

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кваліфікаційна наукова праця
на правах рукопису

КРУПСЬКИЙ АНДРІЙ СТАНІСЛАВОВИЧ

УДК: 339.137.2:339.9:658.589(043.3)

ДИСЕРТАЦІЯ


**СТРУКТУРА СИСТЕМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОЗДАТНОСТІ
У ЗЕД ПІДПРИЄМСТВА ЗА УМОВ ІННОВАЦІЙНИХ ЗМІН**

Спеціальність 051 – Економіка

Галузь знань: 05 – Соціальні та поведінкові науки

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

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

 А. С. Крупський

Науковий керівник: Григорук Павло Михайлович, доктор економічних наук,
професор.

Хмельницький – 2026

АНОТАЦІЯ

Крупський А. С. Структура системи підвищення конкурентоздатності у ЗЕД підприємства за умов інноваційних змін. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 – Економіка. – Хмельницький національний університет. – Хмельницький, 2026.

Дисертацію присвячено розробці теоретико-методичних основ та практичних рекомендацій щодо побудови структури системи підвищення конкурентоздатності у ЗЕД підприємства під впливом поточних реалій інноваційного бізнес-середовища. В контексті опрацювання даної проблематики досліджено теоретико-методичні основи управління конкурентоздатністю підприємства на зовнішніх ринках, здійснено оцінку стану та факторів впливу на конкурентоздатність у ЗЕД підприємства, розроблено структуру системи підвищення конкурентоздатності у ЗЕД підприємства за умов інноваційних змін.

В розрізі проведення аналізу вітчизняних та зарубіжних наукових поглядів на проблеми управління конкурентоздатністю у ЗЕД підприємств, представлено термінологічну систематизацію трактування конкурентоздатності підприємства та запропоновано авторську інтерпретацію визначення. Визначено категоріальні параметри, властивості та атрибутивні ознаки конкурентоздатності у ЗЕД підприємства, які необхідно брати до уваги в процесі оцінювання, визначення напрямів підвищення конкурентоздатності продукції, обґрунтування науково-методичного базису до управління нею. Охарактеризовано напрями продукування конкурентних переваг та запропоновано поєднувати інституційний та ресурсний підходи, що дозволить підприємству досягнути плановий рівень конкурентоздатності на зовнішньому ринку.

Схематично зображено процесний базис формування конкурентних переваг підприємства для розвитку ЗЕД, який необхідний для продукування інновацій, забезпечення можливостей підвищення міжнародної конкурентоздатності, зміцнення конкурентних позицій на зовнішньому ринку. Досліджено наукові погляди щодо визначення управління конкурентоздатністю підприємства. Сформовано авторське визначення управління конкурентоздатністю підприємства, яке зосереджене на організаційно-процесному посиленні дій персоналу, стратегічному розвитку та функціональному вдосконаленню менеджменту. Відповідно до семантичного трикутника Фреге Г., сформульовано визначення до «системи управління конкурентоздатністю у ЗЕД підприємства».

Обґрунтовано науково-методичні підходи до управління конкурентоздатністю підприємства, які передбачають практичне удосконалення функціонального наповнення суб'єкта під впливом інноваційних змін бізнес-середовища. Проаналізовано специфіку цінової та нецінової конкуренції як практичних методів, які використовуються управліннями промислових підприємств для досягнення лідируючих позицій на ринку, збільшення прибутковості за умови проведення аналізу співвідношення витрат та отриманої ефективності. Удосконалено фундаментальні принципи управління конкурентоздатністю підприємства, які є необхідними для досягнення поставлених цілей, мети в напрямі інтенсифікації ЗЕД. Ідентифіковано проблематичні аспекти в управлінні конкурентоздатністю у ЗЕД вітчизняних промислових підприємств та основні проблеми у забезпеченні конкурентоздатності. Згруповано методи підвищення конкурентоздатності продукції підприємства, які зорієнтовані на споживчий попит, аналіз ринку конкурентів, зниженні витрат, підвищення якості, здобуття технологічних переваг.

Схематично представлено складові управлінсько-методичної парадигми формування та підвищення конкурентоздатності підприємства, яка ґрунтується на формуванні системно-концептуального мислення,

розвитку стратегічного планування та інноваційно-інвестиційного потенціалу, врахування пріоритетності часового фактора, формування інтелектуального капіталу, врахування інноваційних змін та спрямування до інтернаціоналізації бізнесу. Сформовано науково-методичний підхід розробки конкурентної стратегії підприємства, який передбачає формування базового цілеспрямування, поліпшення системи стратегічного управління, посилення інформаційного базису та адаптаційного інструментарію. Запропоновано структурно-концептуальний базис процесів управління конкурентоздатністю підприємства на зовнішніх ринках, який передбачає використання принципів, методів, інструментарію, науково-методичного підходу розробки конкурентної стратегії у ЗЕД та функціонально-методичне удосконалення складових менеджменту.

Здійснено дослідження проблем функціонування машинобудівних підприємств України. Проаналізовано динаміку індексів промислової продукції, обсягів реалізації та виробництва, чисельності, обсягів валового операційного доходу, витрат машинобудівних підприємств. Прослідковано позитивну тенденцію до збільшення зовнішньоторговельного обороту товарів у ЗЕД промислових підприємств Вінницької області, починаючи із 2023 року. Визначено тенденції експорту та імпорту продукції машинобудівних підприємств Вінниччини. Проаналізовано обсяги реалізації продукції машинобудування, динаміку географічної структури експорту товарів, фінансові результати промислових підприємств. Проведено аналіз динаміки фінансових результатів та сукупного доходу, необоротних та оборотних активів, власного капіталу, довгострокових та поточних зобов'язань, операційних витрат, основних фінансових параметрів окремих машинобудівних підприємств Хмельницької та Вінницької областей за 2022-2025 роки.

Виокремлено окремі негативні фактори, які активізувалися з початком воєнних дій на території України та чинять вплив на процеси забезпечення конкурентоздатності продукції, зокрема і ЗЕД промислових підприємств.

Проаналізовано динаміку вагомих економічних показників України за 2020-2025 роки, які чинять суттєвий вплив на можливості промислових підприємств інтенсифікувати експортну діяльність та зміцнити конкурентні позиції на зовнішньому ринку. Визначено екзогенні чинники, які перешкоджають пришвидшенню темпів міжнародної інтеграції вітчизняної економіки. Узагальнено класифікацію ендогенних та екзогенних чинників впливу на рівень конкурентоздатності у ЗЕД промислових підприємств, які є підґрунтям обрання тактики дій на зовнішньому ринку, дозволяють вчасно виявити інноваційні тенденції, впливають на внесення змін в управлінські підсистеми, вибір напрямів посилення конкурентного потенціалу із забезпеченням реалізації заходів підвищення конкурентоздатності продукції та підприємства. Проведено анкетування управлінського персоналу аналізованих підприємств машинобудування Хмельницької та Вінницької областей (ПАТ «Укрелектроапарат», ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод», ТОВ «Жмеринський вагоноремонтний завод «Експрес»», ПрАТ «Вінницький завод «Маяк», ТОВ «Краснянське СП «Агромаш», ПрАТ «Барський машинобудівний завод»), за яким згруповано результати впливу ендогенних чинників на рівень конкурентоздатності у ЗЕД.

Представлено інноваційні тенденції, необхідні для використання машинобудівними підприємствами, використання яких дозволить забезпечувати достатній рівень конкурентних переваг. Розроблено процесну площину пристосування промислового підприємства до ринкових змін на зовнішній арені ведення бізнесу, в якій виокремлено основні адаптаційні механізми, ефективність використання яких підвищується внаслідок забезпечення синергії між системою підвищення конкурентоздатності у ЗЕД суб'єкта та підсистемами менеджменту. Схематично наведено науково-методичний підхід проведення діагностики конкурентного зовнішнього оточення підприємства, відповідно до якого окреслюють власні позиції на зовнішньому ринку із визначенням стратегічних орієнтирів підвищення конкурентоздатності.

Запропоновано методику оцінювання конкурентоздатності у ЗЕД підприємства, що використовується для прийняття управлінських рішень щодо продукування нових бізнес-ідей, підвищення якості продукції, формування нових конкурентних переваг, використання євроінтеграційних можливостей до розвитку суб'єкта та зміцнення позицій на міжнародній арені бізнесу. Представлено напрями поліпшення ЗЕД та підвищення конкурентоздатності промислового підприємства у відповідності до Експортної стратегії України до 2030 року.

Сформовано структурно-управлінські вектори (компоненти активізаційних процесів) підвищення конкурентоздатності у ЗЕД промислових підприємств, які впливають на процеси продукування нових конкурентних переваг та забезпечення швидкого пристосування до умов зовнішнього ринку. Схематично представлена логічна послідовність підвищення якості продукції та продукування інновацій промислових підприємств, яка передбачає проведення техніко-технологічного удосконалення, покращення управлінських процесів, організаційні зміни, використання інструментарію підсистеми ризик-управління, напрями розвитку ЗЕД підприємства. Розроблено модель впливу підсистеми управління витратами на конкурентоздатність у ЗЕД промислового підприємства, яка розкриває залежність отриманого рівня конкурентоздатності суб'єкта від визначених об'єктів управління, поставлених завдань, функціонально-методичного наповнення, обраного інструментарію управління витратами та собівартістю та стратегічного цілеспрямовання.

Запропоновано модель впровадження маркетингового планування у процесі підвищення конкурентоздатності підприємства як важливого управлінського процесу щодо формування цілеспрямовання, проведення досліджень, формування планів та стратегічних орієнтирів з метою посилення конкурентних позицій в ринковому бізнес-середовищі. Обґрунтовано необхідність визначення та заходи підвищення інноваційно-

інвестиційного потенціалу промислового підприємства для відображення взаємозв'язків та взаємозалежностей розвитку можливостей суб'єкта, реалізації обраних конкурентних, маркетингових стратегій, стратегій розвитку та підвищення конкурентоздатності у ЗЕД суб'єкта.

Схематично зображено підсистему управління інноваційно-інвестиційним потенціалом промислового підприємства, основними цілями якої є забезпечення розвитку (за блоками) технологічно-виробничих, ресурсних, науково-дослідних, фінансових, маркетингових, управлінських, інноваційних та інвестиційних можливостей, реалізація яких дозволить в стратегічній перспективі досягнути покращення показників конкурентоздатності підприємства у ЗЕД за умов повоєнного періоду. Схематично представлено керівний вплив менеджерів при реалізації напрямів підвищення конкурентоздатності у ЗЕД промислового підприємства, який розкриває етапність заходів, підходів, методів на шляху до обрання та реалізації базової конкурентної стратегії, інноваційно-інвестиційного розвитку та підвищення ефективності маркетингової діяльності, особливо в напрямі інтенсифікації експорту. Запропоновано структуру системи підвищення конкурентоздатності у ЗЕД промислового підприємства, що формується із методологічного, організаційно-функціонального, оціночно-процесного блоків, цілеспрямування, принципів управління та оцінювання, функцій, важелів, методів, інструментарію, які ґрунтуються на концептуальних підходах у процесах управління, активізації синергетичного ефекту, управлінське поєднання яких надає можливість забезпечити розвиток конкурентного потенціалу, формування конкурентних переваг для стимуляції експорту та посилення міжнародної активності.

Описано принцип практичного впливу Business Process Management (BPM) на управління конкурентоздатністю підприємства в аспекті технологічного удосконалення бізнес-процесів в плануванні, стратегічному управлінні, пристосуванні до зовнішнього бізнес-оточення, підвищення ефективності бізнесу та конкурентоздатності. Визначено вплив новітніх

інформаційних технологій та програмного забезпечення на розвиток інтелектуального потенціалу як підґрунтя реалізації напрямів підвищення конкурентоздатності у ЗЕД підприємства. Схематично згруповано переваги програмного забезпечення ERP у підвищенні ефективності та конкурентоздатності підприємства, які ґрунтуються на поліпшенні якості інформаційних даних, обміні ними між персоналом, зменшенні величини витрат, оптимізації бізнес-процесів, забезпеченні безпеки даних, посиленні контролю за фінансовими ризиками та бізнес-операціями та ін.

Досліджено сучасні типи програмного забезпечення, які можуть використовуватися вітчизняними підприємствами для формування звітності, контролінгу даних, їх візуалізації, розрахунку збалансованої системи показників із їх аналізом та оцінюванням. Систематизовано цифрові інструменти в управлінні підприємством та в процесах підвищення конкурентоздатності. Запропоновано імплементаційну модель розробки та практичного впровадження автоматизованої системи підвищення конкурентоздатності у ЗЕД промислових підприємств, яка передбачає дослідження та раціональний вибір програмних продуктів, операціоналізацію цілей, мотивацію персоналу, забезпечення інтегрованості систем для посилення моніторингу параметрів підвищення конкурентоздатності у ЗЕД та визначенням економічної ефективності від автоматизації бізнес-процесів.

Ключові слова: управління конкурентоздатністю підприємства, умови інноваційних змін, машинобудівні підприємства, розробка конкурентної стратегії у ЗЕД, розвиток складових конкурентного потенціалу, аналіз стану, ендогенні та екзогенні чинники, структура системи підвищення конкурентоздатності у ЗЕД підприємства.

ANNOTATION

Krupskiy A. S. Structure of the system for increasing the competitiveness of an enterprise in foreign economic activity under conditions of innovative changes. – Qualification scientific work in the form of a manuscript.

Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy in the specialty 051 – Economics. – Khmelnytskyi National University. – Khmelnytskyi, 2026.

The dissertation is devoted to the development of theoretical and methodological foundations and practical recommendations for building the structure of the system for increasing the competitiveness of an enterprise in foreign economic activity under the influence of the current realities of the innovative business environment. In the context of studying this issue, the theoretical and methodological foundations of managing the competitiveness of an enterprise in foreign markets were studied, the state and factors influencing the competitiveness of an enterprise in foreign economic activity were assessed, and the structure of the system for increasing the competitiveness of an enterprise in foreign economic activity under conditions of innovative changes was developed.

In the context of the analysis of domestic and foreign scientific views on the problems of managing competitiveness in foreign economic activity of enterprises, a terminological systematization of the interpretation of the competitiveness of an enterprise is presented and the author's interpretation of the definition is proposed. Categorical parameters, properties and attributive signs of competitiveness in foreign economic activity of an enterprise are determined, which must be taken into account in the process of assessment, determination of directions for increasing the competitiveness of products, substantiation of the scientific and methodological basis for its management. The directions of producing competitive advantages are characterized and it is proposed to combine institutional and resource approaches, which will allow the enterprise to achieve the planned level of competitiveness in the foreign market.

The process basis for the formation of competitive advantages of an enterprise for the development of foreign economic activity is schematically depicted, which is necessary for producing innovations, ensuring opportunities for increasing international competitiveness, strengthening competitive positions in the foreign market. Scientific views on the definition of managing the competitiveness of an enterprise are investigated. The author's definition of enterprise competitiveness management is formed, which focuses on organizational and process strengthening of personnel actions, strategic development and functional improvement of management. In accordance with the semantic triangle of Frege G., a definition of the «competitiveness management system in foreign economic activity of an enterprise» is formulated.

Scientific and methodological approaches to managing the competitiveness of an enterprise are substantiated, which involve practical improvement of the functional content of the entity under the influence of innovative changes in the business environment. The specifics of price and non-price competition are analyzed as practical methods used by managers of industrial enterprises to achieve leading positions in the market, increase profitability, provided that an analysis of the ratio of costs and the resulting efficiency is carried out. The fundamental principles of managing the competitiveness of an enterprise are improved, which are necessary to achieve the set goals, the goal in the direction of intensification of foreign economic activity. Problematic aspects in managing competitiveness in foreign economic activity of domestic industrial enterprises and the main problems in ensuring competitiveness are identified. Methods for increasing the competitiveness of enterprise products are grouped, which are oriented towards consumer demand, market analysis of competitors, cost reduction, quality improvement, and obtaining technological advantages.

The components of the management and methodological paradigm for the formation and improvement of the competitiveness of an enterprise are schematically presented, which is based on the formation of system-conceptual thinking, the development of strategic planning and innovation and investment

potential, taking into account the priority of the time factor, the formation of intellectual capital, taking into account innovative changes and the direction towards the internationalization of business. A scientific and methodological approach to the development of the competitive strategy of an enterprise is formed, which involves the formation of a basic goal, improving the strategic management system, strengthening the information base and adaptation tools. A structural and conceptual basis for the processes of managing the competitiveness of an enterprise in foreign markets is proposed, which involves the use of principles, methods, tools, a scientific and methodological approach to the development of a competitive strategy in foreign economic activity and functional and methodological improvement of management components.

A study of the problems of the functioning of machine-building enterprises in Ukraine was carried out. The dynamics of industrial production indices, sales and production volumes, number, gross operating income, and expenses of machine-building enterprises were analyzed. A positive trend towards an increase in foreign trade turnover of goods in the foreign economic activity of industrial enterprises of Vinnytsia region was traced, starting from 2023. Trends in export and import of products of machine-building enterprises of Vinnytsia region were determined. The volumes of sales of machine-building products, the dynamics of the geographical structure of exports of goods, and the financial results of industrial enterprises were analyzed. The dynamics of financial results and total income, non-current and current assets, equity, long-term and current liabilities, operating expenses, and the main financial parameters of individual machine-building enterprises of Khmelnytsia and Vinnytsia regions for 2022-2025 were analyzed.

Separate negative factors have been identified that have become more active since the beginning of hostilities on the territory of Ukraine and have an impact on the processes of ensuring the competitiveness of products, including foreign economic activity of industrial enterprises. The dynamics of significant economic indicators of Ukraine for 2020-2025 have been analyzed, which have a significant

impact on the ability of industrial enterprises to intensify export activities and strengthen competitive positions in the foreign market. Exogenous factors that hinder the acceleration of the pace of international integration of the domestic economy have been identified. The classification of endogenous and exogenous factors of influence on the level of competitiveness in foreign economic activity of industrial enterprises has been generalized, which are the basis for choosing tactics of action in the foreign market, allow for timely identification of innovative trends, influence the introduction of changes in management subsystems, the choice of directions for strengthening competitive potential with the implementation of measures to increase the competitiveness of products and enterprises. A survey of the management personnel of the analyzed machine-building enterprises of Khmelnytsky and Vinnytsia regions (PJSC «Ukrelektroaparat», PrJSC «Kalyniv Machine-Building Plant», LLC «Zhmeryn Car Repair Plant «Express», PrJSC «Vinnytsia Plant «Mayak», LLC «Krasnianske Joint Venture «Agromash», PrJSC «Bar Machine-Building Plant») was conducted, which grouped the results of the influence of endogenous factors on the level of competitiveness in foreign economic activity.

The innovative trends necessary for use by machine-building enterprises are presented, the use of which will ensure a sufficient level of competitive advantages. The process plane of adaptation of an industrial enterprise to market changes in the external arena of doing business is developed, in which the main adaptation mechanisms are identified, the efficiency of their use increases due to ensuring synergy between the system of increasing competitiveness in the foreign economic activity of the entity and the management subsystems. The scientific and methodological approach to diagnosing the competitive external environment of the enterprise is schematically presented, according to which one outlines one's own positions in the foreign market with the definition of strategic guidelines for increasing competitiveness.

A methodology for assessing the competitiveness in the foreign economic activity of an enterprise is proposed, which is used for making management

decisions regarding the production of new business ideas, improving product quality, forming new competitive advantages, using European integration opportunities for the development of the entity and strengthening positions in the international business arena. Directions for improving foreign economic activity and increasing the competitiveness of an industrial enterprise in accordance with the Export Strategy of Ukraine until 2030 are presented.

Structural and managerial vectors (components of activation processes) of increasing competitiveness in foreign economic activity of industrial enterprises have been formed, which affect the processes of producing new competitive advantages and ensuring rapid adaptation to external market conditions. The logical sequence of improving product quality and producing innovations of industrial enterprises is schematically presented, which involves technical and technological improvement, improving management processes, organizational changes, using the risk management subsystem tools, and directions of development of the foreign economic activity of the enterprise. A model of the impact of the cost management subsystem on competitiveness in foreign economic activity of an industrial enterprise has been developed, which reveals the dependence of the obtained level of competitiveness of the subject on the specified management objects, set tasks, functional and methodological content, selected cost and cost management tools, and strategic orientation.

A model for implementing marketing planning into the processes of increasing the competitiveness of an enterprise as an important management process for goal-setting, conducting research, forming plans and strategic guidelines in order to strengthen competitive positions in the market business environment is proposed. The need to determine and take measures to increase the innovation and investment potential of an industrial enterprise to reflect the interrelationships and interdependencies of the development of the subject's capabilities, the implementation of selected competitive, marketing strategies, development strategies and increasing competitiveness in the subject's foreign economic activity is substantiated.

The subsystem of management of innovation and investment potential of an industrial enterprise is schematically depicted, the main goals of which are to ensure the development (by blocks) of technological and production, resource, research, financial, marketing, management, innovation and investment opportunities, the implementation of which will allow in the strategic perspective to achieve improvement of the competitiveness indicators of the enterprise in foreign economic activity under the conditions of the post-war period. The guiding influence of managers in the implementation of directions for increasing competitiveness in foreign economic activity of an industrial enterprise is schematically presented, which reveals the phasing of measures, approaches, methods on the way to choosing and implementing a basic competitive strategy, innovation and investment development and increasing the efficiency of marketing activities, especially in the direction of intensification of exports. The structure of the system for increasing competitiveness in foreign economic activity of an industrial enterprise is proposed, which is formed from methodological, organizational-functional, evaluation-process blocks, goal orientation, principles of management and evaluation, functions, levers, methods, tools, which are based on conceptual approaches in management processes, activation of the synergistic effect, the managerial combination of which makes it possible to ensure the development of competitive potential, the formation of competitive advantages to stimulate exports and strengthen international activity.

The principle of the practical influence of Business Process Management (BPM) on the management of the competitiveness of the enterprise in terms of technological improvement of business processes in planning, strategic management, adaptation to the external business environment, increasing business efficiency and competitiveness is described. The influence of the latest information technologies and software on the development of intellectual potential as a basis for implementing areas of increasing competitiveness in the foreign economic activity of the enterprise is determined. The advantages of ERP software in increasing the efficiency and competitiveness of the enterprise, which are based on

improving the quality of information data, their exchange between personnel, reducing costs, optimizing business processes, ensuring data security, strengthening control over financial risks and business operations, etc. are schematically grouped.

Modern types of software that can be used by domestic enterprises for reporting, data control, visualization, calculation of a balanced scorecard with their analysis and evaluation are studied. Digital tools in enterprise management and in processes of increasing competitiveness are systematized. An implementation model for the development and practical implementation of an automated system for increasing competitiveness in foreign economic activity of industrial enterprises is proposed, which involves research and rational selection of software products, operationalization of goals, motivation of personnel, ensuring integration of systems for strengthening monitoring of parameters for increasing competitiveness in foreign economic activity and determining economic efficiency from automation of business processes.

Key words: enterprise competitiveness management, conditions of innovative changes, machine-building enterprises, development of a competitive strategy in foreign economic activity, development of components of competitive potential, analysis of the state, endogenous and exogenous factors, structure of the system for increasing competitiveness in foreign economic activity of an enterprise.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ:

а) які засвідчують основні наукові результати:

у вітчизняних та закордонних виданнях, що включені до міжнародних наукометричних баз даних:

1. Krupskyi A., Tanasiichuk A., Tyukhtenko N., Zaburmekha Y., Sokoliuk S. Sustainable Development Strategy of Enterprises in International Markets: Opportunities and Challenges. *European Journal of Sustainable Development*. 2024. Vol. 13. № 3. P. 311–328. (1,1 друк. арк., з них 0,44 авторські). *Індексується і реферується в базах даних: Scopus, Ebsco, J-Gate, Gale, Google Scholar, Semantic Scholar, Scilit, Crossref.*

2. Крупський А., Середницька Л., Громова О. Ефективний маркетинг як основа конкурентоздатності підприємств. *Modern Engineering and Innovative Technologies*. 2023. № 29-02. С. 3–8. (0,43 друк. арк., з них 0,21 авторські). *Індексується і реферується в базах даних: Index Copernicus, Google Scholar та ін.*

3. Krupskyi A., Nyzhnyk O., Sharko V., Hromova O. Marketing and logistics in the system of supporting economic security of the enterprise. *Current issues of security management during martial law: scientific monograph*. Košice: Vysoká škola bezpečnostného manažérstva v Košiciach. Slovakian. 2022. P. 150–162. (0,52 друк. арк., з них 0,29 авторські).

у наукових фахових виданнях України:

4. Крупський А. С., Шевчук А. Л., Мірошніков М. С. Резерви підвищення результативної діяльності підприємства в умовах конкурентного середовища. *Актуальні питання економічних наук*. 2026. № 22. URL : <https://doi.org/10.5281/zenodo.19969129>. (0,48 друк. арк., з них 0,21 авторські). *Індексується і реферується в базах даних: Index Copernicus, Google Scholar, CrossRef, НБУ ім. В. І. Вернадського.*

5. Крупський А. С. Формування системи підвищення конкурентоздатності у ЗЕД підприємства. *Економіка та суспільство*. 2025.

Вип. № 82. URL :
<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/7177> (0,4 друк. арк.). **Індексується і реферується в базах даних:** *Google Scholar, Index Copernicus, CrossRef, Open Ukrainian Citation Index (OUCI), Directory of Open Access Journals (DOAJ), Web of Science (Research Commons).*

6. Крупський А. С. Основи управління конкурентоздатністю підприємства на зовнішніх ринках. *Причорноморські економічні студії*. 2025. Вип. 96. С. 60–64 (0,39 друк. арк.). **Індексується і реферується в базах даних:** *Index Copernicus, Google Scholar, CrossRef, НБУ ім. В. І. Вернадського.*

7. Крупський А. С. Стратегічні аспекти управління конкурентоздатністю у ЗЕД промислових підприємств. *Трансформаційна економіка*. 2025. №4 (13). С. 151–154 (0,38 друк. арк.). **Індексується і реферується в базах даних:** *Index Copernicus, Google Scholar, Crossref, OUCI, Vernadsky National Library.*

8. Крупський А. С. Систематизація чинників впливу на рівень конкурентоздатності у ЗЕД промислових підприємств. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2025. Вип. 6(21). URL :
<https://dees.iei.od.ua/index.php/journal/article/view/897> (0,41 друк. арк.). **Індексується і реферується в базах даних:** *Index Copernicus, Crossref, Google Scholar, OUCI, НБУ ім. В.І. Вернадського.*

9. Крупський А. С., Громова О. Є. Комунікаційні стратегії бренду в умовах конкуренції. *Економіка. Фінанси. Право*. 2025. № 6. С. 71–73. (0,42 друк. арк., з них 0,21 авторські). **Індексується і реферується в базах даних:** *Index Copernicus, Crossref, Google Scholar, НБУ ім. В.І. Вернадського.*

10. Крупський А., Танасійчук А., Громова О. Управління розвитком бренду в соціальних мережах. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2024. Т. 336. № 6. С. 9–16. (0,48 друк. арк., з них 0,19 авторські). **Індексується і реферується в базах даних:** *Index Copernicus, Crossref, Google Scholar, OUC та ін.*

б) які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

11. Крупський А. С. Концептуальні підходи до управління конкурентоздатністю промислового підприємства. *Синергія науки і бізнесу в повоєнному відновленні регіонів України*: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (8 листопада 2025 р., м. Ізмаїл). – Ізмаїл : ЦФЕНД, 2025. С. 18–20. (0,18 друк. арк.).

12. Крупський А. С. Засади забезпечення конкурентоздатності підприємств у розширенні зовнішніх ринків збуту продукції. *Економіка, облік, менеджмент і право в епоху цифровізації, глобалізації та сталого розвитку*: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (29 жовтня 2025 р., м. Кропивницький). – Кропивницький : ЦФЕНД, 2025. С. 30–31. (0,16 друк. арк.).

13. Крупський А. С. Проблематика управління конкурентоздатністю у ЗЕД підприємств. *Інноваційний розвиток економіки, фінансових систем та правового забезпечення: сучасні тренди та стратегічні орієнтири*: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (27 серпня 2025 р., м. Кременчук). – Кременчук : ЦФЕНД, 2025. С. 33–35. (0,17 друк. арк.).

14. Крупський А. С. Стратегічний підхід в управлінні конкурентоздатністю промислового підприємства. *Modernization of the economy: current challenges and strategic development guidelines*: international scientific and practical conference: conference proceedings (20 august 2025, Boston, USA). – Boston, USA: Golden Quill Publishing, 2025. С. 13–14. (0,16 друк. арк.).

15. Крупський А. С. Сутність і трактування конкурентоздатності підприємства: інноваційний аспект. *Сучасний стан економіки, фінансів, обліку і права та їх основні проблеми*: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (30 жовтня 2024 р., м. Полтава). – Полтава : ЦФЕНД, 2024. С. 16–17. (0,16 друк. арк.).

16. Крупський А. С., Скрипник Р. О. Латеральний маркетинг як інноваційний вид маркетингу. *Розвиток міжнародних економічних відносин в*

умовах глобальних викликів: міжнародна науково-практична конференція. (3-4 травня 2024, м. Ужгород). – Львів-Торунь : Liha-Pres, 2024. С.100–102. (0,22 друк. арк., з них 0,13 авторські).

17. Крупський А., Громова О., Котов В. Оптимізація веб-сайту для пошукових систем (seo) та його роль в цифровому маркетингу. *Перспективи стабільного економічного розвитку та економічної безпеки: світовий досвід та вітчизняні реалії*: міжнародна науково-практична конференція (8-9 грудня 2023 р., м. Запоріжжя). Львів-Торунь : Liha-Pres, 2023. С.182–184. (0,26 друк. арк., з них 0,14 авторські).

18. Крупський А. С., Громова О. Є. Адаптивно-компетентнісне забезпечення конкурентоздатності підприємства. *Підприємництво, торгівля, маркетинг: стратегії, технології та інновації [Електронний ресурс]*: тези доп. VI Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (27 травня 2023 р., м. Київ). Київ : Держ. торг.-екон. ун-т, 2023. С. 128–131. (0,24 друк. арк., з них 0,16 авторські).

19. Крупський А. С., Громова О. Є., Хитра О. В. Вплив маркетингових стратегій на конкурентоздатність підприємства. *The 14 th International scientific and practical conference «Modern science : innovations and prospects»* (16-18 October, 2022, Stockholm, Sweden). Stockholm, Sweden, 2022. С. 375–379. (0,22 друк. арк., з них 0,13 авторські).

ЗМІСТ

ВСТУП.....	22
Розділ I Теоретико-методичні основи управління конкурентоздатністю підприємства на зовнішніх ринках.....	32
1.1 Аналіз вітчизняних та зарубіжних наукових поглядів на проблеми управління конкурентоздатністю у ЗЕД підприємств.....	32
1.2 Методи та принципи підвищення конкурентоздатності у ЗЕД підприємств.....	53
1.3 Взаємовплив інноваційних змін на систему підвищення конкурентоздатності підприємства.....	67
Висновки до першого розділу.....	88
Розділ II Стан та оцінка факторів впливу на конкурентоздатність у ЗЕД підприємства.....	92
2.1 Аналіз стану та конкурентоздатності підприємств машинобудування.....	92
2.2 Вплив ендогенних та екзогенних чинників на рівень конкурентоздатності у ЗЕД промислових підприємств.....	115
2.3 Концепція побудови системи підвищення конкурентоздатності підприємства.....	138
Висновки до другого розділу.....	153
Розділ III Побудова структури системи підвищення конкурентоздатності у ЗЕД підприємства за умов інноваційних змін.....	157
3.1 Складові системи підвищення конкурентоздатності у ЗЕД підприємств та їх взаємодія.....	157
3.2 Структура системи підвищення конкурентоздатності підприємства та її функціонування.....	174

3.3 Автоматизована система підвищення конкурентоздатності у ЗЕД промислових підприємств.....	188
Висновки до третього розділу.....	203
ВИСНОВКИ.....	207
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	211
ДОДАТКИ.....	234

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. За сучасних ринкових реалій, вітчизняні підприємства зіштовхнулися із новими викликами, пов'язаними із логістичними, безпековими проблемами, кадровим дефіцитом, впливом нових ризиків та загроз, за яких керівництву необхідно використовувати інноваційні методи, підходи до забезпечення конкурентоздатності та зміцнення ринкових позицій. Закономірним фактом є негативний вплив війни на соціально-економічний розвиток країни, промислових підприємств, окремі з яких, не дивлячись на постійні труднощі ведення бізнесу, стали каталізаторами національної економіки. Трансформаційні процеси в ринковій економіці підтверджують необхідність використання керівництвом промислових підприємств концептуальних підходів до управління та підвищення конкурентоздатності у ЗЕД для посилення інтернаціоналізації бізнесу та забезпечення міжнародної активності під впливом інноваційних змін та факторів бізнес-оточення.

Основою для розвитку конкурентного, інноваційно-інвестиційного потенціалів промислових підприємств є активізація процесів формування конкурентних переваг, удосконалення методичних підходів до оцінки, діагностики, планування, управління витратами та маркетингом із врахуванням євроінтеграційних та інноваційних змін зовнішнього середовища функціонування. Концептуалізація розробки конкурентної стратегії у ЗЕД із вдосконаленням підсистем менеджменту підприємства дозволить пришвидшити отримання поставлених цілей та розширити зовнішні ринки збуту. Система підвищення конкурентоздатності у ЗЕД підприємства за умов інноваційних змін, крім визначених принципів, функцій, важелів, методів, інструментарію повинна надавати можливість інтегрально оцінити конкурентоздатність, діагностувати конкурентне бізнес-середовище, активізувати продукування інновацій, підвищити якість

продукції, забезпечувати реалізацію конкурентної стратегії в напрямі інтенсифікації експорту та географічної диверсифікації збуту продукції.

Наявна економічна публіцистика свідчить про досконале вивчення та багатоаспектне висвітлення теоретико-методичних питань планування, прогнозування, оцінювання, підвищення конкурентоздатності продукції та підприємства, особливостей управління якістю продукції, розробки конкурентної стратегії, напрямів підвищення конкурентного потенціалу у ЗЕД, формування конкурентних переваг, аналізу факторів впливу на посилення конкурентних позицій в розрізі внутрішніх та зовнішніх ринків збуту. Дослідженням вище наведеного кола питань займалося чимало вітчизняних та зарубіжних вчених і науковців, серед яких: Абдуллаєва А. Є., Ансофф І. В., Барні Дж., Бланк І. А., Васильців Т. Г., Вернерфельт Б., Гончар О. І., Губіна В. В., Грицина Л. А., Громова О. Є., Дмитрієв І. А., Дунська А. Р., Кузьмін О. Є., Леськів Г. З., Лупак Р. Л., Майер Дж., Мельник А. О., Мельник О. П., Мороз О. В., Нижник В. М., Портер М., Посохов І. М., Руснак А. В., Стрікленд Дж., Тарнавська Н. П., Томпсон А., Тюріна Н. М., Хрупович С. Є., Хрущ Н. А., Цибульська Е. І., Чорна Л. О., Шевченко Л. С., Юхименко П. І., Янковий О. Г., Яців І. Б. та ін.

Значні наукові здобутки та результати розвідок вітчизняних та зарубіжних вчених, практиків, економістів відкривають шлях для подальших ґрунтовних досліджень питань розвитку концептуальних, інноваційних підходів до формування, забезпечення, підвищення конкурентоздатності підприємства, які чинять вплив на економічне зростання, розширення зовнішньоекономічних зв'язків країни. Фокусуючись на проблемних питаннях, труднощах ведення конкурентної боротьби на внутрішньому та зовнішньому ринках, вагомим є формування нових науково-методичних та практичних підходів в управлінні конкурентоздатністю та побудові структури системи підвищення конкурентоздатності у ЗЕД підприємства за умов інноваційних змін.

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

Дисертаційну роботу написано відповідно до планів науково-дослідних робіт Хмельницького національного університету за темою: «Цифрова трансформація торгівлі та діджиталізація митно-логістичного забезпечення бізнес-структур за умов диверсифікації міжнародних відносин у післявоєнній відбудові економіки України» (номер держреєстрації 0122U200189), де автором досліджено підходи до забезпечення конкурентоздатності підприємства та розвитку ЗЕД за умов впливу інноваційних змін та євроінтеграції.

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційної роботи є формування теоретико-методичних основ та практичних рекомендацій щодо побудови структури системи підвищення конкурентоздатності у ЗЕД підприємства під впливом поточних реалій інноваційного бізнес-середовища.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- здійснити аналіз вітчизняних та зарубіжних наукових поглядів на проблеми управління конкурентоздатністю у ЗЕД підприємств;
- дослідити методи та принципи підвищення конкурентоздатності у ЗЕД підприємств;
- визначити взаємовплив інноваційних змін на систему підвищення конкурентоздатності підприємства;
- проаналізувати стан та конкурентоздатність підприємств машинобудування;
- провести дослідження впливу ендогенних та екзогенних чинників на рівень конкурентоздатності у ЗЕД промислових підприємств;
- розкрити концептуальні основи побудови системи підвищення конкурентоздатності підприємства;
- визначити складові системи підвищення конкурентоздатності у ЗЕД підприємств та їх взаємодію;
- сформувати структуру системи підвищення конкурентоздатності у ЗЕД підприємства та її функціонування;

– обґрунтувати підходи до побудови автоматизованої системи підвищення конкурентоздатності у ЗЕД промислових підприємств;

– практично апробувати сформовані науково-методичні підходи та запропонувати практичні рекомендації для промислових підприємств.

Об'єктом дослідження є управлінські процеси з оцінювання, забезпечення та підвищення конкурентоздатності машинобудівних підприємств з метою посилення міжнародної активності.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та науково-практичні основи формування структури системи підвищення конкурентоздатності у ЗЕД підприємства за умов інноваційних змін.

Методи дослідження. Науково-теоретичним та методичним базисом для здійснення наукового дослідження стали досягнення економічної теорії, засади управління підприємством та проведення оцінювання, аналізу, діагностики, прогнозування, наукові доробки та дослідження вітчизняних та зарубіжних науковців у сфері управління конкурентоздатністю та ЗЕД. Дослідження проводилося із використанням ряду наукових методів, а саме таких як: теоретичного узагальнення, діалектичного пізнання, порівняння – для термінологічної систематизації визначень конкурентоздатності підприємства, управління конкурентоздатністю підприємства, конкурентні переваги, системи управління конкурентоздатністю у ЗЕД підприємства (пп. 1.1); системного аналізу, групування, синтезу, абстрактно-логічного аналізу – для аналізу вітчизняних та зарубіжних наукових поглядів на проблеми управління конкурентоздатністю у ЗЕД підприємств, визначення методів та принципів підвищення конкурентоздатності у ЗЕД, взаємовпливів інноваційних змін на систему підвищення конкурентоздатності підприємства (пп. 1.2, 1.3); статистичного аналізу, експертного оцінювання, порівняння, економіко-порівняльного аналізу, прогнозування – для аналізу стану та конкурентоздатності підприємств машинобудування, визначення впливу ендогенних та екзогенних чинників на рівень конкурентоздатності у ЗЕД промислових підприємств (пп. 2.1, 2.2); гармонічного аналізу і формалізації –

для дослідження, концептуальної побудови системи підвищення конкурентоздатності підприємства із обґрунтуванням її складових (пп. 2.3; 3.1); експериментального аналізу – з метою формування структури системи підвищення конкурентоздатності у ЗЕД підприємств та побудови автоматизованої системи до даної структури (пп. 3.2, 3.3); графічного аналізу – для наочного представлення одержаних результатів проведеного дослідження.

Інформаційною базою дослідження є законодавчо-нормативні акти Верховної Ради України, укази Президента України, постанови Кабінету Міністрів України, офіційна статистична інформація – Державної служби статистики України, Головних управлінь статистики у Хмельницькій та Вінницькій областях, звітні матеріали (документи) міністерств, наукових установ та дослідницьких центрів, обліково-аналітичні дані та матеріали звітності машинобудівних підприємств, результати самостійного аналізу даних, дані наукових досліджень вітчизняних та зарубіжних вчених-економістів.

Наукова новизна одержаних результатів дисертаційної роботи полягає у поглибленому дослідженні специфіки управління конкурентоздатністю підприємств, обґрунтуванні теоретико-методичних основ та практичних положень щодо забезпечення конкурентоздатності продукції та промислових підприємств, розвитку ЗЕД, а також формуванні структури системи підвищення конкурентоздатності у ЗЕД машинобудівних підприємств.

Основні наукові результати, які є предметом захисту і визначають наукову новизну, полягають у наступному:

вперше:

– побудовано структуру системи підвищення конкурентоздатності у ЗЕД промислового підприємства, що формується із методологічного, організаційно-функціонального, оціночно-процесного блоків, цілеспрямовання, принципів управління та оцінювання, функцій, важелів, методів, інструментарію, які ґрунтуються на концептуальних підходах у

процесах управління, активізації синергетичного ефекту, використання яких надає змогу інтегрально оцінити конкурентоздатність, діагностувати конкурентне оточення, реалізовувати напрями конкурентної стратегії, забезпечити розвиток інноваційно-інвестиційного, конкурентного потенціалів для посилення інтернаціоналізації бізнесу та міжнародної активності під впливом інноваційних змін, європейської трансформації та чинників бізнес-оточення (С. 179-187);

удосконалено:

– змістовне наповнення визначення конкурентоздатності підприємства (С. 33-36), управління конкурентоздатністю підприємства (С.45-47), системи управління конкурентоздатністю у ЗЕД підприємства (С. 47-48), яке, на відміну від інших, базується на активізації процесів формування конкурентних переваг підприємства для розвитку ЗЕД, інноваційно-інвестиційного цілеспрямування, кваліфікаційно-компетентнісного базису, удосконаленні функціонально-методичних підходів до оцінки, діагностики, планування, управління витратами та маркетингом, адаптаційної площини, розвитку стратегічного управління, зміцненні конкурентного потенціалу для успішної реалізації конкурентних стратегій у ЗЕД із врахуванням євроінтеграційних та інноваційних змін зовнішнього середовища функціонування;

– структурно-концептуальний базис процесів управління конкурентоздатністю підприємства на зовнішніх ринках (С. 85-88), який, на відміну від існуючих, передбачає використання принципів, методів, інструментарію управління інноваційними змінами, процесної основи формування конкурентних переваг підприємства для розвитку ЗЕД (С. 43-45), науково-методичного підходу розробки конкурентної стратегії у ЗЕД (С. 69-72), управлінської послідовності забезпечення розвитку конкурентного потенціалу із удосконаленням підсистем менеджменту (С. 75-78), зокрема планування та прогнозування підвищення конкурентоздатності (С. 78-85), які дозволяють пришвидшити отримання поставлених цілей суб'єкта та розширити зовнішні ринки збуту продукції;

– методика оцінювання конкурентоздатності у ЗЕД підприємства, яка, на відміну від інших, складається із фінансової, виробничої, маркетингово-збутової, ресурсно-управлінської, товарно-конкурентної та інноваційно-інвестиційної компонент, параметри яких служать основою для розрахунку інтегрального показника оцінки, що використовується для прийняття управлінських рішень щодо продукування нових бізнес-ідей, підвищення якості продукції, формування нових конкурентних переваг, використання євроінтеграційних можливостей до розвитку суб'єкта та зміцнення позицій на міжнародній арені бізнесу (С. 146-149);

– модель впливу підсистеми управління витратами на конкурентоздатність у ЗЕД промислового підприємства (С. 163-166), яка, на відміну від інших, містить цілеспрямованість та управлінську послідовність підвищення якості продукції та продукування інновацій (С. 160-163), використання якої передбачає техніко-технологічне вдосконалення, поліпшення управління фінансами та ресурсами, організаційні зміни, удосконалення функціональних компонентів менеджменту, виробництво інновацій та контроль планів якості продукції для зміцнення конкурентних позицій на міжнародній арені;

набули подальшого розвитку:

– класифікаційне групування ендогенних та екзогенних чинників впливу на рівень конкурентоздатності у ЗЕД промислових підприємств (С. 121-132), які, на відміну від існуючих, є об'єктами управління в запропонованій процесній площині пристосування підприємства до ринкових змін на зовнішній арені ведення бізнесу (С. 135-137), підґрунтям обрання тактики дій на зовнішньому ринку, дозволяють вчасно виявити інноваційні тенденції, впливають на процеси формування конкурентних стратегій, на внесення змін в управлінські підсистеми, вибір напрямів посилення конкурентного потенціалу із забезпеченням реалізації заходів підвищення конкурентоздатності продукції та підприємства;

– імплементаційна модель розробки та практичного впровадження автоматизованої системи підвищення конкурентоздатності у ЗЕД промислових підприємств, яка, на відміну від інших, передбачає дослідження та раціональний вибір програмних продуктів, операціоналізацію цілей, мотивацію персоналу, забезпечення інтегрованості систем для посилення моніторингу параметрів підвищення конкурентоздатності у ЗЕД та визначенням економічної ефективності від автоматизації бізнес-процесів (С. 200–203).

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці теоретико-методичного та науково-практичного базису побудови структури системи підвищення конкурентоздатності у ЗЕД промислового підприємства. Положення та результати дисертаційної роботи, запропоновані до практичного використання та впроваджено у господарювання машинобудівних підприємств Вінницької області: ТОВ «Електромонтаж-425» (довідка про впровадження № 12/1 від 2.04.2026 р.), ТОВ «Вінглобал Плюс» (довідка про впровадження № 1/136 від 16.04.2026 р.), ТОВ «Промінструмент-Вінниця» (довідка про впровадження № 164 від 7.04.2026 р.), ТОВ «Жмеринський вагоноремонтний завод «Експрес» (довідка про впровадження №3 від 14.04.2026 р.), що засвідчує їх практичну цінність та впроваджувальний потенціал здобутих результатів у діяльності підприємств.

Науково-практичні рекомендації та отримані теоретико-методичні висновки використовуються в навчальному процесі Хмельницького національного університету при викладанні таких дисциплін як «менеджмент ЗЕД», «міжнародний менеджмент та маркетинг» (довідка про впровадження № 006/47 від 15.05.2026 р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертація є одноосібно проведеним науковим дослідженням, в якому викладено авторський підхід до формування теоретичних, науково-методичних, практичних засад та рекомендацій щодо вирішення поставленого завдання – побудови структури системи підвищення конкурентоздатності у ЗЕД промислового підприємства. Усі одержані в

процесі дослідження наукові положення, розрахунки, алгоритми та сформовані висновки є результатом власних наукових досліджень автора.

Апробація результатів дисертаційної роботи. Одержані результати, положення, рекомендації дисертаційної роботи висвітлені у доповідях на міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях, зокрема таких: «Modern science : innovations and prospects» (16-18 October, 2022 Stockholm, Sweden); «Підприємництво, торгівля, маркетинг: стратегії, технології та інновації» (27 травня 2023 р., м. Київ); «Перспективи стабільного економічного розвитку та економічної безпеки: світовий досвід та вітчизняні реалії» (8-9 грудня 2023 р., м. Запоріжжя); «Розвиток міжнародних економічних відносин в умовах глобальних викликів» (3-4 травня 2024, м. Ужгород); «Сучасний стан економіки, фінансів, обліку і права та їх основні проблеми» (30 жовтня 2024 р., м. Полтава); «Modernization of the Economy: Current Challenges and Strategic Development Guidelines» (20 August 2025, Boston, USA); «Інноваційний розвиток економіки, фінансових систем та правового забезпечення: сучасні тренди та стратегічні орієнтири» (27 серпня 2025 р., м. Кременчук); «Економіка, облік, менеджмент і право в епоху цифровізації, глобалізації та сталого розвитку» (29 жовтня 2025 р., м. Кропивницький); «Синергія науки і бізнесу в повоєнному відновленні регіонів України» (8 листопада 2025 р., м. Ізмаїл).

Публікації. За результатами дослідження опубліковано 19 наукових праць, загальним обсягом 6,78 друк. арк., з яких особисто автору належить 4,52 друк. арк., у тому числі: 1 стаття у виданні, що індексується і реферується в базах даних Scopus загальним обсягом 1,1 друк. арк. (особисто автору належить 0,44 друк. арк.); 1 стаття у зарубіжному періодичному науковому виданні обсягом 0,43 друк. арк. (особисто автору належить 0,21 друк. арк.); 1 стаття у монографії обсягом 0,52 друк. арк. (особисто автору належить 0,29 друк. арк.); 7 статей у фахових наукових виданнях та виданнях, що входять до міжнародних наукометричних баз даних обсягом 2,96 друк. арк. (особисто автору належить 2,19 друк. арк.) та 9 публікацій у

наукових збірниках тез і матеріалах конференцій обсягом 1,77 друк. арк. (особисто автору належить 1,39 друк. арк.).

Структура та обсяг дисертаційної роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг дисертаційної роботи викладений на 268 сторінках, у тому числі 182 сторінки основного тексту. Дисертаційна робота включає 18 таблиць (з них 13 на повну сторінку), 29 рисунків (з них 20 на повну сторінку), анотацію на 18 сторінках, додатки на 35 сторінках, а також список використаних джерел із 211 найменувань, що розміщений на 23 сторінках.

РОЗДІЛ I. Теоретико-методичні основи управління конкурентоздатністю підприємства на зовнішніх ринках

1.1. Аналіз вітчизняних та зарубіжних наукових поглядів на проблеми управління конкурентоздатністю у ЗЕД підприємств

Забезпечення конкурентоздатності підприємства було і залишається важливим питанням для управлінців, які зацікавлені в розширенні як внутрішніх, так і зовнішніх ринків збуту продукції та, водночас, покращення стану фінансово-господарської діяльності. Виробництво продукції як комплекс важливих процесів є лише частиною провадження діяльності. Натомість, важливими аспектами є отримання конкурентних переваг, підвищення якості виробів, дієва цінова політика, забезпечення інноваційності, достатній попит, можливість вчасної адаптації до ринкових змін, розширення сегментів збуту продукції [76]. Саме тому, як зазначають автори Кравченко О. М., Кула М. В., важливим є, ще при формуванні місії господарюючого суб'єкта, планувати напрями забезпечення та підвищення конкурентоздатності, удосконалення маркетингової діяльності, провадження адекватної цінової та збутової політики, забезпечення стандартів якості продукції [67, с. 13-14].

Суспільно-економічні відносини в усіх економіках країн завжди мали тенденцію до посилення конкурентної боротьби між господарюючими суб'єктами. Водночас, із посиленням інтеграційних впливів та глобалізації економіки спостерігається все більше змін в конкурентному бізнес-середовищі, особливо для вітчизняних підприємств, які функціонують в умовах війни РФ проти України. Не дивлячись на чималу кількість економічних, соціальних, політичних складнощів ведення бізнесу, на сьогодні, підвищується нагальність пошуку напрямів забезпечення конкурентоздатності продукції та підприємства, покращення їх фінансових

параметрів, ресурсного забезпечення, підвищення економічного потенціалу, забезпечення економічної безпеки з метою розширення внутрішніх ринків та активізації ЗЕД [74].

Бойко В. В., Зарічний М. Я. зазначають, що конкурентоздатність підприємства має дуальний характер, а саме впливає на підвищення фінансово-ресурсних можливостей господарюючого суб'єкта та, водночас, за елементами потенціалу формуються стратегічні напрями підвищення конкурентоздатності в ринковому бізнес-середовищі функціонування [14; 74].

Портер М. в загальному конкурентоздатність (продукції, підприємства) визначає як властивість рівності із наявними, аналогічними видами продукції та підприємствами-конкурентами в ринковому бізнес середовищі. Також, конкурентоздатність як процес характеризується можливістю розвитку господарюючого суб'єкта шляхом збільшення конкурентних переваг, збереження існуючих, підвищення конкурентних переваг окремих видів продукції, в тому числі виробничих, техніко-технологічних можливостей [197; 74]. Громова О., Деркач Р., при визначенні конкурентоздатності підприємства, акцентують увагу на рівні маркетингового управління, можливостях суб'єкта раціонально використовувати потенціал, відповідати за провадження стратегії розвитку, креативно підходити до прийняття управлінських рішень [37, с. 266]. Геращенко І. О., Шмадченко О. О. зазначають, що конкурентоздатність підприємства відображає його тенденції у розвитку, в порівнянні із іншими суб'єктами ринку, а при її оцінюванні слід акцентувати увагу на зіставленні власних параметрів із конкурентами [28, с. 300].

У табл. 1.1 представлено термінологічну систематизацію трактування конкурентоздатності підприємства та запропоновано авторську інтерпретацію визначення, в якому підкреслюється вагомість розвитку складових управління, зокрема інноваційно-інвестиційного цілеспрямування, оцінки, планування, управління витратами із вчасним реагуванням на зміни умов зовнішнього середовища.

Термінологічна систематизація трактування «конкурентоздатності підприємства»

Автор (и) 1	Трактування 2
Кравченко О. М., Кула М. В., Левицький Д. В. [67, с. 15-16]	Здатність суб'єкта функціонувати у динамічному конкурентному середовищі так, щоб залучати і зберігати споживачів своєї продукції, прислухаючись до їх специфічних вимог та можливості за вимогою споживачів збільшувати або зменшувати контроль за дотриманням принципів соціальної відповідальності або етичного виробництва та екологічності на всіх етапах виробництва продукції.
Халімон Т. М. [151, с. 118]	Агрегована характеристика компетентностей, цінностей та конкурентних переваг, тобто тих активів і параметрів підприємства, які формують його позитивні відмінності перед суперниками у конкуренції.
Бойко В. В., Зарічний М. Я. [14]	Ресурсно-функціональна властивість підтримувати динамічні конкурентні позиції на ринку й задовольняти потреби цільових споживачів в умовах дестабілізуючого впливу факторів, як внутрішнього, так і зовнішнього середовища.
Кузьмін О. Є., Мельник О. Г., Романко О. П. [87, с. 11]	Комплексне системне поняття, яке відображає конкурентні переваги конкретного підприємства над іншими за сукупністю параметрів (економічних, фінансових, виробничих, ринкових, кадрових, товарних тощо), що певним чином між собою поєднані та формують пріоритетну унікальність та закріплення позицій на певному ринку у конкретний проміжок часу при визначеному впливі середовища функціонування.
Станкова А. [138]	Рівень його компетенції щодо інших компаній конкурентів у накопиченні та використанні виробничого потенціалу певної спрямованості.
Шевченко Л. [165, с. 31]	Означає реальну і потенціальну можливість ефективної господарської діяльності, а саме розроблення, виробництва та прибуткової реалізації продукції підприємства, що користується пріоритетним попитом споживачів, в умовах конкурентного ринку.
Мілька А., Артюх-Пасюта О., Любимов М., Крамаренко В., Шибковський Д. [105, с. 35-36]	Інтегральний показник, який формується через ефективне використання виробничого, науково-технічного, трудового, інформаційного, маркетингового і фінансового потенціалів підприємства, а також здатність оперативно та адекватно реагувати на зміни в поведінці споживачів на ринку, для оцінки якої доцільно враховувати як внутрішній потенціал підприємства, так і його ринкові можливості.
Олійник Н., Бурик Ю. [115, с. 8]	Відображення міри реалізації потенційних можливостей підприємства домінувати над конкурентами на ринку у короткостроковій та довгостроковій перспективі.

Закінчення табл. 1.1

1	2
Воздвиженський В. В., Тітова М. С. [24, с. 63]	Динамічна та багатогранна категорія, що безпосередньо впливає на здатність товаровиробника бути успішним у мінливому середовищі.
Михайлик О. М., Давидчук М. С. [104]	Властивість за якої підприємство чи його продукт може успішно конкурувати на ринку, має здатність привертати клієнтів і зберігати свою позицію в умовах конкурентної боротьби. Властивості конкурентоспроможності включають технічні, економічні, споживчі та вартісні характеристики продукту, а також ефективність управління, доступ до ресурсів та технологій, якість обслуговування, репутацію підприємства тощо.
Пуцентейло П. Р. [126, с. 85]	Здатність використовувати внутрішній потенціал підприємства, формуючи і розвиваючи конкурентні переваги відповідно до умов мікро- і макросередовища. результат, що фіксує наявність конкурентних переваг.
Фісуненко П. А. [149, с. 156]	Стан, в якому підприємство є спроможним до конкурентної боротьби, а наявність конкурентного потенціалу та сформованих на його основі конкурентних переваг відображає можливість та здатність це робити за їх рахунок та не допускати конкурентних прорахунків.
Авторська інтерпретація	Потенційні, індивідуальні (виняткові) можливості підприємства до продукування домінуючих переваг, виробництва якісної та затребуваної продукції (із задоволенням суспільних потреб), посилення конкурентних позицій, розвитку економічного потенціалу, забезпечення та підвищення ефективного ведення бізнесу, «вдалого» реагування на споживача і на ринок за умови активізації процесів щодо інноваційно-інвестиційного цілеспрямування, удосконалення функціонально-методичних підходів до оцінки, планування, управління витратами із формуванням синергетичного ефекту в управлінні та розвитку адаптаційної площини за умов інноваційних змін зовнішнього середовища.

Майер Дж. під конкурентоздатністю підприємства вбачає системно визначену, стійку здатність суб'єкта здобувати конкурентні переваги, шляхом методичного удосконалення, для отримання міжнародних переваг та поступового здобуття лідерства, в порівнянні із іншими суб'єктами ринку [96]. Бланк І. А. характеризує конкурентоздатність підприємства як системне поєднання параметрів його господарювання, які чинять вплив на конкуренцію із іншими суб'єктами у бізнес-середовищі [13].

Ансофф І. В. позиціонував конкурентоздатність кожного суб'єкта за можливістю впровадження найліпшого варіанта стратегії розвитку в залежності від інноваційності продукції та ринкового спрямування. Відповідно до такого підходу, матриця Ансоффа передбачає можливість до використання таких стратегій як проникнення на ринок, розвиток ринку, розвиток товару та диверсифікація [4; 204; 208]. Томпсон А. та Стрікленд Дж. визначали конкурентоспроможність як здатність підприємства створювати, утримувати та ефективно використовувати свої конкурентні переваги для досягнення лідерства на ринку [205].

Вернерфельт Б. у своїх працях сформував концептуальне бачення на конкурентоздатність, в основі якого лежать ресурси та можливості суб'єкта, від збалансування яких залежить конкурентний потенціал та динаміка в здобутті конкурентних переваг. Відповідно, ефективність управління наявними ресурсами підприємства залежить від сукупності його компетенцій [207]. Його ідейний прибічник та співавтор ресурсної концепції конкурентоздатності, Барні Дж. запропонував послідовність заміни ресурсного забезпечення на формування стійких конкурентних переваг. Водночас, управління ресурсами він пропонував здійснювати за критеріями моделі VRIO: цінність (Value), рідкісність (Rarity), неможливість імітації (Inimitability), відсутність заміності (Non-substitutability) [177; 178].

Конкурентоздатність як можливість до розвитку, параметр ефективності, показник відображення якісно-кількісних характеристик, варто розглядати відповідно до категоріальних параметрів. На рис. 1.1 надано визначення конкурентоздатності продукції, параметрів товару, підприємства, галузі, економіки та конкурентоздатності країни. Зокрема, конкурентоздатність підприємства визначається як його можливість протистояти підприємствам-суперникам на ринку під впливом значної кількості факторів.



Рис. 1.1. Категоріальні параметри конкурентоздатності у ЗЕД підприємства*

*сформовано автором за: [7, с. 65-66; 111, с. 161]

Як і кожній економічній категорії, конкурентоздатності господарюючого суб'єкта властиві певні риси, які відрізняють її від інших, зокрема:

– кожне підприємство має свій рівень конкурентоздатності, в тому числі конкурентоздатності продукції;

– підвищення конкурентоздатності є першочерговим економічним інтересом у фінансово-господарській діяльності як підприємства, так і економіки в цілому;

– на конкурентоздатність суб'єкта впливає економічний стан країни та бізнес-середовище функціонування, існуюча конкуренція на ринку;

– конкурентоздатність визначає стан фінансових, трудових, ресурсних можливостей підприємства та перспектив до стратегічного розвитку;

– для забезпечення конкурентоздатності, господарюючий суб'єкт повинен завжди збільшувати джерела для покращення фінансово-ресурсного, виробничого, трудового, інвестиційно-інноваційного, маркетингового потенціалу із врахуванням інтеграційних та інноваційних змін;

– конкурентоздатність суб'єкта залежить від його можливостей, адаптаційності, зацікавленості в повній мірі використовувати наявні резерви із врахуванням економічних умов в країні;

– рівень конкурентоздатності визначається через ефективність менеджменту підприємства та, зокрема, такими важливими його елементами як організація, планування, прогнозування діяльності, контролінг, бізнес-аналітика та ін.;

– конкурентоздатність промислового підприємства залежить від стану економіки та державної підтримки, зокрема, і від формування відповідних механізмів розвитку, додаткового фінансування, реалізації реформ, формування та впровадження програм, спрямованих на розвиток промисловості тощо [127; 74].

Під час визначення напрямів підвищення конкурентоздатності продукції та підприємства, обґрунтування науково-методичного базису до управління нею, вагомим є врахування атрибутних ознак, таких як: змінність, зіставленість, об'єктивність, комплексність та системність, масштабність, атрибутивність, врахування чинників впливу та інтегральність оцінки. Кожній із зазначених атрибутивних ознак конкурентоздатності підприємства відповідає власна характеристика (рис. 1.2).

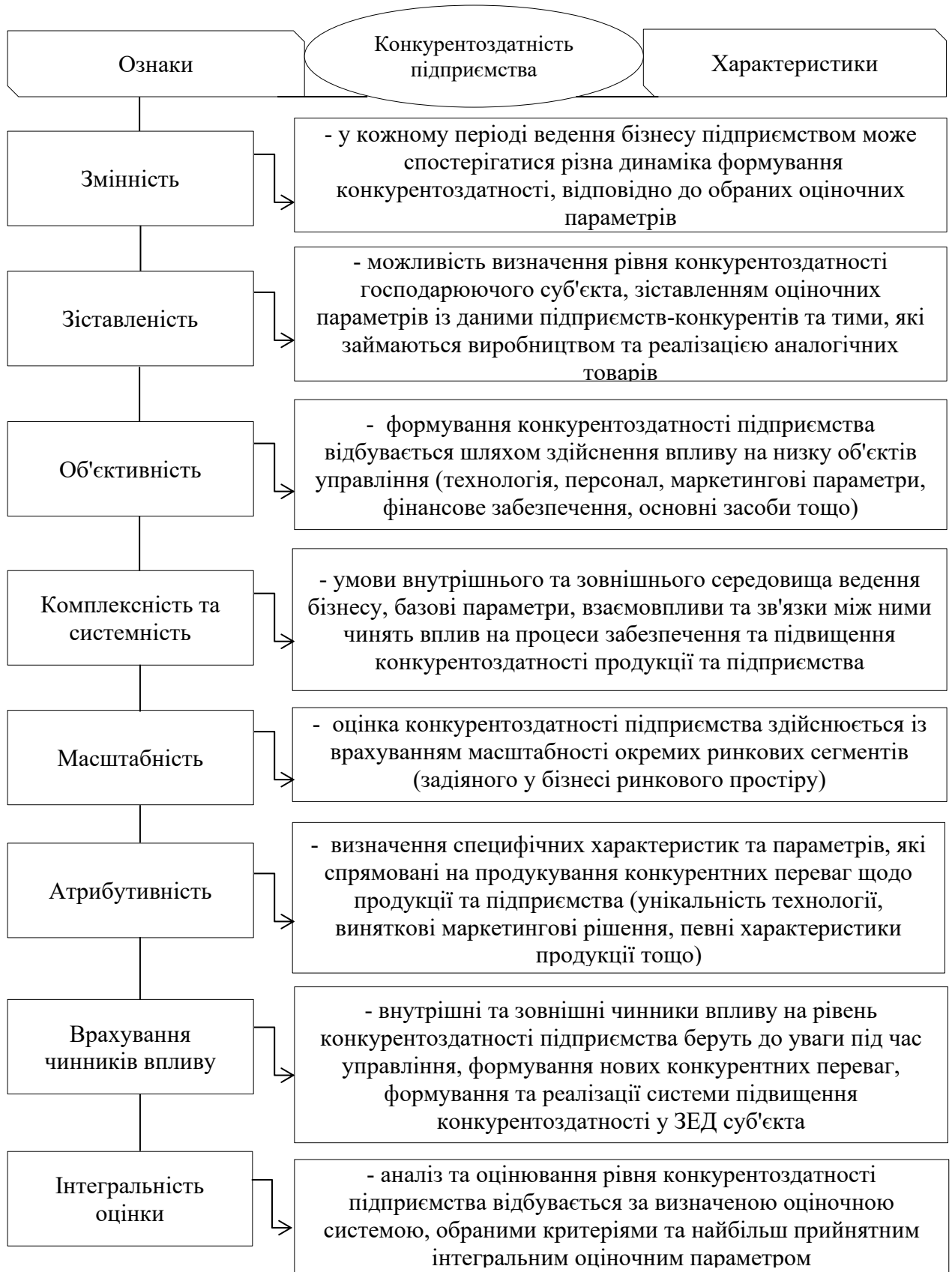


Рис. 1.2. Атрибутивні ознаки конкурентоздатності підприємства*

*побудовано автором за: [87, с. 10-11]

У табл. 1.2 представлено термінологічну систематизацію трактувань до визначення конкурентних переваг, в якій вони розглядаються як результат, наявність цінностей, здатність до розвитку, основа для порівняння, відносна категорія, потенціал, споживчі властивості, комбінація ресурсів.

Таблиця 1.2

Термінологічна систематизація трактувань до визначення категорії
«конкурентних переваг»

Автор	Визначення
Цибульська Е. І. [156, с. 86]	Результат більш ефективного за конкурентів управління процесами формування і розвитку таких якісних та кількісних властивостей продукту, які є важливими для покупця.
Бондаренко С. М., Лісовський М. Ю. [15, с. 45]	Наявність у підприємства якої небудь ексклюзивної цінності, що надає йому переваги перед конкурентами.
Бакай В. [8, с. 146]	Здатність підприємства зміцнювати власну конкурентну позицію на ринку, пристосовувати види господарської діяльності до обраної стратегії, обирати ефективну політику економічних відносин із конкурентами, швидко реагувати на зміни у конкурентному середовищі тощо.
Кирич Н., Шведа Н. [60, с. 335]	Переваги, які проявляються при порівнянні власної організації із її конкурентами.
Стеців Л. П. [140, с. 269]	Відносна категорія, що проявляється в конкурентному середовищі, характеризується здатністю до адаптації до умов, що змінюються, певним рівнем стійкості та ефективності, що визначає можливості успішного функціонування виробничо-господарської системи у конкурентному оточенні.
Цюцюпа С. В. [158, с. 27]	Відносна категорія, для якої притаманна здатність адаптації до умов, що змінюються, певний рівень стійкості та ефективності, що в сукупності визначає можливості успішного функціонування підприємства в конкурентному середовищі.
Меліхов А. А. [100, с. 171]	Науково-технічний потенціал, нові технології і знання, інновації на всіх стадіях – від дизайну товару до просування його до споживача.
Шевченко Л. С. [165, с. 23]	Споживчі властивості товарів, особливі умови їх виробництва й продажу, які відрізняють діяльність підприємства від конкурентів, забезпечують підприємству стабільні доходи, що перевищують середні по галузі, і цим дають можливість зайняти вигідну змагальну позицію на ринку.
Туряниця В. В. [145]	Здатність до постійного розвитку, що досягається завдяки інтелектуалізації факторів виробництва, веденню інноваційної та науково-технічної діяльності, що дозволяє бути конкурентоздатним в динамічному глобальному ринку в довгостроковій перспективі.
Левицька А. О. [90, с. 53]	Сукупність комбінацій наявних у нього ресурсів (сировинних, просторових, трудових, управлінських, технологічних, інформаційних, маркетингових та ін.) та способів їх використання.

Системно досліджено критеріальні складові забезпечення та оцінювання конкурентних переваг підприємства, які знаходяться під впливом зовнішніх бізнес-умов та є об'єктами управлінського цілеспрямування для процесів підвищення конкурентоздатності у ЗЕД (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Критеріальна систематизація складових забезпечення та оцінювання конкурентних переваг підприємства*

*сформовано автором за: [15, с. 43; 158, с. 28]

За умов посиленої конкурентної боротьби, для забезпечення та підвищення власних конкурентних позицій, підприємства зорієнтовані на пошук та використання можливостей формування нових конкурентних переваг. Останні, характеризують значну компетентність суб'єкта в напрямі розвитку конкурентного потенціалу, в порівнянні із аналогічними підприємствами. Особливістю конкурентних переваг є ознака більшого рівня привабливості з боку споживачів, вигідніших умов на внутрішньому чи зовнішньому ринках, фінансової стабільності та інших параметрів, в яких виявляється фактичний розвиток суб'єкта в конкурентному бізнес-оточенні.

Існування різних підходів до визначення конкурентних переваг пов'язано із наявністю різних їх видів, а саме за місцем походження

конкурентні переваги можуть бути як внутрішні, так і зовнішні; за рівнем стійкості – стійкі та нестійкі; за методом отримання інновації – переваги переміщення, отримані внаслідок навчання; відповідно до методу конкуренції – цінові та нецінові переваги. За змістовною характеристикою конкурентні переваги можуть проявлятися в якості продукції, ціні, витратах використання споживачем, якості післягарантійного обслуговування тощо [156, с. 86-88].

Одним із перших хто надав визначення конкурентним перевагам був Ансофф І. В. У подальшому більш ґрунтовні дослідження конкурентних переваг проводилися Портером М., який виокремив два їх види: переваги конкурентоздатності та порівняльні переваги [165]. Останні, Портер М. трактував як ті, що надають можливості підприємствам вигідно реалізовувати продукцію на ринку, мати вищу прибутковість в порівнянні із підприємствами-конкурентами. Такі переваги зазвичай виникають внаслідок впливу географічно-демографічних та економічних чинників. Водночас, у визначення конкурентних переваг закладено більше характеристик, які продукуються господарюючими суб'єктами у вигляді якості продукції, нижчих витрат, асортиментного різноманіття, цінової політики, дієвості маркетингу, умов та засобів виробництва, специфіки реалізації, що в сукупності визначає перевагу суб'єкта в галузі, в порівнянні з іншими суб'єктами господарювання [165, с. 23-24].

В загальному, процеси продукування конкурентних переваг ґрунтуються на таких напрямках як: інституційний, ринковий та ресурсний. В залежності від обраного напрямку чи їх поєднання, господарюючий суб'єкт може посилювати власні конкурентні позиції та, відповідно, забезпечувати поступовий процес підвищення конкурентоздатності. За інституційним напрямом, продукування конкурентних переваг підприємством акумулюються інструменти вчасного пристосування до умов та змін внутрішнього та зовнішнього бізнес-оточення, вміло налагоджуються ринково-галузеві взаємовідносини, покращується соціалізація суб'єкта із

виокремленням його характеристик як важливого елемента в цілісній системі. За ринковим напрямом формування нових конкурентних переваг, підприємство визначає власну конкурентну позицію в галузі та в ринковому бізнес-оточенні із окресленням особливостей, які визначають більшу ефективність, в порівнянні із підприємствами-конкурентами. Відповідно до ресурсної концепції, господарюючий суб'єкт має змогу формувати конкурентні переваги шляхом ефективного використання ресурсного забезпечення, фінансових, матеріальних, виробничих, інвестиційних, трудових та інших ресурсів [132, с. 60; 56]. Кожний підхід щодо продукування конкурентних переваг є дієвим, водночас на нашу думку, отримання очікуваного ефекту у вигляді появи конкурентної переваги, можна пришвидшити шляхом поєднання інституційного та ресурсного підходів, що дозволить підприємству досягнути плановий рівень конкурентоздатності на зовнішньому ринку.

Барні Д. Б. у своїх працях доводив, що запорукою отримання конкурентних переваг є уміле поєднання ресурсного забезпечення підприємства та сукупності компетенцій, уміння, навичок персоналу. Перші як матеріальні, так і нематеріальні ресурси для продукування конкурентних переваг повинні відрізнятися цінністю, неуніверсальними підходами до поєднання та ін. [177, 165, с. 25].

На рис. 1.4 зображено процесний базис формування конкурентних переваг підприємства для розвитку ЗЕД, який необхідний для продукування інновацій, забезпечення можливостей підвищення міжнародної конкурентоздатності, зміцнення конкурентних позицій на зовнішньому ринку. Процесний базис формування конкурентних переваг підприємства для розвитку ЗЕД ґрунтується на удосконаленні низки управлінських процесів в напрямі організації співпраці із суб'єктами-партнерами міжнародного ринку, вдосконалення підсистеми управління витратами, формування планування конкурентоздатності у ЗЕД, використання адаптаційного інструментарію, вдосконалення діагностичного та оціночного базисів.

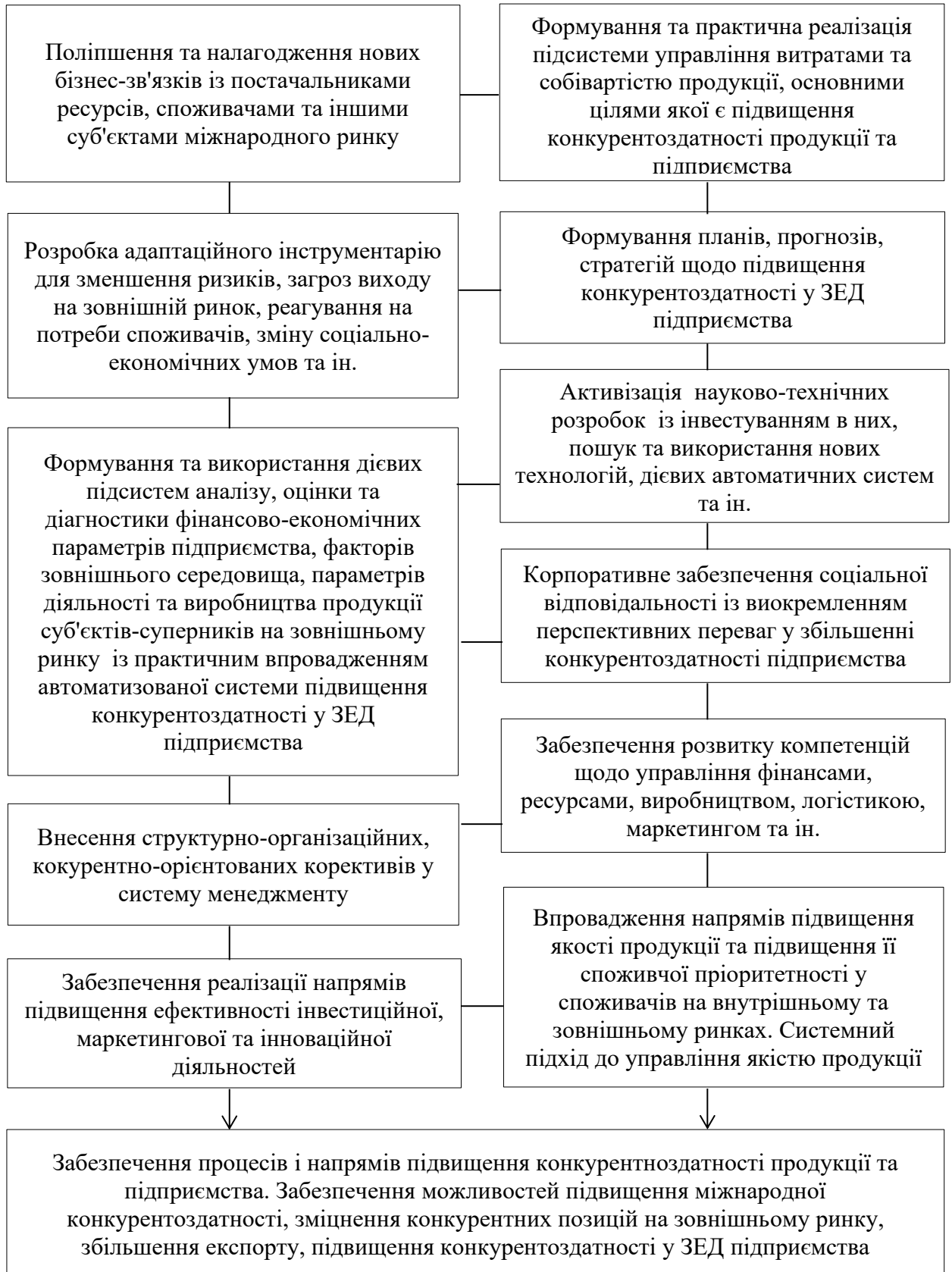


Рис. 1.4. Процесний базис формування конкурентних переваг підприємства для розвитку ЗЕД*

*сформовано автором за: [165, 27-29; 120, с. 27]

Також, процесний базис формування конкурентних переваг підприємства для розвитку ЗЕД базується на оптимізації науково-технічних розробок, забезпечення соціальної відповідальності та розвитку компетенцій персоналу, внесення структурно-організаційних змін та системного підвищення якості продукції.

Омельяненко Т. В., Барабась Д. О., Вакуленко А. В. зазначають основні (базові) чинники, які впливають на специфіку та визначають рівень конкурентоздатності підприємства. Зокрема, такі як:

- частка ринку, на якому провадить бізнес підприємство (в контексті внутрішніх та зовнішніх ринкових сегментів збуту продукції);
- інвестиційний та інноваційний потенціали, виробничі фонди та збутові потужності підприємства;
- стратегічне цілеспрямовання та визначена підприємством стратегія підвищення конкурентоздатності у ЗЕД, від яких залежать формування нових конкурентних переваг, відповідність міжнародним стандартам якості продукції, перспективи розширення зовнішніх ринків збуту продукції тощо;
- управлінський потенціал та ефективність менеджменту, організація процесів, пов'язаних із забезпеченням відповідного рівня конкурентоздатності продукції, покращення виробничо-технологічних, збутових процесів, виробництва інноваційних видів продукції, моніторингу та коригування обраної конкурентної стратегії розвитку ЗЕД та ін.;
- параметри ведення бізнесу в попередніх періодах, зокрема динаміка отримання чистого прибутку від реалізації продукції, який у значній мірі характеризує стан конкурентоздатності підприємства [116, с. 84-95; 74].

Безумовно, вище наведені чинники забезпечення конкурентоздатності підприємства у ЗЕД є базовими, натомість важливим для дослідження є систематизація внутрішніх (виробничих, техніко-технологічних, маркетингових, інноваційних, фінансово-ресурсних, трудових, організаційно-управлінських) та зовнішніх факторів (макроекономічних, галузевих, чинників міжнародної економіки) [74].

Термінологічна систематизація визначення «управління конкурентоздатністю підприємства»

Автор	Визначення
Тарнавська Н. П. [144, с. 158]	Процес системного формування, розвитку та використання спільного пролонгованого досвіду поєднання матеріальних і нематеріальних активів (як комплексу знань, умінь і навичок) підприємства на стратегічному і тактичному рівнях через механізм інноваційного розвитку, який забезпечує продукування ексклюзивних конкурентних переваг.
Балдинюк В. М. [9]	Виконання загальних функцій управління, тобто планування, організації, мотивації, контролю, які визначають стратегію та політику у сфері створення та реалізації конкурентоспроможних товарів, цілі та відповідальність у цій сфері діяльності суб'єкта господарювання, які реалізуються за допомогою таких засобів, як планування конкурентоспроможності, оперативне управління.
Дмитрієв І.А., Кирчата І.М., Шершенюк О.М. [47, с. 205]	Процес планування, забезпечення необхідного рівня підвищення конкурентоспроможності продукції за допомогою цілеспрямованого впливу на умови і чинники, що формують конкурентоспроможність.
Кравченко О.М., Кула М.В., Левицький Д.В. [67, с. 15]	Діяльність, спрямована на формування управлінських рішень, які зі свого боку повинні бути спрямовані на протистояння зовнішнім впливам і досягнення лідерства відповідно до поставлених стратегічних цілей.
Лупак Р. Л., Васильців Т. Г. [95, с. 258]	Характеристика, яка відображає відповідність певної продукції конкретним потребам споживача, що включають переваги й вимоги до споживчих властивостей продукції та витрати на її придбання порівняно з конкурентною продукцією, представленою на ринку в певний момент часу.
Цибульська Е. І. [156, с. 146]	Певний аспект менеджменту підприємства, спрямованого на формування, розвиток та реалізацію конкурентних переваг та забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта економічної конкуренції.
Вакуленко Ю.В., Олійник А.С., Гевленко О.Є. [19, с. 12]	Даний процес характеризує підфункцію менеджменту, яка має цілеспрямовану дію на існуючий і майбутній рівень конкурентоспроможності у порівнянні з підприємствами, що виробляють аналогічну продукцію.
Руснак А.В., Надточій І.І. [129, с. 66]	Організована сукупність принципів, методів, інструментів та процесів, спрямованих на забезпечення здатності підприємства зберігати і розвивати свої конкурентні переваги в умовах ринкової економіки.
Авторська інтерпретація	Організаційно-процесна активізація дій персоналу щодо оцінки конкурентів, продукування конкурентних переваг, забезпечення стратегічного розвитку із удосконаленням функцій менеджменту, зокрема інноваційної, інвестиційної, маркетингової діяльності, планування і регулювання.

У табл. 1.3 досліджено наукові погляди щодо визначення управління конкурентоздатністю підприємства, в яких воно розглядається як системний процес, планування, характеристика, аспект управління суб'єктом, підфункція менеджменту, сукупність науково-методичного інструментарію. Сформовано авторське визначення управління конкурентоздатністю підприємства, яке зосереджене на організаційно-процесному посиленні дій персоналу, стратегічному розвитку та функціональному вдосконаленню менеджменту.

Визначення системи управління конкурентоздатністю у ЗЕД промислових підприємств нами пропонується розглядати відповідно до семантичного трикутника Фреге Г., за теорією якого у визначенні в повній мірі розкриваються взаємовідношення складових (рис. 1.5) [93].

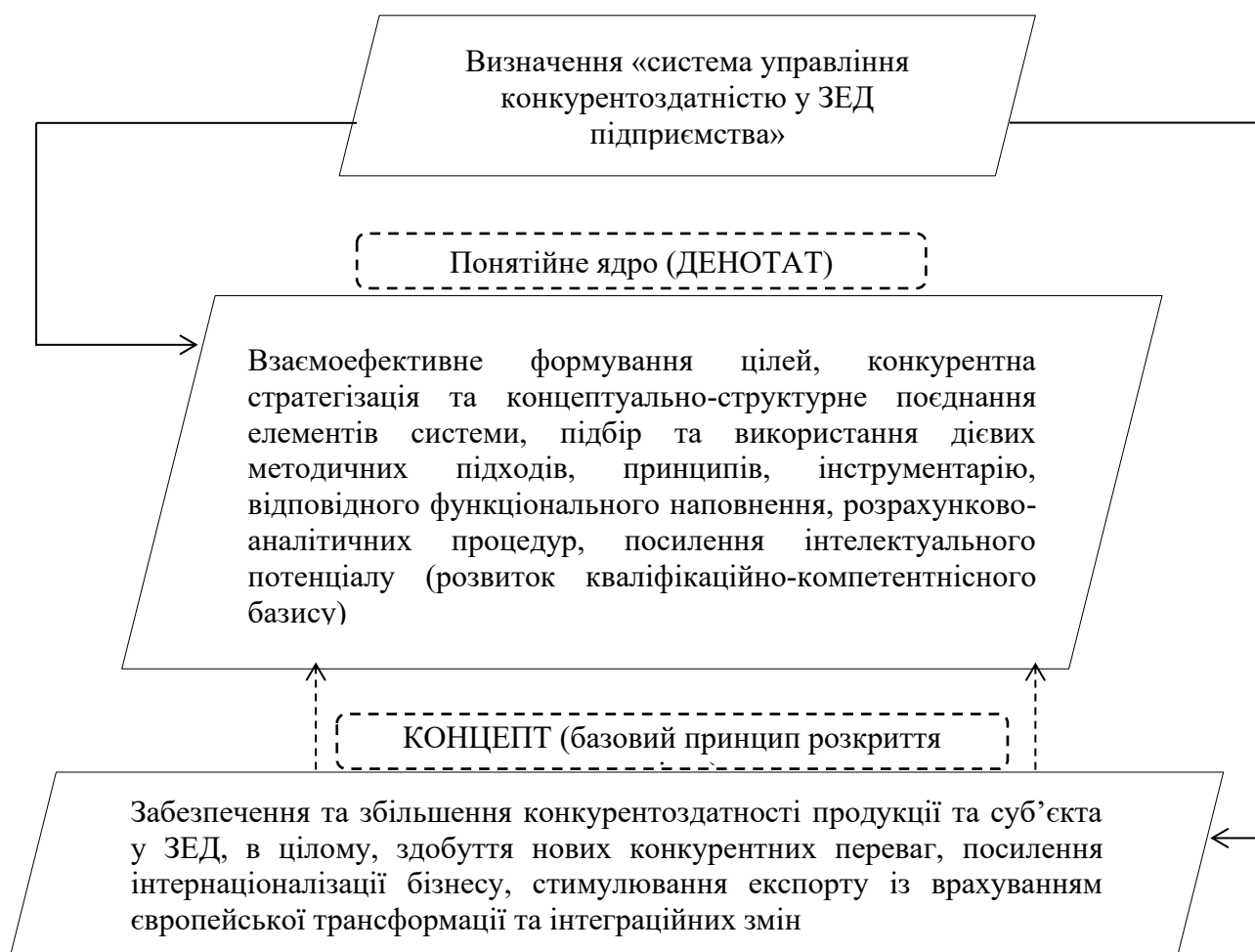


Рис. 1.5. Семантичний трикутник Фреге Г. визначення до «системи управління конкурентоздатністю у ЗЕД підприємства»

Базик О. В. зазначає, що управління конкурентоздатністю підприємства базується на формуванні, збереженні та розвитку саме тих конкурентних переваг за якими можна ідентифікувати господарюючий суб'єкт на ринку і, які характеризують існуючу позитивну динаміку фінансових параметрів [7, с. 61; 74].

Управління конкурентоздатністю кожного підприємства передбачає проведення ряду етапів, на першому з яких проводиться ґрунтовний аналіз внутрішнього та зовнішнього бізнес-середовища підприємства. Для підприємств, які зорієнтовані на підвищення конкурентоздатності у ЗЕД, доволі важливим етапом, крім внутрішнього аналізу, є аналіз, оцінювання та діагностика зовнішнього бізнес-середовища (існуючого – на якому підприємство вже провадить власну діяльність та того зовнішнього ринку на який суб'єкт планує «вийти»).

Під час аналізу внутрішнього та зовнішнього бізнес-середовища функціонування промислового підприємства використовується досить значний обсяг видів оцінювання, SWOT-аналіз, бенчмаркінг тощо. На першому етапі управління конкурентоздатністю визначаються наявні можливості підприємства, існуючі та потенційні ризики і загрози ведення бізнесу, основні чинники досягнення успіху. Зібрана та систематизована інформація у вигляді аналітичних даних надає змогу оцінити конкурентний потенціал та наявний рівень конкурентоздатності господарюючого суб'єкта, що в подальшому є основою для обрання дієвих конкурентних стратегій. Доволі трудомістким процесом є другий етап управління конкурентоздатністю суб'єкта, адже саме на ньому визначаються цілі (поточні, стратегічні), можливості суб'єкта в напрямі підвищення конкурентоздатності. Цибульська Е. І. акцентує увагу, що під час формування конкурентних стратегій повинні бути виокремлені стратегії продукування нових конкурентних переваг, стратегії забезпечення конкурентоздатності господарюючого суб'єкта із формуванням стратегічного бачення його конкурентної поведінки.



Рис. 1.6. Теоретико-методичне підґрунтя «управління конкурентоздатністю підприємства»*

*сформовано автором за: [95, с. 259; 92, с. 35]

Беззаперечним фактом є те, що на останньому етапі управління конкурентоздатністю підприємства, управлінський персонал зорієнтований на реалізацію обраних конкурентних стратегій. Зокрема, деталізуються заходи впровадження стратегічних напрямів забезпечення та підвищення конкурентоздатності продукції, так і підприємства, формується план дій, удосконалюються управлінські функції, проводиться моніторинг результатів впровадження обраних конкурентних стратегій.

За визначеними відхиленнями та оцінкою інтегральних показників конкурентоздатності продукції та підприємства визначається ефективність реалізації конкурентних стратегій та, в цілому, ефективність управлінських процесів щодо підвищення конкурентоздатності [156, с. 146].

На рис. 1.6 досліджено теоретико-методичне підґрунтя управління конкурентоздатністю підприємства, яке передбачає використання засад теорії розвитку та, як методичної основи, теорій управління, маркетингу та економіко-математичного моделювання. Усі зазначені теорії, в сукупності, чинять вплив на концептуальні засади в управлінні конкурентоздатністю підприємства та є основою для відповідальних менеджерів під час реалізації управлінських функцій та прийняття рішень.

Дмитрієв І. А., Кирчата І. М., Шершенюк О. М. наголошують увагу на відсутності у міжнародних стандартах ISO поняття управління конкурентоздатністю підприємства, натомість у зазначених стандартах надається визначення «управління якістю». Водночас, система управління конкурентоздатністю підприємства повинна функціонально вдосконалювати систему управління якістю шляхом формування та реалізації конкурентних стратегій, покращення планування та прогнозування, діагностики зовнішнього ринку та підприємств-конкурентів.

Система управління конкурентоздатністю кожного підприємства є складовою системи менеджменту, яка, водночас, функціонально взаємопов'язана із нею, спрямована на формування конкурентних переваг, поліпшення фінансового стану, підвищення конкурентоздатності продукції, в

тому числі, й в аспекті розвитку ЗЕД. Через те, необхідним є використання існуючих науково-методичних підходів до управління конкурентоздатністю, удосконалення стратегічного управління, процесів планування конкурентоздатності продукції, удосконалення принципів та методик менеджменту в напрямі забезпечення конкурентоздатності підприємства.

На основі сформованого концептуального базису, управління конкурентоздатністю підприємства доцільно розглядати за трьома підходами, такими як системний, ситуаційний та процесний. Відповідно, до останнього як управління конкурентоздатністю підприємства, так і процеси її підвищення є рядом дій щодо формування та впровадження основних функцій менеджменту, зокрема, таких як цілеспрямовання, планування, прогнозування, організація, аналіз та оцінка, мотивація, контроль для забезпечення та продукування нових конкурентних переваг, підвищення рентабельності діяльності, зміцнення позицій на зовнішніх ринках збуту продукції та ін. Система управління та підвищення конкурентоздатності підприємства повинна бути цільово зорієнтована, що передбачає виокремлення необхідних для досягнення планів, цілей в контексті збільшення рівня конкурентоздатності продукції та суб'єкта в цілому, покращення оціночних параметрів суб'єктів управління. Таким чином, реалізується така досить важлива функція управління конкурентоздатністю підприємства як цілеспрямовання та цілевизначення. Наступним важливим процесом та, водночас, функцією управління конкурентоздатністю підприємства є планування, яке цілеспрямоване на визначення поточних і стратегічних цілей, формування та реалізацію конкурентних стратегій, впровадження рішень в напрямі збільшення конкурентоздатності продукції та формування конкурентних переваг для розширення внутрішнього та зовнішнього ринків. За допомогою проведення ґрунтовного аналізу та оцінки конкурентоздатності продукції та підприємства, відповідальний управлінський персонал контролює рівень досягнення поставлених планів, заходів, стратегій, цілей. Функція контролю надає можливість вчасно

коригувати раніше прийняті плани та стратегічні орієнтири, що надає змогу забезпечити отримання поставлених цілей щодо підвищення конкурентоздатності підприємства. Мотивація як функція управління конкурентоздатністю підприємства передбачає використання усіх можливих та найбільш прийнятних заходів щодо підвищення рівня внутрішньої готовності суб'єкта до провадження та реалізації програм, планів, стратегій підвищення конкурентоздатності. Поліпшення соціально-психологічного клімату, заохочення працівників, донесення кожному цілей та перспектив забезпечення конкурентоздатності та розвитку підприємства дозволяє пришвидшити досягнення стратегічних планів підвищення рівня конкурентоздатності, продукування нових конкурентних переваг, зростання прибутковості тощо. Функція організації в системі управління конкурентоздатністю підприємства передбачає практичне удосконалення функціонального наповнення, зокрема формування планів, прогнозів, підсистеми оцінювання, розподіл обов'язків, узгодженість дій підвищення продуктивності [47, с. 227-229].

Управління конкурентоздатністю підприємства в напрямі розширення зовнішніх ринків збуту продукції є складним, поетапним та спрямованим процесом, який у функціональному аспекті повинен вдосконалювати систему менеджменту в цілому. Основними елементами управління конкурентоздатністю промислового підприємства є:

- оцінювання, аналіз, моніторинг в динаміці стану фінансово-господарської діяльності підприємства;
- визначення ендогенних та екзогенних факторів впливу на рівень конкурентоздатності продукції та підприємства із визначенням найбільш вагомих, якісне та кількісне оцінювання усіх факторів впливу;
- дослідження міжнародного бізнес-середовища, усіх аспектів ведення зовнішньої торгівлі, кон'юнктури зовнішніх ринків тощо;

- визначення підходів до оцінювання конкурентоздатності продукції та підприємства за попередньо встановленими критеріями та інтегральними значеннями;
- пошук та реалізація ефективних методів, інструментарію, напрямів підвищення конкурентоздатності у ЗЕД підприємства;
- формування планів, прогнозів із удосконаленням науково-методичних підходів стратегічного планування;
- встановлення процесів прийняття управлінських рішень в напрямі підвищення конкурентоздатності суб'єкта із визначенням отриманих ефектів та понесених витрат;
- удосконалення функціональних елементів системи управління підприємством та ін. [74].

1.2. Методи та принципи підвищення конкурентоздатності у ЗЕД підприємств

Варто розглянути специфіку цінової та нецінової конкуренції як практичних методів, які використовуються управлінцями промислових підприємств. За ціновим методом конкурентоздатність підвищується шляхом зниження цін на продукцію та, тим самим, досягається збільшення обсягів її реалізації. На практиці такий метод конкуренції здебільшого використовується підприємствами, які займають лідируючі позиції на ринку, а також фінансове становище яких дозволяє використовувати такі прийоми. Існує кілька різновидів цінової конкуренції, а саме такі як цінова війна, ціновий прорив, стримування та маневрування цінами. Найбільш стандартним та результативним ціновим методом конкуренції є цінова війна, за якого окремими господарюючими суб'єктами суттєво знижуються ціни на продукцію, що витісняє з ринку підприємств-суперників, які не здатні протистояти таким діям. На ринку для якого продукція підприємства має

значний попит з боку споживачів, може використовуватися метод цінового прориву. Водночас, для таких підприємств важливим є аналіз співвідношення витрат та отриманої ефективності, зростаюча результативність фінансово-господарської діяльності та активізація інноваційної діяльності. Такий метод зазвичай використовується для відносно нової для ринку продукції із кращими, ніж у підприємств-суперників, якісними характеристиками. На ринку країн в яких особливо відчутний вплив інфляційних процесів, окремими підприємствами використовується прийом стримування цін. Останній, вимагає формування досить ґрунтовних прогнозів щодо підвищення конкурентоздатності та стабільності фінансово-економічного становища. Через те, далеко не усі господарюючі суб'єкти, намагаючись підвищити конкурентоздатність за методами цінової конкуренції, використовують такий метод як «стримування цін». Виробляючи продукцію, яка на ринку користується сталим еластичним попитом, управлінці можуть розглядати такий метод конкуренції як маневрування цінами, а саме наданням знижок на товари, коригування ціни або її вирівнювання для видів продукції з різними якісними характеристиками [165, с. 18-19]. На сьогодні, в законодавстві передбачено низку заходів для захисту та розвитку конкуренції, які ґрунтуються на моніторингу антимонопольного комітету України щодо недопущення недобросовісної конкуренції, участі у прийнятті законів у сфері конкурентних відносин, активізації міжнародного співробітництва.

Також, підприємство може використовувати метод демпінгових цін, за яким передбачається зниження ціни на певні види продукції без покриття витрат на її виробництво. Такий ціновий прийом пов'язаний із значними фінансовими ризиками у певному періоді господарювання, адже підприємства, які його використовують, з часом, поступово підвищують ціни на таку продукцію. Виготовляючи продукцію, яка характеризується сезонністю, під час зниження попиту на неї, підприємством використовуються методи сезонного розпродажу. Будь-який метод цінової

конкуренції вимагає обґрунтування, виваження очікуваних ефектів, що пов'язано із відсутністю подекуди планової результативності внаслідок ідентичних дій-відповідей підприємств-суперників. Водночас, при веденні цінової конкуренції потрібно брати до уваги зниження рівня прибутковості, фінансові ризики, складнощі в прогнозуванні процесів забезпечення конкурентоздатності, законодавчі обмеження в окремих країнах, можливі прояви зниження репутації підприємства.

Більш популярним підходом забезпечення підвищення конкурентоздатності є методи нецінової конкуренції, із використанням яких підприємство реалізує заходи, що продукують розвиток. Такі методи зорієнтовані на поглиблене дослідження продукції та бізнесу підприємств-суперників для поліпшення якості власних виробів, методів, маркетингової діяльності, післягарантійного обслуговування, забезпечення відповідності міжнародним стандартам якості, підвищення ефективності інноваційної діяльності тощо. Визначальним елементом в неціновій конкурентній боротьбі виступає покращення якісних характеристик продукції підприємств, що дозволяє підвищувати попит на неї та, відповідно, обсяги реалізації як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

У ЗЕД проблематика підвищення конкурентоздатності за неціновими методами для вітчизняних підприємств ґрунтується на забезпеченні відповідності продукції міжнародним стандартам якості, а також в отриманні переваг за технічними її характеристиками. Для активізації ЗЕД та поліпшення конкурентоздатності, вітчизняні промислові підприємства повинні бути зорієнтовані на виробництві інноваційної продукції, яка в повній мірі зможе задовольнити попит на зовнішньому ринку із забезпеченням надійних експлуатаційних характеристик та поліпшеним післягарантійним обслуговуванням. Зазначимо, що нецінові методи конкурентної боротьби часто використовуються підприємствами виробниками із достатніми для розвитку фінансово-економічними параметрами в країнах із розвинутою економікою. Натомість, більшість

вітчизняних промислових підприємств віддає перевагу ціновій конкуренції, що пов'язано із неспроможністю наразі в достатній мірі продукувати технічні переваги, виробляти інноваційні види продукції тощо [142, с. 976-977].

Нами досліджено фундаментальні принципи управління конкурентоздатністю підприємства, які є необхідними для досягнення поставлених цілей, мети в напрямі інтенсифікації ЗЕД, серед них такі як:

1. Принцип практичної реалізації полягає на тому, що під час управління конкурентоздатністю продукції та підприємства, рішення управлінського персоналу повинні ґрунтуватися на раціональності, існуючих методичних підходах менеджменту, логічній послідовності із забезпеченням прийняття їх на практиці. Також, управлінські рішення повинні бути реалістичними до виконання на основі аналізу та оцінки власних можливостей щодо забезпечення та підвищення конкурентоздатності підприємства.

2. Принцип науковості - система підвищення конкурентоздатності підприємства формується та впроваджується на основі науково-методичних підходів, концептуальних засад управління, принципів розвитку, що надає можливість реалізувати поставлені цілі та, за необхідності, удосконалити структурні складові системи.

3. Принцип обґрунтування вагомості об'єктів управління та підвищення конкурентоздатності підприємства спрямований на визначенні та виокремленні першочергових та другорядних об'єктів управління, що надає можливість приділити увагу управлінського персоналу на вирішення найвагоміших проблемних аспектів та тих, які підлягають розгляду в перспективі із урахуванням наявних можливостей.

4. Принцип альтернативності полягає у використанні альтернативних планів, заходів, підходів, управлінських рішень щодо забезпечення та підвищення конкурентоздатності продукції та підприємства у ЗЕД. Наприклад, при формуванні конкурентної стратегії підприємства та при її

реалізації, управлінським персоналом мають бути виокремлені альтернативні варіанти для можливості її коригування та удосконалення.

5. Принцип системності передбачає використання системного підходу, а саме детального визначення та забезпечення взаємозв'язків між суб'єктами і об'єктами при формуванні системи підвищення конкурентоздатності підприємства. Повинні бути наявні функціональні взаємозв'язки між системою менеджменту підприємства та системою підвищення конкурентоздатності, що дозволяє реалізувати конкурентні стратегії, визначати та реагувати на внутрішні і зовнішні впливи на конкурентоздатність тощо.

6. Принцип послідовності дій, зорієнтований на забезпечення впровадження напрямів збільшення конкурентоздатності продукції, підприємства, формування нових конкурентних переваг, реалізацію конкурентної стратегії у відповідності до визначених етапів.

7. Принцип формування нових конкурентних переваг та інноваційного розвитку ґрунтується на необхідності визначення сильних та слабких сторін підприємства як об'єкта менеджменту, проведення оцінки, аналізу та діагностики усіх суб'єктів управління з метою обрання та реалізації найоптимальнішої (реалістичної до виконання, дієвої) конкурентної стратегії та виробництва інновацій.

8. Принцип єдності має на меті підвищення конкурентоздатності продукції та підприємства, в цілому, шляхом використання усіх наявних можливостей, відповідно до кожного напрямку діяльності. Йдеться про визначення елементів економічного потенціалу підприємства із виокремленням взаємозв'язків та взаємозалежностей між ними для формування та досягнення конкурентних цілей.

9. Принцип гнучкості та адаптивності передбачає вчасне реагування на зміну умов та вплив факторів внутрішнього та зовнішнього бізнес середовища господарювання, виявлення ризиків, вчасне пристосування до них з метою недопущення значного впливу негативних факторів. В даному

аспекті, важливим є удосконалення ризик-менеджменту та формування дієвих адаптаційних механізмів в системі підвищення конкурентоздатності підприємства у ЗЕД.

10. Принцип цільового взаємозв'язку передбачає забезпечення співставленості обраних конкурентних стратегій, напрямів та заходів підвищення конкурентоздатності продукції та підприємства візії, місії та основних цілей розвитку виробничої системи.

11. Принцип ринкового спрямування використовується для розвитку господарюючого суб'єкта та підвищення конкурентоздатності у ЗЕД усіх ринкових можливостей, врахування інтеграційно-інноваційних змін, тенденцій ринку, врахування змін попиту на продукцію, впливу факторів зовнішнього бізнес-оточення ведення бізнесу тощо. Використання зазначеного принципу є досить важливим для забезпечення ефективного впровадження системи підвищення конкурентоздатності підприємства у ЗЕД [47, с. 229-230].

Євтушенко Н. О., Байдін М. В. акцентують увагу на тому, що для підвищення конкурентоздатності підприємства необхідним є проведення ряду стратегічних заходів, зокрема на основі формування, відповідного механізму управління конкурентоздатністю суб'єкта. Даний механізм ґрунтується на визначенні стратегічного цілеспрямування господарюючого суб'єкта, формуванні відповідних програм та планів (поточних та стратегічних). При цьому необхідним є аналіз результативності реалізації попередньо визначених стратегічних планів. Оцінювання фінансово-господарської діяльності підприємства надає можливість визначити можливості до розвитку за усіма елементами економічного потенціалу, водночас і виявити слабкі сторони господарювання, існуючі ризики. Ключову роль в управлінні конкурентоздатністю підприємства відіграє вірний вибір відповідної конкурентної стратегії та напрямів її впровадження. Для цього, крім дослідження внутрішнього бізнес-середовища підприємства, необхідним є аналіз впливу факторів зовнішнього середовища із

виокремленням найбільш суттєвих. Важливою складовою управління конкурентоздатністю підприємства є оцінювання отриманих результатів в напрямі розширення зовнішніх ринків збуту, формування нових конкурентних переваг, удосконаленні маркетингової діяльності, зміцнення конкурентної позиції на визначених ринкових сегментах збуту продукції тощо [50, с. 33-34; 76]

Лозовський О., Дячук М., досліджуючи стратегічне управління конкурентоздатністю підприємства, зазначають, що його базовою метою є спрямованість на забезпечення розвитку суб'єкта за нестабільних умов та впливу значної кількості загроз. Результативність системи управління конкурентоздатністю підприємства залежить від удосконалення інноваційної діяльності, впровадження новітніх технологій, формування інформаційного базису щодо визначення як слабких, так і сильних аспектів господарювання суб'єкта, удосконалення управлінських процесів, мотивації персоналу до отримання поставлених цілей, вдосконалення стратегічного планування та формування конкурентних переваг [94, с. 34; 76].

Актуальним на сьогодні є ідентифікація проблематичних аспектів в управлінні конкурентоздатністю у ЗЕД промислових підприємств, базовими серед яких є:

- війна рф проти України, відсутність динамічного економічного розвитку, законодавчо-політична нестабільність тощо;
- низький рівень конкурентоздатності продукції промислових підприємств, невідповідність стандартам якості, недосконала цінова політика, відсутність активізації інноваційної діяльності;
- високий ступінь зносу основних засобів промислових підприємств, потреба в технологічному оновленні виробничих потужностей, що здійснює вплив на рівень якості продукції та формування нових конкурентних переваг;
- необхідність використання автоматизованих систем підвищення конкурентоздатності у ЗЕД промислових підприємств;

– потреба розширення інформаційного базису для проведення оцінки, аналізу господарювання із метою підвищення ефективності рішень управлінського персоналу;

– потреба формування та реалізації стратегії підвищення конкурентоздатності продукції і розширення зовнішніх ринків збуту на основі визначених можливостей суб'єкта [7, с. 65; 76].

– необхідність зменшення впливу негативних внутрішніх та зовнішніх чинників бізнес-середовища на фінансово-господарську діяльність підприємства, формування нових конкурентних переваг, підвищення якісних характеристик виробів;

– низька інвестиційна привабливість вітчизняних промислових підприємств, що пов'язано із воєнною агресією та викликаною нею соціально-економічною нестабільністю країни;

– потреба в формуванні механізмів розширення зовнішніх ринків збуту продукції промислового підприємства та підвищення ефективності ЗЕД тощо [76].

До проблем забезпечення конкурентоздатності вітчизняних промислових підприємств, також, варто віднести, такі як: високий рівень інфляції; завищені відсотки за користування фінансовою позичкою; нестабільність курсу національної валюти; низький рівень ліквідності підприємств; труднощі із постачанням сировини та із реалізацією продукції; підвищені ризики та загрози для ведення бізнесу; зниження платоспроможності споживачів продукції; міграційні процеси, які пов'язані із військовим станом; недостатня державна підтримка, що обумовлено спрямованістю на фінансування військових потреб; недостатнє енергетичне забезпечення, внаслідок збройної агресії РФ проти України; посилена конкуренція із іноземними виробниками продукції [14; 76].

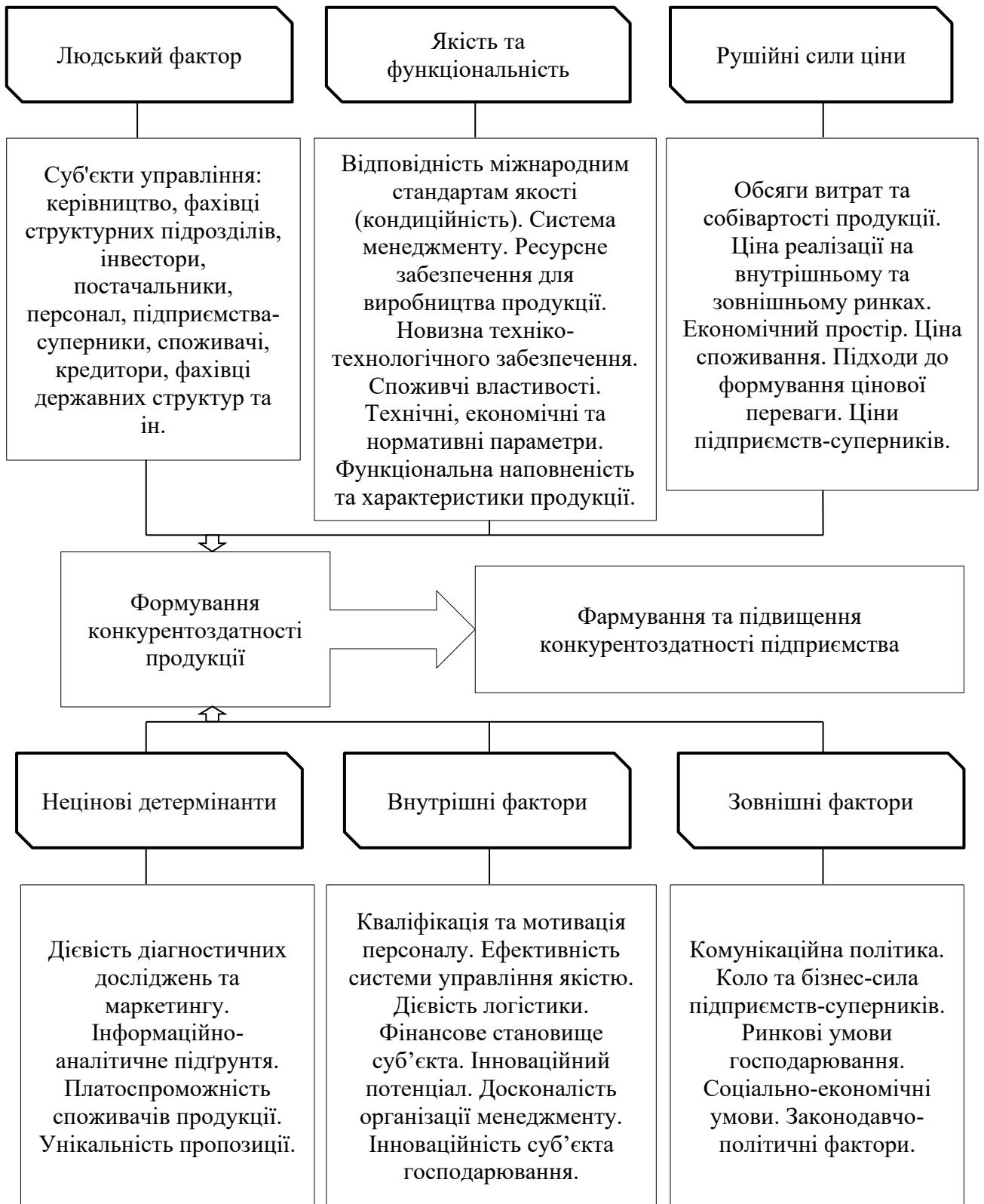


Рис. 1.7. Фактори формування та підвищення конкурентоздатності підприємства*

*сформовано автором за: [51; 23; 22]

Нами визначено фактори формування та підвищення конкурентоздатності підприємства, до яких належать: людський чинник, якість та функціональність, рушійні сили ціни, нецінові детермінанти, внутрішні та зовнішні фактори, які при ефективному управлінні дозволяють продукувати нові конкурентні переваги та масштабувати діяльність на міжнародному рівні (рис. 1. 7).

На сьогодні, промислові підприємства функціонують в умовах посиленої конкурентної боротьби, змін умов ведення бізнесу, за наявності значної кількості загроз діяльності. Через те, на кожному підприємстві відповідальними фахівцями повинні відслідковуватися потреби та вимоги споживачів продукції, використовуватися інноваційні підходи до виробництва продукції та до управління в розрізі кожного структурного підрозділу. Актуальним є розробка поточних та стратегічних планів забезпечення та підвищення рівня конкурентоздатності продукції та господарюючого суб'єкта в цілому. Формування таких планів, напрямів підвищення конкурентоздатності підприємства вимагає підбору та впровадження відповідних дієвих методів, підходів та інструментів. Управлінські рішення менеджерів повинні прийматися на основі поглибленого аналізу, оцінювання та діагностики показників ведення бізнесу із формуванням стратегічних планів підвищення конкурентних позицій.

Одним із дієвих методів підвищення конкурентоздатності підприємства та зміцнення конкурентних позицій є удосконалення підходів до проведення маркетингових досліджень, а саме вивчення цільової аудиторії, кон'юнктурної специфіки внутрішнього та зовнішнього ринків, суб'єктив-суперників із формуванням асортиментної та комунікаційної політики. Після обґрунтування проблематичних аспектів господарювання підприємства, відповідальним менеджерам для прийняття ефективних управлінських рішень в напрямі підвищення конкурентоздатності, потрібно проводити маркетингові дослідження, такі як: дослідження умов внутрішнього та зовнішнього ринків, прихильність споживачів, рівень їх довіри, дослідження

та аналіз міжнародних ринків збуту продукції, кон'юнктурна специфіка ринків, проведення аналізу та моніторингу цін, дистрибуції та ін.

Зібрані інформаційні дані повинні вчасно відображати усі аспекти ведення бізнесу, на тому чи іншому ринковому сегменті. Також, необхідним є проведення поглибленого аналізу зібраних інформаційних даних, аналітику яких можна сформулювати за допомогою таких програм як техніка Rasch, SPSS та SEM [6, с. 67-68].

Від повноти зібраної інформації та від якості аналізу підприємств-суперників залежать прийняті управлінські рішення в напрямі підвищення та забезпечення, в перспективі, власних конкурентних позицій. Позитивним для підприємства є формування такого інформаційного базису про конкурентів на внутрішньому та зовнішньому ринках, який би містив дані щодо їх цілей, місії, стратегічних напрямів розвитку, слабких та сильних сторін господарювання [117, с. 19].

На рис. 1.8 схематично представлено складові управлінсько-методичної парадигми формування та підвищення конкурентоздатності підприємства, яка ґрунтується на формуванні системно-концептуального мислення, розвитку стратегічного планування та інноваційно-інвестиційного потенціалу, врахування пріоритетності часового фактора, формування інтелектуального капіталу, врахування інноваційних змін та спрямування до інтернаціоналізації бізнесу.

Системно-концептуальне мислення передбачає формування власних концептуальних засад щодо напрямів забезпечення та підвищення конкурентоздатності підприємства, які реалізуються у цілісній системі із впорядкованим взаємозв'язком між складовими. Системний підхід до управління підприємством та забезпечення конкурентоздатності розглядає суб'єкта під вектором наявності взаємопов'язаних підсистем, структурних підрозділів, взаємозв'язків із зовнішнім середовищем.

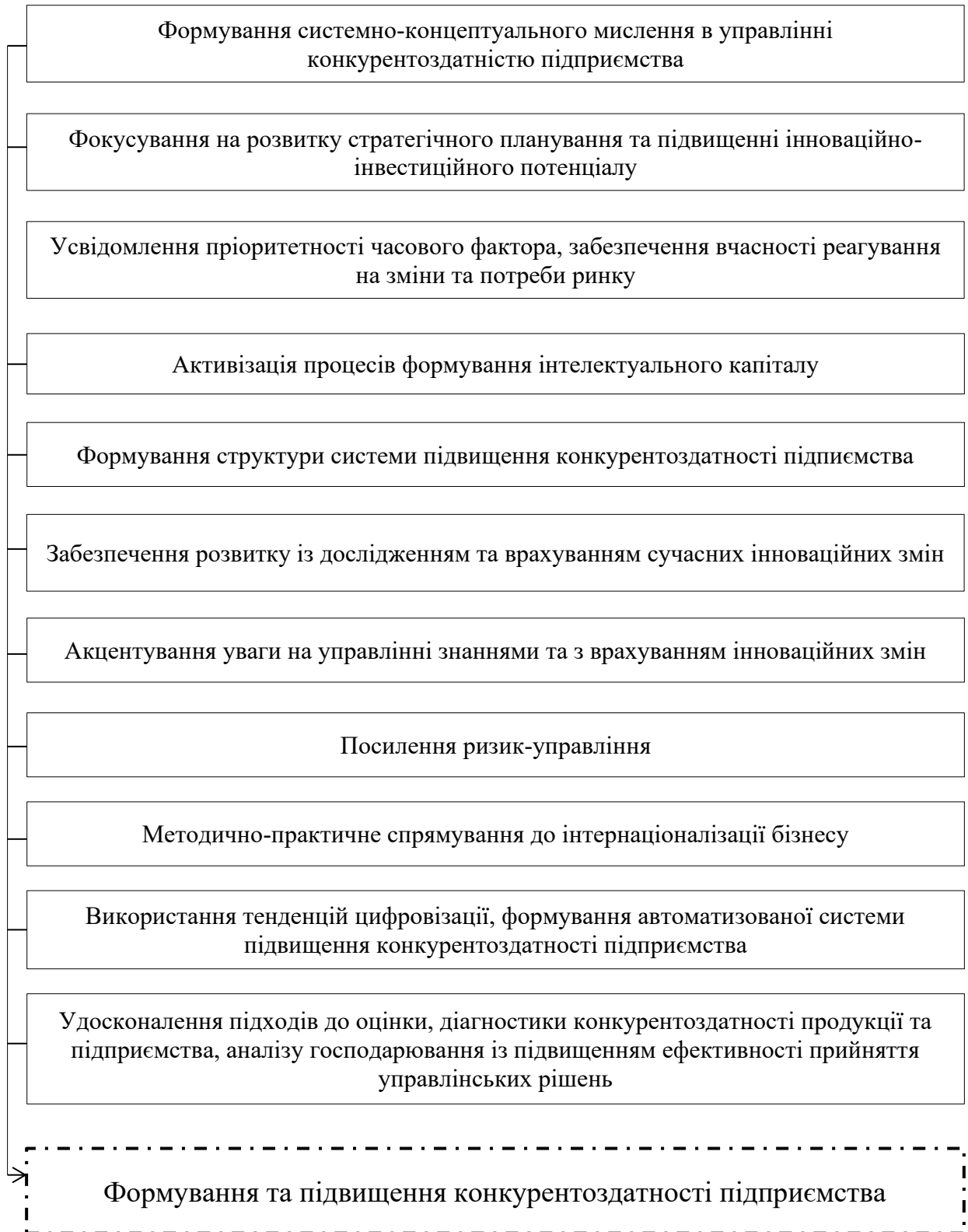


Рис. 1.8. Складові управлінсько-методичної парадигми формування та підвищення конкурентоздатності підприємства*

*сформовано автором за: [144, с. 156-158; 18, с. 81; 201; 10]

Формування конкурентних стратегій та їх успішна реалізація неможлива без розвитку стратегічного планування. В той же час, останнє повинно бути спрямоване на підвищення інноваційно-інвестиційного потенціалу підприємства як основи до забезпечення конкурентоздатності підприємства. Доволі важливим є часовий фактор у процесах забезпечення та підвищення конкурентоздатності продукції та підприємства. Без вчасного відслідковування тенденцій в інноваціях, потреб споживачів, стану конкурентної боротьби, блокуються процеси формування сталих конкурентних переваг.

Інтелектуальний капітал впливає на процеси формування та підвищення конкурентоздатності підприємства шляхом:

- перетворення знань, компетентностей фахівців на нові види продукції із формуванням унікальної ринкової пропозиції;
- посилення обміну досвідом та вміннями, що впливає на ефективність прийняття рішень щодо реалізації напрямів конкурентної стратегії;
- формування довіри у споживачів та інших суб'єктів ринку, посилення іміджу, підвищення попиту на продукцію;
- вчасного реагування на зміни зовнішнього середовища ведення бізнесу та адаптації до інноваційних змін, існуючих тенденцій;
- посилення співпраці із інвесторами, для яких високий рівень знань персоналу розглядається як фактор забезпечення рентабельності підприємства [201, с. 250-251; 202].

Складовою представленої управлінсько-методичної парадигми є формування та впровадження структури системи підвищення конкурентоздатності підприємства, яка повинна містити удосконалений методичний базис, підходи до підвищення якості, продукування інновацій, розробки конкурентної стратегії, адаптації до ринкових змін та впливів, структурні та організаційні зміни в менеджменті, оціночно-процесне забезпечення, спрямоване на підвищення ефективності управлінських рішень.

Управління знаннями у процесах підвищення конкурентоздатності підприємства є систематичним підходом до впорядкування організаційних процесів, знань персоналу, для результативного їх використання в контексті розвитку інтелектуального потенціалу. Розвиток компетентностей, знань, досвіду персоналу підприємства із мотиваційними заходами передбачає формування унікального ресурсу, який є основою для поліпшення власних лідируючих позицій в бізнес-оточенні. Натепер, спостерігається тенденція зростання рівня сприйняття керівництвом вагомості підвищення управління трудовими ресурсами, проведення підвищень кваліфікації, стажувань в напрямі формування професійних компетентностей [10].

Підвищення ефективності управління ризиками в напрямі забезпечення конкурентоздатності підприємства, спрямоване на реалізацію стратегічних орієнтирів, використання інструментарію, підходів до диференціації ризиків, їх діагностики, моніторингу та зменшення негативного впливу. Методичне наповнення системи управління ризиками підприємства повинне складатися із методів щодо уникнення ризиків та їх оцінювання. Передусім, це стосується питання інтенсифікації експорту, географічної диверсифікації збуту продукції, розширення зовнішніх ринків. Метод Mitigation в управлінні ризиками має на меті зменшити ймовірність їх настання або отримані наслідки, шляхом визначення та реалізації відповідних заходів із використанням дієвого управлінського інструментарію. До останніх може належати підвищення кваліфікації персоналу, технологічне оновлення, діагностика економічної безпеки підприємства, формування плану, диверсифікація товарів, посилення моніторингу, якості продукції, деталізований аналіз підприємств-суперників, використання інноваційних технологій, відслідковування ризиків та загроз в конкурентному бізнес-середовищі тощо [118].

1.3. Взаємовплив інноваційних змін на систему підвищення конкурентоздатності підприємства

Усі інноваційні зміни мають позитивний вплив на підвищення конкурентоздатності підприємств, особливо у напрямі розширення зовнішніх ринків збуту продукції. Такі зміни ґрунтуються на техніко-технологічному оновленні, виробництві нових виробів, поліпшенні якості продукції, організаційно-структурному удосконаленні системи менеджменту, використанні нових підходів у стратегічному управлінні та плануванні діяльності тощо. Також, інноваційні зміни повинні передбачати цифровізацію процесів виробництва продукції, поліпшення рівня цифрових компетенцій персоналу, забезпечення взаємозв'язків із інноваційними виробничими системами, кіберзахисту та безпеки інформації, адаптивності підприємства [27, с. 132].

Інноваційні зміни на промислових підприємствах взаємопов'язані із інноваційними процесами, які виникають внаслідок бізнес-ідей, новаторства, та формуванні інновацій. Такі інноваційні процеси відіграють важливу роль при формуванні нових конкурентних переваг, впровадженні новітніх технологій, виробництві більш якісних виробів, збільшенні результативності господарювання та ін. [31, с. 107].

Система підвищення конкурентоздатності у ЗЕД промислових підприємств повинна містити інструментарій щодо вдосконалення управління інноваційними змінами. Останній передбачає комплекс процесів щодо продукування нових бізнес-ідей, активізацію інноваційно-інвестиційної діяльності, організаційного вдосконалення менеджменту, планування та прогнозування.

Формування дієвої системи підвищення конкурентоздатності підприємства необхідним є для відстеження тенденцій зовнішніх чинників впливу, внутрішнього бізнес-середовища функціонування, адаптації до них, продукування нових конкурентних переваг, прогнозування тенденцій ЗЕД,

виходу на нові ринки збуту продукції, забезпечення стратегічного розвитку. Також, система підвищення конкурентоздатності підприємства передбачає оцінювання діяльності підприємств-суперників та еталонних підприємств, що надає можливість вдало реалізовувати обрані стратегії розвитку.

Підвищення конкурентоздатності є сукупністю тривалих чітко упорядкованих процесів щодо прийняття та провадження рішень управлінського персоналу за всіма напрямками ведення бізнесу. Такі довготривалі процеси здійснюються у відповідності до обраних конкурентних стратегій, мети, базової стратегії розвитку підприємства, даних постійного аналізу внутрішніх та зовнішніх факторів впливу на діяльність, діагностики умов внутрішнього та зовнішнього ринків.

У відповідності до забезпечення стратегічного розвитку господарюючого суб'єкта нагальними до реалізації напрямками збільшення конкурентоздатності повинні бути:

- забезпечення результативної та прибуткової діяльності на обраних внутрішніх та зовнішніх ринкових сегментах збуту продукції;
- отримання більших конкурентних переваг на зовнішньому ринку в порівнянні із підприємствами-суперниками;
- вчасне оновлення техніко-технологічного забезпечення та забезпечення виробництва якісних виробів;
- результативне використання фінансово-ресурсного забезпечення, удосконалення маркетингової складової та професійно-компетентнісних характеристик персоналу, поліпшення інноваційної діяльності, залучення інвестицій, вдосконалення підходів до організації та управління підприємством тощо [138].

Негативною тенденцією для розвитку вітчизняної економіки є значне перевищення імпорту над експортом, що свідчить про недостатню конкурентоздатність промислових підприємств та складнощі ведення бізнесу на зовнішніх ринках, особливо у здобутті конкурентних переваг в порівнянні із лідируючими підприємствами. Невирішеними залишаються проблеми

оновлення виробничих потужностей, паливно-енергетичної та сировинної залежності, низької інноваційної активності, недостатності державної підтримки, фінансових ресурсів та залучення інвестицій. Як наслідок, зменшуються можливості до отримання нових конкурентних переваг та підвищення якості виробів. Відтак, цілеспрямуванням більшості підприємств є формування та реалізація відповідних стратегій розвитку, зокрема і стратегії підвищення конкурентоздатності [151, с. 118; 76].

Нинішні інноваційні зміни в ринковій економіці провокують до вибору вдалих стратегічних напрямів розвитку фінансово-господарської діяльності, зокрема в напрямі підвищення конкурентоздатності, швидкої адаптації до змін ринкового середовища, визначення економічного потенціалу, дослідження діяльності підприємств-суперників, вимог споживачів тощо. При визначенні стратегічних орієнтирів, забезпеченні та підвищенні конкурентоздатності у ЗЕД підприємств, важливим є врахування сили наявних конкурентів та виокремлення власних переваг. Гофман М., Пекна Г., Мороз, Я. акцентують увагу на важливості формування стратегій підвищення конкурентоздатності для розширення як внутрішніх, так і зовнішніх ринків збуту продукції з метою обрання оптимального варіанту [34, с. 50; 76].

Беззаперечним фактом є те, що кожне підприємство, з метою підвищення ефективності ЗЕД та забезпечення конкурентоздатності, формує власні стратегічні орієнтири, які складають загальну стратегію його розвитку. Водночас, значна увага має приділятися питанням розробки стратегії підвищення конкурентоздатності у ЗЕД підприємства в якій визначені напрями та послідовність дій щодо посилення конкурентних позицій та конкурентних переваг. Через те, на рис. 1.9 нами схематично представлено науково-методичний підхід розробки конкурентної стратегії підприємства, який передбачає формування базового цілеспрямування, поліпшення системи стратегічного управління, посилення інформаційного базису, адаптаційного інструментарію та визначення, після реалізації, впливу на підвищення конкурентоздатності у ЗЕД.

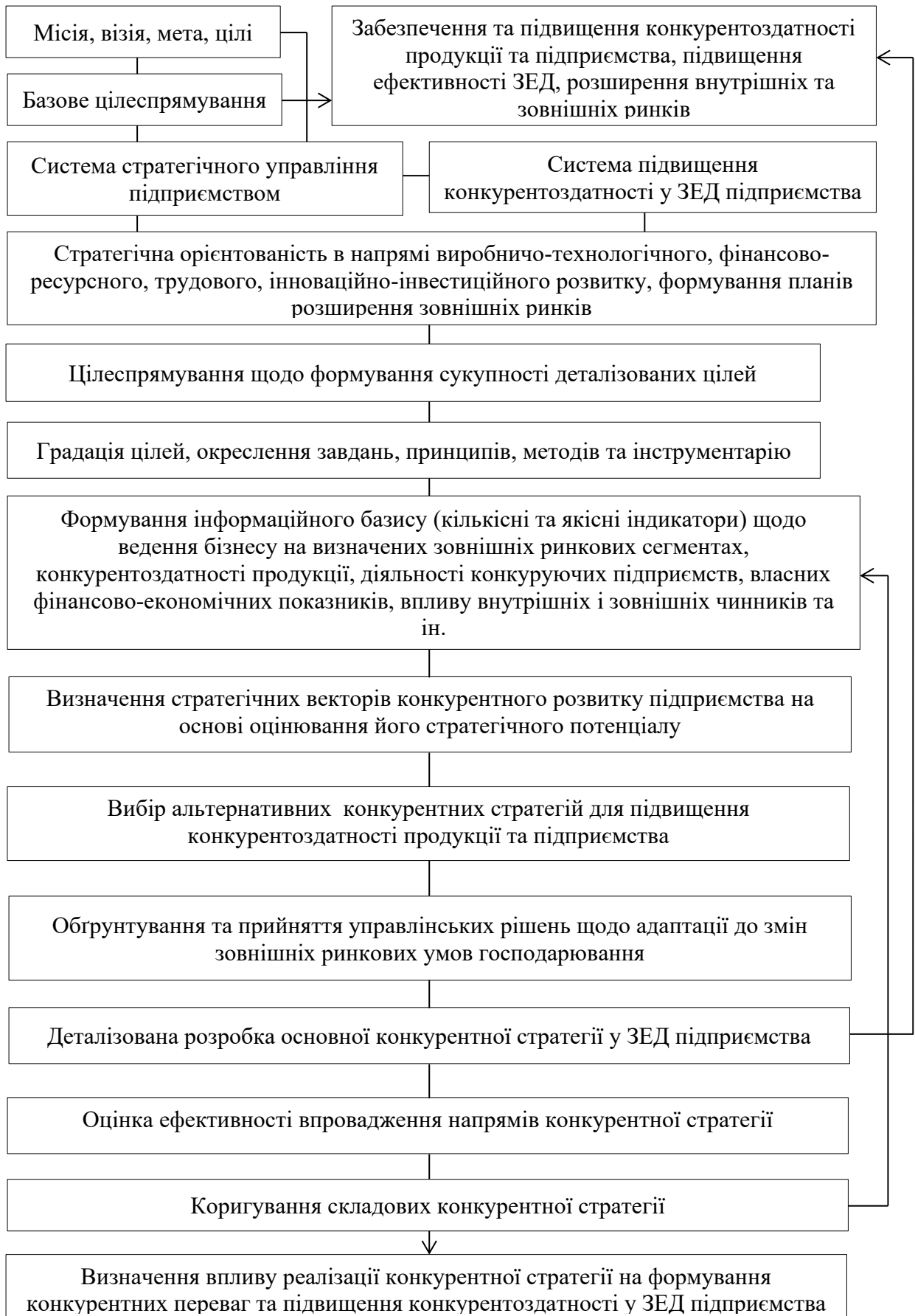


Рис. 1.9. Науково-методичний підхід розробки конкурентної стратегії у ЗЕД підприємства

На початку формування даної стратегії управлінці мають виконати досить значний комплекс дій, зокрема щодо дослідження зовнішніх ринків збуту продукції, визначення власних можливостей, наявного рівня конкурентоздатності продукції за кожним її видом, дослідити діяльність підприємств-конкурентів, провести оцінку стану фінансово-господарської діяльності (за усіма сферами), визначити негативні чинники впливу як внутрішнього, так і зовнішнього характеру тощо. Вагоме значення, також, має визначення слабких сторін діяльності підприємства та, водночас, виокремлення базових чинників впливу на власні конкурентні можливості [76].

Розробка стратегії підвищення конкурентоздатності у ЗЕД промислових підприємств є сукупністю послідовних етапів, першим з яких є формування місії та візії суб'єкта. Остання характеризує цілі та мету діяльності, стратегічну орієнтованість в напрямі виробничо-технологічного, фінансово-ресурсного, трудового, інноваційно-інвестиційного розвитку, планів розширення зовнішніх ринків, виокремлення ринкових сегментів збуту продукції (існуючих та планових). Наступним етапом розробки стратегії підвищення конкурентоздатності підприємства є визначення цілеспрямованості щодо формування сукупності деталізованих цілей. Для цього управлінцям необхідно дослідити існуючий стан фінансово-господарської діяльності, динаміку базових фінансово-економічних параметрів, сформулювати дерево цілей і завдань, визначити інструментарій для досягнення завдань і мети. Стратегічні цілі (виробничі, фінансові, інвестиційні, ресурсні, збутові та ін.) у забезпеченні та підвищенні конкурентоздатності продукції та підприємства, в цілому, повинні характеризуватися чіткістю та рядом базових кількісних та якісних індикаторів. На третьому етапі розробки стратегії підвищення конкурентоздатності у ЗЕД промислового підприємства проводять оцінювання та аналіз усіх елементів його потенціалу, визначають сильні та слабкі сторони, потенційні напрями формування конкурентних переваг. На

даному етапі, важливим є дослідження усіх внутрішніх факторів впливу на забезпечення конкурентоздатності продукції та підприємства, факторів зовнішнього бізнес-середовища, зокрема і діяльності підприємств-конкурентів, стану галузі в якій функціонує підприємство тощо.

Підґрунтям для визначення стратегічних векторів конкурентного розвитку підприємства є дані аналізу господарської діяльності в динаміці за усіма напрямками. Детальне дослідження та аналіз чинників внутрішнього бізнес-середовища підприємства дозволить визначити існуючі прогалини та прийняти рішення щодо коригування раніше обраних напрямів забезпечення конкурентоздатності у ЗЕД підприємства. На відміну від дослідження внутрішнього середовища, на фактори впливу якого управлінський персонал здатен впливати, зовнішні чинники впливу вимагають більш поглибленого аналізу та оцінки.

На п'ятому етапі, керівництво та відповідальні менеджери виокремлюють низку конкурентних стратегій, які потенційно можуть бути використані для отримання поставлених цілей підвищення конкурентоздатності підприємства. На практиці, згрупувавши інформацію про фінансово-ресурсні, виробничі, технічні та інші можливості підприємства, виокремивши позитивні та негативні фактори впливу, відповідальні менеджери на основі проведення SWOT-аналізу визначають позитивні та негативні сторони ведення бізнесу підприємства. Таким чином, приймаються управлінські рішення щодо адаптації до змін ринкових умов господарювання, зменшення впливу ризиків та загроз бізнесу, напрямів підвищення економічного потенціалу в розрізі усіх його складових елементів [76].

Стратегія підвищення конкурентоздатності у ЗЕД повинна враховувати попередньо обрані стратегічні орієнтири загальної стратегії розвитку. Реалізація даної стратегії вимагає обрання дієвих методів, інструментарію, системи економічних індикаторів, формування планів із визначеними термінами реалізації. Також, стратегія підвищення конкретності у ЗЕД

підприємства передбачає оцінювання та аналіз результативності впроваджених напрямів, реалізованих дій та процесів, розрахунок отриманого ефекту та понесених витрат [16, с. 17-18; 76].

В системі управління конкурентоздатністю підприємства у ЗЕД велике значення має забезпечення розвитку конкурентного потенціалу, який інтегрально характеризує усі можливості підприємства, їх збалансованість, вплив одне на одного. Потенціал конкурентоздатності підприємства є сукупністю наявних та потенційних можливостей суб'єкта ефективно використовувати ресурси, формувати конкурентні переваги, збільшувати прибутковість та, в цілому, посилювати бізнес позиції на ринку. Підвищення ефективності ЗЕД підприємства вимагає удосконалення управлінських підходів до збільшення конкурентного потенціалу в рамках усіх його елементів [47, с. 105].

Гавловська Н., Дзиговський Б., Гладун П. зазначають, що при оцінюванні конкурентного потенціалу підприємства необхідним є використання ресурсного, компетентнісного, стратегічного та системного підходів, які в повній мірі розкривають усі напрями господарювання суб'єкта та комплексно відображають можливості здобуття нових конкурентних переваг. Саме від якісного управління конкурентним потенціалом залежать можливості господарюючого суб'єкта досягати поточні та стратегічні цілі розвитку, активно пристосовуватися до змін умов господарювання, розширювати внутрішні та зовнішні ринки збуту продукції [25].

Руснак А. під конкурентним потенціалом підприємства розуміє систематизовані можливості, сукупність ресурсів та компетенцій внаслідок взаємодії яких формуються його конкурентні переваги, останнім з яких притаманна новизна та адаптивність [130, с. 30-31]. Черкасова Т., Сокір, А. доводять, що конкурентний потенціал не варто ототожнювати з економічним, а розглядати як характеристику рівня розвитку підприємства та джерело продукування конкурентних переваг. Процес збільшення конкурентного потенціалу кожного підприємства має ґрунтуватись на таких принципах як:

зіставленість із стратегічними орієнтирами розвитку, збалансованість структуро-формуючих елементів, забезпечення техніко-технологічного розвитку, планування конкурентоздатності, передбачення змін умов ведення бізнесу, управлінський розвиток [159].

Саме розвиток конкурентного потенціалу підприємства є фундаментом зміцнення, в цілому, його стану, можливостей, а також є основою для забезпечення та підвищення конкурентоздатності продукції і суб'єкта. Конкурентний потенціал підприємства характеризує три рівні його взаємозв'язків та функціонування, а саме в розрізі відображення діяльності за минулі періоди, в поточному періоді із формуванням бачення розвитку в майбутньому. Саме тому, розвиток конкурентного потенціалу підприємства вимагає формування та впровадження окремої управлінської підсистеми, яка буде складовою системи підвищення конкурентоздатності у ЗЕД. Зазначена управлінська підсистема характеризується функціонально-процесною складністю та обсягами впливу на об'єкти управління, які охоплюють усі напрями діяльності. За умов посиленої конкурентної боротьби, для розвитку конкурентного потенціалу управлінці повинні враховувати основні його принципи: системності, взаємоузгодженості, адаптивності, раціональності, цілеспрямованості, безперервності, оцінюваності. Принцип системності полягає у необхідності впорядкування та забезпечення взаємодії усіх його складових.

Формування та розвиток конкурентного потенціалу кожного підприємства здійснюється під впливом ряду зовнішніх та внутрішніх чинників бізнес-оточення. Зокрема, до зовнішніх чинників належать група соціально-економічних факторів, законодавчо-політичних, науково-технічних, ресурсно-екологічних та ін. До чинників впливу на конкурентний потенціал підприємства внутрішнього характеру варто віднести специфіку управління ЗЕД (експортно-імпортна політика, обрані стратегічні орієнтири розширення зовнішніх ринків, міжнародні взаємозв'язки), фінансовий стан суб'єкта господарювання, фінансово-ресурсні можливості, маркетингову

діяльність та рівень розвитку логістики, особливості організації та менеджменту суб'єкта, інвестиційну та інноваційну діяльність [189].

З метою підвищення конкурентоздатності підприємства, менеджери використовують різні підходи до управління конкурентним потенціалом. Зокрема, розповсюдженими на практиці є такі підходи як стратегічний, системний, ресурсний, ринковий, компетентнісний та інформаційний. У стратегічному підході до управління конкурентним потенціалом акцентується увага на плануванні конкурентоздатності підприємства, формуванні та реалізації конкурентних стратегій, прогнозуванні змін ведення бізнесу та умов господарювання, формуванні дієвих адаптаційних механізмів тощо. За системним підходом, управління конкурентним потенціалом передбачає визначення його складових як цілісної взаємопов'язаної системи. Визначальним у даному підході є збалансування елементів конкурентного потенціалу, акцентування уваги на більш проблематичних з метою продукування нових конкурентних переваг та реалізації конкурентних стратегій. За ресурсним підходом до управління конкурентним потенціалом забезпечення та збільшення конкурентоздатності відбувається внаслідок удосконалення управління наявними фінансовими, трудовими, інформаційно-технічними, матеріальними ресурсами. Ринковий підхід базується на удосконаленні маркетингової діяльності, логістики із поліпшенням дослідження споживчих потреб, діагностики ринкового середовища, формування та реалізації маркетингових стратегій із розробкою програм вчасного пристосування до умов ведення бізнесу.

Окремої уваги заслуговує компетентнісний підхід, за яким розвиток конкурентного потенціалу відбувається шляхом збільшення компетенцій, навичок управлінського персоналу, поліпшення організації та управління підприємством. Навіть володіючи значними фінансами та матеріальними ресурсами, підприємство без достатнього компетентнісного розвитку, не здатне продукувати інновації, проводити ефективну інвестиційну діяльність, формувати нові конкурентні переваги та забезпечити розвиток в стратегічній

перспективі. На основі інформаційного підходу до управління конкурентним потенціалом підприємства, основою для прийняття результативних рішень управлінського персоналу стають отримані інформаційні дані, їх аналіз, результативна оцінка. Наприклад, без інформації про діяльність підприємств-суперників неможливо, в повній мірі, оцінити власні конкурентні позиції, сформувати власну стратегічну тактику тощо. Кожен із наведених підходів до формування та управління конкурентним потенціалом підприємства є доволі ціннісним, отже управлінці мають змогу поєднувати дані підходи, акцентуючи увагу на інтеграцію кількох обраних з них [55, с. 227].



Рис. 1.10. Управлінська послідовність забезпечення розвитку конкурентного потенціалу підприємства на внутрішньому і зовнішньому ринках

На рис. 1.10 запропоновано управлінську послідовність забезпечення розвитку конкурентного потенціалу підприємства на внутрішньому і зовнішньому ринку, яка ґрунтується на обранні та реалізації напрямів оптимізації кожної складової потенціалу, стратегічному плануванні конкурентоздатності, формуванні відповідної управлінської підсистеми із власними цілями, інструментарієм, методами та важелями.

На жаль не усі керівники промислових підприємств беруть до уваги важливість розвитку планування та прогнозування конкурентоздатності. Здебільшого увага акцентується на аналізі значної кількості показників, які характеризують фінансово-господарську діяльність. Часто, на практиці увага приділяється найбільш проблематичним аспектам діяльності, що не надає можливості розглядати поєднання переваг, що в майбутньому дозволить зміцнити конкурентні позиції на внутрішньому та зовнішньому ринках. Планування конкурентоздатності господарюючого суб'єкта розглядають як окремий різновид діяльності менеджерів, який зорієнтований на деталізацію конкурентних переваг в майбутньому за усіма напрямками діяльності. Тобто акцентується увага на визначенні саме тих переваг суб'єкта, які в сукупності зміцнять конкурентні позиції підприємства на зовнішньому ринку, у порівнянні із перевагами аналогічних підприємств-суперників.

При плануванні конкурентоздатності продукції та підприємства, в цілому, необхідним є проведення поглиблених діагностичних досліджень змін умов зовнішнього бізнес-середовища. Особливо актуальне дане питання стає при цілеспрямованні на розвиток ЗЕД, що вимагає від управлінців відслідковування змін міжнародних умов ведення бізнесу, законодавчо-правових аспектів, економіко-соціальних техніко-технологічних та ін. Планування виступає важливою управлінською функцією при формуванні нових конкурентних переваг на тому чи іншому сегменті зовнішнього ринку, що є важливою умовою збільшення конкурентоздатності підприємства у ЗЕД. Оцінювання та поглиблені діагностичні дослідження діяльності підприємств-суперників як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках,

також вимагають задіяння функції планування та прогнозування з метою визначення власних негативних сторін, існуючих ризиків та переваг. Забезпечення та формування нових конкурентних переваг підприємства як основи збільшення його конкурентоздатності неможливе без задіяння планування та прогнозування. Цим пояснюється необхідність визначення та оцінювання різних за виміром показників, які характеризують конкурентні переваги. При формуванні та підвищенні конкурентоздатності, управлінським персоналом повинні враховуватися усі чинники впливу на конкурентоздатність (на даний момент часу та впливу у перспективі), що необхідне для ранжування їх значень, рівня впливу, визначення загроз та ризиків. Під час визначення та реалізації методів підвищення конкурентоздатності господарюючого суб'єкта також дієвим є використання функції планування та прогнозування відповідно до системного підходу. Використавши параметри усіх сфер діяльності підприємства можна досягти успішної реалізації конкурентних стратегій [87, с. 22-25].

Ми вважаємо, що на сьогодні у практичній діяльності підприємств вимагають удосконалення підходи до збору, опрацювання, аналізу та планування даних підприємств-суперників, що дозволить підвищити безпечність та сталість власних конкурентних позицій. Завданням формування прогнозів забезпечення та підвищення конкурентоздатності у ЗЕД підприємств є визначення стратегічних орієнтирів фінансово-господарського розвитку за усіма сферами бізнесу. Прогнозування даних, базових параметрів функціонування підприємства як системи дозволяє передбачити результативність бізнесу, можливості виникнення ризиків, зміни умов зовнішнього бізнес-оточення тощо. Сформовані на визначені терміни, прогнози дозволяють управлінцям передбачити результативність раніше прийнятих ними рішень із своєчасним реагуванням на зміни та коригуванням попередніх планів, проектів, стратегій щодо збільшення конкурентоздатності продукції та підприємства [165].

На великих за масштабами промислових підприємств в процесі прогнозування конкурентоздатності, управлінцями може використовуватися метод форсайту. Останній, ґрунтується на встановленні стратегічних цілей (на кілька десятиліть) та визначенні етапів їх досягнення на основі існуючих та перспективних можливостей суб'єкта та прогнозних станів ринкової економіки. У форсайті акцент ставиться на передбаченні можливості появи тих чи інших інновацій, визначенні особливостей розвитку науково-технічного прогресу, розвитку економіки країн в яких підприємство може провадити бізнес. Форсайт є доволі трудомістким процесом, адже як вид стратегічного планування вимагає залучення доволі широкого кола експертів. До останніх, належать керівники, провідні спеціалісти підприємства, керівництво органів державної влади та органів місцевого самоврядування, політики, споживачі продукції, інвестори, банківські установи, науковці та ін. На основі уже зібраної та опрацьованої інформації, згідно форсайту, управлінці формують низку прогнозних сценарій розвитку подій, до кожного з яких обґрунтовується план дій та управлінських рішень. Такі управлінські процеси дозволяють підприємству швидко адаптуватися, змінити, за потреби, ринкові сегменти бізнесу. Таким чином, реалізуються концептуальні засади впровадження конкурентних стратегій та забезпечується стратегічна гнучкість. Адаптація та стратегічна гнучкість підприємства відрізняються в часовому проміжку, адже перша повинна реалізовуватися в найближчий період. Вчені Гарвардського університету, які займалися дослідженням стратегічного планування, удосконаленням підходів до формування і реалізації стратегій бізнес-структур, визначили ряд принципів на основі яких реалізується стратегічна гнучкість, а саме:

- забезпечення активності управлінських дій, прогнозованості стану, розвитку подій, ситуацій тощо;
- адаптаційні інструменти повинні переважати процеси планування та прогнозування конкурентоздатності у ЗЕД підприємства;

– лише за умови неможливості уникнення впливу ризиків і загроз зовнішнього бізнес-середовища, управлінцями повинні використовуватися попередньо сформовані адаптаційні інструменти;

– принцип зміни ієрархічної організації управлінської системи в аспекті прийняття рішень щодо стратегічної адаптивності. А саме, кожен співробітник може викласти (надати) своє власне бачення потенційного виходу із кризової ситуації чи несприятливого стану, яке буде сприйматися на рівні із баченням управлінського персоналу [165, с. 139-140].

На сьогодні можна визначити ряд факторів, які негативно впливають на застосування в повній мірі таких функцій як планування та прогнозування конкурентоздатності, зокрема це такі як:

– незначна або відсутня практика планування та прогнозування конкурентоздатності продукції та господарюючого суб'єкта, зокрема і відсутність планування важливих сфер діяльності, наприклад таких як інвестиційної, інноваційної, маркетингової діяльності тощо.

– необхідність формування дієвого інформаційного базису, який є основою результативного планування та прогнозування параметрів, що характеризують конкурентоздатність підприємства в перспективі;

– необхідність підвищення компетенцій керівників структурних підрозділів, відповідальних управлінців щодо процесів планування та прогнозування;

– потреба в удосконаленні науково-методичних підходів щодо планування конкурентоздатності господарюючого суб'єкта, використанні новітніх технічних засобів;

– потреба в ознайомленні персоналу та в доведенні необхідності отримання вигод від планування процесів підвищення конкурентоздатності продукції та підприємства;

– необхідність формування цілісної підсистеми планування конкурентоздатності продукції та підприємства [87, с. 34].



Рис. 1.11. Підсистема планування та прогнозування підвищення конкурентоздатності підприємства

Трансформаційні процеси в ринковій економіці підтверджують необхідність використання керівництвом промислових підприємств прогнозування в аспекті визначення ефективності ведення бізнесу, спроможності підвищувати конкурентний потенціал, продукувати конкурентні переваги тощо. Особливо, дієвість прогнозування підвищується із використанням методів регресійного аналізу, методів екстраполяції та моделювання [42].

Вище, нами доведено необхідність формування та провадження підсистеми планування та прогнозування підвищення конкурентоздатності підприємства, яка враховує його особливості діяльності, галузеву приналежність та спрямованість ЗЕД (рис 1. 11).

Зазначена підсистема повинна бути складовою цілісної системи підвищення конкурентоздатності ЗЕД підприємства та, відповідно складовою системи менеджменту суб'єкта. Суб'єктами підсистеми планування та прогнозування підвищення конкурентоздатності підприємства виступають керівництво, провідні менеджери, керівники структурних підрозділів та відповідальні за процеси планування, прогнозування фахівців.

Підсистема планування та прогнозування конкурентоздатності підприємства передбачає велику кількість об'єктів дослідження. Це усі параметри, відповідно до сфер діяльності суб'єкта, внутрішні та зовнішні чинники впливу, умови функціонування на внутрішньому та зовнішньому ринках, дані дослідження діяльності підприємств-суперників тощо. З метою формування ґрунтового інформаційного базису для оцінки та аналізу, формування планів, прогнозів, програм конкурентоздатності у ЗЕД, крім опрацювання та оцінки внутрішніх чинників впливу на ведення бізнесу, доволі важливим аспектом є проведення діагностичних досліджень зовнішнього бізнес-середовища, особливо, коли мова йде про розширення зовнішніх ринків збуту.

Так як і кожна управлінська функціональна складова, підсистема планування та прогнозування підвищення конкурентоздатності повинна

ґрунтуватися на ряді принципів. Принцип функціональної єдності, в процесі планування та прогнозування конкурентоздатності підприємства, полягає у визначенні усіх взаємозалежностей та взаємозв'язків між основними функціями управління, такими як організація, планування, прогнозування, контроль, моніторинг, оцінювання, аналіз, облік, мотивація, стимулювання. Це дозволяє удосконалити як процес прийняття управлінських рішень щодо планування, прогнозування, підвищення конкурентоздатності, так і процеси успішної їх реалізації. Принцип послідовності дій полягає у тому, що рішення управлінським персоналом повинні прийматися за певними етапами та, у відповідності, із сформованими планами, конкурентними стратегіями та, в цілому, обраними стратегічними орієнтирами. Принцип комплексності базується на врахуванні усіх складових, їх взаємозв'язків та взаємовпливів, які формують процеси забезпечення та підвищення конкурентоздатності продукції та підприємства. Принцип відповідності конкурентним стратегіям та стратегії розвитку підприємств має на меті забезпечити співставність сформованих планів та прогнозів забезпечення та підвищення конкурентоздатності у ЗЕД підприємства до обраних стратегічних орієнтирів як у змістовному розумінні, так і в часовому проміжку впровадження. Принцип науково-методичної відповідності та удосконалення передбачає забезпечення процесів планування та прогнозування конкурентоздатності підприємства на основі існуючих методів, інструментарію, підходах до оцінювання показників, прийняття рішень, формування планів та прогнозів із використанням їх вдосконалених версій і тих, які найбільш прийнятні для конкретного підприємства. Принцип реальної об'єктивності – правило, відповідно до якого сформовані плани та прогнози забезпечення і підвищення конкурентоздатності у ЗЕД підприємства повинні ґрунтуватися на дійсних розрахованих показниках, аналітичних висновках із врахуванням наявних можливостей та реалістичного бачення їх в перспективі. Принцип економічної результативності полягає на забезпеченні перевищення отриманого результату від процесів планування та прогнозування над

витратами. Принцип практичного провадження визначає необхідність реалізації прийнятих планів, прогнозів та прийняття управлінських рішень, відповідно до програм щодо підвищення конкурентоздатності у ЗЕД підприємства.

Формування інформаційного базису для планування та прогнозування конкурентоздатності ЗЕД в контексті функціонування відповідної підсистеми, передбачає збір та опрацювання достовірних, обґрунтованих, вчасних даних із усіх напрямів діяльності підприємства, даних обліку, параметрів ЗЕД, логістики, маркетингової діяльності та ін. Крім опрацювання та систематизації даних внутрішньо бізнес-середовища суб'єкта, в інформаційному базисі для планування та прогнозування повинні бути дані щодо зовнішнього бізнес-середовища, зокрема систематизовані дані діяльності підприємств-суперників, дані щодо постачальників сировини та матеріалів, дані із маркетингових досліджень внутрішнього та зовнішнього ринку, специфіки галузі, стану та зміни економіки, наявних та перспективних країн ведення бізнесу тощо. Інформаційний базис підсистеми планування та прогнозування підвищення конкурентоздатності підприємства суттєво впливає на розрахунок оціночних та інтегральних параметрів, для аналізу яких повинна бути наявна дієва підсистема оцінювання та діагностики даних.

В підсистемі планування та прогнозування підвищення конкурентоздатності підприємства має бути визначене цілеспрямовання, мета, тактичні та стратегічні цілі, які є складовими місії суб'єкта, базовими цілями його стратегічного розвитку та цілями щодо підвищення ефективності ЗЕД. Підсистема планування та прогнозування підвищення конкурентоздатності підприємства потребує обрання та періодичного удосконалення науково-методичних підходів до формування та реалізації конкурентних стратегій, важелів, інструментарію та відповідних методів управління. Сформовані плани щодо досягнення параметрів, які визначають підвищення конкурентоздатності є основою для формування конкурентних

стратегій та стратегій розвитку підприємства, в цілому. Останні, повинні підлягати моніторингу, контролю із можливістю внесення корективів на основі змін аналітичних показників діяльності, змін умов функціонування, появі нових ризиків тощо. Дані аналізу фінансово-господарської діяльності за поточний та минулі періоди, оціночні дані, діагностичні дослідження, сформовані плани та прогнози із виокремленими параметрами конкурентоздатності, процеси їх реалізації повинні підлягати оцінюванню із подальшим, за необхідності, внесенням змін в підсистему планування та прогнозування підвищення конкурентоздатності підприємства.

На рис. 1.12 сформовано структурно-концептуальний базис процесів управління конкурентоздатністю підприємства на зовнішніх ринках, який передбачає використання принципів, методів, інструментарію, науково-методичного підходу розробки конкурентної стратегії у ЗЕД та функціонально-методичне удосконалення складових менеджменту, що дозволяє пришвидшити формування конкурентних переваг, забезпечити розвиток конкурентного потенціалу, розширювати зовнішні ринки збуту продукції. Принципи, методи та інструментарій запропонованого структурно-концептуального базису управління конкурентоздатністю підприємства на зовнішніх ринках ґрунтуються на врахуванні інноваційних змін із продукуванням нових ідей в напрямі підвищення ефективності інноваційно-інвестиційної діяльності, організаційного вдосконалення менеджменту, планування, прогнозування та маркетингу.

Структурно-концептуальні підходи у процесах управління конкурентоздатністю підприємства на зовнішніх ринках ґрунтуються на першочергово обраній керівниками концепції менеджменту. В останній, закладені основи та специфіка менеджменту, науково-методичні підходи, підходи до формування аналітичних даних, проведення оцінювання, діагностики, прийняття управлінських рішень тощо.



Рис. 1.12. Структурно-концептуальний базис процесів управління конкурентоздатністю підприємства на зовнішніх ринках

Водночас, запропонований структурно-концептуальні базис процесів управління конкурентоздатністю підприємства на зовнішніх ринках передбачає цілеспрямовання у підвищенні конкурентоздатності у ЗЕД із внесенням структурно-організаційних, управлінських, функціонально-методичних, інформаційно-оціночних корективів в систему менеджменту під впливом інноваційних змін бізнес-середовища функціонування, внутрішніх та зовнішніх факторів. Основною концепцією покращення управління конкурентоздатністю підприємства на зовнішніх ринках є формування системи підвищення конкурентоздатності у ЗЕД, цілі якої є ідентичними до цілей управління. Тобто, підприємству, яке цілеспрямоване на розширення зовнішніх ринків збуту продукції, необхідно реалізовувати напрями та стратегії із підвищення конкурентоздатності, а не тільки із її забезпечення. Це пояснюється суттєвим впливом інноваційних змін та посиленою конкурентною боротьбою на зовнішньому ринку, доволі низькими показниками конкурентоздатності продукції вітчизняних підприємств в порівнянні із закордонними.

Управління конкурентоздатністю підприємства цілеспрямованого на розширення зовнішніх ринків збуту, крім структурних змін, функціонально-методичного удосконалення, повинно передбачати посилення функціональної синергії, тобто визначення взаємозалежностей та забезпечення взаємозв'язків між елементами менеджменту. Таким чином, менеджери мають змогу пришвидшити реалізацію прийнятих управлінських рішень. Важливим є перегляд методичного базису підвищення конкурентоздатності у ЗЕД підприємства, зокрема обґрунтування дієвих методів забезпечення конкурентоздатності продукції, формування нових конкурентних переваг, виробництва інновацій тощо. Використання науково-методичного підходу розробки конкурентної стратегії підприємства в управлінні конкурентоздатністю має на меті удосконалення системи стратегічного управління, співставність із основними цілями стратегії розвитку суб'єкта.

Управління конкурентоздатністю підприємства на зовнішніх ринках передбачає формування та реалізацію напрямів посилення конкурентного потенціалу. Для цього нами пропонується поєднувати існуючі підходи (стратегічний, ресурсний, системний, ринковий, компетентнісний, інформаційний) до управління конкурентним потенціалом, акцентуючи увагу на стратегічному та компетентнісному. Також, важливим є використання запропонованої в структурно-концептуальному базисі процесів управління конкурентоздатністю підприємства на зовнішніх ринках, управлінської послідовності забезпечення розвитку конкурентного потенціалу суб'єкта, яка ґрунтується на обранні та реалізації напрямів оптимізації кожної складової потенціалу, стратегічному плануванні та формуванні відповідної управлінської підсистеми. Підсистема планування та прогнозування підвищення конкурентоздатності підприємства повинна враховувати специфіку діяльності, галузеву приналежність та спрямованість у ЗЕД, відповідно до встановлених принципів, методів формування планів і прогнозів. Важливе значення в процесі управління конкурентоздатністю підприємства на зовнішніх ринках мають підходи до формування інформаційно-аналітичного базису даних, на основі якого проводиться діагностика результативності господарювання, формуються плани та прогнози, приймаються рішення щодо напрямів підвищення ефективності маркетингової, інноваційної діяльності тощо.

Висновки до першого розділу

Проведені дослідження і отримані результати у першому розділі дисертації дозволяють зробити наступні висновки:

1. В розрізі проведення аналізу вітчизняних та зарубіжних наукових поглядів на проблеми управління конкурентоздатністю у ЗЕД підприємств,

представлено термінологічну систематизацію трактування конкурентоздатності підприємства та запропоновано авторську інтерпретацію визначення. Визначено категоріальні параметри, властивості та атрибутивні ознаки конкурентоздатності у ЗЕД підприємства, які необхідно брати до уваги в процесі оцінювання, визначення напрямів підвищення конкурентоздатності продукції, обґрунтування науково-методичного базису до управління нею.

2. Представлено термінологічну систематизацію трактувань до визначення конкурентних переваг, в якій вони розглядаються як результат, наявність цінностей, здатність до розвитку, основа для порівняння, відносна категорія, потенціал, споживчі властивості, комбінація ресурсів. Системно досліджено критеріальні складові забезпечення та оцінювання конкурентних переваг підприємства, які знаходяться під впливом зовнішніх бізнес-умов та є об'єктами управлінського цілеспрямування для процесів підвищення конкурентоздатності у ЗЕД. Охарактеризовано напрями продукування конкурентних переваг та запропоновано поєднувати інституційний та ресурсний підходи, що дозволить підприємству досягнути плановий рівень конкурентоздатності на зовнішньому ринку.

3. Схематично зображено процесний базис формування конкурентних переваг підприємства для розвитку ЗЕД, який необхідний для продукування інновацій, забезпечення можливостей підвищення міжнародної конкурентоздатності, зміцнення конкурентних позицій на зовнішньому ринку. Досліджено наукові погляди щодо визначення управління конкурентоздатністю підприємства. Сформовано авторське визначення управління конкурентоздатністю підприємства, яке зосереджене на організаційно-процесному посиленні дій персоналу, стратегічному розвитку та функціональному вдосконаленню менеджменту. Відповідно до семантичного трикутника Фреге Г., сформульовано визначення до «системи управління конкурентоздатністю у ЗЕД підприємства».

4. Здійснено дослідження теоретико-методичного підґрунтя управління конкурентоздатністю підприємства, яке передбачає використання засад теорії розвитку та, як методичної основи, теорій управління, маркетингу та економіко-математичного моделювання. Обґрунтовано науково-методичні підходи до управління конкурентоздатністю підприємства, які передбачають практичне удосконалення функціонального наповнення суб'єкта під впливом інноваційних змін бізнес-середовища.

5. Проаналізовано специфіку цінової та нецінової конкуренції як практичних методів, які використовуються управлінцями промислових підприємств для досягнення лідируючих позицій на ринку, збільшення прибутковості за умови проведення аналізу співвідношення витрат та отриманої ефективності. Удосконалено фундаментальні принципи управління конкурентоздатністю підприємства, які є необхідними для досягнення поставлених цілей, мети в напрямі інтенсифікації ЗЕД. Доведено, що для підвищення конкурентоздатності підприємства необхідним є проведення ряду стратегічних заходів, визначення цілеспрямування, удосконалення стратегічного управління, використання інноваційних підходів у формуванні та реалізації конкурентних стратегій.

6. Ідентифіковано проблематичні аспекти в управлінні конкурентоздатністю у ЗЕД вітчизняних промислових підприємств та основні проблеми у забезпеченні конкурентоздатності. Узагальнено групи факторів формування та підвищення конкурентоздатності підприємства, до яких належать: людський чинник, якість та функціональність, рушійні сили ціни, нецінові детермінанти, внутрішні та зовнішні фактори, які при ефективному управлінні дозволяють продукувати нові конкурентні переваги та масштабувати діяльність на міжнародному рівні. Згруповано методи підвищення конкурентоздатності продукції підприємства, які зорієнтовані на споживчий попит, аналіз ринку конкурентів, зниженні витрат, підвищення якості, здобуття технологічних переваг.

7. Схематично представлено складові управлінсько-методичної парадигми формування та підвищення конкурентоздатності підприємства, яка ґрунтується на формуванні системно-концептуального мислення, розвитку стратегічного планування та інноваційно-інвестиційного потенціалу, врахування пріоритетності часового фактора, формування інтелектуального капіталу, врахування інноваційних змін та спрямування до інтернаціоналізації бізнесу. Сформовано науково-методичний підхід розробки конкурентної стратегії підприємства, який передбачає формування базового цілеспрямування, поліпшення системи стратегічного управління, посилення інформаційного базису, адаптаційного інструментарію та визначення, після реалізації, впливу на підвищення конкурентоздатності у ЗЕД.

8. Досліджено підходи до управління конкурентним потенціалом та запропоновано управлінську послідовність забезпечення розвитку конкурентного потенціалу підприємства на внутрішньому і зовнішньому ринку, яка ґрунтується на обранні та реалізації напрямів оптимізації кожної складової потенціалу, стратегічному плануванні конкурентоздатності, формуванні відповідної управлінської підсистеми із власними цілями, інструментарієм, методами та важелями.

9. Доведено необхідність формування та впровадження підсистеми планування та прогнозування підвищення конкурентоздатності підприємства, яка враховує його особливості діяльності, галузеву приналежність та спрямованість ЗЕД. Запропоновано структурно-концептуальний базис процесів управління конкурентоздатністю підприємства на зовнішніх ринках, який передбачає використання принципів, методів, інструментарію, науково-методичного підходу розробки конкурентної стратегії у ЗЕД та функціонально-методичне удосконалення менеджменту, що дозволяє пришвидшити формування конкурентних переваг, забезпечити розвиток конкурентного потенціалу.

Основні результати розділу опубліковані у працях автора: [191; 72; 76; 75; 77; 81].

Розділ II. Стан та оцінка факторів впливу на конкурентоздатність у ЗЕД підприємства

2.1. Аналіз стану та конкурентоздатності підприємств машинобудування

Під час війни, промисловість характеризується нестабільністю виробництва продукції, так як існують проблеми в логістиці, низькі темпи оновлення основних засобів, необхідність поліпшення якості продукції та негативний вплив зовнішніх факторів на діяльність та забезпечення достатнього рівня конкурентоздатності суб'єктів. Особливо нагальним питанням в післявоєнний період має бути відновлення машинобудівної галузі, формування конкурентних кластерів як основи стратегічного розвитку промисловості [186, с. 16-17].

Основними проблемами більшої половини функціонуючих машинобудівних підприємств України є: застарілість виробничих потужностей та обладнання, відповідно і високий показник зносу, який подекуди може досягати 70-80 %; нестача висококваліфікованих працівників, кількість яких значно почала зменшуватися із 2014 року. Знос основних засобів суттєво впливає на забезпечення достатнього рівня конкурентоздатності машинобудівної продукції. Важливим фактором розвитку машинобудування та, зокрема, ЗЕД промислових підприємств є підтримка з боку держави у вигляді реалізації програм розвитку, коригування діючих нормативно-законодавчих актів в даному напрямі [155, с. 230].

Аналізуючи динаміку індексів промислової продукції України за 2015-2025 роки, спостерігаємо їх зменшення із 2022 року. Індекс промислової продукції у вересні 2022 року складав 102,5, у 2023 році - 99,9, натомість у 2025 році даний індекс у вересні склав 105,6 (табл. А.1). У січні 2026 року індекс промислової продукції становив 85,2.

Відповідно до табл. А. 2 обсяги реалізації вітчизняних машинобудівних підприємств, починаючи з 2022 року, збільшилися із 199890,9 млн. грн до 565306,8 млн. грн у 2024 році. За зазначені періоди, більш ніж у два рази збільшилися обсяги виробництва машини і устаткування, автотранспортних засобів, причепів і напівпричепів. У таблиці А. 3 вказана динаміка обсягів реалізації машинобудування із 2020 року до січня-вересня 2025 року за групами виробництва продукції. Серед чисельності, за масштабами, на сьогодні, серед машинобудівних підприємств найбільше суб'єктів середнього підприємництва, обсяги реалізації продукції яких починаючи із 2022 року значно збільшилася. У великих за масштабами машинобудівних підприємств у 2022 році обсяги реалізації продукції склали 55635069,8 тис.грн, а у 2024 році - 267898287,2 тис. грн. (табл. А. 4).

Кількість підприємств машинобудування з початком війни в Україні значно зменшилась, у 2019 році машинобудівних підприємств налічувалося 7304, а у 2022 році - 6084. У той же час, спостерігається позитивна динаміка збільшення кількості підприємств із 2022 року, а саме у 2024 році їх кількість складала 7882, серед яких 3032 - фізичні особи підприємці (табл. А. 5). Кількість зайнятих працівників у машинобудуванні, починаючи із 2022 року зменшилась із 247851 до 227616 осіб (табл. А. 6). В той же час, позитивним фактом та свідченням зміцнення конкурентних позицій є зростаюча тенденція збільшення обсягів виробництва машинобудівної продукції. У 2022 році обсяги виробництва продукції машинобудування становили 205352049,8 тис. грн, а вже у 2024 році було вироблено продукції на суму 563350790,8 тис. грн (табл. А. 7). Найбільша частка у виробництві продукції машинобудування належить суб'єктам середнього підприємництва (табл. А. 8). 2022 року на машинобудівних підприємствах зросла додана вартість за витратами виробництва, а саме у 2022 році їх обсяг становив 83761265,6 тис. грн, а вже у 2024 році - 229272265,5 тис. грн (табл. А. 9).

Також, у 2024 році, в порівнянні із 2022 роком, відбулося зростання валового операційного доходу машинобудівних підприємств, із 37196077,4

тис. грн до 156230425,7 тис. грн (табл. А. 10). Відповідно і відбулося зростання чистого прибутку машинобудівних підприємств, а саме у 2024 році його обсяги склали 53593629,8 тис. грн, а у 2022 році – був збиток і склав 7898875,2 тис. грн (табл. А. 11). Як і зазначалося нами, і доводилося в першому розділі дисертаційної роботи, велике значення у формуванні конкурентоздатності підприємства мають обсяги витрат на виробництво продукції. У 2024 році обсяги виробничих витрат машинобудівних підприємств становили 424839240,3 тис. грн, а ще у 2022 році - 179201300,1 тис. грн (табл. А. 12). Також, зросли витрати на придбання енергопродуктів та платежів підрядникам машинобудівних підприємств. У 2024 році дана стаття витрат становила 10895531,3 тис. грн, а у 2021 році - 8039229,6 тис. грн (табл. А. 13).

Позитивним чинником у забезпеченні підвищення конкурентоздатності машинобудівних підприємств є позитивна динаміка, із 2022 року, зростання капітальних інвестицій, обсяги яких у 2024 році становили 16375322 тис. грн (табл. А. 14). У 2024 році, в порівнянні із 2021 роком, значно зросла рентабельність операційної та всієї діяльності машинобудівних підприємств із 3,9% до 14% (табл. А. 15). Аналізуючи дані балансу машинобудівних підприємств за за останні шість років, спостерігаємо зменшення обсягів необоротних активів утримуваних для продажу. Щодо інших груп статей активів та пасивів, спостерігається збільшення. До прикладу у 2022 році машинобудівні підприємства володіли оборотними активами на суму 242171742,9, а в 2024 році їх обсяги становили 465737496,5 тис. грн (табл. А. 16).

Щодо ЗЕД Вінницької області, слід зазначити, що у 2024 році, в порівнянні із 2023 роком, спостерігається збільшення зовнішньоторговельного обороту товарів, а саме на 219,5 млн. дол. або на 8,5%. Наявна стала тенденція перевищення обсягів імпорту над обсягами експортованої продукції, а саме більше ніж у два рази. За 9 місяців 2025 року зовнішньоторговельний оборот продукції підприємств Вінниччини становив

2219,4 млн. дол. Підприємствами Вінницької області у 2024 році експортовано продукції на 1962,5 млн.дол., натомість обсяги імпорту склали - 855,5 млн. дол. Країнами, в які найбільше екпортується продукції підприємствами Вінниччини є Польща - 9,5%, Саудівська Аравія - 8,3%, Іспанія - 7,7%, Нідерланди – 7,6% та Туреччина - 5%. Натомість, найбільша кількість імпортованих товарів походить із Польщі, Китаю, Німеччини, Туреччини та США. У 2024 році промисловими підприємствами Вінниччини було експортовано машин, обладнання та механізмів на 55762,2 тис. дол., що на 49,6% перевищував обсяги попереднього року.

Водночас, імпорт даної групи товарів у 2023 році склав 192601,9 млн. дол. З даної групи товарів машинобудівними підприємствами Вінниччини було експортовано реакторів ядерних, котлів та машин у 2024 році на суму 50342,7 млн. дол., електричних машин і устаткування - на 5419,6 млн. дол., що на 48,2% та 64,6% перевищує обсяги експорту за 2023 рік, відповідно. Також, у 2024 році збільшилися обсяги експорту засобів наземного транспорту, літальних апаратів, плаваючих засобів, а саме на 31%, в порівнянні із попереднім роком. У 2024 році Вінницькими машинобудівними підприємствами було експортовано засобів наземного транспорту на суму 833,4 млн. дол., літальних апаратів на 45,6 млн. дол., що на 46,7% перевищує обсяг 2023 року.

В структурі експорту товарів підприємств Вінниччини, обсяг експорту машин, обладнання, механізмів у 2024 році склав лише 2,8%, натомість обсяги імпорту даної групи товарів становили 22,5%. Питома вага експортованих товарів підприємствами Вінниччини за областями України у 2024 році становила 4,7%, підприємствами Хмельниччини - 2,3%. За дев'ять місяців 2025 року обсяги експорту машин, обладнання та механізмів підприємств Вінниччини становили 34861,4 тис. дол. , а імпорту - 214574,5 тис. дол. Зазначимо, що підприємства Вінницької області характеризуються доволі значним коефіцієнтом покриття експортом імпорту по відношенню до інших областей, зокрема цей коефіцієнт у 2024 році склав 2,29%,

Хмельницької області - 1,31% (рис. Б. 1). За січень-вересень 2025 року підприємствами Вінниччини було експортовано машин, обладнання та механізмів на суму 34861,4 тис. дол., натомість імпортовано на суму - 214574,5 тис. дол. [29].

У 2023 році, в порівнянні із 2022 роком, зросли обсяги реалізації продукції промислових підприємств Вінницької області, зокрема у 2023 році реалізовано промислової продукції на суму 151802,3 млн. грн, а у 2022 році - 117611,3 млн. грн. Починаючи із 2020 року, спостерігається позитивна динаміка до збільшення обсягів реалізації продукції машинобудування підприємствами Вінницької області. У 2022 році машинобудівними підприємствами Вінниччини було реалізовано продукції на 3747,1 млн. грн, а у 2023 на суму 6143,4 млн. грн (табл. Б. 1). У 2024 році фінансовий результат промислових підприємств Вінниччини, які отримали прибуток склав 8219190,2 тис. грн, тих які отримали збиток - 1354376,8 тис. грн.

Аналізуючи динаміку географічної структури експорту товарів Вінницької області за 2020-2024 роки зазначимо, що переважна більшість товарів експортувалася до Європи, країн ЄС та Азії. Водночас, у 2024 році, в порівнянні із 2023 роком, обсяги експорту продукції до країн Європи та країн Азії зменшилися на 74 млн. дол. та 74,7 млн. дол., відповідно (табл. Б. 2, Б. 3).

Позитивним фактом для реалізації можливостей підвищення конкурентоздатності у ЗЕД машинобудівних підприємств є тенденція із 2023 року до зростання фінансових результатів до оподаткування. Збільшилась і кількість машинобудівних підприємств, які одержали прибуток, а саме їх відсоток у 2024 році склав 75,5. Починаючи з 2022 року, зменшилась кількість машинобудівних підприємств, які отримали збиток із 32,5% до 24,5% у 2024 році (табл. 2.1).

Фінансові результати до оподаткування машинобудівних підприємств
України за 2019-2024 роки*

Роки	Усього				
	фінансовий результат (сальдо) до оподаткування, тис. грн	підприємства, які одержали прибуток		підприємства, які одержали збиток	
		у % до загальної кількості підприємств	фінансовий результат, тис. грн	у % до загальної кількості підприємств	фінансовий результат, тис. грн
2019	23644964,4	75,7	28039591,6	24,3	4394627,2
2020	-6087215,4	73,9	15765032,5	26,1	21852247,9
2021	9858922,7	75,2	17639854,8	24,8	7780932,1
2022	-6161912,6	67,5	15888391,8	32,5	22050304,4
2023	27550513,6	75,6	35683785,4	24,4	8133271,8
2024	64377040,0	75,5	69607453,6	24,5	5230413,6

*сформовано автором за: [45]

Нами було досліджено динаміку фінансових результатів та сукупного доходу машинобудівних підприємств Хмельницької та Вінницької областей за 2022-2025 роки (табл. 2.2). За 2025 рік, в порівнянні із 2022 роком, чистий дохід від реалізації продукції досліджуваних машинобудівних підприємств збільшився, а особливо суттєво на таких підприємствах як ПАТ «Укрелектроапарат», ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод», ТОВ «Жмеринський вагоноремонтний завод «Експрес»», темпи зростання становили 431,9%, 162,9% 162,5%, відповідно. Водночас, на зазначених підприємствах за 2025 рік, в порівнянні із 2022 роком, суттєво збільшились обсяги собівартості реалізованої продукції, а темпи зростання становили 347,1% 145,8%, 160,5%, відповідно. Валовий прибуток досліджуваних машинобудівних підприємств Хмельницької та Вінницької областей також характеризується позитивною динамікою за 2025 рік, в порівнянні із 2022 роком, зокрема на ПАТ «Укрелектроапарат» темпи зростання становили 2945,1%, на ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» - 249,9%.

Щодо інших операційних доходів зазначимо, що за 2025 рік, в порівнянні із 2022 роком, позитивна динаміка спостерігалася тільки на двох підприємствах ТОВ «Краснянське СП «Агромаш» та ПрАТ «Барський машинобудівний завод». На більшості із досліджуваних машинобудівних підприємств Хмельницької та Вінницької областей за 2025 рік, в порівнянні із 2022 роком, збільшилися обсяги адміністративних витрат та витрат на збут, крім ПрАТ «Вінницький завод «Маяк», на якому темпи зростання становили 77,1% та 82,3%, відповідно. Водночас, за 2025 рік, в порівнянні із 2022 роком, на усіх досліджуваних машинобудівних підприємствах значно зменшились обсяги інших операційних витрат, а темпи зростання на ТОВ «Жмеринський вагоноремонтний завод «Експрес»» становили - 97,4%, на ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» - 62,1%, на ТОВ «Краснянське СП «Агромаш» 74,7%.

Позитивним є збільшення обсягів фінансового результату від операційної діяльності на досліджуваних машинобудівних підприємствах за 2025 рік, в порівнянні із 2022 роком, найбільші темпи зростання за зазначені періоди спостерігаються на ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод», ТОВ «Жмеринський вагоноремонтний завод «Експрес»» - 616,02% та 395,9% відповідно. Лише на двох із досліджуваних машинобудівних підприємствах спостерігається позитивна динаміка до зменшення фінансових витрат за 2025 рік, в порівнянні із 2022 роком, а саме на таких як ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» та ПрАТ «Вінницький завод «Маяк». На усіх досліджуваних підприємствах за 2025 рік, в порівнянні із 2022 роком, зріс обсяг чистого фінансового результату, крім ПрАТ «Вінницький завод «Маяк», на якому темпи зростання становили лише 0,34%.

Таблиця 2.2

Динаміка фінансових результатів та сукупного доходу машинобудівних підприємств Хмельницької та Вінницької областей за 2022-2025 роки

Показник	Роки	ПАТ «Укрелектро-апарат»	ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод»	ТОВ «Жмеринський вагоноремонтний завод «Експрес»»	ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»	ТОВ «Краснянське СП «Агромаш»	ПрАТ «Барський машинобудівний завод»
		тис. грн					
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід від реалізації продукції	2022	249 874	85642	309664	599511	127134	98370
	2023	407659	277857	445 510	208958	93704	118953,8
	2024	688020	100781	495932	226154	147783	115500,5
	2025	1 079 376	139528	503069	261 630	190078	99314
Абсолютний приріст	2025 до	829502	53886	193405	-337881	62944	944
Темпи зростання	2022	431,9	162,9	162,5	43,6	149,5	100,9
Собівартість реалізованої продукції	2022	241715	70117	266638	388889	86729	81687,4
	2023	370814	255234	389833	134557	80418	95292,6
	2024	569643	77150	438107	177087	120594	90021,5
	2025	839092	102220	428025	227055	131321	76552,7
Абсолютний приріст	2025 до	597377	32103	161387	-161834	44592	-5134,7
Темпи зростання	2022	347,1	145,8	160,5	58,4	151,4	93,7
Валовий прибуток	2022	8159	14925	43026	210622	40405	
	2023	36845	22623	55977	74401	13286	
	2024	118377	23631	57825	49067	27189	
	2025	240284	37308	75044	34575	58757	
Абсолютний приріст	2025 до	232125	22383	32018	-176047	18352	
Темпи зростання	2022	2945,1	249,9	174,4	16,4	145,4	
Інші операційні доходи	2022	38089	13263	5782	33534	3704	0
	2023	37276	15014	1280	32390	4332	0
	2024	19369	5196	4860	43048	5058	4056,1
	2025	24857	3862	795	31310	4842	4400,8
Абсолютний приріст	2025 до	-13089	-9401	-4987	-2224	1138	4400,8
Темпи зростання	2022	65,3	29,1	13,7	93,4	130,7	440000,8
Адміністративні витрати	2022	19883	11748	25719	16855	7108	
	2023	23882	14701	30895	14773	6342	
	2024	33158	17855	34468	21201	85567	
	2025	44451	25 034	37393	12996	10642	
Абсолютний приріст	2025 до	24568	13286	11674	-3859	3534	
Темпи зростання	2022	223,6	213,1	145,4	77,1	149,7	

Закінчення табл. 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8
Витрати на збут	2022	4886	3048	2758	21832	1223	
	2023	9399	2861	2810	17686	2845	
	2024	9995	1734	3784	18636	1868	
	2025	22621	2625	3532	17968	3890	
Абсолютний приріст	2025 до	17735	423	774	-3862	2667	
Темпи зростання	2022	46,3	86,1	128,1	82,3	318,07	
Інші операційні витрати	2022	60709	11994	13990	95694	5994	
	2023	24304	14250	4774	40555	4328	
	2024	17865	7750	7901	45215	4423	
	2025	23792	4899	13620	59411	4480	
Абсолютний приріст	2025 до	-36917	-7095	-370	-36283	-1514	
Темпи зростання	2022	39,2	40,8	97,4	62,1	74,7	
Фінансовий результат від операційної діяльності (прибуток, збиток)	2022	-39230	1398	6341	109775	29784	
	2023	16536	5825	18478	33777	4103	
	2024	76758	1488	12719	7063	17332	
	2025	174277	8612	25107	5510	44644	
Абсолютний приріст	2025 до	135047	7214	18766	-104265	14860	
Темпи зростання	2022	444,2	616,02	395,9	5,01	149,9	
Інші доходи	2022	302	0	118	263	0	
	2023	212	0	106	1079	3	
	2024	1025	0	160	0	5	0
	2025	3241	1083	9	1912	142	0
Абсолютний приріст	2025 до	2939	1083	-109	1649	142	
Темпи зростання	2022	1073,2	108300	7,6	726,9	14200	
Фінансові витрати	2022	6977	1240	0	11666	89	
	2023	6633	0	0	9109	1194	
	2024	8198	0	0	3030	2429	0
	2025	12842	0	302	4964	2394	0
Абсолютний приріст	2025 до	5865	-1240	302	-6702	2305	
Темпи зростання	2022	184,1	0	30200	42,6	2689,9	
Чистий фінансовий результат (прибуток, збиток)	2022	-46223	106	5420	79496	24277	3952,5
	2023	9766	4860	15578	17291	2279	1602,8
	2024	61368	1015	10024	2123	12074	6095,7
	2025	124055	8183	20460	273	34754	5587
Абсолютний приріст	2025 до	170278	8077	15040	-79223	10477	1634,5
Темпи зростання	2022	268,4	7719,8	377,5	0,34	143,2	141,4

Оборотні та необоротні активи вітчизняних машинобудівних підприємств також відіграють важливу та першочергову роль у процесах забезпечення та підвищення конкурентоздатності продукції та підприємств. На сьогодні, необоротні активи машинобудівних підприємств вимагають постійного поглибленого моніторингу з метою визначення їх стану, вчасного оновлення, модернізації тощо.

Серед досліджуваних нами машинобудівних підприємств Вінницької області, на більшості з них значно зменшився обсяг нематеріальних активів за 2025 рік, в порівнянні із 2022 роком, лише на ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» та ПрАТ «Барський машинобудівний завод» їх обсяг збільшився на 7 тис. грн та 53,8 тис. грн, відповідно (табл. 2.3). Водночас, не на усіх підприємствах збільшилися обсяги основних засобів за 2025 рік, в порівнянні із 2022 роком, збільшились на ПАТ «Укрелектроапарат» - на 189,9%, на ТОВ «Жмеринський вагоноремонтний завод «Експрес»» - на 190,6%, на ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» - на 178,5%, на ТОВ «Краснянське СП «Агромаш» - на 177,4%.

Негативною наростаючою тенденцією є збільшення зносу на досліджуваних машинобудівних підприємствах Вінницької області за останні роки, а саме, за 2025 рік в порівнянні із 2022 роком, обсяги зносу збільшилась на ТОВ «Жмеринський вагоноремонтний завод «Експрес»» на 201,2 %, на ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» - на 167,4 %, на ТОВ «Краснянське СП «Агромаш» - на 155,9 %. На інших із досліджуваних підприємств, за вказаний період, також спостерігається зростання обсягів зносу більше чим на 100 %. Щодо запасів як складової оборотних активів, на більшості із досліджуваних машинобудівних підприємств за 2025 рік, в порівнянні із 2022 роком, їх обсяг збільшився, лише на ТОВ «Жмеринський вагоноремонтний завод «Експрес»» та на ПрАТ «Барський машинобудівний завод» відбулося їх зменшення на 1460 тис. грн та 4042,3 тис. грн, відповідно.

На ПАТ «Укрелектроапарат», ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» та на ТОВ «Краснянське СП «Агромаш» за 2025 рік, в порівнянні із 2022 роком, суттєво збільшилися обсяги виробничих запасів, а саме на 141689 тис. грн, 18402 тис. грн та на 4362 тис. грн, відповідно. Обсяги дебіторської заборгованості за продукцію за 2025 рік, в порівнянні із 2022 роком, зменшились лише на ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» та ПрАТ «Вінницький завод «Маяк», а темпи зростання становили 59,6% та 78,9%, відповідно.

Аналізуючи статтю балансу «гроші та їх еквіваленти» досліджуваних машинобудівних підприємств Вінницької області зазначимо, що збільшення її обсягу за 2025 рік, в порівнянні із 2022 роком, відбулося лише на трьох підприємствах - ПАТ «Укрелектроапарат», ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод», ТОВ «Жмеринський вагоноремонтний завод «Експрес»», а темпи зростання становили 263,2%, 1150% та 104,7%, відповідно. Найменші темпи зростання даної статті балансу, за зазначений порівняльний період, притаманні ТОВ «Краснянське СП «Агромаш», лише 5,8%.

На більшості підприємств зменшилась величина дебіторської заборгованості за виданими авансами за 2025 рік, в порівнянні до 2022 року, тільки на двох підприємствах дана стаття балансу збільшилась, а саме на ПАТ «Укрелектроапарат», ТОВ «Краснянське СП «Агромаш», а темпи зростання становили 1237,7% та 762,6%, відповідно.

Роблячи висновок щодо динаміки необоротних та оборотних активів досліджуваних машинобудівних підприємств Вінницької області зауважимо, що на більшості з них відбулося їх зростання за 2025 рік, в порівнянні із 2022 роком, лише на ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод», ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» їх обсяг зменшився на 17695 тис. грн та 31162 тис. грн, відповідно.

Таблиця 2.3

Динаміка необоротних та оборотних активів машинобудівних підприємств Хмельницької та Вінницької областей
за 2022-2025 роки*

Показник	Роки	ПАТ «Укрелектро- апарат»	ПрАТ «Калинів- ський машинобу- дівний завод»	ТОВ «Жмеринський вагоноремонтний завод «Експрес»»	ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»	ТОВ «Краснянське СП «Агромаш»	ПрАТ «Барський машинобудівний завод»
		тис. грн					
1	2	3	4	5	6	7	8
Необоротні активи Нематеріальні активи	2022	16932	46	474	120	0	3,3
	2023	14070	24	33	28	0	0
	2024	9862	15	0	72	0	2188,2
	2025	5752	3	0	127	0	57,1
Абсолютний приріст	2025 до	-11180	-43	-474	7	0	53,8
Темпи зростання	2022	33,9	6,5	0	105,8	0	5380
Основні засоби	2022	76353	9753	37379	35849	36828	14408,9
	2023	70698	6731	44843	36967	52243	16457,8
	2024	95126	5192	59660	40945	58573	15775,3
	2025	145062	4936	71254	63990	65325	14865,6
Абсолютний приріст	2025 до	68709	-4817	33875	28141	28497	456,7
Темпи зростання	2022	189,9	50,6	190,6	178,5	177,4	103,2
знос	2022	153526	38825	39879	56201	19708	55849,8
	2023	161431	42097	53391	65976	22054	58651,1
	2024	171737	43747	67116	79809	25294	61350,7
	2025	184307	44918	80246	94081	30718	58738,4
Абсолютний приріст	2025 до	30781	6093	40367	37880	11010	2888,6
Темпи зростання	2022	120,1	115,7	201,2	167,4	155,9	105,2
Оборотні активи. Запаси	2022	89069	176686	13874	121884	50904	61299,1
	2023	103855	85 951	16072	151921	52227	60806,2
	2024	191501	142255	18027	144015	54796	18776,8
	2025	263588	185982	12414	126073	61794	57256,8
Абсолютний приріст	2024 до	174519	9296	-1460	4189	10890	-4042,3
Темпи зростання	2021	295,9	105,3	89,5	103,4	121,4	93,4

Закінчення табл. 2.3

1	2	3	4	5	6	7	8
Виробничі запаси	2022	0	27322	12549	66320	14689	-
	2023	74067	30461	14952	91684	13916	-
	2024	126173	28127	16798	62282	16390	-
	2025	141689	45724	11727	49240	19051	-
Абсолютний приріст	2025 до	141689	18402	-822	-17080	4362	
Темпи зростання	2022	14168900	167,4	93,4	74,2	129,7	
Готова прродукція	2022	0	18818	33	50856	32635	-
	2023	25884	18029	33	49285	33654	-
	2024	65254	15242	-	61771	32146	-
	2025	118042	15397	-	54861	37662	-
Абсолютний приріст	2024 до	118042	-3421	-33	4005	4987	-
Темпи зростання	2021	11804200	81,8	0	107,9	115,3	-
Дебіторська заборгованість за продукцію	2022	715	20717	18892	73845	2358	8071,4
	2023	2641	29798	21698	63822	5941	10964,1
	2024	23759	19115	24897	55563	7542	10882,9
	2025	53375	12338	31571	58333	29463	14282,3
Абсолютний приріст	2025 до	52660	-8379	12679	-15512	27105	6210,9
Темпи зростання	2022	7465,1	59,6	167,1	78,9	1249	176,9
Дебіторська заборгованість виданими авансами за	2022	2904	35117	4724	29033	398	1775,3
	2023	9042	13133	2148	3013	1049	1515,8
	2024	54061	17164	3458	7312	726	54
	2025	35944	10907	2585	15244	3035	151,7
Абсолютний приріст	2024 до	33040	-24210	-2139	-13789	2637	-1623,6
Темпи зростання	2021	1237,7	31,1	54,7	52,5	762,6	8,5
Гроші та їх еквіваленти	2022	22837	1120	10906	36054	1400	6968
	2023	35540	6747	12199	46348	113	2002,8
	2024	49748	4955	3724	42839	194	977,1
	2025	60114	12880	11423	27220	82	4768,3
Абсолютний приріст	2025 до	37277	11760	517	-8834	-1318	-2199,7
Темпи зростання	2022	263,2	1150	104,7	75,5	5,8	68,4
Разом (оборотні, необоротні активи та запаси)	2022	216 547	288886	88984	355488	93682	94287,6
	2023	251374	168482	99237	328395	114271	93009
	2024	430471	222771	114017	321 751	124382	88081,6
	2025	574639	271191	137417	324 326	161970	95560,7
Абсолютний приріст	2025 до	358092	-17695	48433	-31162	68288	1273,1
Темпи зростання	2022	265,4	93,9	154,4	91,2	172,9	101,4

Нами проаналізовано динаміку власного капіталу, довгострокових та поточних зобов'язань машинобудівних підприємств Хмельницької та Вінницької областей за 2022-2025 роки (табл. 2.4). За зазначені роки, на досліджуваних машинобудівних підприємствах, обсяги зареєстрованого (пайового) капіталу залишилися без змін. Зменшення додаткового капіталу за 2025 рік, в порівнянні із 2022 роком, відбулося на ТОВ «Жмеринський вагоноремонтний завод «Експрес»» та ПрАТ «Вінницький завод «Маяк».

Водночас, на ПрАТ «Барський машинобудівний завод» за 2025 рік, в порівнянні із 2022 роком, обсяги додаткового капіталу збільшилися на 6787,6 тис. грн, а темпи зростання склали 115,08%. В переважній більшості машинобудівних підприємств Хмельницької та Вінницької областей за 2025 рік, в порівнянні із 2022 роком, зросли обсяги нерозподіленого прибутку (непокритого збитку), лише на ПАТ «Укрелектроапарат» вони зменшилися на 110994 тис. грн, а темп зростання становив лише 53,8%. На більшості досліджуваних машинобудівних підприємств за 2025 рік, в порівнянні із 2022 роком, збільшилися обсяги довгострокових зобов'язань і забезпечень, відстрочених податкових зобов'язань, особливо суттєво на ПАТ «Укрелектроапарат», ТОВ «Жмеринський вагоноремонтний завод «Експрес»», ТОВ «Краснянське СП «Агромаш» та ПрАТ «Барський машинобудівний завод», темпи зростання становили 7393500%, 202300%, 713900% та 127,9%, відповідно.

На більшості досліджуваних підприємств за 2025 рік, в порівнянні із 2022 роком, зменшилися обсяги поточних зобов'язань і забезпечень, а саме на таких як ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» - на 31753 тис. грн, темп зростання - 86,3%, на ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» - на 12371 тис. грн, темп зростання - 74,7%, на ПрАТ «Барський машинобудівний завод» - на 9782,5 тис. грн, темп зростання - 71,5%.

Таблиця 2.4

Динаміка власного капіталу, довгострокових та поточних зобов'язань машинобудівних підприємств Хмельницької та Вінницької областей за 2022-2025 роки

Показник	Роки	ПАТ «Укрелектроапарат»	ПрАТ «Калинів- ський машинобу- дівний завод»	ТОВ «Жмеринський вагоноремонтний завод «Експрес»»	ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»	ТОВ «Краснянське СП «Агромаш»	ПрАТ «Барський машинобу- дівний завод»
		тис. грн					
1	2	3	4	5	6	7	8
Зареєстрований (пайовий) капітал	2022	4495	37630	12000	31725	936	7500
	2023	4495	37630	12000	31725	936	7500
	2024	4495	37630	12000	31725	936	7500
	2025	4495	37630	12000	31725	936	7500
Абсолютний приріст	2025 до	0	0	0	0	0	0
Темпи зростання	2022	0	0	0	0	0	0
Додатковий капітал	2022	153161	0	4	611	1269	45008,6
	2023	153161	0	-	609	1270	47532
	2024	153 161	0	-	609	1270	51484,9
	2025	153 161	0	-	609	1270	51796,2
Абсолютний приріст	2025 до	0	0	-4	-2	1	6787,6
Темпи зростання	2022	0	0	0	99,7	100	115,08
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	2022	-72145	19282	59929	237 553	77179	2523,8
	2023	-64 966	24142	75507	244474	74392	3952
	2024	-7203	25157	85171	237331	86466	6095,6
	2025	38 852	33340	101742	239973	121220	5428,3
Абсолютний приріст	2025 до	110994	14058	41813	2420	44041	2904,5
Темпи зростання	2022	53,8	172,9	169,8	101,1	157,1	215,1
Довгострокові зобов'язання забезпечення.	2022	0	0	0	26062	0	4870,2
	2023	0	0	0	0	12484	5277,4
	2024	21552	0	0	6900	9811	5492,3
	2025	73 935	0	2023	9373	7139	6233,7
Відстрочені зобов'язання							

Закінчення табл. 2.4

1	2	3	4	5	6	7	8
Абсолютний приріст	2025 до	73935	0	2023	-16689	7139	1363,5
Темпи зростання	2022	7393500	0	202300	35,9	713900	127,9
Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	2022	2183	0	-	0	0	0
	2023	2033	0	-	0	0	0
	2024	2472	0	-	0	0	0
	2025	3162	0	-	0	0	0
Абсолютний приріст	2025 до	979	0	-	0	0	0
Темпи зростання	2022	144,8	0	-	0	0	0
Поточні зобов'язання і забезпечення	2022	116587	231311	14051	48838	11553	34333,6
	2023	146075	106047	8730	41457	21721	28695,4
	2024	258870	159321	13846	32991	22431	17457,4
	2025	304835	199558	18652	36467	27937	24551,1
Абсолютний приріст	2025 до	188248	-31753	4601	-12371	16384	-9782,5
Темпи зростання	2022	261,5	86,3	132,7	74,7	241,8	71,5

Щодо операційних витрат окремих машинобудівних підприємств Хмельницької та Вінницької областей зазначимо, що на більшості з них спостерігається динаміка до зростання матеріальних витрат (табл. 2.5). Зокрема, за 2025 рік, в порівнянні з 2022 роком, суттєво зросли матеріальні затрати на ПАТ «Укрелектроапарат», ТОВ «Жмеринський вагоноремонтний завод «Експрес»», ТОВ «Краснянське СП «Агромаш», а темпи зростання становили 411,4%, 162,7% та 128,4%, відповідно. Майже у три рази зросли витрати на оплату праці, зокрема відносно відхилення 2025 року до 2022 року на ПАТ «Укрелектроапарат» становило 293,4%, на ТОВ «Жмеринський вагоноремонтний завод «Експрес» - 154,9%, на ТОВ «Краснянське СП «Агромаш» - 189,3%, відповідно. На досліджуваних машинобудівних підприємствах відбулося зростання відрахувань на соціальні заходи, лише на ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» дана стаття витрат за 2025 рік, в порівнянні до 2022 року, зменшилась на 92,2%. На більшості машинобудівних підприємств Вінницької області збільшились витрати на амортизацію за 2025 рік, в порівнянні до 2022 року, а темпи зростання залишилися в межах від 128,1% до 186,6%. Лише на ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» відносно відхилення витрат на амортизацію за 2025 рік, в порівнянні із 2022 роком, склало 32,7%. Абсолютне відхилення інших операційних витрат за 2025 рік, в порівнянні із 2022 роком, на ПАТ «Укрелектроапарат» склало 18078 тис. грн, на ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» 50525 тис. грн, а відносно відхилення становило 68,8% та 45,1%, відповідно. На інших досліджуваних машинобудівних підприємствах Вінницької області темпи зростання інших операційних витрат за 2025 рік, в порівнянні із 2022 роком, знаходяться у межах від 142,6% до 152,5%. В сукупності, аналізуючи операційні витрати досліджуваних машинобудівних підприємств, зазначимо, що за 2025 рік, в порівнянні із 2022 роком, вони зменшились лише на ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» та ПрАТ «Вінницький завод «Маяк», а саме на 5918 тис. грн та 231352 тис. грн, відповідно. Водночас, на інших

підприємствах темпи зростання операційних витрат знаходяться в межах від 144,1% до 312,9%.

Таблиця 2.5

Динаміка операційних витрат машинобудівних підприємств
Хмельницької та Вінницької областей за 2022-2025 роки, тис. грн*

Показник	Роки	ПАТ «Укрелектро- апарат»	ПрАТ «Калинів- ський машинобу- дівний завод»	ТОВ «Жмеринський вагоноремонтний завод «Експрес»»	ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»	ТОВ «Краснянське СП «Агромаш»
Матеріальні затрати	2022	175 843	86622	152802	315739	71595
	2023	301060	93178	239370	108185	62338
	2024	490244	64178	265370	124322	90230
	2025	723 460	50720	248 616	137247	91948
Абсолютний приріст	2025 до	547617	-35902	95814	-178492	20353
Темпи зростання	2022	411,4	58,6	162,7	43,5	128,4
Витрати на оплату праці	2022	57557	42176	100703	102195	17035
	2023	72037	47917	124083	55021	15303
	2024	111520	55802	150269	79005	23735
	2025	168866	61879	156083	93787	32241
Абсолютний приріст	2025 до	111309	19703	55380	-8408	15206
Темпи зростання	2022	293,4	146,7	154,9	91,8	189,3
Відрахування на соціальні заходи	2022	11484	9172	21101	22055	3529
	2023	15097	9239	24973	13099	3124
	2024	23504	10958	30592	17300	4753
	2025	35831	12930	31452	20338	6415
Абсолютний приріст	2025 до	24347	3758	10351	-1717	2886
Темпи зростання	2022	312,1	140,9	149,1	92,2	181,8
Амортизація	2022	12674	4026	13161	6762	2960
	2023	12269	3371	14728	10126	2415
	2024	15156	1659	15792	15176	3240
	2025	19118	1315	16860	14552	5522
Абсолютний приріст	2025 до	6444	-2711	3699	7790	2562
Темпи зростання	2022	150,8	32,7	128,1	215,2	186,6
Інші операційні витрати	2022	57896	21693	17020	92117	10596
	2023	28758	27045	17426	25210	10638
	2024	28844	25650	22092	41254	11012
	2025	39818	30927	24586	41592	16156
Абсолютний приріст	2025 до	-18078	9234	7566	-50525	5560
Темпи зростання	2022	68,8	142,6	144,5	45,1	152,5
Разом	2022	315454	163689	304787	538868	105715
	2023	429221	180750	420580	211641	93818
	2024	669268	158247	484115	277057	132970
	2025	987093	157771	477597	307516	152282
Абсолютний приріст	2025 до	671639	-5918	172810	-231352	46567
Темпи зростання	2022	312,9	96,4	156,7	57,1	144,1

На більшості із досліджуваних підприємств Хмельницької та Вінницької областей, коефіцієнт поточної ліквідності, який свідчить про можливість своєчасного розрахунку із боргами, знаходиться в межах норми, водночас на таких підприємствах як ТОВ «Жмеринський вагоноремонтний завод «Експрес»» та ТОВ «Краснянське СП Агромаш» спостерігається негативна динаміка до його зниження, абсолютне відхилення за 2025 рік, в порівнянні до 2022 року, становило «-9,1%» та «-145,4%», відповідно (табл. 2.6). Значення коефіцієнту швидкої ліквідності, який характеризує спроможність розрахунку із короткостроковими зобов'язаннями лише на ТОВ «Жмеринський вагоноремонтний завод «Експрес»», ПрАТ «Вінницький завод «Маяк», ТОВ «Краснянське СП Агромаш» характеризується зростаючою динамікою. Абсолютне відхилення даного коефіцієнта за 2025 рік, в порівнянні із 2022 роком, зменшилось на ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» - на 8,1% та на ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» - на 50,8%.

Динаміка коефіцієнта автономії за 2022-2025 роки, за яким визначають обсяг власних фінансів в обсязі усіх активів та, відповідно, який вказує на залежність від зовнішнього фінансового забезпечення, на більшості із досліджуваних машинобудівних підприємств Вінницької області знаходиться в межах норми. Лише на ПАТ «Укрелектроапарат», ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» присутні проблеми щодо власного забезпечення фінансами. За останні чотири роки, на більшості із досліджуваних підприємств Хмельниччини та Вінниччини спостерігається позитивна динаміка до зростання рентабельності активів, тобто підвищення результативності використання власних активів. Натомість, на таких машинобудівних підприємствах як ПрАТ «Вінницький завод «Маяк», ТОВ «Краснянське СП Агромаш» у 2025 році, в порівнянні із 2022 роком, абсолютне відхилення склало «-22,3%» та «-4,4», відповідно.

Динаміка основних фінансових параметрів машинобудівних підприємств

Хмельницької та Вінницької областей за 2022-2025 роки, %*

Коефіцієнти	Період	ПАТ «Укрелектроапарат»	ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод»	ТОВ «Жмеринський вагоноремонтний завод «Експрес»»	ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»	ТОВ «Краснянське СП Агроماش»	ПрАТ «Барський машинобудівний завод»
1	2	3	4	5	6	7	8
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	2022	19,6	0,5	77,6	74,22	12,1	20,3
	2023	24,5	6,4	139,7	111,8	0,5	6,9
	2024	19,2	3,1	26,9	129,9	0,9	5,6
	2025	19,7	6,5	61,2	74,6	0,3	19,4
Абсолютне відхилення	2025 / 2022	0,1	6	-16,4	0,4	-11,8	-0,9
Коефіцієнт поточної ліквідності	2022	105,7	115,7	363,5	614,6	491,3	232,3
	2023	115	140,6	622,1	660,8	285,6	266,4
	2024	123,6	127,9	392,2	794,7	293,4	403,9
	2025	136,7	124,4	354,4	658,9	345,9	312,8
Абсолютне відхилення	2025 / 2022.	31	8,7	-9,1	44,3	-145,4	80,5
Коефіцієнт швидкої ліквідності	2022	29,3	39,3	264,8	364	50,6	53,7
	2023	43,3	59,5	438	294,4	45,1	54,5
	2024	49,6	38,6	262	357,9	49,1	71,9
	2025	50,3	31,2	287,8	313,2	124,8	79,5
Абсолютне відхилення	2025 / 2022	21	-8,1	23	-50,8	74,2	25,8
Коефіцієнт автономії	2022	39,8	19,9	84,2	79	87,7	58,4
	2023	38,2	37,1	91,2	87,4	70,1	63,5
	2024	34	28,5	87,9	87,6	74,1	73,9
	2025	34,1	26,4	84,9	85,9	78,3	67,8
Абсолютне відхилення	2025 / 2022	-5,7	6,5	0,7	6,9	-9,4	9,4
Рентабельність активів	2022	-21,4	0,04	6,2	22,4	25,9	1,7
	2023	3,9	2,9	15,7	5,3	1,9	4,3
	2024	14,5	0,5	8,8	0,7	9,7	6,2
	2025	21,6	3,02	14,9	0,08	21,5	5,9
Абсолютне відхилення	2025 / 2022	43	2,98	8,7	-22,3	-4,4	4,2
Рентабельність власного капіталу	2022	-40,4	0,2	7,6	32,2	34,7	2,6
	2023	10,7	8,1	18,8	6,1	2,8	6,9
	2024	51,6	1,6	10,5	0,8	14,02	9,8
	2025	71,7	12,1	18,9	0,1	31,73	8,6
Абсолютне відхилення	2025 / 2022	112,1	11,9	11,3	-32,1	-2,9	6
Чиста маржа	2022	-18,5	0,12	1,8	13,3	19,1	1,6
	2023	2,4	1,7	3,5	8,3	2,4	3,3
	2024	8,9	1,01	2	0,9	8,2	5,3
	2025	11,5	5,9	4,1	0,1	18,3	5,6
Абсолютне відхилення	2025 / 2022	30	5,78	2,3	-13,2	-0,8	4
Коефіцієнт заборгованості	2022	53,8	80,1	15,8	13,7	12,3	36,4
	2023	57,6	62,9	8,8	12,6	19,1	30,8
	2024	60,9	71,5	12,1	10,3	18	19,8
	2025	53,1	73,6	13,6	11,2	17,3	25,7

Закінчення табл. 2.6

1	2	3	4	5	6	7	8
Абсолютне відхилення	2025 / 2022	-0,7	-6,5	-2,2	-2,5	5	-10,7
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом	2022	92,4	270,7	197,7	493,4	222,4	378,6
	2023	113,2	321,3	201,5	527,1	153,3	356,2
	2024	137,6	334,7	167,8	472,4	157,3	370,6
	2025	124,1	312,1	163,7	331,3	194,3	344,9
Абсолютне відхилення	2025 / 2022	31,7	41,4	34	-162,1	-28,1	-33,7

*сформовано автором за: [131]

На більшості досліджуваних машинобудівних підприємств Вінниччини за останні чотири роки (2022-2025) спостерігається позитивна динаміка у зростанні рентабельності власного капіталу, що свідчить про збільшення величини чистого прибутку. На ПрАТ «Вінницький завод «Маяк», ТОВ «Краснянське СП Агромаш» у 2025 році, в порівнянні із 2022 роком, простежується зниження коефіцієнта рентабельності власного капіталу, а абсолютне відхилення склало 32,1% та 2,9%, відповідно.

Чиста маржа як один із важливих фінансових параметрів підприємств характеризує рівень прибутковості. Зважаючи на те, що нормативним значенням чистої маржі є межа від 10 до 25% можемо зробити висновок, що на більшості із досліджуваних машинобудівних підприємствах Вінницької області даний коефіцієнт не відповідає нормативному значенню, навіть близько 10%. Найнижче значення чистої маржі у 2025 році та негативна динаміка в попередні роки спостерігається на ТОВ «Жмеринський вагоноремонтний завод «Експрес»» та ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» - 4,1% та 0,1%, відповідно. Коефіцієнт заборгованості на більшості досліджуваних машинобудівних підприємств Вінниччини характеризується підвищеним нормативним значенням, яке повинно становити менше 50%. Відповідно до значень даного коефіцієнту за 2022-2025 роки, підвищені фінансові ризики характерні для таких підприємств як ПАТ «Укрелектроапарат» та ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод», значення коефіцієнта в яких у 2025 році становило 53,1% та 73,6%,

відповідно. Важливим показником, який характеризує рівень фінансової стійкості підприємств за відношенням власного капіталу та необоротних активів є коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом. На усіх із досліджуваних машинобудівних підприємствах Вінниччини за останні чотири роки зазначений коефіцієнт знаходиться в межах більше 100%, що вказує на достатньо фінансову стійкість для утримання необоротних активів [143]. Варто зазначити і про суттєве від'ємне відхилення коефіцієнта покриття необоротних активів власним капіталом за 2025 рік, в порівнянні із 2022 роком, на ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» 162,1%, ТОВ «Жмеринський вагоноремонтний завод «Експрес»» на 34%, ПрАТ «Барський машинобудівний завод» на 33,7%.

Від динаміки формування доходів, витрат чистого прибутку (збитку) вітчизняних машинобудівних підприємств залежать можливості як щодо забезпечення та підвищення конкурентоздатності, так і до підвищення ефективності ЗЕД. Починаючи із 2022 року чистий дохід від реалізації продукції машинобудівних підприємств України характеризується позитивною динамікою до зростання.

Аналізуючи дані доходів в регіоні та громаді досліджуваних машинобудівних підприємств Хмельницької та Вінницької областей, спостерігаємо, що на більшості із них у 2025 році, в порівнянні із 2022 роком, зменшилась відсоткова частка доходу в регіоні та збільшилась частка доходів у громаді, відповідно до зазначених періодів (табл. 2.7).

За доходом у громаді рейтингове місце у 2025 році, в порівнянні із 2022 роком, суттєво зменшилось для ПАТ «Укрелектроапарат» та ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод». За доходом в громаді у 2025 році, в порівнянні із 2022 роком, значно підвищився рейтинг ПрАТ «Вінницький завод «Маяк», а саме від 48 до 169 місця в громаді, відповідно.

Дані доходів машинобудівних підприємств Хмельниччини та
Вінниччини в регіоні та громаді*

Показник	Роки	ПАТ «Укреле- ктроапарат»		ПрАТ «Калинів- ський машинобу- дівний завод»		ТОВ «Жмерин- ський вагоноремон- тний завод «Експрес»»		ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»		ТОВ «Красня- нське СП «Агромаш»		ПрАТ «Барський машинобу- дівний завод»	
		Частка ,%	Місце	Частка ,%	Місце	Частка ,%	Місце	Частка ,%	Місце	Частка ,%	Місце	Частка ,%	Місце
Дохід в регіоні	2022	0,12	117	0,03	472	0,11	152	0,21	76	0,04	328	0,03	403
	2023	0,15	96	0,07	198	0,12	128	0,05	243	0,02	524	0,03	414
	2024	0,2	70	0,02	557	0,1	127	0,05	269	0,03	384	0,02	471
	2025	0,36	41	0,03	472	0,09	142	0,05	260	0,03	351	0,02	622
	2022	0,31	52	1,48	18	6,88	3	0,4	48	9,4	3	3,07	9
Дохід у громаді	2023	0,38	36	2,42	6	5,97	5	0,1	142	6,9	4	3,23	9
	2024	0,52	25	0,91	21	5,69	4	0,09	164	8,63	3	2,63	9
	2025	0,91	11	1,72	14	4,37	5	0,09	169	8,83	3	2,12	8

*сформовано автором за: [131]

На сьогодні для підвищення ефективності ЗЕД промисловим підприємствам необхідно удосконалити систему управління конкурентоздатністю, формувати нові конкурентні переваги, застосовувати дієві методи та інструменти в напрямі підвищення конкурентоздатності продукції. Розширення зовнішніх ринків вимагає деталізованого аналізу усіх ендогенних та екзогенних чинників впливу із можливістю продукування нових конкурентних переваг та забезпечення власних конкурентних позицій на обраних ринкових сегментах.

2.2. Вплив ендогенних та екзогенних чинників на рівень конкурентоздатності у ЗЕД промислових підприємств

Основним проблематичним питанням у ЗЕД підприємств залишається пошук способів, напрямів підвищення конкурентоздатності продукції, дотримання міжнародних стандартів якості, проведення дієвої цінової та збутової політики та ін. Через те, важливими залишаються питання визначення інноваційного інструментарію та важелів підвищення конкурентоздатності у ЗЕД промислових підприємств на основі деталізованої оцінки чинників впливу. Систематизація останніх надає можливість керівництву та відповідальним менеджерам підприємств виокремити найбільш впливові фактори впливу на рівень конкурентоздатності, визначити механізми протидії негативному впливу та адаптації до змін умов ведення бізнесу, що позитивно вплине на прийняття вдалих управлінських рішень [74].

Нижник В. М., Нижник І. В. акцентують увагу на необхідності підвищення конкурентних переваг промислових підприємств на зовнішньому ринку і важливості пошуку інноваційних підходів в управлінні конкурентоздатністю у ЗЕД. Такими інноваційними підходами в управлінні конкурентоздатністю підприємства у ЗЕД повинні бути:

- наявність можливості страхування ризиків в інвестиційно-інноваційній діяльності господарюючого суб'єкта;
- активна державна підтримка в напрямі підвищення конкурентоздатності продукції промислових підприємств та поліпшення їх фінансово-економічного стану;
- формування та реалізація програм підтримки імпортно-експортних суб'єктів господарювання та підтримка пріоритетних галузей для розвитку економіки країни;
- провадження змін у нормативно-законодавчій базис, які спрямовані на підвищення ефективності ЗЕД промислових підприємств, забезпечення

визначених ними стратегічних орієнтирів розвитку, провадження виробництва інноваційної продукції, поліпшення інвестиційної діяльності тощо;

– провадження програм, спрямованих на зниження залежності вітчизняних виробників продукції від імпортованих комплектуючих та сировини, особливо для тих підприємств, які проваджують інноваційні види виробів;

– збільшення фінансування в напрямі забезпечення можливості для промислових підприємств оновлювати виробничі потужності за допомогою лізингу [114, с. 122; 74].

Кожен господарюючий суб'єкт є складною виробничою системою із значною кількістю складових, притаманними взаємозв'язками та взаємовпливами. Значна кількість різноманітних процесів в поєднанні із впливом зовнішнього бізнес-середовища господарювання, призводить до появи чималої кількості чинників, які формують та визначають рівень конкурентоздатності продукції та підприємства. Більшість із факторів впливу на фінансово-господарську діяльність підприємства в сукупності можуть виступати інструментарієм для підвищення конкурентоздатності у ЗЕД суб'єкта.

Війна рф проти України спричинила значний негативний вплив на діяльність промислових підприємств, в тому числі сповільнила процеси забезпечення та підвищення конкурентоздатності продукції. Зменшилась кількість промислових підприємств, окремі значно скоротили обсяг виробництва та реалізації продукції, втрапились окремі ланцюги поставок, відбулися зміни в логістиці, місцях розташування виробничих потужностей, втрапились окремі ринкові сегменти збуту продукції. Варто виокремити окремі негативні фактори, які активізувалися з початком воєнних дій на території України та чинять вплив на процеси забезпечення конкурентоздатності продукції, зокрема і ЗЕД промислових підприємств, а саме:

- недостатність джерел для фінансово-ресурсного забезпечення господарюючих суб'єктів;
- підвищена ризиковість ведення бізнесу, існування великої кількості загроз;
- високі відсотки за користування банківськими кредитами, зростання індексу інфляції, відсоток якої на початок 2026 року становив 7,6;
- значні коливання курсу валют, які впливають на подорожчання імпорту сировини та матеріалів, необхідної для виробництва промислової продукції, підвищення вартості енергоносіїв тощо;
- логістичні проблеми щодо постачання необхідних для виробництва продукції ресурсів та її збуту;
- зниження платоспроможності споживачів продукції на внутрішньому ринку;
- недостатня підтримка з боку держави, спрямування фінансового забезпечення на військові потреби;
- складнощі у забезпеченні конкурентоздатності продукції, її реалізації, що пов'язано із присутністю на ринку великої кількості підприємств-суперників;
- нестача кваліфікованого персоналу, що пов'язано із демографічно-міграційними та воєнними причинами, зокрема і мобілізацією до збройних сил України, низькими темпами зростання заробітної плати, скороченням обсягів виробництва та ін;
- проблеми із вчасним виконанням власних фінансових зобов'язань промисловими підприємствами, а саме занижені параметри їх ліквідності [14].

Проблематичним питанням залишається потреба перегляду підходів до системи стратегічного управління промисловим підприємством, а також управління ЗЕД, потреба у підвищенні якості управлінського персоналу. На сьогодні, важливим є перегляд науково-методичних підходів до управління конкурентоздатністю, зокрема формування дієвих механізмів та пошук

інструментарію підвищення конкурентоздатності, особливо за умов підвищеної конкурентної боротьби на зовнішньому ринку. Не усі промислові підприємства приділяють достатню увагу формуванню та реалізації стратегії підвищення конкурентоздатності, яка б передбачала зміни в виробничих процесах, в управлінні ресурсно-фінансовим забезпеченням, використання енергоощадних технологій тощо.

Не дивлячись на значне падіння валового внутрішнього продукту у 2022 році (5191028 млн. грн), за останні роки (2023-2025) спостерігається його поступове збільшення, а саме у 2025 році він становив 8931194 млн. грн. (рис. В. 1) [40]. Також, за останні роки спостерігається поступове збільшення номінального ВВП України, а саме у 2025 році, в порівнянні із 2022 роком, абсолютний приріст становив 3740166 млн. грн у фактичних цінах (табл. 2.8). У той же час, негативним є зростання валового зовнішнього боргу України, у 2025 році він збільшився на 84244 млн. доларів, в порівнянні із 2022 роком.

Несприятливим є зменшення у 2025 році, в порівнянні із 2022 роком, індексу споживчих цін, а саме на 18,6%. Однак, індекс промислового виробництва та машинобудування дещо збільшився, зростання у 2025 році, в порівнянні з 2022 роком, становило 38% та 33,8%, відповідно. Обсяг експорту товарів та послуг України у 2025 році збільшився на 422054 млн. грн, в порівнянні із 2022 роком. За останні роки спостерігається збільшення обсягів імпортованої продукції, яка майже у два рази перевищує обсяги експорту.

Динаміка виокремлених вагомих економічних показників України у таблиці 2.8 свідчить про присутність можливостей для поступового розвитку економіки країни, разом з тим і для підвищення конкурентоздатності промислових підприємств, поліпшення ЗЕД в перспективі.

Динаміка вагомих економічних показників України за 2020-2025 роки*

Роки / Показники	2020	2021	2022	2023	2024	2025	Абсолютні прирости 2025 до 2022
Номінальний ВВП України (в фактичних цінах), млн. грн	4194102	5459574	5191028	6537825	7658659	8931194	3740166
Валовий зовнішній борг України, млн. дол. США	125 690	129 711	131998	161533	180639	216242	84244
Індекс споживчих цін, %	105	110	126,6	105,	112,0	108,0	-18,6
Індекс промислового виробництва, %	104,5	97,8	55,3	123,8	93,9	93,3	38
Індекс промислового виробництва – машинобудування, %	110,8	105,6	52,4	122	86,3	86,2	33,8
Експорт товарів, млн. грн	1637399	2224704	1840563	1868904	2252428	2262587	422054
Імпорт товарів, млн. грн	-1681526	-2286067	-2712325	-3237014	-3702410	-4630533	1918208
Доходи державного бюджету, млн. грн	1076016,7	1296852,9	1787395,6	2671998	3122713	3834209,6	2046814

*побудовано автором за: [108]

Для вітчизняних промислових підприємств, які мають власні стратегічні пріоритети щодо стимулювання експорту та зовнішньоекономічного розширення, важливим є поступово інтегруватися на міжнародний ринок, обрати вигідну спеціалізацію, розвивати бізнес-взаємозв'язки із країнами ЄС. Пришвидженню темпів міжнародної інтеграції вітчизняної економіки перешкоджають такі екзогенні чинники як:

- підвищення вимог споживачів продукції до якісно-технологічних характеристик виробів;
- наявність посиленої конкурентної боротьби на зовнішніх ринках;
- техніко-технологічна відсталість, невідповідність окремих видів продукції міжнародним стандартам якості;

– дискримінаційні умови на окремих сегментах зовнішнього ринку для підприємств, які займаються ЗЕД [156, с. 117].

До зовнішніх чинників непрямого впливу на рівень конкурентоздатності як продукції, так і підприємства належить соціокультурне середовище, національні особливості, демографічні коливання, природно-ресурсне та екологічно-безпекове середовище. Для успішної реалізації обраних напрямів підвищення конкурентоздатності продукції відповідальні менеджери підприємств опрацьовують вплив прямих факторів (політико-економічних, соціально-технологічних) застосовуючи PEST-аналіз та SWOT-аналіз. Таким чином, формуються прогнози та плани щодо реалізації поточних та стратегічних векторів забезпечення підвищення конкурентоздатності, визначаються можливості посилення фінансово-економічного потенціалу, обґрунтовується адаптаційний методологічний апарат тощо [41; 74].

Чимале значення в управлінні конкурентоздатністю підприємства та підвищенні ефективності ЗЕД займають внутрішні чинники впливу на бізнес-операції, так як саме на них управлінці здатні чинити вплив. Серед зазначених чинників варто виокремити такі групи як фінансові, економічні, логістично-збутові, управлінські, організаційні, ресурсні, маркетингові. Істотне значення для забезпечення та підвищення конкурентоздатності продукції та промислових підприємств має група фінансово-економічних та ресурсних чинників [89].

Крім виокремлення внутрішніх та зовнішніх факторів впливу, важливим є розмежування чинників впливу на конкурентоздатність у ЗЕД промислового підприємства за рядом критеріїв. Зокрема, за спроможністю управління чинники поділяються на контрольовані, неконтрольовані та частково контрольовані; за різновидом ЗЕД - чинники впливу на експортну діяльність та чинники впливу на імпорتنу діяльність; за характером впливу - позитивні чи негативні; за особливістю впливу – загальні та специфічні [150, с. 12].

Важливою класифікаційною ознакою для розподілу чинників впливу на конкурентоздатність підприємства є бізнес-клімат. Відповідно до даної ознаки, фактори впливу на конкурентоздатність підприємства поділяють на умови прямої, непрямой дії та внутрішні умови впливу. До зовнішніх чинників впливу, яким характерний прямий вплив на конкурентоздатність суб'єкта варто віднести: стан економіки, нормативно-законодавчий базис країни в якій функціонує або має намір функціонувати підприємства, державні органи влади, діяльність підприємств-суперників, споживачів, постачальників, особливості інфраструктури тощо. До зовнішніх чинників непрямого впливу на конкурентоздатність належать міжнародне бізнес оточення, соціально-економічні процеси, рівень економічної безпеки, специфіка зовнішньоекономічних відносин, політичні фактори тощо.

Внутрішні чинники впливу на конкурентоздатність підприємства характеризуються рівнем управління персоналом, станом основних засобів, ефективністю управління, специфікою маркетингової діяльності, фінансово-економічними показниками діяльності тощо. За характером та силою впливу на рівень конкурентоздатності підприємства чинники слід поділяти на негативного, нейтрального, позитивного впливу, сильного, середнього та низького впливу. Екзогенні та ендогенні чинники впливу на конкурентоздатність підприємства також варто розглядати за можливістю їх спрогнозувати. Відповідно до даної ознаки виокремлюють прогнозовані та непрогнозовані чинники впливу на конкурентоздатність суб'єкта. За змістовною характеристикою варто розглядати такі чинники впливу на конкурентоздатність як організаційні, фактори системи менеджменту, фінансові, економічні, техніко-технологічні, соціально-психологічні, географічні, ресурсно-екологічні, галузеві, безпекові, товарні [87, с. 19-20].

Проведено систематизацію чинників конкурентоздатності продукції в контексті часу існування на ринку, які повинні обґрунтовуватись управлінським персоналом для успішної реалізації конкурентної стратегії у ЗЕД підприємства (табл. 2.9).

Чинники конкурентоздатності продукції в контексті часу існування на
ринку*

Етапи існування	Чинники
Виробництво продукції	<p>Технічні: надійність, якість, енерговитрати, міцність, безпековість, продуктивність, функціональна наповненість, споживче призначення продукції та ін.</p> <p>Економічні: енерговитратність, матеріаломісткість, об'єм, вага та ін.</p> <p>Естетичні: дизайнерська форма, виразність, гармонічність, раціональна організація форми, цілісність, розміри.</p> <p>Екологічні: відповідність середовищу, рівень можливої шкоди.</p> <p>Умови експлуатації: стійкість до ударів, основи використання, комфортність, можливість ремонту, експлуатаційна специфіка.</p>
Реалізація	<p>Заводи, магазини, офіси: ергономічні умови, дизайн.</p> <p>Збут товарів: кваліфікаційні здібності маркетологів та інших відповідальних фахівців, транспортабельність, якість обслуговування, комунікаційні зв'язки та ін.</p> <p>Оптові продажі: характер дистриб'юції, мерчендайзинг, франчайзинг та ін.</p> <p>Умови укладання контрактів, цінова політика, наявність системи знижок, законодавче регулювання, митно-податкове навантаження, присутність дотацій та ін.</p> <p>Якість після гарантійного та сервісного обслуговування, оплачуваний ремонт.</p>
Використання споживачем	<p>Рівень сервісу в процесі використання продукції споживачами: специфіка проведення ремонту, післягарантійне обслуговування, утилізація, повторне використання та ін.</p>

*сформовано автором за: [156, 124; 119]

Чинники конкурентоздатності продукції варто розглядати за етапами її існування, тобто в процесі розробки та виробництва, реалізації та використання споживачем. У табл. 2.10 виокремлено групи ендогенних (внутрішніх) чинників впливу на конкурентоздатність у ЗЕД промислових підприємств, серед яких визначено фінансово-господарські, ресурсні, технологічні чинники, виробничо-управлінські та організаційні, соціальні та внутрішньо-кліматичні чинники. На більшість із ендогенних чинників впливу на конкурентоздатність підприємства, управлінський персонал здатен впливати, на відміну від зовнішніх чинників.

Класифікація впливу ендогенних чинників на рівень конкурентоздатності у
ЗЕД промислових підприємств

Групи 1	Чинники 2
Фінансово-господарські чинники	<ul style="list-style-type: none"> – величина витрат виробництва та собівартості готової продукції; – співвідношення отриманої ефективності від підвищення якості продукції, конкурентоздатності підприємства та відповідного обсягу понесених витрат; – результативність фінансово-економічних параметрів; – можливості додаткового фінансування; – співпраця із суб'єктами внутрішнього та зовнішнього ринку (банки, інвестори, постачальники, підприємства-суперники); – стан параметрів стратегічного розвитку; – рівень відхилень фактично отриманих показників із нормативними та плановими; – рівень прибутковості та платоспроможності; – фінансові ризики;
Ресурсні, техніко-технологічні чинники	<ul style="list-style-type: none"> – економічно-вигідний доступ до сировини, матеріалів та необхідних ресурсів для виробництва продукції; – специфіка співпраці з постачальниками, рівень вигідності партнерства; – цінові коливання в аспекті ресурсного забезпечення для виробничого процесу; – рівень інноваційності основних засобів; – стан технічного оснащення та засобів виробництва; – ресурсо-енергоощадні технології, які зменшують витрати виробництва; – тенденції в активізації НДДКР, розробці інновацій; – стан автоматизації техніко-виробничих та управлінських процесів в напрямі підвищення конкурентоздатності у ЗЕД; – обсяги та ефективність використання виробничих фондів; – рівень впровадження надбань цифровізації, нових інформаційних систем; – новизна та прогресивність техніко-технологічного забезпечення;
Виробничо-управлінські та організаційні чинники	<ul style="list-style-type: none"> – результативність системи управління та системи підвищення конкурентоздатності у ЗЕД підприємства; – наявність конкурентних стратегій; – результативність підсистеми управління якістю та забезпечення відповідності міжнародним стандартам; – рівень новаторства у виробничих процесах; – наявність цілеспрямованого розвитку ЗЕД та підвищення конкурентоздатності продукції та підприємства; – потреба в поліпшенні виробничої структури; – рівень сертифікації, відповідності стандартам якості, безпековим нормам та дотримання соціальної відповідальності при виробництві продукції;

1	2
	<ul style="list-style-type: none"> – кваліфікаційно-компетентнісні здібності управлінців та відповідальних менеджерів; – ефективність організації менеджменту та виробничих процесів; – наявність підсистеми управління витратами та собівартістю продукції; – рівень розвитку маркетингового планування та ефективність маркетингової діяльності; – діагностичні дослідження споживчих потреб та підприємств-суперників на зовнішньому ринку; – формування планів, прогнозів підвищення конкурентоздатності у ЗЕД; – існування інструментарію управління інноваційними змінами; – структурно-організаційні нововведення в системі управління підприємством та підвищення конкурентоздатності у ЗЕД; – рівень спрямованості на розвиток інноваційно-інвестиційного потенціалу; – витрати на логістику та реалізацію продукції на зовнішніх ринках; – комунікативна та збутова політика; – використання механізмів пристосування до умов зовнішнього середовища;
Соціальні та внутрішньо-кліматичні чинники	<ul style="list-style-type: none"> – компетенції персоналу та рівень кваліфікаційних здібностей у процесах підвищення конкурентоздатності продукції, підприємства та ефективності ЗЕД; – соціально-інфраструктурна специфіка підприємства; – організаційно-корпоративна культура, психологічний клімат; – мотиваційність та стимулювання персоналу до активізації процесів підвищення конкурентоздатності у ЗЕД підприємства; – організація навчання, підвищення кваліфікації, стажування; – умови праці та засади протидії мобінгу.

Оцінювання галузевих факторів впливу на конкурентоздатність промислового підприємства є фундаментальним, особливо в напрямі формування конкурентної стратегії, визначення ризиків та перспектив до розвитку. З метою аналізу значень галузевих чинників в напрямі розвитку галузі, оцінюють базові конкурентні сили, діяльність конкуруючих підприємств та лідерів галузі, прогнозують темпи розвитку галузі тощо. Найважливішими напрямками дослідження галузевих факторів впливу на конкурентоздатність промислових підприємств є масштаби внутрішнього та зовнішнього ринків, темпи та перспективи розвитку бізнес-середовища, стан основних засобів (власних та підприємств-суперників), ризики та перепони для розширення ринкових сегментів, сукупність характеристик споживачів та

умови, які вони диктують, рівень техніко-інноваційного розвитку, специфіка промислових товарів, прибутковість суб'єктів промисловості та рівень прибутковості промисловості, в цілому.

Одним із параметрів, який відображає конкурентну позицію підприємства на ринку є його частка в обсязі збуту продукції, відповідно до її груп. За розрахунком таких параметрів можна визначити стан конкурентної позиції господарюючого суб'єкта: лідера - у випадку, коли підприємство займає більше 40% ринку, претендент на лідерство від 20% до 40%, суб'єкт-послідовник - від 10% до 20%, суб'єкт із досить слабкою конкурентною позицією на ринку - менше 10% [156, с. 53-55].

Менеджери мають можливість розрахувати ступінь конкурентної боротьби на ринку шляхом поетапного розрахунку темпів розвитку ринку ($Tr.r.$), інтенсивності конкуренції за темпами розвитку ринку ($Ik.$), рентабельності ринкового середовища ($Rr.$), інтенсивності конкуренції за рентабельністю ринку ($Ik.r.$), параметром охоплення ринкових сегментів господарюючого суб'єкта ($Rs.$), інтенсивності конкуренції за охопленими ринковими сегментами ($Ik.s.$). Отже, темпи розвитку ринку ($Tr.r.$) можна розрахувати за такою формулою:

$$Tr.r. = ((Q_{m1} - Q_{m0}) / Q_{m0}) * (12/n) + 1, \quad (2.1)$$

де Q_{m0}, Q_{m1} – масштаб ринку в базовому та звітному періодах, під яким розуміється сума усіх активів підприємств;

n – кількість місяців в розрахунковому періоді.

Інтенсивність конкуренції за темпами розвитку ринку ($Ik.$) визначається таким чином:

– за умови коли $Tr.r. > 1,4$ (незначний рівень конкуренції):

$$Ik. = 0, \quad (2.2)$$

– за умови коли $0,7 < Tr.r. < 1,4$ (середній рівень конкуренції):

$$Ik. = (1,4 - Tr.r.) / 0,7, \quad (2.3)$$

– за умови коли $Tr.r. < 0,7$ (найвищий рівень конкуренції):

$$Ik. = 1, \quad (2.4)$$

Рентабельність ринкового середовища ($Rr.$) можна розрахувати за формулою:

$$Rr. = (D / Q_1) * (12 / n), \quad (2.5)$$

де D - загальний сукупний дохід підприємств досліджуваного ринкового середовища.

Параметр інтенсивності конкуренції за рентабельністю ринку ($Ik.r.$) визначають:

– за умови коли $0 < Rr. < 1$:

$$Ik.r. = 1 - Rr., \quad (2.6)$$

– за умови коли $Rr. < 0$:

$$Ik.r. = 1, \quad (2.7)$$

Параметр охоплення ринкових сегментів господарюючого суб'єкта ($Rs.$) розраховують за формулою:

$$Rs. = Q_i / Q_m, \quad (2.8)$$

де Q_i – сума усіх активів господарюючого суб'єкта.

Розрахунок інтенсивності конкуренції за охопленими ринковими сегментами ($Ik.s.$) здійснюють таким чином:

$$Ik.s. = 1 - \frac{\sigma(s)}{Sa} = 1 - \frac{\sqrt{\frac{\sum (Rs.-Sa.)^2}{np}}}{Sa}, \quad (2.9)$$

$$Sa = 1 / np, \quad (2.10)$$

де Sa – середньоарифметична охоплених ринкових сегментів;

np – кількість конкуруючих підприємств.

Розрахувавши вище наведені показники, менеджери мають змогу визначити ступінь конкурентної боротьби на ринку, а саме:

$$Is. = \sqrt[3]{Ik.* Ik.r.* Ik.s.}, \quad (2.11)$$

Чим більше значення $Is.$, тим сильніша конкурентна боротьба на досліджуваних ринкових сегментах [156, с. 56-57].

У таблиці 2.11 представлено класифікацію впливу екзогенних чинників на рівень конкурентоздатності у ЗЕД промислових підприємств.

Класифікація впливу екзогенних чинників на рівень конкурентоздатності у
ЗЕД промислових підприємств

Групи	Чинники
1	2
Ринково-економічні чинники	<ul style="list-style-type: none"> – умови ведення бізнесу на внутрішньому та зовнішньому ринках; – економічна стабільність ринку; – рівень конкурентної боротьби; – соціально-економічний розвиток галузі; – особливості експортної діяльності; – конкурентоздатність підприємств-суперників на визначеному ринковому сегменті; – доступність ресурсного забезпечення на зовнішньому ринку; – комунікативна політика; – транспортно-логістична специфіка та інфраструктура ринку; – рівень співпраці із суб'єктами-посередниками; – тенденції в налагодженні міжнародних економічних відносин; – податкова та кредитна політики; – формування кластерів в економічній системі, розвиток галузевих кластерів; – інноваційно-інвестиційні можливості; – рівень ризиковості ведення бізнесу; – заходи страхування бізнесу; – цінові пріоритети; – вплив на бізнес та ЗЕД євроінтеграційних процесів та інноваційних змін; – стимулювання експортної діяльності та темпи інтернаціоналізації бізнесу; – динаміка впровадження реформ; – вплив монополістичних процесів, антимонопольні заходи; – економічна безпека;
Галузево-технологічні чинники	<ul style="list-style-type: none"> – ефективність галузевої структури; – якість галузевого управління; – природно-ресурсний потенціал, професійно-трудова, матеріально-технічні ресурси країни та промисловості; – успішність реалізації напрямів стратегії розвитку промисловості; – виробничо-технічні, наукові та інноваційні можливості галузі; – конкурентоздатність промисловості; – галузево-технологічні обмеження машинобудування до зовнішнього масштабування бізнесу;
Законодавчо-політичні чинники	<ul style="list-style-type: none"> – рівень потреби вдосконалення нормативно-законодавчого підґрунтя ведення бізнесу та розвитку ЗЕД; – конкурентоздатність країни; – політична стабільність; – рівень впливу уряду на соціум; – тенденції в імпорто-заміщенні;

Закінчення табл. 2.11

1	2
	<ul style="list-style-type: none"> – рівень державної підтримки промисловості та машинобудівних підприємств; – інтенсивність впливу країни на ведення бізнесу та розвиток промисловості; – соціальна безпека; – законодавчі бар'єри; – цінова політика; – спрямованість до відкриття економіки; – специфіка валютно-експортного контролю; – рівень правового захисту;
Ресурсно-екологічні, природні та географічні чинники	<ul style="list-style-type: none"> – економіко-географічне розташування країни; – природні умови та достатність природних ресурсів, особливості їх використання; – природоресурсний потенціал; – рівень екологічної безпеки; – особливості екосистеми країни; – рівень використання безвідходних технологій; – програми зеленого ладу;
Соціально-культурні та демографічні чинники	<ul style="list-style-type: none"> – чисельність та матеріальний добробут населення; – статеві-вікова структура населення; – соціальна стратифікація; – споживча поведінка; – платоспроможний попит; – культурно-менталітетні параметри населення; – показник безробіття; – ціннісні та релігійні переконання.

Екзогенні чинники впливу на рівень конкурентоздатності у ЗЕД промислових підприємств згруповані за ринково-економічними, галузеві-технологічними, законодавчо-політичними, ресурсно-екологічними, природними та географічними, соціально-культурними та демографічними чинниками, кожен з яких вимагає ґрунтовного оцінювання та формування, в ризик- управлінні, заходів протидії негативним умовам. На екзогенні чинники впливу на конкурентоздатність у ЗЕД, промислові підприємства не мають суттєвого впливу. Водночас, перед керівництвом та відповідальними менеджерами постає можливість розробки площини пристосування до впливу негативних чинників та практичного інструментарію використання зовнішніх чинників позитивного впливу.

Нами було проведено анкетування управлінського персоналу аналізованих підприємств машинобудування Хмельниччини та Вінниччини (ПАТ «Укрелектроапарат», ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод», ТОВ «Жмеринський вагоноремонтний завод «Експрес»», ПрАТ «Вінницький завод «Маяк», ТОВ «Краснянське СП «Агромаш», ПрАТ «Барський машинобудівний завод»), за яким згруповано результати впливу ендогенних чинників на рівень конкурентоздатності у ЗЕД (табл. 2.12).

У проведеному анкетуванні були задіяні провідні менеджери, бухгалтери, аналітики, маркетологи машинобудівних підприємств, а підставами для оцінювання впливу ендогенних чинників на рівень конкурентоздатності у ЗЕД були такі як:

– загальне значення впливу ендогенного фактора, за яким можна було поставити 1, 2 чи 3 бали, 1 бал свідчить про невагомість фактора, 2 бали - фактор має опосередковане значення для процесів забезпечення та підвищення конкурентоздатності у ЗЕД підприємства, 3 бали - підтверджує досить високу значимість впливу фактора;

– фактичний вплив ендогенного фактора на рівень конкурентоздатності у ЗЕД підприємства визначався від 0 до 3, де 0 - фактор не чинить впливу на підвищення конкурентоздатності у ЗЕД суб'єкта, 1 - фактор чинить незначний вплив, 2 - фактор має локальний ефект, тобто присутній обмежений вплив на рівень конкурентоздатності суб'єкта, 3 - фактор суттєвого впливає на процеси забезпечення та підвищення конкурентоздатності продукції, підприємства в напрямі активізації ЗЕД;

– дія фактору визначається додатнім або від'ємним значенням, тобто позитивним чи негативним впливом на діяльність підприємства, зокрема і на процеси підвищення конкурентоздатності.

Кожен із виокремлених нами ендогенних чинників впливу на рівень конкурентоздатності у ЗЕД промислових підприємств оцінювався експертами за вище наведеними критеріями.

Таблиця 2.12

Експертні результати дослідження впливу ендогенних чинників на рівень конкурентоздатності у ЗЕД промислових підприємств

Чинники	Загальне значення чинника (від 1 до 3)	Фактичний вплив чинника (від 0 до 3)	Дія чинника («+», «-»)	Експертна оцінка
1	2	3	4	5
Фінансово-господарські чинники				
Величина витрат виробництва та собівартості готової продукції;	3	2	-	-6
співвідношення отриманої ефективності від підвищення якості продукції, конкурентоздатності підприємства та відповідного обсягу понесених витрат;	3	3	+	+9
результативність фінансово-економічних параметрів;	3	2	-	+6
можливості додаткового фінансування;	3	2	+	+6
співпраця із суб'єктами внутрішнього та зовнішнього ринку	2	2	+	+4
стан параметрів стратегічного розвитку;	3	1	+	+3
рівень відхилень фактично отриманих показників із нормативними та плановими;	2	2	-	-4
рівень прибутковості та платоспроможності	3	1	+	+3
Разом	22	15	+	23
Ресурсні, техніко-технологічні чинники				
Економічно-вигідний доступ до сировини, матеріалів та необхідних ресурсів для виробництва продукції;	3	1	-	-3
специфіка співпраці з постачальниками, рівень вигідності партнерства;	2	2	+	+4
цінові коливання в аспекті ресурсного забезпечення для виробничого процесу;	3	2	-	-6
рівень інноваційності основних засобів;	3	2	+	+6
стан технічного оснащення та засобів виробництва;	3	1	-	-3
ресурсо-енергоощадні технології, які зменшують витрати виробництва;	3	1	+	+3
тенденції в активізації НДДКР, розробці інновацій;	3	1	+	+3
стан автоматизації техніко-виробничих та управлінських процесів в напрямі підвищення конкурентоздатності у ЗЕД;	2	2	+	+4
обсяги та ефективність використання виробничих фондів;	3	1	+	+3

Продовження табл. 2.12

1	2	3	4	5
рівень впровадження надбань цифровізації, нових інформаційних систем;	2	1	+	+3
новизна та прогресивність техніко-технологічного забезпечення	3	1	-	-3
Разом	31	15	+	11
Виробничо-управлінські та організаційні чинники				
Результативність системи управління та системи підвищення конкурентоздатності у ЗЕД підприємства;	3	2	+	+6
наявність конкурентних стратегій;	3	3	+	+9
результативність підсистеми управління якістю та забезпечення відповідності міжнародним стандартам;	3	2	+	+6
рівень новаторства у виробничих процесах;	3	1	+	+3
наявність цілеспрямованого розвитку ЗЕД та підвищення конкурентоздатності продукції та підприємства;	3	2	+	+6
рівень сертифікації, відповідності стандартам якості, безпековим нормам та дотримання соціальної відповідальності при виробництві продукції;	3	2	+	+6
кваліфікаційно-компетентнісні здібності управлінців та відповідальних менеджерів;	3	1	+	+3
наявність підсистеми управління витратами та собівартістю продукції;	3	1	-	-3
рівень розвитку маркетингового планування та ефективність маркетингової діяльності;	3	2	+	+6
діагностичні дослідження споживчих потреб та підприємств-суперників на зовнішньому ринку;	3	1	+	+3
формування планів, прогнозів підвищення конкурентоздатності у ЗЕД;	3	1	+	+3
існування інструментарію управління інноваційними змінами;	3	1	-	-3
структурно-організаційні нововведення в системі управління підприємством та підвищення конкурентоздатності у ЗЕД;	2	1	-	-2
рівень спрямованості на розвиток інноваційно-інвестиційного потенціалу;	2	2	+	+4

Закінчення табл. 2.12

1	2	3	4	5
витрати на логістику та реалізацію продукції на зовнішніх ринках;	3	1	+	+3
комунікативна та збутова політика;	2	2	+	+4
використання механізмів пристосування до умов зовнішнього середовища	2	1	-	-2
Разом	47	26	+	45
Соціальні та внутрішньо-кліматичні чинники				
Компетенції персоналу та рівень кваліфікаційних здібностей у процесах підвищення конкурентоздатності продукції, підприємства та ефективності ЗЕД;	2	2	+	+4
соціально-інфраструктурна специфіка підприємства;	2	1	+	+2
організаційно-корпоративна культура, психологічний клімат;	2	1	+	+2
мотиваційність та стимулювання персоналу до активізації процесів підвищення конкурентоздатності у ЗЕД підприємства;	3	1	+	+3
організація навчання, підвищення кваліфікації, стажування;	2	1	+	+3
умови праці та засади протидії мобінгу	2	1	+	+2
Разом	13	7	+	15

Експертні результати дослідження впливу ендогенних чинників на рівень конкурентоздатності у ЗЕД промислових підприємств підтвердили найбільший вплив фінансово-господарських, виробничо-управлінських, організаційних чинників. Зокрема, експерти вказали на значущість фінансово-економічних параметрів, додаткового фінансування, наявності конкурентних стратегій, розвитку маркетингового планування, підвищення результативності ЗЕД та конкурентоздатності продукції і підприємств.

Машинобудуванню притаманна високотехнологічність процесів виробництва продукції. Через те, впровадження інновацій є підґрунтям до зниження виробничих витрат, собівартості виробів, підвищення їх екологічності та якості, забезпечення необхідного рівня безпеки під час виробництва. Мова йде не тільки про техніко-технологічне удосконалення, але й про автоматизацію і роботизацію процесів виробництва продукції

машинобудування, що також дозволяє реалізовувати високоточні операції, пришвидшуючи та удосконалюючи виробничі операції. Використання інноваційних матеріалів (композитивних, легких сплавів, наноматеріалів) у виробництві продукції машинобудівних підприємств зменшує обсяги енерговитрат, поліпшує якість виробу, терміни використання. Інноваційним у виробництві машинобудівної продукції стало використання 3D друку під час розробки та формування виробів, що зменшує витрати час виробництва, забезпечує відповідність екологічним нормам [58].

Підвищення конкурентоздатності промислових підприємств, особливо в напрямі активізації ЗЕД, повинно супроводжуватись активним впровадженням у діяльність та виробництво інновацій, збільшення темпів зростання інвестицій [46].

Наявні інноваційні можливості підприємства чинять вплив на результати інноваційно-інвестиційних процесів в напрямі підвищення конкурентоздатності суб'єкта, що є важливою складовою стратегічного управління. Особливо актуальним дане питання постає в умовах посилення конкурентної боротьби на зовнішньому ринку. Без використання інновацій у виробництві продукції, технологічних процесах, унеможлиблюється реалізація напрямів підвищення конкурентоздатності підприємства, реалізація конкурентних стратегій та, в цілому, досягнення планів стратегічного розвитку господарюючого суб'єкта, розширення ринкових сегментів зовнішнього ринку та, відповідно, обсягів експорту.

Для підприємств машинобудування важливим є розробка та використання інновацій, що дозволить забезпечувати достатній рівень конкурентних переваг. Інноваційні тенденції для машинобудування передбачають застосування основ індустрії 4, новітніх розробок та технологій в інженерії та програмному забезпеченні, штучного інтелекту, етики сталого розвитку, хмарних платформ, автоматизованих систем, роботехніки, розробок у матеріалознавстві та енергоощадних технологій (табл. 2. 13).

Інноваційні тенденції, необхідні для використання машинобудівними підприємствами*

Інновації	Переваги
Новітні розробки в інженерії	Енергозаощаджуючі системи (сонячні панелі, вітрові турбіни, системи економії енергоресурсів), використання основних засобів із найнижчими енерговитратами, використання інновацій циркулярної економіки (технічне забезпечення для переробки та збільшення часу експлуатації)
Індустрія 4.0	Покращення методик проектування та контролю підприємства як виробничої системи, прогнозування продуктивності, збір та обробка значних масивів даних, які поліпшують процес прийняття рішення
Штучний інтелект (програмне забезпечення CAD, MATLAB, Python в поєднанні з ШІ)	Поліпшення ефективності виробничої системи, моніторингу основних засобів, зменшення витрат, реалізація складних проєктів, зниження часу простоїв виробничих потужностей
Безпековість, відповідальність та етичні норми	Дотримання удосконалених норм етики сталого розвитку, забезпечення безпеки праці. Під час проектування та розробки продукції, необхідним є збереження конфіденційності даних процесів
Новітні технології у виробництві продукції	3D друк поліпшення способу проектування та виробництва виробів, скорочення термінів виробництва, поліпшення якості виробів та автоматизація виробничого процесу
Інновації в моделюванні та в поліпшенні процесів розробки продукції	Цифрове створення прототипів на етапі розробки виробів
Автономні системи та роботехніка	Автоматизація виробничого процесу здійснюється із використанням колаборативних роботів за допомогою яких зменшуються витрати на оплату праці. Використання відповідного програмного забезпечення для коботів та автономних транспортних засобів.
Глобальний моніторинг та хмарна співпраця	Забезпечення віддаленого контролю за бізнес-процесами. Налагодження дистанційної роботи за допомогою хмарних платформ
Енергоощадні технології та інноваційні матеріали	Зменшення енерговитрат шляхом використання паливних систем на базі водню, систем, що зменшують викиди CO ₂ . Використання розумних, композитних матеріалів та біорозкладних полімерів

*побудовано автором за: [193; 133]

Інноваційні технології, новітнє обладнання беруть участь у зниженні собівартості виробів промислових підприємств, оновленні асортименту, впливають на рівень прибутковості рентабельності, забезпечуючи покращення фінансового статусу суб'єкта. Для промислового підприємства,

цілеспрямованого на підвищення ефективності ЗЕД, підвищення конкурентоздатності продукції, використання інновацій є необхідністю та вимагає формування нових науково-методичних та практичних підходів у сфері управління ними. Навіть підприємство, яке характеризується доволі позитивними параметрами рівня конкурентоздатності продукції, не втримує власні позиції на ринку без використання інновацій та удосконалення підходів до управління ними в поточній та стратегічній перспективі.

Інноваційна спрямованість промисловості та, зокрема, і машинобудівних підприємств у ЗЕД полягає в забезпеченні реалізації стратегічного цілеспрямовання, що ґрунтується на: активізації використання новітніх технологій, які поліпшують якість продукції, впливатимуть на підвищення ефективності інноваційної діяльності; удосконаленні інфраструктурних мереж; розвитку автоматизованих систем та інформаційних технологій [157].

Поглиблена оцінка та ґрунтовний аналіз ендогенних та екзогенних чинників впливу на конкурентоздатність у ЗЕД підприємства є основою для прийняття фундаментальних управлінських рішень в скерованості до реалізації конкурентних стратегій. Зважаючи на безперервність впливу чинників, менеджерам необхідно використовувати засоби пристосування до їх впливу.

На рис. 2.1 розроблено процесну площину пристосування промислового підприємства до ринкових змін на зовнішній арені ведення бізнесу, в якій виокремлено основні адаптаційні напрями та механізми, ефективність використання яких підвищується внаслідок забезпечення синергії між системою підвищення конкурентоздатності у ЗЕД суб'єкта та підсистемами менеджменту, розвитком інформаційної та аналітичної складових, точністю визначення рівня конкурентності суб'єкта.

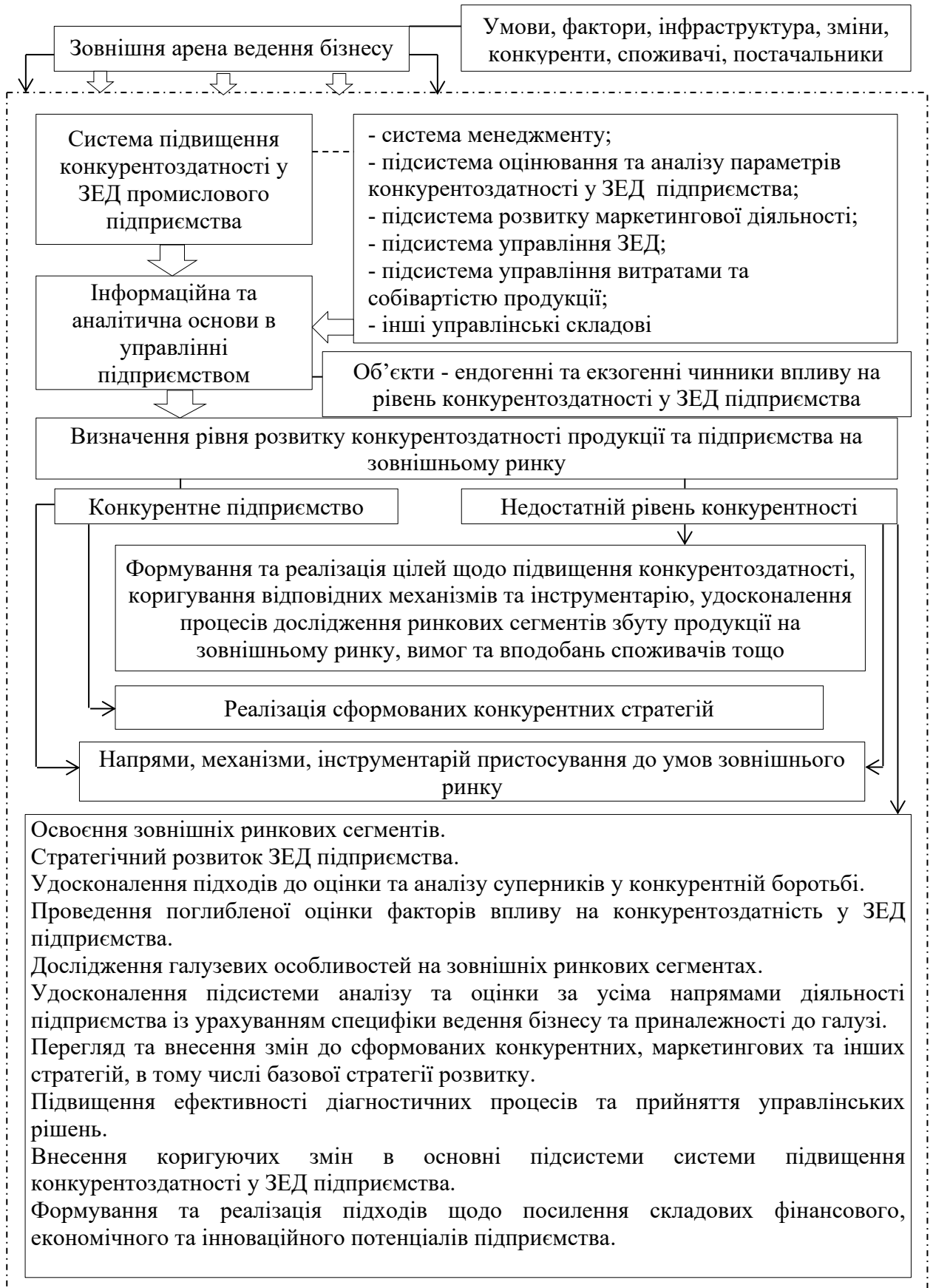


Рис. 2.1. Процесна площина пристосування промислового підприємства до ринкових змін на зовнішній арені ведення бізнесу

В процесній площині пристосування промислового підприємства до ринкових змін на зовнішній арені ведення бізнесу важливе значення займає формування інформаційної та аналітичної основи в управлінні суб'єктом, зокрема і, в процесах підвищення конкурентоздатності у ЗЕД. Діагностичні дані щодо зовнішніх умов функціонування підприємства, факторів впливу, вподобань споживачів, діяльності підприємств-суперників, специфіки співпраці із постачальниками разом із поглибленим аналізом фінансово-економічних параметрів дозволяє визначити рівень розвитку конкурентоздатності продукції та підприємства на зовнішньому ринку.

У випадку визначення недостатнього рівня конкурентоздатності, управлінському персоналу необхідно визначити цілі, механізми їх реалізації щодо підвищення її рівня із упорядкуванням інструментарію, методів та підходів до управління. Це дозволить сформуванню напрямів конкурентних стратегій та успішно їх реалізовувати із обраними механізмами пристосування до умов зовнішнього ринку.

Забезпечення результативної оцінки та аналізу стану фінансово-господарської діяльності, ЗЕД та конкурентних позицій виробничої системи вимагає уточнення концептуальних засад формування системи підвищення конкурентоздатності. Останні, визначають підходи до діагностики показників господарювання, формування підсистеми оцінки конкурентоздатності підприємства, розрахунок інтегрального показника, удосконалення основоположних функціональних підсистеми менеджменту тощо.

2.3. Концепція побудови системи підвищення конкурентоздатності підприємства

Дані аналізу ендогенних та екзогенних чинників впливу на конкурентоздатність продукції та господарюючого суб'єкта в цілому, зовнішньої та внутрішньої діагностики системи є основою для формування конкурентної стратегії підприємства. Діагностика рівня конкурентоздатності та бізнес-оточення підприємства надає можливість визначити власні слабкі та потужні області діяльності суб'єкта, як в поточному часі, так із прогнозуванням показників на майбутнє. Варто виокремити три види проведення діагностичних досліджень в напрямі забезпечення та підвищення конкурентоздатності підприємства, зокрема аналітична, експертна та імітаційна діагностика. Перший вид діагностики ґрунтується на проведенні ґрунтового аналізу фінансово-господарської діяльності, зокрема на оцінці внутрішніх та зовнішніх факторів впливу на конкурентоздатність продукції із використанням даних маркетингових досліджень та статистичних даних. При цьому важливим є визначення негативних факторів впливу, які продукують ризики зменшення конкурентоздатності продукції. Дані експертної оцінки доповнюють аналітичну діагностику конкурентоздатності на зовнішньому ринку підприємства, адже на основі опрацювання анкетних відповідей чималої кількості обраних експертів формуються програми підвищення конкурентоздатності суб'єкта. Імітаційна діагностика конкурентоздатності підприємства, за допомогою використання нових інформаційних технологій, передбачає формування ряду моделей із подальшим обранням найдієвішої моделі її підвищення.

Для промислових підприємств, які цілеспрямовані на підвищення конкурентоздатності у ЗЕД, важливим етапом формування конкурентної стратегії є використання даних діагностики зовнішніх ринків, тобто (наявного та перспективного) бізнес-оточення.

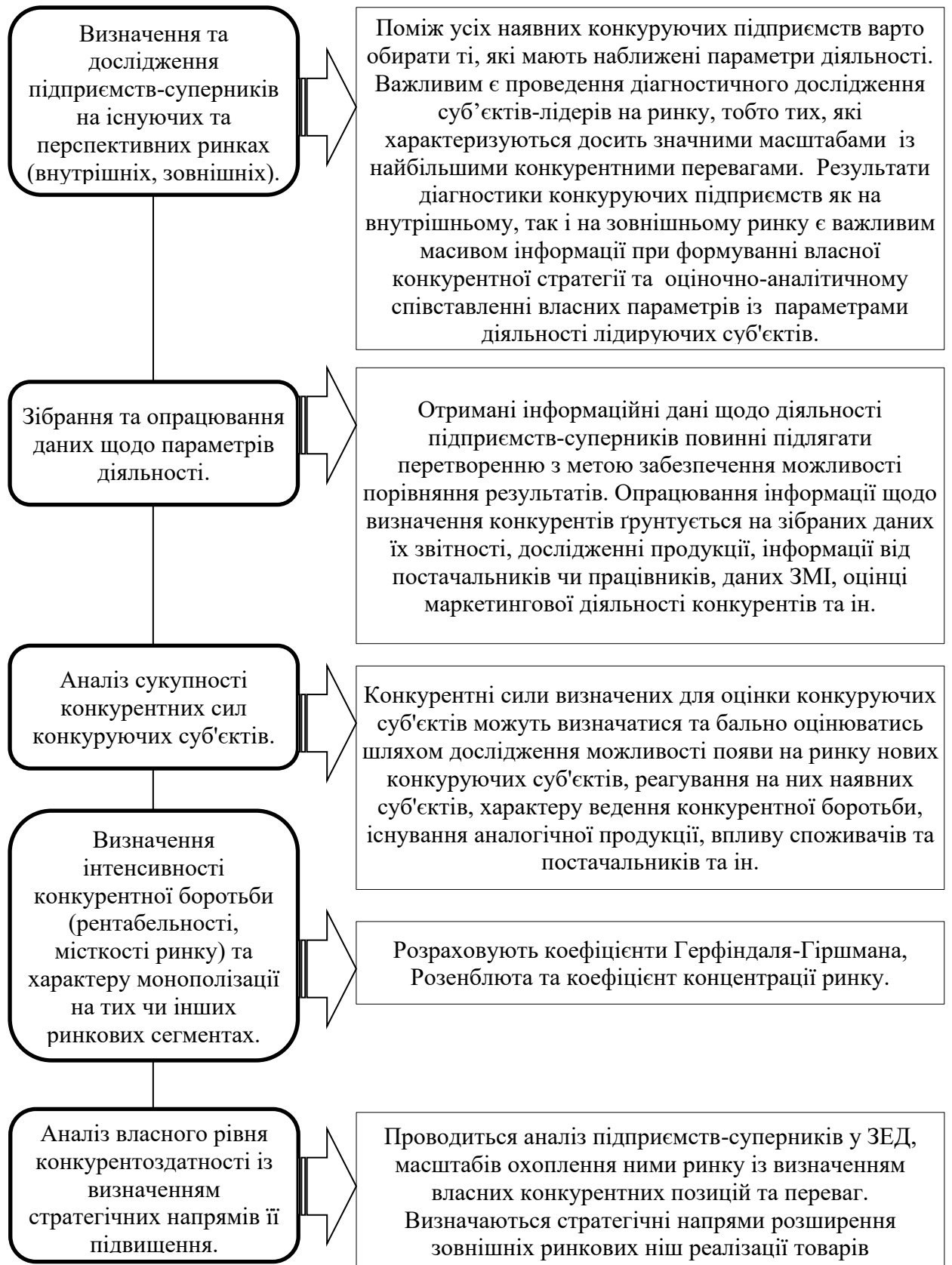


Рис. 2.2. Науково-методичний підхід проведення діагностики конкурентного зовнішнього оточення підприємства*

*побудовано автором за: [12; 156]

На рис. 2.2 представлено науково-методичний підхід проведення діагностики конкурентного зовнішнього оточення підприємства, відповідно до якого проводять моніторинг діяльності конкуруючих підприємств, аналізують дані із різних джерел (звітність суб'єктів, дані ЗМІ, постачальників, споживачів тощо), оцінюють наявні конкурентні сили, визначають характер ринкової монополізації, окреслюють власні позиції на зовнішньому ринку із визначенням стратегічних орієнтирів підвищення конкурентоздатності та посилення своїх позицій.

Рівень впливу конкурентного зовнішнього оточення на діяльність та забезпечення належного рівня конкурентоздатності господарюючого суб'єкта можуть визначати за допомогою експортного оцінювання конкурентних сил. Використовуючи модель п'яти конкурентних сил М. Портера, вплив конкурентного оточення на діяльність суб'єкта (K_{kop}) управлінці визначають за такою формулою:

$$K_{kop} = 0,2 * K_{np} + 0,2 * K_{ap} + 0,3 * K_{st} + 0,1 * K_p + 0,2 * K_{ik}, \quad (2.12)$$

K_{np} – середня оцінка появи та впливу нових підприємств-конкурентів;

K_{ap} – середня оцінка впливу появи аналогічних видів продукції;

K_{st} – середня оцінка впливу споживачів продукції;

K_p – середня оцінка впливу постачальників;

K_{ik} – середня оцінка впливу рівня інтенсивності конкуренції на ринку :

[156, с. 51].

Зазначимо, що позитивним для ведення бізнесу та підвищення конкурентоздатності підприємства є найнижче значення коефіцієнта впливу конкурентного оточення, а саме в межах 1,5. Оцінка даного коефіцієнта від 1,5 до 2, свідчить про те, що існують проблеми із постачанням сировини матеріалів, товарним обмеженням, деякі труднощі ведення конкурентної боротьби. Оцінка в рамках від 2 до 2,5 вимагає від підприємства прийняття ряду заходів щодо збереження ринкових позицій, виходу на інші ринки, що пов'язано із існуванням складнощів ведення конкурентної боротьби за умов посиленого ринкового суперництва [156, с. 51-52].

Чимале значення в системі підвищення конкурентоздатності у ЗЕД промислового підприємства має така складова як оцінка конкурентоздатності як продукції, так і суб'єкта. Проведення оцінювання конкурентоздатності у ЗЕД підприємства та продукції дозволяє менеджерам та керівництву визначити першочергові та стратегічні завдання в різноманітних, особливо проблематичних сферах діяльності, а саме щодо поліпшення засобів виробництва, а отже і виробничого процесу, удосконалення технології, збільшення обсягів реалізації, покращення номенклатури виробів, управління фінансовим та ресурсним забезпеченням, персоналом, удосконалення маркетингу, інноваційної, інвестиційної діяльності, співпраці із зовнішніми партнерами та постачальниками, формування бізнес-планів та стратегії розвитку тощо. На основі оціночних даних рівня конкурентоздатності продукції та підприємства відбувається прийняття як поточних, так і важливих стратегічних управлінських рішень, формуються напрями посилення конкурентних переваг, підвищення конкурентного потенціалу та ін. [163, с. 405-406].

У практиці управління промисловим підприємством, на сьогодні, існують структурний та функціональний підходи до здійснення оцінювання конкурентоздатності у ЗЕД підприємства, кожен з яких має власну специфіку та переваги (недоліки). Структурний підхід передбачає формування оціночних параметрів конкурентоздатності у ЗЕД підприємства на базі аналізу масштабів зовнішнього ринку, наявних переваг у веденні конкурентної боротьби (обсягів фінансових ресурсів, обсягів збуту та інше).

Щодо методів за допомогою яких проводяться оцінювання конкурентоздатності підприємства, зазначимо, що їх існує чимала кількість і кожне підприємство віддає перевагу тій чи іншій групі. Усі зазначені методи можна систематизувати шляхом розподілу їх на такі групи як: аналітичні, графічні, індексні та матричні, експертні та критеріальні, фактичні та прогнозні, поточні та стратегічні, узагальнені та диференційовані (табл. 2.14).

Систематизація методичних підходів до проведення оцінювання
конкурентоздатності у ЗЕД підприємства*

Методичні підходи	Характеристика методів
Аналітичні методи	
Методи різниць, рангів, експертного оцінювання, формування диференційних рівнянь, бальний метод.	Визначення даних на основі вхідної інформації в поєднанні із простими та ускладненими обчисленнями, визначення рангів, балів, формування таблиць із даними експертного оцінювання у відповідності до визначених критеріїв.
Графічні методи	
Графіки відображення аналітичних параметрів діяльності. Графічне порівняння даних. Формування діаграм та ілюстративних графіків. Створення перспективної моделі розвитку суб'єкта.	Наочне представлення аналітичних параметрів діяльності, оціночних даних, відповідних графіків та діаграм дозволяє пришвидшити прийняття управлінських рішень відповідальними менеджерами підприємства.
Індексні методи	
Методи, які базуються на визначенні конкурентоздатності продукції, сили реактивної позиції, теорії ефективної конкуренції. Методи, які базуються на теорії рівноваги суб'єкта на ринку. Бенчмаркінг. Методи інтегрального оцінювання.	Надають можливість визначити вплив змін зовнішнього середовища функціонування, взаємозалежності існуючих факторів впливу, які в сукупності впливають на параметри конкурентоздатності продукції та господарюючого суб'єкта. Проведення інтегрального оцінювання конкурентоздатності підприємства у ЗЕД.
Матричні методи	
Матриці Ансоффа І., Бостонської консалтингової групи (БКГ), Мак Кінсі, конкурентних стратегій Портера М., Томпсона – Стрікланда. SWOT, SPACE та STEP-аналізи.	Характеризуються розрахунком інтегральних параметрів та рейтинговим оцінюванням рівня ефективності діяльності підприємства та показників конкурентоздатності. Остання оцінюється за сферами діяльності підприємства, характером конкурентних позицій та ін.

*сформовано автором за: [163, с. 407]

За структурного підходу оцінюється вплив та стан монополізації на ринку, потенціал до розвитку та збільшення обсягів збуту продукції, спроможності виходу на нові ринки, потенціалу до техніко-технологічного розвитку тощо. За функціональним підходом, увага зосереджена на аналізі параметрів фінансово-господарської діяльності, відповідно до всіх її напрямів (параметри виробництва та реалізації продукції, фінансове та ресурсне забезпечення, рівень конкурентоздатності продукції,

результативність управління у ЗЕД підприємства. Водночас, важливим є використання додаткових методів оцінки щодо визначення конкурентної позиції на тому чи іншому сегменті зовнішнього ринку, рівня споживчих вподобань із аналізом галузевих параметрів. Для цього, необхідним є розрахунок додаткових кількісних та якісних параметрів.

Зазначимо, що важливим є забезпечення об'єктивності оцінки конкурентоздатності продукції та підприємства та акцентування уваги на маркетинговій складовій в системі управління господарюючим суб'єктом, адаптації до зовнішніх умов ведення бізнесу, специфіки конкурентної боротьби на тому чи іншому ринковому сегменті. Це пов'язано з тим, що конкурентоздатність проявляється тільки за наявності конкуренції та є своєрідним вектором до пошуку та реалізації напрямів щодо посилення конкурентних позицій та розширення ринку підприємством [135].

Послідовність оціночних процесів для визначення конкурентоздатності у ЗЕД підприємства залежить від поставлених завдань та напрямів дослідження, цілей та обраних критеріїв. Етапи оцінки конкурентоздатності у ЗЕД підприємства передбачають здійснення поглиблених маркетингових досліджень на зовнішніх ринкових сегментах. Зокрема, управліннями досліджуються суб'єкти-суперники, основні показники від діяльності, характерні особливості продукції (якісні та кількісні), місткість зовнішнього ринку, цінові тенденції, вподобання споживачів та їх купівельна спроможність та інше. Наступним кроком є формування ряду критеріїв та параметрів, які мають формувати інформаційний базис, що відображає конкурентоздатність продукції та підприємства. Даний етап вимагає доволі ґрунтовного та відповідного підходу, так як від вибору оціночних параметрів залежатиме якість інформаційних даних, які є основою для прийняття, в подальшому, важливих поточних та стратегічних рішень в напрямі підвищення ефективності у ЗЕД та конкурентоздатності підприємства. Зазначимо, що сукупність показників для оцінки конкурентоздатності у ЗЕД підприємства повинна включати соціально-економічні параметри діяльності

суб'єкта, організаційні, управлінські, фінансово-економічні, виробничо-технологічні, трудові, комерційні, маркетингові, параметри інноваційної та інвестиційної діяльності. Порівняльні параметри для оцінки конкурентоздатності у ЗЕД підприємства повинні передбачати розрахунок показників, що характеризують зорієнтованість на продукцію споживачів на зовнішньому ринку. Тобто, підсистема оцінювання повинна містити естетичні, ергономічні та функціональні параметри. Останні характеризують споживчі потреби та рівень задоволення споживачів тим чи іншим виробом (групою виробів) [57]. На практиці відповідальним персоналом часто використовується рейтинговий підхід до оцінювання конкурентоздатності продукції, за яким формуються ранги значимості тих чи інших параметрів.

Під час проведення оцінки конкурентоздатності у ЗЕД підприємств важливим є використання відповідних принципів, а саме:

- принцип врахування інтересів усіх сторін у системі підвищення конкурентоздатності у ЗЕД підприємства - повинно бути передбачено врахування інтересів, зацікавленості, вимог споживачів продукції на зовнішньому ринку, а також забезпечення реалізації власних засад, цілей та планів ведення бізнесу;

- принцип різного рівня конкурентоздатності підприємства - полягає у врахуванні специфіки того чи іншого ринкового сегменту збуту продукції, що може зумовлювати різні рівні конкурентоздатності одного і того самого господарюючого суб'єкта. Це обумовлено темпами розвитку економіки країни в якій веде бізнес підприємство, рівнем наявного впливу монополістичних угруповань, інфраструктурними особливостями, вимогами споживачів продукції, наявними конкурентами, рівнем доходу населення, цінами на аналогічну, уже наявну продукцію. Зазначений принцип проведення оцінювання конкурентоздатності у підвищенні ЗЕД підприємства є важливим як при формуванні оціночно-аналітичних параметрів, так і під час прийняття управлінських рішень щодо підвищення конкурентоздатності продукції, підприємства, формування нових конкурентних переваг тощо [43].

– принципи оцінювання в розрізі зовнішнього та внутрішнього ринків - для оцінки конкурентоздатності підприємства на зовнішньому ринку необхідним є використання додаткових оцінюючих параметрів з більш поглибленими маркетинговими дослідженнями на внутрішньому ринку. Існує потреба обов'язкового врахування рівня конкуренції на зовнішньому ринку, умов та вимог забезпечення бізнес-процесів, кількості та бізнес-сили конкуруючих підприємств, особливостей після гарантійного обслуговування виробів, утилізації, існуючих міжнародних стандартів якості продукції, попиту на продукцію, використання напрямів підвищення ефективності ЗЕД та ін. Адже, основу підсистеми оцінки конкурентоздатності у ЗЕД кожного підприємства формує коло обраних показників, внутрішніх та зовнішніх факторів бізнес-середовища підприємства.

Мілька А., Артюх-Пасюта О., Любимов М., Крамаренко В. акцентують увагу на вагомості обчислення інтегрального параметру рівня конкурентоздатності виробу. Таке обчислення складається з ряду етапів, зокрема таких як виокремлення показників, які характеризують якісні особливості продукції, рівень витрат на виробництво, продаж, після гарантійне обслуговування, цінові параметри, вартість експлуатації та ін. Наступним кроком є визначення параметрів порівнюючого зразка продукції підприємств-конкурентів, обчислення одиничних параметрів (споживчих та економічних), їх ранжування за вагомістю із обчисленням в подальшому інтегрального параметра конкурентоздатності виробу [105, с. 34].

В розрізі обсягів реалізації певного виду виробу промислових підприємств, оцінити його рівень конкурентоздатності ($Kp v$) можна шляхом прирівнювання до обсягів збуту еталонного виду продукції, а саме:

$$Kp v = Vp / Vp + Vei, \quad (2.13)$$

де Vp – обсяги реалізації обраного виду виробу підприємства;

Vei – обсяги реалізації i -го обраного еталонного зразка (виробу) [97; 105, с. 33].

На сьогодні, проблематичними питаннями залишається підвищення ефективності інноваційної діяльності, підвищення обсягів експорту, використання новітніх технологій, цінові чинники промислових підприємств, що не дає змогу використати, в повній мірі, євроінтеграційні можливості. Для того, щоб машинобудівні підприємства стали повноправними партнерами на міжнародній арені бізнесу, важливим є підвищення якості продукції, забезпечення відповідності товарів європейським вимогам, техніко-технологічна модернізація процесу виробництва, використання розробок науково-технічного потенціалу, посилення процесів щодо залучення інвестиційних ресурсів та, в цілому, підвищення конкурентоздатності у ЗЕД суб'єктів [53].

Як і в попередній роки, на ефективність ЗЕД промислових підприємств негативно впливають інфляційні процеси, що зумовлює необхідність підвищення цін на продукцію та сповільнення фінансово-економічного розвитку виробничих систем. Потребує перегляду наявна податкова та митна політика відносно підприємств, які здійснюють експортно-імпортні операції. На сьогодні, доволі проблематичним питанням залишається підвищення курсу валют відносно вітчизняної валюти, що також не сприяє інтернаціоналізації бізнесу.

Опрацювання даних щодо рівня конкурентоздатності промислового підприємства повинно здійснюватись за певною послідовністю: аналіз фінансово-господарської діяльності суб'єкта за видами продукції та їх групами, аналіз конкурентоздатності ЗЕД за країнами-партнерами, дослідження перспектив на зовнішніх ринках (наявних та стратегічних), оцінювання конкурентоздатності у ЗЕД підприємства (узагальнення даних, розрахунок інтегральних показників).

На рис. 2.3 представлена систематизація параметрів для оцінювання конкурентоздатності у ЗЕД промислових підприємств.

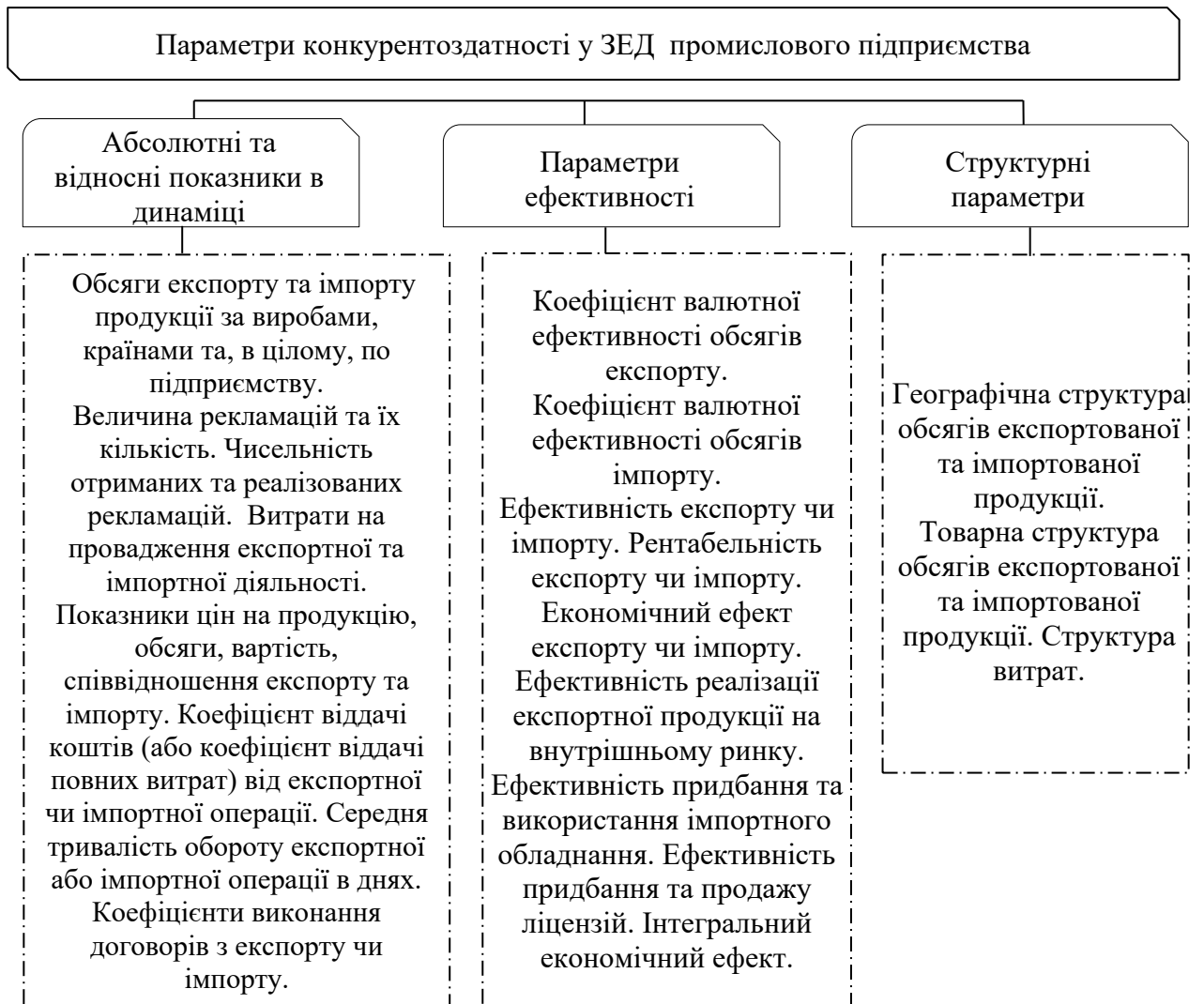


Рис. 2.3. Базові параметри для оцінювання ЗЕД промислового підприємства*

*побудовано автором за: [88, с. 109-110; 152]

Схематично наведено методику оцінювання конкурентоздатності у ЗЕД підприємства, яка складається із фінансової, виробничої, маркетингово-збутової, ресурсно-управлінської, товарно-конкурентної та інноваційно-інвестиційної компонент, параметри яких служать основою для розрахунку інтегрального показника оцінки, що використовується для прийняття управлінських рішень щодо продукування нових бізнес-ідей, підвищення якості продукції, формування нових конкурентних переваг, використання євроінтеграційних можливостей до розвитку суб'єкта та зміцнення позицій на міжнародній арені бізнесу (рис. 2.4).

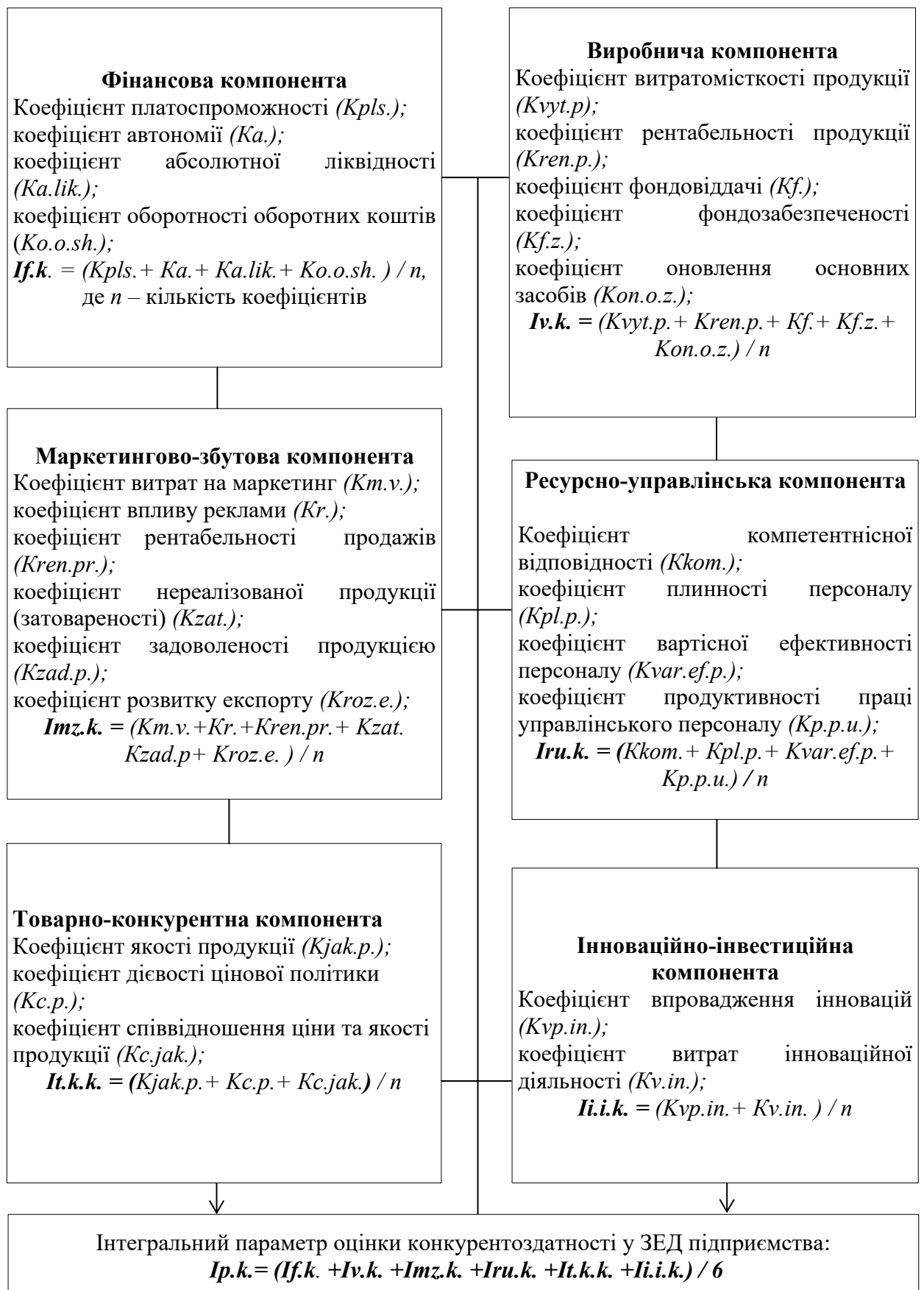


Рис. 2.4. Методика оцінювання конкурентоздатності у ЗЕД підприємства*

*сформовано автором за: [5; 95, с. 323-325; 156, с. 78-79]

У таблиці В. 1 наведено розрахункові формули до коефіцієнтів системно-поєднаних структурних компонентів для оцінювання конкурентоздатності у ЗЕД підприємства.

Параметри оцінювання ЗЕД промислового підприємства, також повинні бути включені в підсистему оцінювання конкурентоздатності у ЗЕД суб'єкта, а методика їх обчислення повинна відповідати ряду принципів, зокрема, таких як:

- принцип врахування динаміки усіх витрат підприємства за їх складовими, що надає змогу посилити точність базових параметрів результативності ЗЕД та, в цілому, фінансово-господарської діяльності;

- принцип зіставлення із еталонними значеннями показників, особливо тоді, коли оцінюється конкурентоздатність у ЗЕД підприємства;

- принцип оцінювання та порівняння за однаковими часовими періодами, врахування якого дозволить отримати більш точні дані;

- принцип забезпечення можливості зіставлення параметрів, що характеризують статті витрат та тих, що відображають отриманий рівень результативності.

Основними параметрами, які оцінюються при визначенні ефективності ЗЕД промислового підприємства є такі статті звітності як обсяги експорту, частка експортованої продукції в обсязі реалізації, понесені витрати на виробництво експортованої продукції та ін. Зазначені та інші показники розраховуються в динаміці із визначенням абсолютних відхилень та темпів зростання.

Напрямами поліпшення ЗЕД промислового підприємства є:

- активізація заходів щодо підвищення кваліфікації управлінського персоналу, відповідальних менеджерів та працівників підприємства, забезпечення їх участі у міжнародному стажуванні, зростання компетентностей, особливо в напрямі ведення зовнішньої торгівлі, маркетингових досліджень тощо;

- аналіз співпраці із постачальниками, визначення більш вигідних для співробітництва суб'єктів ринку;
- пошук та використання у виробництві продукції якісних матеріалів, сировини, комплектуючих, новітніх технологій;
- диверсифікація суб'єкта господарювання;
- удосконалення підходів до системи управління підприємством, впровадження системи підвищення конкурентоздатності у ЗЕД;
- забезпечення розвитку логістики, відповідності міжнародним стандартам, сертифікації;
- впровадження напрямів із підвищення якості виробів, покращення номенклатури виробів, використання дієвих методів ціноутворення, покращення логістичних зв'язків в процесі експорту;
- удосконалення маркетингової діяльності та діагностики фінансово-господарської діяльності промислового підприємства із внесенням змін організаційного та структурного характеру в систему менеджменту суб'єкта;
- формування нових конкурентних переваг, впровадження інновацій, посилення інвестиційного потенціалу підприємства;
- пошук шляхів поліпшення фінансового стану, впровадження підсистеми управління витратами та собівартістю продукції [153, 44].

Питання розвитку ЗЕД машинобудівних підприємств залишається в полі зору для чималої кількості науковців, економістів та керівників, так як від його темпів залежить не лише покращення фінансово-господарського стану, але й розвиток економіки, рівень експортного потенціалу країни, підвищення від конкурентоздатності вітчизняної продукції на міжнародній арені бізнесу, раціоналізація обсягів експортованої та імпортованої продукції, підвищення ефективності інвестиційної діяльності, рівень економічної безпеки промислових підприємств, зорієнтованих на географічну диверсифікацію збуту продукції. Зважаючи на ресурсно-географічні чинники, Україна володіє достатніми можливостями до підвищення експортного потенціалу, питання формування якого залишається

актуальним, особливо за наявного суттєвого перевищення обсягів імпорту над експортом [63].

Для розвитку конкурентоздатності у ЗЕД, вітчизняним промисловим підприємствам необхідно подолати значну кількість проблем, пов'язаних із військово-політичною нестабільністю, залученням іноземних інвестицій, матеріально-технічним оновленням та ін. Крім поліпшення фінансово-господарського стану промислових підприємств, для підвищення конкурентоздатності у ЗЕД, важливим є подолання технічних бар'єрів для збільшення обсягів та якості експортованої продукції, посилення міжнародного бізнес-партнерства, проведення поглибленої діагностики підприємств-суперників в зовнішній торгівлі та покращення транспортної інфраструктури [26].

Проект нової експортної стратегії України до 2030 року передбачає реалізацію трьох основних цілей:

- посилення спроможності країни в напрямі реалізації дієвого фінансового інструментарію для збільшення обсягів експорту, зміцнення відповідних інституцій, реалізації програм підтримки експортної діяльності промислових підприємств;
- диверсифікація та збільшення обсягів експорту шляхом поліпшення інвестиційної діяльності, формування нових індустріальних парків, виробництва інновацій та посилення інтеграційних процесів;
- формування вигідного та сприятливого бізнес-оточення для розвитку ЗЕД підприємства;
- реформування в податковій системі, впровадження засад глобальної цифровізації, поліпшення митного регулювання та ін.

У планах Експортної стратегії України до 2030 року заплановано збільшення обсягів експортованої продукції, зниження обсягів імпортованої сировини, матеріалів, що вимагає від уряду формування нових інституцій, коригування та внесення змін до існуючих законів та нормативів щодо

впровадження експортної діяльності, реалізацію програм з фінансової підтримки бізнесу та розвитку інвестиційної діяльності [147].

Загальними ознаками конкурентоздатного у ЗЕД промислового підприємства є:

- техніко-технологічне вдосконалення виробничого процесу, підвищення якості продукції та збільшення обсягів експорту;
- поліпшення фінансово-економічного стану, що виражається в базових аналітичних параметрах (фінансовій стійкості, платоспроможності, ліквідності та ін.);
- посилення логістичних зв'язків та використання більш вигідних комунікації із іншими суб'єктами та споживачами зовнішнього ринку;
- наявна тенденція до підвищення фінансово-ресурсного потенціалу, показників конкурентоздатності продукції та підприємства;
- функціональне, структурне, організаційне, інформаційно-методологічне удосконалення складових системи управління підприємством;
- успішна реалізація обраних стратегій розвитку, в тому числі конкурентних, маркетингових та тих, які спрямовані на розвиток інноваційно-інвестиційної сфери;
- зменшення ризиків та загроз щодо ведення ЗЕД із використанням адаптаційних механізмів тощо.

Напрями підвищення конкурентоздатності у ЗЕД підприємства необхідно визначати у відповідності до тих факторів, які характеризують її рівень, а саме конкурентоздатність виробів, ресурсно-фінансового потенціалу, організаційних та управлінських можливостей, рівня ефективності маркетингової діяльності, інформаційних та комунікаційних зв'язків. Також, необхідним є врахування і зовнішніх факторів впливу на конкурентоздатність у ЗЕД підприємства, таких як політико-правове середовище ринку, на якому проводиться бізнес, вплив економічних умов, політичне та соціальне середовище, ринкові чинники [105, с. 35].

Через те, для промислових підприємств актуальним є розробка та впровадження структури системи підвищення конкурентоздатності у ЗЕД, яка враховуватиме зовнішні впливи, тенденції інноваційних змін, поліпшить науково-методичні підходи до формування конкурентних стратегій та забезпечення конкурентних переваг, оціночно-діагностичні методи, удосконалить найважливіші елементи менеджменту, які спрямовані на забезпечення міжнародної конкурентоздатності та інтенсифікацію експорту.

Висновки до другого розділу

Проведені дослідження і отримані результати у другому розділі дисертації дозволяють зробити наступні висновки:

1. Здійснено дослідження проблем функціонування машинобудівних підприємств України. Проаналізовано динаміку індексів промислової продукції, обсягів реалізації та виробництва, чисельності, обсягів валового операційного доходу, витрат виробництва та на придбання енергопродуктів машинобудівних підприємств. Визначено динаміку, із 2022 року, до зростання капітальних інвестицій та зменшення обсягів необоротних активів утримуваних для продажу машинобудівних підприємств за останні шість років.

2. Прослідковано позитивну тенденцію до збільшення зовнішньоторговельного обороту товарів у ЗЕД промислових підприємств Вінницької області, починаючи із 2023 року. Визначено тенденції експорту та імпорту продукції машинобудівних підприємств Вінниччини, за якими спостерігаємо доволі значний коефіцієнт покриття експортом імпорту по відношенню до інших областей. Проаналізовано обсяги реалізації продукції машинобудування, динаміку географічної структури експорту товарів, фінансові результати промислових підприємств.

3. Охарактеризовано динаміку фінансових результатів до оподаткування машинобудівних підприємств України, яка із 2023 року відрізняється тенденцією до зростання. Проведено аналіз динаміки фінансових результатів та сукупного доходу, необоротних та оборотних активів, власного капіталу, довгострокових та поточних зобов'язань, операційних витрат, основних фінансових параметрів окремих машинобудівних підприємств Хмельницької та Вінницької областей за 2022-2025 роки. За ці ж роки досліджено динаміку доходів в регіоні та громаді аналізованих машинобудівних підприємств Хмельницької та Вінницької областей.

4. Проведено дослідження інноваційних підходів в управлінні конкурентоздатністю у ЗЕД промислових підприємств, які передбачають страхування ризиків в інвестиційно-інноваційній діяльності, формування програм підтримки імпортно-експортних суб'єктів, зменшення імпортозалежності та фінансову підтримку. Виокремлено окремі негативні фактори, які активізувалися з початком воєнних дій на території України та чинять вплив на процеси забезпечення конкурентоздатності продукції, зокрема і ЗЕД промислових підприємств.

5. Проаналізовано динаміку вагомих економічних показників України за 2020-2025 роки, які чинять суттєвий вплив на можливості промислових підприємств інтенсифікувати експортну діяльність та зміцнити конкурентні позиції на зовнішньому ринку. Визначено екзогенні чинники, які перешкоджають пришвидшенню темпів міжнародної інтеграції вітчизняної економіки та пріоритетність у формуванні стратегічних напрямів стимулювання експорту та зовнішньоекономічного розширення.

6. Проведено систематизацію чинників конкурентоздатності продукції в контексті часу існування на ринку, які повинні обґрунтовуватись управлінським персоналом для успішної реалізації конкурентної стратегії у ЗЕД підприємства. Узагальнено класифікацію ендогенних та екзогенних чинників впливу на рівень конкурентоздатності у ЗЕД промислових

підприємств, які є підґрунтям обрання тактики дій на зовнішньому ринку, дозволяють вчасно виявити інноваційні тенденції, впливають на внесення змін в управлінські підсистеми, вибір напрямів посилення конкурентного потенціалу із забезпеченням реалізації заходів підвищення конкурентоздатності продукції та підприємства.

7. Проведено анкетування управлінського персоналу аналізованих підприємств машинобудування Хмельницької та Вінницької областей (ПАТ «Укрелектроапарат», ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод», ТОВ «Жмеринський вагоноремонтний завод «Експрес»», ПрАТ «Вінницький завод «Маяк», ТОВ «Краснянське СП «Агромаш», ПрАТ «Барський машинобудівний завод»), за яким згруповано результати впливу ендогенних чинників на рівень конкурентоздатності у ЗЕД. Доведено, що підвищення конкурентоздатності промислових підприємств, особливо в напрямі активізації ЗЕД, повинно супроводжуватись активним впровадженням у діяльність та виробництво інновацій, збільшенням темпів зростання інвестицій та техніко-технологічним удосконаленням.

7. Представлено інноваційні тенденції, необхідні для використання машинобудівними підприємствами, використання яких дозволить забезпечувати достатній рівень конкурентних переваг. Визначено засади, на яких ґрунтується інноваційна спрямованість машинобудівних підприємств у ЗЕД. Розроблено процесну площину пристосування промислового підприємства до ринкових змін на зовнішній арені ведення бізнесу, в якій виокремлено основні адаптаційні механізми, ефективність використання яких підвищується внаслідок забезпечення синергії між системою підвищення конкурентоздатності у ЗЕД суб'єкта та підсистемами менеджменту.

8. Схематично наведено науково-методичний підхід проведення діагностики конкурентного зовнішнього оточення підприємства, відповідно до якого проводять моніторинг діяльності конкуруючих підприємств, аналізують дані із різних джерел, оцінюють наявні конкурентні сили,

визначають характер ринкової монополізації, окреслюють власні позиції на зовнішньому ринку із визначенням стратегічних орієнтирів підвищення конкурентоздатності.

9. Систематизовано методичні підходи та етапи проведення оцінювання конкурентоздатності у ЗЕД підприємства, використання яких удосконалює аналітичні процеси. Обґрунтовано принципи, які використовуються під час оцінювання конкурентоздатності у ЗЕД підприємства. Запропоновано методику оцінювання конкурентоздатності у ЗЕД підприємства, що використовується для прийняття управлінських рішень щодо продукування нових бізнес-ідей, підвищення якості продукції, формування нових конкурентних переваг, використання євроінтеграційних можливостей до розвитку суб'єкта та зміцнення позицій на міжнародній арені бізнесу. Представлено напрями поліпшення ЗЕД та підвищення конкурентоздатності промислового підприємства у відповідності до Експортної стратегії України до 2030 року.

Основні результати розділу опубліковані у працях автора: [73; 74; 79; 80; 83; 86].

Розділ III. Побудова структури системи підвищення конкурентоздатності у ЗЕД підприємства за умов інноваційних змін

3.1. Складові системи підвищення конкурентоздатності у ЗЕД підприємств та їх взаємодія

Підвищення конкурентоздатності промислових підприємств є сукупністю трудомістких, системно-об'єднаних процесів в напрямі поліпшення якісних характеристик продукції, інноваційної діяльності, виробництва інновацій, технологічного оновлення, покращення управлінських складових суб'єкта як виробничої системи, функціонально-аналітичного удосконалення менеджменту, кваліфікаційного розвитку тощо.

На рис. 3.1 сформовано структурно-управлінські вектори (компоненти активізаційних процесів) підвищення конкурентоздатності у ЗЕД промислових підприємств, які впливають на процеси продукування нових конкурентних переваг та забезпечення швидкого пристосування до умов зовнішнього ринку. Запропоновані структурно-управлінські вектори підвищення конкурентоздатності у ЗЕД промислових підприємств передбачають спрямованість на підвищення якості виробів, поліпшення їх номенклатури, зменшення витрат і собівартості, підвищення результативності інвестиційної та інноваційної діяльності, вибір дієвих інвестиційних проектів, удосконалення логістичних процесів, поліпшення маркетингової діяльності, цінової політики із удосконаленням стратегічного управління в розрізі кожної складової. Необхідно брати до уваги, що підприємство функціонує під впливом факторів зовнішнього конкурентного середовища. Через те, для успішної реалізації визначених компонентів активізаційних процесів у підвищенні конкурентоздатності у ЗЕД промислових підприємств важливим є використання адаптаційних механізмів із удосконаленням підходів до ризик-управління.



Рис. 3.1. Структурно-управлінські вектори (компоненти активізаційних процесів) підвищення конкурентоздатності у ЗЕД промислових підприємств

Одним із факторів, який суттєво впливає на конкурентоздатність виробів промислових підприємств та, в цілому на конкурентоздатність у ЗЕД, є рівень витрат виробництва та собівартості продукції. Як свідчить аналіз, проведений у другому розділі дисертаційної роботи, питання зменшення витрат та собівартості продукції для вітчизняних машинобудівних підприємств залишається проблематичним та вимагає управлінського коригування. Об'єктами підсистеми управління витратами та собівартістю продукції промислового підприємства є наявні матеріально-виробничі, кадрові, фінансові ресурси, раціоналізація яких чинить суттєвий вплив на формування конкурентоздатності суб'єкта. Управління витратами та собівартістю продукції є системно-сформованим процесом діагностики, оцінки та моніторингу статей витрат за усіма напрямками діяльності, який надає змогу сформувати інформаційні та аналітичні дані для прийняття рішень щодо підвищення ефективності ведення бізнесу.

Основною метою управління витратами та собівартістю продукції є раціоналізація та зменшення обсягу витрат із використанням дієвих методів, що може суттєво впливати на поліпшення фінансово-економічного стану підприємства, забезпечення та підвищення в перспективі його конкурентоздатності у ЗЕД.

Розвиток євроінтеграційних зв'язків для вітчизняних машинобудівних підприємств є нагальним завданням та вимагає перегляду підходів до підвищення якості продукції із активізацією процесів виробництва інноваційних виробів. Існуючі стандарти ISO 9000 спрямовані на задоволення наявних потреб споживачів продукції та тих, які можуть виникнути в перспективі. Зазначені стандарти якості є дієвим управлінським важелем, який орієнтує систему управління машинобудівного підприємства на організаційні зміни, пов'язані із удосконаленням збутової діяльності, відповідністю нормативно-законодавчому базису. Сукупність процесів підвищення якості продукції передбачає удосконалення функцій управління, відповідно до петлі якості. Остання, схематично представляє взаємозв'язки

усіх напрямів бізнесу підприємства, які впливають на якість продукції на різних етапах її розробки, виробництва та реалізації. На практиці діяльності вітчизняних машинобудівних, менеджери під час управління якістю продукції більше зорієнтовані на виробничо-технічний моніторинг у дотриманні якісних характеристик. Натомість, не приділяється достатньої уваги пошуку та використанню більш якісної сировини, матеріалів, налагодженню співпраці із постачальниками, процесам збуту, поліпшенню співпраці із споживачами [139]. Проблематичним залишається питання щодо виробництва інновацій промисловими підприємствами, що вимагає суттєвого техніко-технологічного оновлення, структурних та організаційних змін та ін.

Підвищення техніко-технологічного рівня продукції машинобудівних підприємств, оновлення та зменшення зносу основних засобів, автоматизація устаткування, використання новітніх технологій у виробництві продукції є першочерговим фактором впливу на її якість із можливостями виробництва інноваційних виробів. Позитивним буде створення на підприємстві підрозділу забезпечення якості продукції та розробки інновацій, який буде цілеспрямований на формування та реалізацію напрямів підвищення конкурентоздатності для розширення зовнішніх ринків збуту продукції.

На рис. 3.2 схематично представлена логічна послідовність підвищення якості продукції та продукування інновацій промислових підприємств, яка передбачає проведення техніко-технологічного удосконалення, покращення управлінських процесів щодо фінансового та матеріально-сировинного забезпечення, організаційні зміни, функціональне вдосконалення системи менеджменту, використання інструментарію підсистеми ризик-управління, напрями розвитку ЗЕД підприємства. Для підвищення якості продукції та продукування інновацій управлінцям промислових підприємств необхідно удосконалити підходи до прогнозування та планування конкурентоздатності у ЗЕД, оцінювання якості продукції, аналізу, управління витратами та собівартістю продукції.

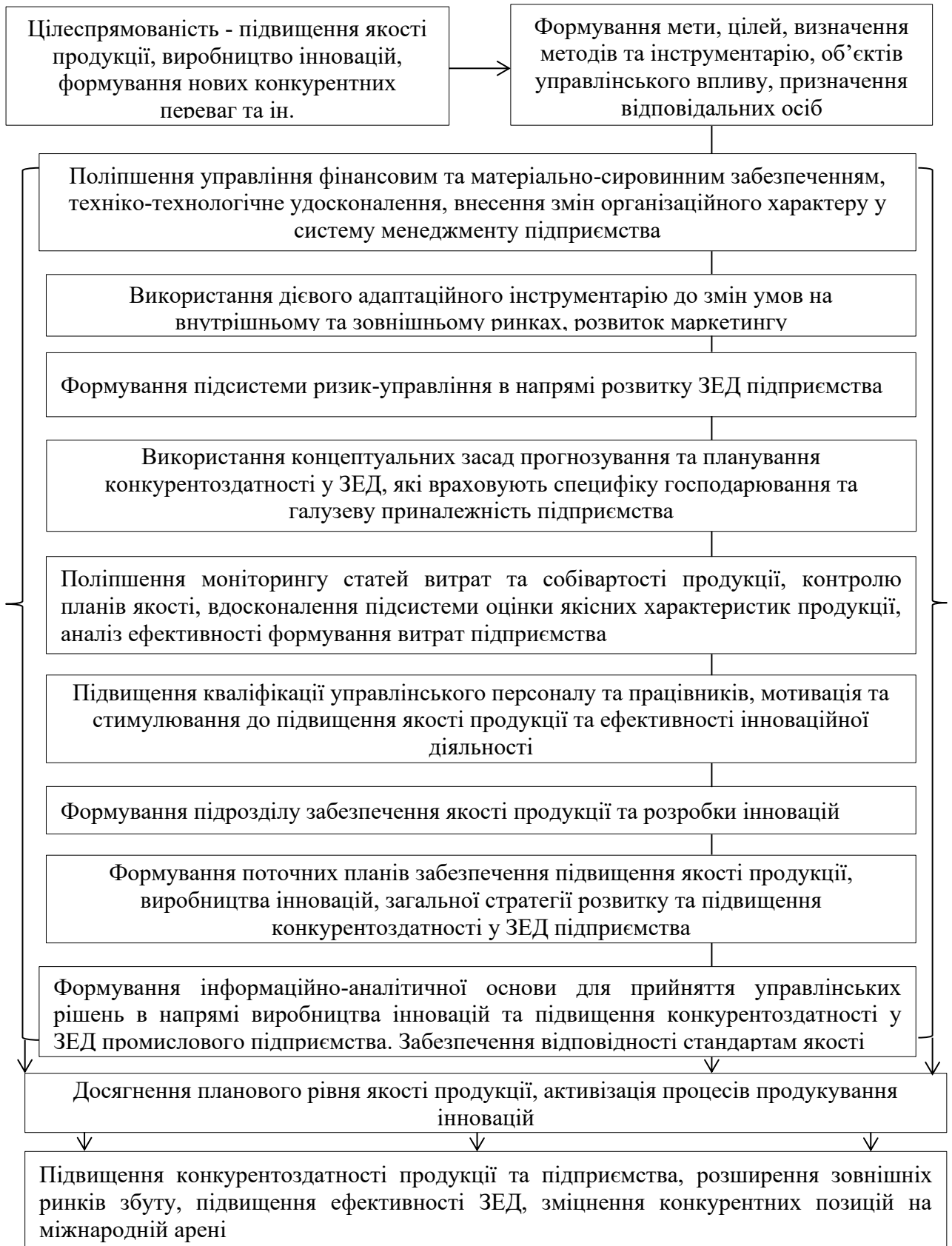


Рис. 3.2. Логічна послідовність підвищення якості продукції та продукування інновацій промислових підприємств

Важливим фактором є впровадження в обраних стратегіях розвитку підприємств напрямів щодо підвищення якості продукції та виробництва інновацій, що вимагає структурних та організаційних змін та формування окремого підрозділу забезпечення якості продукції та розробка інновацій. Крім удосконалення функцій управління підприємством, особлива увага повинна приділятися прогнозуванню та плануванню, формуванню та реалізації планів підвищення якості виробів та відповідності їх міжнародним стандартам. З метою прийняття дієвих управлінських рішень розвитку інноваційної діяльності та підвищення конкурентоздатності у ЗЕД підприємства, необхідним є перегляд підходів до формування інформаційного-аналітичної основи (дані маркетингових досліджень, діагностики внутрішнього та зовнішнього середовища господарювання, дані аналізу фінансово-господарської діяльності та ін.). Дієві рішення керівництва та відповідальних менеджерів промислового підприємства дозволять посилити контроль над рівнем витрат, забезпечити відповідність стандартам якості, процеси продукування інновацій, що позитивно вплине на підвищення конкурентоздатності у ЗЕД.

В практичній діяльності промислових підприємств, витрати контролюються за допомогою бюджетування та порівнянь фактично отриманих даних із плановими їх значеннями. Шляхом бюджетування плануються визначені обсяги витрат за напрямками діяльності, що надає можливість в повній мірі контролювати фінансову стійкість підприємства. Зазначені методи управління витратами є цілком обґрунтовані та необхідними. Водночас, існують й інші дієві методики та підходи в управлінні витратами та собівартістю продукції, впровадження яких пов'язане із розвитком автоматизованих технологій. До таких методів належать Activity-Based Costing (оптимізація витрат за сферами бізнесу), Lean-методологія (поліпшення виробничого процесу, якості продукції, післягарантійного обслуговування), системи ERP (вдосконалення інформаційного базису щодо обсягів витрат), системи CRM та BI (обліковий

взаємозв'язок функцій менеджменту), система Big Data та ШІ (аналіз, формування прогнозів усіх статей витрат підприємства) та інші цифрові технології. Зважаючи на вплив глобалізаційних процесів та розвиток технічного прогресу в підприємств не залишається вибору як поступово впроваджувати окремі новітні методи в процес управління як витратами, так і, в цілому, конкурентоздатністю підприємства [21].

Формування підсистеми управління витратами та собівартістю продукції промислового підприємства повинно бути складовою системи підвищення конкурентоздатності у ЗЕД, так як оптимізація витрат за усіма напрямками діяльності є запорукою інноваційного розвитку, формування нових конкурентних переваг, вдалого пристосування до умов міжнародного ринку. Для забезпечення ефективності управління витратами та собівартістю продукції вагомим складовою, яка вимагає удосконалення є організація як управлінського, так і виробничого процесу [91]. На нашу думку, для поліпшення управління витратами та забезпечення їх «позитивного» впливу на формування та підвищення конкурентоздатності у ЗЕД, важливим є вдосконалення усіх функціональних компонентів у виробничій системі, а саме прогнозування та планування (поточне та стратегічне) елементів витрат на кожному етапі їх формування та за усіма напрямками діяльності, організація, формування управлінської структури, координація, контроль та моніторинг, стимулювання та мотивація, аналіз, облік та оцінювання витрат.

На рис. 3.3 представлена модель впливу підсистеми управління витратами на конкурентоздатність у ЗЕД промислового підприємства, яка розкриває залежність отриманого рівня конкурентоздатності суб'єкта від визначених об'єктів управління, поставлених завдань, функціонально-методичного наповнення, обраного інструментарію управління витратами та собівартістю та стратегічного цілеспрямування. Суб'єкти системи підвищення конкурентоздатності у ЗЕД машинобудівного підприємства, разом із суб'єктами підсистеми управління витратами та собівартістю продукції, повинні брати участь у визначенні та управлінні об'єктами.



Рис. 3.3. Модель впливу підсистеми управління витратами на конкурентоздатність у ЗЕД промислового підприємства

Такими об'єктами є усі статті витрат на розробку продукції, інновації, забезпечення виробничого процесу, збуту продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках, маркетингових витрат, експлуатаційних витрат, витрат післягарантійного обслуговування та утилізації. Основними завданнями підсистеми управління витратами та собівартістю підприємства повинні бути:

- покращання процесів планування, нормування, моніторингу рівня витрат, собівартості та інших базових показників результативності господарювання, які чинять вплив на процеси підвищення конкурентоздатності у ЗЕД підприємства;

- поглиблений аналіз та оцінювання витрат за усіма напрямками, відповідно до функціональних складових в системі управління та системи підвищення конкурентоздатності;

- визначення та деталізоване оцінювання чинників, які впливають на обсяги витрат суб'єкта;

- аналіз витрат, пов'язаних із процесами підвищення конкурентоздатності у ЗЕД підприємства;

- вчасна підготовка достовірної інформації та прийняття управлінських рішень відповідальними менеджерами.

Так як, і в кожній управлінській системі, в підсистемі управління витратами та собівартістю промислового підприємства повинен використовуватися дієвий інструментарій, удосконалені підходи, методичне забезпечення, які в сукупності спрямовані на зменшення обсягів витрат, собівартості продукції, пошук та використання резервів, що дозволить підвищити інноваційно-інвестиційний потенціал, якість продукції та конкурентоздатність у ЗЕД.

В системі підвищення конкурентоздатності ЗЕД промислових підприємств однією із важливих складових виступає маркетингова діяльність. Підвищення ефективності останньої повинно ґрунтуватися на посилені якості досліджень зовнішніх ринків та суб'єктів-суперників на них,

розвитку комунікаційної політики, ринкової сегментації, розвитку брендингу, ефективному оцінюванні маркетингових показників, розробці та провадженню маркетингових стратегій. Зважаючи на активізацію цифровізації, маркетологи та відповідальний за підвищення конкурентоздатності управлінський персонал мають поєднувати її складові із маркетинговою діяльністю. Цифрові інструменти та ефективні маркетингові заходи надають можливість господарюючим суб'єктам зміцнити конкурентні позиції на внутрішньому та зовнішньому ринках, зменшити вплив негативних факторів, ризиків та загроз, посилити зв'язки із споживачами та іншими суб'єктами ринку [110, с. 32]. Серед дієвих маркетингових стратегій, промисловими підприємствами можуть використовуватись такі як стратегія розвитку попиту, стратегія розширення ринкових сегментів, захисна стратегія конкурентної позиції, стратегія раціоналізації ринку [30, с. 64].

Для підвищення конкурентоздатності промислових підприємств, дієвим буде використання засад інноваційного маркетингу, а саме такого який зорієнтований на безперервне формування ідей щодо розвитку маркетингової діяльності, використання сучасного інструментарію, оновлення методів та технологій здійснення досліджень, забезпечення результативності управлінських рішень. Отже, основна увага при проведенні інноваційного маркетингу у підвищенні конкурентоздатності продукції та підприємства акцентується на використанні цифрових та новітніх маркетингових інструментів щодо розробки продукції, її виробництва, збуту, підвищення споживчого задоволення, розвитку бренду [103, с. 80-81].

На рис. 3.4 наведено схему взаємозв'язку маркетингу та процесів формування конкурентоздатності підприємства, в якій виокремлено базові функції маркетингу промислового підприємства, очікувані результати від їх реалізації, які в загальному здійснюють вплив на формування та підвищення конкурентоздатності суб'єкта, здобуття тривалих конкурентних переваг, розвиток ЗЕД, активізацію інноваційної діяльності та ін.

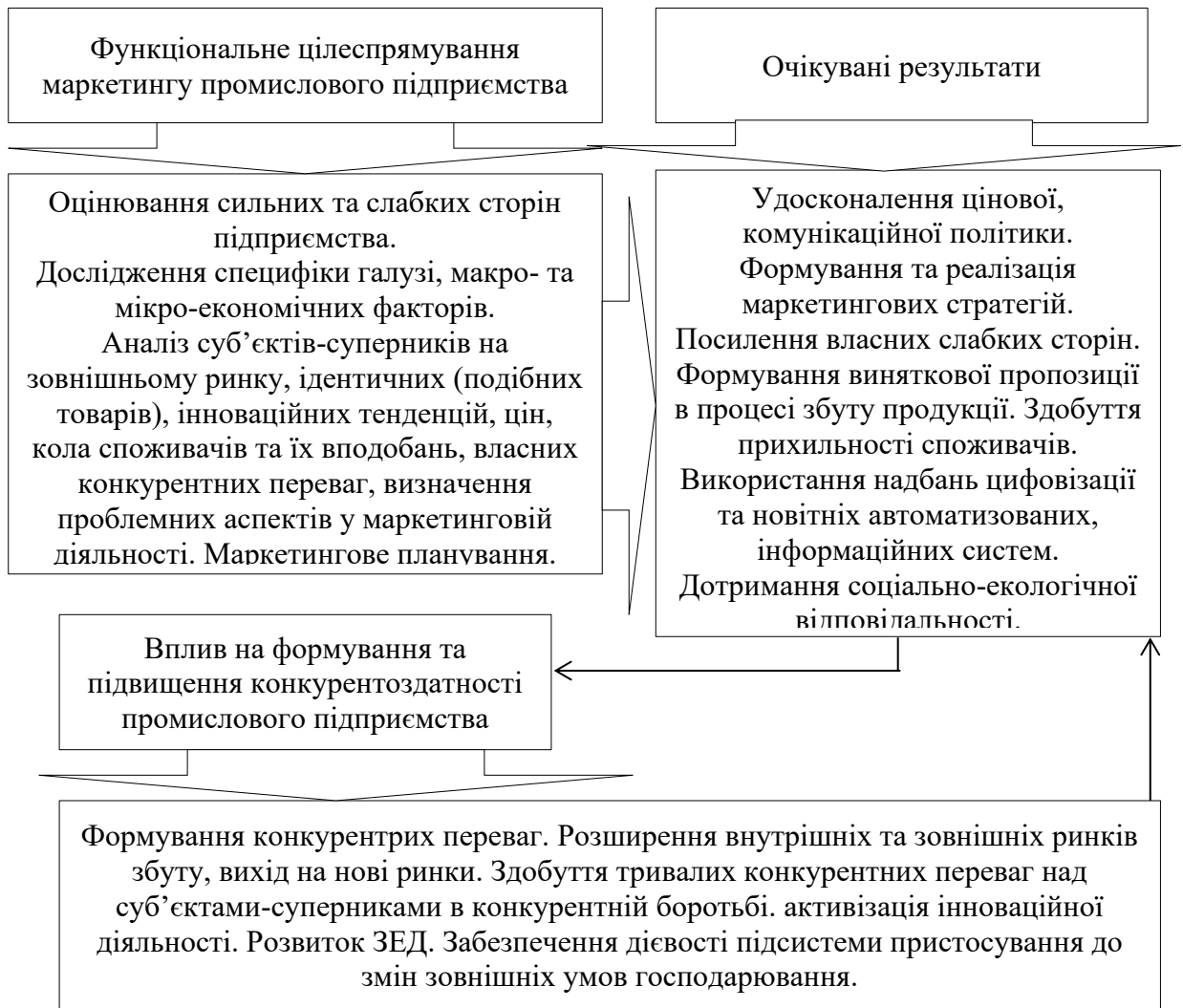


Рис. 3.4. Схема взаємозв'язку маркетингу та процесів формування конкурентоздатності підприємства*

*сформовано автором за: [170; 30; 134]

Підвищення ефективності маркетингової діяльності неможливе без розвитку маркетингового планування як важливого управлінського процесу щодо формування цілеспрямування, проведення досліджень, формування планів та стратегічних орієнтирів з метою посилення конкурентних позицій в ринковому бізнес-середовищі. На рис 3.5 схематично представлено модель впровадження маркетингового планування у процесі підвищення конкурентоздатності підприємства, яка із визначеною процесною послідовністю покращує маркетингову діяльність, моніторинг та контроль, процеси маркетингових досліджень та ін.

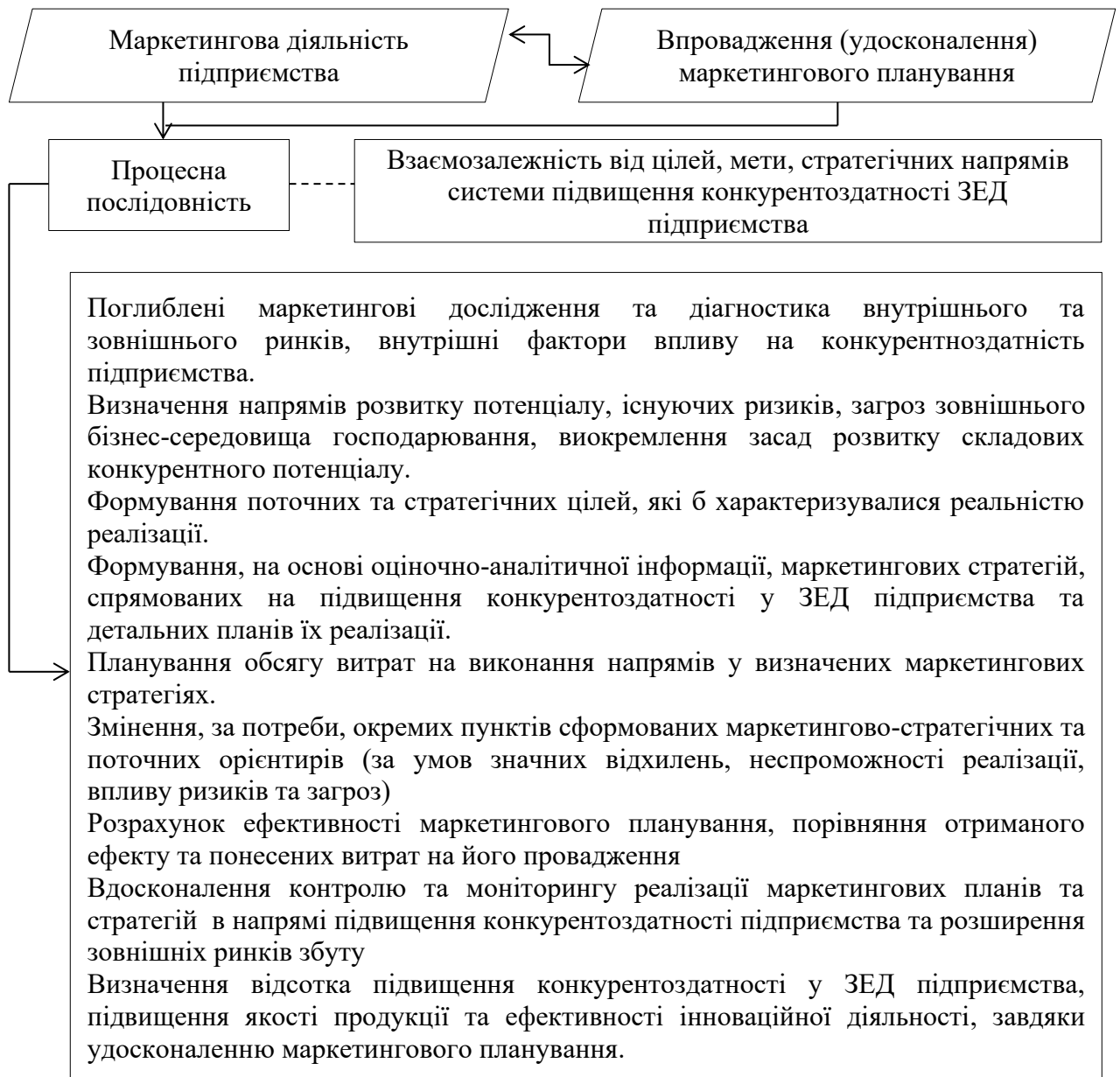


Рис. 3.5. Модель впровадження маркетингового планування у процесі підвищення конкурентоздатності підприємства

Визначним чинником успішних процесів в напрямі підвищення конкурентоздатності промислового підприємства є розвиток усіх складових його економічного потенціалу, а особливо інноваційно-інвестиційних можливостей. Останні, є невід'ємною частиною під час проведення науково-дослідних робіт, розширення номенклатури та якості виробів, виробництва нових видів продукції, що сприяють збільшенню конкурентоздатності на внутрішньому та зовнішньому ринках. Саме інновації дозволяють

підприємству розглядати можливості розширення ринкових сегментів зовнішнього ринку, вихід на абсолютно нові ринки із поліпшенням фінансово-економічних параметрів діяльності та успішною реалізацією низки сформованих стратегій. Інноваційно активне підприємство завжди залишається в полі зору інвесторів, а інновації підвищують продуктивність праці, рівень прибутковості та формують як внутрішню, так і зовнішню інвестиційну привабливість господарюючого суб'єкта. Розвиток інноваційно-інвестиційного потенціалу будь-якого підприємства є сукупністю доволі складних процесів, які вимагають значної підтримки з боку державних структур [98].

Під інноваційно-інвестиційним потенціалом промислового підприємства варто розуміти можливість до імплементації інноваційних продуктів, результативного використання інвестицій із покращенням відповідних параметрів, посиленням протистояння зовнішнім ризикам та загрозам, забезпеченням поточного та стратегічного розвитку, покращенням фінансово-господарського стану, конкурентоздатності продукції та конкурентних позицій як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Отже, на нашу думку, визначення інноваційно-інвестиційного потенціалу промислового підприємства повинно відображати взаємозв'язки та взаємозалежності розвитку можливостей суб'єкта із реалізацією обраних конкурентних, маркетингових стратегій, стратегій розвитку, розвитком економічного потенціалу, підвищенням конкурентоздатності у ЗЕД суб'єкта.

Варто виокремити низку заходів, спрямованих на підвищення інноваційно-інвестиційного потенціалу та зростання конкурентоздатності вітчизняних промислових підприємств, а саме:

– забезпечення практичного провадження напрямів підтримки суб'єктів ринку, які провадять інноваційну діяльність, напрямів змін та удосконалення нормативно-правових засад;

- реалізація напрямів із формування сприятливого інвестиційного клімату на вітчизняному ринку, посилення на законодавчому рівні захисту прав інвесторів, наданні їм пільг тощо;

- підвищення кваліфікації, компетентностей персоналу промислового підприємства, залучення зовні спеціалістів із активізації інвестиційної діяльності;

- запровадження заходів стимулювання та мотивування працівників до активізації процесів інноваційного та інвестиційного розвитку;

- реалізація змін у кредитній політиці країни, спрямованих на підтримку промислових підприємств в реалізації інноваційних проєктів, формування технопарків та кластерів;

- популяризація та вільний доступ до інформаційних даних щодо розвитку інвестиційної діяльності для господарюючих суб'єктів та суб'єктів-інвесторів (внутрішніх та зовнішніх);

- розвиток маркетингового планування та підвищення ефективності маркетингу інновацій;

- впровадження організаційно-управлінських змін, поліпшення управління фінансово-економічними чинниками, забезпечення техніко-технологічного розвитку та ін. [98, с. 147; 20].

Підсистема стратегічного управління інноваційно-інвестиційним потенціалом повинна містити в собі низку блоків розвитку, за кожним напрямом фінансово-господарської діяльності. За такої умови, підприємство як виробнича система може забезпечувати власний інноваційний розвиток. Останній варто розуміти як сукупність послідовних процесів, спрямування системи до стійкого стану шляхом поєднання ресурсів та факторів, отримання синергетичних ефектів, покращення параметрів ведення бізнесу [20].

На рис. 3.6 схематично представлена підсистема управління інноваційно-інвестиційним потенціалом промислового підприємства, основними цілями якої є забезпечення розвитку (за блоками) технологічно-

виробничих, ресурсних, науково-дослідних, фінансових, маркетингових, управлінських, інноваційних та інвестиційних можливостей, реалізація яких дозволить в стратегічній перспективі досягнути покращення показників конкурентоздатності підприємства у ЗЕД за умов повоєнного періоду.

Підсистема управління інноваційно-інвестиційним потенціалом промислового підприємства повинна враховувати та поглиблено діагностувати вплив як внутрішніх, так і зовнішніх факторів, а особливо інтеграційні зміни, вплив глобалізаційних процесів, тенденції у розвитку економік країн бізнес-партнерів, новинки цифровізації, технологічні трансформації, вплив війни із базовими детермінантами потенціалу. Останні, варто досліджувати в розрізі груп макроекономічних, мікроекономічних та галузевих факторів впливу. До макроекономічних факторів впливу на інноваційно-інвестиційний потенціал промислового підприємства відноситься стан економіки країни, рівень сприятливості у залученні інвестицій, наявна законодавчо-нормативна підтримка інноваційної та інвестиційної діяльності, інфраструктурні зміни та ін.

Мікроекономічний вплив на розвиток інноваційно-інвестиційного потенціалу системи підвищення конкурентоздатності у ЗЕД промислового підприємства визначається рівнем його фінансової стійкості, динамікою зростання основних фінансових показників, новизною управлінських підходів та методів, інформаційної забезпеченістю, передумовами до поліпшення виробничого процесу, соціально-культурними, трудовими, безпековими факторами та ін. З метою зменшення ризиків та загроз впровадження інноваційної та інвестиційної діяльності для кожного промислового підприємства актуальним є формування підсистеми пристосування до впливу зовнішніх факторів. Сформована підсистема управління інноваційно-інвестиційним потенціалом повинна бути складовою системи підвищення конкурентоздатності у ЗЕД промислового підприємства із виокремленим структурним підрозділом.



Рис. 3.6. Підсистема управління інноваційно-інвестиційним потенціалом промислового підприємства

Цілеспрямованим останнього є впровадження інноваційної та інвестиційної діяльності, формування планів та реалізація інноваційних проєктів, удосконалення управлінських рішень в напрямі розвитку інноваційно-інвестиційного потенціалу за його основними складовими тощо. Підсистема управління інноваційно-інвестиційним потенціалом промислового підприємства є підконтрольною складовою системи підвищення конкурентоздатності у ЗЕД та вимагає налагодження низки взаємозв'язків із посиленням процесно-аналітичним моніторингом. Об'єкти управління, на яких цілеспрямований вплив суб'єктів підсистеми розвитку інноваційно-інвестиційного потенціалу повинні обиратися у відповідності до стратегічної мети системи підвищення конкурентоздатності у ЗЕД промислового підприємства.

Вплив суб'єктів на об'єкти у підсистемі управління інноваційно-інвестиційним потенціалом має ґрунтуватися на досягненні функціонального, методичного, організаційного, маркетингово-інформаційного, аналітичного, структурного та компетентнісного удосконалення елементів системи менеджменту промислового підприємства.

Управлінські процеси впливу на запропоновані блоки розвитку (технологічно-виробничого, ресурсного, маркетингового, фінансового, управлінського, інноваційного, інвестиційного) в підсистемі управління інноваційно-інвестиційним потенціалом промислового підприємства мають призводити до реалізації стратегічних орієнтирів, інноваційно-інвестиційних проєктів, виробництва інноваційної продукції, покращення показників конкурентоздатності у ЗЕД в повоєнний період. Підсистема управління інноваційно-інвестиційним потенціалом промислового підприємства повинна підлягати оцінюванню на досягнення запланованого рівня ефективності. За умови отримання значних відхилень параметрів ефективності від запланованих їх значень, відповідальними фахівцями вносяться зміни та корективи в розроблену підсистему управління.

Підсистема управління інноваційно-інвестиційним потенціалом промислового підприємства ґрунтується на ряді принципів, таких як: забезпечення узгодженості між інноваційними та інвестиційними проектами, співставлення обсягу витрат на інноваційно-інвестиційний розвиток та отриманої ефективності, забезпечення безперервності інноваційно-інвестиційних процесів, використання адаптаційних заходів, цілеспрямованість на підвищення якості продукції та конкурентоздатності у ЗЕД суб'єкта, оцінка та діагностика впливу зовнішнього конкурентного оточення [64].

Після дослідження складових системи підвищення конкурентоздатності підприємства, важливим є формування її структури із визначеними взаємозв'язками та взаємозалежностями, методами, підходами, інструментарієм, принципами, окресленнями суб'єктів та об'єктів управління.

3.2. Структура системи підвищення конкурентоздатності підприємства та її функціонування

З метою успішного досягнення тактичних та стратегічних напрямів підвищення конкурентоздатності у ЗЕД для промислових підприємств важливим є забезпечення синергії із отриманням синергетичного ефекту. Саме синергія в процесах управління та підвищення конкурентоздатності підприємства спрямована на управлінське забезпечення зв'язків, взаємне інтегрування структурних складових системи підвищення конкурентоздатності для отримання додаткових результатів. Наприклад, запозичуючи практики підвищення конкурентоздатності підприємств суперників на ринку підприємство формує синергетичний ефект, який полягає в об'єднанні власного досвіду, інформації із запозиченими даними.

На рис. 3.7 представлено формування синергетичного ефекту в системі підвищення конкурентоздатності у ЗЕД підприємства, яке передбачає

визначення, налагодження, посилення (за необхідності) причинно-наслідкових зв'язків, структурну та управлінську інтеграцію з метою формування інвестиційно-інноваційної, фінансово-економічної, кваліфікаційно-компетентнісної, маркетингової, управлінської, операційної ефективності.

Зазначена структурна та управлінська інтеграція в системі підвищення конкурентоздатності у ЗЕД підприємства ґрунтується на взаємозв'язках між базовими підсистемами менеджменту, які суттєво впливають на формування конкурентоздатності, функціями, процесами стратегізації, технологією прийняття управлінських рішень, складовими менеджменту, напрямками розвитку складових конкурентного потенціалу, структурно-функціональними підрозділами та ресурсним забезпеченням. Не завжди синергетичний ефект є позитивним, подекуди він характеризується і негативним значенням, що свідчить про відсутність взаємоузгодженості в діях персоналу, необхідність організаційного вдосконалення, недостатність компетентностей тощо. Додатне значення синергетичного ефекту дозволяє отримати конкурентну синергію.

Ефективність управління конкурентоздатністю у ЗЕД промислового підприємства залежить від дієвості таких його підсистем як планування, прогнозування, управління інноваційним та інвестиційним потенціалом, витратами, маркетинговою діяльністю, ризик управління. На нашу думку, зазначені підсистеми суттєво впливають на процеси стратегізації конкурентоздатності у ЗЕД підприємства, а особливо на успішність реалізації сформованих конкурентних стратегій в напрямі розширення зовнішньоекономічних зв'язків, посилення конкурентних позицій, поліпшення якості продукції, фінансово-економічного стану та ін. Важливе значення при забезпеченні напрямів підвищення конкурентоздатності у ЗЕД підприємства має ефективність структурно-функціональних підрозділів та підсистем оцінювання ендогенних та екзогенних чинників впливу на ведення бізнесу.



Рис. 3.7. Формування синергетичного ефекту в системі підвищення конкурентоздатності у ЗЕД підприємства

На нашу думку, крім концептуальних підходів до управління та підвищення конкурентоздатності у ЗЕД промислового підприємства, менеджерам варто використовувати системно-комплексний підхід до процесів покращення якісних характеристик продукції та, в цілому, рівня її конкурентоздатності. Такий науково-методичний підхід має на меті:

- поліпшити складові інвестиційно-інноваційного потенціалу промислового підприємства;
- сформулювати та реалізувати дієві конкурентні стратегії в напрямі розвитку ЗЕД;
- вдосконалити підходи до управління якістю продукції, забезпечення відповідності виробів міжнародним стандартам якості;
- проведення дієвої комунікаційної, цінової та збутової політики;
- удосконалити техніко-технологічну складову економічного потенціалу підприємства.

У першому розділі дисертаційної роботи нами доводилася вагомість розвитку кваліфікаційного та компетентнісного базису управління та підвищення конкурентоздатності у ЗЕД промислового підприємства. Адже, саме кадрова складова, інтелектуальний потенціал впливають на результативне використання фінансових, сировинних, виробничих ресурсів, формування конкурентних переваг, посилення конкурентної позиції суб'єкта на внутрішньому та зовнішньому ринках тощо. Важливим є забезпечення на підприємстві потрібної кількості працівників, із них таких, які відповідають потрібним кваліфікаційним вимогам. Тобто, повинно бути отримане оптимальне взаємовідношення кількісних та якісних структурних параметрів, які характеризують результативність управління персоналом. Разом з тим, необхідним є поліпшення внутрішніх соціальних факторів, які впливають на якість кадрової складової та розвиток інтелектуального потенціалу з метою підвищення продуктивності праці, стимулювання персоналу тощо.

На рис. 3.8 схематично представлено керівний вплив менеджерів при реалізації напрямів підвищення конкурентоздатності у ЗЕД промислового

підприємства, який розкриває етапність заходів, підходів, методів на шляху до обрання та реалізації базової конкурентної стратегії, інноваційно-інвестиційного розвитку та підвищення ефективності маркетингової діяльності, особливо в напрямі інтенсифікації експорту. Беззаперечно, на процеси забезпечення та підвищення конкурентоздатності підприємства чинить вплив, в тій чи іншій мірі, увесь управлінський персонал та працівники структурних підрозділів. Водночас, безпосередньо керівний вплив проявляється через керівництво, фахівців структурних підрозділів із забезпечення та підвищення якості продукції підприємства, маркетингового підрозділу та підрозділу із розвитку ЗЕД.

Зазначений адміністративно-управлінський персонал формує цілеспрямованість до підвищення конкурентоздатності та посилення міжнародної активності, бере участь у розробці та реалізації стратегій стимулювання експорту, визначає послідовність управлінських дій формує стратегічну пріоритетність, приймає рішення щодо забезпечення реалізації конкурентної стратегії на основі розрахунку інтегрального параметра конкурентоздатності у ЗЕД суб'єкта. В той же час, зазначимо, що управлінські дії відповідального за підвищення конкурентоздатності продукції та підприємства персоналу, повинні підлягати оцінюванню в контексті отриманих результатів та їх впливу на реалізацію конкурентної, маркетингової стратегій та рівня підвищення конкурентоздатності у ЗЕД.

При формуванні конкурентних стратегій в напрямі розвитку ЗЕД підприємства, необхідним є залучення відповідальних фахівців із підрозділу підвищення якості продукції та забезпечення міжнародним стандартам якості, маркетингового підрозділу, підрозділу розвитку ЗЕД та ін. Від керівництва та відповідального персоналу зазначених структурних підрозділів залежить успішність реалізації базової конкурентної стратегії, тенденції в розвитку інноваційної та інвестиційної діяльності та забезпечення, в цілому, стратегічних орієнтирів розвитку господарюючого суб'єкта.

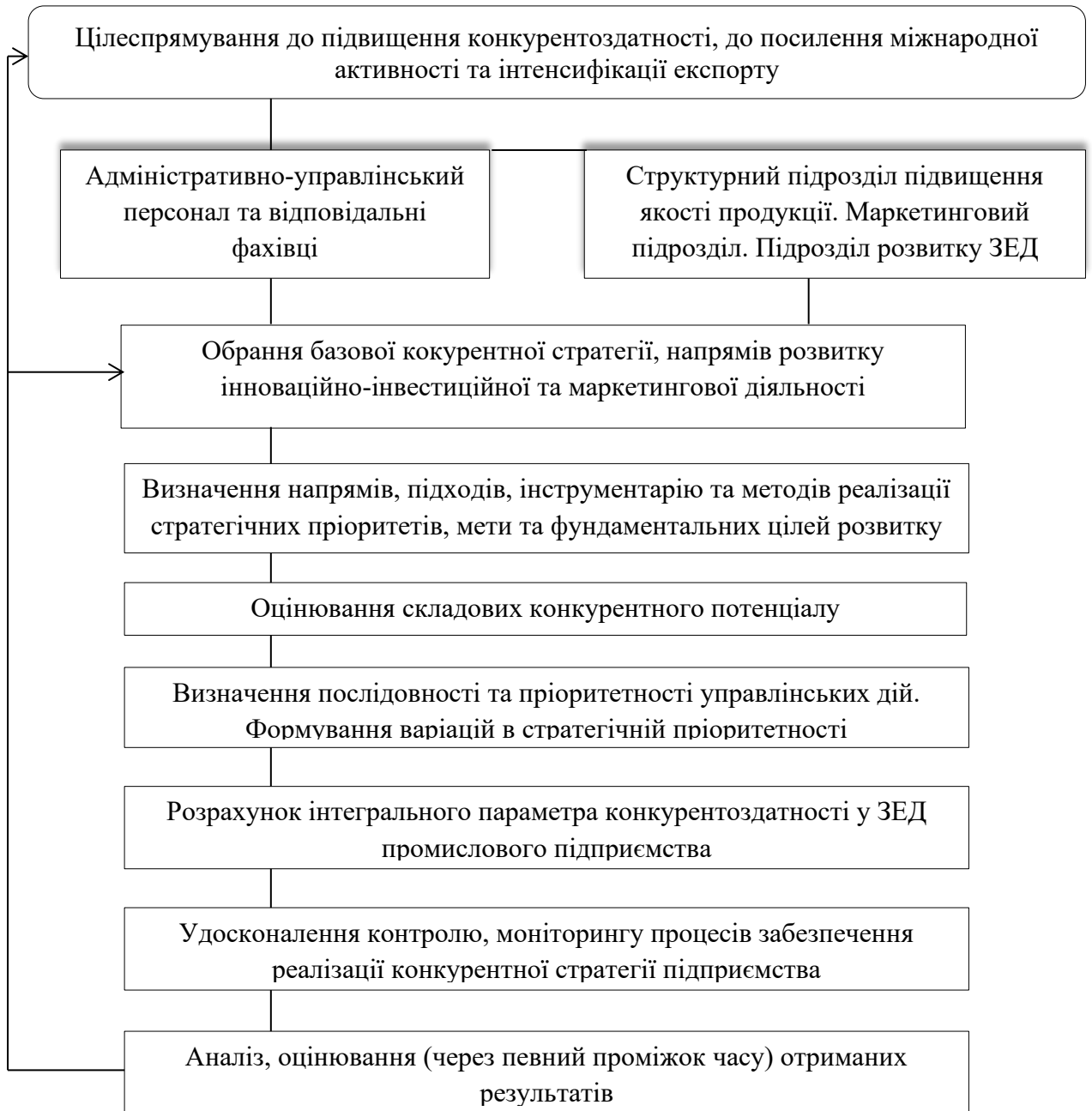


Рис. 3.8. Керівний вплив менеджерів при реалізації напрямів підвищення конкурентоздатності у ЗЕД промислового підприємства

На рис. 3.9 запропоновано структуру системи підвищення конкурентоздатності у ЗЕД промислового підприємства, що формується із методологічного, організаційно-функціонального, оціночно-процесного блоків, цілеспрямування, принципів управління та оцінювання, функцій, важелів, методів, інструментарію, які ґрунтуються на концептуальних підходах у процесах управління, активізації синергетичного ефекту,

управлінське поєднання яких надає можливість забезпечити розвиток конкурентного потенціалу, формування конкурентних переваг для стимуляції експорту та посилення міжнародної активності. На структуру системи підвищення конкурентоздатності у ЗЕД промислового підприємства впливають зовнішні та внутрішні чинники, інтеграційні та інноваційні зміни, процеси європейської трансформації, які повинні контролюватися відповідальними менеджерами.

Інноваційні зміни ґрунтуються на розробці та виробництві нових видів виробів, використанні новітніх технологій, поліпшенні виробничо-збутових процесів та комунікаційних зв'язків, інтелектуального та трудового потенціалу тощо. Реалізуючи напрями щодо забезпечення та підвищення конкурентоздатності у ЗЕД, вітчизняним промисловим підприємствам необхідно враховувати зміни, пов'язані із європейською трансформацією, які вимагають забезпечення відповідності міжнародним стандартам, зокрема стандартам ЄС, врахування зовнішньої ринкової специфіки бізнесу, а саме митних засад, законодавчого поля, існуючих економічних цінностей. Також, обраний вектор до розширення європейських ринків потребує впровадження напрямів адаптації до зеленого ладу, використання новітнього інструментарію, надбань цифровізації. Останні, повинні бути інтегровані в систему управління та розглядатися як базове підґрунтя під час стратегізації суб'єкта, розробки та впровадження конкурентних стратегій для формування та збереження конкурентних переваг.

Для кожного промислового підприємства, з метою забезпечення конкурентоздатності та розширення зовнішніх ринків збуту, неодмінним є визначення опорних структурно-управлінських векторів, які враховують умови зовнішнього конкурентного середовища, дані їх прогнозування. Саме структурно-управлінські вектори виступають основними компонентами механізмів активізації процесів підвищення конкурентоздатності промислового підприємства та розвитку ЗЕД.



Рис. 3.9. Структура системи підвищення конкурентоздатності у ЗЕД промислового підприємства

Зазначені структурно-управлінські вектори активізують чималу кількість процесів, пов'язаних із поліпшенням інноваційної діяльності, забезпеченням якості продукції, формуванням технологічних ідей, оновленням та модернізацією основних фондів, розвитком маркетингу, логістики, формуванням виняткової пропозиції збуту, організаційним вдосконаленням елементів менеджменту, покращенням фінансово-економічної складової та ін. Методологічний, організаційно-функціональний та оціночно-процесний блоки запропонованої структури системи підвищення конкурентоздатності у ЗЕД промислового підприємства пришвидшують реалізацію обраних структурно-управлінських векторів розвитку в даних напрямках шляхом посилення з синергетичного ефекту в системі менеджменту. Останній, продукує підвищення ефективності ведення бізнесу підприємства як цілісної виробничої системи, через забезпечення управлінських взаємозв'язків, врахування, під час прийняття управлінських рішень, взаємовпливів складових управління, вмотивованої і командної діяльності персоналу, диверсифікації із удосконаленням організації. Забезпечення в системі менеджменту промислового підприємства синергії дозволяє підвищити його якість, пришвидшити процеси розробки інновацій, формування конкурентних переваг, досягнути винятковості товарної пропозиції, структурно удосконалити виробничу систему тощо. Для забезпечення успішної реалізації обраних структурно-управлінських векторів підвищення конкурентоздатності у ЗЕД підприємства, важливим є формування власних концептуальних підходів до управління, розробки інновацій, поліпшення якості продукції, збутових процесів тощо. Базова концепція розвитку підприємства та концептуальні підходи до управління ним, впливають на стратегізацію, формування поточних і стратегічних цілей, встановлення місії.

Методологічний блок структури системи підвищення конкурентоздатності у ЗЕД промислового підприємства, запропоновано розглядати як сукупність поточного та стратегічного цілеспрямування,

важелів, методів, інструментарію, принципів, підходів до управління якістю, продукування інновацій, розробки конкурентної стратегії, які науково-методично удосконалюють підсистеми менеджменту суб'єкта. Цілеспрямованість до підвищення конкурентоздатності у ЗЕД підприємства полягає на інноваційних змінах, забезпечення відповідності продукції міжнародним стандартам, посиленні орієнтації на споживачів зовнішнього ринку, поліпшенні фінансово-економічних показників, зокрема рівня прибутку, ліквідності, оптимізації витрат тощо. На нашу думку, стратегічні цілі системи підвищення конкурентоздатності мають бути синхронізовані із місією та цілями забезпечення стратегічного розвитку промислового підприємства.

Методологічний блок сформований на основі теоретико-методичного підґрунтя управління конкурентоздатністю підприємства, яке полягає у використанні засад, теорій розвитку, економіко-математичного моделювання та маркетингової діяльності, які є основою для обґрунтування та прийняття рішень персоналом в напрямі підвищення конкурентоздатності продукції та підприємства. Так як, у відповідності до міжнародних стандартів, управління конкурентоздатністю суб'єкта ототожнюється із управлінням якістю, методичні підходи будуть ґрунтуватися на підвищенні якості продукції, удосконаленні цінової, збутової та комунікативної політик.

Цінові та нецінові методи конкуренції є практичним засобом підвищення конкурентоздатності підприємства та забезпечення лідируючих позицій на внутрішньому та зовнішньому ринках. Зважаючи на труднощі у забезпеченні відповідності продукції машинобудування міжнародним стандартам якості, саме цінові методи найбільш популярні серед вітчизняних промислових підприємств. Водночас, зазначимо, що найбільш дієвими методами підвищення конкурентоздатності підприємства є нецінові, так як саме вони продукують стратегічний розвиток суб'єкта та підвищення ефективності ЗЕД.

Система підвищення конкурентоздатності у ЗЕД промислового підприємства потребує використання ряду принципів як правил та засад управлінської діяльності. До них відноситься принцип науковості, обґрунтування вагомості об'єктів управління та підвищення конкурентоздатності продукції та підприємства, альтернативності, системності, послідовності дій, формування конкурентних переваг та інновацій, єдності, пристосування, ринкового спрямування, формування синергетичного ефекту. Зазначені принципи дають змогу поетапно впливати на елементи конкурентного потенціалу, оптимізувати параметри діяльності, визначати вагомість об'єктів для досягнення сформованих конкурентних цін та забезпечення планової масштабності зовнішнього ринку.

Так як, структура системи підвищення конкурентоздатності у ЗЕД промислового підприємства передбачає стратегічне цілеспрямовання, її базовими цілями є забезпечення розвитку за умов впливу внутрішніх та зовнішніх чинників із загрозами та ризиками, що в свою чергу вимагає формування та впровадження процесної площини пристосування суб'єкта до ринкових змін на зовнішній арені ведення бізнесу. В останній, містяться механізми та інструментарій пристосування до кон'юнктури зовнішнього ринку в аспекті освоєння, збільшення обсягів реалізації продукції, аналізу суперників, поглибленої оцінки ендогенних та екзогенних чинників впливу на конкурентоздатність суб'єкта, формування напрямів розвитку складових фінансово-економічного та інноваційного потенціалів.

Науково-методичний підхід до розробки конкурентної стратегії в структурі системи підвищення конкурентоздатності у ЗЕД промислового підприємства функціонально удосконалює стратегічне управління, що на основі поглибленої оцінки економічного потенціалу та факторів впливу на діяльність підприємства, надає змогу визначити стратегічні вектори та їх альтернативні варіанти, що із адаптаційними механізмами позитивно впливає на забезпечення та підвищення конкурентоздатності суб'єкта. При виборі підходів (стратегічного, системно-ресурсного, компетентнісного, ринкового,

аналітично-інформаційного) до управління конкурентним потенціалом промислового підприємства, нами рекомендується об'єднувати їх, так як, кожен з них є цінним в процесах підвищення конкурентоздатності продукції та суб'єкта.

Організаційно-функціональний блок структури системи підвищення конкурентоздатності у ЗЕД промислового підприємства містить визначене коло суб'єктів та об'єктів управління, групування функцій як елементів системи менеджменту, які, в сукупності, на основі кваліфікаційно-компетентнісного підходу, забезпечать посилення конкурентного потенціалу суб'єкта на внутрішніх та зовнішніх ринках. Суб'єктами процесів підвищення конкурентоздатності у ЗЕД промислового підприємства є керівництво, провідні менеджери, керівники та персонал структурних підрозділів, які беруть участь у формуванні конкурентних, маркетингових стратегій, напрямів підвищення якості продукції, у зменшенні витрат виробництва, забезпеченні розвитку інноваційно-інвестиційного потенціалу тощо. Натомість, об'єктами, в запропонованій структурі системи, є конкурентоздатність виробів, процеси їх розробки та виробництва, фінансово-економічний та інноваційно-інвестиційний потенціал, елементи управління, кваліфікаційно-компетентнісний базис, сукупність ендогенних та екзогенних чинників впливу, тобто усі сфери бізнесу, на які спрямований вплив суб'єктів. Також, об'єктами впливу є заплановані якісні та кількісні параметри підвищення конкурентоздатності у ЗЕД промислового підприємства.

У першому розділі дисертаційної роботи акцентовано увагу на значенні активізації та удосконалення планування як засобу деталізації конкурентних переваг, в майбутньому, за усіма напрямками діяльності підприємства. Вдосконалена підсистема планування та прогнозування підвищення конкурентоздатності підприємства надає можливість забезпечити стратегічну гнучкість, враховує особливості ведення бізнесу, галузевий профіль та спрямованість ЗЕД. Організаційно-функціональний блок структури системи

підвищення конкурентоздатності у ЗЕД промислового підприємства, окрім визначеного кола об'єктів та функцій, формується із управлінської логічності забезпечення розвитку конкурентного потенціалу на внутрішніх та зовнішніх ринках, моделі впровадження маркетингового планування у процесах підвищення конкурентоздатності, підвищення результативності управління витратами та інноваційно-інвестиційним потенціалом суб'єкта, впровадження підсистеми планування та прогнозування управлінських дій в напрямі реалізації конкурентних стратегій та інтенсифікації експорту. Зазначимо, що науково-методичного та кваліфікаційно-компетентнісного розвитку потребують усі, без винятку, функції системи підвищення конкурентоздатності промислового підприємства, такі як побудова організаційної структури, планування, прогнозування, ведення обліку, формування звітності, аналіз, діагностика та оцінювання, впровадження мотиваційних заходів, контроль та моніторинг діяльності.

Оціночно-процесний блок базується на використанні принципів оцінки конкурентоздатності у ЗЕД, критеріальній систематизації оцінювання конкурентних переваг, науково-методичному підході до діагностування конкурентного зовнішнього оточення, декомпозиції оцінювання конкурентоздатності у ЗЕД, що надає змогу інтегрально оцінити її рівень та реалізувати запропонований процесний базис формування конкурентних переваг, в майбутньому. За допомогою інтегрального параметра оцінки конкурентоздатності промислового підприємства управлінці визначають конкурентні компоненти розвитку: фінансову, виробничу, маркетингово-збутову, ресурсно-управлінську, товарно-конкурентну, інноваційно-інвестиційну.

Формування структурно-концептуальних підходів, синергетичного ефекту між методологічним, організаційно-функціональним та оціночно-процесним блоками системи підвищення конкурентоздатності у ЗЕД промислового підприємства дозволяє інтенсифікувати експортну діяльність, успішно впроваджувати та реалізовувати маркетингові та конкурентні

стратегії, забезпечити вигідну географічну диверсифікацію збуту продукції та міжнародну активність за сучасних умов посиленого конкурентного бізнес оточення. Як і кожна система управління, структура системи підвищення конкурентоздатності у ЗЕД промислового підприємства, після її впровадження, вимагає визначення результативності, зокрема якісного та кількісного порівняння досягнутих результатів та запланованих нормативних та галузевих значень. Зважаючи на посилений вплив ендогенних та екзогенних чинників впливу на конкурентоздатність підприємства, запропонована управлінська система, у випадку невідповідності фактичних значень до запланованих, вимагає внесення правок в структурні складові. Останні, пов'язані із активними трансформаційними процесами, розвитком нових технологій, програмних продуктів, автоматизацією, цифровізацією, загрозою виникнення фінансових ризиків, потребою коригування обраних стратегій тощо. Через те, передбачається існування каузальних зв'язків між діями персоналу, процесами та чинниками впливу.

Структура системи підвищення конкурентоздатності у ЗЕД промислового підприємства за умов впливу інтеграційних змін зовнішнього середовища функціонування спрямована на структурно-управлінське удосконалення складових менеджменту підприємства. Останні, разом із підходами, методами, інструментарієм, важелями, принципами, функціями відіграють першочергове значення у формуванні та успішній реалізації конкурентної стратегії в напрямі розвитку ЗЕД, інтернаціоналізації бізнесу та географічній диверсифікації збуту продукції промислового підприємства. Через те, першочерговими завданнями управлінського персоналу повинно бути удосконалення функціональних підсистем в напрямі управління витратами, інноваційно-інвестиційним потенціалом, планування конкурентоздатності продукції та підприємства, розвиток кадрової складової та вдосконалення підходів до автоматизації процесів підвищення конкурентоздатності у ЗЕД підприємства.

3.3. Автоматизована система підвищення конкурентоздатності у ЗЕД промислових підприємств

В умовах посиленої конкурентної боротьби на зовнішніх ринках для промислових підприємств важливим напрямом підвищення конкурентоздатності та забезпечення стратегічного розвитку залишається впровадження новітніх інструментів автоматизації процесів розробки, виробництва та реалізації продукції. Автоматизація впливає на усі напрями діяльності підприємства, надає змогу посилити маркетингову та логістичну діяльність, оперативно реагувати на існуючі ризики та вплив умов зовнішнього середовища, прогнозувати потенційні ризики ведення бізнесу та ін.

Автоматизація чинить вплив на усі сфери ведення бізнесу, тобто впливає на ефективність процесів під час виробництва продукції, проведенні аналізу господарської діяльності, маркетингових дослідженнях ринку, підвищення результативності управління персоналом тощо. Саме сучасне програмне забезпечення у підвищенні конкурентоздатності продукції та підприємства дозволяє дотримуватися принципу гнучкості та вчасності під час управління виробничою системою, посилити точність в аналітичних розрахунках, підвищити ефективність прийняття управлінських рішень, вдосконалити процеси діагностики внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування суб'єкта.

Впровадження системи підвищення конкурентоздатності у ЗЕД промислових підприємствах вимагає організаційного, структурного та функціонального коригування системи менеджменту із потребою використання новітніх важелів та інструментарію щодо формування конкурентних переваг, зміцнення конкурентних позицій на зовнішньому ринку. Через те, питання оновлення програмних засобів та використання нових технологій в процесі автоматизації підвищення конкурентоздатності підприємства є беззаперечним фактором забезпечення успіху в досягненні

поставлених поточних та довгострокових цілей. Використання новітніх інформаційних технологій та програмного забезпечення впливає на рівень економічної безпеки промислового підприємства, забезпечення результативності реалізації в напрямі підвищення конкурентоздатності у ЗЕД, успішне впровадження стратегічних орієнтирів розвитку.

На сьогодні, доволі важливим інструментарієм в стратегічному управлінні та в системі підвищення конкурентоздатності підприємства є BPM - управління бізнес-процесами. Останній, передбачає використання низки програм та систем middleware, які спрямовані на забезпечення оперативності в управлінні, моделювання усіх без винятку процесів, контроль, оцінювання базових параметрів господарювання [124].

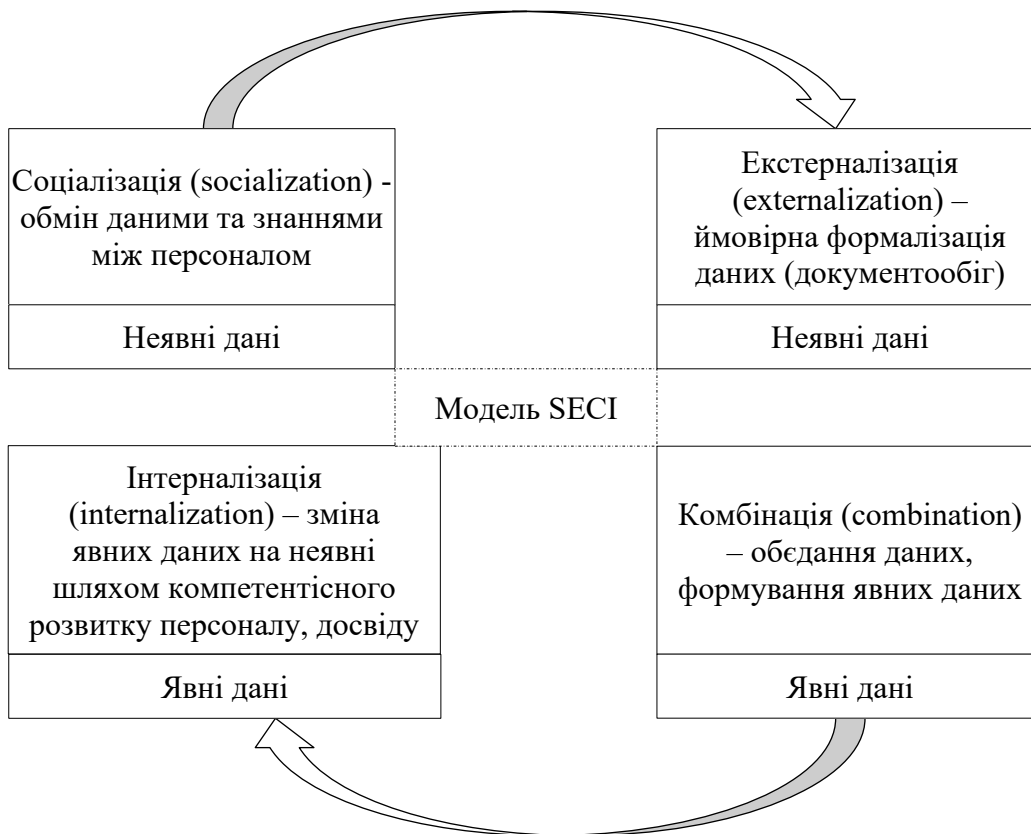


Рис. 3.10. Схематичне представлення перетворення неявних інформаційних даних на явні за моделлю SECI*

*сформовано автором за: [187; 61]

Формуючи єдине інформаційне середовище, даний програмний продукт, крім формування проєктів, визначає етапи їх впровадження,

необхідні умови для цього, допомагаючи менеджерам проводити аналітику та формувати звіти. На відміну від інструментаріїв CRM (дослідження споживачів та реалізації продукції), BPM дозволяє відстежувати та об'єднати усі бізнес-процеси підприємства [180]. BPM опрацьовує як формальні, так і неформальні дані. Останні, до прикладу, представляють міжнародні стандарти забезпечення якості продукції ISO 9000. За допомогою моделі SECI, яка була розроблена Нонакем та Такеучі відбувається зміна даних з однієї форми у іншу, тобто неявних даних на явні (очевидні) (рис. 3.10) [187].

На рис. 3.11 описано принцип практичного впливу Business Process Management (BPM) на управління конкурентоздатністю підприємства в аспекті технологічного удосконалення бізнес-процесів в плануванні, стратегічному управлінні, пристосуванні до зовнішнього бізнес-оточення, підвищення ефективності бізнесу та конкурентоздатності.

Contentum BPM є системним засобом, який використовується в менеджменті для оптимізації, контролю, моніторингу, моделювання бізнес-процесів із забезпеченням підвищення їх ефективності, відповідно до кожної сфери ведення бізнесу.

CONTENTUM BPM передбачає розгляд системи менеджменту підприємства в контексті чотирьох компонентів, а саме:

- P (Plan) - моделювання і проектування бізнес-процесів;
- D (Do) - впровадження і реалізація;
- C (Check) - контроль і моніторинг діяльності;
- A (Act) - оптимізація і вдосконалення [181].

Першим, важливим етапом Contentum BPM є моделювання, яке цілеспрямоване на визначення, аналіз та оцінювання бізнес-процесів підприємства за двома групами параметрів. Перші, тимчасові параметри визначають в динаміці тривалість кожного процесу. Друга група технічних параметрів призначена для кількісного визначення бізнес-процесів за кожним структурним підрозділом та окремим працівником.

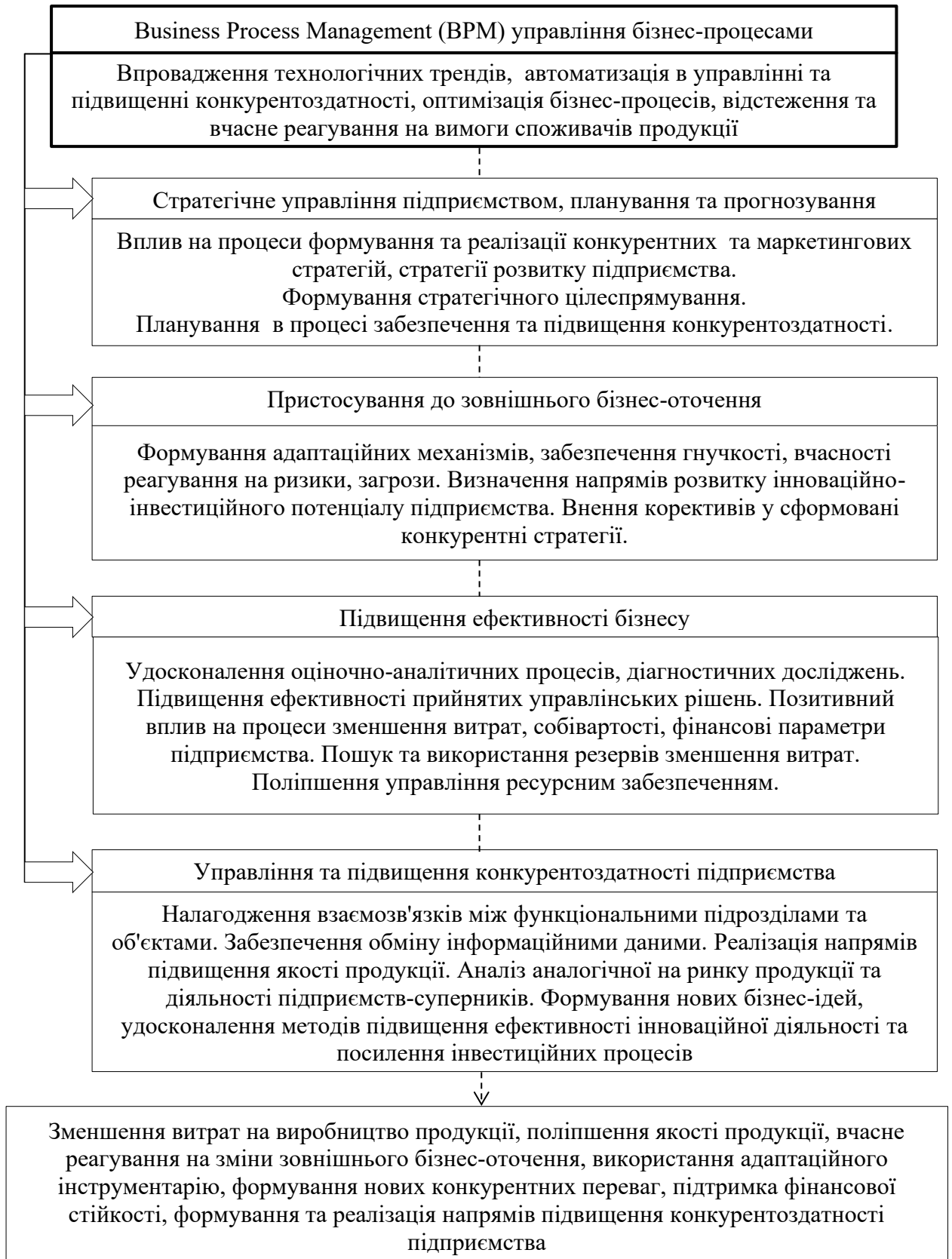


Рис. 3.11. Принцип практичного впливу Business Process Management (BPM) на управління конкурентоздатністю підприємства*

*сформовано автором за: [161]

Моніторинг та контроль бізнес-процесів підприємства, відповідно до інструментів Contentum BPM надає змогу кількісно та якісно проаналізувати ефективність кожного з них. Автоматизована система Contentum BPM використовує інтерактивні схеми та HTML-документи, за допомогою яких управлінці мають змогу відслідковувати тенденції в зміні параметрів діяльності, формувати сценарії подій [181].

Формування та удосконалення автоматизованої системи підвищення конкурентоздатності у ЗЕД промислового підприємства як сукупність Digital-інструментів, вимагає планування та поетапної організації, яка базується на:

- виокремленні проблем розвитку, ризиків, сфер діяльності, які першочергово потребують поліпшення;
- визначенні пріоритетності використання інноваційних технологій як цифрових рішень, вирішенні проблемних напрямів діяльності підприємства;
- деталізації очікуваних переваг від впровадження окремих програмних продуктів та реформуванні цифрової інфраструктури підприємства за кожною функцією менеджменту та напрямом діяльності, наприклад планування конкурентоздатності продукції, формування прогнозів обсягу експортованої продукції, аналіз ЗЕД тощо.

В першому розділі дисертаційної роботи, нами було доведено значимість планування, як підсистеми менеджменту, для забезпечення та підвищення конкурентоздатності продукції та підприємства. Одним із аспектів зазначеної підсистеми є формування планів щодо використання ресурсного забезпечення. Доволі розповсюдженим програмним засобом для планування ресурсного забезпечення виробничої системи є ERP (enterprise resource planning), який використовується для управління виробничими процесами, логістикою, бухгалтерського обліку, в ризик-менеджменті, формування проєктів і планів, прогнозів, для формування звітів та бюджетів.

Дана інтегрована платформа ERP передбачає реалізацію чималої кількості функцій із врахуванням напряму ведення бізнесу підприємством. ERP як програмне забезпечення, яке може інтегруватися із іншими

технічними засобами, використовується для обліку запасів, забезпечення технологічно-виробничих процесів, управління логістичним ланцюгом, визначення рівня ефективності бізнесу, управління трудовими ресурсами. Формуючи єдину інформаційну систему, система ERP забезпечує можливість використання однакових інформаційних даних усіма менеджерами підприємства, від директорів, керівників структурних підрозділів до відповідальних за підвищення конкурентоздатності управлінців [167].

На рис. 3.12 схематично згруповано переваги програмного забезпечення ERP у підвищенні ефективності та конкурентоздатності підприємства, які ґрунтуються на поліпшенні якості інформаційних даних, обміні ними між персоналом, зменшенні величини витрат, оптимізації бізнес-процесів, забезпеченні безпеки даних, посиленні контролю за фінансовими ризиками та бізнес-операціями та ін.

Вітчизняні промислові підприємства, які використовують програмне забезпечення ERP, володіють більшими можливостями для підвищення результативності ведення бізнесу, отримання додаткових конкурентних переваг та підвищення продуктивності. Так як ERP запрограмований на опрацювання даних в режимі реального часу, підвищується можливість формування більш чітких прогнозів щодо виробничих потреб, рівня витрат, попиту на існуючу та іноваційну продукцію із забезпеченням вчасного реагування на зміни ринкових умов господарювання. Серед переваг використання зазначеного програмного забезпечення, існують і окремі проблемні аспекти його впровадження на вітчизняних підприємствах, зокрема, такі як ціна ліцензії та період навчання персоналу, необхідність адаптації до умов вітчизняної економіки [167].

Для формування звітності, контролінгу даних, їх візуалізації, розрахунку збалансованої системи показників із їх аналізом та оцінюванням, вітчизняні підприємства можуть використовувати такі типи програмного забезпечення, як: Business Scanner, QlikView, Cloud Analytics, Power BI, Loginom, Contour BI.



Рис. 3.12. Переваги ERP у підвищенні ефективності та конкурентоздатності підприємства*

*сформовано автором за: [168; 167]

Business Scanner базується на нейронечітковому моделюванні та використовується для поліпшення процесу формування звітів і якості прийнятих рішень управлінським персоналом. Перевагами Business Scanner є не тільки збір та опрацювання інформаційних даних, але й надання пропозицій, стратегічних орієнтирів в напрямі підвищення

конкуентоздатності підприємства. Дане програмне забезпечення бере участь у формуванні сценаріїв із прогнозуванням очікуваних даних із розробленням заходів щодо уникнення фінансових ризиків. Вагомим пріоритетом Business Scanner є участь в розробці стратегії розвитку виробничої системи, внесення змін в стратегічні напрями щодо підвищення конкурентоздатності суб'єкта [54].

QlikView, Cloud Analytics, програмне забезпечення створене для інтеграції даних, аналітики та їх подальшого опрацювання штучним інтелектом. Дані засоби програмного забезпечення спрямовані на підвищення якості інформації та управління підприємством, об'єднують необхідні дані для формування унікальних підходів [184; 200].

QlikView є дієвим засобом бізнес-аналітики підприємства для прийняття управлінських рішень на основі збору інформації із інших систем та її згрупування для оцінки ситуації, проглибленого аналізу, моніторингу. В практичній діяльності підприємств, використання QlikView удосконалює управління коштами і заборгованістю, процеси планування, прогнозування, бюджетування, маркетингову діяльність, виробничі та збутові процеси.

Power BI є дієвим засобом для проведення аналітичних операцій, консолідації даних підприємства із формуванням звітної інформації та контролем показників результативності діяльності. Як бізнес-аналітичний інструмент, Power BI задіяний при формуванні звітних даних, їх представленні та обґрунтуванні. Ціна за використання даного програмного продукту на сьогодні є не така висока, в порівнянні із іншими типами програмного забезпечення. Через те, більшість підприємств може дозволити собі використання Power BI в аналітичній діяльності для візуалізації оцінювання даних. Також, позитивним аспектом Power BI є подібність інтерфейсу до Excel, що дозволяє відповідальному персоналу швидше пристосуватися до специфіки використання даного програмного забезпечення [199].

Loginom, Contour BI є програмами для збору, групування, обробки інформаційних даних із подальшим їх аналізом менеджерами підприємства. Платформи можуть використовуватися керівниками, бухгалтерами, аналітиками, маркетологами та іншими задіяними менеджерами господарюючого суб'єкта для опрацювання аналітичних даних, поліпшення ризик-управління та для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Дані програми є не досить складними у використанні персоналом, можуть інтегруватися із Excel та CSV, що дозволяє коригувати звіти на потрібну дату оновлення інформації [182].

На невеликих за масштабами промислових підприємств можуть використовуватися такі програмні засоби управління бізнес-процесами та забезпечення конкурентоздатності як Trello (організація завдань та проєктів), RO App (планування, облік, аналітика), Monday.com (упорядкування та моніторинг бізнес-процесів), Asana (планування та структурування системи управління), ClickUp (управління проєктами). Зазначені платформи як потужні інструменти в системі менеджменту та в системі підвищення конкурентоздатності у ЗЕД підприємства забезпечують точність та вчасність даних, значно зменшують час опрацювання інформації, підвищують якість співпраці із споживачами продукції та позитивно впливають на розвиток фінансових можливостей суб'єкта [113].

На сьогодні перед кожним підприємством відкриваються значні можливості в напрямі вибору та використання існуючих цифрових інструментів, які спрямовані на автоматизацію бізнес-процесів, пришвидшення аналітичних операцій, підвищення вчасності та точності інформаційних даних та, в загальному, результативності управлінських процесів, посилення конкурентоздатності суб'єкта.

У табл. 3.1 систематизовано цифрові інструменти в управлінні підприємством та в процесах підвищення конкурентоздатності, які можуть бути використані для поліпшення фінансово-економічних параметрів.

Систематизація цифрових інструментів в управлінні підприємством та
в процесах підвищення конкурентоздатності*

Інструменти	Характеристика
1	2
CRM-системи	
Zoho CRM	Система, яка використовується для управління бізнес-процесами підприємства, зокрема продажами, маркетингом, внутрішніми та зовнішніми проектами, моніторингу фінансів, збору та формування аналітичних звітів тощо. Може використовуватися в практичній діяльності як малих, середніх, так і великих підприємств.
Salesforce	Потужний аналітичний інструмент, який на базі штучного інтелекту надає можливість відповідальним менеджерам підприємства автоматизувати маркетингову діяльність та поліпшити відносини із споживачами продукції. Використовується великими та середніми за масштабами господарюючими суб'єктами.
Pipedrive	Інтелектуальна CRM-система для підвищення результативності маркетингової діяльності. Запроєктована для відстежування каналів продажів, проведення комунікаційної політики із автоматизацією робочих процесів та можливістю інтеграції з іншими системами. Із використанням можливостей штучного інтелекту, Pipedrive надає можливість формувати прогнози розвитку суб'єкта, поліпшувати моніторинг та контролінг бізнес-процесів та приймати на основі зібраних аналітичних даних обґрунтовані управлінські рішення.
HubSpot CRM	Система, яка використовується для масштабування продажів, визначення можливих, пов'язаних із продажами, ризиків. Автоматизація зазначених бізнес-процесів за допомогою HubSpot CRM вдосконалює процеси збору даних із їх передачею з маркетингового підрозділу до підрозділу з продажів продукції. Із використанням даної системи прискорюються процеси укладання угод під час реалізації товарів, формуються прогнози продажів та зменшується час, витрачений на опрацювання аналітичних даних.
Хмарні сервіси для зберігання та обміну даними	
Dropbox	Сервіс, який використовується для забезпечення безпеки інформаційних даних та їх синхронізації із іншими заданими, менеджерами, системи.
iCloud	Є одним із інструментів від Microsoft, який сформований для зберігання інформаційних даних, автоматизації процесів їх обміну та опрацювання. Використовується невеликими за масштабами підприємствами для поліпшення бухгалтерського обліку.
Drive	За умови використання продуктів Apple, інструмент спрямований на синхронізацію даних між Mac, iPhone та iPad, їх резервне збереження, що поліпшує організацію управлінських процесів в напрямі опрацювання інформації.
OneDrive	Хмарний сервіс створений для зберігання та обміну інформацією із можливістю синхронізації даних із іншими заданими системами.

1	2
Інструментарій для бухгалтерського, фінансового та податкового обліку	
Xero	Програмне забезпечення, яке спрямоване на поліпшення управління фінансами, автоматизацію процесів. Програма надає можливість синхронізувати фінансові дані суб'єкта із банківською інформацією із поліпшенням моніторингу за рухом грошових коштів та можливістю формування відповідних звітів.
FreshBooks	Поліпшує автоматизацію бухгалтерського обліку, бере участь у формуванні податкових звітів із інтеграцією з такими системами як Stripe та PayPal.
QuickBooks	Доволі розповсюджене на практиці використання невеликими за масштабами підприємствами програмне забезпечення, за допомогою якого можна здійснювати контроль витрат, управляти основними засобами і рахунками, відстежувати прибутковість проєктів, формувати аналітичні дані із їх опрацюванням за допомогою штучного інтелекту.
Wave Financial	Програма, яка створена для управління грошовими потоками, обсягами прибутку, витрат та формування звітів. Може бути використана менеджерами малих підприємств для формування рахунків, здійснення онлайн платежів, виплати заробітної плати.
Інструменти для фінансового обліку	
Expensify	Використовується для проведення моніторингу рівня витрат із одночасним формуванням фінансових звітів.
FreshBooks	Використовується малими за обсягами ведення бізнесу підприємствами, поліпшує фінансовий облік, процеси управління та контролю платежів, витрат із формуванням звітних даних про обсяг витрат та прибутку підприємства.
QuickBooks	Є одним із засобів автоматизації бухгалтерського обліку, який надає можливість проводити аналіз фінансового стану, контролювати податкове навантаження, формувати звіти та прогнози, планувати обсяги витрат і доходів.
Mint	Створений для контролю та аналізу обсягів витрат, прибутків господарюючого суб'єкта, планування бюджету із визначенням напрямів поліпшення фінансового стану та стратегічних орієнтирів розвитку і підвищення конкурентоздатності підприємства.
Аналітичні інструменти автоматизації процесів забезпечення та підвищення конкурентоздатності	
Tableau	Інструмент, який дозволяє візуалізувати інформацію, згрупувавши її. Використовується для оцінювання та аналізу доволі великого масиву даних із формуванням звітів та інтегруванням з іншими типами програмного забезпечення.
Zapier	Використовується невеликими за масштабами господарюючими суб'єктами. Інструмент, розроблений для автоматизації та об'єднання в єдину інформаційну базу даних. Використання Zapier ґрунтується на принципі «якщо-то» із автоматизацією дій відповідальних фахівців та забезпеченням сервісної інтеграції.
Google Data Studio	Платформа, яка надає можливість опрацьовувати інформаційні дані з інших сервісів, зокрема із соціальних мереж із виокремленням потрібних. Використовується менеджерами підприємства для формування аналітичних звітів та прийняття маркетингових рішень.

1	2
Power BI	Інструмент для збору та обробки значного масиву даних із інших систем, який дозволяє формувати звіти, вносити в них корективи на оновлену дату із прийняттям як поточних, так і довгострокових управлінських рішень в напрямі забезпечення та підвищення конкурентоздатності підприємства.
Інструментарій для поліпшення процесів управління персоналом	
BambooHR	Створений для автоматизації процесів управління персоналом підприємства, ведення кадрового обліку та підвищення продуктивності праці. Зібрані дані за допомогою BambooHR використовуються для прийняття менеджерами рішень в напрямі посилення трудового потенціалу підприємства.
Zoho People	Сервіс, який спрямований на підвищення результативності ведення кадрового обліку підприємства, контролінгу за часом праці, поліпшення трудових взаємозв'язків, формування звітів, на основі яких менеджерами приймаються як поточні, так і стратегічні управлінські рішення.
Workable	Автоматизована система, яка може використовуватися відповідальними менеджерами підприємства для пошуку необхідних кандидатів, опрацювання вакансій та поліпшення процесів найму працівників.
LinkedIn Recruiter	Використовується керівництвом для підбору потрібних фахівців, відповідно до вказаних параметрів із налагодженням комунікаційних зв'язків з претендентами.
SMM та маркетингові інструменти	
Google Analytics	Інструмент, створений для дослідження поведінки споживачів продукції, підвищення ефективності маркетингової діяльності, аналізу маркетингової інформації та ін. Остання, може використовуватися відповідальними менеджерами як підґрунтя до формування стратегічних орієнтирів розвитку маркетингу.
Canva	Інструмент, який надає можливість управлінцям формувати, схематично відображувати маркетингові інформаційні дані, створювати презентації, рекламні пости тощо. Canva як онлайн інструмент не вимагає від менеджерів дизайнерських навичок та значних витрат часу на його освоєння.
Buffer	Інструмент, який дозволяє суб'єкту упорядкувати свій контент та публікувати дані на популярних платформах, генерувати ідеї за допомогою штучного інтелекту, публікувати свій контент на популярних платформах, генерувати ідеї за допомогою штучного інтелекту.
Hootsuite	Інструмент, який призначений для розповсюдження рекламної інформації в соцмережах із можливістю відстеження результативності створеного контенту, розвитку бренду та відстеження вподобань наявних та перспективних споживачів продукції.

*сформовано автором за: [113; 112; 194; 209; 203; 211; 195; 185; 210]

До систематизованих цифрових інструментів належать такі групи як: CRM-системи; хмарні сервіси для зберігання та обміну даними; інструментарій для бухгалтерського, фінансового та податкового обліку; інструменти для фінансового обліку; аналітичні інструменти автоматизації процесів забезпечення та підвищення конкурентоздатності; інструментарій для поліпшення процесів управління персоналом; SMM та маркетингові інструменти. Кожен інструмент із зазначених груп може бути впроваджений вітчизняними підприємствами для поліпшення організації, аналітичних та управлінських процесів.

На рис. 3.13 запропоновано імплементаційну модель розробки та практичного впровадження автоматизованої системи підвищення конкурентоздатності у ЗЕД промислових підприємств, яка передбачає дослідження та раціональний вибір програмних продуктів, операціоналізацію цілей, мотивацію персоналу, забезпечення інтегрованості систем для посилення моніторингу параметрів підвищення конкурентоздатності у ЗЕД та визначенням економічної ефективності від автоматизації бізнес-процесів. Кожна імплементаційна модель в системі управління підприємством передбачає сукупність процесів щодо практичного впровадження напрямів стратегічного цілеспрямування із моніторингом досягнення результатів.

Інноваційні зміни та тенденції чинять позитивний вплив на процеси забезпечення та підвищення конкурентоздатності у ЗЕД підприємств, так як передбачають покращення якісних характеристик виробів, удосконалення підсистем менеджменту, обґрунтування та використання нових методів, підходів, інструментарію в стратегічному управлінні, в ризик-менеджменті, плануванні маркетингової діяльності тощо. Саме інноваційні зміни є тими передумовами, які впливають на формування та впровадження автоматизованої системи підвищення конкурентоздатності у ЗЕД підприємства, зокрема на цифровізацію процесів виробництва продукції, удосконалення цифрових компетентностей персоналу.

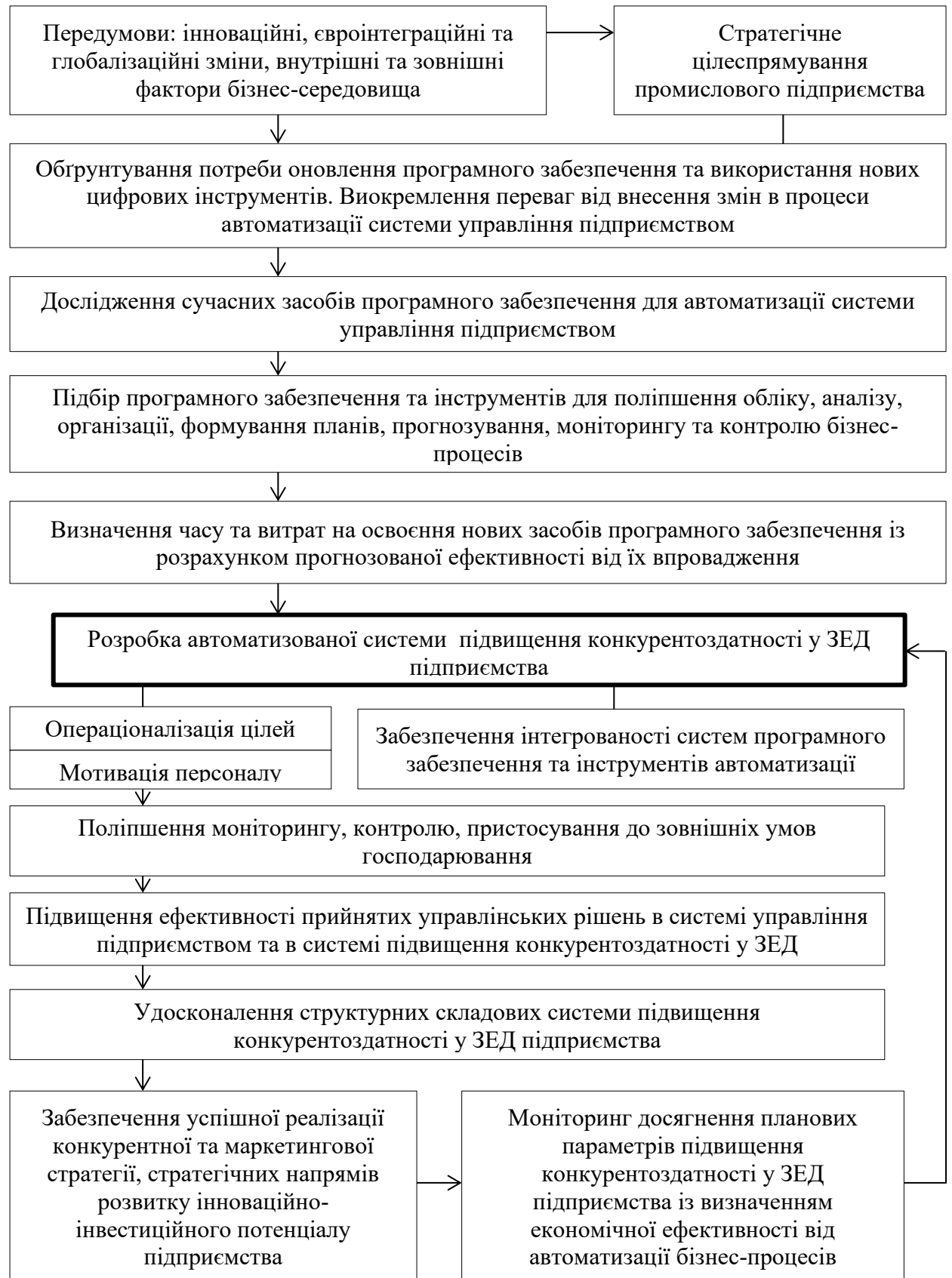


Рис. 3.13. Імплементативна модель розробки та практичного впровадження автоматизованої системи підвищення конкурентоздатності у ЗЕД промислових підприємств

Також інноваційні зміни впливають на забезпечення кіберзахисту інформаційних даних, пришвидшення процесів адаптації суб'єкта до зовнішніх ринкових умов господарювання. Підвищення конкурентоздатності у ЗЕД промислових підприємств неможливе без продукування інновацій. Через те, досить важливим є дослідження сучасних інноваційних тенденцій в промисловості. Останні, на сьогодні передбачають використання новітніх розробок в інженерії, основ індустрії 4.0, штучного інтелекту, новітніх технологій у виробництві продукції та в поліпшенні процесів розробки та виробництва продукції, хмарних платформ, розробок у матеріалознавстві, енергоощадних технологій. На систему автоматизації підвищення конкурентоздатності у ЗЕД промислового підприємства, крім інноваційних змін чинять вплив внутрішні та зовнішні фактори бізнес середовища, євроінтеграційні та глобалізаційні зміни.

Після визначення інноваційних тенденцій, динаміки та характеру змін зовнішнього середовища господарювання, рівня впливу груп екзогенних та ендогенних факторів, стану та проблематичних аспектів ведення бізнесу, відповідальний управлінський персонал підприємства визначає потребу в оновленні програмного забезпечення та використанні нових цифрових інструментів, виокремлюючи переваги кожного цифрового інструменту, вплив на ефективність господарювання та забезпечення реалізації напрямів підвищення конкурентоздатності у ЗЕД. Важливим при цьому є дослідити сучасні засоби програмного забезпечення, які дозволяють підвищити результативність автоматизованої системи управління підприємством, в тому числі, в напрямі підвищення конкурентоздатності у ЗЕД. Розробка автоматизованої системи підвищення конкурентоздатності у ЗЕД підприємства передбачає визначення часу та витрат на освоєння нових засобів програмного забезпечення із розрахунком перспективної ефективності від їх впровадження.

В процесі розробки та практичного впровадження автоматизованої системи підвищення конкурентоздатності у ЗЕД промислових підприємств

вагоме значення належить таким управлінським функціям як мотивація, стимулювання персоналу, в тому числі донесення важливості, для реалізації стратегічних цілей підприємства, використання нових засобів програмного забезпечення. Під час розробки та практичного впровадження системи підвищення конкурентоздатності у ЗЕД підприємства, завданням відповідальних менеджерів є операціоналізація цілей, тобто їх реалістична деталізація, формування плану дій із чітко встановленими термінами, плановими результатами, забезпеченням відповідності до місії підприємства тощо.

При виборі нових засобів програмного забезпечення, важливим є дослідження їх можливостей щодо інтегрованості з іншими автоматизованими системами, які вже використовуються на підприємстві. Практичне впровадження автоматизованої системи підвищення конкурентоздатності у ЗЕД промислових підприємств впливатиме на результативність моніторингу, контролінгу, адаптацію до умов зовнішнього середовища ведення бізнесу, прийняття ефективних управлінських рішень, досягнення планів щодо підвищення конкурентоздатності продукції та розширення зовнішніх ринків збуту, розвитку інвестиційного потенціалу, продукування інновацій тощо.

Висновки до третього розділу

Проведені дослідження і отримані результати у третьому розділі дисертації дозволяють зробити наступні висновки:

1. Сформовано структурно-управлінські вектори (компоненти активізаційних процесів) підвищення конкурентоздатності у ЗЕД промислових підприємств, які впливають на процеси продукування нових конкурентних переваг та забезпечення швидкого пристосування до умов зовнішнього ринку. Схематично представлена логічна послідовність

підвищення якості продукції та продукування інновацій промислових підприємств, яка передбачає проведення техніко-технологічного удосконалення, покращення управлінських процесів, організаційні зміни, використання інструментарію підсистеми ризик-управління, напрями розвитку ЗЕД підприємства.

2. Розроблено модель впливу підсистеми управління витратами на конкурентоздатність у ЗЕД промислового підприємства, яка розкриває залежність отриманого рівня конкурентоздатності суб'єкта від визначених об'єктів управління, поставлених завдань, функціонально-методичного наповнення, обраного інструментарію управління витратами та собівартістю та стратегічного цілеспрямування. Представлено схему взаємозв'язку маркетингу та процесів формування конкурентоздатності підприємства, в якій виокремлено базові функції маркетингу промислового підприємства, очікувані результати від їх реалізації, які в загальному здійснюють вплив на формування та підвищення конкурентоздатності суб'єкта, здобуття тривалих конкурентних переваг, розвиток ЗЕД, активізацію інноваційної діяльності та ін.

3. Запропоновано модель впровадження маркетингового планування у процеси підвищення конкурентоздатності підприємства як важливого управлінського процесу щодо формування цілеспрямування, проведення досліджень, формування планів та стратегічних орієнтирів з метою посилення конкурентних позицій в ринковому бізнес-середовищі. Обґрунтовано необхідність визначення та заходи підвищення інноваційно-інвестиційного потенціалу промислового підприємства для відображення взаємозв'язків та взаємозалежностей розвитку можливостей суб'єкта, реалізації обраних конкурентних, маркетингових стратегій, стратегій розвитку, розвитку економічного потенціалу, підвищення конкурентоздатності у ЗЕД суб'єкта.

4. Схематично зображено підсистему управління інноваційно-інвестиційним потенціалом промислового підприємства, основними цілями

якої є забезпечення розвитку (за блоками) технологічно-виробничих, ресурсних, науково-дослідних, фінансових, маркетингових, управлінських, інноваційних та інвестиційних можливостей, реалізація яких дозволить в стратегічній перспективі досягнути покращення показників конкурентоздатності підприємства у ЗЕД за умов повоєнного періоду. Представлено формування синергетичного ефекту в системі підвищення конкурентоздатності у ЗЕД підприємства, яке передбачає визначення, налагодження, посилення (за необхідності) причинно-наслідкових зв'язків, структурну та управлінську інтеграцію з метою формування інвестиційно-інноваційної, фінансово-економічної, кваліфікаційно-компетентнісної, маркетингової, управлінської, операційної ефективності.

5. Схематично представлено керівний вплив менеджерів при реалізації напрямів підвищення конкурентоздатності у ЗЕД промислового підприємства, який розкриває етапність заходів, підходів, методів на шляху до обрання та реалізації базової конкурентної стратегії, інноваційно-інвестиційного розвитку та підвищення ефективності маркетингової діяльності, особливо в напрямі інтенсифікації експорту. Запропоновано структуру системи підвищення конкурентоздатності у ЗЕД промислового підприємства, що формується із методологічного, організаційно-функціонального, оціночно-процесного блоків, цілеспрямування, принципів управління та оцінювання, функцій, важелів, методів, інструментарію, які ґрунтуються на концептуальних підходах у процесах управління, активізації синергетичного ефекту, управлінське поєднання яких надає можливість забезпечити розвиток конкурентного потенціалу, формування конкурентних переваг для стимуляції експорту та посилення міжнародної активності.

6. Описано принцип практичного впливу Business Process Management (BPM) на управління конкурентоздатністю підприємства в аспекті технологічного удосконалення бізнес-процесів в плануванні, стратегічному управлінні, пристосуванні до зовнішнього бізнес-оточення, підвищення ефективності бізнесу та конкурентоздатності. Визначено вплив новітніх

інформаційних технологій та програмного забезпечення на розвиток інтелектуального потенціалу як підґрунтя реалізації напрямів підвищення конкурентоздатності у ЗЕД підприємства.

7. Схематично згруповано переваги програмного забезпечення ERP у підвищенні ефективності та конкурентоздатності підприємства, які ґрунтуються на поліпшенні якості інформаційних даних, обміні ними між персоналом, зменшенні величини витрат, оптимізації бізнес-процесів, забезпеченні безпеки даних, посиленні контролю за фінансовими ризиками та бізнес-операціями та ін.

8. Досліджено сучасні типи програмного забезпечення, які можуть використовуватися вітчизняними підприємствами для формування звітності, контролінгу даних, їх візуалізації, розрахунку збалансованої системи показників із їх аналізом та оцінюванням. Систематизовано цифрові інструменти в управлінні підприємством та в процесах підвищення конкурентоздатності, зокрема такі групи як: CRM-системи; хмарні сервіси для зберігання та обміну даними; інструментарій для бухгалтерського, фінансового та податкового обліку; інструменти для фінансового обліку; аналітичні інструменти автоматизації процесів забезпечення та підвищення конкурентоздатності; інструментарій для поліпшення процесів управління персоналом; SMM та маркетингові інструменти.

9. Запропоновано імплементаційну модель розробки та практичного впровадження автоматизованої системи підвищення конкурентоздатності у ЗЕД промислових підприємств, яка передбачає дослідження та раціональний вибір програмних продуктів, операціоналізацію цілей, мотивацію персоналу, забезпечення інтегрованості систем для посилення моніторингу параметрів підвищення конкурентоздатності у ЗЕД та визначенням економічної ефективності від автоматизації бізнес-процесів.

Основні результати розділу опубліковані у працях автора: [70; 71; 78; 82; 84; 85; 190].

ВИСНОВКИ

За результатами дисертаційної роботи розроблено теоретико-методичні основи та практичні положення щодо побудови структури системи підвищення конкурентоздатності у ЗЕД підприємства під впливом поточних реалій інноваційного бізнес-середовища.

Систематизація науково-практичних результатів дослідження надає змогу сформулювати такі висновки:

1. Визначено категоріальні параметри, властивості та атрибутивні ознаки конкурентоздатності у ЗЕД підприємства, які необхідно брати до уваги в процесі оцінювання, визначення напрямів підвищення конкурентоздатності продукції. Представлено термінологічну систематизацію трактувань до визначення «конкурентоздатності підприємства», «управління конкурентоздатністю підприємства», системи управління конкурентоздатністю у ЗЕД підприємства.

2. Схематично зображено процесний базис формування конкурентних переваг підприємства для розвитку ЗЕД, який необхідний для продукування інновацій, забезпечення можливостей підвищення міжнародної конкурентоздатності, зміцнення конкурентних позицій на зовнішньому ринку. Обґрунтовано науково-методичні підходи до управління конкурентоздатністю підприємства, які передбачають практичне удосконалення функціонального наповнення суб'єкта під впливом інноваційних змін бізнес-середовища.

3. Ідентифіковано проблематичні аспекти в управлінні конкурентоздатністю у ЗЕД вітчизняних промислових підприємств. Згруповано методи підвищення конкурентоздатності продукції підприємства. Сформовано науково-методичний підхід розробки конкурентної стратегії підприємства, який передбачає формування базового цілеспрямованого, поліпшення системи стратегічного управління, посилення інформаційного

базису, адаптаційного інструментарію та визначення, після реалізації, впливу на підвищення конкурентоздатності у ЗЕД.

4. Доведено необхідність формування та впровадження підсистеми планування та прогнозування підвищення конкурентоздатності підприємства, яка враховує його особливості діяльності, галузеву приналежність та спрямованість ЗЕД. Запропоновано структурно-концептуальний базис процесів управління конкурентоздатністю підприємства на зовнішніх ринках, який передбачає використання принципів, методів, інструментарію, науково-методичного підходу розробки конкурентної стратегії у ЗЕД та функціонально-методичне удосконалення складових менеджменту.

5. Здійснено дослідження проблем функціонування машинобудівних підприємств України. Проаналізовано динаміку індексів промислової продукції, обсягів реалізації та виробництва, чисельності, обсягів валового операційного доходу, витрат виробництва та на придбання енергопродуктів машинобудівних підприємств. Проведено аналіз динаміки фінансових результатів та сукупного доходу, необоротних та оборотних активів, власного капіталу, довгострокових та поточних зобов'язань, операційних витрат, основних фінансових параметрів окремих машинобудівних підприємств Хмельницької та Вінницької областей за 2022-2025 роки.

6. Проведено дослідження інноваційних підходів в управлінні конкурентоздатністю у ЗЕД промислових підприємств, які передбачають страхування ризиків в інвестиційно-інноваційній діяльності, формування програм підтримки імпортно-експортних суб'єктів, зменшення імпортозалежності та фінансову підтримку. Виокремлено окремі негативні фактори, які активізувалися з початком воєнних дій на території України та чинять вплив на процеси забезпечення конкурентоздатності продукції, зокрема і ЗЕД промислових підприємств.

7. Узагальнено класифікацію ендогенних та екзогенних чинників впливу на рівень конкурентоздатності у ЗЕД промислових підприємств, які є підґрунтям обрання тактики дій на зовнішньому ринку, дозволяють вчасно

виявити інноваційні тенденції, впливають на внесення змін в управлінські підсистеми. Доведено, що підвищення конкурентоздатності промислових підприємств, особливо в напрямі активізації ЗЕД, повинно супроводжуватись активним впровадженням у діяльність та виробництво інновацій, збільшенням темпів зростання інвестицій та техніко-технологічним удосконаленням.

8. Представлено інноваційні тенденції, необхідні для використання машинобудівними підприємствами, використання яких дозволить забезпечувати достатній рівень конкурентних переваг. Схематично наведено науково-методичний підхід проведення діагностики конкурентного зовнішнього оточення підприємства. Розроблено процесну площину пристосування промислового підприємства до ринкових змін на зовнішній арені ведення бізнесу, в якій виокремлено основні адаптаційні механізми, ефективність використання яких підвищується внаслідок забезпечення синергії між системою підвищення конкурентоздатності у ЗЕД суб'єкта та підсистемами менеджменту.

9. Запропоновано методику оцінювання конкурентоздатності у ЗЕД підприємства, що використовується для прийняття управлінських рішень щодо продукування нових бізнес-ідей, підвищення якості продукції, формування нових конкурентних переваг, використання євроінтеграційних можливостей до розвитку суб'єкта та зміцнення позицій на міжнародній арені бізнесу. Представлено напрями поліпшення ЗЕД та підвищення конкурентоздатності промислового підприємства у відповідності до Експортної стратегії України до 2030 року.

10. Схематично представлена логічна послідовність підвищення якості продукції та продукування інновацій промислових підприємств, яка передбачає проведення техніко-технологічного удосконалення, покращення управлінських процесів, організаційні зміни, використання інструментарію підсистеми ризик-управління, напрями розвитку ЗЕД підприємства. Розроблено модель впливу підсистеми управління витратами на

конкурентоздатність у ЗЕД промислового підприємства, яка розкриває залежність отриманого рівня конкурентоздатності суб'єкта від визначених об'єктів управління, поставлених завдань, функціонально-методичного наповнення, обраного інструментарію управління витратами.

11. Сформовано модель впровадження маркетингового планування у процесі підвищення конкурентоздатності підприємства як важливого управлінського процесу щодо формування цілеспрямованого, проведення досліджень, формування планів та стратегічних орієнтирів з метою посилення конкурентних позицій в ринковому бізнес-середовищі. Схематично зображено підсистему управління інноваційно-інвестиційним потенціалом промислового підприємства, основними цілями якої є забезпечення розвитку (за блоками) технологічно-виробничих, ресурсних, науково-дослідних, фінансових, маркетингових, управлінських, інноваційних та інвестиційних можливостей.

12. Запропоновано структуру системи підвищення конкурентоздатності у ЗЕД промислового підприємства, що формується із методологічного, організаційно-функціонального, оціночно-процесного блоків, цілеспрямованого, принципів управління та оцінювання, функцій, важелів, методів, інструментарію, які ґрунтуються на концептуальних підходах у процесах управління, активізації синергетичного ефекту, управлінське поєднання яких надає можливість забезпечити розвиток конкурентного потенціалу для стимуляції експорту та посилення міжнародної активності. Розроблено імплементаційну модель розробки та практичного впровадження автоматизованої системи підвищення конкурентоздатності у ЗЕД промислових підприємств, яка передбачає дослідження та раціональний вибір програмних продуктів, операціоналізацію цілей та мотивацію персоналу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абдуллаєва А. Є., Міхалуник Д. В. Аналіз факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємств в умовах глобалізації. Інфраструктура ринку. 2025. Вип. 84. URL : <https://doi.org/10.32782/infrastruct84-14>
2. Аверіхіна Т. В., Лисейко А. А., Посторонко Н. К. Особливості планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Економіка. Фінанси. Право. 2022. № 5/3. С. 18–20.
3. Адамик В., Вербицька Г. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. Вісник Економіки. 2017. по. 1, Apr. pp. 69–78.
4. Ансофф І. В., Антонюк Л. Л., Іванов Ю. Б. Конкурентоспроможність: проблеми науки та практики : монографія; Наук.-досл. центр індустр. пробл. розвитку НАН Укр. ; Хар. нац. екон. ун-т. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2011. – 346 с.
5. Архієреєв С. І., Мешкова В. В. Методика поетапної оцінки конкурентоспроможності торговельного підприємства. Бізнес інформ. 2019. № 11. С. 210–221.
6. Багорка М. О., Кадирус І. Г., Юрченко Н. І. Формування системи маркетингових досліджень на підприємстві. Держава та регіони. 2022. № 2 (125). С. 64–70.
7. Базик О.В. Теоретичні аспекти підвищення конкурентоспроможності підприємств в сучасних умовах. Актуальні проблеми економіки. 2024. № 7 (277). С. 56–76.
8. Бакай В. Конкурентні переваги підприємства: характеристика та їх оцінка за моделлю Портера. Scientific journal «Modeling the development of the economic systems». 2022. № 2. С. 145–153.
9. Балдинюк В. М. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. Економіка та Суспільство. 2022. Вип. № 42. URL : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1647>

10. Баценко Л. М. Управління людськими ресурсами та знаннями підприємств як конкурентна перевага організації. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2024. № 3-4. С. 93–99.
11. Берницька Д. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства методом pest/ step аналізу. Економічний аналіз. 2012. Вип. 11. Ч. 2. С. 41–45.
12. Білоусько Т. Ю. Зовнішній моніторинг організацій в конкурентному середовищі. Вісник Харківського національного аграрного університету ім. В.В. Докучаєва. Сер. : Економічні науки. 2013. № 7. С. 55–64.
13. Бланк І. А. Торговий менеджмент. Київ : Ніка-Центр; Ельга, 2013. 488 с.
14. Бойко В., Зарічний М. Інструменти підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 54. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-39>
15. Бондаренко С. М., Лісовський М. Ю. Конкурентні переваги – унікальні особливості сучасних підприємств. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2017. Вип. 15. Ч. 1. С. 42–45.
16. Брижань І.А., Чевганова В.Я. Формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства: методика та практика. Економіка і регіон. 2015. №4 (53). С. 16–22.
17. Бугай В. З., Сидоренко В. О. Основні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства. Modern Economics. 2019. № 14(2019). С. 33–38.
18. Бшарат Н. Теоретичні засади концепції конкурентної стратегії управління потенціалом конкурентоспроможності торговельних підприємств. Економіка та держава. 2019. № 9. С. 78–82.

19. Вакуленко Ю. В., Олійник А. С., Гевленко О. Є. Системна характеристика управління конкурентоспроможністю підприємства. *Агросвіт*. 2018. № 18. С. 10–15.
20. Ватченко О. Б., Ватченко Б. С., Черевко О. Л. Інноваційний розвиток підприємства : навч. посібник. Дніпро : Акцент ПП, 2017. – 404 с.
21. Велитченко О. А., Костенко Ю. О., Кутідзе Л. С. Вплив інноваційних підходів управління витратами на прибутковість підприємств. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 10. URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/367/374>
22. Вертелева О.С. Фактори міжнародної конкурентоспроможності України. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2016. № 3. С. 33–48.
23. Віхляєва С. І., Сікетіна Н. Г. Обґрунтування нецінового й логістичного факторів конкурентоспроможності продукції в мінливому конкурентному середовищі. *Вісник Нац. техн. ун-ту «ХПІ» : зб. наук. пр. Темат. вип. : Технічний прогрес та ефективність виробництва*. Харків : НТУ «ХПІ». 2014. № 65 (1107). С. 146–151.
24. Воздвиженський В. В., Тітова М. С. Конкурентоспроможність підприємства: теоретичні аспекти формування та практичний інструментарій реалізації. *Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету*. 2024. № 2(9). С. 58–65.
25. Гавловська Н., Дзиговський Б., Гладун П. Конкурентний потенціал як основа розвитку підприємства. *Development Service Industry Management*. 2024. Вип. 4. С. 303–308.
26. Гаврилюк І. Зовнішньоекономічна діяльність України з країнами європейського союзу. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 59. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-3>
27. Газуда М., Газуда Л. Стратегічні пріоритети інноваційного розвитку промислових підприємств в умовах цифровізації. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2025. Вип. 3 (43). С. 130–138.

28. Геращенко І. О., Шмадченко О. О. Управління конкурентоспроможністю підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2015. Вип. 50. С. 297–301.
29. Головне управління статистики Вінницької області URL: <https://www.vn.ukrstat.gov.ua/index.php/2010-11-23-13-52-20.html>
30. Головчук Ю. О., Середницька Л. П. Маркетингова товарна політика – інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства. Агросвіт. 2020. № 1. С. 61–68.
31. Голубецький П. А. Інноваційний процес на підприємстві: правова й економічна етимологія понять та характеристика етапів. Центральнo-український науковий вісник. Економічні науки. 2024. Вип. 11(44). С. 103–109.
32. Гончар О. І. Зміцнення фінансової стійкості в управлінні економічним потенціалом підприємства. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences. 2024. 332 (4). С. 399–403.
33. Гончар О., Чорна Л. Моделювання бізнес-процесів для удосконалення системи управління підприємством. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences. 2022. Т. 304 № (2(1)). С. 14–18. [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-304-2\(1\)-2](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-304-2(1)-2)
34. Гофман М., Пекна Г., Мороз, Я. Управління конкурентоспроможністю підприємства. Вчені записки Університету «КРОК». 2024. Вип. 4(76). С. 44–51.
35. Григорук П. М., Хрущ Н. А. Інтегральне оцінювання рівня та динаміки інноваційного потенціалу регіону. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2016. № 3. С. 109–129.
36. Грицина Л. А. Теоретичні основи розвитку політики імпортозаміщення. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2016. Вип. 3 (03). С. 42–47.
37. Громова О., Деркач Р. Управління конкурентоздатністю промислового підприємства та методи оцінки її ефективності. Молодий

вчений. 2020. № 8 (84). С. 265–267. URL : <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2020-8-84-52>

38. Губіна В. В. Механізми підвищення конкурентоспроможності підприємств промисловості : монографія. Харків : Панов, 2015. 204 с.

39. Давидович І. Є. Управління витратами: навч. посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2008. – 320 с.

40. Дашко І. М. Проблеми підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств України. Сталий розвиток економіки. 2019. Вип.1 (42). С. 22–29.

41. Дашко І. М. Фактори впливу на конкурентоспроможність підприємств. Причорноморські економічні студії. 2017. Вип. 13-2. С. 80–84.

42. Дашко І. Практика прогнозування показників діяльності підприємства щодо забезпечення конкурентоспроможності. 2020. Економічний простір. Вип.153. С. 46–50.

43. Денисова О. В. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. Інноваційна наука. 2016. № 4 (16). С. 152–156.

44. Дергачова Г. М., Пінчук О. В. Підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства. I Міжнародна науково-практична конференція «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи» м. Київ 23 квітня 2020 р. С. 114–115.

45. Державна служба статистики України. URL : <https://data.gov.ua/organization/derzhavna-sluzhba-statystyky-ukrayiny>

46. Дискіна А. А., Чучуменко Р. О. Інноваційно-інвестиційна діяльність як основа підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2015. Вип. 12. С. 86–86.

47. Дмитрієв І. А., Кирчата І. М., Шершенюк О. М. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. – Харків : ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с.

48. Дорошенко В. Розвиток інтелектуального потенціалу підприємства: інноваційні зміни та цифровізація. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2024. № 328(2). С. 240–246.
49. Дунська А. Р., Жалдак Г. П., Бондар В. Ю. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: навч. посіб. – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2024. – 63 с.
50. Євтушенко Н. О., Байдін М. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах стратегічних змін. «Економіка. Менеджмент. Бізнес». 2021. №4(38). С. 32–36.
51. Желуденко К. В. Сутність та фактори конкурентоспроможності продукції підприємств України. *Інтелект XXI*. 2017. № 1. С. 66–71.
52. Жигалкевич Ж. М., Драгомощенко А. О. Стратегічне планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 33. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-27>.
53. Жигалкевич Ж. М., Станіславський О. В. Особливості зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств в умовах євроінтеграції. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2019. November. С. 116–123.
54. Задорожнюк Н. О. Сучасне програмне забезпечення для здійснення бізнес-аналізу: modern software for business analysis. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2021. №19. С. 156–159.
55. Закусило В., Гавловська Н., Крук С., Дзиговський Б. Управління конкурентним потенціалом підприємства в умовах дестабілізації зовнішнього середовища. *Scientific journal «Modeling the development of the economic systems»*. 2024. № 4. С. 223–231.
56. Запашук Л. В. Формування конкурентних переваг підприємства шляхом підвищення його енергоефективності. *Економіка і суспільство*. 2018. No. 15. С. 303–308

57. Іваненко А. В. Алгоритм оцінки конкурентоспроможності продукції. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2012. № 38. С. 182–185.
58. Інновації в машинобудуванні: як нові технології змінюють виробництво <https://vivasport.com.ua/innovacziyi-v-mashynobuduvanni-yak-novi-tehnologiyi-zminyuyut-vyrobnyctvo/#:~:text=>
59. Інноваційна діяльність промислових підприємств в Україні під час повномасштабної війни. URL : <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/innovatsiy-na-diyalnist-promyslovykh-pidpryyemstv-v-ukrayini-pid-chas>
60. Кирич Н., Шведа Н., Юрик Н. Конкурентні переваги як основа успішної стратегії розвитку організації. Соціально-економічні проблеми і держава. 2021. Вип. 2 (25). С. 334–344.
61. Кібербезпека та інформаційні технології : монографія. – Х. : ТОВ «ДІСА ПЛЮС», 2020. – 380 с. URL : <https://kbpz.kntu.kr.ua/file/content/6633/2020-kiberbezpeka-ta-informatsiini-tekhnohii-monohrafiia->
62. Коваленко Н. В., Юрченко О. А., Миленький В. М. Конкурентні переваги підприємства в умовах цифрової трансформації. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2025. Вип. 2 (47). С. 11–17.
63. Ковтун Е. О., Поліщук І. В., Турець Ю. М. Шляхи оптимізації зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2016. Вип.6. Ч. 1. С. 172–174.
64. Котвицька Н. М., Кашульський О. М., Пітік В. С. Формування інноваційно-інвестиційного потенціалу в системі стратегічного управління розвитком підприємства. 2025. Актуальні питання економічних наук. № 11. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15537680>
65. Кохан Я. О. Логічна можливість як семантична категорія. Філософська думка. 2010. № 5. С. 68–78

66. Кравець І. В. Фактори впливу на ефективність зовнішньоторговельної діяльності підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. Вип. 14. С. 59–62

67. Кравченко О. М., Кула М. В., Левицький Д. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах здійснення зовнішньоекономічної діяльності. Економіка. Фінанси. Право. 2021. № 2/1. С. 13–16.

68. Кравчик Ю. В. Планування зовнішньоекономічної діяльності як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства на світовому ринку. Вісник Хмельницького національного університету. 2021. № 4. С. 78–83.

69. Кривов'язюк І. В., Тележинська Н. В. Теоретико-методичне обґрунтування та аналіз ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Ефективна економіка. 2017. №9. URL : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5762> (дата звернення: 15.11.2023).

70. Крупський А. С. Засади забезпечення конкурентоздатності підприємств у розширенні зовнішніх ринків збуту продукції. Економіка, облік, менеджмент і право в епоху цифровізації, глобалізації та сталого розвитку: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (29 жовтня 2025 р., м. Кропивницький). – Кропивницький : ЦФЕНД, 2025. С. 30–31.

71. Крупський А. С. Концептуальні підходи до управління конкурентоздатністю промислового підприємства. Синергія науки і бізнесу в повоєнному відновленні регіонів України: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (8 листопада 2025 р., м. Ізмаїл). – Ізмаїл : ЦФЕНД, 2025. С. 18–20.

72. Крупський А. С. Основи управління конкурентоздатністю підприємства на зовнішніх ринках. Причорноморські економічні студії. 2025. Вип. 96. С. 60–64.

73. Крупський А. С. Проблематика управління конкурентоздатністю у ЗЕД підприємств. Інноваційний розвиток економіки, фінансових систем та правового забезпечення: сучасні тренди та стратегічні орієнтири: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (27 серпня 2025 р., м. Кременчук). – Кременчук : ЦФЕНД, 2025. С. 33–35.

74. Крупський А. С. Систематизація чинників впливу на рівень конкурентоздатності у ЗЕД промислових підприємств. Цифрова економіка та економічна безпека. 2025. Випуск 6(21). URL : <https://dees.iei.od.ua/index.php/journal/article/view/897>

75. Крупський А. С. Стратегічний підхід в управлінні конкурентоздатністю промислового підприємства. Modernization of the Economy: Current Challenges and Strategic Development Guidelines: International Scientific and Practical Conference: Conference Proceedings (20 August 2025, Boston, USA). – Boston, USA: Golden Quill Publishing, 2025. С. 13–14.

76. Крупський А. С. Стратегічні аспекти управління конкурентоздатністю у ЗЕД промислових підприємств. Трансформаційна економіка. 2025. №4 (13). С. 151–154.

77. Крупський А. С. Сутність і трактування конкурентоздатності підприємства: інноваційний аспект. Сучасний стан економіки, фінансів, обліку і права та їх основні проблеми: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (30 жовтня 2024 р., м. Полтава). – Полтава : ЦФЕНД, 2024. С. 16–17.

78. Крупський А. С. Формування системи підвищення конкурентоздатності у ЗЕД підприємства. Економіка та суспільство. 2025. Вип. № 82. URL : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/7177>

79. Крупський А. С., Громова О. Є. Адаптивно-компетентнісне забезпечення конкурентоздатності підприємства. Підприємництво, торгівля, маркетинг: стратегії, технології та інновації [Електронний ресурс]: тези доп.

VI Міжнар. наук.- практ. інтернет-конф. (27 травня 2023 р., м. Київ). Київ : Держ. торг.-екон. ун-т, 2023. С. 128–131.

80. Крупський А. С., Громова О. Є. Комунікаційні стратегії бренду в умовах конкуренції. Економіка. Фінанси. Право. 2025. № 6. С. 71–73. URL : <http://efp.in.ua/uk/journal-item/379>

81. Крупський А. С., Громова О. Є., Хитра О. В. Вплив маркетингових стратегій на конкурентоздатність підприємства. The 14 th International scientific and practical conference «Modern science : innovations and prospects» (16-18 October, 2022) SSPG Publish, Stockholm, Sweden. 2022. С. 375–379.

82. Крупський А. С., Скрипник Р. О. Латеральний маркетинг як інноваційний вид маркетингу. Розвиток міжнародних економічних відносин в умовах глобальних викликів: міжнародна науково-практична конференція. (3-4 травня 2024, м. Ужгород). – Львів-Торунь : Liha-Pres, 2024. С.100–102.

83. Крупський А. С., Шевчук А. Л., Мірошніков М. С. Резерви підвищення результативної діяльності підприємства в умовах конкурентного середовища. Актуальні питання економічних наук. 2026. № 22. URL : <https://doi.org/10.5281/zenodo.19969129>

84. Крупський А., Громова О., Котов В. Оптимізація веб-сайту для пошукових систем (seo) та його роль в цифровому маркетингу. Перспективи стабільного економічного розвитку та економічної безпеки: світовий досвід та вітчизняні реалії: міжнародна науково-практична конференція (8-9 грудня 2023 р., м. Запоріжжя). Львів-Торунь : Liha-Pres, 2023. С.182–184.

85. Крупський А., Середницька Л., Громова О. Ефективний маркетинг як основа конкурентоздатності підприємств. Modern Engineering and Innovative Technologies. 2023. 2(29-02). С. 3–8. URL : <https://doi.org/10.30890/2567-5273.2023-29-02-001>.

86. Крупський, А. Танасійчук А., Громова О. Управління розвитком бренду в соціальних мережах. Herald of Khmelnytskyi National University.

Economic Sciences. 2024. 336(6). С. 9–16. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-336-1>

87. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г., Романко О. П. Конкурентоспроможність підприємства: планування та діагностика : монографія. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2011. 180 с.

88. Курок О. О. Ефективність управління ЗЕД машинобудівних підприємств: вплив факторів і аналіз стану. Вісник Хмельницького національного університету. 2009. № 5. Т. 2. С. 141–144.

89. Ладунка І. С., Братанов М. І. Дослідження факторів впливу на конкурентоспроможність вітчизняних підприємств. Економіка і суспільство. 2016. Вип. 5. URL : https://economyandsociety.in.ua/journals/5_ukr/34.pdf

90. Левицька А. О. Конкурентні переваги підприємства: сутність та джерела формування. Вісник Хмельницького національного університету. 2012. № 4, Т. 1. С. 51–54.

91. Леонов Я. В., Герасименко Ю. С. Система управління витратами як фактор підвищення конкурентоспроможності. Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму. 2010. № 1. Т. 2. С.175–183.

92. 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.

93. Логічна модель знака Г. Фреге. URL : https://stud.com.ua/107382/zhurnalistika/logichna_model_znaka_frege

94. Лозовський О., Дячук М. Стратегічне управління як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. Науковий вісник МНУ імені В. О. Сухомлинського. 2018. № 2 (11). С. 31–35.

95. Лупак Р. Л., Васильців Т. Г. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Львів : Видавництво ЛКА, 2016. – 484 с.

96. Майер Дж., Олесевич Д. Міжнародне середовище бізнесу: конкуренція та регулювання в глобальній економіці. Київ : Либідь, 2002. 703 с.

97. Македон В. В., Курінна І. Г. Чинники впливу на організаційні процеси забезпечення конкурентоспроможності продукції підприємства. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2020. № 5 (116). С. 71–77
98. Манн Р. В., Махно С. В. Інноваційно-інвестиційний потенціал підприємств України: умови збереження та розвитку в повоєнний період. 2022. № 182. С. 144–148.
99. Матвєєва Н. М., Славута О. І. Управління витратами : навч. посібник. Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2020. – 157 с.
100. Меліхов А. А. Конкурентні переваги як чинник забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2013. Вип. 1. Т. 1. С. 168–172
101. Мельник А. О., Медуниця Н. О. Особливості соціально-економічного розвитку підприємств. Науковий журнал «Інтернаука». 2017. Вип. 15. С.
102. Мельник А. О., Павленко М. С. Менеджмент персоналу в системі ефективної діяльності підприємства. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2020. Т. 31 (70) № 2. С. 13–18.
103. Мельниченко О. О. Роль маркетингових інновацій у підвищенні конкурентоспроможності підприємства . Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics». 2023. №41. С. 79–85.
104. Михайлик О. М., Давидчук М. С. Конкурентоспроможність підприємства та шляхи її підвищення. Інтернаука. Серія : Економічні науки. 2025. № 2 (94). С. 59–65. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/a7ec5457-7860-40e3-9ed4-5b2b36eb78b0/content>
105. Мілька А., Артюх-Пасюта О., Любимов М., Крамаренко В., Шибковський Д. Сутність та методи оцінки конкурентоспроможності

продукції. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки». 2024. Вип. 3 (113). С. 31–36.

106. Мінеєв В. С. Основні показники економічної ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Вісник Національного технічного університету. 2019. № 1. С. 107–111.

107. Міненко С. Стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств України на міжнародному ринку. Актуальні проблеми інноваційної економіки. 2021. № 3. С. 39–44.

108. Мінфін. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/gdp/>

109. Мороз О. В., Ткачук Л. М. Організаційно-економічні фактори управління якістю на підприємствах : монографія. Вінниця : УНІВЕРСУМ-Вінниця, 2005. – 137 с.

110. Мосумова А. К., Пурей Є. Ю. Підвищення конкурентоспроможності бізнесу: маркетинг та цифровізація. Журнал стратегічних економічних досліджень. 2023. № 5 (16). С. 29–36.

111. Назиров К. З. Сучасні фактори конкурентоспроможності національної економіки. Вісник Національного університету «Юридична академія України імені Ярослава Мудрого». 2014. Вип. 18. Ч. 3. С. 159–169.

112. Найкращі додатки для бізнесу: програми, що допоможуть вашому бізнесу рости. URL : <https://a-office.com.ua/uk/blog/najkraschi-dodatki-dlya-biznesu/>

113. Найкращі інструменти управління бізнес-процесами в малому бізнесі в 2026 році. URL : <https://roapp.com.ua/blog/top-business-management-tools/>

114. Нижник В. М., Нижник І. В. Зовнішньоекономічна діяльність промислових підприємств: інноваційні підходи у підвищенні конкурентних переваг. Scientific journal «Modeling the development of the economic systems». 2025. Вип. 2. С. 120–123.

115. Олійник Н., Бурик Ю. Конкуентоспроможність підприємства як визначальна характеристика ефективності його функціонування. Соціально-економічні проблеми і держава. 2018. Вип. 2 (19). С. 3–12.
116. Омеляненко Т. В., Барабась Д. О., Вакуленко А. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч.- метод. посіб. Київ : КНЕУ, 2006. 272 с.
117. Осадча Н. В., Понуренко О. Л. Підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства. Агросвіт. 2018. № 22. С. 17–20.
118. Основні методи управління ризиками. URL : <https://ukrarm.org/osnovni-metodi-upravlinnya-rizikami/>
119. Основні положення якості продукції. URL : <https://ea.donntu.edu.ua/bitstream/123456789/27586/20/%D0%A2%D0%B5%D0%BC%D0%B0%2011%20%20.pdf>
120. Перебийніс В. І., Кононенко Ж. А., Карнаухова Г. В. Конкурентні переваги суб'єктів господарювання: формування, моделювання, детермінанти. Інфраструктура ринку. № 78, 2024.с. 25–29
121. Погребняк О. Ю., Щур К. О. Аналіз методик оцінювання процесу управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства в контексті підвищення його конкурентоспроможності. Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут». 2025. № 32. С. 51–55.
122. Портер М. Е. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів. Київ : Наш формат, 2020. 424 с.
123. Посохов І. М., Чепіжко О.В., Дюжев В. Г., Лисиця Д.О. Управління конкурентоспроможністю промислових підприємств в умовах невизначеності: монографія. – Харків : Видавництво Іванченка І. С., 2022. - 252 с.
124. Пришляк К. М., Семененко Ю. С. Підвищення конкурентоспроможності компаній за рахунок автоматизації бізнес-процесів.

Електронний журнал «Ефективна економіка». 2024. № 3. URL : <https://nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/3353/3389>

125. Продіус Ю. І., Рожок О. О. Шляхи підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства в умовах ЗЕД. Економіка: реалії часу. 2013. № 1(6). С. 112–116.

126. Пуцентейло П. Р. Конкурентоспроможність підприємства: методологія аналізу дефініції. Інноваційна економіка. 2015. № 4 (59). С. 80–86.

127. Радченко О. П., Вигоняйло А. С. Управління конкурентоспроможністю підприємства в ринкових умовах. Ефективна економіка. 2018. № 6. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6396>

128. Рожко В. І., Гевко О. Я. Система менеджменту якості як чинник підвищення конкурентоспроможності у зовнішньоекономічній діяльності підприємства. Актуальні питання економічних наук. 2025. Вип. 16. URL : <https://doi.org/10.5281/zenodo.17562987>.

129. Руснак А. В., Надточій І. І. Управління конкурентоспроможністю в бізнес-середовищі: навч. посібник. Миколаїв : Іліон, 2025. – 264 с.

130. Руснак А. Особливості оцінки конкурентного потенціалу підприємства. Collection of Scientific Papers «ΛΟΓΟΣ». 2023. September 29, Bologna, Italy. P. 29–31. URL : <https://doi.org/10.36074/logos-29.09.2023.06>

131. Clarity-project. URL : <https://clarity-project.info/edr/42019747/finances>

132. Сарай Н., Григорук А., Литвин Л. Формування конкурентних переваг підприємства на міжнародному ринку. Трансформаційна економіка. 2024. № 1 (06). С. 58–62.

133. Сергієнко Т. І., Крайнік О. М. Інноваційні основи відновлення та розвитку промислових підприємств. Економіка харчової промисловості. 2025. Вип. 1, Т. 17. С. 48–53.

134. Середа Н. М. Сталий маркетинг у забезпеченні довготривалої конкурентоспроможності українського бізнесу: стратегічні підходи та

поведінкові чинники впливу. Актуальні питання економічних наук. 2025. №12. URL : <https://doi.org/10.5281/zenodo.15684183>

135. Слободянюк К., Ключковський О. Оцінка конкурентоздатності продукції промислового підприємства. Економіка та суспільство. 2022. Вип. 44. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-59>

136. Смесова В. Л., Іщенко І. О. Інновації як основа підвищення якості продукції та забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2020. Вип. 43. С. 76–82.

137. Солов'янчик А. В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства Управління розвитком. 2015. № 4 (182). С 48–54.

138. Станкова А. Особливості формування конкурентоспроможності підприємств. Економіка та суспільство. 2022. (46). URL : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-66>

139. Степанов Д. В., Долгальов О. В. Система управління якістю продукції на підприємстві та розробка заходів по її вдосконаленню. Збірник наукових праць ДонНАБА. 2017. Т. 2. № 4. С. 72–78.

140. Стеців Л. П. Конкурентні переваги: підходи до трактування та їх відмінності. Науковий вісник НЛТУ України. 2009. Вип. 9.12. С. 263–270.

141. Стойко І. І. Управління конкурентоспроможністю : навч.-метод. посібник. Тернопіль : ТНТУ імені Івана Пулюя, 2020 – 196 с.

142. Таран Т. О. Способи цінової та нецінової конкуренції у сучасному бізнесі. «Молодий вчений». 2016. № 12.1 (40). С. 976–979.

143. Тараненко О. О., Череп А. В. Ефективність використання оборотних активів агропромисловими підприємствами. Економіка і суспільство. 2023. Вип. № 57. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3193>

144. Тарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика : монографія Тернопіль : Економічна думка, 2008. 570 с.

145. Туряниця В. В. Сучасна парадигма забезпечення конкурентних переваг підприємства на міжнародних ринках. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2023. Вип. 21(3(52)). С. 264–278. URL : [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2022.3\(52\).275809](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2022.3(52).275809)
146. Тюріна Н., Карвацка Н., Остапчук О., Петяк А. Формування комплексної системи оцінювання зовнішньоекономічної діяльності за рівнями управління. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2025. Т. 10. № 2. С. 125–130.
147. Україна готує нову Експортну стратегію: як війна формує державну політику та відкриває нові можливості. URL: <https://fsr.org.ua/news/ukrayina-hotuye-novu-eksportnu-stratehiyu-yak-viyna-formuye-derzhavnu-polityku-ta-vidkryvaye>
148. Управління конкурентоспроможністю підприємств у сучасних умовах: колективна монографія / за заг. ред. М.В. Шарко. Херсон: ПП Вишемирський В.С., 2016. 177 с.
149. Фісуненко П. А. Підходи до визначення конкурентоспроможності підприємства: сутність та еволюція поняття. Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор». 2020. Вип. 2 (58) С. 152–161.
150. Фурсова В. А., Карацева Н. З., Рубан М. М. Класифікація факторів впливу на зовнішньоекономічну діяльність підприємства. Економіка. Фінанси. Право. 2019. Вип. 12/1. С. 10–12.
151. Халімон Т. М. Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2016. Вип. 10. Ч. 2. С. 117–120.
152. Хоменко Т. Ю., Круш П. В. Методичні підходи до оцінки ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю. 2017. № 11. URL : <http://ape.fmm.kpi.ua/issue/view/6116>
153. Хрупович С. Є. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: навч. посіб. Тернопіль, 2017. 137 с.

154. Хрущ Н. А., Хомич Л. В. Аналітична оцінка впливу війни на економічну активність і структурні зміни в економіці України. Економіка і суспільство. 2024. Вип. 60 <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-97>
<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3617/3547>
155. Целікова А. С., Місько Є. М. Сучасний стан та проблеми розвитку машинобудівних підприємств України Український журнал прикладної економіки та техніки. 2024. Т. 9. № 2. С. 228–235.
156. Цибульська Е. І. Конкуентоспроможність підприємства : навч. посіб. – Харків : Вид-во НУА, 2018. – 320 с.
157. Ціль 9. Промисловість, інновації та інфраструктура URL : https://business.diia.gov.ua/entrepreneurhandbook/item/cil_9_promislovist_innovaciyi_ta_infrastruktura
158. Цюцюпа С. В. Конкуентні переваги підприємства у ринковому середовищі: формування та забезпечення. Вчені записки Університету «КРОК». 2020. № (1 (57)). С. 24–31.
159. Черкасова Т., Сокір, А. Роль конкурентного потенціалу у забезпеченні розвитку виробничого підприємства. Економіка та суспільство. 2021. Вип. 26. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-65>
160. Чирва О. Г., Бовкун О. А. Стратегічні напрями підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств. Економічні горизонти. 2018. № 3(6). С. 43–54.
161. Чому управління бізнес-процесами важливо? URL : <https://e5.ua/uk/blogpost-2/chomu-upravlinnya-biznes-protsesamy-tse->
162. Чорна Л. О., Кудлаєнко С. В., Осовська Г. В., Волківська А. М., Савчук Б. В. Підвищення якості продукції як чинник зростання конкурентоздатності, підвищення рівня й якості життя та забезпечення економічної, соціальної і екологічної безпеки. Ефективна економіка. 2024. No 7. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua>

163. Швед Т. В., Біла І. С. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. економіка і суспільство. 2017. Вип. №8. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/8_ukr/70.pdf
164. Швидка Т. І. Економічна конкуренція: сучасний стан законодавчого забезпечення та перспективи його модернізації : монографія. Харків : Право, 2020. – 376 с.
165. Шевченко Л. Конкурентоспроможність бізнесу (підприємства) : навч. посіб. – Харків : Право, 2022. – 312 с.
166. Шульга М. Розроблення напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства. Підприємництво та інновації. 2020. Вип. 12. С. 135–141.
167. Що таке ERP та для чого він потрібен українському виробнику? URL : <https://techexpert.ua/what-is-erp-and-why-does-a-ukrainian-manufacturer-need-it/>
168. Що таке ERP? URL: <https://www.oracle.com/ua/erp/what-is-erp/>
169. Юхименко П. І., Даниленко А. С., Батажок С. Г. Конкурентоспроможність підприємства: підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2020. - 320 с.
170. Як підвищити конкурентоспроможність? URL: <https://www.myroniuk.com/competitiveness/>
171. Янковий О. Г. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення : монографія. – Одеса : Атлант, 2013. – 470 с.
172. Яців І. Б. Конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств : монографія. Львів : Український бестселер, 2013. 427 с.
173. Abdullaieva A., Kovalchuk S., Perevozova I., Tanasiichuk A., Zhuk I., Vyshniuk S., Garmatiuk O. Marketing mechanism for the adaptation of Ukrainian enterprises to wartime conditions amid geopolitical and economic challenges. European Journal of Sustainable Development. 2025. T.14 (2). P. 241 <https://doi.org/10.14207/ejsd.2025.v14n2p241>

174. Abdullaieva A., Tanasiichuk I., Kovalchuk S., Nepochatenko O., Froter O., Kovtun E. International Marketing Strategies for Sustainable Development of Enterprises. *European Journal of Sustainable Development*. 2023. № 12. 4. P. 513–532.
175. Ansoff H. I. *Corporate Strategy*. New York : McGraw-Hill, 1965. P. 110
176. Ansoff H. I. Strategies for diversification. *Harvard business review*. 1957. № 35 (5). P. 113–124.
177. Barney J. B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. 1991. Vol. 17. No. 1. P. 99–120.
178. Barney J. B. The resource-based theory of the fi rm. *Organization Science*. 1996. № 7 (5). P. 459–472.
179. Bertalanffy L. *General system theory*. N.Y., 1968.– 184 p.
180. BPM система управління бізнес-процесами для компаній. URL : <https://almexoft.com.ua/>
181. Contentum BPM – Управління бізнес-процесами. URL : <https://top-evolution.ua/contentum-bpm/>
182. Contour BI. URL : https://www.contourcomponents.com/contour_bi
183. Diakoulakis I. E., Georgopoulos N. B., Koulouritis D. E., Emiris D.M. Towards a Holistic Knowledge Management Model. *Journal of Knowledge Management*. 2014. Vol. 8 (1). P. 32–46.
184. Get The AI You Were Promised. URL : <https://www.qlik.com/us>
185. HubSpot CRM: Wdrożenie i trening zespołu. URL : https://www.man.digital/pl/hubspot-crm-wdrozenie?utm_term=hubspot%20crm&utm_campaign=%5B202508%5D+%5BSearch%5D+%5Bbuk%5D+%5BENG%5D+RevOps%7CHubspot&utm_source=adwords
186. Ishchuk S., Zhulkanych V. Industrial Sector of the Economy of Ukraine in the Conditions of Global Challenges: Assessment of Structural

Changes. Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu. 2023. T. 101. № 2. P. 7–17.

187. Kalpic B., Bernus P. Business process modeling through the knowledge management perspective. *Journal of Knowledge Management*. 2006. Vol. 10. №. 3. P. 40 – 56.

188. Khrushch N., Namiasenko V., Hryhoruk P., Karpenko V., Zakryzhevskia I. Mechanism of Diversified Development of Enterprises in Post-War Financial and Economic Transformations. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2025. Vol.5. No. 64. Pp. 413–427. <https://doi.org/10.55643/fcapter.5.64.2025.4893>

189. Kramar I., Hapon V. Competitive potential of the enterprise in the current market conditions. *Socio-Economic Problems and the State (electronic journal)*. 2024. Vol. 30. №. 1. P. 118–130. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2024/24kiysru.pdf>

190. Krupskiyi A., Nyzhnyk O., Sharko V., Hromova O. Marketing and Logistics in the system of supporting economic security during martial law. *Current issues of security management during martial law: scientific monograph*. Košice: Vysoká škola bezpečnostného manažérstva v Košiciach. Slovakian, 2022. P. 150–162.

191. Krupskiyi A., Tanasiichuk A., Tyukhtenko N., Zaburmekha Y., Sokoliuk S. Sustainable Development Strategy of Enterprises in International Markets: Opportunities and Challenges. *European Journal of Sustainable Development*. 2024. Vol. 13. no 3. P. 311–328 URL : https://www.researchgate.net/publication/384582967_Sustainable_Development_Strategy_of_Enterprises_in_International_Markets_Opportunities_and_Challenges

192. Lambin J.-J., Schuiling I. *Market-Driven Management* (3rd ed.). 2012. Bloomsbury Publishing. URL: <https://www.perlego.com/book/2990575/marketdriven-management-strategic-and-operational-marketing>

193. Mechanical engineering Innovations. Emerging trends for 2025. <https://ua.linkedin.com/pulse/innovations-mechanical-engineering-emergingtrends-2025-pawan>
194. More reasons to love Wave. URL : <https://www.waveapps.com/>
195. Pipedrive is the easy, intelligent CRM loved by growing sales teams. URL:https://www.pipedrive.com/en/gettingstartedcrm?utm_source=google&utm_medium
196. Porter M. E. The Competitive Advantage of Nations. 1990. New York : Free Press, 426 p.
197. Porter M. International competition. New York : UNITI, 2015. 424 p.
198. Porter Michael E. Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: THE FREE PRESS. 1980. 422 p.
199. Power BI: огляд можливостей, дашборди та перші кроки. URL : <https://abmcloud.com/uk/power-bi-znajomstva-z-sistemoyu/>
200. QlikView® started the analytics revolution. Ride the next wave with AI-powered insights from Qlik Analytics. URL : <https://www.qlik.com/us/products/qlikview>
201. Ramskyi A., Simavin P. Роль інтелектуального капіталу в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій. 2025. № 2(16). С. 247–255.
202. Savvides A., Stengos T. Human capital and economic growth. 2009. Stanford, Calif: Stanford Economics and Finance. URL : <https://www.sup.org/books/economics-and-finance/human-capital-and-economic-growth>
203. Switch to Xero. Save time. Streamline your week. URL : https://www.xero.com/uk/campaign/referral-affiliatetier2/?utm_campaign=vi
204. The Ansoff Matrix: A Powerful Tool for Business Strategy and Growth. URL : <https://www.thestrategyinstitute.org/insights/the-ansoff-matrix-a-powerful-tool-for-business-strategy-and-growth>

205. Thompson A. A., Strickland A. J. Strategic Management. McGraw-Hill/Irwin, 2003. 450 p.
206. Villafuerte H. J. Creating Stunning Dashboards with QlikView : Packt, 2015. 188 pp.
207. Wernerfelt B. A. Resource-Based View of the Firm. Strategic Management Journal. 1984 (Apr.-Jun). Vol. 5, No. 2. PP. 171–180. URL : <https://sms.onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/smj.4250050207>
208. What is the Ansoff Matrix? URL : <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/management/ansoff-matrix/>
209. Xero: an alternative software to QuickBooks. URL : https://www.xero.com/us/versus/quickbooksalternative/?utm_source=GOOGLE&utm_medium=cpc&utm_campaign=Xero
210. Your social media workspace URL : https://buffer.com/?via=tomy-rober&dub_id=8dMA7Q63wvDKILmo&gad_source=1&gad_campaignid=23831996573&
211. Zoho CRM. URL : https://crmium.com/pl/crm/zoho-crm-pol/?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=CRMium_Zoho_PL&utm_

ДОДАТКИ

Динаміка індексів продукції промислових підприємств України за
2015-2025 роки*

	Місяць до попереднього місяця										
	2025	довідково									
		2024	2023	2022	2021	2020	2019	2018	2017	2016	2015
Січень	88,9	91,5	95,1	87,4	84,3	91,9	90,1	92,1	88,1	90,1	85,4
Лютий	93,7	99,4	104,4	88,1	100,3	101,1	97,2	97,8	96,6	104,3	96,5
Березень	109,2	106,5	113,5	57,0	111,1	103,7	110,0	105,6	106,5	102,0	107,1
Квітень	98,0	98,3	92,4	111,5	97,0	87,6	96,2	94,4	93,4	97,0	96,0
Травень	103,8	99,0	106,7	107,7	97,2	103,5	100,4	101,4	103,4	97,0	100,0
Червень	98,2	93,7	97,5	100,8	100,2	104,4	95,9	98,5	99,7	97,3	100,2
Липень	100,6	100,0	101,0	100,6	103,4	104,2	102,3	101,1	99,3	104,3	100,9
Серпень	96,7	99,4	101,9	101,4	96,8	96,5	97,8	98,3	101,5	99,6	96,0
Вересень	105,6	106,3	99,9	102,5	102,7	104,5	103,7	104,5	103,8	105,9	106,2
Жовтень		108,6	109,6	104,9	108,0	105,6	106,5	110,0	108,7	108,2	108,1
Листопад		98,1	100,1	99,9	100,0	101,2	96,5	99,6	100,3	101,1	97,7
Грудень		98,4	101,3	96,3	101,2	102,7	98,1	98,9	99,7	100,8	102,9

*сформовано автором за: [45]

Таблиця А.2

Обсяги реалізованої продукції підприємств за видами економічної діяльності промисловості у 2020–2024 роках*

	Код за КВЕД-2010	2020		2021		2022		2023		2024	
		млн. грн	у % до підсумку	млн. грн	у % до підсумку	млн. грн	у % до підсумку	млн. грн	у % до підсумку	млн. грн	у % до підсумку
Промисловість	В+С+D+E	3236369,1	100,0	4678908,6	100,0	3854040,1	100,0	4402949,9	100,0	5290829,1	100,0
машинобудування	26+27+28 +29+30	197343,6	6,1	243473,3	5,2	199890,9	5,2	316885,1	7,2	565306,8	10,7
виробництво комп'ютерів, електронної та оптичної продукції	26	15741,0	0,5	19149,6	0,4	19244,5	0,5	33957,6	0,8	46975,4	0,9
виробництво електричного устаткування	27	35850,0	1,1	47930,4	1,0	34126,0	0,9	49650,1	1,1	63581,3	1,2
виробництво машин і устаткування, не віднесених до інших угруповань	28	72490,3	2,2	91252,7	2,0	56154,9	1,5	74605,9	1,7	121435,2	2,3
виробництво автотранспортних засобів, причепів і напівпричепів та інших транспортних засобів	29+30	73262,3	2,3	85140,6	1,8	90365,5	2,3	158671,4	3,6	333314,9	6,3

*сформовано автором за: [45]

Таблиця А. 3

Обсяги реалізації машинобудувної продукції за 2020-січень-вересень
2025 рр., млн. грн*

	2020	2021	2022	2023	2024	Січень- вересень 2025
1	2	3	4	5	6	7
Виробництво комп'ютерів, електронної та оптичної продукції	12313,3	14862,0	10625,6	20346,0	31019,0	33690,9
Виробництво електронних компонентів і плат	911,9	1134,8	1001,4	1712,4	2896,8	3391,7
Виробництво обладнання зв'язку	2337,4	3065,8	3008,8	5663,9	8648,8	6691,7
Виробництво електронної апаратури побутового призначення для приймання, записування та відтворювання звуку й зображення	375,2	480,1	364,6	330,8	437,4	382,3
Виробництво інструментів і обладнання для вимірювання, дослідження та навігації; виробництво годинників	5592,7	7309,5	3289,7	5825,8	12617,2	17521,8
Виробництво радіологічного, електромедичного й електротерапевтичного устаткування	646,9	539,7	356	360	540,2	487,1
Виробництво електричного устаткування	31444,9	40708,6	27897,6	38037,7	48742,7	42747,5
Виробництво електродвигунів, генераторів, трансформаторів, електророзподільчої та контрольної апаратури	10448,9	10509,1	5911,4	9040	15319,1	12395,7
Виробництво електродвигунів, генераторів і трансформаторів	3683,4	4534,3	2195,7	3948,8	7770,6	6563,5

Виробництво електророзподільчої та контрольної апаратури	6765,5	5974,8	3715,7	5091,2	7548,5	5832,2
Виробництво батарей і акумуляторів	1976,2	2701,4	1570,2	2060	1657,5	1604,3
Виробництво проводів, кабелів і електромонтажних пристроїв	8307,4	13324,5	9483,9	13402,8	16370,6	16012,1
Виробництво електричного освітлювального устаткування	1752,6	2231,5	2150,6	3526,7	3538,1	2982,5
Виробництво побутових приладів	6264,7	7800	6718,7	6625,2	6852,8	5343,6
Виробництво машин і устаткування загального призначення	16799,7	17742,5	9187,2	10233,5	8621,5	6713,0
Виробництво машин і устаткування для сільського та лісового господарства	8612,7	13016,1	7821,8	7134,3	7953,9	7922,5
Виробництво металообробних машин і верстатів	555	633,6	459,4	1106,9	662,2	456,2
Виробництво машин і устаткування для металургії	6065,2	5850,5	1430,7	1145,1	2029,9	1849,9
Виробництво машин і устаткування для добувної промисловості та будівництва	7658	9411,3	4804,2	6647	7125,6	5664,1
Виробництво автотранспортних засобів	7784,8	8697,2	8709,4	16115,9	22182,6	14921,3
Виробництво кузовів для автотранспортних засобів, причепів і напівпричепів	1337,3	1961,2	1992,7	3901,1	4962,8	3587,5
Виробництво вузлів, деталей і приладдя для автотранспортних засобів	18298,7	21922,9	24926,6	31329,6	29970,7	28060,9
Виробництво інших транспортних засобів	41596,7	45038,6	40843,5	70002,2	99153,8	98751,5

*сформовано автором за: [45]

Таблиця А.4

Обсяг реалізованої продукції суб'єктів великого, середнього, малого та мікропідприємництва машинобудування за 2015-2024 роки*

Роки	Суб'єкти господарювання								
	Усього, тис. грн	суб'єкти великого підприємництва		суб'єкти середнього підприємництва		суб'єкти малого підприємництва		з них суб'єкти мікропідприємництва	
		Усього, тис. грн	у % до загального показника суб'єктів господарювання	Усього, тис. грн	у % до загального показника суб'єктів господарювання	Усього, тис. грн	у % до загального показника суб'єктів господарювання	Усього, тис. грн	у % до загального показника суб'єктів господарювання
2015	129652335,6	47245339,3	36,4	67697104,1	52,2	14709892,2	11,4	4090931,6	3,2
2016	151536511,3	45749154,6	30,2	86293294,8	56,9	19494061,9	12,9	5282635,5	3,5
2017	185347635,6	49302544,0	26,6	к/с	к/с	к/с	к/с	6731019,0	3,6
2018	220466275,4	69971551,0	31,7	к/с	к/с	к/с	к/с	8610200,1	3,9
2019	235742912,0	93885377,6	39,8	к/с	к/с	к/с	к/с	8561590,7	3,6
2020	217771772,7	63299861,1	29,1	122013023,5	56,0	32458888,1	14,9	9941402,6	4,6
2021	260029247,1	75455699,9	29,0	141490623,9	54,4	43082923,3	16,6	13219996,4	5,1
2022	208266353,0	55635069,8	26,7	к/с	к/с	к/с	к/с	8092843,7	3,9
2023	328156055,4	107724385,4	32,8	к/с	к/с	к/с	к/с	13091563,5	4,0
2024	571526642,5	267898287,2	46,9	к/с	к/с	к/с	к/с	1467986,4	0,3

*сформовано автором за: [45]

Таблиця А. 5

Динаміка кількості підприємств машинобудування за 2014-2024 роки*

Роки	Кількість підприємств		
	Разом	з них фізичні особи-підприємці	у % до загального показника суб'єктів господарювання відповідного виду діяльності
2014	6479	2019	31,2
2015	6865	2382	34,7
2016	6602	2393	36,2
2017	6682	2201	32,9
2018	6969	2266	32,5
2019	7304	2389	32,7
2020	7409	2350	31,7
2021	7505	2241	29,9
2022	6084	2063	33,9
2023	7082	2514	35,5
2024	7882	3032	38,5

*сформовано автором за: [45]

Кількість зайнятих у машинобудуванні працівників*

Роки	Кількість зайнятих працівників у суб'єктів господарювання					
	з урахуванням банків			без урахування банків		
	усього, осіб	з них у фізичних осіб-підприємців, осіб	у % до загального показника суб'єктів господарювання відповідного виду діяльності	усього, осіб	з них у фізичних осіб-підприємців, осіб	у % до загального показника суб'єктів господарювання відповідного виду діяльності
2014	426150	3891	0,9	426150	3891	0,9
2015	374285	3857	1,0	374285	3857	1,0
2016	357761	4204	1,2	357761	4204	1,2
2017	363129	4286	1,2	363129	4286	1,2
2018	356196	4757	1,3	356196	4757	1,3
2019	347661	4690	1,3	347661	4690	1,3
2020	318270	4310	1,4	318270	4310	1,4
2021	308699	4130	1,3	308699	4130	1,3
2022	247851	3273	1,3	247851	3273	1,3
2023	220793	4273	1,9	220793	4273	1,9
2024	227616	4677	2,1	227616	4677	2,1

*сформовано автором за: [45]

Обсяг виробленої машинобудівної продукції за 2015-2024 роки*

Роки	з урахуванням банків			без урахування банків		
	усього, тис.грн	з них фізичні особи-підприємці, тис.грн	у % до загального показника суб'єктів господарювання відповідного виду діяльності	усього, тис.грн	з них фізичні особи-підприємці, тис.грн	у % до загального показника суб'єктів господарювання відповідного виду діяльності
2015	135506132,0	870292,2	0,6	135506132,0	870292,2	0,6
2016	158933009,8	1286208,5	0,8	158933009,8	1286208,5	0,8
2017	196375431,1	1788301,8	0,9	196375431,1	1788301,8	0,9
2018	228961886,9	2130946,7	0,9	228961886,9	2130946,7	0,9
2019	247470678,3	2205330,6	0,9	247470678,3	2205330,6	0,9
2020	215051480,5	2472102,5	1,1	215051480,5	2472102,5	1,1
2021	250750637,0	3105632,6	1,2	250750637,0	3105632,6	1,2
2022	205352049,8	212652,4	0,1	205352049,8	212652,4	0,1
2023	319484238,6	1619053,4	0,5	319484238,6	1619053,4	0,5
2024	563350790,8	2647492,0	0,5	563350790,8	2647492,0	0,5

*сформовано автором за: [45]

Таблиця А. 8

Обсяг виробленої продукції суб'єктів великого, середнього, малого та мікропідприємництва машинобудування за
2015-2024 роки*

Роки	Суб'єкти господарювання								
	Усього	суб'єкти великого підприємництва		суб'єкти середнього підприємництва		суб'єкти малого підприємництва		з них суб'єкти мікропідприємництва	
		тис. грн	у % до загального показника суб'єктів господарювання	тис. грн	у % до загального показника суб'єктів господарювання	тис. грн.	у % до загального показника суб'єктів господарювання	тис. грн	у % до загального показника суб'єктів господарювання
2015	135506132,0	58727134,0	43,4	64546548,1	47,6	12232449,9	9,0	3231513,0	2,4
2016	158933009,8	55168497,0	34,7	85254840,7	53,6	18509672,1	11,7	5123983,7	3,2
2017	196375431,1	56914228,8	29,0	к/с	к/с	к/с	к/с	6865426,4	3,5
2018	228961886,9	77198617,7	33,7	к/с	к/с	к/с	к/с	8444015,1	3,7
2019	247470678,3	100001846,5	40,4	к/с	к/с	к/с	к/с	8924282,0	3,6
2020	215051480,5	64435232,8	30,0	118774359,8	55,2	31841887,9	14,8	9797097,6	4,6
2021	250750637,0	74878642,8	29,9	134142550,8	53,5	41729443,4	16,6	13026578,4	5,2
2022	205352049,8	56488452,1	27,5	к/с	к/с	к/с	к/с	8087014,2	3,9
2023	319484238,6	104042872,7	32,6	к/с	к/с	к/с	к/с	5161177,8	1,6
2024	563350790,8	263470617,7	46,8	к/с	к/с	к/с	к/с	16274686,6	2,9

*сформовано автором за: [45]

Додана вартість за витратами виробництва машинобудівних підприємств за 2015-2024 роки, тис. грн*

Роки	З урахуванням банків			Без урахування банків		
	усього	з них фізичні особи-підприємці	у % до загального показника суб'єктів господарювання відповідного виду діяльності	усього	з них фізичні особи- підприємці	у % до загального показника суб'єктів господарювання відповідного виду діяльності
2015	52603966,1	228662,3	0,4	52603966,1	228662,3	0,4
2016	65133535,0	349049,5	0,5	65133535,0	349049,5	0,5
2017	78173006,7	537992,6	0,7	78173006,7	537992,6	0,7
2018	85543850,5	625786,5	0,7	85543850,5	625786,5	0,7
2019	93830930,4	635012,4	0,7	93830930,4	635012,4	0,7
2020	87392402,0	722842,9	0,8	87392402,0	722842,9	0,8
2021	93169506,8	862719,0	0,9	93169506,8	862719,0	0,9
2022	83761265,6	88972,6	0,1	83761265,6	88972,6	0,1
2023	123072746,7	697077,0	0,6	123072746,7	697077,0	0,6
2024	229272265,5	1125651,9	0,5	229272265,5	1125651,9	0,5

*сформовано автором за: [45]

Валовий операційний дохід машинобудівних підприємств за 2015-2024 роки, тис. грн*

Роки	З урахуванням банків	Без урахування банків
2015	28069752,9	28069752,9
2016	37724854,6	37724854,6
2017	40382379,8	40382379,8
2018	38786435,8	38786435,8
2019	39447802,7	39447802,7
2020	36668154,2	36668154,2
2021	35369236,9	35369236,9
2022	37196077,4	37196077,4
2023	67278028,1	67278028,1
2024	156230425,7	156230425,7

*сформовано автором за: [45]

Чистий прибуток (збиток) машинобудівних підприємств за 2019-2024 роки*

Роки	Усього				
	чистий прибуток (збиток), тис.грн	підприємства, які одержали прибуток		підприємства, які одержали збиток	
		у % до загальної кількості підприємств	фінансовий результат, тис.грн	у % до загальної кількості підприємств	фінансовий результат, тис.грн
2019	19852119,3	75,3	24388680,2	24,7	4536560,9
2020	-8904252,0	73,6	12902850,0	26,4	21807102,0
2021	7053105,5	74,8	14766741,3	25,2	7713635,8
2022	-7898875,2	67,0	13784715,4	33,0	21683590,6
2023	22034090,5	75,2	30215811,9	24,8	8181721,4
2024	53593629,8	74,5	58782838,6	24,6	5189208,8

*сформовано автором за: [45]

Витрати на виробництво продукції машинобудівних підприємств за 2015–2024 роки*

Роки	Витрати на виробництво продукції	З них за складовими витрат									
		матеріальні витрати та витрати на оплату послуг, використані у виробництві		амортизація		Витрати на оплату праці		Відрахування на соціальні заходи		Інші витрати	
		Тис. грн	у % до загальних витрат	Тис. грн	у % до загальних витрат	Тис. грн	у % до загальних витрат	Тис. грн	у % до загальних витрат	Тис. грн	у % до загальних витрат
2015	111961335,7	81441693,9	72,7	5029329,2	4,5	18475020,3	16,5	6151175,7	5,5	864116,6	0,8
2016	124769331,9	91423206,8	73,3	4904062,4	3,9	22531907,5	18,1	4907214,2	3,9	1002941,0	0,8
2017	159965480,3	115482123,2	72,2	5682216,4	3,6	31102289,4	19,4	6620980,3	4,1	1077871,0	0,7
2018	195421580,4	140429204,3	71,9	6715611,0	3,4	38423771,7	19,7	8254543,0	4,2	1598450,4	0,8
2019	214024264,3	148748997,0	69,5	8733769,7	4,1	44763315,4	20,9	9545395,7	4,5	2232786,5	1,0
2020	187683738,5	125023956,6	66,6	10272100,7	5,5	41697879,3	22,2	8960398,8	4,8	1729403,1	0,9
2021	221297698,6	150573650,4	68,0	11098714,5	5,0	47472740,2	21,5	10262259,0	4,6	1890334,5	0,9
2022	179201300,1	120847690,0	67,4	9994811,7	5,6	38271246,0	21,4	8262609,1	4,6	1824943,3	1,0
2023	263459031,0	195592409,1	74,2	10698553,9	4,1	46462241,8	17,6	9270158,8	3,5	1435667,4	0,6
2024	424839240,3	337043380,9	79,3	13272294,0	3,1	61200246,2	14,4	11778659,0	2,8	1544660,2	0,4

*сформовано автором за: [45]

Витрати на придбання енергопродуктів та платежі підрядникам
машинобудівних підприємств за 2020–2024 роки

Група	Роки	Витрати на придбання енергопродуктів	Витрати на придбання енергопродуктів
1	2	3	4
Машинобудування	2020	6171706,5	8310492,3
	2021	8039229,6	7390920,8
	2022	7358112,4	6861199,1
	2023	8542539,0	5270858,2
	2024	10895531,3	17253733,8
виробництво комп'ютерів, електронної та оптичної продукції	2020	204338,4	614735,4
	2021	253394,8	562717,8
	2022	221714,8	770521,6
	2023	423971,4	589470,4
	2024	466420,1	682380,6
виробництво електронних компонентів і плат	2020	17500,8	26017,6
	2021	21328,8	41442,6
	2022	13175,9	46109,5
	2023	30322,8	14353,4
	2024	46358,6	69755,7
виробництво комп'ютерів і периферійного устаткування	2020	11920,7	24262,4
	2021	15046,6	21634,4
	2022	2578,8	100145,9
	2023	5197,5	21628,6
	2024	7417,2	25309,5
виробництво радіологічного, електромедичного й електротерапевтичного устаткування	2020	5964,3	66621,2
	2021	1553,7	47070,8
	2022	3511,2	11305,2
	2023	2333,5	1201,9
	2024	2441,3	18407,4
виробництво оптичних приладів і фотографічного устаткування	2020	11438,8	22062,7
	2021	16394,8	5012,5
	2022	24912,7	31112,7
	2023	100775,8	62060,0
	2024	40992,9	68959,5
виробництво електричного устаткування	2020	1044164,2	839457,1
	2021	1449829,7	1124147,0
	2022	1207451,1	314447,7
	2023	1389478,2	518390,6
	2024	1928721,6	424057,1
виробництво батарей і акумуляторів	2020	107654,1	361,1
	2021	69660,1	562,0
	2022	142956,5	1409,5
	2023	136386,0	–
	2024	397818,1	37112,3
виробництво електромонтажних пристроїв	2020	31274,5	50016,1
	2021	35082,5	46879,5
	2022	23754,6	27156,3
	2023	43107,8	374,6
	2024	57175,4	1840,1

Закінчення табл. А. 13

виробництво побутових приладів	2020	65091,0	9616,3
	2021	96888,8	27244,4
	2022	155467,0	4695,0
	2023	153833,0	2177,7
	2024	118328,0	1386,9
виробництво машин і устаткування загального призначення	2020	1047083,1	430730,7
	2021	1434561,0	291540,9
	2022	1007243,7	800277,4
	2023	1068798,5	158984,0
	2024	798535,6	225957,6
виробництво машин і устаткування для сільського та лісового господарства	2020	388929,2	400507,2
	2021	494750,5	281786,0
	2022	292536,6	409934,0
	2023	380514,6	128640,2
	2024	504907,3	106011,4
виробництво металообробних машин і верстатів	2020	25210,1	9317,6
	2021	29330,0	33589,1
	2022	30230,5	37740,1
	2023	163665,9	18976,6
	2024	941073,7	68654,8
виробництво металообробних машин	2020	20561,2	3864,0
	2021	24088,1	11035,0
	2022	20396,7	9954,8
	2023	146966,0	5208,1
	2024	923121,2	46250,9
виробництво машин і устаткування для металургії	2020	к/с	к/с
	2021	157269,2	22523,2
	2022	124039,9	7558,1
	2023	56329,0	3669,8
	2024	60933,9	3829,6
виробництво автотранспортних засобів, причепів і напівпричепів	2020	280596,1	3092078,4
	2021	358591,4	1407444,3
	2022	382401,7	1010580,5
	2023	593227,7	843179,7
	2024	791644,8	656396,3
виробництво автотранспортних засобів	2020	60915,0	1732795,2
	2021	88635,1	1188568,2
	2022	106251,7	852925,2
	2023	191185,8	653919,1
	2024	261428,1	486209,4
виробництво військових транспортних засобів	2020	146108,0	743647,4
	2021	37936,0	81564,0
	2022	276461,3	645084,1
	2023	570624,1	259395,7
	2024	к/с	к/с

*сформовано автором за: [45]

Капітальні інвестиції машинобудівних підприємств за 2019-2024 роки*

Роки	Капітальні інвестиції	у тому числі						з них	
		капітальні інвестиції у матеріальні активи	з них				капітальні інвестиції у нематеріальні активи	у концесії, патенти, ліцензії, торговельні марки і аналогічні права	у придбання програмного забезпечення
			у землю	в існуючі будівлі та споруди	у будівництво та перебудову будівель	у машини та обладнання			
2019	12313040	11894382	38687	88930	2243619	8424861	418658	231400	127094
2020	9166366	8628006	39360	34681	1340909	6486923	538360	292272	223415
2021	11957303	11216921	36240	158800	1575197	8412517	740382	165764	211760
2022	6957599	6814541	8056	97786	1256543	4560936	143058	22006	96435
2023	10090100	9742388	9315	128636	1611475	6982339	347712	54946	259320
2024	16375322	14699083	40905	51849	2369801	10570969	1676239	1479393	150476

*сформовано автором за: [45]

Таблиця А. 15

Рентабельність операційної та всієї діяльності машинобудівних підприємств за 2019-2024 роки, %*

Роки	Рентабельність операційної діяльності				Рентабельність усієї діяльності			
	Разом	У тому числі			Разом	У тому числі		
		великі	середні	малі		великі	середні	малі
		підприємства				підприємства		
2019	8,3	13,2	4,5	7,5	8,0	15,4	2,4	5,8
2020	4,3	12,7	0,3	4,6	-3,6	0,4	-6,8	3,1
2021	3,9	5,1	2,7	6,7	2,6	4,2	1,2	4,7
2022	1,9	6,7	-0,7	4,1	-3,3	-1,2	-3,1	-8,3
2023	10,4	10,7	10,7	8,4	6,8	6,2	7,6	5,4
2024	14,0	13,6	15,1	11,5	9,8	9,2	11,5	6,6

*сформовано автором за: [45]

Таблиця А. 16

Дані балансу машинобудівних підприємств за 2019-2024 роки, тис. грн*

Роки	Активи			Пасиви			
	Необоротні активи	Оборотні активи	Необоротні активи, утримувані для продажу	Власний капітал	довгострокові зобов'язання і забезпечення	Поточні зобов'язання і забезпечення	зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття та чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду
2019	89466538,1	194718495,3	273462,0	63387835,6	33121113,1	187944810,4	4736,3
2020	101694587,7	206397814,4	239408,4	59224879,2	38583695,7	210518228,3	5007,3
2021	105840768,2	223281969,0	293199,3	71289397,9	36954417,9	221167429,7	4691,0
2022	88157172,7	242171742,9	137252,7	69550850,5	37768005,8	223143630,0	3682,0
2023	88323503,9	339577492,1	104743,7	94463584,1	26774817,1	306759612,1	7726,4
2024	106021915,1	465737496,5	90943,5	164217304,9	36343664,4	371283741,4	5644,4

*сформовано автором за: [45]

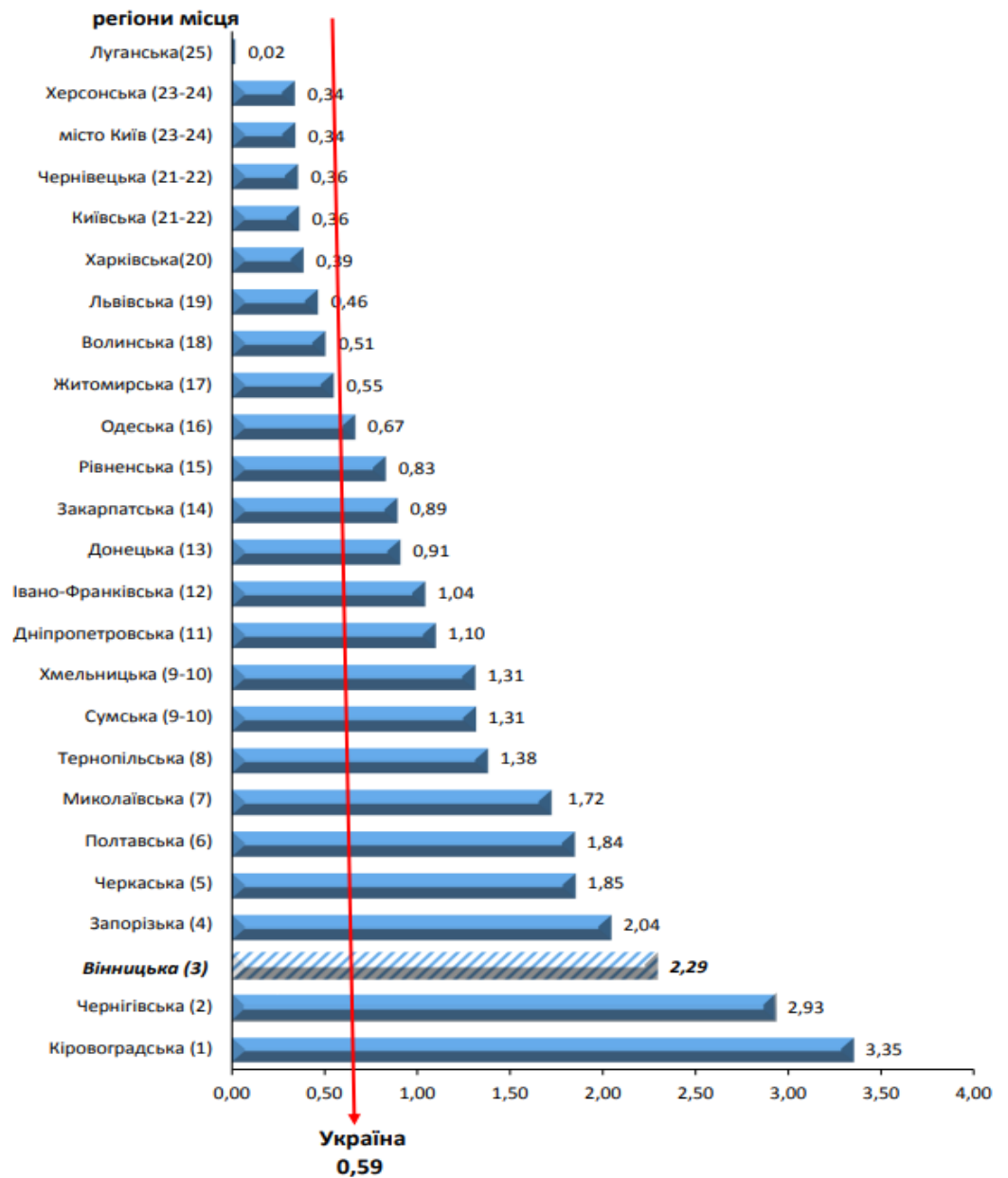


Рис. Б. 1. Коефіцієнт покриття експортом імпорту за регіонами України*

*сформовано автором за: [45]

Таблиця Б. 1

Обсяг реалізованої продукції підприємств машинобудування Вінницької області за 2020-2023 роки*

	2020		2021		2022		2023	
	млн.грн	у % до підсумку	млн.грн	у % до підсумку	млн.грн	у % до підсумку	млн.грн	у % до підсумку
Промисловість	90237,1	100	108922,1	100	117611,3	100	151802,3	100
Машинобудування	2761,8	3,1	3663,2	3,4	3747,1	3,2	6143,4	4,0
Виробництво комп'ютерів, електронної та оптичної продукції	361	0,4	439,1	0,4	301,1	0,3	546,1	0,4
Виробництво електричного устаткування	508,8	0,6	588,4	0,5	866,1	0,7	747,6	0,5
Виробництво машин і устаткування, не віднесених до інших угруповань	1338,3	1,5	2058,8	1,9	2220,1	1,9	3963,6	2,6
Виробництво автотранспортних засобів, причепів і напівпричепів та інших транспортних засобів	553,8	0,6	576,9	0,5	359,9	0,3	886,0	0,6

*сформовано автором за: [29]

Таблиця Б. 2

Динаміка географічної структури експорту товарів Вінницької області
за 2020-2024 роки, млн. дол.*

Роки	Разом	Європа	Країни ЄС	Азія	Африка	Америка	Австралія і Океанія
2020	1377,8	547,3	538,3	546,0	95,0	26,0	0,7
2021	1309,3	562,7	538,0	447,9	99,3	27,8	0,9
2022	1600,5	981,2	963,6	465,6	30,9	16,3	0,0
2023	1720,1	1012,4	994,9	495,5	94,8	15,1	1,1
2024	1962,5	938,4	920,2	719,3	171,9	22,3	1,2

*сформовано автором за: [29]

Таблиця Б. 3

Динаміка географічної структури імпорту товарів Вінницької області за
2020-2024 роки, млн. дол.*

Роки	Разом	Європа	Країни ЄС	Азія	Африка	Америка	Австралія і Океанія
2020	554,5	319,8	288,7	132,0	5,9	50,6	0,0
2021	699,1	407,0	378,9	156,1	2,9	72,7	0,0
2022	622,8	376,0	348,5	181,8	2,5	42,9	0,0
2023	900,5	498,2	464,2	314,0	8,4	65,6	0,0
2024	856,0	492,2	451,8	252,6	18,4	79,6	0,0

*сформовано автором за: [29]

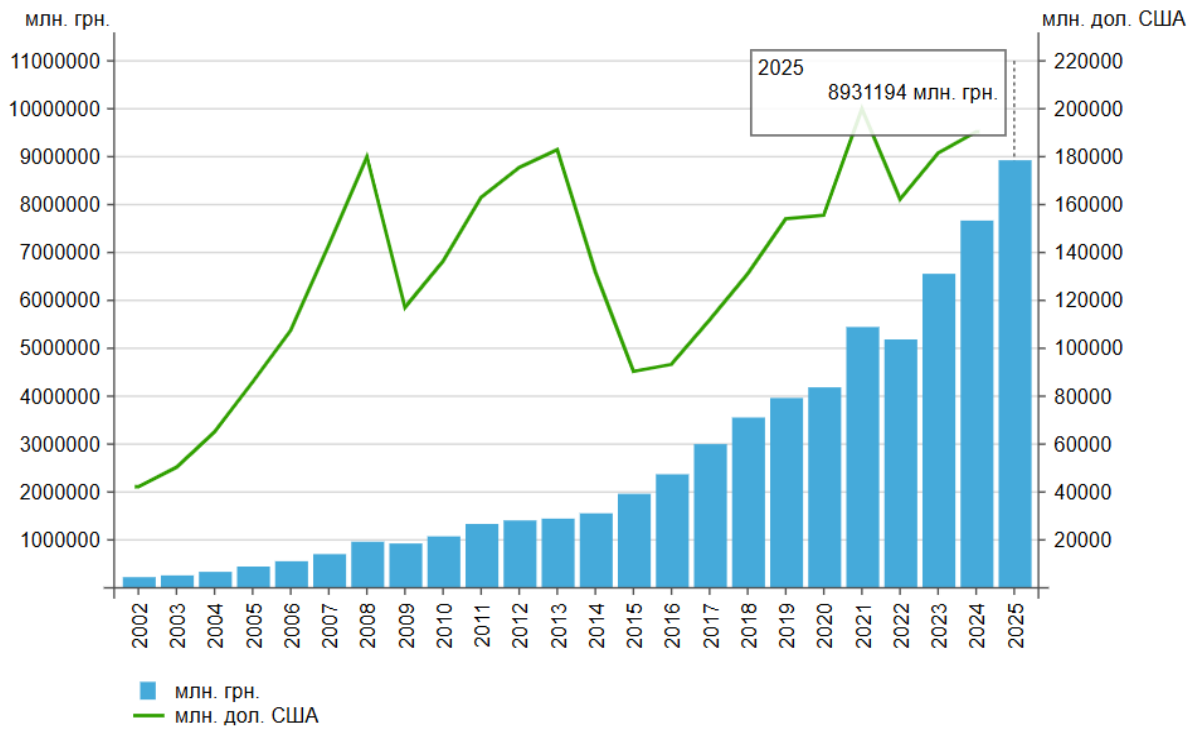


Рис. В. 1. Динаміка ВВП України за 2022-2025 роки*

*побудовано автором за: [108]

Розрахункові формули коефіцієнтів для оцінювання конкурентоздатності у ЗЕД підприємства*

Коефіцієнти	Методика розрахунку
Виробнича компонента	
Коефіцієнт витратомісткості продукції (<i>K_{vyt.p}</i>)	Обсяг валових витрат / обсяг виробництва продукції
Коефіцієнт рентабельності продукції (<i>K_{ren.p}</i>)	Обсяг прибутку від реалізації продукції / обсяг собівартості продукції
Коефіцієнт фондівдачі (<i>K_f</i>)	Обсяг виробництва продукції / середньорічна вартість виробничих фондів
Коефіцієнт фондозабезпеченості (<i>K_{f.z}</i>)	Вартість основних засобів / середньооблікова чисельність працівників
Коефіцієнт оновлення основних засобів (<i>K_{on.o.z}</i>)	Вартість основних засобів / вартість нових основних засобів
Маркетингово-збутова компонента	
Коефіцієнт витрат на маркетинг (<i>K_{m.v}</i>)	Маркетингові витрати / обсяг витрат на виробництво продукції
Коефіцієнт впливу реклами (<i>K_r</i>)	Обсяг витрат на рекламу і просування продукції / обсяг прибутку від реалізації продукції
Коефіцієнт рентабельності продажів (<i>K_{ren.pr}</i>)	Обсяг прибутку від реалізації продукції / обсяг реалізації продукції
Коефіцієнт нереалізованої продукції (затовареності) (<i>K_{zat}</i>)	Обсяг продукції на складі (нереалізованої) / обсяг реалізації продукції
Коефіцієнт задоволеності продукцією (<i>K_{zad.p}</i>)	Обсяг реалізованої продукції / обсяг виготовленої продукції
Коефіцієнт розвитку експорту (<i>K_{roz.e}</i>)	Обсяг прибутку від експортної діяльності / обсяг прибутку від реалізації продукції
Ресурсно-управлінська компонента	
Коефіцієнт компетентнісної відповідності (<i>K_{kom}</i>)	Чисельність високо-кваліфікаційного та компетентного персоналу / загальна чисельність персоналу
Коефіцієнт плинності персоналу (<i>K_{pl.p}</i>)	Чисельність звільнених працівників / загальна кількість працівників
Коефіцієнт вартісної ефективності персоналу (<i>K_{var.ef.p}</i>)	Обсяг прибутку від реалізації продукції / вартість утримання персоналу
Коефіцієнт продуктивності праці управлінського персоналу (<i>K_{p.p.u}</i>)	Обсяг реалізації продукції / чисельність управлінського персоналу
Товарно-конкурентна компонента	
Коефіцієнт співвідношення ціни та якості продукції (<i>K_{c.jak}</i>)	Інтегральний показник якісних характеристик продукції / інтегральний показник цін на продукцію
Коефіцієнт конкурентоздатності підприємства (<i>K_k</i>)	Масштаби ведення бізнесу на зовнішньому ринку (захоплені ринкові сегменти / захоплені зовнішні ринкові сегменти підприємствами-суперниками)
Інноваційно-інвестиційна компонента	
Коефіцієнт впровадження інновацій (<i>K_{vp.in}</i>)	Обсяг виробництва інноваційної продукції / обсяг виробництва продукції
Коефіцієнт витрат інноваційної діяльності (<i>K_{v.in}</i>)	Обсяг витрат інноваційної діяльності / обсяг витрат підприємства

*сформовано автором за: [5; 95, с. 323-325; 156, с. 78-79]



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
 вул. Інститутська 11, Хмельницький-16, 29016, тел.: (0382) 67-02-76, факс: (0382) 67-42-65
 e-mail: centr@khmnu.edu.ua, код ЄДРПОУ 02071234

15.05.2026 № 006/47

На № _____ від _____

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційної роботи
Крупського Андрія Станіславовича
 на тему: «СТРУКТУРА СИСТЕМИ ПІДВИЩЕННЯ
КОНКУРЕНТОЗДАТНОСТІ У ЗЕД ПІДПРИЄМСТВА ЗА УМОВ
ІННОВАЦІЙНИХ ЗМІН»
 у навчальний процес

Результатом наукової роботи Крупського А. С. є проведення ґрунтовного дослідження теоретико-методичних основ управління конкурентоздатністю підприємства на зовнішніх ринках, здійснення оцінки стану та факторів впливу на конкурентоздатність у ЗЕД підприємства, розробка структури системи підвищення конкурентоздатності у ЗЕД підприємства за умов інноваційних змін.

Одержані результати дисертаційної роботи Крупського А. С., поданої на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 – «Економіка» використовуються в навчальному процесі Хмельницького національного університету при викладанні дисциплін «Менеджмент ЗЕД», «Міжнародний менеджмент та маркетинг».

Проректор з науково-педагогічної роботи
 Хмельницького національного університету
 д.е.н., професор



Віктор НИЖНИК



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
 вул. Інститутська 11, Хмельницький-16, 29016, тел.: (0382) 67-02-76, факс: (0382) 67-42-65
 e-mail: centr@khmnu.edu.ua, код ЄДРПОУ 02071234

15.08.2026 № 006/46

На № _____ від _____

ДОВІДКА

про зв'язок дисертаційної роботи Крупського Андрія Станіславовича на тему: «Структура системи підвищення конкурентоздатності у ЗЕД підприємства за умов інноваційних змін» на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 – Економіка з науковими програмами, планами, темами Хмельницького національного університету

Дисертаційна робота Крупського А. С. на тему «Структура системи підвищення конкурентоздатності у ЗЕД підприємства за умов інноваційних змін» написана відповідно до планів науково-дослідних робіт Хмельницького національного університету за темою: «Цифрова трансформація торгівлі та діджиталізація митно-логістичного забезпечення бізнес-структур за умов диверсифікації міжнародних відносин у післявоєнній відбудові економіки України» (номер держреєстрації 0122U200189), де автором досліджено підходи до забезпечення конкурентоздатності підприємства та розвитку ЗЕД за умов впливу інноваційних змін та євроінтеграції.

Проректор з наукової роботи
 Хмельницького національного університету
 д.т.н., професор



Олег СИНЮК

ТОВ "ЕЛЕКТРОМОНТАЖ-425"

21025 м. Вінниця, вул. Сабарівське шосе, 1 р/р UA20305299000026009016106000 АТ КБ
"ПРИВАТБАНК"

Вінницька філія, МФО 305299 ЗКПО 01417392 інд. № 014173902285 свід. № 01850088

Тел./факс (0432) 68-06-47, приймальня, директор

e-mail: em-425@ukr.net www.em425.com.ua

Вих. № 12/1 від 02.04. 2026 року

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційної роботи
на здобуття освітньо-наукового ступеня доктора філософії
за спеціальністю 051 – Економіка
на тему: «Структура системи підвищення конкурентоздатності у ЗЕД
підприємства за умов інноваційних змін»
Крупського Андрія Станіславовича

Довідка видана про те, що результати наукових досліджень Крупського Андрія Станіславовича є актуальними і були використані в процесі фінансово-господарської діяльності на підприємстві, мають практичне застосування при формуванні стратегії його збалансованого розвитку.

В дисертаційній роботі автором було здійснено ґрунтовне дослідження основ управління конкурентоздатністю підприємства на зовнішніх ринках. Проведено аналіз стану та оцінку факторів впливу на конкурентоздатність у ЗЕД підприємства. Запропоновано науково-методичні підходи до побудови структури системи підвищення конкурентоздатності у ЗЕД підприємства за умов інноваційних змін.

Удосконалено структурно-концептуальний базис процесів управління конкурентоздатністю підприємства на зовнішніх ринках, який передбачає

використання принципів, методів, інструментарію управління інноваційними змінами, процесних основ формування конкурентних переваг підприємства для розвитку ЗЕД, пришвидшення отримання поставлених цілей суб'єкта та розширення зовнішніх ринків збуту продукції.

У практичне застосування на підприємстві введено запропоновані автором науково-методичні підходи щодо забезпечення його конкурентоздатності.

Директор

ТОВ «Електромонтаж-425»



Володимир Андрусенко

Довідка

про впровадження результатів дисертаційної роботи
на тему: «Структура системи підвищення конкурентоздатності у ЗЕД
підприємства за умов інноваційних змін»

Крупського Андрія Станіславовича,

подану на здобуття освітньо-наукового ступеня доктора філософії

за спеціальністю 051 – Економіка

16 квітня 2026

№ 1/136

Видана Крупському Андрію Станіславовичу на підтвердження того, що на ТОВ «Вінглобал Плюс» було впроваджено теоретико-методичні та практичні результати дисертаційної роботи. А саме, використано пропозиції стосовно формування структури системи підвищення конкурентоздатності у ЗЕД підприємства під впливом реалій інноваційного бізнес-середовища, що призведе до підвищення інноваційно-інвестиційного та конкурентного потенціалів, прибутковості та удосконалення стратегічного управління.

У практичне застосування на ТОВ «Вінглобал Плюс» введено запропоновані автором науково-методичні підходи щодо забезпечення конкурентоздатності продукції підприємств, підвищення ефективності ЗЕД, а також формування структури системи підвищення конкурентоздатності у ЗЕД підприємства. Удосконалено структурно-концептуальний базис процесів управління конкурентоздатністю підприємства на зовнішніх ринках, науково-методичний підхід розробки конкурентної стратегії у ЗЕД, управлінську послідовність забезпечення розвитку конкурентного потенціалу із удосконаленням підсистем менеджменту, зокрема планування та прогнозування підвищення конкурентоздатності для забезпечення стратегічного розвитку підприємства та активізації міжнародної активності.

Директор ТОВ «Вінглобал Плюс»



Олександр ШЕВЧУК

Вих. 164 від 7.04.26р.

ДОВІДКА
про впровадження результатів дисертаційної роботи
на здобуття освітньо-наукового ступеня доктора філософії
за спеціальністю 051 – Економіка
на тему: «Структура системи підвищення конкурентоздатності у ЗЕД
підприємства за умов інноваційних змін»
Крупського Андрія Станіславовича

Видана Крупському А. С. на підтвердження того, що науково-практичні пропозиції та рекомендації щодо удосконалення системи управління конкурентоздатністю у ЗЕД промислових підприємств є дійсно актуальними та були використані на ТОВ «Промінструмент-Вінниця».

Вияткову практичну цінність у діяльності підприємства мають запропоновані автором основи формування структури системи підвищення конкурентоздатності у ЗЕД підприємства: науково-методичні підходи до оцінювання та забезпечення конкурентоздатності суб'єктів господарювання.

Застосування зазначених підходів сприяє посиленню діагностики конкурентного зовнішнього бізнес-оточення, успішній реалізації конкурентних стратегій в напрямі інтенсифікації експорту. Використання представлених науково-методичних підходів до оцінки параметрів конкурентоздатності у ЗЕД підприємства впливатиме на прийняття дієвих управлінських рішень в напрямі інтернаціоналізації бізнесу та посилення міжнародної активності.

Директор
 ТОВ «Промінструмент-Вінниця»



Сгоров Ю.І.

ДОВІДКА № 3 від 14.04.2017р.

про впровадження результатів дисертаційної роботи
на здобуття освітньо-наукового ступеня доктора філософії
за спеціальністю 051 – Економіка
на тему: «Структура системи підвищення конкурентоздатності у ЗЕД
підприємства за умов інноваційних змін»
Крупського Андрія Станіславовича

Практична цінність дисертаційної роботи полягає у формуванні теоретико-методичних основ та практичних рекомендацій щодо побудови структури системи підвищення конкурентоздатності у ЗЕД підприємства під впливом поточних реалій інноваційного бізнес-середовища. Автором запропоновано модель впливу підсистеми управління витратами на конкурентоздатність у ЗЕД промислового підприємства, яка містить цілеспрямованість та управлінську послідовність підвищення якості продукції та продукування інновацій, використання якої передбачає техніко-технологічне вдосконалення, поліпшення управління фінансами та ресурсами, організаційні зміни, удосконалення функціональних компонентів менеджменту, виробництво інновацій та контроль планів якості продукції для зміцнення конкурентних позицій на міжнародній арені.

Науково-практичні розробки Крупського А.С., які є результатом дисертаційної роботи на тему: «Структура системи підвищення конкурентоздатності у ЗЕД підприємства за умов інноваційних змін», надають можливість промисловим підприємствам проводити інтегральну оцінку конкурентоздатності у ЗЕД, забезпечити формування маркетингового планування та інноваційно-інвестиційного цілеспрямовання, реалізовувати конкурентні стратегії, що дозволить підвищити ефективність ведення бізнесу та зміцнити конкурентний потенціал підприємств.

ТОВ «Жмеринський вагоноремонтний завод «Експрес»»



ДОВІДКА
ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ДИСЕРТАЦІЙНОЇ РОБОТИ
 на здобуття освітньо-наукового ступеня доктора філософії
 за спеціальністю 051 – Економіка
 на тему: «Структура системи підвищення конкурентоздатності у ЗЕД
 підприємства за умов інноваційних змін»
КРУПСЬКОГО АНДРІЯ СТАНІСЛАВОВИЧА

Довідка видана про те, що результати наукових досліджень Крупського Андрія Станіславовича є актуальними і можуть бути використані в процесі забезпечення та підвищення конкурентоздатності у ЗЕД, формування та реалізації конкурентних та маркетингових стратегій на ТОВ-ФІРМА «ЕГАСКО-ЛТД», мають практичне застосування в системі менеджменту підприємства.

В дисертаційній роботі автором було здійснено ґрунтовне дослідження теоретико-методичних основ формування структури системи підвищення конкурентоздатності у ЗЕД підприємства. Визначено взаємовплив інноваційних змін на систему підвищення конкурентоздатності підприємства. Проведено дослідження впливу ендогенних та екзогенних чинників на рівень конкурентоздатності у ЗЕД промислових підприємств.

Удосконалено функціонально-методичні підходи до оцінки, діагностики, планування конкурентоздатності, управління витратами та маркетингом, адаптаційної площини, розвитку стратегічного управління, зміцненні конкурентного потенціалу для успішної реалізації конкурентних стратегій у ЗЕД із врахуванням євроінтеграційних та інноваційних змін зовнішнього середовища функціонування.

Директор
 ТОВ-ФІРМА «ЕГАСКО-ЛТД»



С. Ч. С.

Пустовіт І.А.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ:

а) які засвідчують основні наукові результати:

у вітчизняних та закордонних виданнях, що включені до міжнародних наукометричних баз даних:

1. Krupskyi A., Tanasiichuk A., Tyukhtenko N., Zaburmekha Y., Sokoliuk S. Sustainable Development Strategy of Enterprises in International Markets: Opportunities and Challenges. *European Journal of Sustainable Development*. 2024. Vol. 13. № 3. P. 311–328. (1,1 друк. арк., з них 0,44 авторські). **Індексується і реферується в базах даних:** Scopus, Ebsco, J-Gate, Gale, Google Scholar, Semantic Scholar, Scilit, Crossref.

2. Крупський А., Середницька Л., Громова О. Ефективний маркетинг як основа конкурентоздатності підприємств. *Modern Engineering and Innovative Technologies*. 2023. № 29-02. С. 3–8. (0,43 друк. арк., з них 0,21 авторські). **Індексується і реферується в базах даних:** Index Copernicus, Google Scholar та ін.

3. Krupskyi A., Nyzhnyk O., Sharko V., Hromova O. Marketing and logistics in the system of supporting economic security of the enterprise. *Current issues of security management during martial law: scientific monograph*. Košice: Vysoká škola bezpečnostného manažérstva v Košiciach. Slovakian. 2022. P. 150–162. (0,52 друк. арк., з них 0,29 авторські).

у наукових фахових виданнях України:

4. Крупський А. С., Шевчук А. Л., Мірошніков М. С. Резерви підвищення результативної діяльності підприємства в умовах конкурентного середовища. *Актуальні питання економічних наук*. 2026. № 22. URL : <https://doi.org/10.5281/zenodo.19969129>. (0,48 друк. арк., з них 0,21 авторські). **Індексується і реферується в базах даних:** Index Copernicus, Google Scholar, CrossRef, НБУ ім. В. І. Вернадського.

5. Крупський А. С. Формування системи підвищення конкурентоздатності у ЗЕД підприємства. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. № 82. URL : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/7177> (0,4 друк. арк.). **Індексується і реферується в базах даних:** Google Scholar, Index Copernicus, CrossRef, Open Ukrainian Citation Index (OUCI), Directory of Open Access Journals (DOAJ), Web of Science (Research Commons).

6. Крупський А. С. Основи управління конкурентоздатністю підприємства на зовнішніх ринках. *Причорноморські економічні студії*. 2025. Вип. 96. С. 60–64 (0,39 друк.

арк.). *Індексується і реферується в базах даних: Index Copernicus, Google Scholar, CrossRef, НБУ ім. В. І. Вернадського.*

7. Крупський А. С. Стратегічні аспекти управління конкурентоздатністю у ЗЕД промислових підприємств. *Трансформаційна економіка*. 2025. №4 (13). С. 151–154 (0,38 друк. арк.). *Індексується і реферується в базах даних: Index Copernicus, Google Scholar, Crossref, OUCI, Vernadsky National Library.*

8. Крупський А. С. Систематизація чинників впливу на рівень конкурентоздатності у ЗЕД промислових підприємств. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2025. Вип. 6(21). URL : <https://dees.iei.od.ua/index.php/journal/article/view/897> (0,41 друк. арк.). *Індексується і реферується в базах даних: Index Copernicus, Crossref, Google Scholar, OUCI, НБУ ім. В.І. Вернадського.*

9. Крупський А. С., Громова О. Є. Комунікаційні стратегії бренду в умовах конкуренції. *Економіка. Фінанси. Право*. 2025. № 6. С. 71–73. (0,42 друк. арк., з них 0,21 авторські). *Індексується і реферується в базах даних: Index Copernicus, Crossref, Google Scholar, НБУ ім. В.І. Вернадського.*

10. Крупський А., Танасійчук А., Громова О. Управління розвитком бренду в соціальних мережах. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2024. Т. 336. № 6. С. 9–16. (0,48 друк. арк., з них 0,19 авторські). *Індексується і реферується в базах даних: Index Copernicus, Crossref, Google Scholar, OUC та ін.*

б) які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

11. Крупський А. С. Концептуальні підходи до управління конкурентоздатністю промислового підприємства. *Синергія науки і бізнесу в повоєнному відновленні регіонів України: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (8 листопада 2025 р., м. Ізмаїл)*. – Ізмаїл : ЦФЕНД, 2025. С. 18–20. (0,18 друк. арк.).

12. Крупський А. С. Засади забезпечення конкурентоздатності підприємств у розширенні зовнішніх ринків збуту продукції. *Економіка, облік, менеджмент і право в епоху цифровізації, глобалізації та сталого розвитку: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (29 жовтня 2025 р., м. Кропивницький)*. – Кропивницький : ЦФЕНД, 2025. С. 30–31. (0,16 друк. арк.).

13. Крупський А. С. Проблематика управління конкурентоздатністю у ЗЕД підприємств. *Інноваційний розвиток економіки, фінансових систем та правового забезпечення: сучасні тренди та стратегічні орієнтири: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (27 серпня 2025 р., м. Кременчук)*. – Кременчук : ЦФЕНД, 2025. С. 33–35. (0,17 друк. арк.).

14. Крупський А. С. Стратегічний підхід в управлінні конкурентоздатністю промислового підприємства. *Modernization of the economy: current challenges and strategic development guidelines: international scientific and practical conference: conference proceedings* (20 august 2025, Boston, USA). – Boston, USA: Golden Quill Publishing, 2025. С. 13–14. (0,16 друк. арк.).

15. Крупський А. С. Сутність і трактування конкурентоздатності підприємства: інноваційний аспект. *Сучасний стан економіки, фінансів, обліку і права та їх основні проблеми*: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (30 жовтня 2024 р., м. Полтава). – Полтава : ЦФЕНД, 2024. С. 16–17. (0,16 друк. арк.).

16. Крупський А. С., Скрипник Р. О. Латеральний маркетинг як інноваційний вид маркетингу. *Розвиток міжнародних економічних відносин в умовах глобальних викликів: міжнародна науково-практична конференція*. (3-4 травня 2024, м. Ужгород). – Львів-Торунь : Liha-Pres, 2024. С.100–102. (0,22 друк. арк., з них 0,13 авторські).

17. Крупський А., Громова О., Котов В. Оптимізація веб-сайту для пошукових систем (seo) та його роль в цифровому маркетингу. *Перспективи стабільного економічного розвитку та економічної безпеки: світовий досвід та вітчизняні реалії*: міжнародна науково-практична конференція (8-9 грудня 2023 р., м. Запоріжжя). Львів-Торунь : Liha-Pres, 2023. С.182–184. (0,26 друк. арк., з них 0,14 авторські).

18. Крупський А. С., Громова О. Є. Адаптивно-компетентнісне забезпечення конкурентоздатності підприємства. *Підприємництво, торгівля, маркетинг: стратегії, технології та інновації [Електронний ресурс]*: тези доп. VI Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (27 травня 2023 р., м. Київ). Київ : Держ. торг.-екон. ун-т, 2023. С. 128–131. (0,24 друк. арк., з них 0,16 авторські).

19. Крупський А. С., Громова О. Є., Хитра О. В. Вплив маркетингових стратегій на конкурентоздатність підприємства. *The 14 th International scientific and practical conference «Modern science : innovations and prospects»* (16-18 October, 2022, Stockholm, Sweden). Stockholm, Sweden, 2022. С. 375–379. (0,22 друк. арк., з них 0,13 авторські).

Апробація результатів дисертаційної роботи

№ з/п	Тип конференції	Назва конференції	Місце і дата проведення	Тип участі
1.	Міжнародна науково-практична конференція	Синергія науки і бізнесу в повоєнному відновленні регіонів України	м. Ізмаїл, 8 листопада 2025 р.	Дистанційна
2.	Міжнародна науково-практична конференція	Економіка, облік, менеджмент і право в епоху цифровізації, глобалізації та сталого розвитку	м. Кропивницький, 29 жовтня 2025 р.	Дистанційна
3.	Міжнародна науково-практична конференція	Інноваційний розвиток економіки, фінансових систем та правового забезпечення: сучасні тренди та стратегічні орієнтири	м. Кременчук, 27 серпня 2025 р.	Дистанційна
4.	International Scientific and Practical Conference	Modernization of the Economy: Current Challenges and Strategic Development Guidelines	Boston, USA, 20 august 2025	Дистанційна
5.	Міжнародна науково-практична конференція	Сучасний стан економіки, фінансів, обліку і права та їх основні проблеми	м. Полтава, 30 жовтня 2024 р.	Дистанційна
6.	Міжнародна науково-практична конференція	Розвиток міжнародних економічних відносин в умовах глобальних викликів	м. Ужгород, 3-4 травня 2024 р.	Дистанційна
7.	Міжнародна науково-практична конференція	Перспективи стабільного економічного розвитку та економічної безпеки: світовий досвід та вітчизняні реалії	м. Запоріжжя, 8-9 грудня 2023 р.	Дистанційна
8.	Міжнародна науково-практична інтернет-конференція	Підприємництво, торгівля, маркетинг: стратегії, технології та інновації	м. Київ, 27 травня 2023 р.	Дистанційна
9.	The 14 th International scientific and practical conference	Modern science : innovations and prospects	Stockholm, Sweden, 16-18 october 2022	Дистанційна