

Стадник В.В., Йохна М.А., Соколюк Г.О.

СТРАТЕГІЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ В
УПРАВЛІННІ МІЖНАРОДНОЮ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ
ПІДПРИЄМСТВА

Хмельницький 2013

УДК: 658.8: 658.5.012.32: 658.589
ББК: 65.291.3+65.291.21: 65.291.551
С 77

*Рекомендовано до друку вченою радою
Хмельницького національного університету,
протокол № 6 від 23.01.2013 р.*

Рецензенти:

П.Г. Перерва – доктор економічних наук, професор,
Національний технічний університет «Харківський політехнічний
інститут»

В.М. Нижник – доктор економічних наук, професор,
Хмельницький національний університет

Стадник В.В., Йохна М.А., Соколюк Г.О. Стратегія
диверсифікації в управлінні міжнародною конкурентоспроможністю
підприємства: монографія / В.В. Стадник, М.А. Йохна, Г.О. Соколюк,
– Хмельницький : ХНУ, 2013. – 202 с.

Монографія присвячена розвитку теоретичних основ і методичного
забезпечення вибору та реалізації стратегії диверсифікації машинобудівного
підприємства в контексті управління його міжнародною
конкурентоспроможністю. Розроблено авторський підхід до оцінки здатності
інноваційного потенціалу підприємства забезпечити реалізацію стратегії
диверсифікованого зростання. Для управління реалізацією конкурентної
стратегії підприємства на основі диверсифікації адаптовано збалансовану
систему показників (BSC).

Для студентів економічних спеціальностей ВНЗ, викладачів,
науковців, керівників підприємств, усіх, хто цікавиться проблемами
підвищення міжнародної конкурентоспроможності виробничих підприємств.

УДК: 658.8: 658.5.012.32: 658.589
ББК: 65.291.3+65.291.21: 65.291.551

ISBN

ПЕРЕДМОВА

Сучасний стан світової економіки характеризується стрімкою глобалізацією, яка ущільнює ринки і посилює конкуренцію в усіх видах економічної діяльності, в тому числі – у сфері виробництва продукції виробничого призначення. За цих умов управління міжнародною конкурентоспроможністю є першочерговим завданням для вітчизняних промислових підприємств. Нині зайняти достойне місце у світовому економічному просторі можуть лише ті з них, які здатні ефективно використовувати свої ресурсні можливості для формування конкурентних переваг і реалізації конкурентних стратегій.

За нестабільності вітчизняного бізнес-середовища, залежності підприємств не тільки від ринкової, а й політичної кон'юнктури, підприємства вимушені гнучко реагувати на кон'юнктуру ринку, змінювати види діяльності, збагачувати асортиментну структуру і навіть здійснювати повне перепрофілювання виробничої системи. При цьому важливо не лише зберегти конкурентоспроможність, а й нарощувати її, в тому числі – через обґрунтований вибір конкурентної стратегії і ефективне управління її реалізацією.

У науковій літературі висвітленню сутності конкурентних стратегій приділено доволі багато уваги. Вагомий внесок у розвиток теорії конкуренції зробили Г. Азоев, І. Ансофф, О. Беленов, Н. Сфремов, Б. Карлоф, Л. Качаліна, Й. Кірцнер, М. Книш, Ф. Котлер, Ж.-Ж. Ламбен, М. Портер, А. Стрикленд, А. Томпсон, А. Челенков, Р. Фатхутдинов, А. Юданов та інші. Розвиток конкурентних відносин в Україні зумовив великий інтерес вітчизняних науковців до питань управління конкурентоспроможністю підприємства. Різними аспектами цього питання займалися А. Альохін, Е. Бельтюков, І. Багрова, М. Ведерніков, М. Войнаренко, А. Войчак, А. Воронкова, В. Геєць, В. Горбатов, Р. Дименко, І. Должанський, Ю. Дружина, Т. Загорна, Ю. Іванов, Р. Камишнікова, Б. Кваснюк, Т. Косянчук, Л. Малярець, О. Нефедова, В. Никифорова, І. Отенко, В. Павлова, П. Перерва, С. Савчук, В. Семиноженко, Г. Скударь, Н. Тарнавська, Л. Піддубна та ін.

Серед конкурентних стратегій, що можуть суттєво вплинути на міжнародну конкурентоспроможність машинобудівного підприємства, важливе місце займає та, що ґрунтується на створенні інноваційної монополії і може передбачати диверсифікацію діяльності.

Питанням обґрунтування напрямів і форм диверсифікації присвячували свої дослідження багато науковців, зокрема: І. Ансофф,

М. Дубиніна, М. Корінко, Б. Король, Д. Липницький, С. Новицький, М. Портер, С. Попова, А. Стрікланд, А. Томпсон, О. Цогла та ін. Їх дослідження охоплювали багато питань, пов'язаних із переналаджуванням виробництва, реструктуризацією підприємств, оптимізацією їх товарного асортименту, синергічною взаємодією споріднених напрямів діяльності тощо. Водночас значне коло питань теоретичного і методичного характеру, пов'язаних із повноцінною реалізацією можливостей диверсифікації для зростання міжнародної конкурентоспроможності підприємств машинобудування, залишається дискусійним і недостатньо дослідженим. Результативного вирішення цих питань потребує і практична діяльність вітчизняних підприємств. Це й визначило мету досліджень, результати яких подані у даній монографії – обґрунтування теоретичних положень, визначення методичних підходів і розробка практичних рекомендацій для побудови системи управління міжнародною конкурентоспроможністю машинобудівного підприємства на основі стратегії диверсифікації.

У першому розділі монографії визначено зміст та завдання управління конкурентоспроможністю підприємства в глобалізованій економіці. Виділено детермінанти вибору конкурентних стратегій і основні види специфічних ресурсів, необхідних для їх успішної реалізації. Запропоновано методичні підходи до вибору конкурентної стратегії з урахуванням специфіки машинобудівного підприємства і його «потенціалу диверсифікації». Визначено складові потенціалу виробничої диверсифікації машинобудівного підприємства.

У другому розділі монографії на основі структурно-динамічного аналізу розвитку вітчизняних машинобудівних підприємств зроблено висновок про їх міжнародну конкурентоспроможність. Використано методику кластерного аналізу для порівняльної оцінки рівня конкурентоспроможності машинобудівних підприємств регіону. Виокремлено складові конкурентних стратегій найбільш успішних підприємств та оцінено рівень і ефективність диверсифікації їх діяльності. Розроблено авторський підхід до оцінки здатності інноваційного потенціалу підприємства забезпечити реалізацію стратегії диверсифікованого зростання.

У третьому розділі монографії сформовано основні науково-методичні підходи до обґрунтування стратегії диверсифікації підприємства в контексті управління його міжнародною конкурентоспроможністю. На основі аналізу структури компетенцій функціональних фахівців показано зв'язок розвитку компетенцій у основних функціональних сферах підприємства із результативними показниками стратегії диверсифікації.

Для формування мотиваційного механізму управління конкурентоспроможністю використано методичні підходи системи збалансованих показників у поєднанні їх із підходами «золотого правила економіки», згідно якого і має функціонувати конкурентоспроможне підприємство. Логічно доведено, що це створюватиме мотиваційну основу для розвитку конкурентних переваг підприємства і забезпечуватиме повноцінну реалізацію потенціалу диверсифікації.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що вони формують ефективний методичний інструментарій для управління міжнародною конкурентоспроможністю промислових підприємств через реалізацію стратегії диверсифікації, в основі якої – створення нової високої споживчої цінності; це спрямовуватиме менеджмент промислових підприємств на підвищення наукомісткості інноваційних розробок та забезпечуватиме зростання їх міжнародної конкурентоспроможності..

Монографія буде корисною магістрантам, аспірантам економічних спеціальностей ВНЗ, керівникам підприємств, а також усім, хто цікавиться проблемами підвищення міжнародної конкурентоспроможності виробничих підприємств.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ
МІЖНАРОДНОЮ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ
ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність і завдання управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства

Характерною ознакою сучасності є глобалізація економічних процесів. У своїй економічній складовій глобалізація є зростаючою економічною взаємозалежністю країн всього світу, яка виникла внаслідок збільшення обсягу та різноманітності міжнародного обміну товарами, послугами, інвестиціями, а також завдяки прискоренню дифузії сучасних технологій. Вона несе із собою як позитиви, так і загрози для національних економік. Спричиняючи поширення інновацій у сфері технологій і менеджменту, вона забезпечує зростання ефективності функціонування суб'єктів господарювання національних економік, проте посилює диспропорційність та нерівномірність розвитку різних країн.

На одному полюсі сучасної світової економіки концентруються країни так званого «золотого мільярда» – глобальні лідери економічного розвитку, серед яких домінуючі позиції займають США. Про високу конкурентоспроможність економік цих країн свідчить те, що їх частка у світовому доході постійно зростає. Так, за дослідженнями В. Іноземцева, «за останні 20 років ХХ ст. частка країн «золотого мільярда» зросла з 70 до 82,7%, тоді як частка країн, що розвиваються, знизилась із 30 до 17,3%» [47] Основними складовими їх успіху (якщо не брати до уваги накопичений капітал) є все те, що ґрунтується на розвитку людського капіталу: розвиток соціальних відносин, зростання рівня інтелекту, екологічні пріоритети тощо. Саме завдяки активному використанню інтелектуального ресурсу продукція у країнах «золотого мільярда» характеризується більшою наукомісткістю і має високу споживчу цінність.

На протилежному полюсі світової економіки – більшість країн, для яких економічна глобалізація створює зовсім інші та набагато складніші умови розвитку. На них практично неможливо впливати, однак необхідно обов'язково враховувати. До таких країн відноситься і Україна, входження якої до СОТ значно прискорило

проникнення транснаціональних корпорацій на внутрішній ринок. На жаль, конкурувати з їх товарами вітчизняні виробники не завжди були спроможні. Внаслідок цього у багатьох галузях українські підприємства суттєво ослабили свої ринкові позиції, зменшивши тим самим свою здатність до кількісного зростання.

Поширення глобалізаційних процесів у сучасному світі відбувається дуже швидко і це надзвичайно актуалізує проблему міжнародної конкурентоспроможності національних економік. Навіть за високих темпів економічного зростання у країнах, що розвиваються, їх абсолютні показники, що відображають динаміку розвитку, не досягають того рівня, який би свідчив про покращання їх позицій у світовій економіці. Зокрема, в Україні у 2000-2007 рр. темпи розвитку склали 7-11% на рік, однак за абсолютними показниками (рівень ВВП) вітчизняна економіка все ще не вийшла на рівень 1990 року. Тобто, як зазначається деякими вітчизняними науковцями, конкурентоспроможність України є недостатньою для того, щоб завершити в короткі терміни відновлювальну фазу трансформаційних перетворень, внаслідок яких відбулося майже двократне зниження обсягів ВВП та реальних доходів населення і чотирикратне зниження обсягів інвестування [39]. І тим більше за нинішнього стану економіки вона є недостатньою для того, щоб розширити свою присутність на світових ринках.

Конкуренція за ринкових умов є рушійною силою загального соціально-економічного розвитку, однак економічного зростання досягають лише ті країни, чії суб'єкти господарювання здатні випереджати конкурентів у боротьбі за ринки, цілеспрямовано змінювати свій ресурсний потенціал відповідно до вимог часу, брати безпосередню участь не тільки у задоволенні наявних, а й у формуванні нових потреб споживачів з огляду на власні інноваційні можливості. Саме конкуренція змушує підприємства вдосконалювати методи та інструменти управління господарською діяльністю для того, щоб підвищити їх ефективність.

Посилення конкуренції на всіх ринках і у всіх сферах діяльності є характерною ознакою сучасного бізнес-середовища. До того ж, глобальна фінансово-економічна криза ще більше загострила конкурентну боротьбу, суттєво зменшивши платоспроможний попит споживачів на багатьох сегментах ринку. Це вимагає від керівників вітчизняних підприємств посилення уваги до пошуку способів підвищення їх конкурентоспроможності для забезпечення тривалого й успішного функціонування та розвитку.

Аналіз результатів наукових досліджень у сфері економіки та управління в останні роки показує, що питанням розвитку соціально-економічних систем науковцями приділяється все більша увага. Можна погодитись із висновками Л. Піддубної, що нині «фактично здійснено перехід від концепції економічного зростання до більш широкої концепції економічного розвитку. Центральним моментом такого переходу є зміна принципів оцінки результативності розвитку: замість використання критерію ефективності як співвідношення «витрати-результати», або «результати-ціль», на передній план виходить орієнтація на критерій конкурентоспроможності» [110]. Можна стверджувати, що це потребує радикальних змін як цільових установок управління, так і змісту й способів виконання основних завдань, необхідних для реалізації цілей розвитку.

Отже, поширення процесів глобалізації і фактична зміна парадигми управління робить надзвичайно актуальними питання управління міжнародною конкурентоспроможністю на рівні окремих суб'єктів господарювання, оскільки за глобальної конкуренції можуть не лише підтримувати своє існування, а й розвиватись лише конкурентоспроможні підприємства. До того ж, як вірно зауважує Л. Піддубна, «конкурентоспроможність виступає не просто як норма або «спосіб буття» ринкових агентів, а й як імператив функціонування-існування ринку» [110]. І це зобов'язує розглядати дану проблему як складову стратегічного управління.

Для того, щоб методично вірно визначити основні завдання управління конкурентоспроможністю виробничих підприємств в контексті вирішення стратегічно важливих завдань – виходу на світові ринки та утвердження позицій на них, видається доцільним узагальнити судження провідних зарубіжних і вітчизняних науковців стосовно розуміння сутності такої важливої економічної категорії як конкурентоспроможність. Це необхідно для того, щоб виділити головне, об'єднуюче у різних трактуваннях і вірно розставити основні акценти, визначаючи завдання менеджменту для ефективного управління міжнародною конкурентоспроможністю вітчизняних виробничих підприємств.

У таблиці 1.1 з деякими уточненнями (що не деформують основної думки автора) наведено трактування різних вчених дефініції «конкурентоспроможність підприємства». Виходячи з цього, нами виділено найважливіші стратегічні завдання, які мають вирішуватись менеджментом підприємства для забезпечення необхідного рівня його конкурентоспроможності. При цьому основна увага приділена позиціям науковців пострадянського простору, оскільки у них

враховано особливості розвитку ринкових відносин у перехідній економіці; з цією ж метою викладення позицій дається у хронологічному порядку, що дає змогу побачити зміну підходів в управлінні конкурентоспроможністю по мірі розвитку конкурентного середовища та інструментарію стратегічного управління підприємствами.

Критичний аналіз наведених у таблиці трактувань показує, що, незважаючи на деякі відмінності, при визначенні сутності конкурентоспроможності більшість вчених розглядає її як реальну та потенційну здатність суб'єктів господарювання здобувати та утримувати конкурентні переваги, які забезпечуватимуть їм збереження та зміцнення ринкових позицій протягом тривалого часу.

Таблиця 1.1

Основні завдання менеджменту в контексті трактування дефініції «конкурентоспроможність підприємства»

Автор	Зміст визначення	Завдання менеджменту
1	2	3
Б. Карлоф [50]	Здатність забезпечити кращу пропозицію порівняно з конкуруючим підприємством	Досягнення конкурентоспроможності товарів та послуг на перспективних сегментах ринку
European Management Forum (1984) [188]	Реальна і потенційна можливість підприємства в існуючих умовах проектувати, виготовляти та збувати товари, які за ціновими і неціновими характеристиками є більш привабливими, ніж товари конкурентів	Досягнення конкурентоспроможності у виробництві товарів
А. П. Градов [178]	Порівняльна перевага підприємства щодо інших підприємств даної галузі всередині країни та за її межами	Виокремлення основної конкурентної переваги і розробка на її основі конкурентної стратегії
Г. Л. Азоєв, А. П. Челенков [5]	Здатність ефективно розпоряджатися власними і позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку завдяки конкурентним перевагам у всьому спектрі проблем управління компанією (НДКР, виробництва, управління, фінансів, маркетингу тощо)	Формування й підтримання конкурентних переваг у всіх сферах управління ресурсами підприємства

Продовження табл. 1.1

1	2	3
А. Е. Воронкова [27]	Властивість суб'єкта ринкових відносин, яку він знаходить у процесі конкуренції, що дає йому змогу зайняти гідне місце у ринковому господарстві для розширеного виробництва та передбачає покриття всіх витрат виробництва й одержання прибутку від господарської діяльності	Забезпечення ефективності функціонування усіх підсистем менеджменту підприємства
А. Люкшинов [81]	Здатність підприємства протистояти іншим підприємствам, вести з ними успішну боротьбу за ринки збуту товарів і послуг	Забезпечення стійкості та стабільності діяльності підприємства
В. Оберемчук [98]	Комплексна порівняльна характеристика підприємства, що показує ступінь переваги сукупності оціночних показників діяльності підприємства, що визначає його успіх на певному ринку за певний проміжок часу щодо сукупності підприємств-конкурентів	Формування сукупності оціночних показників діяльності підприємства, що забезпечать можливість порівняння конкурентів
Р. А. Фатхутдінов [158], В. Д. Немцов, Л. Є. Довгань [92],	Властивість об'єкта, що характеризується ступенем реального або потенційного задоволення ним конкретних потреб порівняно з аналогічними об'єктами, представленими на даному ринку	Формування і зміцнення конкурентних переваг для кращого задоволення суспільних потреб у вибраній сфері діяльності
А. Ю. Юданов [178]	Здатність підприємства виробляти та реалізовувати конкуренто-спроможну продукцію; залежить від загальної ефективності діяльності підприємства та визначається досконалістю використання ресурсів	Управління виробничим процесом на основі раціонального використання ресурсів
С. Ємельянов [39]	Потенційна або реалізована здатність виробника забезпечувати залучення у господарський обіг (експлуатацію) власних або залучених активів (цінностей), які можуть стати конкурентними перевагами	Управління активами для формування конкурентних переваг
І. Сіваченко [157]	Можливість підприємства у досягненні переваги над іншими при виході на ринок із власною продукцією	Підвищення конкурентоспроможності продукції

Продовження табл. 1.1

1	2	3
В.С. Пономаренко, О. М. Тридід, М. О. Кизим [113]	Оцінка внутрішнього потенціалу (стану) підприємства стосовно конкурентів	Формування обґрунтованої сукупності показників, що дають змогу оцінювати і підвищувати конкурентний статус підприємства
А. Н. Тищенко, О. С. Головка [152]	Здатність підприємства до отримання синергійного ефекту від раціонального використання наявних та новостворених у процесі реалізації стратегії розвитку конкурентних переваг	Формування й підтримання конкурентних переваг у всіх сферах управління ресурсами підприємства
В. Шинкаренко, Г. Бондаренко [175]	Динамічна характеристика здатності підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища і забезпечувати при цьому певний рівень конкурентних переваг	Забезпечення конкурентних переваг за допомогою розробки адаптивних можливостей підприємства до зовнішнього середовища
Е. В. Мінько, А. Е. Мінько, В. П. Смірнов [88]	Рівень ефективності використання суб'єктом господарювання економічних ресурсів порівняно з іншими конкурентами	Управління ефективністю використання ресурсів в усіх функціональних сферах діяльності
Л. С. Шевченко, [173]	Здатність окремого суб'єкта випереджати свого суперника в досягненні поставлених цілей на конкурентному ринку	Розробка динамічної стратегії досягнення поставлених цілей
З. Є. Шершньова [174]	Рівень компетенції підприємства щодо конкурентів у нагромадженні та використанні виробничого потенціалу, а також окремих його складових: технології, ресурсів, менеджменту (особливо стратегічного та поточного планування), навичок і знань персоналу; це відбивається у таких результуючих показниках, як якість продукції, прибутковість, продуктивність	Розвиток професійних компетенцій працівників у різних функціональних сферах менеджменту з метою підвищення здатності підприємства здобувати і зміцнювати конкурентні переваги

Продовження табл. 1.1

1	2	3
Ж.-Ж. Ламбен [75]	Можливість кращого, ніж у конкурентів, задоволення потреб покупців. Конкурентні переваги забезпечуються трьома групами чинників: відмінною якістю товарів, яка є найвищою цінністю для покупців; низькими витратами; ключовими «компетенціями», які створюють унікальну цінність для споживачів	Пошук способів та напрямів покращання задоволення потреб споживачів і формування відповідних конкурентних переваг
В. М. Горбатов [30]	Здатність підприємства успішно вести суперництво з іншими підприємствами за обмежений платоспроможний попит споживачів на доступних їм сегментах ринку	Розробка стратегії і тактики роботи зі споживачами
Л. Н. Качаліна [51]	Сукупність характеристик виробничої та господарської діяльності підприємства, які впливають на результати суперництва з іншими підприємствами на ринках збуту	Управління на основі обґрунтованої сукупності показників, що відображають результати реалізації конкурентної стратегії підприємства
І. Піддубний, Л. Піддубна [111]	Інтегрована властивість економічної системи, яка зумовлює реалізацію мети і результатів функціонування, необхідних і достатніх для активного позиціонування системи в конкурентному ринковому просторі	Формування проактивної системи менеджменту, здатної вірно оцінити тенденції розвитку ринку і реалізувати конкурентну стратегію
С. І. Савчук [125]	Здатність безкінечно довго здійснювати відтворювальний цикл за рахунок власних ресурсів в умовах конкуренції, тобто це життєздатність підприємства в конкурентному середовищі	Забезпечення ефективної діяльності підприємства за рахунок оптимального використання власних ресурсів
Л. М. Малярець, Л. О. Норік [82]	Порівняльна характеристика функціонування підприємства в ринкових умовах на основі реалізації існуючих та створення нових конкурентних переваг, які забезпечують йому кращі результати діяльності	Розробка конкурентної стратегії на основі домінантної конкурентної переваги

Кінець табл. 1.1

1	2	3
Ю. Б. Іванов [44]	Здатність підприємства до отримання синергійного ефекту від раціонального використання наявних та новостворених у процесі реалізації стратегій розвитку конкурентних переваг. Не тільки ефективність, але й динаміка пристосування до умов зовнішнього середовища, що змінюється	Розробка гнучкої конкурентної стратегії для формування і утримання конкурентних переваг
А.Б. Альохін [6]	Здатність підприємства забезпечувати, залишаючись відкритим для конкуренції (в конкурентному середовищі) «нормальний» (такий, що задовольняє соціально-економічні інтереси власників підприємства) процес функціонування за рахунок власних можливостей на стабільній основі	Забезпечення ефективності діяльності підприємства за рахунок оптимального використання власних ресурсів

При цьому, якщо у 80-х, 90-х роках йшлося передусім про конкурентоспроможність підприємства як його здатність виготовляти конкурентоспроможні товари (Б. Карлофф та ін.), тобто у контексті тактичних дій на ринку, то уже у 2000-х роках на передній план виступила здатність підприємства ефективно використовувати ресурси для формування конкурентних переваг (Г. Азоєв, А. Челенков, С. Смелянов, В. Оберемчук, В. Шинкаренко, Г. Бондаренко). Ж. Ламбен розглядає конкурентоспроможність як можливість кращого, ніж у конкурентів, задоволення потреб покупців, конкретизуючи основні напрями формування конкурентних переваг саме з позицій споживачів. Приблизно в такому ж контексті трактує конкурентоспроможність і В. Горбатов (див. табл. 1.1). Значна частина науковців, продовжуючи тезу про формування конкурентних переваг (як основи конкурентоспроможності), підкреслює, що ці переваги мають розглядатись у стратегічному контексті (А. Тищенко, О. Головка, З. Шершньова, І. Піддубний, Л. Піддубна, Ю. Іванов, Л. Малярець, Л. Норік) і не тільки з позицій задоволення наявних потреб, а й створення нових завдяки активному інноваційному пошуку

[90], що особливо важливо для досягнення міжнародної конкурентоспроможності підприємства. Отже, сучасна економічна теорія і практика визнає необхідність стратегічного підходу до управління конкурентоспроможністю підприємства, що втілюється у його конкурентних стратегіях.

Узагальнюючи проведений аналіз сутності терміну конкурентоспроможність, доцільно висловити міркування з приводу тих основних акцентів, які мають складати його сутнісну основу та є важливими для управління міжнародною конкурентоспроможністю виробничих підприємств. Зважаючи на те, що конкурентоспроможність підприємства об'єктивується у обсягах реалізованої продукції і, відповідно, частці ринку, яку підприємство займає, доцільно дотримуватись точки зору Ж. Ламбена, розглядаючи її з позицій споживачів, в даному випадку – тих, що можуть знаходитись в інших країнах. Крім того, доцільно врахувати й загальні висновки так званого «парадоксу продуктивності», згідно з яким ефект від упровадження інформаційних технологій на окремо взятому підприємстві проявляється не стільки у зростанні рентабельності продажів, скільки у *збільшенні цінності виробленого продукту* та прискоренні соціально-економічного розвитку суспільства [181].

Звідси можна стверджувати, що *міжнародна конкурентоспроможність підприємства* – це його здатність створювати і виводити на ринок продукти з вищою, ніж у провідних світових виробників споживчою цінністю, досягаючи поставлених цілей у визначених стратегічних зонах господарювання, які формуються з урахуванням ресурсних і ринкових можливостей підприємства та вимог світових стандартів якості. У цьому визначенні непрямо підкреслюється важлива роль компетентнісної складової у забезпеченні здатності підприємства створювати нові споживчі цінності, виходячи із тенденцій розвитку НТП (що має особливу значущість для підприємств, що випускають технічно складну продукцію). Постійний і цілеспрямований розвиток компетенцій працівників у ключових функціональних сферах та напруженні діяльності підприємства є основою формування його стійких конкурентних переваг.

Що ж стосується управління конкурентоспроможністю, то, як видно із табл. 1.1, у науковій літературі його завдання розглядаються з різних позицій – підвищення конкурентного статусу підприємства, посилення його конкурентних позицій та конкурентної стійкості, ефективного використання конкурентного потенціалу, підвищення

рівня конкурентоспроможності. Трактуювання сутності зазначених вище дефініцій наведені у додатку А (табл. А.1).

Критичний аналіз наведених різними авторами визначень показав, що всі вони носять порівняльний (відносний) характер і багато в чому є синонімічними. Однак термін «конкурентний потенціал» частіше вживається для оцінки ступеня здатності внутрішнього потенціалу підприємства формувати конкурентні переваги та реалізувати ринкові можливості; термін «конкурентна позиція» - для порівняння фактично досягнутих результатів підприємства порівняно з конкурентами (найчастіше виражається через частку ринку, яку підприємство займає). Як зазначають С. Ковальчук та К. Швець, «конкурентну позицію підприємства слід розглядати як похідну від його конкурентних переваг. ...конкурентоспроможність втілюється в конкурентну перевагу, а потім оформлюється як конкурентна позиція» [56].

Приблизно таке ж змістове навантаження у терміну «конкурентний статус», який І. Ансофф описує як позицію фірми у конкуренції [8], тобто, пропонує використовувати його для порівняльної оцінки конкурентоспроможності різних підприємств. Водночас А. Градов [178] підкреслює, що конкурентний статус слід трактувати ширше, оскільки він передбачає оцінку здатності підприємства реалізувати свої стратегічні можливості за рахунок конкурентних переваг, які є результуючою реалізації внутрішнього потенціалу підприємства. Що ж стосується терміну «рівень конкурентоспроможності», то він використовується лише у порівняльному контексті до терміну «конкурентоспроможність». Так, у деяких літературних джерелах, зазначається, що «об'єктом управління конкурентоспроможністю підприємства є рівень конкурентоспроможності, необхідний і достатній для забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта економічної конкуренції» [126].

Беручи до уваги обсяг порівняльних можливостей кожного із охарактеризованих вище відносних показників, видається доцільним у контексті завдань управління міжнародною конкурентоспроможністю використовувати такий показник, як конкурентний статус. Він дає змогу не тільки оцінювати наявний рівень конкурентоспроможності підприємства на ринках інших країн, а й бачити можливості його підвищення через аналіз ступеня реалізації внутрішнього потенціалу підприємства у його стратегічних можливостях.

Як зазначається рядом науковців [113; 107; 176], конкурентоспроможність підприємства (а отже – реалізація ним конкурентної

стратегії) залежить від його внутрішнього потенціалу (в деяких джерелах [27] – конкурентного потенціалу), завдяки якому та з урахуванням ринкових можливостей можуть формуватися конкурентні переваги підприємства. Л. Норік виокремлює ще й потенціал оновлення [97], хоча резонно припустити, що внутрішній потенціал підприємства містить складові, які забезпечують його оновлення (інноваційний потенціал). В результаті реалізації конкурентних переваг підприємство може зміцнювати свою конкурентну позицію і підвищувати свій конкурентний статус на світових ринках.

На нашу думку, в контексті завдань даного дослідження важливо підкреслити, що внутрішній (ресурсний) потенціал підприємства містить пасивну і активну частини. До пасивної слід віднести усю сукупність матеріально-технічних та фінансових ресурсів підприємства (матеріально-ресурсний потенціал), а до активної – потенціал людських ресурсів, серед яких особливе місце займає управлінський потенціал.

На цьому наголошує і З. Шершньова, рекомендуючи розвивати компетенції управлінського персоналу, які потрібні для того, щоб підприємство могло формувати конкурентні переваги [174]. Саме повноцінне використання управлінського потенціалу у його організаційно-структурній та інтелектуальній (функціонально-компетентнісній) складових є необхідною передумовою ефективного використання матеріально-ресурсного потенціалу підприємства.

Такий підхід у визначенні зв'язків між факторними та результируючими поняттями можна вважати логічним і корисним для управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства. Однак він є надто узагальненим, що ускладнює визначення сукупності необхідних дій для реалізації стратегій проникнення підприємства на зовнішні ринки. Зважаючи на те, що досягнення міжнародної конкурентоспроможності забезпечується усіма функціональними службами менеджменту, доцільно показати їх внесок у формування та реалізацію конкурентних переваг підприємства.

Розгорнута схема взаємозв'язків між чинниками і результируючою конкурентоспроможністю відображена на рис. 1.1, який уточнено та доповнено з урахуванням існуючих розробок [93; 97; 123; 176]. На основі такого взаємозв'язку доцільно будувати систему управління конкурентоспроможністю підприємства, яка має охоплювати відповідні цілі та засоби впливу на усі функціональні підсистеми з метою формування конкурентних переваг у сферах, важливих для створення високої споживчої цінності продукції у

існуючих та потенційно привабливих стратегічних зонах господарювання.

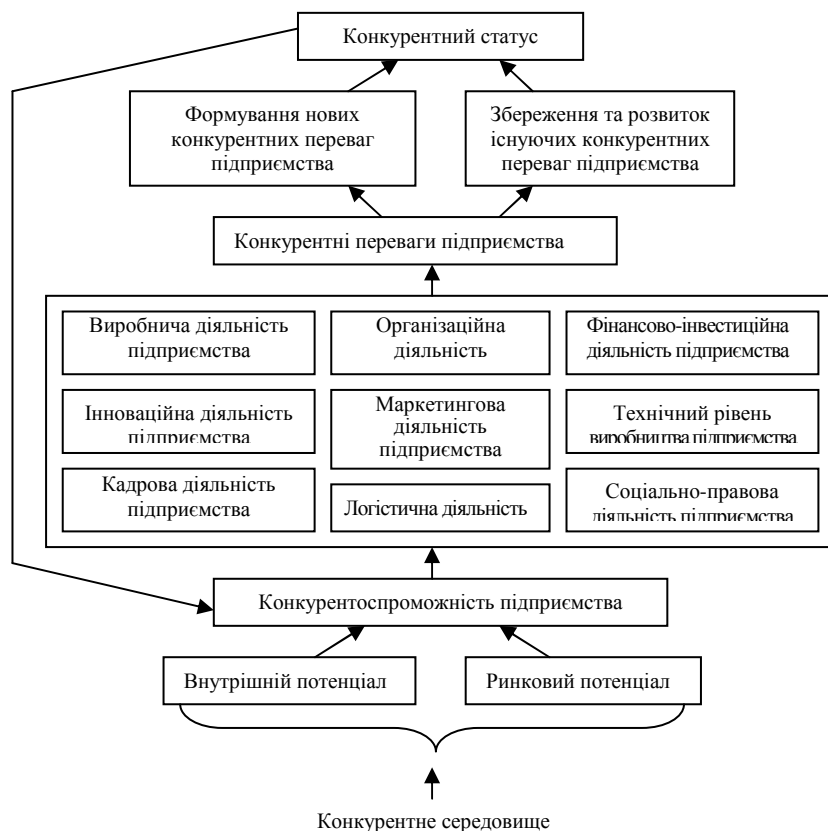


Рис. 1.1. Взаємозв'язок основних складових конкурентоспроможності, конкурентних переваг і конкурентного статусу підприємства

На нашу думку, саме зростання споживчої цінності продукції та послуг підприємства є найважливішим завданням управління його конкурентоспроможністю, в тому числі і міжнародною. Споживча цінність продукції проявляється через найбільш прийнятне співвідношення ціни та якості для різних цільових груп споживачів, однак охоплює вона не тільки економічний, а й інші контексти – технічний, екологічний, соціально-психологічний і навіть юридичний

(правовий захист інновації), що особливо цінується на ринках економічно розвинених країн.

Завдання управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства виникає на певному етапі його життєвого циклу. Загалом, управління конкурентоспроможністю підприємства є динамічним процесом, який здійснюється протягом усього життєвого циклу (ЖЦ) підприємства і може охоплювати як дії, спрямовані на захист від негативного впливу зовнішніх чинників на діяльність підприємства чи використання сприятливих можливостей, які з'являються у цьому середовищі для нарощування та реалізації конкурентних переваг підприємства. На кожному із етапів ЖЦ можуть формуватися різні конкурентні переваги, виходячи із накопиченого внутрішнього потенціалу підприємства та його ринкових можливостей. Очевидно, що це потребує зміни акцентів в системі цілей управління при переході від одного етапу ЖЦ до іншого, про що йдеться, зокрема у низці публікацій [27; 140; 176].

Водночас це потребує синхронізації управлінських дій і рішень з динамікою змін у зовнішньому середовищі на цільових ринках підприємства. При цьому реалізація поставлених цілей повинна сприяти збереженню чи зміцненню конкурентних позицій підприємства для продовження тих стадій його життєвого циклу, які є найбільш продуктивними.

Звідси, можна стверджувати, що *управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства слід розглядати як підсистему стратегічного управління, завданням якої є визначення напрямів формування конкурентних переваг та управління їх реалізацією у сферах, важливих для створення високої споживчої цінності продукції у вибраних нішах на світових ринках; це забезпечуватиме розширення зони господарювання підприємства і створюватиме умови для його ефективного функціонування як соціально-економічної системи.*

Необхідно підкреслити, що в останні роки системному підходу у теорії стратегічного управління приділяється все більше уваги. Цей підхід передбачає такий розвиток соціально-економічних систем, який би збільшував їх адаптивні властивості, даючи змогу оперативніше реагувати на зміни середовища господарювання [143; 67; 175]. При цьому значна частина науковців наголошує, що система має бути не просто адаптивною, а здатною до активного позиціонування в конкурентному ринковому просторі [111; 143]. Це забезпечується ефективним менеджментом, здатним формувати конкурентні переваги у найбільш чутливих з погляду споживача певного суспільного блага

сферах. Такі сфери визначаються засобами стратегічного маркетингу і є основою для вибору стратегії діяльності, яка обов'язково має бути конкурентною і сприяти зміцненню конкурентних позицій підприємства.

Здатність відкритої системи підтримувати свої суттєво важливі параметри життєдіяльності у допустимих межах проявляється у такій її властивості як гомеостатичність – система адаптується до змін, утримуючись у стані динамічної рівноваги. Принцип динамічної рівноваги має характер закону для всіх складних структурованих систем і систем, що розвиваються. Власне, саме якісний розвиток системи забезпечує її конкурентоспроможність. Тому в управлінні міжнародною конкурентоспроможністю підприємств також необхідно дотримуватись системного підходу.

У будь-якій соціально-економічній системі важлива робота цілого – як результат досягнутої зусиллями усіх елементів системи динамічної рівноваги. Найбільш активною складовою соціально-економічної системи (тією, де приймаються рішення що реалізації певної поведінки на ринку) є підсистема управління. На середніх і великих підприємствах вона є багатоелементною (із структурно-функціональним регламентом і виділеними зонами відповідальності). Однак у багатьох управлінських ситуаціях зони відповідальності перетинаються, виходять за межі зон впливу, що спричиняє у системі менеджменту функціональний та ролевий конфлікт інтересів. І це проявляється у недостатній обґрунтованості прийнятих рішень або недостатній оперативності їх реалізації. Тому для ефективного управління конкурентоспроможністю підприємства необхідно відійти від процесно-орієнтованого підходу, який передбачає спрямування основних зусиль на вдосконалення здійснюваних на підприємстві процесів (що якраз і породжує зазначений вище конфлікт інтересів), до системного – у якому важливо з'ясувати, які властивості підприємства забезпечать його здатність еволюціонувати для того, щоб не тільки зберегти свою присутність на внутрішньому ринку, а бути здатним вийти і працювати на ринках інших країн.

Системний підхід опирається на порівняльний аналіз інваріантів ізоморфних (подібних) систем різної природи. Пізнання реальної системи полягає в тому, що за її основу беруться властивості абстрактної інваріантної системи з подальшою адаптацією їх до реальної системи. На наш погляд, для управління міжнародною конкурентоспроможністю виробничого підприємства якраз і необхідно зрозуміти, якою має бути абстрактна (ідеальна) модель управління ним для формування його здатності розвивати ті свої елементи, які

даватимуть змогу враховувати вимоги і стандарти роботи на світових ринках, якісно перевершуючи аналогічні властивості інших його суб'єктів. Така модель має забезпечувати повноцінне використання управлінського потенціалу у його інтелектуальній складовій через організаційний капітал, закладений у певних нормах, правилах взаємодії елементів внутрішнього середовища (рис. 1.2).

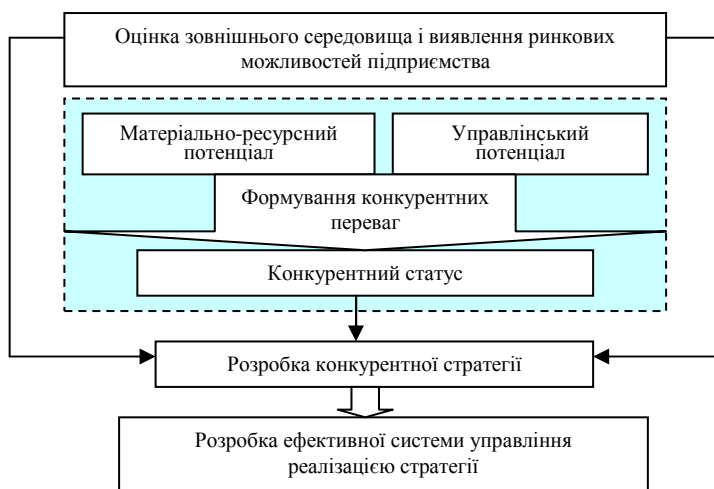


Рис. 1.2. Загальна схема побудови системи управління конкурентоспроможністю підприємства

Управлінські інструменти, які дають змогу забезпечити реалізацію конкурентної на цільових ринках інших країн стратегії, є особливо важливими елементами системи управління міжнародною конкурентоспроможністю. Ф. Котлер з цього приводу зазначав, що чітка стратегія і добре продумані програми підтримки не принесуть користі, якщо компанія не в змозі організувати адекватне виконання планів. Дотримуючись думки фахівців консалтингової компанії McKinsey, він підкреслював, що стратегія — лише один із семи елементів оптимальної організації управління компанією. А її «програмним забезпеченням» є стиль управління, компетенції співробітників, їх здібності і навички, які формують необхідний для реалізації стратегії професіоналізм, а також спільні цінності, які спрямовують дії співробітників. За наявності всіх елементів

«програмного забезпечення» компанії, як правило, вдається успішно реалізувати прийняту стратегію [68].

Управління конкурентоспроможністю підприємства (в тому числі і міжнародною), як і будь який економічний процес, характеризується результативністю та ефективністю. Результативність залежить від того, наскільки адекватними поставленим цілям будуть технології, методи і принципи завоювання та утримання підприємством конкурентних переваг. Ефективність – від того, наскільки вірно буде визначено зв'язки між чинниками конкурентоспроможності, засобами впливу на об'єкти управління з метою реалізації відповідних чинників, а також зонами відповідальності менеджерів, задіяних у цьому процесі. Чітке визначення цих складових управління конкурентоспроможністю необхідне для забезпечення дієвості відповідного мотиваційного механізму.

Необхідно при цьому зазначити, що це кореспондується із основними положеннями еволюційно-інституціональної економічної теорії [54], яка стосовно суб'єктів економічної діяльності стверджує про їх здатність до розширеного відтворення (зростання) лише у разі відповідності їх внутрішнього інституційного устрою нормам і регламентам, закладеним у макроекономічних інститутах [114]. І тут доцільно розглянути управління конкурентоспроможністю підприємства на різних стадіях його життєвого циклу. У дослідженнях Є. Попова та Н. Хмелькової зроблено висновок, що в контексті цих стадій підприємство опирається на різні внутрішні (мікроекономічні) інститути, які складають його так званий «інституційний портфель» [114]. У його складі містяться як застарілі інститути, так і нові. У своїх наступних дослідженнях Е. Попов відніс до складу інституційного портфеля підприємства інститут корпоративної культури, інститут навчання працівників, інститут неформальних відносин, інститут досліджень, інститут спілкування, інститут збуту, інститут стилю управління та інші [115]. Критичний аналіз виділених ним інститутів показує, що деякі з них (наприклад, інститут неформальних відносин, інститут спілкування) у тому контексті, в якому розглядає їх Є. Попов, можуть бути віднесені до більш узагальненого інституту, який формує основу корпоративної поведінки – корпоративної культури, оскільки відображають окремі її аспекти. Водночас інші інститути мають більше функціональну спрямованість і відображають правила поведінки у певних функціональних сферах діяльності – із споживачами (наприклад, інститут збуту) чи з працівниками,

зайнятими у сфері інноваційної діяльності (наприклад, інститут досліджень).

Важливо підкреслити, що всі мікроекономічні інститути є результатом соціальної взаємодії всередині підприємства, зокрема, між керівниками підприємства та його найманими працівниками, а також між колегами у горизонтальних зв'язках, де найбільш адекватно проявляються основні риси кожної особистості. Як справедливо зазначає В.Ціба, особистість є продуктом соціального впливу і суб'єктом міжособистісних відносин у полі соціальних інституцій. Вона «наділена свідомістю і самосвідомістю та комплексом детермінуючих (біо-, психо- і соціогенних потреб), регулюючих (соціальних настанов) та інших параметрів, здатна до прогнозування і програмування своєї діяльності щодо задоволення матеріальних і духовних потреб шляхом відтворення і творення цінностей соціального і техногенно-природного середовища в глобальному антиентропійному процесі» [167].

В розрізі управління міжнародною конкурентоспроможністю важливо цю соціальну взаємодію коригувати, стимулюючи формування таких зразків поведінки працівників, які б давали змогу менеджменту підприємства вирішувати завдання його виходу на зовнішні ринки і утвердження на них. Зазвичай таке коригування здійснюється спонтанно через встановлені вищим менеджментом принципи управління, які можна назвати мікроекономічними інститутами загальної дії.

Звідси, стратегічним завданням менеджменту на кожному етапі діяльності підприємства має бути встановлення взаємопов'язаної сукупності цілей та принципів їх реалізації, які для усіх учасників виробничих та управлінських процесів формуватимуть систему орієнтирів у контексті завдань збереження чи зміцнення конкурентоспроможності та носитимуть довгостроковий характер, впливаючи на вибір пріоритетів у формуванні конкурентних переваг та конкурентної стратегії. І тут доцільно взяти до уваги, що «основні детермінуючі і регулюючі параметри поведінки, компетентність та інші ув'язуються особистістю за допомогою мотивів у цільові більш-менш тривалі програми» [168]. Однак доцільно уточнити, що певні норми поведінки у людей закріплюються і переходять у стан організаційних рутин лише тоді, коли їх дотримання забезпечує досягнення поставлених цілей, які реалізуються у динаміці.

При цьому цілі вищого менеджменту і найманих працівників повинні кореспондуватися, бути взаємоузгодженими і їх досягнення має бути вигідним для усіх учасників соціальної взаємодії, що

створюватиме відповідний мотиваційний механізм їх досягнення. Тому в системі управління конкурентоспроможністю підприємства найважливішою ланкою має бути мотиваційна складова, конкретизована у дереві цілей в існуючій на підприємстві організаційно-функціональній ієрархії. Це забезпечить так звану цілеорієнтовану поведінку усього найманого персоналу [87; 94; 112; 141; 164], яка з часом стане основою формування необхідного для реалізації стратегічних завдань підприємства внутрішнього інституційного устрою і забезпечуватиме його реформування при переході на іншу (вищу) стадію життєвого циклу.

Перехід підприємства на вищу стадію життєвого циклу супроводжується (або стає можливим) у разі відмови від застарілих інституцій (рутин), які не дають змоги якісно поліпшувати діяльність підприємства, посилюючи його конкурентоспроможність. Звідси, стратегічним завданням менеджменту на кожному етапі діяльності підприємства має бути встановлення взаємопов'язаної сукупності цілей, які для усіх учасників виробничих та управлінських процесів формуватимуть систему орієнтирів у контексті завдань збереження чи зміцнення конкурентоспроможності та носитимуть довгостроковий характер. Таку систему цілей науковці рекомендують структурувати за схемою: фінанси, клієнти, внутрішні процеси (виробництво) і персонал (рис. 1.3) [94].

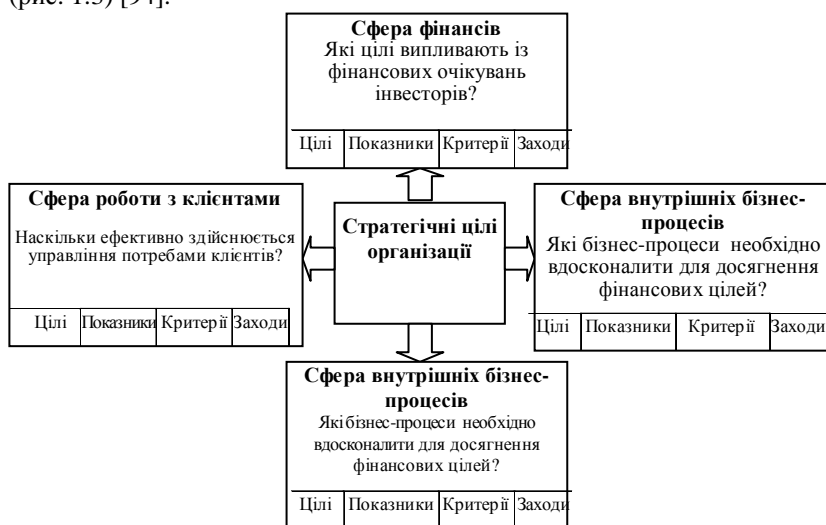


Рис. 1.3. Напрями формування системи збалансованих показників

Для зазначених сфер управління розробляються критерії оцінювання ефективності та конкретизуються заходи, що дають змогу досягти поставлених цілей. У процесі реалізації стратегії можуть вноситись корективи у числові значення показників відповідно до закладеної у стратегії бажаної динаміки економічного зростання та змін у зовнішньому середовищі, змінюватись сила стимулюючих заходів відповідно до нових завдань. Завдяки такій системі цілеорієнтованого управління можуть формуватись нові мікроекономічні інституції, адекватні завданням управління конкурентоспроможністю.

Видається правомірним стверджувати, що взаємодія мікроекономічних інституцій, утворюючи системно-інтеграційну модель функціонування підприємства (через інститут управління), впливатиме і на вибір підприємствами способу конкуренції, який, в свою чергу, визначатиме рішення менеджменту щодо напрямів формування конкурентних переваг і розробки відповідної конкурентної стратегії на тій стадії життєвого циклу, на якій знаходиться підприємство.

1.2. Стратегії і складові конкурентоспроможності виробничого підприємства

Перманентні трансформаційні процеси, які відбуваються у вітчизняній економіці, характеризуються великою динамічністю, що примушує підприємства розвивати свої адаптаційні можливості, відновлюючи тим самим баланс між внутрішнім і зовнішнім середовищем, які мають знаходитись у динамічній рівновазі. Це відображається у стратегії, зміст та завдання якої повинні відповідати умовам зовнішнього середовища і можливостям підприємства. Вона формується на основі усебічного аналізу існуючих стратегічних альтернатив з метою вибору таких, реалізація яких дала б змогу зміцнити ринкові позиції підприємства, збільшити його присутність на ринку, унеможливити від агресивної наступальної політики конкурентів.

Кожен суб'єкт господарювання визначає стратегію свого розвитку, керуючись, по-перше, загальними для всіх правилами поведінки, встановленими чинним законодавством, по-друге, власними інтересами, цілями і можливостями і, по-третє, тими позиціями на ринку, що склалися у процесі конкурентної боротьби.

У спеціальній економічній літературі конкурентна стратегія розглядається, як комплекс схем, методик, процедур та ініціатив, що

складають основу конкурентної поведінки підприємства на ринку і спрямовані на завоювання споживачів та задоволення їх потреб, досягнення переваг над конкурентами і закріплення позицій на ринку [5; 7; 68; 118; 154; 178].

В межах даного дослідження здійснена систематизація найпоширеніших класифікацій стратегій конкуренції (додаток. А табл. А 2). Її аналіз показує, що в основі класифікаційних ознак науковці використовують різні підходи. Найчастіше за ознаку класифікації приймається спосіб здобуття конкурентних переваг (Г. Л. Азоев і А. П. Челенков, І. Ансофф, М. Портер, А. А. Томпсон і А. Дж. Стрікленд). Водночас, деякі науковці вважають за необхідне взяти за основу кінцеву мету реалізації стратегії – досягнення певних ринкових позицій (Ф. Котлер). Окрім цього, А. Ю. Юданов пропонує класифікацію, що поєднує виокремлені вище підходи та характеризує вибір конкурентної стратегії залежно від комбінації стратегічних ідей, розміру підприємства та спеціалізації бізнесу [179].

Можна зауважити стосовно зазначених підходів, що вони є взаємодоповнюючими, оскільки характеризують різні частини конкурентної стратегії. Перший – спосіб здобуття конкурентних переваг, другий – результат їх реалізації, який може бути різним, залежно від того, наскільки стійкими і сильними є переваги конкретного підприємства порівняно з основними конкурентами, та якими є його вихідні ринкові позиції. Це слід брати до уваги при плануванні і реалізації стратегії конкуренції. Отже, на підставі узагальнення існуючих визначень стратегію конкуренції доцільно розглядати як модель поведінки підприємства, спрямовану на досягнення довготривалої конкурентної переваги на ринку за наявних ресурсів та умов середовища функціонування.

Аналізуючи наведені підходи до виділення конкурентних стратегій з позицій управління конкурентоспроможністю можна припустити, що найбільше значення серед них мають підходи, які опираються на спосіб здобуття конкурентної переваги (рис. 1.4, сформований на підставі опрацювання [5; 7; 117; 154; 179]). Саме орієнтація на певний спосіб здобуття конкурентних переваг дає змогу менеджменту підприємства сформувати управлінський інструментарій для реалізації конкурентної стратегії.

Під конкурентними перевагами у науковій літературі зазвичай розуміють переваги над іншими учасниками ринку завдяки кращій організації управління, вищій якості товару, нижчому рівню витрат, сучаснішим технологіям, раціональній структурі капіталу, володінню природними багатствами, а також характеру макроекономічної

політики країни [25; 44; 86]. Загалом, в їх основі, передусім, лежать кращі порівняно з іншими учасниками ринку способи діяльності, які забезпечують вищу споживчу цінність кінцевого продукту. Це заслуга менеджменту підприємства, ефективність якого ґрунтується на професіоналізмі провідних фахівців, їх здатності до концептуального бачення сутності бізнесу і його ключових елементів, досконалість яких, в свою чергу, стає вагомим аргументом у виборі споживачем способу задоволення своїх потреб.

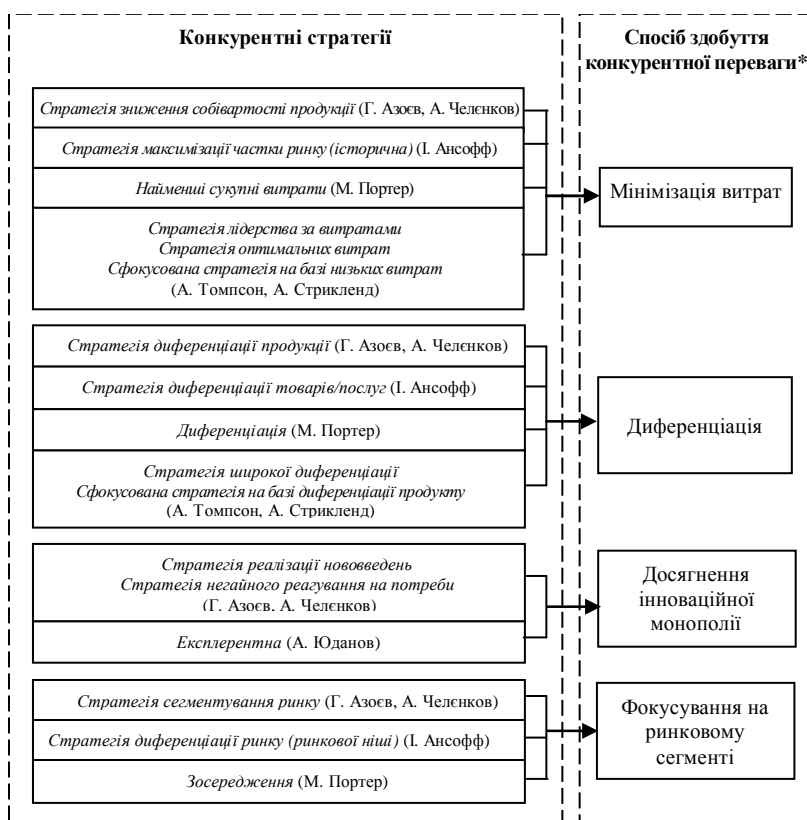


Рис. 1.4. Класифікація конкурентних стратегій виробничого підприємства за способом здобуття конкурентної переваги

У цьому контексті заслуговує на увагу підхід, запропонований О. Ястремською. Вона вважає основними складовими конкуренції ціну, якість, можливості підприємства і новизну та виокремлює відповідні

конкурентні стратегії – цінову, якості, можливостей та інновацій. При цьому цінова стратегія розглядається нею не як орієнтація на мінімально можливі ціни на товар, а як визначення пріоритетності двох стратегічних альтернатив – максимізації поточного прибутку або збільшення частки ринку з метою його захоплення та наступної експансії.

Стратегія якості має за мету оптимізацію співвідношення «ціна-якість» у товарному, виробничому і ринковому напрямках. Стратегія можливостей націлена на пошук нових сфер застосування продукції, що вже випускається підприємством, використання можливостей існуючої технології для збільшення випуску продукції, вихід на світові ринки тощо. Стратегія інновацій орієнтує підприємство на радикальні зміни у всіх напрямках діяльності, розробку принципово нових товарів і технологій, створення нових потреб, що даватиме змогу отримувати підприємницький дохід [181].

Зіставлення даних стратегій із наведеними на рис. 1.1 показує, що стратегія можливостей є частковим випадком стратегії диференціації (розвиток продукту на основі можливостей технології), а стратегія якості доволі близька за сутністю до стратегії сегментування (розвиток ринку на основі виділення ринкових ніш з оптимальним для кожної співвідношенням ціна-якість). Водночас пропонується О. Ястремською підхід дає змогу чіткіше визначити, на які саме складові конкурентоспроможності слід опиратися менеджменту підприємства для того, щоб розвинути свої конкурентні переваги і зміцнити свої конкурентні позиції.

Варто зазначити, що суб'єкти господарювання можуть отримувати конкурентні переваги і внаслідок реалізації макроекономічної політики держави. Це так звана політика підтримки вітчизняного виробника, яка проявляється здебільшого у створенні перешкод для проникнення на внутрішній ринок іноземних виробників через високі митні тарифи на аналогічні товари (або через квотування та ліцензування обсягів імпорту) для недопущення критичного зниження цін на внутрішньому ринку. Це також отримання суб'єктами господарювання низки пільг у вільних економічних зонах та зонах пріоритетного розвитку.

Однак такого роду переваги, які доволі часто є результатом лобіювання інтересів потужних бізнес-груп, носять тимчасовий характер. За політичної нестабільності вони можуть бути не очікувано швидко втрачені, не встигнувши суттєво вплинути на розвиток бізнесу. Навіть навпаки, їх наявність не стимулюватиме його вдосконалення,

оскільки конкурентна перевага здобувалась в основному кращою ціновою позицією товару, а не його якісними характеристиками.

Отже, з метою забезпечення конкурентоспроможності підприємства (в тому числі і на зовнішніх ринках), його стабільного функціонування й розвитку у тривалій перспективі увага менеджменту має бути прикута до питань удосконалення існуючих процесів та проектування нових способів їх виконання з урахуванням новітніх досягнень у відповідних сферах діяльності. Формування і зміцнення конкурентних переваг мають стати пріоритетними цільовими установками функціональних менеджерів підприємства; конкретизація цілей має здійснюватися в руслі обраної стратегії діяльності і втілюватися у стратегіях конкуренції.

Очевидно, що здатність машинобудівного підприємства сформулювати ті чи інші конкурентні переваги безпосередньо залежить від його інноваційного та ресурсного потенціалу. Перший дає змогу створювати нові споживчі цінності та відповідно нові ринки, відкривати нові ринкові ніші. Другий впливає на здатність розширювати ринкові сегменти, своєчасно реагувати на збільшення попиту споживачів, реалізуючи стратегію концентрованого зростання.

Виходячи із цього, можна бачити, що необхідною умовою вибору стратегії досягнення інноваційної монополії є високий інноваційний потенціал підприємства. В той же час для реалізації стратегії мінімізації витрат основна увага має приділятися поліпшувальним інноваціям, що має знайти відображення і у структурі інноваційного потенціалу.

Це припущення перекликається із твердженням Г. Л. Азоева та А. П. Челенкова [5] які вважають, що одним із найважливіших напрямків уточнення стратегії є її відповідність конкурентному статусу компанії, який визначає ступінь її домінування на ринку. Виходячи з цього, вони виділяють чотири конкурентні позиції підприємства: аутсайтери ринку, слабка конкурентна позиція, сильна конкурентна позиція, лідери ринку.

Враховуючи викладене, можна стверджувати, що саме інноваційний потенціал підприємства та його конкурентний статус визначатимуть результат реалізації конкурентної переваги. Тому сукупність конкурентних стратегій доцільно об'єднати у чотири групи з точки зору досягнення результату реалізації конкурентних переваг (рис. 1.5, побудований на підставі опрацювання [68; 179]).

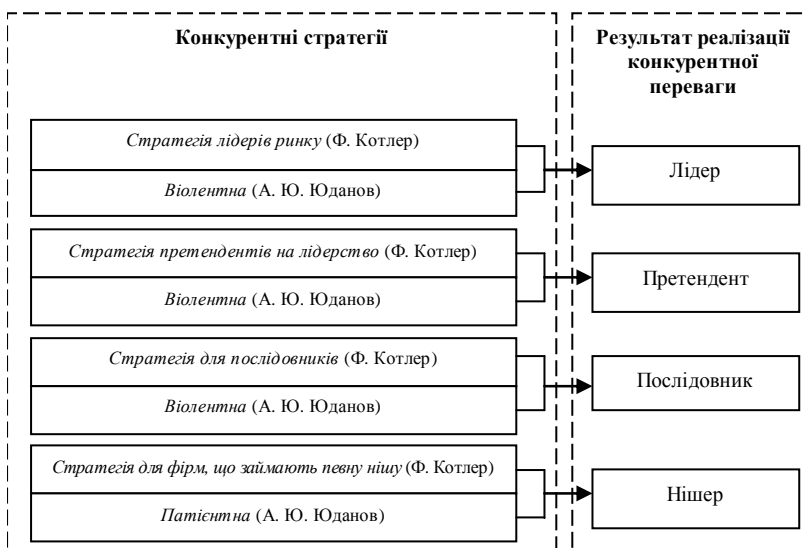


Рис. 1.5. Класифікація конкурентних стратегій виробничого підприємства за результатом реалізації конкурентних переваг

Аналізуючи зміст конкурентних стратегій (дод. А, табл. А.2), можна бачити, що стратегія досягнення інноваційної монополії є доволі близькою за змістом до стратегії диферсифікації, оскільки в обох випадках йдеться про створення і промислове освоєння продукту із новою споживчою цінністю, який дає змогу споживачам задовольняти їх потреби (як суто функціональні, так і статусні, іміджеві) найкращим чином, тобто створюють для покупців найвищу споживчу цінність. Це привертає увагу споживачів і сприяє виділенню ними продукції даного виробника із загалу аналогічних. Для формування таких стратегій підприємство повинно мати значний інноваційний потенціал, завдяки якому унікальний товар може бути не лише створено, а й комерціалізовано.

Отже, підприємство має обирати конкурентну стратегію, ґрунтуючись на оцінці своєї здатності сформувати стійкі конкурентні переваги. Слід зазначити, що в науковій літературі, незважаючи на велику кількість досліджень у сфері управління конкурентоспроможністю [25; 34; 36; 118; 124], досі не отримала однозначного методичного вирішення процедура формування стратегії конкуренції. Проблема полягає у дуалізмі зв'язку «конкурентні переваги – конкурентна стратегія», який може детермінувати різні методичні підходи до

вибору конкурентної стратегії залежно від існуючих ринкових позицій підприємства. Виходячи із класичного підходу до вибору стратегії діяльності [86, с. 288-290] вихідним моментом є визначення власником бізнесу стратегічних цілей підприємства, які конкретизують його місію у планованій перспективі. І лише потім здійснюється аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності, на основі якого обираються способи досягнення поставлених цілей.

Такий підхід є прийнятним для вибору загальної стратегії, однак очевидно, що вибір стратегії конкуренції повинен опиратись на домінуючу конкурентну перевагу, яку підприємство здатне сформувати у планованій перспективі.

На основі аналізу наукових підходів та узагальнення виділених вище позицій, нами запропонована схема вибору конкурентної стратегії (рис. 1.6).

Основними сферами формування конкурентних переваг виробничого підприємства нині вважаються ті, які дають змогу:

- скоротити витрати виробництва й обігу;
- оновлювати продукцію відповідно до запитів і вимог споживачів;
- швидко мобілізувати ресурси для реалізації сприятливих ринкових можливостей.

З огляду на це досліджуються й складові конкурентоспроможності [10; 12; 17; 27; 35; 119; 125], розробляються алгоритми виявлення слабких місць у здійснюваних процесах для їх усунення [153] тощо.

Узагальнення та уточнення отриманих науковцями результатів дало змогу конкретизувати основні складові конкурентоспроможності виробничого підприємства у найважливіших з погляду формування конкурентних переваг функціональних сферах менеджменту [131]:

1. У сфері виробництва:

а) можливість зниження виробничих витрат завдяки:

- зменшенню ступеня залежності від постачальників ресурсів, зокрема через використання альтернативних джерел постачання і взаємозамінності ресурсів;
- вдосконаленню технології виробництва та підвищенню ступеня її використання; залученню енергоощадних та маловідходних технологій;
- оптимізації товарно-інформаційних потоків засобами логістики, що сприяє зменшенню витрат на постачання та зберігання матеріальних ресурсів;

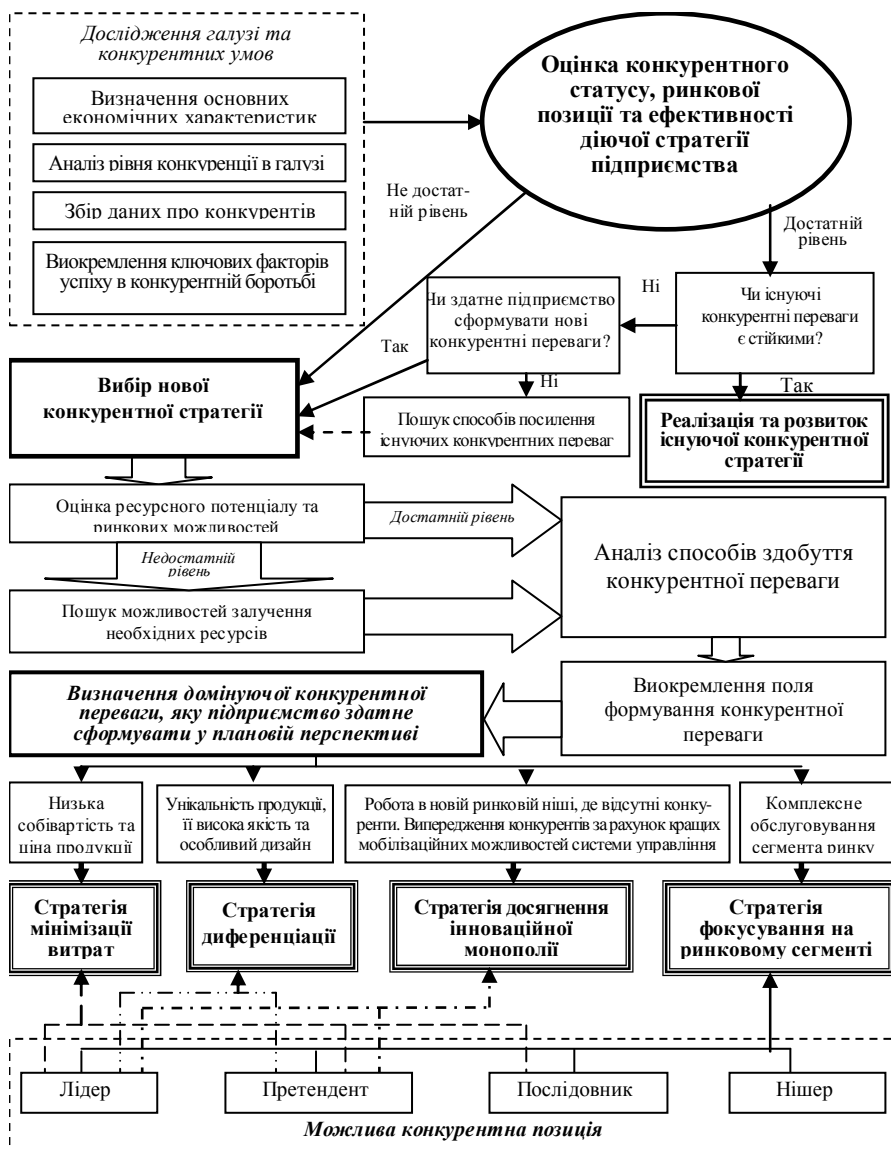


Рис. 1.6. Схема вибору конкурентної стратегії

б) можливість швидкого реагування на зміну запитів споживачів завдяки:

- наявності гнучких виробничих технологій;
- високій кваліфікації виробничого персоналу.

2. У сфері організаційного проектування:

а) зниження витрат адміністрування та підвищення ефективності управління завдяки:

- оптимізації організаційної структури;
- раціоналізації та стандартизації управлінських процедур;
- залученню фахівців високої кваліфікації у ключові

функціональні сфери;

– досягненню балансу між повноваженнями та відповідальністю менеджерів за рівнями і сферами управління.

3. У сфері управління маркетингом:

а) удосконалення методів дослідження ринку, в тому числі через упровадження інформаційних технологій у процеси моніторингу й аналізування ринкової кон'юнктури, застосування клієнтоорієнтованих технологій для вивчення потреб цільових груп споживачів тощо;

б) підвищення ефективності процесів просування товарів на ринок.

4. У сфері НДДКР:

а) наявність досвіду винахідництва і матеріальної бази для створення нових продуктів і розвитку існуючих технологічних процесів;

б) формування ефективної інноваційної політики і упровадження персоналорієнтованих технологій у сфері управління інноваціями.

5. У сфері фінансування:

а) раціоналізація співвідношення власних, залучених та позичкових коштів для забезпечення фінансової стійкості підприємства;

б) можливість швидкої мобілізації значних сум для реалізації проєктів, що сприяють виходу на нові ринки чи розширенню частки існуючих.

Таким чином, аналізуючи діяльність підприємства за вказаними сферами, можна оцінити його здатність формувати стійкі конкурентні переваги у напрямках, що надаватимуть можливість реалізувати певний тип конкурентної стратегії

Це дає змогу керівництву, по-перше, попередньо оцінити доцільність того чи іншого сценарію ринкової поведінки, а, по-друге, після прийняття рішення зосередити сили на залученні тих ресурсів, які необхідні для реалізації обраного способу здобуття конкурентних переваг.

Такий підхід, за яким обрана стратегія конкретизується у засобах та ресурсах для її реалізації, видається більш результативним з погляду управління конкурентоспроможністю. При цьому аналізуючи способи здобуття конкурентної переваги, необхідно особливу увагу приділити аналізу ресурсних можливостей підприємства.

Слід відзначити, що за О. Вільямсоном ресурси поділяються на загальні, специфічні та високо специфічні («специфічність активу залежить від легкості, з якою йому можна знайти альтернативні варіанти застосування і альтернативних користувачів без втрати ефективності його використання» [22, с. 94].

Специфічність ресурсів можна характеризувати за декількома ознаками: мобільність ресурсу; унікальність технології застосування; рівень кваліфікації персоналу, що виконує роботи; рівень захисту інтелектуальної власності; рівень спеціалізації інфраструктури, розрахованої на конкретного споживача. До загальних відносяться ресурси, які можна переміщувати; стандартні технології, некваліфікований персонал, універсальні об'єкти інфраструктури; вони не захищені товарним знаком. Специфічні – це стандартні непереміщувані ресурси; спеціалізовані технології; кваліфіковані спеціалісти; не захищені товарним знаком, але містять ноу-хау і не можуть бути легко скопійованими; також це – об'єкти інфраструктури, спеціалізовані під конкретного споживача, але здатні до переналагодження. Високо специфічними є особливі непереміщувані ресурси; неповторювані технології; спеціалісти з унікальними знаннями у певній сфері діяльності; об'єкти інфраструктури, спеціалізовані під конкретного споживача і не здатні до переналагодження; захищені товарним знаком [58].

Аналізуючи можливості специфічних ресурсів формувати конкурентні переваги підприємства, доцільно вказати на особливу роль тієї їх частини, без якої всі інші ресурси не можуть бути ефективно використані. Це висококваліфіковані фахівці з глибокими знаннями та здатністю до творчості у тих сферах діяльності, в яких вони працюють. Саме вони, як носії ключових знань та компетенцій, здатні бачити в інших ресурсах ті їх можливості, що можуть формувати стійкі конкурентні переваги. І в підсумку цілеспрямований розвиток професійних компетенцій забезпечуватиме зростання конкурентного статусу підприємства, розширення його ринкових можливостей, що даватиме змогу підприємству займати активну позицію в конкурентному ринковому просторі.

Сучасна теорія і практика управління пропонує для цього різний інструментарій, з якого слід обрати найбільш ефективні методики та мотиватори, які даватимуть змогу, по-перше, визначити

тенденції розвитку суспільних потреб (з урахуванням їх важливості для цільових груп споживачів і суспільства в цілому), по-друге – оцінити здатність підприємства сформувати тривалі конкурентні переваги у перспективному з позицій економічної вигоди напрямі діяльності; по-третє – розробити конкурентну стратегію, опираючись на існуючий конкурентний статус і обмеження та загрози з боку зовнішнього середовища. Нарешті, по-четверте – створити ефективну систему управління реалізацією стратегії, яка б поєднувала тісним зворотнім зв'язком систему цілей і мотиваторів їх досягнення.

Враховуючи наведене вище, доцільно ще раз підкреслити, що процес формування конкурентної стратегії має обов'язково охоплювати такі стадії:

- визначення майбутньої конкурентної позиції підприємства, яку бажано досягти у плановій перспективі;
- виокремлення поля формування конкурентної переваги;
- визначення способів здобуття конкурентної переваги;
- вибір конкурентної стратегії;
- оцінка наявності необхідних ресурсів;
- з'ясування потреби у специфічних ресурсах, необхідних для реалізації конкурентної переваги;
- визначення зони відповідальності функціональних менеджерів.

У табл. 1.2 нами систематизовано детермінанти вибору конкурентних стратегій виробничого підприємства, з виділенням тих специфічних ресурсів, які необхідні для реалізації різного роду конкурентних переваг.

Аналіз очікуваної конкурентної позиції, якої може досягти підприємство при реалізації певного виду конкурентної стратегії показує, що тут є доволі чіткий зв'язок із стадією життєвого циклу підприємства. Так, підприємства, що знаходяться на стадії життєвого циклу «Зрілість», прагнучи лідерства, можуть реалізувати усі типи конкурентних стратегій, які забезпечуватимуть їх подальше зростання. Підприємства, чий життєвий цикл тільки починається, можуть зростати лише на основі реалізації конкурентної стратегії, що ґрунтується на інноваційній монополії. Цю стратегію можуть успішно використовувати і потужні підприємства, що мають власні науково-дослідницькі центри з досвідченими та компетентними фахівцями, здатними створювати продукти з високою споживчою цінністю.

Водночас ця стратегія інколи є єдиною можливою для машинобудівного підприємства, що перебуває на стадії занепаду. Вона є основою диверсифікації діяльності і у разі вдалого технічного вирішення нової споживчої цінності та відповідної перебудови

виробничої системи, може стати відправною точкою відродження підприємства і відновлення його кількісного зростання.

Таблиця 1.2

Детермінанти вибору конкурентних стратегій машинобудівного підприємства

Конкурентна стратегія	Поле формування конкурентної переваги	Напрями і способи здобуття конкурентної переваги	Специфічні та високо специфічні ресурси, необхідні для реалізації конкурентної переваги	Функціональні підсистеми менеджменту для управління розвитком конкурентної переваги	Очікувана конкурентна позиція
Стратегія мінімізації витрат	Технологія	Ціна (контроль за витратами, вдосконалення процесів)	Ресурсозберігаючі технології Кваліфікований виробничий персонал	Управління виробництвом Управління фінансами (поточними витратами)	Лідер Претендент Послідовник
Стратегія диференціації	Товар, ринок	Якість, ринкові можливості (формування і стимулювання попиту різних цільових груп споживачів)	Системи роботи з клієнтами Кваліфікований інженерно-технічний персонал і маркетологи, сучасні засоби проектування	Управління інноваціями, управління маркетингом, управління персоналом	Лідер Претендент
Стратегія досягнення інноваційної монополії	Висока споживча цінність нового товару	Новизна (патентний захист новинки; оперативність у підготовці ринку до реалізації нововведень; збільшення технологічного відриву від конкурентів; інвестування нових напрямів діяльності)	Власна науково-дослідна лабораторія і патентне бюро Кваліфікований інженерно-технічний персонал і маркетологи, сучасні засоби проектування, гнучкі технології виробництва	Управління фінансами Управління інноваціями Управління маркетингом Управління персоналом	Лідер Претендент
Стратегія фокусування на ринковому сегменті	Товар, ринок	Можливості (розвиток продукто-вого ряду для комплексного задоволення потреб клієнтів у стратегічній зоні господарювання)	Креативність і компетенції у вивченні ринку, формуванні ринкового попиту та роботі з клієнтами	Управління маркетингом	Лідер Претендент Послідовник Нішер

На основі досвіду провідних компаній, який спростовує тезу про неможливість одночасного використання стратегій конкуренції Г. Л. Азоев і А. П. Челенков підкреслюють, що в 70 % випадків ці компанії відрізняються вищим показником прибутку на інвестований капітал, ніж ті конкуренти, які надали перевагу реалізації домінуючої стратегії в рамках самостійних виробничих підрозділів. Водночас науковці зазначають, що основою комплексного використання конкурентних переваг є диверсифікація [5], яка створює передумови не лише для кількісного зростання бізнесу, а й для його якісного розвитку у найбільш перспективних з економічної точки зору напрямках. Тому доцільно детальніше зупинитися на перевагах диверсифікації у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства.

1.3. Потенціал диверсифікації у формуванні конкурентних переваг машинобудівного підприємства

Диверсифікація є порівняно новим явищем для української економіки. Її актуальність стала очевидною для багатьох підприємств машинобудування у період розбудови ринкових відносин, однак вона швидше розглядалась як спосіб виживання за умов розбалансованості усталених економічних зв'язків та конверсії тих машинобудівних підприємств, які працювали на ВПК СРСР. Нині ж широке використання цієї стратегічної альтернативи зумовлене не лише необхідністю збереження бізнесу, а й його розвитку, реагуванням на швидкі зміни у світовій економіці та посиленням конкурентної боротьби на різних ринках та в різних галузях.

Диверсифікована діяльність підприємства зменшує його ринкові ризики. Це має вагомим значення за нестабільності вітчизняного бізнес-середовища, залежності підприємств не тільки від ринкової, а й політичної кон'юнктури, що спонукає їх змінювати види діяльності, збагачувати асортиментну структуру і навіть здійснювати повне перепрофілювання виробничої системи. Проте рішення про диверсифікацію не може прийматись просто з огляду на появу вільних від потреб поточного фінансування бізнесу коштів. Важливо при цьому бачити можливості розвитку бізнесу, які надає диверсифікація, а також оцінити, чи здатне те чи інше підприємство достатньою мірою використати ці можливості для зміцнення своїх ринкових позицій.

Для з'ясування умов, за яких ринкові можливості підприємства внаслідок диверсифікації можуть бути максимізовані, а також для визначення того, які саме ресурсні можливості потрібні для цього, слід насамперед дослідити сутнісні характеристики диверсифікації як стратегічної альтернативи машинобудівного підприємства.

Диверсифікація (лат. *diversus* – різний, віддалений і *facere* – робити) – розширення номенклатури продукції, що її виробляють окремі фірми та об'єднання. Диверсифікація існує у двох основних формах: 1) розширення асортименту товарів, організація випуску нових видів продукції в межах власної галузі, тобто збільшення числа модифікацій певного виду товару, які задовольняють попит окремих груп споживачів; 2) вихід за межі основного бізнесу, проникнення в нові галузі та сфери господарства. Може здійснюватися як через створення нових підприємств, так і скуповування фірм або злиття з ними. Внаслідок цього відбувається перехід від односторонньої виробничої структури до багатопрофільного виробництва [38, с. 344].

В економічній літературі існують різні підходи до визначення поняття «диверсифікація» (дод. А, табл. А 3). Критичний аналіз наведених визначень дав змогу виділити спільні ознаки, які свідчать про те, що при диверсифікації розширюються сфери діяльності суб'єкта господарювання. Розбіжності в трактуваннях науковців спричинені різноманітністю сфер діяльності об'єкта господарювання.

Для машинобудівних підприємств диверсифікація найчастіше розглядається з позицій роботи з ринком, а саме :

- як складова набору стратегій – можливості проникнення у нові сфери діяльності, не характерні для підприємства;
- як одна з маркетингових стратегій – можливості розробки і випуску нової продукції для нових ринків.

Можна погодитись із тим, що у теорії і практиці стратегічного управління є потреба у подібному виокремленні, оскільки кожне із поданих вище формулювань окреслює певні можливості та характеристики диверсифікації, які взаємодоповнюють одна одну. Наприклад, коли формується набір стратегічних альтернатив для корпоративної стратегії або коли розробляються функціональні стратегії, необхідні для успішної реалізації обраної альтернативи .

Водночас деякі науковці, зокрема, В. Дереза [32], М. Корінько [61] та інші, узагальнюючи існуючі трактування, підкреслюють особливу роль диверсифікації як одного із методів

управління ризиками господарювання – їх мінімізації через різноманіття форм діяльності, видів товарів та послуг, груп фінансових інструментів тощо. На наш погляд, це досягається не лише через зазначене різноманіття, а завдяки реалізації тих проектів диверсифікації, обґрунтування і вибір яких велись з позицій здатності підприємства у цьому виді діяльності створити конкурентні переваги.

Отже, з позицій даного дослідження розглядатимемо *диверсифікацію як одну із стратегічних альтернатив підприємства, яка обирається з огляду на тенденції ринкової кон'юнктури і забезпечує зростання і розвиток підприємства за рахунок створення нових бізнес-ліній, у яких підприємство здатне сформувати стійкі конкурентні переваги, мінімізуючи тим самим загальні ризики господарської діяльності.*

Розглянемо тепер можливості диверсифікації машинобудівного підприємства як складової загальної (корпоративної) стратегії, що може реалізуватись у вигляді стратегічних альтернатив стабільного функціонування, зростання і скорочення.

Стратегію стабільності в економічних джерелах також називають стратегією обмеженого зростання [86] або стратегією підтримки діяльності [174]. Її найчастіше обирають підприємства, які займають домінуючі позиції на ринку, або діють у зрілих галузях із стабільними технологіями. Адже задоволене існуючим становищем підприємство намагатиметься утримати його, використовуючи існуючу стратегію, так як це є найменш ризиковано і найменш витратно. Однак, у цьому разі існує небезпека вчасно не прореагувати на появу нових, сильніших конкурентів, які можуть швидкими наступальними діями витіснити підприємство із того сегменту ринку, який забезпечував стабільний попит і доходи. Для того, щоб унеможливити такий розвиток подій, який може загрожувати існуванню підприємства, його менеджмент повинен вміти мінімізувати ризики, зокрема, через розвиток товарного асортименту підприємства, тобто, використовуючи можливості та засоби продуктової диверсифікації.

Стратегія зростання, як правило, використовується підприємствами, які працюють у динамічних галузях зі швидкою зміною технології. При цьому передбачається розширення меж діяльності підприємства різними способами – за Ф. Котлером – через інтенсивне, інтегроване та диверсифіковане зростання [68 с. 97-98].

Інтенсивне (концентроване) зростання передбачає розширення базового ринку та формування нового. Це можливе за умов перевищення попиту над пропозицією на існуючих ринках та

майже відсутності такої пропозиції на потенційних (нових для підприємства) ринках. У багатьох випадках захоплення нових ринків супроводжується розвитком основного продуктового ряду підприємства.

Зокрема, до такої стратегії вдалися багато іноземних виробників побутової та електронної техніки, які виходили із своєю продукцією на ринки країн колишнього Радянського Союзу. Після втрати платоспроможності споживачами на цих ринках у 1998 р. (девальвація національних валют) провідні виробники цієї техніки працювали для здешевлення своєї продукції, навіть спрощуючи для цього її характеристики, звужуючи коло її функціональних можливостей. Отже, диверсифікація у даному разі не розглядається як спосіб формування нових конкурентних переваг для підприємства і не є об'єктивно необхідною. Тут швидше йдеться про диференціацію продукту для різних груп споживачів, у кожній з яких домінують свої уявлення про її споживчу цінність.

Інтегроване зростання – це розширення ланцюга створення споживчої цінності через придбання або захоплення компаній постачальників, дистриб'юторів чи конкурентів. Зазвичай до цього вдаються власники підприємства, що бачать у такому приєднанні основний спосіб збільшення тієї частини споживчої вартості, яка закладена у готовий продукт. Тобто, конкурентні переваги формуються тут не внаслідок створення нової споживчої цінності, а завдяки зменшенню залежності від політики партнерів по ланцюжку створення споживчої цінності продукту, що вже має попит на ринку і він є доволі стабільний. Це сприяє зменшенню транзакційних і загальних витрат підприємства, а отже – дає змогу формувати конкурентні переваги у ціновій площині.

Для машинобудівних підприємств стратегія інтегрованого зростання є доволі результативною, однак складною в реалізації, якщо потенційні учасники інтеграції (наприклад, постачальники комплектуючих) крім основного продукту, що входить до складу спільної споживчої цінності, працюють з іншими партнерами або створюють інші споживчі цінності самостійно. Наприклад, до сьогодні немає остаточного рішення про створення вертикально інтегрованої структури у вітчизняному авіабудуванні. Отже, можна припустити, що диверсифікована діяльність машинобудівного підприємства, розширюючи коло його бізнес-партнерів, зменшує ризики поглинання якимсь одним із таких партнерів (за рахунок підтримки інших, якщо вони будуть зацікавлені у збереженні існуючого становища).

Диверсифіковане зростання – це розширення набору традиційних видів діяльності через випуск нової продукції, або освоєння нової сфери діяльності. Про переваги такого зростання уже говорилось вище. У сфері машинобудування до такої стратегії вдаються багато провідних компаній. Найкращим прикладом є компанія General Electric, яка має багато відділень, що працюють над створенням та виготовлення різних видів електротехнічної продукції. І кожного разу новий її продукт залишається тривалий час найкращим із аналогів, що дає змогу компанії забезпечувати його випуск і реалізацію у значних обсягах. Тобто, доцільно ще раз підкреслити, що зростання за рахунок диверсифікації можливе тільки в разі формування підприємством у новому напрямі діяльності стійких конкурентних переваг, які не можуть бути швидко скопійовані іншими.

Стратегія скорочення застосовується у крайніх випадках, за необхідності перегрупування сил після тривалого періоду зростання господарюючого суб'єкта. Проте найчастіше до її вибору спонукають несприятливі для підприємства обставини, які можуть загрожувати його існуванню у тому разі, якщо менеджмент підприємства не вдасться до радикальних змін. Залишаючи поза увагою найгірший варіант – ліквідацію підприємства шляхом повного розпродажу його активів та матеріальних запасів (застосовується тоді, коли врятувати підприємство неможливо), підкреслимо, що саме диверсифікація може бути тим стратегічним вибором, який дасть змогу підприємству вижити, відмовившись від неперспективних видів діяльності.

Для великих компаній, що діють у декількох галузях, доцільно дотримуватись об'єднання вище виділених альтернатив. Стратегія поєднання – це паралельне застосування стратегій стабільності, зростання і скорочення для різних видів бізнесу. Тобто, застосування такої стратегії апріорі передбачає, що підприємство диверсифікує свою діяльність. І, залежно від стадії життєвого циклу продуктів, що створюються у різних бізнес-лініях, для них застосовується різні стратегічні альтернативи.

На наш погляд, підхід до аналізу стратегічних альтернатив підприємства з точки зору стадій життєвого циклу товару дає змогу оцінити силу конкурентних переваг, які має підприємство у кожному із видів бізнесу. Залежно від цього змінюється і сутність маркетингової стратегії, а також рішення щодо припинення бізнесу та диверсифікації діяльності. Якщо конкурентні переваги для певного продукту вагомі для споживача і не можуть поки що бути скопійовані іншими, його життєвий цикл буде доволі тривалим.

Про зменшення сили конкурентних переваг для формування споживчої цінності продукту свідчить спад у обсягах його продажу. Для подовження його життєвого циклу менеджмент підприємства ініціює і стимулює розвиток (модифікацію) товару, розширення асортиментної лінійки, вихід на нові сегменти ринку. Водночас паралельно мають вестись роботи з розробки і випуску нової продукції, пошуку ринків її збуту.

Аналізуючи можливості реалізації стратегії диверсифікованого зростання підприємства, в першу чергу необхідно усебічно проаналізувати стан конкуренції на ринку. О. Цогла конкретизує основні завдання такого аналізу [171], вказуючи, що потребує дослідження:

- діяльність основних та менш важливих конкурентів (продукція, масштаби діяльності, темпи розвитку);
- сильні та слабкі сторони конкурентів (переваги, недоліки, якість, ціни, ставлення споживачів, кадри, фінансові ресурси, імідж);
- особливості маркетингової діяльності конкурентів (цінова, збутова та інші стратегії).

Такий аналіз дає змогу оцінити доцільність реалізації стратегії диверсифікації, розглядаючи її не тільки як прийнятні способи підвищення ефективності підприємства, а й як умову потенційного зростання.

Доцільно зазначити, що перехід до ринкових умов для багатьох вітчизняних машинобудівних підприємств створив суттєві загрози їх існуванню – коли було втрачено ринки збуту для продукції, яка традиційно виготовлялась ними. І це спонукало їх керівників і до так званої вимушеної диверсифікації, коли просто здавались в оренду іншим суб'єктам господарювання виробничі приміщення чи устаткування. Однак в межах даного дослідження такий варіант диверсифікації розглядати не будемо, оскільки він є швидше пасивним і тимчасовим пристосуванням до ситуації і не може бути прийнятним для тих підприємств, що прагнуть досягти конкурентоспроможності не лише на внутрішніх, а й на зовнішніх ринках.

Проте в контексті мінімізації ризиків господарювання (і формування конкурентних переваг у цій площині) доцільно говорити про диверсифікацію не лише виробництва. Значні і стійкі переваги підприємство може отримати і від урізноманітнення інших аспектів діяльності (наприклад, диверсифікацією джерел та умов постачання, ринків збуту, каналів розподілу, способів стимулювання попиту та оптових покупців, фінансові ризики – розширюючи набір фінансових інструментів підприємства, кредиторів та дебіторів і т. д.).

Отже, стратегія диверсифікації машинобудівного підприємства може охоплювати освоєння виробництва нових товарів (послуг), освоєння нових товарних ринків, розширення діяльності шляхом переходу у нові сфери (як пов'язані, так і не пов'язані з основними видами діяльності підприємства). Її успішна реалізація розширює ринкові можливості підприємства, водночас зменшуючи його залежність від одного типу споживачів (цільового ринку). Однак реалізація даної стратегії можлива за наявності підрозділів, що здатні працювати паралельно з декількома продуктами і ринками, які послідовно змінюють чи доповнюють один одного.

Для багатьох машинобудівних підприємств нині стратегія диверсифікації є найбільш прийнятною, оскільки забезпечує прибуток, стабільність і стійкість у тривалій перспективі. Проте для її успішної реалізації необхідним є ретельний і усебічний аналіз організаційно-економічних передумов, особливостей і тенденцій споживчого ринку для виявлення нових перспективних сегментів – саме тих видів діяльності, в яких можна найбільш ефективно реалізувати конкурентні переваги підприємства.

А. А. Томпсон та А. Дж. Стрикленд констатують, що прийняття рішення щодо вибору стратегії диверсифікації ґрунтується на трьох критеріях оцінки нової сфери діяльності [154]:

- критерій привабливості – сфера діяльності, вибрана для диверсифікації, повинна бути достатньо прибутковою;
- критерій «витрати на входження» – полягає у правильній оцінці доцільності проникнення в нову сферу діяльності;
- критерій додаткових переваг – це створення конкурентної переваги в новій сфері діяльності.

Третій критерій необхідно обов'язково брати до уваги. До того ж, слід попередньо оцінити, настільки стійкими можуть бути конкурентні переваги підприємства у новій сфері діяльності (наскільки швидко вони піддаються копіюванню).

І. Ансофф також виділяє низку причин, з яких підприємства вдаються до диверсифікації [7]:

1. Неможливість досягнення поставлених цілей у межах наявного бізнес-портфеля, симптомом чого є зменшення норми повернення інвестицій у поточний бізнес.
2. Сума прибутку, що залишилася в господарюючого суб'єкта, недостатня для виконання планів з розширення поточної діяльності.
3. Можливість отримання більшого прибутку, ніж при простому розширенні виробництва, зокрема, внаслідок того що:

–

- коли відділ досліджень і розробок може запропонувати перспективні нові побічні продукти;
- коли синергетичні переваги, одержувані від розширення бізнесу, несуттєві порівняно із диверсифікацією.

Поряд із цими, доволі обґрунтованими причинами позитивних рішень щодо диверсифікації, І. Ансофф вказує і на існування так званих авантюрих (необґрунтованих) рішень, коли власник бізнесу, не маючи достатньої інформації, діє за принципом «добре там де нас немає». Здебільшого така диверсифікація приречена на невдачу.

Дещо по-іншому конкретизує причини диверсифікації З. Шершньова [174]:

- «звичні» для підприємства ринки насичені, попит скорочується (основні товари перейшли в стадію «загасання» у своєму «життєвому циклі»);
- підприємство має фінансові ресурси, які можна вкласти в інший бізнес;
- антимонопольне регулювання не дає змоги надалі розвивати виробництво в освоєній галузі;
- наявні можливості (виробничі потужності, сировина, кваліфіковані кадри) для створення синергічного ефекту між діючими та новими напрямками діяльності;
- існують можливості для скорочення обсягів сплати податків за рахунок освоєння напрямків діяльності, де існують пільги;
- є можливість для виходу на міжнародні ринки та формування довгострокових конкурентних переваг.

Слід підкреслити, що в останній причині диверсифікації, яка розглядається З. Шершньовою, доцільніше було б по-іншому розставити акценти: про можливість виходу на міжнародні ринки завдяки здатності підприємства сформувати стійкі конкурентні переваги у новій сфері діяльності.

Проаналізувавши існуючі у науковій літературі погляди різних вчених на причини, які зумовлюють прийняття рішення менеджментом підприємства на користь диверсифікації його діяльності, було визнано за доцільне їх згрупувати, виділивши у їх складі причини, зумовлені зовнішніми впливами та внутрішніми потребами (рис. 1.7, згруповано на основі [7; 116; 154; 174]). Такий поділ дає змогу точніше обґрунтувати рішення про диверсифікацію, оскільки визначає коло питань, на які необхідно відповісти, виконуючи аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.

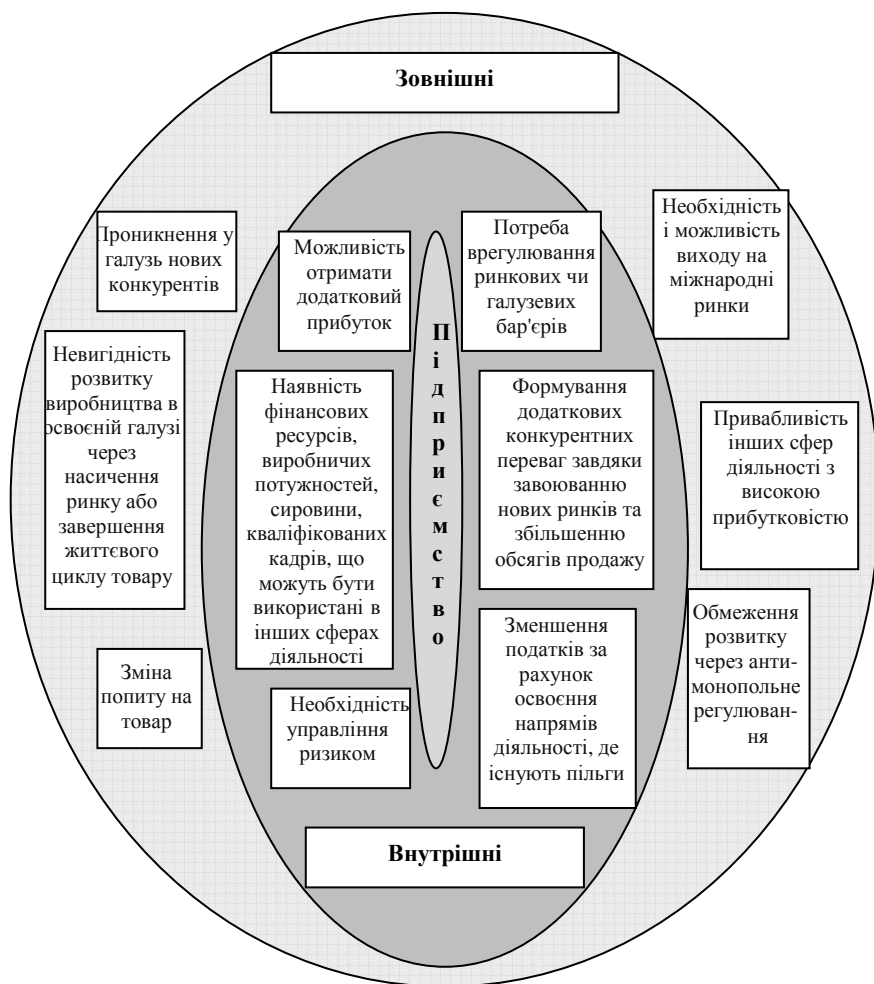


Рис. 1.7. Основні причини прийняття рішення щодо диверсифікації діяльності підприємства

На відміну від розглянутих вище причин та передумов диверсифікації, у науковій літературі існує і так званий мотиваційний підхід до вибору стратегії диверсифікації [19; 74; 75; 91; 106]. Узагальнення існуючих тверджень дало змогу уточнити і згрупувати мотиви диверсифікації за різними сферами їх формування (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

**Мотиви вибору суб'єктами господарювання стратегії
диверсифікації діяльності**

Сфери формування мотиву	Зміст мотивуючого впливу
Стратегічна	Повноцінне використання ринкових можливостей, уникнення дії антимонопольного законодавства, вихід на світовий ринок, розширення конкурентних переваг, зниження рівня ділового ризику, прискорення розвитку підприємства
Економічна	Пошук нових сфер отримання прибутку, забезпечення економічного зростання, прагнення збільшити норму прибутковості, яка знизилась до мало прийняттого рівня в традиційних галузях, досягнення синергічного ефекту, економія на масштабах діяльності
Фінансова	Забезпечення фінансової стабільності, зменшення циклічності надходження грошових потоків, виникнення додаткового прибутку за рахунок координації діяльності, скорочення рівня сплати податків за рахунок освоєння пільгових напрямків діяльності, відшкодування втрат від реалізації одного виду продукції вирашем від іншого
Технологічна	Збільшення ефективності використання виробничих потужностей, збереження виробничого потенціалу, прагнення поглибити рівень використання сировини й матеріалів, реалізація можливості технологій у розширенні асортиментного ряду продукції, удосконалення інтегрованих ланцюгів постачання, поліпшення систем управління якістю
Соціальна	Збереження кадрів через створення нових робочих місць, можливість використання творчого потенціалу та досвіду працівників, розширення можливості їх кар'єрного зростання

Звичайно, уся сукупність мотивів має значення передусім для власників підприємства та його вищого менеджменту. Водночас, на нашу думку, виділення цих сфер створює основу для побудови системи мотивації диверсифікованого зростання у внутрішньому середовищі підприємства – в розрізі функціональних сфер управління реалізацією стратегії диверсифікованого зростання.

Така значна сукупність мотивів підприємств до диверсифікації (яка може з повним правом відноситись і до підприємств машинобудування) та аналіз їх сутності свідчать про розуміння теоретиками і практиками менеджменту того, що в результаті успішної реалізації стратегії диверсифікації підприємство здобуває доволі значні переваги.

Зміст таких переваг досліджувало багато зарубіжних і вітчизняних науковців [7; 60; 68; 154; 170; 174]. Водночас, їх виокремлення відбувалось здебільшого поза контекстом управління конкурентоспроможністю. До того ж, недостатньо уваги приділялось дослідженню конкурентних переваг різних стратегій диверсифікації.

Серед виокремлених у науковій літературі видів диверсифікації суб'єктів господарювання здебільшого виділяють комерційну, фінансову та товарну диверсифікацію [7; 61; 62; 74; 91; 106, 116]. Для машинобудівних підприємств актуальною є саме товарна диверсифікація, яка, у свою чергу, поділяється на виробничу та ринкову (рис. 1.8).

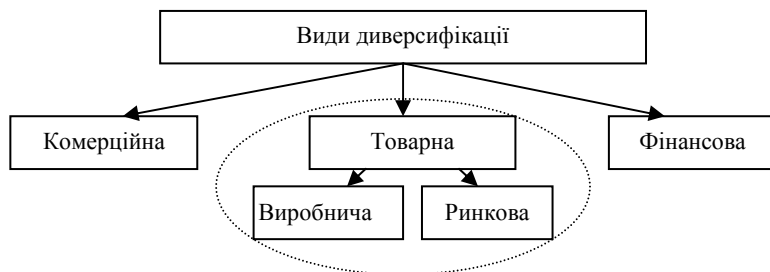


Рис. 1.8. Класифікація видів диверсифікації залежно від виду діяльності підприємства

Видається доцільним для вітчизняних машинобудівних підприємств в першу чергу звернути увагу на можливості виробничої диверсифікації у формуванні конкурентних переваг. Виробничу диверсифікацію поділяють на концентричну (центровану), горизонтальну та конгломератну (багатогалузеву). [7; 60; 68]. Кожна з них має свій потенціал формування конкурентних переваг.

Термін потенціал є одним із найуживаніших в епоху стрімкого науково-технічного прогресу та швидких змін у соціально-економічних системах. Це надзвичайно широке поняття, що вказує на можливості зростання в тій або іншій сфері, наявність передумов такого зростання. Ці можливості в економічній науці прийнято називати потенціалом. Отже, успішна діяльність підприємства визначається наявним потенціалом підприємства та ефективністю його використання. Проте науковцями підкреслюється, що ці можливості не завжди можуть бути реалізовані [161, с. 554]. З метою з'ясування умов та чинників повноцінної реалізації потенціалу диверсифікації, доцільно чіткіше визначитися із самою дефініцією.

Сутнісний аналіз існуючих у економічній літературі трактувань поняття «потенціал» стосовно підприємства як суб'єкта господарювання [1; 3; 104] показав, що у середовищі економістів сформувались два основних підходи до визначення його сутності. З одного боку, потенціал розглядається як сукупність наявних ресурсів підприємства, а з іншого – як можливості підприємства в необхідному обсязі виробляти продукцію належної якості.

Проте ресурси взаємодіють між собою, а їх використання є цілеспрямованим процесом. Це вказує на цільові характеристики даної категорії, якими не слід нехтувати. Водночас необхідно враховувати і те, що реалізація потенціалу відкритої соціально-економічної системи (якою є кожне підприємство) значною мірою залежить не тільки від внутрішніх (передусім, управлінських) чинників, а й від зовнішніх, які можуть сприяти або ж перешкоджати підприємству функціонувати у бажаному режимі і тим самим використовувати повною мірою свої ринкові можливості. Це стосується, наприклад, і здатності підприємства залучити на прийнятних умовах ті чи інші ресурси для реалізації нових, перспективних з комерційного погляду проектів.

Таким чином, відштовхуючись від загального визначення потенціалу у його економічному контексті, можна охарактеризувати **потенціал диверсифікації** як *наявні та приховані ресурсні можливості підприємства, що можуть бути використані для відкриття нового, комерційно перспективного (з урахуванням тенденцій розвитку ринкового середовища) напрямку діяльності. У грошовому вимірі потенціал диверсифікації уособлюється у обсязі доходів (прибутку), який підприємство отримає протягом життєвого циклу нового напрямку діяльності.*

Очевидно, що такі ресурсні можливості охоплюють і технологічну складову (здатність технології до переналаджування), і людську – як здатність працівників проявляти ті компетенції у різних функціональних сферах, які необхідні для успішного відкриття нового напрямку діяльності. До того ж, ці компетенції мають бути достатніми для того, щоб сформувати у новому напрямі діяльності такі конкурентні переваги підприємства, які б не скоро піддалися копіюванню іншими. І якщо це досягнуто, то можна говорити про високу здатність підприємства реалізувати потенціал диверсифікації для зміцнення своєї конкурентоспроможності.

Можливості різних видів виробничої диверсифікації у формуванні конкурентних переваг машинобудівного підприємства подані у табл. 1.4.

**Потенціал виробничої диверсифікації у формуванні конкурентних переваг
машинобудівного підприємства**

Види диверсифікації	Конкурентні переваги за видами диверсифікації	
	Властиві окремому виду диверсифікації	Спільні для усіх видів диверсифікації
Концентрична (центрована) диверсифікація – передбачає доповнення номенклатури виробами, які за технічними чи маркетинговими позиціями подібні до товарів підприємства. Існуюче виробництво залишається в центрі бізнесу, а нове виникає, впливаючи з можливостей закладених в освоєному ринку, використаній технології або ж інших сильних сторонах функціонування підприємства	Досягнення синергетичного ефекту; Ефективне використання наявних у підприємства ресурсів; Розширення потенційного ринку; Удосконалення існуючих технологій	Управління ризиками і забезпечення стабільного розвитку підприємства Інтеграція маркетингових досліджень; Створення нових робочих місць; Розширення технологічних можливостей Повніше використання виробничих потужностей; Розширення асортименту продукції; Залучення нових кваліфікованих кадрів; Створення передумов для формування на підприємстві замкнутих виробничих циклів; Полегшений вихід на світовий ринок завдяки підвищенню адаптивних якостей підприємства; Зростання прибутку на сукупний капітал диверсифікованого підприємства; Зниження інтегральних корпоративних витрат за рахунок багатофункціонального використання ресурсів; Розвиток підприємства за рахунок самофінансування;
Горизонтальна диверсифікація – передбачає доповнення асортименту виробами, які не властиві для підприємства, але можуть викликати інтерес у її клієнтів. Припускає пошук можливостей зростання на існуючому ринку за рахунок нової продукції, що вимагає нової технології, відмінної від використаної; за даної стратегії підприємство повинно орієнтуватися на виробництво таких технологічно не пов'язаних продуктів, які б використовували вже наявні можливості підприємства, тому що новий продукт має бути орієнтований на споживача основного продукту, за своїми якостями він має бути супутнім продуктам, що вже виробляються	Впровадження нових технологій; Кількісне зростання збуту за рахунок нових споживачів	Насичення ринку різними видами продукції, вплив на процес ціноутворення; Оперативне реагування на задоволення потреб споживачів
Конгломератна (багатогалузева) диверсифікація – доповнення асортименту виробами, які технічно не пов'язані з продукцією підприємства та реалізуються на нових ринках. Прагнення підприємства зайняти кращі позиції на ринку, мати більші прибутки шляхом розширення асортименту товарів і збільшення кількості, тобто залучення потенційних покупців	Освоєння нових ринків Впровадження нових технологій	

Вибір типу виробничої диверсифікації значною мірою залежить від технологічних і фінансових можливостей підприємства. У машинобудуванні найчастіше вдаються до центрованої або горизонтальної диверсифікації, оскільки для цього можна використати існуючу технологію з незначними змінами. Конгломератну диверсифікацію спроможні реалізувати лише потужні підприємства, оскільки вона потребує суттєвих змін виробничої системи, що можливе лише завдяки значним інвестиціям. Однак у цьому разі підприємство набуває значних конкурентних переваг, сукупність яких найбільшою мірою відповідає завданням управління міжнародною конкурентоспроможністю. Конгломератну диверсифікацію спроможні реалізувати лише потужні підприємства, оскільки вона потребує суттєвих змін виробничої системи, що можливе лише завдяки значним інвестиціям. Однак у цьому разі підприємство набуває значних конкурентних переваг, сукупність яких найбільшою мірою відповідає завданням управління міжнародною конкурентоспроможністю. Реалізація стратегії диверсифікації на виробничих підприємствах (і особливо машинобудівних) потребує значних витрат – в першу чергу – на переналагоджування (чи створення нової) технологічної системи. Водночас виникають і інші витрати, спричинені формуванням нових потоків сировини та збуту товарів, ускладненням управлінської структури тощо. Важливо забезпечити мінімізацію цих витрат, що посилюватиме здатність підприємства конкурувати на ціновому полі.

З огляду на вищесказане, рішення про диверсифікацію діяльності може бути прийняте лише на основі кваліфікованого та усебічного порівняльного аналізу сукупності тих конкурентних переваг, які може отримати підприємство за успішної реалізації стратегії диверсифікації, та витрат, які воно має понести для того, щоб забезпечити цей процес усіма необхідними ресурсами.

Дослідження напрацювань науковців з даного питання [7; 60; 68; 154; 170; 174] та їх узагальнення дало змогу запропонувати наступну послідовність дій підприємства при прийнятті рішення про реалізацію стратегії диверсифікації діяльності підприємства:

- проаналізувати мотиви та завдання, які ставить перед собою підприємство, обираючи стратегію диверсифікації;
- попередньо оцінити результативність існуючих альтернатив диверсифікації;
- з'ясувати особливості конкуренції у потенційно привабливих напрямках діяльності;
- здійснити моніторинг наявності необхідних навичок, ресурсів та компетенцій;

- ретельно зважити можливі ризики та витрати;
- обрати найбільш прийнятний напрям диверсифікації з погляду ресурсних можливостей підприємства та тенденцій розвитку споживчого ринку.

Важливо усвідомлювати складність налагоджування виробничої системи підприємств таким чином, щоб вона була здатна до диверсифікації за мінімальними втратами динаміки розвитку. Для цього, на наш погляд, необхідно використати можливості стратегічного маркетингу і логістики, зокрема, процесів визначення напрямів диверсифікації з урахуванням можливості збереження чи навіть оптимізації існуючої логістичної інфраструктури. Цим питанням, зокрема, приділяється значна увага у працях Є. Крикавського, Н. Гриніва і І. Таранського [72], Р. Ларіної та Е. Хаджинова [76] і деяких інших науковців. Проводяться дослідження і у сфері обґрунтування логістичних рішень для управління конкурентоспроможністю підприємства [139], однак у традиційному і загальному контексті. Та видається правомірним припустити, що можливості логістики у мінімізації витрат, пов'язаних із диверсифікацією діяльності, є доволі значними.

Успішна реалізація стратегії диверсифікації надасть підприємству можливість розширити межі своєї присутності на ринку, проникаючи у інші сфери діяльності, забезпечити зростання доходів і прибутку, мінімізувати ризики господарської діяльності, досягти більшої мобільності у реагуванні на ринкові виклики, тим самим посилюючи свою конкурентоспроможність не лише на внутрішніх, а й на зовнішніх ринках. Однак, для повноцінного використання потенціалу диверсифікації у посиленні конкурентоспроможності підприємства необхідно у систему управління ввести ті інструменти, які підвищать ефективність реалізації обраної стратегії, збільшуючи силу конкурентних переваг підприємства у планованій перспективі.

Поширення процесів глобалізації є стійкою тенденцією сьогодення. Це значно посилює конкуренцію на світових ринках у багатьох видах економічної діяльності. За цих умов управління конкурентоспроможністю підприємств має розглядатись у міжнародному контексті, що забезпечуватиме водночас і стійкість їх конкурентних позицій на внутрішньому ринку.

Критичний аналіз і узагальнення суджень провідних зарубіжних і вітчизняних науковців стосовно розуміння економічної сутності дефініції «конкурентоспроможність» показав, що більшість вчених розглядає її як реальну та потенційну здатність суб'єктів господарювання здобувати та утримувати конкурентні переваги, які забезпечують їм збереження та зміцнення ринкових позицій протягом тривалого часу. З урахуванням того, що такі конкурентні переваги нині лежать переважно в інноваційній площині, доцільно розглядати міжнародну конкурентоспроможність підприємства як його здатність створювати і виводити на ринок продукти з вищою, ніж у провідних світових виробників споживчою цінністю, досягаючи поставлених цілей у визначених стратегічних зонах господарювання, які формуються з урахуванням ресурсних і ринкових можливостей підприємства та вимог світових стандартів якості.

Звідси завданнями управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства є визначення напрямів формування конкурентних переваг та управління їх реалізацією у сферах, важливих для створення високої споживчої цінності продукції у вибраних нішах на світових ринках; це забезпечуватиме розширення зони господарювання підприємства і створюватиме умови для його ефективного функціонування як соціально-економічної системи.

Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства є динамічним процесом, який характеризується результативністю та ефективністю. Результативність залежить від того, наскільки адекватними поставленим цілям будуть технології і методи завоювання та утримання підприємством конкурентних позицій. Ефективність – від того, наскільки вірно буде визначено зв'язки між чинниками конкурентоспроможності, засобами впливу на об'єкти управління з метою реалізації відповідних чинників, а також зонами відповідальності менеджерів, задіяних у цьому процесі.

Для визначення можливостей вітчизняних підприємств зміцнювати свою конкурентоспроможність важливо вірно ідентифікувати детермінанти вибору конкурентних стратегій і основні види специфічних ресурсів, необхідних для їх успішної реалізації. Для забезпечення міжнародної конкурентоспроможності конкурентні переваги машинобудівних підприємств мають формуватися переважно через досягнення інноваційної монополії на цільових ринках. Це даватиме змогу створювати нову споживчу цінність, відкривати на цій основі нові напрями діяльності і реалізувати стратегію диверсифікованого зростання вітчизняних підприємств у глобальному економічному середовищі.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ І КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ

2.1. Структурно-динамічний аналіз розвитку вітчизняних машинобудівних підприємств

Сучасні дослідники виокремлюють два можливі сценарії інтеграції економік перехідного типу до глобального світогосподарського простору – інерційно-ринковий та інноваційно-проривний. Перший опирається на основний постулат вільного ринку – що запровадження ринкових механізмів саме по собі автоматично підвищує конкурентоспроможність національної економіки. Другий зорієнтований на поліпшення макроструктурних пропорцій національної економіки та оптимізацію її відтворювальних процесів, що вможливує прискорення темпів економічного зростання та інтеграцію до глобального середовища на паритетних умовах.

Аналіз процесів, які відбуваються в Україні вказує на те, що національна економіка досі розвивалася за першим сценарієм. Здійснювані реформи були зорієнтовані на подальшу лібералізацію національної економіки, відмову від довгострокового державного прогнозування та стратегічного планування, скорочення соціальної підтримки населення, випереджаюче зростання експорту порівняно з імпортом (причому у його переважно сировинній складовій), посилення ролі транснаціональних корпорацій. Однак негативні наслідки розвитку такого сценарію уже стали очевидними. Відбувається розбудова національної економічної системи, підпорядкованої глобальному диктату розвинених країн, падіння конкурентоспроможності продукції національних товаровиробників на внутрішньому та зовнішньому ринках, зниження темпів економічного зростання, погіршення якості життя населення та формування сировинної економіки анклавного типу.

Україні конче необхідно перейти до інноваційно-проривного або випереджального сценарію розвитку, за якого головною рушійною силою у боротьбі за ринки збуту визнаються інновації, а конкурентоспроможність економіки забезпечується здатністю основної маси суб'єктів господарювання створювати продукти із високою споживчою цінністю. За цих умов вона буде задовольняти потреби споживачів як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку,

роблячи вагомий внесок у формування внутрішнього валового продукту країни внаслідок високої норми доданої вартості. Це ж сприятиме збереженню позитивної економічної динаміки таких підприємств, продовжуючи їх перебування на найбільш продуктивному етапі життєвого циклу навіть у періоди загальної економічної стагнації.

Управління конкурентоспроможністю виробничого підприємства безпосередньо пов'язане із питаннями формування та реалізації конкурентних стратегій, що потребує усебічного аналізу тих складових діяльності підприємства, які можуть стати основою формування та зміцнення стійких конкурентних переваг. Для вірного вибору підприємством конкурентної стратегії велике значення має дослідження конкурентних умов та специфіки галузі функціонування. Має свої особливості і машинобудування як вид економічної діяльності, що значною мірою працює на завдання відтворення та якісного оновлення виробничих систем багатьох інших підприємств.

Машинобудівний комплекс – це сукупність взаємопов'язаних галузей машинобудування, які задовольняють потреби економіки в машинах, устаткуванні, приладах, транспортних засобах, послугах з їх технічного обслуговування і ремонту, в тому числі населення у технічних засобах господарського і культурно-побутового призначення та інших товарів широкого вжитку [85]. У багатьох розвинених країнах машинобудуванню належить провідна роль у забезпеченні ефективного розвитку суспільного виробництва, так як воно суттєво впливає на напрями й темпи науково-технічного прогресу всіх галузей народного господарства, адже створює найактивнішу частину основних виробничих фондів – засоби виробництва. Їх високий технологічний рівень має забезпечити: зниження матеріало- та енергоємності, підвищення продуктивності праці, покращення якості продукції тощо. Тим самим проявляється обслуговуюча функція машинобудування, яка і формує його значення в розвитку економіки країни.

Аналізуючи машинобудівний комплекс України, необхідно пам'ятати, що він зазнав значних втрат під впливом трансформаційних процесів у економіці, що відбувалися після розпаду Радянського союзу. Переважна кількість вітчизняних машинобудівних підприємств були лише частинами технологічних ланцюжків, які охоплювали підприємства інших республік колишнього СРСР. Такі ланцюжки були розірвані у ході розпаду Радянського Союзу, через що загострилася проблема збуту. До того ж, значна їх кількість працювала на потреби ВПК і не була готова до випуску продукції цивільного призначення.

Це спричинило значне скорочення обсягів виробництва машинобудівних підприємств та зумовило потребу у їх перепрофілюванні.

В свою чергу, приватизаційні процеси (які у машинобудуванні були дуже активними та здійснювалися під прикриттям реструктуризації з метою підвищення гнучкості підприємств), привели до управління нових власників. Вони не мали навичок стратегічного управління і передусім дбали про максимізацію поточної вигоди. В кінцевому підсумку це стало причиною неприпустимого зношення активної частини основних виробничих фондів – устаткування та інші технічні засоби здебільшого не могли підтримувати необхідні параметри технологічних процесів та випускати продукцію високої якості, яка б відповідала сучасним стандартам експлуатації. Нестача обігових коштів і втрата інтелектуального потенціалу (в першу чергу досвідчених інженерно-технічних працівників, які не стали миритися із низькою заробітною платою) призвели до ситуації, коли більшість підприємств машинобудування втратили здатність до створення нових наукомістких зразків техніки. І якщо на внутрішньому ринку за інерцією продукція машинобудівників ще знаходила свого споживача, то на зовнішньому (а це переважно ринки країн СНД і третього світу) конкурувати своєю продукцією могла лише незначна частина вітчизняних машинобудівних підприємств. Тому 90-ті роки ХХ ст. були найважчими для галузі.

Вижили та почали відновлювати свою діяльність лише ті підприємства, які знайшли ефективних власників та стратегічних інвесторів, зацікавлених у розвитку бізнесу. І з початку 2000-х років машинобудування України поступово відновлюється і нарощує обсяги виробництва.

У проекті «Концепції загальнодержавної цільової програми розвитку промисловості України на період до 2017 року» сказано: «Машинобудування стає авангардною ланкою промислового комплексу. Темпи її розвитку мають перевищувати загальні темпи зростання промислового виробництва, створюючи умови для структурно-інноваційної перебудови і технічного переоснащення всіх галузей економіки» [42]. У світлі цього твердження зробимо порівняльний аналіз темпів зростання промисловості і машинобудування в Україні і визначимо, наскільки реальний стан у цій сфері економічної діяльності відповідає бажаному (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Порівняльна динаміка темпів зростання промислової продукції та машинобудування в Україні у 2001-2010 роках
Джерело: побудовано на основі [148, с. 107]

Дійсно, як видно із графіків, зазначене переважання спостерігається майже протягом усього досліджуваного періоду. Виняток складає лише 2009 рік, який для машинобудування був надзвичайно несприятливим через світову фінансово-економічну кризу і обсяги продукції машинобудування склали лише 55,1% проти попереднього року. У 2010 р. ситуація виправилась і індекси машинобудівної продукції суттєво перевищили індекси продукції промислової (136,1% проти 111,2%). Однак обсяги реалізованої продукції машинобудування у 2010 році не досягли до кризового рівня, і є істотно нижчими, ніж у 2008 р. (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Індекси та обсяги реалізованої продукції машинобудування в Україні у 2001-2010 роках
Джерело: побудовано на основі [148, с. 112; 99]

Доволі висока динаміка розвитку машинобудування у 2001-2008 роки непрямим чином свідчить про те, що машинобудівний

комплекс певною мірою виконував свою обслуговуючу роль у вітчизняній економіці, працюючи на відтворення активної частини її основних засобів. Однак у структурі світової промисловості на машинобудування припадає близько 40% всієї продукції, в той час, як в Україні його частка лише трохи перевищує 10% і протягом останніх років постійно зменшувалась: у 2007 р. – 13,7%; у 2008 – 13,3%, у 2009 – 10,6%. (рис. 2.3). Лише у 2010 р. ця частка дещо збільшилась – до 12,3 % . Однак це в 2-3 рази нижче аналогічних показників розвинутих країн світу.

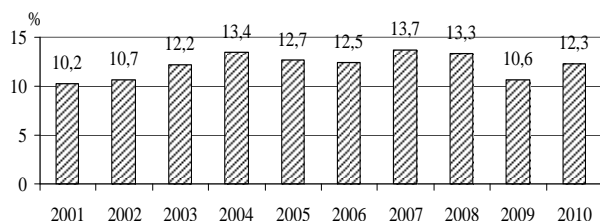


Рис. 2.3. Частка обсягу реалізованої продукції машинобудування в загальному обсязі промислової продукції України у 2001-2010 роках

Джерело: побудовано на основі [99]

Це свідчить про недостатню ефективність вітчизняної структури промислового виробництва, а також низьку конкурентоспроможність основної маси продукції машинобудування, що змушує власників виробничих підприємств інших галузей надавати перевагу імпортним зразкам техніки для свого технологічного оновлення і розвитку. Згідно статистичних даних, частка імпорту машин та устаткування в структурі їх використання в Україні сягає майже 70% [148, с. 258]. Недостатню конкурентоспроможність вітчизняної машинобудівної продукції підтверджує і нездатність машинобудівних підприємств відновити докризові обсяги реалізації після різкого провалу у динаміці розвитку в 2009 р. Тобто, аналіз економічної динаміки у машинобудуванні вказує на появу ознак стагнації, коли розвиток загальмовується і для його відновлення необхідні інноваційні зміни. Лише вони можуть сприяти зростанню конкурентоспроможності машинобудівної продукції. І треба прагнути до того, щоб така продукція була конкурентоспроможною не лише на внутрішньому ринку, а й на світовому.

У Загальнодержавній цільовій економічній програмі розвитку промисловості на період до 2017 року основним серед інших

поставлених завдань є досягнення випереджаючого інноваційного розвитку виробничих потужностей машинобудування [42]. Для цього у Програмі запропоновано низку пріоритетних заходів. Вони стосуються: розробки принципово нових видів продукції та виробництва високопродуктивного, ресурсозберігаючого обладнання для різних галузей; виробництва точної електроніки; конкурентоспроможної автомобільної техніки; вагонів, медичного обладнання; літакобудування та суднобудування. Передбачено навіть часткове фінансування із держбюджету за деякими із вказаних напрямів. Це свідчить про те, що структурні зміни у машинобудуванні певною мірою підтримуються і будуть підтримуватися державою. І в цьому є необхідність, оскільки в Україні частка підприємств, які виробляють вище перелічену продукцію, дуже невелика.

Проте участь держави у розвитку машинобудування не може бути безпосередньою і вирішальною. За законами досконалої економічної конкуренції і вільного ринку, утримання і зміцнення конкурентних позицій є найголовнішим завданням менеджменту підприємств. А за стрімкої глобалізації економічних процесів сталий і динамічний розвиток більшості підприємств (в т.ч. і машинобудівних) залежить від їх міжнародної конкурентоспроможності. Тому важливими ланками конкурентних стратегій виробничих підприємств, які сприятимуть їх розвитку, мають бути процеси технологічного оновлення. Вони потребують значних інвестицій, оскільки нові наукомісткі технології не можуть бути дешевими.

Між тим, аналіз фінансових результатів діяльності підприємств машинобудування України за 2006-2010 роки показує, що серед їх загальної кількості великою є частка підприємств збиткових; вона коливається в межах 28-43 % залежно від періоду і виду продукції, що випускається ними (див. Додаток Б, табл. Б.1). І протягом 2007-2009 років спостерігається поступове зменшення частки прибуткових підприємств (від 69,2% у 2007 році до 60,7% у 2009), натомість, збільшується кількість збиткових (від 30,8% у 2007 до 43,1% у 2009 роках). Від світової фінансової кризи найбільше постраждали підприємства з виробництва транспортних засобів та устаткування, які у 2009 році отримали збитки на 1486,5 млн. грн. У 2010 р. фінансові результати підприємств дещо поліпшувались і це дає надії на те, що вони відновлюють свої можливості зростання.

Слід підкреслити при цьому, що кількість збиткових підприємств у машинобудуванні протягом усього досліджуваного періоду є меншою, ніж в цілому по промисловості. Хоча розрив тривалий час був невеликим – всього 1-3%, у останній рік він суттєво

збільшився – від 1% у 2009 р. до 5,4% у 2010 р. Крім того, серед основних трьох груп машинобудівних підприємств найменше збиткових у тих, що випускають електричне, електронне та оптичне устаткування. Частка збиткових підприємств у них коливається у межах від 28,6% у 2007 р. до 36,1% у найгіршому, 2009 р., в той час як у інших групах в найгірші періоди перевищує 40%. (рис. 2.4). Це може бути пояснено тим, що підприємства цієї групи належать до вищого технологічного укладу, аніж підприємства інших груп і їх продукція є більш наукомісткою та конкурентоспроможною. Водночас це може свідчити про те, що освоєння нових видів продукції у цій сфері діяльності є більш інтенсивним і результативним.

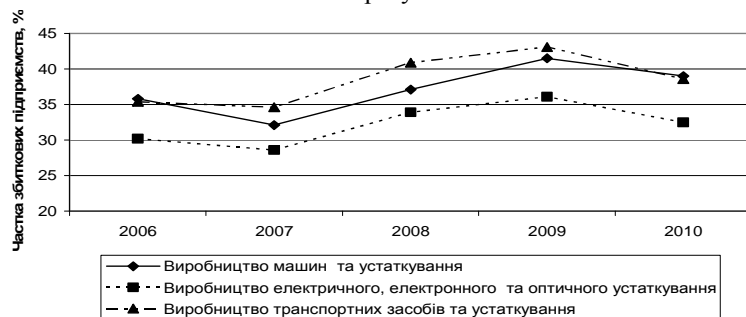


Рис. 2.4. Частка збиткових у загальній кількості машинобудівних підприємств (за основними групами продукції) у 2006-2010 роках

Джерело: побудовано на основі [148, с. 67]

Отже, кількість збиткових машинобудівних підприємств складає більше третини від усієї їх сукупності протягом усього досліджуваного періоду. Це означає, що для свого розвитку вони мусять використовувати позичкові кошти, а також розраховувати на стратегічних інвесторів, в тому числі іноземних. Однак прямі іноземні інвестиції у машинобудування у 2001-2010 рр. не перевищували 9%, а в останні роки взагалі склали менше 3% (табл. 2.1). Водночас серед загальної суми інвестицій в основний капітал, які спрямовувались у розвиток промисловості, у машинобудування протягом цього періоду йшло менше 8,5 % (найбільше серед видів переробної промисловості в розвиток харчової та металургійної промисловості, відповідно біля 18 %, і 13 %, і у добувну промисловість – до 24 %). До того ж частка інвестицій у ці види діяльності у кризовий період зростає, а в машинобудування скоротилась (Додаток Б, табл. Б.3, Б.4).

Таблиця 2.1

Обсяги і структура інвестицій у розвиток машинобудування в Україні

Показники		Роки									
		2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Інвестиції в основний капітал	У промисловість в цілому, млн. грн.	13651	15112	19726	28191	35031	44804	64341	76618	57658	58558
	В т.ч. в розвиток машинобудування, млн. грн.	940	1024	1646	2268	2251	3653	5340	6189	3564	4400
	Частка інвестицій у розвиток машинобудування, %	6,89	6,78	8,34	8,05	6,43	8,15	8,30	8,08	6,18	7,52
Прямі іноземні інвестиції	У промисловість в цілому, млн. дол. США	4406,2	5339,0	6657,6	8353,9	16375,2	21186,0	29489,4	35723,4	40026,8	44708
	В т.ч. в машинобудування, млн. дол. США	345,6	469,6	597,3	676,4	693,8	906,4	1049,6	1090,4	1094,1	1171,4
	Частка ПІІ у машинобудування, %	7,84	8,80	8,97	8,10	4,24	4,28	3,56	3,05	2,73	2,62

Джерело: сформовано на основі [148, с. 206, 268; 146, с. 263; 147, с. 257] власних розрахунків

Це може свідчити про недостатню привабливість машинобудування для інвесторів (і, непрямим чином, про їх негативну оцінку можливостей поліпшення динаміки розвитку у майбутньому через зростання конкурентоспроможності і попиту на їх продукцію на внутрішньому і зовнішніх ринках).

Таке припущення (яке ґрунтується на аналізі статистичних даних) потребує більш детального аналізу здатності підприємств машинобудування до розвитку на інноваційній основі, оскільки за ринкових умов саме такий розвиток дає змогу формувати підприємству конкурентні переваги. Це може поліпшити і їх міжнародну конкурентоспроможність.

Інноваційний характер розвитку машинобудівних підприємств відображається у тій кількості зразків нової техніки, які ними освоюються і виводяться на ринок. Проаналізуємо в цьому світлі результативність інноваційної активності промислових підприємств (додаток Б, табл. Б.5) і покажемо внесок у цю результативність підприємств машинобудування (рис. 2.5).

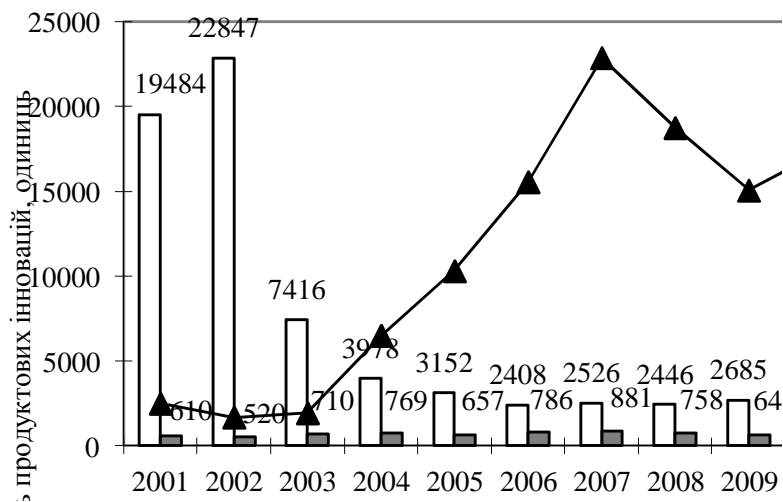


Рис. 2.5. Структура випуску нової продукції промисловими підприємствами України у 2001-2010 роках

Джерело: побудовано на основі [148, с. 325], власних розрахунків

На поданому рисунку видно, що, починаючи з 2003 р., промислове освоєння нових видів промислової продукції різко уповільнилось. Кількість продуктивних інновацій зменшилась із 22847 одиниць у 2003 р. до 7416 од. у 2004 р. У наступному, 2005 р. ця кількість знизилась ще майже вдвічі – до 3978 од. І далі зниження продовжувалось, хоча й не такими стрімкими темпами.

Можна припустити, що на початку 2000 років промислові підприємства ще мали достатній інтелектуальний потенціал для створення нових зразків продукції і використовували його для збільшення своєї присутності на ринку. Поступово вони закріплювалися у певних сферах діяльності і основна увага стала приділятися інноваціям процесного характеру (в т.ч. ресурсозберігаючим технологіям), кількість яких протягом досліджуваного періоду складала майже третину від усіх інновацій технологічного характеру. Що ж стосується зразків нової техніки, то їх частка у загальній кількості продуктивних інновацій різко зростає до 2007 р., а відтак (у кризовий період) зменшується. У кількісному вимірі зростання також спостерігається, однак мають місце окремі спади у 2002 р. (520 одиниць проти 610 у 2001 р.) та 2005 р. (657 од.

проти 769 у 2004 р.). Найбільше нових зразків техніки введено на ринок у 2007 р. – 881 од. (36,6% від усіх продуктивних інновацій).

Для досягнення міжнародної конкурентоспроможності економіки України її машинобудування має забезпечувати технологічне оновлення інших виробничих підприємств на інноваційній основі і передбачати створення більшої кількості нових зразків техніки. Однак аналіз структури реалізованої продукції машинобудівними підприємствами України показав, що у 2010 році лише близько третини (34,1 %) продукції припадає на виробництво машин та устаткування. Значно більшу частку займає виробництво транспорту (42,1%) (рис. 2.6).

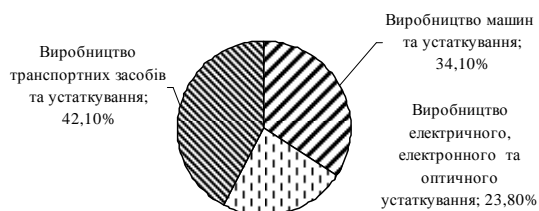


Рис. 2.6. Структура реалізованої продукції машинобудування у 2010 році

Джерело: побудовано на основі [145].

Порівняємо тепер структуру продукції машинобудування протягом останніх шести років (рис. 2.7).

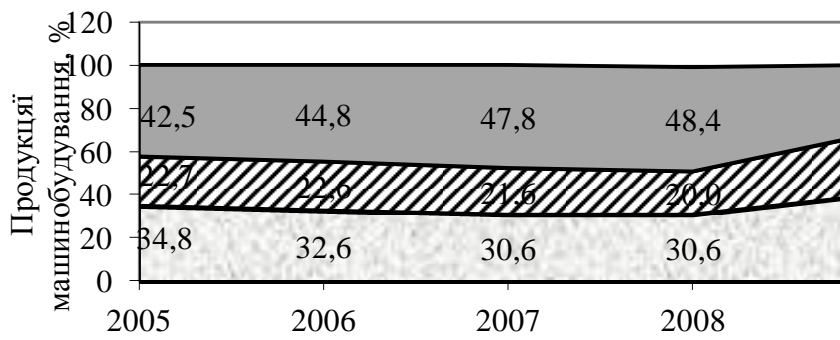


Рис. 2.7. Зміни у структурі продукції машинобудівних підприємств України у 2005-2010 роках

Джерело: побудовано на основі [148, с. 121-122]

З наведеного графіка видно, що до 2008 р. відбувається поступове зростання частки виробництва транспортних засобів та устаткування, натомість відсоток виробництва машин та устаткування і виробництва електричного, електронного та оптичного устаткування дещо скорочуються. У 2009 році у структурі реалізації продукції машинобудівних підприємств намітилися протилежні тенденції (скорочується частка виробництва транспортних засобів та устаткування, натомість частка виробництва машин та устаткування і електричного, електронного та оптичного устаткування зростає). Зважаючи на те, що 2009 рік був найскладнішим із років останньої світової фінансово-економічної кризи, то тенденції до зменшення попиту на транспортні засоби є логічно зрозумілими. Та вже в 2010 році у структурі продукції машинобудування намічаються зміни, які свідчать про повернення до попереднього (до кризового) співвідношення. Однак, хоча частка виробництва машин та устаткування скорочується у 2010 році до 34,1 %, однак вона є більшою, ніж у до кризовий період

Разом з тим, мають розвиватися швидшими темпами ті підприємства, які виготовляють продукцію вищого технологічного укладу. У сфері машинобудування, як зазначалось вище, до такої продукції відноситься виробництво електричного, електронного та оптичного обладнання. І в 2010 році на виробництво цих видів продукції припадає 23,8 % (див. рис. 2.6). Це недостатньо для того, щоб говорити про її конкурентоспроможність на зовнішніх ринках. Проте в цілому експортні можливості машинобудування у розрізі досліджуваного періоду зростають. Про це свідчить порівняння обсягів експорту продукції вітчизняних виробників і частки машинобудівної продукції у його загальних обсягах (рис. 2.8).

Та все ж основний експорт машинобудівної продукції здійснюється не у розвинені країни, а у такі, що розвиваються. Підвищити міжнародну конкурентоспроможність продукції машинобудування можна за рахунок реалізації стратегії диверсифікації. Саме вона за швидкого науково-технічного прогресу є найперспективнішою конкурентною стратегією. Однак реалізувати її можуть далеко не всі машинобудівні підприємства.

Для цього виробничі системи машинобудівних підприємств повинні бути гнучкими, здатними до диверсифікації, до швидкого промислового освоєння продукції, яка задовольнятиме потреби споживачів зараз і з великою ймовірністю – у майбутньому. Крім того, менеджмент вітчизняних машинобудівних підприємств повинен приділяти належну увагу нарощуванню інтелектуального капіталу.

Адже без відповідних знань, необхідних для створення і виведення на ринок технічних засобів з високою споживчою цінністю (що є неодмінною умовою міжнародної конкурентоспроможності такої продукції), вони будуть вимушені шукати конкурентні переваги у дешевизні ресурсів (і переважно трудових), в кращому випадку будуть приречені на розвиток навздогін, залишаючись технологічно відсталими. В гіршому ж випадку ті підприємства, що не здатні реалізувати конкурентну стратегію, яка б забезпечувала їм стійкі конкурентні позиції не тільки на внутрішньому, а й на ринках інших країн, у глобалізованій економіці не зможуть вижити.



Рис. 2.8. Порівняльна динаміка обсягів та частки експорту машинобудівної продукції

Джерело: побудовано на основі [146-148]

Для з'ясування того, наскільки вітчизняні машинобудівні підприємства можуть забезпечити вагомий внесок у соціально-економічний розвиток країни, необхідно оцінити, наскільки значною є кількість підприємств, здатних досягти міжнародної конкурентоспроможності, у певній регіональній сукупності. Крім того, доцільно оцінити результативність та складові конкурентних стратегій тих із них, що характеризуються високою економічною динамікою, а також з'ясувати, наскільки їх конкурентні переваги можуть бути стійкими для реалізації стратегії зростання.

2.2. Результативність та ефективність конкурентних стратегій машинобудівних підприємств

Проведений вище аналіз відобразив загальну динаміку розвитку машинобудування в Україні, яка може бути охарактеризована як така, що не відповідає вимогам конкурентоспроможності у глобалізованій економіці. Подібні тенденції мають місце і у машинобудуванні Подільського регіону.

Як і в цілому по Україні, промислова продукція Хмельницької області має значну сировинну спрямованість. Так, у 2008 р. частка сировинної продукції складала 61,9 %, у першому півріччі 2010 – 55,7%. Сюди відноситься в першу чергу виробництво електроенергії, яку область має змогу експортувати. Частка продукції машинобудування є невисокою – всього 9,6 % у 2010 році, коливаючись в межах від 11,2 до 9,6 % протягом останніх п'яти років (рис. 2.9).

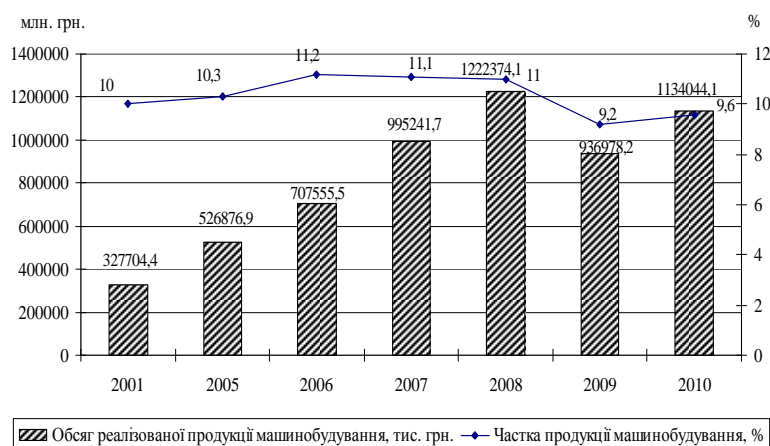


Рис. 2.9. Динаміка деяких показників господарської діяльності підприємств машинобудування Хмельницької області
Джерело: побудовано на основі [120, с. 121-123]

Причому обсяги продукції машинобудування в до кризові роки постійно зростали, а у 2009 р. суттєво зменшились (на 23,8%). У 2010 р. машинобудування області дещо відновило втрачені позиції, проте на до кризовий рівень виробництва і реалізації продукції не вийшло. Це може свідчити про низький експортний потенціал

машинобудування в регіоні, причиною чого може бути недостатня здатність підприємств створювати продукцію з високою споживчою цінністю внаслідок втрати підприємствами за роки переходу до ринку критичної маси кваліфікованих фахівців, спроможних створювати високотехнологічні новинки.

Слід зазначити, що протягом тривалого часу фінансування науково-технічної діяльності в регіоні, як і у всій Україні було не виправдано низьким. Так, загальний обсяг інноваційних витрат у промисловості у 2007 р. (який можна вважати найбільш успішним для вітчизняної економіки) склав 91,95 млн. грн., знизившись проти попереднього року на 33%. З цих коштів на власні дослідження і розробки було спрямовано всього 28,2 тис. грн., в той час, як у попередні два роки ця сума коливалась у межах 650-700 тис. у грн. Причому на фінансування досліджень внутрішніми підрозділами у 2007 р. використано лише 2 тис. грн. [146, с. 226].

Що ж стосується періоду світової кризи, то у 2008-2009 рр. фінансування науково-технічної діяльності продовжувало погіршуватися. Однак це проявлялося не у зменшенні обсягів фінансування – навпаки, вони зросли. Так, у 2008 р. обсяги фінансування збільшились удвічі порівняно з попереднім, 2007 роком, а у 2009 р. зростання відбулося у 6 разів порівняно з 2008 р. (рис.2.10).



Рис. 2.10. Обсяги витрат на дослідження і розробки у загальній структурі витрат промислових підприємств Хмельницької області у 2005-2010 роках

Джерело: побудовано на основі [46, с. 29]

Водночас майже припинилось фінансування досліджень і розробок – якщо у 2008 р. на внутрішні НДР витрачено 4 тис. грн., то у 2009 -2010 р. фінансувались лише зовнішні НДР (відповідно на 5,0 і 17,5 тис. грн.). Основна сума коштів пройшла по статті «Інші витрати», до яких віднесено витрати на маркетинг і рекламу. Навіть зважаючи на те, що 2009 рік характеризувався значним зниженням рівня попиту на вітчизняну промислову продукцію і для його підвищення необхідно було задіяти потужний маркетинговий потенціал підприємств, все ж 98,1% коштів у рекламні заходи (а у абсолютному значенні – понад 1 млн. грн.) – це надмірні витрати.

Зниження підприємствами області обсягу інноваційних витрат на дослідження й розробки вказує на те, що керівники підприємств не вважають інноваційну діяльність головним джерелом здобуття конкурентних переваг. Основна увага приділяється придбанню нових технічних засобів для оновлення та модернізації виробництва.

Так, протягом останніх років зростають обсяги коштів, які спрямовують промислові підприємства області на придбання машин і обладнання, в тому числі на придбання нових ресурсозберігаючих технологій (якщо у 2005 р. на це було витрачено 10,5 млн. грн., то у 2010 р. – 58,7 млн. грн., тобто збільшилось більше, ніж у 5 разів). Таке оновлення технологічної бази підприємств області сприяло значному покращанню результативності їх інноваційної діяльності. Про це свідчать дані щодо кількості впроваджених нових технологій або виведених на ринок нових видів продукції (рис 2.11).

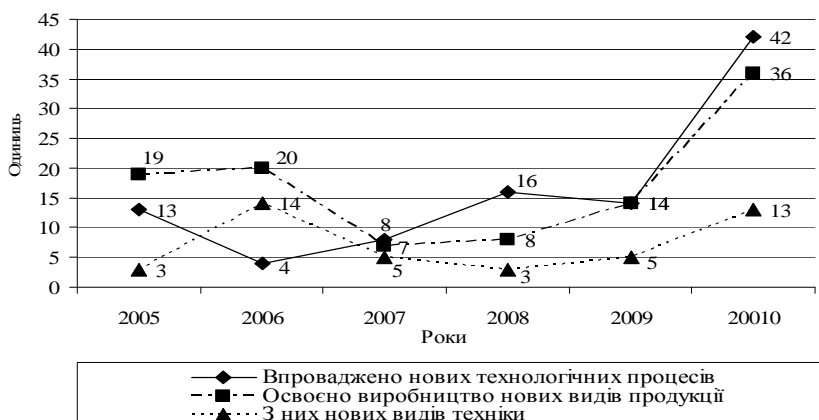


Рис. 2.11. Упровадження результатів інноваційної діяльності у промисловому секторі Хмельницької області

Джерело: побудовано на основі [46, с. 57]

Через недостатню увагу керівників промислових підприємств області до інноваційної діяльності Хмельниччина займала у 2007 р. одне із останніх місць за показником інноваційної активності (який складав всього 7,3% проти середніх по Україні 14,2%). У 2008-2009 роках ця частка коливалась в межах 4,2–6,1 %. Це дуже мало, хоча серед підприємств машинобудівної галузі інноваційна активність у зазначений період була значно вища – у 2007 р. таких було 19 %; у 2008 – 11,5; у 2009 – 13,8 [149, с. 234]. Проте у 2010 році у промисловості області значно побільшало інноваційно активних підприємств (їх частка склала 16,9 %); водночас у 2010 р. зросла й частка підприємств машинобудування, що упроваджували інновації (до 19,0%) [46, с. 19].

Разом з тим, зростання кількості продуктивних інновацій у промисловому секторі Хмельниччини не поліпшує загальну картину його конкурентоспроможності. Про це свідчить стійка тенденція до зниження обсягів нової продукції підприємств області, що йде на експорт (табл. 2.2). Це дає підстави для припущення, що нова продукція не є конкурентною на зовнішніх ринках, тобто, має низьку споживчу цінність і, як наслідок, низьку міжнародну конкурентоспроможність. І хоча у 2010 р. частка принципово нової продукції у загальних обсягах реалізації промислової продукції дещо зросла (склавши 0,27% проти попередніх 0,02%), вона є неприпустимо малою.

Що ж стосується машинобудування, то підприємства області у 2010 році випустили інноваційної продукції всього на 13,2 млн. грн; до того ж, 95,6% її була новою тільки для підприємства, і лише 4,4% (на суму 574,2 тис. грн.) – новою на ринку. Це набагато гірше, ніж у 2008 році, коли машинобудівні підприємства Хмельницької області реалізували інноваційної продукції на суму 26,8 млн. грн. і 21,7% її була новою на ринках. Водночас це краще, ніж у 2009 р., коли інноваційної продукції машинобудування області реалізувало на суму близько 6,7млн. грн.

Необхідно при цьому зазначити, що така понижувальна тенденція щодо виведення на ринок продукції із новою споживчою цінністю свідчить про погіршення не тільки інноваційного потенціалу машинобудівних підприємств області. Вона не дає змоги нарощувати експортні можливості області, які в загальному є доволі низькими і складаються із продукції, яку не можна назвати високотехнологічною. Із діючих машинобудівних підприємств лише кілька постачають інноваційну продукцію на експорт. У 2010 р. таких підприємств було лише три.

Таблиця 2.2

Динаміка показників результативності інноваційної діяльності у промисловості Хмельниччини

Показники	Роки					
	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Обсяг реалізації промислової продукції млн. грн.	5127,5	6340,2	8972,8	11126,6	10141,0	11789,4
Обсяг реалізованої інноваційної продукції у промисловості, млн. грн	190	111,2	97	58,9	53,7	32,3
в т.ч. принципово нової, млн. грн	38,7	92,3	40,6	6,3	2,1	0,6
Із загального обсягу експортовано, млн. грн	36,8	29,5	17,3	22,8	14,5	2,0
Частка інноваційної продукції у загальних обсягах реалізації промислової продукції, %*	3,71	1,75	1,08	0,53	0,53	0,27
Частка принципово нової продукції у загальних обсягах реалізації, %*	0,75	1,46	0,45	0,06	0,02	0,27
Частка експортованої продукції із загального обсягу інноваційної, %*	19,37	26,53	17,84	38,71	27,00	6,19
Частка експортованої інноваційної продукції у загальному обсязі реалізації промислової продукції, %*	0,72	0,47	0,19	0,20	0,14	0,02

Джерело: сформовано на основі [149, с. 67, 226, 228; 46, с. 64, 67, 235, 236], *власні розрахунки

На жаль, статистичні дані, що характеризують інноваційну діяльність підприємств Хмельницької області, показують доволі низьку її результативність (табл. 2.3). Як видно із наведених даних, основна частина нових продуктів, втілених у винаходах, корисних моделях та промислових зразках підприємств області, які використовуються ними, не є їх власними розробками. І особливо це стосується машинобудування. Заявки на винаходи подавали лише у

2007 і 2008 роках, і то всього лиш на два і один зразки відповідно. Водночас кількість використаних винаходів є значно більшою – 4-6 на рік, в тому числі і у 2009 р.

Таблиця 2.3

**Показники діяльності машинобудівних підприємств
Хмельницької області зі створення і використання інновацій**

Показники	Роки дослідження							
	2006		2007		2008		2009	
	Всього промисловими підприємствами	в т.ч. машинобудівними	Всього промисловими підприємствами	в т.ч. машинобудівними	Всього промисловими підприємствами	в т.ч. машинобудівними	Всього промисловими підприємствами	в т.ч. машинобудівними
Подано заявок на видачу охоронних документів у Держпатент України на:								
- винаходи	-	-	2	2	1	1	-	-
- корисні моделі	-	-	2	-	2	-	1	-
- промислові зразки	4	3	2	1	-	-	-	-
Отримано охоронних документів на:								
- винаходи	5	2	3	3	2	1	2	2
- корисні моделі	1	-	2	-	1	-	-	-
- промислові зразки	2	2	4	-	1	-	-	-
Кількість використаних:								
винаходів	8	2	8	4	11	6	8	6
корисних моделей	-	-	-	-	10	-	11	-
- промислових зразків	11	-	15	3	13	3	12	2
- рац. пропозицій	16	-	-	-	5	-	3	3

Джерело: сформовано на основі [149, с. 229-230]

Примітка: за 2010 рік дана інформація відсутня у зв'язку із зміною форм звітності.

Разом з тим, оновлення продуктового ряду на підприємствах області у період виходу із кризи дещо пожвавилось. Так, у 2010 р. промисловими підприємствами Хмельниччини було освоєно 36 одиниць нової продукції, що у 2,6 р. більше, ніж у попередні роки. Аналогічна тенденція і у сфері створення нових зразків техніки – відповідно 13 одиниць у 2010 р. проти 5 одиниць у 2009 р.). Ці зразки нової техніки є інноваційною продукцією машинобудівних підприємств і переважну більшість їх створено у сфері виробництва електричного, електронного та оптичного устаткування (у 2010 р. таких зразків було 13). [46, с. 63]. У цій же сфері діяльності найбільше впроваджувалось і нових технологій (3, 6 і 7 технологій відповідно у

2008-2010 роках), натомість в цілому по машинобудуванню було упроваджено за роками цього періоду відповідно 7, 9 і 6 нових технологій [46, с. 59]. Це свідчить про те, що підприємства машинобудування мають певний інноваційний потенціал для того, щоб реалізувати стратегію диверсифікації.

Незважаючи на доволі низьку інноваційну активність більшості машинобудівних підприємств Хмельницької області (яка непрямим чином вказує на те, що конкурентні переваги такі підприємства формують не в інноваційній площині), серед них є певна кількість тих, чия продукція користується стабільним (і навіть зростаючим) попитом на зовнішніх ринках. На фоні загальної негативної економічної динаміки в роки світової фінансово-економічної кризи (2008-2009), яка найгірше проявилась у галузі машинобудування, такі підприємства втратили не надто сильно (рис. 2.12).

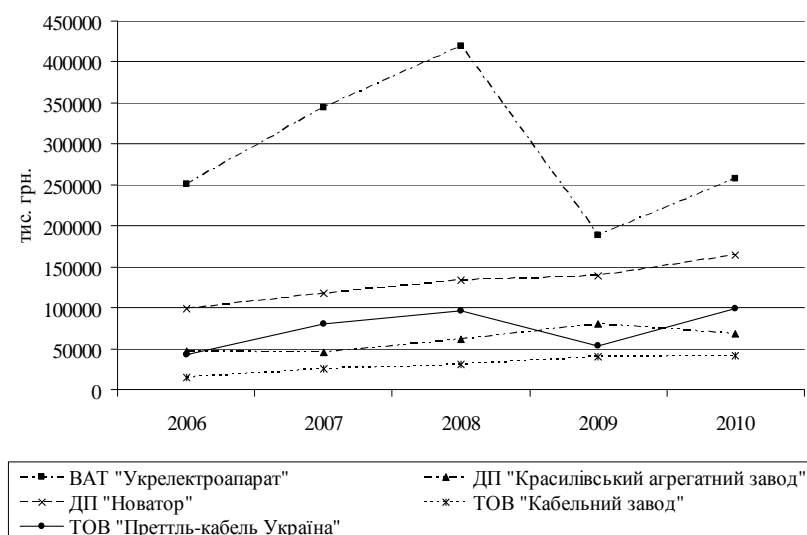


Рис. 2.12. Порівняльна динаміка обсягів виробництва і реалізації продукції у машинобудуванні Хмельницької області в розрізі найбільш успішних машинобудівних підприємств
Джерело: побудовано на основі фінансової звітності підприємств

Тим самим можна говорити, що конкурентна стратегія цих підприємств є результативною, оскільки це проявляється у здатності підприємства поліпшувати динаміку обсягів виручки від реалізації

продукції. Ймовірно, що основною причиною їх відносно стійкої економічної динаміки може бути висока споживча цінність тих видів продукції, що ними випускаються.

І це підтверджує аналіз асортименту продукції цих підприємств. Так, ДП «Новатор», випускаючи доволі широку лінійку різних видів продукції (від товарів народного споживання до пристроїв на потребу військовиків), завжди обґрунтовано приймає рішення про освоєння інновацій. Так, доволі успішним для підприємства стало рішення про освоєння і виготовлення лічильників газу РЛ-4, РЛ-6, РЛ-2,5, РЛ-10, обсяги виробництва яких залишаються стабільно високими протягом останніх років. Очікується, що попит на них збережеться і надалі у зв'язку з підвищенням цін на природній газ. І хоча на сьогодні в Україні використовується близько 10 виробників лічильників газу (як роторного, так і мембранного типу), перевагою роторних лічильників газу, які випускає ДП «Новатор», є невеликі габарити при належній якості роботи та чутливості, і висока ремонтпридатність. До того ж, вони працюють з неочищеними газами і не потребують додаткових систем кріплення.

Конструктори підприємства працюють над створенням лічильників газу нової конструкції з вищим технічним рівнем і сьогодні експериментальні зразки такого приладу вже проходять випробування. Підприємство прагне закріпити за собою свою частку ринку, поступово витіснити з українського ринку зарубіжних конкурентів за рахунок високої якості і доступної ціни, і вийти на зовнішній ринок. Виробниками лічильників газу на сьогодні є: Київ, (заводи «Арсенал» та «Октава»), Ямпільський приладобудівний завод, Жуляни (завод «Візар»), Івано-Франківський завод «Промприлад», Харківський «Калекаліп-ЕКСІ». Проте вже зараз в країнах СНД ДП «Новатор» продає газові лічильники у обсягах, що перевищують 60% від загальних обсягів виробництва. Вони користуються сталим попитом в Таджикистані, Узбекистані, Росії, Азербайджані.

Завдяки науково-технічному доробку ДП «Новатор» у сфері виготовлення високоточних навігаційних приладів воно має постійне державне замовлення на виготовлення бортового радіоелектронного, радіолокаційного та іншого обладнання для авіаційної і аерокосмічної галузі. Дана продукція отримала визнання і у ближньому зарубіжжі, звідки підприємство отримує замовлення на їх виготовлення. Зокрема, навігаційними приладами СО-69, СО-70, СОМ-74 та СО-72М обладнаний весь сучасний парк військової і цивільної авіації СНД.

При цьому прямих конкурентів підприємства стосовно цих видів продукції на території СНД немає. Виробниками даної

спеціальної техніки є тільки компанії США. Такі пристрої використовуються не лише у цивільній авіації, а й для військових потреб. Зокрема, радіолокаційні прицільні комплекси Н019 та Н001 випускаються для оснащення винищувачів МІГ-29 та СУ-27, СУ-30. Вироби випускаються в кооперації з російською корпорацією «ФАЗОТРОН-НІР». Виробником аналогічного пристрою є тільки французька фірма THOMSON.

Завдяки обґрунтованим рішенням керівництва у сфері створення та реалізації інноваційних продуктів підприємство не зазнало втрат у економічній динаміці і в період світової фінансово-економічної кризи. Його виручка від реалізації продукції постійно зростала (див. рис. 2.12). Водночас поліпшувалися і фінансові результати від основної діяльності – підприємство протягом останніх років постійно нарощувало свій валовий прибуток і у 2010 році із збиткового стало прибутковим, отримавши чистий прибуток у сумі 109 тис. грн. Збитки підприємства поступово зменшувались – із 4208 тис. грн. у 2008 році, до 1594 тис. грн. у 2009 році (рис. 2.13).

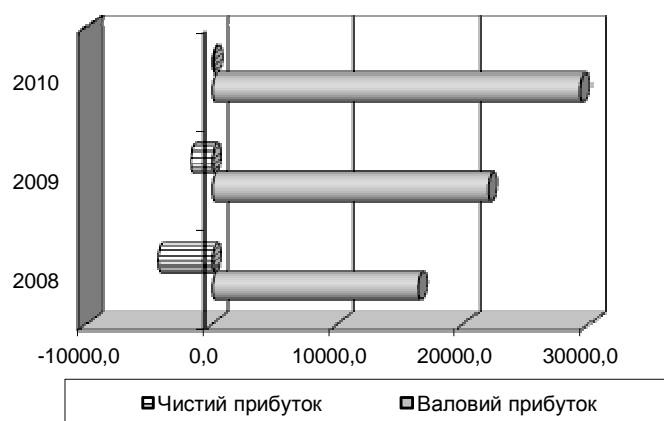


Рис. 2.13 – Порівняльні величини показників прибутку (збитків) ДП «Новатор» у 2008-2010 роках, тис. грн.

Джерело: побудовано на основі фінансової звітності підприємства

Зважаючи на багатопрофільність діяльності ДП «Новатор», а також на те, що воно показує стійке економічне зростання, можна сказати, що його конкурентна стратегія є стратегією диверсифікації. І результативність, і ефективність її є доволі високою, що забезпечує підприємству можливість диверсифікованого зростання.

Стратегії диференціювання тривалий час дотримувалось і ВАТ «Хмельницький механічний завод», спеціалізуючись на випуску сільськогосподарської і будівельної техніки. З його продукції значним попитом користується навісне обладнання для екскаваторів БТ-150Ф в комплекті з дискофрезерним обладнанням, яке випускається в різних модифікаціях: на базі тракторів Т-150К і Т-158; ЕТЦ-1607 в комплекті з дискофрезерним обладнанням на базі трактора МТЗ-82. Також випускається бульдозерне обладнання на базі різних тракторів: СД-60 на базі трактора ЮМЗ-6; СД-80 на базі тракторів МТЗ-80, МТЗ-82; СД-110М на базі тракторів Т-150К, Т-158, ХТЗ-120, ХТЗ-170; СД-150 на базі трактора Т-150.

До спеціалізованої техніки, яку випускає підприємство, належать причіп-вагозов вантажопідйомністю 40т (модель У4005) та причіп-вагозов вантажопідйомністю 60т (модель У6006). Ця продукція складає основний експортний потенціал підприємства. Також випускаються спеціальні причеми для перевезення негабаритних вантажів (комбайнів зернозбиральних, ємностей для харчової і переробної промисловості, дорожньої техніки, енергетичного обладнання) вантажопідйомністю 1040т, бульдозер з крановим обладнанням СМ-80 на базі трактора ДТ-75.

Завдяки високій споживчій цінності своєї продукції показує високу економічну динаміку й ВАТ «Укрелектроапарат» (див. рис. 2.12). Дане підприємство було створене ще за часів СРСР і тривалий час було монополістом у виготовленні трансформаторів та супутньої електротехнічної продукції в Україні. Цьому сприяли прогресивні конструктивні та функціональні особливості виробів, що залишаються конкурентоспроможними й досі. Свою конкурентну стратегію воно будує у сфері диференціювання базового зразка, оскільки його функціональні та експлуатаційні характеристики є такими, що можуть варіюватися у доволі широких межах. Модифікуючи базову інновацію для потреб різних споживачів, підприємство успішно працює не лише на внутрішньому, а й на зовнішньому ринках. І хоча у 2009 р. його обсяги виробництва та реалізації продукції доволі суттєво знизились, це було викликано не втратою ринків збуту, а внаслідок зменшення доступу до кредитних ресурсів, через що не можна було забезпечити виробництво необхідними оборотними коштами.

ДП «Красилівський агрегатний завод» протягом 2006-2009 років показало позитивну динаміку розвитку. Підприємство успішно працювало навіть в період світової кризи, зростали обсяги реалізованої продукції (рис. 2. 12) та прибутковість (рис. 2. 14), це свідчить про його стійкість. У 2010 році відбулось зменшення прибутку

підприємства. Це можна пояснити зміною структури виробництва – припиненням випуску продукції, життєвий цикл якої завершився, і переходом до випуску нових видів продукції.

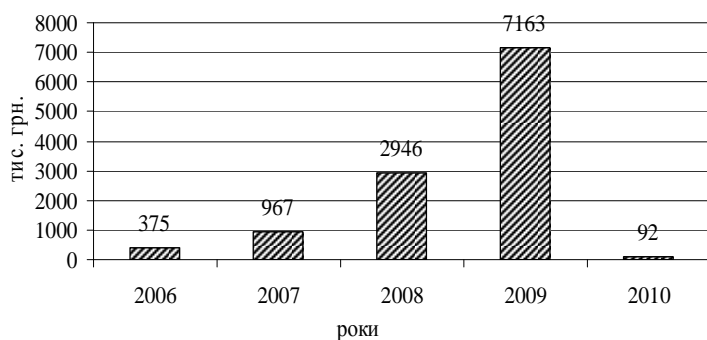


Рис. 2. 14. Динаміка чистого прибутку ДП «Красилівський агрегатний завод» протягом 2006-2010 років

Джерело: побудовано на основі фінансової звітності підприємства

У 2006 році ДП «Красилівський агрегатний завод» займалось переважно виробництвом машин, протягом 2007-2009 років виробництвом печей та пічних пальників, а у 2010 році (впровадження стратегії диверсифікації) структура виробництва значно змінилась. Зміни стосувались як структури продукції для ВПК, так і структури товарів народного споживання.

Серед продукції військового призначення підприємство з 2010 року стало випускати комплектуючі для військових літаків багатьох марок. Щодо продукції народного споживання, то під власним товарним знаком «КОРДІ» підприємство випускає: котли газові парпетні, котли електричні водогрійні, котли електричні з блоком управління, котли газові димохідні, котли твердопаливні, котли електричні навісні з пускачем, котли газові навісні, котли твердопаливні піролізні, конвектори опалювальні газові побутові та систему АСТВ, яка використовує сонячну енергію.

Також підприємство виробляє автоматику безпеки і регулювання «EUROKAZ», пункти газові щитові малогабаритні, пункти комбіновані газорегулюючі, стабілізатори тиску газу, водокачки для подачі води, неелектричні побутові прилади, спортивно-прогулянкові судна та стелажі. Географія збуту продукції, охоплює всю територію України, а також частково Російської Федерації, Молдови та Білорусії, що свідчить про доволі високу конкурентоспроможність продукції.

Отже, накопичивши кошти протягом 2006-2009 років, ДП «Красилівський агрегатний завод» наростило свій інноваційний потенціал і змогло ефективно впровадити конкурентну стратегію диверсифікації. Зменшення прибутків у 2010 році пояснюється пролонгованим ефектом від диверсифікації, однак після виходу на проектні потужності підприємство планує відновити позитивну економічну динаміку, суттєво збільшивши темпи економічного зростання.

ВАТ «Хмельницький механічний завод» також можна віднести до тих підприємств, які успішно використали сприятливі ринкові можливості для диверсифікації діяльності. У 2003-2004 роках, сприятливих для будівельної галузі, підприємство відкрило новий напрям діяльності – виробництво комплектів технологічного обладнання для заводів з виготовлення сухої будівельної суміші (продуктивністю 10 т/год) та комплект технологічного обладнання для заводів по виготовленню розчину і бетону продуктивністю від 5 до 40 м³/год. До 2009 р. ця продукція давала для підприємства найбільші прибутки. Разом з тим, у період кризи, яка найбільше зачепила саме будівельну галузь, обсяги реалізації продукції різко впали (рис. 2. 15).

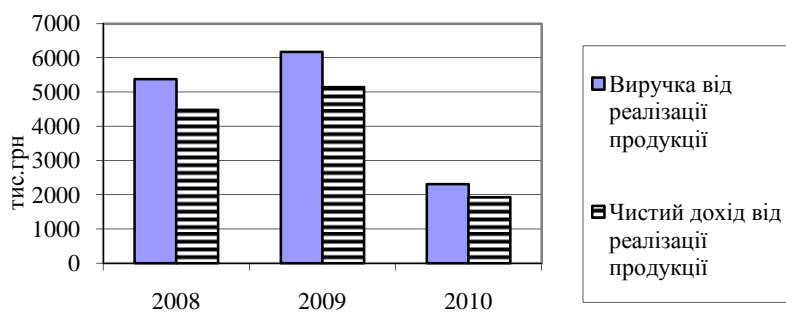


Рис. 2.15. Динаміка показників виручки і чистого доходу ПАТ «Хмельницький механічний завод» у 2007-2010 роках
Джерело: побудовано на основі фінансової звітності підприємства

Для виходу із кризи керівництво підприємства почало шукати шляхи відновлення втрачених позицій. Основний пошук було зосереджено у напрямі зниження витрат, оскільки це давало змогу сформуванню конкурентні переваги у ціновій сфері. Результатом такого пошуку стало значне зниження витрат на 1 грн. реалізованої продукції (рис. 2. 16).

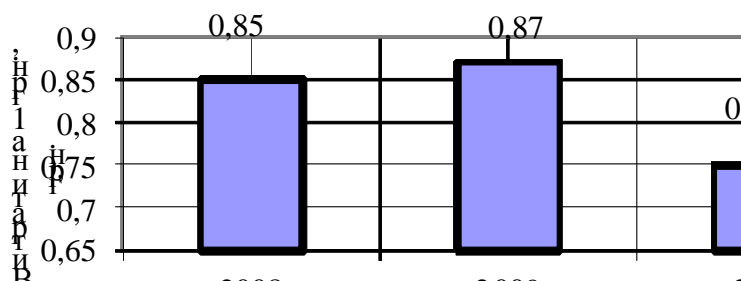


Рис. 2.16. Динаміка витрат ПАТ «Хмельницький механічний завод» на 1 грн. реалізованої продукції

Джерело: побудовано на основі фінансової звітності підприємства

Визначальний внесок у зниження операційних витрат підприємства зробили заходи із зменшення витрат матеріальних (табл. 2.4). Завдяки цьому підприємство відновило позитивну динаміку своєї діяльності.

Таблиця 2.4

Динаміка складу та структури операційних витрат ПАТ «Хмельницький механічний завод» у 2008-2010 роках

Статті витрат, тис. грн	Роки			Структура витрат, %		
	2008	2009	2010	2008	2009	2010
Матеріальні витрати	2962	3956	1126	56,2	66,4	51,1
Витрати на оплату праці	1221,4	1223	464	23,2	20,5	21,1
Відрахування на соціальні заходи	473,2	474	173	9,0	8,0	7,8
Амортизація	172,6	133	123	3,3	2,2	5,6
Інші операційні витрати	438,8	173	318	8,3	2,9	14,4
Загальні витрати на виробництво продукції	5268	5959	2204	100	100	100

Джерело: сформовано на основі фінансової звітності підприємства

З наведеного вище можна зробити висновок, що конкурентна стратегія ПАТ «Хмельницький механічний завод» тривалий час зосереджувалась на розвитку продукту і видів діяльності (диференціація і диверсифікація), а у кризовий період акценти змінилися – увага менеджменту зосередилась у сфері мінімізації витрат. І це також дало позитивні результати – економічна динаміка відновилась.

Ще одне машинобудівне підприємство – ТОВ Науково-виробниче об'єднання «Укртермоконт», яке за масштабами

виробництва відноситься до малих підприємств, займає стійку позицію нішера, поступово нарощуючи обсяги реалізації продукції (рис. 2. 17).

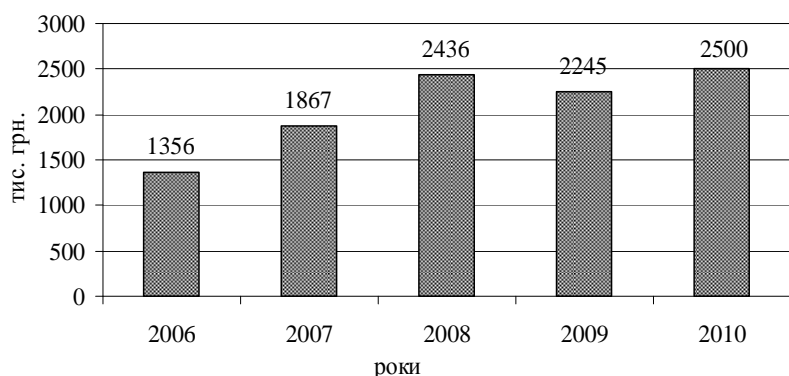


Рис. 2.17. Динаміка обсягів реалізованої продукції ТОВ НВО «Укртермоконт» у 2006-2010 роках

Джерело: побудовано на основі фінансової звітності підприємства

Підприємство працює в сфері розробки та виготовлення пірометрів, пневмоавтоматики, ультразвукової техніки та фотохімреакторів з очистки питної води. ТОВ НВО «Укртермоконт» також здійснює виробництво продукції за індивідуальними замовленнями окремих клієнтів. Останнє дає змогу розвивати продукт відповідно до потреб цільових споживачів.

Тим самим не лише зберігаючи існуючі ринки збуту, а й завойовуючи нові. ТОВ НВО «Укртермоконт» реалізує свою продукцію по всій території України, а також на ринках Росії, Білорусії та Молдови.

Прикладом невдалого вибору конкурентної стратегії можна вважати діяльність ПАТ «АК АДВІС». Перехід до ринку керівництво даного підприємства прагнуло здійснювати згідно існуючих на початку 90-х років трендів – через реструктуризацію і диверсифікацію діяльності, що дозволяло локалізувати управління виробництвом за сегментами продукції та напрямками діяльності. І вже доволі скоро ПАТ «АК АДВІС» стало багатопрофільним машинобудівним підприємством, що спеціалізувалось на виробництві складної сільськогосподарської техніки, малогабаритної механізованої техніки, пневмокомпресорів, запасних частин, іншої машинобудівної продукції. Підприємство виготовляло продукцію на замовлення компаній Німеччини, Австрії, Словаччини, Чехії, Польщі, постачало свою продукцію в Росію,

Молдову, країни Балтії. Експорт у 2002-2006 роках становив більше половини загальних обсягів виробництва. При цьому понад 50% експортних поставок здійснювалось у Західну Європу. Це позитивно відображалось на економічній динаміці підприємства (рис. 2.18).

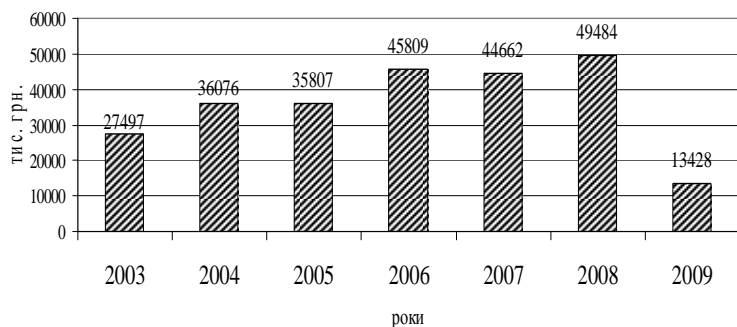


Рис. 2. 18. Динаміка обсягів виручки від реалізації продукції (робіт, послуг) ПАТ «АК АДВІС» у 2002-2009 роках
Джерело: побудовано на основі фінансової звітності підприємства

Однак, починаючи із 2007 р, підприємство почало відчувати труднощі із реалізацією деяких видів своєї продукції. І це відобразилося на структурі виробництва (рис. 2.19 і 2.20).

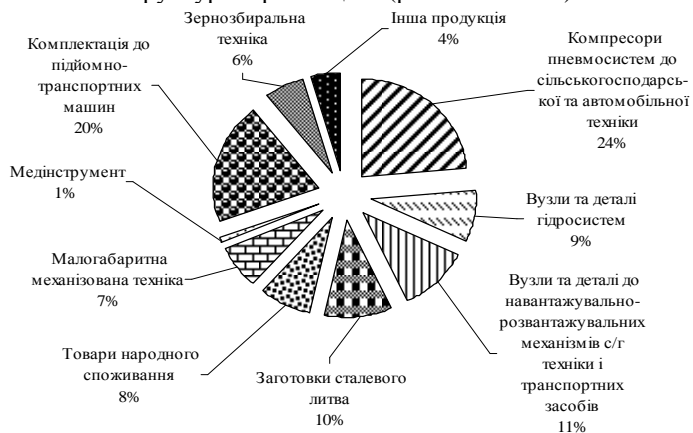


Рис. 2. 19. Структура виробництва промислової продукції на ПАТ «АК АДВІС» у 2003 році

Джерело: побудовано на основі даних підприємства та власних розрахунків

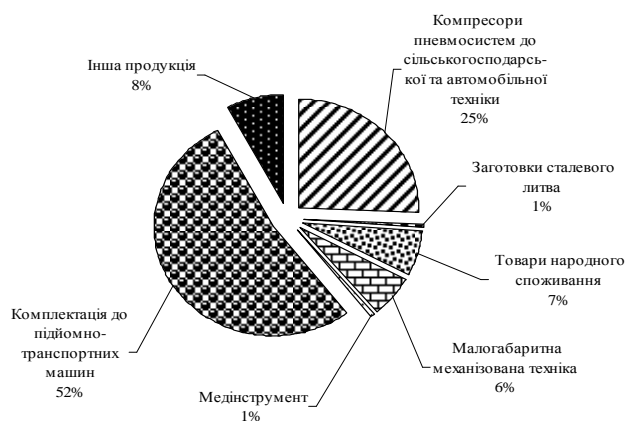


Рис. 2. 20. Структура виробництва промислової продукції на ПАТ «АК АДВІС» у 2007 році

Джерело: побудовано на основі даних підприємства та власних розрахунків

Припинилось виробництво вузлів та деталей гідросистем, вузлів та деталей до навантажувально-розвантажувальних механізмів та зернозбиральної техніки, скоротився випуск заготовок сталевго литва (2003 рік – 10%, 2007 рік – 1%). Частка випуску товарів народного споживання та малогабаритної механізованої техніки за період з 2003 по 2007 рік майже не змінився (відхилення 1%). Сталою залишилась частка виробництва медінструментів. У 2,6 рази у 2007 році порівняно із 2003 зріс відсоток виробництва комплектації підійомно-транспортних машин.

Якщо ж оцінювати діяльність ПАТ «АК АДВІС» з позицій ефективності, то навіть у період 2001-2006 років, коли його економічна динаміка була стабільно позитивною, конкурентну стратегію підприємства не можна охарактеризувати як ефективну. Протягом усього досліджуваного періоду підприємство було збитковим, причому якщо у 2001-2004 роках ще спостерігалась деяка позитивна тенденція до скорочення збитковості, то у 2005-2006 рр. збитковість різко зросла. Графічний аналіз відповідного тренду показав, що модель не є адекватною (лінія тренду (поліноміальна) характеризується $R^2=0,6015$. Це свідчить про складність подальшого прогнозування (рис. 2.21).

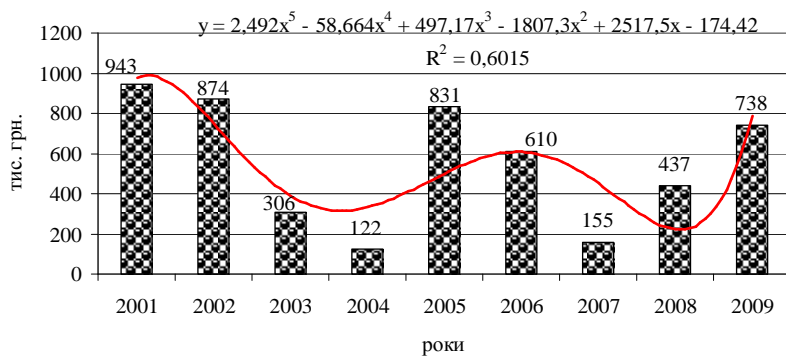


Рис. 2.21. Графічний аналіз збитковості ПАТ «АК АДВІС» у 2001-2009 рр.

Джерело: побудовано на основі фінансової звітності підприємства

У кризовий період підприємство не змогло зберегти конкурентоспроможність своєї продукції і в 2010 р. зовсім припинило свою діяльність як цілісна господарська одиниця. Отже, його конкурентна стратегія, хоча й передбачала виробничу диверсифікацію, виявилась невдалою.

У додатку В, опираючись на показники економічної динаміки (табл. В.1, В.2), наведено результати кластерного аналізу машинобудівних підприємств Хмельниччини у 2009 та 2010 роках, які характеризують ефективність обраних ними конкурентних стратегій.

За результатами розрахунків підприємства умовно поділено на три групи: перший кластер – підприємства із високою конкурентоспроможністю, другий кластер – підприємства із середньою конкурентоспроможністю, третій кластер – підприємства із низькою конкурентоспроможністю.

Здатність підприємства переходити у різні періоди дослідження з одного кластера в інший свідчить про зміну його конкурентоспроможності (порівняно із іншими підприємствами), тобто про ефективність його конкурентної стратегії. Якщо конкурентна стратегія є ефективною, то підприємство залишається у тій же групі, або переходить до групи суб'єктів із вищою конкурентоспроможністю, якщо ж конкурентна стратегія порівняно із іншими не є ефективною, то підприємство переходить до групи суб'єктів із нищою конкурентоспроможністю.

Розрахунки показали (табл. В.3, В.4), що позитивну динаміку проявила лише невелика кількість підприємств, і серед них є ті, що

обгрунтовано обрали стратегію диверсифікації, зокрема, ПАТ «Укрелекоропарат», ДП «Новатор», ТОВ НВО «Укртермоконт». Вони залишились у тому ж кластері, і це свідчить про те, що їхня конкурентна стратегія є ефективнішою порівняно із іншими підприємствами. ДП «Красилівський агрегатний завод» перейшло із першого кластера до другого, що свідчить про зниження ефективності його діяльності порівняно із іншими підприємствами, однак це може бути викликано пролонгованим ефектом від диверсифікації; після виходу на проектні потужності підприємство планує відновити позитивну економічну динаміку.

На основі вищевикладеного аналізу можна зробити висновки про результативність конкурентних стратегій досліджуваних підприємств (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Зведена таблиця результативності конкурентних стратегій досліджуваних підприємств

№	Підприємство	Вид конкурентної стратегії	Результати
1	2	3	4
1	ДП «Новатор»	Конкурентна стратегія диверсифікації	Економічна динаміка позитивна за рахунок диверсифікованого зростання
2	ПАТ «Укрелекоропарат»	Конкурентна стратегія ґрунтується на інноваційній монополії та розвитку базового зразка	Забезпечення позитивної економічної динаміки за рахунок інноваційної монополії
3	ДП «Красилівський агрегатний завод»	Поєднання конкурентних стратегій диверсифікації і диференціації	Вихід на нові ринки; прогнозне поліпшення економічної динаміки при виході на проектну потужність в 2011-2012 роках
4	ПАТ «Хмельницький механічний завод»	Стратегія розвитку продукту у 2008-2009 роках доповнена конкурентною стратегією мінімізації витрат	Позитивна економічна динаміка відновилась завдяки поєднанню двох типів конкурентних стратегій
5	ТОВ НВО «Укртермо-конт»	Конкурентна стратегія нішера в поєднанні з диференціацією та диверсифікацією виробництва	Стабільна економічна динаміка завдяки диверсифікації виробництва та розвитку продукту під замовлення цільових споживачів

Закінчення табл. 2.5

1	2	3	4
6	ПАТ «АК АДВІС»	Реструктуризація в поєднанні з виробничою диверсифікацією	Стратегія диверсифікації не дала позитивних результатів внаслідок недостатньо ефективної маркетингової політики
7	ТОВ «Преттль-кабель Україна»	Відсутність потреби в диверсифікації внаслідок реалізації залежної стратегії з високим ринковим потенціалом кінцевого продукту	Стабільна економічна динаміка
8	ТОВ «Кабельний завод»	Відсутність потреби в диверсифікації внаслідок реалізації залежної стратегії з високим ринковим потенціалом кінцевого продукту	Стабільна економічна динаміка

Джерело: сформовано на основі аналізу діяльності досліджуваних підприємств

Виходячи з цього, важливо з'ясувати, які саме чинники внутрішнього потенціалу підприємства дають змогу сформувати конкурентну стратегію і забезпечити реалізацію стратегічних можливостей. Водночас важливо зрозуміти і помилки аутсайдерів для того, щоб їх не допускати або знайти шляхи їх усунення. В контексті управління конкурентоспроможністю через диверсифікацію діяльності видається логічним проаналізувати чинники внутрішнього середовища підприємства з позицій його здатності реалізувати дану стратегію як конкурентну.

2.3. Оцінка здатності машинобудівного підприємства реалізувати конкурентну стратегію диверсифікації

Значна кількість факторів, що впливають на діяльність машинобудівних підприємств, зумовлює потребу використання методів діагностики, які враховували б не лише їх відокремлений вплив, а й взаємозв'язки між ними. Окрім того, машинобудування як вид економічної діяльності охоплює велику кількість підприємств, які є доволі різними за масштабами діяльності, функціональними

особливостями, типами виробничих систем тощо. З урахуванням цього вони обирають різні конкурентні стратегії. Однак методичний інструментарій управління конкурентоспроможністю буде ефективним лише в тому разі, коли він опиратиметься на закономірності, спільні для обраного масиву підприємств, і водночас враховуватиме особливості тих груп підприємств, які відповідають завданням дослідження. У контексті даного дослідження це підприємства, для зростання конкурентоспроможності яких доцільно використати стратегію диверсифікації.

З метою формування адекватного завданням дослідження методичного підходу до здійснення такої оцінки проаналізуємо спершу існуючі методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства на основі найбільш поширеного відносного показника – конкурентного статусу. Як зазначалось у п. 1.1, він дає змогу не тільки оцінювати наявний рівень конкурентоспроможності, а й бачити можливості його підвищення, співвідносячи внутрішні ресурсні можливості підприємства із його здатністю їх реалізувати у тому економічному просторі, де здійснюється (та буде здійснюватись) його господарська діяльність.

І. Ансофф конкурентний статус оцінює як позицію підприємства в конкуренції, визначаючи даний показник через рентабельність стратегічних капіталовкладень з урахуванням ступеня оптимальності стратегії підприємства та ступеня оптимальності його можливостей. Він запропонував для розрахунку наступну формулу [8, с. 94-101]:

$$КС = \frac{I_f - I_k}{I_o - I_k} \times \frac{S_f}{S_o} \times \frac{C_f}{C_o} \quad (2.1)$$

де I_f – рівень стратегічних капітальних вкладень; I_k – критична точка обсягів капітальних вкладень, яка знаходиться на межі прибутків та збитків і показує мінімальний граничний обсяг капіталовкладень; I_o – точка оптимального обсягу капіталовкладень, після якої збільшення капітальних вкладень приведе до зменшення доходу; S_f, S_o – відповідно діюча та оптимальна стратегії; C_f, C_o – відповідно існуючі та оптимальні можливості підприємства.

Використання цієї формули є дещо ускладненим через неможливість об'єктивно оцінити діючу стратегію та порівняти її з оптимальною. Для такого зіставлення потрібні деякі кількісні характеристики стратегій, які автор чітко не вказує. Тим більше складно визначити параметри оптимальної стратегії та її оцінити

кількісно. Не дає відповіді автор і на питання – що слід вважати оптимальними можливостями підприємства і чи можуть вони бути оцінені з достатньою об'єктивністю. Крім того, запропонований І. Ансоффом методичний підхід не передбачає врахування впливу факторів зовнішнього середовища на здатність підприємства утримувати існуючі позиції.

Тобто, сам підхід є надто узагальненим. Він швидше дає змогу сформуванню теоретичну основу оцінки конкурентного статусу, а його практичне використання потребує методичних деталізацій. Водночас він показує можливості підприємства конкурувати у вибраній сфері діяльності, його здатність реалізувати певні конкурентні переваги.

О. Градов стверджує, що конкурентний статус підприємства повинен характеризувати передумови досягнення ним того чи іншого рівня конкурентної переваги [178, с. 102]:

$$Y_{кпф} = \delta(KC\Phi), \quad (2.2)$$

де $Y_{кпф}$ – рівень конкурентної переваги; $KC\Phi$ – конкурентний статус компанії;

Відповідно конкурентний статус визначається стратегічним потенціалом підприємства та сукупною дією складових «національного ромба» М. Портера.

$$KC\Phi = \sqrt{СП \times D}, \quad (2.3)$$

$СП$ – показник відповідності стратегічного потенціалу компанії цілям формування конкурентних переваг; D – показник сукупного впливу детермінантів «національного ромба» на формування конкурентних переваг.

Як і попередня, запропонована О. Градовим методика, передбачає використання експертних методів для порівняльної оцінки $СП$ і D . При цьому не вказується, яким способом визначити домінуючу конкурентну перевагу; до того ж, в сучасному динамічному середовищі необхідно орієнтуватись не на одну, а на декілька конкурентних переваг.

В. С. Пономаренко, О. М. Тридід, М. О. Кизим конкурентний статус підприємства характеризують як комплексну порівняльну характеристику підприємства відносно конкурентів, яка відображає його внутрішній потенціал, позицію в конкурентних сегментах ринку і здатність утримувати її під впливом дестабілізуючих факторів зовнішнього середовища [113]. Вони визначають його як результуючу

від існуючої конкурентної позиції, конкурентоспроможності та конкурентної стійкості:

$$KC = f(KP, KS, KY), \quad (2.4)$$

де KC – конкурентний статус; KP – конкурентна позиція; KS – конкурентоспроможність; KY – конкурентна стійкість.

Критичний аналіз даного методичного підходу показує, що його доволі складно практично використати в контексті даного дослідження, так як він не відповідає логіці запропонованого нами підходу до управління конкурентоспроможністю (див. п. 1.1. рис. 1.2). До того ж, виходячи із аналізу сутності кожного із показників зазначеної функціональної залежності, можна бачити, що вони значною мірою дублюють один одного (наприклад, конкурентоспроможність і конкурентна стійкість), а їх визначення потребує експертного узгодження оцінок.

Ю. Д. Костін та Е. В. Зембицький пропонують динамічну модель визначення конкурентного статусу та його складових на основі методу таксономічного показника:

$$KS^*_{t+1} = I^*_{1-t+1} + I^*_{2-t+1} + I^*_{3-t+1} + I^*_{4-t+1} + I^*_{5-t+1} + I^*_{6-t+1}, \quad (2.5)$$

де KS^*_{t+1} – необхідне значення конкурентного статусу підприємства на період $t+1$; I^*_{l-t+1} – необхідні значення $l-x$ складових конкурентного статусу на період $t+1$ [63].

Такий підхід є перспективним з погляду завдань управління конкурентоспроможністю, оскільки орієнтує на досягнення заданого конкурентного статусу (бажаного, планованого на кінець планового періоду). Однак автори не вказують чітко склад показників конкурентного статусу, зауважуючи лише, що він може бути в цілому оцінений прогнозним рівнем чистого доходу підприємства по відношенню до максимального рівня чистого доходу, що спостерігається у підприємства-лідера. На нашу думку, цього недостатньо, оскільки такий підхід не показує можливості підвищення конкурентного статусу.

Більш продуктивним у цьому відношенні є підхід О. Ястремської, яка у контексті підготовки до реалізації інвестиційної стратегії пропонує оцінювати готовність підприємства до розвитку. Вона підкреслює, що «...готовність дозволяє визначити можливість підприємства здійснити стратегічні організаційні перетворення, не погіршуючи економічної ефективності його функціонування» [180, с. 86]. Для цього можна використати підхід, що передбачає оцінку рівня

готовності підприємства до реалізації інвестиційного проекту як функціональну залежність від характеристик, що визначають рівень організації виробництва (В), рівень підготовки виробництва (ПВ), праці (П), управління (У), ефективності використання ресурсів (ЕР) та фінансування розвитку (ФР):

$$Г = f (В , ПВ , П , У , ЕР , ФР), \quad (2.6)$$

де $V, ПВ, П, У, ЕР, ФР$ – вектори, що складаються з відповідного набору показників.

Пропонована О. Ястремською множина показників для оцінки готовності підприємства до реалізації інвестиційного проекту (значить – проекту диверсифікації, оскільки такий проект завжди передбачає значні інвестиції), наведена у табл. 2.6 [180, с. 87-88]. О. Ястремська підкреслює, що необхідно обирати такі значення параметрів, які для кожного підприємства підкреслюватимуть специфіку його діяльності і відобразатимуть якомога повніше вплив стану внутрішнього середовища підприємства на його здатність реалізувати інвестиційний проект найбільш ефективно.

Аналіз складу пропонованих показників дає підстави для висновку, що значна їх частина відноситься до діючого виробництва, інша ж – занадто конкретизована, що може ускладнювати рішення про диверсифікацію на етапі вибору конкурентної стратегії. Водночас пропонований методичний підхід є значно продуктивнішим, ніж підхід, оснований на оцінюванні конкурентного статусу і його доцільно використати і для вирішення даного завдання.

Загалом, аналіз існуючих методичних підходів до визначення конкурентного статусу підприємства та його готовності до розвитку показав, що більшість із них опирається на експертну оцінку складових і містить показники, які відображають внесок інноваційної складової у досягнення стратегічних цілей. Це свідчить про те, що підприємства машинобудування повинні мати достатній інноваційний потенціал для того, щоб успішно реалізувати стратегію диверсифікації і щоб його продукція при цьому була конкурентоспроможна на ринках інших країн.

Для оцінки достатності інноваційного потенціалу для реалізації стратегії диверсифікації можна використати різні методики (подані, наприклад у [21; 89; 161]). Однак, в силу того, що значна частина складових інноваційного потенціалу підприємства носить якісний характер і не може бути оцінена кількісними вимірниками, вважаємо за доцільне обрати методичні підходи, які основані на теорії нечітких множин.

Таблиця 2.6

**Показники готовності підприємства до реалізації
інвестиційного проекту**

Складова готовності	Назва показника готовності
Організація виробництва	Коефіцієнти ритмічності, безперервності, спеціалізації, автоматизації, гнучкості виробничого процесу
Організація підготовки виробництва	Коефіцієнти тривалості циклу підготовки виробництва, паралельності, комплексності, якості документації, автоматизації, гнучкості
Організація праці	Коефіцієнти організації робочих місць, прогресивності організації праці, використання технічно обґрунтованих норм, кваліфікації працівників, автоматизації, гнучкості
Організація управління	Коефіцієнт стабільності персоналу, якості виконання управлінських функцій, оснащеності управлінської праці засобами оргтехніки, використання економіко-математичних методів в управлінні, автоматизації, гнучкості, інформованості менеджерів, їх якісного складу
Ефективність економічних результатів	Коефіцієнти індексів виробництва нової продукції, нової продукції, поставленої на експорт, продуктивності праці, фондівіддачі, капіталовіддачі, матеріаловіддачі
Фінансування розвитку	Коефіцієнт використання фонду матеріального заохочення, питома вага витрат на підвищення кваліфікації персоналу, інвестицій в основний капітал у загальному та власному капіталі; питома вага інвестицій у нематеріальний основний капітал, на інновації у загальному обсязі інвестицій в основний капітал; питома вага інвестицій на інформатизацію в загальному обсязі інвестицій, інвестицій на програмне забезпечення, на обчислювальну техніку в загальному обсязі інвестицій на інформатизацію, інвестиції на інновації в загальному та власному капіталі; питома вага поточних, довгострокових витрат на технологічні інновації, витрат на дослідження і розробки, на технологічну підготовку виробництва, витрат на машини, устаткування, інструменти, пов'язаних з впровадженням інновацій у загальному обсязі витрат на інновації; питома вага витрат на маркетинг і рекламу, власних, бюджетних інвестицій у загальному обсязі витрат на інновації; питома вага витрат на придбання нових технологій за кордоном у загальному обсязі придбань, переданих нових технологій в Україні, за кордон у загальному обсязі переданих технологій

Джерело: [180, с. 87-88]

При цьому важливо при формулюванні питань анкети відобразити ті складові інноваційного потенціалу, які мають стати в основі формування стратегії диверсифікації (тобто, бути достатніми для того, щоб підприємство могло випустити на ринок новий продукт із високою споживчою цінністю). Розроблена з урахуванням цього анкета для опитування та результати анкетування одного із машинобудівних підприємств Хмельницького наведені у додатку Г.

Оскільки комплексна оцінка інноваційного потенціалу враховує вплив низки якісних чинників, то необхідно було визначити їх значущість. Для спрощення розрахунків у середовищі опитуваних (по п'ять респондентів з кожного підприємства) провели ранжування груп факторів. Значущість (r) груп чинників (n) визначено за правилом Фішберна, яке дає змогу оцінити рівень ентропії інформаційної невизначеності про об'єкт дослідження за формулою (2.7):

$$r_i = \frac{2(n-i+1)}{(n+1)n}. \quad (2.7)$$

Узгодженість відповідей респондентів оцінювалась за коефіцієнтом конкордації, тобто загального коефіцієнта рангової кореляції для групи експертів [80, с. 197]. Розрахунок показав, що відповіді є доволі узгодженими, оскільки коефіцієнт конкордації дорівнює 0,522 (табл. Г. 5 Додатку Г), а це для невеликої кількості ранжованих об'єктів (4) вважається достатнім.

Експерти присвоїли наступні ранги основним характеристикам: гнучкість виробничої системи підприємства – 1; професійна компетентність і вмотивованість персоналу підприємства – 2; спрямованість стратегічних цілей на розвиток ринкових можливостей підприємства – 3; гнучкість системи управління підприємством – 4. Це описує їх значущість, розраховану за формулою (2.7), відповідно такими величинами: 0,4; 0,3; 0,2 і 0,1.

Оскільки отримане значення рівня достатності інноваційного потенціалу у балах потребуватиме інтерпретації, то його доцільно перевести у відсотки, взявши за основу максимальну суму балів, яку можна отримати за умови, що відповіді на всі запитання будуть оцінені найвищим балом (5). З урахуванням значущості кожної із складових максимальне значення для даної вибірки дорівнюватиме:

$$15 \times 0,2 + 20 \times 0,1 + 10 \times 0,4 + 20 \times 0,2 = 15$$

Відповідно і кожне із значень групи характеристик інноваційного потенціалу було взято до розрахунку із коефіцієнтом, який встановлено експертами для даної групи.

У табл. 2.7 наведено підсумковий результат оцінювання здатності інноваційного потенціалу досліджуваних підприємств до реалізації стратегії диверсифікації.

Таблиця 2.7

Оцінка рівня достатності інноваційного потенціалу підприємств машинобудування до реалізації стратегії диверсифікації

Складові інноваційного потенціалу	Підприємства				
	ПАГ «Укрелектро-апарат»	ДП «Красилівський агрегатний завод»	ТОВ Науково-виробниче об'єднання «Укртермоконт»	ТОВ «Претгль-кабель Україна»	ДП «Новатор»
Рівень спрямованості стратегічних цілей на розвиток ринкових можливостей підприємства					
Оцінка наявного рівня	11,66	11,6	12,07	11,26	11,59
Максимально можлива оцінка	15	15	15	15	15
Ступінь досягнення бажаного рівня, %	77,7	77,3	80,5	75,1	77,3
Рівень гнучкості системи управління підприємством					
Оцінка наявного рівня	11,34	12,2	12,34	11,93	16,27
Максимально можлива оцінка	20	20	20	20	20
Ступінь досягнення бажаного рівня, %	56,7	61	61,7	59,6	81,35
Рівень гнучкості виробничої системи підприємства					
Оцінка наявного рівня	7,0	7,0	7,8	6,87	8
Максимально можлива оцінка	10	10	10	10	10
Ступінь досягнення бажаного рівня, %	70	70	78	68,7	80
Рівень професійної компетентності і вмотивованості персоналу підприємства					
Оцінка наявного рівня	15,47	14,93	15,27	13,0	17,07
Максимально можлива оцінка	20	20	20	20	20
Ступінь досягнення бажаного рівня, %	77,4	74,7	76,4	65,0	85,4
Максимально можлива сума балів, що характеризує інноваційний потенціал як достатній для реалізації стратегічних цілей	65	65	65	65	65
Максимальне загальне значення (у балах) рівня достатності інноваційного потенціалу підприємства для реалізації стратегії диверсифікації з урахуванням значущості складових	15	15	15	15	15
Загальна фактична оцінка (у балах) рівня достатності інноваційного потенціалу підприємства для реалізації стратегії диверсифікації з урахуванням значущості складових	10,91	10,82	11,35	10,09	12,27
Ступінь досягнення бажаного рівня з урахуванням значущості складових, %	72,71	72,13	75,66	67,29	81,77

Джерело: сформовано на основі опрацювання результатів експертних оцінок

Як видно із результатів оцінювання, лише одне підприємство (ДП «Новатор») має достатній інноваційний потенціал для реалізації стратегії диверсифікованого зростання. Решта досліджуваних підприємств, хоча і характеризується доволі стійкою економічною динамікою, потребує розвитку окремих складових інноваційного потенціалу.

Завершальним у опрацюванні отриманих даних має бути переведення числових у лінгвістичні значення, які дають змогу оцінити інноваційний потенціал у категоріях «недостатній-достатній». Для цього використано функцію бажаності Харрінгтона, інтерпретувавши її значення як відсоткові та адаптувавши її до даного завдання (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Інтерпретація стандартних позначень інтервалів шкали бажаності для завдань дослідження

Лінгвістичне позначення інтервалу рівня достатності інноваційного потенціалу підприємства для реалізації стратегії диверсифікації	Межі інтервалу	
	Стандартні за шкалою Харрінгтона	Варіант переведення у відсотко-ву шкалу, %
Потенціал достатній для швидкої диверсифікації і зростання	1 – 0,8	100-80
Потенціал вище середнього, однак потребує вдосконалення окремих складових для розвитку конкурентних переваг, необхідних для реалізації стратегії диверсифікації	0,79 – 0,63	79,99 – 63,00
Потенціал посередній і реалізація стратегії диверсифікованого зростання потребує значної підготовки	0,62 – 0,37	62,99 – 37,00
Потенціал слабкий, диверсифікація є дуже ризикованою	0,36 – 0,21	36,99 – 21,00
Потенціал недостатній для реалізації стратегії диверсифікації	0,2 – 0	20,99 – 0

Джерело: сформовано автором на основі [4, с. 36]

Зважаючи на отриману оцінку здатності інноваційного потенціалу підприємства до реалізації стратегії диверсифікації, логічно також зіставити її із досягнутим рівнем диверсифікації виробництва рівня на досліджуваній групі підприємств. Для цього розрахуємо індекс Херфіндала-Хіршмана за формулою [28]:

$$HHI = \sum_{i=1}^n Y_i^2, i=1, \dots, n, \quad (2.8)$$

де Y_i – частка i -го виду виробничої діяльності в загальному обсязі реалізованої продукції підприємства; n – кількість видів виробничої діяльності, що здійснюються підприємством.

Значення індексу близьке до 0, якщо кількість видів діяльності значна і дорівнює 1, якщо підприємство здійснює лише один вид виробничої діяльності. Таким чином, чим меншим є значення індекса, тим вищим є рівень диверсифікації на підприємстві. Вихідні дані для розрахунку рівня диверсифікації наведено у додатку Д. (табл. Д.1–Д.5). Результати розрахунків індексу представлені у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

**Показник рівня диверсифікації виробництва
машинобудівних підприємств Хмельницької області з найкращою
економічною динамікою**

Назва підприємства	Роки				
	2006	2007	2008	2009	2010
ДП «Новатор»	0,17	0,16	0,17	0,18	0,18
ДП «Красилівський агрегатний завод»	1	1	1	1	0,34
ПАТ «Укрелектроапарат»	0,65	0,68	0,62	0,64	0,61
ТОВ Науково-виробниче об'єднання «Укртермокопт»	0,27	0,26	0,22	0,25	0,23
ТОВ «Преттль-кабель Україна»	1	1	1	1	1

Джерело: розраховано за даними підприємства

Як видно із даних таблиці, найменшим є індекс Херфіндала-Хіршмана для ДП «Новатор». Необхідно зазначити, що ДП «Новатор» на сьогодні є одним із найбільш інноваційно активних підприємств Хмельницької області. Причому його працівники здатні не лише до придбання ліцензій та комерційного освоєння створених іншими нових продуктів, а й здійснюють власні наукові дослідження, результатами яких є прикладні розробки, що мають високу споживчу цінність. Підтвердженням цьому є доволі високий рівень рентабельності продукції цих підприємств (Додаток Д, табл. Д.6-Д.9).

Загалом, показники інноваційної активності ДП «Новатор» (станом на кінець 2010 р.), отримані в результаті відкритого інтерв'ю із працівниками проектно-конструкторського відділу та відділу патентів і досліджень, відображені у табл. 2.10.

Наведені дані показують, що інноваційну діяльність ДП «Новатор» можна охарактеризувати як достатньо результативну та обґрунтовану. Керівники підприємства бачать саме у інноваціях джерела формування конкурентних переваг і використовують для їх формування як власний інтелектуальний ресурс, так і зовнішні розробки. І це дає змогу підприємству постійно оновлювати асортиментний ряд своєї продукції, вдосконалювати свою техніко-технологічну систему, підвищувати рівень професійної компетентності персоналу.

Аналіз матриці SWOT для ДП «Новатор» (Додаток Е) показав, що підприємство може використовувати конкурентну стратегію диверсифікації, випускаючи продукцію різного призначення – як для потреб ВПК, так і для потреб споживчого ринку. Така конкурентна стратегія забезпечить умови для зміцнення конкурентних позицій підприємства.

Таблиця 2.10

Характеристика складових інноваційної активності ДП «Новатор»

Показник	Наявність або кількісне значення показника
Внутрішні науково-дослідні розробки	+
Залучення зовнішніх науково-дослідних розробок	+
Придбання машин, обладнання та програмного забезпечення	+
Придбання інших зовнішніх знань	+
Навчання та підготовка персоналу	+
Ринкове запровадження інновацій	+
Інші роботи	+
Впровадження організаційних інновацій	+
Впровадження маркетингових інновацій	+
Кількість впроваджених інноваційних видів продукції, найменувань	9
- з них види машин, устаткування, приладів, апаратів тощо	6
Кількість впроваджених у виробництво нових технологічних процесів	1
- з них маловідходних, ресурсозберігаючих	1
Кількість придбаних нових технологій	8

Джерело: сформовано за даними підприємства

Разом з тим, при зіставленні рівня диверсифікації виробництва ПАТ «Укрелектроапарат» і рівня адекватності його інноваційного потенціалу завданням диверсифікації отримано дещо неоднозначні результати. Дане підприємство успішно працює на зовнішніх ринках, тривалий час реалізуючи у різних країнах свою продукцію. Його стратегія діяльності опирається на власні інноваційні розробки, захищені патентами. Однак на сьогоднішній день, незважаючи на наявність фахівців необхідної кваліфікації, розробка нових видів електротехнічної продукції майже не здійснюється. Відбувається лише модифікація базових зразків трансформаторів у розрізі їх потужностей та умов застосування. Проте базові зразки мають високу споживчу цінність, завдяки чому підприємство здатне утримувати свої конкурентні позиції як на внутрішніх, так і на зовнішніх ринках. І саме тому увага менеджменту зосереджується в основному на удосконаленні виробничих процесів з метою скорочення рівня відповідних витрат. З цієї причини у відповідях респондентів, якими оцінювалась гнучкість виробничої системи та системи управління доволі багато таких, що оцінюють ці складові інноваційного потенціалу як доволі низькі або середні.

В цілому ж оцінка інноваційного потенціалу на досліджуваних підприємствах у розрізі його основних структурних складових показала, що значно блокують розвиток цього потенціалу недовіра керівників підрозділів до ідей, що висувуються підлеглими; необхідність значної кількості узгоджень для реалізації нових ідей; острах звільнення за допущені в роботі помилки; непрозоре ухвалення рішень щодо впровадження тієї або іншої новаторської пропозиції тощо. Крім того, недостатньо уваги приділяється розвитку персоналу, зокрема, недостатньо акцентована відповідна спрямованість дій у стратегічних цілях підприємств, недостатньо ефективними є системи заохочення до роботи над інноваційними розробками тощо.

Все це знайшло своє відображення у доволі низькій оцінці рівня цих складових працівниками досліджуваних підприємств. Тому для того, щоб вітчизняні підприємства могли повною мірою реалізувати можливості диверсифікації для зміцнення своїх конкурентних позицій, в тому числі – вийти зі своєю продукцією на ринки інших країн, важливо у стратегічних планах передбачати заходи із розвитку персоналу.

Міжнародна конкурентоспроможність національних економік забезпечується здатністю окремих суб'єктів господарювання створювати продукти із високою споживчою цінністю. За цих умов вона буде задовольняти потреби споживачів як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку, роблячи вагомий внесок у формування внутрішнього валового продукту країни внаслідок високої норми доданої вартості. Це ж сприятиме збереженню позитивної економічної динаміки таких підприємств, продовжуючи їх перебування на найбільш продуктивному етапі життєвого циклу навіть у періоди загальної економічної стагнації.

Важливою структурною ланкою національної економіки є машинобудування, де створюються продукти для оснащення переважної більшості виробничих секторів економічної діяльності. Конкурентоспроможність машинобудівних підприємств ґрунтується на гнучкості їх виробничих систем, що створює умови для своєчасного інноваційного оновлення продукції відповідно до вимог ринку та темпів НТП.

У процесі аналізу розвитку вітчизняних машинобудівних підприємств виявлено, що їх конкурентні можливості є недостатніми для швидкого подолання наслідків світової фінансово-економічної кризи. Вони також є недостатніми для того, щоб робити суттєвий внесок у формування національного ВВП, оскільки, як показав аналіз їх діяльності, інноваційний чинник досі не відіграє у їх економічному зростанні провідної ролі.

На основі аналізу структури експортно-імпортних операцій в Україні виявлено, що наукомістка продукція у структурі експорту займає менше 1%. Логічно доведено, що доволі низький експортний потенціал вітчизняних підприємств зумовлюється низькою результативністю інноваційної діяльності, що зумовлює вибір ними переважно тих конкурентних стратегій, які дають змогу в кращому разі лише утримувати існуючі конкурентні позиції, а не зміцнювати їх.

Дослідження результативності та ефективності конкурентних стратегій низки машинобудівних підприємств дало підстави для висновку, що конкурентоспроможні підприємства характеризуються стійкою позитивною економічною динамікою. За результатами кластерного аналізу результативності конкурентних стратегій діючих машинобудівних підприємств Хмельницької області виокремлено групи підприємств із різною економічною динамікою і зроблено висновок про їх конкурентоспроможність.

У процесі дослідження складових конкурентних стратегій найбільш успішних підприємств оцінено рівень та ефективність диверсифікації їх діяльності. На основі аналізу структури виробництва цих підприємств доведено, що в основі ефективних конкурентних стратегій лежить здатність підприємства виводити на ринок продукцію із високою споживчою цінністю, що може забезпечити йому реалізацію стратегії диверсифікованого або концентрованого зростання.

Аргументовано, що для завдань управління конкурентоспроможністю через реалізацію стратегії диверсифікації має здійснюватися оцінка рівня придатності інноваційного потенціалу підприємства забезпечити успішну реалізацію такої стратегічної альтернативи. На основі структурування основних складових інноваційного потенціалу в контексті поставленого завдання сформовано анкету для опитування, відповіді на яку описувались лінгвістично з наступним переведенням у числові значення.

Методику апробовано на кількох досліджуваних підприємствах, що дало змогу оцінити їх здатність до диверсифікованого зростання.

РОЗДІЛ 3

РОЗВИТОК МЕТОДИЧНОГО ІНСТРУМЕНТАРІЮ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ

3.1. Формування методичних підходів до обґрунтування стратегії диверсифікації підприємства

За глобалізації економічних відносин та посилення конкуренції на усіх ринках міжнародна конкурентоспроможність підприємства є необхідною умовою його функціонування. І чим відкритішим є економічний простір країни для потенційних учасників ринку, тим гострішою стає на ньому боротьба за споживача, і тим складніше підприємствам утримувати свої конкурентні позиції на тих сегментах ринку, де запити і вимоги споживачів до товару диктуються не лише їх уподобаннями, а й виробничою необхідністю.

У таких конкурентних умовах перебуває машинобудування, зокрема, ті із машинобудівних підприємств, які виготовляють технічні засоби виробничого призначення. Технічні та експлуатаційні характеристики цих засобів мають, по-перше, задовольняти виробничі потреби промислових підприємств, відповідаючи вимогам ресурсоощадності та екологічної безпечності (які з кожним роком стають все жорсткішими на світових ринках). По-друге, робочі частини виробничих механізмів мають забезпечувати належну якість технологічного процесу підприємств-споживачів стосовно здійснюваних виробничих операцій. По-третє, їх виготовлення має бути економічно вигідним для виробника, забезпечуючи прийнятний для власника бізнесу рівень рентабельності. Якщо підприємство здатне все це забезпечувати у процесі свого функціонування, залишаючись відкритим для конкуренції, воно є конкурентоспроможним.

У машинобудуванні найбільше відчувається стрімкість науково-технічного прогресу, який спричиняє моральне старіння технічних засобів і устаткування задовго до завершення їх фізичного зносу. Отже, зважаючи на те, що кожен продукт і кожна конкурентна перевага має свій життєвий цикл, який рано чи пізно завершується, для тривалого ефективного функціонування машинобудівного підприємства його менеджмент має приймати рішення про формування нової конкурентної стратегії, яка, серед інших, може ґрунтуватись на диверсифікації.

Виходячи із динамічності ринкового попиту і високих темпів НТП, можна стверджувати, що переважна кількість продукції машинобудівних підприємств не може довгий час бути стабільно затребуваною ринком. І якщо підприємство своєчасно не оновлюватиме випуск своєї продукції, воно може втратити свою життєздатність. Тобто, його життєвий цикл може перейти із стадії розквіту або стабільного функціонування у стадію занепаду. Однак за умови високої початкової споживчої цінності деякого зразка продукції його конкурентоспроможність зберігатиметься доволі довго. Тому важливо вірно визначити час у структурі життєвого циклу підприємства, коли виникає потреба у його виробничій диверсифікації.

Методичні основи обґрунтування відповідного рішення можна побудувати, аналізуючи динаміку і структуру грошових потоків підприємства на кожному етапі його життєвого циклу. Для цього спочатку відобразимо схематично життєвий цикл продукції у контексті загальної конкурентоспроможності підприємства (рис. 3.1).

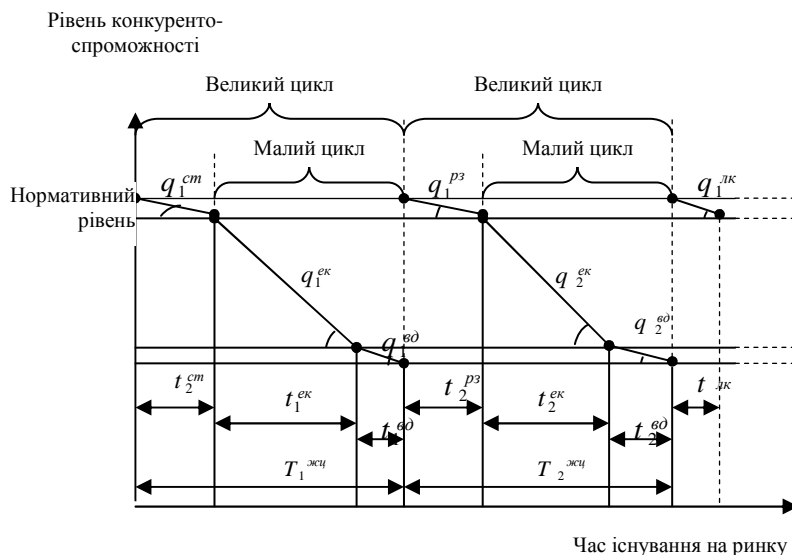


Рис. 3.1. Конкурентоспроможність продукції промислового підприємства у контексті його життєвого циклу

Згідно теорії життєвого циклу [181] для кожної організації (підприємства) можна визначити п'ять стадій існування: 1) створення ($t^{ст}$); 2) експлуатація ($t^{ек}$); 3) вдосконалення ($t^{вд}$); 4) розвиток ($t^{рз}$); 5) ліквідація ($t^{лк}$).

На осі абсцис ці стадії мають відповідне позначення. На осі ординат відкладатимемо рівень конкурентоспроможності підприємства (q); різні кути нахилу ліній втрати конкурентоспроможності показуватимуть швидкість цього процесу.

Починаючи із створення підприємства, його менеджмент планує виробничу діяльність, виходячи із здатності сформувати певні конкурентні переваги при випуску деякого продукту. Власник бізнесу очікує, що даний продукт (конкурентна перевага) має певний потенціал конкуренто-спроможності, який забезпечить прихильність достатньої кількості споживачів для того, щоб підприємство увійшло у режим беззбиткового функціонування. Тобто, на стадії створення бізнесу конкурентоспроможність підприємства визначається в першу чергу потенціалом конкурентоспроможності його продукції. Однак поступово дії інших учасників ринку спричиняють втрату конкурентоспроможності даної продукції, незважаючи на спроби підприємства підтримати інтерес споживачів до неї деякими вдосконаленнями. На рисунку це відображено різними нахилами кривих ($q1^{CT}$; $q1^{EK}$; $q1^{VD}$).

Як видно із рис. 3.1, настає момент, коли продовження випуску продукції спричиняє таке зниження доходів підприємства, яке не компенсує зростання витрат на відновлення необхідного рівня конкурентоспроможності продукції. Це свідчить про необхідність зняття даного продукту із виробництва і може служити підставою для диверсифікації.

Відобразимо дані процеси через динаміку комерційних результатів виробничої (операційної) діяльності підприємства, визначаючи їх як результуючу усіх доходів і витрат у звітні періоди. Змінна функція загального фінансового результату від операційної діяльності протягом життєвого циклу підприємства за умови його стандартного перебігу матиме дві точки із нульовим значенням. Це момент, коли підприємство стає беззбитковим внаслідок виходу на заплановані для цього обсяги діяльності, а також момент, коли підприємство уже не спроможне отримувати прибуток від продажу продукції внаслідок того, що попит на неї впав через насичення ринку чи появу конкурента, або ж через втрату її цінності для споживачів з інших причин.

Отже, протягом часу ефективного функціонування машинобудівного підприємства на ринку воно змушене періодично оновлювати асортимент своєї продукції. Зазвичай кожен вид нової продукції проходить фази появи на нього попиту, зростання обсягів

продажу, уповільнення і втрату інтересу споживачів, однак у часі ці процеси можуть мати різну динаміку.

Так, в період з моменту виходу підприємства на ринок з новою продукцією до певного часу приріст зміни швидкості виручки (V) у часі буде позитивним:

$$\frac{\partial^2 V}{\partial t^2} > 0 \quad |_{t_2}^{t_3} \quad \text{і} \quad V_{i+1} > \bar{V}_i \quad \left(\bar{V}_i = \frac{1}{n} \times \sum_{i=1}^n V_i \right) \quad (3.1)$$

Далі настає момент, коли швидкість зміни виручки у часі стає постійною:

$$\frac{\partial^2 V}{\partial t^2} = 0 \quad |_{t_3} \quad \frac{\partial V}{\partial t} = const \quad (3.2)$$

Відтак в певний момент швидкість зміни виручки у часі зменшується і зростання виручки уповільнюється:

$$\frac{\partial^2 V}{\partial t^2} < 0 \quad |_{t_3}^{t_4} \quad \frac{\partial V}{\partial t} \quad |_{t_4} < \frac{\partial V}{\partial t} \quad |_{t_3} \quad (3.3)$$

В момент часу t_4 виручка стає постійною (швидкість її зростання нульова):

$$V = const \quad |_{t_4}, \quad \frac{\partial V}{\partial t} = 0 \quad |_{t_4} \quad (3.4)$$

У наступний період попит на продукцію знижується настільки, що виручка починає падати (швидкість її зростання стає від'ємною):

$$V_{i+1} < \bar{V}_i \quad |_{t_4}^{t_5} \quad \frac{\partial V}{\partial t} < 0 \quad |_{t_4}^{t_5} \quad \bar{V}_i = \frac{1}{n} \times \sum_{i=1}^n V_i \quad (3.5)$$

Нарешті, з'являється такий момент, коли споживчий інтерес до продукції зникає і у її продажах настає криза:

$$\frac{\partial^2 V}{\partial t^2} \ll 0, \quad V_{i+1} \ll V_i \quad (3.6)$$

Після цього моменту (t_7) виготовляти продукцію немає сенсу, тому що підприємство отримуватиме від її виробництва одні збитки.

Отже, зазначені періоди в діяльності підприємства можна описати як такі фази:

- початок виробництва і виведення нової продукції на ринок (інтервал часу $0-t_2$) – фаза Φ_0 ;
- зростання обсягів виробництва і продажу нової продукції (інтервал часу t_2-t_5) – фаза Φ_1 ;
- стагнація виробництва і продажу (інтервал часу t_5-t_6) – фаза Φ_2 ;
- криза продажу – (інтервал t_6-t_7) – фаза Φ_3 .

У фазі Φ_1 можна виділити дві частини: у першій спостерігається прискорене зростання обсягів виручки від виробництва і продажу нової продукції, у другій – її уповільнене зростання. Тобто, від моменту часу t_2 до моменту t_3 приріст зміни швидкості виручки від часу позитивний, далі (інтервал часу t_3-t_4) – змінюється на постійний і після точки t_4 – уповільнюється (інтервал t_4-t_5). Формалізація цих етапів подана формулами (3.1–3.4).

Таким чином, для продовження життєдіяльності підприємства у режимі ефективного функціонування (тобто, для відновлення його конкурентоспроможності), необхідно перейти до випуску нового продукту. Однак це необхідно робити своєчасно, оскільки додаткові витрати на диверсифікацію доцільно нести тоді, коли зростає загальний комерційний результат від виробничої діяльності. В інші періоди це робити небезпечно, так як можна вийти на від’ємний фінансовий результат раніше, ніж очікувалось.

Найкраще це робити тоді, коли відбувається перехід від прискореного зростання обсягів виручки від виробництва і продажу товару до уповільнення темпів цього зростання. Проте за всієї універсальності індикатора виручки від продажу продукції для оцінки потенціалу її конкурентоспроможності, у контексті управління конкурентоспроможністю підприємства важливо аналізувати і інші індикатори, які характеризують стан самого підприємства та умови його функціонування (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Індикатори економічної динаміки підприємства, що свідчать про його конкурентоспроможність

Індикатор	Оцінка тенденцій економічної діяльності підприємства
1	2
Обсяг виручки від реалізації продукції, тис. грн	Зменшення виручки від реалізації продукції свідчить про погіршення її конкурентоспроможності. Необхідно проаналізувати внутрішні (використання матеріальних, технічних, трудових і фінансових ресурсів) і зовнішні фактори (стан попиту на продукцію, рівень цін, вимоги споживачів, дії конкурентів), що впливають на обсяг реалізації продукції, визначити причини негативного впливу та висновок щодо доцільності продовження життєвого циклу продукту. У разі позитивного висновку розробити заходи щодо усунення причин негативного характеру. За негативного висновку – почати обґрунтування вибору напрямів диверсифікації діяльності

Закінчення табл. 3.1

1	2
Частка ринку підприємства, %	Стабільність або зростання цього показника є позитивним у діяльності підприємства. Це означає, що підприємство контролює конкурентів і підтримує конкурентоспроможність своєї продукції на рівні, що задовольняє вимоги споживачів. Зменшення показника може бути сигналом, що ціни на продукцію підприємства зависокі
Кількість обортів товарних запасів	Висока кількість обортів товарних запасів свідчить про конкурентоспроможність підприємства та його продукції. У разі значного перевищення середньогалузевих норм оборотності, необхідно детальніше проаналізувати логістичні схеми, щоб не допустити нестачі товарних запасів і порушення ритмічності роботи підприємства та угод про постачання готової продукції. Занижена кількість обортів може означати нестачу вільних коштів і сигналізувати про неплатоспроможність підприємства

Джерело: власна розробка

При здійсненні моніторингу важливо чітко виділяти три фази життєвого циклу підприємства:

1) зростання – коли поточні значення індикаторів більші (кращі) його середнього значення за попередні звітні періоди:

$$x_{i+1} > \bar{x}_i, \text{ де } \bar{x}_i = \frac{1}{n} \times \sum_{i=1}^n x_i \quad (3.7)$$

2) стагнація – коли поточні значення індикаторів практично не відрізняються від середнього значення за попередні звітні періоди:

$$x_{i+1} \approx \bar{x}_i, \text{ де } \bar{x}_i = \frac{1}{n} \times \sum_{i=1}^n x_i \quad (3.8)$$

3) криза, коли поточні значення індикаторів менші (гірші) його середнього значення за попередні звітні періоди:

$$x_{i+1} < \bar{x}_i, \text{ де } \bar{x}_i = \frac{1}{n} \times \sum_{i=1}^n x_i \quad (3.9)$$

Значення часових інтервалів цих станів та їх прогнозування дає змогу менеджерам своєчасно розробляти адаптаційні заходи, утримуючи конкурентні переваги підприємства у виготовленні продукції маркетинговими чи іншими процесними інноваціями у періоди стагнації чи кризи. Проте стійкість негативної динаміки індикаторів дає підстави для рішення про диверсифікацію діяльності.

Отже, передумовою прийняття рішення про диверсифікацію є аналіз ринкової ситуації, з якого можна зрозуміти, наскільки підприємство здатне утримувати свої позиції на цільових сегментах ринку (у тому разі, якщо воно реалізує корпоративну стратегію стабільного функціонування) або ж розширювати свою присутність на ринках (якщо цілі корпоративної стратегії передбачають зростання за рахунок розвитку ринків чи продуктів). Проте адекватні новим умовам зміни функціонування підприємства можуть відбуватися лише тоді, коли їм буде задано правильний вектор руху, чітко визначено цільові установки для усіх складових структурної ієрархії і сформовано ресурси для реалізації поставлених цілей. Для забезпечення цього необхідно дотримуватися певних принципів.

Узагальнення існуючих у науковій літературі трактувань економічної сутності принципів ефективного управління з позицій інституціональної економіки [22; 58; 101], дали змогу виокремити ті з них, які відповідають завданням управління конкурентоспроможністю підприємства у контексті стратегії диверсифікації (табл. 3.2). Зазначені принципи можуть стати основою розвитку на підприємстві мікроекономічних інституцій (див. п. 1.1), які створюватимуть сприятливий мотиваційний фон для спрямування інноваційного пошуку персоналу у напрямку виявлення можливостей розвитку конкурентних переваг і ринкових можливостей підприємства.

Таблиця 3.2

Загальні принципи управління конкурентоспроможністю підприємства і їх інтерпретація в контексті реалізації стратегії диверсифікації

Принцип управління конкурентоспроможністю	Змістове наповнення принципу у контексті стратегії диверсифікації
1	2
Ринкової орієнтації	Вихідним моментом при визначенні напрямку диверсифікації мають виступати можливості створення високої споживчої цінності для задоволення тих потреб на цільових ринках, що з'являються внаслідок змін у ринковому середовищі
Системності	Формування нового напрямку діяльності підприємства як відкритої соціально-економічної системи має сприяти її якісному розвитку без порушення її здатності відновлювати динамічну рівновагу у конкурентному середовищі
Комплексності	Враховання усієї сукупності взаємозв'язків та взаємодії структурних елементів підприємства у процесі формування стратегії диверсифікації з метою повноцінного використання потенціалу функціональних служб для нарощування конкурентних переваг підприємства

Закінчення таблиці 3.2

1	2
Наукової обґрунтованості	Врахування економічних законів та закономірностей розвитку соціально-економічних систем та застосування адекватних завданням управління конкурентоспроможністю наукових підходів до обґрунтування напрямів диверсифікації діяльності з метою формування та зміцнення конкурентних переваг і посилення позицій підприємства у конкурентному просторі
Єдності теорії та практики управління	Рішення щодо реалізації стратегії диверсифікації має відповідати логіці, принципам та методам управління конкурентоспроможністю і бути здійснимим у конкретному бізнес-середовищі підприємства
Ранжування об'єктів управління за їх важливістю	Визначення пріоритетності релевантних управлінських рішень за їх актуальністю та ефективністю у вирішенні завдань управління конкурентоспроможністю
Багатоваріантності та зіставності	Генерування альтернатив і їх подання у параметрах, що дозволяють усебічно порівняти умови та наслідки їх реалізації для вибору найкращого з варіантів диверсифікації на плановану перспективу
Цілеспрямованості	Реалізація стратегії диверсифікації має бути описана сукупністю взаємопов'язаних у часі та просторі цілей, що кореспондуються із стратегічними цілями підприємства у напрямках розвитку його конкурентних переваг
Гнучкості	Можливість стратегічного маневрування в разі принципових змін параметрів ринку і появи принципово нових загроз та можливостей розвитку підприємства

Виходячи із викладеного вище, обґрунтування стратегії диверсифікації в контексті управління конкурентоспроможністю підприємства можна відобразити схемою, поданою на рис. 3.2. Вихідним моментом у формуванні конкурентної стратегії має бути дослідження стану ринкового середовища.

Його метою є оцінка здатності підприємства утримувати конкурентні переваги в межах діючої конкурентної стратегії протягом планованого періоду у таких межах, які забезпечуватимуть підприємству прийнятний рівень рентабельності.

Для цього доцільно розрахувати індекс Херфіндаля-Хіршмана. Він дає змогу найбільш адекватно відобразити економічну владу (а значить, конкурентоспроможність) підприємства на ринку. У разі істотного зниження цього показника можна говорити, що підприємство вичерпало ресурс конкурентоспроможності існуючої конкурентної стратегії і назріла необхідність формування нової, яка може полягати у диверсифікації діяльності.

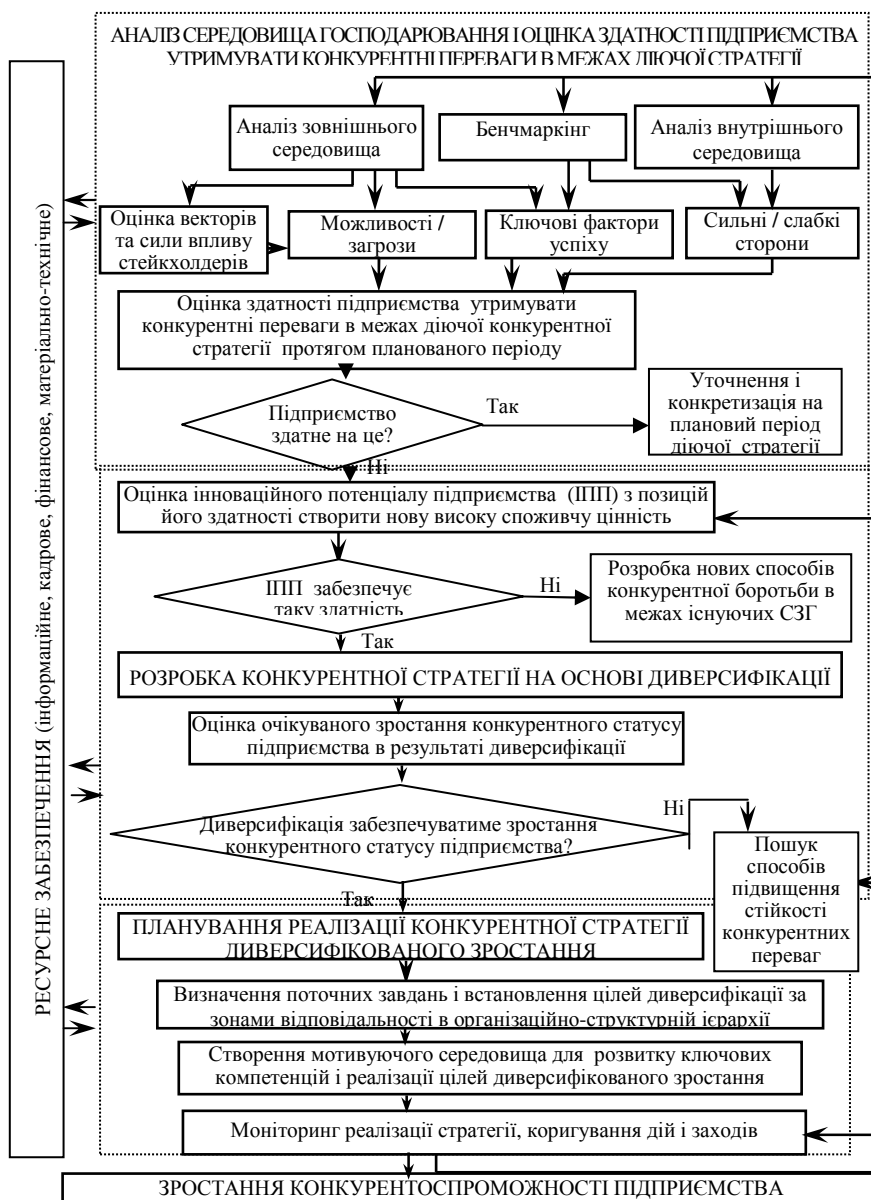


Рис. 3.2. Обґрунтування стратегії диверсифікації підприємства

На етапі обґрунтування диверсифікації як найбільш прийнятної стратегічної альтернативи відновлення (зміцнення) конкурентоспроможності важливим завданням менеджменту підприємства є оцінка його здатності сформувати у новому напрямі стійкі конкурентні переваги, які можуть забезпечити його успіх на ринку. Вони й мають стати основою конкурентної стратегії у тому разі, якщо зовнішнє середовище буде сприятливим для їх реалізації.

Деякі можливості у визначенні того, що забезпечує успіх на ринку, може дати бенчмаркінг (зовнішні порівняння). Його доцільно здійснювати за ланцюжком створення цінності, виявляючи ті його ланки, де формується найбільша споживча цінність. І якщо у технологічній частині цього ланцюжка порівняння має здійснюватися із основними конкурентами, то у допоміжних процесах (маркетинг, управління НДПКР, персоналом, постачанням тощо) цього робити не обов'язково. Навпаки, перенесення досвіду з іншої галузі може сформувати доволі неочікувані й вагомні конкурентні переваги.

Це безпосередньо стосується виробничої диверсифікації, результатом якої є інший ланцюжок створення цінності. І, залежно від типу переваг, яких можна набути в результаті диверсифікації, ступеня їх стійкості до копіювання іншими виробниками, можуть бути окреслені основні стратегічні цілі та сформовано сукупність заходів, що забезпечуватимуть реалізацію конкурентної стратегії.

Важливою ланкою в обґрунтуванні конкурентної стратегії диверсифікації є оцінка здатності підприємства створити новий продукт з високою споживчою цінністю. Така здатність визначається інноваційним потенціалом підприємства, зокрема – тими його складовими, які створюють інтелектуальну і мотиваційну основу ефективної інноваційної діяльності. Інтелектуальна складова за належного рівня фахових компетенцій інженерно-технічного персоналу підприємства забезпечує отримання позитивного результату інноваційного пошуку – створення нового продукту з високою споживчою цінністю. У поєднанні з належною мотивацією усіх учасників інноваційного процесу новинка швидко проходить стадію промислового освоєння і виходить на ринок.

Отже, оцінка інноваційного потенціалу підприємства має стати обов'язковим елементом обґрунтування стратегії диверсифікації, оскільки саме він визначає «...сукупність інноваційних ресурсів, які перебувають у взаємозв'язку, та умовозабезпечуючих чинників (процедур), які створюють необхідні умови для оптимального використання цих ресурсів з метою досягнення відповідних орієнтирів

інноваційної діяльності та підвищення конкурентоспроможності підприємства в цілому» [21].

Саме за відповідності інноваційного потенціалу підприємства завданням диверсифікованої діяльності реалізація стратегії диверсифікації може забезпечити кількісне зростання бізнесу, тобто, стати стратегією диверсифікованого зростання. Тому важливо, щоб оцінка інноваційного потенціалу здійснювалася в розрізі стратегічних завдань підприємства. Крім усього іншого, це дає змогу наступним кроком розробляти заходи для усунення проблем недостатньої відповідності складових інноваційного потенціалу завданням обраної конкурентної стратегії (рис. 3.3).

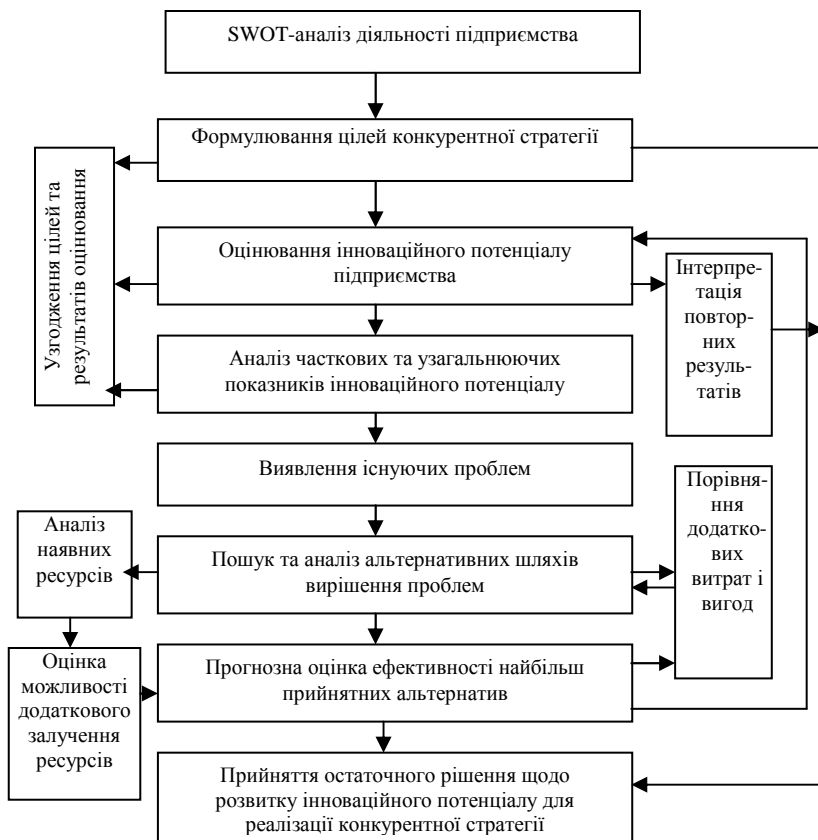


Рис. 3.3. Схема виявлення напрямів розвитку інноваційного потенціалу підприємства для реалізації конкурентної стратегії

На жаль, як показали дослідження, проведені в п. 2.3, інноваційний потенціал більшості машинобудівних підприємств Хмельницької області за багатьма позиціями не відповідає завданням диверсифікованого зростання. І це стосується не стільки гнучкості виробничих систем, скільки наявності компетенцій, які необхідні для того, щоб максимально реалізувати ринкові можливості диверсифікації. І можна припустити, що це важливо для усіх підприємств, які обирають стратегію диверсифікації.

Виходячи з цього, одним із стратегічних завдань підприємства, вирішення якого є важливою передумовою успішної реалізації стратегії диверсифікованого зростання, є побудова системи розвитку професійних компетенцій інженерно-технічного персоналу та інших фахівців функціональних служб, що є ключовими для формування та зміцнення конкурентних переваг підприємства у новому напрямі діяльності.

3.2. Забезпечення відповідності компетентнісної складової конкурентного потенціалу підприємства цілям диверсифікованого зростання

Сучасна економічна наука визнає ключову роль інтелектуальних ресурсів у реалізації ринкових можливостей підприємства, формуванні і підтриманні його конкурентних переваг. Саме у інтелектуальній сфері формується основна відмінність у конкурентоспроможності підприємств. Найбільшою мірою вона проявляється у функціональних сферах управління і базується на знаннях, уміннях і досвіді працівників, їх здатності налагодити взаємовигідні та ефективні стосунки із постачальниками, дистриб'юторами та іншими учасниками ланцюжка створення цінності. Професійна компетентність забезпечує високі стандарти виробничої та збутової діяльності, а в кінцевому підсумку – високу якість продукції й обслуговування. Завдяки фаховості управлінців у всій організаційній ієрархії забезпечується гнучкість підприємства, що дає змогу ефективно здійснювати організаційні зміни, необхідні для підтримання конкурентоспроможності підприємства протягом тривалого часу.

За цих умов нового змісту набуває і поняття конкуренції. Сьогодні динамічний розвиток підприємств залежить в першу чергу

від креативності творчих працівників: Вони мусять вільно орієнтуватися у кожній господарській ситуації, зважаючи на свою спеціалізацію і навіть у суміжних сферах. Тенденція до індивідуалізації виробництва й ускладнення виробничих процесів вимагає від сучасних фахівців оперативного реагування на зміну складових професійної діяльності. Вони мають бути здатними опрацьовувати великі масиви специфічної інформації, оцінювати її достовірність, готуючи проекти та приймаючи управлінські рішення.

Можна стверджувати, що ринковий успіх конкурентної стратегії диверсифікації в першу чергу залежить від наявності у підприємства працівників із тими новими компетенціями, які необхідні для налагодження нових бізнес-процесів. У машинобудуванні ці процеси значною мірою визначаються особливостями застосовуваних технологій і їх налагодження потребує специфічних інженерно-технологічних знань і вмінь. Як зазначалось у п. 1.3, специфічні ресурси переважно формуються на самому підприємстві і складають основу його ресурсного потенціалу. З позицій управління конкурентоспроможністю підприємства важливо, щоб інтелектуальна складова специфічних ресурсів постійно розвивалась, забезпечуючи тим самим умови для розвитку підприємства.

Очевидно, що вирішення завдань підвищення ефективності економічної діяльності потребує постійного вдосконалення способів та методів виконання усього масиву операцій, що здійснюються працівниками підприємства. Це неможливо робити без накопичення нових знань та їх втілення у конкретні програми й проекти, що стають реальністю завдяки організаційним здібностям висококваліфікованого персоналу, його інтелектуальній активності. Концентрація релевантних знань і перехід до управління знаннями відкривають нові високоефективні шляхи розв'язання різного роду проблем, які виникають в організації, дають змогу підвищувати вірогідність процесу прогнозування при розробці сценаріїв її розвитку (зокрема, в контексті стратегії диверсифікації) та коригуванні діяльності.

Доцільно зауважити, що загальна компетентність є результатом зусиль керівництва компанії, спрямованих на об'єднання інтелектуальних ресурсів окремих працівників. Це продукує синергію спільної діяльності, перетворюючи ресурсні можливості підприємства в те, що обіцяє вигоду покупцеві, тим самим створюючи стійкі переваги підприємству у конкурентній боротьбі. Тому менеджмент підприємства має забезпечити належну організацію колективного навчання, завдяки чому можна реалізувати цілу низку чинників конкурентоспроможності (рис. 3.4):

- 1) загальносистемних: культура виробництва, гармонія виробничих відносин, синергія спільної взаємодії;
- 2) внутрішніх: навичок, вмінь і досвіду організації та управління виробництвом; технологічних навичок, що забезпечують якість виробничих процесів;
- 3) зовнішніх: обмеження у часі, які потребують від підприємства гнучкості й мобільності.

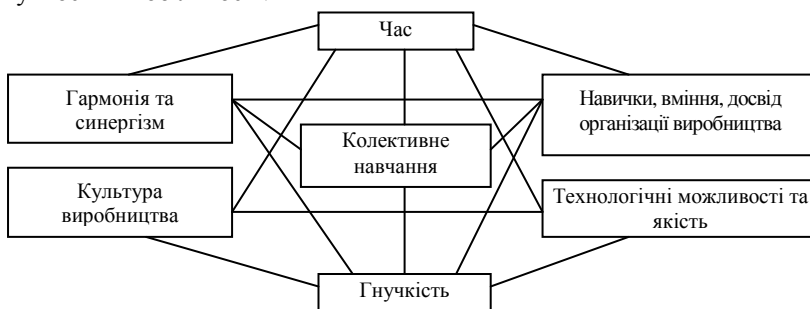


Рис. 3.4. Чинники конкурентоспроможності підприємства, що реалізуються через систему колективного навчання

Ефективність колективного навчання має забезпечуватися побудовою системи управління організаційними знаннями (knowledge management). Система повинна включати: аудит наявного рівня управління організаційними знаннями; розробку схем та форм обміну знаннями між працівниками в процесі міжособистісних комунікацій; постійне застосування різних форм навчання персоналу з метою залучення нових знань; впровадження інформаційних технологій для управління знаннями; розробка мотиваційної системи отримання знань та обміну ними [177].

Необхідно підкреслити, що для сучасного машинобудівного підприємства, яке може формувати свої конкурентні переваги не стільки шляхом зниження витрат, скільки через урізноманітнення продукції для потенційних цільових ринків, в тому числі через диверсифікацію виробництва, реальною необхідністю є створення функціональної підсистеми управління розвитком компетенцій своїх працівників. До такої практики вдаються все більше провідних західних компаній, які вводять посади менеджерів, що спеціалізуються на управлінні інтелектуальними активами. Проте чим більше працівників будуть задіяними у процесі виявлення інформації і прийняття рішень, тим більшою буде здатність організації до адекватних зовнішнім викликам змін. Звідси основний висновок

сучасної парадигми управління – необхідно розвивати компетенції персоналу і всебічно їх використовувати [144].

Такий висновок знайшов втілення у сучасному баченні того, як повинна розвиватися будь-яка організація – на основі менеджменту знань. Уявлення науковців, що досліджують цю проблему, єдині в тому, що ефективний менеджмент знань повинен будуватися на принципах холізму, органічно вплітаючись у систему загального менеджменту підприємства та гнучкості, оперативно відгукуючись на появу нових знань, сприяючи розвитку персоналу [78; 122; 144].

Розвиток персоналу передбачає значний комплекс заходів стратегічного характеру, який дозволяє перетворити працівників компанії, її людські ресурси в провідні активи – людський капітал, який складно або взагалі неможливо скопіювати конкурентам. Однак очікуване перетворення можливе лише у тому випадку, коли працівники отримують необхідні компетенції. Компетенція є основною професійною характеристикою працівника, яка визначає його результативні та ефективні дії в ситуаціях, що стосуються його професійної діяльності [165]. Опис компетенції дає чітке розуміння необхідних стандартів виконання завдань, яких мають дотримуватися працівники підприємства у своїй діяльності згідно з поставленими цілями. Останні, в свою чергу, залежать від типу конкурентної стратегії підприємства і змінюються разом із нею.

Отже, стратегічні компетенції в бізнес-процесах підприємства - це такі компетенції менеджерів вищої та середньої ланок управління, які забезпечують ефективний перебіг сукупності найважливіших бізнес-процесів, а також їх узгодження із стратегічно важливими рішеннями підприємства в цілому. Зокрема, з позицій досягнення міжнародної конкурентоспроможності підприємства ключовими є такі бізнес-процеси: управління персоналом (забезпечення довготривалих потреб у кадрах, розвиток трудового потенціалу відповідно до стратегічного напрямку тощо); стратегічного управління (формування обґрунтованих стратегічних планів, вибір найбільш перспективного для виходу на зовнішні ринки напрямку діяльності); управління виробництвом; управління інноваційною діяльністю (інновації виступають основою конкурентних переваг економіки XXI ст.).

Реалізація стратегії диверсифікованого зростання потребує як технологічної, так і науково-дослідної перепідготовки персоналу. Водночас можуть бути внесені зміни і у методику викладання нових знань, і у способи стимулювання персоналу для набуття нових знань. Нові компетенції працівники можуть набувати як через систему

самоосвіти, так і через участь у програмах підвищення кваліфікації, які можуть бути різними (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Цілі і способи реалізації програм професійного розвитку персоналу

Види програм	Цілі програми	Спосіб реалізації
Навчально-методична	Зміна технології професійного навчання	Рейтинг, моніторинг знань
Технологічна	Планування професійно – кваліфікаційного просування персоналу, підготовка працівників до роботи з новими технологіями	Підготовка до підвищення кваліфікації працівників службами управління персоналом, залучення викладачів та інструкторів у відповідній сфері діяльності
Науково-дослідна	Розвиток науково-дослідних робіт на підприємстві з метою створення й реалізації нових продуктів	Укладання договорів з науково-дослідними організаціями, вищими навчальними закладами, науковими підрозділами організацій
Мотиваційна	Підвищення мотивації персоналу щодо свого розвитку	Матеріальне та нематеріальне стимулювання розвитку персоналу

Очевидно, що успішна реалізація стратегії диверсифікованого зростання потребує насамперед чіткого обґрунтування переліку нових компетенцій, яких бракує працівникам для кваліфікованого виконання нової роботи. Вони мають скласти основу програми розвитку персоналу. Виходячи із того, що призначенням таких програм є підвищення здатності працівників до виконання робіт, необхідних для реалізації стратегічних цілей підприємства, доцільно такі навчальні (освітні) програми назвати цільовими.

Цільові освітні програми – це програми навчання, розроблені під конкретні завдання організації, яка потребує нового комплексу знань для якісного стрибка у своєму розвитку. Вони формуються на основі виділення сукупності компетенцій, необхідних для реалізації стратегічних планів, що складають основу конкурентної стратегії підприємства.

Першим кроком у формуванні й реалізації цільових освітніх програм має бути виявлення рівня існуючої кваліфікації, а також

оцінка здатності працівників відповідних функціональних підрозділів до опанування нових знань, нових прийомів і методів роботи, що надзвичайно важливо для успішної реалізації стратегії диверсифікації.

Доцільно підкреслити, що підсистема управління розвитком компетенцій має бути складовою системи управління персоналом підприємства, здійснюючи специфічні функції з виявлення необхідних для реалізації конкурентної стратегії нових знанневих ресурсів, що з'явилися у зовнішньому середовищі і їх трансформацію у внутрішні специфічні інтелектуальні активи, необхідні для нового витка розвитку підприємства у його життєвому циклі.

Місце підсистеми управління розвитком компетенцій у загальній системі управління підприємством подано на рис. 3.5.



Рис. 3.5. Підсистема управління розвитком компетенційної складової конкурентної стратегії у загальній системі управління підприємством

Оцінити наявний рівень професійної компетентності працівників доцільно за допомогою аудиту персоналу. Основне завдання аудиту, який є системною формою (методом) здійснення діагностичного дослідження діяльності, полягає у забезпеченні клієнта інформацією про стан досліджуваного об'єкта. В даному разі йдеться про формування системи збору, систематизації і накопичення інформації про поведінку працівників, яка дає змогу приймати рішення у сфері управління продуктивністю і результативністю діяльності. При цьому функції аудиту компетенцій персоналу поширюються як на вивчення професійної здатності працівників до виконання певного виду робіт і отримання бажаних результатів, так і на вивчення умов їх діяльності, зокрема, мотиваційних. Останні можуть спонукати працівників до вибору певного типу поведінки, результатом якої є досягнення (або недосягнення) поставлених цілей.

Ефективність аудиту компетенцій персоналу залежить від того, наскільки в результаті перевірки можна виявити проблеми, з якими стикатиметься підприємство у ході реалізації стратегії. Тому алгоритм проведення аудиту компетенцій персоналу має бути ретельно продуманим, однак не у частині здійснюваних процедур (вони є стандартизованими з високим рівнем формалізації виконуваних дій і оформлення висновків), а в частині, що стосується взаємозв'язку його змісту із стратегічними цілями підприємства (в даному разі – з цілями реалізації стратегії диверсифікації).

Проведення аудиту компетенцій персоналу може бути покладено як на службу роботи з кадрами підприємства, так і на незалежну аудиторську компанію. Професійно проведений аудит компетенцій персоналу є важливим інструментом для визначення основних напрямів роботи з працівниками різних функціональних служб підприємства з метою набуття ними нових компетенцій, необхідних для реалізації конкурентної стратегії. І тут слід враховувати, що реалізація стратегії диверсифікації передбачає як зміни у системі цілей підприємства (в розрізі його організаційної ієрархії) так і адекватні їм зміни у структурі компетенцій персоналу, включаючи систему залучення нових знань і сприйняття працівниками відповідних мотивуючих чинників для розвитку потрібних нових компетенцій. Виходячи з цього, аудит компетенцій персоналу для оцінки здатності фахівців підприємства забезпечити успішну реалізацію стратегії диверсифікації має здійснюватися за алгоритмом, поданим на рис. 3.6.

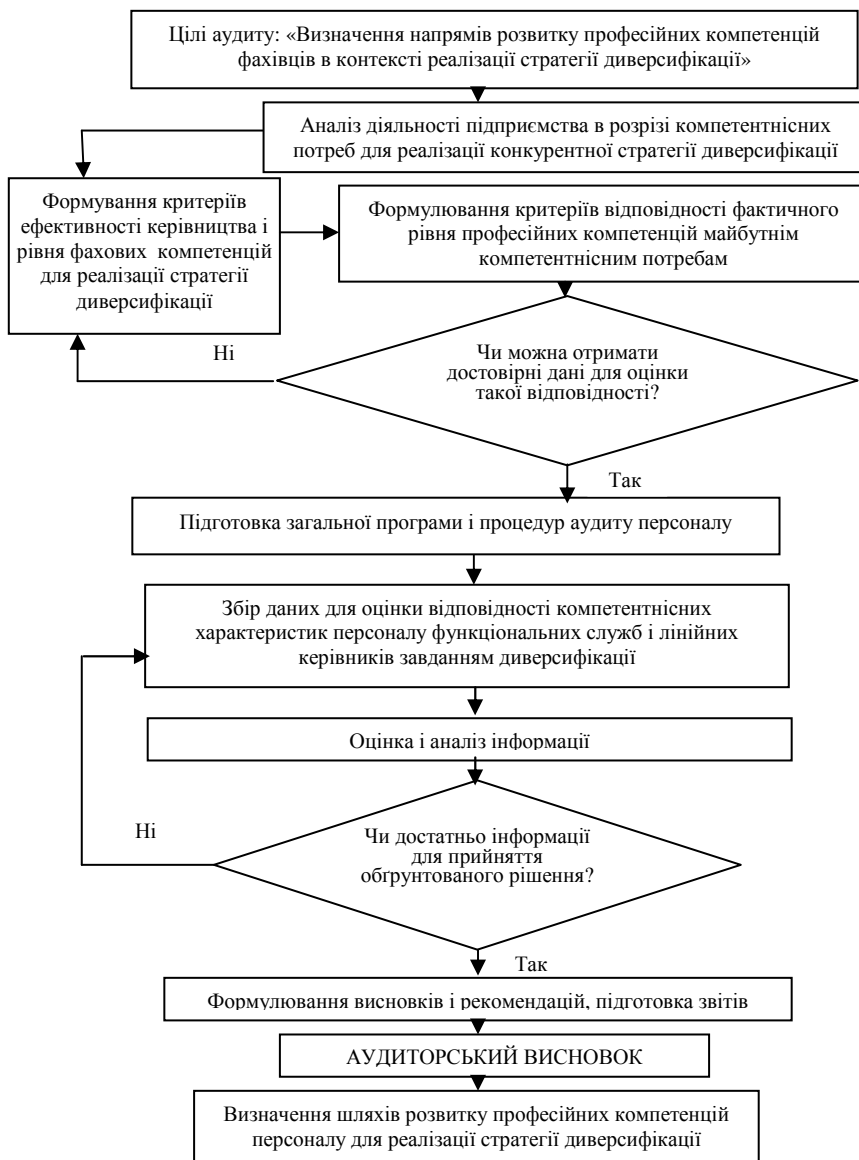


Рис. 3.6. Алгоритм аудиту компетенцій персоналу для оцінки здатності підприємства реалізувати стратегію диверсифікації

Важливе місце у процедурі аудиту компетенцій персоналу займає збір даних. Саме у його ході необхідно прагнути забезпечити достовірність отриманих результатів. Для цього слід правильно вибрати коло респондентів. З погляду значущості для успішної реалізації стратегії диверсифікації до числа опитуваних слід віднести усіх фахівців функціональних служб підприємства, оскільки саме вони готують рекомендації щодо рішення про вибір напряму диверсифікації, здійснення необхідних організаційних змін для підготовки виробничої і збутової системи до промислового освоєння і виведення на ринок нового продукту тощо.

Опитування має вестись на основі заздалегідь підготовлених для інтерв'ю запитань, більшість з яких має містити варіанти відповідей. Збираючи інформацію, аудитор формує основу для висновку про готовність і здатність персоналу до реалізації стратегії диверсифікації і прийняття наступного рішення про напрями розвитку компетенцій наявного персоналу або залучення фахівців зі сторони у разі такої потреби.

Разом з тим, необхідно зважати на те, що розвиток професійних компетенцій працівників функціональних служб підприємства є лише однією із передумов ефективної реалізації стратегії диверсифікації. Іншою, не менш важливою умовою, є ефективне загальне керівництво діяльністю працівників на всіх рівнях управлінської ієрархії. Тому в ході аудиту компетенцій персоналу важливо також оцінити і це, що потребує попереднього встановлення критеріїв ефективності управління персоналом. Вочевидь, що узагальнюючим критерієм ефективності керівництва є кінцевий результат праці всього колективу. Однак кінцевий результат досягається завдяки реалізації різних заходів, ефективність яких може бути доволі високою або ж недостатньою і це потребує встановлення низки часткових критеріїв ефективності.

Зважаючи на те, що ефективність господарської діяльності вимірюється передусім економічними показниками, стосовно колективної праці до них слід віднести:

- рівень досягнення запланованих цілей;
- рівень продуктивності праці;
- рівень якості праці, за рахунок якої досягається ті стандарти якості продукції, які відповідають вимогам споживачів;

— рівень економічності виконання робіт (як відношення запланованого обсягу ресурсів, необхідних для виконання робіт, до фактично спожитих ресурсів);

— рівень прибутковості здійснюваних заходів.

Досягнення критеріїв економічної ефективності колективної праці значною мірою залежить від стану мотиваційного середовища підприємства. Тому важливо оцінити його за такими критеріями:

— рівень задоволеності членів колективу стосунками з колегами і керівниками, умовами праці, зарплатою;

— дієвість складових системи стимулювання діяльності;

— ефективність стилю лідерства керівника колективу;

— ступінь заохочення і підтримки керівником ініціативності підлеглих.

Результати опитування підсумовуються у формі звітів, рекомендацій та подаються як аудиторський висновок. Для вирішення завдань управління конкурентоспроможністю підприємства в контексті реалізації стратегії диверсифікації у цьому висновку мають бути передусім рекомендації щодо необхідності і напрямів розвитку фахових компетенцій персоналу. Серед інших аспектів цей звіт може містити рекомендації менеджерам про їх відповідальність за формування дієвого мотиваційного середовища в контексті поставлених завдань. Особлива увага приділяється таким питанням як: управління трудовими конфліктами, підтриманню виробничої дисципліни, забезпеченню адекватної винагороди персоналу, досягнення прийнятної рівня ефективності виробничих операцій і процесів. При цьому дещо інший за формою подання матеріалів звіт формується для відділу управління персоналом. У ньому приділяється увага насамперед організації і плануванню розвитку персоналу, контролюванню й оцінюванню діяльності працівників відділу управління персоналом, в тому числі за програмами розвитку професійних компетенцій працівників, що будуть задіяні у процесі диверсифікації.

Визначені за результатами проведеного аудиту конкретні напрями діяльності з управління розвитком компетенцій персоналу дозволяють забезпечити високу економічність і цілеспрямованість цільових освітніх програм.

Однак реалізація цільових освітніх програм лише тоді буде ефективною та забезпечить досягнення поставлених цілей, коли їх створенням займатимуться фахівці у сфері освітнього менеджменту, здатні методично вірно спроектувати освітній процес і розробити рекомендації для залучення до його проведення тих провідників нових

знань, що можуть найбільш кваліфіковано вести заняття зі слухачами з урахуванням принципів андрагогіки, дидактики та акмеології.

Цільові програми навчання мають бути диференційованими для кожного рівня управління (кожної посади, функціональної групи) і забезпечувати набуття працівниками тих ключових компетенцій, які необхідні для формування підприємством конкурентних переваг у новій сфері діяльності. Склад бажаних компетенцій та рівень оволодіння ними (індикаторів поведінки) визначається експертним шляхом з урахуванням змін у конкурентній стратегії.

Особливо велике значення має реалізація цільових освітніх програм для машинобудівного підприємства, що реалізує стратегію диверсифікації. Формування такої стратегії, безумовно, має опиратися на інновації процесного чи продуктового характеру. І не лише їх створення власними силами потребує нових, більш ґрунтовних знань у відповідній сфері діяльності підприємства. Навіть залучення інновацій через придбання ліцензій ускладнюється недостатнім рівнем професійних компетенцій працівників, які будуть обслуговувати нові технології. Вихід може бути лише один – підвищення кваліфікації таких працівників для отримання нових знань, опанування якими забезпечує формування у них необхідних компетенцій.

При складанні програм підвищення кваліфікації необхідно чітко визначити тих працівників, компетенції яких потребують розвитку. Це можуть бути як працівники управлінського апарату (наприклад, маркетологи або працівники відділу НДДКР), так і робітники експериментального виробництва, які будуть відпрацьовувати технологію виготовлення продуктивних інновацій. Підвищення рівня кваліфікації працівників сприятиме як поліпшенню якості виконуваних ними робіт, так і зростанню рівня продуктивності праці. Це даватиме можливість робити продукцію підприємства більш конкурентоспроможною як за ціновими, так і за якісними параметрами. Отже, вона користуватиметься більшим попитом і це дасть можливість збільшити обсяг продаж, а значить, і прибуток підприємства.

У галузі машинобудування найбільш цінними є знання, які дають змогу створити принципово нові технічні рішення, втілені у обладнання чи пристрої, що суттєво підвищуватимуть функціонально-експлуатаційні характеристики виробничих систем, які їх використовуватимуть. Водночас не менш важливо сформувати нові компетенції і у обслуговуючих виробництво процесах.

Доцільно підкреслити, що запровадження цільових освітніх програм для їх ефективності потребує дотримання таких принципів:

- вони мають ґрунтуватись на потребах в отриманні нових

знань підприємства в цілому, а не на потребах окремих працівників;

- обов'язкова наявність тренінгів, які розвивають не лише теоретичну (знаннєву) складову професійної компетентності, а й практичні навички (вміння);

- поєднання у системі навчання спеціальних знань і полідисциплінарної підготовки;

- формування навчальних груп з урахуванням потенційних здібностей працівників.

Крім того, важливими складовими успіху програм розвитку компетентнісної складової конкурентних стратегії є належна мотивація персоналу до свого професійного розвитку. При цьому стимули, які може використовувати підприємство для заохочення участі у програмах професійного розвитку, мають містити тісний зв'язок із результативністю навчання.

Для цього на підприємстві має бути сформовано компетентнісні карти для фахівців, у яких має бути викладено перелік їх професійних компетенцій. Аналіз наявності цих компетенцій у відповідних працівників підприємства дасть змогу виявити ті області знань, яких їм не вистачає для ефективної роботи із функціонального забезпечення нового напрямку діяльності. Аналіз має передусім здійснюватися у тих функціональних сферах управління, які можуть відігравати ключові ролі у реалізації стратегії диверсифікації. З огляду на специфіку підприємств машинобудування, можна стверджувати, що такими сферами є, крім суто інженерно-технологічних, маркетингова і логістична.

Аргументація на користь даного твердження може бути наступною. За недостатньої обґрунтованості усього комплексу заходів, пов'язаних із реалізацією стратегії диверсифікованого зростання, вона може містити значні ризики, які є особливо відчутними для підприємств із обмеженими фінансовими можливостями. Головна небезпека диверсифікації пов'язана з розпиленням сил, а також з проблемами ефективного управління різнорідними видами діяльності, що потребує професіоналізму ключових фахівців у багатьох сферах діяльності. Внаслідок диверсифікації структура підприємства змінюється, оскільки відкриття нових напрямів діяльності потребує відповідного організаційного оформлення. Відповідно змінюються й ускладнюються інформаційні потоки, які супроводжують виробничо-збутову діяльність підприємства, отже – виникає потреба у формуванні нових координаційних механізмів для забезпечення ефективного товароруху.

Як зазначалось у п. 1.1, в управлінні конкурентоспроможністю найважливішим завданням менеджменту є збір і систематизація даних про стан зовнішнього середовища для оперативного складання

прогнозів про зміни споживчих потреб на цільових ринках, що дає змогу випередити конкурентів у створенні нової споживчої цінності. Водночас не менш важливо раціонально спроектувати внутрішні інформаційні потоки, що дає змогу підвищити ефективність управління ресурсами підприємства. За деякими дослідженнями [11, с. 9-10], в структурі собівартості ВВП країн зі стабільною економікою 75% витрат припадає на організацію управління ресурсами. І оптимізація цих витрат уможливує зменшення собівартості ВВП до 60%. Можна з великою достовірністю стверджувати, що в Україні це може забезпечити ще більший ефект.

Зважаючи на те, що диверсифікація потребує переналаджування не лише виробництва, а й товарно-матеріальних потоків, необхідних для організації виробничого процесу, доволі гостро постає проблема оптимального вплетання нових товарних позицій у існуючі логістичні ланцюжки й схеми. І тут визначальну роль має відіграти здатність менеджменту підприємства відповідним чином сформулювати інформаційне забезпечення управління диверсифікацією. Як вірно зазначають О. Железняк та О. Рожок, інформація є тим економічним ресурсом, використання якого дозволяє оптимізувати функції управління, зменшити збитки, підвищити рентабельність діяльності підприємства [41]. Додамо до цього, що релевантні функціонально орієнтовані інформаційні потоки повинні забезпечити реалізацію завдань диверсифікації (а отже – створення нової споживчої цінності) за мінімальних витрат динаміки загального розвитку підприємства.

Для цього у загальній системі інформаційного забезпечення доцільно інтегрувати ті масиви інформації, які відносяться до функцій стратегічного маркетингу і логістики. Завдяки цьому можна вирішити значну частину проблем стратегічного, технологічного, економічного та управлінського характеру, виділених О. Цоглою при аналізі переваг та недоліків стратегії диверсифікації [170], зокрема, тих, що пов'язані зі зміною руху інформаційно-матеріальних потоків. Такі можливості охарактеризовано нами у табл. 3.4. На нашу думку, вони можуть забезпечити значний вигравш при визначенні напрямів та масштабів виробничої диверсифікації машинобудівного підприємства.

Як зазначалось нами у [142] реалізація логістичного підходу в управлінні конкурентоспроможністю має передбачати дослідження структури виробничих та збутових процесів з метою визначення найбільш ефективних способів поєднання у просторі і часі засобів і предметів праці у ланцюжку створення споживчої цінності. Шляхом формування взаємодоповнюючих довготривалих партнерських зв'язків у цьому ланцюжку можна оптимізувати витрати обмежених ресурсів

підприємства, підвищити ефективність їх використання, водночас поліпшуючи здатність підприємства задовольняти певні суспільні потреби.

Таблиця 3.4

Проблеми стратегії диверсифікованого зростання та шляхи їх вирішення за допомогою логістики

Проблеми	Можливості логістики у вирішенні проблем, пов'язаних з диверсифікацією*
Стратегічні	
<p>Аналіз тенденцій НТП і споживчих потреб для виявлення напрямів створення нової споживчої цінності з високою доданою вартістю</p> <p>З'ясування реальних конкурентних умов та оцінка конкурентного статусу підприємства для відкриття нового напрямку діяльності</p> <p>Встановлення цілей і організація інноваційної діяльності для створення нової споживчої цінності з високою доданою вартістю</p>	<p>Розробка схем та налагодження інформаційних потоків у підсистемах стратегічного маркетингу та інноваційного менеджменту</p>
Технологічні	
<p>Потреба у залученні нових виробничих технологій</p> <p>Ускладнення технології виробничо-збутової діяльності</p> <p>Просторова і часова технологічна розірваність старих і нових елементів виробничої системи</p>	<p>Оптимізація схем виробничої і транспортної логістики</p>
Економічні	
<p>Збільшення витрат, пов'язаних з залученням нових постачальників і освоєнням нових ринків збуту;</p> <p>Зниження обсягів реалізації та прибутку за старими товарами</p>	<p>Зменшення витрат за рахунок оптимізації логістичних схем і ланцюгів</p>
Управлінські	
<p>Ускладнення функціонального та загального управління внаслідок формування нових бізнесліній</p> <p>Необхідність розвитку функціонально-управлінських та спеціальних фахових компетенцій з урахуванням потреб диверсифікації</p>	<p>Розробка ефективних схем обміну інформацією з урахуванням нових напрямів інформаційних потоків</p>

Однак ефективність таких досліджень і відповідно, наступних рекомендацій, безпосередньо залежить від професійних компетенцій працівників, що виконують функції логістики. На наш погляд, при логістичному обґрунтуванні стратегії диверсифікації важливо бачити можливості оптимізації обсягів змін не лише внутрішнього середовища підприємства, а й його бізнес-контексту – зокрема, зв'язків із партнерами, задіяними у технологічному, постачальницькому та розподільчому ланцюжку. Тільки тоді можна досягти максимального ефекту, коли оптимізація стосуватиметься сумарних матеріальних потоків усього ланцюжка виготовлення й реалізації продукції – від первинного джерела сировини аж до кінцевого споживача.

При цьому важливо проаналізувати існуючі логістичні схеми, здійснити їх експертизу з метою виявлення можливостей вдосконалення, яке потрібно логічно вписати у сценарій майбутніх змін, які супроводжуватимуть процес реалізації нової стратегії. За дотримання цих умов з'являється можливість використовувати такий важливий критерій оптимізації, як мінімум сукупних витрат протягом усього логістичного ланцюжка.

І це важливо не лише при розробленні стратегій центрованої чи горизонтальної диверсифікації, а й конгломеративної, особливо в частині, яка стосується джерел постачання товарно-сировинних ресурсів і каналів її розподілу. Значну роль тут можуть відіграти також інструменти стратегічного маркетингу, причому в контексті не лише майбутньої результативності (тобто переходити до випуску продукції, яка буде затребувана споживачем), а й ефективності (прагнути сформувати такий сценарій переходу, за якого можна мінімізувати пов'язані з цим витрати). При цьому важливо реально оцінити здатність служби маркетингу виявити нові ринкові можливості підприємства, виходячи із технологічних та фінансових обмежень підприємства, специфіки його роботи зі споживачами та партнерами по технологічному ланцюжку.

Існує багато методик оцінювання якості професійних та ділових компетенцій працівників [14; 16; 163; 84]. Переважна їх більшість ґрунтується на експертних оцінках фахової компетентності за різними її складовими з урахуванням вагомості цих складових, які також встановлюються експертним шляхом та перевіряються на узгодженість.

Такий підхід можна використати, інтерпретувавши його до специфіки управління конкурентоспроможністю підприємства. Звідси оцінка рівня відповідності компетентнісної складової ресурсного

потенціалу підприємства для реалізації стратегії диверсифікації може здійснюватися за формулою:

$$P_{фкд} = a_1 \cdot x_1 + a_2 \cdot x_2 + a_3 \cdot x_3 \quad (3.10)$$

де a_i - питома вага значущості різних категорій працівників (керівників, фахівців функціональних служб, робітників) в загальному складі компетенцій, необхідних для реалізації стратегії диверсифікації; x_i – рівень компетенцій відповідних категорій персоналу підприємства.

Рівень відповідності характеристик компетентнісної складової конкретного працівника тим, що дають змогу реалізувати завдання стратегії диверсифікації, вважаємо за доцільне оцінювати за десятибальною шкалою з наступною градацією: низький рівень – 2 бали; нижче середнього – 3-4 б.; середній – 5-6 б.; вище середнього – 7-8 б.; високий – 9-10 б.

Оцінювання має здійснюватися в ході проведення аудиту компетенцій персоналу (див. рис. 3.5) за стандартною процедурою:

1. Визначення важливості окремих компетенцій працівників для реалізації стратегії диверсифікації за допомогою рангів (експертним шляхом) і перевірка значущості результатів експертних оцінок за допомогою коефіцієнтів конкордації.

2. Переведення отриманих рангів у категорії значущості.

3. Формулювання завдань і запитань для проведення відповідного опитування за категоріями персоналу і анкетування мінімум 20% працівників усіх категорій.

4. Опрацювання результатів опитування і усереднення отриманої оцінки за кожною категорією працівників.

5. Визначення рівня відповідності компетентнісної складової стратегічним цілям підприємства з використанням шкали: низький (при 2-х балах за 3-а категоріями) - 6 -9 балів; нижче середнього – 9,01-13; середній – 13,01-18; вище середнього - 18,01 - 25; високий – 25,01 - 30 балів.

6. Формування програм навчання та підвищення кваліфікації з урахуванням потреб у нових знаннях і компетенція для реалізації стратегічних цілей підприємства.

Згідно програми аудиту компетенцій персоналу (див. рис. 3.5), у разі відсутності відповідних стратегічним завданням підприємства ключових компетенцій у функціональних сферах управління їх необхідно розвивати (наприклад, у напрямках, що охарактеризовані у табл. 3.6). Важливу роль у розробленні програм розвитку компетенцій відіграє вибір моделі компетенції – як теоретичної системи знань, умінь, навичок персоналу, що забезпечують організації реалізацію

завдань менеджменту. Модель уніфікує вимоги до співробітників і створює єдині стандарти функціонування, основу для оцінки та просування працівників. Для планування розвитку компетенцій у сфері функціонального управління видається доцільним поєднати модель SHL і модель S. Whiddett & S. Hoolyforde [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**8].

Модель SHL (міжнародні стандарти управління – фахівець, менеджер, керівник групи) виділяє наступні типи компетенцій:

- 1) підприємницькі якості (бізнес, творчий підхід, рішучість, стратегія);
- 2) якості керівника (лідерство, планування й організація, орієнтація на якість, переконливість);
- 3) професійні якості (спеціальні знання, аналіз і вирішення проблем, усна й письмова комунікація);
- 4) особисті якості (міжособистісне розуміння, гнучкість, стабільність, особиста мотивація).

Модель S. Whiddett & S. Hoolyforde (розробка моделі компетенцій на матеріалах компанії) виділяє такі типи компетенцій:

- 1) розвиток бізнесу (особистий розвиток, генерування й обґрунтування ідей);
- 2) досягнення результатів (планування, чіткість менеджменту, постановка цілей);
- 3) аналіз – робота з інформацією (аналіз і прийняття рішень);
- 4) люди (робота в команді, вплив, керування відносинами).

Обидві моделі серед ключових компетенцій визначають здатність до особистого розвитку, вміння аналізувати і приймати рішення, раціонально організувати роботу підлеглих тощо. Однак це загальні професійні компетенції для керівників та спеціалістів підприємства. Для фахівців функціональних служб важливо володіти спеціальними знаннями, обсяг і структура яких мають бути достатніми для реалізації стратегічних цілей підприємства. Зв'язок розвитку компетенцій у основних функціональних сферах підприємства із результатуючими показниками подано у табл. 3.5.

Ефективність функціонування запропонованої системи розвитку компетентнісної складової конкурентоспроможності підприємства полягатиме в тому, що підприємство буде здатним забезпечити належні конкурентні переваги у новому напрямі діяльності, а значить – досягти поставлених цілей диверсифікації, і отримає від цього більшу віддачу.

Таблиця 3.5

Зв'язок розвитку компетенцій у основних функціональних сферах підприємства із результуючими показниками стратегії диверсифікації

Функціональна підсистема	Завдання функціональної підсистеми управління в контексті стратегії диверсифікації	Шляхи реалізації завдань	Зміст окремих заходів	Очікувані результати для працівників	Результуючий показник для підприємства
1	2	3	4	5	6
Управління персоналом	Формування системи розвитку професійних компетенцій персоналу відповідно до стратегічних цілей	Внесення змін до кадрової політики з метою заохочення розвитку професійних компетенцій. Формування системи обміну знаннями	- систематичний аудит професійних компетенцій персоналу у контексті стратегічних цілей; - розробка цільових освітніх програм та індивідуальних навчальних маршрутів у контексті цілей диверсифікації - стимулювання розвитку професійних компетенцій працівників;	- посилення вмотивованості працюючих до реалізації свого інтелектуального потенціалу; професійно-кваліфікаційний розвиток працівників; - створення компетентісної основи реалізації стратегії диверсифікації	Досягнення запланованих обсягів реалізації нової продукції і планованої норми та суми прибутку
Управління процесами	Підвищення гнучкості виробничої системи	Проголошення принципу раціоналізації операційної діяльності одним із головних і підтримка його матеріальним стимулюванням	- пропозиції щодо розвитку інженерно-технічних компетенцій; - використання різних організаційних форм залучення кваліфікованих працівників до вдосконалення виробничих операцій; - стимулювання раціоналізаторства та модернізації технологічних систем	- вдосконалення виробничих та логістичних процесів; - розширення технологічних можливостей виробничих систем; - прискорення технологічної підготовки виробничої системи до промислового освоєння нового продукту	Посилення конкурентних переваг через зниження виробничих витрат; зростання прибутку

Кінець таблиці 3.5

1	2	3	4	5	6
Управління маркетингом	Вдає позиціонування нової продукції на цільовому ринку та її інформаційний супровід	Належне кадрове та мотиваційне забезпечення виконання основних функцій маркетингу	<ul style="list-style-type: none"> - пропозиції щодо розвитку професійних компетенцій у сфері маркетингу; - залучення працівника із досвідом аналізу ринків машинобудівної продукції виробничого призначення використання; - формування системи аналітичних показників за результатами діяльності працівників відділу; - введення системи стимулювання за ефективність рекламної кампанії 	<ul style="list-style-type: none"> - достовірна оцінка конкурентної позиції підприємства на цільових ринках; - обґрунтованість наряду диверсифікації; - належний рівень маркетингового забезпечення просування продукції; 	Досягнення запланованих обсягів реалізації нової продукції і планованої норми та суми прибутку
Управління фінансами	Удосконалення управління фінансовими потоками	Належне кадрове та мотиваційне забезпечення управління фінансами	<ul style="list-style-type: none"> - пропозиції щодо розвитку професійних компетенцій у сфері управління фінансами; - обґрунтування інвестиційних потреб для реалізації стратегії диверсифікації і джерел їх задоволення 	<ul style="list-style-type: none"> - оптимізація процесу обробки та аналізу інформації про фінансово-господарську діяльність підприємства; - релевантність отриманих результатів; 	Досягнення високого рівня капіталовіддачі від реалізації стратегії диверсифікації

Джерело: власна розробка

Разом з тим, необхідно забезпечити мотиваційну основу для розвитку професійних компетенцій працівників підприємства. Такою основою може бути система показників для кожної із функціональних служб, яка б чітко визначала, що має бути зроблено протягом планованого періоду і яких результатів очікується досягти.

Сучасне стратегічне управління підприємствами рекомендує використовувати для цього систему управління за цілями, які формуються у вигляді певної сукупності показників, виходячи із специфіки діяльності функціональних служб і їх ролі у реалізації стратегії підприємства як цілісного господарського об'єкта. Для цього доцільно використати систему збалансованих показників.

3.3. Використання збалансованої системи показників для реалізації стратегії диверсифікованого зростання

Ефективність стратегічного управління безпосередньо визначається здатністю системи менеджменту забезпечити досягнення визначених планами розвитку стратегічних цілей. Це потребує цілеорієнтованого управління, тобто – встановлення цілей за зонами відповідальності в організаційно-структурній ієрархії підприємства і розробка мотиваційного підкріплення їх виконання.

Зважаючи на доведені практикою значні можливості у підвищенні ефективності стратегічного управління такого інструменту як збалансована система показників (Balanced Score Card або скорочено BSC) [9; 49; 58; 89; 94; 143; 187], а також її універсальність, вважаємо за можливе поширити сферу її застосування і для управління реалізацією стратегії диверсифікації підприємства. Це дасть змогу, по-перше, своєчасно коригувати реалізацію стратегії, і тим самим продовжити життєвий цикл нового продукту, показуючи напрями зміцнення його конкурентних переваг з огляду на зміну преференцій споживачів. По-друге, це сприятиме зменшенню витрат на реалізацію стратегії, що також формуватиме конкурентні переваги у ціновому полі, розширюючи межі цінового торгу протягом життєвого циклу продукту.

В сукупності це збільшить період перебування нового продукту на ринку і дасть змогу повніше реалізувати потенціал диверсифікації, тобто, максимізувати обсяги зростання присутності підприємства на ринку, а також масу прибутку, яку підприємство отримає протягом життєвого циклу нового напрямку діяльності. За рахунок цього збільшиться капіталовіддача від реалізації відповідного проекту. І те, і друге сприятиме зростанню конкурентоспроможності машинобудівного підприємства.

Недоліком багатьох із створених систем управління за цілями було те, що вони не брали до уваги цілі розвитку персоналу, хоча саме такий розвиток у нинішніх умовах дає змогу формувати наступальні стратегії і успішно їх реалізувати. Система збалансованих показників (BSC) Р. Каплана і Д. Нортонна цього недоліку позбавлена. Саме завдяки наявності у складі показників тих, що спрямовують розвиток персоналу у необхідному для реалізації стратегічних цілей напрямі, запропонована цими вченими система управління за цілями дала змогу успішно керувати розвитком підприємства, відстежуючи перебіг

здійснюваних процесів у режимі швидкого реагування і навіть дій «на випередження». Тому видається правомірним припустити, що для реалізації цільових установок на зростання міжнародної конкурентоспроможності доцільно будувати систему стимулювання на основі методичних підходів збалансованої системи показників.

Побудова системи збалансованих показників ґрунтується на виділенні такої їх оптимальної сукупності, яка відображає результативність діяльності менеджерів, відповідальних за різні функціональні сфери підприємства. У класичному вигляді це – фінанси, клієнти, внутрішні процеси (виробництво) і персонал); для цих сфер і розробляються критерії оцінювання ефективності та конкретизуються заходи, що дають змогу досягти поставлених цілей (див. рис. 1.3).

При формуванні системи показників важливо мінімізувати їх кількість, оскільки велика їх множина ускладнює здійснення контролюючих заходів, збільшуючи витрати на його проведення. Разом з тим, необхідно забезпечити такий склад показників (за виділеними сферами управління), який даватиме змогу у реальному режимі (без значної інерційності, яка властива суто фінансовим показникам) бачити результат реалізації стратегії і внесок у нього тих організаційних ланок, що відіграють ключову роль у його досягненні. Наявність чіткої ієрархії конкретних взаємопов'язаних цілей, які відображають поступовість досягнення планованих результатів реалізації конкурентної стратегії у функціональному розрізі, підвищуватиме розуміння працівниками своєї ролі у цьому процесі. Це дозволить вищому менеджменту підприємства запустити відповідний мотиваційний механізм, спонукаючи персонал до пошуку способів зміцнення конкурентних переваг у закріплених за ними сферах діяльності.

Структурування цілей починається зі сфери фінансових показників, які відображають загальні фінансові результати діяльності підприємства (починаючи від обсягів виручки від реалізації і завершуючи рівнем прибутковості). Критеріальні значення фінансових показників, які служитимуть орієнтирами для оцінки ступеня успішності реалізації стратегії, зазвичай визначаються на рівні вищого менеджменту (за умови їх схвалення власниками бізнесу). Проте необхідно підкреслити, що у разі прийняття рішення про реалізацію стратегії диверсифікації, сукупність результуючих показників має формуватися групою стратегічного управління, яка обґрунтовувала напрям диверсифікації і аналізувала ринкові можливості підприємства у новому напрямі діяльності та визначала потенціал диверсифікації.

Згідно концепції BSC ієрархія цілей у цілеорієнтованому управлінні має ґрунтуватися на фінансових показниках і доповнюватися показниками, що не мають фінансового характеру. Саме введення цих показників дає змогу підвищити рівень оперативності управління у тому разі, якщо існує безпосередній зв'язок між ними і можливістю досягнення планових фінансових результатів.

Зважаючи на особливості управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства шляхом реалізації стратегії диверсифікації, видається закономірним при формуванні системи показників забезпечити чіткий причинно-наслідковий зв'язок між діями працівників у тих сферах, які відповідальні за створення і розвиток конкурентних переваг у новому напрямі діяльності, і інтегруючим фінансовим результатом виробничо-господарської діяльності підприємства. Разом з тим, вважаємо надзвичайно важливим при виборі інтегруючих фінансових показників і встановленні їх кількісного значення враховувати те, що стратегія диверсифікації передбачає доволі значні капіталовкладення у технічне переоснащення чи модернізацію виробничої системи машинобудівного підприємства.

Вимоги повноцінного використання потенціалу диверсифікації для підвищення конкурентоспроможності підприємства в першу чергу передбачають поліпшення динаміки виручки від реалізації його продукції, зростання присутності підприємства на ринку. Має також поліпшуватися і загальна ефективність, що відображається у звітності підприємства як фінансовий результат від звичайної діяльності. Причому не тільки у зростанні маси прибутку, а й у збільшенні відносного показника – рентабельності. Водночас важливо виокремити внесок нового напрямку діяльності у загальні фінансово-економічні результати. Це буде безпосереднім свідченням високої споживчої цінності нового продукту і його привабливості для покупців.

При встановленні кількісного значення критеріїв оцінювання результативності реалізації стратегії диверсифікації вважаємо за доцільне дотримуватися так званого «золотого правила економіки». У формалізованому вигляді воно описується сукупністю нерівностей, які окреслюють динаміку економічного розвитку підприємства [57, с. 245]:

$$T_n > T_p > T_{ck} > 100\% \quad (3.11)$$

де T_{κ} , T_p , T_n – відповідно темпи змін сукупного капіталу, авансованого у відкриття нового напрямку діяльності підприємства, обсягів виручки від реалізації продукції і прибутку.

Обґрунтовуючи доцільність використання даної сукупності нерівностей, вважаємо можливим припустити, що економічний розвиток підприємства, відображаючись у поліпшенні його динамічних показників, можливий лише за умов зростання конкурентоспроможності. Тому дотримання такої нерівності має бути обов'язковим для підприємства, що прагне зміцнювати свої конкурентні позиції і посилювати свій конкурентний статус.

Економічна сутність даної сукупності нерівностей у контексті завдань стратегії диверсифікації може бути інтерпретована наступним чином. Нарощування активів підприємства (яке здійснюється в ході технічного переоснащення виробничої системи підприємства для відкриття нового напрямку диверсифікації), показує зростання його економічного потенціалу. Разом з тим, таке зростання має втілюватися у збільшенні обсягів реалізації продукції підприємства. Це впливає із попереднього припущення, що вибір напрямку диверсифікації і реалізація відповідної стратегії буде забезпечувати вагому віддачу від вкладеного капіталу. І збільшення темпів зростання капіталовіддачі свідчатиме про те, що напрям диверсифікації було вибрано правильно і це забезпечує підвищення конкурентоспроможності підприємства. До того ж, важливо закласти у BSC те, що зростання конкурентоспроможності у тривалій перспективі має забезпечувати випереджаючі темпи зростання прибутку порівняно із темпами зростання обсягів реалізації. Тобто, виведення на ринок у результаті диверсифікації продукції з високою споживчою цінністю збільшуватиме загальну прибутковість господарювання.

Необхідно зазначити, що дотримання «золотого правила економіки» свідчить про високу конкурентоспроможність підприємства, його здатність кількісно зростати, раціонально використовуючи власні ресурси і оперативно реагуючи на нові ринкові можливості. Проте освоєння нового напрямку діяльності, яке має місце при виборі стратегії диверсифікації, вимагає значних капіталовкладень. І вони не можуть у тому ж періоді забезпечити свою окупність. Однак порушене співвідношення має відновитись згідно планових термінів виходу на режим прибуткової діяльності (що повинно бути відображено відповідними показниками). В протилежному разі це свідчить про те, що менеджментом підприємства допущені помилки при оцінюванні комерційної привабливості нового продукту або ж при управлінні

реалізацією проекту диверсифікації на стадії введення в експлуатацію виробничих потужностей.

Аналіз існуючих рекомендацій з формування збалансованої системи показників [9; 49; 58; 89; 94; 143; 187] показує, що дослідники переважно дотримуються стандартного підходу, запропонованого Р. Капланом та Д. Нортеном [187], визначаючи цілі лише у конфігурації «фінанси-клієнти-процеси-персонал». На нашу думку, за такого підходу складно оцінити ефективність стратегічного менеджменту підприємства, який відповідає за вибір конкурентної стратегії. Т. Калінеску [49] зроблена спроба ув'язати показники із завданням управління конкурентоспроможністю, однак пропонувані нею показники недостатньою мірою відображають ці завдання і між ними не простежується логіка взаємозв'язку із стратегічними цілями конкурентних стратегій.

З позицій управління конкурентоспроможністю видається обґрунтованим виділити функцію стратегічного менеджменту у сукупності тих функціональних підсистем управління, для яких вибудовується ієрархія показників. До того ж, важливо вже у самій схемі побудови BSC показати зв'язок цілей із системою стимулювання. Це є принципово важливим для формування дієвого мотиваційного середовища реалізації стратегічних планів. І тоді немає потреби ще на етапі формування стратегії конкретизувати усі заходи, які мають забезпечувати її реалізацію. Тим більше, що за динамічного зовнішнього середовища актуальність цих заходів може бути втрачена.

Таким чином, з урахуванням викладеного вище, принципова схема формування BSC для завдань управління міжнародною конкурентоспроможністю матиме вигляд, зображений на рис. 3.7.

Оскільки функції стратегічного менеджменту покладаються на вищий менеджмент підприємства, для формування сукупності показників стратегічного менеджменту доцільно використати рекомендації, запропоновані у [143, с. 205-210].

Авторами аргументовано, що показники для вищого менеджменту промислового підприємства мають націлювати на:

- зростання обсягів валового доходу;
- зростання чистої рентабельності власного капіталу;
- зростання капіталовіддачі;
- виплату дивідендів на одну акцію.

Зважаючи на економічну сутність зазначених показників, можна стверджувати, що такий вибір їх сукупності є обґрунтованим. Цей висновок логічно випливає із викладених нижче міркувань.



Рис. 3.7. Напрями формування цілей з метою стимулювання максимального використання потенціалу диверсифікації для підвищення конкурентоспроможності підприємства

Джерело: адаптовано на основі [94, с. 13]

Так, перший показник безумовно свідчить про позитивну динаміку розвитку підприємства. Другий показник підвищує зацікавленість вищого менеджменту у зростанні прибутковості підприємства, третій вказує на необхідність вкладання коштів у більш прибуткові проекти, четвертий стимулює виплату дивідендів акціонерам (що важливо з погляду розширення джерел фінансування розвитку підприємства).

Однак не всі підприємства машинобудування відносяться за своєю організаційно-правовою формою до публічних акціонерних. Тому останній показник втрачає свою актуальність для тих, що належать до державної чи приватної власності. Разом з тим, управління конкурентоспроможністю відноситься до стратегічних завдань усіх типів підприємств, що працюють у конкурентному ринковому середовищі. Тому видається доцільним обмежитись при формуванні цільових показників для стратегічного менеджменту лише тими, що показують динаміку розвитку підприємства.

Очевидно, що кількісне значення цих показників і їх вагомість встановлюються, виходячи із стратегічних завдань підприємства, які є різними на різних етапах його життєвого циклу. Разом з тим, на нашу думку, з позицій завдання управління конкурентоспроможністю важливо закласти таке кількісне співвідношення між цими показниками, яке б відповідало «золотому правилу економіки». Тому доцільно для вищого (стратегічного) менеджменту підприємства (який відповідає за прийняття рішень про вибір стратегії діяльності, схвалює стратегічні плани і заходи з їх реалізації) зазначені вище показники пов'язати сукупністю нерівностей, описану формулою (3.1).

Задане співвідношення має кореспондуватися із показниками, що служитимуть критеріями для оцінки роботи менеджерів тих функціональних служб підприємства, які вписуються у ланцюг «фінанси-клієнти-процеси-персонал». Тим самим забезпечуватиметься зв'язок між стратегічними завданнями управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства у плановому періоді в контексті загальної (корпоративної) стратегії і тими функціональними стратегіями, які мають забезпечувати формування конкурентних переваг у відповідних сферах управління для реалізації стратегії диверсифікації і виходу з новою продукцією на ринки інших країн. З урахуванням викладеного вище нами сформовано сукупність таких показників для машинобудівного підприємства (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Система збалансованих показників для реалізації стратегії диверсифікації в контексті управління конкурентоспроможністю підприємства

Сфера управління	Функціональні підсистеми управління	Стратегічні цілі	Показники результативності	Встановлені співвідношення критеріїв (нормативна база стимулювання)	Значущість критеріїв у розрізі функціональних підсистем управління	Внесок функціональної підсистеми управління у загальний результат
1	2	3	4	5	6	7
Стратегія	Стратегічний менеджмент	Зростання конкурентоспроможності підприємства, розширення зони господарювання	1. Темпи зростання загальної капіталовіддачі	$T_{ск} > 100\%$	25 %	0,15
			2. Темпи зростання виручки від реалізації продукції	$T_p > T_{ск}$	35 %	
			3. Темпи зростання прибутку від основної діяльності	$T_n > T_p$	10 %	
			4. Частка ринку	Не нижча досягнутої у попередньому періоді	30 %	
Фінанси	Фінансовий менеджмент	Забезпечення фінансової стійкості підприємства при реалізації стратегії диверсифікації	1. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2-0,3	30 %	0,11
			2. Чиста рентабельність капіталу, вкладеного у проект диверсифікації	Більше внутрішньої норми рентабельності	40 %	
			3. Рентабельність активів	Не нижче досягнутого рівня	30 %	
Клієнти	Маркетинг-менеджмент	Зростання попиту на продукцію підприємства	1. Зростання обсягу продажу нової продукції	Згідно плану	35 %	0,13
			2. Зростання загального обсягу продажу продукції в порівнянних цінах	2-3% річних	25 %	
			3. Ефективність marketing-mix	15-20%	25 %	
			4. Освоєння нових ринків збуту	Рентабельність продаж не нижче досягнутого рівня	15 %	

Продовж. табл. 3.6

1	2	3	4	5	6	7
Процеси	Виробничий менеджмент	Ритмічний випуск продукції згідно замовлень; забезпечення стандартів якості виробництва і продукції	1. Відповідність стандартам ISO 9001	100%	30%	0,11
			2. Дотримання графіків виконання робіт	Згідно календарного плану	20%	
			3. Відсутність відхилень від плану технічної підготовки виробництва	Згідно календарного плану	15%	
			4. Оптимальне використання виробничих потужностей	Згідно нормативів завантаження обладнання	15%	
	Логістика	Забезпечення мінімального, акцептованого рівня загальних витрат в логістичних ланцюгах	1. Оптимізація схем постачання і збуту	Відносне зменшення відповідних витрат порівняно з попереднім періодом	50%	0,11
			2. Оптимізація рівня запасів	Відсутність порушень ритмічності виробничих процесів за рахунок відсутності необхідних матеріалів та комплектуючих	20%	
			3. Забезпечення високого рівня обслуговування клієнтів	Відсутність рекламаций з боку клієнтів на порушення умов обслуговування	30%	
	Інноваційний менеджмент	Розробка інноваційного проекту для реалізації конкурентної стратегії диверсифікації	1. Прогнозний рівень прибутковості продукції за проектом диверсифікації	Перевищує середній по продукції підприємства не менше, ніж на 20%	50%	0,14
			2. Термін виходу на проектну потужність	Згідно плану	20%	
			3. Обсяг попиту на продукцію за інноваційним проектом	Згідно прогнозів	30%	

Кінець табл. 3.6

1	2	3	4	5	6	7
Процеси	Інноваційний менеджмент	Створення інновацій для підвищення конкурентоспроможності продукції у існуючих зонах господарювання	1. Ефективність рекомендованих до упровадження пропозицій з розвитку та удосконалення функціональних характеристик продукції, що випускається	Не нижче 20%	30%	0,13
			2. Ефективність рекомендованих до упровадження пропозицій з удосконалення існуючих бізнес-процесів	Не нижче 15%	20%	
			3. Підтримання характеристик конкурентоспроможності продукції	На рівні, що забезпечує прийнятну рентабельність його виробництва	50%	
Персонал	Менеджмент персоналу	Формування дієвого мотиваційного середовища для розвитку фахових компетенцій працівників у контексті стратегії диверсифікації	1. Відсоток працівників, що набули нових знань через систему підвищення кваліфікації	25% щорічно і додатково - згідно плану диверсифікації	15%	0,12
			2. Кількість працівників, що беруть участь у роботі проектних команд	15% від складу ПВП	30%	
			3. Зростання рівня середньої зарплати персоналу	Згідно плану, але не нижче середньогалузевого	20%	
			4. Плинність кадрів	Нижче 5%	15%	
			5. Ефективність витрат на навчання персоналу	Не нижче 15%	20%	

Джерела: розроблено на основі [143, с. 205-210] і доповнено та уточнено з урахуванням завдань дослідження

Формування сукупності показників для функціональних служб підприємства (крім фінансової) здійснювалось таким чином, щоб у їх сукупності переважали не фінансові показники. Вагомість обраних показників для забезпечення ефективності реалізації стратегії диверсифікації визначена експертним методом в межах кожної із функціональних підсистем управління підприємством із врахуванням внеску кожної із виділених підсистем у загальний результат (Додаток Ж). Це наближуватиме систему цілей до специфіки діяльності кожної із функціональних сфер менеджменту і дозволить керівникам вищого рівня оперативно контролювати результативність здійснюваних цими службами заходів. Водночас серед показників кожної із служб є такі, що дають змогу оцінити ефективність реалізації відповідних управлінських рішень

І те, й інше створюватиме мотиваційну основу управління конкурентоспроможністю підприємства, в тому числі через реалізацію стратегії диверсифікованого зростання. Важливо лише наповнити цю основу стимулами, які б, з одного боку, виокремлювали значущість досягнення відповідних результатів для розвитку конкурентних переваг підприємства і, відповідно, успішної реалізації стратегічних цілей. А з іншого боку – сприймалися виконавцями як справедливі і адекватні витраченим зусиллям.

Логічно припустити, що зростання конкурентоспроможності підприємства відбиватиметься на прибутковості господарської діяльності в цілому. До того ж, реалізація стратегії диверсифікації має забезпечувати вищу норму прибутку, ніж діючий бізнес, інакше її обирати недоцільно. Тому матеріальною основою для виплати додаткової винагороди працівникам підприємства має бути чистий прибуток, отриманий за результатами господарювання протягом звітного періоду.

Зважаючи на те, що реалізація проекту диверсифікації здійснюватиметься паралельно із поточною виробничою діяльністю, у проміжних стадіях звітування прибуток підприємства буде формуватися за рахунок поточних операцій. Та його частина, яка спрямовуватиметься на стимулювання конкурентоспроможності, відобразатиметься у фінансовій звітності як сума додаткової заробітної плати за результатами діяльності. За відсутності такого прибутку додаткова винагорода виплачуватися не буде.

Розподіл фонду додаткової заробітної плати між працівниками функціональних служб управління у кожному плановому періоді має

здійснюватися відповідно до ступеня досягнення встановлених критеріїв. У іншому разі винагорода за цим показником не виплачується.

Виходячи із викладеного вище, алгоритм нарахування індивідуальної винагороди для працівників апарату управління підприємства матиме наступний вигляд (адаптовано на основі – [9, с. 14; 87, с. 65])

$$ФДОПфв_i = Vn \cdot ЧП \cdot \alpha_i \cdot \sum_{j=1}^n b_j \quad (3.12)$$

де $Пфв_i$ – премія із додаткового фонду заробітної плати, що нараховується i -му функціональному відділу за результатами звітного періоду; Vn – відсоток від чистого прибутку ($ЧП$), який планується спрямувати у планованому періоді на преміювання менеджменту підприємства; α_i – вагомість внеску i -го функціонального відділу у загальні результати, яка змінюється відповідно до ролі даної функціональної стратегії у реалізації стратегічних цілей підприємницької структури на даному етапі її життєвого циклу; b_j – вагомість j -го показника, що відображає результати діяльності i -го менеджера протягом планового періоду (обидва показники вагомості можуть змінюватися залежно від стратегічних цілей підприємства у відповідному періоді).

Необхідно підкреслити, що декомпозиція цілей (їх каскадування) забезпечує причинно-наслідкову залежність між діями різних структурних ланок підприємства і саме цим встановлюється збалансованість їх дій. Поєднання цілей із стимулюючими важелями, які можуть бути використані лише за прибуткової діяльності підприємства, дає змогу створити ефективну мотиваційну основу управління конкурентоспроможністю підприємства, в тому числі, через реалізацію конкурентної стратегії диверсифікації.

Приклад розрахунків за системою збалансованих показників для реалізації стратегії диверсифікації в контексті управління конкурентоспроможністю підприємства, що проводились за допомогою програмного продукту Microsoft Excel, наведені у додатку 3. Результати даних розрахунків за 2010 рік для ТОВ Науково-виробниче об'єднання «Укртермококт» представлені у таблиці 3.7, для ДП «Новатор» у таблиці 3.8, для ДП «Красилівський агрегатний завод» у таблиці 3.9.

Таблиця 3.7

Нарахування індивідуальної винагороди працівникам функціональних підсистем управління ТОВ НВО «Укртермоконт» у 2010 році за пропонованою системою збалансованих показників

Функціональна підсистема управління	Сумарна премія за рік, грн.
Стратегічний менеджмент	1470
Фінансовий менеджмент	1078
Маркетинг-менеджмент	1274
Виробничий менеджмент	1078
Логістика	1078
Інноваційний менеджмент	2646
Менеджмент персоналу	1176

Джерело: власні розрахунки (див. дод.3)

Проведені розрахунки показали, що при реалізації стратегії диверсифікованого зростання на підприємстві ТОВ НВО «Укртермоконт», реалізація стратегії диверсифікації є успішною, про що свідчать зростаючі прибутки підприємства. Це забезпечило можливість нарахування індивідуальних винагород керівникам функціональних служб управління підприємством.

Таблиця 3.8

Нарахування індивідуальної винагороди працівникам функціональних підсистем управління ДП «Новатор» у 2010 році за пропонованою системою збалансованих показників

Функціональна підсистема управління	Сумарна премія за рік, грн.
Стратегічний менеджмент	2180
Фінансовий менеджмент	2180
Маркетинг-менеджмент	2943
Виробничий менеджмент	1199
Логістика	1744
Інноваційний менеджмент	5896
Менеджмент персоналу	1635

Джерело: власні розрахунки

На підприємстві ДП «Новатор» реалізація стратегії диверсифікації є успішною, адже дане підприємство у 2010 році

отримало прибутки у сумі 109 тис. грн. (хоча у попередні роки воно було збитковим). Це забезпечило можливість нарахування індивідуальних винагород керівникам функціональних служб управління підприємством.

Таблиця 3.9

Нарахування індивідуальної винагороди працівникам функціональних підсистем управління ДП «Красилівський агрегатний завод» у 2010 році за пропонованою системою збалансованих показників

Функціональна підсистема управління	Сумарна премія за рік, грн.
Стратегічний менеджмент	460
Фінансовий менеджмент	644
Маркетинг-менеджмент	483
Виробничий менеджмент	736
Логістика	736
Інноваційний менеджмент	1794
Менеджмент персоналу	1104

Джерело: власні розрахунки

Хоча і прибуток на ДП «Красилівський агрегатний завод» значно зменшився у 2010 році порівняно із 2009, все ж його наявність забезпечила можливість нарахування індивідуальних винагород керівникам функціоналах служб підприємства. Так як стратегія диверсифікації впроваджувалась лише перший рік, і не всі функціональні служби спрацювали відповідним чином, то сума винагород є порівняно не високою. Однак, при зростанні прибутку підприємства та підвищенні ефективності діяльності функціональних служб в наступні періоди сума премії може значно зрости.

Міжнародна конкурентоспроможність машинобудівного підприємства насамперед залежить від конкурентоспроможності його продукції на ринках інших країн. Зважаючи на сучасні темпи науково-технічного прогресу, життєвий цикл технічних засобів є доволі коротким, тому підприємства машинобудування мають постійно

оновлювати свій продуктивний ряд, в тому числі вдаючись до диверсифікації. Використовуючи теорію життєвого циклу продукції, змодельовано умови, за яких підприємство мусить диверсифікувати свою діяльність. У її основі – індикатори економічної діяльності, які дають змогу своєчасно виявити негативні тенденції економічної динаміки та прийняти обґрунтоване рішення щодо наступної поведінки підприємства на ринку.

До завдань управління конкурентоспроможністю в контексті реалізації стратегії диверсифікації та з урахуванням методологічних основ теорії інституційної економіки інтерпретовано загальні принципи менеджменту. Аргументовано, що зазначені принципи можуть стати основою розвитку на підприємстві мікроекономічних інституцій (елементів організаційної культури), які створюватимуть сприятливий мотиваційний фон для спрямування інноваційного пошуку персоналу у напрямку виявлення можливостей розвитку конкурентних переваг і ринкових можливостей підприємства.

Використовуючи класичний підхід до формування стратегії діяльності підприємства і доповнюючи його елементами, що дають змогу врахувати специфіку управління конкурентоспроможністю, розроблено алгоритм обґрунтування конкурентної стратегії на основі диверсифікації. Логічно доведено, що він має відштовхуватись від оцінки здатності підприємства утримувати конкурентні переваги в межах діючої конкурентної стратегії протягом планованого періоду. У разі втрати такої здатності має здійснюватися оцінка інноваційного потенціалу підприємства з позицій його здатності створити нову високу споживчу цінність, яка буде покладена в основу диверсифікації і прогнозуватись потенціал диверсифікації у зростанні міжнародної конкурентоспроможності підприємства.

Визначено, що формування стійких конкурентних переваг у ході реалізації стратегії диверсифікації значною мірою залежить від компетентнісної складової функціональних служб і лінійних менеджерів підприємством. З метою оцінки відповідності структури їх компетенцій завданням диверсифікованого зростання адаптовано стандартну процедуру аудиту персоналу введенням позицій, що дозволяють зіставити наявний рівень компетенцій працівників зазначених категорій із тими, що необхідні для реалізації стратегічних планів, які складають основу конкурентної стратегії диверсифікації.

Запропоновано розвиток професійних компетенцій персоналу здійснювати на основі цільових освітніх програм; ними означено такі програми навчання, які розроблені під стратегічні цілі підприємства,

що потребує нового комплексу знань для якісного стрибка у своєму розвитку.

На основі аналізу структури компетенцій функціональних фахівців показано зв'язок розвитку компетенцій у основних функціональних сферах підприємства із результируючими показниками стратегії диверсифікації. Запропоновано для розвитку як функціональних, так і ділових компетенцій працівників використовувати модель S. Whiddett & S. Hoolyforde, яка ґрунтується на зіставленні стратегічних цілей підприємства із необхідними для їх реалізації компетенціями та розробкою відповідних цільових освітніх програм. Підкреслено, що участь у програмах розвитку повинна підкріплюватися стимулюванням з боку керівництва підприємством.

Опираючись на постулат теорії управління про те, що керівництво будь-якими процесами буде ефективним лише за наявності адекватної мотиваційної складової, запропоновано для завдань дослідження використати мотиваційні можливості системи збалансованих показників, адаптувавши їх сукупність до управління конкурентоспроможністю. Така адаптація ґрунтувалась на твердженні, що конкурентоспроможність підприємства забезпечується його здатністю функціонувати відповідно до «золотого правила економіки». З урахуванням цього аргументовано, що такі цілі мають встановлюватись для стратегічного менеджменту підприємства, носити динамічний характер і відповідати системі нерівностей згідно зазначеного правила. Решту показників сформовано за стандартним ланцюгом «фінанси-клієнти-процеси-персонал» з урахуванням цілей і завдань стратегії диверсифікованого зростання. Для забезпечення мотиваційного впливу встановлено критеріальну базу стимулювання.

ВИСНОВКИ

Посилення конкурентної боротьби на більшості ринкових сегментів зумовлює проблему забезпечення стійкості ринкових позицій усіх виробничих підприємств, для яких вплив інтернаціоналізації і глобалізації є найвідчутнішим. За цих умов управління міжнародною конкурентоспроможністю є першочерговим завданням для вітчизняних машинобудівних підприємств, що потребує розвитку релевантної теоретичної бази і відповідного методичного інструментарію для підвищення результативності такого управління і розширення присутності вітчизняних машинобудівників на світових ринках.

На основі комплексного дослідження економічної сутності дефініції «конкурентоспроможність підприємства» запропоновано розглядати його міжнародну конкурентоспроможність як здатність створювати і виводити на світові ринки продукти з вищою, ніж конкуренти, споживчою цінністю, досягаючи поставлених цілей в усіх стратегічних зонах господарювання, які формуються з урахуванням ресурсних і ринкових можливостей підприємства. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства запропоновано розглядати як підсистему стратегічного управління, завданням якої є визначення напрямів та формування механізму реалізації конкурентних переваг підприємства у сферах, важливих для створення високої споживчої цінності продукції на світових ринках.

З метою з'ясування здатності вітчизняних машинобудівних підприємств досягати міжнародної конкурентоспроможності досліджено види конкурентних стратегій та типи конкурентних переваг, що лежать в їх основі. Виділено детермінанти вибору конкурентних стратегій і основні види специфічних ресурсів, необхідних для їх успішної реалізації. Охарактеризовано основні завдання функціональних сфер менеджменту у формуванні конкурентних переваг машинобудівного підприємства. Підкреслено, що для забезпечення міжнародної конкурентоспроможності конкурентні переваги машинобудівних підприємств мають формуватися переважно через досягнення інноваційної монополії на цільових ринках. Це даватиме змогу створювати нову споживчу

цінність, відкривати на цій основі нові напрями діяльності і реалізувати стратегію диверсифікованого зростання.

Сформульовано поняття «потенціал диверсифікації», під яким запропоновано розуміти наявні та приховані ресурсні можливості підприємства, що можуть бути використані для відкриття нового, комерційно перспективного (з урахуванням тенденцій розвитку ринкового середовища) напрямку діяльності. У грошовому вимірі потенціал диверсифікації показує той обсяг прибутку, який підприємство може отримати протягом життєвого циклу нового напрямку діяльності. Логічно доведено, що серед усіх видів диверсифікації найбільшою мірою відповідає завданням управління міжнародною конкурентоспроможністю машинобудівних підприємств виробнича диверсифікація.

За результатами кластерного аналізу результативності конкурентних стратегій діючих машинобудівних підприємств Хмельниччини виокремлено групи підприємств із різною економічною динамікою і зроблено висновок про їх конкурентоспроможність. Використовуючи теорію життєвого циклу продукції, змодельовано умови, за яких підприємство змушене диверсифікувати свою діяльність. Запропоновано авторський підхід до оцінки здатності інноваційного потенціалу підприємства забезпечити реалізацію стратегії диверсифікованого зростання.

Визначено, що потенціал диверсифікації значною мірою залежить від компетентнісної складової функціональних служб і лінійних менеджерів підприємством. Розроблено процедуру оцінки відповідності структури їх компетенцій завданням диверсифікованого зростання і запропоновано розвиток професійних компетенцій персоналу здійснювати на основі цільових освітніх програм.

Для формування мотиваційного механізму управління конкурентоспроможністю використано методичні підходи системи збалансованих показників у поєднанні з підходами «золотого правила економіки»; останнє визначатиме співвідношення відповідних критеріїв для оцінки здатності підсистеми стратегічного менеджменту підприємства забезпечувати реалізацію цілей динамічного зростання. Логічно доведено, що це створюватиме мотиваційну основу для розвитку стійких конкурентних переваг підприємства на цільових ринках (в тому числі – ринках інших країн) і забезпечуватиме повноцінну реалізацію потенціалу диверсифікації.

ДОДАТКИ
Додаток А

Таблиця А.1

Трактування понять «конкурентна позиція» та «конкурентний статус»

Визначення	Джерело
Конкурентний статус це позиція фірми у конкуренції	І. Ансофф [8, с. 94]
Згідно тверджень М. Портера конкурентна позиція є підставою для формування конкурентної стратегії підприємства. Конкурентна позиція визначається як набір відмінних від конкурентів характеристик суб'єкта господарювання	М. Портер [119]
Положення яке те або інше підприємство займає в своїй галузі відповідно до результатів своєї діяльності і своїх переваг і недоліків в порівнянні з іншими підприємствами	Б. Карлоф [50, с. 59]
Конкурентна позиція є віддзеркаленням порівняльного положення об'єкта управління на обмеженому товарному ринку щодо вітчизняних і іноземних виробників, і характеризує ефективність внутрішніх і зовнішніх управлінських дій. Ототожнюється поняття конкурентного статусу та конкурентної позиції	Б. М. Корецький, М. І. Хопчан [59]
Конкурентну позицію підприємства слід розглядати як похідну від конкурентних переваг підприємства, які складають природну форму існування підприємств	С. В. Ковальчук, К. О. Швець [56]
Позицію підприємства визначають наявні в нього конкурентні переваги, які є визначальним чинником комерційного успіху підприємства	О. О. Циганок [169].
Конкурентний статус передбачає оцінку здатності підприємства забезпечувати реалізацію своїх стратегічних можливостей за рахунок конкурентних переваг, які є результатом реалізації внутрішнього потенціалу підприємства	В.Г.Шинкаренко, А. С. Бондаренко [175, с. 68]; А. П. Градов [178, с. 121]

Таблиця А.2

Найпоширеніші класифікації конкурентних стратегій

Автори	Види стратегій	Характерні риси стратегій
1	2	3
Г. Л. Азов, А. П. Челенков [5, с. 118-148]	Стратегія зниження собівартості продукції	Пошук економічних способів задоволення попиту на товари широкого вжитку, витіснення конкурентів за допомогою «цінових війн» та «ігор на пониження цін», оптимізації обсягів виробництва та збуту
	Стратегія диференціації продукції	Орієнтація на потреби та можливості специфічних груп споживачів; пріоритети управлінню товарним асортиментом над зростанням цін за не еластичного попиту на ексклюзивну продукцію
	Стратегія сегментування ринку	Розробка ринкових ніш
	Стратегія реалізації нововведень	Переваги монопольної пропозиції залежно від ступеня новизни товару, комерціалізація нововведень та монопольне встановлення цін на останні
	Стратегія негайного реагування на потреби	Мінімізація часового лагу між появою попиту та його задоволенням, маневреність бізнесу
І. Ансофф [7, с. 171-173]	Стратегія максимізації частки ринку (історична)	Завоювання максимальної частки ринку за рахунок мінімізації собівартості товарів, що виробляються та продажу їх за ціною, рівною або меншою, ніж у конкурентів
	Стратегія диференціації товарів/послуг	Пропозиція товарів, що задовольняли б специфічні потреби певної групи покупців
	Стратегія диференціації ринку (ринкової ніші)	Формування та підтримання позитивного іміджу товарів/послуг компанії
	Стратегія зростання	Забезпечення майбутнього розвитку компанії за рахунок географічного розширення ринку збуту, стимулювання попиту за допомогою штучного застаріння, сегментування ринку, тобто комплексного використання конкурентних переваг
Ф. Котлер [68, с. 212-223]	Стратегії лідерів ринку	Компанії-лідери є прикладом для конкурентів змінюючи цінову політику, виводячи на ринок нову продукцію, розширюючи канали збуту, збільшуючи інтенсивність заходів з просування; домігантна позиція зобов'язує підприємство вести активні дії, пов'язані із пошуком способів розширення загального попиту на товари галузі, захисту свого сегменту ринку за допомогою добре спланованих захисних та наступальних дій, спробами розширити свою частку ринку навіть за стабілізації його загального обсягу
	Стратегії претендентів на лідерство	Підприємства, що займають другі та треті позиції в галузі, атакують лідерів та інших конкурентів, використовуючи адекватні бізнес-контексту способи боротьби за розширення своєї частки ринку

Кінець таблиці А 2

1	2	3
	Стратегії для послідовників	Економія на дослідженнях та розробках, комунікаціях із споживачами за рахунок копіювання чи покращення новинок лідера
	Стратегії для компаній, що займають певну нішу	Уникнення конкуренції з компаніями-лідерами за рахунок спеціалізації та освоєння частки ринку, що не є особливо цікавою для гігантів
М. Портер [117, с. 51-57]	Найменші сукупні витрати	Мінімізація сукупних витрат за допомогою: збільшення виробничих потужностей; суттєвого зменшення витрат завдяки досвіду, політиці економії та контролю за накладними витратами; уникання граничних купівельних рахунків та мінімізації витрат у сферах дослідно-конструкторської діяльності, сервісу, роботи торговельного персоналу та реклами
	Диференціація	Пропозиція продукту чи послуги, що в межах галузі сприймається унікальною (завдяки іміджу, дизайну чи бренду; технології; сервісу тощо)
	Зосередження	Зосередження на конкретній групі покупців, сегменті, товарній номенклатурі, географічному ринку
А. А. Томпсон, А. Дж. Стрікланд [154, с. 164-187]	Стратегія лідерства за витратами	Заохочення покупців низькими цінами за рахунок мінімізації витрат на виробництво
	Стратегія оптимальних витрат	Підвищення споживчої цінності товарів завдяки кращій порівняно з конкурентами якості за однакових або нижчих цін
	Стратегія широкої диференціації	Заохочення покупців за рахунок максимальної відмінності продукції компанії від аналогічної продукції конкурентів
	Сфокусована стратегія на базі низьких витрат	Орієнтація компанії на вузький сегмент споживачів та витіснення конкурентів за рахунок нижчих витрат на виробництво
	Сфокусована стратегія на базі диференціації продукту	Орієнтація компанії на вузький сегмент споживачів та витіснення конкурентів за рахунок пропозиції товарів чи послуг, які краще задовольняють потреби споживачів
А. Ю. Юданов [179]	Віолентна	Характерна для підприємств, що діють у сфері масштабного стандартного виробництва товарів та послуг; для такої стратегії характерною є висока диверсифікація і поступове збільшення технологічного відставання
	Патієнтна	Характерна для підприємств, що мають вузьку спеціалізацію, передбачає виготовлення не традиційної продукції для вузького сегмента ринку
	Комутантна	Приваблива для дрібних неспеціалізованих комерційних організацій, що задовольняють незначні за обсягом і короткострокові потреби споживачів у різних сферах діяльності
	Експлерентна	Передбачає створення нових і радикальну зміну старих сегментів ринку; отримання вигоди від одноосібної присутності на новому ринку протягом певного періоду

Таблиця А.3

Визначення поняття «диверсифікація»

Визначення	Джерело
2	3
Диверсифікація – будь-яка зміна (збільшення, зменшення) кількості видів діяльності, трактованих достатньо широко – як галузь в класифікації	Алімова Т. [1]
Диверсифікація - це термін, застосований до процесу перерозподілу ресурсів, що існують на даному підприємстві, в інші сфери діяльності, що істотно відрізняються від попередніх	Ансофф І. [7, с. 187]
Диверсифікація – система заходів, спрямованих на розширення діяльності	Бланк І.А. [15, с. 391]
Диверсифікація виробництва (діяльності) – перехід від одностороннього, яке часто базується лише на одному продуктиві виробничої структури, до багатопрофільного виробництва з широкою номенклатурою випускаючої продукції	Габаліс В. [29]
Диверсифікація – це інноваційний процес розширення господарської активності організації в нові сфери діяльності з метою зниження ризиків самої діяльності	Гур'янов А. [31]
Диверсифікація – це розширення набору номенклатури продукції, що випускається, має деякий зв'язок з основною номенклатурою, з основними способами виробництва на підприємстві	Грант Р., Джаммінт А. Томас А. [184]
Диверсифікація - це процес проникнення підприємства в нові галузі, які не мають зв'язку з основною діяльністю. Диверсифікація використовується для того, щоб організація не стала надлишково залежною від одного стратегічного господарського підрозділу	Зуб А. [43, с. 412]
Диверсифікація – це інноваційний процес різностороннього розвитку господарюючого суб'єкта шляхом перерозподілу ресурсів, проникнення в інші галузі виробництва та на ринки нових товарів і послуг з метою зниження ризиків та збільшення доходу	Корінько М. [61, с. 13]
Диверсифікація – розширення діапазону діяльності підприємства, фірми, корпорації за межі основного бізнесу; проникнення в інші галузі виробництва та на ринки нових товарів і послуг, часто прямо не пов'язаних з основною сферою їх діяльності	Красноносова Е. [69]

2	3
Диверсифікація - це інноваційний процес розширення активності підприємств і цілих галузей за рамки основного бізнесу з метою зменшення ризику	Макаров В. [83]
Диверсифікація – об'єднання різних видів виробництв і сфер підприємницької діяльності в одному підприємстві. Диверсифікація виробництва часто означає процес проникнення спеціалізованих підприємств у нові для себе галузі матеріального виробництва з метою забезпечення стабільних умов функціонування	Орлов П. [317, с. 133]
Диверсифікація – процес проникнення фірми в інші галузі виробництва. При здійсненні стратегії диверсифікації фірма: 1) або виходить за рамки промислового ланцюга, усередині якого вона діяла, й шукає нові види діяльності, що доповнюють існуючі в технологічному та (чи) комерційному плані, з метою домогтися ефекту синергізму (концентрична диверсифікація); 2) або освоює види діяльності, не пов'язані з її традиційним профілем, з метою оновлення свого портфеля (чиста диверсифікація)	Томпсон А., Стрикленд А. [154, с. 559]

Додаток Б

Таблиця Б.1

**Фінансові результати діяльності підприємств
машинобудування України**

	Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподат- кування (млн. грн.)	Підприємства, які одержали прибуток		Підприємства, які одержали збиток	
		у % до загальної кількості під- приємств	фінансовий результат (млн. грн.)	у % до загальної кількості під- приємств	фінансовий результат (млн. грн.)
1	2	3	4	5	6
2006					
Промисловість	34699,6	65,3	45903,0	34,7	11203,4
Машинобудування, в т.ч.:	1916,9	66,7	3895,1	33,3	1978,2
виробництво машин та устаткування	734,2	64,2	1478,3	35,8	744,1
виробництво електричного, електронного та оптичного устаткування	587,9	69,8	1124,7	30,2	536,8
виробництво транспортних засобів та устаткування	594,8	64,6	1292,1	35,4	697,3
2007					
Промисловість	43700,9	66,6	56956,9	33,4	13256
Машинобудування, в т.ч.:	5127,5	69,2	7137,4	30,8	2009,9
виробництво машин та устаткування	1434,2	67,9	2328,2	32,1	894
виробництво електричного, електронного та оптичного устаткування	1347,9	71,4	1792,9	28,6	445
виробництво транспортних засобів та устаткування	2345,4	65,4	3016,3	34,6	670,9
2008					
Промисловість	20243,2	61,1	70812,5	38,9	50569,3
Машинобудування, в т.ч.:	704,6	63,9	7412,0	36,1	6707,4
виробництво машин та устаткування	918,8	62,9	3062,5	37,1	2143,7
виробництво електричного, електронного та оптичного устаткування	224,5	66,1	1787,9	33,9	1563,4

Кінець табл. Б 1

1	2	3	4	5	6
виробництво транспортних засобів та устаткування	-438,7	59,1	2561,6	40,9	3000,3
2009					
Промисловість	-4788,1	59,7	43697,3	40,3	48485,4
Машинобудування, в т.ч.:	1921,1	60,7	8360,5	39,3	6439,4
виробництво машин та устаткування	1405,8	58,5	3813,1	41,5	2407,3
виробництво електричного, електронного та оптичного устаткування	2001,8	63,9	2790,5	36,1	788,7
виробництво транспортних засобів та устаткування	-1486,5	56,9	1756,9	43,1	3244,4
2010					
Промисловість	26530,5	58,2	61629,1	41,8	35098,6
Машинобудування, в т.ч.:	5531,0	63,6	8596,6	36,4	3065,6
виробництво машин та устаткування	1828,8	61,0	3256,5	39,0	1427,7
виробництво електричного, електронного та оптичного устаткування	953,6	67,5	1582,8	32,5	629,2
виробництво транспортних засобів та устаткування	2748,6	61,4	3757,3	38,6	1008,7

Джерела: [160], власні розрахунки

Таблиця Б.2

Основні показники розвитку машинобудування України за 2001-2010 роки

Показники	Роки									
	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Обсяг реалізованої продукції (у фактичних цінах), млн. грн.	21523,1	24492,2	35133,1	53569,3	59668,1	68730,6	98339,9	121780,4	85833,0	101934,5
Рентабельність операційної діяльності, %	4,0	1,5	1,9	3,1	3,4	2,6	4,3	2,9	4,6	7,4
Вартість експорту млн. дол. США	2340,0	2630,5	3637,8	5660,0	4638,8	5563,2	8482,3	10903,5	6887,9	9182,6
Частка в структурі експорту, %	14,4	13,7	15,8	17,3	13,5	14,5	17,2	16,4	17,3	17,8
Вартість імпорту млн. дол. США	3378,6	3784,6	5715,7	7784,3	10051,9	13697,2	19769,1	26649,0	9072,4	12689,2
Частка в структурі імпорту, %	21,5	22,3	24,9	26,9	27,8	30,4	32,6	31,1	20,0	20,8
Середньорічна кількість найманих працівників, тис. осіб	811	867	810	793	773	740	710	687	579	578
Середньомісячна номінальна заробітна плата найманих працівників, грн.	319	387	497	640	821	1060	1389	1789	1709	2262

Джерело: сформовано за [99; 160; 146, с. 267; 147, с. 260; 148, с. 258, 372, 391]

Таблиця Б.3

Обсяги і структура інвестицій в основний капітал за видами промислової діяльності

Показники	Роки																			
	2001		2002		2003		2004		2005		2006		2007		2008		2009		2010	
	млн. грн.	%	млн. грн.	%	млн. грн.	%	млн. грн.	%	млн. грн.	%	млн. грн.	%	млн. грн.	%	млн. грн.	%	млн. грн.	%	млн. грн.	%
Промисловість	13651	100	15112	100	19726	100	28191	100	35031	100	44804	100	64341	100	76618	100	57658	100	58558	100
Добувна промисловість	4234	31,0	3819	25,3	4523	22,9	6345	22,5	8107	23,1	8594	19,2	12142	18,9	16767	21,9	13914	24,1	15613	26,7
добування паливно-енергетичних корисних копалин	3523	25,8	3140	20,8	3539	17,9	4930	17,5	6061	17,3	6180	13,8	8581	13,3	10984	14,3	10267	17,8	10501	17,9
добування інших корисних копалин	711	5,2	679	4,5	984	5,0	1415	5,0	2046	5,8	2414	5,4	3561	5,5	5783	7,5	3647	6,3	5112	8,7
Переробна промисловість	7084	51,9	8433	55,8	11659	59,1	16663	59,1	22399	63,9	30113	67,2	44823	69,7	48976	63,9	35322	61,3	34231	58,5
виробництво харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів	2187	16,0	3086	20,4	4109	20,8	5016	17,8	6418	18,3	8290	18,5	11830	18,4	13130	17,1	10458	18,1	8297	14,2
легка промисловість	161	1,2	146	1,0	266	1,3	360	1,3	493	1,4	409	0,9	479	0,7	440	0,6	336	0,6	453	0,8
оброблення деревини та в-во виробів з деревини	108	0,8	173	1,1	207	1,0	375	1,3	610	1,7	754	1,7	965	1,5	768	1,0	1416	2,5	1936	3,3
целюлозно паперове в-во; видавнича діяльність	352	2,6	678	4,5	536	2,7	747	2,6	843	2,4	1292	2,9	1876	2,9	2558	3,3	1377	2,4	813	1,4
виробництво коксу, продуктів нафтоперероблення	771	5,6	572	3,8	1056	5,4	1397	5,0	1979	5,6	1910	4,3	2137	3,3	2094	2,7	1772	3,1	1857	3,2
хімічна та нафтохімічна промисловість	700	5,1	798	5,3	848	4,3	1688	6,0	2376	6,8	2638	5,9	3666	5,7	5107	6,7	4656	8,1	7202	12,3
в-о іншої неметалевої мінеральної продукції	322	2,4	412	2,7	697	3,5	1258	4,5	1537	4,4	3753	8,4	6606	10,3	7046	9,2	4765	8,3	3308	5,6
металургійне виробництво та виробництво готових металевих виробів	1422	10,4	1366	9,0	2032	10,3	3282	11,6	5575	15,9	6971	15,6	11234	17,5	10503	13,7	6683	11,6	5161	8,8
машинобудування	940	6,9	1024	6,8	1646	8,3	2268	8,0	2251	6,4	3653	8,2	5340	8,3	6189	8,1	3564	6,2	4400	7,5
Інші галузі промисловості	121	0,9	178	1,2	262	1,3	272	1,0	317	0,9	443	1,0	690	1,1	1141	1,5	295	0,5	804	1,4
Виробництво та розподіл електроенергії, газу та води	2333	17,1	2860	18,9	3544	18,0	5183	18,4	4525	12,9	6096	13,6	7376	11,5	10875	14,2	8422	14,6	8714	14,9

Джерело: сформовано автором за [148, с. 206]

Таблиця Б.4

Обсяги і структура прямих іноземних інвестицій за видами промислової діяльності

Показники	Роки																			
	2001		2002		2003		2004		2005		2006		2007		2008		2009		2010	
	млн. грн.	%	млн. грн.	%	млн. грн.	%	млн. грн.	%	млн. грн.	%	млн. грн.	%	млн. грн.	%	млн. грн.	%	млн. грн.	%	млн. грн.	%
Промисловість	2285,1	100	2690,6	100	3314,6	100	3824,0	100	5056,4	100	6003,5	100	8138,0	100	8056,5	100	9021,9	100	14042,6	100
Добувна промисловість	167,9	7,3	130,5	4,9	214,0	6,5	173,0	4,5	310,3	6,1	402,3	6,7	1059,5	13,0	1001,8	12,4	1128,1	12,5	1207,7	8,6
Переробна промисловість	2087,6	91,4	2476,0	92,0	3018,3	91,1	3615,1	94,5	4693,7	92,8	5522,0	92,0	6941,0	85,3	6928,0	86,0	7740,8	85,8	12488,1	88,9
виробництво харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів	795,9	34,8	852,3	31,7	988,3	29,8	1123,7	29,4	1169,3	23,1	1274,6	21,2	1564,0	19,2	1655,5	20,5	1837,2	20,4	1858,7	13,2
легка промисловість	54,0	2,4	78,1	2,9	100,6	3,0	119,8	3,1	129,1	2,6	126,6	2,1	144,4	1,8	139,7	1,7	145,5	1,6	139,3	1,0
оброблення деревини та виробництво виробів з деревини, крім меблів	52,3	2,3	73,4	2,7	99,4	3,0	130,1	3,4	156,1	3,1	207,6	3,5	226,1	2,8	253,5	3,1	280,5	3,1	28103	200,1
целюлозно паперове виробництво; видавнича діяльність	53,5	2,3	91,5	3,4	131,3	4,0	152,9	4,0	160,1	3,2	153,3	2,6	189,9	2,3	203,7	2,5	237,3	2,6	241,1	1,7
виробництво коксу, продуктів нафтоперероблення	180,1	7,9	194,9	7,2	186,6	5,6	213,6	5,6	210,8	4,2	201,8	3,4	316,9	3,9	333,4	4,1	451,4	5,0	452,9	3,2
хімічна та нафтохімічна промисловість	232,8	10,2	217,7	8,1	319,3	9,6	471,9	12,3	585,5	11,6	688,6	11,5	838,8	10,3	952,8	11,8	1205,6	13,4	1339,6	9,5
виробництво іншої неметалевої мінеральної продукції	86,7	3,8	116,3	4,3	143,3	4,3	172,7	4,5	220,7	4,4	388,1	6,5	721,9	8,9	713,2	8,9	834,2	9,2	806,8	5,7
металургійне виробництво та виробництво готових металевих виробів	172,7	7,6	280,6	10,4	338,0	10,2	425,4	11,1	1232,3	24,4	1398,3	23,3	1685,6	20,7	1353,7	16,8	1401,2	15,5	5940,4	42,3
машинобудування	345,6	15,1	469,6	17,5	597,3	18,0	676,4	17,7	693,8	13,7	906,4	15,1	1049,6	12,9	1090,4	13,5	1094,1	12,1	1171,4	8,3
Інші галузі промисловості	114,0	5,0	101,6	3,8	114,2	3,4	128,6	3,4	136,0	2,7	176,7	2,9	203,8	2,5	232,1	2,9	253,8	2,8	256,6	1,8
Виробництво та розподілення електроенергії, газу та води	29,6	1,3	84,1	3,1	82,3	2,5	35,9	0,9	52,4	1,0	79,2	1,3	137,5	1,7	126,7	1,6	153,0	1,7	346,8	2,5

Джерело: сформовано автором за [148, с. 268]

Таблиця Б.5

**Показники і обсяги інвестування результативності інноваційної діяльності
промислових підприємств України**

Показники інноваційної діяльності	Одиниці виміру	Роки									
		2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Питома вага реалізованої інноваційної продукції в обсязі продукції промисловості	%	6,8	7	5,6	5,8	6,5	6,7	6,7	5,9	4,8	3,8
Інновації, впроваджені промисловими підприємствами, всього	одиниць	20905	23989	8898	5705	4960	3553	3945	4093	4578	4451
З них:											
- нові технологічні процеси, всього	одиниць	1421	1142	1482	1727	1808	1145	1419	1647	1893	2043
- їх частка від загальної кількості інновацій	%	6,8	4,8	16,7	30,3	36,5	32,2	36,0	40,2	41,3	45,9
- з них ресурсозберігаючі	одиниць	469	430	606	645	690	424	634	680	753	479
- їх частка від кількості нових технологічних процесів	%	33,0	37,7	40,9	37,3	38,2	37,0	44,7	41,3	39,8	23,4
- освоєння нових видів продукції	одиниць	19484	22847	7416	3978	3152	2408	2526	2446	2685	2408
- їх частка від загальної кількості інновацій	%	93,2	95,2	83,3	69,7	63,5	67,8	64,0	59,8	58,7	54,1
- з них нові види техніки,	одиниць	610	520	710	769	657	786	881	758	648	669
- їх частка від кількості освоєних продуктових інновацій	%	3,1	2,3	9,6	19,3	20,8	32,6	34,9	31,0	24,1	27,8

Джерело: сформовано автором за [33]

**Основні показники, які комплексно характеризують
результативність виробничої діяльності машинобудівних
підприємств Хмельницької області за 2009 рік**

№	Підприємства	Показники			
		Обсяг виручки від реалізації продукції на одного працівника, тис. грн.	Обсяг валового прибутку на одного працівника, тис. грн.	Середньомісячна заробітна плата, %.	Фондовіддача
1	2	3	4	5	6
1	ПАТ "УКРЕЛЕКТРОАПАРАТ"	120,1	10,7	1727	3,5
2	ТДВ КАМ'ЯНЕЦЬ-ПОДІЛЬСЬКИЙ ЕЛЕКТРОМЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД	42,4	3,8	1235	1,1
3	ПАТ "КАМ'ЯНЕЦЬ-ПОДІЛЬСЬКАВТОАГРЕГАТ"	18,2	-4,6	701	0,2
4	ПАТ "ШЕПЕТІВСЬКИЙ ЗАВОД КУЛЬТИВАТОРІВ"	20,9	-5,5	1073	0,2
5	ПАТ "КАМ'ЯНЕЦЬ-ПОДІЛЬСЬКСІЛЬМАШ"	50,9	7,2	980	1,9
6	ПАТ "СЛАВУТСЬКИЙ РЕМОНТНО-МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД"	91,7	16,1	1871	2,8
7	ПАТ "ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД"	61,8	7,9	1102	3,4
8	ПАТ ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ ЗАВОД "СТРОММАШИНА"	33,6	11,2	1500	0,2
9	ПАТ ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ ЗАВОД КОВАЛЬСЬКО-ПРЕСОВОГО УСТАТКУВАННЯ "ПРИГМА-ПРЕС"	54,8	21,1	1946	2,1
10	ПАТ "СТАРОКОСТЯНТИНІВСЬКИЙ ЗАВОД КОВАЛЬСЬКО-ПРЕСОВОГО УСТАТКУВАННЯ"	24,6	4,7	1007	0,2
11	ПМП "МІКРОЛОГ"	3,7	0,3	1123	0,7
12	ТОВ НАУКОВО-ВИРОБНИЧА ОРГАНІЗАЦІЯ "КАММЕД"	12,2	1,5	1056	2,9
13	ПМП "КРИСТАЛ"	14,7	0,9	1062	2,3
14	ТОВ "СВІТЯЗЬ"	11,6	2,2	982	2,9
15	ПрАТ "ІНФОРМАЦІЙНО-МАРКЕТИНГОВА СЛУЖБА"	6,1	0,8	1169	2,1
16	УКРАЇНСЬКО-ПОЛЬСЬКЕ СПІЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО "ЮРЕКС-УКРАЇНА"	19,6	3,1	1132	5,4
17	ДП "КРАСИЛІВСЬКИЙ АГРЕГАТНИЙ ЗАВОД"	121,9	29,2	1765	4,4
18	ПАТ "ТЕМП"	77,8	23,8	2170	1,5
19	ПАТ "НОМІНАЛ"	32,4	7,1	1123	0,6
20	ШЕПЕТІВСЬКЕ ПАТ "ПУЛЬСАР"	3,3	0,1	1148	0,0
21	ПрАТ "НИВА"	22,8	-0,3	1201	1,9
22	КОМЕРЦІЙНЕ ТОВ "РИНГ"	15,1	1,2	1036	2,8
23	ВОЛОЧИСЬКИЙ МАШИНОБУДІВНИЙ ЗАВОД СТРУКТУРНИЙ ПІДРОЗДІЛ ЗАПОРІЗЬКОГО ПАТ "МОТОР СІЧ"	165,2	28,4	1492	10,1

Кінець таблиці В. 1

1	2	3	4	5	6
24	ТОВ НАУКОВО-ВИРОБНИЧЕ ОБ'ЄДНАННЯ «УКРТЕРМОКОНТ»	48,8	10,5	1520	2,8
25	ПП "ПАКТ"	36,9	11,5	1523	3,2
26	ТОВ НАУКОВО-ВИРОБНИЧА ФІРМА "ТИТАН-Г"	18,2	2,3	995	0,8
27	ПРИВАТНА ВИРОБНИЧО-КОМЕРЦІЙНА ФІРМА "БДЖІЛКА"	10,3	0,2	1023	0,7
28	ПАТ ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ ЗАВОД "ТЕРМОПЛАСТАВТОМАТ"	25,3	-11,0	1297	0,3
29	ПП "НІГА-СТАР"	12,3	0,4	967	0,7
30	ПАТ КАМ'ЯНЕЦЬ-ПОДІЛЬСЬКИЙ ЗАВОД "ЕЛЕКТРОН"	7,3	0,8	985	0,1
31	ДП "НОВАТОР"	79,0	12,5	1871	1,2
32	ТОВ "ПРЕТГЛЬ-КАБЕЛЬ УКРАЇНА"	44,7	0,8	1534	4,9
33	ТОВ "МЕРЕЖЕВІ ТЕХНОЛОГІЇ"	0,6	0,3	1031	1,5
34	ПрАТ "ЮЕНПКОМ" (УКРАЇНСЬКО-ІТАЛІЙСЬКЕ)	17,4	0,9	1165	2,8
35	ПП "МЕДТЕХПРИЛАД"	14,2	1,6	1021	2,5
36	ПП"СТРУМ"	32,1	2,1	1156	2,9
37	ПАТ "КРАСИЛІВСЬКИЙ МАШИНОБУДІВНИЙ ЗАВОД"	121,4	32,2	1279	0,3
38	ТОВ "КАБЕЛЬНИЙ ЗАВОД"	164,4	7,4	1595	5,7
39	ПМП "ЮРКОН"	5,2	0,8	956	2,7
40	ТОВ "САНТЕ" (УКРАЇНСЬКО-ПОЛЬСЬКЕ)	47,9	7,5	1269	5,2
41	ПП "МІКРОЛУЧ"	7,8	0,1	1003	0,8
42	ПП "ТЕХМАШ"	17,6	1,1	1091	2,8
43	ГОРОДОЦЬКЕ ТОВ "ГОВЕР"	15,3	1,3	1132	0,7
44	ТОВ "АВТОБАН"	22,6	2,0	1139	2,5
45	ТОВ "УКРЕЛКОМ"	22,6	1,8	1253	4,2
46	ТОВ "ДУНАСВЕЦЬКИЙ АРМАТУРНИЙ ЗАВОД"	36,1	0,8	1024	2,1
47	ТОВ НАУКОВО-ВИРОБНИЧА ФІРМА "АДВІСМАШ"	20,4	1,5	1193	3,2
48	ТОВ ВИРОБНИЧИЙ КОМПЛЕКС "ЯМПІЛЬСЬКИЙ РЕСОРНИЙ ЗАВОД"	27,9	2,3	1132	1,2
49	ТОВ "НПП СПЕЦТЕХОБЛАДНАННЯ"	9,6	0,2	1005	1,8
50	ТОВ "ТЕХНО-ВЕРЕСТ"	12,9	1,1	1035	1,7
51	ПрАТ "КРАСИЛІВАГРОМАШ"	36,5	2,7	1162	0,4
52	ТОВ ВИРОБНИЧО-КОМЕРЦІЙНА ФІРМА "ПОДІЛЛЯ-Н"	23,1	0,5	1037	0,2
53	ТОВ "ТПА ЕЛЕКТРОН-СЕРВІС"	39,4	2,2	1097	2,7
54	ТОВ "КАМ'ЯНЕЦЬКІ ТРАНСФОРМАТОРНІ ПІДСТАНЦІЇ"	22,8	0,7	1116	2,3
55	ТОВ "ПРИЛАДОБУДІВНИЙ ЗАВОД"	15,4	0,4	994	1,2
56	ТОВ "АДВІС-КОМПРЕСОР"	26,7	0,9	1109	2,4
57	ТОВ "Р.І.Н.О"	27,8	0,6	1161	2,1
58	ТОВ "ЄВРОПА-ЕКСПОРТ ПЛЮС"	20,5	0,6	1068	1,6
59	ТОВ "ЗАВОД "КРАСИЛІВМАШ"	24,3	0,1	1064	0,2

Таблиця В. 2

**Основні показники, які комплексно характеризують результативність
виробничої діяльності машинобудівних підприємств
Хмельницької області за 2010 рік**

№	Підприємства	Показники			
		Обсяг виручки від реалізації продукції на одного працівника, тис. грн.	Обсяг валового прибутку на одного працівника, тис. грн.	Середньомісячна заробітна плата, %.	Фондовіддача
1	2	3	4	5	6
1	ПАТ "УКРЕЛЕКТРОАПАРАТ"	211,3	32,1	2456	4,2
2	ТДВ КАМ'ЯНЕЦЬ-ПОДІЛЬСЬКИЙ ЕЛЕКТРОМЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД	52,6	4,8	1545	1,4
3	ПАТ "КАМ'ЯНЕЦЬ-ПОДІЛЬСЬКАВТОАГРЕГАТ"	87,7	7,5	1282	0,6
4	ПАТ "ШЕПЕТІВСЬКИЙ ЗАВОД КУЛЬТИВАТОРІВ"	19,1	-9,8	1324	0,1
5	ПАТ "КАМ'ЯНЕЦЬ-ПОДІЛЬСЬКСІЛЬМАШ"	31,2	7,8	1237	1,2
6	ПАТ "СЛАВУТСЬКИЙ РЕМОНТНО-МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД"	95,7	9,6	2169	3,0
7	ПАТ "ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД"	71,0	7,8	1273	3,1
8	ПАТ ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ ЗАВОД "СТРОММАШИНА"	30,5	7,5	2292	0,2
9	ПАТ ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ ЗАВОД КОВАЛЬСЬКО-ПРЕСОВОГО УСТАТКУВАННЯ "ПРИГМА-ПРЕС"	42,5	7,2	1985	2,1
10	ПАТ "СТАРОКОСТЯНТИНІВСЬКИЙ ЗАВОД КОВАЛЬСЬКО-ПРЕСОВОГО УСТАТКУВАННЯ"	35,7	-0,7	1257	0,1
11	ПМП "МІКРОЛОГ"	4,0	0,3	1256	0,8
12	ТОВ НАУКОВО-ВИРОБНИЧА ОРГАНІЗАЦІЯ "КАММЕД"	9,5	1,3	1345	3,2
13	ПМП "КРИСТАЛ"	15,6	0,9	1328	2,6
14	ТОВ "СВІТЯЗЬ"	13,8	2,1	1269	3,5
15	ПрАТ "ІНФОРМАЦІЙНО-МАРКЕТИНГОВА СЛУЖБА"	6,3	0,8	1369	2,4
16	УКРАЇНСЬКО-ПОЛЬСЬКЕ СПІЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО "ЮРЕКС-УКРАЇНА"	17,5	3,4	1352	6,2
17	ДП "КРАСИЛІВСЬКИЙ АГРЕГАТНИЙ ЗАВОД"	103,2	28,6	2027	3,4
18	ПАТ "ТЕМП"	186,6	62,7	2786	3,4
19	ПАТ "НОМІНАЛ"	33,0	4,7	1327	0,5
20	ШЕПЕТІВСЬКЕ ПАТ "ПУЛЬСАР"	3,7	0,4	1391	0,1
21	ПрАТ "НИВА"	23,1	-0,5	1458	2,4
22	КОМЕРЦІЙНЕ ТОВ "РИНГ"	14,4	1,6	1364	3,5
23	ВОЛОЧИСЬКИЙ МАШИНОБУДІВНИЙ ЗАВОД СТРУКТУРНИЙ ПІДРОЗДІЛ ЗАПОРІЗЬКОГО ПАТ "МОТОР СІЧ"	178,5	29,5	2041	12,4

Кінець таблиці В. 2

1	2	3	4	5	6
24	ТОВ НАУКОВО-ВИРОБНИЧЕ ОБ'ЄДНАННЯ «УКРТЕРМОКОНТ»	59,5	0,6	1615	1,76
25	ПП "ПАКТ"	45,6	13,4	1852	3,5
26	ТОВ НАУКОВО-ВИРОБНИЧА ФІРМА "ТИТАН-Т"	20,1	0,4	1298	1,5
27	ПРИВАТНА ВИРОБНИЧО-КОМЕРЦІЙНА ФІРМА "БДЖІЛКА"	12,4	0,6	1261	0,8
28	ПАТ ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ ЗАВОД "ТЕРМОПЛАСТАВТОМАТ"	33,8	-3,7	1551	0,4
29	ПП "НІГА-СТАР"	11,2	0,1	1194	0,6
30	ПАТ КАМ'ЯНЕЦЬ-ПОДІЛЬСЬКИЙ ЗАВОД "ЕЛЕКТРОН"	7,6	0,6	1052	0,1
31	ДП "НОВАТОР"	96,6	17,3	1925	13,5
32	ТОВ "ПРЕТТЛЬ-КАБЕЛЬ УКРАЇНА"	55,0	-3,5	1725	5,1
33	ТОВ "МЕРЕЖЕВІ ТЕХНОЛОГІЇ"	9,8	-0,2	1302	1,3
34	ПрАТ "ЮЕНПІКОМ" (УКРАЇНСЬКО-ІТАЛІЙСЬКЕ)	18,2	2,8	1469	3,2
35	ПП "МЕДТЕХПРИЛАД"	12,0	-0,9	1292	2,1
36	ПП"СТРУМ"	28,4	1,5	1234	2,1
37	ПАТ "КРАСИЛІВСЬКИЙ МАШЗАВОД"	629,6	84,1	1369	0,3
38	ТОВ "КАБЕЛЬНИЙ ЗАВОД"	313,4	15,6	1628	12,6
39	ПМП "ЮРКОН"	5,8	0,4	1198	3,2
40	ТОВ "САНТЕ" (УКРАЇНСЬКО-ПОЛЬСЬКЕ)	51,5	8,6	1451	6,9
41	ПП "МІКРОЛУЧ"	9,5	0,5	1256	1,7
42	ПП "ТЕХМАШ"	19,4	1,4	1321	3,2
43	ГОРОДОЦЬКЕ ТОВ "ГОВЕР"	12,4	0,8	1402	0,9
44	ТОВ "АВТОБАН"	20,4	1,9	1529	2,0
45	ТОВ "УКРЕЛКОМ"	24,1	2,3	1632	5,4
46	ТОВ "ДУНАСВЕЦЬКИЙ АРМАТУРНИЙ ЗАВОД"	42,1	1,6	1294	2,5
47	ТОВ НАУКОВО-ВИРОБНИЧА ФІРМА "АДВІСМАШ"	25,6	2,1	1523	4,5
48	ТОВ ВИРОБНИЧИЙ КОМПЛЕКС "ЯМПІЛЬСЬКИЙ РЕСОРНИЙ ЗАВОД"	24,6	1,8	1362	1,6
49	ТОВ "НПП СПЕЦТЕХОБЛАДНАННЯ"	12,5	0,5	1294	2,2
50	ТОВ "ТЕХНО-ВЕРЕСТ"	11,3	1,4	1342	1,5
51	ПрАТ "КРАСИЛІВАГРОМАШ"	43,4	3,2	1523	2,4
52	ТОВ ВИРОБНИЧО-КОМЕРЦІЙНА ФІРМА "ПОДІЛЛЯ-Н"	25,9	0,7	1367	0,4
53	ТОВ "ТПА ЕЛЕКТРОН-СЕРВІС"	43,9	2,6	1492	3,5
54	ТОВ "КАМ'ЯНЕЦЬКІ ТРАНСФОРМАТОРНІ ПІДСТАНЦІЇ"	20,8	0,5	1329	2,6
55	ТОВ "ПРИЛАДОБУДІВНИЙ ЗАВОД"	12,1	-1,2	1294	0,6
56	ТОВ "АДВІС-КОМПРЕСОР"	31,5	0,7	1432	2,8
57	ТОВ "Р.І.Н.О"	29,6	1,3	1503	2,3
58	ТОВ "ЄВРОПА-ЕКСПОРТ ПЛЮС"	11,3	0,1	1261	0,6
59	ТОВ "ЗАВОД "КРАСИЛІВМАШ"	26,8	0,4	1201	0,2

Таблиця В. 3

**Результати кластерного аналізу виробничих
машинобудівних підприємств Хмельницької області за 2009 рік**

№	Підприємство
1	2
Кластер 1	
1	ПАТ "УКРЕЛЕКТРОАПАРАТ"
6	ПАТ "СЛАВУТСЬКИЙ РЕМОНТНО-МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД"
9	ПАТ "ПРИГМА-ПРЕС"
17	ДП "КРАСИЛІВСЬКИЙ АГРЕГАТНИЙ ЗАВОД"
18	ПАТ "ТЕМП"
23	ВОЛОЧИСЬКИЙ МАШИНОБУДІВНИЙ ЗАВОД - СТРУКТУРНИЙ ПІДРОЗДІЛ ЗАПОРІЗЬКОГО ПАТ "МОТОР СІЧ"
31	ДП "НОВАТОР"
37	ПАТ "КРАСИЛІВСЬКИЙ МАШИНОБУДІВНИЙ ЗАВОД"
38	ТОВ "КАБЕЛЬНИЙ ЗАВОД"
Кластер 2	
2	ТДВ КАМ'ЯНЕЦЬ-ПОДІЛЬСЬКИЙ ЕЛЕКТРОМЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД
5	ПАТ "КАМ'ЯНЕЦЬ-ПОДІЛЬСЬКСИЛЬМАШ"
7	ПАТ "ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД"
8	ПАТ ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ ЗАВОД "СТРОММАШИНА"
16	УКРАЇНСЬКО-ПОЛЬСЬКЕ СП"ЮРЕКС-УКРАЇНА"
24	ТОВ НАУКОВО-ВИРОБНИЧЕ ОБ'ЄДНАННЯ «УКРТЕРМОКОНТ»
25	ПП "ПАКТ"
32	ТОВ "ПРЕТГЛЬ-КАБЕЛЬ УКРАЇНА"
36	ПП"СТРУМ"
40	ТОВ "САНТЕ" (УКРАЇНСЬКО-ПОЛЬСЬКЕ)
45	ТОВ "УКРЕЛКОМ"
47	ТОВ НАУКОВО-ВИРОБНИЧА ФІРМА "АДВІСМАШ"
53	ТОВ "ТПА ЕЛЕКТРОН-СЕРВІС"
Кластер 3	
3	ПАТ "КАМ'ЯНЕЦЬ-ПОДІЛЬСЬКАВТОАГРЕГАТ"
4	ПАТ "ШЕПЕТІВСЬКИЙ ЗАВОД КУЛЬТИВАТОРІВ"
10	ПАТ "СТАРОКОСТЯНІНСЬКИЙ ЗАВОД КОВАЛЬСЬКО-ПРЕСОВОГО УСТАТКУВАННЯ"
11	ПМП "МІКРОЛОГ"
12	ТОВ НАУКОВО-ВИРОБНИЧА ОРГАНІЗАЦІЯ "КАММЕД"
13	ПМП "КРИСТАЛ"
14	ТОВ "СВІТЯЗЬ"
15	ПрАТ "ІНФОРМАЦІЙНО-МАРКЕТИНГОВА СЛУЖБА"
19	ПАТ "НОМІНАЛ"
20	ШЕПЕТІВСЬКЕ ПАТ "ПУЛЬСАР"
21	ПрАТ "НИВА"
22	КОМЕРЦІЙНЕ ТОВ "РИНГ"
26	ТОВ НАУКОВО-ВИРОБНИЧА ФІРМА "ТИТАН-Т"
27	ПРИВАТНА ВИРОБНИЧО-КОМЕРЦІЙНА ФІРМА "БДЖІЛКА"
28	ПАТ ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ ЗАВОД "ТЕРМОПЛАСТАВТОМАТ"
29	ПП "НІГА-СТАР"
30	ПАТ КАМ'ЯНЕЦЬ-ПОДІЛЬСЬКИЙ ЗАВОД "ЕЛЕКТРОН"

Кінець таблиці В. 3

1	2
33	ТОВ "МЕРЕЖЕВІ ТЕХНОЛОГІЇ"
34	ПрАТ "ЮЕНШКОМ" (УКРАЇНСЬКО-ІТАЛІЙСЬКЕ)
35	ПП "МЕДТЕХПРИЛАД"
39	ПМП "ЮРКОН"
41	ПП "МІКРОЛУЧ"
42	ПП "ТЕХМАШ"
43	ГОРОДОЦЬКЕ ТОВ "ГОВЕР"
44	ТОВ "АВТОБАН"
46	ТОВ "ДУНАСВЕЦЬКИЙ АРМАТУРНИЙ ЗАВОД"
48	ТОВ ВИРОБНИЧИЙ КОМПЛЕКС "ЯМПІЛЬСЬКИЙ РЕСОРНИЙ ЗАВОД"
49	ТОВ "НПП СПЕЦТЕХОБЛАДНАННЯ"
50	ТОВ "ТЕХНО-ВЕРЕСТ"
51	ПрАТ "КРАСИЛІВАГРОМАШ"
52	ТОВ ВИРОБНИЧО-КОМЕРЦІЙНА ФІРМА "ПОДІЛЛЯ-Н"
54	ТОВ "КАМ'ЯНЕЦЬКІ ТРАНСФОРМАТОРНІ ПІДСТАНЦІЇ"
55	ТОВ "ПРИЛАДОБУДІВНИЙ ЗАВОД"
56	ТОВ "АДВІС-КОМПРЕСОР"
57	ТОВ "Р.І.Н.О"
58	ТОВ "ЄВРОПА-ЕКСПОРТ ПЛЮС"
59	ТОВ "ЗАВОД "КРАСИЛІВМАШ"

Таблиця В. 4

Результати кластерного аналізу виробничих машинобудівних підприємств Хмельницької області за 2010 рік

№	Підприємство
1	2
Кластер 1	
1	ПАТ "УКРЕЛЕКТРОАПАРАТ"
23	ВОЛОЧИСЬКИЙ МАШИНОБУДІВНИЙ ЗАВОД - СТРУКТУРНИЙ ПІДРОЗДІЛ ЗАПОРІЗЬКОГО ПАТ "МОТОР СІЧ"
31	ДП "НОВАТОР"
38	ТОВ "КАБЕЛЬНИЙ ЗАВОД"
Кластер 2	
2	ТДВ КАМ'ЯНЕЦЬ-ПОДІЛЬСЬКИЙ ЕЛЕКТРОМЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД
3	ПАТ "КАМ'ЯНЕЦЬ-ПОДІЛЬСЬКАВТОАГРЕГАТ"
4	ПАТ "ШЕПЕТІВСЬКИЙ ЗАВОД КУЛЬТИВАТОРІВ"
5	ПАТ "КАМ'ЯНЕЦЬ-ПОДІЛЬСЬКІСІЛЬМАШ"
7	ПАТ "ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД"
10	ПАТ "СТАРОКОСЯНТИНІВСЬКИЙ ЗАВОД КОВАЛЬСЬКО-ПРЕСОВОГО УСТАТКУВАННЯ"
11	ПМП "МІКРОЛОГ"
12	ТОВ НАУКОВО-ВИРОБНИЧА ОРГАНІЗАЦІЯ "КАММЕД"
13	ПМП "КРИСТАЛ"
26	ТОВ НАУКОВО-ВИРОБНИЧА ФІРМА "ТИТАН-Т"
27	ПРИВАТНА ВИРОБНИЧО-КОМЕРЦІЙНА ФІРМА "БДЖЛКА"
28	ПАТ ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ ЗАВОД "ТЕРМОПЛАСТАВТОМАТ"
29	ПП "НІГА-СТАР"
30	ПАТ КАМ'ЯНЕЦЬ-ПОДІЛЬСЬКИЙ ЗАВОД "ЕЛЕКТРОН"

Кінець таблиці В. 3

1	2
32	ТОВ "ПРЕТГЛЬ-КАБЕЛЬ УКРАЇНА"
33	ТОВ "МЕРЕЖЕВІ ТЕХНОЛОГІЇ"
34	ПрАТ "ЮЕНПКОМ" (УКРАЇНСЬКО-ІТАЛІЙСЬКЕ)
35	ПП "МЕДТЕХПРИЛАД"
36	ПП "СТРУМ"
39	ПМП "ЮРКОН"
40	ТОВ "САНТЕ" (УКРАЇНСЬКО-ПОЛЬСЬКЕ)
41	ПП "МІКРОЛУЧ"
42	ПП "ТЕХМАШ"
43	ГОРОДОЦЬКЕ ТОВ "ГОВЕР"
44	ТОВ "АВТОБАН"
45	ТОВ "УКРЕЛКОМ"
46	ТОВ "ДУНАСВЕЦЬКИЙ АРМАТУРНИЙ ЗАВОД"
47	ТОВ НАУКОВО-ВИРОБНИЧА ФІРМА "АДВІСМАШ"
48	ТОВ ВИРОБНИЧИЙ КОМПЛЕКС "ЯМПІЛЬСЬКИЙ РЕСОРНИЙ ЗАВОД"
49	ТОВ "НПП СПЕЦТЕХОБЛАДНАННЯ"
50	ТОВ "ТЕХНО-ВЕРЕСТ"
51	ПрАТ "КРАСИЛІВАГРОМАШ"
52	ТОВ ВИРОБНИЧО-КОМЕРЦІЙНА ФІРМА "ПОДІЛЛЯ-Н"
53	ТОВ "ТПА ЕЛЕКТРОН-СЕРВІС"
54	ТОВ "КАМ'ЯНЕЦЬКІ ТРАНСФОРМАТОРНІ ПІДСТАНЦІЇ"
55	ТОВ "ПРИЛАДОБУДІВНИЙ ЗАВОД"
56	ТОВ "АДВІС-КОМПРЕСОР"
57	ПАТ "ТЕМП"
58	ТОВ "ЄВРОПА-ЕКСПОРТ ПЛЮС"
59	ТОВ "ЗАВОД "КРАСИЛІВМАШ"
Кластер 3	
6	ПАТ "СЛАВУТСЬКИЙ РЕМОНТНО-МЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД"
8	ПАТ ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ ЗАВОД "СТРОММАШИНА"
9	ПАТ ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ ЗАВОД КОВАЛЬСЬКО-ПРЕСОВОГО УСТАТКУВАННЯ "ПРИГМА-ПРЕС"
17	ДП "КРАСИЛІВСЬКИЙ АГРЕГАТНИЙ ЗАВОД"
18	ТОВ "Р.І.Н.О"
25	ПП "ПАКТ"
37	ПАТ "КРАСИЛІВСЬКИЙ МАШИНОБУДІВНИЙ ЗАВОД"

Додаток Г

Таблиця Г.1

АНКЕТА

оцінювання відповідності рівня інноваційного потенціалу підприємства завданням реалізації стратегії виробничої диверсифікації

Завдання: оцініть рівень прояву на Вашому підприємстві складових інноваційного потенціалу, ставлячи знак «+» навпроти питання у тій графі справа, яка відповідає Вашій думці	Лінгвістичне визначення інтервалу прояву ознаки: ознака проявляється:				
	дуже слабо	слабо	задовільно	помірно	сильно
	Відповідна оцінка стану прояви ознаки у балах				
	1	2	3	4	5
Блок 1. Спрямованість стратегічних цілей на розвиток ринкових можливостей підприємства					
1. Наскільки чітко у переліку стратегічних цілей підприємства проявляються ті, що акцентують на розширенні його ринкових можливостей ?					
2. Якою мірою відображається у системі стратегічних цілей увага менеджменту до розвитку інтелектуальних ресурсів підприємства?					
3. Наскільки чітко поінформовані працівники підприємства про необхідність постійного пошуку способів розвитку його конкурентних переваг?					
Блок 2. Рівень гнучкості системи управління					
4. Якою мірою менеджери підприємства, приймаючи рішення, можуть не дотримуватися формалізованих організаційною структурою координаційних механізмів?					
5. Якою оцінкою можна охарактеризувати ефективність здійснюваних на підприємстві організаційних змін?					
6. Наскільки менеджери підприємства у своїх рішеннях підтримують ініціативу підлеглих?					
7. Якою мірою використовується на підприємстві така організаційна форма інноваційної діяльності як внутрішнє підприємництво?					
Блок 3. Рівень гнучкості виробничої системи					
8. Якою оцінкою можна охарактеризувати здатність наявної на підприємстві технології до виробничої диверсифікації?					
9. Наскільки швидко менеджмент підприємства здатен акумулювати кошти для переоснащення виробничої системи?					
Блок 4. Рівень професійної компетентності і вмотивованості персоналу					
10. Яку оцінку можна дати інженерно-технічним працівникам підприємства як розробникам інновацій? (чи є власні ноу-хау, винаходи, патенти)					
11. Наскільки адекватною є прийнята на підприємстві система винагороди за інноваційні розробки?					
12. Якою мірою фінансуються підприємством програми професійного розвитку персоналу?					
13. Наскільки менеджмент підприємства заохочує професійне зростання працівників функціональних служб з власної ініціативи?					

Таблиця Г.2

Оцінка респондентами відповідності рівня інноваційного потенціалу підприємства завданням реалізації стратегії виробничої диверсифікації. Об'єкт дослідження - ПАТ «Укрелектроапарат»

Характеристики	Оцінка респондентами характеристик інноваційного потенціалу в балах (1 – майже не проявляється; 5 – проявляється чітко)														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Блок 1. Спрямованість стратегічних цілей на розвиток ринкових можливостей підприємства															
1. Наскільки чітко у переліку стратегічних цілей підприємства проявляються ті, що акцентують на розширенні його ринкових можливостей?	5	5	4	4	5	4	4	5	3	4	4	3	4	4	5
2. Якою мірою відображається у системі стратегічних цілей увага менеджменту до розвитку інтелектуальних ресурсів підприємства?	5	3	4	4	2	4	4	4	4	2	4	3	5	4	4
3. Наскільки чітко поінформовані працівники підприємства про необхідність постійного пошуку способів розвитку його конкурентних переваг?	3	4	3	3	4	3	4	3	4	5	3	4	5	4	4
Блок 2. Рівень гнучкості системи управління															
4. Якою мірою менеджери підприємства, приймаючи рішення, можуть не дотримуватися формалізованих організаційною структурою координаційних механізмів?	3	2	3	2	4	3	4	2	2	4	2	2	2	3	3
5. Якою оцінкою можна охарактеризувати ефективність здійснених на підприємстві організаційних змін?	5	4	4	3	4	3	4	3	5	4	3	3	4	4	5
6. Наскільки менеджери підприємства у своїх рішеннях підтримують ініціативу підлеглих?	2	3	4	4	3	5	4	3	4	2	5	4	2	4	3
7. Якою мірою використовується на підприємстві така організаційна форма інноваційної діяльності як внутрішнє підприємництво?	2	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1
Блок 3. Рівень гнучкості виробничої системи															
8. Якою оцінкою можна охарактеризувати здатність наявної на підприємстві технології до виробничої диверсифікації?	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	4
9. Наскільки швидко менеджмент підприємства здатен акумулювати кошти для переоснащення виробничої системи?	4	3	5	3	4	4	3	4	3	4	3	3	4	3	5
Блок 4. Рівень професійної компетентності і вмотивованості персоналу															
10. Яку оцінку можна дати інженерно-технічним працівникам підприємства як розробникам інновацій? (чи є власні ноу-хау, винаходи, патенти)	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	5	4
11. Наскільки адекватною є прийнята на підприємстві система винагороди за інноваційні розробки?	3	4	3	4	4	5	4	3	3	5	3	3	4	5	4
12. Якою мірою фінансуються підприємством програми професійного розвитку персоналу?	4	3	4	3	4	5	4	4	5	3	3	4	3	4	4
13. Наскільки менеджмент підприємства заохочує професійне зростання працівників функціональних служб з власної ініціативи?	3	2	4	3	4	4	3	4	3	3	4	5	4	2	4

Обробка результатів анкетування для оцінювання характеристик інноваційного потенціалу ПАТ
«Укрелектроапарат»

Лінгвістичний опис характеристик інноваційного потенціалу підприємства, оцінених за п'ятибальною шкалою	Кількість анкет з відповідями, оціненими за п'ятибальною шкалою, відповідно за балами					Середній бал відповіді
	1	2	3	4	5	
Блок 1. Спрямованість стратегічних цілей на розвиток ринкових можливостей підприємства						
1. Наскільки чітко у переліку стратегічних цілей підприємства проявляються ті, що акцентують на розширенні його ринкових можливостей?	0	0	2	8	5	4,20
2. Якою мірою відображається у системі стратегічних цілей увага менеджменту до розвитку інтелектуальних ресурсів підприємства?	0	2	2	9	2	3,73
3. Наскільки чітко поінформовані працівники підприємства про необхідність постійного пошуку способів розвитку його конкурентних переваг?	0	0	6	7	2	3,73
Блок 2. Рівень гнучкості системи управління						
4. Якою мірою менеджери підприємства, приймаючи рішення, можуть не дотримуватися формалізованих організаційною структурою координаційних механізмів?	0	7	5	3	0	2,73
5. Якою оцінкою можна охарактеризувати ефективність здійснюваних на підприємстві організаційних змін?	0	0	5	7	3	3,87
6. Наскільки менеджери підприємства у своїх рішеннях підтримують ініціативу підлеглих?	0	3	4	6	2	3,47
7. Якою мірою використовується на підприємстві така організаційна форма інноваційної діяльності як внутрішнє підприємництво?	11	4	0	0	0	1,27
Блок 3. Рівень гнучкості виробничої системи						
8. Якою оцінкою можна охарактеризувати здатність наявної на підприємстві технології до виробничої диверсифікації?	0	0	10	5	0	3,33
9. Наскільки швидко менеджмент підприємства здатен акумулювати кошти для переоснащення виробничої системи?	0	0	7	6	2	3,67
Блок 4. Рівень професійної компетентності і вмотивованості персоналу						
10. Яку оцінку можна дати інженерно-технічним працівникам підприємства як розробникам інновацій? (чи є власні ноу-хау, винаходи, патенти)	0	0	0	9	6	4,40
11. Наскільки адекватною є прийнята на підприємстві система винагороди за інноваційні розробки?	0	0	6	6	3	3,80
12. Якою мірою фінансуються підприємством програми професійного розвитку персоналу?	0	0	5	8	2	3,80
13. Наскільки менеджмент підприємства заохочує професійне зростання працівників функціональних служб з власної ініціативи?	0	2	5	7	1	3,47
Загальна сума балів						45,47

Таблиця Г.4

Таблиця рангів, присвоєних експертами характеристикам інноваційного потенціалу підприємства, наявність яких дає змогу реалізувати стратегію диверсифікації

Назва показника	Номер експерта															Середнє значення
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
Спрямованість стратегічних цілей на розвиток ринкових можливостей підприємства	3	3	3	3	3	2	2	3	4	3	2	2	3	1	2	2,60
Рівень гнучкості системи управління	4	4	2	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3,67
Рівень гнучкості виробничої системи	1	1	1	2	1	1	3	1	1	1	1	1	2	3	1	1,40
Рівень професійної компетентності і вмотивованості персоналу	2	2	4	1	2	4	1	2	2	2	3	3	1	2	4	2,33

Таблиця Г.5

Оцінка узгодженості думок експертів щодо вагомості окремих характеристик інноваційного потенціалу підприємства, наявність яких дає змогу реалізувати стратегію диверсифікації

Характеристики інноваційного потенціалу підприємства	Сума рангів	Відхилення від середнього	Квадрат відхилень
Спрямованість стратегічних цілей на розвиток ринкових можливостей підприємства	39,00	1,50	2,25
Рівень гнучкості системи управління	55,00	17,50	306,25
Рівень гнучкості виробничої системи	21,00	-16,50	272,25
Рівень професійної компетентності і вмотивованості персоналу	35,00	-2,50	6,25
<i>Середній ранг</i>	37,5		
<i>Сума квадратів відхилень</i>			587
Коефіцієнт конкордації			0,522

Додаток Д

Таблиця Д. 1

Обсяги реалізованої продукції за видами діяльності ДП
«Новатор» (тис.грн)

		2006	2007	2008	2009	2010
Всього по підприємству у тому числі за видами економічної діяльності		86345	106521	121405	128465	154002
1	Загальномеханічні послуги	3641,5	4066,8	3534,1	2401,2	3825,4
2	Апаратура електрична низьковольтна				2,4	6,3
3	Вимикачі автоматичні низьковольтні	3,5	3,7	4,2	4,8	10,3
4	Прилади електричні звукові	2956,7	3498,2	3952,1	4804,7	5206,2
5	Вузли та деталі до електроустаткування	2534,3	10502,3	10816,7	5348,9	6563,9
6	Апаратура раді- і телевізійна передавальна з приймальними пристроями	31,6	49,8	52,4	-	-
7	Вузли та приладдя до апаратури	131,1	28,5	394,8	68,6	390,7
8	Приймачі телевізійні	15641,9	16744,1	21870,9	26145,3	34966
9	Литотриптери ультразвукові; апаратура для нервової стимуляції	7324,9	7693,2	8202,7	8589,6	8942,6
10	Апаратура для механотерапії та для лікування порушень дихання	350,4	310,6	291,9	179	153
11	Промислові послуги (окремі операції) з виробництва медичного устаткування	13,1	35,8	19,2	65,5	117,6
12	Газоміри	18456	20365	22504	25352	29532
13	Лічильники для рідин	16698	21069	24301	26941	31932
14	Лічильники електроенергії	18562	22154	25461	28562	32356

Таблиця Д. 2

**Обсяги реалізованої продукції за видами діяльності
ДП «Красилівський агрегатний завод» (тис. грн)**

		2006	2007	2008	2009	2010
Всього по підприємству у тому числі за видами економічної діяльності		41059	40778	56541	76220	62037,0
1	Виробництво радіаторів та котлів центрального опалення	-	-	-	-	25528,4
2	Виробництво парових котлів	-	-	-	-	5532,5
3	Виробництво електричних побутових приладів	-	-	-	-	3090,5
4	Виробництво неелектричних побутових приладів	-	-	-	-	83,0
5	Будування та ремонт спортивно-прогулянкових суден	-	-	-	-	85,5
6	Виробництво літальних апаратів, включаючи космічні	-	-	-	-	24314,4
7	Виробництво інших меблів	-	-	-	-	3402,7
8	Виробництво печей та пічних пальників	-	40778	56541	76220	-
9	Виробництво машин	40914	-	-	-	-
10	Роздрібна діяльність	63	-	-	-	-
11	Громадське харчування	82	-	-	-	-

Таблиця Д.3

**Обсяги реалізованої продукції за видами діяльності ПАТ
«Укрелектроапарат» (тис. грн)**

	2006	2007	2008	2009	2010
1	2	3	4	5	6
Всього по підприємству у тому числі за видами економічної діяльності	236937,6	329429,1	396006,8	178819,6	239518
Виробництво електродвигунів, генераторів і трансформаторів	183575,6	262713,6	294712,0	137234,6	176296,7

Закінчення табл.Д.3

1	2	3	4	5	6
Виробництво електророзподільної та контрольної апаратури	52427,5	66120,7	99813,8	40932,4	62144,4
Загальні механічні операції			-	245,8	350,6
Виробництво машин та устаткування спеціального призначення	565,6	81,3	901,3	35,9	-
Виробництво електричних побутових приладів	-	-	-	116,7	386,2
Оброблення та нанесення покриттів на метали	41,6	99,8	88,2	-	-
Діяльність ідалень	327,3	413,7	491,5	254,2	340,1

Таблиця Д.4

Обсяги реалізованої продукції за видами діяльності ТОВ Науково-виробниче об'єднання «Укртермоконт» (тис. грн.)

	2006	2007	2008	2009	2010
Всього по підприємству у тому числі за видами економічної діяльності	1356	1867	2436	2245	2500
1 Виробництво контрольно-вимірювальних приладів для промисловості	389	529	639	651	670
2 Виробництво контрольно-вимірювальної апаратури	395	476	546	513	528
3 Виробництво кранів і клапанів	387	532	642	675	705
4 Виробництво машин для інших галузей промисловості	-	-	229	283	397
5 Посередництво в торгівлі різними товарами	185	330	380	123	200

Таблиця Д.5

Обсяги реалізованої продукції за видами діяльності ТОВ «Претгль-кабель Україна» (тис. грн.)

	2006	2007	2008	2009	2010
Всього по підприємству у тому числі за видами економічної діяльності	12716,8	20703,1	30806	39970	40858
1 Комплекти проводів для свічок запалювання для двигунів та інші комплекти для автомобілів	12716,8	20703,1	30806	39970	40858

Таблиця Д.6

**Рентабельність виробництва окремих видів продукції ДП
«Новатор», %**

Види продукції		2006	2007	2008	2009	2010
1	Апаратура електрична низьковольтна	-	-	-	21	32
2	Вимикачі автоматичні низьковольтні	17	19	23	25	29
3	Прилади електричні звукові	19	23	27	26	28
4	Вузли та деталі до електроустаткування	13	15	17	20	22
5	Апаратура раді- і телевізійна передавальна з приймальними пристроями	9	5	5	-	-
6	Вузли та приладдя до апаратури	16	14	17	17	19
7	Приймачі телевізійні	15	17	15	16	17
8	Литотриптери ультразвукові; апаратура для нервової стимуляції	23	25	25	27	28
9	Апаратура для механотерапії та для лікування порушень дихання	28	30	32	32	35
10	Газоміри	32	34	32	35	35
11	Лічильники для рідин	26	25	27	29	28
12	Лічильники електроенергії	23	25	24	27	28

Таблиця Д.7

**Рентабельність виробництва окремих видів продукції ТОВ
Науково-виробниче об'єднання «Укртермоконт», %**

Види продукції		2006	2007	2008	2009	2010
Виробництво контрольно-вимірювальних приладів		25	25	28	32	32
Виробництво контрольно-вимірювальної апаратури		23	24	30	31	30
Виробництво кранів і клапанів		17	20	21	24	27
Виробництво машин для інших галузей промисловості		-	-	26	32	33

Таблиця Д.8

**Рентабельність виробництва окремих видів продукції
ДП «Красилівський агрегатний завод», %**

Види продукції	2006	2007	2008	2009	2010
Виробництво радіаторів та котлів центрального опалення	-	-	-	-	23
Виробництво парових котлів	-	-	-	-	27
Виробництво електричних побутових приладів	-	-	-	-	32
Виробництво неелектричних побутових приладів	-	-	-	-	28
Будування та ремонт спортивно-прогулянкових суден	-	-	-	-	24
Виробництво літальних апаратів, включаючи космічні	-	-	-	-	34
Виробництво інших меблів	-	-	-	-	25
Виробництво печей та пічних пальників	-	15	14	11	-
Виробництво машин	8	-	-	-	-

Таблиця Д.9

**Рентабельність виробництва окремих видів продукції ПАТ
«Укрелектроапарат», %**

Види продукції	2006	2007	2008	2009	2010
Виробництво електродвигунів, генераторів і трансформаторів	31	33	35	34	36
Виробництво електророзподільної та контрольної апаратури	27	28	24	25	29
Виробництво машин та устаткування спеціального призначення	12	14	11	8	-
Виробництво електричних побутових приладів	-	-	-	24	28
Оброблення та нанесення покриттів на метали	11	8	7	-	-

Матриця SWOT – аналізу ДП «Новатор»

<i>Внутрішній потенціал підприємства</i>	<i>Зовнішнє середовище підприємства</i>	
	Можливості 1. Зростання попиту на електронно-технічну продукцію. 2. Можливості підвищення рівня інформаційної обізнаності щодо технологій та програмного забезпечення в даній сфері	Загрози 1. Високий інвестиційний ризик. 2. Зростання соціально-політичної нестабільності. 3. Зростання тиску конкурентів. 4. Зміни в потребах споживачів.
Сильні сторони	<i>Поле С і М</i>	
1. Високий рівень нових технологій	1.1. Високий рівень нових технологій підприємства дає змогу опанувати виробництво нових видів продукції	1.3. Високий рівень застосовуваних технологій забезпечує конкурентоспроможність продукції і дає змогу диверсифікувати виробництво
2. Висока кваліфікація персоналу і готовність його до інновацій	2.1. Висока кваліфікація персоналу і готовність його до інновацій дає змогу розробляти нові види продукції	2.4. Висока кваліфікація персоналу і готовність його до інновацій дає змогу розвивати продуктові ряди і оновлювати асортимент
Слабкі сторони	<i>Поле С л М</i>	
1. Відсутність диференціації виробів відповідно до потреб споживачів	1.2. Підвищення рівня інформаційної обізнаності споживачів може розширити ринки збуту продукції підприємства	1.3. Відсутність диференціації виробів відповідно до потреб споживачів може ослабити ринкові позиції підприємства
2. Низький стратегічний рівень планів діяльності	2.2. Поява сучасних плідотворних технологій дозволяє розширити межі стратегічного планування.	2.3. Низький стратегічний рівень планів не дає змоги прогнозувати напрямки інноваційних змін. 2.4. Низький стратегічний рівень планів заважає передбачати зміни у перевагах споживачів
3. Недостатня увага маркетинговим дослідженням	3.2. Поява інформаційних технологій дозволяє збільшити обґрунтованість маркетингових планів	3.3. Недостатня увага маркетинговим дослідженням загрожує втраті можливостей своєчасно виявляти і прогнозувати зміни у перевагах споживачів.
4. Недосконала система мотивації до нововведень		4.4. Недосконала система мотивації стримує інноваційну активність щодо розвитку продукту

Додаток Ж

Таблиця Ж.1

АНКЕТА
оцінювання значущості функціональних підсистем
управління підприємством

Шановний респонденте! Розподіліть, будь ласка, між вказаними нижче функціональними підсистемами управління їх внесок у загальний результат реалізації стратегії диверсифікації (загальна сума виставлених оцінок дорівнює 1)	
Стратегічний менеджмент	
Фінансовий менеджмент	
Маркетинг-менеджмент	
Виробничий менеджмент	
Логістика	
Інноваційний менеджмент сфера створення інновацій	
Інноваційний менеджмент сфера реалізації інновацій	
Менеджмент персоналу	

Таблиця Ж.2

АНКЕТА
оцінювання вагомості критеріїв в межах кожної із
функціональних підсистем управління

Шановний респонденте. Визначте, будь ласка, вагомість зазначених нижче критеріїв в межах кожної із функціональних підсистем управління підприємством в оцінюванні ефективності реалізації стратегії диверсифікації. Оцінка здійснюється за відсотковою шкалою від 0 % до 100 %. В межах підсистеми сумарна вагомість критеріїв має складати 100 %	
Стратегічний менеджмент	
1. Темпи зростання загальної капіталовіддачі	
2. Темпи зростання виручки від реалізації продукції	
3. Темпи зростання прибутку від основної діяльності	
4. Частка ринку	
Фінансовий менеджмент	
1. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	
2. Чиста рентабельність капіталу, вкладеного у проєкт диверсифікації	
3. Рентабельність активів	
Маркетинг-менеджмент	
1. Зростання обсягу продажу нової продукції	
2. Зростання загального обсягу продажу продукції в порівнянних цінах	
3. Ефективність marketing-mix	
4. Освоєння нових ринків збуту	
Виробничий менеджмент	
1. Відповідність стандартам ISO 9001	
2. Дотримання графіків виконання робіт	

3. Відсутність відхилень від плану технічної підготовки виробництва	
4. Оптимальне використання виробничих потужностей	
Логістика	
1. Оптимізація схем постачання і збуту	
2. Оптимізація рівня запасів	
3. Забезпечення високого рівня обслуговування клієнтів	
Інноваційний менеджмент	
Розробка інноваційного проекту для реалізації конкурентної стратегії диверсифікації	
1. Прогнозний рівень прибутковості продукції за проектом диверсифікації	
2. Термін виходу на проектну потужність	
3. Обсяг попиту на продукцію за інноваційним проектом	
Створення інновацій для підвищення конкурентоспроможності продукції у існуючих зонах господарювання	
1. Ефективність рекомендованих до упровадження пропозицій з розвитку та удосконалення функціональних характеристик продукції, що випускається	
2. Ефективність рекомендованих до упровадження пропозицій з удосконалення існуючих бізнес-процесів	
3. Підтримання характеристик конкурентоспроможності продукції	
Менеджмент персоналу	
1. Відсоток працівників, що набули нових знань через систему підвищення кваліфікації	
2. Кількість працівників, що беруть участь у роботі проектних команд	
3. Зростання рівня середньої зарплати персоналу	
4. Плинність кадрів	
5. Ефективність витрат на навчання персоналу	

Таблиця Ж.2

Оцінка респондентами значущості функціональних підсистем управління підприємством

Функціональні підсистеми	Оцінка респондентами значущості критеріїв у розрізі функціональних підсистем управління																
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	Середнє значення відповіді
Стратегічний менеджмент	0,13	0,11	0,1	0,1	0,12	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,10
Фінансовий менеджмент	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,13	0,1	0,1	0,12	0,1	0,1	0,1	0,11	0,1	0,1	0,10
Маркетинг-менеджмент	0,1	0,16	0,1	0,15	0,12	0,17	0,15	0,16	0,17	0,15	0,14	0,15	0,15	0,15	0,16	0,16	0,15
Виробничий менеджмент	0,12	0,1	0,1	0,1	0,1	0,11	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,11	0,1	0,1	0,1	0,1	0,10
Логістика	0,1	0,1	0,11	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,11	0,11	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,10
Інноваційний менеджмент сфера створення інновацій	0,15	0,15	0,18	0,15	0,15	0,15	0,15	0,14	0,15	0,14	0,15	0,16	0,15	0,15	0,15	0,16	0,15
Інноваційний менеджмент сфера реалізації інновацій	0,15	0,15	0,2	0,15	0,15	0,13	0,15	0,15	0,12	0,12	0,15	0,13	0,16	0,14	0,13	0,14	0,15
Менеджмент персоналу	0,15	0,13	0,11	0,15	0,16	0,14	0,12	0,15	0,16	0,16	0,15	0,15	0,14	0,15	0,16	0,14	0,15

Таблиця Ж.4

Оцінка респондентами значущості критеріїв у розрізі функціональних підсистем управління, %

Критерії	Оцінка респондентами значущості критеріїв у розрізі функціональних підсистем управління																
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	Усереднена відповідь
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Стратегічний менеджмент																	
1. Темпи зростання загальної капіталовіддачі	25	15	20	25	20	25	20	20	20	15	20	20	20	15	25	15	20
2. Темпи зростання виручки від реалізації продукції	15	25	25	20	25	25	20	20	20	20	15	20	20	20	15	15	20
3. Темпи зростання прибутку від основної діяльності	35	35	30	30	25	25	30	35	30	30	25	30	30	30	25	35	30
4. Частка ринку	25	25	25	25	30	25	30	25	30	35	40	30	30	35	35	35	30
Фінансовий менеджмент																	
1. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	35	30	25	30	30	25	30	30	30	30	30	30	35	30	30	30	30
2. Чиста рентабельність капіталу, вкладеного у проект диверсифікації	35	40	45	40	35	50	40	35	45	40	40	45	35	50	35	30	40
3. Рентабельність активів	30	30	30	30	35	25	30	35	25	30	30	25	30	20	35	40	30
Маркетинг-менеджмент																	
1. Зростання обсягу продажу нової продукції	35	35	40	40	35	35	30	40	35	30	30	35	35	35	40	30	35
2. Зростання загального обсягу продажу продукції в порівнянних цінах	30	30	20	25	25	20	35	25	20	25	30	20	25	25	20	25	25
3. Ефективність marketing-mix	20	20	20	25	30	25	25	20	30	25	25	30	25	25	25	30	25
4. Освоєння нових ринків збуту	15	15	20	10	10	20	10	15	15	20	15	15	15	15	15	15	15
Виробничий менеджмент																	
1. Відповідність стандартам ISO 9001	30	35	40	35	30	40	35	35	35	30	40	30	35	35	40	35	35
2. Дотримання графіків виконання робіт	25	20	20	20	20	25	20	15	20	20	20	20	20	15	15	25	20
3. Відсутність відхилень від плану технічної підготовки виробництва	20	25	20	20	20	20	20	20	15	20	20	25	20	15	20	20	20

Продовження таблиці Ж.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
4. Оптиміальне використання виробничих потужностей	25	20	20	25	30	15	25	30	30	30	20	25	25	35	25	20	25
Логістика																	
1. Оптимізація схем постачання і збуту	50	45	45	50	50	50	55	45	50	50	45	55	50	55	50	55	50
2. Оптимізація рівня запасів	20	25	20	20	15	20	10	25	20	20	25	20	20	20	20	20	20
3. Забезпечення високого рівня обслуговування клієнтів	30	30	35	30	35	30	35	30	30	30	30	25	30	25	30	25	30
Інноваційний менеджмент																	
Розробка інноваційного проекту для реалізації конкурентної стратегії диверсифікації																	
1. Прогнозний рівень прибутковості продукції за проектом диверсифікації	45	55	45	50	50	55	45	50	50	50	55	50	45	50	50	55	50
2. Термін виходу на проектну потужність	25	10	20	20	20	15	20	25	20	25	20	20	20	20	20	20	20
3. Обсяг попиту на продукцію за інноваційним проектом	30	35	35	30	30	30	35	25	30	25	25	30	35	30	30	25	30
Створення інновацій для підвищення конкурентоспроможності продукції у існуючих зонах господарювання																	
1. Ефективність рекомендованих до упровадження пропозицій з удосконалення функціональних характеристик продукції, що випускається	30	35	30	35	30	30	25	25	35	30	30	25	30	30	30	30	30
2. Ефективність рекомендованих до упровадження пропозицій з удосконалення бізнес-процесів	20	20	25	15	20	15	20	20	20	20	20	20	20	20	20	25	20
3. Підтримання характеристик конкурентоспроможності продукції	50	45	45	50	50	55	55	55	45	50	50	55	50	50	50	45	50
Менеджмент персоналу																	
1. Відсоток працівників, що набули нових знань через систему підвищення кваліфікації	2	1	2	1	2	1	1	1	2	2	2	2	1	1	2	1	1,5
2. Кількість працівників, що беруть участь у роботі проектних команд	4	3	2	5	2	2	4	2	3	3	2	2	5	3	2	4	3
3. Зростання рівня середньої ЗП персоналу	1	2	2	1	2	3	2	2	2	3	4	2	3	1	1	1	2
4. Плинність кадрів	2	1	2	1	3	2	2	1	1	0	1	2	0	2	3	1	1,5
5. Ефективність витрат на навчання персоналу	1	3	2	2	1	2	1	4	2	2	1	2	1	3	2	3	2

Таблиця Ж.5

Визначення узгодженості думок експертів, щодо значущості функціональних підсистем управління підприємством

Функціональні підсистеми	Середнє значення відповідей	Дисперсія	Середнє квадратичне відхилення	Коефіцієнт варіації
Стратегічний менеджмент	0,10	7,83333	0,008851	0,085307
Фінансовий менеджмент	0,10	7,83333	0,008851	0,085307
Маркетинг-менеджмент	0,15	0,00058	0,024083	0,164671
Виробничий менеджмент	0,10	0,00023833	0,015438	0,150615
Логістика	0,10	0,00001625	0,004031	0,039569
Інноваційний менеджмент: сфера створення інновацій	0,15	0,00024292	0,015586	0,102622
Інноваційний менеджмент: сфера реалізації інновацій	0,15	0,00037167	0,019279	0,132956
Менеджмент персоналу	0,15	0,00021333	0,014606	0,100731

Таблиця Ж.6

Визначення узгодженості думок експертів, щодо значущості критеріїв у розрізі функціональних підсистем управління

Критерії	Середнє значення відповіді	Дисперсія	Середнє квадратичне відхилення	Коефіцієнт варіації
1	2	3	4	5
1. Темпи зростання загальної капіталовіддачі	20	13,33	3,65	0,182574
2. Темпи зростання виручки від реалізації продукції	20	13,33	3,65	0,182574
3. Темпи зростання прибутку від основної діяльності	30	13,33	3,65	0,121716
4. Частка ринку	30	23,33	4,83	0,161015

Продовження таблиці Ж.6

1	2	3	4	5
1. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	30	6,67	2,58	0,086066
2. Чиста рентабельність капіталу, вкладеного у проект диверсифікації	40	33,33	5,77	0,144338
3. Рентабельність активів	30	23,33	4,83	0,161015
1. Зростання обсягу продажу нової продукції	35	13,33	3,65	0,104328
2. Зростання загального обсягу продажу продукції в порівнянних цінах	25	20,00	4,47	0,178885
3. Ефективність marketing-mix	25	13,33	3,65	0,146059
4. Освоєння нових ринків збуту	15	10,00	3,16	0,210819
1. Відповідність стандартам ISO 9001	35	13,33	3,65	0,104328
2. Дотримання графіків виконання робіт	20	10,00	3,16	0,158114
3. Відсутність відхилень від плану технічної підготовки виробництва	20	6,67	2,58	0,129099
4. Оптимальне використання виробничих потужностей	25	26,67	5,16	0,206559
1. Оптимізація схем постачання і збуту	50	13,33	3,65	0,07303
2. Оптимізація рівня запасів	20	13,33	3,65	0,182574
3. Забезпечення високого рівня обслуговування клієнтів	30	10,00	3,16	0,105409
1. Прогнозний рівень прибутковості продукції за проектом диверсифікації	50	13,33	3,65	0,07303
2. Термін виходу на проектну потужність	20	13,33	3,65	0,182574
3. Обсяг попиту на продукцію за інноваційним проектом	30	13,33	3,65	0,121716
1. Ефективність рекомендованих до упровадження пропозицій з розвитку та удосконалення функціональних характеристик продукції, що випускається	30	10,00	3,16	0,105409
2. Ефективність рекомендованих до упровадження пропозицій з удосконалення існуючих бізнес-процесів	20	6,67	2,58	0,129099

Закінчення таблиці Ж.6

1	2	3	4	5
3. Підтримання характеристик конкурентоспроможності продукції	50	13,33	3,65	0,07303
1. Відсоток працівників, що набули нових знань через систему підвищення кваліфікації	15	13,33	3,65	0,243432
2. Кількість працівників, що беруть участь у роботі проектних команд	30	20,00	4,47	0,149071
3. Зростання рівня середньої зарплати персоналу	20	10,00	3,16	0,158114
4. Плинність кадрів	15	13,33	3,65	0,243432
5. Ефективність витрат на навчання персоналу	20	10,00	3,16	0,158114

**Розрахунки величини індивідуальних винагород працівникам функціональних підсистем управління
ТОВ НВО «Укртермоконт» у 2010 році за пропонованою системою збалансованих показників**

Таблиця 3.1

Вихідні дані для розрахунку

Показники	Попередній рік	Звітний рік	Темп зростання
1. Виручка від реалізації продукції, млн. грн	2245	2500	1,11
2. Чистий прибуток, млн. грн	43	49	1,14
3. Сукупний капітал, млн. грн	2291	2345	1,02
4. Частка прибутку, що спрямовується на преміювання, %	20	20	1

Таблиця 3.2

Розрахункова таблиця

Показники результативності	Встановлені співвідношення критеріїв (нормативна база стимулювання)	Вага критерія за функціональними підсистемами управління	Внесок функціональної підсистеми управління у загальний результат	Фактично досягнутий показник	Розмір премії за досягнення кожного критерія, грн	Сумарна премія у підсистемі за рік, грн
1	2	3	4	5	6	7
Підсистема стратегічного менеджменту						
1. Темпи зростання загальної капіталовіддачі	$T_{ск} > 100\%$	25 %	0,15	25 %	367,5	1470,0
2. Темпи зростання виручки від реалізації продукції	$T_p > T_{ск}$	35 %		35 %	514,5	
3. Темпи зростання прибутку від основної діяльності	$T_n > T_p$	10 %		10 %	147,0	
4. Частка ринку	Не нижча досягнутої у попередньому періоді	30 %		30 %	441,0	

Продовження таблиці 3.2

1	2	3	4	5	6	7
Підсистема фінансового менеджменту						
1. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2-0,3	30 %	0,11	30 %	323,4	1078,0
2. Чиста рентабельність капіталу, вкладеного у проект диверсифікації	Більше внутрішньої норми рентабельності	40 %		40 %	431,2	
3. Рентабельність активів	Не нижче досягнутого рівня	30 %		30 %	324,4	
Підсистема управління маркетингом						
1. Зростання обсягу продажу нової продукції	Згідно плану	35 %	0,13	35 %	514,5	1274,0
2. Зростання загального обсягу продажу продукції в порівнянних цінах	2-3% річних	25 %		25 %	367,5	
3. Ефективність marketing-mix	15-20%	25 %		25 %	367,5	
4. Освоєння нових ринків збуту	Рентабельність продаж не нижче досягнутого рівня	15 %		15 %	161,7	
Підсистема виробничого менеджменту						
1. Відповідність стандартам ISO 9001	100%	30%	0,11	30%	323,4	1078,0
2. Дотримання графіків виконання робіт	Згідно календарного плану	20%		20%	215,6	
3. Відсутність відхилень від плану технічної підготовки виробництва	Згідно календарного плану	15%		15%	161,7	
4. Оптиміальне використання виробничих потужностей	Згідно нормативів завантаження обладнання	15%		15%	161,7	

Продовження таблиці 3.2

1	2	3	4	5	6	7
Підсистема логістики						
1. Оптимізація схем постачання і збуту	Відносне зменшення відповідних витрат порівняно з попереднім періодом	50%	0,11	50%	539,0	1078,0
2. Оптимізація рівня запасів	Відсутність порушень ритмічності виробничих процесів за рахунок відсутності необхідних матеріалів та комплектуючих	20%		20%	215,6	
3. Забезпечення високого рівня обслуговування клієнтів	Відсутність рекламаций з боку клієнтів на порушення умов обслуговування	30%		30%	323,4	
Підсистема інноваційного менеджменту: створення інновацій						
1. Прогнозний рівень прибутковості продукції за проектом диверсифікації	Перевищує середній по продукції підприємства не менше, ніж на 20%	50%	0,14	50%	686,0	1372,0
2. Термін виходу на проектну потужність	Згідно плану	20%		20%	274,4	
3. Обсяг попиту на продукцію за інноваційним проектом	Згідно прогнозів	30%		30%	411,6	

Закінчення таблиці 3.2

1	2	3	4	5	6	7
Підсистема інноваційного менеджменту: реалізація інновацій						
1.Ефективність рекомендованих до упровадження пропозицій з розвитку та удосконалення функціональних характеристик продукції, що випускається	Не нижче 20%	30%	0,13	30%	382,2	1274,0
2. Ефективність рекомендованих до упровадження пропозицій з удосконалення існуючих бізнес-процесів	Не нижче 15%	20%		20%	254,8	
3.Підтримання характеристик конкурентоспроможності продукції	На рівні, що забезпечує прийнятну рентабельність його виробництва	50%		50%	637,0	
Підсистема управління розвитком персоналу						
1. Відсоток працівників, що набули нових знань через систему підвищення кваліфікації	25% щорічно і додатково - згідно плану диверсифікації	15%	0,12	15%	176,4	1176,0
2. Кількість працівників, що беруть участь у роботі проектних команд	15% від складу ПВП	30%		30%	352,8	
3.Зростання рівня середньої зарплати персоналу	Згідно плану, але не нижче середньогалузевого	20%		20%	235,2	
4. Плинність кадрів	Нижче 5%	15%		15%	176,4	
5. Ефективність витрат на навчання персоналу	Не нижче 15%	20%		20%	235,2	

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алимова Т. Диверсификация деятельности малых предприятий / Т. Алимова // Вопросы экономики. – 1997. – № 6. – С. 130-137.
2. Абалкин Л. И. Новый тип экономического мышления / Л. И. Абалкин. – М. : Экономика, 1987. – 183 с.
3. Адимбаев Т. А. Экономический потенциал и эффективность его использования / Т. А. Адимбаев. – Алма-Ата: Наука, 1990. – 369 с.
4. Адлер Ю. П. Планирование эксперимента при поиске оптимальных русловий / Ю. П. Адлер, Е. В. Маркова, Ю. В. Грановский. – М. : Наука, 1976 – 278 с.
5. Азоев Г. Л. Конкурентные преимущества фирмы / Г. Л. Азоев, А. П. Челенков. – М. : ОАО «Типография «НОВОСТИ», 2000. – 256 с.
6. Алехин А. Б. Измерение конкурентоспособности на национальном и микроэкономическом уровнях: методологические аспекты / А. Б. Алехин // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2011. – № 5, Т. 3. – С. 7-12.
7. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф ; [пер. с английского С. Жильцова ; под общ. ред. Ю. Н. Каптуревского]. – СПб. : Издательство «Питер», 1999. – 416 с.
8. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф ; [науч. ред. Л. И. Евенко]. – М. : Экономика. – 1989. – 519 с.
9. Ачкасова О. В. Удосконалення визначення стратегії підприємства в умовах кризи на основі збалансованої системи показників : автореф. дис. к.е.н. / О. В. Ачкасова. – Харків, 2011. – 21 с.
10. Багрова І. В. Складові та фактори конкурентоспроможності / І. В. Багрова, О. Г. Нефедова // Вісник економічної науки України. – 2007. – № 1. – С. 11–16.
11. Бажин И. И. Логистический менеджмент : компакт-учебник / И. И. Бажин. – Харьков: Консум, 2005.– 440 с.
12. Беленов О. Н. Конкурентные преимущества и конкурентоспособность промышленных предприятий / О. Н. Беленов, В. В. Довгих. – Воронеж. – 2004. – 286 с.
13. Бельтюков Е. А. Конкурентные стратегии развития предприятия в условиях трансформационной экономики / Е. А. Бельтюков, Л. А. Некрасова // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2006. – № 4, Т. 1. – С. 88-92.

14. Білошапка В. А. Напрями оцінювання управлінської результативності у міжнародних компаніях / В. А. Білошапка // Ринок цінних паперів України. – 2006. – № 11-12. – С. 9-12.

15. Бланк И. А. Торговый менеджмент / И. А. Бланк. – К. : Украинско-Финский институт менеджмента и бизнеса. – 1997. – 408 с.

16. Боркова Н. В. Оцінювання результатів діяльності менеджерів промислового підприємства : автореф. дис. ... к.е.н. / Н. В. Боркова. – Харків. – 2009. – 20 с.

17. Боровских Н. Конкурентные стратегии: методология формирования и развития / Н. Боровских // Маркетинг. – 2005. – № 2 (81). – С. 37-41.

18. Бриль М. С. Оценка социальных ценностей персонала и их влияние на инновационное развитие предприятия / М. С. Бриль // БИЗНЕС ИНФОРМ. – 2010. – № 11. – С. 114-116.

19. Брызгалов В. В. Мотивы осуществления стратеги диверсификации [Электронный ресурс] / В. В. Брызгалов // Всероссийская научно-техническая конференция «Наука и образование – 2002». – Режим доступа: <http://ite/mstu.edu.ru/www/ntk2002.nfs/all> (дата звернення : 15.07.2011).

20. Ведерніков М. Д. Теоретичні особливості визначення конкурентоспроможності підприємства / М. Д. Ведерніков, А. В. Крисько // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2011. – № 5, Т. 3. – С. 12-14.

21. Верба В. А. Методичні рекомендації з оцінки інноваційного потенціалу підприємства / В. А. Верба // Проблеми науки. – 2003. – № 3. – С. 22-31.

22. Вільямсон О. Е. Економічні інституції капіталізму: Фірми, маркетинг, укладання контрактів / О. Е. Вільямсон. – К. : АртЕк, 2001. – 472 с.

23. Войнаренко М. П. Кластери як полюси зростання конкуренто-спроможності регіонів / М. П. Войнаренко // Економіст. – 2008. – № 10. – С. 27-30.

24. Войнаренко М. П. Конкурентоспроможність підприємств: становлення, розвиток, стан нормативно-законодавчої бази / М. П. Войнаренко, Г. І. Рзаєв // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2005. – № 4, Ч. 2, Т. 2. – С. 10-14.

25. Войчак А. В. Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація / А. В. Войчак, Р. В. Камишніков // Маркетинг в Україні. – 2005. – № 2. – С. 50-53.

26. Воронкова А. Е. Управлінські рішення у забезпеченні конкуренто-спроможності підприємства: організаційний аспект :

монографія / А. Е. Воронкова, Н. Г. Калюжна, В. І. Отенко. – Х. : ВД «ІНЖЕК». – 2008. – 512 с.

27. Воронкова А. Э. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация : монографія / А. Э. Воронкова. – Луганск : Изд-во Восточноукр. нац. ун-та, 2000. – 315 с.

28. Врода М. В. Оценка состояния диверсификации производства на машиностроительных предприятиях региона / М. В. Врода // Актуальні проблеми економіки. – К. – 2006. – № 4. – С. 110-115.

29. Габаліс В. С. Диверсифікація в системі стратегічного планування промислового виробництва / В. С. Габаліс // Вісник соціально-економічних досліджень. – Одеса. – 1998. – Вип. 2. – С. 212-218.

30. Горбатов В. М. Конкурентоспособность и циклы развития интегрированных структур бизнеса / В. М. Горбатов. – Харьков : ИД «ІНЖЭК», 2006. – 592 с.

31. Гур'янов А. Б. Інтегративний підхід до визначення диверсифікації / А. Б. Гур'янов // Вісник економіки транспорту і промисловості. – Харків : УкрДАЗТ, 2004. – № 5-6. – С. 218-220.

32. Дереза В. М. Диверсифікація виробництва і капіталу як фактор стабілізації фінансового стану підприємства : дис. ... канд. екон. наук : 08.06.01 / В. М. Дереза. – Національний гірничий ун-т. – Д. – 2004. – 158 арк.

33. Державний комітет статистики України : Наукова та інноваційна діяльність (1990-2010рр.) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2005/ni/ind_rik/ind_u/2002.html (дата звернення: 19.07.2011).

34. Дименко Р. А. Теорія цінностей і конкурентних переваг у системі конкурентоспроможності підприємства / Р. А. Дименко // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – Львів. – 2007. – № 15 (599). – С. 23-31.

35. Должанський І. З. Конкурентоспроможність підприємства : навчальний посібник / І. З. Должанський, Т. О. Загорна. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 384 с.

36. Дружина Ю. В. Конкурентоспроможність підприємств машинобудування: теоретичні підходи до визначення та формування / Ю. В. Дружина // Держава та регіони. – Економіка та підприємництво. – 2007. – № 6. – С. 13-17.

37. Економіка України: стратегія і політика довгострокового розвитку ; [за ред. В. М. Гейця]. – К. : Ін-т екон. прогнозування; Фенікс, 2003. – 412 с.
38. Економічна енциклопедія : у трьох томах. Т. 1 / [відповідальний редактор : С. В. Мочерний та ін.]. – К. : Видавничий центр «Академія», 2000. – 864 с.
39. Емельянов С. В. Международная конкурентоспособность производителей: факторы, определяющие положение на рынках и конкурентные преимущества (на примере США) // Маркетинг. – 2001. – № 1. – С. 107-116.
40. Ефремов Н. А. Международная рыночная конкуренция как фактор повышения конкурентоспособности российской экономики [Електронний ресурс] : автореф. дис. на соискание науч. степени канд. экон. наук : спец. 08.00.01 / Н. А. Ефремов. – Чебоксары, 2005. – 21 с. – Режим доступа: <http://www.lib.ua-gu.net/diss/cont/152842.html> (дата звернення: 3.05.2012).
41. Железняк О. О. Інформаційне забезпечення та моделювання процесів транспортної логістики / О. О. Железняк, О. А. Рожок // Актуальні проблеми економіки. – К. – 2005. – № 1. – С. 168-176.
42. Загальнодержавна цільова економічна програма розвитку промисловості на період до 2017 року» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://industry.kmu.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=57967&cat_id=57966 (дата звернення: 21.07.2011).
43. Зуб А. Т. Стратегический менеджмент : теория и практика / А. Т. Зуб. – М. : Аспект Пресс, 2002. – 415 с.
44. Иванов Ю. Б. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток : монографія / Ю. Б. Иванов, П. А. Орлов, О. Ю. Иванова. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2008. – 352 с.
45. Иванов Ю. Б. Конкурентоспособность предприятия: оценка, диагностика, стратегия / Ю. Б. Иванов, А. Н. Тищенко, Н. А. Дробитько, О. С. Абрамова – Х. : ХНЭУ, 2004. – 255 с.
46. Інноваційна діяльність промислових підприємств у Хмельницькій області. Статистичний збірник. – Хмельницький : Головне управління статистики у Хмельницькій області, 2011 – 90 с.
47. Иноземцев В. Л. Пределы «догоняющего» развития / В. Л. Иноземцев. – М. : Экономика, 2000. – 295 с.
48. Йохна М. А. Методичні підходи до формування системи управління конкурентоспроможністю підприємств у глобалізованій

економіці / М. А. Йохна, Г. О. Соколюк // Економіка розвитку. – Харків : ХНЕУ, 2011. – № 4. – С. 81–85.

49. Калинеску Т. В. Повышение конкурентоспособности предприятия на основе сбалансированной системы показателей / Т. В. Калинеску, И. В. Пономарева // БИЗНЕС ИНФОРМ. – 2010. – № 11. – С. 42-44.

50. Карлоф Б. Деловая стратегия / Б. Карлоф ; [пер. с англ.] – М. : Экономика, 1991. – 239 с.

51. Качалина Л. Н. Конкурентоспособный менеджмент / Л. Н. Качалина. – М. : Изд-во Экмос, 2006. – 464 с.

52. Кирцнер И. Конкуренция и предпринимательство / И. Кирцнер ; [пер. с англ. ; под ред. А. Н. Романова]. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 239 с.

53. Кіндрацька І. І. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / І. І. Кіндрацька. – К. : Знання, 2006. – 366 с.

54. Клейнер Г. Б. Эволюция институциональных систем / Г. Б. Клейнер. – М. : Наука, 2004. – 240 с.

55. Кныш М. И. Конкурентные стратеги : учеб. пособие / М. И. Кныш. – СПб. : БИ, 2000. – 284 с.

56. Ковальчук С. В. Розробка нових видів продукції – шлях до зміцнення конкурентних позицій підприємства / С. В. Ковальчук, К. О. Швець // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2008. – № 5, Т. 3. – С. 75-78.

57. Ковалев В. В. Введение в финансовый менеджмент / В. В. Ковалев. – М. : Финансы и статистика, 2005. – 768 с.

58. Концепції інституціональної економічної теорії в управлінні розвитком соціально-економічних систем : монографія / М. А. Йохна, В. В. Стадник, П. Г. Іжевський, О. В. Замазій, В. Л. Карпенко ; [за заг. ред. М. А. Йохни]. – Хмельницький : ХНУ, 2007. – 313 с.

59. Корецький Б. М. Засади побудови алгоритму методики оцінки конкурентної позиції суб'єкта господарювання у транзитивній економіці / Б. М. Корецький, М. І. Хопчан // Інвестиції : практика та досвід. – 2008. – № 5. – С. 39-44.

60. Корінько М. Д. Диверсифікація як стратегія розвитку / М. Д. Корінько // Актуальні проблеми економіки. – Київ : ВНЗ «Національна академія управління», 2006. – № 5. – С. 12-17.

61. Корінько М. Д. Диверсифікація: теоретичні та методологічні основи : монографія / М. Д. Корінько. – К. : ННЦ ІАЕ, 2007. – 488 с.

62. Король Б. О. Регулювання розвитку конкуренції на основі товарної диверсифікації виробництва : Дис. канд. екон. наук : 08.02.03 / Український держ. ун-т водного господарства та природокористування / Б. О. Король. – Рівне, 2004. – 174 арк.

63. Костин Ю. Д. / Разработка модели бюджетирования для стратегии достижения заданного конкурентного статуса предприятия / Ю. Д. Костин, Е. В. Зембицкий // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2007. – № 3, Т. 1. – С. 14-17.

64. Костюк О. Конкурентні стратегії підприємства в маркетинговій і логістичній інтерпретації / О. Костюк // Вісник Тернопільської академії народного господарства. – 2005. – № 3. – С. 152-161.

65. Косянчук Т. Ф. Комплексне оцінювання економічної стабільності промислових підприємств : монографія / Т. Ф. Косянчук, Н. Л. Любченко. – Хмельницький : ХНУ, 2011. – 218 с.

66. Косянчук Т. Ф. Механізм діагностики конкурентоспроможності продукції / Т. Ф. Косянчук // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2010. – № 3. – Т. 3. – С. 48-50.

67. Косянчук Т. Ф. Особливості стратегічного управління конкурентоспроможністю фірми / Т. Ф. Косянчук, В. В. Гаврилюк // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2007. – № 3, Т. 2. – С. 40-44.

68. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер ; [Экспресс курс. 2-е изд. ; пер. с английского Д. Раевская ; под ред. С. Г. Божук]. – СПб. : Питер, 2006. – 464 с.

69. Красносова Е. Н. Диверсифікація – глобальное направление маркетинговой стратегии предприятия в условиях становления рыночных отношений / Е. Н. Красносова // Вісник ХДЕУ. – 1998. – № 2. – С. 57-59.

70. Красовська Г. О. Організаційно-економічні детермінанти реалізації стратегії диверсифікованого зростання виробничого підприємства / Г. О. Красовська, В. В. Стадник // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2008. – № 3, Т. 1. – С. 183–187.

71. Крикавський Є. В. Логістичне управління : підручник / Є. В. Крикавський. – Львів : Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2005. – 684 с.

72. Крикавський Є. Логістика та розвиток організації : монографія / Є. Крикавський, Н. Гринів, І. Таранський. – Львів : ДУ «Львівська політехніка», 1999. – 148 с.
73. Круглов М. И. Стратегическое управление компанией / М. И. Круглов. – М. : Русская деловая литература, 1999 – 768 с.
74. Кунц Р. Стратегия диверсификации и успех предприятия / Р. Кунц // Проблемы теории и практики управления. – 1994. – № 1.– С. 96-100.
75. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок: стратегический и операционный маркетинг / Ж.-Ж. Ламбен ; [пер. с англ. под ред. В. Б. Колчанова]. – СПб. : Питер, 2004. – 800 с.
76. Ларина Р. Р. Логистическая стратегия финансов многопрофильных предприятий / Р. Р. Ларина, Е. В. Хаджинова // Актуальні проблеми економіки. – К. : ВНЗ «Національна академія управління», 2005. – № 5. – С. 62-67.
77. Липницький Д. Стратегия развития предприятия на основе диверсификации / Д. Липницький, М. Дубинина // Бизнес-Информ. – 1999. – № 3-4. – С. 89-93.
78. Лисенко М.О. Особливості моделювання системи управління знаннями сучасних підприємств / М. О. Лисенко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2010. – № 2, Т. 2. – С. 136-139.
79. Лукичева Л. И. Развитие интеллектуального потенциала персонала как инструмент эффективного управления интеллектуальным капиталом наукоемких предприятий / Л. И. Лукичева, Е. В. Егорычева, Д. Н. Егорычев // Менеджмент в России и за рубежом. – 2006. – № 1. – С. 93-103.
80. Лук'янова В. В. Економічний ризик : навч. посіб. / В. В. Лук'янова, Т. В. Головач. – К. : Академвидав, 2007. – 464 с.
81. Люкшинов А. Н. Стратегический менеджмент / А. Н. Люкшинов. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 375 с.
82. Малярець Л.М. Економіко-математичні аспекти діагностики конкурентоспроможності підприємства : монографія / Л. М. Малярець, Л. О. Норік. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2009. – 216 с.
83. Марков В. М. Инновационная сущность диверсификации планирования производства с учетом динамического спроса / В. М. Марков // Инновации. – 2002. – № 9-10. – С. 118-124.
84. Мачтакова О. Г. Методологічні підходи до оцінки управлінського персоналу підприємства / О. Г. Мачтакова // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2011. – № 5, Т. 3. – С. 202-206.

85. Машинобудування в Україні: тенденції, проблеми, перспективи / [під заг. ред. чл.-кор. НАН України Б. М. Данилишина]. – Ніжин : ТОВ «Видавництво» Аспект-Поліграф», 2007 – 308 с.
86. Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Д. Хедоури [пер. с англ. М. А. Майорова, Э. В. Шустер, А. А. Быковский, А. К. Кушниренко, Е. В. Вышинская, Э. М. Попов ; под. общ. ред. Л. И. Евенко]. – М. : Дело, 1998. – 704 с.
87. Миколюк О. А. Управління ефективністю енергоспоживання машинобудівного підприємства : автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук : 08.00.04 / О. А. Миколюк ; Хмельницький національний університет. – Хмельницький. – 2011. – 21 с.
88. Минько Э. В. Качество и конкурентоспособность продукции и процессов : учеб. пособие / Э. В. Минько, А. Э. Минько, В. П. Смирнов. – СПб. : СПбГУАП, 2005. – 240 с.
89. Михальчик С. О. Стратегічне планування в реалізації інновацій : автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук / С. О. Михальчик ; Хмельницький національний університет. – Хмельницький. – 2004. – 20 с.
90. Мороз Л. І. Шляхи підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств в умовах глобалізації / Л. І. Мороз, О. Р. Адельшінова // Вісник НУ «Львівська політехніка». – 2008. – № 611. – С. 147-155.
91. Наливайко А. П. Теорія стратегії підприємства : монографія / А. П. Наливайко. – К. : КНЕУ, 2001. – 227 с.
92. Немцов В. Д. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / В. Д. Немцов, Л. Є. Довгань. – К. : ТОВ «УВПК» Екс об», 2001. – 560 с.
93. Нижник І. В. Аналіз чинників підвищення конкурентоспроможності та рівня конкурентних переваг машинобудівного підприємства / І. В. Нижник // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2008. – № 3, Т. 3. – С. 206-210.
94. Нивен П. Р. Сбалансированная система показателей – шаг за шагом : Максимальное повышение эффективности и закрепление полученных результатов / П. Р. Нивен [пер. с англ.]. – Днепропетровск : Баланс-Клуб, 2002. – 328 с.
95. Никифорова В. А. Основные факторы стратегической конкурентоспособности отрасли промышленности в современных условиях / В. А. Никифорова // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2007. – №. 3, Т. 2. – С. 84-87.

96. Новицкий Е. Стратегическое планирование в высоко-диверсифицированных корпоративных структурах: о мировой практике и опыте АФК «Система» / Е. Новицкий // Российский экономический журнал. – 1999. – № 8. – С. 72-78.

97. Норік Л. О. Конкурентний статус підприємства : визначення і формалізація / Л. О. Норік // Комунальне господарство міст. – Научно-технический сборник. – 2005. – № 61. – С. 99-104.

98. Оберемчук Н. Ф. Стратегія підприємств / Н. Ф. Оберемчук. – К. : МАУП, 2000. – 128 с.

99. Обсяг реалізованої продукції за основними видами промислової діяльності [Електронний ресурс] // Сайт головного управління статистики Режим доступу: www.ukrstat.gov.ua

100. Олехнович Г. И. Конкурентные стратегии на мировых рынках : курс лекцій / Г. И. Олехнович. – М. : Издательство деловой и учебной литературы, 2005. – 256 с.

101. Ольсевич Ю. О Специфике экономических институтов социальной сферы / Ю. Ольсевич, В. Мазарчук // Вопросы экономики. – 2005. – № 5 – С. 50-64.

102. Орлов О. А. Маржинальная прибыль и оценка инновационных проектов // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2006. – № 2, Т. 2. – С. 7-11.

103. Отенко І. П. Управління конкурентними перевагами підприємства / І. П. Отенко, Є. О. Полтавська. – Х. : ХНЕУ, 2005. – 212 с.

104. Отенко И. П. Методологические основы управления потенциалом предприятия : научное издание / И. П. Отенко. – Харьков : Изд-во ХНЗУ, 2004. – 216 с.

105. Павлова В. А. Конкурентоспроможність підприємства : оцінки та стратегія забезпечення / В. А. Павлова. – Дніпропетровськ : ДУЕП, 2006. – 276 с.

106. Паскье М. Диверсификация и эффективность / М. Паскье // Проблемы теории и практики управления. – 1994. – № 3. – С. 79-82.

107. Перерва П. Г. Стратегічне управління виробничим потенціалом і підвищення конкурентоспроможності підприємства / Д. Коциски, П. Г. Перерва, А. П. Косенко // Вісник Національного технічного університету «ХП». – Х. : НТУ «ХП». – 2010. – Випуск 62. – С. 137-142.

108. Перерва П. Г. Розвиток методів аналізу фактичного стану конкурентних переваг підприємства / П. Г. Перерва, Н. П. Ткачова // Економіка розвитку. – Харків : ХНЕУ, 2011. – № 4 (60). – С. 116-120.

109. Перерва П. Г. Научное управление персоналом как фактор роста конкурентоспособности предприятия / П. Г. Перерва, Н. П. Перерва, М. М. Ткачев // Вісник НТУ «ХПІ» «Технічний прогрес і ефективність виробництва». – 2008. – № 17. – С. 94-99.

110. Піддубна Л. І. Конкурентоспроможність економічних систем : теорія, механізм регулювання та управління : моногр. / Л. І. Піддубна. – Х. : ІНЖЕК, 2007. – 368 с.

111. Піддубний І. Теорія конкурентоспроможності: сучасний стан і предметно-методологічні аспекти розвитку / І. Піддубний, Л. Піддубна // Економіка України . – 2007. – № 8. – С. 52-60.

112. Пономаренко В. С. Структуризація показників системної ефективності розвитку підприємств / В. С. Пономаренко, І. В. Гончарова // Економіка розвитку. – Харків : ХНЕУ, 2011. – С. 71-75.

113. Пономаренко В. С. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи : монографія / В. С. Пономаренко, О. М. Тридід, М. О. Кизим. – Х. : ІНЖЕК, 2003. – 328 с.

114. Попов Е.В. Организационные рутины предприятия / Е. В. Попов, Н. В. Хмелькова // Проблемы теории и практики управления. – 2004. – № 6. – С. 55-62.

115. Попов Е.В. Теория эволюции миниэкономических институтов / Montenegrin Journal of Economics. – 2006. – № 3. – С. 57-72.

116. Попова С. М. Диверсифікація діяльності підприємств в умовах трансформаційної економіки : дис. канд. екон. наук : 08.06.01 / С. М. Попова ; Харківський національний економічний ун-т. – Х. – 2004. – 180 арк.

117. Портер М. Конкуренция / Майкл Э. Портер [пер. с англ. О. Л. Пелявский, А. П. Уриханян, Е. Л. Усенко, И. А. Шишкина ; под ред. Я. З. Заблоцкого, М. С. Иванова, К. П. Казаряна, А. А. Левиной, канд. экон. наук Ю. В. Рябченко, А. Г. Шестопалова] – М. : Издательский дом «Вильямс», 2005. – 608 с.

118. Портер М. Стратегія конкуренції. Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів / Майкл Е. Портер [пер. з англійської А. Олійник, Р. Скільський]. – К. : Основи, 1998. – 390 с.

119. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / Майкл Е. Портер ; [пер. с англ. И. Минервин]. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 454 с.

120. Промисловість Хмельниччини у 2005-2010 роках : Статистичний збірник ; [за ред. Скальського В. В.]. – Хмельницький : Державний комітет статистики України. Головне управління статистики у Хмельницькій області, 2011. – 152 с.

121. Пуцентейло П. Р. Конкуренція як економічна категорія / П. Р. Пуцентейло // Економіка АПК. – 2007. – № 4. – С. 122-127.
122. Разумов О. С. Системные знания: концепция, методология, практика / О. С. Разумов, В. А. Благодатных. – М. : Финансы и статистика, 2006. – 400 с.
123. Рзаєв Г. І. Характеристики конкурентоспроможності підприємства та напрями її оцінки / Г. І. Рзаєв // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2011. – № 5, Т. 2. – С. 166-171.
124. Ромашко О. П. Чинники формування конкурентоспроможності машинобудівного підприємства / О. П. Ромашко // Актуальні проблеми економіки. – К. : ВНЗ «Національна академія управління», 2009. – № 3. – С. 113-125.
125. Савчук С. И. Основы теории конкурентоспособности : монография / С. И. Савчук ; [под науч. ред. Академика НАН Украины Б. В. Буркинського]. – Мариуполь : Издательство «Ренета», 2007. – 520 с.
126. Скударь Г. М. Управление конкурентоспособностью крупного акционерного общества : проблемы и решения / Г. М. Скударь. – К. : Наук. думка, 1999. – 496 с.
127. Соколюк Г. О. Алгоритм дослідження конкурентного статусу машинобудівних підприємств / Г. О. Соколюк // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2011. – № 3, Т. 2. – С. 123–127.
128. Соколюк Г. О. Багатомірне шкалювання при дослідженні конкурентоспроможності машинобудівних підприємств / Г. О. Соколюк // Фінансово-економічні проблеми розвитку підприємств з врахуванням впливу новітніх глобальних чинників : зб. наук. праць міжнар. наук. семінару. – Луцьк : РВВ ЛНТУ, 2011. – С. 181–183.
129. Соколюк Г. О. Використання потенціалу диверсифікації у зміцненні конкурентного статусу машинобудівного підприємства / Г. О. Соколюк // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2010. – № 5, Т. 2. – С. 210–212.
130. Соколюк Г. О. Впровадження цільових освітніх програм на підприємстві як складова соціально-економічного розвитку / Г. О. Соколюк // Сучасні тенденції соціально-економічного розвитку Поділля та проблеми соціалізації суспільних відносин : матер. міжобл. наук.-практ. семінару, 18 грудня 2010 р. – Хмельницький : ОК СПУ, 2010. – С. 71–73.

131. Соколюк Г. О. Конкурентні стратегії виробничого підприємства: особливості вибору та умови реалізації / Г. О. Соколюк // Актуальні проблеми економіки. – Київ : ВНЗ «Національна академія управління», 2010. – № 8. – С. 163–169.

132. Соколюк Г. О. Можливості логістики у плануванні стратегії диверсифікованого зростання / Г. О. Соколюк // Соціально-економічний розвиток національної економіки в контексті європейської інтеграції та глобальної фінансової кризи : зб. тез доп. міжнар. наук.-практ. конф. наук., викл., спец., 12 листопада 2009 р. – Харків : КНТЕУ, ХТЕІ КНТЕУ, 2009. – С. 149–150.

133. Соколюк Г. О. Особливості вибору конкурентної стратегії виробничого підприємства / Г. О. Соколюк // Сучасний менеджмент : проблеми теорії та практики : матер. IV міжвузівської наук.-практ. конф. студ., мол. вчен. та спец., 29 квітня 2010 р. – Кривий Ріг : Діоніс, 2010. – С. 102–103.

134. Соколюк Г. О. Потенціал диверсифікації в управлінні конкурентоспроможністю машинобудівного підприємства / Г. О. Соколюк // Актуальні проблеми теорії і практики менеджменту в умовах трансформації економіки : зб. тез III всеукр. міжвуз. наук.-практ. конф., 22-23 квітня 2010 р. – Рівне : НУВГП, 2010. – С. 245–246.

135. Соколюк Г. О. Правильний вибір конкурентної стратегії – основа ефективності її реалізації / Г. О. Соколюк // Стратегія якості в промисловості та освіті : матер. VII міжнарод. конф., 3–10 червня 2011 р. – Дніпропетровськ – Варна : ПБП «Економіка», 2011. – Т. 2. – С. 273–275.

136. Соколюк Г. О. Структурно-динамічний аналіз розвитку машинобудівного комплексу України / Г. О. Соколюк // Україна конкурентоспроможна : інноваційні ідеї та рішення : матер. I міжнар. наук.-практ. конф. мол. вчен., аспір. і студ. – Донецьк : СПД Купріянов В. С., 2011. – С. 277–282.

137. Соколюк Г. О. Формування компетентнісної складової стратегії диверсифікованого зростання підприємства / Г. О. Соколюк // Формування ринкової економіки : зб. наук. пр. – Спец. вип. Стратегічні імперативи сучасного менеджменту. – Ч. 2. – К. : КНЕУ, 2012. – С. 466–478.

138. Соколюк Г. О. Цільові освітні програми в підвищенні потенціалу диверсифікованого зростання підприємства / Г. О. Соколюк // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2010. – № 5, Т. 4. – С. 246–249.

139. Сомова О. Е. Направления формирования конкурентных преимуществ предприятия с помощью логистических решений / О. Е. Сомова // БИЗНЕС ИНФОРМ. – 2010. – № 11. – С. 89-91.

140. Стадник В. В. Особливості управління конкурентоспроможністю на різних стадіях життєвого циклу організації / В. В. Стадник, О. В. Ксенченко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2006. – № 2, Т. 2. – С. 146-150.

141. Стадник В. В. Системне забезпечення мотивації інноваційного розвитку підприємницьких структур : моногр. / В. В. Стадник. – Хмельницький : ХНУ, 2009. – 271 с.

142. Стадник В. В. Стратегічний маркетинг у формуванні ефективних логістичних схем при плануванні стратегії диверсифікованого зростання / В. В. Стадник, Г. О. Красовська // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2007. – № 6, Т. 3. – С. 154–158.

143. Стадник В. В. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства / В. В. Стадник, М. А. Йохна. – Хмельницький : ХНУ, 2011. – 327 с.

144. Старкова Н. Интеллектуальные активы фирмы : идентификация и управление / Н. Старкова, А. Костецкий // Менеджер и менеджмент. – 2004. – № 2. – С. 13-20.

145. Статистичний бюлетень про основні показники роботи промисловості України за січень-грудень 2010 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: // http://ukrstat.gov.ua/druk/katalog/prom/12_10.zip (дата звернення: 19.07.2011).

146. Статистичний щорічник України за 2007 рік. Держкомстат України ; [під ред. О. Г. Осауленка] – К. : Консультант, 2008. – 572 с.

147. Статистичний щорічник України за 2009 рік Держкомстат України ; [під ред. О. Г. Осауленка] – К. : Консультант, 2010. – 566 с.

148. Статистичний щорічник України за 2010 рік Держкомстат України ; [під ред. О. Г. Осауленка] – К. : ТОВ «Август Трейд», 2011. – 559 с.

149. Статистичний щорічник Хмельницької області за 2009 рік ; [за ред. В. В. Скальського]. – Хмельницький : Держкомстат України. Головне управління статистики у Хмельницькій області, 2010. – 435с.

150. Стратегічні виклики ХХІ століття суспільству та економіці України : в 3 т. ; [за ред. В. М. Гейця, В. П. Семиноженка, Б. С. Кваснюка]. – Т. 3: Конкуренто-спроможність української економіки. – К. : Фенікс, 2007. – 556 с.

151. Тарнавська Н. Інноваційне забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання України / Н. Тарнавська // Економіст. – 2007. – № 10. – С. 56-61.

152. Тищенко А. Н. Стратегия управления развитием предприятия / А. Н. Тищенко, О. С. Головкин. – Х. : ЭДЭНА, 2003. – 198 с.

153. Томаля Т. С. Эффективность бизнес-процесов предприятия как фактор роста его рыночной стоимости / Т. С. Томаля // Актуальные проблемы экономики. – К. : ВНЗ «Национальная академия управления», 2007. – № 5. – С. 139-148.

154. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд [пер. с английского под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой]. – М. : Банки и биржи : ЮНИТИ, 1998. – 576 с.

155. Уваров С. А. Логистика: общая концепция, теория, практика [Электронный ресурс] / С. А. Уваров. – 1996. – 232 с. Режим доступа:

<http://www.uran.donetsk.ua/~masters/2002/fem/pisetskaya/library/liber1.htm>

156. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. / С. М. Клименко, Т. В. Омеляненко, Д. О. Барабась, О. С. Дуброва, А. В. Вакуленко. – К. : КНЕУ, 2008. – 520 с.

157. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства (організації) : навч. посіб. ; [За ред. І. Ю. Сиваченка]. – К. : ЦУЛ, 2003. – 186 с.

158. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность : экономика, стратегия, управление / Р. А. Фатхутдинов. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 312 с.

159. Федулова Л. Прогнозування інноваційно-технологічного розвитку економіки як складова вибору стратегії виходу з кризи / Л. Федулова // Економіка і прогнозування. – К. – 2009. – № 3. – С. 5-17

160. Фінансові результати від звичайної діяльності підприємств до оподаткування за видами промислової діяльності [Електронний ресурс] // Сайт головного управління статистики. – Режим доступу: www.ukrstat.gov.ua (дата звернення: 12.04.2011).

161. Фомова О. А. Інноваційна стратегія корпоративних структур (на прикладі підприємств машинобудування) : дис. на здоб. наук. ступеня канд. екон. наук ; спец. 08.00.04. – Хмельницький : ХНУ. – 2009. – 245 арк.

162. Формування потенціалу соціально-економічних та організаційних змін : монографія ; [за заг. ред. І. А. Ігнатієвої, В. В.

Микитенко]. – К. : РВПС України НАН України і КНУТД МОН України, Вид-во ПП Вишемирський В. С., 2010. – 694 с.

163. Фриман Е. Модель оценки рейтинговой результативности управленческих решений менеджеров предприятия / Е. Фриман, К. Коваль // Вісник Тернопільської академії народного господарства. – 2002. – № 7 (3). – С. 210-213.

164. Хабакук М. Я. Целевые методы управления на предприятии / М. Я. Хабакук. – М. : Экономика, 1981. – 238 с.

165. Холлифорд С. Руководство по компетенциям / С. Холлифорд, С. Уиддет [пер. с англ.]. – 3-е изд. – М. : Изд. НІРРО, 2008. – 228 с.

166. Хруцький В. Є. Сучасний маркетинг / В. Є. Хруцький, І. В. Корнєєва, С. Е. Автухова. – М. : Финансы и статистика, 1999. – 356 с.

167. Циба В. Т. Параметри особистості / В. Т. Циба // Соціальна психологія. – 2005. – № 3. – С. 3-7.

168. Циба В. Т. Системна теорія особистості: регулятивно-детерміністська парадигма [Електронний ресурс] / В. Т. Циба – Режим доступу:

<http://www.politik.org.ua/vid/magcontent.php3?m=6&n=45&c=925> (дата звернення: 20.08.2011).

169. Циганок О. О. Аналіз позиції підприємства в конкурентній боротьбі за методом конкурентних переваг / О. О. Циганок // Актуальні проблеми економіки. – К. : ВНЗ «Національна академія управління», 2009. – № 9. – С. 155-161.

170. Цогла О. О. Переваги та недоліки стратегії диверсифікації діяльності підприємства / О. О. Цогла // Актуальні проблеми економіки. – К. : ВНЗ «Національна академія управління», 2007. – № 5. – С. 148-152.

171. Цогла О. О. Чинники прийняття рішення щодо впровадження стратегії диверсифікації діяльності підприємств / О. О. Цогла // Вісник НУ «Львівська політехніка». – 2006. – № 4 (554). – С. 20-24.

172. Швиданенко О. А. Сучасні критерії конкурентоспроможності: ефективність та інноваційність / О. А. Швиданенко // Актуальні проблеми економіки. – К. : ВНЗ «Національна академія управління», 2003. – № 8. – С. 145-153.

173. Шевченко Л. С. Конкурентное управление : учеб. пособие. / Л. С. Шевченко. – Харьков : Эспада, 2004. – 520 с.

174. Шершньова З. Є. Стратегічне управління / З. Є. Шершньова – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.

175. Шинкаренко В. Г. Управление конкурентоспособностью предприятия / В. Г. Шинкаренко, А. С. Бондаренко. – Х. : Изд. ХНАДУ, 2003. – 186 с.
176. Шипуліна В. О. Оцінка конкурентних позицій підприємства на ринку / В. О. Шипуліна В. Є. Майборода // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2009. – № 4, Т. 2. – С. 99-102.
177. Шпак Н. Управление корпоративными знаниями – это уже важно / Н. Шпак // Менеджер и менеджмент. – 2004. – №5. – С. 25-30.
178. Экономическая стратегия фирмы : учеб. пособ. ; [под ред. А. П. Градова]. – СПб. : Спец.литература. – 1995. – 414 с.
179. Юданов А. Ю. Конкуренция : теория и практика : учеб.–практ. пособие / А. Ю. Юданов ; [3-е изд., испр. и доп.]. – М. : ГНОМ-ПРЕСС, 2001. – 142 с.
180. Ястремська О. М. Стратегічне управління інвестиційною діяльністю підприємства : навч. посіб. / О. М. Ястремська. – Харків : ХНЕУ, 2006. – 192 с.
181. Ястремская Е. И. Планирование деятельности предприятий машиностроения: теоретический и практический аспекты / Е. И. Ястремская // БИЗНЕС ИНФОРМ. – 2010. – № 11. – С. 104-108.
182. David P. The Dynamo and Computer : an Historical Perspective on the modern Productivity Paradox / P. David // American Economic Review. Paper and Proceeding. – 1990. – Vol. 80. – № 2. – P. 355–361.
183. Edvinsson L. Intellectual Capital. Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Roots / L. Edvinsson, M. Malone. – NY. – 1997. – 375 p.
184. Grant R. M. Diversity, Diversification and profitability among British manufacturing Companies / R. M. Grant, A. Jammit, H. Thomas // Academy of Management Journal. – 1988. – Vol. 31. – P. 771-785.
185. Greiner L.E. Evolution and Revolution as Organization Grow / L. E. Greiner // Harvard Busyness Review. – 1972. – Vol. 50, № 4. – P. 37-46.
186. Hodgson J. The Evolution of Institutional Economics : Agents, Structure and Darwinism in American Institutionalism / J. Hodgson. – London: Routledge, 2004. – 454 p.
187. Kaplan R. S. The Balanced Score Card / R. S. Kaplan, D. P. Norton. – Boston : Harvard Business School Press, 1996. – 523 p.
188. Nelson R. R. An Evolutionary Theory of Economic Change / R. R. Nelson, S. G. Winter. – Cambridge : Harvard University Press, 1982. – 536 p.

ЗМІСТ

Передмова	4
Розділ 1. Теоретико-методичні основи управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства	7
1.1. Сутність і завдання управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства	7
1.2. Стратегії і складові конкурентоспроможності виробничого підприємства	25
1.3. Потенціал диверсифікації у формуванні конкурентних переваг машинобудівного підприємства	37
	53
Розділ 2. Діагностика конкурентоспроможності і конкурентних стратегій машинобудівних підприємств	
2.1. Структурно-динамічний аналіз розвитку вітчизняних машинобудівних підприємств	
2.2. Результативність та ефективність конкурентних стратегій машинобудівних підприємств	65
2.3. Оцінка здатності машинобудівного підприємства реалізувати конкурентну стратегію диверсифікації	83
Розділ 3. Розвиток методичного інструментарію управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства на основі стратегії диверсифікації	97
3.1. Формування науково-методичних підходів до обґрунтування стратегії диверсифікації підприємства	97
3.2. Забезпечення відповідності компетентнісної складової конкурентного потенціалу підприємства цілям диверсифікованого зростання	108
3.3. Використання збалансованої системи показників для реалізації стратегії диверсифікованого зростання	127
Висновки	143
Додатки	145
Список використаних джерел	185

Стадник Валентина Василівна
Йохна Микола Антонович
Соколюк Галина Олександрівна