

## АНОТАЦІЯ

**Актуальність:** Діяльність сучасних підприємств пов'язується із необхідністю підвищувати конкурентні переваги та закріплювати власні конкурентні позиції в жорсткому конкурентному середовищі. Одним із чинників забезпечення вказаного є ресурсний чинник, оскільки саме за рахунок ефективного використання ресурсного потенціалу у виробничому процесі можливим є досягнення цінових, екологічних, технологічних та інноваційних конкурентних переваг.

**Мета:** Метою є вироблення теоретичних положень та практичних рекомендацій щодо розробки ресурсної стратегії розвитку підприємства в контексті забезпечення його конкурентоспроможності.

**Завдання:** обґрунтувати об'єктивну необхідність розробки ресурсної стратегії підприємства в рамках забезпечення його конкурентоспроможності, окреслити сутність конкурентоспроможності підприємства, визначити чинники її забезпечення, теоретично обґрунтувати роль ресурсної стратегії у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства; оцінити ресурсний потенціал та конкурентні позиції ТОВ «ОСП Корпорація Ватра»; розробити рекомендації щодо удосконалення механізму формування ресурсної стратегії ТОВ «ОСП Корпорація Ватра» з позиції забезпечення його конкурентоспроможності.

**Використана методика дослідження:** В процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи наукового пізнання, а саме: узагальнення та абстрагування; порівнянь; компаративного аналізу; структурного аналізу; експертного опитування; SWOT – аналізу; техніко-економічних розрахунків; математичної статистики, моделювання.

**Загальна характеристика роботи:** робота містить 32 сторінки, 6 таблиць, 7 рисунків, список використаних джерел із 31 найменування.

**Ключові слова:** стратегія, ресурси, конкурентоспроможність підприємства, ресурсна стратегія.

# Конкурсна робота

на тему:

Ресурсна стратегія управління підприємством в контексті забезпечення його  
конкурентоспроможності  
під шифром  
**«Економічна конкуренція»**

зі спеціальності «Управління у сфері економічної конкуренції»

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
1. Ресурсна стратегія управління підприємством як інструмент забезпечення його конкурентоспроможності .....	6
2. Оцінка ресурсного потенціалу підприємства з позиції забезпечення його конкурентоспроможності .....	13
3. Удосконалення механізмів формування ресурсної стратегії підприємства в контексті забезпечення його конкурентоспроможності.....	22
Висновки.....	29
Список використаних джерел.....	30

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Діяльність сучасних підприємств пов'язується із необхідністю підвищувати конкурентні переваги та закріплювати власні конкурентні позиції в жорсткому ринковому середовищі. Одним із чинників забезпечення вказаного є ресурсний чинник, оскільки саме за рахунок ефективного використання ресурсного потенціалу у виробничому процесі можливим є досягнення цінових, екологічних, технологічних та інноваційних конкурентних переваг.

Теоретичному обґрунтуванню та практичному застосуванню різних аспектів формування стратегії підприємства в контексті забезпечення його конкурентоспроможності присвятили свої праці такі вітчизняні та зарубіжні науковці, як: М. Амстронг, Г. Мінцберг, І. Ансофф, Балабанова Л.В., А. Мескон, Кузьменко О.В., Краснокутська Н.С., Сластяникова А.І., Муляр Т.С., Кудіна О.М., Р.А. Фатхутдинов та інші. Однак, незважаючи на певний науковий інтерес щодо досліджуваної проблематики, питання дослідження ресурсної стратегії управління підприємством в контексті підвищення його конкурентоспроможності потребує додаткового вивчення.

**Метою наукової роботи** є вироблення теоретичних положень та практичних рекомендацій щодо розробки ресурсної стратегії розвитку підприємства в контексті забезпечення його конкурентоспроможності.

Для досягнення цієї мети представлені та успішно вирішені такі **завдання**:

- обґрунтовано об'єктивну необхідність розробки ресурсної стратегії підприємства в рамках забезпечення його конкурентоспроможності;
- окреслено сутність конкурентоспроможності підприємства, визначено чинники її забезпечення, теоретично обґрунтовано роль ресурсної стратегії у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства;
- проведена комплексна оцінка ресурсного потенціалу та конкурентних позицій ТОВ «ОСП Корпорація Ватра»;

- розроблено рекомендації щодо удосконалення механізму формування ресурсної стратегії ТОВ «ОСП Корпорація Ватра» з позиції забезпечення його конкурентоспроможності.

**Об'єктом дослідження** є процес розробки ресурсної стратегії підприємства в контексті забезпечення його конкурентоспроможності.

**Предметом дослідження** виступають теоретичні, методичні та практичні аспекти реалізації управлінських рішень в питаннях формування ресурсної стратегії підприємства, спрямованої на підвищення його конкурентоспроможності.

**Методи дослідження.** В процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи наукового пізнання, а саме: узагальнення та абстрагування; порівнянь; компаративного аналізу; структурного аналізу; експертного опитування; SWOT – аналізу; техніко-економічних розрахунків; математичної статистики, моделювання.

Інформаційно-аналітичну базу дослідження склали прийняті законодавчі та нормативно-правові акти України з питань конкуренції, офіційні статистичні дані, аналітичні матеріали наукових інститутів та центрів, дослідження вітчизняних і зарубіжних вчених, фахова література, матеріали практичної діяльності ТОВ «ОСП Корпорація Ватра».

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає у теоретико-методичному обґрунтуванні та практичному вирішенні комплексу питань, пов'язаних з удосконаленням процесу формування ресурсної стратегії підприємства в контексті підвищення його конкурентоспроможності. Основні положення наукової новизни результатів дослідження полягають у наступному:

*удосконалено:*

- процедурні аспекти формування ресурсної стратегії підприємства як сукупності етапів та процедур щодо досягнення конкурентних переваг;

- теоретико-методичні засади формування ресурсної стратегії управління підприємством з позиції забезпечення його конкурентоспроможності;

- класифікацію ресурсів підприємства з позиції їх впливу на конкурентоспроможність підприємства.

*набули подальшого розвитку:*

- методика оцінки ресурсного потенціалу підприємства з позиції забезпечення його конкурентоспроможності на основі збалансованої системи показників;

- трактування категорій «конкурентоспроможність» та «ресурсна стратегія»;

- систематизація портфелю ресурсних стратегій, який доцільно використовувати у процесі формування ресурсної стратегії підприємства з позиції забезпечення його конкурентоспроможності.

**Практичне значення результатів досліджень** полягає у виробленні практичних рекомендації щодо формування ресурсної стратегії з урахуванням чинників нестабільного зовнішнього середовища та удосконалення технологій управління конкурентоспроможністю ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА», а також рекомендації щодо використання інструментарію моніторингу конкурентного середовища та розроблення збалансованої системи показників у процесі розробки ресурсної стратегії, про що свідчить довідка про впровадження результатів наукової студентської роботи в практику діяльності ТОВ «ОСП Ватра» від 5.12.2018 № 624.

**Апробація результатів наукової роботи.** Окремі висновки та положення наукової роботи доповідалися та обговорювалися на засіданнях наукового гуртка кафедри та на III Міжнародній студентській науково-практичній конференції «Актуальні проблеми вітчизняної економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі» (Тернопіль, ТНЕУ, 15 листопада 2018 року).

# 1. РЕСУРСНА СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

В умовах нестабільності зовнішнього середовища, зумовленого впливом глобалізаційних процесів, а також активною конкурентною боротьбою підприємств одним із вагомих чинників забезпечення конкурентоспроможності виступає ресурсний чинник. Так, забезпеченість ресурсами та ефективність їхнього використання може впливати на формування різних складових конкурентоспроможності підприємства, а саме: сприяти підвищенню якості продукції і забезпеченню, на цій основі, конкурентоспроможності за рахунок активізації використання технологічних та інформаційних ресурсів; забезпеченню зниження витрат ресурсів у технологічному процесі за рахунок його інноватизації дозволить забезпечити підприємству зниження собівартості створюваної продукції і на цій основі конкурувати за ціновими перевагами; забезпечення зниження викидів шкідливих речовин в атмосферу та використання у виробничому процесі екологічно-чистих ресурсів може сприяти підприємству забезпечити екологічну складову конкурентоспроможності; активізація використання підприємством інформаційних та технологічних ресурсів забезпечує підвищення інноваційної та технологічної основ конкурентоспроможності підприємства. За цих умов актуалізується проблема забезпечення максимальної гнучкості та адекватної реакції на зміни ринкової кон'юнктури і умов їхнього функціонування для забезпечення концентрації ресурсів на досягненні максимально можливого рівня конкурентних переваг, що можливо забезпечити за рахунок розроблення ресурсної стратегії підприємства.

В ході проведення наукового дослідження, об'єктом якого виступає процес формування ресурсної стратегії підприємства в контексті забезпечення його конкурентоспроможності, необхідним є вивчення особливостей і закономірностей формування останньої для забезпечення

його результативності і можливості впровадження отриманих результатів у практичну діяльність. Теоретичні засади формування ресурсної стратегії підприємства базуються на дії економічних законів та закономірностей, базових концепціях ресурсного, системного та стратегічного менеджментів, розуміння яких сприятиме формуванню об'єктивних висновків та розробці практичних рекомендацій щодо підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства та підтримки його у довгостроковій перспективі.

Досліджуючи актуальні проблеми, пов'язані із формуванням ресурсної стратегії підприємства доцільно зосередити увагу на категорійному апараті та тих дефініціях, які дозволяють зрозуміти змістове наповнення об'єкта дослідження. Такими категоріями є наступні: конкурентоспроможність підприємства, чинники формування конкурентоспроможності підприємства, ресурси підприємства, ресурсна стратегія підприємства.

Щодо категорії конкурентоспроможність, то її зміст, висвітлений науковцями у фаховій літературі є поліаспектним. Так, розглядаючи етимологію цього наукового поняття, зазначимо, що воно походить з латинської мови, в основі якого лежить «конкуренція» і у дослівному перекладі означає «суперництво, боротьба за досягнення найкращих результатів» [13,с.818]. Наукові підходи щодо розгляду цієї категорії дещо різняться. Так, одні фахівці трактують її як «здатність протидіяти на ринку іншим товаровиробникам аналогічної продукції (конкурентам), як за рівнем задоволеності споживачів власними виробами, так і за ефективністю виробничої діяльності» [20], інші, дещо змістовніше розглядають «як здатність компанії виробляти конкурентоспроможну продукцію, та її перевага відносно інших компаній даної галузі як всередині країни, так і за її межами» [28]; або ж як «здатність використовувати свої сильні сторони та сконцентрувати свої зусилля в тій сфері виробництва товарів та послуг, де воно зможе зайняти лідируючі позиції на внутрішньому та зовнішньому ринках» [10,с.22]. Узагальнюючи розглянуті підходи, конкурентоспроможність підприємства розглядатимемо як його можливість забезпечувати ефективне функціонування та покращення конкурентних позицій в умовах високо конкурентного ринкового середовища.



Загалом, конкурентоспроможність підприємства формується за рахунок низки складових, до яких фахівці відносять: власне конкурентоспроможність продукції (якісні, цінові, споживчі характеристики); конкурентоспроможність ресурсного потенціалу (технічне та технологічне оснащення, виробничо-сировинна структура, кадрове забезпечення, фінансові та інноваційні можливості); конкурентоспроможність організаційної структури та системи управління (форма господарювання, організаційна структура, структура управління та функції, механізм управління, гнучкість та оперативність менеджменту); конкурентоспроможність інформаційно-комунікаційних зв'язків (організація системи інформаційних потоків) [8;19].

З огляду на обраний об'єкт дослідження детальніше розглянемо ресурсну складову забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Загалом, у фаховій літературі під категорією «ресурси» розглядають будь-які використовувані і потенційні джерела задоволення тих чи інших потреб суспільства [27]. При цьому науковці використовують різноманітні підходи до класифікації ресурсів виокремлюючи такі їх групи, як: матеріальні (земля, сировинні матеріали, капітал) та людські (праця і підприємницькі здібності) [31]; матеріальні, енергетичні, трудові, виробничі, фінансові та інформаційні, які об'єднуються в дві основні групи – природні та економічні [17]; трудові, матеріальні, нематеріальні, інформаційні і фінансові ресурси [11]. Наведені класифікаційні підходи свідчать про наявність спільної категоріальної основи при їх поділі та зосередженні уваги на різних їх властивостях. Проте, незважаючи на різноманітність класифікаційних підходів, у них не врахована роль ресурсного чинника у формуванні конкурентних переваг. Роль ресурсів в процесі формування конкурентних переваг розглянуто М.Портером, який поділяє ресурси на основні фактори (природні ресурси, дебетний капітал, некваліфікована і малокваліфікована робоча сила) і фактори розвитку (сучасна інфраструктура обміну інформацією на цифровій основі, високоспеціалізовані кадри, дослідницькі підрозділи університетів, що займаються складними дисциплінами) [26,с.98 ].

Враховуючи зазначене, а також те, що в умовах формування «економіки знань» посилюється роль нематеріальних ресурсів у процесі забезпечення конкурентних переваг підприємства, вбачаємо за доцільне для подальшого дослідження використовувати наступну класифікацію ресурсів підприємства (рис. 1.1).

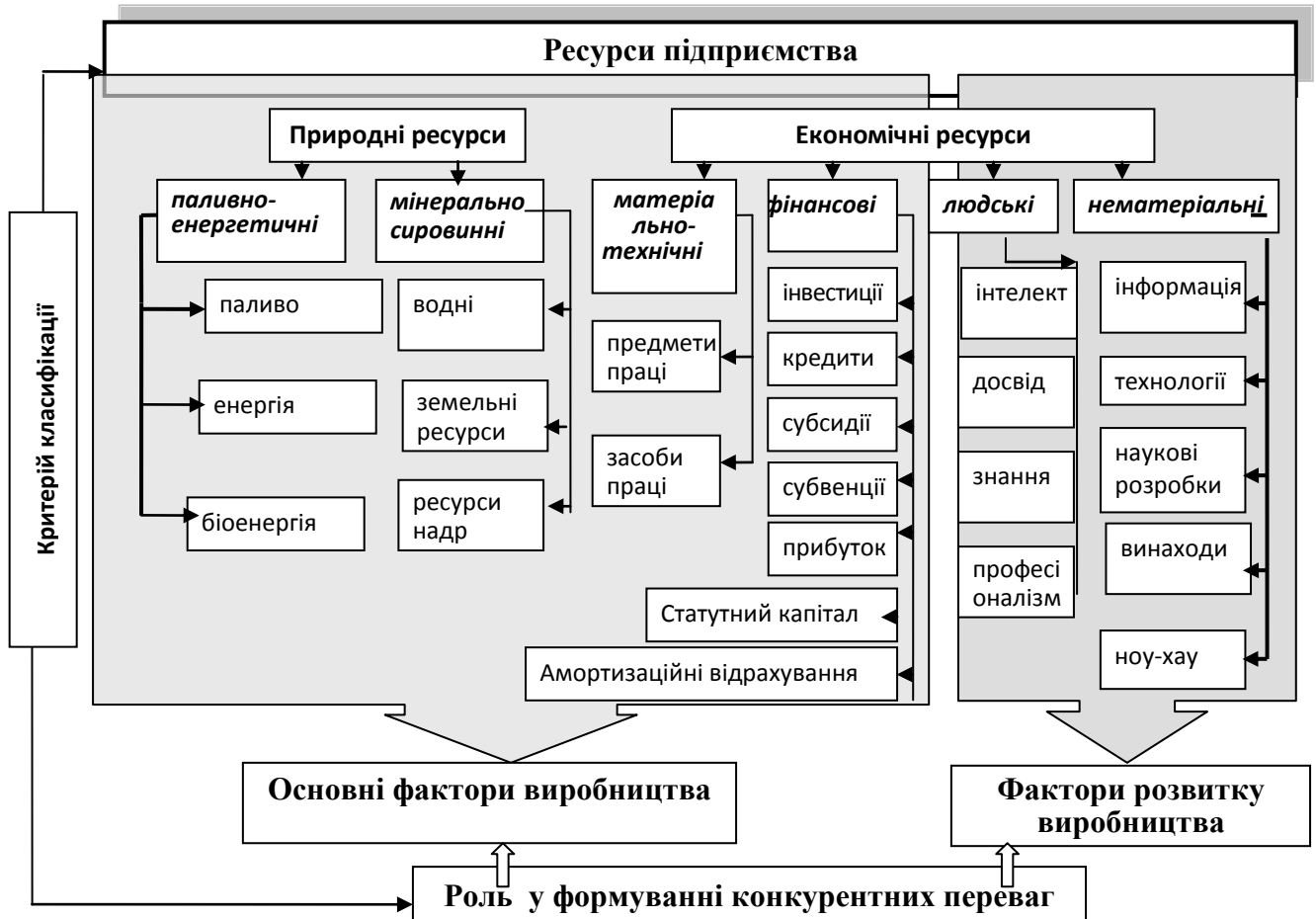


Рис. 1.1. Класифікація ресурсів підприємства

Примітка. Сформовано автором на основі використання[11;17;26;31]

У згрупованій класифікації перша група ресурсів – основні фактори виробництва, що охоплюють природні ресурси, а також частину економічних ресурсів, зокрема матеріально-технічні, фінансові і частково трудові відіграють роль базових факторів виробництва. Друга група – фактори розвитку виробництва, що включають в себе такі економічні ресурси, як інтелектуальні і інші нематеріальні ресурси.

У практиці діяльності підприємства постає проблема збалансування його потреб у ресурсах для забезпечення виробничого процесу і на цій основі формування його конкурентних переваг. Досягти вказаного можливо за

рахунок поєднання в системі менеджменту ресурсної концепції та концепції стратегічного менеджменту.

Так, основною тезою ресурсної концепції є ідея про те, що усі підприємства, по суті, різні, і ці відмінності можуть бути стійкими зважаючи на володіння конкретними підприємствами унікальними ресурсами і здатностями, які, будучи джерелами економічних рент, визначають конкурентні переваги цих підприємств [31], а дійсні джерела конкурентної переваги залежать від здатності керівництва консолідувати розосереджені по організації технології і виробничі навички в компетенції, що наділяють окремі підприємства потенціалом швидкої адаптації до ринкових можливостей, що змінюються. Чіткість у визначенні базових понять будь-якої теорії є важливим стимулюючим чинником її успішного розвитку [32].

З огляду на вказане необхідним є використання підприємством власного унікального ресурсу, а також забезпечення ефективного та раціонального використання базових ресурсів, що забезпечують створення продукту чи надання послуги. Забезпечення вказаного є можливим через розробку ресурсної стратегії підприємства. Так, перш ніж розглянути поняття «ресурсна стратегія» зазначимо, що історично поняття „стратегія” виникло у військовому лексиконі, де воно визначало планування і запровадження в життя політики держави та військово-політичного союзу ряду країн з використанням усіх доступних засобів. Поняття "стратегія" у сфері управління підприємством як соціально-економічною системою, що розглядається як довгостроковий комплексний план дій з управління, спрямований на досягнення місії організації [10].

Одним із видів стратегій, що розробляються на рівні підприємства є ресурсна стратегія, тобто «узагальнена модель дій підприємства, необхідних для досягнення визначених цілей за допомогою координації та розподілу ресурсів підприємства між окремими сферами його діяльності [4]. Основною метою ресурсної стратегії є забезпечення підприємства всіма видами ресурсів. Формування ресурсної стратегії організації суттєво залежить від ринкової ситуації, у зв'язку з чим варто врахувати і той факт, що провідні науковці у сфері стратегічного управління пропонують для розробки

ресурсних стратегій використовувати підхід, аналогічний з визначенням стратегічних зон господарювання, при розробці яких ресурсні потреби підприємства визначають через «зони стратегічних ресурсів», які характеризують ситуацію із забезпеченням окремими видами ресурсів потреб підприємства [1].

Ресурсна стратегія належить до забезпечуючих стратегій стратегічного набору, реалізація якої означає також формування нового або перетворення наявного виробничого потенціалу підприємства. Структура та зміст стратегій залежать від галузевої приналежності підприємства, характеру виробництва, його місцезнаходження, форми власності та рівня управління. Якщо перші три характеристики визначають перелік і структуру необхідних і доступних ресурсів, то останні дві — систему прийняття рішень щодо забезпечення розробки та виконання ресурсних стратегій.

Формування ресурсної стратегії базується на алгоритмічному принципі, коли кожна подальша процедура базується на результатах попередньої, а самі процедури виконуються за певними правилами. Кожна подальша процедура дозволяє відкоригувати результати попередніх процедур. Ітераційні цикли можуть повторюватися багато разів. Роботи, властиві будь-якому етапу, відповідному рівню, частково можуть виконуватися і на інших етапах. Основні етапи цього процесу проілюстровано на рис. 1.2.

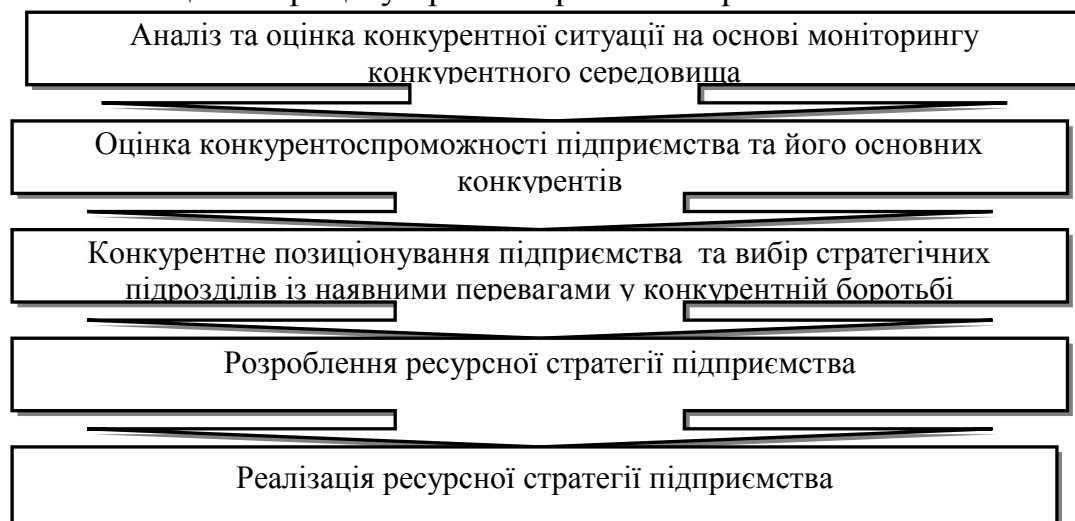


Рис. 1.2. Процес розробки ресурсної стратегії підприємства в контексті забезпечення його конкурентоспроможності

У процесі розробки ресурсної стратегії управління підприємством вважаємо за доцільне використання комплексної оцінки потенціалу основних складових діяльності підприємства, що формують його конкурентоспроможність на основі розрахунку показників забезпечення фінансовими, трудовими та матеріальними ресурсами, а також розрахункових показників ефективності їх використання (табл.1.1).

Таблиця 1.1

**Збалансована система показників оцінки ресурсного потенціалу підприємства**

<b>Ресурсний критерій і показник</b>	<b>Алгоритм розрахунку</b>
<b>1. Рівень ефективності виробничого потенціалу, (ВП)</b>	
Витрати на одиницю товару (В)	$V = \text{Загальні витрати} / \text{Обсяг випуску}$
Значення показника фондівіддачі (Ф)	$\Phi = \text{Виручка від реалізації товару} / \text{Середня річна вартість основних виробничих фондів}$
Рентабельність товару (РТ)	$RT = (\text{Прибуток від реалізації} / \text{Повна собівартість продукції}) * 100\%$
Продуктивність праці (ПП)	$PP = \text{Виручка від реалізації товару} / \text{Середню облікову чисельність працівників}$
<b>2. Значення фінансового потенціалу (ФП)</b>	
Коефіцієнт платіжездатності (Пл)	$Pl = \text{Загальна сума оборотних активів із врахуванням майбутніх витрат} / \text{суму поточних зобов'язань}$
Коефіцієнт автономії (Ав)і	$Avi = \text{Сума власного капіталу підприємства} / \text{Загальна сума активів підприємства (Підсумок балансу)}$
Коефіцієнт оборотності обігових засобівв (ОБОЗас)	$ObOZas = \text{Чистий дохід (чи виручка) від реалізації} / \text{Середнє арифметичне значення суми загальнорічного залишку оборотних активів}$
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (Абл)	$AbL = \text{Грош. кошти, поточні фінансові інвестиц. й інші оборотні активи} / \text{Суму поточн. зобов'язань підприємства}$
Рентабельність продажів (РП)	$RP = (\text{Прибуток від продаж} / \text{Обсяг продажів}) * 100\%$
<b>3. Трудовий потенціал (ТП)</b>	
Трудомісткість	$\text{Обсяг затрат трудових ресурсів} / \text{Обсяг створеного продукту}$
Продуктивність праці	$\text{Обсяг затрат трудових ресурсів} / \text{Обсяг створеного продукту}$
Зарплато місткість	$\text{Фонд оплати праці} / \text{Обсяг створеного продукту}$

Примітка. Наведено за [1;4;5].

Застосування наведеного методичного підходу дозволить провести комплексну оцінку ресурсного потенціалу підприємства, що формує його конкурентні переваги.

## 2. ОЦІНКА СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА З ПОЗИЦІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

Дослідження в цій науковій роботі процесу розробки ресурсної стратегії в контексті забезпечення конкурентоспроможності підприємства проведено на базі Тернопільського світлотехнічного підприємства ТОВ «ОСП Корпорація «Ватра», яке є одним із основних виробників світлотехніки в Україні, що понад 50 років постачає свою продукцію на внутрішній та зовнішній ринки. Історія даного підприємства розпочинається ще у 1957 році у Тернополі із заснування державного підприємства «Електроарматура», яке у 1971 р. перетворено на виробниче об'єднання, з 1988 р. – у науково-виробниче об'єднання, з 1994 р. – відкрите акціонерне товариство, засновником якого була держава в особі Міністерства машинобудування, військово-промислового комплексу та конверсії України, а з 2006 р. – ТОВ «Об'єднання світлотехнічних підприємств «Корпорація «Ватра», у складі якої наявні 9 спеціалізованих підприємств. ТОВ «ОСП «Корпорація «Ватра» володіє 50,06 % акцій ВАТ «Ватра». На сьогодні досліджуване підприємство являє собою складну організаційну структуру, до складу якої входить кілька підприємств з власними циклами виробництва (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

### Структурні підрозділи ТОВ «ОСП «Корпорація «Ватра»

№ п/п	Структурний підрозділ	Загальний напрям діяльності
1.	«Ватра-Техноформ»	Силумінове литво, механічна обробка деталей, компонентів
2.	«Ватра-Технопрес»	Штампувально-зварювальне виробництво, механічна обробка матеріалів
3.	«Ватра-Технопласт»	Виробництво пластичних мас різних типів
4.	«Ватра-Апарат»	виробництво пусково-регулюючої апаратури
5.	ВАТ «Ватра»	Складальне виробництво, надання рекламних послуг, організація продаж
6.	«Ватра-Техносвітло»	Інструментальне виробництво, виробництво ексклюзивної світлової техніки
7.	«Ватра-Світлоприлад»	Гальванічне і малярне виробництво, транспортні перевезення
8.	Ватра-Технорем	Надання ремонтно-монтажних послуг

Примітка. Наведено автором за [22].

ТОВ «ОСП Корпорація «Ватра» за період свого існування реалізувало досить багато масштабних проектів. Загальна конкурентна карта ТОВ «ОСП Ватра» представлено на рис.2.1.

**Місія ТОВ «ОСП Корпорація Ватра»:**

- утримання лідерських позицій на українському ринку світлотехніки з виробництва світлотехнічної апаратури для зовнішнього та внутрішнього освітлення

**Цілі ТОВ «ОСП Корпорація Ватра»:**

- забезпечити зростання обсягів виробництва та реалізація продукції (від 1 до 5 років) на 20%: посилення маркетингової діяльності; збільшення обсягів прибутків (від 1 до 5 років) на 10%, насамперед за рахунок: ефективного використання трудових та матеріальних ресурсів.
- покращення якості всієї продукції (до 1 року): купівля якісніших матеріалів та техніки; розробка нових конструкторських планів;
- збільшення кількості клієнтів (від 1 до 5 років) на 20%, за рахунок впровадження знижки для постійних споживачів.

**Конкурентні переваги ТОВ «ОСП Корпорація Ватра»:**

- найбільший виробник світлотехніки на пострадянському просторі;
- повне забезпечення потреб України щодо промислової світлотехніки;
- випуск енергоефективних освітлювальних приладів з застосуванням високоінтенсивних джерел світла.
- сертифікація всієї продукції в системах УкрСЕПРО і ДСТ. Система управління якістю на виробництві сертифікована за міжнародним стандартом ISO 9001.
- створення спеціального плагіну, який дозволяє проводити комп'ютерне проектування освітлення в програмі DIALux.
- проведення дослідження зразків освітлювальних приладів на власній випробовувальній базі.
- проведення в Українському світлотехнічному інституті (м. Тернопіль) приймальних, кваліфікаційних і сертифікаційних іспитів
- переможець тендерів на важливі державні замовлення.
- розробник засобів технологічного оснащення і нових технологічних процесів із використанням спеціалізованих вітчизняних і закордонних організацій.

**Асортимент продукції ТОВ «ОСП Корпорація Ватра»:**

- виробництво світлодіодних, вибухозахищених, промислових, офісних світлотехнічних приладів;
- виробництво приладів вуличного обладнання та прожекторів;
- лиття під тиском великогабаритних корпусних деталей на базі машин для лиття італійської фірми «IDRA»;
- високоякісна підготовка деталей світильників перед покриттям на базі швейцарських машин фірми «SCHOMEX»;
- покриття алюмінієвих корпусних елементів порошковими емалями на лінії порошкового покриття, що гарантує атмосферостійкість світильників протягом 20 років;
- виробництво високоточних закритих оптичних систем, що дозволяє гарантувати ККД світильників протягом 8 років на рівні 80 %.

**Основні конкуренти ТОВ «ОСП Корпорація Ватра»:**

завод «Альфа» (м. Донецьк), Артемівський електротехнічний завод (м. Артемівськ), Броварський світлотехнічний завод ЗАТ «Люмен» (група компаній «Елотек»), «Шредер» (м. Тернопіль), «Елекон» (м. Київ), «ЕМКО» (м. Київ), Завод електроапаратури (м. Харків), завод «Маяк» (м. Севастополь), «Світлотехніка» (м. Запоріжжя), «Техноснабсервіс» (м. Київ).

**Контакти підприємства:**

ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» кол 33680115,  
 ПІН 336801119181. свіл.ПЛВ 26754704  
 Україна. 46005. м. Тернопіль. вул. Микулинецька 46  
 офіційний сайт: <http://vatra.ua/>

Рис. 2.1. Конкурентна карта ТОВ «ОСП Ватра»

Складено автором з використанням [22]

Основними складовими, що формують ресурсний потенціал досліджуваного підприємства є матеріально-технічні ресурси, трудові ресурси та фінансові ресурси підприємства. Так, матеріально-технічні ресурси включають в першу чергу його виробничі потужності, які представлені наступними виробництвами: ливарне виробництво – виготовлення алюмінієвих відливок (щільних з чистою поверхнею та різними формами і декоративними поверхнями); пластмасове виробництво – виготовлення деталей з пластику методом лиття пресування та механічної обробки; механооброблювальне виробництво – обробка литих деталей з алюмінієвого, чорного та кольорових сплавів; штампувально-зварювальне виробництво методом витяжки, штампування та зварювання у середовищі вуглекислого газу й аргону; інструментальне виробництво займається виробленням ливарного оснащення та інших деталей; гальвано-фарбувальне виробництво займається фарбуванням, хромування, цинкуванням, фосфатуванням та позолотою деталей; складальне виробництво проводить складання виробів на складальних конвеєрах і індивідуальних робочих місцях за допомогою спеціального електро- і пневмообладнання [22]. Окрім цього, на території, зайнятій підприємством, розташовані 2 виробничі корпуси, 1 адміністративний, котельня, компресорна станція, транспортне господарство, очисні споруди, водопровідні мережі, палац культури, оздоровчий комплекс.

Щодо трудового потенціалу, зауважимо, що станом на 2018 рік на підприємстві налічується 416 працівників. Щороку за рахунок скорочення персоналу на підприємстві зменшується чисельність працюючих приблизно на 40 осіб. При розподілі персоналу за статтю можна спостерігати таку ситуацію: 166 жінок (39,9 %) та 250 чоловіків (60,1 %). За віковою ознакою у структурі персоналу спостерігається незначна диспропорція, так як 102 особи, які працюють на даному підприємстві (24,5 %) є людьми пенсійного віку. Що стосується розподілу працівників за освітою, то лише практично 35% працюючих мають вищу освіту (рис.2.2), решта – професійно-технічну.



Адміністративно-управлінський та інженерно-технічний персонал налічує 105 осіб (25,2 %), решта – 311 працівник (74,8 %) – це робітники.

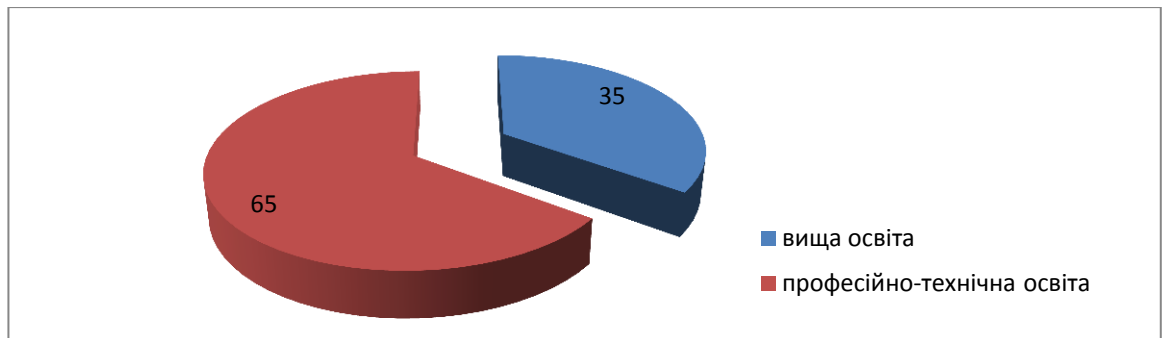


Рис. 2.2. Розподіл персоналу ТОВ «ОП Корпорація Ватра» за рівнем освіти

Примітка. Побудовано автором за [22]

Для оцінки ефективності використання наявного ресурсного потенціалу проведемо аналіз фінансово-економічних показників діяльності ОСП «Корпорація Ватра» у динаміці за 2015-2017 роки (табл.2.2).

Таблиця 2.2.

**Динаміка основних фінансово-економічних показників  
ТОВ «ОСП «Корпорація Ватра» у 2015-2017 роках, тис. грн.**

Показники	2015 р.	2016 р.	2017 р.	Абсолютне відхилення, тис. грн		Відносне відхилення, %	
				2016 р. до 2015 р.	2017 р. до 2016р.	2016р. до 2015р.	2017р. до 2016р.
1. Чистий дохід від реалізації продукції	115450	113889	119146	-1561	+5257	-1,352	+4,616
2. Собівартість реалізованої продукції	(92161)	(88561)	(90784)	+3600	-2223	-3,906	+2,510
3. Валовий прибуток (збиток)	23289	25816	29557	+2527	+3741	+10,851	+14,491
4. Інші операційні доходи	6514	7755	8212	+1241	+457	+19,051	+5,893
5.Адміністративні витрати	(11968)	(12409)	(13922)	-441	-1493	+3,685	+12,193
6. Витрати на збут	(3940)	(3299)	(3915)	+641	-616	-16,269	+18,672
7. Інші операційні витрати	(8319)	(9875)	(10157)	-1556	-282	+18,704	+2,856
8.Фінансові результати від операційної діяльності	5576	7889	9924	+2313	+2035	+41,481	+25,795
9. Інші доходи	-	5431	3220	+5431	-2211	+100	-40,711
10. Інші витрати	(4)	(3)	(4)	+1	-1	-25	+33,333
11. Прибуток від звичайної діяльності	4338	3888	4557	-450	+669	-10,373	+17,207
12. Чистий прибуток	3511	3055	4072	-456	+1017	-12,988	+33,290

Примітка. Розраховано на основі [22].

Так, аналізуючи показники діяльності досліджуваного підприємства (див. табл.2.2) можна зробити такий висновок: у 2016 році чистий дохід підприємства зменшився на 1,4%, однак у 2017 році спостерігається зростання чистого доходу на більше, ніж 4%; собівартість реалізованої продукції зменшилась майже на 4% у 2016 році у порівнянні з 2015 роком та збільшилася на 2,5% у 2017 році. Окрім цього, за останні роки діяльності підприємства спостерігається стабільне зростання валового прибутку: у 2016 році цей показник збільшився на 10,9% порівняно із попереднім роком, а у 2017 році – на 14,5%.

У 2016 р. відбулося зростання інших операційних доходів підприємства на 19,1% щодо їх значення у 2016р. У 2017 р. відбулося зростання цього показника на 5,9 %. Зростання цієї статті балансу було пов'язано із збільшенням реалізації іноземної валюти або ж оплатою боргів кредиторами. Що стосується адміністративних витрат, то у 2016 році спостерігався зріст даного показника на 3,7%, проте вже у 2017 році – на 12,2%, що може бути пов'язано зі зростанням вартості утримання апарату управління корпорації, зростання мінімальної заробітної плати, зростання вартості оренди, комунальних послуг та податкового навантаження. Витрати на збут у 2016 році зменшилися на 16,3%, що відбулося у зв'язку зі зменшенням обсягу виробництва та реалізації продукції. Однак у 2017 році вони знову зросли на 18,7%, тому що спостерігалось зростання обсягів виробництва, подорожчання вартості транспортування та відвантаження продукції. Інші операційні витрати, а саме втрати від уцінки товарів та сумнівні борги зросли більш, ніж на 18% у 2016 році та всього лише на 2,9% у 2017 році. Аналізуючи структуру операційних витрат підприємства (рис.2.3) зазначимо, що домінуючими витратами, що складають 43% всіх операційних витрат підприємства є матеріальні витрати та витрати на оплату праці, які складають 25%. 16% складають амортизаційні відрахування. Відрахування на соціальні заходи та інші операційні витрати складають 9 та 7 % відповідно.

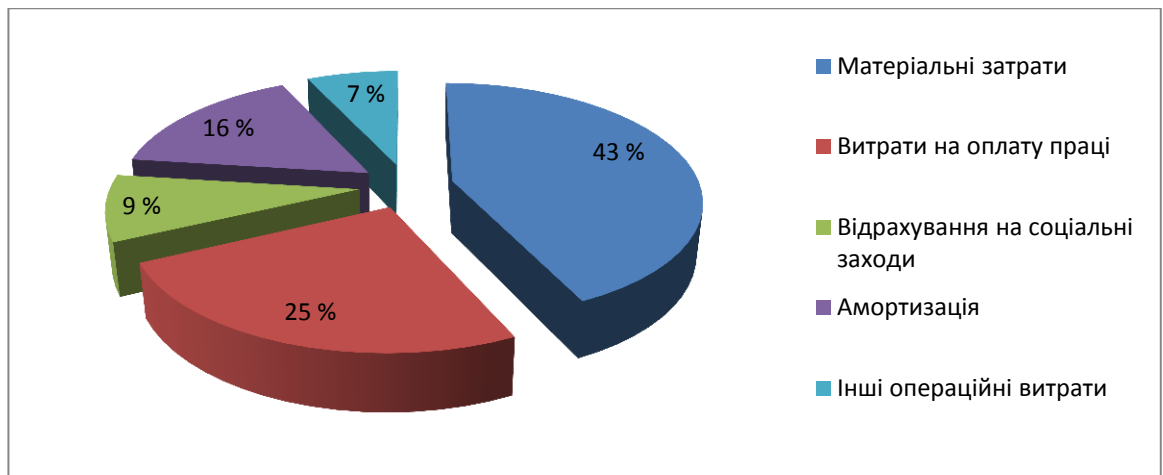


Рис.2.3. Структура операційних витрат ТОВ «ОСП Корпорація Ватра»

Примітка. Побудовано на основі даних [22].

Фінансовий результат від операційної діяльності, на досліджуваному підприємстві - прибуток, зріс у 2016 році на 41,5 %, а у 2017 році ще на 25,8%, що свідчить про позитивні зрушення у діяльності підприємства, оскільки доходи від операційної діяльності значно перевищили видатки. Прибуток від звичайної діяльності у 2016 році зменшився на 10,4%, але у 2017 році відбулося зростання цього показника більш ніж на 17%. Чистий прибуток підприємства у 2017 році зріс на 33,3%, при тому, що у 2016 році його скорочення склало більше, ніж 12%.

Охарактеризувавши діяльність даного підприємства та структуру його ресурсного потенціалу можна визначити місію підприємства, якою вбачаємо: «бути лідером на ринку в галузі виробництва світлотехнічної продукції та підтримувати ці конкурентні позиції на ринку світлотехнічної продукції».

Для підтримки конкурентних позицій необхідним є проведення аналізу ринкового середовища, так як світлотехнічний ринок як України так і всього світу на даний момент є досить складним і динамічним. Найбільшими вітчизняними виробниками побутових світильників, окрім в Україні є завод «Альфа» (м. Донецьк), Артемівський електротехнічний завод (м. Артемівськ Донецької обл.), Броварський світлотехнічний завод ЗАТ «Люмен» (група компаній «Елотек»), «Шредер» (м. Тернопіль), «Елекон» (м. Київ), «ЕМКО» (м. Київ), Завод електроапаратури (м. Харків), завод

електромонтажних виробів (м. Харків), завод «Маяк» (м. Севастополь), «Світлотехніка» (м. Запоріжжя), «Техноснабсервіс» (м. Київ).

Так, порівнюючи конкурентні позиції за ресурсним чинником досліджуваного підприємства і одного із підприємств-конкурентів, можна зробити наступні висновки (табл.2.3).

Таблиця 2.3.

**Показники ресурсного потенціалу ТОВ «ОСП Ватра» і потенційних конкурентів**

Показник	Значення показника		Бальна оцінка показника		
	ТОВ "ОСП Корпорація "Ватра"	ПАТ "Світло-техніка"	ТОВ "ОСП Корпорація "Ватра"	ПАТ "Світло-техніка"	Ідеальний варіан
Трудомісткість, люд-год/грн.	0,05	0,01	7	9	10
Матеріаломісткість, грн./грн.	0,34	0,3	8	9	10
Фондомісткість, грн./грн.	0,15	0,5	6	8	10
Коефіцієнт фінансової залежності	1,03	3,42	10	6	10
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,32	0,41	7	6	10
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами	0,23	0,98	3	3	10
Коефіцієнт фінансування	0,03	0,24	10	10	10

Примітка. Розраховано за [22].

Так, результати проведеного моніторингу конкурентного середовища ринку світлотехнічного обладнання, дозволяють зробити висновки про те, що за окремими ресурсними показниками ВАТ «ОСП Корпорація Ватра» має кращі позиції від своїх конкурентів, зокрема за показниками, що характеризують фінансовий стан підприємства (див.табл.2.3).

Для ілюстрації цього побудуємо багатокутник конкурентоспроможності на основі ресурсного чинника, при цьому значення показників наочності переведемо у бальну шкалу за принципом співставлення їх із найоптимальнішими значеннями (рис.2.4).

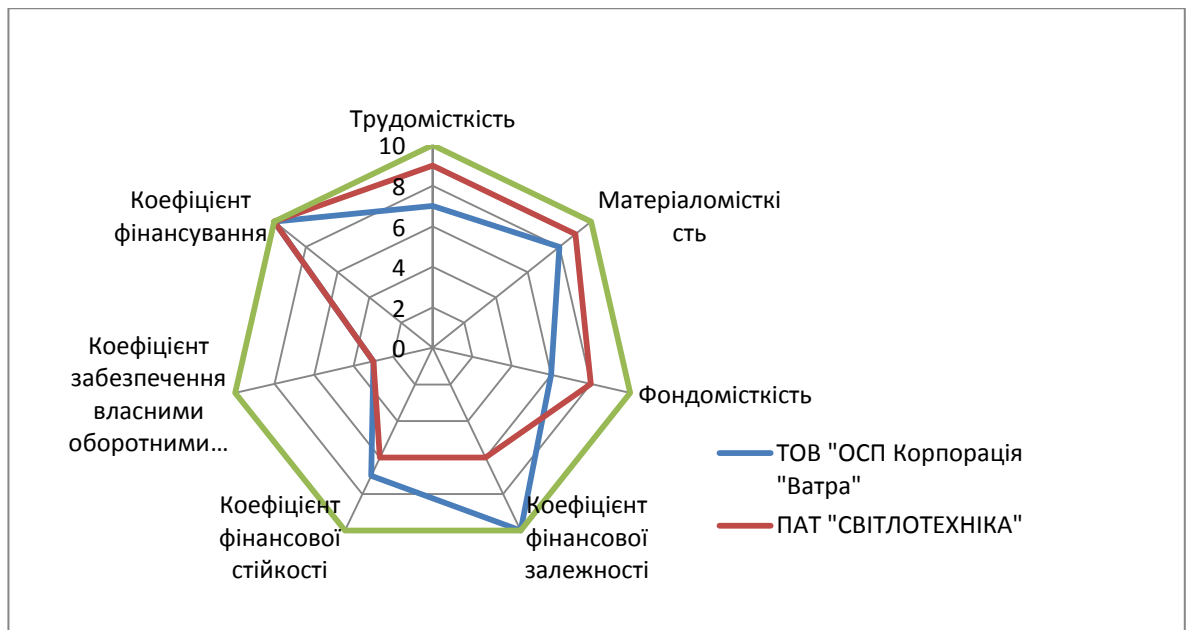


Рис. 2.4. Багатокутник забезпечення конкурентоспроможності за рахунок ресурсного чинника ТОВ «ОСП Варта» та ПАТ «Світлотехніка»

Примітка. Побудовано на основі [22].

Для узагальнення результатів аналізу проведеного дослідження, а також врахування впливу зовнішнього середовища на досліджуване підприємство використовуємо методику SWOT – аналізу.

Так, до сильних сторін підприємства, віднесено: наявність ресурсного потенціалу та потужностей, які повністю задовольняють потреби України у промисловій світлотехніці та забезпечують виконання поставок продукції у країни СНД (Білорусь, Молдову та ін.); цінові переваги; добре вивчений ринок та потреби покупців; використання оренди майна і землі; виробництво унікальної за своїми світлотехнічними характеристиками продукції.

До слабких сторін розвитку досліджуваного підприємства, на наш погляд, відносяться: дещо застаріле устаткування; застарілий асортимент продукції; недостатня організація маркетингової діяльності; відсутність кваліфікованого менеджменту; недостатність грошей на фінансування необхідних змін у стратегії; погано налагоджена система збуту та зростання конкуренції; ринок світлотехнічних виробів в Україні на сьогоднішній день є не значним, вільних сегментів на ринку багато. Систематизацію цих

проблемних моментів в розрізі складових представимо у формі таблиці (табл. 2. 4)

Таблиця 2.4

### Недоліки в організації управління діяльністю ТОВ «ОСП «Корпорація «Ватра»

№ п/п	Недолік	Характеристика
1	Складна організаційна структура	Підприємство має статичну і не гнучку структуру, яка слабо реагує на зміни у ринковому середовищі, у структурі корпорації знаходяться у жорсткому порядкуванні, а тому не мають особливих можливостей здійснювати діяльність.
2	Багато-компонентність організаційної структури	Значна кількість управлінських рівнів призводить до складнощів в управлінні корпорацією, зокрема у питаннях планування, організації та контролю за діяльністю структурних підрозділів
3	Жорстка централізація прийняття рішень	Недостатнє делегування повноважень між адміністрацією та структурними підрозділами, відсутність відповідних груп (між функціональних команд, фокус-груп), які б дозволяли приймати рішення на колегіальній основі.
4	Незадовільний рівень завантаження виробничих потужностей	Неспроможність керівництва підприємства та структурних підрозділів виявити додаткові можливості для виробництва та реалізації продукції, напрями диверсифікацій або асортименту, або бізнесу
5	Недостатня кваліфікація персоналу	У структурі персоналу тальки 10% працівників мають необхідну освіту та рівень кваліфікації, що обмежує колектив у пошуках нових ідей та напрямів діяльності
6	Диспропорції у віковій структурі персоналу	Значний рівень людей пенсійного віку (понад 20%) та передпенсійного віку ускладнюють проникнення нових ідей, впровадження провідного досвіду, зумовлюють опір змінам
7	Нестача працівників робочих професій	Дефіцит трудових ресурсів робітничих професій на обласному ринку не дозволяє оновити персонал, що призводить до вимушеного утримування працівників пенсійного віку.

Примітка. Розроблено автором на основі матеріалів діяльності підприємства [22].

Щодо можливостей досліджуваного підприємства, то до них можна віднести: значний потенціал ринку світлотехнічної продукції як на національному, так і на глобальному рівні; укладання контрактів з новими партнерами; розширення асортименту продукції, щоб задовольняти більше потреб клієнтів; зниження податкового тиску; спроможність використовувати навички у випуску нової продукції. Загрозами визначено: несприятливу зміну курсу валюти; законодавчі вимоги; нестабільна економічна та політична ситуація. Співставлення сильних і слабких сторін діяльності ТОВ «ОСП Корпорація Ватра» із можливостями і загрозами має лежати в основі розробки ресурсної стратегії спрямованої на забезпечення її конкурентоспроможності.

### **3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ФОРМУВАННЯ РЕСУРСНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ**

На основі проведеного попередньо аналізу (розділ 2) діяльності ТОВ «ОСП Корпорація «Ватра», можна стверджувати, що одним із напрямів підвищення рівня його конкурентоспроможності є удосконалення механізмів формування його ресурсної стратегії.

Кінцевою метою щодо забезпечення вказаного має стати підвищення рівня конкурентоспроможності ТОВ «ОСП Корпорація «Ватра» за рахунок забезпечення ефективного використання його ресурсного потенціалу. Даний процес має охоплювати комплекс взаємопов'язаних, виконаних у логічній послідовності етапів, які проілюстровано на рис. 3. 1.

Як представлено на ринку (див. рис.3.1), на першому етапі має проводитись аналіз внутрішнього й зовнішнього середовища функціонування підприємства, оцінюватись кожна складова ресурсного потенціалу підприємства щодо відповідності її меті конкурентного розвитку та з визначенням переваг й недоліків із метою майбутнього її корегування.

Потенційні внутрішні можливості розглядаються у контексті мотиваційного механізму управління персоналом, дієвості й сучасності системи планування і контролю у організації; забезпечення зваженості розвитку виробничого потенціалу; якості й забезпечення конкурентоздатності продукції власного виробництва; управління фінансовим забезпеченням організації й інформаційного забезпечення системи управління організацією.

Проведення аналізу зовнішнього середовища на основі використання методик моніторингу конкурентного середовища дозволить ТОВ «ОСП Корпорація Ватра» оцінити свою власну ринкову позицію й визначити наявний конкурентний статус підприємства, із метою встановлення перспектив майбутнього конкурентного розвитку.

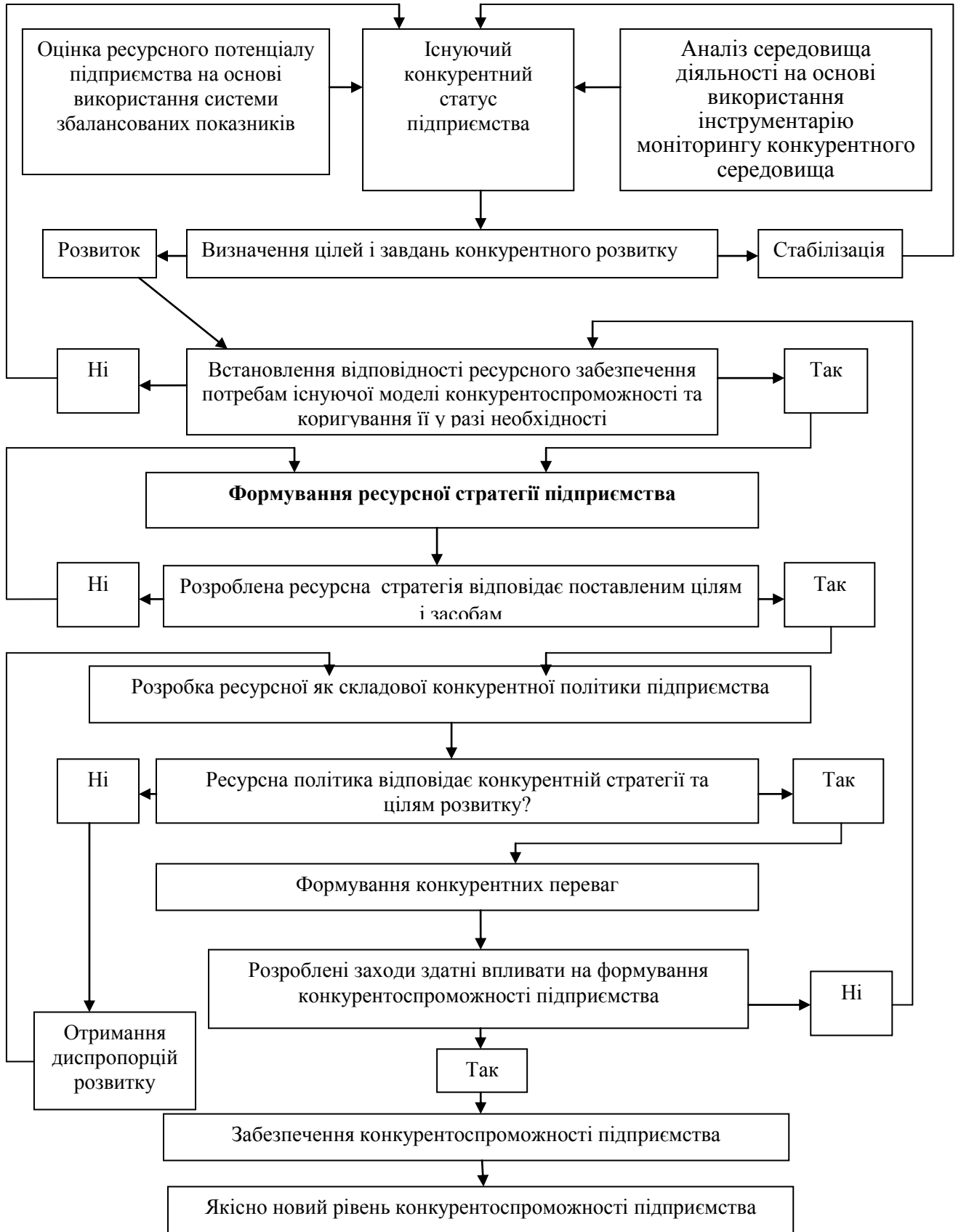


Рис. 3. 1. Пропонований алгоритм формування ресурсної стратегії ТОВ «ОСП Корпорація «Ватра»

Примітка. Розроблено автором



Окрім того, дослідження зовнішнього оточення відбувається за напрямками наявних й потенційних конкурентів; конкурентними перевагами та прорахунками конкурентів; споживачами і їх уподобаннями із метою покращення характеристик власної продукції і виявлення нових сегментів та вільних ринкових «ніш»; контрагентами та контактними аудиторіями тощо.

Наступним етапом має бути визначення цілей та завдань конкурентного розвитку на базі встановленого конкурентного статусу, вивчення внутрішнього потенціалу і зовнішнього щодо організації середовища. На цьому етапі для підприємства визначаються пріоритети, що саме є домінантою його функціонування. Якщо підприємство вибирає розвиток, то на базі проведеного аналізу здійснюється коригування існуючої моделі досягнення конкурентоспроможності із подальшою розробкою ресурсної стратегії, що дозволить обґрунтувати конкурентні цільові орієнтири підприємства із наявними його ресурсними можливостями.

Формування ресурсної стратегії є дуже актуальною проблемою, обумовленою необхідністю оперативної та кваліфіковано усувати негативні явища в діяльності підприємства, та за допомогою економічних важелів досягати підвищення рівня виробництва продукції і конкурентоспроможності підприємства на ринку.

На наступному етапі відбувається коригування вибраної стратегії конкурентного розвитку відповідності щодо цілей діяльності підприємства і внутрішніх можливостей. В тому випадку, коли стратегія відповідає цілям й наявним засобам їх отримання визначаються головні напрямки ресурсної політики в рамках конкурентної, метою якої є ресурсне забезпечення конкурентних переваг підприємства. Важливою особливістю конкурентної політики є те, що вона має у відповідності із визначеними стратегічними напрямками формування конкурентоспроможності підприємства охопити такі сфери, як: фінансову; організаційно-управлінську; кадрову; техніко-технологічну.

Окрім того, політика розробляється у відповідності із рівнями ухвалення й реалізації корпоративних рішень і умов її деталізації. Так, корпоративна політика – являє собою узагальнену політику підприємства, що визначає сегменти, на яких саме функціонує підприємство, напрями його діяльності й сферу споживачів.

Водночас, в рамках формування ресурсної стратегії досліджуваного підприємства не менш важливим є розробка портфелю ресурсних стратегій, які можуть бути застосовані як щодо окремих сфер управління підприємством (чи окремим видом ресурсів), так і в цілому як комплексна ресурсна стратегія, яка синтезує різні складові (табл.3.1). Така стратегія ТОВ «ОСП Корпорація «Ватра» визначатиме структуру, джерела надходження і напрями використання різних видів ресурсів підприємства в розрізі забезпечення його цільових орієнтирів. Портфель ресурсних стратегій охоплюватиме управління матеріально-технічними, фінансовими, кадровими ресурсами.

*Таблиця 3.1*

**Пропонований орієнтовний портфель ресурсних стратегій для ТОВ «ОСП Ватра»**

<b>№ з/п</b>	<b>Стратегія</b>	<b>Різновид стратегії</b>	<b>Набір стратегічних альтернатив</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
1	Стратегії за видами матеріально-технічних ресурсів	Стратегія забезпечення спорудами, будівлями	використання наявних споруд, будівель у наявному стані; використання наявних споруд, будівель з відповідним їх ремонтуванням; пошук нових споруд, будівель на умовах оренди; побудова нових споруд, будівель сполучення
		Стратегія забезпечення виробничим (торговельним) обладнанням	використання наявного обладнання; модернізація старого обладнання; закупівля нового сучасного виробничого (торговельного) обладнання; поєднання наявного обладнання із новим або модернізованим
		Стратегії забезпечення транспортними засобами	власний транспорт; користування послугами перевізників; оренований транспорт; поєднання різних джерел

## Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4
		Стратегія забезпечення товарними ресурсами	використання існуючих постачальників, з якими встановлені вигідні взаємовідносини; пошук нових постачальників, в разі виникнення необхідності в них, переважно використання існуючих; постійний пошук нових постачальників; встановлення з ними взаємовигідних довгострокових договірних відносин
		Стратегія управління запасами	фіксований інтервал закупівлі; фіксований розмір закупівлі; стратегія один на один; стратегія мінімум-максимум
		Стратегія забезпечення площами	власні виробничі (торговельні) площі; орендовані виробничі (торговельні) площі
2	Фінансова стратегія.	Стратегія формування фінансових ресурсів передбачає визначення джерел фінансування	стратегія самофінансування (забезпечення фінансовими ресурсами за рахунок власних коштів: нерозподілений прибуток, власний капітал тощо); стратегія фінансування за рахунок позикових коштів (короткострокові або довгострокові кредитні зобов'язання); стратегія сполучення забезпечення фінансовими ресурсами за рахунок власних і позикових коштів.
		Стратегія накопичення і споживання	передбачає прогнозування і обґрунтування оптимального співвідношення між розмірами доходів, які використовуються при формуванні цих двох фондів.
		Стратегія кредитування	способи отримання необхідних кредитів і пошук коштів на їх повернення; кредитоспроможність підприємства є однією з властивостей його стабільного існування на ринку, а це вимагає виділення окремої стратегії, що міститиме способи і методи отримання кредитів, суми і графік погашення заборгованості.
		Стратегія використання дивідендів	передбачає оплату дивідендів (підвищення, зниження, припинення сплати дивідендів).
		Стратегія фінансування інших функціональних стратегій та інвестиційних проектів	обґрунтування виділення необхідних коштів на весь період їх здійснення. стратегія відноситься до специфічного інвестиційного типу стратегій, яка через свою важливість виділена окремо.
3	Стратегії управління кадровими ресурсами підприємства	Стратегія зростання	залучення персоналу, підвищення його кваліфікації; створення системи мотивації; формування сприятливого морально-психологічного клімату, кар'єрне зростання.

## Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4
		Залучення і закріплення кадрів, стабілізація персоналу.	внутрішнє переміщення кадрів, перенавчання персоналу, посилення соціальних гарантій
		Організація масових звільнень і допомога у працевлаштуванні.	стимулювання дотермінового виходу на пенсію, збереження персоналу, перекваліфікацію
		Стратегія лідерства за витратами	орієнтація на залучення і закріплення працівників масових професій середньої кваліфікації
4	Стратегія управління матеріальними ресурсами	Стратегія управління матеріально-технічною базою	посилення контролю за станом торговельного обладнання, вчасна заміна застарілого обладнання; утилізація або повторне використання відходів, використання вторинних ресурсів, побутових відходів; встановлення нормативів роботи того чи іншого виду обладнання, терміну користування певними видами техніки
		Стратегія управління товарними ресурсами	посилення контролю за технічним станом транспортних засобів, періодичне проходження техоглядів; утилізація відходів, повторна переробка та використання мастильних засобів; встановлення нормативів заміни мастила, пробігу резини, витрачання палива тощо

Примітка. Систематизовано та узагальнено автором на основі [ 1; 3;6;7].

Прикладне використання наведеного алгоритму розробки стратегії та врахування орієнтовного портфелю ресурсних стратегій є можливим лише за умови його пристосування та врахування реалій функціонування ринку світлотехнічної продукції, на якому функціонує ТОВ «ОСП Корпорація Ватра». Доречно зауважити, що обраний підхід до формування ресурсної стратегії та вибору її складових (табл.3.1.) не є універсальним, оскільки у кожній реальній ситуації необхідно опиратися на ті обставини і ризики, що виникають. Кожен етап має самостійне значення і вимагає застосування специфічних, з погляду розробки і реалізації конкурентних стратегій, процедур та методик. В процесі розробки ресурсних стратегій доцільним є використання методичного інструментарію, а саме: методик моніторингу конкурентного середовища та стратегічного позиціонування (матриць БКГ, “Продукт-ринок”, моделі “Привабливість ринку – переваги в конкуренції”); аналізування рівня монополізації ринку, аналізу ринкової частки

конкурентів, темпів її приросту тощо; аналізу стану та структури ресурсного потенціалу досліджуваного підприємства, можливостей розширення джерел постачання ресурсів, особливостей галузі, SWOT-аналізу, PEST-аналізу; аналізу ринкового середовища і конкурентів, аналізу динаміки галузі, аналізу споживачів, сегментація.

Не менш важливим етапом ніж розробка ресурсної стратегії в контексті забезпечення конкурентоспроможності підприємства відіграє реалізація цієї стратегії, що має охоплювати визначення поточних завдань і виконання запланованих дій, створення, підтримку та розвиток ринкових факторів успіху, ключових компетенцій, ресурсних можливостей і конкурентних переваг, відслідкування результатів, визначення відхилень, корегувальні дії оцінку ефективності управління конкурентоспроможністю ТОВ «ОСП Корпорація Ватра».

## ВИСНОВКИ

Результати проведених теоретичних та практичних досліджень проблем формування ресурсної стратегії управління підприємством в контексті забезпечення його конкурентоспроможності дозволяють зробити ряд висновків. Конкурентоспроможність підприємства є його можливістю забезпечувати ефективне функціонування та покращення конкурентних позицій в умовах висококонкурентного ринкового середовища. Однією із складових забезпечення конкурентоспроможності підприємства є ресурсна складова. В сучасних умовах висококонкурентного середовища взаємоузгодження стратегічних цілей підприємства із ресурсними його можливостями можливе за рахунок формування ресурсної стратегії підприємства.

Одним із основних напрямів удосконалення системи управління конкурентоспроможністю ТОВ «ОСП Корпорація Варта» є розроблення чіткої її ресурсної стратегії. Важливим в процесі розроблення того чи іншого варіанту конкурентної стратегії є для підприємства є врахування особливостей його діяльності. Проведений аналіз ресурсного потенціалу з позиції забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «ОСП Корпорація Ватра» свідчить про наявність значного ресурсного потенціалу цього підприємства та усталені його конкурентні позиції на рику світлотехнічного обладнання.

В рамках удосконалення процесу формування ресурсної стратегії ТОВ «ОСП Корпорація Ватра» з позиції забезпечення її конкурентоспроможності запропоновано такі заходи:

- розроблено алгоритм формування ресурсної стратегії підприємства;
- систематизовано і узагальнено портфель ресурсних стратегій підприємства в розрізі основних груп ресурсів;
- запропоновано рекомендації щодо застосування удосконаленої методики оцінки ресурсного потенціалу підприємства з позиції його впливу на конкурентоспроможність, що базується на використанні системи збалансованих показників.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Афанасьєв М. В. Стратегія підприємства: [Навч.-метод. Посібник] / М. В. Афанасьєв, Г. О. Селезньова.- Х.: ВД «ІНЖЕК», 2017. – 272 с.
2. Афонін А.С., Білоусова С.В., Мільські К. Конкурентоспроможність суб'єктів господарювання: теоретичні аспекти і висновки для індустрії туризму // Бізнес-навігатор. – 2008. – №3(15). – С.172–183.
3. Балабанова Л. В. Управління персоналом: навч. посібник / Л.В. Балабанова,
4. Василенко В. О. Стратегічне управління підприємством: [Навч. посібник] / В. О. Василенко, Т. І. Ткаченко; 2-ге вид., випр. і доп.; За ред. Василенка В.О. – К.: Центр навчальної літератури, 2015 – 400 с.
5. Виноградський М. Д. Організація праці менеджера : навч. посібн. / М. Д. Виноградський, О. М. Шканова. – К. : Кондор, 2015. – 518 с. – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.info-library.com.ua/books-book-117.html>
6. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання [Навч. посібник] / В. Г. Герасимчук. - К.: КНЕУ, 2016.- 360 с.
7. Гетьман, Оксана Олександрівна. Економіка підприємства: навчальний посібник / О.О. Гетьман, В. М. Шаповал. - 2-ге вид. - К.: Центр учбової літератури, 2017. - 488 с.
8. Гончарук Т. І. Методологія конкурентоспроможності: досвід теорії та теорія досвіду // Вісник Української академії банківської справи. – 2010. – № 2. – С. 3–10
9. Гринчуцький, Валерій Іванович. Економіка підприємства: навч. посібник / В.І. Гринчуцький, Е.Т. Карапетян, Б.В. Погріщук. - К.: Центр учбової літератури, 2017. - 304 с.
10. Грицишин Н. Оцінка конкурентоспроможності підприємства // Вісник Львівського університету. Серія економічна. Вип. 33. – 2004. – С.431–436.
11. Гуляєва Н.М., Сьомко О.В.. Фінансові ресурси підприємств // Фінанси підприємств. - №12, 2003. – С58 -62

12. Джур О.Є. Економіка високотехнологічних підприємств: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Дніпропетр. нац. ун-т ім. О. Гончара. - Дн-ськ: Арт-Прес, 2014. - 319 с.
13. Економічна енциклопедія в 3-х томах (7 558 стат.) Автор: Гаврилишин Б. та ін. / Відп.ред. Мочерний С.В. Издательство: К. Академія, 2002. Т.3-648 с.
14. Кавун С.В. Економічна безпека підприємства [Текст]: монографія / С.В. Кавун. - Харків: Щедра садиба плюс, 2014. – 311 с.
15. Кирилюк І. Методи оцінки та шляхи покращення фінансово-економічного стану підприємства // Матеріали доповідей III Міжнародної науково-практичної конференції студентів і молодих вчених «Актуальні проблеми вітчизняної економіки, підприємництва та управління на учасному етапі». Тернопіль, 2018. 69-71
16. Краюшкін В. А. Дослідження сутності поняття «місія» для систем із соціальною складовою / В. А. Краюшкін // Економіка та держава. – 2014. – № 3. – С. 88-90.
17. Криволапов А.Н., Костенко В.И., Островський Э.П. Энергоснабжение и стандартизация как факторы энергетической безопасности. – К.:Логос. – 1998. – 76.
18. Крикавський Є. В. Маркетингові дослідження: [Навч. посіб.] / Є. В. Крикавський, Н. С. Косар, О. Б. Мних, О. Н. Сорока. - Львів: Національний університет «Львівська політехніка» (Інформаційно-видавничий центр «Інтелект», інститут післядипломної освіти), «Інтелект- Захід» 2015. - 288с.
19. Кузнєцова К.О., Національний технічний університет України «КПІ» фактори впливу на формування конкурентоспроможності підприємства <http://probl-economy.kpi.ua/pdf/2013-21.pdf>
20. Нефедова О.Г. Конкурентоспроможність в умовах зовнішніх змін // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2007. – №5.Т.2. – С.212–215.
21. Осовська Г.В. Основи менеджменту. Практикум : навч. посіб. / Г.В.



- Осовська, І.В. Копитова. – К. : Кондор, 2015. – 581 с.
22. Офіційний сайт ТОВ «ОСП Корпорація Ватра» – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [vatra.te.ua](http://vatra.te.ua)
23. Офіційний сайт ПАТ «Світлотехніка». – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://sveto.business-guide.com.ua>
24. Смерек В. Що таке місія і кому вона потрібна / В. Смерек // Податкове планування. – 2017. – № 2 (88). – С. 47-54.
25. Портер М. Конкуренція.: Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2005. – 608с. – ISBN 5-8459-0794-2
26. Рохлов В.С. Популярный словарь /Авт.-сост. В.С. Рохлов, В.В. Беляев. — М.: Издательский центр «Академия» — ИЦ «Кафедра», 1997
27. Хмурова В.В. Менеджмент підприємницької діяльності: навч. посібник. /Київ. нац. ун-т технологій та дизайну. -К.: Центр учбової літератури, 2015. - 284 с.
28. Фатхутдінов Р.А., Осовська Г.В. Управління конкурентоздатністю організації: Підручник. – К.: Кондор, 2009. – 470 с.
29. Струк Н. Оцінка конкурентоспроможності в системі аналізу перспективності ділового партнерства підприємств // Вісник Львівськ. нац. ун-ту. Серія економічна. – Львів, 2008. – Вип. 37(1). – С.89–93.
30. Трач Р.В. Ресурсна стратегія підприємства: становлення, сучасний стан, перспективи розвитку Науковий вісник Херсонського державного університету Випуск 21. Частина 2. 2016
31. Prahalad С. К., Hamel G. The core competence of the corporation // Harvard business review. – 1990. – Vol. 68. – May-June. – P. 79-91