього середовища;
- можливість довгострокової реалізації алгоритму оцінювання конкурентного потенціалу на підприємстві;

– можливість і доцільність оцінювання конкурентного потенціалу за допомогою економіко-математичних методів [42].

Постановка і рішення оптимізаційних задач у сфері управління, направлені на забезпечення ефективного функціонування підприємства та ефективне використання та розвиток його конкурентного потенціалу.

Оптимальне функціонування і розвиток конкурентного потенціалу підприємства залежать від оптимізації управлінських рішень і організаційної структури управління, в рамках якої ці рішення розроблюються і реалізуються. А тому створення на кожному підприємстві ефективної системи управління конкурентним потенціалом, яка дозволить забезпечити конкурентоспроможність підприємства, є нагальною необхідністю [43]. В процесі управління ставиться та досягається безліч цілей, кожна з яких характеризується змістом, параметром значущості, просторовістю та часовими обмеженнями.

У табл. 1.2 відповідно до [40] дано характеристику основних підсистем управління конкурентним потенціалом підприємства, основних цілей управління кожною з них, а також наведено перелік параметрів та показників, вказані основні інструменти та методи управління.

Таблиця 1.2 – Характеристика підсистем управління конкурентним потенціалом

Підсистема управління	Мета та функціональне призначення	Параметр управління
1	2	3
Управлінський потенціал	Забезпечення високого рівня організації і координації управлінської діяльності	Система цілей підприємства та стратегій їх досягнення; структура управління; організаційна культура
Трудовий потенціал	Підвищення кваліфікації персоналу та забезпечення високого рівня продуктивності праці	Середньорічна чисельність та поточність кадрів; відсоток працівників, що підвищили кваліфікацію; професійно-кваліфікаційний склад працівників

Продовження таблиці 1.2

1	2	3
Виробничий потенціал	Підвищення ефективності використання основного та обігового капіталу	Рентабельність; обіговість капіталу; амортизаційна політика
Інноваційний потенціал	Підвищення технологічного рівня виробництва продукції	Патентна захищеність та ліцензування; дотримання екологічних стандартів; відповідність НТП; результативність НДР
Інформаційний потенціал	Забезпечення управлінців достовірною інформацією для своєчасного прийняття рішень	Якість інформації та витрати на її забезпечення; якість управління; достатність та повнота забезпеченості сучасними інформаційними програмами та системами

Таким чином, в процесі теоретичного обґрунтування сутності системного управління конкурентоспроможністю підприємства та його конкурентним потенціалом було визначено основні принципи формування та функціонування конкурентного потенціалу.

Тож, до основних принципів формування та функціонування конкурентного потенціалу можна віднести такі:

- системний підхід – всі елементи та процеси системи управління оцінюються в процесі взаємодії та під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів;

- комплексне рішення – досягнення збалансованості та пропорційності всіх ресурсних можливостей підприємства;

- інтегрування та синергетика елементів, що забезпечує визначення структури конкурентного потенціалу, аналіз конкурентних переваг підприємства, проведення діагностики та оцінку кожного елемента потенціалу, визначає синергетику елементів та інтегральну оцінку конкурентного потенціалу підприємства з подальшою розробкою стратегії, яка орієнтована на зміцнення та розвиток цього потенціалу.

Для забезпечення ключових факторів успіху підприємства на ринках збуту продукції необхідно кваліфіковано, своєчасно та обґрунтовано приймати рішення у сфері управління конкурентним (конкурентоспроможним) потенціалом підприємства. Це потребує реалізації певних функцій управління процесом оцінки та аналізу конкурентоспроможного потенціалу підприємства. Такий підхід до управління має важливе значення, тому що надає можливість:

- установлювати пропорції й розробляти напрямки підтримки конкурентного потенціалу підприємства у збалансованому стані;
- усувати можливі антагоністичні конфлікти у процесі взаємодії підприємств-конкурентів;
- підвищувати ефективність планування та використання ресурсів підприємства у відповідності до ринкової кон'юнктури [44, 45].

Використання наукової методології комплексної оцінки конкурентного потенціалу промислового підприємства дозволяє [14]:

- проводити пряме кількісне порівняння елементів, які утворюють конкурентоспроможний потенціал за групою підприємств;
- урахувати синергетичний вплив елементів, характеристик і факторів, які визначають конкурентний потенціал підприємства;
- розраховувати інтегральний показник, що характеризує рівень конкурентоспроможного потенціалу підприємства та надає реальну можливість аналізувати стратегічні позиції промислового підприємства на ринку товарів та послуг.

Результатом аналізу та діагностики повинен бути діагноз, тобто визначення й опис поточного та перспективного стану підприємства у конкурентному середовищі [45]. На основі встановленого діагнозу розробляються загальні та локальні стратегії, які направлені на створення або посилення конкурентного потенціалу підприємства.

### 1.3 Аналіз математичних методів і моделей оцінки конкурентного потенціалу підприємства

Зростання наукового інтересу до проблеми оцінки конкурентного потенціалу промислового підприємства актуалізує розгляд питання аналізу методологічного і методичного матеріалів, науково-методичних підходів щодо оцінки конкурентного потенціалу підприємства. У публікаціях, присвячених проблемі конкурентного потенціалу підприємства, розглядаються різні аспекти цієї проблеми: від існування значних розходжень у визначенні самого поняття потенціалу, його сутності, складу і співвідношення з іншими категоріями до методології розрахунку чисельного значення інтегрального показника [6, 11, 31, 40, 42, 47]. У табл. 1.3 наведено класифікацію методів оцінки конкурентного потенціалу підприємства (*CPE*), яку було складено за рекомендаціями [48].

Таблиця 1.3 – Класифікація методів оцінки конкурентного потенціалу підприємства

Критерій класифікації	Назва методу
1. За способом відображення кінцевих результатів	графічний
	логічний
	математичний
2. За напрямом формування інформаційної бази	експертний
	критеріальний
3. За можливістю розробки управлінських рішень	одномоментний
	стратегічний
4. За способом оцінки	матричний, у тому числі метод балів
	індикаторний, у тому числі метод різниць, метод рангів
5. За базою порівняння	нормативний
	рейтинговий
	індексний

Найбільш цікавими для дослідників [48, 49] є прикладні моделі оцінки *CPE*, які базуються на застосуванні таких основних методів: індикаторний

метод; метод експертних оцінок; метод балів (оцінка набору елементів конкурентного потенціалу в балах); метод рейтингів; метод різниць; метод рангів.

Індикаторний метод оцінки конкурентного потенціалу підприємства за економічними і соціальними стандартами дає можливість інтегрально оцінити цей потенціал підприємства з економічного і соціального стану, що є дуже суттєвим на даному етапі розвитку виробничих систем.

Метод експертних оцінок використовується при недостатньому інформаційному забезпеченні. Експерти (компетентні фахівці, які добре знають проблему) оцінюють рівень конкурентного потенціалу підприємства з позиції управління підприємством, виробництва, маркетингу, кадрів, продукту, фінансів.

Застосування методу балів передбачає виконання 6 етапів. Застосування цього методу дозволяє не тільки визначити основних конкурентів та місце підприємства, яке оцінюється (за критерієм максимуму набраних балів) в конкурентній боротьбі, а й кількісно оцінити відставання від найбільш конкурентоспроможного підприємства.

Метод різниць полягає у прямому визначенні переваг і недоліків підприємств-конкурентів за окремими індикаторами – показниками конкурентоспроможності, що мають бути визначені на етапі ідентифікації ключових індикаторів конкурентоспроможності. Застосування даного методу передбачає порівняння підприємства, що оцінюється, тільки з одним підприємством-конкурентом. За кожним ключовим показником конкурентоспроможності визначається не тільки позиція оцінюваного підприємства, а й кількісний розрив у досягнутих значеннях.

Метод рангів передбачає порівняння об'єкта оцінки з групою підприємств-конкурентів та дозволяє визначити його місце в конкурентній боротьбі, випереджальні чинники успіху. Загальна сума рангів за всіма ключовими індикаторами дозволяє визначити підприємство-лідера

досліджуваної групи, рівень конкурентоспроможності якого найвищий за критерієм мінімуму (максимуму) рангів, і аутсайдерів групи, які посіли останні місця за рівнем конкурентоспроможності.

Метод рейтингів полягає у визначенні кількісного значення інтегрального рейтингового показника конкурентоспроможності окремого підприємства або у графічному визначенні його конкурентної позиції у матриці конкурентоспроможності за певними параметрами. Кожна вісь матриці у графічній інтерпретації розбивається на декілька рівнів і характеризує один із параметрів конкурентоспроможності (однокритеріальна вісь) або декілька параметрів, об'єднаних інтегральним критерієм їхнього вимірювання (багатокритеріальна вісь).

Конкурентний потенціал компанії у роботі Андрєєва А. Г. [50] пропонується визначати як частину загального потенціалу, що забезпечує досягнення конкурентних переваг компанії в умовах внутрішньофірмових трансформацій і впливу зовнішніх ринкових сил. Таким чином, пропонована методологія визначення конкурентного потенціалу підприємства дозволяє охопити всі основні внутрішньофірмові процеси, що протікають у різних функціональних сферах внутрішнього середовища підприємства у порівнянні з основними конкурентами. В результаті забезпечується системний погляд на ринкову діяльність підприємства, який дозволяє виявити всі сильні і слабкі сторони, а також розробити на цій основі комплексну методіку оцінки можливостей довгострокового перспективного розвитку підприємства. Оцінку конкурентного потенціалу підприємства пропонується проводити у формі комплексного, поетапного і поелементного дослідження. При комплексній формі оцінки потенціалу досліджуються всі його складові, які інтегруються в єдиний показник. В якості основного методу інтегрування показників застосовуються експертний або рейтинговий методи.

При поетапній оцінці акцент робиться на головні критерії, які визначають здатність підприємства досягати поставлені на кожному з етапів

завдання. Інформаційне забезпечення розрахунків базується на діючій державної статистичної і бухгалтерської звітності, а також даних спеціально проведених обстежень.

На першому етапі автор роботи [50] рекомендує виділити шість основних критеріїв, кожен з яких по-своєму впливає на конкурентний потенціал. До цієї групи критеріїв віднесено такі види локальних потенціалів:

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

Головна проблема розрахунків зводиться до деталізації критеріїв, які забезпечують комплексну оцінку конкурентного потенціалу підприємства. Організаційний потенціал пропонується розглядати з точки зору ефективності організаційно-правової форми, організаційної структури управління, інфраструктури підприємства, а також вивчення його коопераційних зв'язків, рівня спеціалізації і концентрації виробництва.

Для оцінки фінансово-економічного потенціалу підприємства в практиці роботи підприємств продовжують застосовувати лише стандартні методики фінансового аналізу, що базуються на розрахунках і аналізі:

- доходів від реалізації;
- позареалізаційних доходів;
- витрат виробництва (собівартості продукції);
- розподілу прибутку;
- рентабельності активів, власного капіталу тощо;
- точки беззбитковості;
- кредиторської та дебіторської заборгованості;

- стану власних оборотних коштів (наявність, приріст, надлишок чи недолік);
- структури капіталу;
- емісійного доходу;
- обсягу фінансово-експлуатаційних потреб [51].

При цьому потенціал можна розглядати по відношенню до внутрішньогосподарських можливостей підприємства в наступних напрямках:

- визначення рівнів фінансово-економічних показників та їх характеристики;
- інтегральний рейтинговий експрес-аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства, що характеризує його ліквідність, платоспроможність і фінансову стійкість;
- оцінка фінансового потенціалу за критерієм «можливість залучення додаткового капіталу», що дозволяє позначити найбільш ефективні форми вкладення капіталу і буде визначатися ступенем привабливості підприємства для потенційного інвестора;
- оцінка фінансового потенціалу за критерієм «наявність ефективної системи управління фінансами», здійснювана шляхом визначення наявності на підприємстві систем бюджетного планування, планових звітів, планування коефіцієнтним методом.

У науковій праці [52] було розглянуто питання оцінки фінансового потенціалу промислових підприємств – однієї із важливих складових конкурентного потенціалу. Авторами розроблено технологію процедури оцінювання фінансового потенціалу підприємств промисловості, яка базується на реалізації розробленого покрокового алгоритму, математичному моделюванні рейтингової оцінки шуканого показника, використанні двох побудованих шкал оцінки. Вдосконалення методики рангової оцінки рівня фінансового потенціалу підприємства поширює інформаційне поле теорії та

практики фінансового менеджменту промислових підприємств у нестабільному бізнес-середовищі.

До формальних критеріїв оцінки науково-технічний потенціалу можна віднести рівень фінансово-економічного стану підприємств, від якого в прямій залежності перебуває кількість впроваджуваних технологічних процесів і номенклатура інноваційної продукції [53]. Наявні технології аналізуються з точки зору їх відповідності сучасним технологічним укладам та прихованим технологічним ресурсам. Для такої оцінки доцільно використовувати SWOT-аналіз [45, 54-56].

Величина науково-технологічних ресурсів залежить від:

- інтенсивності розвитку процесів створення, виробництва і впровадження інновацій;
- безперервної модернізації виробництва і сфери послуг на базі сучасних високих технологій;
- напрямків реструктуризації підприємств.

Доцільно зазначити, що оцінка зовнішнього потенціалу (зовнішніх можливостей) базується на ситуаційному аналізі з використанням SWOT-аналізу. Він визначає місце, займане підприємством в загальному економічному просторі, його сильні і слабкі сторони по відношенню до основних конкурентів досліджуваного підприємства, що дозволяє в остаточному підсумку визначити напрями підвищення внутрішнього конкурентного потенціалу.

Інноваційний потенціал пропонується оцінювати за допомогою наступних показників:

- кількість впроваджених винаходів, раціоналізаторських пропозицій;
- число освоєних нових технологій, нових видів продукції (робіт, послуг);
- обсяг науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт;
- середній вік продукції, що випускається;

- конкурентоспроможність продукції підприємства-товаровиробника;
- патентна захищеність продукції, що випускається, і застосовуваних технологій.

За рекомендаціями науковців Єрохіна Д. В. та Галушки Д. В. [57] до предметних складових конкурентного потенціалу можна віднести:

- виробничий потенціал – потенційний обсяг виробництва продукції, потенційні можливості основних засобів, потенційні можливості використання сировини і матеріалів, потенційні можливості професійних кадрів;

- фінансовий потенціал – потенційні фінансові показники виробництва (прибутковості, ліквідності, платоспроможності), потенційні інвестиційні можливості;

- організаційний потенціал, що передбачає аналіз ефективності організаційної структури управління, інфраструктури підприємства, а також вивчення його коопераційних зв'язків, рівня спеціалізації і концентрації виробництва та ін.;

- інноваційний потенціал, оцінюваний за допомогою показників, які зазначені у роботі [53];

- збутовий потенціал, який визначається виходячи з аналізу обсягу реалізації продукції у вартісному виразі і в асортименті, основних постачальників сировини, споживачів продукції, основних ринків збуту, залишків готової продукції на складі у вартісному і натуральному вираженні, максимального і мінімального меж цін продукції, що випускається, конкурентної стратегії;

- соціальний потенціал, що характеризує вартість основних невикористаних фондів, види та обсяг соціальних виплат працівникам, поточні витрати на соціально-культурні заходи, вартість утримання об'єктів соціальної інфраструктури підприємства.

Оцінку конкурентного потенціалу підприємства співавтори Єрохін Д. В. та Галушко Д. В. пропонують проводити у формі комплексного, поетапного і поелементного дослідження. При комплексній формі оцінки потенціалу досліджуються всі його складові, які інтегруються в єдиний показник. В якості основного методу інтегрування показників застосовується експертний або рейтинговий. При поетапній оцінці акцент робиться на головні критерії, які визначають здатність підприємства вирішувати поставлені на кожному з етапів завдання. Інформаційне забезпечення розрахунків ґрунтується на діючій державної статистичної і бухгалтерської звітності, а також даних спеціально проведених обстежень. Головна проблема в розрахунках зводиться до деталізації критеріїв, які забезпечують комплексну оцінку конкурентного потенціалу підприємства.

Для визначення інтегрального показника оцінки конкурентного потенціалу доцільно виконати таке [57]:

- визначити ваги показників і критеріїв; установити бальні оцінки по кожному показнику для підприємства;
- визначити чисельне значення шуканого інтегрального показника.

Для визначення ваги критеріїв оцінки конкурентного потенціалу рекомендовано використання теорії конкурентних переваг підприємства, щодо якої до конкурентних переваг низького порядку можна віднести виробничий, фінансово-економічний і соціальний потенціал; до переваг високого порядку – організаційно-управлінський, ринково-збутовий, науково-технічний та інноваційний потенціал.

Переваги низького порядку – це переваги з малою стійкістю, нездатні забезпечити переваги над конкурентами надовго. Тому вони оцінюються більш низько, ніж переваги високого порядку, для знищення яких конкурентам потрібні великі витрати, зусилля й час.

Переваги високого порядку досягаються за рахунок:

- випуску на ринок унікальної продукції, заснованої на власних конструкторських розробках;
- аналізу дифузії сил, вектор дії яких спрямований на збільшення реальних послуг; достатнього обсягу НДДКР;
- високого рівня конкурентоспроможності продукції;
- патентної захищеності продукції та застосовуваних технологій.

Узагальнюючою характеристикою конкурентного потенціалу підприємства може служити отриманий у результаті розрахунків інтегральний показник. Відставання локальних потенціалів друг від друга буде свідчити про наявність вузького місця, що буде об'єктом детального аналізу та пошуку шляхів його розширення.

Достатність потенціалу свідчить про наявність у підприємства початкових можливостей для зростання і розвитку. Результатом цього етапу є оцінка ефективності стратегії розвитку і коригування програми розвитку з урахуванням змін внутрішнього і зовнішнього конкурентного середовища. Беручи все це до уваги, слід визнати найнадійнішими стратегіями забезпечення конкурентоспроможності: унікальність і лідерство якості, а також вибіркова спеціалізація. В іншому випадку проводиться розробка і вибір альтернативних стратегій формування і розвитку підприємства згідно з наявним конкурентним потенціалом.

Деталізована оцінка виробничого потенціалу, на думку економіста Котелевської Н. В. [58], може бути проведена за наступними напрямками дослідження:

- оцінка стану виробничої складової;
- оцінка стану матеріальної складової;
- оцінка стану кадрової складової.

Ринково-збутовий потенціал підприємства у статті [50] пропонується визначати, виходячи з аналізу:

- обсягу реалізації продукції у вартісному виразі і в асортименті;

– основних постачальників сировини, споживачів продукції, основних ринків збуту, залишків готової продукції на складі у вартісному і натуральному вираженні, максимальної та мінімальної меж цін продукції, що випускається, конкурентної стратегії.

Соціальний потенціал характеризує вартість основних неvirобничих фондів, види та обсяг соціальних виплат працівникам, поточні витрати на соціально-культурні заходи, вартість утримання об'єктів соціальної інфраструктури підприємства [50].

Метою розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможного потенціалу підприємства відповідно до рекомендацій [14] є отримання комплексної характеристики, яка дозволить проводити оцінку його конкурентних позицій та забезпечить управління конкурентоспроможністю підприємства і на цій основі надасть можливості розробляти корпоративну та конкурентні стратегії підприємства. Формалізована оцінка елементів, які утворюють конкурентоспроможний потенціал підприємства (*CPE*), може бути проведена на основі оцінки кожного елементу. Використовуючи отримані результати, можна розрахувати інтегрований показник *CPE*.

Аналіз чисельного значення показника *CPE* дозволяє оцінити стан підприємства по відношенню до його конкурентів і розробити управлінське рішення у напрямку збереження або покращення конкурентних позицій підприємства. Кожне з цих рішень припускає порівняння конкурентної позиції підприємства та його конкурентів.

Конкурентна позиція підприємства визначається за такою формулою:

$$CPE_{ij} = \frac{OE_{ij}}{OC_{ij}}, \quad (1.1)$$

де  $CPE_{ij}$  – конкурентна позиція  $i$ -го підприємства за  $j$ -им елементом;

$$i = (1; n); j = (1; m);$$

$OE_{ij}$  – усереднена експертна оцінка  $j$ -го елемента за  $i$ -им підприємством;

$OC_{ij}$  – середня оцінка за  $j$ -им елементом  $i$ -го підприємства [36].

Інтегральний показник конкурентоспроможного потенціалу  $i$ -го підприємства  $IntICPE_i$  розраховується за формулою:

$$IntICPE_i = \sum_{j=1}^m CPE_{ij} \cdot W_j \quad (1.2)$$

де  $W_j$  – ваговий коефіцієнт  $j$ -го елемента.

Для оцінки отриманого результату у роботі [14] рекомендується скористатися такою шкалою оцінки рівня конкурентного потенціалу підприємства:

–  $0 < IntICPE < 0,40$  – незадовільний рівень  $CPE$ ;

–  $0,40 < IntICPE < 0,70$  – задовільний рівень  $CPE$ ;

–  $0,70 < IntICPE < 1,00$  – добрий рівень  $CPE$ ;

–  $1 > IntICPE$  – високий рівень конкурентоспроможного потенціалу підприємства.

Таким чином, за результатами порівняння розрахункового значення показника  $IntICPE$  підприємства із даними шкали робиться висновок щодо фактичного рівня конкурентного потенціалу даного підприємства на досліджуваному ринку.

Слід зазначити, що одним із поширених способів оцінки конкурентного потенціалу підприємства є графоаналітична модель, яка має назву «Квадрат потенціалу» [6]. Ця модель (метод) є досить вдалою за таких причин:

– вона наочно свідчить про стан підприємства порівняно із його конкурентами;

– надає можливість врахувати вплив багатьох чинників, які виражені кількісними і якісними оцінними показниками;

– системно встановити кількісні та якісні зв'язки між окремими елементами потенціалу, рівень його розвитку і конкурентоспроможності і на підставі цього обґрунтувати і своєчасно реалізувати управлінські рішення відносно підвищення ефективності функціонування підприємства.

У найбільш загальному вигляді графічна модель потенціалу, котра призначена для проведення діагностики можливостей підприємства, має форму сфери [6] та зображена на рис. 1.3. Така форма репрезентує усі напрями діяльності підприємства і тим самим розкриває діалектику самого потенціалу.

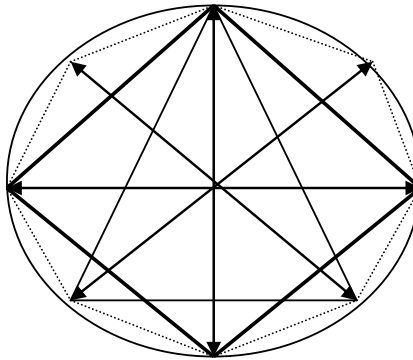


Рисунок 1.3 – Графоаналітична модель потенціалу підприємства

Проте, на практиці складно користуватися сферичною формою для оцінки потенціалу підприємства. Саме тому науковцями було запропоновано спростити графічну модель до іншої форми фігури – квадрату і проводити порівняльну комплексну рейтингову оцінку конкурентного потенціалу підприємства за допомогою системи показників по таким чотирьом функціональним блокам:

- виробництво, розподіл, збут продукції;
- організаційна структура і менеджмент;
- маркетинг;
- фінанси.

У статті [48] на основі аналізу теоретичних підходів дістала подальшого розвитку саме така графоаналітична модель оцінки потенціалу підприємства

шляхом її адаптування до особливостей діяльності конкретних суб'єктів господарювання. Оцінка конкурентного потенціалу підприємства провадиться за такими складовими елементами, а саме: організаційна складова із коефіцієнтом значущості 0,143; іміджеві складова із коефіцієнтом значущості 0,170; виробничо-фінансова складова із коефіцієнтом значущості 0,125; маркетингова складова із коефіцієнтом значущості 0,125. Для розрахунку використовується така формула:

$$P_j = \sum_{i=0}^n a_{ij} \cdot F_s , \quad (1.3)$$

де  $P_j$  – сума місць  $j$ -го досліджуваного підприємства,  $j = (1; m)$ ;

$m$  – кількість підприємств, що досліджуються;

$a_{ij}$  – значення  $i$ -го показника оцінки за  $j$ -им підприємством,  $i = (1; n)$ ;

$F_s$  – коефіцієнт значущості.

Далі отримана сума місць за кожним підприємством трансформується у довжину вектору, що утворює квадрат потенціалу підприємства. Тобто, визначивши довжину усіх векторів, креслять квадрат потенціалу і роблять відповідні висновки.

Графоаналітичний метод має декілька особливих теоретичних аспектів, які необхідно враховувати при його використанні [6, 27]. Необхідно проаналізувати форму отриманої фігури фінансового стану підприємства, яка може бути двох типів:

– правильна форма квадрату свідчить про збалансованість фінансового положення підприємства і є запорукою успіху його діяльності;

– неправильна форма квадрату (дисгармонія векторів) свідчить про не збалансованість фінансового положення підприємства і тому потребує негайного проведення термінових заходів щодо покращення його фінансового стану.

При цьому зовнішній контур квадрата обкреслює можливості підприємства щодо відносного досягнення оптимальних результатів, тобто досліджуваних параметрів підприємства.

Важливим ще є те, що існує взаємозв'язок між формою і розміром квадрату потенціалу і його життєвим циклом. В цілому, на стадії успіху – зростання обсягу продаж потенціал підприємства є високим, а на стадії спаду – малим.

### Висновки до першого розділу

У першому розділі атестаційної роботи було розглянуто теоретичні аспекти оцінювання конкурентного потенціалу підприємства. Досліджено основні етапи формування наукової думки щодо визначення терміну «потенціал» в економіці. Установлено, що останні вітчизняні розробки в цьому напрямку пов'язують зміст категорії «потенціал» з терміном «можливості». Визначено дефініції понять «потенціал підприємства» та «конкурентний потенціал підприємства». Під конкурентним потенціалом підприємства розглядаються внутрішні і зовнішні можливості підприємства, які дозволяють йому провадити ефективну конкурентну боротьбу на ринку шляхом оптимального використання матеріальних і нематеріальних ресурсів.

У процесі дослідження засад системного управління конкурентним потенціалом підприємства було з'ясовано, що побудова ефективних механізмів управління підприємствами неможлива без усестороннього, комплексного, системного дослідження конкурентного потенціалу, його структурних елементів та характеру взаємодії.

За результатами проведеного аналізу науково-методичних підходів до оцінки конкурентного потенціалу підприємства було виявлено наявність

різних методів і моделей оцінювання цього показника. Визначено, що формалізована оцінка елементів (видів можливостей), які утворюють конкурентний потенціал підприємства, може бути проведена на основі оцінки кожного елементу. Використовуючи отримані результати, можна розрахувати інтегральний показник конкурентного потенціалу підприємства.

## 2 АНАЛІЗ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА

### ПРАТ «ХАРКІВСЬКА БІСКВІТНА ФАБРИКА»

#### 2.1 Загальна характеристика ринкової діяльності підприємства ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика»

Фактологічною базою дослідження було обрано підприємство ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика», яке у теперішній час є одним із великих підприємств кондитерської галузі України та провідним кондитерським підприємством у місті Харкові [59]. Приватне акціонерне товариство «Харківська бісквітна фабрика» (скорочено «ХБФ») є підприємством типу «фабрика», яке відноситься до галузі харчової промисловості, має код за ЄДРПОУ 00377265. Діяльність даного підприємства регламентується чинним законодавством України [60-62].

Підприємство має таку історію своєї виробничо-господарської діяльності. Будівництво фабрики почалося ще у 1932 році. Перший пуск в експлуатацію чотирьох ліній з цегляними печами тунельного типу і ручним обслуговуванням, що працювали на вугіллі, відбувся вже у травні 1935 року.

У той час на фабриці працювало 1300 осіб, які виробляли борошняні кондитерські вироби на рік в обсязі 16 тис. тонн печива. Середня кількість працівників у теперішній час складає 1171 особу.

Коли почалася війна, обладнання фабрики було вивезено до міста Уфи. Після звільнення міста Харкова в 1943 році вже у 1944 році почалося відновлення виробництва. Свою першу продукцію фабрика випустила у 1945 році в обсязі 382 тис. тон печива на рік. Повністю відновлення фабрики було закінчено у 1954 році, але в її цехах, до речі, як і раніше переважала ручна праця.

У зв'язку з розробкою у 1958 році Шебелинського газового родовища на «ХБФ» було проведено повну реконструкцію виробництва, яка полягала у

такому: заміна печей на газові та установка чотирьох нових цукрових технологічних ліній. Впровадження таких заходів реконструкції дозволили, по-перше, поліпшити умови праці на фабриці, а по-друге, значно збільшити випуск продукції, про що свідчить зростання обсягу фасованої продукції більш ніж у 8 разів [59].

Проте керівництво «ХБФ» на цих досягненнях не зупинилося. До 1965 року на фабриці було повністю створено технологічний потік, а саме:

- змонтовано дві напіваавтоматичні лінії;
- встановлено десять загорткових напіваавтоматів для фасування печива;
- встановлено три тістомісильні машини;
- впроваджено безтарне перевезення сировини;
- механізовано підйомно-транспортні роботи з прийому та подачі сировини у виробництво;
- поліпшено умови праці в складах та цехах підприємства;
- споруджено будинок вафельного цеху методом «народного будівництва».

Далі у 1967 році було створено виробництво картонної та транспортної тари, а повну механізацію вафельного цеху у 1969 році вже було закінчено повністю.

Об'єктивна необхідність розвитку виробничої бази, розширення асортименту борошняних виробів вимагала конкретних дій з боку керівництва фабрики у цьому напрямку діяльності. Впровадження нових заходів полягали у такому:

- починаючи з 1986 року п'ять застарілих бісквітних ліній з виробництва цукрових сортів печива було замінено на більш прогресивні;
- у 1988 році було встановлено технологічну лінію «Мінел» з виробництва затяжних сортів печива, що значно вплинуло на покращення умов праці робітників фабрики.

Далі на початку 1991 року фабрика виходить зі складу Харківського об'єднання кондитерської промисловості і стає самостійним суб'єктом господарювання.

На підприємстві «ХБФ» у 1992 році було запущено першу в Україні потокову автоматизовану лінію з виробництва крекери італійської фірми «Орланді». В наслідок цього штат підприємства поповнився фахівцями з електронної та обчислювальної техніки.

Для забезпечення випуску продукції стабільної якості та її експортування у 1993 році фабрика отримала сертифікати відповідності на готову продукцію. Це відкривало нові можливості для фабрики щодо дистрибуції своєї продукції.

На початку 90-их років у країні почався розгортатися процес приватизації, який не минув і фабрику. Тому у грудні 1993 року підприємство було приватизовано трудовим колективом та перейменовано в АТЗТ «Харківська бісквітна фабрика». Таким чином підприємство отримало можливість самостійно розпоряджатися заробленими коштами.

Надалі події розгорталися у таким чином. Акціонерне товариство закритого типу «Харківська бісквітна фабрика» у вересні 1998 року підписала договір про спільну діяльність з Харківською кондитерською фабрикою, відповідно до якого вона забезпечувала «кондитеру» якісною сировиною і вела збут готової вже спільної продукції. У листопаді того ж року на зборах акціонерів Харківської кондитерської фабрики було прийнято рішення щодо продажу Харківській бісквітній фабриці контрольного пакету своїх акцій. У чому полягала взаємовигідність таких заходів? Відповідь є такою: кондитерська фабрика, що отримала згодом назву «Харків'янка», стала нарощувати обсяги виробництва, повертати втрачені ринки збуту, а бісквітна фабрика отримала можливість пропонувати торговим партнерам весь спектр кондитерських виробів. З точки зору маркетингу це забезпечувало певні конкурентні переваги для обох фабрик міста Харкова. Таким чином,

починаючи з 2001 року всі вироби обох підприємств стали випускатися на ринки під об'єднаним логотипом «Бісквіт-Шоколад».

У серпні 2004 року підприємства об'єдналися в корпорацію «Бісквіт-Шоколад» [63]. Ураховуючи, що історія фабрики «Харків'янка» почалася з 1896 року, коли її продукція вже у ті далеко минулі часи займала призові місця на міжнародних виставках, сьогодні торгова марка «Бісквіт-Шоколад» є сучасним брендом з давніми традиціями – «солодкий союз традицій і прогресу» [64].

Торгова марка «Бісквіт-Шоколад» прагне відповідати запитам будь-якій аудиторії. Тому, в асортименті представлені солодощі для діабетиків на фруктозі, пісні і халяльні продукти. Кондитерські вироби виготовляються відповідно до вимог ТУ і ДСТУ, проходять добровільну сертифікацію для підтвердження якості. Корпорація фокусує свою діяльність на задоволення потреб споживачів, на організацію ефективної комунікації, враховує побажання покупців щодо смакових якостей, складу і маркування [65].

Нині корпорація у складі двох підприємств: ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» та ПрАТ «Кондитерська фабрика «Харків'янка» є сучасним високотехнологічним виробництвом з обладнанням європейського рівня [66]. Кількість працюючих корпорації становить близько 3000 осіб, а добовий випуск продукції доходить до 180 тонн.

Стратегії розвитку підприємств корпорації характеризуються інноваційною спрямованістю, впровадженням нових технологій, оригінальних рецептур, підвищенням якості та безпеки кондитерських виробів, що дозволило збільшити присутність продукції на високо конкурентних міжнародних і національних ринках. Продукція корпорації «Бісквіт-Шоколад» реалізується не тільки у всіх регіонах України, а також і за рубежом. Високі оцінки якості продукції корпорації були неодноразово засвідчені на найпрестижніших міжнародних кондитерських виставках, таких як «ISM» (Кельн, Німеччина), «FMI» (Чикаго, США), «Seal» (Париж, Франція).

Характерними рисами сучасної корпорації «Бісквіт-Шоколад» є такі, що представлені на рис. 2.1 з урахуванням [63, 66, 67].



Рисунок 2.1 – Характерні риси сучасної корпорації «Бісквіт-Шоколад»

Президент Корпорації «Бісквіт-Шоколад», генеральний директор ПрАТ «ХБФ», Герой України, Заслужений працівник промисловості України Коваленко А. О. вважає, що: «Постійно удосконалюючи технологічні процеси і кваліфікацію персоналу, вдалося створити не тільки успішний колектив професіоналів, які виробляють 350 найменувань якісних кондитерських виробів, а й досягти визнання і довіри споживачів. Нашим клієнтам, партнерам

і покупцям ми присвячуємо свою працю, свою майстерність і удосконалюємо наші продукти та послуги» [66].

Продукція корпорації «Бісквіт-Шоколад» складається із декількох сотен найменувань, які поділені на такі основні групи, як: Шоколад, Бісквіти, Вафлі, Зефір, Ірис, Карамель, Цукерки у коробках, Цукерки вагові, Крекер, Мармелад, Печиво, Печиво у коробках, Печиво вагове, Пироги пісочні, Вафельні сендвичі, Нуга, Діабетична продукція.

Підприємство ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» у теперішній час – це сучасне кондитерське підприємство, яке спеціалізується на виробництві борошняних кондитерських виробів. Загальний обсяг виробництва становить близько 40 тис. тонн продукції на рік. На підприємстві трудяться 1 200 осіб.

ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» неодноразово займало перші місця в Національному бізнес-рейтингу кращих українських виробників за КВЕД 10.72.0 (виробництво печива, пирогів і тістечок тривалого зберігання).

Сьогодні бісквітне і вафельне виробництво оснащені сучасним європейським обладнанням: італійської лінією з виробництва крекеру; італійської лінією з виробництва бісквітів та рулетів; італійської лінією для пісочних пирогів з джемовою начинкою [65]. Продукція підприємства ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» випускається на ринок за брендами Georges, Old Collection, Забодайка, Фірмовий та загалом містить 12 основних асортиментних груп. Уся продукція сертифікована в системі УкрСЕПРО.

Доцільно зауважити, що підприємства ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» та ПрАТ «Харківська кондитерська фабрика» вносять вагомий вклад у реалізацію кондитерської продукції, виробленої в Україні, у структурі якої переважну частку має споживання саме вітчизняної продукції. Частки вітчизняної та імпоротної продукції у відсотках в структурі ринку України (без урахування тіні) у натуральному вираженні за 2017 рік та 2018 рік представлено за даними [69] на рис. 2.2 та рис. 2.3 відповідно.

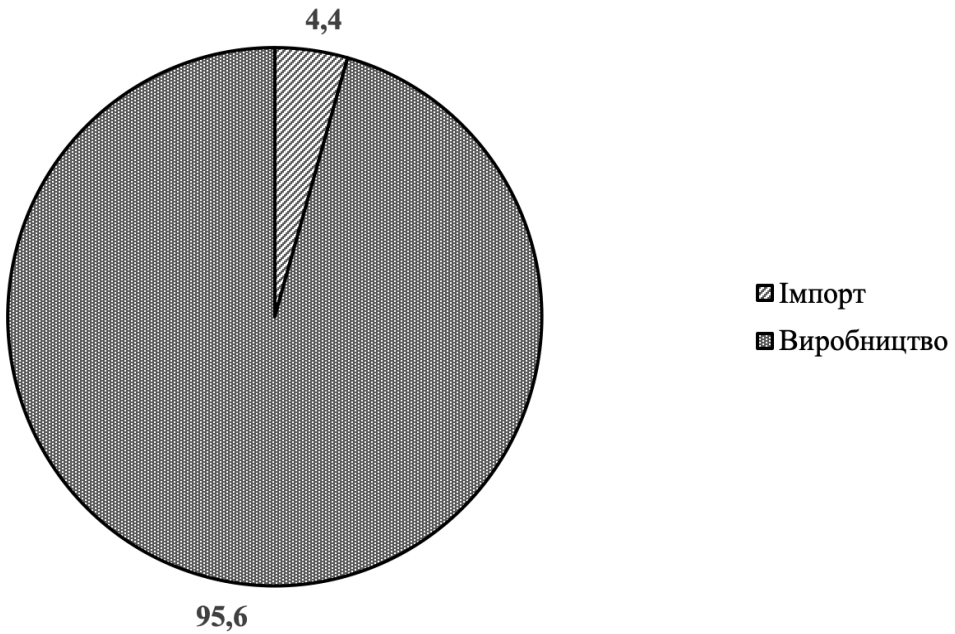


Рисунок 2.2 – Частка вітчизняної та імпортої продукції в структурі ринку в Україні в натуральному вираженні за 2017 рік, %

Зазначимо, що тіньове виробництво кондитерських виробів в Україні в основному представлено фізичними особами – підприємцями, які займаються виробництвом печива, тортів і тістечок [69].

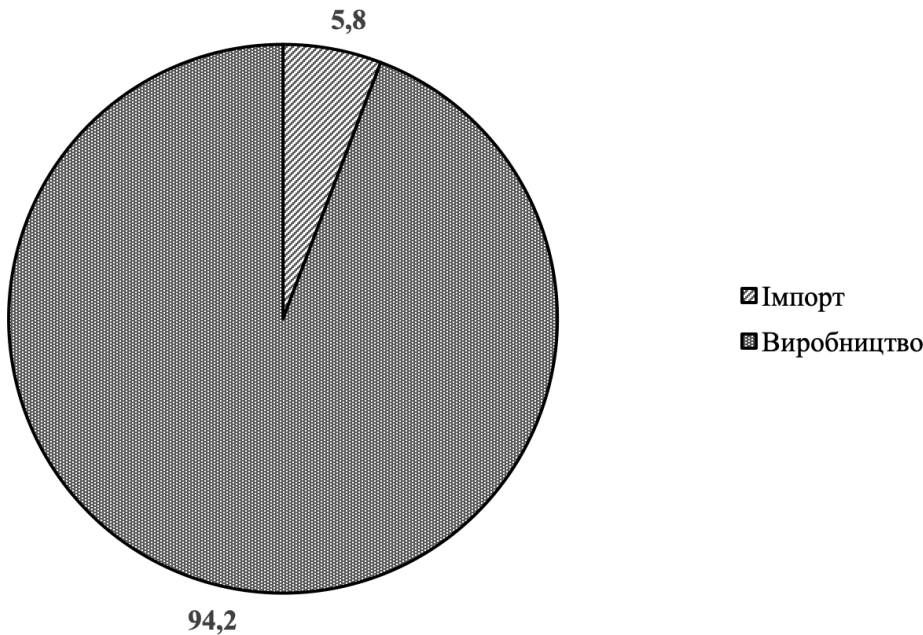


Рисунок 2.3 – Частка вітчизняної та імпортої продукції в структурі ринку в Україні в натуральному вираженні за 2018 рік, %

Таким чином можна зробити висновок, що українці більш люблять «солодку» продукцію вітчизняних кондитерських підприємств, на долю яких приходится 95,6 % у 2017 році та 94,2 % у наступному році. Проте слід зауважити, що обсяги виробництва шоколаду, продуктів з вмістом какао, солодкого печива та вафель підприємствами кондитерської галузі України на протязі 2012-2017 років постійно знижуються [70], що представлено на рис. 2.4 та на рис. 2.5 відповідно.

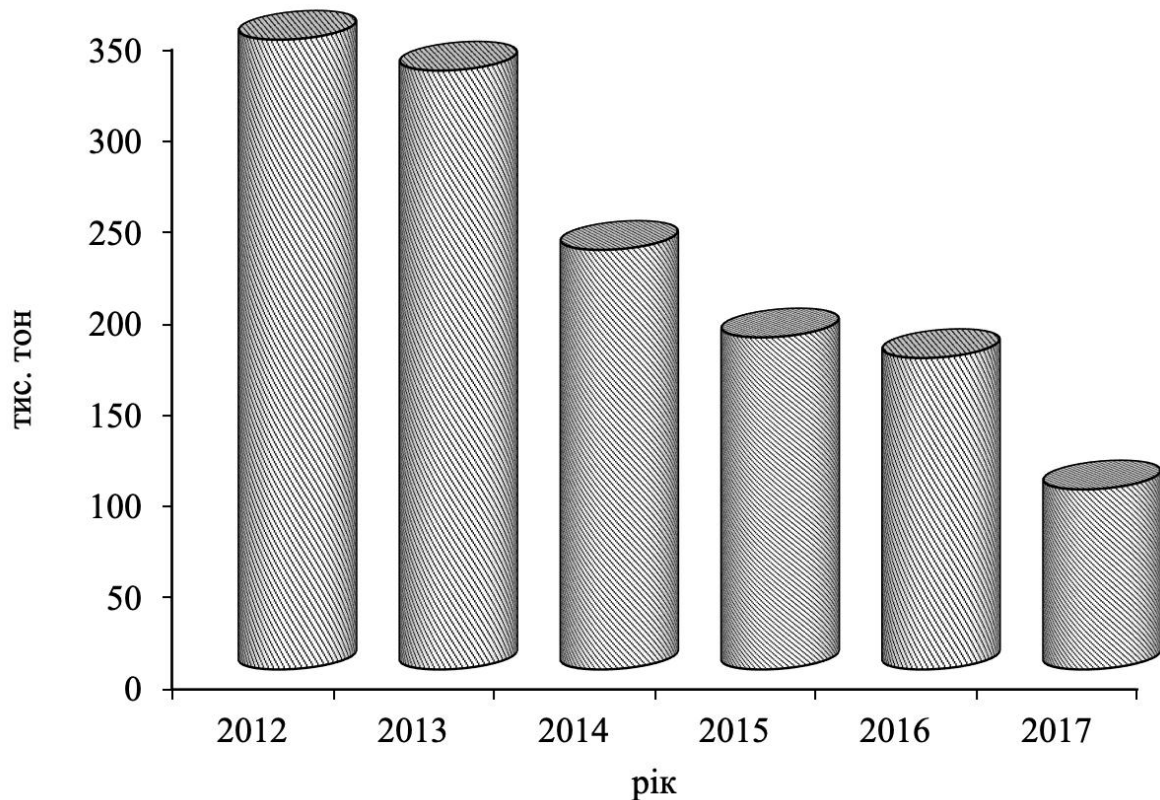


Рисунок 2.4 – Динаміка обсягу виробництва шоколаду та продуктів з вмістом какао підприємствами кондитерської галузі України, тисячі тон

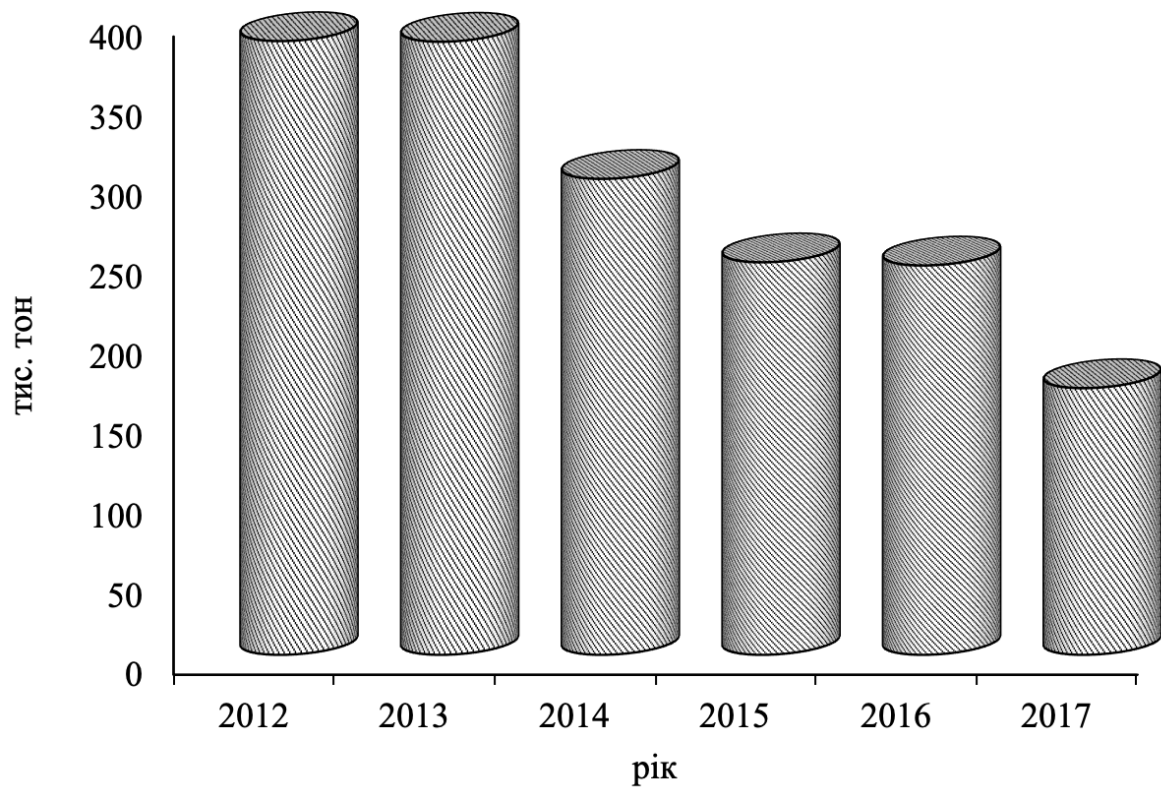


Рисунок 2.5 – Динаміка обсягу виробництва солодкого печива та вафель підприємствами кондитерської галузі України, тисячі тон

Безумовно, кондитерський ринок України сильно змінюється в умовах економічної кризи: окремі ключові гравці здають свої позиції, а покупці вже по-іншому підходять до вибору солодощів. Існують також ще й інші причини зовнішньої та внутрішньої природи щодо наявності негативних тенденцій, які характеризують обсяги виробництва вітчизняних підприємств кондитерської галузі. Тем не менш фахівці звертають увагу на деякі перспективи розвитку ринку кондитерських виробів в Україні. Нові позитивні тенденції вони вбачають у такому: відчутне падіння ввезення імпортованої продукції, збільшення експорту; зростання обсягів виробництва печива в 2017 році на 8 % [70]. Аналіз українського ринку борошняних кондитерських виробів показав, що до 2013 року лідерство утримувала фабрика «Конті». Тепер вона поступилася першістю компанії «Рошен», яка по всій території країни виробляє та реалізує свою кондитерську продукцію.

## 2.2 Ретроспективний аналіз фінансово-економічних показників діяльності підприємства ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика»

Підприємство ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» постійно розвивається, впроваджує нові технологічні лінії, поширює асортимент борошняних кондитерських виробів. У важкі для країни часи корпорація «Бісквіт-Шоколад» із часткою ринку 7,9 % ринку піднялася з четвертої позиції на другу позицію. Вагомий вклад у це досягнення внесло підприємство ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика». На фінансово-економічні показники функціонування даного підприємства безпосередній вплив, безумовно, надає інноваційна спрямованість його ринкової діяльності. Наприклад, для виробництва перших в Україні вафельних трубочок, виготовлення здобних сортів печива, семишарових вафель, запуску вафельних ліній поступово купувалося обладнання австрійської фірми «ХААС» і фірм «REON» та «POLIN». Лінію італійської фірми «SASIB BAKERY» було куплено для організації виробництва бісквітів і рулетів – принципово нової продукції для кондитерської галузі України. На основі нового обладнання німецької фірми «Бьонке-Люкао» було організовано виробництво унікальної продукції – печива в шоколаді «Презент» [65].

В результаті аналізу офіційної статистичної звітності підприємства корпорації «Бісквіт-Шоколад» ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» було встановлено, що джерелом фінансування його інвестиційної діяльності є власні кошти та кредити банків. Результати аналізу окремих показників активів та балансу в цілому підприємства ПрАТ «ХБФ» станом на початок кожного року за даними [71, 72] представлені у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Результати аналізу показників активів та балансу підприємства ПрАТ «ХБФ»

Назва показника	Чисельне значення показника за роками, тис. грн.			Відхилення	
	2017	2018	2019	Абсолютне, (гр.4-гр.2), тис. грн.	Відносне, (гр.4/гр.2), %
1	2	3	4	5	6
Баланс	1099437	1299961	1365048	26511	124,2
Необоротні активи	358221	448690	490459	132238	136,9
Накопичена амортизація	10229	13195	11519	1290	112,6
Дебіторська заборгованість за продукцію, виконані роботи, надані послуги	294885	359543	385667	90782	130,8
Запаси	296780	291896	284777	-12003	96,0
Оборотні активи	741216	851271	874589	133373	118,0

Аналіз отриманих даних показує, що як необоротні активи, так і оборотні активи за досліджуваний термін часу зросли на 36,9 % та 18,0 % відповідно. Позитивною є тенденція зниження дебіторської заборгованості підприємству за вироблену продукцію, виконані роботи, надані послуги на 90782 тис. грн., що відповідає 30,8 %.

За даними табл. 2.1 на рис. 2.6 зображено у динаміці окремі показники активів балансу ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика».

Результати аналізу основних показників, які характеризують фінансові результати діяльності ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» станом на початок кожного року, представлені у табл. 2.2 за даними [71, 72].

Аналіз отриманих даних свідчить про те, що чистий дохід від реалізації продукції даного підприємства позитивно змінився на 113783 тис. грн. за три роки, а валовий прибуток виріс на 20578 тис. грн., тобто на 8,3 %.

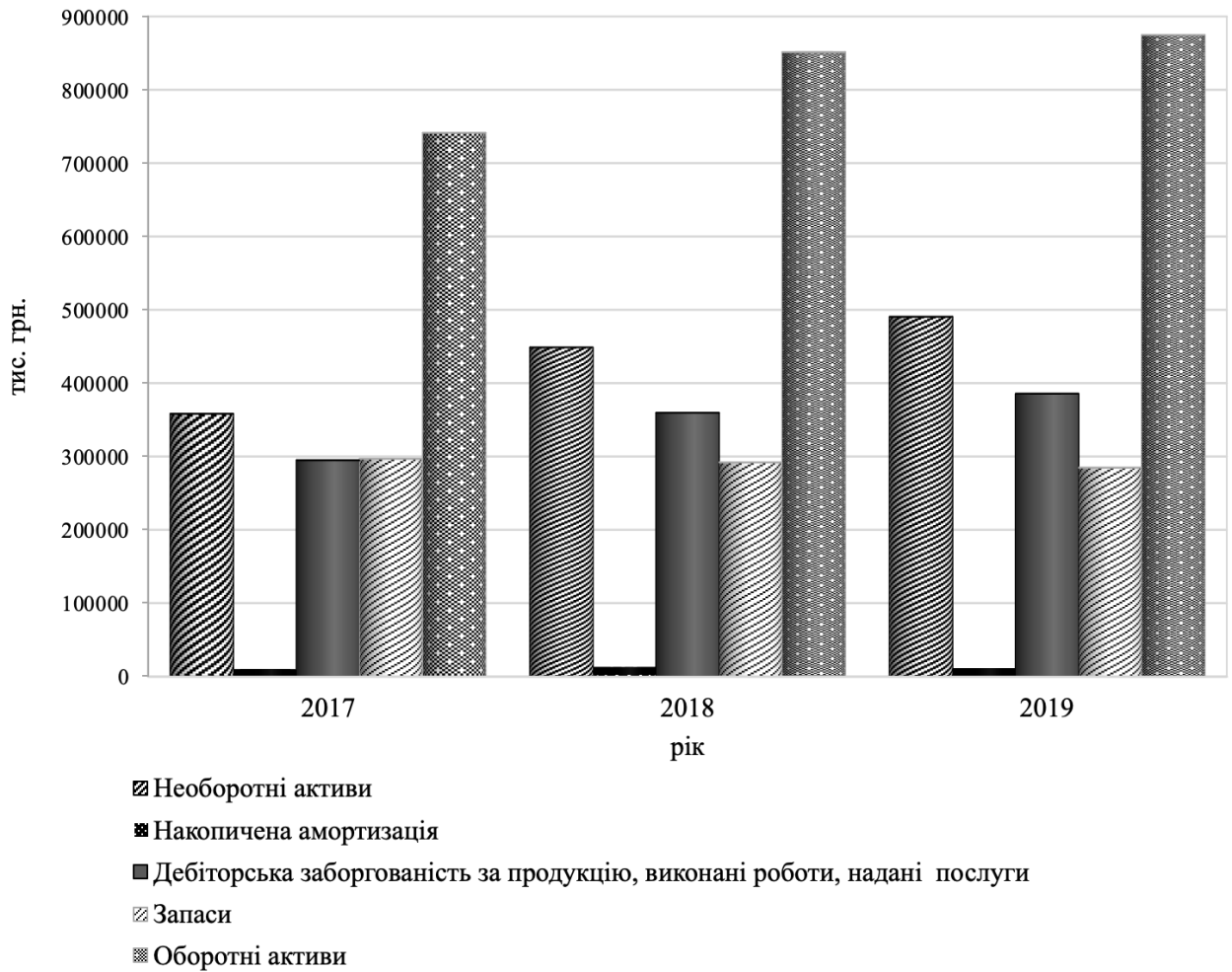


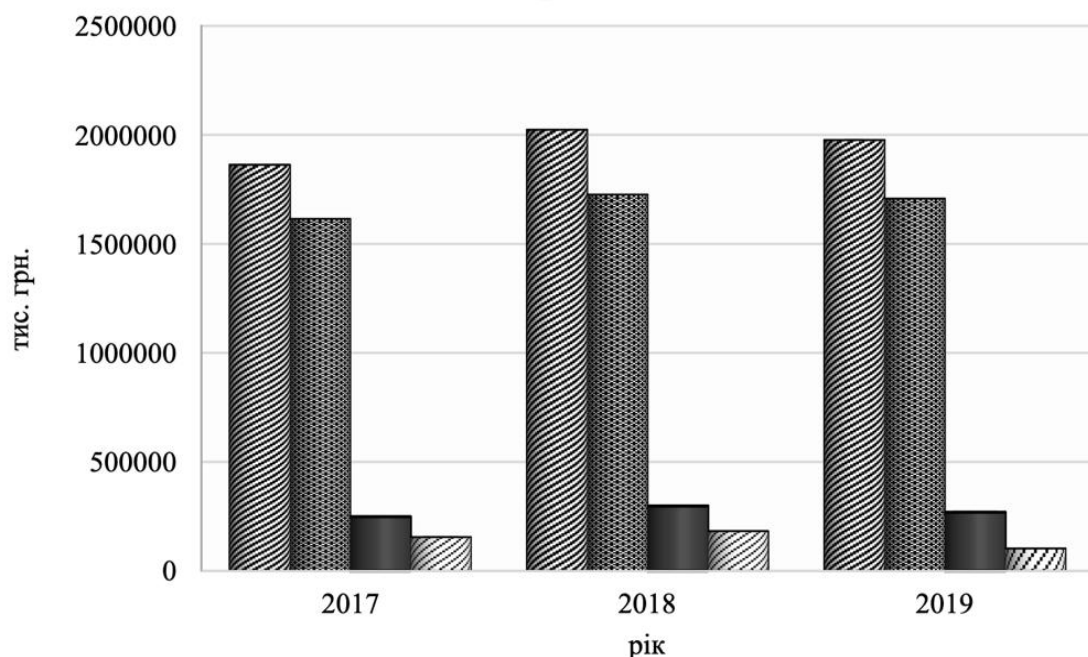
Рисунок 2.6 – Динаміка активів ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика»

Зростання собівартості продукції на 93205 тис. грн. обумовлено як зростанням обсягу випуску продукції, так і зростанням тарифів на комунальні послуги, цін на пакувальні матеріали, сировину, логістику тощо. Негативний вплив ряду суб'єктивних та об'єктивних факторів внутрішнього та зовнішнього середовища обумовив зниження фінансового результату до оподаткування на 52387 тис. грн. за аналізований термін часу.

Таблиця 2.2 – Аналіз фінансових результатів ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика»

Назва показника	Чисельне значення за роками, тис. грн.			Зміна показника	
	2017	2018	2019	абсолютна, (гр.4-гр.2), тис. грн.	відносна, (гр.4/гр.2), %
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, виконаних робіт, наданих послуг)	1862958	2023496	1976741	113783	106,1
Собівартість реалізованої продукції (товарів, виконаних робіт, наданих послуг)	1614356	1725734	1707561	93205	105,8
Валовий прибуток	248602	297762	269180	20578	108,3
Фінансовий результат до оподаткування	155153	182381	102766	-52387	66,2

За даними табл. 2.2 на рис. 2.7 зображено у динаміці фінансові результати діяльності ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика».



- ▨ Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, виконаних робіт, наданих послуг)
- ▩ Собівартість реалізованої продукції (товарів, виконаних робіт, наданих послуг)
- Валовий прибуток
- ▨ Фінансовий результат до оподаткування

Рисунок 2.7 – Динаміка фінансових результатів ПрАТ «ХБФ»

У роботі було проведено аналіз операційних витрат ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» станом на початок кожного року за даними [71, 72]. Результати аналізу наведені у табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Результати аналізу операційних витрат підприємства ПрАТ «ХБФ»

Назва показника	Чисельне значення за роками, тис. грн.			Зміна показника	
	2017	2018	2019	абсолютна, (гр.4-гр.2), тис. грн.	відносна, (гр.4/гр.2), %
1	2	3	4	5	6
1. Матеріальні затрати	813606	901761	965145	151539	118,6
2. Витрати на оплату праці	107452	123925	141328	33876	131,5
3. Відрахування на соціальні заходи	22893	26378	30181	7288	131,8
4. Амортизація	30106	27810	29015	-1091	96,4
5. Інші операційні витрати	130113	182067	149977	19864	115,3
Разом	1104170	1261941	1315646	211476	119,2

За отриманими даними стає очевидним зростання матеріальних витрат на 18,6 % на фоні зростання обсягів виготовленої продукції. Позитивним є зростання витрат на оплату праці на протязі трьох років на 33876 тис. грн. або на 31,5 %.

Важливим було провести аналіз структури операційних витрат досліджуваного підприємства. У табл. 2.4 наведені результати розрахунків структури операційних витрат за даними табл. 2.3 станом на початок кожного року.

За даними табл. 2.4 можна зробити висновок, що найвагомішою статтею витрат для даного підприємства є матеріальні затрати, на другому місці – інші операційні витрати. Найменшими за розміром питомі ваги належать таким статтям операційних витрат, як «відрахування на соціальні заходи» та «амортизація».

Таблиця 2.4 – Результати аналізу структури операційних витрат підприємства ПрАТ «ХБФ»

Назва статті	Питома вага статті витрат за роками, %			Абсолютна зміна, (гр.4-гр.2), %
	2017	2018	2019	
1	2	3	4	5
Матеріальні затрати	73,68	72,46	73,36	0,32
Витрати на оплату праці	9,73	9,82	10,74	1,01
Відрахування на соціальні заходи	2,08	2,09	2,29	0,21
Амортизація	2,73	2,20	2,21	-0,52
Інші операційні витрати	11,78	13,43	11,40	-0,38
Разом	100,00	100,00	100,00	0,00

Для наочного представлення структури операційних витрат на рис. 2.8 наведено у якості прикладу кругову діаграму за даними табл. 2.4 (графу 4) для підприємства ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика».



Рисунок 2.8 – Діаграма структури операційних витрат ПрАТ «ХБФ»

Отже, стає очевидним, що найбільшу питому вагу у структурі операційних витрат підприємства має стаття «матеріальні затрати».

Таким чином, за результатами проведеного ретроспективного аналізу фінансово-економічних показників діяльності підприємства ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» можна вважати, що вони, в основному, характеризуються позитивною динамікою змін за часом.

### 2.3 Характеристика впливу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища на конкурентний потенціал підприємства ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика»

На конкурентний потенціал підприємства, який у першому розділі даної роботи було визначено як систему можливостей, компетенцій і ресурсів, постійно впливають фактори зовнішнього та внутрішнього середовища. Фактори впливу на конкурентний потенціал підприємства – це сукупність усіх рушійних сил і причин, що визначають динаміку цього показника. Вплив на конкурентний потенціал підприємства потрібно розглядати і досліджувати з двох поглядів: зовнішнього середовища, тобто з боку макро- і мікрооточення, у якому діє підприємство; внутрішнього середовища самого підприємства, що складається з ряду ланок і сфер діяльності (ресурсів) [73].

Фактори зовнішнього середовища виникають і діють за межами підприємства, незалежно від його функціонування на галузевому ринку. До факторів зовнішнього середовища відповідно до [1] відносять економічні, соціальні, політичні, юридичні умови, вплив яких визначається обмежувальними або стимулюючими заходами з боку різних державних органів, банків, інвестиційних та страхових компаній, суспільних груп,

політичних сил та ін. Важливим фактором також виступають ринкові умови конкуренції на ринках ресурсів і умови конкуренції безпосередньо в галузі.

Внутрішні фактори виникають всередині підприємства і повністю залежать від механізмів його діяльності. До внутрішніх факторів відносяться такі, як:

- стратегія підприємства, для реалізації якої формується потенціал;
- досвід і навички менеджерів, необхідні для реалізації намічених планів;
- принципи організації та ведення бізнесу, якими керуються на підприємстві;
- моральні цінності й амбіції керівників;
- загальноприйняті в межах підприємства цінності та культура [27].

У науковій праці [1] запропонована класифікація факторів, що впливають на процес формування конкурентного потенціалу підприємства. Фактори, що мають вплив на конкурентний потенціал, доцільно поділяти, на думку авторів, на такі групи: зовнішнє макросередовище, зовнішнє мікросередовище, внутрішнє середовище підприємства.

Фактори макросередовища включають: економічні, політичні, правові, екологічні, науково-технічні, демографічні, соціально-культурні та конкурентоспроможність економіки країни. Зовнішнє мікросередовище середовище уявляє собою безпосереднє оточення підприємства у складі параметрів попиту на продукцію та факторів, що безпосередньо взаємодіють із підприємством, із постачальників і конкурентів, які є найбільш значущими для конкретного підприємства. За необхідності до вітчизняних факторів мікросередовища можуть бути додані іноземні споживачі, посередники, конкуренти і партнери, а також може бути вивчений ринок робочої сили для трудомістких виробництв.

Внутрішнє середовище підприємства у роботі [74] визначено як сукупність економічних ресурсів, внутрішньофірмового менеджменту й

інституціональної структури економіки підприємства. Відповідно до роботи [1] внутрішнє середовище підприємства розглядається як сукупність усіх внутрішніх змінних, котрі визначають процеси його діяльності. Внутрішнє середовище безпосередньо впливає на функціонування підприємства і є системою факторів, що діють усередині підприємства. Сукупність основних процесів і елементів організації, а також їхній стан і визначають той потенціал і ті можливості, якими володіє підприємство.

Основними факторами впливу внутрішнього середовища на конкурентний потенціал підприємства є такі:

- ступінь морального і фізичного зносу об'єктів нерухомості підприємства;
- стан матеріально-технічної бази і ступінь морального і фізичного зносу верстатного парку;
- стратегія підприємства;
- рівень фінансового забезпечення;
- рівень іміджу підприємства;
- інтелектуальний потенціал;
- рівень кваліфікації персоналу;
- рівень компетентності фахівців і керівників;
- раціональність режимів роботи і відпочинку;
- узгодженість пропускної спроможності цехів і дільниць;
- забезпеченість робочих місць матеріалами, електроенергією, комплектуючими виробами, оснащенням;
- наявність інноваційних можливостей і потенціалу;
- стан системи контролю якості;
- відповідність організаційної структури стратегії і цілям підприємства;
- наявність передових технологій і сучасного устаткування;
- ефективність діяльності підприємства;
- ефективність організаційної структури та ін. [1].

На рис. 2.9 відповідно до рекомендацій [1, 27] представлені фактори впливу на конкурентний потенціал підприємства ПрАТ «ХБФ».



Рисунок 2.9 – Фактори впливу на конкурентний потенціал ПрАТ «ХБФ»

Розглянемо окремі особливості макросередовища відповідно до [75]. До основних факторів макросередовища віднесено такі п'ять груп факторів:

- економічні;
- соціально-культурні;
- політико-правові;

- технологічні;
- природно-географічні.

Економічні фактори, такі, як темпи інфляції, рівень зайнятості, міжнародний платіжний баланс, стабільність національної валюти повинні постійно оцінюватися під час аналізу макросередовища. Що для одних підприємств виступає економічною загрозою, для інших може надавати нові можливості розвитку.

Певні загрози для діяльності підприємств, (особливо тих, що працюють на міжнародному ринку) або нові можливості можуть виникнути через зміну валютного курсу, через нестабільність політичної ситуації у країнах, які є об'єктами інвестиційної діяльності, через діяльність закордонних картелів або через ускладнення доступу до сировини.

Характеристика особливостей впливу соціально-культурних факторів полягає у тому, що суспільство складається з груп людей, які мають різні культурні характеристики. Культурні цінності навряд чи можна змінити, їх слід сприймати як об'єктивну реальність і враховувати в діяльності підприємства.

Політико-правові фактори є найважливішими елементами політико-правового середовища, яке включає:

- законодавство;
- урядові установи;
- впливові групи населення.

Митні тарифи, податкова система, закони та нормативні акти уряду, політична стабільність або політичні конфлікти безпосередньо впливають на підприємницьку активність, ефективність діяльності підприємств-товаровиробників. Об'єднання споживачів, екологічні організації дедалі активніше впливають на прийняття рішень щодо закриття підприємств, діяльність яких суперечить регіональним, екологічним та іншим життєво-важливим інтересам населення.

Таким чином, виділяють велику кількість факторів впливу на формування конкурентного потенціалу підприємства. Внаслідок впливу всіх цих факторів постійно відбуваються певні структурні зміни всередині конкурентного потенціалу, а також якісні та кількісні зрушення техніко-економічних показників, які його характеризують.

### Висновки до другого розділу

Другий розділ атестаційної роботи присвячено питанням аналізу результатів функціонування підприємства ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика». Було дано загальну характеристику ринкової діяльності підприємства, історії його виникнення і розвитку. У теперішній час дане підприємство виготовляє та реалізує на ринку свою продукцію у складі корпорації «Бісквіт-Шоколад» за брендами Georges, Old Collection, Забодайка.

На фінансово-економічні показники функціонування даного підприємства безпосередній вплив, безумовно, надає інноваційна спрямованість його ринкової діяльності. Було проведено аналіз ряду фінансово-економічних показників діяльності підприємств на основі даних його річних Звітів про фінансовий стан (Баланс) підприємства та річних Звітів про його фінансові результати. Аналіз отриманих результатів показав, що, в основному, показники, які були досліджені, характеризуються позитивною динамікою змін за часом. Наприкінці другого розділу було дано характеристику впливу факторів зовнішнього макросередовища та мікросередовища, а також внутрішнього середовища на конкурентний потенціал підприємства, виявлено особливості їх впливу.

### **3 НАУКОВО-МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОЦІНКИ КОНКУРЕНТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА**

#### **3.1 Характеристика елементів, що формують конкурентний потенціал підприємства**

У першому розділі роботи було визначено, що під конкурентним потенціалом підприємства розуміється система можливостей, компетенцій і ресурсів, під впливом яких в динаміці формується сукупність внутрішніх конкурентних переваг за рахунок адаптивності та інноваційності і які постійно перебувають під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів та формують рівень конкурентоспроможності підприємства.

Конкурентні можливості – це ключові сильні сторони підприємства, що формують його ринкову позицію. Більшість основних конкурентних можливостей є тими характеристиками підприємства, за допомогою яких воно створює свої конкурентні переваги. Конкурентні можливості є певною цінністю, яку підприємство пропонує своїм споживачам. У той же час від них залежить спроможність підприємства протистояти новим загрозам з боку конкурентів, які можуть з'явитися в результаті радикальних змін у світі інноваційних технологій. Виявлення і використання тих чи інших унікальних можливостей дозволить підприємству ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» конкурувати з іншими виробниками бісквітної продукції у ринковому середовищі, котре динамічно розвивається.

Сьогодні безперечно інноваційна спрямованість діяльності підприємства ПрАТ «ХБФ» є умовою реалізації стратегії його розвитку, забезпечення конкурентних переваг на різних сегментах ринків шляхом утримання та завоювання прихильності споживачів [76]. Для цього підприємство має орієнтуватися не тільки на функціональні потреби потенціальних споживачів, але й враховувати всі рівні потреб, тобто

здійснювати цілеспрямовану систематизовану діяльність із задоволення як функціональних, так і емоційних, соціальних та психологічних потреб споживачів. Брендинг, який концентрується на формуванні довготривалих стосунків із споживачами, стає відповіддю на сучасні ринкові умови та інструментом забезпечення конкурентоспроможності підприємства [77] на основі формування та управління його конкурентним потенціалом. Передумовою виконання функцій управління виступає процедура оцінювання конкурентного потенціалу підприємства. Таке бачення проблеми надало можливості далі реалізувати такі положення методичного підходу щодо оцінки конкурентного потенціалу підприємства:

- конкурентний потенціал підприємства розглядається як сукупність основних потенціалів;
- основні потенціали ототожнюються із відповідними можливостями підприємства;
- кожний основний потенціал (можливість) представлений сукупністю відповідних локальних потенціалів;
- кожен локальний потенціал оцінюється за допомогою певної сукупності одиничних показників.

Узагальнення пропозицій учених щодо основних складових елементів конкурентного потенціалу підприємства, методичних підходів до синтезу цього показника та оцінки його інтегрального значення дозволило визначити перелік основних і локальних потенціалів та склад одиничних оцінних показників за кожним локальним потенціалом. Кожен із локальних потенціалів віднесено до конкретного виду основного потенціалу (можливості) підприємства.

Відповідно до цього у роботі було обрано такі види основних потенціалів (можливостей) підприємства ПрАТ «ХБФ» для проведення оцінювання його конкурентного потенціалу: виробничо-технологічний потенціал; маркетинговий потенціал; фінансово-інноваційний потенціал;

інформаційний потенціал; трудовий потенціал; інтелектуальний потенціал.

Розглянемо функціональне призначення основних потенціалів, тобто основних складових елементів конкурентного потенціалу підприємства:

- маркетинговий – задоволення потреб споживачів у борошняних кондитерських виробках, підвищення рівня конкурентоспроможності своєї продукції та підприємства у цілому на вітчизняному галузевому ринку;

- виробничо-технологічний – підвищення ефективності технологій, використання основного та оборотного капіталу, підвищення технологічного рівня виробництва борошняних кондитерських виробів;

- фінансово-інноваційний – покращення показників від результатів фінансово-господарської діяльності, забезпеченість фінансовими ресурсами для розвитку та підтримки оптимальної структури капіталу, розробка та впровадження різноманітних інновацій, системний підхід в управлінні розвитком інноваційного потенціалу на засадах маркетингу, інвестування новацій у нові технології і менеджмент;

- інформаційний потенціал – інформатизація діяльності, пріоритетність інформаційних продуктів;

- трудовий потенціал – підвищення кваліфікації персоналу, рівня компетентності, забезпечення високого рівня продуктивності праці;

- інтелектуальний – результативність виконання науково-дослідних робіт, забезпечення високого рівня організації і координації управлінської діяльності;

Перелік локальних потенціалів за кожним основним потенціалом представлено таким складом:

- маркетинговий потенціал – товарний потенціал, ціновий потенціал, збутовий потенціал, комунікаційний потенціал;

- виробничо-технологічний потенціал – технологічний потенціал, ресурсний потенціал, виробничий потенціал;

- фінансово-інноваційний потенціал – фінансовий потенціал, інноваційний потенціал, інвестиційний потенціал;
- інформаційний потенціал – потенціал інформатизації, іміджевий потенціал;
- трудовий потенціал – кадровий потенціал, мотиваційний потенціал;
- інтелектуальний потенціал – науково-дослідницький потенціал, управлінський потенціал.

Узагальнену характеристику структури конкурентного потенціалу ПрАТ «ХБФ» наведено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Характеристика структури конкурентного потенціалу ПрАТ «ХБФ»

Основний потенціал (конкурентна можливість)	Локальний потенціал	Одиничний показник оцінки
1	2	3
1. Виробничо-технологічний потенціал	1.1 Технологічний потенціал	конкурентоспроможність технологій; відповідність технологій вимогам галузевого ринку
	1.2 Ресурсний потенціал	ступінь оновлення основних фондів; використання виробничих потужностей
	1.3 Виробничий потенціал	відповідність устаткування особливостям та обсягам ринку кондитерської продукції; ефективність використання основних фондів
2. Інноваційно-інвестиційний потенціал	2.2 Інноваційний потенціал	активність, розвиток, стабільність інноваційної діяльності; наявність інноваційних розробок; ефективність впроваджених інноваційних проєктів
	2.3 Інвестиційний потенціал	інвестиційна привабливість; впровадження ефективних інвестиційних проєктів
3. Фінансово-економічний потенціал	3.1 Фінансовий потенціал	фінансова стійкість; платоспроможність; ділова активність
	3.2 Економічний потенціал	рентабельність вкладеного капіталу; наявності власного капіталу, достатнього для виконання умов ліквідності і фінансової стійкості

Продовження таблиці 3.1

1	2	3
4. Маркетинговий потенціал	4.1 Товарний потенціал	якість борошняної кондитерської продукції; гнучкість асортиментної політики; розробка нової продукції; бренди; конкурентоспроможність продукції
	4.2 Ціновий потенціал	гнучкість цінової політики; система цінових знижок; співвідношення «ціна/якість»
	4.3 Збутовий потенціал	ефективність системи збуту; маркетингова логістика
	4.4 Комунікаційний потенціал	ефективність реклами; персональні продажі; система стимулювання збуту; заходи PR; прямий маркетинг
5. Інформаційний потенціал	5.1 Іміджевий потенціал	PR-акції; брендинг; інформаційна прозорість
	5.2 Потенціал інформатизації	програмне та технічне забезпечення; розробка та пріоритетність інформаційних продуктів; інформатизація діяльності
6. Інтелектуальний потенціал	6.1 Науково-дослідницький потенціал	питома вага працівників, які мають рівень кваліфікації «магістр» або ступінь кандидата (доктора) наук за фахом; результативність науково-дослідних робіт
	6.2 Управлінський потенціал	рівень регламентування дій працівників; ступінь дискримінації працівників; стійкість ринкових позицій підприємства
7. Трудовий потенціал	7.1 Кадровий потенціал	рівень кваліфікації персоналу; компетентність менеджерів усіх рівнів управління; комунікабельність; психологічний клімат
	7.2 Мотиваційний потенціал	ефективна система мотивації персоналу; участь працівників в управлінні підприємством

Таким чином, далі у роботі будуть оцінені, перш за все, саме ті локальні показники, які наведені у табл. 3.1, а потім за обраною методикою буде проведено оцінку сучасного конкурентного потенціалу підприємства ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика».

### 3.2 Методика оцінки конкурентного потенціалу підприємства ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика»

Розробка методики оцінки конкурентного потенціалу підприємства (*CPE*) базується на експертному кількісному порівнянні основних його потенціалів (елементів) для отримання інтегрального показника – комплексної характеристики, яка дозволить проводити аналіз конкурентних можливостей, позицій підприємства, забезпечить управління його конкурентоспроможністю і на цій основі надасть можливість розробляти корпоративну та конкурентні стратегії.

Для отримання бальної оцінки основних потенціалів, на основі яких пропонується провадити розрахунок інтегрального показника конкурентного потенціалу підприємства (*IntICPE*), у роботі передбачається проведення експертної оцінки одиничних показників за кожним локальним показником. Використовуючи отримані результати, можна оцінити стан досліджуваного підприємства за такими варіантами:

- по відношенню до основних конкурентів на ринку кондитерської борошняної продукції;
- по відношенню до підприємства – лідера на ринку;
- у динаміці порівняти значення інтегрального показника конкурентного потенціалу підприємства;
- провести аналіз резервів росту даного показника за обраний термін часу та за необхідністю розробити заходи, реалізація яких на практиці сприятиме підвищенню рівня конкурентного потенціалу підприємства у нестабільному зовнішньому середовищі.

Оберемо останній варіант, який передбачає розробку управлінського рішення у напрямку збереження або зростання чисельного значення конкурентного потенціалу підприємства. Для розробки методики оцінки

конкурентного потенціалу підприємства розроблено схему, яка передбачає реалізацію упорядкованої послідовності дій (рис. 3.1).



Рисунок 3.1 – Схема процедури оцінки та аналізу конкурентного потенціалу підприємства

Розглянемо розроблену покрокову схему процедури оцінки та аналізу конкурентного потенціалу підприємства ПрАТ «ХБФ».

Крок 1. Прийняття рішення щодо оцінки конкурентного потенціалу підприємства.

Крок 2. Визначення переліку основних і локальних потенціалів. За кожним із локальних потенціалів складається відповідний перелік одиничних показників оцінки конкурентного потенціалу підприємства (див. табл. 3.1).

Крок 3. Наступним важливим кроком є формування групи експертів у складі трьох фахівців, оцінка за коефіцієнтом конкордації  $W$  [78] ступеня погодженості їх думок ( $W > 0,86$ ), вибір п'яти бальної системи оцінки, експертна оцінка одиничних показників за кожним локальним потенціалом.

Крок 4. Розрахунок сумарних бальних оцінок за кожним основним потенціалом виконано у середовищі Microsoft Excel і є файлом «Оцінка СРЕ.xls». Екранні форми документів, що містять результати розрахунків шуканих показників, наведені на рис. 3.2 – 3.8 відповідно.

	A	B	C	D
1	<b>Показник оцінки</b>	<b>Експертна оцінка, бал</b>		
2		експерт1	експерт2	експерт3
3	<b>Інформаційний потенціал</b>			
4	<b>1.1 Іміджевий потенціал</b>			
5	– PR-акції	4	3	4
6	– брендинг	5	5	4
7	– інформаційна прозорість	3	3	3
8	Всього	12	11	11
9	Усереднена оцінка	<b>11,33</b>		
10	<b>1.2 Потенціал інформатизації</b>			
11	– програмне та технічне забезпечення	5	4	5
12	– розробка та пріоритетність інформаційних продуктів	4	4	4
13	– інформатизація діяльності	4	4	3
14	Всього	13	12	12
15	Усереднена оцінка	<b>12,33</b>		
16	<b>Разом</b>	<b>23,66</b>		
17				

Рисунок 3.2 – Екранна форма документа «Експертна оцінка основного інформаційного потенціалу»

	A	B	C	D
1	<b>Показник оцінки</b>	<b>Експертна оцінка, бал</b>		
2		експерт1	експерт2	експерт3
3	<b>Фінансово-економічний потенціал</b>			
4	<b>1.1 Фінансовий потенціал</b>			
5	– фінансова стійкість	4	4	3
6	– платоспроможність	3	3	4
7	– ділова активність	4	4	4
8	Всього	11	11	11
9	Усереднена оцінка	<b>11,00</b>		
10	<b>1.2 Економічний потенціал</b>			
11	– рентабельність вкладеного капіталу	4	5	4
12	– наявність власного капіталу, достатнього для забезпечення ліквідності і фінансової стійкості	4	4	4
13	Всього	8	9	8
14	Усереднена оцінка	<b>8,33</b>		
15	<b>Разом</b>	<b>19,33</b>		
16				

Інформаційний потенціал      **Фінансово-економічний потенціал**      +

Рисунок 3.3 – Екранна форма документа «Експертна оцінка основного фінансово-економічного потенціалу»

	A	B	C	D
1	<b>Показник оцінки</b>	<b>Експертна оцінка, бал</b>		
2		експерт1	експерт2	експерт3
3	<b>Виробничо-технологічний потенціал</b>			
4	<b>1.1 Технологічний потенціал</b>			
5	– конкурентоспроможність технологій	5	5	5
6	– відповідність технологій вимогам галузевого ринку	5	4	4
7	Всього	10	9	9
8	Усереднена оцінка	<b>9,33</b>		
9	<b>1.2 Ресурсний потенціал</b>			
10	– ступінь оновлення основних фондів	5	5	5
11	– використання виробничих потужностей	5	4	5
12	Всього	10	9	10
13	Усереднена оцінка	<b>9,67</b>		
14	<b>1.3 Виробничий потенціал</b>			
15	– відповідність устаткування особливостям та обсягам ринку кондитерської продукції	4	4	4
16	– ефективність використання основних фондів	5	4	5
17	Всього	9	8	9
18	Усереднена оцінка	<b>8,67</b>		
19	<b>Разом</b>	<b>27,67</b>		
20				

Виробничо-технолог. потенціал      Інтелектуальний потенціал      +

Рисунок 3.4 – Екранна форма документа «Експертна оцінка основного виробничо-технологічного потенціалу»

	A	B	C	D
1	<b>Показник оцінки</b>	<b>Експертна оцінка, бал</b>		
2		експерт1	експерт2	експерт3
3	<b>Інтелектуальний потенціал</b>			
4	<b>1.1 Науково-дослідницький потенціал</b>			
5	– питома вага працівників, які мають рівень кваліфікації «магістр» або ступінь кандидата (доктора) наук за фахом	4	3	3
6	– результативність науково-дослідних робіт	4	3	4
7	Всього	8	6	7
8	Усереднена оцінка	7,00		
9	<b>1.2 Управлінський потенціал</b>			
10	– рівень регламентування дій працівників	4	4	4
11	– ступінь дискримінації працівників	1	2	1
12	– стійкість ринкових позицій підприємства	4	3	3
13	Всього	9	9	8
14	Усереднена оцінка	8,67		
15	<b>Разом</b>	<b>15,67</b>		

◀ ▶ Виробничо-технолог. потенціал **Інтелектуальний потенціал** +

Рисунок 3.5 – Екранна форма документа «Експертна оцінка основного інтелектуального потенціалу»

	A	B	C	D
1	<b>Показник оцінки</b>	<b>Експертна оцінка, бал</b>		
2		експерт1	експерт2	експерт3
3	<b>Трудовий потенціал</b>			
4	<b>1.1 Кадровий потенціал</b>			
5	– рівень кваліфікації персоналу	5	5	4
6	– компетентність менеджерів усіх рівнів управління	4	5	5
7	– комунікабельність	5	4	4
8	– психологічний клімат	4	4	5
9	Всього	18	18	18
10	Усереднена оцінка	18,00		
11	<b>1.2 Управлінський потенціал</b>			
12	– ефективна система мотивації персоналу	4	3	4
13	– участь працівників в управлінні підприємством	3	3	3
14	Всього	7	6	7
15	Усереднена оцінка	6,67		
16	<b>Разом</b>	<b>24,67</b>		

◀ ▶ Інтелектуальний потенціал **Трудовий потенціал** Маркетинг +

Рисунок 3.6 – Екранна форма документа «Експертна оцінка основного трудового потенціалу»

	A	B	C	D
2	<b>Показник оцінки</b>	експерт1	експерт2	експерт3
3	<b>Маркетинговий потенціал</b>			
4	<b>1.1 Товарний потенціал</b>			
5	- якість борошняної кондитерської продукції	5	5	5
6	- гнучкість асортиментної політики	4	5	5
7	- торгова марка	4	4	4
8	- розробка нової продукції	5	4	4
9	- конкурентоспроможність продукції	4	4	4
10	Всього	22	22	22
11	Усереднена оцінка	<b>22,00</b>		
12	<b>1.2 Ціновий потенціал</b>			
13	- гнучкість цінової політики	4	4	4
14	- система цінових знижок	4	4	4
15	- співвідношення «ціна/якість»	5	4	4
16	Всього	13	12	12
17	Усереднена оцінка	<b>12,33</b>		
18	<b>1.3 Збутовий потенціал</b>			
19	- ефективність системи збуту	4	4	4
20	- маркетингова логістика	4	3	4
21	Всього	8	7	8
22	Усереднена оцінка	<b>7,67</b>		
23	<b>1.4 Комунікаційний потенціал</b>			
24	- ефективність реклами	3	4	3
25	- персональні продажі	3	3	3
26	- система стимулювання збуту	4	3	4
27	- заходи PR	4	4	4
28	- прямий маркетинг	5	5	4
29	Всього	19	19	18
30	Усереднена оцінка	<b>18,67</b>		
31	<b>Разом</b>	<b>66,67</b>		

Рисунок 3.7 – Екранна форма документа «Експертна оцінка основного маркетингового потенціалу»

Крок 5. Оцінка за обраною моделлю інтегрального показника конкурентного потенціалу підприємства – *IntCPE*. Для оцінки чисельного значення інтегрального показника конкурентного потенціалу підприємства використовується така авторська формула:

$$IntICPE = \sum_{i=1}^n GP_i \cdot w_i, \quad (3.1)$$

де  $GP_i$  – основний  $i$ -ий потенціал,  $i = (1;n)$ ;

$n$  – кількість видів основних потенціалів підприємства;

$w_i$  – коефіцієнт значущості  $i$ -го виду основного потенціалу підприємства.

	A	B	C	D
1	<b>Показник оцінки</b>	<b>Експертна оцінка, бал</b>		
2		експерт1	експерт2	експерт3
3	<b>Інноваційно-інвестиційний потенціал</b>			
4	<b>1.1 Інноваційний потенціал</b>			
5	– активність, розвиток, стабільність інноваційної діяльності	4	5	5
6	– наявність інноваційних розробок	4	4	4
7	– ефективність впроваджених інноваційних проєктів	4	4	4
8	Всього	12	13	13
9	Усереднена оцінка	12,67		
10	<b>1.2 Інвестиційний потенціал</b>			
11	– інвестиційна привабливість проєктів, підприємства	4	4	4
12	– впровадження ефективних інвестиційних проєктів	4	3	3
13	Всього	8	7	7
14	Усереднена оцінка	7,33		
15	<b>Разом</b>	<b>20,00</b>		
16				

Рисунок 3.8 – Екранна форма документа «Експертна оцінка основного інноваційно-інвестиційного потенціалу»

Для розрахунку чисельного значення основного потенціалу  $i$ -го виду використовується така авторська формула:

$$GP_i = \sum_{\substack{0 \leq j \leq m \\ 0 < l < k}} LP_{lj}, \quad (3.2)$$

де  $m$  – кількість локальних потенціалів;

$k$  – кількість одиничних оцінних показників;

$LP_{lj}$  – експертна оцінка  $l$ -го одиничного показника за  $j$ -им видом локального потенціалу підприємства,  $j = (1;m)$ ,  $l=(1, k)$ .

Отримані результати проведених розрахунків сумарних чисельних значень локальних потенціалів та інтегрального показника конкурентного потенціалу підприємства у цілому наведені рис. 3.9.

	A	B	C	D	E	F
1	<b>Основний потенціал</b>	<b>Оцінка фактична, бал</b>	<b>Коефіцієнт значущості</b>	<b>Зважена фактична оцінка, бал</b>	<b>Зважена максимальна оцінка, бал</b>	<b>Резерв росту потенціалу, бал</b>
2	<b>Фінансово-економічний</b>	19,33	0,18	3,48	4,50	1,02
3	<b>Виробничо-технологічний</b>	27,67	0,14	3,87	4,20	0,33
4	<b>Трудовий</b>	24,67	0,15	3,70	4,50	0,80
5	<b>Інформаційний</b>	23,66	0,12	2,84	3,60	0,76
6	<b>Маркетинговий</b>	66,67	0,16	10,67	12,00	1,33
7	<b>Інтелектуальний</b>	15,67	0,12	1,88	3,00	1,12
8	<b>Інноваційно-інвестиційний</b>	20,00	0,13	2,60	3,25	0,65
9	<b>Всього</b>	-	<b>1,00</b>	<b>29,04</b>	<b>35,05</b>	<b>6,01</b>
10	<b>Значення інтегрального показника конкурентного потенціалу підприємства <math>IntCPE=29,04</math></b>					
11	Інноваційно-інвестиц. потенціал		Інтегральний показник		+	

Рисунок 3.9 – Екранна форма документа «Результати розрахунку інтегрального показника конкурентного потенціалу ПрАТ «ХБФ»

Коефіцієнт значущості є ваговим коефіцієнтом, який визначається експертно за кожним основним потенціалом визначається підприємства. Як видно з рис. 3.9, чисельне значення інтегрального показника конкурентного потенціалу підприємства (зважена фактична оцінка) склало 29,04 балів при максимальному можливому значенні 35,05.

Крок 6. Аналіз отриманих результатів:  $IntCPE$ ,  $IntCPE$ . На цьому етапі передбачається аналіз: розрахункового значення кожного із основних потенціалів підприємства; інтегрального показника конкурентного потенціалу підприємства; резерву можливого росту як основних потенціалів, так й інтегрального показника конкурентного потенціалу підприємства у цілому. Як видно з рис. 3.9, найбільшу можливість росту мають маркетинговий та

інтелектуальний потенціали. Резерв росту інтегрального показника конкурентного потенціалу для підприємства ПрАТ «ХБФ» склав 6,01 балів.

З метою аналізу отриманих результатів рекомендується скористатися авторською шкалою, яка має вигляд, наведений у табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Шкала рівня *IntCPE* підприємства

Значення	Рівень <i>IntCPE</i>	Характеристика показника
5 <i>IntCPE</i> 16	I	Низький рівень конкурентного потенціалу
17 <i>IntCPE</i> 28	II	Середній рівень конкурентного потенціалу
29 <i>IntCPE</i> 40	III	Високий рівень конкурентного потенціалу

Таким чином видно, що конкурентний потенціал підприємства ПрАТ «ХБФ», розрахований за запропонованою методикою, віднесено до III рівня, а це відповідає нижній межі високого рівня значення конкурентного потенціалу.

Слід зазначити, що змістовне наповнення останніх кроків (7-10), які наведені на рис. 3.1, залежить від подальшого прийняття конкретних управлінських рішень топ-менеджерами даного підприємства.

### 3.3 Економічне обґрунтування розробки науково-методичного забезпечення

Формування та управління конкурентним потенціалом сприяє забезпеченню конкурентоспроможності підприємства, тому вирішення задачі оцінювання та аналізу конкурентного потенціалу підприємства відіграє значну роль у стратегічному плануванні діяльності підприємства ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика».

Для зміцнення ринкових позицій підприємства на ринку борошняної кондитерської продукції рекомендується таке:

- сфокусувати увагу топ-менеджерів на ті локальні потенціали, які характеризують виявлені резерви – конкурентні можливості підприємства;
- за необхідністю прийняти відповідні рішення щодо розробки та впровадження у практичну діяльність підприємства комплексу заходів, спрямованих на підвищення рівня конкурентного потенціалу, що сприятиме зміцненню ринкових позицій підприємства на географічних сегментах ринку.

Економічне обґрунтування розробки відповідно до методичних рекомендацій кафедри ЕК до виконання атестаційних магістерських робіт [79] представлено у формі побудованої схеми структурно-логічної характеристики отриманих результатів оцінки конкурентного потенціалу підприємства, яку наведено на рис. 3.10.

Дана схема структурно-логічної характеристики відображує кінцеві результати проведених досліджень та містить перелік рекомендацій щодо перспектив подальшого їх використання.

Отримані результати дослідження поділяють на три групи: теоретичні, аналітичні та методично-практичні. За кожним напрямом дослідження представлено отримані результати: теоретичні, аналітичні, експериментально-практичні.

Після цього визначається сфера використання результатів у відповідності до виду економічної діяльності підприємств та надається структурно-функціональна характеристика використання практичних результатів за функціональним призначенням, структурною належністю, складом користувачів, а також визначаються можливі сфери практичного використання результатів та перспективи подальших досліджень моделювання процесу оцінювання та аналізу конкурентного статусу підприємства.

<b>1. Результати дослідження</b>		
<b>1.1 Теоретичні:</b> – досліджено теоретичні аспекти визначення <i>CPE</i> ; – досліджено засади формування <i>CPE</i> ; – проведено аналіз математичних методів і моделей оцінки <i>CPE</i> прогнозування на ринку	<b>1.2 Аналітичні:</b> – проведено аналіз діяльності ПрАТ «ХБФ» на галузевому ринку; – досліджено вплив зовнішнього і внутрішнього середовища на <i>CPE</i> підприємства	<b>1.3 Експериментально – практичні:</b> – розроблено методику оцінки <i>IntCPE</i> ; – оцінено <i>IntCPE</i> ; – надано рекомендації по аналізу розрахованих резервів потенціалу
<b>2. Сфера використання – управління розвитком <i>CPE</i></b>		
<b>3. Структурно-функціональна характеристика використання практичних результатів</b>		
<b>3.1 Функціональне призначення:</b> оцінювання конкурентного потенціалу підприємства у стратегічному плануванні	<b>3.2 Структурна належність:</b> вища та середня ланка управління конкурентним потенціалом підприємства	<b>3.3 Склад користувачів:</b> – акціонери підприємства; – топ-менеджери підприємства
<b>4. Можливі сфери практичного використання результатів:</b> підприємства будь-якої форми власності, видів економічної діяльності та різні за масштабами виробництва; консалтингові фірми; аналітичні центри; ЗВО		
<b>5. Перспективи подальших досліджень:</b> розробка прикладного програмного забезпечення з метою поширення сфер практичного використання результатів розробки		

Рисунок 3.10 – Структурно-логічна характеристика отримання та використання результатів дослідження

Отримані результати й сформульовані рекомендації можуть бути використані у практичній діяльності підприємств будь-якої форми власності, видів економічної діяльності та різних за масштабами виробництв.

### Висновки до третього розділу

Третій розділ атестаційної роботи містить науково-методичне забезпечення оцінки конкурентного потенціалу підприємства

ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика». Було обрано сукупність основних елементів, які формують конкурентний потенціал підприємства, та надано їх характеристику.

Було розроблено методику оцінки інтегрального показника конкурентного потенціалу підприємства, яка базується на складеній схемі процедури оцінки та аналізу конкурентного потенціалу підприємства. Виконано розрахунки одиничних, локальних та основних видів конкурентного потенціалу підприємства у середовищі Excel. Проведено аналіз отриманих результатів та виявлених резервів росту конкурентного потенціалу підприємства, надані відповідні рекомендації керівництву підприємства.

Також було виконано економічне обґрунтування розробки, яке відповідно до вимог кафедри ЕК, було представлено у вигляді структурно-логічної характеристики отримання та використання результатів дослідження.

## ВИСНОВКИ

У сучасних умовах посилення конкурентної боротьби за ринки збуту велика роль відводиться кваліфікованому вирішенню задачі оцінки та аналізу конкурентного потенціалу підприємств, що відіграє дуже важливу роль при розробці стратегічних планів функціонування товаровиробників. Особливої актуальності вирішення цієї задачі набуває в умовах Євроінтеграції України, коли поступово відкриваються як зарубіжні ринки для вітчизняних підприємств-товаровиробників, так і ринки нашої країни для іноземних компаній.

Дослідженню теоретичних аспектів оцінювання конкурентного потенціалу підприємства присвячено перший розділ атестаційної роботи. Установлено, що процес формування потенціалу підприємства, як системне управління процесами створення та розвитку підприємства, має базуватися на визначенні категорії «потенціал». За результатами проведених кабінетних досліджень літературних джерел за даним науковим напрямом було розглянуто основні етапи формування наукової думки щодо визначення дефініції понять «потенціал підприємства» та «конкурентний потенціал підприємства». Установлено, що останні вітчизняні розробки в цьому напрямку пов'язують зміст категорії «потенціал» з терміном «можливості». Тому під конкурентним потенціалом підприємства у теперішній час розуміють внутрішні і зовнішні можливості підприємства, які дозволяють йому провадити ефективну конкурентну боротьбу на ринку шляхом оптимального використання матеріальних і нематеріальних ресурсів.

У процесі дослідження засад системного управління конкурентним потенціалом підприємства було з'ясовано, що побудова ефективних механізмів управління підприємствами неможлива без усестороннього, комплексного та системного дослідження конкурентного потенціалу підприємства, його структурних елементів. Використання наукової

методології комплексної оцінки конкурентного потенціалу підприємства дозволяє: проводити пряме кількісне порівняння елементів, які утворюють конкурентний потенціал; розраховувати інтегральний показник конкурентного потенціалу підприємства, що надає реальну можливість аналізувати стратегічні позиції підприємства на ринку.

За результатами проведеного аналізу науково-методичних підходів до оцінки конкурентного потенціалу підприємства було виявлено наявність різних методів і моделей оцінювання цього показника. Визначено, що формалізована оцінка елементів (видів можливостей), які утворюють конкурентний потенціал підприємства, може бути проведена на основі оцінки кожного елементу. Використовуючи отримані результати, можна розрахувати інтегральний показник конкурентного потенціалу підприємства.

Другий розділ атестаційної роботи присвячено питанням аналізу результатів функціонування підприємства ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика». Було дано загальну характеристику ринкової діяльності підприємства, історії його виникнення і розвитку. У теперішній час дане підприємство виготовляє та реалізує на галузевому ринку свою продукцію у складі корпорації «Бісквіт-Шоколад».

Продукція підприємства випускається на ринок за брендами Georges, Old Collection, Забодайка, Фірмовий та загалом містить 12 основних асортиментних груп. Підприємство ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» у теперішній час – це сучасне кондитерське підприємство, яке спеціалізується на виробництві борошняних кондитерських виробів. Загальний обсяг виробництва становить близько 40 тис. тонн продукції на рік, понад 1200 осіб працюють на даному підприємстві.

Підприємство ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» постійно розвивається, впроваджує нові технологічні лінії, поширює асортимент борошняних кондитерських виробів. На фінансово-економічні показники функціонування даного підприємства безпосередній вплив чинить його інноваційна діяльність. За результатами проведеного ретроспективного

аналізу фінансово-економічних показників діяльності підприємства ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» можна вважати, що вони, в основному, характеризуються позитивною динамікою змін за часом.

У роботі було дано характеристику впливу факторів зовнішнього макросередовища та мікросередовища, а також внутрішнього середовища на конкурентний потенціал підприємства, виявлено особливості їх впливу. Визначено, що фактори впливу на конкурентний потенціал підприємства – це сукупність усіх рушійних сил і причин, що визначають динаміку цього показника. Тому вплив на конкурентний потенціал підприємства було розглянуто і досліджено з двох поглядів: зовнішнього середовища, тобто з боку макро- і мікрооточення, у якому діє підприємство; внутрішнього середовища самого підприємства, що складається з ряду ланок і сфер діяльності.

У третьому розділі роботи надано характеристику елементів, що формують конкурентний потенціал підприємства. Проведено обґрунтування вибору такого методичного підходу, котрий дозволяє: конкурентний потенціал підприємства розглядати як сукупність основних потенціалів; основні потенціали ототожнювати із відповідними можливостями підприємства; кожен можливість представити як сукупність відповідних локальних потенціалів; кожний локальний потенціал оцінити за допомогою певної сукупності часткових показників.

Розробка методики оцінки конкурентного потенціалу підприємства базується на експертному кількісному порівнянні його основних потенціалів (елементів) для отримання значення інтегрального показника – комплексної характеристики, яка дозволить проводити аналіз конкурентних можливостей, позицій підприємства, забезпечить управління його конкурентоспроможністю і на цій основі надасть можливості розробляти корпоративну та конкурентні стратегії.

Для отримання бальної оцінки основних потенціалів, на основі яких було проведено розрахунок інтегрального показника конкурентного

потенціалу підприємства, у роботі проведено експертну оцінку одиничних показників за кожним локальним показником відповідно до розробленої схеми процедури оцінки та аналізу конкурентного потенціалу підприємства.

За результатами проведених розрахунків було встановлено, що чисельне значення інтегрального показника конкурентного потенціалу підприємства, розрахованого з урахуванням коефіцієнтів значущості основних потенціалів, дорівнює 29,04 балів при максимально можливому значенні – 35,05 балів. Таким чином, резерв можливого росту інтегрального показника конкурентного потенціалу підприємства ПрАТ «ХБФ» склав 6,01 балів. При цьому найбільшу можливість росту серед семи розглянутих основних потенціалів мають маркетинговий та інтелектуальний потенціали.

На основі розробленої шкали було встановлено, що конкурентний потенціал підприємства ПрАТ «ХБФ», розрахований за запропонованою методикою, віднесено до III рівня, а це відповідає високому рівню значення конкурентного потенціалу. Використання отриманої інформації на практиці сприятиме прийняттю науково-обґрунтованих рішень у сфері управління конкурентним потенціалом підприємства, його конкурентоспроможністю та ринковою позицією у сучасному нестабільному конкурентному середовищі.

Було проведено економічне обґрунтування розробки, яке було представлено у формі побудованої схеми структурно-логічної характеристики отриманих результатів оцінки конкурентного потенціалу підприємства. Дана схема відображує кінцеві результати проведених досліджень та містить перелік рекомендацій щодо перспектив подальшого їх використання. Отримані результати й сформульовані рекомендації можуть бути використані у практичній діяльності підприємств будь-якої форми власності, видів економічної діяльності та різних за масштабами виробництв.

## ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Стахова М. В., Малик О. В. Конкурентний потенціал як основа формування конкурентоспроможності підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. Миколаївський національний університет імені В. О. Сухомлинського. 2017. Вип. 16. С. 468-473.
2. Балабанова І. В. Конкурентний потенціал як основа формування конкурентних переваг. URL: [www.rusnauka.com/3\\_ANRR\\_2009/Economics/38882.doc.htm](http://www.rusnauka.com/3_ANRR_2009/Economics/38882.doc.htm).
3. Лужецький А. І. Ідентифікація поняття «конкурентний потенціал підприємства» та підходи до його управління. *Інноваційна економіка*. 2013. № 8. С. 125-128. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek\\_2013\\_8\\_27](http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2013_8_27). (дата звернення: 15.11.2020).
4. Толпежников Р. А. Генезис понятия потенциал предприятия и определение его сущности. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*: зб. наук. праць: у 3-х т., ПДТУ, Маріуполь, 2011. Т. 3. С. 125-130.
5. Словарь иностранных слов / отв. ред. В. В. Бурцева, Н. М. Семенова. 2-е изд. Москва: Рус. яз. Медиа, 2004. 819 с.
6. Федонін О. С., Рєпіна І. М., Олексюк О. І. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посіб. Вид. 2-ге, без змін. Київ: КНЕУ, 2006. 316 с.
7. Побережна Н. М. Аналіз трактування поняття «потенціал». *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»*: збірник наукових праць. Тематичний випуск: «Технічний прогрес і ефективність виробництва». 2010. № 62. С. 26-33.
8. Должанська І. З., Загорна Т. О., Удалих О. О. Управління потенціалом підприємства: навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2006. 362 с.

9. Моборн Рене, Кім Ві Чан. Стратегія блакитного океану. Як створити безхмарний ринковий простір і позбутися конкуренції / перекладач І. Андрущенко. Harvard Business Review Press, КСД, 2016. 384 с.

10. Конкурентний потенціал та його роль у формуванні конкурентоспроможності підприємства. URL: <http://inmad.vntu.edu.ua/portal/static/ССАЕ8ВАF-0В8А-42А9-А8С8-В65С4DАВЕС0А.pdf>. (дата звернення: 15.11.2020).

11. Хомяков В. І., Бакум І. В. Управління потенціалом підприємства. Київ: Кондор, 2007. 400 с.

12. Бабина О. Є. Потенціал як системна економічна категорія. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. Харків: УДАЗТ, 2011. № 36. С. 23-26.

13. Балабанова Л. В., Холод В. В. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: стратегічний підхід: монографія. Донецьк: ДонДУЕТ, 2006. 294 с.

14. Воронкова А. Э. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом. Луганск: ВНУ им. В. Даля, 2004. 320 с.

15. Балабанова Л. В., Балабаниц А. В. Маркетинговый аудит в системе сбыта: монографія. ДонГУЭТ, 2003. 188 с.

16. Конкурентний потенціал як основа формування конкурентоспроможності підприємства. URL: <http://global-national.in.ua/archive/16-2017/95.pdf> (дата звернення: 15.11.2020).

17. Соколова Л. В., Верясова А. Н., Соколов О. Е. Теоретико-методологический базис управления развитием конкурентного потенциала предприятия. *Економіка і Фінанси*. 2016. № 12. С. 125-133. URL: <http://openarchive.nure.ua/handle/document/6991>. (дата звернення: 15.11.2020).

18. Близнюк С. В., Остапенко А. В. Конкурентний потенціал підприємництва як категорія сучасних економічних досліджень. *Інвестиції: практика та досвід*. 2011. № 7. С. 40-42. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd\\_2011\\_7\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2011_7_13). (дата звернення: 15.11.2020).

19. Омельчак Г. В. Інституціональне середовище та сутність конкурентного потенціалу корпорацій. *Держава та регіони*. Серія: Економіка та підприємництво. 2013. № 3. С. 121-125.

20. Головкова Л. С. Сукупний економічний потенціал корпорації: формування та розвиток: монографія. Запоріжжя: Вид-во КПУ, 2009. 340 с.

21. Толпежников Р. А., Ткачева А. Р. Понятийный аппарат экономической категории «конкурентный потенциал предприятия». *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2014. Вип. 1 (10). Т. 1. С. 143-150.

22. Аренков И. А., Салихова Я. Ю., Гаврилова М. А. Конкурентный потенциал предприятия: модель и стратегии развития. *Проблемы современной экономики*. 2011. № 4 (20). URL: [www.mesconomy.ru/art.php?nArtId=3801](http://www.mesconomy.ru/art.php?nArtId=3801). (дата звернення: 15.11.2020).

23. Кирчата І. М., Поясник Г. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в глобальному середовищі: монографія. Харків: ХНАДУ, 2009. 160 с.

24. Потенциал предприятия. URL: <https://www.grandars.ru/college/ekonomika-firmy/potencial-predpriyatiya.html>. (дата звернення: 15.11.2020).

25. Гудзинський О. Д., Судомир С. М., Гуренко Т. О. Управління формуванням конкурентоспроможного потенціалу підприємств (теоретико-методологічний аспект): монографія. Київ: ПІК ДСЗУ, 2010. 212 с.

26. Сімонова В. С. Підходи до визначення поняття «конкурентний потенціал» та його роль у формуванні конкурентоспроможності підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2011. № 6. С. 194-195.

27. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посібн. К.: Центр навчальної літератури, 2005. 352 с.

28. Бакалавр економіки: хрестоматія в 3 томах / РЭА им. Плеханова; под. ред., В. И. Видяпина. Москва: Триада, 1999. Т. 2. 1048 с.

29. Видяпин В. И. Бакалавр экономики: хрестоматия в 3 -х томах. Т. 2. URL: <http://lib.vvsu.ru/books/bakalavrat>. (дата звернення: 15.11.2020).
30. Балацкая Л. Н. Оценка экономического потенциала в зарубежных исследованиях. *Научно-техническая конференция преподавателей, сотрудников, аспирантов и студентов факультета экономики и менеджмента*. Сумы: Изд-во СумГУ, 2004. С. 43.
31. Чумаченко М. Г. Економічний аналіз: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2001. 204 с.
32. Воронкова А. Э., Пономарев В. И., Дибнис Г. И. Поддержка конкурентоспособного потенциала предприятия. Киев: Техника, 2000. 152 с.
33. Гончар О. І. Функціонально-організаційні аспекти управління потенціалом на засадах синергетики. *Науковий вісник Полісся*. 2015. № 1 (1). С. 77-84.
34. Лісовенкова І. М. Виробничий потенціал підприємства: методологічні підходи. URL: [https://eaf.nmu.org.ua/ua/pro\\_kaf/%D0%9B%D1%96%D1%81%D0%BE%D0%B2%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B0.pdf](https://eaf.nmu.org.ua/ua/pro_kaf/%D0%9B%D1%96%D1%81%D0%BE%D0%B2%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B0.pdf) (дата звернення: 15.11.2020).
35. Соколова Л. В., Огородник В. А. Конкурентний потенціал підприємства як сучасна економічна категорія. *Економічні та безпекові виклики сучасного бізнес-середовища*: колективна монографія. Харків, 2020. С. 326-335.
36. Квасницька Р. С., Ардашкіна Н. С. Конкурентний потенціал: економічна природа та елементний склад. *Економічний аналіз*. 2012. Т. 10(4). С. 161-164.
37. Матвеев В. В. Сутність стратегічного управління конкурентним потенціалом підприємства. *Молодий вчений*. 2015. № 2(2). С. 179-184.
38. Тридід О. М. Організаційно-економічний механізм стратегічного розвитку підприємств: монографія. Харків: Вид. ХДЕУ, 2002. 364 с.

39. Соколова Л. В., Огородник В. А. Конкурентні переваги – запорука успіху ринкової діяльності промислових підприємств. *Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я*: тези доп. XXVIII міжнар. наук.-практ. кон. MicroCAD-2020 у 5 ч. Ч. III. за ред. проф. Сокола Є. І. (НТУ «ХП», м. Харків, 28-30 жовтня 2020 р.). Харків, 2020. С. 285.

40. Райзенберг Б. А., Фатхутдинов Р. А. Управление экономикой: учебник. Москва: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1999. 784 с.

41. Гриньов А. В., Шульженко В. В. Засади системного управління конкурентним потенціалом підприємства. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/>. (дата звернення: 15.11.2020).

42. Sokolova L. Development of the Economic Mechanism for Managing the Resources of Railway Transport Enterprises. *Technology Audit and Production Reserves*. 2020. v. 5, n. 4(55), PP. 4-12.

43. Сухай О. Є., Яремко І. І. Концептуальні підходи до формування й управління потенціалом підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України. Економіка, планування і управління галузі*. 2009. Вип. 19.94. С. 234-238.

44. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. СПб. : Питер, 1999. 416 с.

45. Липчук В. В., Дудяк Р. П., Бугіль С. Я. Маркетинг: основи теорії та практики: навч. посібник / за заг. ред. В. В. Липчука. Львів: «Магнолія плюс», 2006. 288 с.

46. Гетьман О. О., Шаповал В. М. Економічна діагностика: навч. посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2007. 307 с.

47. Воронкова А. Э., Пономарев В. И., Дибнис Г. И. Поддержка конкурентоспособного потенциала предприятия. Киев : Техника, 2000. 152 с.

48. Фомин П. А., Старовойтов М. К. Особенности оценки потенциала промышленных предприятий. URL: [https://www.cfin.ru/management/manufact/manufact\\_potential.shtml](https://www.cfin.ru/management/manufact/manufact_potential.shtml). (дата звернення: 15.11.2020).

49. Лаврова Ю. Оцінка конкурентного потенціалу підприємства. *Економічний аналіз*. 2013. Вип. 12, Ч. 3. С. 231-235.

50. Прикладні моделі оцінки конкурентоспроможності. URL: <http://www.ukr.vipreshebnik.ru/upr-potenc/1479-prikladni-modeli-otsinki-konkurentospromozhnosti-potentsialu-pidpriemstva.html>. (дата звернення: 15.11.2020).

51. Андреев А. Г. Оценка конкурентного потенциала компании. URL: <http://www.invur.ru/index.php?page=nprot&cat=npub&doc=oc>.

52. Чернышева Г. Н., Лавренова Е. В. Диагностика потенциала предприятия. URL: <http://www.immf.ru>. (дата звернення: 15.11.2020).

53. Соколова Л. В., Верясова Г. М., Соколов О. Є. Теоретично-методичне забезпечення процедури оцінювання фінансового потенціалу промислових підприємств. *Приазовський економічний вісник*: електронний науковий журнал. 2019. № 4 (15). С. 148-156. URL: [http://rev.kpu.zp.ua/journals/2019/4\\_15\\_uk/27.pdf](http://rev.kpu.zp.ua/journals/2019/4_15_uk/27.pdf). (дата звернення: 15.11.2020).

54. Качак В. В. Проблемы формирования отраслевых приоритетов научно-исследовательской деятельности в системе высшей школы. *Инновации*. № 1-2 (38-39). 2001. С. 5-9.

55. Попова Н. В., Кальчева Я. И. Методические основы оценки сильных и слабых сторон предприятия : науч.-техн. сборник. *Коммунальное хозяйство городов*. Киев: Техніка, 2006. № 71. С. 337-349.

56. Соколова Л. В., Верясова Г. М., Манакова О. В. та ін. Управління діяльністю підприємства у конкурентному середовищі: монографія / за заг. ред. Л. В. Соколової. Харків: ТОВ «Компанія СМІТ», 2010. 190 с.

57. Попова Н. В. Критерии оценки сильных и слабых сторон предприятия: науч.-техн. сборник. *Коммунальное хозяйство городов*. Киев: Техніка, 2005. № 65. С. 156-167.

58. Ерохин Д. В., Галушко Д. В. Теоретические основы оценки конкурентного потенциала промышленного предприятия. *Вестник Брянского государственного технического университета*. 2006. № 4 (12). С. 76-80.

59. Котелевская Н. В. Экономическая диагностика предприятия: просто о сложном: Энциклопедия бухгалтера и экономиста. Харьков: ООО Центр «Консульт», 2007. Т. 10 (160). 160 с.

60. Бісквітна фабрика (Харків) – Вікіпедія. URL: [http://uk.wikipedia.org/wiki/Бісквітна\\_фабрика\\_\(Харків\)](http://uk.wikipedia.org/wiki/Бісквітна_фабрика_(Харків)). (дата звернення: 29.11.2020).

61. Господарський кодекс України від 16 січня 2003 р. № 436. *Офіційний Вісник України*. 2003. № 11. Ст. 462.

62. Кодекс Законів про працю України. Закон України зі змінами від 19.04.2011 № 3231-VI. *Відомості Верховної Ради України*. 2011. № 42. С. 431.

63. Про внесення змін до Закону України «Про якість та безпеку харчових продуктів і продовольчої сировини». Закон України від 24.10.2002 № 191-IV.

64. Бісквіт-Шоколад – Вікіпедія. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%91%D1%96%D1%81%D0%BA%D0%B2%D1%96%D1%82-%D0%A8%D0%BE%D0%BA%D0%BE%D0%BB%D0%B0%D0%B4> (дата звернення: 29.11.2020).

65. Бісквіт-Шоколад: купити продукцію. URL: <https://listex.info/tm/biskvitshokolad> (дата звернення 29.11.2020).

66. Сайт корпорації «Бісквіт-Шоколад». URL: [https://biscuit.com.ua/factory\\_kharkov](https://biscuit.com.ua/factory_kharkov) (дата звернення 29.11.2020).

67. Каталог продукції – Бисквит-Шоколад. URL: <https://biscuit.com.ua/produksiya> (дата звернення 29.11.2020).

68. Корпорація «Бісквіт-Шоколад». URL: [https://biscuit.com.ua/factory\\_biscuit](https://biscuit.com.ua/factory_biscuit). (дата звернення 28.11.2020).

69. Корпорація «Бисквит-Шоколад». URL: [https://lb.ua/file/company/3529\\_korporatsiya\\_biskvitshokolad.html](https://lb.ua/file/company/3529_korporatsiya_biskvitshokolad.html) (дата звернення 30.11.2020).

70. Аналіз ринку кондитерських виробів в Україні. 2019 рік. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-konditerskih-izdelij-v-ukraine-2019-god>. (дата звернення 27.11.2020).

71. Аналіз ринку кондитерських виробів України. Тенденції. <https://koloro.ua/ua/blog/brending-i-marketing/analiz-rynka-konditerskikh-izdeliy-ukrainy-tendentsii.html>. (дата звернення 29.11.2020).

72. Річний звіт ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика». <https://biscuit.com.ua/blog-headlines/kharkivbiscuit/blogart72> (дата звернення: 30.11.2020).

73. Статистична звітність емітента «ХБФ». Річна звітність емітента. URL: [https://stockmarket.gov.ua/cabinet/xml/show/fin\\_general](https://stockmarket.gov.ua/cabinet/xml/show/fin_general). (дата звернення: 30.11.2020).

74. Кривов'язюк І. В. Економічна діагностика: навч. посіб. Київ: *Центр учбової літератури*, 2013. 456 с.

75. Соколова Л. В. Теорія і практика адаптації підприємств до мінливого бізнес-середовища. Харків: ХНУРЕ, 2004. 288 с.

76. Гаркавенко С. С. Маркетинг : підручник. Київ : *Лібра*, 2004. 712 с.

77. Соколова Л. В., Огородник В. А. Конкурентний потенціал промислового підприємства. *Сучасні стратегії економічного розвитку: наука, інновації та бізнес-освіта*: матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції (м. Харків, 3 листопада 2020 р.) / За заг. ред. Т. В. Полозової [та ін.]. Харків. ХНУРЕ. 2020. С. 319-322.

78. Соколова Л. В., Огородник В. А. Конкурентні переваги підприємств України у системі бренд-менеджменту. *Актуальні проблеми економічної кібернетики та економічної безпеки*: зб. матеріалів XXIV міжнар. молодіжного форуму «Радіоелектроніка та молодь у XXI столітті», м. Харків, 7-9 квітн. 2020 р. Харків, 2020. Т.9. С. 216-217.

79. Голубков Е. П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика. Москва: Финпресс, 1998. 416 с.

80. Методичні вказівки до виконання атестаційних робіт магістрів для студентів усіх форм навчання галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки» спеціальності 051 «Економіка» за спеціалізацією «Економічна кібернетика» [Електронний документ] / Упоряд. Т. В. Полозова, Л. В. Соколова, В. В. Кирій, С. В. Гришко. Харків: ХНУРЕ, 2018. 28 с.