

СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ІМЕНІ ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ

Факультет економіки і управління

Кафедра економіки і підприємництва

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

до кваліфікаційної роботи

на тему

" Підвищення конкурентоспроможності підприємства шляхом впровадження
інноваційних технологій "

другий (магістерський) рівень

спеціальність 051 Економіка

Коваленко Юлія Михайлівна

Виконав: здобувач групи ЕК-21зм _____ Ю. М. Коваленко
(підпис)

Керівник _____ К.І. Серебряк
(підпис)

Завідувач кафедри _____ І. М. Семененко
(підпис)

Рецензент _____ О.А. Хандій

Україна - 2022

СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ

Факультет економіки і управління
Кафедра економіки і підприємництва

Другий (магістерський) рівень
спеціальність 051 Економіка

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

“ _____ ” _____ 2022 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ
ВИЩОЇ ОСВІТИ ДРУГОГО (МАГІСТЕРСЬКОГО) РІВНЯ

Коваленко Юлії Михайлівні

1. Тема роботи " Підвищення конкурентоспроможності підприємства шляхом впровадження інноваційних технологій "

Керівник роботи Серебряк Ксенія Ігорівна, д.е.н., професор,

затверджений наказом університету від 20 вересня 2022 року № 128/01

2. Строк подання здобувачем роботи 7 листопада 2022 р.

3. Вихідні дані до роботи 3.1. Інформація про сферу діяльності підприємства.

3.2. Інформація про конкурентів підприємства. 3.3. Інформація про конкурентні переваги діяльності підприємства. 3.4. Дані про фінансово-економічний стан досліджуваного підприємства. 3.5. Нормативно-правові акти, теоретичні та методичні джерела за темою кваліфікаційної роботи.

4.Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 4.1. Викладення результатів теоретичних та методичних досліджень за темою. 4.2. Аналіз сфери діяльності підприємства. 4.3. Оцінка сучасного фінансово-економічного стану підприємства. 4.4. Дослідження конкурентоспроможності підприємства. 4.5. Обґрунтування заходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства шляхом впровадження інноваційних технологій

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслеників) Таблиці, рисунки та інший демонстраційний матеріал

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 21.09.2022 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної магістерської роботи	Строк виконання етапів	Примітка
1	Аналіз літератури з тематики магістерської роботи	Вересень 2022 р.	
2	Робота над розділом 1	Вересень 2022 р.	
3	Робота над розділом 2	Жовтень 2022 р.	
4	Робота над розділом 3	Жовтень 2022 р.	
5	Робота над вступом та висновками	Листопад 2022 р.	
6	Оформлення роботи, підготовка демонстраційного матеріалу та доповіді	Листопад 2022 р.	

Здобувач _____ Ю. М. Коваленко
(підпис)Керівник роботи _____ К.І. Серебряк
(підпис)

РЕФЕРАТ

Дипломна робота: 92стор., 23 рис., 10 табл., 121 джерел.

Об'єктом дослідження даної роботи є виробнича діяльність ПРАТ «СКФ Україна».

Предметом дослідження є підвищення конкурентоспроможності ПРАТ «СКФ Україна». шляхом впровадження інноваційних технологій.

Мета даної роботи полягає в розробці та обґрунтуванні заходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства шляхом впровадження інноваційних технологій.

В ході виконання роботи використано традиційні методи наукових досліджень: аналіз, синтез, дедукція і індукція, а також загальнонаукові методи пізнання: описовий метод, метод аналітичного порівняння даних, зібраних під час проходження практики на підприємстві, аналіз літературних джерел, методи економічного аналізу, методи прогнозування.

За результатами дослідження були виявлені можливості і обґрунтовано рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства шляхом впровадження інноваційних технологій.

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА, ПІДВИЩЕННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА, ІННОВАЦІЙНІ
ТЕХНОЛОГІЇ, ВПРОВАДЖЕННЯ, ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ
ДІЯЛЬНОСТІ

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ШЛЯХОМ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ	7
1.1. Ключові фактори, що впливають на управління інноваційною активністю промислових підприємств	7
1.2 Зв'язок інноваційної діяльності з реінжинірингом	16
1.3 Розвиток інноваційно-орієнтованого підприємництва як механізми підвищення конкурентоспроможності	26
Висновки до розділу 1	35
РОЗДІЛ 2. РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ПРАТ «СКФ УКРАЇНА» ТА АНАЛІЗ ЙОГО ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	37
2.1. Сфера діяльності та продукція ПРАТ «СКФ Україна»	37
2.2 Аналіз господарської діяльності ПРАТ «СКФ Україна»	44
2.3 Аналіз товарообігу та витрат ПРАТ «СКФ Україна» за період 2019-2021 рр.	51
Висновки до розділу 2	57
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ТА ОБҐРУНТУВАННЯ ЗАХОДІВ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРАТ «СКФ УКРАЇНА» ШЛЯХОМ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ	59
3.1 Напрями підвищення конкурентоспроможності ПРАТ «СКФ УКРАЇНА»	59
3.2. Пропозиції щодо підвищення конкурентоспроможності ПРАТ «СКФ Україна» шляхом впровадження інноваційних технологій	65
3.3. Обґрунтування запропонованих заходів	69
Висновки до розділу 3	74
ВИСНОВКИ	78
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	80

ВСТУП

Сучасний етап розвитку економічних відносин активізує представників бізнесу на пошук нових, перспективних шляхів та інструментів конкурентної боротьби, адекватних важелів підвищення конкурентоспроможності та досягнення конкурентних переваг. При цьому конкурентоспроможність бізнесу визначається перевагою компанії у всіх областях діяльності – дослідницької роботи, виробництві, управлінні, фінансах, маркетингу, а також перспективами.

В умовах вільної конкуренції на ринку товарів та послуг безперервний інноваційний розвиток підприємства є найбільш важливою умовою забезпечення його довготермінової конкурентоспроможності, тобто виважена інноваційна діяльність забезпечує конкурентні переваги підприємству.

Об'єктом дослідження даної роботи є виробнича діяльність ПРАТ «СКФ Україна».

Предметом дослідження є підвищення конкурентоспроможності ПРАТ «СКФ Україна» шляхом впровадження інноваційних технологій.

Мета даної роботи полягає в розробці та обґрунтуванні заходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства шляхом впровадження інноваційних технологій.

Для реалізації поставленої мети передбачено вирішення наступного комплексу завдань:

- проведення теоретико-методичних досліджень щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства шляхом впровадження інноваційних технологій;
- характеристика діяльності ПРАТ «СКФ Україна»;
- аналіз основних техніко-економічних показників діяльності ПРАТ «СКФ Україна»;
- оцінка динаміки та структури товарообігу ПРАТ «СКФ Україна»;

- розробка організаційно-економічних заходів з підвищення конкурентоспроможності підприємства шляхом впровадження інноваційних технологій;
- обґрунтування запропонованих заходів.

В ході виконання роботи використано традиційні методи наукових досліджень: аналіз, синтез, дедукція і індукція, а також загальнонаукові методи пізнання: описовий метод, метод аналітичного порівняння даних, зібраних під час проходження практики на підприємстві, аналіз літературних джерел, методи економічного аналізу, методи прогнозування.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ШЛЯХОМ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

1.1. Ключові фактори, що впливають на управління інноваційною активністю промислових підприємств

Інноваційна активність – це цілеспрямована діяльність суб'єктів підприємницької діяльності щодо конструювання, створення, освоєння та виробництва якісно нових видів техніки, предметів праці, об'єктів інтелектуальної власності (патентів, ліцензій та т. п.), технологій, а також впровадження більш досконалих форм організації праці та управління виробництвом. Інноваційна активність не є поняттям «саме в собі», отже, вона знаходиться в постійній залежності від безлічі різних факторів.

Фактори, що впливають на інноваційну активність, можна групувати по-різному, один з варіантів угруповання цих факторів представлений схематично на малюнку.

Розглянемо докладніше подані на схемі поняття. Ряд тих факторів, які не можна охарактеризувати як такі, що мають зворотний зв'язок з аналізованим суб'єктом прийнято відносити до об'єктивних, іншою ознакою об'єктивних факторів є їх значна терміновість, є, з одного боку, вони надають довготривалий вплив на суб'єкт господарювання, з іншого ж – цей вплив не схильний до значної якісної зміни з часом. За цими критеріями до об'єктивних факторів можна віднести основні економічні принципи, які активно впливають на інноваційну діяльність [88]:

- принцип вартості, який регулює комерційні відносини загалом, а також формує та забезпечує взаємну вигоду при розрахунках між економічними суб'єктами;
- принцип конкуренції, який є одним із стовпів економічного регуляторного механізму, здатного змінювати обсяги економічних

відносин шляхом зміни балансу «ціна – якість» як у окремому сегменті ринку, і у галузі цілком;

- принцип пропозиції та попиту, фактично фундаментальний закон економічних відносин, що регулює відносини виробничих сил та споживчого ринку;
- принцип руху ринкової економіки, що забезпечує постійне відтворення прибутку при забезпеченні рентабельності підприємства;
- принцип циклічності, що показує періодичність зміни фазової активності рушійних сил економічної та інноваційної взаємодії.

За критерієм можливості керівництвом організації приймати рішення, що впливають на інноваційні процеси, самостійно і свідомо всі інші фактори відносяться до суб'єктивних, тобто таким, що перебуває в компетенції менеджменту суб'єктів економічних відносин [70]:

- фактори, що виникають у рамках змагальної поведінки суб'єктів господарювання (то є той вплив на зовнішнє ринкове середовище, яке можуть надавати конкуренти розглянутої організації через прийняті ними стратегічні рішення або в рамках реалізації ними свого стратегічний інноваційний план;
- фінансова політика підприємства, тут ми маємо на увазі той аспект фінансової діяльності, який змушує керівництво організації приймати рішення щодо маршрутизації фінансових потоків між інноваційною, виробничою, кадровою та іншими сторонами, що вимагають фінансових вкладень;
- режим інноваційної політики держави, в якій діє організація або її підрозділ у разі транснаціональних корпорацій. Зазначимо, що за ступенем значущості цей фактор є найважливішим;
- комплекс факторів, що об'єднуються поведінковими діями споживачів (наприклад, ставлення споживчої сторони до появи нових товарів (моделей) на ринку, зацікавлене або консервативне.

Само собою, при аналізі фактичної діяльності підприємства спостерігається і взаємозв'язок між описаними факторами, зміна і внутрішнього змісту, навіть перехід факторів з однієї категорії до іншої.

Іншим критерієм для угруповання факторів, що впливають на інновації, є масштаб їх впливу, їх можна поділити на місцеві (локальні) і глобальні.

Локальні фактори – це фактори внутрішнього впливу інновацій, мікрорівень організації, глобальні ж – це макроекономічні фактори, або фактори, що впливають на цілу галузь.

Розглянемо як приклад інноваційну політику держави. З одного боку, це суб'єктивний фактор (за першою наведеною нами класифікацією), оскільки держава (вірніше, уряд, влада, що приймають рішення владні структури в залежності від державного ладу) є суб'єктом економічних відносин, з іншого – це глобальний фактор, адже він визначає в тому числі і політичну ситуацію в країні, відношення інших країн, зовнішньоекономічний вплив і т. д. Як ілюстрацію переходу або взаємопроникнення факторів з однієї групи в іншу можна навести об'єктивність описаного вище чинника з погляду однієї фірми, оскільки вона може впливати на прийняті політичні рішення, і вони, зазвичай, мають тривалий характер.

Однак, якщо уряд послідовно проводить інноваційну політику, що сприяє впровадження та використання нових технологічних рішень, і стимулює інноваційну діяльність, то згодом підвищується вплив дрібних фірм на галузь загалом, отже, та на інноваційну стратегію держави.

За вектором напрями інноваційної діяльності фактори можна поділити на спрямовані середину та спрямовані у поза. Внутрішні фактори впливають на інтенсифікацію інноваційної діяльності всередині організації, регулюють область управлінських рішень, пов'язаних з інноваціями; зовнішні фактори впливають на збільшення або зменшення сфери застосування інновацій.

У разі відсутності негативного впливу довкілля на інноваційну діяльність провідну роль відіграють внутрішні чинники [64].

Зовнішніми вважаються ті фактори, які відносяться до всіх видів впливу довкілля:

- інформаційний фактор, що передбачає використання інформації ззовні як ресурсу для дослідження, розгляду, впровадження, отримання методики відстеження помилок і проблем інноваційних технологій
- комунікаційний фактор, який організовує як вербальну та невербальну взаємодію із замовниками, так і взагалі відносини з іншими суб'єктами як економічних, так і соціальних комунікацій (тобто ми говоримо не тільки про спілкування з конкурентами, а й замовлення досліджень у профільних організацій чи консультації з представниками вузів;
- інституційні взаємодії з державними, соціальними чи владними структурами. До цих факторів відноситься і виконання соціального замовлення організацією або лобіювання інтересів.

Як було зазначено, внутрішні чинники організують інфраструктурну інтенсифікацію всередині фірми, що забезпечує формування унікального мікроклімату організації, який складається з:

- грамотного та адекватного менеджменту, спрямованого на мотивацію співробітників;
- забезпечення взаємоінтегрованого техніко-виробничого та управлінського апаратів;
- підтримання високої продуктивності;
- ефективної кадрової політики;
- підтримки високого ступеня професійної та теоретичної підготовки кадрів через безперервний процес підвищення кваліфікації;

- впровадження тієї системи маркетингу, яка показала себе найбільш ефективною при проведенні зовнішнього дослідження;
- підтримки балансу між ефективними інфраструктурними рішеннями та збереженням норми виробничого темпу

Відзначимо також низку факторів, які перешкоджають інноваційному розвитку організації взагалі та поширення інноваційних процесів всередині організації. Насамперед відзначимо проблему, пов'язану з теоретичним (інформаційним) аспектом, а саме відсутність системності в термінології. Ця проблема має давнє коріння, у тому числі пов'язане з перекладами зарубіжних джерел. Перекладами займалися як приватні підрядники, які не мають економічної освіти, так і інститути, які не узгодили норми застосування, написання та перекладу різних термінів. Надалі проблема розсинхронізації понятійно-категоріального апарату розширилася різницею норм вживання термінів академічної та виробничої сфер [55].

Наступним важливим фактором є законодавча або навіть законотворча проблема, що виражається у проведеній економічній політиці держави у вигляді виборчої підтримки галузей або недостатньому наданні пільг, необхідних для стимулювання економіки.

Говорячи про внутрішні чинники, що негативно впливають на інноваційну діяльність організації, відзначимо небезпеку неефективного управління підприємством та недостатню увагу до проблеми корпоративної етики, низький рівень корпоративної культури. Вище відзначена важливість кадрової політики та мотивування співробітників, на практиці часто ці поняття відокремлюють від корпоративної культури, що негативно позначається на продуктивності праці [54].

Перерахуємо фактори, які мають основний вплив на менеджмент інноваційної діяльності:

- перехід до загальної конкуренції як одного з факторів регулювання економічних відносин;

- політика, що проводиться державою в галузі інновацій ;
- прогнозоване найближчим часом впровадження кіберфізичних систем у промислове виробництво, так звана «індустрія 4.0».

Саме згадана остання четверта промислова революція вважається головним чинником, що сформує норми промислового виробництва найближчого майбутнього.

Перша промислова революція (або просто «Промисловий переворот») відбулася наприкінці вісімнадцятого століття у Великобританії, це був складний процес, про причини цього феномену досі ведуться наукові дискусії, проте безперечними є такі інновації: у соціальній сфері це фактичне формування і виконання негласного громадського договору між торговими, політичними і виробничими силами (фактично між бізнесом і суспільством), що передбачає неухильне дотримання низки правил, взаємну повагу прав сторін, що домовилися, а в промисловості були впроваджені паровий двигун, тканинне прядіння на текстильних машин і модернізована металургія (перехід на кам'яне вугілля), тобто відбувся суттєвий якісний ривок у процесі переходу від ручної праці до машинного.

Друга промислова революція послідовно розвиває досягнення першою шляхом заміни механічних верстатів на електричні та переходу від індивідуальної праці майстра чи працівника до конвеєрного виробництва.

Наступним етапом розвитку є так звана цифрова революція, що недавно закінчилася, звана так само третьою, типовими проявами якої є тотальна комп'ютеризація, розвиток цифрових технологій і т. п. [36].

Розглянемо докладніше ще один із перелічених вище факторів, а саме загальну конкуренцію. Важливим її аспектом є присутність на внутрішньому ринку продукції зарубіжних виробників. Прояв міжнародної конкуренції став невід'ємною частиною відкритого ринку, важливим рушійним фактором, оскільки він здатний дати поштовх для покращення якості виробленої ринку продукції. У минулому для деяких наших підприємств, які могли працювати на зовнішньому ринку, була характерна модель двох орієнтацій: частина

продукції йшла на так званий «пасивний» ринок (для поширення на внутрішньому ринку), а частина була орієнтована на «активний» зовнішній.

Повноцінний інноваційний розвиток, повне («наскрізне») оновлення техніко-технологічних процесів утруднено, оскільки основні потужності виробництва спрямовані на пасивний ринок (це пов'язано з його обсягом), а інновації необхідні насамперед для виробництва продукції на «активний» ринок. Якісне підвищення інноваційної активності можливе лише в умовах, коли відомі потреби, стимули та вимоги єдиного ринку.

Інноваційна активність зокрема дуже залежить від кадрових ресурсів. Значення кваліфікації персоналу з виробництва було завжди велико. Друга промислова революція трохи згладила цю проблему, перевівши її з розряду критично важливих просто значущим шляхом впровадження конвеєра та запровадження можливості навчання персоналу, передачі знань від схеми майстра – підмайстра традиційної академічної схеми (один – багато). Плоди третьої промислової революції дають керівництву організації додаткові можливості для підвищення якості трудових ресурсів: підвищити освітній рівень своїх співробітників можна в тому числі завдяки величезній кількості існуючих онлайн-курсів. Крім того, створення в рамках одного підприємства додаткового відділу досліджень, розробки та впровадження інформаційних технологій дозволяє організації здійснювати власні НДДКР, бути центром розробки та навіть надавати консультаційні послуги конкурентам.

Четверта промислова революція поширить вже існуючі поодинокі моделі виробництва з використанням кібертехнічних систем через телекомунікаційні канали зв'язку абсолютна більшість підприємств [40]. Звичайно, цей процес не буде безболісним, адже він передбачає не тільки підвищення вимог до персоналу підприємства (обслуговування, програмування, прошивка, технічна підтримка і доопрацювання складних кібернетичних систем вимагають найвищої кваліфікації співробітників), але і величезне вивільнення людських трудових ресурсів, оскільки вони просто більше не будуть потрібні .

Деякі ознаки появи індустрії 4.0 ми можемо спостерігати вже:

- створення cloud-сервісів;
- впровадження біогенних технологій;
- якісний стрибок в аналізі та зборі даних (BigData);

Для аналізу ключових факторів ми застосуємо SWOT-аналіз, що дозволяє нам виявити сильні та слабкі сторони з можливостями та загрозами (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Матриця значних факторів інноваційної активності промислового підприємства (SWOT-аналіз)

Сильні сторони (S)	Можливості (O)
<p>Можливість утримання займаної позиції на ринку</p> <p>Підтримка високої якості трудових ресурсів та їх розвиток</p> <p>Гарантія збереження грошової та матеріальну стабільність;</p> <p>Високотехнологічне виробництво;</p> <p>Підвищена результативність у виробництві;</p> <p>Можливість плавного та гнучкого регулювання виробничого процесу</p> <p>Використання сучасних систем моніторингу</p>	<p>Можливість надати споживачеві ширший асортимент продукції завдяки високотехнологічному виробництву</p> <p>Зміцнення позиції у своїй товарній ніші</p> <p>Проникнення на нові ринки</p> <p>Можливість освоєння нових виробництв завдяки збільшенню кількості постачальників</p>
Слабкі сторони (W)	Загрози (T)
<p>Уразливості, пов'язані з наданням телекомунікаційних послуг</p> <p>Дефіцит підготовлених технічних спеціалістів на ринку праці</p> <p>Відсутність необхідної кількості підготовлених менеджерів</p> <p>Високий фінансовий поріг входження для реалізації цієї концепції</p>	<p>Потенційні грошові втрати</p> <p>Можливе зменшення підтримки зі сторони держави</p> <p>Загроза витоку конфіденційного інформації</p> <p>Ряд вразливостей, які вирішуються впровадженням політик інформаційної безпеки</p>

Дотримуючись існуючої методики SWOT-аналізу, оцінимо перспективи за допомогою позиційного методу кожної можливості в матриці

(табл. 1.2) та матриці загроз (табл. 1.3). У матриці розглядаються ступінь впливу можливості на діяльність підприємства та ймовірність її використання.

Таблиця 1.2

Матриця можливостей інноваційної активності промислового підприємства

Шанс використання можливостей	Потенціал дій на можливості підприємства		
	сильний	помірний	малий
рідкий	Проникнення на нові ринки	-	-
середній	Закріплення позицій на ринку	-	-
частий	Розширення виробництва продукції	Збільшення потенціалу завдяки збільшенню споживачів	-

Розширення наявного в організації асортименту продукції, поява нових послуг, розвиток та розширення на нові ринки, зміцнення позиції у своїй товарній ніші повинні відбуватися за рахунок використання інноваційних технологій.

Наступним етапом SWOT-аналізу є розгляд небезпеки потенційних загроз і ймовірність їх настання. У табличній формі зведений аналіз загроз представлений нижче (табл. 1.3)

Для підбиття підсумків матриці SWOT-аналізу необхідно співвідносити сильні сторони з загрозами, які можуть виникнути, і опрацювати рішення для ліквідації або послаблення негативного впливу загроз. Зазначимо, що однією з головних потенційних небезпек зменшення інноваційної активності на промислових підприємствах в умовах сучасної постіндустріальної економіки є їх чутливість до тих чинників довкілля, котрим характерна волатильність [38].

Таблиця 1.3

Матриця ключових загроз ключових факторів інноваційної активності
та ймовірність їх реалізації

Вірогідність загрози	Ступінь небезпеки для організації			
	руйнівна	критичне	важке	легке
Низька	-	-	можливі втрати підтримки з боку держави	-
Середня	-	потенційні грошові втрати	загроза утечі інформації	вирішення ризиків з використанням політики інформаційної безпеки
висока	-	-	соціальні ризики	

Отже, для ефективного менеджменту та збереження високої інноваційної активності необхідно виробити план дій у разі реалізації найімовірніших загроз.

1.2 Зв'язок інноваційної діяльності з реінжинірингом

Сучасні умови господарювання як у світовому, так і в національному масштабах вимагають використання ефективних підходів до управління складними виробничо-економічними системами. Пріоритетним напрямком розвитку підприємств різної галузевої власності є здійснення інноваційної діяльності. Для досягнення успіху у цій сфері компанії змінюють підхід до управління, організаційні структури, моделі бізнесу. Це стає можливим, зокрема, в результаті застосування того, що з'явилося наприкінці ХХ ст. реінжинірингу бізнес-процесів. Однак дана концепція управління спочатку мала практичну спрямованість, тому її теоретико-методологічна база виявилася недостатньо розвиненою внаслідок відсутності єдиних трактувань основних понять. Згодом змінилися умови господарювання, у яких виник реінжиніринг, та його ефективність та популярність помітно знизилася.

Незважаючи на розмитість понятійно-категоріального апарату даної концепції та відсутність у ній загально визнаних методологічних підходів, її потенціал для поліпшення діяльності компаній значний. Розробка єдиної теоретичної бази та методології, які можна легко адаптувати під галузеві особливості підприємств, дозволять використовувати концепцію реінжинірингу бізнес-процесів у різних економічних умовах. При створенні загальних теоретико-методологічних основ реінжинірингу бізнес процесів необхідно наголосити на тісному взаємозв'язку даної концепції управління з інноваційною діяльністю підприємства. З одного боку, реінжиніринг бізнес процесів створює умови для ефективної реалізації інноваційних ідей, а також стимулює їхнє зародження всередині компанії. З іншого – видається практично неможливим досягти бажаних результатів від реінжинірингу в організації, що не займається інноваційною діяльністю. Стан економіки в даний час схильний до впливу низки негативних факторів, до яких належать економічні санкції, волатильність світових цін на енергоресурси, переорієнтування зовнішньої економічної діяльності на держави Азії, нестабільність курсу рубля, часткова втрата позицій світових енергетичних ринках. Ці фактори, а також низка політичних подій сприяли загостренню проблем як в окремих галузях, так і в усій економіці країни. Ключові проблеми (нестача інвестицій, низький техніко-технологічний рівень виробництва, низька інноваційна активність) набули ще більшої гостроти в умовах, що склалися.

Причини цих проблем, а також загальне відставання економіки країни від економік розвинених країн можуть бути усунені в результаті реалізації ефективної інноваційної політики. При цьому передбачається впровадження не тільки технологічних, а й у більшій мірі управлінських інновацій.

Залучення додаткових інвестицій у галузі національної економіки стане можливим у разі впевненості інвесторів не лише у поверненні вкладеного капіталу, але й в отриманні доходу, максимального в порівнянні з іншими варіантами вкладення тих же коштів. Забезпечити такі гарантії

потенційному інвестору під силу лише тим підприємствам, які діють в умовах переважно нецінової конкуренції. Реформування вітчизняної економіки спрямоване на створення, підтримку та розвиток умов для конкуренції в різних галузях.

Створення гнучких організаційних структур у виробництві та сфері послуг можливе в результаті переходу до процесного управління, що спостерігається на окремих підприємствах і зараз.

Проте реформи, кризові явища у вітчизняній та світовій економіці, нечіткість понятійно-категоріального апарату теорії процесного управління та відсутність ефективних методів та інструментів управління бізнес-процесами обумовлюють малу поширеність процесно-орієнтованого підходу до управління. Одним із способів підвищення ефективності бізнес-процесів є здійснення їх реінжинірингу.

Окремі елементи реінжинірингу управлінських бізнес-процесів сформульовані у працях Ф. Тейлора, А. Файоля, А. А. Богданова [94, 43].

Оформлення теорії реінжинірингу в самостійну концепцію управління відбулося в 90-х роках. ХХ ст. у роботах М. Хаммера, Дж. Чампі, Т. Дейвенпорт. Основною причиною цього послужило зниження ефективності використовуваних моделей бізнесу та підходів до управління [34]. Існували до цього часу методології, інструменти управління підприємствами показали незадовільний результат під час переходу від ринку продавця до ринку покупця.

Під впливом результатів «японського економічного дива» стався перерозподіл сил у світовій економіці. Американська модель менеджменту явно програвала за ефективності японської [110], тому як відповідь на такі методи, як Total Quality Management (TQM), Lean Production та інші розробки японських управлінців, а також як реакцію перехід до постіндустріального суспільства з'явився реінжиніринг бізнес процесів. За два з лишком десятки років, що пройшли з часу формування даної концепції, умови, що призвели до її виникнення, зазнали ряд змін.

Одним із визначальних факторів сучасного розвитку реінжинірингу бізнес-процесів є застосування інформаційних технологій [43, 111]. Виникнення електронної комерції в більшості випадків є результатом реінжинірингу бізнес процесів. Без інформаційних технологій роль реінжинірингу в управлінні, його результативність були б мізерно малі, тому що саме інформаційні технології дозволяють створювати різноманітний інструментарій для виконання ключового елемента реінжинірингу – опис бізнес-процесів.

Застосування реінжинірингу стимулює та інноваційна діяльність підприємств.

Успішне створення та (або) реалізація інноваційних ідей неможливі на неефективних підприємствах. Гнучкі структури, отримані в результаті реінжинірингу, потрібні не тільки при виробництві продукції або надання послуг, а й в інноваційній діяльності. Однією з тенденцій сучасного розвитку іновативних підприємств є інтеграція підрозділів маркетингу та науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт (НДДКР), що створює умови для застосування реінжинірингу.

Зазначені фактори, а також значна зміна умов господарювання сприяли зміні вимог до управління, а відповідно, і до його концепцій. Вихідні недосконалості та недоопрацювання теоретико-методологічної бази реінжинірингу бізнес процесів з часом призвели до серйозних проблем, що обмежують у цьому застосуванні даної концепції менеджменту [23,67,87, 97].

У перших роботах, присвячених реінжинірингу, не було єдиного розуміння його сутності та методології. М. Хаммер вкладав у це поняття таке здійснення перетворень у компаніях, при якому не враховується ні колишній досвід управління, ні існуючі бізнес-процеси, тобто модель бізнесу створюється з чистого аркуша. У той же час Т. Дейвен порт пропонував при реінжинірингу перетворювати існуючі бізнес-процеси тільки після їх детального вивчення та опису [119]. Ця суперечність у трактуванні сутності

реінжинірингу породила низку проблем у розвитку даної концепції менеджменту.

Реінжиніринг спочатку мав практичну орієнтацію і, як наслідок, слабо розвинену теоретико-методологічну базу. Згодом змінилися управлінські ситуації, яких реінжиніринг було створено. Відсутність загальних методологічних основ зробило неефективним застосування в нових умовах.

Незважаючи на відсутність загальновизнаних методологій реінжинірингу, у всіх прихильників цієї концепції склалося єдине розуміння її мети: підвищення ефективності діяльності підприємства в кризових ситуаціях, вирішення його структурних проблем.

Для розробки теоретичних основ реінжинірингу необхідно чітко позначити його об'єкт та предмет.

У [5, 76, 106] зазначено, що об'єктом реінжинірингу є бізнес-процеси, а не структури підприємств або їх окремі функції. Однак у цих та інших роботах з цієї тематики не визначено предмет реінжинірингу.

На основі аналізу теорії та практики здійснення реінжинірингу бізнес-процесів як предмет реінжинірингу пропонується розглядати непродуктивні операції та зв'язки між виконавцями в рамках окремого бізнес-процесу.

Важливим у формуванні єдиної теоретико-методологічної бази реінжинірингу є визначення його сутності.

У працях М. Хамера і Дж. Чампі [118] під реінжинірингом бізнес-процесів розуміються фундаментальне переосмислення і радикальна модифікація бізнес-процесів для досягнення перелому в роботі з удосконалення критичних поточних показників, таких як витрати, якість, обслуговування та швидкість реалізації бізнес-процесів.

Дж. Пеппард і Ф. Роуланд [13] визначають реінжиніринг бізнес-процесів як філософію вдосконалення, основним завданням якої є досягнення фундаментальних покращень шляхом перепроєктування процесу для максимізації цінності та мінімізації інших показників.

На думку А. О. Блінова, реінжиніринг є системною перебудовою бізнес-процесів для досягнення радикального, стрибкоподібного покращення діяльності організації [17, 24].

У С. В. Рубцова [45] реінжиніринг бізнес-процесів розглядається як методичний напрямок, що вивчає питання процесної організації систем управління і дає рішення щодо їх побудови.

О. С. Рудакова [74] називає реінжинірингом кардинальну зміну структури управління, яка базується на виділенні взаємодіючих бізнес-процесів.

П. В. Кутелєв [119] під реінжинірингом бізнес-процесів розуміє кардинальну зміну традиційної функціонально орієнтованої структури управління виробничо-економічної системи, засноване на виділенні взаємодіючих бізнес-процесів, обумовлене необхідністю не усувати системні помилки в невідповідній сучасному ринку схемою організації управління підприємствами, а впроваджувати принципово нову модель бізнесу.

У роботі С. А. Ахрієва [12] реінжиніринг бізнес-процесів трактується як науково обґрунтована методологія реструктуризації підприємств на основі концепції процесного управління.

Аналіз вищенаведених визначень реінжинірингу бізнес-процесів дозволяє виділити його ключові елементи [18]:

- зміна підходу до управління;
- створення нової моделі бізнесу;
- розробка та впровадження бізнес-процесів у функціональній структурі;
- орієнтація на додавання цінності вхідним ресурсам, скорочення витрат, покращення рівня обслуговування клієнтів, підвищення якості та швидкості реалізації бізнес-процесів;
- покращення існуючих бізнес-процесів;
- системний характер змін;

- різке покращення показників ефективності діяльності підприємства та окремих бізнес-процесів;
- зміна структури підприємства.

З урахуванням зазначених ключових елементів сформульовано визначення поняття реінжинірингу бізнес-процесів – це концептуально-методологічний підхід до створення нової моделі управління виробничо-економічною системою за рахунок системних перетворень, в результаті яких окремі функції замінюються бізнес-процесами, а існуючі неефективні бізнес-процеси модифікуються для поліпшення показників їх ефективності за мінімальних витрат [18].

Види реінжинірингу для глибшого розуміння сутності реінжинірингу бізнес-процесів необхідно розглянути його різні види.

У роботі Б. Андерсона [19] наведено такі види реінжинірингу бізнес-процесів:

1. Систематичний реінжиніринг, що передбачає вивчення, документування та аналіз існуючого бізнес-процесу для кращого його розуміння та систематичного створення нових, найкращих процесів.

2. Реінжиніринг із чистого листа, що передбачає повну ліквідацію існуючого бізнес-процесу, його корінне переосмислення та створення нового бізнес-процесу з нуля [4, 11, 20] вказані такі види реінжинірингу бізнес-процесів, як:

1. Кризовий реінжиніринг, що означає фундаментальне перепроєктування бізнес-процесів.

2. Реінжиніринг розвитку, що передбачає вдосконалення бізнес-процесів.

Л. В. Брянцева [119] виділяє чотири види реінжинірингу:

- превентивний реінжиніринг, суттю якого є здійснення перетворень, спрямованих на використання потенціалу та зниження можливих загроз зовнішньої та внутрішнього середовища підприємства;

- пов'язаний реінжиніринг, тобто перетворення, що проводяться в економічно взаємопов'язаних системах;
- ризик-інжиніринг, що є інструментом реалізації концептуальних положень ризик-менеджменту у системі управління розвитком;
- міжгалузевий реінжиніринг, що включає комплексні перетворення технологічно і економічно пов'язаних систем.

Є. Є. Мельникова та Т. Н. Сисо [115] пропонують наступну класифікацію:

- реінжиніринг «у вузькому сенсі» – перепроєктування окремих бізнес-процесів підприємства;
- реінжиніринг «у широкому розумінні» – повна реструктуризація організаційної структури та бізнес-процесів підприємства;
- зворотний реінжиніринг – побудова та аналіз моделі бізнес-процесів «як є»;
- прямий реінжиніринг – побудова та аналіз моделі бізнес-процесів «як має бути».

Результати застосування реінжинірингу

Радикальні перетворення бізнес-процесів з метою підвищення ефективності діяльності підприємства, виведення підприємства з кризи призводять до глибоких структурних змін, які мають як негативні, так і позитивні наслідки.

До позитивних результатів реінжинірингу бізнес-процесів відносять [42, 64, 78]:

- зниження числа помилок у роботі компанії;
- зниження числа перевірок та погоджень;
- делегування повноважень у сфері прийняття рішень та відповідальності за них;
- скорочення рівнів ієрархії в організаційній структурі;
- підвищення гнучкості організації та швидкості її реакції на зміни зовнішнього середовища;

- створення умов для успішної автоматизації виробничих та управлінських процесів;
- перехід від фіксованих організаційних підрозділів до проектних команд та тимчасовим робочим групам;
- зрушення діяльності в область складних поліфункціональних завдань;
- розвиток співробітників, підвищення віддачі від них.

Негативними наслідками реінжинірингу бізнес-процесів є [44, 67]:

- дезорганізація діяльності підприємства у період здійснення перетворень;
- скорочення чисельності персоналу;
- неприйняття працівниками проведених перетворень та, відповідно, нової моделі управління;
- значні витрати ресурсів;
- можливість невдачі, внаслідок якої компанія може припинити своє існування.

До позитивних наслідків реінжинірингу бізнес-процесів слід віднести також створення умов для інноваційної діяльності, оскільки делегування повноважень стимулює зародження інноваційних ідей усередині компанії.

Важливість розгляду цього позитивного наслідку реінжинірингу бізнес-процесів підтверджується і тим, що багато авторів позиціонують його як інструмент управління інноваційною діяльністю [22], систему управлінських інновацій [7], форму інноваційної діяльності [23], інноваційний підхід до перепроєктування бізнесу [9], вказують на його тісний зв'язок з інноваціями [23, 78, 91, 104].

Умови використання реінжинірингу

Реінжиніринг бізнес-процесів забезпечує очікувані позитивні результати тільки при його застосуванні у певних умовах.

М. І. Самогородська та Є. В. Царенко [119] зазначають, що реінжиніринг застосовують у тих випадках, коли потрібно досягти різкого

(стрибкоподібного) поліпшення показників діяльності шляхом заміни старих методів управління новими.

Є. С. Мельникова та Т. Н. Сисо, М. Н. Зіявітдінова [4, 11] поділяють ідею про застосування реінжинірингу для проривного поліпшення значень показників ефективності та обумовлюють ситуації, в яких це застосування необхідне:

- фірма перебуває у кризовому стані (надмірно високі витрати, повна відсутність попиту на продукцію тощо);
- формування несприятливих тенденцій у ринковій кон'юктурі та внутрішній середовищі підприємства;
- фірма реалізує агресивну, наступальну стратегію.

Ю. В. Тараскіна [65] в якості найбільш підходящих ситуацій для реінжинірингу виділяє наступні:

- диференціація продукту, що збільшує різноманітність бізнес-процесів;
- виконання індивідуальних замовлень, що потребує значної адаптації базового бізнес-процесу до потреб конкретного клієнта;
- реалізація інноваційних проектів у галузі техніки та технології, що стосуються основні бізнес-процеси підприємства;
- різноманітність зв'язків з контрагентами, що визначають різні варіанти проектування бізнес-процесу;
- нераціональність організаційної структури, неефективність документообігу.

О. А. Блінов та Г. А. Яшева [28] вказують на незастосовність реінжинірингу в країнах з транзитивною економікою, підтверджуючи початкове призначення даної концепції постіндустріального суспільства.

Відповідно до зазначеного вище тісного зв'язку між реінжинірингом та інноваційною діяльністю, однією з умов здійснення реінжинірингу на підприємствах є їх висока інноваційна активність, значний інноваційний потенціал, прагнення ефективного управління інноваційною діяльністю.

Зв'язок реінжинірингу з іншими концепціями управління

Для розробки теоретико-методологічної бази реінжинірингу бізнес-процесів необхідно визначити його зв'язок з іншими концепціями менеджменту, зокрема – з реструктуризацією та реорганізацією. Помилковий розгляд цих термінів як синонімічних веде до некоректного обґрунтування застосування даних концепцій.

Під реструктуризацією розуміється розробка та реалізація заходів щодо приведення організації у відповідність до потреб конкретного ринку [8, 14].

Реінжиніринг бізнес-процесів спрямований на створення гнучкої моделі бізнесу, яка легко адаптується під вимоги та кон'юнктурні зрушення різних ринків.

Реструктуризація дозволяє знайти вихід із сформованих проблемних ситуацій, а реінжиніринг - використувати можливості, потенціал компанії [8].

Реорганізація передбачає зміну зовнішньої структури бізнесу, тоді як реінжиніринг націлений перетворення внутрішньої структури [14].

Розгляд реінжинірингу як невід'ємної частини іновативного підприємства є пріоритетним напрямом розвитку поняттєво-категоріального апарату даної концепції та розробки її методології в сучасних умовах господарювання.

1.3 Розвиток інноваційно-орієнтованого підприємництва як механізми підвищення конкурентоспроможності

Однією з неодмінних умов забезпечення конкурентоспроможності та фактором, що її формує, є володіння переважаючими ресурсами, другим – ефективність управління діяльністю (функціонуванням та розвитком суб'єктів, у тому числі інноваційного підприємництва).

Конкурентоспроможність у ринковій економіці є однією з найважливіших інтегральних характеристик, що використовуються для оцінки

ефективності економічної діяльності суб'єктів господарювання, основним чинником їхнього комерційного успіху. Конкурентоспроможність організації залежить від конкурентоспроможності виробленої продукції якості менеджменту, якості товару та його ціни.

Підвищення конкурентоспроможності підприємства, з одного боку, є необхідною умовою забезпечення на відповідному рівні його економічної стійкості. З іншого боку, нестійке економічне стан не дозволяє йому вирішувати проблему його конкурентоспроможності.

Конкурентоспроможність підприємства може бути охарактеризована як його якість, що включає здатність:

- здійснювати процес реалізації товарів, результати якого будуть відповідати очікуванням споживачів щодо «ціна – якість»;
- створювати та утримувати технологічну перевагу в порівнянні з конкурентами (створюється необхідність у постійному та своєчасному технологічне оновлення);
- проводити ефективну маркетингову політику, засновану на інновації;
- виявляти реальні очікування груп споживачів, тобто об'єктивно, точно та своєчасно аналізувати потреби споживачів як у поточному часу, і на прогностичний період. Реалізація даних якостей дасть можливість підприємницької структури створити реальні конкурентні переваги. Умови та фактори конкурентоспроможності модальні та детерміновані існуючим станом зовнішнього та внутрішнього середовища суб'єкта інноваційного підприємництва, тобто його здатністю зберігати стійкість розвитку та збалансованість зростання [68].

Для підприємств, особливо інноваційних, однією з головних умов управління діяльністю компанії в умовах ринкової економіки є розробка методики оцінки рівня їх конкурентоспроможності та ефективних організаційно-економічних заходів щодо управління нею.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства дозволяє йому вирішити наступні завдання:

1. визначити своє становище на ринку;
2. розробити стратегічні та тактичні заходи ефективного управління;
3. залучити кошти у перспективні напрями розвитку;
4. розробити програми виходу нові ринки збуту.

Розглянемо основні причини низької конкурентоспроможності підприємств. Очевидно, що проблема конкуренції практично зводиться до необхідності зрозуміти споживача та краще ніж суперники задовольнити його потреби. Чим сильніша конкуренція на ринку, тим більшою мірою підприємство має задовольняти чи перевищувати очікування споживача, щоб залишитися у бізнесі [23]. Дотримуючись цим шляхом, підприємець у процесі розроблення інноваційного товару прагне зробити пропозицію з найменшими підприємствам витратами, не змінюючи цінність продукції (Інновації) для покупця. Для досягнення цієї мети необхідно знайти компроміс між очікуваннями споживача та можливостями підприємства щодо їх задоволенню.

До деяких основних труднощів у розвитку вітчизняного інноваційного підприємництва можна зарахувати:

- недостатність заходів щодо розвитку інноваційної діяльності та нестача інвестицій;
- брак стартового капіталу та професійної підготовки для успішного започаткування підприємницької діяльності;
- нестачу кваліфікованих фахівців;
- низький рівень інформаційного забезпечення підприємництва та ін.

Методики, що дозволяють оцінити конкурентоспроможність компанії, у тому числі та інноваційної, можна розділити на дві групи: якісні – засновані на оцінці якісних характеристик роботи компанії, що впливають на рівень її конкурентоспроможності, та кількісні, які відображають окремі показники її роботи у цифровому вираженні. Однак застосування того чи іншого методу на певному етапі розвитку організації здатне надавати різний ефект. В ієрархії

понять конкурентоспроможності основним є поняття «конкурентоспроможність товару» (див. табл.1.4).

Таблиця 1.4

Ієрархія понять конкурентоспроможності

Рівень ієрархії	Поняття конкурентоспроможності
Конкурентоспроможність країни	Здатність країни виробляти товари та послуги, що відповідають вимогам світових ринків, та створювати умови нарощування державних ресурсів зі швидкістю, що дозволяє забезпечувати стійкі темпи зростання ВВП та якість життя населення на рівні світових значень
Конкурентоспроможність регіону	Здатність регіону виробляти товари та послуги, що відповідають вимогам світових ринків, та створювати умови нарощування регіональних ресурсів (інноваційні, інтелектуальні, інвестиційні) для забезпечення зростання потенціалу конкурентоспроможності суб'єктів господарювання зі швидкістю, що забезпечує стійкі темпи зростання ВВП та якість життя населення регіону на рівні світових значень
Конкурентоспроможність галузі	Здатність галузі виробляти товари та послуги, що відповідають вимогам світових та внутрішніх ринків, та створювати умови зростання потенціалу конкурентоспроможності підприємств галузі

Конкурентоспроможність організації	<p>Здатність:</p> <ul style="list-style-type: none"> - До досягнення власних цілей в умовах протидії конкурентів; - задовольняти потреби споживачів шляхом виробництва та пропозиції ринку товарів, що перевершують конкурентів; - використовувати виробничі та управлінські ресурси для розвитку та розширення ринків збуту, збільшення ринкової вартості підприємства
Конкурентоспроможність товару	<p>Здатність бути привабливим для покупця по порівняно з іншими виробами аналогічного виду та призначення завдяки кращій відповідності його якісних та вартісних характеристик вимогам даного ринку та споживчим оцінкам</p>

Тривалість утримання конкурентної переваги залежить від джерел конкурентної переваги. Переваги низького рівня, такі як дешева робоча сила або сировина, досить легко можуть отримати і конкуренти. Цього ж рівня перевага ґрунтується на використанні ефекту масштабу від застосування технологій чи обладнання тощо. З появою нової технології такий ефект масштабу швидко зникає.

Можна все різноманіття факторів, що формують конкурентоспроможність підприємництва, диференціювати по чотирьох групам:

1 група – фінансово-економічні: рівень рентабельності, частка сегментації галузевого ринку, система оподаткування та податкова політика, якість фінансового управління, субсидії, рівень інновацій.

2 група - інноваційні: витрати на НДДКР, наявність розробок інноваційного характеру та їх впровадження, використання інноваційних технологій, рівень розвитку інтелектуального потенціалу;

3 група – ресурсні та ресурсозберігаючі: закріплення трудових та природно-сировинних ресурсів та ступінь ефективності їх використання.

4 група – екологічні: проведена екологічна політика, застосовувані технології, ступінь забруднення довкілля та інших.

Таким чином, конкурентні переваги є результатом нижчої собівартості продукції, високого ступеня диференціації товарів, розумного сегментування ринку. До них також можуть належати більше високий рівень продуктивності праці та кваліфікації виробничого, технічного, комерційного персоналу, якість та технічний рівень виробів, управлінська майстерність та новаторство, стратегічне мислення різних рівнях управління, що відбиваються у економічному зростанні.

Якість постає як головна складова конкурентоспроможності товару, що зумовлює його рівень. На думку зарубіжних фахівців, конкурентоспроможність продукції 70–80 % залежить від її якості, тобто забезпечення якості є пріоритетною проблемою у забезпеченні конкурентоспроможності продукції. Сучасний ринок чутливий до якості. Тому саме якість має розглядатися вирішальною фактором конкурентоспроможності, що визначає комерційний успіх товару, оскільки: високий рівень якості позитивно впливає на частку ринку; підвищення рівня якості впливає на зниження витрат виробництва з допомогою розширення частки ринку України і, отже, обсягу виробництва, що веде до економії витрат на масштабі виробництва; стратегія підвищення якості, що веде до зростання частки на ринку, однаково застосовується як великих, так і невеликих фірм.

Слід зазначити, що нецінові методи конкуренції, у яких основна увага приділяється забезпеченню ринкової новизни та підвищенню якості продукції, що на сучасному етапі стають переважними на світових ринках.

Для підвищення конкурентоспроможності товару підприємницьким структурам необхідно:

- виробляти інноваційний товар;
- здійснювати модифікацію вироблених товарів відповідно до новими потребами покупців;
- виходити на нові ринки як зі старими, так і з новими товарами;
- своєчасно вилучити економічно неефективний товар зі збутової програми організації;
- удосконалювати технологію виготовлення продукції; знизити ціни на товари.

В основі концепції створення нового товару має бути прагнення створити «товар ринкової новизни» з високим рівнем конкурентоспроможності щодо інших аналогічних товарів.

Підвищення конкурентоспроможності організації пов'язана з здійсненням активізації інноваційних процесів. Результатом інноваційного підприємництва є інновації (інноваційний товар, тобто. створювані нові чи вдосконалені види товарів (послуг), техніки, технологій), просування інноваційного продукту на ринок. Мета інноваційної політики організації – забезпечити її суттєві конкурентні переваги проти конкурентами.

Враховуючи, що останні десятиліття у світовому співтоваристві складається клас соціально відповідальних споживачів, конкурентоспроможність суб'єктів інноваційного підприємництва буде залежати, у тому числі й суспільної думки, що формується на основі показників споживаного продукту. Останній, у свою чергу, є сполучною ланкою між суб'єктом інноваційного підприємництва та споживачами, тобто. є невід'ємним елементом поняття конкурентоспроможності.

Здатність суб'єктів господарювання, у тому числі і суб'єктів інноваційного підприємництва конкурувати за ринок (споживача), є ключовим фактором розвитку даного сегмента та основним фактором, що стимулює перехід національної економіки до інноваційно орієнтованому розвитку.

Конкурентна перевага носить порівнянний, отже, відносний, а чи не абсолютний характер, який впливає економічну ефективність продажів. Винятком у цьому відношенні є товари, які мають унікальні властивості, що не мають замінників, тобто вони мають «абсолютні конкурентні переваги».

«Абсолютні конкурентні переваги» створюють додаткові стимули для науково-технічного прогресу і, зрештою, сприяють розвитку конкуренції [3, с. 57]. Відносність конкурентної переваги проявляється в іншій його важливій властивості – прихильності до конкретних умов та причин. Поряд із запеклою ціновою конкуренцією на ринку стикаються можливості виробників випускати найпередовіший у технічному відношенні та високоякісний товар, що проявляється у більш високих показниках основних споживчих властивостей. Отже, досягнення конкурентоспроможності товару пов'язана з обов'язковою відповідністю її якості вимог споживачів, з їх впевненістю у можливостях виробника забезпечити стабільну якість всієї продукції, що поставляється, удосконалювати її відповідно до їхніх вимог, що змінилися, здійснювати постачання у задані терміни. Розвиваючи цей напрямок, виробникам слідусе наголошувати саме на нецінових факторах конкурентоспроможності.

З метою інноваційного забезпечення конкурентоспроможності підприємства підприємництва мають розробити оптимальні варіанти реалізацію інноваційних стратегій. Джерелами інформації для вибору (розробки) стратегії є конкурентним становищем підприємства на ринку, відносини із споживачами продукції та контрагентами, тематичні плани перспективного розвитку .

В управлінні інноваційною діяльністю підприємницькі структури мають можливість застосовувати одну із стратегій:

1. виробництво нової продукції, завоювання нових ринків збуту;
2. основною метою цієї стратегії є збереження конкурентних позицій на освоєному ринку;
3. стратегія копіювання нововведень, розроблених конкурентами; стратегія раціональних витрат;
4. стратегія передбачає посилення диференціації товарів;
5. стратегія ринкової ніші (орієнтована вузький сегмент ринку).

Таким чином, у практиці ведення підприємницької діяльності сфері інноваційних розробок основною формою конкурентних переваг слід вважати перевагу інноваційної продукції (товару).

Найважливіша умова підвищення ефективності та конкурентоспроможності організацій — підготовка професійних конкурентоспроможних спеціалістів для інноваційної економіки. Ця функція є державної стратегічної, виходячи з перспективної потреби економіки у кваліфікованих кадрах, яка має бути випереджальною та орієнтуватись на перспективу, а не на вимоги сьогоденного ринку праці.

Напрямом підвищення конкурентоспроможності організацій Підприємництво є стратегією диверсифікації виробництва.

Диверсифікація може здійснюватися шляхом створення нового виробництва.

У цьому випадку має місце реалізація інновацій та інвестицій.

Таким чином, конкурентоспроможність інноваційного підприємництва необхідно розглядати як здатність суб'єктів цього сегмента конкурувати в більшій мірі з виробниками аналогічного продукту з кращими (унікальними) характеристиками, за допомогою ефективного та оптимального використання знальних та інших ресурсів для забезпечення діяльності, що дозволяє максимізувати цим суб'єктам економічні вигоди, недоступні конкурентам цього або суміжного сегмента.

Висновок до розділу 1

Однією з неодмінних умов забезпечення конкурентоспроможності та фактором, що її формує, є володіння переважаючими ресурсами, другим – ефективність управління діяльністю (функціонуванням та розвитком суб'єктів, у тому числі інноваційного підприємництва).

Конкурентоспроможність у ринковій економіці є однією з найважливіших інтегральних характеристик, що використовуються для оцінки ефективності економічної діяльності суб'єктів господарювання, основним чинником їхнього комерційного успіху. Конкурентоспроможність організації залежить від конкурентоспроможності виробленої продукції якості менеджменту, якості товару та його ціни.

Підвищення конкурентоспроможності підприємства, з одного боку, є необхідною умовою забезпечення на відповідному рівні його економічної стійкості. З іншого боку, нестійке економічне стан не дозволяє йому вирішувати проблему його конкурентоспроможності.

Конкурентні переваги є результатом нижчої собівартості продукції, високого ступеня диференціації товарів, розумного сегментування ринку. До них також можуть належати більше високий рівень продуктивності праці та кваліфікації виробничого, технічного, комерційного персоналу, якість та технічний рівень виробів, управлінська майстерність та новаторство, стратегічне мислення різних рівнях управління, що відбиваються у економічному зростанні.

Для підвищення конкурентоспроможності товару підприємницьким структурам необхідно:

- виробляти інноваційний товар;
- здійснювати модифікацію вироблених товарів відповідно до новими потребами покупців;

- виходити на нові ринки як зі старими, так і з новими товарами;
- своєчасно вилучити економічно неефективний товар зі збутової програми організації;
- удосконалювати технологію виготовлення продукції; знизити ціни на товари.

Конкурентоспроможність інноваційного підприємництва необхідно розглядати як здатність суб'єктів цього сегмента конкурувати в більшій мірі з виробниками аналогічного продукту з кращими (унікальними) характеристиками, за допомогою ефективного та оптимального використання знальних та інших ресурсів для забезпечення діяльності, що дозволяє максимізувати цим суб'єктам економічні вигоди, недоступні конкурентам цього або суміжного сегмента.

РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ПРАТ «СКФ УКРАЇНА» ТА АНАЛІЗ ЙОГО ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

2.1. Сфера діяльності та продукція ПРАТ «СКФ Україна»

Компанія ПРАТ «СКФ Україна» зареєстрована 24.01.1992 за юридичною адресою: Україна, Волинська обл., м. Луцьк, вул. Боженка, 34.

Керівником організації є Волчок Богдан Анатолійович.

Розмір статутного капіталу складає 316 873 907,50 грн..

Сайт підприємства <https://investors.skf.com/>

Код ЄДРПОУ 05745160

ІПН: 057451603177

Номер свідоцтва: 100260739

Єдиним засновником товариства є юридична особа АКТІБОЛАГЕТ СКФ

Адреса засновника: Швеція, 41550, місто Гетеборг Швеція, 22222.

Розмір внеску до статутного фонду: 316 873 907,50 грн

Частка (%): 100,0000%

Видами діяльності підприємства є наступні:

Основний:

28.15 Виробництво підшипників, зубчастих передач, елементів механічних передач і приводів

Інші:

28.41 Виробництво металообробних машин

25.73 Виробництво інструментів

46.90 Неспеціалізована оптова торгівля

73.20 Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки

38.11 Збирання безпечних відходів

38.12 Збирання небезпечних відходів

46.77 Оптова торгівля відходами та брухтом

Історію розвитку підприємства надано в табл. 2.1

Таблиця 2.1

Історія розвитку ПРАТ «СКФ Україна»

Дата	Подія
Липень 1968	Підписаний наказ Міністра автомобільної промисловості СРСР про будівництво підшипникового заводу в м. Луцьку
Червень 1980	Виготовлена перша дослідна партія підшипників, яка була відвантажена на КАМАЗ
Лютий 1981	Виготовлена перша промислова партія підшипників
Квітень 1982	Випущений мільйонний підшипник. Проведені в 1982-1983 р.р. випробування підшипників показали відмінні результати
Січень 1983	Першому типу підшипника - 7815А був присвоєний Державний Знак якості
Лютий 1984	Випущений 10-ти мільйонний підшипник
Червень 1994	Підписаний наказ про реорганізацію орендного підприємства "Луцький підшипниковий завод (ДПЗ-28)" у відкрите акціонерне товариство
Червень 1997	«TUV CERT» видала сертифікат ISO 9000 на систему забезпечення якості Товариства
Грудень 1997	ВАТ «Луцький підшипниковий завод» увійшов до складу корпорації SKF
2000	Розпочате виробництво компонентів підшипників, які постачаються на підшипникові заводи SKF в Німеччині, Польщі та Бразилії
Травень 2004	Президент корпорації SKF Том Джонстоун, перебуваючи в Луцьку з робочим візитом, відзначив дуже динамічні позитивні зміни, підвищення надійності і якості роботи заводу у всіх напрямках
Лютий 2007	ВАТ «Луцький підшипниковий завод» перейменоване у ВАТ «СКФ Україна». Перехід продукції на бренд SKF замість LBP, що свідчить про підвищення рівня якості продукції
Січень 2010	Зміна назви ВАТ «СКФ Україна» на АТ «СКФ Україна» (публічне)
Квітень 2017	Зміна назви АТ «СКФ Україна» (публічне) на ПрАТ «СКФ Україна

Основною продукцією (рис.2.1-2.5) та послугами ПРАТ «СКФ Україна» є :

- підшипники, вузли та корпуси;
- ущільнення;

- змащування;
- системи лінійного переміщення;
- електромеханічні приводи;
- магнітні системи;
- товари для технічного обслуговування;
- моніторинг стану;
- продукція для промислової трансмісії;
- муфти;
- обладнання для тестування та вимірювання;
- запчастини SKF для автомобілів.



Рис.2.1 Компоненти до підшипників



Рис.2.2. Підшипники



Рис.2.3. Підшипники роликові



Рис.2.4 Підшипники роликові голчаті

Впроваджена на заводі система забезпечення якості у виробництві відповідно до вимог ISO/TS 16949:2002 гарантує дотримання вимог технологічних процедур на усіх етапах виробництва - від закупівлі матеріалів до відвантаження готової продукції споживачеві. Успішно реалізований інвестиційний проект, в результаті якого наш завод увійшов до складу корпорації SKF, дозволив значно модернізувати виробництво, вдосконалити технологію, покращити умови праці та суттєво підвищити її продуктивність. Значна частина підшипникової продукції різного ступеня технологічної готовності постачається на заводи SKF.

Компанія експортує товари в наступні країни Бразилія, Молдова, Іспанія, Туреччина.

Компанія імпортує товари з наступних країн Австрія, Бельгія, Болгарія, Чехія, Данія, Естонія, Франція, Угорщина, Румунія, Словаччина, Швеція, Швейцарія, Великобританія.

Найбільшими споживачами є такі відомі у світі компанії як Volkswagen, MAN, Scania, Skoda, Daimler та ін. Більше 97% виготовленої ПРАТ «СКФ Україна» продукції експортується за межі України, з цього обсягу понад 80% - в країни Європейського Союзу (найбільше – в Німеччину). Крім того, підшипники і компоненти до них поставляються у Швецію, Польщу, Бразилію, Туреччину, всього у 52 країни світу.

Продукція товариства має сертифікацію відповідно до стандартів ISO/TS 16949:2002, ISO 9001:2008.

Конкурентними перевагами продукції ПРАТ «СКФ Україна» є:

- доступна ціна. Вироби вітчизняних компаній на порядок дешевші за зарубіжні аналоги;
- витривалість. Підшипники адаптовані під суворі вітчизняні умови і добре показують себе при експлуатації у забрудненому та хімічно агресивному середовищі;
- простий ремонт та обслуговування. Виготовлені з мінімальним використанням інновацій деталі з Росії легко ремонтуються в умовах виробництва та не дуже вимогливі до якості мастильних матеріалів;
- оперативне постачання. Найчастіше доставка навіть рідкісної деталі до кінцевого споживача не займає більше тижня. У той же час для закордонних виробників термін може становити місяць і навіть більше;
- доступна технічна та інформаційна підтримка, яку надає підприємство.

Досліджуване товариство є високотехнологічним підприємством, що спеціалізується на проектуванні, розробці, виробництві та продажу високонадійних, довговічних підшипників прокатних станів, прецизійних тонкостінних підшипників та високоточних підшипників.

Продукція широко використовується в металургії, вітроенергетиці, аерокосмічній, медичній, прецизійній техніці та інших областях та експортується до країни та за кордон.

Компанія послідовно здобула безліч почесних звань. Після багатьох років злетів і падінь ПРАТ «СКФ Україна» продовжує відстоювати філософію бізнесу «Збір еліти та виробництво вишуканих продуктів», дотримуючись основних цінностей «Подяка, витонченість, інновації та важка робота», шляхів професійних інновацій та розвитку та прагнете надавати клієнтам найкращі продукти та послуги

Філософія бізнесу: Збирайте еліти та розробляйте якісні продукти

Головні цінності: Бути добрими людьми. Робити добрі справи.

Місія: Щоб співробітники були сповнені щастя, а клієнти задоволені.

ПРАТ «СКФ Україна» здобуло відмінну репутацію і було визнано передовим виробником підприємців завдяки високій якості продукції та відмінному сервісу:

1. Комплексна платформа онлайн-продажів, з якою зручно зв'язатися з нами у будь-який час та в будь-якому місці.
2. Ефективний та оперативний спосіб доставки, швидкий та зручний бізнес-процес.

В середньому товариство має чисельність персоналу 1100 осіб, що змушує застосовувати єдину вірну організаційну структуру товариства - дивізіональну.

На додаток до спеціально призначених членів і заступників, відповідно до Статуту SKF, Правління має складатися щонайменше з п'яти та максимум з дванадцяти членів Правління з максимум п'ятьма заступниками. Члени правління обираються щороку на річних загальних зборах на період до наступних річних загальних зборів включно.

Рада директорів несе відповідальність за організацію компанії та нагляд за управлінням справами компанії. Голова Ради директорів керує роботою Ради та контролює виконання Радою директорів своїх

обов'язків. Правління щорічно ухвалює письмові правила внутрішньої роботи та письмові інструкції. Президент Компанії, який також є Головним виконавчим директором, призначається Радою директорів і здійснює повсякденне управління бізнесом компанії відповідно до вказівок та інструкцій Ради директорів. Схвалення правління необхідне, наприклад, щодо інвестицій і придбань понад певні суми, а також для призначення певних керівників вищої ланки.

Особливостями управління є:

Рада директорів створила комітет з винагород. До складу комітету входять не більше чотирьох членів Правління. Комітет з винагород готує всі питання, що стосуються принципів винагороди для Керівництва Групи, а також умов найму для Президента.

Принципи винагороди для керівництва.

Групи представляють Комітет з винагороди Раді директорів, яка щонайменше раз на четвертий рік подає пропозицію щодо таких принципів на затвердження щорічних загальних зборів. Принципи винагороди діють до тих пір, поки нові принципи не будуть прийняті річними загальними зборами. Рада директорів має затвердити умови найму президента. Комітет із винагороди також повинен здійснювати моніторинг та оцінювати програми змінної винагороди для Керівництва Групи, застосування принципів винагороди для Керівництва Групи та відповідних структур і рівнів винагороди Групи SKF.

Члени Комітету з винагород є незалежними від Групи SKF та керівництва Групи. Президент та інші члени Керівництва Групи не повинні бути присутніми під час розгляду Радою директорів питань, пов'язаних з винагородою, і їх вирішення, якщо такі питання стосуються їх.

Правління АВ SKF відповідно до принципів Закону про компанії Швеції та Кодексу призначило Комітет з аудиту.

Завдання Комітету з аудиту включають, зокрема, підготовку щодо призначення зовнішніх аудиторів, перегляд масштабів зовнішнього аудиту, оцінку діяльності зовнішніх аудиторів, перегляд і контроль фінансової

звітності та внутрішнього контролю, внутрішній аудит та управління ризиками щодо фінансової звітності.

2.2 Аналіз господарської діяльності ПрАТ «СКФ Україна»

Проаналізуємо техніко-економічні показники діяльності ПрАТ «СКФ Україна» за період 2019-2021 рр. та зведемо їх в табл.2.1. Всю базову інформацію для аналізу взято зі сайту підприємства.

З наданої табл.2.2 можна зробити наступні висновки:

1. ПрАТ «СКФ Україна» є ефективно діючим товариством на території України., щорічно збільшує зростання обсягів реалізації готової продукції (рис.2.5), що за 3 роки складає майже 9 % та збільшує обсяги витрат (рис.2.6) на 19%. Перевищення швидкості зростання витрат над зростанням обсягів реалізованої продукції пояснюється більш стрімким зростанням сировини та матеріалів, які є імпортною складовою та надзвичайно високою ціною українських енергоресурсів.
2. Відповідно, перевищення темпів зростання собівартості продукції над темпами зростання реалізації готової продукції призвели до зменшення обсягів валового прибутку (рис.2.7), але все одно діяльність товариства є прибутковою.

Таблиця 2.2

Техніко-економічні показники діяльності ПрАТ «СКФ Україна» за період 2019-2021 рр.

№	Показник	Од. вим.	2019	2020	2021	Відхилення					
						2020/2019		2021/2020		2021/2019	
						+, -	%	+, -	%	+, -	%
1	Обсяг реалізованих товарів, робіт (послуг)	млн.грн	142,48	152,61	155,29	10,13	7,12	2,68	1,75	12,81	8,99
2	Собівартість реалізованих товарів, робіт (послуг)	млн грн	101,03	120,36	120,45	19,33	19,13	0,09	0,07	19,42	19,22
3	Валовий прибуток	млн грн.	41,45	32,25	34,84	-9,2	-22,19	2,59	8,03	-6,61	-15,94
4	Витрати на 1 грн. доходу від реалізації	грн.	0,71	0,79	0,77	0,08	11,22	-0,01	-1,65	0,06	9,38
5	Рентабельність витрат	%	41,02	26,79	28,92	-14,23		2,13		-12,10	
6	Рентабельність продажу	%	29,09	21,13	22,43	-7,94		1,30		-6,65	
7	Середньорічна вартість основних фондів	млн. грн.	4,08	4,96	5,43	0,88	21,56	0,47	9,47	1,35	33,08
8	Фондовіддача основних фондів	тис.грн./грн.	34,92	30,76	28,59	-4,15	-11,89	-2,16	-7,05	-6,32	-18,10
9	Середньооблікова кількість штатних працівників	осіб	1230	1150	1103	-80	-6,50	-47	-4,08	-127	-10,32
10	Продуктивність праці	тис грн./	115,83	132,70	140,78	16,86	14,56	8,08	6,09	24,95	21,53
11	Фонд оплати праці працівників	млн.грн	16,854	19,256	27,416	3,041	22,19	8,111	48,44	11,153	81,39
12	Середньомісячна заробітна плата на 1 працівника	тис. грн.	13,702	16,744	24,855	3,042	22,19	8,111	48,44	11,153	81,39

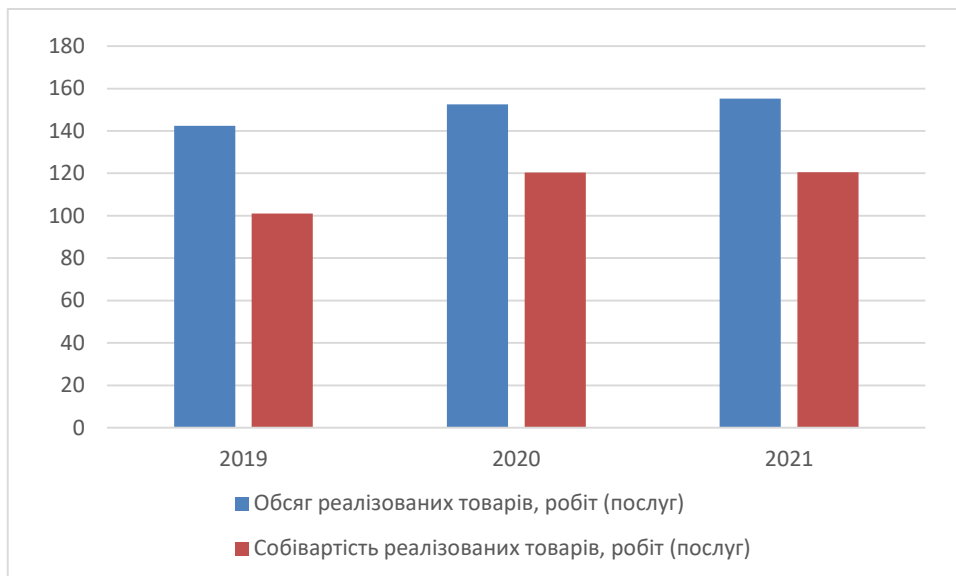


Рис. 2.5 Зміна обсягу та собівартості реалізованої продукції
ПрАТ «СКФ Україна» за період 2019-2021 рр., млн грн

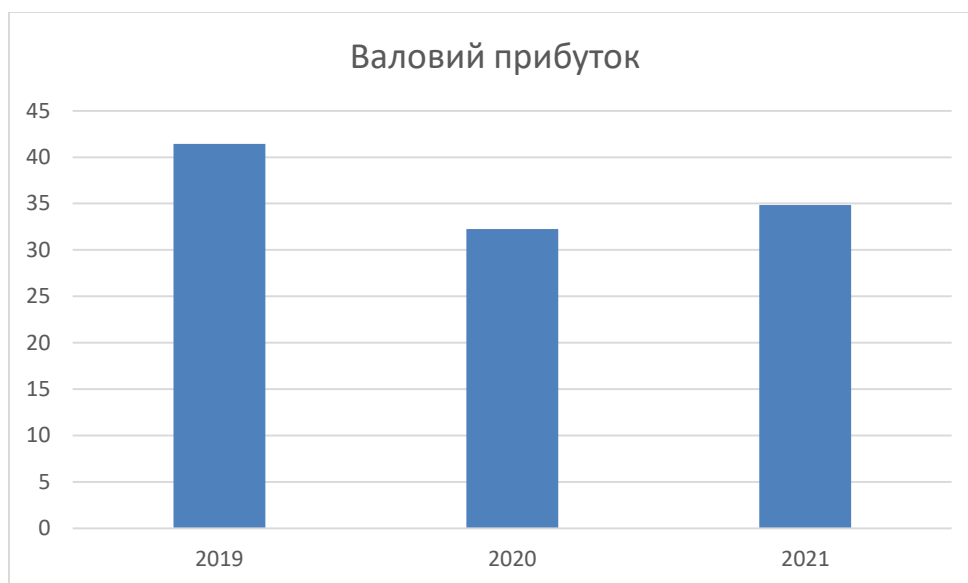


Рис. 2.6 Зміна показників валового прибутку ПрАТ «СКФ Україна»
за період 2019-2021 рр., млн. грн

3. Показників обсягів реалізації продукції демонструють щорічне коливання (рис.2.7), на останній рік досліджуваного періоду ПрАТ «СКФ Україна» вдалося зменшити цей показник у порівнянні із попереднім роком.

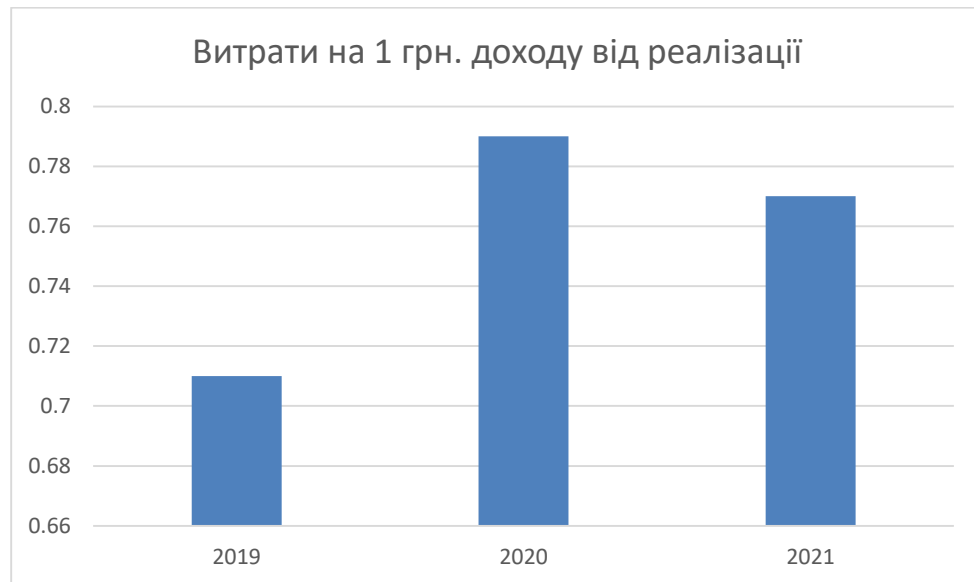


Рис. 2.7 Зміна витрати на 1 грн. доходу від реалізації ПАТ ПрАТ «СКФ Україна» за період 2019-2021 рр.

4. У 2019 спостерігаються найкращі показники рентабельності витрат та продажу спостерігалися (рис.2.8), але у зв'язку із суттєвим збільшенням витрат на виробництво у наступні роки дослідження вони погіршилися майже вдвічі та все одно є достатньо привабливими для товариства.

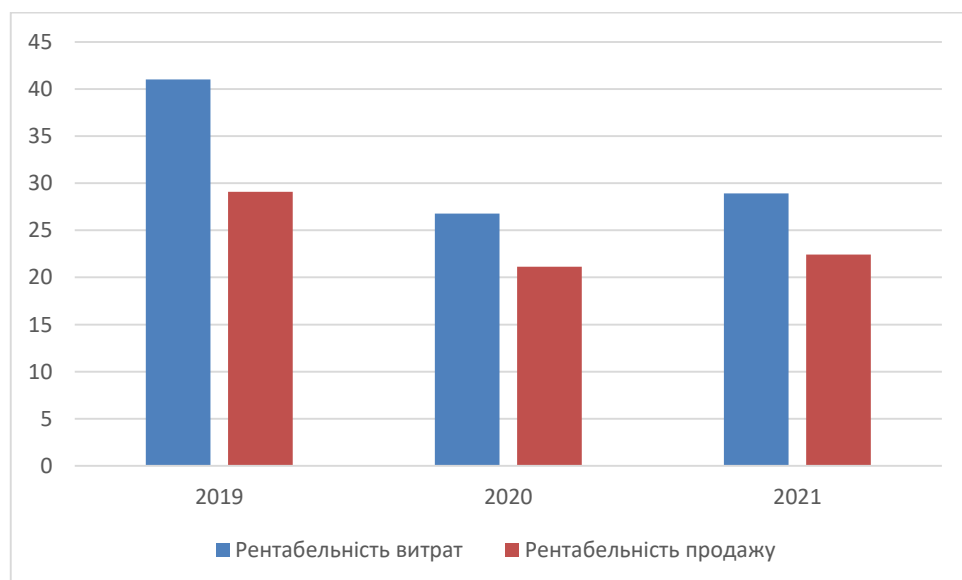


Рис. 2.8 Зміна рентабельності продажу та витрат ПрАТ «СКФ Україна» за період 2019-2021 рр.

5. Товариство має сучасні основні фонди, які оновлює щороку. За період 2019-2021 рр ПрАТ «СКФ Україна» збільшили їх середньорічну вартість (рис.2.9) більш ніж на 33%, закупив сучасне устаткування для виготовлення продукції. Слід зазначити, що щорічне оновлення основних фондів є одним із принципів роботи товариства.

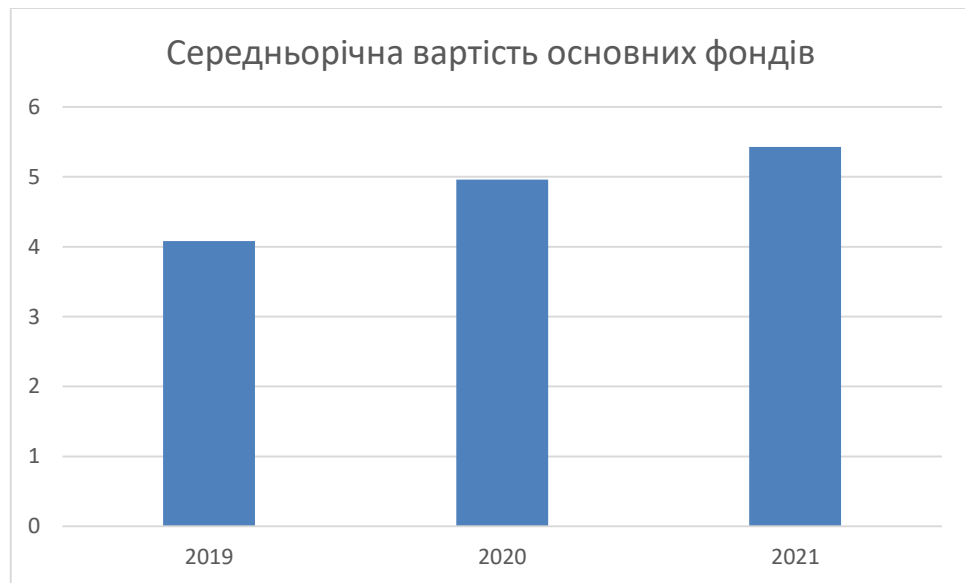


Рис. 2.9 Зміна вартості основних фондів ПрАТ «СКФ Україна» за період 2019-2021 рр., млн. грн

6. На фоні більш швидкого збільшення вартості основних фондів ніж обсягів реалізації продукції, очікуваним є зменшення показників фондівіддачі (рис.2.10). За період дослідження цей показник зменшився на 18%.

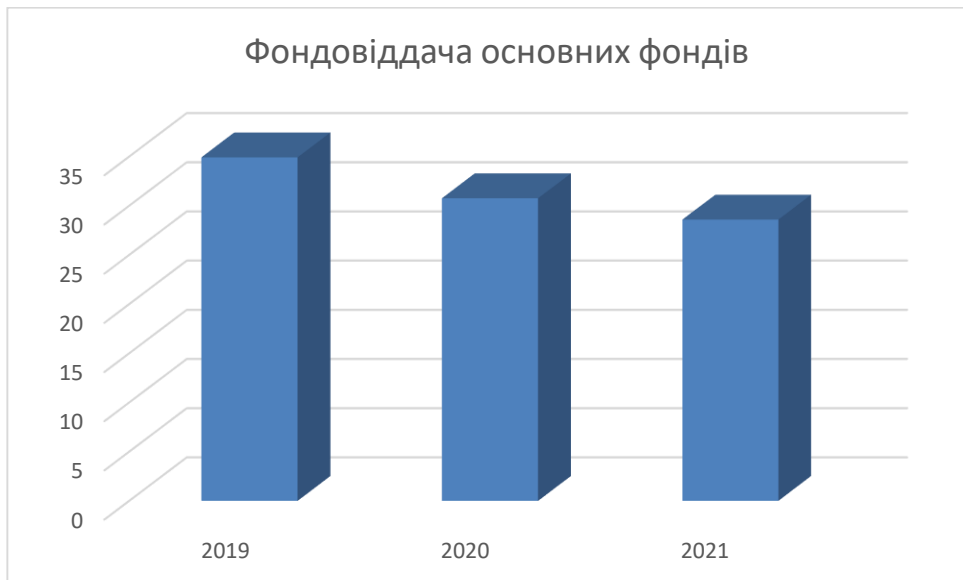


Рис. 2.10 Зміна фондівддачі ПрАТ «СКФ Україна»
за період 2019-2021 рр., тис грн/грн

7. Щорічно товариство впроваджує нове устаткування, за рахунок чого проходить оптимізація чисельності персоналу, що призводить до щорічного зниження цього показника (рис.2.11) та в цілому складає 10% за період дослідження.

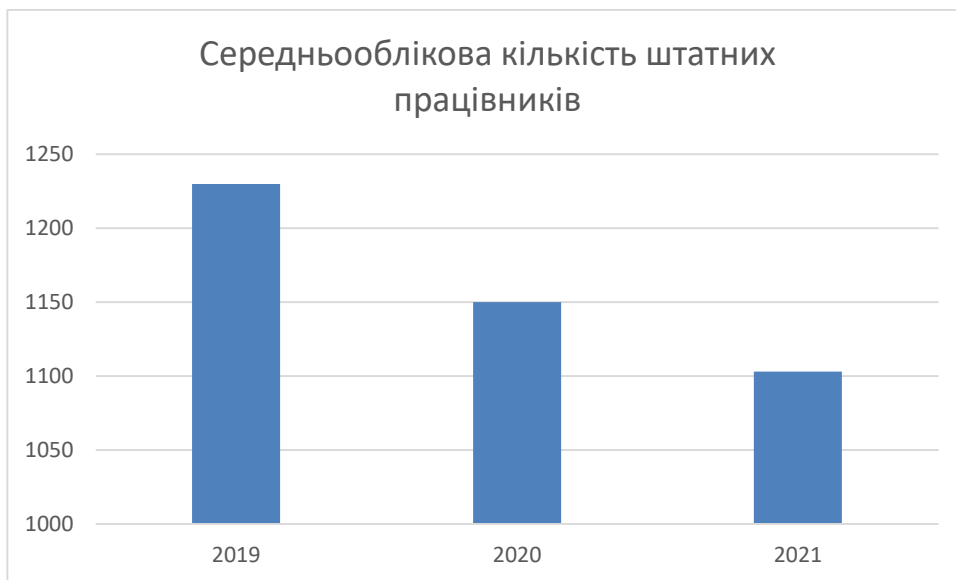


Рис. 2.11 Зміна середньооблікової кількості працівників ПрАТ «СКФ Україна» за період 2019-2021 рр., осіб

8. Показники продуктивності праці демонструють щорічне стабільне зростання (рис.2.12), не зважаючи на скорочення чисельності

персоналу, що стає можливим за рахунок збільшення обсягів реалізації продукції та зменшення чисельності персоналу.

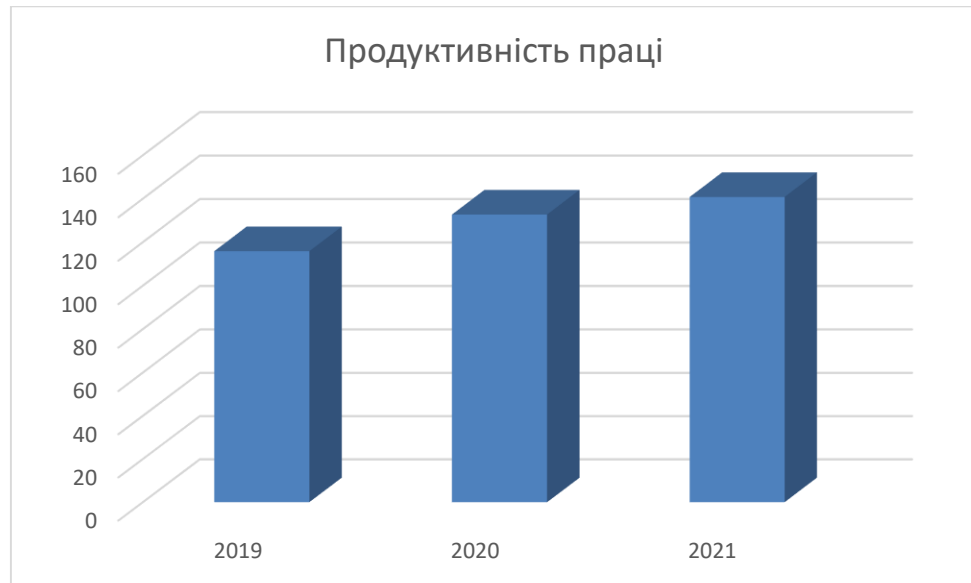


Рис. 2.12 Зміна продуктивності праці ПрАТ «СКФ Україна» за період за період 2019-2021 рр. (тис. грн/ос)

9. Фонд заробітної плати додає за досліджуваний період 62% (рис.2.13), що дає можливість товариству забезпечити наявність висококваліфікованого персоналу та зробити оплату праці однією із найвищих на підприємствах галузі.

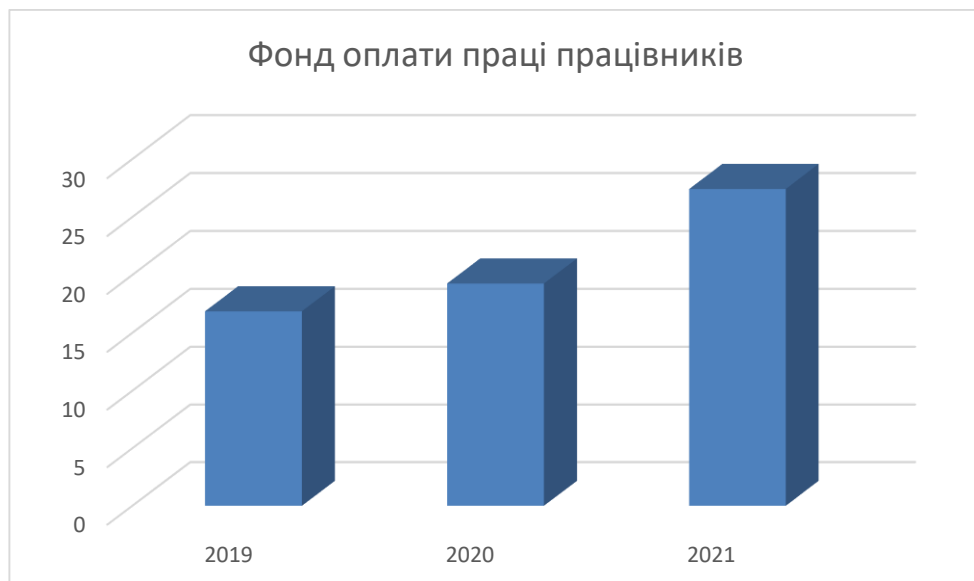


Рис. 2.13 Зміна фонду оплати праці ПрАТ «СКФ Україна» за період 2019-2021 рр. (млн. грн)

10. Збільшення фонду оплати праці при скороченні персоналу дало можливість товариству підняти рівень оплати праці працівників (рис.2.14), що в цілому склало 82%.



Рис. 2.14 Зміна середньомісячної заробітної плати на 1 працівника ПрАТ «СКФ Україна» за період 2019-2021 рр. (грн/ос)

На підставі проведеного дослідження можна констатувати, що ПрАТ «СКФ Україна» за досліджуваний період проводить ефективну економічну діяльність, має стабільний ринок збуту, постійно оновлює основні фонди.

2.3 Аналіз товарообігу та витрат ПрАТ «СКФ Україна» за період 2019-2021 рр.

Аналізу витрат ПрАТ «СКФ Україна» та товарообіг виконано на підставі аналізу даних, викладених у вільному доступі на сайті товариства. Результати аналізу зведено в табл.2.2

Таблиця 2.2

Аналіз витрат ПрАТ «СКФ Україна» за період 2019-2021 рр.

Елементи витрат	2019		2020		2021		2020/2019		2021/2020		2021/2019	
	сума, млн.грн.	%	сума, млн.грн.	%	сума, млн.грн.	%	сума, тис.грн.	%	сума, тис.грн.	%	сума, тис.грн.	%
Матеріали	34,136	33,708	40,304	33,49	37,324	30,98	6,168	18,06	-2,98	-7,39	3,188	17,64
Енерговитрати	42,28	41,85	51,09	42,45	48,06	39,9	8,81	20,83	-3,03	-5,93	5,78	27,73
Витрати на оплату праці	16,854	16,682	19,256	15,99	27,416	22,76	2,402	14,25	8,16	42,37	10,562	74,10
Амортизація	3,27	3,31	3,31	2,75	2,91	2,42	0,04	1,22	-0,4	-12,08	-0,36	-29,43
Інші витрати	4,49	4,45	6,4	5,32	4,74	3,94	1,91	42,53	-1,66	-25,93	0,25	0,58
Разом	101,03	100	120,36	100	120,45	100	6,168	18,06	-2,98	-7,39	3,188	17,64

З рис.2.15 видно, що виробництво є енергоємним. Енерговитрати займають найбільшу вагу в собівартості та за роки дослідження та їх доля коливається в межах 40-42,5% по роках. Другу сходинку займають матеріали та сировина, доля яких складає 31-34%.

Такий розподіл є типовим для структури витрат підприємств галузі. Конкурентоспроможним виявляться ті підприємства, які зможуть забезпечити зменшення цих витрат.

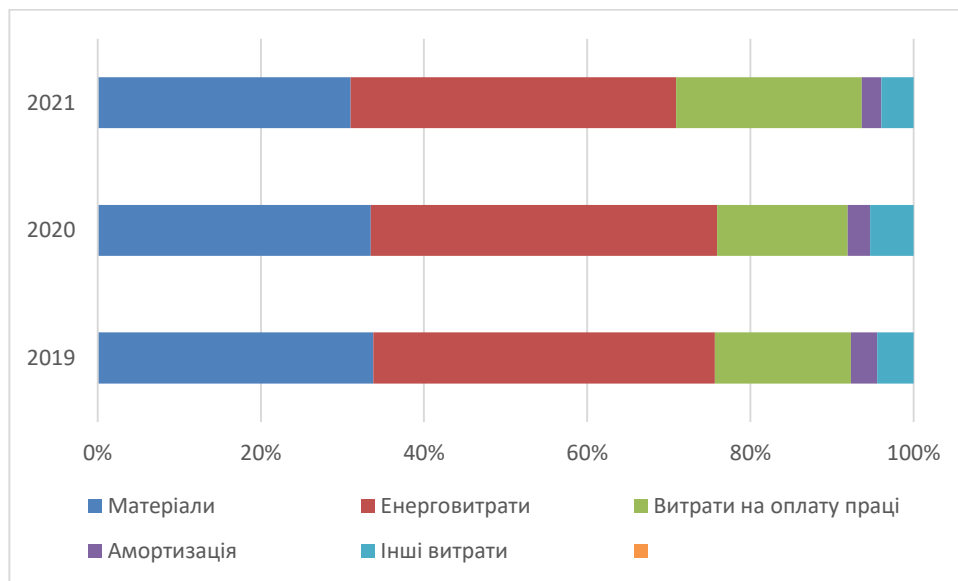


Рис. 2.15 Зміна витрат ПрАТ «СКФ Україна» за період 2019-2021 рр. ,
млн грн

Третю сходинку займають витрати на оплату праці, яка достатньо високою для галузі в Україні, хоча значно нижчою ніж у підприємств головної компанії за кордоном.

Але ж не дивлячись на щорічну оптимізацію чисельності персоналу, ПрАТ «СКФ Україна» забезпечує роботою більше 1000 осіб на спрямовую у бюджет Волинської області мільйонні податки.

Інші витрати мають розумну вагу у витратах. Кожного року ПрАТ «СКФ Україна» намагається проводити оптимізацію цих витрат для забезпечення ефективності діяльності.

Розглянемо зміну структуру витрат у ваговому виразі.

Зміна структура витрат у ваговому виразі надана на рис. 2.16.

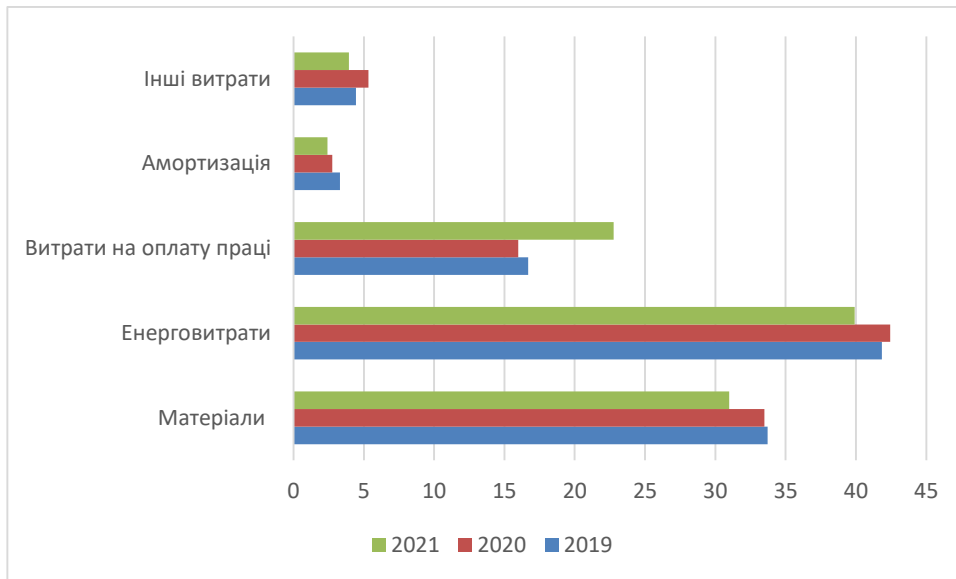


Рис. 2.16 Зміна структури витрат ПрАТ «СКФ Україна» за період 2019-2021 рр. , %

Як видно, однакової закономірності зміни по статтях витрат за досліджуваний період не відбувається, що свідчить про не стабільну економічну ситуацію країни в цілому.

Проаналізуємо асортимент основної продукції ПрАТ «СКФ Україна» та розглянемо структурні зрушення по роках дослідження. Основними товарними групами продукції товариства є

- підшипники кочення;
- підшипникові вузли;
- корпуси підшипників;
- надточні підшипники;
- підшипники ковзання;
- промислові ущільнення;
- муфти;
- змащувальні системи.

Структура товарних груп, що виробляються складена на підставі відкритих даних з сайту товариства. Зведемо отримані дані в табл. 2.3

Таблиця 2.3

Динаміка оптового товарообігу ПрАТ «СКФ Україна»

Групи	2019	2020	2021	2020/2019		2021/2020		2021/2019	
	млн грн	млн грн.	млн грн	млн грн	%	млн грн	%	млн грн	%
Підшипники кочення	61,69384	64,85925	68,48289	3,16541	5,13	3,62364	5,58	6,78905	11,00
Підшипникові вузли	31,48808	36,93162	41,30714	5,44354	17,28	4,37552	11,84	9,81906	31,18
Корпуси підшипників	17,95248	17,70276	15,68429	-0,24972	-1,39	-2,01847	-11,40	-2,26819	-12,63
Надточні підшипники	9,54616	9,46182	8,38566	-0,08434	-0,88	-1,07616	-11,37	-1,1605	-12,15
Підшипники ковзання	15,95776	18,92364	18,79009	2,96588	18,58	-0,13355	-0,71	2,83233	17,74
Промислові ущільнення	3,84696	3,66264	1,86348	-0,18432	-4,79	-1,79916	-49,12	-1,98348	-51,55
Муфти	1,99472	1,06827	0,77645	-0,92645	-46,44	-0,29182	-27,31	-1,21827	-61,07
Разом	142,48	152,61	155,29	10,13		2,68		12,81	

Дослідимо структуру продукції що випускається у ваговому співвідношенні (табл.2.4)

Таблиця 2.4

Аналіз структури товарообороту ПрАТ «СКФ Україна»
за 2019-2020 рр.

Товари і товарні групи	Структура, %			Структурні зрушення, %		
	2019	2020	2021	2020/2019	2021/2020	2021/2019
Підшипники кочення	43,3	42,5	44,1	-0,8	1,6	0,8
Підшипникові вузли	22,1	24,2	26,6	2,1	2,4	4,5
Корпуси підшипників	12,6	11,6	10,1	-1	-1,5	-2,5
Надточні підшипники	6,7	6,2	5,4	-0,5	-0,8	-1,3
Підшипники ковзання	11,2	12,4	12,1	1,2	-0,3	0,9
Промислові ущільнення	2,7	2,4	1,2	-0,3	-1,2	-1,5
Муфти	1,4	0,7	0,5	-0,7	-0,2	-0,9
Разом	100	100	100			

На підставі отриманих даних видно (рис.2.17) , що переважну долю у виробництві щорічно займають підшипники кочення, виробництво яких

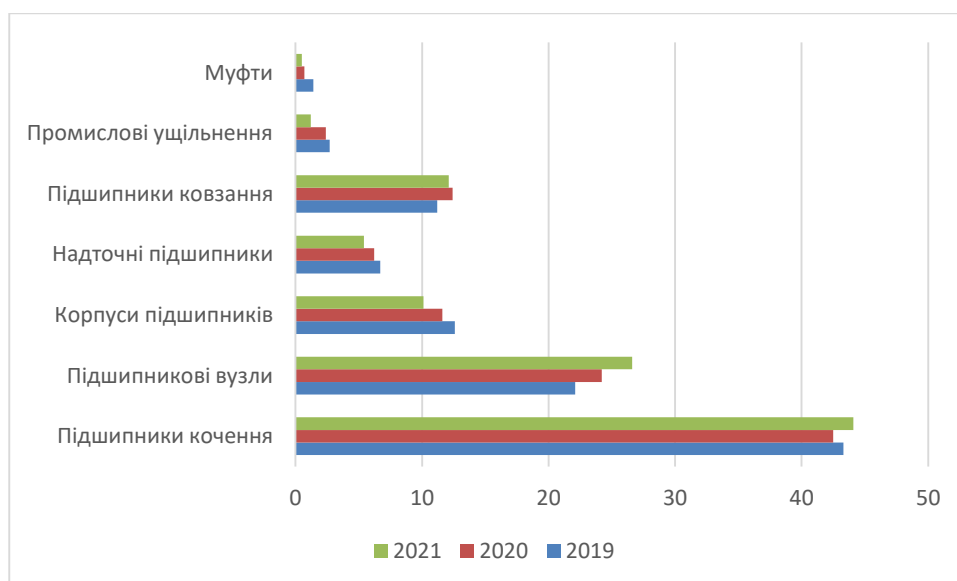


Рис.2.17 Зміна структури випуску продукції ПрАТ «СКФ Україна»
за період 2019-2021 рр.

за період дослідження збільшилося в цілому 0,8%. Наступні сходинки займають підшипникові вузли та підшипники ковзання. Інші групи товарів випускаються меншим обсягом в силу того, що це специфічний товар та не відноситься до товарів широкого вжитку.

Станом на період дослідження підприємство не впроваджує випуск нової продукції, а лише забезпечує своїх споживачів в усьому світі якісною продукцією.

Висновок до розділу 2

Компанія ПРАТ «СКФ Україна» має динамічний розвиток. Основним видом діяльності підприємства є виробництво підшипників, зубчастих передач, елементів механічних передач і приводів.

Компанія експортує товари в наступні країни Бразилія, Молдова, Іспанія, Туреччина.

Компанія імпортує товари з наступних країн Австрія, Бельгія, Болгарія, Чехія, Данія, Естонія, Франція, Угорщина, Румунія, Словаччина, Швеція, Швейцарія, Великобританія.

Продукція товариства має сертифікацію відповідно до стандартів ISO/TS 16949:2002, ISO 9001:2008.

ПРАТ «СКФ Україна» є ефективно діючим товариством на території України., щорічно збільшує зростання обсягів реалізації готової продукції, що за 3 роки складає майже 9 % та збільшує обсяги витрат на 19%. Перевищення швидкості зростання витрат над зростанням обсягів реалізованої продукції пояснюється більш стрімким зростанням сировини та матеріалів, які є імпортною складовою та надзвичайно високою ціною українських енергоресурсів.

Відповідно, перевищення темпів зростання собівартості продукції над темпами зростання реалізації готової продукції призвели до зменшення обсягів валового прибутку, але все одно діяльність товариства є прибутковою.

На підставі проведеного дослідження можна констатувати, що ПрАТ «СКФ Україна» за досліджуваний період проводить ефективну економічну діяльність, має стабільний ринок збуту, постійно оновлює основні фонди.

Виробництво є енергоємним. Енерговитрати займають найбільшу вагу в собівартості та за роки дослідження та їх доля коливається в межах 40-42,5% по роках. Другу сходинку займають матеріали та сировина, доля яких складає 31-34%.

Кожного року ПрАТ «СКФ Україна» намагається проводити оптимізацію цих витрат для забезпечення ефективності діяльності.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ТА ОБҐРУНТУВАННЯ ЗАХОДІВ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРАТ «СКФ УКРАЇНА» ШЛЯХОМ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

3.1 Напрями підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «СКФ УКРАЇНА»

На сучасному етапі розвитку економіки умовою успішної діяльності будь-якого підприємства, забезпечення його конкурентоспроможності стає добре продумана стратегія управління, формування загальних напрямів розвитку. Участь у конкуренції вимагає від підприємств уміння вивчати потреби ринку, вибирати найбільш раціональну економічну стратегію, формувати структури маркетингу, знаходити найбільш економічні та прогресивні технології, субпідрядників для постачання комплектуючих, агентів зі збуту, організаційні структури, інформаційні мережі тощо.

До найважливіших виробників вітчизняної економіки, окрім досліджуваного підприємства, належить ПАТ «Харківський підшипниковий завод», та ТОВ «Комплексметал-Україна». Умовою стійкого розвитку цих підприємств стає стратегія, сформована з урахуванням тенденцій зміни зовнішніх умов, потенціалу внутрішнього розвитку, виявлення та нарощування конкурентних переваг.

Р.А. Фатхутдінов зазначає: «Конкурентоспроможність – це властивість об'єкту, що характеризується ступенем реального або потенційного задоволення ним конкретної потреби в порівнянні з аналогічними об'єктами, представленими на даному ринку. Вона визначає здатність витримувати конкуренцію в порівнянні з аналогічними об'єктами на даному ринку» [115].

Д.Є. Івахник дає визначення: «Конкурентоспроможність промислового підприємства – це комплексна характеристика суб'єкта господарювання за певний період часу в умовах конкретного ринку, що відображає перевагу перед конкурентами за рядом визначальних показників –

фінансово економічних, маркетингових, виробничо-технологічних, кадрових та екологічних, а також здатність суб'єкта до безкризового функціонування та своєчасної адаптації до умов навколишнього середовища, що змінюються» [119].

Дані дослідники розглядають конкурентоспроможність підприємства як відносну категорію через пряме зіставлення кожного підприємства з конкурентами за тими чи іншими характеристиками. Зазначений методологічний підхід досить поширений і досить зручний з точки зору, як логічного сприйняття, так і математичного опису. Разом з тим він має ряд суттєвих недоліків і не відображає всієї повноти категорії «конкурентоспроможність підприємства»:

- вибір як базу порівняння одного чи кількох конкурентів звужує можливість узагальненої об'єктивної оцінки галузевої кон'юнктури, але надає умови ранжирування конкурентних позицій аналізованих підприємств;
- залишаючи поза аналізом проблему сучасної адаптації підприємства до умов середовища, що змінюються, основна ставка спрямовано зіставлення показників конкурентів;
- локальні та інтегральні параметри роботи підприємства зіставляються без обліку складних внутрішньо системних зв'язків та динаміки зміни, тому що відсутня система оцінки конкурентоспроможності.

Проаналізовані визначення розкривають поняття «конкурентоспроможність підприємства» як величину постійну, але вона, як і безліч інших економічних категорій, не є такою: певний період часу підприємство може бути конкурентоспроможним, а в наступний період (при зміні кон'юнктури ринку та змінилася зовнішнього середовища) – неконкурентоспроможним.

Таким чином, конкурентоспроможність підприємства – категорія, яка залежить від багатьох факторів і змінюється з плином часу.

З урахуванням усього перерахованого вище можна визначити, що конкурентоспроможність підприємства – це комплексна характеристика підприємства, що характеризує його можливість у будь-який момент часу підтверджувати свої конкурентні переваги та забезпечувати прибутковість, а також у найкоротші терміни адаптуватися до постійно змінних умов довкілля.

Рівень конкуренції у машинобудівній галузі в Україні є не високим. Кожна компанія, що працює цій галузі, стикається з безліччю конкурентів у своїй сфері, продукція яких широко представлена на ринку країни. Для оцінки власних можливостей компанії та можливостей конкурентів, слід систематично проводити аналіз конкурентного середовища, а також розробляти маркетингову стратегію, що дозволяє компанії покращити і зберігати достойні позиції в довгостроковій перспективі.

Оцінимо рівень конкурентоспроможності досліджуваного підприємства, яке є лідером на ринку виробників України.

Аналіз конкурентоспроможності включає три етапи:

- визначення та аналіз основних конкурентів ПрАТ «СКФ Україна», а також аналіз динаміки показників компанії за останні три роки;
- SWOT-аналіз, що включає в себе визначення сильних та слабких сторін компанії ПрАТ «СКФ Україна» ;
- оцінка стратегії розвитку в майбутньому з виявленням пріоритетних напрямів роботи товариства.

З аналізу інформації у вільному доступі, які зведено в табл.3.1. можна зробити висновок, що наступними показниками досліджуване товариство посідає перше місце у рейтингу конкурентоспроможності. ПрАТ «СКФ Україна» є дійсно найкращим за всіма показниками. Причина – товариство має головну управлінську команду в Гетеборзі, яка має європейський досвід успішного управління, який вміло застосовує з перших днів існування товариства.

Таблиця 3.1

Аналіз конкурентних переваг для оцінки конкурентоспроможності

ПрАТ «СКФ Україна»

Показник	ПрАТ «СКФ Україна»	ПАТ Харківський підшипниковий завод	ТзОВ «Комплексметал- Україна»
Обсяг виробництва в грошовому виразі	1	2	3
Чисельність персоналу	1	2	3
Обсяг інвестування	1	2	3
Валовий прибуток	1	2	3
Асортимент продукції	1	2	3
ЗЄД	1	2	-
Інноваційна політики	1	2	3
Наявність НДДКР	1	2	-

Разом з ПрАТ «СКФ Україна» постачання аналогічної власної продукції на ринок здійснюють ПАТ Харківський підшипниковий завод та ТзОВ «Комплексметал-Україна».

У ПрАТ «СКФ Україна» продовжується реалізація проектів розвитку та підтримання діючих потужностей. Відповідно до раніше затвердженої Стратегії у товаристві були реалізовані масштабні програми технічного переоснащення окремих ділянок виробництва та науково-дослідної лабораторії. У середині 2020 р. товариством було завершено інвестиційний проект, в якому новий високоефективний двосекційний полімерний сепаратор розширює границі можливостей гібридного радіального

кулькового підшипника SKF і дає змогу гнучкіше вибирати варіанти конструкції. Допомагаючи збільшити швидкість обертання, він працює швидше й тихіше за підшипники зі звичайним сепаратором. Крім того, він дає змогу збільшити питому потужність, підвищуючи корисну потужність двигуна без збільшення його розміру. Новий технологічний процес забезпечує безпечне, екологічно чисте виробництво, знижує витрату сировини та енергоресурсів. В Україні дана технологія застосована вперше. У зв'язку з постійною модернізацією виробництва у компанії спостерігається лідируюча позиція щодо порівняно з конкурентами.

Для визначення внутрішньої та зовнішньої середовища компанії проведемо SWOT-аналізу, який включає визначення сильних та слабких сторін компанії, а також можливостей та загроз.

У табл.3.2 представлено матрицю SWOT-аналізу компанії ПрАТ «СКФ Україна».

До сильних сторін ПрАТ «СКФ Україна» належить те, що вона є одним з лідерів у своїй галузі в Україні та складовою потужної компанії у світі. Використання новітніх інноваційних технологій – дозволяє компанії залишатися на лідируючих позиціях.

Слабкі сторони компанії полягають у високій ціні на акцію компанії та 100% володіння частиною акцій зарубіжними компаніями .

До можливостей компанії були віднесені такі: Використання новітніх інноваційних технологій; високоякісний продукт; великий обсяг експорту продукції; якісна ресурсна база; високий ступінь фінансування досліджень та розробок, Високий рівень інвестиційного капіталу.

Загрози ПрАТ «СКФ Україна» закладаються у потенційних грошових втратах , загроза витоку конфіденційного інформації, ряді вразливостей, які вирішуються впровадженням політик інформаційної безпеки. Також є тенденція посилення конкурентної боротьби на ринки збуту на європейському ринку.

Таблиця 3.2

Матриця значних факторів інноваційної активності ПрАТ «СКФ
Україна» (SWOT-аналіз)

Сильні сторони (S)	Можливості (O)
<p>Одна з найбільших компаній в Україні</p> <p>Використання новітніх інноваційних технологій;</p> <p>Високоякісний продукт;</p> <p>Великий обсяг експорту продукції;</p> <p>Якісна ресурсна база;</p> <p>Високий ступінь фінансування досліджень та розробок.</p> <p>Високий рівень інвестиційного капіталу</p>	<p>Можливість надати споживачеві ширший асортимент продукції завдяки високотехнологічному виробництву</p> <p>Зміцнення позиції у своїй товарній ніші</p> <p>Проникнення на нові ринки</p> <p>Можливість освоєння нових виробництв завдяки збільшенню кількості постачальників</p>
Слабкі сторони (W)	Загрози (T)
<p>Уразливості, пов'язані з наданням телекомунікаційних послуг</p> <p>Дефіцит підготовлених технічних спеціалістів на ринку праці</p> <p>Відсутність необхідної кількості підготовлених менеджерів</p> <p>Високий фінансовий поріг входження для реалізації цієї концепції</p>	<p>Потенційні грошові втрати</p> <p>Загроза витоку конфіденційної інформації</p> <p>Ряд вразливостей, які вирішуються впровадженням політик інформаційної безпеки</p>

Стратегія розвитку компанії ПрАТ «СКФ Україна» націлена на становлення провідною компанією в своїй галузі не тільки в Україні, но і на європейському ринку, шляхом розробки інноваційних технологій виробництва та інноваційних матеріалів. Для вирішення цього завдання, компанія активно інвестує в науково-дослідні розробки.

У сучасних умовах є необхідністю розвиток та дослідження інноваційної діяльності міжнародної корпорації для підтримки високого рівня її конкурентоспроможності на світовому ринку.

Інноваційний розвиток є ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності компанії, дозволяючи компанії розробляти і впроваджувати унікальні розробки, створюючи переваги щодо конкурентів.

Активне впровадження інновацій, сприяє підвищенню показників ефективності компанії, відбувається збільшення прибутку, залучення нових клієнтів та підвищення конкурентоспроможності компанії. На етапі розвитку світової економіки, розвиток компанії не може здійснюватися без розробки та впровадження інновацій. Для створення стійких конкурентних переваг, необхідно використовувати новітні розробки, інноваційні технології, підходи до управління, створювати концепції інноваційного маркетингу, це дозволить підвищити потенціал організації та забезпечити сталий економічний розвиток.

Таким чином, підвищення конкурентоспроможності підприємства досягається шляхом орієнтації підприємства на споживача, покращення якості продукції, впровадження інноваційної політики, більш якісного використання ресурсів, у тому числі людських, поліпшення умов роботи та низки інших факторів.

Своєчасне регулювання, підвищення конкурентоспроможності підприємства є запорукою його успішного функціонування, фінансової стійкості в майбутньому.

3.2. Пропозиції щодо підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «СКФ Україна» шляхом впровадження інноваційних технологій

При описі процесу створення інновацій на високотехнологічних підприємствах з повним виробничим циклом інформаційними джерелами особливо підкреслюється значимість двох процесів:

- 1) отримання нових знань;
- 2) розробка нових методів роботи на виробничих лініях.

Як показано, найважливішою умовою появи інновацій на такому підприємстві є розробка ефективної системи управління, а також ретельний аналіз доступних ресурсів, у тому числі й інтелектуальних.

При цьому під інтелектуальними ресурсами розуміється сукупність накопиченого досвіду та знань, які можна застосувати для ефективного управління існуючим виробничим процесом або створення нового виробничого процесу.

Оскільки основним джерелом нових знань та компетенцій на підприємстві є людина, як основний захід збільшення інтелектуальних ресурсів підприємства в першу чергу розглядається завдання формування людського капіталу, сприйнятливою до інновацій та готового брати участь у наукових та високотехнологічних виробничих процесах.

При цьому кадрова політика підприємства будується таким чином, щоб формувати штат співробітників з певним набором компетенцій, у тому числі:

- 1) здатність і готовність до безперервної освіти, перепідготовки та самонавчання, професійна мобільність, прагнення нового;
- 2) готовність йти на розумний ризик, творчий підхід і підприємливість, здатність ефективно працювати як поодиноці, так і в команді;
- 3) готовність працювати у висококонкурентному середовищі;
- 4) широкі знання іноземних мов та цифрових технологій накопичення, аналізу та передачі даних.

Найважливішою складовою інноваційного розвитку підприємства є наявність моделі розвитку, а також дієвого механізму її практичної реалізації. При цьому важливо розуміти, що будь-який суб'єкт господарювання, незалежно від розміру та типу власності, є складною системою, що складається з безлічі взаємопов'язаних елементів. Механізм управління інноваційним розвитком - це сукупність процесів, що дозволяє забезпечити або оптимізувати взаємодію між окремими елементами системи у повній відповідності до використовуваної моделі розвитку. Для пояснення процесів виникнення інновацій на підприємствах поряд закордонних авторів були запропоновані моделі, що описують процес управління знаннями та компетенціями з метою створення інновацій [20; 17; 22]. Однією з

найважливіших переваг даних моделей є можливість детального розуміння джерела походження знань, що використовуються як основа для інновацій. Як таке джерела автори виділяють теоретичні та прикладні наукові дослідження, а також вивчення потреб ринку. Також спроби формування механізмів стратегічного управління інноваційною діяльністю на підприємствах різних розмірів та форм власності були здійснені поруч російських вчених [6; 12; 2]. Зокрема, було зазначено, що організація інноваційної діяльності на підприємстві передбачає наявність таких компонентів, як:

1. Цілі та стратегія розвитку підприємства. При цьому залежно від реалізованої стратегії інновації можуть створюватися як самим підприємством, так і зовнішніми суб'єктами (науково-дослідні організації, конструкторські бюро, національні лабораторії, університети та ін.). 2. Необхідні ресурси. Крім традиційних ресурсів, окремо зазначається велике значення головного ресурсу - часу, який буде необхідний створення інновацій.

3. Механізм впровадження інновацій та відповідальні за цей процес підрозділи підприємства.

4. Механізм запуску інноваційного проекту та механізм підтримки режиму максимальної ефективності інноваційної діяльності.

5. Механізм визначення пріоритетних напрямів фінансування, а також механізм розрахунку витрат та проведення фінансових операцій.

6. Механізм відстеження передових технологій та способів передачі знань.

7. Механізм забезпечення захисту інтелектуальної власності та правового супроводу підприємства.

Однак використання цих механізмів у практиці проведення інноваційних змін на високотехнологічних підприємствах з повним виробничим циклом не дає повної відповіді на низку конкретних практичних питань. Крім того, ці механізми не містять докладного опису конкретних практичних кроків щодо їх реалізації в реальному виробничому процесі.

Центральною ланкою запропонованого механізму управління інноваційним розвитком підприємства є комбінація кількох інструментів стратегічного управління, структурованих на основі системної технології втручання (СТВ) [8–10]. СТВ передбачає три фази циклу: діагностика, проектування, використання. На фазі діагностики на основі вивчення потреб ринку (або внутрішнього споживача) здійснюється пошук рішень, формулюється концепція інновації та робиться її техніко-економічна оцінка. Фаза проектування технічної або технологічної інновації підприємства з повним циклом (від розробки до продажу) є послідовність закріплених вітчизняними стандартами стандартних процедур: від формування технічного завдання до створення дослідного зразка. При наявності організаційна інновація ця фаза може бути структурована по-іншому. Фаза впровадження досить добре структурується на основі областей знань класичного та удосконаленого проектного управління.

Тому, на підставі вищенаведеного для головного підприємства СКФ пропонується придбання компанії Tenute Srl Tenute, яка має в складі приблизно 50 працівників, займається розробками й виробництвом ущільнень і їхніх компонентів для багатьох промислових застосувань. Компанія Tenute Srl може бути інтегрована в існуючий бізнес-підрозділ SKF із виробництва ущільнень — Seals.

Придбання компанії Tenute Srl Tenute підсилить без того провідну позицію і допоможе ще краще задовольнити вимоги клієнтів у галузях важкої та переробної промисловості.

Очікуваним результатом від придбання компанії стануть можливості щодо зменшення тертя та викидів вуглекислого газу, а також збільшення час безвідмовної роботи та покращення продуктивності. Потенційні продукти та послуги будуть стосуватися валів, що обертаються, включаючи підшипники, ущільнення, керування змащенням, штучний інтелект та бездротовий моніторингу стану.

Другий проект, який може реалізувати товариство – розробка повного замкненого циклу використання промислової оливи.

Проект повинен працювати з метою поєднання промислових олив компанії Quaker Houghton і її досвіду застосування з технологією подвійної сепарації SKF RecondOil (Double Separation Technology, DST), завдяки чому промисловість зможе ефективніше користуватися власними ресурсами, скорочуючи нераціональне лінійне використання оливи.

Замкнене використання оливи також допоможе знизити вплив промисловості на навколишнє середовище завдяки скороченню викидів CO₂, зменшити кількість придбаної чистої змащувально-охолоджувальної рідини й скоротити витрати, пов'язані з обігом і утилізацією, а також суттєво поліпшити продуктивність.

Реалізація проекту дозволить запропонувати відповідні спеціалізовані, орієнтовані на майбутнє рішення, які допоможуть клієнтам SKF якнайшвидше перейти до замкнутої економіки.

Пропонований проект може розглядатися як формування екосистеми, яка гратиме центральну роль для всіх компаній. Проект допоможе промисловості реально скоротити викиди CO₂ завдяки вдосконаленим додатковим інтелектуальним службам на підприємствах, поліпшеній стабільності процесів, підвищеній ефективності й скороченій тривалості циклу, що призведе до істотного зниження витрат.

Результати проекту можуть бути поступово застосовуватися по всій Європі з довгостроковою метою впровадження замкненого циклу використання оливи в усьому світі.

3.3. Обґрунтування запропонованих заходів

Оцінимо вартість запропонованих заходів, очікувані результати та вплив їх на техніко-економічні показники діяльності. Реалізація проектів

такого рівня під силу тільки головній компанії, яка має у своїй структурі 130 підприємств в усьому світі, в т.ч. в Україні (досліджуване підприємство).

В результаті реалізації вищезазначених проектів кожне підприємство, що входить до складу компанії «SKF», в т.ч. і ПрАТ «СКФ Україна» отримає, як результат розробки мастил за допомогою безвідходної технології переробки оливи, новітнє мастило нового покоління, яке замінить нині існуюче. Очікуваним результатом використання мастил нового покоління буде:

Збільшення обсягів реалізації підшипників будь-якого типу на 30%

Збільшення витрат на виробництво продукції на 15%.

Розглянемо вплив запропонованих заходів на техніко-економічні показники діяльності ПрАТ «СКФ Україна» в умовах впровадження запропонованих заходів.

Таблиця 3.2

Основні техніко-економічні показники ПрАТ «СКФ Україна» у дійсному та планованому періоді

Показник	Одн. вим	дійсний	плановий	Відхилення	
				+/-	%
Обсяг реалізованих товарів, робіт (послуг)	млн.грн	155,29	201,89	46,6	30,00
Собівартість реалізованих товарів, робіт (послуг)	млн грн	120,45	138,51	18,06	15,00
Валовий прибуток	тис грн.	34,84	63,38	28,54	81,91
Витрати на 1 грн. доходу від реалізації	грн.	0,77	0,68	-0,08	-10,90
Рентабельність витрат	%	28,92	45,75	16,83	
Рентабельність продажу	%	22,43	31,39	8,96	
Середньорічна вартість основних фондів	млн. грн.	5,43	5,43	0	0

продовження табл. 3.2

Фондовіддача основних фондів	тис.грн./ грн.	28,59	37,18	8,59	30,0
Середньооблікова кількість штатних працівників	осіб	1103	1103	0	0
Продуктивність праці	тис грн./ ос	140,78	183,03	42,25	30,00
Фонд оплати праці працівників	млн. грн	27,416	27,416	0	0
Середньомісячна заробітна плата на 1 працівника	тис грн/ос.	24,855	24,855	0	0

Згідно розрахунків, впровадження запропонованих заходів дозволять покращити показники обсягу реалізації продукції на 30% (рис.3.1), при цьому витрати на виробництво зростуть на 15% (рис.3.2)



Рис.3.1 Вплив запропонованих заходів на зміну обсягу та собівартості реалізованої продукції ПАТ «СКФ Україна», млн грн

Більш стрімке зростання обсягів реалізації дозволить збільшити валовий прибуток товариства на 15% (рис.3.3.)

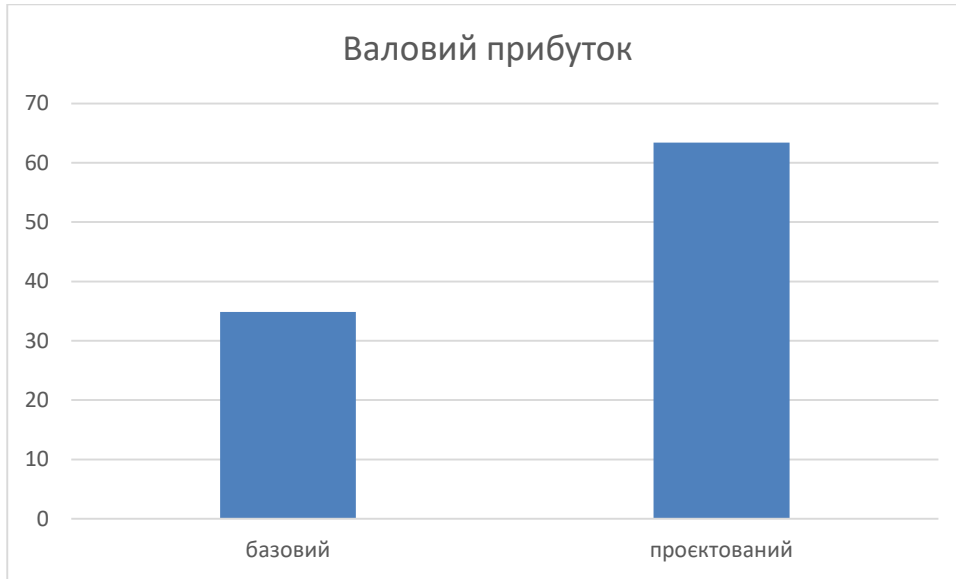


Рис. 3.2 Вплив пропонованих заходів на зміну показників валового прибутку ПрАТ «СКФ Україна» млн. грн

Зміна показників призведе до покращення показників (рис.3.4) рентабельності виробництва та рентабельності продажів на майже 9 та 17%.

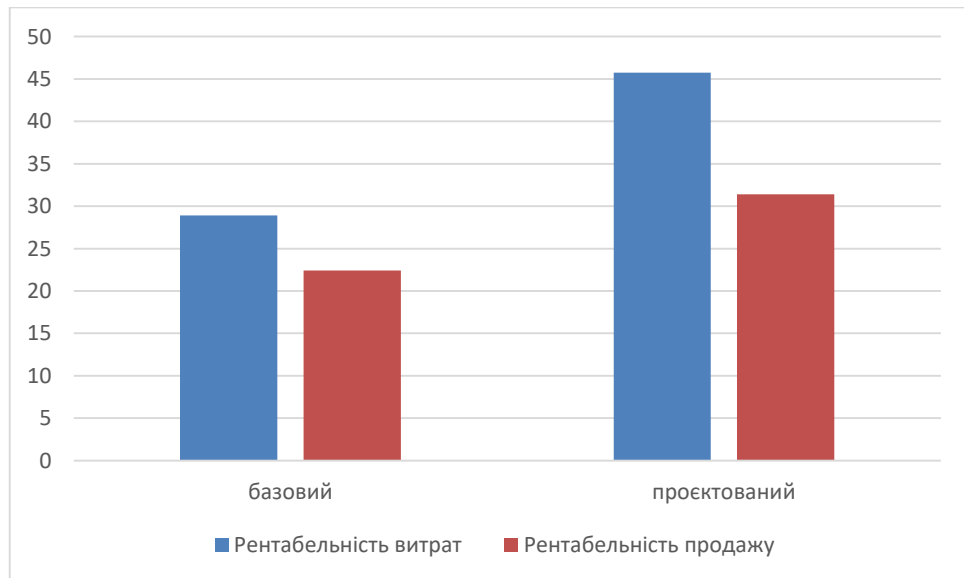


Рис. 3.3 Вплив пропонованих заходів на зміну рентабельності продажу та витрат ПрАТ «СКФ Україна» %

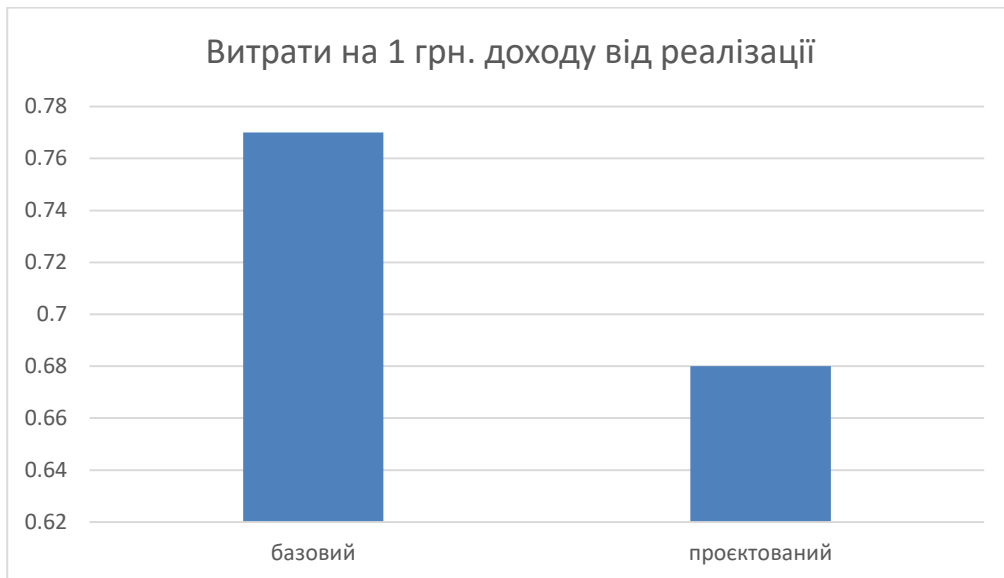


Рис. 3.4 Вплив пропонованих заходів на зміну витрати на 1 грн. доходу від реалізації ПрАТ «СКФ Україна»

Покращення показника обсягів реалізації продукції призведе до покращення показників фондівдачі основних фондів (рис.3.5) на 30%.

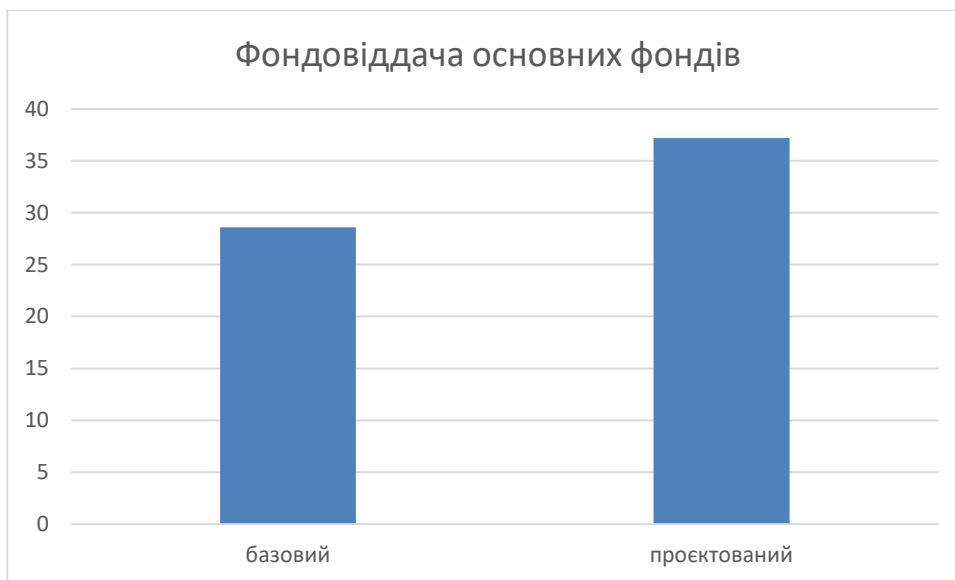


Рис. 3.5 Вплив запропонованих заходів на зміну фондівдачі ПрАТ «СКФ Україна», (грн/грн)

Збільшення обсягів реалізації продукції призведе також до збільшення показника продуктивності праці (рис.3.6) на 30%.

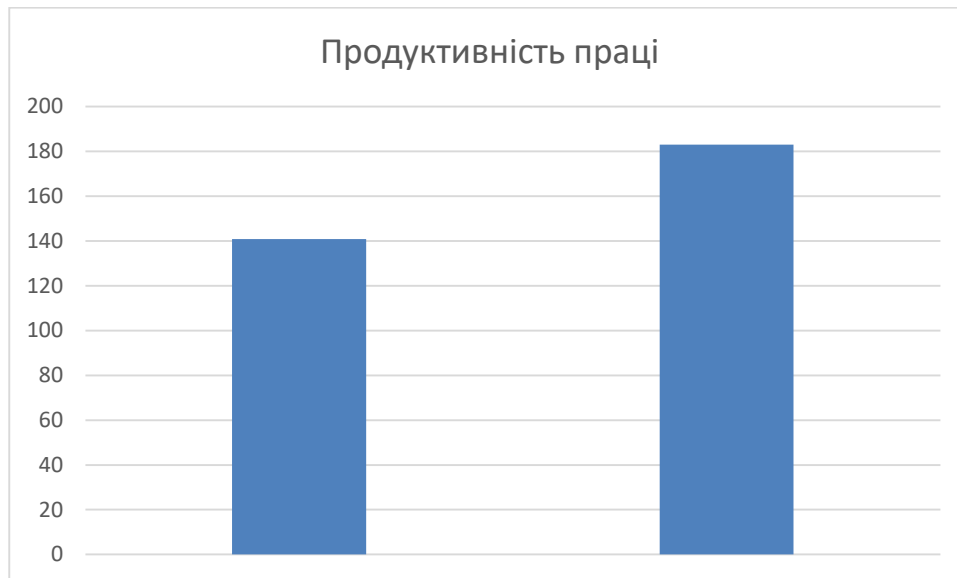


Рис. 3.6 Вплив запропонованих заходів на зміну продуктивності праці
ПрАТ «СКФ Україна» , тис. грн/ос

Таким чином, проведені розрахунки підтверджують ефективність впровадження запропонованих заходів.

Пропоновані заходи закріплять і без того лідируючі позиції товариства серед виробників аналогічної продукції на ринку України.

Висновки до розділу 3

Конкурентоспроможність підприємства – це комплексна характеристика підприємства, що характеризує його можливість у будь-який момент часу підтверджувати свої конкурентні переваги та забезпечувати прибутковість, а також у найкоротші терміни адаптуватися до постійно змінних умов довкілля.

З аналізу інформації, зібраною з вільного доступу зроблено висновок, що досліджуване товариство посідає перше місце у рейтингу конкурентоспроможності. Для визначення внутрішньої та зовнішньої середовища компанії проведено SWOT-аналіз, який включає визначення сильних та слабких сторін компанії, а також можливостей та загроз.

На підставі висновків для головного підприємства СКФ запропоновано придбання компанії Tenute Srl Tenute, яка має в складі приблизно 50 працівників, займається розробками й виробництвом ущільнень і їхніх компонентів для багатьох промислових застосувань. Компанія Tenute Srl може бути інтегрована в існуючий бізнес-підрозділ SKF із виробництва ущільнень Seals.

Придбання компанії Tenute Srl Tenute підсилить без того провідну позицію і допоможе ще краще задовольнити вимоги клієнтів у галузях важкої та переробної промисловості.

Другий проект, який може реалізувати товариство – розробка повного замкненого циклу використання промислової оливи.

Проект повинен працювати з метою поєднання промислових олив компанії Quaker Houghton і її досвіду застосування з технологією подвійної сепарації SKF RecondOil (Double Separation Technology, DST), завдяки чому промисловість зможе ефективніше користуватися власними ресурсами, скорочуючи нераціональне лінійне використання оливи.

Замкнене використання оливи також допоможе знизити вплив промисловості на навколишнє середовище завдяки скороченню викидів CO₂, зменшити кількість придбаної чистої змащувально-охолоджувальної рідини й скоротити витрати, пов'язані з обігом і утилізацією, а також суттєво поліпшити продуктивність.

В результаті реалізації вищезазначених проектів кожне підприємство, що входить до складу компанії «SKF», в т.ч. і ПрАТ «СКФ Україна» отримає, в результаті розробки мастил за допомогою безвідходної технології переробки оливи, новітнє мастило нового покоління, яке замінить нині існуюче. Очікуваним результатом використання мастил нового покоління буде:

Збільшення обсягів реалізації підшипників будь-якого типу на 30%

Збільшення витрат на виробництво продукції на 15%.

Доведено позитивний вплив запропонованих заходів на техніко-економічні показники діяльності ПрАТ «СКФ Україна».

Пропоновані заходи закріплять і без того лідируючі позиції товариства серед виробників аналогічної продукції на ринку України.

ВИСНОВКИ

Компанія ПРАТ «СКФ Україна» має динамічний розвиток. Основним видом діяльності підприємства є виробництво підшипників, зубчастих передач, елементів механічних передач і приводів.

Компанія експортує товари в наступні країни Бразилія, Молдова, Іспанія, Туреччина.

Компанія імпортує товари з наступних країн Австрія, Бельгія, Болгарія, Чехія, Данія, Естонія, Франція, Угорщина, Румунія, Словаччина, Швеція, Швейцарія, Великобританія.

Продукція товариства має сертифікацію відповідно до стандартів ISO/TS 16949:2002, ISO 9001:2008.

ПРАТ «СКФ Україна» є ефективно діючим товариством на території України, щорічно збільшує зростання обсягів реалізації готової продукції, що за 3 роки складає майже 9 % та збільшує обсяги витрат на 19%. Перевищення швидкості зростання витрат над зростанням обсягів реалізованої продукції пояснюється більш стрімким зростанням сировини та матеріалів, які є імпортною складовою та надзвичайно високою ціною українських енергоресурсів.

Відповідно, перевищення темпів зростання собівартості продукції над темпами зростання реалізації готової продукції призвели до зменшення обсягів валового прибутку, але все одно діяльність товариства є прибутковою.

На підставі проведеного дослідження можна констатувати, що ПРАТ «СКФ Україна» за досліджуваний період проводить ефективну економічну діяльність, має стабільний ринок збуту, постійно оновлює основні фонди.

Виробництво є енергоємним. Енерговитрати займають найбільшу вагу в собівартості та за роки дослідження та їх доля коливається в межах 40-42,5% по роках. Другу сходинку займають матеріали та сировина, доля яких складає 31-34%.

Кожного року ПрАТ «СКФ Україна» намагається проводити оптимізацію цих витрат для забезпечення ефективності діяльності.

Конкуентоспроможність підприємства – це комплексна характеристика підприємства, що характеризує його можливість у будь-який момент часу підтверджувати свої конкурентні переваги та забезпечувати прибутковість, а також у найкоротші терміни адаптуватися до постійно змінних умовам довкілля.

З аналізу інформації, зібраною з вільного доступу зроблено висновок, що досліджуване товариство посідає перше місце у рейтингу конкурентоспроможності. Для визначення внутрішньої та зовнішньої середовища компанії проведено SWOT-аналіз, який включає визначення сильних та слабких сторін компанії, а також можливостей та загроз.

На підставі висновків для головного підприємства СКФ запропоновано придбання компанії Tenute Srl Tenute, яка має в складі приблизно 50 працівників, займається розробками й виробництвом ущільнень і їхніх компонентів для багатьох промислових застосувань. Компанія Tenute Srl може бути інтегрована в існуючий бізнес-підрозділ SKF із виробництва ущільнень Seals.

Придбання компанії Tenute Srl Tenute підсилить без того провідну позицію і допоможе ще краще задовольнити вимоги клієнтів у галузях важкої та переробної промисловості.

Другий проект, який може реалізувати товариство – розробка повного замкненого циклу використання промислової оливи.

Проект повинен працювати з метою поєднання промислових олив компанії Quaker Houghton і її досвіду застосування з технологією подвійної сепарації SKF RecondOil (Double Separation Technology, DST), завдяки чому промисловість зможе ефективніше користуватися власними ресурсами, скорочуючи нераціональне лінійне використання оливи.

Замкнене використання оливи також допоможе знизити вплив промисловості на навколишнє середовище завдяки скороченню викидів CO₂,

зменшити кількість придбаної чистої змащувально-охолоджувальної рідини й скоротити витрати, пов'язані з обігом і утилізацією, а також суттєво поліпшити продуктивність.

В результаті реалізації вищезазначених проектів кожне підприємство, що входить до складу компанії «SKF», в т.ч. і ПрАТ «СКФ Україна» отримає, в результаті розробки мастил за допомогою безвідходної технології переробки оливи, новітнє мастило нового покоління, яке замінить нині існуюче. Очікуваним результатом використання мастил нового покоління буде:

Збільшення обсягів реалізації підшипників будь-якого типу на 30%

Збільшення витрат на виробництво продукції на 15%.

Доведено позитивний вплив запропонованих заходів на техніко-економічні показники діяльності ПрАТ «СКФ Україна».

Пропоновані заходи закріплять і без того лідируючі позиції товариства серед виробників аналогічної продукції на ринку України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Candy Industry Global Top 100, 2019. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://www.candyindustry.com/2019-Global-Top-100-candycompanies-Part-4> (дата звернення: 10.12.2022)
2. Karintseva O. I., Yevdokymov A. V., Yevdokymova A. V., Kharchenko M. O., Dron V. V. Designing the Information Educational Environment of the Studying Course for the Educational Process Management Using Cloud Services. Механізм регулювання економіки. 2020. № 3. С. 87-97. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2020.89.07>
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/81759>
3. Karintseva O., Kharchenko M., Boon E.K., ...Melnyk V., Kobzar O.(2021). Environmental determinants of energy-efficient transformation of national economies for sustainable development.. J. International Journal of Global Energy Issues, 2021, 43(2-3), P. 262–274
<https://doi.org/10.1504/IJGEI.2021.115148>
4. Kubatko, O. V., Chortok, Y. V., Honcharenko, O. S., Nechyporenko, R. M., & Moskalenko, I. M. (2019). Studying Features of Vehicle Type Selection by Trade and Logistics Enterprise. Mechanism of economic regulation. – 2019. – №3. – С. 73–82. <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/76448>
5. McKinsey [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.vestnikmckinsey.ru>
6. Melnyk L. H., Derykolenko O. M., Mazin Yu. O., Matsenko O. I., Piven V. S. Modern Trends in the Development of Renewable Energy: the Experience of the EU and Leading Countries of the World // Механізм регулювання економіки. 2020. № 3. С. 117-133.
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/81810>
7. Melnyk L., Sommer H., Kubatko O., Rabe M., Fedyna S. (2020). The economic and social drivers of renewable energy development in OECD countries. Problems and Perspectives in Management,18(4), 37-48.

doi:10.21511/ppm.18(4).2020.04

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/82719>

8. Melnyk, L., Dehtyarova, I., Kubatko, O., Karintseva, O., & Derykolenko, A. (2019). Disruptive technologies for the transition of digital economies towards sustainability. *Economic Annals-XXI*, 179(9-10), 22-30. doi: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/85476>
9. The Critical Factor Assessment: Planning for Venture Success. Canadian Innovation Centre. 2015. № 1. С. 1–14.
10. Савицкая Л. «Интеллектуальная валюта» компании // Управление компанией – 2002. – № 3 (87). 125. Савицкая Л. «Лягушки и головастики» – синдром организационного краха // Управление компанией. – 2002. – № 9 (93).
11. Азоев Г.Л., Челенков А.П. Конкурентные преимущества фирмы. – М.: ОАО «Типография «НОВОСТИ», 2000. – 256 с.
12. Акмаева Н. Разработка стратегических планов // Управление компанией – РЦБ. – 2002. – №7(14).
13. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы: Учебно-методическое пособие. – М.: Финансы и статистика, 1998. – 248 с.
14. Анализ рынка кондитерских изделий Украины: тенденции. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://koloro.ua/blog/brending-imarketing/analiz-rynka-konditerskikh-izdeliy-ukrainy-tendentsii.html>.
15. Ансофф И. Нова корпоративна стратегія / І.Ансофф. - СПб.: ПитерКом, 2011 7. Ансофф И. Стратегическое управление. – М.: Экономика, 1989. – 519с.
16. Ансофф И., Макдоннел Эдвард Дж. Новая корпоративная стратегия / Пер. с англ. – СПб.: ПитерКом, 1999. – 416 с.
17. Западowska Л. А., Фактори конкурентоспроможності та вимоги до сучасного керівника [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://www.economy.in.ua/pdf/2_2013/14.pdf

18. Бандурин А.В., к.э.н. Чуб Б.А. Стратегічний менеджмент організації [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://www.cfin.ru/management/chub/04_1.shtml
19. Баранчев В. Стратегический анализ: технология, инструменты, организация // Проблемы теории и практики управления. – 1998. – № 5.
20. Батычко В.Т. Международное право. Конспект лекций. Таганрог: ТТИ ЮФУ, 2011. <http://www.aup.ru/books/m23/2.htm> [Електронний ресурс]. - Режим доступу: www.aup.ru/books/m23/2.htm
21. Баязитов Т. Стратегия: отдельные аспекты формулировки и применения // Управление компанией – РЦБ. – 2002. – № 3 (10). 91
22. Бобров Н. Конкурентная борьба // Маркетинг. – 2003. – № 5. – С.24- 28.
23. Бушуева Л. Конкурентная стратегия и ее реализация: иллюстративный кейс // Управление компанией – РЦБ. – 2002. – № 6 (13).
24. Васильченко В.О., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління. Навчальний посібник. – К.: ЦУЛ, 2003. – 396с.
25. Вдовічена О.Г. Аналіз сучасного стану та перспективи розвитку української кондитерської галузі у вітчизняному та міжнародному вимірі [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://www.chteiknteu.cv.ua/herald/content/download/archive/2019/v3_4/1.pdf
26. Велесько Е. Технология рационального управления // Проблемы теории и практики управления. – 2002. – № 5.
27. Веллінгтон Дж. (2009), Конкурентоспроможність транснаціональних корпорацій, [Konkurentospromozhnist' transnatsional'nykh korporatsiy], Бліц– Інформ, Київ, Україна.]
28. Винокуров В.А. Стратегическое управление: сущность, методология, организация. – М.: Изд-во Академии экономики и права, 1996. – 61 с.
29. Виханский О.С. Стратегическое управление. – М.: Гардарики, 1998. – 296с.

30. Владимир Данников. Применение сценариев в нефтегазовом бизнесе // Экономические стратегии. – 2004. – №5-6. – с. 86-89.
31. Гапоненко А., Панкрухин А. Стратегическое управление. Учебник. – М.: Омега-Л, 2004. – 472 с.
32. Головки Т.В., Сагова С.В. Стратегічний аналіз: Навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни / За ред. д-ра економ. наук, проф. М.В. Кужельного. – К: КНЕУ, 2002. – 198с.
33. Гонгалъский Д. Большие деньги на малом бизнесе // Спецвыпуск Инвестгазеты (ТОР-100). – 2002. – № 24. 2
34. Гончарук Т.І. Конкуренція: сучасна економічна характеристика та особливості. Актуальні проблеми економіки, 2004. № 2. 130–145 с.
35. Горшков В., Маркова В. Стратегия диверсификации завода // Проблемы теории и практики управления. – 2001. – № 5.
36. Джонсон Р.А. (2008), Комплексне управління конкурентоспроможністю американських виробників [Kompleksne upravlinnya konkurentospromozhnisty amerykans'kykh vyrobnykiv] Бліц – Інформ, Київ, Україна.
37. Дикань, В. Л. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства/ В. Л. Дикань, Т. В. Пономарьова // Вісник економіки транспорту і промисловості. Серія «Економіка». – 2011. – Випуск 36. – С. 100–105.;
38. Дойль Питер Менеджмент: стратегия и тактика. – СПб: Питер, 1999. – 560
39. Доленко Л.Х. Теория стратегии предприятия. – О.: Астропринт, 1998. – 160
40. Дяченко А. В., Карінцева О. І., Тарасенко С. В., Харченко М. О., Мазін Ю. О., Кисильова К. С. Формування інноваційного інструментарію економічної політики в умовах розвитку світової економічної кризи 2019- 2020 рр. в Україні. Механізм регулювання економіки. 2021. № 3. С. 21-40. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/85737>

41. Економіка підприємства : підручник / за заг. ред. д.е.н., проф. Л. Г. Мельника. - Суми : Університетська книга, 2012. - 864 с.
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80106>
42. Закон України "Про інноваційну діяльність". – 2010. [Електронний ресурс]. – Доступний з <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/40-15>].
43. Западные стратегии развития и технологии ведения банковского бизнеса в условиях Украины // Компаньон. – 2002. – № 19 (275).
44. Зянько В.В., Єпіфанова І. Ю. Інноваційна діяльність підприємств та її фінансове забезпечення в умовах трансформаційних змін економіки України: монографія. Вінниця: ВНТУ, 2015. 168 с.
45. Иванов С.Е. Сценарная модель стратегического взаимодействия // Экономика России: основные направления совершенствования. – Межвузовский сборник научных трудов. – 2004. – Выпуск № 5.
46. Иванов Ю. Б Конкурентоспособность предприятия: оценка, диагностика, стратегия : монография / Ю. Б. Иванов, А. Н. Тищенко, Н. А. Дробитько. – Х. : ХГЭУ, 2003. – 349 с.
47. Ілляшенко С.М. Управління інноваційним розвитком: Навчальний посібник. – 2-ге вид., перероб. і доп. – Суми: ВТД “Університетська книга”; К.: Видавничий дім “Княгиня Ольга”, 2005. – 324 с.
48. Кадирус І.Г. Конкурентоспроможність підприємства та фактори, що на неї впливають. Ефективна економіка. 2014. № 5.
49. Как снизить риски принимаемых решений // Управление компанией – РЦБ. – 2002. – № 23-24.
50. Канищенко Г. Искусство стратегического управления // Компаньон. СТРАТЕГИИ. – 2002. – № 2.
51. Карінцева О.І., Дегтярьова І. Б., Харченко М.О., Долгошеєва О. І., Кіріл'єва А. В. Залучення іноземних інвестицій як інструмент забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку країни. Вісник СумДУ. Серія «Економіка», № 3' 2020. С. 199-211. DOI:

- 10.21272/1817-9215.2020.3-22
https://visnyk.fem.sumdu.edu.ua/issues/3_2020/22.pdf
52. Карінцева, О. І., Харченко, М. О., Пономарьова, Г. С. Підвищення ефективності бізнес-процесів на виробничому підприємстві // Механізм регулювання економіки. 2020. № 4. С. 58-69.
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83754>
53. Кирцнер И.М. Конкуренция и предпринимательство: Пер. с англ. – М.: Юнити, 2001. – 239с.
54. Клепікова О.В. Інноваційна діяльність на підприємстві як об'єкт управління. Економіка транспортного комплексу. 2017. Вип. 14. С. 71-76.
55. Конка М.Г. Один стратегический подход к использованию самооценивания и бенчмаркинга: Избранные труды. 40-й ежегодный конгресс ЕОК. Сб. переводов. – Берлин: 1996; М.: 1997. – с. 148-157.
56. Конкурентоспроможність: проблеми науки і практики: [монографія] / Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку НАН України, ХНЕУ: [Долішній М.І., Беленький, с. 145
57. Кононенко И. Метод экспресс-анализа конкурентоспособности продукции. Экономика Украины, 2006. № 3. 80–83 с.
57. Корніковський Д. О. Аналіз економічних факторів впливу на кондитерську промисловість України. Економіка харчової промисловості. – 2014. Вип. 4(24). С. 17-
58. Костюк, Л. А. Теоретичні та методичні засади оцінки конкурентоспроможності / Л. А. Костюк// Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету. (Економічні науки). – 2012. – Випуск 2. – С. 22–30.
59. Котлер Філіп, Катарджая Гермаван, Сетьяван Іван. Новий шлях покупця [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.management.com.ua/marketing/mark344.html>

60. Кох Р. Стратегия. Как создавать и использовать эффективную стратегию. – СПб, 2003.
61. Крайнев В.А., Демин Н.Я., Тимошинин М.Л. Менеджмент: стратегическое управление производственно-хозяйственной системой разного уровня и конфигурации: Научный менеджмент: новые подходы к стратегическому управлению фирмой, обобщения, рекомендации. М., 1997.
62. Круглов М.И. Стратегическое управление компанией. – М.: Рус. дел. лит-ра., 1998.
63. Кузьмін О.Є. (2010) Основи менеджменту [Osnowy menedzhmentu], Академвидав, Київ, Україна.
64. Лапін О. В., Марчук Н. О. Визначення можливих напрямків інноваційного розвитку підприємства [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3647>
65. Левицька А. О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://essuir.sumdu.edu.ua/retrieve/82221>
66. Лесняк С. Мягкое доминирование – условие победы борьбы // Управление компанией. – 2002. – № 7 (91).
67. Лобас Ю.С. Планування нового товару. Управління розвитком. 2014. Вип. 5(168). С. 53–55.
68. Лунев В.Л. Тактика и стратегия управления фирмой: Учебное пособие. М.: Финпресс. 1997. 71. Люкшинов А.И. Стратегический менеджмент: Учебное пособие для вузов. – М: ЮНИТИ – ДАНА, 2000. – 375с.
69. Луциків І.В. Інноваційна діяльність в Україні: реалії, сьогодення та перспективи розвитку / І. Луциків // Інноваційна економіка. 2010. №
70. Мазур И.И., Шапиро В.Д. Реструктуризация предприятий и компаний. – С-М: Высшая школа, 2000. – 587с.
71. Макаров М. Внедрение стратегии: шаг за шагом // Управление компанией – РЦБ. – 2002. – № 2 (09).

- 72.Мансуров Р.Е. Об экономической сущности понятий "конкурентоспособность предприятия" и "управление конкурентоспособностью предприятия" / Р.Е. Мансуров // Маркетинг в России и за рубежом. — 2006. — № 2. — С. 91—95., с. 91—95
- 73.Мельник Л. Г., Карінцева О. І. (2021) Економіка і бізнес : підручник / за ред. Л. Г. Мельника, О. І. Карінцевої. Суми : Університетська книга, 2021. 316 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83721>
- 74.Мельник, Л., Ковальов, Б. (2020). Проривні технології в економіці і бізнесі (Досвід ЄС та практика України у світлі III, IV, і V промислових революцій. Сумський державний університет, с. 180. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/79621>
- 75.Мингалева Ж.А. Современные стратегии фирм // Экономика и производство. — 2002. — № 4.
- 76.Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий. — СПб.: Питер, 2001. — 336 с.
- 77.Минцберг Г., Куинн Дж.Б., Гошал С. Стратегический процесс / Пер. с англ. Под ред. Ю.Н. Каптуревского. — СПб.: Питер, 2001. — 688 с.
- 78.Нерода Ю. Стратегическое планирование конкуренции // Бизнесинформ. — 2002. — № 1-2. 98
- 79.Немцов В.Д., Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент: Навчальний посібник. — К.: ЕксОб, 2001. — 559с.
- 80.Новікова Н., Зубко Т. Конкурентоспроможність у системі економічного потенціалу підприємства. Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. 2017. № 3. С. 64-81
- 81.О'Шонесси Дж. Принципы организации управления фирмой / Пер. с англ. — М.: Прогресс, 1979. — с. 109.
- 82.Оболенский В. Технологическое соперничество на мировом рынке // Мировая экономика и междунар. отношения. — 2003. — № 7. — с. 3-12.

- 83.оумен Клифф. Основы стратегического менеджмента / Под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ., 1997. – 175 с.
- 84.П'ятницька Г. І. Інноваційні стратегії в сучасних умовах господарювання: суть та наукові підходи до формування вибору / Г.І. П'ятницька // Проблеми науки. – 2011. – № 11. – С. 21–29
- 85.Павлова В. А. Конкуентоспроможність підприємства: оцінки та стратегія забезпечення / В.А. Павлова; Дніпропетровський ун-т економіки та права. – Д.: Видавництво ДУЕП, 2006. – 276 с.
- 86.Партута Т. О Конкуентоспроможність підприємства та механізм її забезпечення. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://www.investplan.com.ua/pdf/12_2012/25.pdf
- 87.Пастухова В. Стратегічне планування на підприємстві // Економіка України. – 2000. –№ 11.
- 88.Перерва П. Г. Механізм управління рівнем конкурентоспроможності продукції підприємства [Текст] / П. Г. Перерва, Т. В. Романчик // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2012. – №4. – С. 230- 235. 99
- 89.Пилипенко И.В. Конкуентоспособность стран и регионов в мировом хозяйстве: теория, опыт малых стран Западной и Северной Европы. – М.: Изд-во«Ойкумена», 2005. – 496 с.
- 90.Погребняк, Д. В. Методи діагностики конкурентоспроможності підприємства/ Д. В.Погребняк // Проблеми підвищення ефективності інфраструктури. Збірник науковихпраць. – 2011. – Випуск 32. – С. 45–51.;
- 91.Поліщук І.І., Ковальчук А.І. Сучасний стан та оцінка прибутковості підприємств кондитерської промисловості України / І.І. Поліщук, А.І. Ковальчук //Вісник ОНУ ім. І.І. Мечникова. – 2015. – Т. 20 Вип. 6 – С. 52

92. Портер М. Конкурентное преимущество. Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. – М.: Изд. дом «Вильямс», 2001. – 495 с.
93. Портер М. Конкуренция. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2000. – 550 с. Портер М. Международная конкуренция: Пер. с англ. / Под ред. В.Д. Щетенина. – М.: Международные отношения, 1996.
94. Портер Майкл Э. Конкуренция: пер. с англ.: Учеб. пособие / М.Э. Портер; ред. Я.В. Заблоцкий. – СПб. и др.: Издательский дом «Вильямс», 2010. – (A Harvard Business Review Book). – 592 с.
95. Практичний інструментарій організації управління промисловим підприємством [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://www.cis2000.ru/publish/book_4/ch6_1.htm
96. Прохоров Р. А. Проблемы формирования ассортиментной политики на перерабатывающих предприятиях / Р. А. Прохоров. – М.: Экономика, 2009. – 156с.
97. Райков А. Стратегия как практический инструмент лидерства // Управление компанией - РЦБ. - 2001. - № 1 (02).
98. Розроблення нового товару. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.ukrreferat.com/index.php?referat=28961&pg=5>.
99. Роуз, М. Д. Выявление источников устойчивых конкурентных преимуществ [Текст] / М. Д. Роуз, У. С. Даелленбах // Российский журнал 101 менеджмента. – 2003. № 2. – С.115-126.
100. Рубин Ю. Б. Дискуссионные вопросы современной теории конкуренции // Современная конкуренция. – 2010. – Т. 4. № 3. – С. 38-67.
101. Цюцюпа С.В. Вплив конкуренції на інноваційну діяльність підприємства. Вчені записки Університету «КРОК» : зб. наук. праць. Київ : Вид-во Вищій навчальний заклад «Університет економіки та права «КРОК», 2019. Вип. No1(53). 230с

102. Савицкая Л. Архитекторы будущего // Управление компанией. – 2002. – № 11 (95). 127. Савицкая Л. Путь в будущее, или неотвратимость революции // Управление компанией. – 2002. – № 10 (94).
103. Савчук А. Системный подход к анализу конкурентоспособности промышленного производства // Економіст. – 2001. – № 12. – С.58-61.
104. Савчук В.І. (2008), Системи управління конкурентоспроможністю [Systemy upravlinnya konkurentospromozhnisty] Основа, Харків, Україна.
105. Сафонов М.С. Проведение стратегического анализа в банке с использованием технологии «data mining» // материалы семинара «Проблемы организации финансово-аналитической службы в коммерческом банке». 131. Сахно А. Система быстрого реагирования // Компаньйон. – 2002. – № 42 (298).
106. Сахно, І. В. Аналіз основних методичних підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємств / І. В. Сахно // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). – 2012. – № 2, Ч. 2. – С. 385–390.
107. Серпилин А. Основные подходы к разработке и внедрению стратегии развития предприятия // Управление компанией – РЦБ, 2001. – № 3 (04). 134. Соловьев В. Стратегический менеджмент. – М.: Феникс, 2002. – 448 с. 102
108. Суворов А.В. Методы построения макроэкономических сценариев социально-экономического развития// Проблемы прогнозирования. – 1993. – № 4 – с. 27-39.
109. Такамацу К. (2009), Методи управління конкурентоспроможністю японських виробників [Metody upravlinnya konkurentospromozhnisty yapons'kykh vyrobnykiv], Бліц – Інформ, Київ, Україна.]
110. Тамбовцев В. Л. Стейкхолдерская теория фирмы в свете концепции режимов собственности //Российский журнал менеджмента. – 2008. – Т. 6. № 3. – С. 3-26.

111. Томпсон А.А., Стрикленд А.Д. Стратегический менеджмент: Искусство разработки и реализации стратегии. Учебник для вузов. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576с.
112. Управление инновационными процессами: учебное пособие / В.В. Жариков, И.А. Жариков, В.Г. Однолько, А.И. Евсейчев. Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2009. 180 с. URL: <https://tstu.ru/book/elib/pdf/2009/Evseychev1-1.pdf>.
113. Фатхутдинов Р. А. Управление конкурентоспособностью 103 организации:[учеб.] /Р. ФатхутдиновР. А.. – М: Эксмо, 2005. – 544.
114. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент / Р.А. Фатхутдинов. — М.: Маркетинг2002. — С. 592., с. 592].
115. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент. – М.: Интел - Синтез, 1998. – 416с.
116. Фирсенко С.С. Товарная политика предприятия: учеб. пособ. Красноярск, 2008. 278 с.
117. Харів П.С. Інноваційна діяльність підприємства та економічна оцінка інноваційних процесів: Монографія / П.С. Харів. – Тернопіль: “Економічна думка”, 2003. – 326 с.
118. Экономика развития: учебное пособие / под ред. д.-ра экон. наук, проф. Л. Г. Мельника, канд. экон. наук А. Вик. Кубатко. Сумы : «Университетская книга», 2017. 352 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80184>
119. Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика. – 3-е изд., испр. и доп. – М., 2001. – 304с. 104
120. Яцура, В. В. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємств[Електронний ресурс] / В. В. Яцура, М. В. Замроз // Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту. Збірник наукових праць. – 2011. – № 2. –Режим доступу до статті : http://archive.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vviem/2011_2/18.pdf. –

121. Яцура, В. В.. Сучасні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства/ Д. О. Рибницький, Т. А. Городня // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – Випуск 20.9. –С. 227–230.