

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

бізнес-технологій та економіки

(повне найменування факультету)

Менеджмент організації та адміністрування

(повне найменування кафедри)

Пояснювальна записка

до дипломного проекту (роботи)

бакалавр

(ступінь вищої освіти)

на тему Формування конкурентної стратегії

(назва теми)

промислового підприємства

Виконав(ла): студент _4_ курсу, групи БТЕ0822

Спеціальності ___ 073 «Менеджмент» _____

Освітня програма (спеціалізація)

«Менеджмент організацій та адміністрування»

ПАЛАДІ А.А. _____

(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

Керівник СОРІНА О.О.

(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

Рецензент КУЧЕРЕНКО М.О.

(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет _____ бізнес-технологій та економіки
Кафедра _____ «Менеджменту та адміністрування»
Ступінь вищої освіти _____ бакалавр
Спеціальність _____ 073 «Менеджмент»
(код і найменування)
Освітня програма (спеціалізація) «Менеджмент організацій та адміністрування»
(назва освітньої програми (спеціалізації))

 **ЗАТВЕРДЖУЮ**
Завідувач кафедри д.е.н.
професор **Тетяна ПУЛІНА**
« 04 » 06 2026 року

ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЄКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТА(КИ)

ПАЛАДІ Аліса Андріївна
(ПРИЗВИЩЕ, ім'я, по батькові)

1. Тема проекту (роботи) «Формування конкурентної стратегії промислового підприємства»

керівник проекту (роботи) доцент СОПІНА Оксана Олександрівна
(науковий ступінь, вчене звання, ПРИЗВИЩЕ, ім'я, по батькові)

затверджені наказом закладу вищої освіти від « 13 » Березня 2026 року № 75

2. Строк подання студентом проекту (роботи) 30.05. 2026

3. Вихідні дані до проекту (роботи) наукові праці українських та іноземних вчених з проблем ефективного управління витратами авіаційного підприємства, матеріали конференцій, інформація Інтернет-ресурсів, інформація балансової звітності ПАТ «Мотор Січ» за період 2019-2025 років.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Теоретичні аспекти управління конкурентною здатністю промислового підприємства. 2. Аналіз управління конкурентоспроможності промислового підприємства ПАТ «Мотор Січ». 3 Напрями вдосконалення управління конкурентоспроможністю промислового підприємства АТ «Мотор Січ»

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень, кількість слайдів, плакатів) 4 рис., 28 табл., 50 джерел, 5 формул.

6. Консультанти розділів проекту (роботи)

Розділ	ПРІЗВИЩЕ, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
I	доцент, СОРИНА О.О.	01.04.2026	20.04.2026
II	доцент, СОРИНА О.О.	21.04.2026	30.05.2026
III	доцент, СОРИНА О.О.	01.04.2026	30.05.2026
Нормоконтроль	Шитікова Л.В., доцент «Менеджмент та адміністрування»	01.04.2026	30.05.2026

7. Дата видачі завдання «01» 04 2026 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Найменування етапів	Термін виконання
1	Організаційне зібрання щодо термінів подання кваліфікаційної роботи та методики її виконання	03.03.2026
2	Вибір теми	14.03. 2026
3	Затвердження переліку тем кваліфікаційних робіт на кафедрі	16.03.2026
4	Огляд та опрацювання наукової та спеціальної літератури з теми	20.03.2026
5	Наказ Ректора НУ «Запорізька політехніка» про затвердження тем кваліфікаційних робіт	20.03. 2026
6	Видача завдання до кваліфікаційної роботи	01.04. 2026
7	Розробка робочого плану кваліфікаційної роботи за узгодженням з науковим керівником	07.04. 2026
8	Написання 1 розділу та представлення його на кафедрі в друкованому вигляді	15.04. 2025
9	Написання 2 розділу та представлення його на кафедрі в друкованому вигляді	01.05. 2026
10	Написання 3 розділу та представлення їх на кафедрі в друкованому вигляді та чорнового варіанту роботи в цілому	14.05.2026
11	Нормоконтроль	20.05.2026
12	Попередній захист кваліфікаційної роботи	23.05.2026
13	Подання роботи на кафедрі в остаточному чистовому оформленні	30.05.2026
14	Захист кваліфікаційної роботи перед ЕК	

Студентка

(підпис)

Аліса ПАЛАДІ
(Ім'я ПРІЗВИЩЕ))

Керівник проекту (роботи)

(підпис)

О.О. СОРИНА
(Ім'я ПРІЗВИЩЕ))

РЕФЕРАТ

Дипломна робота «Формування конкурентної стратегії промислового підприємства»: 91 с., 4 рис., 18 табл., 50 джерел.

Об'єктом дослідження є процес управління конкурентоспроможністю великого промислового підприємства.

Предметом дослідження є напрями, інструменти та механізми забезпечення та підвищення конкурентоспроможності промислового підприємства згідно зі світовими стандартами управління.

Мета написання роботи – розробка рекомендацій з удосконалення системи управління конкурентоспроможністю підприємства АТ «Мотор Січ» з урахуванням вимог міжнародних стандартів і наявного конкурентного середовища.

Методи дослідження: методи економічного аналізу, порівняльного аналізу, структурно-логічного узагальнення, SWOT-аналізу, експертного оцінювання та системного підходу. Основні положення роботи. У роботі розглянуто теоретичні аспекти формування та оцінювання конкурентоспроможності підприємства, проведено аналіз діяльності АТ «Мотор Січ», виконано аналіз наявного конкурентного середовища, визначено конкурентні переваги та слабкі сторони діяльності підприємства.

На основі аналізу складено практичні рекомендації щодо вдосконалення управління конкурентоспроможністю із використанням сучасних методів.

Значущість роботи і висновки. Запропоновані напрями удосконалення системи управління конкурентоспроможністю повинні сприяти зміцненню ринкових позицій підприємства, оптимізації використання ресурсів, тощо.

Ключові слова: КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, АВІАЦІЙНЕ ПРОМИСЛОВЕ ПІДПРИЄМСТВО, УПРАВЛІННЯ, СТАНДАРТ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ, СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ, SWOT-АНАЛІЗ, МОТОР СІЧ.

ANNOTATION

Thesis «Formation of a competitive strategy for an industrial enterprise»: 91 pages, 4 figures, 18 tables, 50 sources.

The object of the study is the process of managing the competitiveness of a large industrial enterprise. The subject of the study is directions, tools and mechanisms for ensuring and increasing the competitiveness of an industrial enterprise in accordance with global management standards.

The purpose of writing the work – is to develop recommendations for improving the competitiveness management system of JSC «Motor Sich», taking into account the requirements of international standards and the existing competitive environment.

Research methods: methods of economic analysis, comparative analysis, structural and logical generalization, SWOT analysis, expert evaluation and system approach.

Basic provisions of the work. The paper examines the theoretical aspects of the formation and assessment of the competitiveness of the enterprise, analyzes the activities of JSC «Motor Sich», analyzes the existing competitive environment, determines the competitive advantages and weaknesses of the enterprise.

Based on the analysis, practical recommendations for improving competitiveness management using modern methods have been drawn up.

Significance of work and conclusions. The proposed directions for improving the competitiveness management system should be directed to strengthening the market positions of the enterprise, optimizing the use of resources, etc.

Keywords: COMPETITIVENESS, AVIATION INDUSTRIAL ENTERPRISE, COMPETITIVENESS MANAGEMENT, STANDARD, STRATEGIC PLANNING, SWOT ANALYSIS, MOTOR SICH.

ЗМІСТ

Завдання на дипломний проект (роботу)	
Реферат	
Annotation	
Вступ.....	7
Розділ 1 Теоретичні аспекти управління конкурентною здатністю промислового підприємства.....	11
1.1 Поняття, сутність та ключові складові конкурентоспроможності промислового підприємства.....	11
1.2 Інструменти та методи визначення рівня конкурентоспроможності промислового підприємства.....	20
1.3 Основні підходи та механізми підвищення конкурентних позицій промислового підприємства.....	33
Висновки до розділу 1.....	41
Розділ 2 Аналіз системи управління конкурентоспроможністю промислового підприємства АТ «Мотор Січ».....	43
2.1 Загальна характеристика підприємства та дослідження його фінансово- економічних показників діяльності.....	43
2.2 Аналіз конкурентного оточення підприємства та визначення його конкурентних переваг.....	50
2.3 Оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства.....	58
Висновки до розділу 2.....	64
Розділ 3 Напрями вдосконалення управління конкурентоспроможністю промислового підприємства АТ «Мотор Січ».....	66
3.1 Розробка заходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства....	66
3.2 Економічне обґрунтування доцільності та ефективності впровадження запропонованих заходів.....	76
Висновки до розділу 3.....	81
Висновки.....	83
Список використаних жерел.....	86

ВСТУП

Актуальність теми. За 35 років незалежності питання підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств виявилось передовим питанням для вітчизняної економіки. Для забезпечення конкурентоспроможності підприємство повинно функціонувати на ринку, отримувати достатній прибуток, забезпечувати соціальні та фінансові вимоги перед державою. За цей час підприємствам доводилось будувати конкурентні стратегії інтуїтивно, без фундаментальної теоретичної бази або широкого стратегічного аналізу. Науковцями доведено, що ефективна діяльність з подальшим розвитком неможливі без організації науково обґрунтованих заходів по розробці конкурентної стратегії, спрямованої на підвищення конкурентної стійкості та переваг, в умовах балансування між реаліями ринку та власним потенціалом.

Вагомими аспектами забезпечення конкурентоспроможності виступають якість продукції, втілення інновацій, ступінь досвідченості персоналу, система управлінських рішень, наявність широкого асортименту, здатність контролювати світові промислові та постачально-збутові ланцюги.

Особливим вимогами в світі міжнародних стандартів повинні відповідати розділи охорони праці, збереження екології, корпоративного рейтингу. Тільки цими шляхами можна досягти світового визнання.

Компанія АТ «Мотор Січ» має визнаний міжнародний статус носія високих технологій. Проте сучасні реалії вимагають безупинного вдосконалення шляхів забезпечення конкурентоспроможності згідно міжнародних вимог ринку та виконання стандартів.

Актуальність теми дипломної роботи виявляється у концепції формування високоефективної системи управління конкурентоспроможним підприємством, що в повній мірі відповідатиме вимогам та сучасним стандартам міжнародного рівня та здатної забезпечити стабільний прибуток на тривалий час.

Метою дослідницької роботи є комплекс рекомендацій по підвищенню рівня конкурентоспроможності авіаційного підприємства виходячи з аналізу наявного економічного стану та вимог загальних світових стандартів якості.

Завданням дослідження є:

- розкриття поняття, сутності та ключових складових конкурентоспроможності промислового підприємства;
- дослідження світових методів оцінки рівня конкурентоспроможності та вибір актуальних серед них для власного аналізу;
- розглянути сучасні критерії та засоби стратегічного управління промисловим підприємством на базі світових стандартів;
- надати загальну фінансово-економічну характеристику підприємству АТ «Мотор Січ» на базі фінансового балансу;
- виявити конкурентне середовище підприємства, дослідити сильні та слабкі конкурентні позиції;
- обрати методику та оцінити для оцінки конкурентоспроможності підприємства;
- запропонувати комплекс рішень по посиленню конкурентної позиції підприємства;
- обґрунтувати економічну раціональність пропозицій посилення конкурентоспроможності та їх очікувану ефективність.

Об'єктом дослідження є система управління конкурентоспроможністю авіаційного промислового підприємства.

Предметом дослідження виступає комплекс методів, інструментів по підвищенню конкурентоспроможності з дотриманням міжнародних стандартів якості.

Методи дослідження, що використані в роботі, містять загальнонаукові (аналіз, синтез, порівняння), економіко-статистичні, методи SWOT-аналізу (є інструментом стратегічної діагностики, що дозволяє комплексно оцінити внутрішній потенціал підприємства та вплив зовнішнього середовища для обґрунтування напрямів його розвитку), PEST-аналізу (є інструментом

стратегічної діагностики, що дозволяє комплексно оцінити внутрішній потенціал підприємства та вплив зовнішнього середовища для обґрунтування напрямів його розвитку). використовується для дослідження макросередовища підприємства шляхом оцінки політичних, економічних, соціальних і технологічних чинників, які визначають умови його функціонування та конкурентоспроможність та експертного оцінювання.

Практична цінність результатів наведеного дослідження полягає у тому, що було встановлено, що конкурентоспроможність промислового підприємства є багатогранною категорією, що містить інженерні, управлінські, організаційні та ринкові аспекти, тому це дозволяє всебічно оцінювати сильні позиції підприємства на ринку; також запропоновано методику комплексної оцінки конкурентоспроможності, яку може ефективно використати промислове підприємство для покращення своїх позицій на ринку; використано сучасні міжнародні інструменти управління конкурентоспроможністю до вітчизняної системи; виконано аналіз фінансового стану АТ «Мотор Січ», відтінено ключові конкурентні переваги (повний цикл виробництва, КБ, кадровий потенціал) та слабкі сторони; визначено основних конкурентів ПАТ «Мотор Січ», проаналізовано їхні стратегії, це дозволяє сформувати обґрунтовану конкурентну стратегію для компанії; розраховано інтегральний показник конкурентоспроможності, що виявив як сильні сторони, так і загрози, включаючи геополітичні ризики та технологічне відставання;

Запропоновано низку заходів, серед яких: модернізація виробництва, впровадження цифрових технологій, розвиток сервісного обслуговування, диверсифікація ринків, посилення фінансової стійкості, залучення інвестицій.

Стратегічні цілі АТ «Мотор Січ» відповідають глобальним тенденціям, що підтверджує потенціал компанії до участі у світовій економіці в якості високотехнологічного підприємства.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в удосконаленні підходу до формування конкурентної стратегії промислового підприємства шляхом

поєднання результатів SWOT-аналізу, оцінювання конкурентного середовища та фінансово-економічних показників діяльності підприємства, що дало змогу обґрунтувати комплекс заходів щодо підвищення конкурентоспроможності АТ «Мотор Січ» в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Апробація результатів бакалаврської роботи. За результатами проведеного дослідження опубліковано тези доповіді:

- Чумак О. В., Паладі А. А. Азійський досвід післявоєнної відбудови економіки – приклад для України. Тиждень науки-2024. Факультет економіки та управління. Тези доповідей щорічної науково-практичної конференції, Запоріжжя, 15-20 квітня 2024 р.

- Соріна О. О., Паладі А.А. Цифровізація як інструмент забезпечення сталого економічного розвитку України в умовах війни, 2026: матеріали III Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю Перспективи стабільного економічного розвитку та соціальних комунікацій в умовах сучасних викликів: вітчизняні реалії та світовий досвід, 7-9 травня. С. 169-172 URL: <https://kafmia.online/mizhnarodna-diyalnist-nova/> 2026

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота містить вступ, три розділи, висновки, список використаної літератури. Повний обсяг роботи - 91 сторінки, включаючи 18 таблиць, 4 рисунки, 50 джерел (найменування) – 6 сторінок.

РОЗДІЛ I

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНОЮ ЗДАТНІСТЮ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Поняття, сутність та ключові складові конкурентоспроможності промислового підприємства

У сучасних умовах ринкової економіки діяльність будь-якого підприємства здійснюється під впливом конкурентного середовища, яке значною мірою визначає особливості його функціонування та розвитку.

Кожна окрема галузь обмежена власними умовами конкуренції, тому для досягнення стійких ринкових позицій підприємству необхідно здійснювати всебічний аналіз конкурентів, враховувати їхні цілі та поведінку, а також особливості галузі, у якій воно існує. Це є передумовою формування ефективної конкурентної стратегії, спрямованої на підвищення конкурентоспроможності та забезпечення довгострокової стабільності підприємства [14, с. 65].

Під конкурентним середовищем підприємства розуміється сукупність учасників конкурентної боротьби та їхніх дій, спрямованих на реалізацію власних економічних інтересів, що в результаті створює певні умови для ведення господарської діяльності. Оскільки кожна галузь має свої особливості конкурентної взаємодії, підприємству важливо об'єктивно оцінювати діяльність конкурентів, аналізувати специфіку ринку та враховувати тенденції його розвитку. На основі такої оцінки розробляються дієві конкурентні стратегії, які сприяють зміцненню ринкових позицій і підвищенню рівня конкурентоспроможності підприємства [24, с. 57].

Ринкова система вимагає від конкурентного середовища забезпечення динаміки розвитку, глибоких та своєчасних змін на актуальних ринках.

Дотримання цих вимог необхідно для забезпечення місця в глобальній економічній системі .

Помилково вважати, що конкурентне середовище формується тільки суб'єктами ринку, в той час як важливі саме стосунки між ними, тобто їх суперництво [14, с. 66].

Нероздільними виступають терміни “ринок” та “конкурентне середовище”, в свою чергу необхідна диференціація поняття конкурентного середовища (див. табл. 1.1) [14, с. 65].

Спираючись на мету дослідження конкурентного середовища вчені виділяють наступні його рівні:

- мікрорівень (рівень вузького ринку);
- мезорівень (рівень ринку окремої галузі);
- макрорівень (рівень державного ринку);
- мегарівень (рівень світового ринку) [24, с. 60].

Табл. 1.1

“Класифікація конкурентного середовища” [24, с. 61].

Ознака	Види конкурентного середовища
1	2
Об'єкт купівлі	- конкурентне середовище товарів (конкурентне середовище засобів виробництва та конкурентне середовище предметів споживання); - конкурентне середовище послуг (конкурентне середовище організації системи закладів харчування; оздоровче середовище; конкурентне навчальне середовище); - конкурентне середовище інформаційних технологій (співпраця та наукових та технічних виробничих спілок, державних установ, навчальних закладів, комерційних організацій, що займаються збором, обробкою та аналізом інформації та надають її за запитом різним замовникам, підприємствам або структурам); - конкурентне середовище науково-технічних розробок; - конкурентне середовище капіталів.

Продовження табл. 1.1

1	2
За моделями конкуренції на ринку	- конкурентне середовище досконалої конкуренції; - конкурентне середовище чистої монополії; - конкурентне середовище олігополії (за видами олігополії вона може бути відсутня, може взаємодіяти з іншими або домінувати; - конкурентне середовище монопольної конкуренції.
Територіальна ознака	- світове конкурентне середовище (охоплює всіх виробників конкретної продукції); - міжнародне конкурентне середовище (охоплюю спілки виробників різних держав); - національне конкурентне середовище (охоплює вітчизняних виробників продукції); - міжрегіональне конкурентне середовище; - регіональне конкурентне середовище; - міжобласне конкурентне середовище (формується по території області та характеризується структурним зв'язком схожих установ даних районів); - районне конкурентне середовище; - місцеве конкурентне середовище; - конкурентне середовище самого підприємства

Дослідженнями вчених сформовано три вагомні складові конкурентного середовища:

- інституціональна;
- структурна;
- функціональна.

Інституційна складова конкурентного середовища впливає на перелік наступних показників:

- законодавчі та нормативно-правові акти, що регламентують діяльність суб'єктів господарювання та встановлюють обов'язкові правила поведінки для всіх учасників ринку;
- система державного регулювання, яка охоплює діяльність органів влади, механізми контролю та реалізацію державної політики у відповідній сфері;

- місцеві національні особливості культурної спадщини, що здатні впливати на силу ведіння конкуренції;

- стан економічного розвитку держави та об'єм національного багатства, які визначають переважаючі моделі конкурентної поведінки підприємств;

- інтегрованість ринку у міжнародний економічний простір, а також присутність транснаціональних компаній, що формують додаткові правила взаємодії між учасниками ринку;

- місце галузевого ринку в системі міжнародних економічних відносин, присутність на ринку міжнаціональних корпорацій як суб'єктів формування системи незвичайних правил функціонування ринку та характеру міжфірмової взаємодії;

- ступінь розвитку науково-технічного прогресу та впровадження інновацій, здатних змінити кон'юнктуру ринку та замінити жорстку цінову конкуренцію на більш витратну, втім більш м'яку, нецінову конкуренцію нових товарів, досягнень та пропозицій;

- стан актуальної ринкової інфраструктури, від якого великою мірою залежить здатність малих підприємств конкурувати з великими корпоративними організаціями.

Структурна складова конкурентного середовища підпорядковує сукупність таких характеристик ринку, що здатні формувати передумови для можливості розвитку конкуренції. Вона зумовлена такими показниками:

- ємність ринку та рівень дохідності від діяльності на ньому;
- кількість суб'єктів ринку та співвідношенням їх ринкових часток;
- рівень ексклюзивності товарів і послуг між конкурентами;
- залежність діяльності від ціноутворення ринку;
- загроза появи нових конкурентних сил;
- рівнем диверсифікації діяльності підприємств та іншими ринковими характеристиками.

Функціональна складова характеризує систему взаємодії між усіма учасниками ринку - виробниками, споживачами, постачальниками та конкурентами. Її особливості формуються під впливом стратегій поведінки кожного суб'єкта господарювання та визначають характер конкурентних відносин на ринку [24, с. 62].

Конкурентне середовище виступає як система стабільних взаємовідносин, характерні риси якого наведені на рис. 1.1.

Конкурентним середовищем підприємства доцільно вважати його зовнішню частину, місія якої це встановити конкурентні відносини у загальному світовому економічному просторі [24, с. 65].



Рис. 1.1 Риси конкурентного середовища [24, с. 60]

Цінність конкурентного середовища в межах конкретного підприємства або загальної економіки виступає в ефективності, що створюється в межах окремого етапу його становлення та розвитку.

Силами впливу на розвиток виступають як вільна діяльність виробників продукції або послуг, так і створені монополією перешкоди, також вплив держави в частині антимонопольної діяльності.

Конкурентне середовище не можна визначити як сталий стан ринку, він змінюється та постійно розвивається за його потребами. мінливе тією мірою, якою здійснюється еволюція ринку. Соціально – економічні фактори щоденно впливають на конкурентне середовище, віддзеркалюють стан наявних умов господарювання.

Соціальний та економічний склад конкурентного середовища є постійним.. Наповнюваність може змінюватись залежно від будування конкурентних відносин. Підприємства - ланки конкурентного середовища не можуть функціонувати відособлено, необхідно будувати спільні стратегії заради ефективної позиції на ринку. Кожне підприємство повинно враховувати не лише власні цілі та внутрішні можливості, а й зовнішні умови конкурентного середовища, які сформувалися об'єктивно та постійно змінюються [25] .

Запропонована М. Портером широка концепція суперництва збудована на теорії, яка доводить, що здатність підприємства побудувати конкурентну стратегію на світовому повинна базуватись на аналізуванні впливання щодо сил, який здатні чинити товарні замітники, покупці або замовники продукції, конкуренти та постачальники сировини та матеріалів.

Аналіз впливу цих конкурентних сил є ваговою складовою процесу вивчення конкурентоспроможності промислового підприємства, бо саме вони виступають чинниками створення можливостей та перспектив участі підприємства у світових ланцюгах ринкових відносин (див. рис.1.2) [14, с. 72].

Методика нараховує п'ять сил впливу, для оцінювання конкуренції, аналіз яких дає можливість оцінити перспективи та ступень конкуренції в бажаній галузі діяльності.

Показник рентабельності є ключовим при оцінюванні привабливості чи не привабливості конкретної галузі діяльності. Галузь вважається непривабливою, якщо вплив сил дає низьку рентабельність

Досвід Портера наводить, що дану модель оцінки п'яти доцільно впроваджувати для повної галузі, без розділення її на сектори або складові частини.

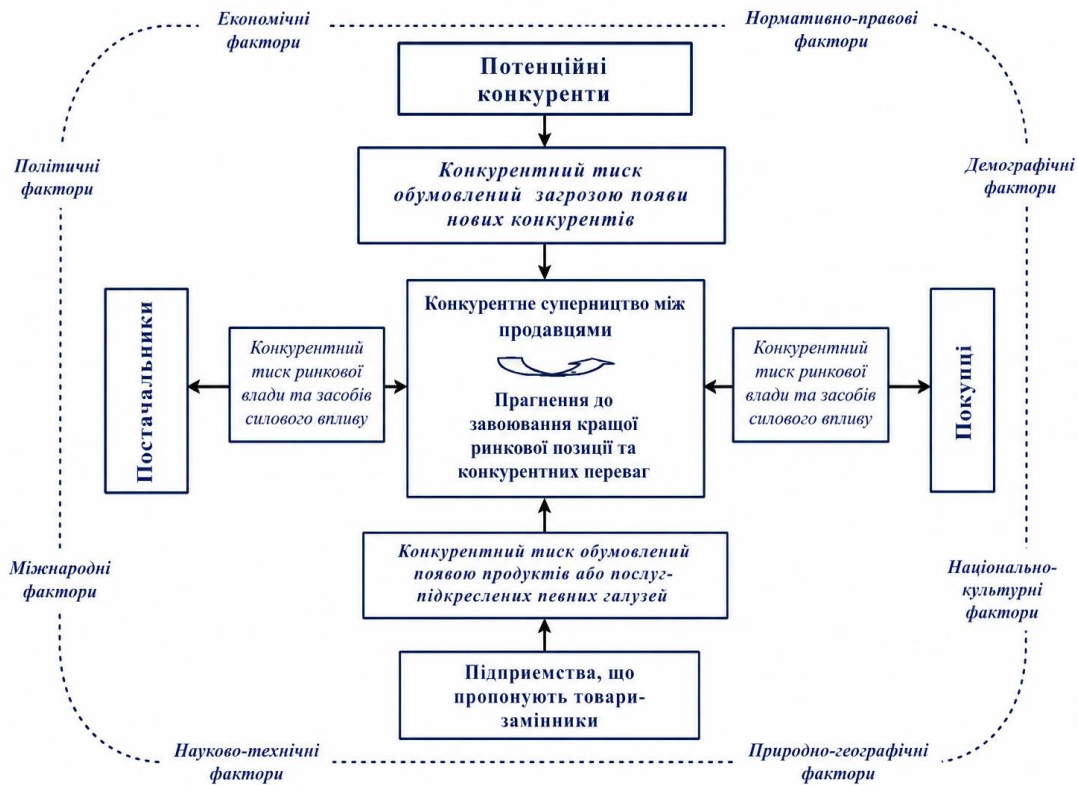


Рис. 1.2 Модель п'яти сил конкуренції за Портером [24, с. 73]

На думку М. Портера, кожному підприємству, яке функціонує в певній галузі, доцільно здійснити аналіз конкурентного середовища за оцінкою хоча б однієї з конкурентних сил. Для диверсифікованих компаній ключовим питанням корпоративної стратегії є вибір сфер діяльності, у яких вони планують конкурувати. При цьому для кожного напрямку бізнесу необхідно проводити окремий аналіз, адаптований до особливостей конкретної галузі, використовуючи модель п'яти сил.

Загроза появи товарів-замінників.

Одним із важливих чинників конкуренції є наявність альтернативних продуктів, які можуть задовольняти аналогічні або базові потреби споживачів.

Попит на такі товари зростає, особливо в умовах підвищення цін на основний продукт. Конкурентний тиск у цьому випадку залежить від готовності покупців переходити на аналоги, співвідношення їхньої ціни та якості, витрат на зміну товару, а також рівня унікальності продукції на ринку в очах споживачів.

Загроза появи нових гравців (конкурентів).

Галузі з високим рівнем прибутковості першочергово привертають увагу нових учасників ринку. Зростання кількості конкурентів призводить до посилення боротьби та зниження прибутків компаній. Для уникнення цього, підприємства змушені створювати перешкоди для входу нових гравців. До таких бар'єрів належать значні стартові інвестиції, необхідність формування бренду, витрати на диференціацію продукції, доступ до каналів збуту, виробничі переваги, накопичений досвід, а також можливі дії державних органів чи реакція вже існуючих компаній.

Ринкова влада постачальників.

Постачальники ресурсів, матеріалів, комплектуючих, робочої сили та послуг здатні суттєво створювати вплив на діяльність підприємства. Їх ринкова влада проявляється через можливість підвищення цін, обмеження та збільшенн часу поставок та навіть відмову від співпраці. Ступінь цього впливу залежить від наявності альтернативних постачальників, рівня концентрації постачальників порівняно з підприємствами, унікальності ресурсів, вартості переходу до інших постачальників, а також можливості вертикальної інтеграції.

Покупці також здатні істотно впливати на конкурентне середовище через можливість зміни постачальника або пошуку вигідніших умов. Сила їх впливу визначається кількістю та концентрацією споживачів, доступністю інформації про продукцію, наявністю товарів-замінників, чутливістю до цінових змін, рівнем залежності від каналів збуту та можливістю самостійно інтегруватися у виробничий процес [14, с.74] .

Ринкова влада споживачів. Здатність споживачів впливати на компанію, а також реакція чутливості споживача на зміну ціни. Сила впливу різноманітних груп споживачів на інтенсивність конкуренції є значною за наявності таких

умов: концентрація споживачів до рівня концентрації компанії, ступінь залежності від існуючих каналів дистрибуції, кількість споживачів, порівняння вартості перемикавання споживача та вартості перемикавання компанії, доступність інформації для споживачів, можливість вертикальної інтеграції, доступність існуючих продуктів-замінників, цінова чутливість споживачів, особливі переваги продукції.

Рівень конкурентної боротьби.

Для більшості ринків цей фактор є вирішальним у формуванні рівня конкуренції. Підприємства здатні конкурувати через цінову політику бізнес-моделей.

Силу конкурентного впливу створюють кількість учасників ринку, темпи його розвитку, ступінь насиченості товарного ринку, бар'єри для входу та виходу галузі, особливості властивостей конкурентів, рекламні заходи та стратегічні цілі та амбіції власників і керівництва.

Для ефективного застосування моделі п'яти сил необхідно дотримання певних умов. Зокрема, передбачається, що покупці, постачальники та конкуренти діють незалежно один від одного і не вступають у змову. Крім того, ціноутворення повинно базуватися на структурних перевагах компаній, які створюють бар'єри для нових учасників. Важливо також, щоб рівень ринкової нестабільності був достатньо низьким і дозволяв компаніям прогнозувати дії конкурентів та своєчасно на них реагувати.

Отже, конкурентна боротьба між підприємствами значною мірою полягає у формуванні вигідних позицій щодо п'яти основних елементів конкурентного середовища. Саме вони визначають інтенсивність конкуренції та впливають на рівень конкурентоспроможності підприємства.

Водночас необхідно розрізняти поняття конкуренції як характеристики ринкового середовища та як системи взаємовідносин між учасниками суспільного виробництва.

Окрім п'яти факторів, визначених у моделі Портера, важливу роль у створенні конкурентних переваг відіграє шостий елемент — державна політика

в частині регулювання конкуренції. Вона здатна суттєво впливати на умови ведення бізнесу, рівень конкурентоспроможності підприємств і розвиток окремих галузей економіки [14, с. 73-75].

1.2 Інструменти та методи визначення рівня конкурентоспроможності промислового підприємства

Діагностувати конкурентне середовище – це означає знайти спосіб оцінити рівень конкурентоспроможності окремого підприємства з аналізуванням дії зовнішніх і внутрішніх чинників внутрішнього та зовнішнього впливу. Результат аналізу ґрунтується на оцінці динаміки, побудованої на результатах його діяльності.

Головним чинником розробки конкурентної стратегії виступає саме діагностика конкурентного середовища, побудова якої неможлива без розгляду найбільш ефективних напрямків. Саме це виступає передумовою розробки дієвої стратегії руху підприємства з забезпеченням конкурентоспроможності.

Ціллю діагностування конкурентного середовища є оцінка як поточного так і перспективного стану цього середовища.

Об'єктами діагностування можуть виступати як ціле підприємство в в розумінні виробничої системи, так і складові структурні підрозділи або елементи, що формують його склад.

Серед принципів діагностування рівня конкурентоспроможності підприємства дослідники сформулювали наступні:

- комплексність (оцінка стану та перспектив конкурентоспроможності підприємства має містити у складі оцінювання здатність процесу пристосування до плинних умов існування, критерії реалізації стратегічної перспективи, силу конкурентних позицій підприємства відносно наявності ланцюга конкурентів, що є базою для порівняння їх між собою);

- системність (базою оцінювання здатності конкурентоспроможності та побудови доцільних рекомендацій можуть виступати лише результати

системного аналізу наявних чинників зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства з урахуванням їхніх власних взаємозв'язків);

– об'єктивність (результати дослідження стану конкурентоспроможності підприємства мають ґрунтуватись на актуальній інформації щодо існуючого стану його функціонування та показувати наявний стан конкурентних позицій);

– динамічність (базовою ціллю вивчення конкурентоспроможності є не нерухомий стан поточних конкурентних сил підприємства на наявний момент часу, а прогнозування змін та запропонування ефективних менеджерських методик);

– безперервність (процес вивчення та оцінювання конкурентоспроможності та плинність її рівня повинно мати безперервний характер (впровадження систем онлайн спостереження ринку, показників конкурентоспроможності, конкурентних переваг), бо дискретність аналізу не дасть змогу виділити неочікувані аспекти показників конкурентних сил підприємства);

– оптимальність (згідно до цього принципу варто досліджувати не окремо стан конкурентоспроможності, проте й рівень ефективності його досягнення, тому конче необхідною є комплексна оцінка шляхів досягнення певних конкурентних позицій з урахуванням як прямих витрат, пов'язаних з реалізацією заходів по регулюванню конкретного чинника, так і потенційних витрат на розвиток та підтримку конкурентної переваги в майбутньому) [14, с. 86].

Довгий час науковці працюють над дослідженнями процесу формування конкурентоспроможності підприємств та їх продукції, проте досі не сформовано єдиної узагальненої методики її оцінювання. Серед них О. І. Драган оцінку конкурентоспроможності підприємства пропонує будувати на наступній комплексній методиці:

- метод, що базується за теорією ефективної конкуренції;
- пропозиції оцінювання конкурентоспроможності підприємства на основі аналізу критеріїв якості продукції, що виробляється;

- методи, згрунтовані на теорії конкурентних сил;
- метод бенчмаркінгу;
- методи, що базуються на комплексній оцінці господарчої діяльності підприємства.

Вчені І. З. Должанський та Т. О. Загорна створили рекомендації за наступними класифікаторами по ознакам:

- методи, що оцінюють міцність позиції на ринку;
- методи, що відображають рівень маркетингової політики підприємства;
- методи, що відображають господарську діяльність підприємства.

Запропонована ними класифікація цілком відображає стан конкурентоспроможності як системи, в якій відображено зовнішній потенціал внутрішніх можливостей виробництва.

Дослідивши термін конкурентоспроможності підприємства через відображення глобальних процесів, П'ятницька Г. Т. запропонувала такі методи її оцінки:

- матричні методи, базовані на основі математичного аналізу;
- метод профілів, на основі фінансових показників;
- метод, що будується на концепції рівноваги підприємства та системі чинників випуску продукції;
- методи еталонів, бальний за рейтинговою оцінкою;
- оцінки частки ринку;
- математичних аналізів [24, с. 67].

Неможливо досягти ринкової конкурентної переваги без виконання професійної оцінки впливу базових чинників на прогнозований розвиток розвитку діяльності підприємства. Передумовою досягнення конкурентної переваги є аналіз її складових з відстеженням показників існуючих переваг.

Побудова механізму забезпечення конкурентних переваг створюється під впливом конкурентних переваг підприємства, як результат оцінювання різних чинників.

Точність аналізу системи формування конкурентних переваг та оцінка складових є першочерговою умовою забезпечення конкурентоспроможності.

Сформовано вимоги, що ставляться перед системою оцінювання ступеню конкурентних переваг підприємства:

- комплексне оцінювання ступеню конкурентних переваг підприємства. Група обраних індикаторів конкурентних рис здатна охарактеризувати всебічні напрями досліджуваного зовнішнього конкурентного середовища, а не зосереджуватись на окремому напрямку;

- об'єктивність отриманих висновків. Результати оцінювання не повинні базуватись на особистій думці виконавця аналізу. Ціллю аналізу має бути об'єктивна оцінка наявного стану. Результати аналізу повинні достовірно відображати ситуацію, що склалася;

- оперативність. Результат оцінювання стану зобов'язан об'єктивно відображати ситуацію, що існує на даний відрізок часу з мінімальною похибкою. Несвоєчасність даних забезпечить неактуальну картину впливу конкурентних переваг. Ця недостовірність може спричинити збільшення недоцільних втрат підприємства [38, с. 93-94].

Сформоване управлінське рішення повинно ґрунтуватися на комплексі наступних етапів:

- розгляд проблеми за системою критеріїв оцінювання, систематизація та групування даних, оцінка слабких місць, опрацювання отриманих даних та побудова стратегії дій. За різним ступенем складності визначені етапи є елементами пошуку управлінської стратегії. Під час будови стратегії треба керуватись суб'єктом, метою та об'єктами дослідження, доцільно сформулювати можливості суб'єкта щодо підготовчої та вихідної діяльності.

Метод за теорією ефективної конкуренції.

Згідно сутності теорії, вважається конкурентоспроможним таке підприємство, де системно побудована робота внутрішніх відділів та секторів.

На результат роботи кожної зі служб створює вплив низка показників, та можливостей підприємства. Задля оцінки ефективності підприємства в цілому

необхідно розглядати ефективність кожної окремої ланки. Зробити висновок про ефективність роботи підрозділу означає виконати аналіз витрачених ним ресурсів по досягненню питомого результату. В основі методу закладене оцінювання за чотирма чинниками стану конкурентоспроможності.

Перша група показників оцінює ефективність управління процесом виробництва, доцільність витрат на виробництво, ефективність використання основних фондів, сучасність технологій випуску товару, систему праці на підприємстві (вартість одиниці виробу, фондівіддача, рентабельність виробу, системність праці).

Друга група оцінює ефективність управління оборотними коштами, автономію підприємства від наявних джерел фінансування, потенціал підприємства в частині виплат за кредитами, та довгострокові перспективи розвитку розплачуватися за свої борги і можливість стабільного розвитку підприємства в майбутньому (пропонується розрахунок коефіцієнтів незалежності, коефіцієнт платоспроможності, ліквідності, оборотності засобів).

Третя група показників дає змогу оцінити ефективність управління в секторах збутової діяльності та активністю пропозиції ринкового портфелю за рахунок реклами, чинниками рентабельність, заповненість складів готовою продукцією, коефіцієнт завантаження технологічного устаткування, стимуляція збутової діяльності.

Четверта група охарактеризована такими аспектами, як якість та вартість товару. Серед наведених показників не можливо виокремити ступінь важливості якогось одного. Експерти розрахунковим методом визначають коефіцієнт впливу кожного з критеріїв.

Розрахунок критеріїв та коефіцієнтів пропонується визначати за наступними формулами (1.1;1.2;1.3;1.4;1.5) середньозваженої арифметичної:

$$КП/П = 0,15ЕП = 0,29ФП + 0,23ЕС = 0,33КТ, \quad (1.1)$$

де ЕП – величина показника ефективності загальної діяльності підприємства;

- ФП – вплив показника фінансового стану підприємства;
- ТС – значення показника якості організаційної та збутової діяльності виробництва в межах ринку;
- КТ – вартісна оцінка конкурентоспроможності виробу.

$$EP = 0,31B + 0,19\Phi + 0,40PT + 0,10\P, \quad (1.2)$$

де В – коефіцієнт витрат виробництва, що приходить на одиницю виробничої продукції;

- Ф – фактор фондівдачі; РТ –показник рентабельності виробу;
- П – відносний показник продуктивності праці.

$$\Phi\P = 0,29KA + 0,20KP + 0,36KL + 0,15KO, \quad (1.3)$$

де КА – відносний показник незалежності підприємства;

- КП – відносний показник фінансової стійкості підприємства;
- КЛ – відносний показник стану ліквідності;
- КО – відносний показник обігу оборотних коштів.

$$EC = 0,37RP + 0,29K3 + 0,21KM + 0,13KP, \quad (1.4)$$

де РП – рентабельність продажів;

- КЗ – перенасиченість складської продукції;
- КМ – ступінь використання промислових фондів;
- КР – ефективність рекламної компанії та сфер посилення збуту.

Метод оцінки конкурентоспроможності підприємства, що залежить від рівня фінансового стану підприємства.

Оцінювання конкурентоспроможності підприємства має здійснюватися на основі всебічного та багатофакторного підходу, оскільки дана категорія є складним економічним явищем. У процесі аналізу необхідно враховувати вплив як внутрішніх, так і зовнішніх чинників функціонування суб'єкта господарювання, його фінансовий стан, а також позиції та можливості основних

конкурентів на ринку. Побудова методики здійснюється на підставі теорії матриці та векторної алгебри.

Одним із підходів до визначення рівня конкурентоспроможності є методика, що базується на положеннях матричної теорії та векторної алгебри. Її сутність полягає у встановленні кількісних значень показників конкурентоспроможності для виявлення підприємств, характеристики яких найбільш наближені до певного еталонного об'єкта.

Для проведення аналізу формується матриця:

$$A = a_{ij}; i = 1, n; J = 1; m, \quad (1.5)$$

де n – кількість дослідних підприємств;

- m – число оцінкових показників;

- a_{ij} – значення j -го показника для i -го підприємства [24, с. 68].

Елементи матриці представлені відносними величинами, що характеризують ступінь реалізації потенціалу кожного підприємства.

Значного поширення набули методики, які ґрунтуються на комплексній оцінці фінансово-господарської діяльності. Такі підходи дозволяють розглядати конкурентоспроможність через призму ринкової вартості бізнесу. Світова практика свідчить, що одним із ключових критеріїв ефективності діяльності підприємства виступає зростання його вартості.

Підвищення вартості підприємства визначається різницею між початковими інвестиціями власників та ринковою ціною їхньої частки на момент можливої реалізації. Саме тому ринкова вартість є своєрідним індикатором успішності функціонування компанії.

На ринкову оцінку підприємства впливають різноманітні фактори: зміна рівня прибутковості, погіршення ліквідності, зростання інвестиційних ризиків, втрата конкурентних позицій тощо. У багатьох зарубіжних корпораціях саме ринкова капіталізація розглядається як основний показник конкурентоспроможності.

У науковій літературі відсутня єдина методика визначення вартості підприємства. Найчастіше використовуються три базові підходи:

- дохідний;
- ринковий (порівняльний);
- витратний (майновий) [24, с.70].

Найбільш обґрунтованим вважається дохідний підхід, який базується на припущенні, що вартість підприємства дорівнює теперішній вартості майбутніх доходів, які воно здатне генерувати для власників.

Одним із сучасних інструментів оцінювання конкурентоспроможності виступає бенчмаркінг. Його розглядають як практичний механізм формування конкурентних переваг через вивчення та впровадження найкращих управлінських практик.

Бенчмаркінг активно використовується компаніями різних країн світу та є ефективним способом дослідження власної діяльності шляхом порівняння з підприємствами-лідерами.

Основними завданнями бенчмаркінгу є:

- визначення рівня конкурентоспроможності підприємства;
- виявлення слабких місць у діяльності;
- обґрунтування необхідності організаційних змін;
- пошук ідей для удосконалення бізнес-процесів;
- вивчення та адаптація передового досвіду;
- розробка інноваційних рішень;
- встановлення перспективних цілей розвитку;
- трансформація корпоративної культури відповідно до сучасних вимог.

Застосування бенчмаркінгу охоплює практично всі напрями діяльності підприємства, включаючи логістику, маркетинг, управління персоналом, фінанси та виробництво.

Процес бенчмаркінгу складається з кількох послідовних етапів.

На першому етапі визначається об'єкт дослідження, встановлюються напрями вдосконалення діяльності та критерії оцінювання.

Другий етап передбачає вибір підприємства для порівняння. При цьому може використовуватися внутрішній або зовнішній бенчмаркінг. Перший базується на зіставленні роботи різних структурних підрозділів однієї організації, другий – на порівнянні з конкурентами чи компаніями-лідерами галузі.

Третій етап полягає у виборі еталонних підприємств та формуванні критеріїв оцінювання. Об'єктом порівняння можуть бути реальні компанії, середньогалузеві показники або умовні моделі підприємств із найкращими характеристиками.

Наступним кроком є збір, обробка та аналіз інформації. Для цього використовуються результати маркетингових досліджень, статистичні дані, матеріали професійних об'єднань та інших джерел.

П'ятий етап передбачає впровадження отриманих результатів у практичну діяльність підприємства шляхом розроблення заходів щодо покращення роботи.

Завершальною стадією виступає повторне оцінювання досягнутих результатів. Оскільки бенчмаркінг є безперервним процесом, він забезпечує постійне вдосконалення діяльності підприємства.

Бенчмаркінг дозволяє не лише визначити рівень ефективності роботи компанії, але й виявити перспективні напрями розвитку, оцінити власні можливості та знайти резерви підвищення конкурентоспроможності [24].

Іншим поширеним підходом є оцінювання конкурентоспроможності через систему конкурентних переваг підприємства. Конкурентна перевага являє собою характеристику або ресурс, які забезпечують компанії кращі позиції порівняно з іншими учасниками ринку.

Наявність стійких конкурентних переваг створює передумови для ефективного функціонування маркетингової системи підприємства та досягнення вищих показників прибутковості.

Будь-яка сильна сторона компанії може стати конкурентною перевагою лише за умови, що вона має вагоме значення для споживачів і сприяє задоволенню їхніх потреб краще, ніж пропозиції конкурентів.

Залежно від джерела формування виділяють три групи конкурентних переваг:

- організаційні переваги, пов'язані з:

- а) масштабами діяльності;

- б) фінансовими ресурсами,

- в) управлінським досвідом та ефективністю менеджменту;

- функціональні переваги, які формуються в окремих підсистемах підприємства:

- а) маркетинговій (рівень престижу підприємства, присутність на ринках, вивчення споживачів, інформаційні дослідження, актуальна цінова політика, ступень взаємодії з аналогами);

- б) виробничій (сучасність технологій, модернізація виробництва, екологічність структури);

- в) кадровій (стаж та досвід персоналу).

- переваги контактування із зовнішнім середовищем, що виникають завдяки ефективним зв'язкам із постачальниками, фінансовими установами, державними органами та іншими партнерами. Ці заходи покращують спостереження за збутовими каналами, підтримують урядову політику, злагоджують доступ до сучасних ресурсів.

За характером впливу конкурентні переваги поділяються на

- зовнішні переваги;

- внутрішні переваги.

Зовнішні переваги відображають цінність пропозиції для споживача і включають якість продукції, рівень сервісу, репутацію підприємства в світовому маркетинговому полі, інноваційність розробок, наявність експертних кадрів та глибоке розуміння наявних потреб клієнтів.

Внутрішні переваги характеризують ефективність внутрішніх процесів компанії та охоплюють технологічний рівень виробництва, економію на масштабах, якість управління та ефективність ресурсного забезпечення.

Серед внутрішніх переваг виділяють показники, що формують конкурентну перевагу підприємства у сферах якості товару, модернізованій організації виробництва, впровадження сучасних систем інформаційної підтримки, побудова міцних ланцюгів контакту з виробниками матеріалів та постачальників сировини та агрегатів.

Формування конкурентних переваг тісно пов'язане із загальним розвитком підприємства. Для підтримання довгострокової прибутковості компанія повинна:

- систематично зміцнювати свої ринкові позиції шляхом розширення збуту;
- збільшувати частки ринку;
- залучати інвестиції;
- впроваджувати більш досконалі бізнес-ідеї;
- надавати сервісні послуги за місцем реалізації продукту;
- розширяти асортимент продукції з урахуванням потреб сучасного ринку.

Дослідження конкурентних переваг потребує використання сучасного аналітичного інструментарію, який забезпечує оперативне отримання інформації, її обробку та прогнозування майбутніх змін. Аналітичний інструментарій повинен зосереджувати сучасні вимоги до аналізу внутрішніх процесів.

Комплексна методика аналізу конкурентних переваг ґрунтується на маркетинговому підході та включає три основні етапи.

Перший етап передбачає дослідження макросередовища за допомогою SWOT- та PEST-аналізів.

Другий етап пов'язаний із вивченням галузевого середовища, аналізом конкурентів та оцінюванням зовнішніх конкурентних переваг підприємства.

Третій етап охоплює оцінювання процесів формування і розвитку конкурентних переваг, побудову системи показників, визначення еталонних значень та оцінювання стратегічних позицій підприємства. Нemoжлива побудова вірної стратегії розвитку без глибокого аналізу конкурентного середовища. Цей процес має бути оперативним, бо ринок потребує постійного розвитку та випуску актуальних новинок.

Відповідно до підходу Бостонської консультативної групи ринки можна класифікувати за кількістю та значущістю конкурентних переваг на чотири типи:

- об'ємний ринок, де існує небагато, але дуже вагомих конкурентних переваг. Цей ринок містить небагато позицій, проте має ексклюзивну пропозицію щодо продукції, що випускається. Прибуток формується значною мірою від розміру його частки на ринку ;

- фрагментарний ринок, що характеризується достатньою кількістю незначних переваг, характеризується комплексом підрозділів, кожний з котрих виконує власну програму виробництва;

- тупиковий ринок, на якому конкурентні переваги мають низьку цінність для підприємств, не має значної кількості конкурентних переваг, або вони є не досить розвинені. В полі діяльності цього ринку неможливо отримати високу рентабельність за рахунок отриманого досвіду, або впровадження економії Найвищу рентабельність не забезпечують ні набутий досвід, ні дотримання економії. Переваги можна досягти за рахунок оновлення технічної бази. У тупиковому ринку важко зайняти позицію ринкової ніші або знизити витрати. Стратегічні рішення мають бути спрямовані на поліпшення збутової діяльності.

Акцентом діяльності через низьку прибутковість потрібно сформувати збутову сферу;

- спеціалізований ринок, де успіх визначається рівнем спеціалізації та диференціації діяльності [38, с. 193].

Отже, оцінювання конкурентних переваг, аналіз факторів їх формування та прогнозування їхнього впливу на результати діяльності підприємства становлять важливу складову системи забезпечення конкурентоспроможності.

Ефективний моніторинг таких показників дозволяє своєчасно реагувати на зміни ринкового середовища та забезпечувати стійкий розвиток підприємства у довгостроковій перспективі [38, с. 193].

На останньому етапі оцінки конкурентного середовища будується конкурентна стратегія ринку. Конкуренти класифікуються в форматі матриці, в якій конкуренти групуються згідно своїх позицій на ринку.

Схема очікуваної картини ринкового стану будується на основі двох наступних показників:

- згідно сектору займаної ринкової групи, від позиції сильного гравця до аутсайдеру;
- за динамічністю розвитку по ознакам ступеню поліпшення (від найкращого до найгіршого потенціалу).

Варто уваги дослідження М. Портера, що розглянув статистику галузей декількох промислово розвинених держав та дослідив найвагоміші вектори успіху та невдач на тлі конкурентної боротьби на їх ринках. Портер сформував цілісну систему конкурентної переваги. Підґрунтям цієї концепції виступила пропозиція «національного ромба», який символізує чотири аспекти, що формують конкурентне середовище, в межах діяльності підприємств.

Кути ромбу формують цілісне середовище, що здатне впливати на перспективи конкурентних переваг розглянутого підприємства в межах держави [21].

Важливим аспектом оцінювання виступає те, що воно повинно охоплювати конкретний момент часу.

Справедлива оцінка конкурентного середовища залежить від тенденцій коливання багатьох показників та здатна змінювати конкурентну стратегію виробника [24, с. 87].

У процесі виконання стратегічного аналізу потенціалу конкурентоспроможності промислового підприємства найчастіше використовуються такі методи, як STEP-аналіз, SWOT-аналіз, SPACE-аналіз; модель GE/Mc Kinsey. Застосування цих методів необхідне щодо побудови

стратегії стійкого конкурентоздатного підприємства, та знаходження сильних та слабких позицій у пошуку та реалізації елементів потенціалу [21, с. 129].

1.3 Основні підходи та механізми підвищення конкурентних позицій промислового підприємства

Завдання підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства є складним процесом що складається з багатьох аспектів та передбачає проведення цілеспрямованих трансформаційних змін у багатьох основних сферах діяльності суб'єкта господарювання. Через те, що ці перетворення відбуваються в умовах впливу зовнішнього середовища та супроводжуються певним опором, їх реалізація потребує ефективного управління, насамперед на стратегічному рівні планування .

Зростання конкурентних переваг великого промислового підприємства неможливе без трансформації його ключових складових. Такі зміни можуть стосуватися кадрового потенціалу, рівня кваліфікації штату працівників, актіальності виробничих технологій, технічного потенціалу, асортименту продукції, ринків збуту та інших елементів господарської діяльності. Саме тому процес підвищення конкурентоспроможності завдає формування необхідної стратегії, що повинна ґрунтуватись на комплексному аналізі як внутрішніх можливостей підприємства так і зовнішніх факторів конкурентного середовища. Особливою складовою цього процесу є інформування персоналу щодо цілей, очікуваних результатів та переваг майбутніх змін, що сприяє зниженню рівня опору нововведенням та звичному укладу підприємства.

Процес забезпечення достатнього рівня конкурентоспроможності характеризується нерозривним взаємозв'язком між усіма елементами організації та її зовнішнім оточенням. В цілому він являє собою систему управлінських рішень, які охоплюють постановку цілей, визначення методів їх досягнення, розроблення планів дій і механізмів контролю результатів.

Для успішної реалізації заходів щодо посилення ринкових позицій керівництво підприємства повинно:

- здійснювати об'єктивну оцінку наявного стану підприємства;
- визначати базові аспекти розвитку конкурентних переваг;
- аргументувати доцільність проведення змін заради забезпечення чіткого уявлення персоналом цільових вимог [14, с. 277].

Одним із дієвих інструментів управління змінами виступає програма підвищення конкурентоспроможності підприємства. Вона являє собою комплекс взаємопов'язаних заходів, спрямованих на зміцнення конкурентних позицій продукції або підприємства загалом. Реалізація такої програми має чітко визначені часові межі та потребує використання відповідних фінансових, матеріальних і трудових ресурсів.

Діяльність підприємства доцільно розглядати як програму у випадках, коли вона має комплексний характер, а її ефективність значною мірою залежить від узгодженості окремих процесів та операцій. Досягнення поставлених цілей можливе лише за умови послідовного й скоординованого виконання всіх запланованих заходів. Водночас особливого значення набуває раціональний розподіл ресурсів і дотримання встановлених термінів виконання.

Програми підвищення конкурентоспроможності як інструмент удосконалення діяльності підприємства характеризуються рядом особливостей. Насамперед вони передбачають складну систему організації робіт, участь значної кількості виконавців, необхідність координації їхніх дій та тривалий період реалізації. Крім того, такі програми мають чітко визначену мету, реалізуються в умовах невизначеності зовнішнього середовища та супроводжуються певними ризиками [38, с. 179].

Серед найбільш поширених напрямів підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств можна виділити:

- удосконалення виробничих процесів шляхом автоматизації та діджиталізації;
- організаційний розвиток внутрішньої структури;

- оптимізацію фінансово-економічної діяльності;
- удосконалення системи управління персоналом.

Важливе значення має використання сучасних комп'ютерних технологій та автоматизованих систем управління. Їх застосування дозволяє суттєво скоротити тривалість виконання виробничих і управлінських операцій, модернізувати процеси проєктування, проведення досліджень, підготовки документації та випробування нової продукції. У сучасних умовах швидкість реакції на зміни ринку часто виступає вирішальним чинником успіху в конкурентній боротьбі.

Організаційний розвиток передбачає впровадження нових підходів до управління бізнес-процесами, використання сучасних технологій та вдосконалення структури підприємства. Такі зміни здатні не лише підвищити ефективність функціонування компанії, а й створити передумови для освоєння нових напрямів діяльності.

Одним із головних завдань є також скорочення тривалості виробничого та ринкового циклу, що дозволяє швидше реагувати на потреби ринку та підвищувати рівень задоволеності споживачів.

Суттєву роль у зміцненні конкурентних позицій відіграє поведінковий аспект розвитку організації. Він пов'язаний із формуванням сприятливого психологічного клімату, розвитком корпоративної культури та залученням працівників до процесу управління. Підвищення мотивації персоналу, створення умов для професійного розвитку та забезпечення задоволеності результатами праці сприяють зростанню ефективності діяльності підприємства в цілому робіт [14, с. 280].

Управління програмою підвищення конкурентоспроможності має базуватися на низці принципів. До основних із них належать:

- поєднання персональної відповідальності керівника із колективним обговоренням рішень;
- делегування повноважень і відповідальності виконавцям;
- забезпечення єдиного керівництва на всіх стадіях реалізації програми;

- дотримання встановлених термінів і ресурсних обмежень;
- врахування інтересів усіх учасників процесу.

У реалізації програм розвитку конкурентоспроможності можуть брати участь різні суб'єкти. Центральне місце займає замовник, який є ініціатором програми та безпосереднім користувачем її результатів. Ним можуть виступати власники підприємства або представники вищого менеджменту.

Важливими учасниками також є інвестори, що забезпечують фінансування заходів, проєктувальники, постачальники ресурсів, підрядні організації, консультанти та менеджери проєкту. Координацію дій усіх виконавців здійснює керівник програми, який відповідає за планування, контроль і досягнення поставлених цілей. Для виконання конкретних завдань формується спеціальна команда проєкту, а фінансові установи можуть виступати як джерела інвестиційних ресурсів [14, с. 279].

Передумови реалізації програм підвищення конкурентоспроможності доцільно поділяти на зовнішні та внутрішні.

До зовнішніх факторів належать умови, які формують середовище функціонування підприємства.

Фактори непрямого впливу охоплюють:

- економічні умови (посилення конкуренції, зміни попиту, поява нових ринків та продуктів);
- науково-технічний розвиток (виникнення нових технологій і товарів-замінників);
- політико-правові чинники (державна підтримка виробництва, нормативні обмеження);
- соціально-демографічні тенденції (зміна структури попиту, забезпеченість трудовими ресурсами).

Фактори прямого впливу пов'язані з діяльністю зацікавлених сторін, серед яких споживачі, постачальники, інвестори, кредитори, ділові партнери та органи державного регулювання. Успішність реалізації програми значною мірою залежить від їхньої підтримки та готовності до співпраці.

Внутрішні передумови відображають основні функціональні сфери підприємства.

До організаційно-управлінських факторів належать наявність стратегічного бачення розвитку, підтримка змін з боку керівництва, ефективна система прийняття рішень та готовність до організаційних перетворень.

Техніко-технологічні передумови включають сучасний рівень технологій, достатній науково-технічний потенціал, належну підготовку виробництва та використання інформаційних систем.

Фінансова складова характеризується забезпеченістю підприємства необхідними коштами для впровадження інновацій, фінансовою стійкістю та наявністю надійних партнерів.

Кадрові чинники передбачають професійну компетентність працівників, їхню готовність до змін, участь у реалізації програми, ефективну систему мотивації та здатність швидко адаптуватися до нових умов діяльності [24, с. 177].

Серед основних організаційних механізмів зміцнення конкурентних позицій підприємства можна виділити розвиток соціального партнерства, удосконалення системи трудових відносин, оптимізацію організаційно-правових форм ведення бізнесу, а також впровадження стратегічного підходу до управління персоналом. Важливим інструментом мотивації керівників є їх залучення до участі у власності підприємства через надання частки в статутному капіталі.

Значні можливості для посилення конкурентоспроможності відкриваються у сфері технологічного розвитку. Йдеться про усунення дублювання наукових досліджень, підтримку інноваційних проєктів, розвиток міжнародного науково-технічного співробітництва та впровадження новітніх технологічних рішень. Саме інновації забезпечують підприємству можливість випереджати конкурентів і формувати стійкі ринкові переваги [38, с. 180-181].

Основні сфери підвищення КС представлено на рис. 1.3.



Рис. 1.3 Основні сфери підвищення конкурентоспроможності

Пошук шляхів зміцнення конкурентних позицій передбачає розроблення спеціальних програмних документів, які визначають стратегічні напрями розвитку підприємства та перелік конкретних заходів щодо реалізації поставлених цілей. При цьому враховуються як внутрішні можливості підприємства, так і чинники зовнішнього середовища, що впливають на його діяльність [24, с. 178].

До найбільш ефективних методів підвищення конкурентоспроможності належать:

- детальне дослідження потреб споживачів;
- систематичний аналіз конкурентного середовища;
- проведення ефективної рекламної політики;
- удосконалення асортименту продукції;
- підвищення рівня якості товарів і послуг;
- технічне переоснащення виробництва;

- зниження витрат на всіх етапах діяльності;
- розвиток системи сервісного та післяпродажного обслуговування.



Рис. 1.4 Етапи розробки програми підвищення конкурентоспроможності підприємства

Таким чином, підвищення конкурентоспроможності підприємства є безперервним процесом організаційних, технологічних та управлінських змін. Його успіх залежить від здатності підприємства своєчасно адаптуватися до вимог ринку, ефективно використовувати наявні ресурси та формувати сприятливе внутрішнє середовище. Реалізація таких заходів не лише забезпечує стабільне функціонування підприємства в умовах жорсткої конкуренції, а й створює передумови для досягнення лідерських позицій на ринку в довгостроковій перспективі [24, с. 175].



Рис. 1.3 Основні сфери підвищення конкурентоспроможності

Пошук нових шляхів підвищення конкурентоспроможності компаній охоплює розробку програмних документів, що визначають напрями та конкретні заходи з урахуванням внутрішнього конкурентного потенціалу і перешкод адаптації до конкурентного середовища [24, с. 178].

Для компаній важливо зробити крок до розробки програми по підвищенню конкурентоспроможності, аби досягнути очікуваних результатів (див. рис. 1.4).

До основних методів підвищення конкурентоспроможності компаній належать:

- поглиблене вивчення вимог споживачів та аналіз конкурентів;
- обґрунтована рекламна політика;
- зміна асортиментної політики;



Рис. 1.4 Етапи розробки програми підвищення конкурентоспроможності підприємства

- покращення якісних характеристик продукції;
- модернізація обладнання;
- комплексне зниження витрат;
- вдосконалення послуг у процесі закупівель та післяпродажного обслуговування.

Отже, підвищення конкурентоспроможності є процесом зміни, які потрібно мотивувати, заохочувати та створювати. Неможливо збудувати конкурентні стратегію без всебічного аналізу наявної ситуації на ринку

Ці зміни створюють позитивне ставлення та організаційну культуру, що сприяє виживанню компанії в агресивному зовнішньому середовищі, а також досягненню лідерських позицій на ринку [24, с. 175].

Висновки до розділу 1

Важливою складовою стратегічного управління виступає оцінка конкурентоспроможності підприємства на ринку. Необхідно визначити слабкі та сильні сторони, сформуванати напрями подальшого розвитку.

Під час дослідження було сформовано комплекс показників, що дозволили оцінити теперішній стан поточної та майбутньої конкурентоспроможності підприємства. Серед цих показників відзначаються загальні характеристики продукції (якість продукції, цінова складова, сервісне обслуговування, пропозиція на ринку та інші), результати виробничої діяльності (дохідність, масштаб реалізації, ефективне використання вкладених ресурсів), показники зовнішнього конкурентного середовища (SWOT та PEST аналізи, матриця 5 сил Портера, матриця Бостонської групи).

Проблема підвищення конкурентоспроможності є надважливим та дуже актуальним питанням. Дослідивши опис терміну конкурентоспроможність в роботах вчених, можна сказати що він означає перевагу підприємства в його позиції на ринку серед організацій подібного напрямлення.

На сучасному етапі світового розвитку конкуренція як рушійна сила змушує виробників товарів постійно шукати нові шляхи підвищення їхньої якості, зниження ціни, підвищення якості сервісу. У зв'язку з дефіцитністю ресурсів постає нова проблема - економія ресурсів у споживачів товарів за рахунок спрощення їхньої конструкції й підвищення якості.

На сьогоднішній день сформовано декілька методик оцінювання конкурентоспроможності підприємства, але слід враховувати саме авіаційне напрямлення великого промислового підприємства.

Успішне функціонування підприємства неможливе без забезпечення високого рівня конкурентоспроможності.

В ході роботи було зібрано систему показників оцінки конкурентоспроможності авіаційного підприємства, що містять показники

оцінки конкурентоспроможності продукції, показники оцінки впливу зовнішнього середовища на виробничу та збутову діяльність підприємства, показники оцінки ефективності його діяльності та показники оціночної вартості бізнесу. У розроблену систему було включено загальні показники, які можуть бути доцільними підприємствам різної напрямленості.

Проте для загальної оцінки конкурентоспроможності підприємства варто враховувати саме ті показники, що підкреслюють специфіку діяльності компанії.

Управлінська стратегія підвищення конкурентоспроможності будується на аналізі пріоритетних напрямків діяльності, та засобах досягнення бажаної мети.

Доцільним є використання таких сучасних інструментів удосконалення таких процесів як бенчмаркінг та реінжиніринг, що дає можливість підвищити ефективність діяльності підприємства в цілому.

Бенчмаркінг спрямовується на залучення в діяльність підприємства найкращих досягнень конкурентів, а реінжиніринг будується на радикальних змінах схеми підприємства для його вдосконалення.

Кожен з елементів конкурентного потенціалу має свої специфічні цілі використання та розвитку, знаходиться під впливом розмаїття факторів, виступаючи при цьому сильною або слабкою стороною підприємства.

У процесі управління ставиться та досягається безліч цілей, кожна з яких характеризується змістом, параметром значущості, просторовими та часовими рамками.

Підприємство може добитися стабільного збільшення конкурентоспроможності тільки в тому випадку, якщо всі фактори конкурентної переваги будуть враховані.

Оптимальне функціонування і розвиток конкурентного потенціалу підприємства залежать від оптимізації управлінських рішень і організаційної структури управління, в рамках якої ці рішення розроблюються і реалізуються.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА АТ «МОТОР СІЧ»

2.1 Загальна характеристика підприємства та дослідження його фінансово-економічних показників діяльності

Історія АТ «Мотор Січ» бере свій початок у 1907 році. На початковому етапі діяльності підприємство спеціалізувалося на виготовленні сільськогосподарської техніки, різноманітних механізмів і знарядь праці. Крім того, на заводі здійснювали обробку металів та виробництво виробів із чавуну й міді.

У грудні 1915 року підприємство перейшло у власність компанії «Дюфлон, Константинович і Ко» (ДЕКА), що стало визначальним моментом у його розвитку. Після зміни власника завод переорієнтувався на випуск авіаційної техніки, зокрема двигунів для літаків. Уже в жовтні 1916 року був виготовлений перший шестициліндровий авіаційний двигун водяного охолодження ДЕКА М-100.

Починаючи з 1916 року, підприємство активно освоювало виробництво авіаційних двигунів різних типів. У наступні десятиліття на заводі серійно випускалися поршневі двигуни М-6, М-11, М-22, М-85, М-86, М-87, М-88, АШ-82ФН, АШ-62ІР та АІ-26В, створені як власними конструкторами, так і фахівцями інших конструкторських бюро.

Новий етап розвитку розпочався у 1953 році, коли підприємство налагодило виробництво реактивних двигунів РД-45 та РД-500. Саме цей період став відправною точкою для розвитку напрямку газотурбінного двигунобудування.

Подальша історія заводу характеризується постійним впровадженням нових моделей двигунів у серійне виробництво. Значний внесок у розвиток авіаційної галузі зробили такі двигуни, як AI-20, AI-24, AI-25, AI-25ТЛ, AI-9, ТВ3-117, Д-36, Д-136, Д-18Т, ТВ3-117ВМА-СБМ1, AI9-3Б, Д-36 серії 4А, Д-436 Т1/ТП та ВК-2500. Вони використовувалися на численних моделях літаків і вертольотів, зокрема сімействах Ан, Як, Ту, Бе, Ка та Мі.

У 1995 році підприємство було реорганізоване та отримало сучасну організаційно-правову форму акціонерного товариства під назвою АТ «Мотор Січ».

На сьогодні компанія є одним із провідних виробників авіаційних двигунів і здійснює серійний випуск двигунів AI-322, Д-436-148, AI-450-МС та ТВ3-117ВМА-СБМ1В, які застосовуються на літаках Ан-148, Ан-158 та вертольотах серій Мі-24, Мі-25, Мі-17 і Мі-171. Паралельно ведеться активна підготовка до розгортання серійного виробництва перспективного двигуна МС-500.

Важливим напрямом діяльності підприємства є комплексне сервісне обслуговування виробленої продукції. Технічний супровід двигунів здійснюється протягом усього періоду їх експлуатації через мережу представництв у різних країнах світу. Високий рівень сервісного забезпечення дозволяє виконувати ремонтні роботи як безпосередньо на виробничих потужностях підприємства, так і в місцях експлуатації техніки.

Завдяки використанню сучасних технологій компанія не лише відновлює ресурс двигунів, а й забезпечує відновлення їх експлуатаційних характеристик. Замовникам пропонується широкий перелік послуг у гарантійний та післягарантійний періоди, серед яких управління парком двигунів, оренда силових установок, постачання запасних частин, модульний ремонт на території замовника, капітальний ремонт на підприємстві, інженерний супровід, інформаційна підтримка та професійна підготовка персоналу.

Для виконання зазначених робіт на підприємстві функціонує спеціалізований механоскладальний цех площею близько 4500 м², оснащений сучасним високотехнологічним обладнанням. У виробництві використовується

техніка компанії Gleason із числовим програмним керуванням, яка забезпечує виготовлення циліндричних прямозубих і косозубих коліс діаметром до 800 мм, а також конічних і гіпоїдних коліс із круговим зубом діаметром до 600 мм.

До складу виробничого комплексу входять ділянки очищення, дефектації, ремонту, складання та випробування вузлів редукторів, а також механічна дільниця з виготовлення нових деталей. Таким чином, АТ «Мотор Січ» реалізує повний виробничий цикл — від проєктування й виготовлення до технічного супроводу та ремонту авіаційних двигунів і газотурбінних установок. Попри складні економічні та геополітичні умови останніх років, підприємство продовжує модернізацію виробничих потужностей, розширює міжнародне співробітництво та зберігає статус одного з ключових центрів українського авіадвигунобудування.

Структурну схему підприємства наведено на рис. 2.1.



Рис. 2.1 – Структурна схема підприємства

Звіт про фінансові результати (форма №2) є одним із основних джерел інформації для оцінювання ефективності господарської діяльності підприємства. У ньому відображаються доходи, витрати та кінцевий фінансовий результат за звітний період, що дозволяє здійснювати аналіз прибутковості.

Чистий фінансовий результат підприємства формується під впливом операційної, інвестиційної та фінансової діяльності. Узагальнені показники фінансових результатів АТ «Мотор Січ» за 2022–2025 роки наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

**Показники фінансової діяльності АТ «Мотор Січ»
за 2022-2025 р, тис. грн**

Рядок	2022	2023	2024	2025	Абсолютне відхилення 2025 до 2022	Відносне відхилення 2025 до 2022, %
1	2	3	4	5	6	7
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	10445306	8554789	9190995	10148204	-297102	97,16
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	6760335	5219347	5688775	6014247	-6014247	88,96
Валовий: прибуток	3684971	3335429	3502220	4133957	448986	112,18
Інші операційні доходи	1533927	943300	590996	620147	-913780	40,43

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5	6	7
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	271748	142361	110557	138016	-133732	49,21
Адміністративні витрати	1334782	1139901	1223978	1284115	-50667	96,2
Витрати на збут	1533927	943300	590996	620147	-913780	40,43
Інші операційні витрати	271748	142361	110557	138016	-133732	49,21
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	824964	1000163	1643482	1724569	818518	199,22
Дохід від участі в капіталі	2280	1493	868	1070	-1210	46,93
Інші фінансові доходи	238	2036	80	90	-148	37,8
Інші доходи	1387	618	4936	5964	4577	429
Фінансові витрати	301092	313284	334225	307126	6034	102
Втрати від участі в капіталі	10732	818	238	174	-10558	1,62
Інші витрати	892368	818	238	174	-892194	0,02

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5	6	7
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	933943	30419	343347	396115	-537828	57,59
збиток	375323				-375323	0,00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	-209660	-101966	-62064	-52016	157644	24,81
Чистий фінансовий результат: прибуток		228453	281283	316266	864562	342
збиток	584983					

За результатами аналізу даних таблиці 2.1 можна зробити такі висновки.

По-перше, у 2025 році чистий дохід від реалізації продукції становив 10 148 204 тис. грн, що на 297 102 тис. грн менше порівняно з 2022 роком. Скорочення склало близько 2,84 %, що може бути пов'язано зі зменшенням попиту на окремих ринках збуту та негативними наслідками воєнних дій.

По-друге, собівартість реалізованої продукції знизилася на 745 088 тис. грн, або приблизно на 11 %. Така тенденція свідчить про підвищення ефективності використання ресурсів та оптимізацію виробничих витрат.

По-третє, валовий прибуток підприємства зріс із 3 684 971 тис. грн у 2022 році до 4 133 957 тис. грн у 2025 році. Абсолютний приріст становив 448 986 тис. грн, що відповідає зростанню на 12,18 %. Це підтверджує збереження достатнього рівня рентабельності основної діяльності.

Крім того, інші операційні доходи скоротилися більш ніж удвічі — на 913 780 тис. грн. Причиною цього могли стати зменшення обсягів допоміжних надходжень, орендних платежів або інших джерел поза основною діяльністю.

Водночас підприємство суттєво скоротило адміністративні та збутові витрати. Особливо помітним стало зниження витрат на збут, що може свідчити як про реалізацію заходів із оптимізації витрат, так і про скорочення обсягів реалізації продукції.

Позитивною тенденцією є також зменшення інших операційних витрат майже на 50 %, що сприяло покращенню загальних фінансових результатів.

Найбільш вагомим досягненням стало суттєве зростання прибутку від операційної діяльності. Якщо у 2022 році цей показник становив 824 964 тис. грн, то у 2025 році він досяг 1 724 569 тис. грн. Таким чином, приріст склав майже 100 %, що свідчить про значне підвищення ефективності основної діяльності підприємства.

Разом із тим фінансовий результат до оподаткування у 2025 році залишився нижчим за рівень 2022 року. Це пояснюється впливом фінансових витрат, змін у структурі інших доходів та витрат, а також нестабільністю зовнішнього економічного середовища.

Особливо важливим є те, що підприємство змогло подолати збитковість. Якщо у 2022 році чистий фінансовий результат становив збиток у розмірі 584,983 млн грн, то вже у 2025 році було отримано чистий прибуток у сумі 864,562 млн грн.

Отже, результати аналізу дають підстави стверджувати, що АТ «Мотор Січ» демонструє стійкі тенденції до фінансового відновлення. Незважаючи на незначне скорочення обсягів реалізації, підприємству вдалося підвищити ефективність діяльності, оптимізувати витрати та забезпечити перехід від збиткової роботи до отримання прибутку.

2.2 Аналіз конкурентного оточення підприємства та визначення його конкурентних переваг

Розумний вибір операційної стратегії напряму визначає ефективність діяльності організації. Складовими елементами формування операційної

стратегії є побудова загальних планів, методів, процесів, спрямованих на розумне використання наявних ресурсів щодо можливості організувати випуск товарів та послуг, здатних конкурувати на ринку.

Життєвий цикл будь якої операційної системи складається з етапів, що поступово змінюються. Серед них можна виділити виникнення, становлення та розквіт, надалі неминуче закінчення або занепад. Наступні цикли сформуються як більш актуальні, виходячи зі створених для них умов.

Розглянемо модель операційної системи АТ "Мотор Січ". Апарат управління АТ "Мотор Січ" виконує процес планування та здійснює оперативний контроль над поточною діяльністю підприємства, задає та формує стратегічний розвиток.

Очільниками апарату управління є технічний директор, директор виробничий, директор з якості. Їм підпорядковані цехи з виробництва та їх допоміжні цехи, також конструкторські, технологічні, метрологічні відділи.

Безперервна та ефективна робота АТ "Мотор Січ" забезпечується чітко спланованою організаційною структурою, під управлінням операційних директорів: технічного, виробничого та за контролю якості. У підпорядкуванні у директорів знаходяться виробничі та допоміжні цехи, відділи, пов'язані з виробництвом авіаційних двигунів та іншої техніки.

Виробнича частина підприємства містить більше 60 цехів, роботу которых контролює більше 10 підрозділів.

Підприємство має злагоджену переробну систему. Випуск продукції забезпечують заготівельна, ливарна, термічна та гальванічна, складальна ділянки.

Це свідчить про достатній рівень адаптивності підприємства та результативність його антикризового управління в умовах сучасних економічних викликів.

Виробнича структура АТ "Мотор Січ" зображена на рис. 2.1.

Існуюча на підприємстві операційна система складається з наступних складових:

- до засобів праці відносяться технологічне обладнання, верстати та металорізальний інструмент, виробничі та допоміжні корпуси, склади та споруди;
- до предметів праці відносяться заготівельна сировина, заготовки, та технічна інформаційна база для можливості реалізації виходу на потрібний результат;
- підготовлений персонал та керівницький склад управління системою,
- наявність носіїв енергетики та зв'язку для забезпечення функціонування робочого процесу.

З початком повномасштабного вторгнення у 2022 році виробнича діяльність була змушена екстрено переорієнтовуватись під нові реалії виробництва та вимоги воєнного часу.

Головні конкуренти АТ "Мотор Січ" наведені в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Головні конкуренти АТ "Мотор Січ"

Виробник	Країна базування	Номенклатура випуску	Сильні сторони
1	2	3	4
General Electric	США	Електричне обладнання Безперебійне живлення Медичні технології Енергетичні рішення	Високотехнологічний лідер ринку
Rolls-Royce plc	Велика Британія	Потужні лінійки турбовентиляторних двигунів, військові двигуни, БПЛА	Лідер оборонної галузі
Safran SA	Франція	Турбовентиляторні двигуни, силові установки	Співпраця з сильним лідером
Pratt & Whitney	США	Виробник авіаційних двигунів для цивільної та військової авіації, ракетних двигунів для NASA	Технологічні іновачії, диверсифікація портфелю

Виконаємо SWOT-аналіз АТ "Мотор Січ", див. табл. 2.3.

SWOT-аналіз доводить, що на підприємстві наявні великі технічні можливості, міцний виробничий потенціал. Разом з тим виробнича база потребує збільшення закупівель сучасного парку обладнання, пошуку виходу на нових стратегічних партнерів.

Таблиця 2.3

SWOT-аналіз "Мотор Січ"

S-сильні сторони	W-слабкі сторони
-велика номенклатура продукції, що випускається, як авіаційного характеру, так і побутового -якість світового рівня підтверджена сертифікатами -оснащення персональним розробницьким бюро -персонал, що отримує міжнародне навчання та досвід -самостійний процес від проектування до виготовлення продукції -визнання продукції по всьому світу	- обмеженість вільних коштів -деяке обладнання часів другої світової війни - недостатня автоматизація процесів - залежність від постачальників сировини та агрегатів - значна потреба в інвестиційних коштах - ризики щодо логістичних шляхів через обстріли
О-можливості	Т-загрози
-створення конкурентоздатної продукції, що не має аналогів -побудова партнерства без посередників -вихід на непопулярні або нові ринки -активність на міжнародній арені -впровадження цифровізації використання штучного інтелекту -зріст попиту на воєнну продукцію -зростання попиту на ремонт та сервіс авіатехники	-побудова стратегії на зменшення тиску конкурентів -скорочення асортименту експорту задля мінімізації залежності від ризиків ринку -залежність від геополітичних проблем -тиск конкурентів -перевізні компанії вимагають оплату наперед до моменту відвантаження -перепади курсів іноземних валют -загроза технічного шпionaжу

Побудуємо SWOT- матрицю зведену до табл. 2.4

Таблиця 2.4

SWOT- матриця АТ Мотор Січ

	О	Т
S-сильні сторони	SO-стратегії -Створити технічну базу для розробки нового обладнання -Збільшити активність на світовому ринку використовуючи власний бренд	ST- стратегії -покращити умови сервісу за місцем експлуатації -тримати міцний зв'язок зі стабільними клієнтами -вивчення діяльності великих конкурентів
W-слабкі сторони	WO- стратегії -пошук інвесторів для нових проектів -використати існуючу логістику для поповнення технічної бази -вдосконалити систему продажу	OT- стратегії -посилення розробки стратегії напружену на умови військового стану -впровадження технологій, що дозволять знизити залежність від постачальників матеріалів та агрегатів

Робимо наступні висновки:

SO-стратегії-сприятимуть розширенню діяльності та впровадженню кращих технологій;

ST- стратегії –для закріплення статусу на ринку та росту конкурентоспроможності;

WO- стратегії- для перетворення слабких місць в подальший розквіт виробництва;

OT- стратегії- для забезпечення роботи в умовах війни або кризи.

Наведемо PEST –аналіз з результатами в табл. 2.5

Таблиця 2.5

PEST-аналіз		
Фактор впливу	Сутність	Впливання на робочий процес
Р- політичні	-введення військового стану в державі -нестабільність світової ситуації -санкції агресорів -слабка державна участь -обмеження експортних можливостей	-небезпечність та ускладнення робочих процесів -збільшення замовлень щодо нової техніки військового характеру -невиконання іноземних контрактів
Е-економічні	-нестабільний курс іноземних валют щодо державної -ускладнення співпарці з зовнішніми постачальниками -стрімке підвищення вартості палива та сировини	-складність страхування фінансових ризиків -зниження капіталу потенційних клієнтів -неможливість планувати діяльність на великий період
С-соціальні	-Потреба у високій кваліфікації персоналу -плинність персоналу -складність професійних обов'язків робітників	-потреба постійного навчання персоналу -витрати на курси підвищення профмастерства
Т-технологічні	-недостатня розвиненість світових технологій -малий процент сучасного оснащення виробництва -потреба в активному розвитку за вимогами переорієнтації на воєнне виробництво	-висока вирогідність зниження темпу освоєння нових технологій -потреба замінювати власні розробки на більш універсальні на ринку

Складне зовнішнє середовище для підприємства вимагає наступних зосереджень:

- залучення інноваційних технологій в короткий термін;
- пошук методів утримання кваліфікованого персоналу на робочих та інженерних вакансіях;
- переорієнтація виробництва заради актуальних потреб держави.

Серед найвагоміших досягнень підприємства можна виділити:

- великі прибутки від реалізації авіатехніки в іноземній валюті;
- чітко злагоджена діяльність усіх ланок виробництва;
- світовий рівень визнання якості продукції;
- стабільна конкурентоспроможність власної виготовленої продукції;
- кваліфікований інженерний персонал з досвідом роботи на аналогічних світових підприємствах.

Оцінюючи конкурентоспроможність АТ МС проаналізуємо загрозу від товарів-замінників, аналіз наведений в табл. 2.6

Таблиця 2.6

Аналіз загрози від товарів-замінників для АТ «Мотор Січ»

Фактори	Зміст
1 Номенклатура товарів-замінників	Авіадвигуни, вертолітна тематика, БПЛА
2 Ступінь загрози	Високий та середній ступінь через активне розвинення оборонних технологій та виробництв
3 Оцінювання величини загрози	Висока або середня, конкуренти активно розвивають новітні технології розробки літальних апаратів за потребою ринку
4 Стратегічні напрямки нейтралізації загрози	Пошук інвестицій для швидкої адаптації в сфері розвитку авіабудування, зниження собівартості та якості продукції за рахунок композитних матеріалів, розширення номенклатури виробів летальних апаратів

В сучасному авіаційному світі спостерігається дуже високий рівень конкуренції продукції. Задля збереження конкурентостійкості підприємство повинно знижувати рівень можливості пошуку аналогів своєї власної продукції. Досягти цього можливо через використання інноваційних технологій, раціоналізацію виробничих витрат.

Найперспективнішим є напрямок розробки та виробництва безпілотних літальних апаратів. Позитивно вплине аналіз міжнародних продуктів, присутність на ринку підтверджена участю в континентальних проектах, виставках.

Перелік критеріїв для проведення SPACE-аналізу наведено в табл. 2.7

Таблиця 2.7

Оцінювання критеріїв для проведення SPACE-аналізу

Критерій	Бали	Вага	Зважена оцінка
Фінансове положення підприємства – FS			
Рентабельність підприємства	2	0,3	0,6
Фінансова залежність	3	0,4	1,2
Ліквідність	2	0,3	0,6
Конкурентні переваги підприємства – CA			
Доля на ринку	3	0,3	0,9
Рівень впливу	4	0,2	0,8
Рентабельність	3	0,5	1,5
Привабливість галузі – IS			
Потенціал росту	5	0,43	1,5
Рівень розвитку галузі	4	0,3	1,2
Рівень технології	3	0,4	1,2
Ступінь стабільності галузі – ES			
Маркетингові та рекламні стратегії	4	0,5	2
Технологічні зміни	3	0,3	0,9
Темпи інфляції	4	0,2	0,8

За результатами SPACE-аналізу маємо висновки:

- Оцінка фінансової сили підприємства становить 2,4 бали. Це свідчить, що незважаючи на достатній рівень фінансової стабільності підприємство має

проаналізувати деякі пункти управління фінансами, зокрема рентабельність та ліквідність.

- Оцінка конкурентоспроможності становить 3,2 бали. Цей показник вимагає пошуку шляхів збільшення рентабельності продажу, що є результатом міцної позиції на міжнародній арені.

- Привабливість галузі отримала 3,9 балів. Затребуваність на ринку, привабливість інвестування повинні сприяти подальшому зростанню.

Результат 3,7 балів стабільності галузі вказує на необхідність продовжувати зміцнення своєї позиції на ринку, активно використовуючи можливості маркетингу та реклами.

На сьогоднішній день позиція АТ Мотор Січ на ринку достатньо сильна. Для успішного розвитку необхідно зміцнювати свій потенціал, аналізуючи фактори, що формують слабкі сторони.

2.3 Оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства

Аналіз конкурентоспроможності АТ Мотор січ пропонується виконати двома способами:

- метод розроблений Бостонською консультативною групою (БКГ);
- метод 5 сил за Портером. Даний метод спрямований на визначення рівня конкурентоздатності на ринку що враховує 5 сил впливу на нього:
 - загроза появи нових гравців- можуть впливати на зниження прибутку;
 - загроза появи продуктів –замінників -можливість втрати споживачів через пошук товарів-замінників;
 - ринкова влада постачальників-постачальники сировини, агрегатів, робочої сили можуть відмовитись від співпраці;
 - ринкова влада споживачів-чутливість на змінення ціни;
 - конкуренція між учасниками боротьби- конкуренція за цінами, іновацією, насиченістю ринку, амбіціями, рекламою.

В табл. 2.8 наведено оцінку конкурентних сил за методом Портера. Метод дозволяє оцінити силу конкурентів за п'ятьма критеріями.

Таблиця 2.8

Сили конкурентів

Конкурентна сила	Ступінь впливу	Оцінка
Загроза появи нових гравців	Дуже висока	5
Загроза товарів-замінників	Середня	3
Ринкова влада постачальників	Висока	4
Ринкова влада покупців	Висока	4

Аналіз за методом матриці БКГ (див. табл. 2.9) є одним з класичних інструментів оцінювання власного торговельного кейсу та конкурентоздатності.

Дана матриця розділяє всі групи товарів на чотири квадранти щоб зрозуміти привабливість та конкурентостійкість компанії:

1 група Зірки (Stars) лідери ринку що приносять високий прибуток, але і вимагають значних інвестицій для підтримки;

2 група - Дійні корови (Cows)- товари з максимальним прибутком та найменшими вкладеннями, слугують ресурсом для інших напрямків;

3 група - знаки питання/Дикі кішки (Question mark) перспективні продукти, що вимагають значних вкладень у свій потенціал з перспективами стати зірками або собаками;

4 група – Собаки (Dogs) – товари з наднизькою рентабельністю що не мають перспектив. Від них позбуваються.

Табл. 2.9

Матриця БКГ

Продукція	Доля на ринку, %	Швидкість зростання	Категорія БКГ
Авіадвигуни	35	10	Зірка

Продовження табл. 2.9

Продукція	Доля на ринку, %	Швидкість зростання	Категорія БКГ
Гелікоптерна тематика та беспілотники	40	5	Дійна корова
Запчастини та сервіс	20	2	Собаки
Іноваційні продукти	25	15	Знак питання

Методом 5 сил Портера оцінюється конкурентоздатність на базі 5 сил впливу:

- загроза появи нових гравців;
- загроза появи продуктів –замінників;
- ринкова влада постачальників;
- ринкова влада споживачів.

Мотор Січ відчуває на собі сильний конкурентний тиск з боку сильних гравців ринку, проте їх сили та пропозиції замалі для витиску з ринку.

Таблиця 2.10

Оцінка конкурентних сил за Портером

Сила	Бали (1...5)
Загроза появи нових гравців	4
Загроза появи продуктів –замінників	4
Ринкова влада постачальників	3
Ринкова влада споживачів-	4
Оцінка серед конкурентів	4

Неможливо визначити напрямки стратегічного планування підприємства без проведеного аналізу що надасть актуальну оцінку наявного стану конкурентоспроможності.

Ключовими напрямками розвитку виділяються наступні:

- впровадження сучасних технологій для розвитку та можливості заявити про себе на світових ринках;
- впровадження диференціації продукції задля зменшення ризиків на ринку в цілому;
- впровадження програм фінансової стабільності для протистояння коливанням курсів валют та ризиків обмеження постачань матеріалів.

Оцінити конкурентоспроможність виробів МС означає також дослідити як зовнішні ринкові фактори впливу, так і внутрішні аспекти підприємства та продуктів, що випускаються. Результати цієї оцінки наведені в табл. 2.11

Таблиця 2.11

Оцінювання конкурентоспроможності АТ «Мотор Січ»

Критерій оцінювання	Характеристика	Бал
1	2	3
Якість продукції	Високоякісна авіатехніка з сертифікацією міжнародного рівня визнання	5
Унікальні риси продукції	Можливість застосування в складних метеоумовах або військового призначення	4
Інновації	Впровадження найсучасніших вимог до технологій	3
Рівень попиту на продукцію	Великий попит серед держав третього світу. Оборонна тематика в Україні.	4

Продовження табл. 2.11

1	2	3
Ступінь використання власного потенціалу	Повний цикл, замкнений на власному виробництві	4

Результати оцінювання зводяться до наступних параметрів:

1) якість виробів - підприємство випускає високоякісні продукти, це підтверджено віковою історією розвитку та присутністю на ринку наявністю відповідних сертифікатів якості;

- якість продукції забезпечена дотриманням високотехнологічних процесів під контролем кваліфікованого персоналу на усіх етапах виробництва та тестування;

- продукція стабільно затребувана на світових ринках, експлуатанти розподілені по багатьом континентам, що суттєво знижує ризики втрати ринку

2) Унікальність продукції:

- підприємство здатне самостійно проектувати техніку нового покоління маючи власне конструкторське бюро;

- незважаючи на частково застаріле оснащення, здатність модернізувати таке обладнання частково, уникаючи списання наприклад верстаїв старого зразку.

Матриця McKinsey (табл. 2.12) розроблена свого часу для концерну General Electric, ця модель є одним з лідерів по визначення позиції бізнесу і товару на ринку.

Головна особливість методу – застосування вагових коефіцієнтів з обліком усіх можливих тенденцій розвитку галузі. Аналіз вирішує наступні питання:

- напрямок розвитку;

- найбільш збиткову діяльність;

- категорія товарів, що не задовольняють клієнта;

- який товар першочергово просувати на ринок;
- шляхи раціонального розподілення ресурсів.

Таблиця 2.12

Матриця McKinsey

Вид продукції	Попит у галузі	Конкурентна позиція	Напрямок стратегії
Авіадвигуни	Високий	Сильна	Інвестувати та розширювати
Енергетичні установки	Середній	Низька	Інвестувати вибірково
Запчастини	Низький	Низька	Вихід з ринку
Сервісне обслуговування	Середній	Середня	Обережна стратегія
Перспективні розробки	Високий	Дуже висока	Інвестувати та розширювати

На базі таблиці 2.12 можна надати рекомендації:

- Зосередження на сильному напрямку-виробництво авіаційних двигунів;
- Виробництво енергетичних установок вимагають більш обережних стратегій;
- Слабкі напрямки як сервіс та запчастини вимагають перегляду, або припинення надання послуг.

Продукція підприємства використовується як у цивільній, так і у військовій авіації, а також у промисловому секторі.

Це свідчить про достатній рівень адаптивності підприємства та результативність його антикризового управління в умовах сучасних економічних викликів.

Висновки до розділу 2

У межах другого розділу було проведено комплексну оцінку конкурентоспроможності АТ «Мотор Січ» із використанням низки стратегічних інструментів аналізу, зокрема моделі конкурентних стратегій Портера, матриці Бостонської консультативної групи (БКГ), моделі п'яти конкурентних сил М. Портера, аналізу конкурентоспроможності продукції та матриці Мак-Кінсі. Застосування зазначених методів дало можливість всебічно дослідити ринкові позиції підприємства, визначити рівень ефективності використання його ресурсного потенціалу та окреслити перспективи подальшого розвитку.

Проведене дослідження підтвердило, що економічна конкуренція є процесом суперництва між суб'єктами господарювання за отримання конкурентних переваг завдяки власним досягненням і ефективному використанню наявних ресурсів. Саме конкуренція забезпечує споживачам можливість вибору між різними виробниками та постачальниками, а також запобігає домінуванню окремих учасників ринку в питаннях формування умов товарного обігу.

Отримані результати свідчать про наявність у АТ «Мотор Січ» вагомих конкурентних переваг, серед яких варто виділити:

високий рівень якості продукції, підтверджений багаторічним досвідом роботи підприємства та відповідністю міжнародним стандартам авіаційної галузі;

сильні позиції на світовому ринку авіаційного двигунобудування, де сегмент газотурбінних двигунів відповідно до матриці БКГ належить до категорії «Зірка»;

значний інженерно-конструкторський потенціал, який створює передумови для впровадження інновацій та розроблення нових видів продукції.

Разом із тим аналіз дозволив виявити низку проблемних аспектів, які потребують стратегічної уваги керівництва підприємства:

посилення конкурентного тиску з боку провідних міжнародних виробників, що зумовлює необхідність активізації інноваційної діяльності;

наявність окремих напрямів діяльності з низьким рівнем конкурентоспроможності, зокрема у сфері виробництва запасних частин і комплектуючих, які потребують перегляду або оптимізації;

недостатній рівень цифровізації виробничих і управлінських процесів, що негативно впливає на ефективність діяльності та інтеграцію підприємства у глобальний технологічний простір.

Відповідно до результатів аналізу за матрицею Мак-Кінсі, подальший розвиток підприємства доцільно спрямувати на:

розширення інвестицій у найбільш перспективні напрями діяльності, зокрема виробництво енергоефективних двигунів і розвиток сервісного обслуговування;

вибіркове нарощування інвестицій у сферу Research & Development (R&D), що передбачає проведення прикладних досліджень для вирішення практичних завдань, фундаментальних досліджень для формування нових наукових знань та експериментальних розробок, спрямованих на створення і тестування нових продуктів та технологій;

коригування стратегічних пріоритетів у сегментах із низькою ефективністю та обмеженим потенціалом зростання.

Важливо зазначити, що поняття конкуренції слід розглядати у двох взаємопов'язаних площинах: як характеристику ринкового середовища та як модель поведінки суб'єктів господарювання. Тому доцільно розмежовувати поняття «конкурентний стан ринку» і «конкурентна поведінка підприємства», оскільки вони відображають різні аспекти одного економічного явища.

Загалом результати дослідження дозволяють стверджувати, що АТ «Мотор Січ» володіє значним потенціалом для зміцнення своїх позицій на міжнародному ринку. Досягнення цієї мети можливе за умови модернізації виробництва, впровадження цифрових технологій, розвитку інноваційної діяльності та вдосконалення управління продуктовим портфелем підприємства.

Водночас сучасні умови функціонування підприємства суттєво ускладнюються впливом внутрішніх і зовнішніх політичних чинників. Порушення логістичних ланцюгів постачання сировини та реалізації готової продукції негативно позначається на виробничій діяльності, спричиняє затримки у виконанні контрактних зобов'язань перед замовниками та створює додаткові труднощі в організації сервісного обслуговування як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках. Це потребує розроблення адаптивних механізмів управління та підвищення стійкості підприємства до зовнішніх викликів.

РОЗДІЛ III

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА АТ «МОТОР СІЧ»

3.1 Розробка заходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства

На базі аналізу виконаного у Розділі II бачимо, що АТ «МОТОР СІЧ» здобуло багато конкурентних переваг, серед яких висока якість продукції, підтверджена міжнародними сертифікатами. Сильними сторонами є наявність власного передового конструкторського, технологічного, металургійного, метрологічного секторів. Серед обмежень бажаного розвитку найбільш впливовими є реалії воєнного часу, що стискає доступ до сучасних технологій розробників аналогічної продукції. За факторами недостатньо високої цифровізації наявна низька ефективність окремих напрямків проектування та виробництва .

Рекомендовано для підвищення конкурентоспроможності розробити наступні заходи:

а) широка цифрова трансформація підприємства в частині розширення цифрових впроваджень. Автоматизація процесів завдяки програмам, що позитивно зарекомендували себе на передових підприємствах дозволять зменшити виробничі витрати впродовж робочого циклу виготовлення. Це дасть змогу покращити контроль за якістю та спростить тестування.

б) впровадження та підтримка розширення інвестицій в розроблення інноваційних виробів, наприклад безпілотних літальних апаратів з сучасними характеристиками;

в) переглянути ринковий портфель продукції. В попередньому розділі розглянуті групи товарів, що потребують перегляду стратегії в частині подальшого перебування в матриці актуальності в галузі;

г) діяльність підприємства напрямку залежить від експортної галузі.

Багаторічні партнерські стосунки зі східними державами потребують активної присутності на їх ринках, з доцільністю створення співпрацюючих підприємств та участі в міжнародних заходах.

д) безперервна співпраця з партнерами, інститутами, розробниками та постачальниками технологій дозволить тримати руку на пульсі сучасного світового розвитку та досягнень;

е) окрема увага до якості кадрового складу. Персонал повинен постійно підвищувати кваліфікацію. Доцільно створити навчальні центри по підготовці персоналу з залученням кваліфікованих викладачів за різними тематиками та сферами знань.

За умов посилення конкуренції на світовому ринку перед підприємством ставиться задача трансформації інформаційних технологій та впровадження інноваційних заходів

а) в рамках концепції четвертої промислової в межах якої фізичні об'єкти з'єднуються до єдиної глобальної системи за допомогою інтернету, штучного інтелекту та хмарних сховищ.

Рекомендовано:

- Впровадження PLM (Product Lifecycle Management) - це комплексне рішення для керування повним життєвим циклом продукту, від задуму до проектування, виробництва, сервісу, до етапу утилізації чи переробки. Ця інтелектуальна платформа об'єднує всі дані та процеси - проектну документацію, смети, специфікації, управління BOM (Bill of Materials) тощо.

- Впровадження ERP системи (Enterprise Resource Planning) – програмного забезпечення для комплексного управління ресурсами підприємства, яке об'єднує фінанси, персонал, склад, виробництво та продажі на одній платформі.

- На верстатах та устаткуванні доцільно встановлювати датчики IoT, що широко застосовуються для відстеження технологічного процесу в режимі реального часу;

- Створювати цифрові моделі так званих двійників, що дозволять тестувати майбутню модель без витрат на матеріали.

Приклад застосування

- ABB Abbility - цифрова платформа діагностики промислових двигунів. Проводить моніторинг що в результаті прогнозує необхідність технічного обслуговування превентивно до аварійного стану.

- Simens Sidrive IQ- цифрова екосистема на основі штучного інтелекту, що самостійно аналізує робочі параметри. Це суттєво знизило кількість аварій на та зменшило сервісні витрати.

Етапи цифрової трансформації виробництва викладено в табл. 3.1.

Залучення цифрових технологій є базою для створення ефективного контролю над виробництвом, це залог високої точності та зниження витрат.

Цифрові технології забезпечують в реальному часі отримання доступу до даних про стан обладнання, раціональні витрати ресурсів та уникнення помилок в технологічних процесах.

б) перенаправлення досліджень та розвитку на перспективні сегменти та інвестиції у розробку альтернативних продуктів, що мають актуальний попит на наявному ринку.

Пропонується:

- створення сегменту по розробці беспілотників та автономних енергетичних установок;

- співпраця з міжнародними компаніями що створюють інноваційну техніку;

- відновлення проектної роботи з вертолітної тематики.

Таблиця 3.1

Пропоновані етапи цифрової трансформації виробництва

Перелік заходів	Очікуваний термін впровадження	Результати впровадження
Впровадження PLM (Product Lifecycle Management)	1-1,5 років	Досягнення високої якості планування та миттєвий моніторинг діяльності
Впровадження ERP системи (Enterprise Resource Planning)	2-2,5 роки	Високоєфективний контроль робочих процесів
Модернізація по датчикам IoT встановлених на обладнання	1,5-2 роки	Цифровий контроль за технічним станом обладнання
Програмна розробка двійників	2 -2,5 роки	Обхід витрат на тестування оригіналу

План переорієнтації виробництва на перспективні напрями відображено в табл. 3.2.

Прикладом компаній та програм з розширення виробництва двигунів для БПЛА та малої авіації є:

- T-Motor (Німеччина) з лідерством по виробництву промислових та воєнних дронів;
- Motor –G- український виробник дронів;
- Quingdong Qianji (Китай) - силові системи для важких груп беспілотних летальних апаратів.

Таблиця 3.2

План впровадження перспективних напрямків на АТ МС

Заходи	Термін реалізації	Очікувані результати
Розробка та реалізація проектів сегменту екологічних двигунів, силових установок, двигунів безпілотних летальних апаратів	1-3 роки	Розробка та пробний випуск авіадвигунів нового типу
Присутність на світових авіасалонах, виставках, конференціях	Весь час	Розширення кругозору щодо сучасного стану авіапрому
Проектування систем управління безпілотних літальних апаратів	1-3 роки	Створити власну лінійку висококонкурентних двигунів для БПЛА

Переорієнтація НДДКР (науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт) дозволить компанії зосередитись на нових перспективних сегментах, таких як гібридні двигуни, електричні системи, БПЛА та малої авіації. Це забезпечить компанії доступ до нових ринків та технологій;

Світовий ринок вимагає від компанії проаналізувати перспективні аспекти розвитку, для реалізації цього потрібно переорієнтувати існуючу систему розробки та виробництва під нові реалії.

в) здійснення обслуговування безпосередньо на ринку збуту, надання сервісних послуг в місці розташування клієнта є запорукою успішної конкуренції.

Етапи впровадження:

- організація сервісних центрів у країнах де найвищий обсяг використання двигунів "Мотор Січ" - азіатські держави,
- кооперація з найближчими авіабазами та організаціями щодо організації спільних завдань;
- використання ІТ-систем та систем моніторингу експлуатанта онлайн-контролю стану двигунів.

Організацію сервісного обслуговування на місцях збуту наведено у табл. 3.3

Таблиця 3.3

Організація сервісного обслуговування на місцях збуту

Пропозиції	Термін застосування, років	Результати
Організація сервісних центрів в місцях високого рівня закупівель	1-3	Оперативне обслуговування в мінімальний строк
Відкриття ремонтних центрів на базі місцевих авіакомпаній	2-3	Мінімалізація транспортних витрат та швидкий зворотній зв'язок
Розробка електронної системи контролю замовлень	0,5	Легкість співпраці з клієнтом та налагоджена ІТ -підтримка

Організація обслуговування за місцем експлуатації сприятиме зменшенню часу на ремонт та обслуговування, що має великий вплив в авіаційному світі, бо швидкість налагодження після поломки важлива для безпеки;

г) раціоналізація технологічно-виробничих процесів за системами Lean methodology (філософія бережливого виробництва) та Kaizen (постійні покращення)

Етапи:

- ознайомлення штату з теоретичними та практичними основами Lean, Agile, Kaizen, TOC;
- інспектування виробництва в частині втрат робочого часу, використання ресурсів і якості;
- впровадження платформи KPI для кожної ділянки на основі аналізу ефективності, проценту браку, тривалості циклу

Приклад: Pratt & Whitney змогла скоротити час виконання замовлення в 2 рази та зменшити рівень складських запасів на 40%, коли отримувала реальний заказ а не для заповнення складу резервом.

Критерії оптимізації робочих процесів наведено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

План оптимізації виробничих процесів

Етапи	Термін виконання	Бажані результати
Реалізація основ Lean, Agile, Kaizen, TOC;	0,5-1 рік	Організація ідеального процесу з максимальною якістю та мінімальними витратами
Аудиторська перевірка виробництва	0,5-1 рік	Пошук слабких місць
Впровадження системи KPI контролю усіх ланок	0,5-1 рік	Збільшення ефективності кожної ланки в системі

Дотримання концепцій Lean, Agile, Kaizen, TOC сприятиме зниженню витрат в процесах виробництва завдяки підвищенню продуктивності та зниженню зайвих витрат;

д) партнерства та інтеграція у глобальні ланцюги постачання - отримання доступу до новітніх технологій, комплектуючих та ринків збуту шляхом технологічного партнерства з міжнародними гравцями.

Пропозиції:

- заключення контрактів з відомими авіакомпаніями з виходом на ринок Туреччини, Ізраїлю, Індії, Кореї;
- співпраця з галузевими інститутами;
- залучення молодих вчених;
- співпраця з міжнародними проектами та вступ до міжнародних асоціацій заради обміну напрацюваннями. Розробка пропозицій щодо співпраці в с

Пропозиції партнерства та входу у світові ланцюги постачання відображено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Заходи встановлення партнерства

Заходи	Термін реалізації	Результати співпраці
1	2	3
Створення умов для партнерства з наступним укладанням контракту з тематичними авіацентрами	0-1,5 роки	Пошук нових ринків збуту, освоєння нових технологій
Спільна науково-дослідницька співпраця з кафедрами авіаційної тематики	Весь час	Створення іноваційних проектів

Продовження таблиці 3.5

1	2	3
Спільна науково-дослідницька співпраця з кафедрами авіаційної тематики	Весь час	Створення інноваційних проектів

Глобальна партнерська співпраця створить умови доступу до нових ринків та напрацювань, та дозволить зменшити витрати завдяки перегляду ланцюгів постачання;

е) навчання кадрового складу та оновлення корпоративної етики

- підвищення кваліфікаційних навичок персоналу та оновленню корпоративної культури.

Заходи:

- організація корпоративного навчального центру на платформі "Мотор Січ" для технічного персоналу;
- запрошення молодих фахівців із технічних закладів (впровадження мотиваційних заходів, стажування, персональна освіта);
- перехід до ефективної моделі управління штатом з фокусом націленим на досягнення стратегічних цілей.

Приклад: Pratt & Whitney щорічно будує моделі внутрішньої освіти та стажування, що знизило середній вік інженерного персоналу та дало змогу адаптації культури до більш інноваційної.

До ключових факторів успіху належить сукупність чинників ринкової та ресурсної орієнтації, які можуть вплинути на формування довгострокової конкурентоспроможності фірми і, відповідно, на її стратегічний успіх.

Помилкова ідентифікація цих факторів може спричинити розробку неефективних стратегій і вибір менш важливих цілей.

3.2 Економічне обґрунтування доцільності та ефективності впровадження запропонованих заходів

З метою збереження сильної конкурентної позиції на глобальному ринку авіаційної промисловості підприємство МС має потребу підвищувати конкурентоспроможність.

Впровадження комплексних заходів, що представлені в розділі 3.1 націлені на цифровізацію, інноваційність, покращення обслуговуючої моделі поставленого обладнання, активізацію наукової співпраці з розробниками аналогічної техніки.

Фінансова ефективність запропонованих впроваджень оцінена з дуже великим потенціалом та рядом вигідних перспектив:

а) цифровізація робочого циклу включає створення цифрової моделі-прототипу, що дозволяє зекономити час випуску та спрогнозувати життєвий цикл виробу, його зносостійкість та складність сервісу.

Прогнозуються переваги

- зменшення витрат в частині обслуговування, на аварійні припинення циклу на 40-50%, що може принести до вивільнення 4-6 млн кожного року.

- оптимальність виробничого циклу, завдяки автоматизації, виявленню нераціональних елементів технологічного процесу, що забезпечить зниження енергоспоживання на 10-15%;

- надійні конструкторські рішення дозволять знизити процент браку до 20%;

Впровадження моделей цифрових аналогів дозволить зменшити витрати на сервісне обслуговування на 20%, це дає змогу спрогнозувати технічні характеристики заздалегідь. Якщо підприємство дотримається рекомендацій - очікується розрахований ефект.

б) розробка нової лінійки продукції, організація виробництва. Інвестиції в екологічні проекти на базі програм збереження якості атмосфери.

Очікувані переваги:

- диверсифікація каталогу пропозицій, розширення за рахунок випуску безпілотників та двигунів нового покоління.

Оскільки технологічний процес виробництва та випробування авіаційних двигунів пов'язаний з великою кількістю шкідливих викидів відпрацьованого палива в атмосферу надважливо проаналізувати спектр шкідливих речовин для довкілля, розробити програму для зменшення викидів. Також їх очищення та переробки.

Наприклад компанія Air New Zealand працює над забезпеченням зниження викидів CO₂ за рахунок оновлення авіапарку та оптимізації маршрутів, що за розрахунками, сприятиме скороченню викидів на 20–30% до 2050 року. Впровадження екологічних технологій та вибір маршрутів з урахуванням екологічних факторів здатні скоротити загальний процент викидів.

Цікавим прикладом споживання палива Lufthansa застосовує інноваційні технології, такі як AeroSHARK, що має текстуру поверхні, схожу на шкіру акул. Це спеціальне покриття знижує аеродинамічний опір, що призводить до економії палива на 1–2%. Крім того, компанія працює над оптимізацією польотних маршрутів і процесів наземного обслуговування, що також сприяє зменшенню витрат палива.

- участь у світових дотаційних програмах в області фінансування інновацій. Сума надходжень може сягати 15 млн євро.

в) перегляд та оптимізація сервісної підтримки MRO (обслуговування, ремонт, експлуатація). Розвиток сфери обслуговування, побудова цифрових програм, покращення якості та швидкості надання послуг. Перевагою системи стане онлайн управління витратами матеріалів, що значно скоротить витрати виробництва, надасть змогу проводити закупівлі матеріалів напрямку. Важливим аспектом стане підвищення системи безпеки персоналу під час технологічного процесу. Скоротиться час вимушеного простою обладнання.

Очікуються зміни:

- дохідність сервісного обслуговування може сягати до 50% вартості двигуна. За умов скорочення виробництва ці кошти можуть бути спрямовані на інноваційні розробки нових напрямків.

г) співпраця з вищими навчальними закладами в пошуках молодих спеціалістів, або організації співпраці в лабораторіях, інженерних центрах (R&D діяльність).

Очікуваний профіт:

- надбання молодих спеціалістів з ентузіазмом та свіжим поглядом до нових технологій;

- збільшення кількості патентів , що здатно збільшити надходження капіталу;

- скорочення витрат на розробки завдяки кооперації

Аналіз реалізації запропонованих заходів з економічної ефективності щодо удосконалення конкурентної позиції АТ «Мотор Січ» показує високий потенціал запропонованих ідей з точки зору фінансової складової, термінів окупності та світового впливу на підприємство в галузях:

- діджиталізація та впровадження цифрових аналогів потребують найбільших інвестицій (180–330 млн грн), однак мають порівняно короткий термін реалізації (1,5–2 роки) і забезпечують стійкий щорічний ефект у 20–30 млн грн, що підтверджує фінансову доцільність проекту із очікуваним терміном окупності 1,5-2 роки;

Перехід документації з паперових носіїв до загальної електронної системи сприятиме спрощенню документообороту, швидкому обігу внутрішньої та зовнішньої кореспонденції з виключенням людського фактору, що особливо безпечно під час постійних атак на підприємство. Зменшення паперового документообігу дозволить збільшити площину робочих приміщень без витрат на будівництво допоміжних, або пошкоджених. Приміщення архівів, що звільняться при цьому, стануть у нагоді для організації безпечної роботи персоналу. Рационально встановити автоматичний наглядний контроль за пожежним станом усіх приміщень.

Дохідність економічних впроваджень представлено в табл. 3.8

Таблиця 3.8

Дохідність економічних впроваджень

Перелік заходів	Очікувані інвестиції , (млн. грн.)	Економія (дохід) (млн. грн./ рік)	Термін окупності	Строк реалізації, років
Цифрові платформи / цифрові замітники	180–300	20-30	2-3 роки	1,5-2
Гібридні двигуни нового покоління	60-80	40	3-5 років	3-5
Сервісна підтримка (MRO)	100	50-70	1-2 роки	1-2
Співпраця в сфері R&D	20-30	Інтелектуальні активи, гранти, доступ до ринку	-	постійно
Очікуваний загальний економічний ефект від впровадження	300-400	100-140	щорічно	2-3

- випуск екологічних авіадвигунів відкриває вихід на світові ринки майбутнього та сприяє отриманню понад 40 млн грн доходу щороку починаючи з 3-го року, але має достатньо тривалий інвестиційний інтервал від 3 до 5 років;

- дотримання напрямку технічного обслуговування та ремонту MRO має один із найпривабливіших строків окупності - 1-2 роки, при цьому здатне забезпечити до 50 млн грн доходу щороку, що надасть змогу отримати стабільний грошовий потік та розширити базу збуту;

- кооперація з науковими центрами та закладами не несуть грошовий характер, проте забезпечують довго триваючі інтелектуальні накопичення, що сприяє інноваційному розвитку та отриманню зовнішнього фінансування від грантів, со-фінансування та ін. ;

- загальний розрахунок економічного ефекту від вищенаведених заходів забезпечить понад 140–170 млн грн на рік, що повністю окупає вкладення в розвиток орієнтовно 400 млн грн у перспективі 1,5-5 років;

Рекомендовані заходи є як стратегічно доцільними для перебудови діяльності підприємства, так і економічно зваженими. Їх втілення сприятиме підвищенню рівня ефективності виробничого процесу та реалізації продукції.

Для розгляду доцільності комплексу заходів виконано розрахунок прогнозу економічної ефективності їх втілення.

Основні показники, що оцінюються:

- збільшення обсягу реалізованої продукції ;
- зменшення собівартості продукції;
- збільшення маржинальності;
- підвищення операційної результативності.

Розраховуються показники за категоріями з впровадженням змін та без їх реалізації.

Очікувані результати від впровадження заходів на АТ «Мотор Січ» наведені в табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Прогноз результатів після впровадження змін

Показник	Без змін	Прогноз після змін	Відхилення
Обсяг реалізації, млн грн	490	580	+90
Собівартість на одиницю продукції, грн	85	73	–12
Прибуток, млн грн	60	84	+24
Рентабельність, %	13,2%	16,1%	+3,1 п.п.
Продуктивність праці, грн/робітник	370 тис	450 тис	+80 тис

Аналіз результатів , що прогнозуються демонструє покращення динаміки базових фінансово-економічних показників АТ «Мотор Січ» якщо відбудеться їх втілення в частині підвищення конкурентоспроможності:

- прогнозоване зростання обсягу реалізації продукції на 90 млн грн (з 490 до 580 млн грн) що свідчить про збільшення ринкового попиту на продукцію підприємства. Це стане можливим завдяки розширенню каталогу продукції, що надасть змогу вийти на ринок з інноваційними розробками (зокрема екологічними двигунами) та зміцненню ринкових позицій через діджиталізацію виробництва;

- зменшення собівартості на одиницю продукції з 85 до 73 грн (–12 грн) , що свідчить про раціоналізацію операційної ефективності, що стало можливим завдяки впровадженню цифрових технологій, оптимізації виробничих процесів та втілення більш раціональних інженерних проектів;

- прибуток підприємства зросте на 24 млн грн (з 60 до 84 млн грн), що доводить не тільки зріст обсягів реалізованої продукції, а й раціональне управління витратами;

- рівень рентабельності становить на 3,1% з ростом від 13,2% до 16,1%, що є ознакою покращення фінансової політики підприємства, та показує зростання ефективності використання ресурсів і посилення інвестиційної складової;

- ефективність роботи збільшується з 370 до 450 тис. грн на одного робітника, що стане результатом більш автоматизованого та модернізованого виробництва.

Висновки до розділу 3

Пропоновані зміни показують, що впровадження комплексу заходів матиме достатньо позитивний вплив на економічні показники діяльності АТ «Мотор Січ». Підприємство здатне підвищити прибуток, зростання ефективності виробничих процесів виробництва та зміцнення конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі, а також побудувати основу для успішного функціонування на світовому ринку авіаційного двигунобудування.

На підставі рекомендацій можна сформулювати такі висновки:

- запропоновані напрями вдосконалення діяльності мають не лише стратегічне значення, а й практичну та економічну вагу, що підтверджуються розрахунками ефективності, для більшості заходів прогнозований період повернення інвестицій становить від 2 до 4 років.

- впровадження цифрових технологій та розширення сервісних послуг сприятимуть оптимізації витрат, підвищенню операційної ефективності та формуванню стабільних джерел доходу;

- розвиток інноваційних напрямів, зокрема створення гібридних

двигунів, відкриває можливості для освоєння нових ринкових ніш, та збільшення рівня доданої вартості продукції;

- кооперація з науковими та освітніми установами створює доступ до сучасних розробок;

- комплексна реалізація запропонованих заходів дозволить зміцнити підвищить конкурентоспроможність АТ «Мотор Січ» на світовому рівні, збільшити адаптивність до сучасних вимог глобального конкурентного середовища.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження на тему «Управління конкурентоспроможністю промислового підприємства» сформульовано такі висновки.

1) У процесі дослідження уточнено сутність поняття конкурентоспроможності промислового підприємства, яку розглянуто як комплексну характеристику, що відображає здатність суб'єкта господарювання ефективно функціонувати в умовах конкурентного середовища.

Встановлено, що рівень конкурентоспроможності визначається не лише якісними параметрами продукції, а й ефективністю системи управління, виробничими можливостями та ринковою адаптивністю підприємства.

2) Узагальнено та систематизовано сучасні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємств.

Обґрунтовано доцільність застосування комплексних методик, які поєднують аналіз фінансово-економічних показників, використання аналітичних моделей та експертних оцінок, що забезпечує більш об'єктивне визначення конкурентних позицій підприємства.

3) Проаналізовано міжнародний досвід управління конкурентоспроможністю, зокрема використання стандартів ISO, інструментів стратегічного менеджменту та інноваційного розвитку.

Визначено, що впровадження таких підходів сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємств та зміцненню їх ринкових позицій у довгостроковій перспективі.

4) Проведено дослідження діяльності АТ «Мотор Січ» та оцінено його виробничо-фінансовий стан. Результати аналізу свідчать про наявність значного виробничого потенціалу, високого рівня спеціалізації та кваліфікованого кадрового складу. Важливими конкурентними перевагами підприємства є багаторічний досвід роботи, власна конструкторська база, повний виробничий

цикл та здатність створювати високотехнологічну продукцію, що відповідає міжнародним вимогам. Це забезпечує підприємству стійкі позиції як на вітчизняному, так і на зовнішніх ринках.

5) Здійснено аналіз конкурентного середовища функціонування підприємства та визначено ключових конкурентів. Встановлено, що АТ «Мотор Січ» має низку стратегічних переваг, серед яких власні науково-конструкторські розробки, завершений цикл виробництва та значний досвід участі у міжнародних проектах.

6) Виконано оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства із застосуванням інтегрального показника. Виявлено як сильні сторони, так і чинники, що стримують подальший розвиток.

До основних переваг належать високий рівень технічної компетентності, наявність кваліфікованих інженерних кадрів та можливість створення унікальної продукції. Водночас визначено низку проблемних аспектів, серед яких фізичне та моральне старіння частини обладнання, недостатній рівень інвестицій, залежність від окремих постачальників. Додатковими викликами є жорстка конкуренція з боку провідних світових виробників авіадвигунів та товарів подвійного призначення, обмежений доступ до окремих сучасних технологій. Особливу загрозу становить можливий витік інформації, власних технологій.

Важливим питанням стало забезпечення безпеки персоналу підприємства. Довготривалі повітряні тривоги суттєво скорочують робочий час. Кожного дня підприємство втрачає робочі зони через ворожі атаки. Великою проблемою є відтік персоналу до більш безпечних підприємств або за кордон.

Наявна політична ситуація та введення воєнного стану, військова агресія з боку колишніх багаторічних партнерів значно ускладнили сталий розвиток підприємства та галузі в цілому. Проте менеджмент підприємства в надскладних умовах витримав цей виклик та, завдяки колективу, робота навіть не була призупинена. Підприємство гідно виконує зобов'язання перед партнерами та державою.

7) Розроблено комплекс рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства. Основними напрямками визначено модернізацію виробничих потужностей, цифрову трансформацію бізнес-процесів, розширення географії збуту, розвиток післяпродажного обслуговування та поглиблення співпраці з науково-дослідними установами й технологічними партнерами.

8) Проведено оцінку очікуваної ефективності запропонованих заходів. Результати свідчать про можливість підвищення прибутковості діяльності, зниження виробничих витрат, покращення показників рентабельності та зміцнення конкурентних позицій підприємства. Аналіз також показав, що, незважаючи на значний науково-технічний потенціал та впізнаваність бренду, підприємство потребує активного впровадження інноваційних рішень для збереження своїх ринкових переваг. До перспективних напрямів розвитку АТ «Мотор Січ» віднесено цифровізацію виробництва із застосуванням технології Digital Twin, розроблення екологічно орієнтованих гібридних та електричних двигунів, розширення сервісних послуг у сфері MRO, розвиток співпраці з науковими центрами та технологічними кластерами, а також залучення додаткових джерел фінансування через інвестиційні та грантові програми. Очікується збільшення річного прибутку підприємства, зростання рівня рентабельності, скорочення собівартості продукції та підвищення продуктивності праці.

Отже, реалізація запропонованих управлінських рішень створить передумови для зміцнення ринкових позицій АТ «Мотор Січ», підвищення ефективності його діяльності, інтеграції у глобальні виробничі ланцюги та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності в умовах сучасних економічних викликів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акімова Л. М., Корж М. В., Чуб І. В. Управління конкурентоспроможністю промислового підприємства: монографія. Рівне: НУВГП, 2017. 121 с.
2. Антонюк Л.Л., Анапріюк К.А. Стратегічні пріоритети конкурентного розвитку України в умовах глобальних економічних викликів. *Економіка та держава*. 2023. № 1. С. 15-20.
3. Ансофф І. Стратегічне управління. К.: Основи, 2002. 519 с.
4. Богацька Н. М., Христич С. Г. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. *Молодий вчений*. 2019. No 11 (75). С. 455–458.
URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2019-11-75-99> (дата звернення 14.03.2026).
5. Бойко В. В., Зарічний М. Я. Інструменти підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. No 54. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-39>
6. Бочко О. Ю., Кожушко П. І. Теоретичні підходи до дефініції «конкурентоспроможність підприємства». *Економіка та суспільство*. 2024. No 61. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-82>.
7. Брітченко І. Г., Ладунка І. С. Актуальні проблеми підвищення конкурентоспроможності продукції вітчизняних підприємств. *Науковий вісник Ужгородського ун-ту. Серія Економіки*. 2015. Вип. 1 (1). С. 116–118.
8. Бобро Н. Сталий економічний розвиток в умовах цифрової трансформації. *Агросвіт*. 2024. URL: https://dspace.e-u.edu.ua/items/fe30ccd8-045f-4b4b-9ae5-0bc6a279f3ee?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 05.05.2026).
9. Волошин А.В. Характеристика конкурентоспроможності та визначення її сутності. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2023. № 4 (68). С. 83-88.

10. Вінніченко І. І. Еволюція підходів у дослідженні конкурентоспроможності. *Агросвіт*. 2012. Вип. 8. С. 3–6.
11. Грецький Р. Л. Теоретичні підходи до визначення природи і сутності конкуренції. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2007. № 12. С. 35–38.
12. Гриньова В.М., Гайдай Т.В. Конкурентоспроможність та інноваційний розвиток підприємств: теоретичні та практичні аспекти. К.: Вид-во КНЕУ, 2018. 212 с.
13. Діагностика стану підприємства: теорія і практика : монографія за заг. ред. А. Е. Воронкової. Харків : ІНЖЕК, 2006. 448 с
14. Дмитрієв І.А. Кирчата І.А, Шершенюк О.М. Конкурентоспроможність підприємства. Навчальний посібник. Харків: ФОП Бровін О.В., 2020. 634 с.
15. Драган О.І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти. Монографія. К.: ДАКККиМ, 2006. 160 с.
16. Євтушенко Н. О., Дрокіна Н. І., Савенко Н. В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект. *Економічний простір*. 2020. № 156. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/156-23>. С. 129–135.
17. Євдокимов Ф.І. Конкурентоспроможність підприємств: фактори впливу та механізми підвищення. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2021. № 2. С. 25–33.
18. Кузьмін О.Є., Гриньова В.В. Стратегічний менеджмент. Харків: Видавництво ХНУ ім. В.Н. Каразіна, 2016. 384 с.
19. Кривенко Л. В. Сучасні механізми забезпечення конкурентоспроможності національної економіки : монографія / за заг. ред. Л. В. Кривенко. Суми : СумДУ, 2018. 330 с.
20. Кузьмін О. Є. , Горбаль Н. І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: підручник для студентів вищих навчальних закладів.; Національний університет «Львівська політехніка». Львів: Компакт- ЛВ, 2005. 302 с.

21. Лупак Р. Л., Васильців Т. Г. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. Львів: Видавництво ЛКА, 2016. 484 с.
22. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: [монографія за загальною редакцією О. Г. Янкового]. Одеса : Атлант, 2013. 470 с.
23. Кузьмін О.Є., Гриньова В.В. Стратегічний менеджмент. Харків: Видавництво ХНУ ім. В.Н. Каразіна, 2016. 384 с.
24. Леськів Г. З., Франчук В. І., Левків Г. Я., Гобела В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навчальний посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 220 с.
25. Лупак Р. Л., Васильців Т. Г. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Львів: Видавництво ЛКА, 2016. 484 с.
26. Масляєва О. О. Економічна сутність категорії «конкурентоспроможність»: дефініція та систематизація. *Ефективна економіка*. 2011. No 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=737> (дата звернення: 10.01.2026).
27. Мануйлович Ю.М. Дослідження сутності та трактування поняття конкурентоспроможності підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2013. № 4. С. 274-282.
28. Омельченко Т. Конкурентоспроможність українських підприємств в умовах війни. *Економіка і організація управління*. 2022. No 3 (47). С. 94–103. <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2022.3.10>.
29. Писаревський М., Тищенко О.М., Покогодна М.М., Петрова Н.Б. Стратегічний менеджмент: підручник. Х.: ХНАМГ, 2009. 287 с.
Інструменти стратегічного управління. *Управління підприємством*. 2019. № 2(12). С. 44-50.
30. Портер М. Конкурентна стратегія: методика аналізу галузей і конкурентів К.: Видавничий дім «КМ Академія», 2005. 390 с.

31. Про захист економічної конкуренції: Закон України від 11.01.2001 р. No 2210–111. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text>. (дата звернення: 10.05.2026).

32. Кравченко Р.О. Економічні методи та моделі оцінки конкурентоспроможності підприємств. *Економіка розвитку*. 2022. № 1. С. 95–102.

33. Пуліна Т. В., Стадник К. Ю. Реінжиніринг як метод управління розвитком промислових підприємств. Тиждень науки-2021. Факультет економіки та управління. Тези доповідей науково-технічної конференції, Запоріжжя, 19-23 квітня 2021 р. Редкол.: В. В. Наумик (відпов. ред.) Електрон. дані. – Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка», 2021. С. 221-222.

34. Пуліна Т. В. Стан управління інноваційним розвитком промислового комплексу Запорізького регіону. Тиждень науки-2021. Факультет економіки та управління. Тези доповідей науково-технічної конференції, Запоріжжя, 19-23 квітня 2021 р. Редкол.: В. В. Наумик (відпов. ред.) Електрон. дані. – Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка», 2021. С. 161-163.

35. Салун М. М., Паляничка Є. М. Аналіз динаміки розвитку теоретичного вивчення конкурентоспроможності підприємства. Науково-виробничий журнал «Бізнес- навігатор». 2017. Вип. 2 (41). С. 56–62

36. Соріна О. О., Доновський Д. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах кризи. Тиждень науки-2023. Факультет економіки та управління. Тези доповідей науково-технічної конференції, Запоріжжя, 24-28 квітня 2023 р. Редкол.: В. Шаломєєв (відпов. ред.) Електрон. дані. – Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка», 2023. С. 106-107.

37. Соріна О. О., Паладі А.А. Цифровізація як інструмент забезпечення сталого економічного розвитку України в умовах війни, URL: <https://kafmia.online/mizhnarodna-diyalnist-nova/> 2026. С.169-172.

38. Цибульська Е. І. Конкурентоспроможність підприємства. Навч. посіб. для студентів, які навчаються за спец. 051 – Економіка; Нар. укр. акад. Харків: Вид-во НУА, 2018. 320 с.

39. Чорна Н.М. Конкурентоспроможність підприємства: підходи до визначення та оцінки. Науковий вісник НЛТУ України. 2019. Т. 29. № 3. С. 145–150.

40. Чумак О. В., Паладі А.А. Азійський досвід післявоєнної відбудови економіки – приклад для України. Тиждень науки-2024. Факультет економіки та управління. Тези доповідей щорічної науково-практичної конференції, Запоріжжя, 15-20 квітня 2024 р.

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

42. Шершньова З. Є., Оборська С. В. Стратегічне управління : Навч. посіб. Київ : КНЕУ, 1999. 384 с.

43. Шитікова Л.В., Шимко В.М. Аналіз теоретичних основ формування конкурентної стратегії організації. XII Міжнародна заочна науково-практична конференція „Формування ефективних механізмів державного управління та менеджменту в умовах сучасної економіки: теорія і практика” 30 грудня 2024 р. м. Запоріжжя. С. 347-350

44. Шитікова Л.В., Головатенко О.С. Формування стратегічного потенціалу підприємств машинобудівної галузі. Тиждень науки-2023. Факультет економіки та управління. Тези доповідей науково-технічної конференції, Запоріжжя, 24-28 квітня 2023 р. Редкол.: В. Шаломєєв (відпов. ред.) Електрон. дані. – Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2023. С. 117-119.

45. Fazli H., Farooq S., Yang C., Wæhrens B. V. Proactive and Reactive Approaches towards Sustainable Practices in Manufacturing Companies: Emerging Economies Perspective. Sustainability. 2023.

46. Mady K., Battour M., Aboelmaged M., Abdelkareem R. S. Linking Internal Environmental Capabilities to Sustainable Competitive Advantage in Manufacturing SMEs: The Mediating Role of Eco-Innovation. Journal of Cleaner Production. 2023.

47. Melesse H.S., Knatko D.M. The Contingent Effects of Strategic Orientations and Strategic Capabilities on Competitive Performance: Evidence from Ethiopian Manufacturing Enterprises. Heliyon. 2024.
48. Michael E. Porter .Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press, 1980.
49. Shen L., Shi Q., Parida V., Jovanovic M. Ecosystem Orchestration Practices for Industrial Firms: A Qualitative Meta-analysis, Framework Development and Research Agenda. 2024.
50. Strielkowski W., Kuzmin E., Suvorova A. Organizational Economic Sustainability via Process Optimization and Human Capital: A Soft Systems Methodology Approach. 2023.