

ФУНКЦІОНАЛЬНИЙ ПІДХІД ДО ПІДВИЩЕННЯ  
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ  
ВІТЧИЗНЯНОГО ПІДПРИЄМСТВА

## АНОТАЦІЯ

Актуальність роботи полягає у доцільності підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств у зв'язку із євроінтеграційними процесами, підписання угоди про зону вільної торгівлі з Канадою, а також членством в СОТ. Метою наукової роботи є формування методичних положень щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства на засадах використання функціонального підходу та інноваційної складової до ключових напрямків діяльності підприємства. Робота складається з трьох розділів. У першому розділі проаналізовано інструменти підвищення конкурентоспроможності та сформовано їх класифікацію, здійснено порівняльний аналіз функціонального, системного та ситуаційного підходу до підвищення конкурентоспроможності підприємства. У другому розділі обґрунтовано оптимальність застосування функціонального підходу до впровадження інноваційної складової для підвищення конкурентоспроможності підприємства. Разом із тим, зроблено акцент на основні напрями функціонування підприємства шляхом оцінювання їх ефективності з метою ідентифікування проблемних сфер. За результатами проведеного аналізу діагностується потенціал конкурентоспроможності підприємства та визначається доцільність використання функціонального підходу до впровадження інноваційної складової в проблемному напрямі діяльності. У третьому розділі на прикладі ПАТ «Дарниця» та ПАТ «Галичфарм» проводяться розрахунки за наведеною методикою та формуються рекомендації щодо впровадження інновацій для підвищення потенціалу конкурентоспроможності відповідного підприємства.

Ключові слова та словосполучення: конкурентоспроможність, функціональний підхід, інноваційний потенціал, методика Кайдзен, потенціал конкурентоспроможності.

## ЗМІСТ

Вступ.....	4
Розділ 1. Аналіз інструментів підвищення конкурентоспроможності .....	5
Розділ 2. Методичні положення щодо використання функціонального підходу до підвищення конкурентоспроможності підприємства.....	9
Розділ 3. Використання функціонального підходу до підвищення конкурентоспроможності на прикладі ПАТ «Дарниця» і ПАТ «Галичфарм»..	17
Висновки.....	20
Список використаних джерел.....	21
Додатки.....	24

## ВСТУП

В умовах економічного розвитку та глобалізаційних процесів важливою проблемою є підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства. Високого рівня конкурентоспроможності забезпечує успішну діяльність підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринках. В рамках євроінтеграційних процесів та підписання угоди про зону вільної торгівлі з Канадою, проблема підвищення конкурентоспроможності є актуальною для українських підприємств. Проте існує багато вагомих перешкод для підвищення конкурентоспроможності: застарілі технології на підприємствах, недостатнє фінансування, низька ділова активність, нечітке законодавство тощо. Тому для успішного виходу на зовнішні ринки українські підприємства повинні розвивати інноваційний потенціал. Відповідно актуальним питанням є удосконалення підходів до підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств на основі підвищення та розвитку їх інноваційного потенціалу.

Метою даної роботи є формування методичних положень щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства на засадах використання функціонального підходу та інноваційної складової до ключових напрямків діяльності підприємства. Тому завданнями є формування класифікації інструментів підвищення конкурентоспроможності підприємства та вибір найоптимальнішого з них, формування етапів функціонального підходу та їх деталізація, виокремлення та обґрунтування основних напрямів, за якими будуть здійснюватися наведені заходи, та формування послідовності проведення експрес-діагностики рівня конкурентоспроможності підприємства для виявлення недоліків та впровадження необхідних інновацій за кожним напрямом. У результаті формуються рекомендації щодо спрямування функціонального підходу на розробку та введення інновацій для подолання конкретних проблем діяльності підприємства за основними напрямками. Таким чином було отримано універсальний підхід для підвищення конкурентоспроможності підприємств на основі розвитку інноваційного потенціалу.

## РОЗДІЛ 1. АНАЛІЗУВАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

Підвищення конкурентоспроможності підприємства – складний процес, який потребує використання інструментів, які враховують як спеціалізацію окремого підприємства, так і рівень економічного розвитку та фази ділового циклу, у якій знаходиться країна. Одним і з перших науковців питання конкурентоспроможності розглянув М. Портер у праці «Конкурентні стратегії: техніка аналізу галузей та конкурентів» [1], що стало основою для подальших досліджень цієї тематики. Сучасні українські автори виділяють багато інструментів підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств [2,3,4], проте наразі не має чіткості у визначенні рівня конкурентоспроможності підприємства, ідентифікуванні інструментів підвищення конкурентоспроможності. Зважаючи на це, доцільно сформувавши класифікацію інструментів підвищення конкурентоспроможності вітчизняного підприємства з метою формування методики оцінювання його конкурентоспроможності (табл.1.1).

Табл.1.1

Класифікація інструментів підвищення конкурентоспроможності  
вітчизняного підприємства (сформовано на підставі [2,3,4])

Класифікаційна ознака	Види
За рівнем охоплення	– макрорівень – мікрорівень
За підходами	– функціональний – системний – процесійний
За методами	– модель конкурентних сил М. Портера – матриця BCG – SWOT-аналіз
За напрямками	– виробництво – працівники – фінанси – маркетинг

Продовження табл.1.1

За способами реалізації	<ul style="list-style-type: none"> <li>– аутсорсинг</li> <li>– контролінг</li> <li>– бенчмаркінг</li> </ul>
За повнотою охоплення інформації	<ul style="list-style-type: none"> <li>– податкового облік</li> <li>– управлінський облік</li> <li>– фінансовий облік</li> </ul>

Для вибору доцільних інструментів підвищення конкурентоспроможності вітчизняного підприємства необхідно проаналізувати їх за наведеними кваліфікаційними ознаками, навести їх переваги та недоліки, оцінити їх ефективність, зважаючи на рівень розвитку та фази ділового циклу України.

Для досягнення поставленої мети необхідно здійснювати заходи з підвищення конкурентоспроможності підприємств як на мікро-, так і на макрорівні. На рівні країни вцілому необхідно створити сприятливе середовище та підґрунтя для покращення введення бізнесу та підвищення інвестиційного клімату. Проте такі заходи потребують значних державних видатків та часу для їх реалізації. Відповідно на мікрорівні підвищення конкурентоспроможності повинне здійснюватися з врахуванням спеціалізації підприємства та особливостей його внутрішнього та зовнішнього середовищ функціонування. У такому випадку індивідуальний підхід кожного підприємства у рамках державної політики з підвищення конкурентоспроможності дасть змогу досягти найвищої результативності.

Доцільно розглянути переваги та недоліки існуючих підходів для підвищення конкурентоспроможності підприємства (табл.1.2).

Переваги та недоліки різних підходів до підвищення  
конкурентоспроможності підприємства (сформовано на підставі [2])

Підхід	Переваги	Недоліки
Функціональний	<ul style="list-style-type: none"> <li>– охоплює усі етапи управління підприємством</li> <li>– деталізує етапи управління</li> <li>– наявні механізми контролювання та регулювання</li> <li>– дає змогу здійснювати необхідні коригуючі заходи протягом усього процесу управління</li> <li>– чіткий розподіл функцій управління</li> <li>– висока ефективність управлінських рішень</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– вимагає значних затрат часу для прийняття управлінських рішень</li> <li>– відсутня деталізація конкретних напрямів функціонування підприємства</li> </ul>
Системний	<ul style="list-style-type: none"> <li>– усі елементи системи взаємопов'язані</li> <li>– дає змогу ефективно подолати наявні проблеми розглядаючи вхід, виробничо-господарську діяльність та вихід системи</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– складність застосування</li> <li>– важко визначити найважливіші підсистеми підприємства</li> <li>– доцільно використовувати для окремого напрямку</li> </ul>
Процесійний	<ul style="list-style-type: none"> <li>– орієнтованість на результат</li> <li>– швидкість реагування підприємства на зміну внутрішнього та зовнішнього середовища</li> <li>– орієнтація на контроль якості процесу, а не готової продукції</li> <li>– оптимізація організаційної структури</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– застосовується до конкретного напрямку діяльності підприємства</li> <li>– значні затрати часу на документальне оформлення процесів</li> </ul>

Оскільки основою підвищення конкурентоспроможності підприємства має стати розвиток його інноваційного потенціалу, що має здійснюватися на усіх етапах його діяльності, найоптимальнішим підходом є функціональний. Його універсальність полягає у тому, що дає змогу здійснювати необхідні заходи для досягнення поставлених цілей на усіх етапах управлінської діяльності підприємства, що означає докорінну перебудову системи управління у

заданому напрямі. Процесійний підхід доцільно застосовувати для підвищення рівня конкурентоспроможності окремого напрямку діяльності підприємства, наприклад підвищення якості виробництва. Системний підхід може використовуватись для переорієнтації складових системи на підвищення конкурентоспроможності за певним напрямом, спрявши створенню умов для цього у внутрішньому середовищі підприємства.

Наступна класифікаційна ознака ідентифікує методи підвищення конкурентоспроможності. Модель конкурентних сил М. Портера розглядає фактори конкурентоспроможності підприємства з точки зору зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства: фактори попиту; фактори виробництва та пропозиції; суперництво, структура та стратегія; суміжні та підтримуючі галузі [1]. Використання матриці BCG буде ефективним для підприємств, які працюють у сформованому конкурентному ринку, а також для великих підприємств, які орієнтовані на експорт. SWOT-аналіз є найбільш поширеним та універсальним методом оцінювання стану, потенціалу розвитку та конкурентоспроможності підприємства, оскільки розглядаються переваги та недоліки внутрішнього середовища та можливості та загрози зовнішнього середовища підприємства. Даний метод дає змогу виокремити пріоритетні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства враховуючи його можливості, та потреби, стан зовнішнього середовища.

За способом реалізації виділяють аутсорсинг, бенчмаркінг та контролінг [3]. Бенчмаркінг набув значного поширення закордоном, оскільки цей інструмент передбачає використання досвіду успішних компаній для досягнення та перевершення у майбутньому їхнього рівня конкурентоспроможності. Бенчмаркінг може розглядати підприємства вцілому, їхню продукцію, бізнес-процеси, стратегії тощо [5]. Ефективним інструментом підвищення конкурентоспроможності є аутсорсинг, який передбачає передачу підприємств другорядних бізнес-процесів професійним партнерам. Варто зазначити, що Україна має значний потенціал у напрямі розвитку аутсорсингу, а його активне використання підприємствами сприятиме підвищенню рівня



виробництва, якості продукції та оптимізації бізнес-процесів [6]. Наступним інструментом є контролінг, який передбачає підвищення рівня конкурентоспроможності у стратегічному та оперативному аспектах: вибір стратегії, визначення ринкової ніші, оцінювання перспектив розвитку тощо [7].

За повнотою охоплення інформації інструменти підвищення конкурентоспроможності поділяються на ті, які базуються на даних податкового, управлінського та фінансового обліку. Оскільки фінансовий облік охоплює інформацію про фінансовий стан підприємства, на його основі можна оцінити стан та ефективність виробничої, фінансової та інвестиційної діяльності підприємства. На основі інформації управлінського обліку можна оцінити якість прийнятих управлінських рішень та більш ґрунтовно провести економічну діагностику виробництва за видами продукції та собівартістю. На основі отриманої інформації підприємство може провести оптимізацію витрат, що впливає на рівень конкурентоспроможності продукції. Податковий облік визначає базу оподаткування, що дозволяє контролювати та регулювати діяльність підприємства фіскальними органами [8]. Тому для діагностики конкурентоспроможності підприємства доцільно використовувати дані фінансового обліку, оскільки дана інформація найповніше охоплює основні напрями діяльності підприємства.

Для розвитку підприємства доцільним є виокремлення напрямів, за якими будуть здійснюватись заходи із підвищення його конкурентоспроможності. Дані напрями включають у себе виробництво, працівники, фінанси та маркетинг. Таким чином підвищення конкурентоспроможності буде спрямоване не лише на вдосконалення продукції чи послуг, а на розвиток підприємство в цілому.

## РОЗДІЛ 2.МЕТОДИЧНІ ПОЛОЖЕННЯ ЩОДО ВИКОРИСТАННЯ ФУНКЦІОНАЛЬНОГО ПІДХОДУ ДО ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Проведений в попередньому розділі аналіз, засвідчує, що для підвищення конкурентоспроможності вітчизняного підприємства найоптимальнішим є функціональний підхід до впровадження інноваційної складової за напрямками виробництво, працівники, фінанси та маркетинг. Розглянемо етапи використання функціонального підходу для підвищення конкурентоспроможності підприємства (рис.2.1).



Рис.2.1. Етапи підвищення конкурентоспроможності підприємства

На етапі стратегічного планування діяльності підприємства необхідно розробити стратегію, спрямовану на підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі розвитку та підвищення інноваційного потенціалу. Для цього має бути здійснений аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, сформовані заходи для подолання перешкод реалізації інновацій та вибір оптимальної стратегії. Вибір стратегії залежить від типу інновацій, які планує здійснювати підприємство: захисні, наступальні, базові, імітаційні тощо. Безпосередньо тип інновацій залежить від спеціалізації та стадії розвитку окремого підприємства. Враховуючи особливості інноваційної інфраструктури України насамперед підприємствам необхідно впроваджувати базові [9] інновації для проведення модернізації напрямів функціонування підприємства, та на їх основі проводити поступове вдосконалення та створення нових інновацій. Варто зазначити, що Україна посідає середні позиції [10] у міжнародних рейтингах конкурентоспроможності та підвищує свої позиції, що є потужним рушієм для створення інновацій та нарощення інноваційного потенціалу. На етапі оперативного планування потрібно сформулювати кошторис для фінансування заходів з підвищення конкурентоспроможності.

Організування підвищення конкурентоспроможності полягає у створенні підрозділів спрямованих на підвищення його інноваційного потенціалу підприємства. Насамперед це інноваційний відділ, який буде оцінювати доцільність та можливості введення інновацій, а також безпосередньо розробляти та тестувати інновації для усунення наявних проблем та збоїв на підприємстві. Даний структурний підрозділ є актуальним для більшості підприємств, незалежно від їх спеціалізації. Це пов'язано з різноманіттям інновацій, які поділяються за сферою застосування на науково-технічні, технологічні, економічні, організаційно-управлінські, юридичні, екологічні та соціокультурні [9]. Для промислових підприємств доцільним є створення науково-дослідних лабораторій та конструкторських бюро, завданням яких є пошук способів зменшення собівартості та підвищення якості продукції, шляхом розробки нових способів виробництва та видів продукції.

Оскільки основним джерелом інновацій є працівники підприємства, необхідно впровадити ефективну систему мотивування, наприклад, японську методику Кайдзен. Дана методика передбачає поступове вдосконалення робочого місця, працівника, виробництва та підприємства. Варто зазначити, що західний підхід «вверх-вниз» є подібним до методики Кайдзен, проте менш ефективним за рахунок радикальних змін та великих стрибків у введенні інновацій [11]. У методиці Кайдзен введення інновацій різного характеру відбувається поступово та відбувається безперервно, що має більшу результативність порівняно з західним підходом. Мотивування працівників на основі даної методики полягає у матеріальній винагороді за пропозиції ефективних нововведень та активній участі у розробці та введенні інновацій. Активне залучення працівника до вдосконалення та змін в управлінні підприємством та відповідна мотиваційна винагорода є безпосередніми рушіями інноваційного процесу на підприємстві. Методика Кайдзен активно застосовується українськими підприємствами, зокрема був створений Кайдзен Клуб, громадська організація, яка допомагає впровадженню даної методики на вітчизняних підприємствах [12].

Для контролювання підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства на основі розвитку інноваційного потенціалу необхідне створення центру відповідальності підвищення конкурентоспроможності. Контроль має здійснюватися за напрямками цільового використання коштів та доцільності та ефективності впроваджуваних інновацій на підприємстві. Крім цього доцільно проводити діагностику динаміки рівня конкурентоспроможності за економічними показниками обраних напрямів, для визначення результативності впроваджених інновацій. Це дозволить здійснювати ефективне регулювання на всіх етапах функціонального підходу.

Підвищення конкурентоспроможності вітчизняного підприємства має охоплювати усі етапи функціонування, а також напрями його діяльності. Тому необхідно навести та охарактеризувати основні напрями функціонування (рис.2.2). Наведені чотири напрями формують конкурентоспроможність

оскільки охоплюють основні сфери діяльності та сприяють розвитку інноваційного потенціалу підприємства .

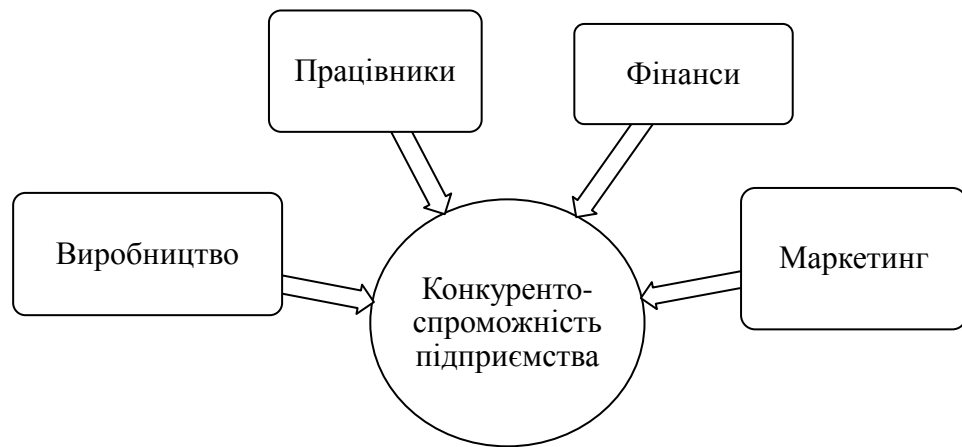


Рис.2.2. Напрями, що формують конкурентоспроможність підприємства

Підвищення конкурентоспроможності виробництва передбачає введення інновацій, спрямованих на покращення якості продукції або наданих послуг. Ефективним інструментом підвищення конкурентоспроможності є його працівники. Для підвищення їх продуктивності та інноваційного потенціалу доцільним інструментом є інтелектуалізація людського капіталу. Інтелектуалізація людського капіталу – заходи з підвищення академічної та професійної освіти та підготовки населення для досягнення економічного та соціального ефекту. Таким чином, за Г. Беккером [13] та Дж. Мінцером [14] ефективною складовою інтелектуалізації є навчання на місці праці, оскільки витрати на навчання покриваються у майбутньому за рахунок приросту продуктивності їхньої праці. Крім цього навчання та розвиток працівників дає змогу підвищити інноваційний потенціал підприємства для подальшого підвищення конкурентоспроможності. На більшості вітчизняних підприємств функціонують неналагоджені фінансові потоки, результатом чого є незадовільні показники рентабельності та ліквідності. Тому необхідно провести оптимізацію фінансів підприємства з метою спрямування частини коштів на інноваційну діяльність. Розвиток та модернізація маркетингу підприємства

сприятиме виробництву затребуваної продукції або послуг, а також спрямуванню інновацій у необхідних для цього напрямках.

Для оцінювання ефективності та доцільності введення інновацій у певному напрямі функціонування доцільно проводити діагностику потенціалу конкурентоспроможності підприємства. Для цього необхідно сформувати систему показників діяльності підприємства, які будуть відповідати та поєднувати обрані напрями підвищення конкурентоспроможності (табл.2.1).

Табл. 2.1

Індикатори експрес-діагностики рівня конкурентоспроможності підприємства (сформовано на підставі [15,16,17,18,19])

Напрямок	Показник	Формула для розрахунку	Економічний зміст для підвищення конкурентоспроможності
Виробництво	Витрати на 1 грн вартості товарів (послуг)	$V_{\text{на 1 грн прод.}} = \frac{ОВ}{ЧД}$ , де ОВ – операційні витрати ЧД – чистий дохід від реалізації товарів (послуг)[18, с.192-193]	Характеризує обсяг операційних витрат на 1 грн вартості продукції, що безпосередньо впливає на ціну продукції
	Фондовіддача	$ФВ = \frac{ЧД}{ОФ}$ , де ОФ – середньорічна вартість основних фондів[15, с.55]	Демонструє ефективність використання основних фондів
	Матеріаловіддача	$МВ = \frac{ЧД}{М}$ , де М – матеріальні витрати[15, с.87]	Демонструє ефективність використання матеріалів
	Рентабельність реалізованої продукції	$РВ = \frac{ЧП}{ЧД} \times 100\%$ , де ЧП – чистий прибуток[18, с.106]	Характеризує прибутковість реалізованої продукції
Працівники	Віддача від заробітної плати	$V_{\text{зп}} = \frac{ЧД}{ЗП}$ , де ЗП – витрати на оплату праці[18, с.192-193]	Характеризує обсяг продукції виготовленої одним працівником – ефективність його праці
	Трудомісткість	$T_m = \frac{Ч}{ЧД}$ , де Ч - середньооблікова кількість працівників[15, с.32]	Характеризує витрати праці на виробництво продукції підприємства
	Коефіцієнт плинності кадрів	$K_{\text{пл}} = \frac{Ч_{\text{зв}}}{Ч}$ , де Ч <sub>зв</sub> – кількість працівників звільнених за власним бажанням, за порушення трудової дисципліни тощо[18, с.152]	Характеризує кількість звільнених працівників за власним бажанням чи за порушення дисципліни

Продовження табл.2.1

Фінанси	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$K_{\text{абс.лікв.}} = \frac{\Gamma}{\text{ПЗ}}$ , де Г - гроші та їх еквіваленти ПЗ – поточні зобов'язання [15, с.203]	Характеризує здатність підприємства погасити поточні зобов'язання за рахунок грошових коштів
	Рентабельність активів	$R_A = \frac{\text{ЧП}}{A}$ , де А – середньорічна вартість активів	Характеризує прибутковість наявних активів
	Рентабельність власного капіталу	$R_K = \frac{\text{ЧП}}{\text{ВК}}$ , де ВК – середньорічна вартість власного капіталу [18, с.103]	Характеризує прибутковість власного капіталу
	Коефіцієнт оборотності власного капіталу	$K_{\text{ок}} = \frac{\text{ЧД}}{\text{ВК}}$	Характеризує кількість оборотів, що здійснює власний капітал за операційний цикл
	Коефіцієнт оборотності активів	$K_{\text{оа}} = \frac{\text{ЧД}}{A}$ , [15, с.204]	Характеризує кількість оборотів, що здійснюють активи за операційний цикл
	Коефіцієнт автономії	$K_A = \frac{\text{ВК}}{П}$ , де П – сума пасивів [18, с.281]	Характеризує частку власного капіталу у структурі пасивів
	Коефіцієнт фінансової стійкості	$K_{\text{ФС}} = \frac{\text{ВК} + \text{ДЗ}}{П}$ , де ДЗ – довгострокові зобов'язання	Характеризує здатність підприємства підтримувати платоспроможність у довгостроковому періоді
Маркетинг	Ефективність витрат на збут	$E_P = \frac{\text{ЧП}}{\text{ВЗ}}$ , де ВЗ – обсяг витрат на збут	Характеризує ефективність витрат на збут
	Частка витрат на збут в структурі витрат	$\text{Ч}_{\text{вз}} = \frac{\text{ВЗ}}{\text{ОВ}}$ , де ОВ- обсяг операційних витрат	Демонструє обсяг витрат на збут у структурі операційних витрат
	Частка ринку	$\text{Ч}_p = \frac{\text{ЧД}}{\text{ВГ}}$ , де ВГ – обсяг виробництва галузі [19, с.33]	Характеризує обсяг реалізації продукції підприємства на ринку
	Ефективність витрат на рекламу	$E_P = \frac{\text{ЧП}}{\text{ВР}}$ , де ВР – обсяг витрат на рекламу	Характеризує ефективність витрат на рекламу

Зважаючи на теорію економічного аналізу та попередні дослідження [17,18,19, 20, 21, 22], рівень конкурентоспроможності підприємства доцільно розраховувати як суму добутків інтегрального показника по кожному напрямку, зваженого відповідно до його вагомості для підприємства:

$$P_K = \sum_{i=1}^n N_i * w_i, \text{ де} \quad (1.1)$$

$P_K$  – рівень конкурентоспроможності підприємства;

$N_i$  – інтегральний показник і-того напрямку функціонування підприємства;

$w_i$  – ваговий коефіцієнт інтегральний показник і-того напрямку функціонування підприємства;

$n$  – кількість напрямів функціонування підприємства.

У свою чергу інтегральний показник і-того напрямку функціонування підприємства розраховується як середнє геометричне з добутків квадратів значень індикаторів за кожним напрямом, оскільки вплив показників має мультиплікативний характер :

$$N_i = \sqrt[m]{\prod_{j=1}^m (I_j)^2}, \text{ де} \quad (1.2)$$

$N_i$  – інтегральний показник і-того напрямку функціонування підприємства;

$I_j$  – j-тий індикатор, який характеризує і-тий напрям функціонування підприємства;

$m$  – кількість індикаторів, які характеризують і-тий напрям функціонування підприємства.

Варто зазначити, що вагові коефіцієнти та набір індикаторів для кожного напрямку діяльності підприємства мають визначатися зважаючи на спеціалізацію досліджуваного підприємства. Вагові коефіцієнти та індикатори доцільно визначати експертним способом шляхом анкетування (Додаток А). Сума вагових коефіцієнтів має дорівнювати одиниці.

Для визначення відносного рівня конкурентоспроможності необхідно порівняти рівні конкурентоспроможності двох підприємств. Таким чином можна виявити недоліки діяльності кожного та сформулювати висновки щодо необхідних інновацій для підвищення конкурентоспроможності досліджуваного підприємства на основі функціонального підходу. Таким чином потенціал конкурентоспроможності в рамках функціонального підходу формується за рахунок налагодженості та ефективності кожного напрямку функціонування підприємства.



**РОЗДІЛ 3. ВИКОРИСТАННЯ ФУНКЦІОНАЛЬНОГО ПІДХОДУ  
ДО ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ НА ПРИКЛАДІ ПАТ  
«ДАРНИЦЯ» ТА ПАТ «ГАЛИЧФАРМ»**

Для проведення експрес-діагностики рівня конкурентоспроможності основі функціонального підходу за окремими напрямками діяльності необхідно обрати два підприємства з однаковою спеціалізацією, наприклад, ПАТ «Дарниця» та ПАТ «Галичфарм». Досліджувані підприємства є провідними фармацевтичними компаніями України, для яких проблема інноваційного розвитку є необхідною передумовою виробництва якісної фармацевтичної продукції. Наведемо основні абсолютні показники діяльності досліджуваних підприємств станом на 2016 р., необхідні для розрахунків (табл.3.1).

Табл.3.2

Основні абсолютні показники діяльності ПАТ «Дарниця» та ПАТ  
«Галичфарм» станом на 2016 р. (сформовано на підставі [23])

Абсолютний показник	Підприємство	
	ПАТ «Дарниця»	ПАТ «Галичфарм»
Чистий дохід від реалізації, тис.грн	2130758	1221712
Чистий прибуток, тис.грн	341117	62096
Витрати на збут	368621	156194
Операційні витрати, тис.грн	1920770	873721
Матеріальні витрати, тис.грн	946532	946532
Витрати на оплату праці, тис.грн	161375	141846
Середньорічна вартість основних фондів, тис. грн	577161	153215
Середньорічна вартість оборотних активів, тис.грн	1612264	942510
Середньорічний обсяг грошей та їх еквівалентів, тис.грн	36828	20966,5
Середньорічна вартість активів, тис.грн	2496504	1420164
Середньорічний обсяг власного капіталу, тис.грн	1900873	427478
Середньорічний обсяг довгострокових зобов'язань, тис.грн	7582	60738
Середньорічний обсяг поточних зобов'язань, тис.грн	588049	931948
Середньорічна вартість пасивів, тис.грн	2496504	1420164
Середньоспискова кількість працівників, ос.	869	1066

Обсяг виробництва фармацевтичної галузі в Україні за 2016 р. становить 25028500 тис. грн. [24].

Зважаючи на обмеженість інформаційної бази розраховуємо основні індикатори діяльності та рівні конкурентоспроможності за розробленою методикою ПАТ «Дарниця» та ПАТ «Галичфарм» за 2016 р. (табл.3.2).

Табл.3.2

Індикатори діяльності ПАТ «Дарниця» та ПАТ «Галичфарм» за 2016 р.

Напряма його вагомість ( $N_i, w_j$ )	Індикатори	Підприємство	
		ПАТ «Дарниця»	ПАТ «Галичфарм»
1. Виробництво (0,35)	Витрати на 1 грн вартості товарів (послуг)	0,901	0,715
	Фондовіддача	3,692	7,974
	Матеріаловіддача	2,251	1,291
	Рентабельність реалізованої продукції	0,160	0,051
$N_1$		1,046	0,782
2. Працівники (0,3)	Рентабельності заробітної плати	2,114	0,438
	Трудомісткість	0,00041	0,00087
$N_2$		0,029	0,020
3. Фінанси (0,25)	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,063	0,022
	Рентабельність активів	0,137	0,044
	Рентабельність власного капіталу	0,179	0,145
	Коефіцієнт оборотності власного капіталу	1,121	2,858
	Коефіцієнт оборотності активів	1,322	1,296
	Коефіцієнт автономії	0,761	0,301
	Коефіцієнт фінансової стійкості	0,764	0,344
$N_3$		0,388	0,246
4. Маркетинг (0,1)	Ефективність витрат на збут	0,925	0,398
	Частка витрат на збут	0,192	0,179
	Частка ринку	0,085	0,049
$N_4$		0,247	0,151
$P_K$		0,497	0,356

Вагомості напрямів обиралися зважаючи на особливості фармацевтичного підприємства. Найбільшу вагомість – 0,35, має виробництво, оскільки найважливішими параметрами є обсяг реалізації та якість продукції. Для виробництва якісної продукції необхідні висококваліфіковані працівники тому вагомість напряму дорівнює 0,3. Маркетинг має найменше значення вагомості,

оскільки фармацевтична продукція має постійні точки збуту – широка мережа аптек.

За наведеною методикою рівень конкурентоспроможності ПАТ «Дарниця» становить 0,497, а ПАТ «Галичфарм» - 0,356. Тому доцільно проаналізувати отримані результати для кожного підприємства за обраними напрямками. ПАТ «Галичфарм» має нижчі витрати на 1 грн. вартості на одиницю продукції та вищий рівень фондівіддачі, проте нижчий матеріаловіддачі та рентабельності реалізації продукції порівняно з ПАТ «Дарниця». Тому функціональний підхід має спрямовуватись на розробку та введення інновацій щодо оптимізації використання матеріальних ресурсів для виробництва продукції.

За напрямом працівники ПАТ «Галичфарм» має нижчий рівень рентабельності заробітної плати та більший трудомісткості. Тому для підвищення вмотивованості працівників необхідно ввести нові способи винагороди за методикою Кайдзен за пропозиції щодо покращення використання матеріальних запасів. Крім цього такі заходи сприятимуть зменшенню трудомісткості виготовленої продукції.

За фінансовими показниками ПАТ «Галичфарм» також має нижчі показники порівняно з ПАТ «Дарниця». Показник абсолютної ліквідності є незадовільним для обох досліджуваних підприємств, оскільки є значно меншим за нормативне значення, яке становить від 0,2 до 0,35 [15, с. 203]. Зокрема значною проблемою для ПАТ «Галичфарм» є низькі значення коефіцієнтів автономії та фінансової стійкості. Тому для підвищення рівня конкурентоспроможності ПАТ «Галичфарм» необхідно спрямувати функціональний підхід для оптимізації структури власного та позиченого капіталу. Витрати на збут у ПАТ «Галичфарм» є менш ефективними за витрати ПАТ «Дарниця», при майже однаковій їх частці у структурі витрат, тому у рамках функціонального підходу інновації є доцільними у напрямі зменшення транспортних витрат та збільшення витрат на рекламу тощо. Наведені заходи допоможуть збільшити частку ринку ПАТ «Галичфарм».

## ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження було сформовано методичні положення щодо використання функціонального підходу до підвищення конкурентоспроможності вітчизняного підприємства на основі включення інноваційної складової. Було проведено класифікацію інструментів підвищення конкурентоспроможності підприємства, що дозволяє обрати оптимальний для конкретного випадку враховуючи особливості підприємства. Для підвищення конкурентоспроможності вітчизняного підприємства оптимальним було обрано функціональний підхід, оскільки даний інструмент дозволяє здійснювати необхідні заходи на всіх етапах управління підприємства. Крім цього важливим аспектом є застосування функціонального підходу за основними напрямками функціонування підприємства для розвитку інноваційного потенціалу, що є основою підвищення конкурентоспроможності вітчизняного підприємства. Тому етапи функціонального підходу включають планування та організування відповідних структур на підприємстві, мотивування працівників за допомогою методики Кайдзен шляхом їх залучення до розробки інноваційних рішень, та контролювання за допомогою центру відповідальності та проведення діагностики рівня конкурентоспроможності.

Для проведення експрес-діагностики було запропоновано перелік індикаторів, за основними напрямками функціонування підприємства. На основі наведених індикаторів визначається рівень конкурентоспроможності підприємства. Тому на прикладі ПАТ «Галичфарм» та ПАТ «Дарниця» було визначено рівні їхньої конкурентоспроможності та визначено способи підвищення ефективності напрямів функціонування за допомогою відповідних інновацій, які мають реалізовуватись у рамках функціонального підходу. Сформовані методичні положення дають змогу підвищувати інноваційний потенціал підприємства на усіх етапах його управлінської діяльності, та за допомогою проведення діагностики визначати необхідні інновації для розвитку відповідного напрямку функціонування підприємства.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Porter, Michael E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors / Michael E. Porter. – New York: Free Press, 1980 – 422 p.
2. Гвоздь М.Я., Мицько В.І. Проблеми та переваги використання процесного підходу до управління машинобудівними підприємствами / М.Я. Гвоздь, В.І. Мицько. // Вісник Національного університету "Львівська політехніка", № 811 : Логістика. – 2014 – С.56-62
3. Латишев К.О. Інструменти підвищення конкурентоспроможності машинобудівного підприємства / К.О. Латишев. // Економічний аналіз, Т.14, №3. – 2013. – С. 101-107
4. Мельничук Л.С., Хізніченко О.О. Шляхи підвищення конкурентоспроможності українських підприємств / Л.С. Мельничук, О.О. Хізніченко. // Наукові праці: Науково-методичний журнал. Економіка. – Миколаїв : Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2016. – С.102-105.
5. Сиротинська Н.М. Види інновацій підприємств промисловості/ Н.М. Сиротинська.// Вісник Національного університету "Львівська політехніка". – № 727: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – 2012. – С.314-319
6. Юринець З. В. Інновації стратегії в системі підвищення конкурентоспроможності економіки України : дис. канд. ек. наук : 08.00.03 / Юринець З. В. – Львів, 2016. – 519 с.
7. Івахненко С. В. Інформаційні технології в організації бухгалтерського обліку та аудиту [Електронний ресурс] / С. В. Івахненко // К: Знання-Прес. – 2008. – Режим доступу до ресурсу: [http://pidruchniki.com/19240701/buhgalterskiy\\_oblik\\_ta\\_audit/podil\\_buhgalterskogo\\_obliku\\_finansoviy\\_upravlinskiy\\_podatkoviy](http://pidruchniki.com/19240701/buhgalterskiy_oblik_ta_audit/podil_buhgalterskogo_obliku_finansoviy_upravlinskiy_podatkoviy).
8. Карась Е. Використання філософії «Кайзен» як сучасної практики в управлінні підприємством / Е. Карась// Вісник Національного університету "Львівська політехніка". – № 690 : Логістика. – 2010. - С. 599–603.
9. КАЙДЗЕН Клуб в Україні. [Електронне джерело]: офіційний сайт КАЙДЗЕН

- Клубу. – Режим доступу до ресурсу: <http://www.kaizenclub.com.ua/>
10. Becker G.S. [Investment in Human Capital: A Theoretical Analysis](#) / G.S. Becker. / - Journal of Political Economy, 1962. – Vol.70, No.5, Part 2 – pp.9-49.
  11. Mincer J. Human Capital Responses to Technological Change in the Labor Market/ J. Mincer. – Cambridge: National Bureau of Economic Research, 1989 – 31 p.
  12. Бойчик І.М. Економіка підприємства: нав.посіб./ І.М. Бойчик, П.С. Харів, М.І. Холчан . – Львів: Видавництво «СПОЛОМ», 2000. – 212 с.
  13. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г., Петришин Н.Я., Ноджак Л.С., Скибінський О.С. Соціально – економічна діагностика в умовах глобалізації. / О.Є.Кузьмін, О.Г. Мельник, Н.Я. Петришин, Л.С. Ноджак, О.С. Скибінський. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2012 – 284с.
  14. Загородній А.Г. Основи теорії економічного аналізу: навч. посіб. / А.Г. Загородній, Г.І. Кіндрацька, З.О. Коваль, О.І. Тивончук./ Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2012. - 328 с.
  15. Коробов М.Я. Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємств: навч. посіб / М.Я. Коробов. – Київ:Т-во «Знання», КОО, 2002. – 294 с.
  16. Савчук А. Ефективність маркетингової діяльності підприємств / А. Савчук. // Вісник КНТЕУ. - №5, 2015. – С.27-38.
  17. Управління конкурентоспроможністю підприємства [Електронний ресурс] / [С. М. Клименко, Т. В. Омеляненко, Д. О. Барабась та ін.] // КНЕУ. – 2006. – Режим доступу до ресурсу: <http://posibniki.com.ua/post-metodiki-ocinyuvannya-konkurentospromozhnosti-pidpriemstva>.
  18. Маслак О. І. Визначення рівня конкурентної переваги машинобудування на засадах забезпечення розвитку його економічного потенціалу [Електронний ресурс] / О. І. Маслак, Л. А. Квятковська, О. О. Безручко // Ефективна економіка. – 2014. – Режим доступу до ресурсу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3174>.
  19. Головань О.Л. Метод розрахунку інтегральної конкурентоспроможності підприємства / О.Л. Головань. // Інтелект ХХІ. - 2014. - № 2. – С.41-47.

20. Фінансова звітність ПАТ «Дарниця» та ПАТ «Галичфарм» / [Електронне джерело]: офіційний сайт Національного депозитарію України. – Режим доступу: <https://smida.gov.ua/>
21. Виробництво промислової продукції за видами за 2016 рік / [Електронне джерело]: офіційний сайт Державної служби статистики України.– Режим доступу:<http://www.ukrstat.gov.ua/>

### Анкета для експертного опитування

Шановні експерти! З метою підвищення конкурентоспроможності просимо відповісти на наведені нижче запитання.

1. Просимо провести рейтингування напрямів діяльності підприємства за їх вагомістю для за шкалою від 1 до 4, де 1 – найбільша вагомість, 4 – найменша вагомість.

Напрямок	Вагомість (від 1 до 4)
Виробництво	
Працівники	
Фінанси	
Маркетинг	

2. Просимо оцінити ефективність функціонування напрямів діяльності підприємства порівняно з конкурентами в відповідній галузі за шкалою від 1 до 10, де 1 – найнижча оцінка, 10 – найбільша оцінка.

Напрямок	Оцінка				
	1	2	3	4	5
Виробництво					
Працівники					
Фінанси					
Маркетинг					

3. Просимо навести від 3 до 5 бізнес-індикаторів, які характеризують кожен з напрямів функціонування.

№ з/п	Напрями			
	Виробництво	Працівники	Фінанси	Маркетинг
1				
2				
3				
4				
5				

Дякуємо за Ваші відповіді!