



ДНІПРОПЕТРОВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені АЛЬФРЕДА НОБЕЛЯ

В.А. Павлова
Р.В. Губарєв

ОЦІНЮВАННЯ І ПРОГНОЗУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА



**ДНІПРОПЕТРОВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені АЛЬФРЕДА НОБЕЛЯ**

**В.А. ПАВЛОВА
Р.В. ГУБАРЄВ**

**ОЦІНЮВАННЯ І ПРОГНОЗУВАННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ
ПІДПРИЄМСТВА**

МОНОГРАФІЯ

Дніпропетровськ
2015

УДК 339.137.2
ББК 65.23
П 12

*Затверджено до друку за рекомендацією вченої ради
Дніпропетровського університету імені Альфреда Нобеля
(протокол № 10 від 4 грудня 2014 р.)*

Автори:

В.А. Павлова, доктор економічних наук, професор (1.1–1.3, 2.1–2.2);
Р.В. Губарев, кандидат економічних наук, доцент (2.3, 3.1–3.3).

Рецензенти:

М.Є. Рогоза, доктор економічних наук, професор;
М.В. Чорна, доктор економічних наук, професор.

П 12 Оцінювання і прогнозування конкурентоспроможності підприємства: монографія / В.А. Павлова, Р.В. Губарев. – Дніпропетровськ: Університет Альфреда Нобеля, 2015. – 188 с.

ISBN 978-966-434-335-7

У монографії розглядаються теоретичні засади управління конкурентоспроможністю підприємства за уточненням сутності та факторів її забезпечення, а також система управління конкурентоспроможністю підприємства. Наведено методичні та прикладні аспекти оцінювання конкурентоспроможності підприємства: розглянуто ієрархію рівнів конкурентоспроможності та вплив на розвиток підприємства, методичні основи оцінювання конкурентоспроможності підприємства та її оцінка за інтегральним показником. З метою удосконалення системи забезпечення конкурентоспроможності підприємства обґрунтовано організаційно-економічні інструменти підтримки рівня конкурентоспроможності підприємства, проведено прогнозування рівня конкурентоспроможності методом екстраполяції, запропоновано підходи до вибору стратегії підприємства за рівнем його конкурентоспроможності.

Монографія може бути корисна для науковців, викладачів, керівників, фахівців, які займаються проблемами забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

УДК 339.137.2
ББК 65.23

© В.А. Павлова, Р.В. Губарев, 2015
© Дніпропетровський університет імені Альфреда Нобеля, оформлення, 2015
ISBN 978-966-434-335-7

ВСТУП

В умовах посилення конкурентної боротьби для вітчизняних підприємств першочерговим стає завдання збереження і підвищення конкурентоспроможності. Вирішення означеного завдання пов'язане з удосконаленням управління, яке в контексті кризових явищ в економіці набуває особливої актуальності у зв'язку з мінливістю зовнішнього середовища та підвищенням ризику господарської діяльності.

Одним з напрямів удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства є її оцінювання, що дозволяє дійти висновку стосовно рівня конкурентоспроможності господарюючого суб'єкта. Оцінка рівня конкурентоспроможності стає критерієм результативності діяльності, що є підставою для порівняння ефективності функціонування підприємства з конкурентами та розробки заходів щодо підвищення рівня конкурентоспроможності для забезпечення суттєвої частки цільового ринку за рахунок ефективного управління нею.

Відсутність інструментарію оцінювання і управління конкурентоспроможністю призводить до зниження її рівня, що є загрозою для подальшого функціонування підприємства. Тому проблема уніфікації підходів до оцінювання конкурентоспроможності підприємств та розробки його методичного інструментарію потребує нагального вирішення. При цьому слід зазначити, що процес оцінювання конкурентоспроможності не призведе до очікуваного ефекту, якщо не управляти її рівнем.

Незважаючи на існуючу теоретичну базу, ще недостатньо досліджено питання формалізації процесу оцінювання конкурентоспроможності підприємств та управління означеним процесом. Потребує подальшого розвитку система управління конкурентоспроможністю підприємства, що дозволить підвищити обґрунтованість і ефективність прийнятих управлінських рішень. Удосконалення організаційно-економічних інструментів підтримки рівня конкурентоспроможності та методичних підходів до формування стратегії за рівнем конкурентоспроможності дозволить забезпечити ефективні шляхи розвитку підприємств.

У процесі розвитку теоретичних положень та розробки практичних рекомендацій з удосконалення оцінювання і управління конкурентоспроможністю підприємства в монографії вирішено завдання, які мають наукове і практичне значення, а саме: досліджено особливості та тенденції розвитку машинобудівної

сфери України; уточнено понятійно-категоріальний апарат щодо визначення конкурентоспроможності підприємства та системи управління нею; запропоновано підходи щодо розвитку системи управління конкурентоспроможністю підприємства; удосконалено методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності за інтегральним показником, визначеним на підставі фінансових параметрів; виділено організаційно-економічні інструменти підтримки рівня конкурентоспроможності підприємства; удосконалено підхід до прогнозування рівня конкурентоспроможності методом екстраполяції; сформовано рекомендації щодо вибору стратегії підприємства за рівнем його конкурентоспроможності.

Розвинуто теоретичні засади визначення категорії конкурентоспроможності підприємства, яка на підставі уточнення означеної категорії розглядається за динамічним підходом як економічна характеристика стану підприємства, що виражається інтегральним показником, що синтезує оцінку за обраними в досліджуваний момент часу фінансовими параметрами здатності досягати або перевершувати конкурентів в межах одного виду діяльності, підтверджує статус в поточному періоді та можливості використовувати переваги порівняно з іншими підприємствами для забезпечення ефективності функціонування.

Систему управління конкурентоспроможністю запропоновано розглядати як сукупність взаємопов'язаних елементів, що об'єднані у блоки, цілеспрямована дія яких в комплексі вирішує завдання оперативного прийняття рішень стосовного коригування на підставі періодичного розрахунку за даними статистичної інформації рівня конкурентоспроможності з метою його збереження чи зміни залежно від заданих масштабів діяльності або завдань щодо їх зростання та управління.

На прикладі харківських машинобудівних підприємств розглянуто підходи щодо розвитку системи управління конкурентоспроможністю підприємства, яка визначається як специфічна багатофункціональна система, що складається з комплексу взаємопов'язаних блоків, серед яких виділено блоки управління рівнем та системою факторів забезпечення конкурентоспроможності. Реалізація означених блоків дозволяє координувати дії менеджменту щодо досягнення заданого рівня конкурентоспроможності для забезпечення оперативного реагування на зміни впливу конкурентного середовища та коригування обраної стратегії.

Важливим моментом дослідження стали методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства за мо-

дифікованою моделлю інтегрального показника, який одержано за допомогою застосування таксономічного методу на підставі системи фінансових показників, що дозволяє оцінювати рівень конкурентоспроможності підприємства у досліджуваній період і визначати характер впливу кожного з показників на нього, а також знаходити рівень конкурентоспроможності підприємств-конкурентів. У результаті на цій основі можна більш точно позиціонувати підприємство на цільовому ринку за рівнем конкурентоспроможності і приймати управлінські рішення щодо розмірності кроків досягнення значення еталонної конкурентоспроможності.

Для оцінювання розроблено систему загальних і одиничних показників, яка включає фінансові параметри, що найбільш суттєво відображають характеристику діяльності підприємства, і за допомогою якої формується інтегральний показник конкурентоспроможності, що дозволяє досягти оптимального поєднання їх взаємного впливу і наслідків. За рахунок застосування запропонованої шкали, побудованої за «правилом трьох сигм», машинобудівні підприємства поділено за діапазоном змін інтегрального показника рівня конкурентоспроможності у кожному досліджуваному періоді, а також за належністю підприємства до тієї чи іншої групи (лідери, претенденти, послідовники), що стає підставою для визначення умов переходу з однієї групи до іншої, зміни статусу за роками, порівняння з підприємствами-лідерами, розробки заходів щодо запобігання переходу у групу нижчого статусу та вибору напряму формування стратегії і тактики подальшого розвитку.

Розглянуто підхід до прогнозування конкурентоспроможності підприємства як інструмента підтримки його рівня методом екстраполяції на основі кривих зростання їх економічної динаміки за умови позитивних характеристик основних показників та незмінності параметрів у минулому, що дозволяє за допомогою адаптивних методів прогнозування визначати тривалість позитивної тенденції та, як наслідок, управляти рівнем конкурентоспроможності, необхідним для забезпечення ефективного розвитку підприємства.

Запропоновано теоретико-прикладний підхід до вибору стратегії підприємства як моделі дій щодо досягнення стратегічних цілей, які передбачають забезпечення достатнього рівня конкурентоспроможності для розвитку і ефективного функціонування підприємства з урахуванням наявних ресурсів та впливу змін зовнішнього і внутрішнього середовища. У результаті ана-

лізу поточного стану і внутрішніх можливостей на підставі матричного інструментарію обирається базова стратегія, за стратегічним профілем у квадранті конкурентоспроможність/рентабельність – конкурентна і відповідно до специфіки діяльності – функціональні стратегії, що стає у подальшому підґрунтям для визначення умов досягнення необхідного рівня конкурентоспроможності підприємства, управління окремими напрямками діяльності, зміни або коригування стратегії.

Автори висловлюють щиру подяку всім, хто своїми зауваженнями, порадами і безпосередньою участю сприяв виданню цієї монографії.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ І ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ МАШИНОБУДУВАННЯ УКРАЇНИ

Розвиток ринкової економіки України, потребує вирішення важливих питань у сфері управління діяльністю підприємства. Це, насамперед, означає посилення ролі економічних методів господарського управління, застосування нових методичних підходів до аналізу, планування та управління виробництвом і збутом продукції.

У цих умовах на підприємствах необхідно проводити роботу з дослідження ринку, прогнозування розвитку зовнішнього середовища, глибокого аналізу стану та діяльності підприємства і на цій основі обґрунтовувати прийняття управлінських рішень, спрямованих на забезпечення стійких конкурентних позицій у певному секторі цільового ринку.

Комплексною проблемою є низькі рівні конкурентоспроможності промисловості, ефективності виробництва та інноваційного розвитку. Недостатній рівень конкурентоспроможності промисловості визнано однією з основних загроз національній безпеці [63; 85; 162].

Україна забезпечується промисловими товарами власного виробництва лише на 60-65%, інноваційною продукцією – на 25-30%, а показники ефективності промислової діяльності значно нижчі за рівень розвинутих країн Європи, зокрема продуктивність праці – в 7-10 разів, споживання матеріальних та енергетичних ресурсів – у 2-3 рази [76].

Машинобудування, яке є важливою сферою діяльності національної економіки, забезпечує відносно високу додану вартість кінцевої продукції порівняно із сировинними галузями, а також розвиток і впровадження нових технологій. Сектор машинобу-

дування є основним споживачем прямих іноземних інвестицій. У 2011 р. зростання обсягів виробництва продукції машинобудування в Україні становило 17,2% [144]. Проте частка машинобудування в промисловому виробництві складає приблизно 13%, що в 2-3 рази менше рівня розвинутих країн [76].

Аналіз причин виникнення проблеми та шляхи її розв'язання пов'язані перш за все з темпами підвищення конкурентоспроможності промислового підприємства, зокрема машинобудівного підприємства.

Для розв'язання означених проблем є сенс дослідити економіку України, яка має складну, досить диференційовану й диверсифіковану структуру. Для неї характерні: переважання важкої індустрії; недостатній розвиток галузей і виробництва споживчих товарів; наявність галузей і виробництв, що забезпечують науково-технічний прогрес і розширення та поглиблення внутрішньо- і міжгалузевих виробничих зв'язків.

Переважна орієнтація на розвиток важкої індустрії в Україні деформувала структуру всієї економіки, тому для забезпечення стійкого її розвитку необхідні структурні зміни на користь прискороного розвитку виробництва споживчих товарів, що сприятиме не лише розвитку легкої і харчової промисловості, а й активному залученню машинобудівного та оборонного комплексів до випуску означених товарів.

На галузеву структуру економіки України впливають різні економічні та природні чинники, в тому числі рівень розвитку продуктивних сил, темпи зростання (зниження) виробництва, рівень забезпечення сировинними та паливно-енергетичними ресурсами, інтенсивність реалізації досягнень науки й техніки, міжнародний поділ праці, економічна інтеграція.

Тож слід констатувати, що функціонування та вдосконалення національної економіки України пов'язані з раціональним використанням природних, матеріальних і трудових ресурсів, забезпеченням відповідних пропорцій у межах галузей, регіонів, всієї економіки, переведенням економіки на інтенсивний шлях розвитку, підвищенням рівня суспільного виробництва, охороною навколишнього середовища,

З кінця 80-х років ХХ ст. докорінно змінилася структура економіки України. Провідну роль відігравала важка промисловість, на яку в 1989 р. припадало 69,5% продукції промисловості. Це визначило співвідношення між виробництвом засобів виробництва і предметів споживання, між видобувною та обробною промисловістю, а також між різними галузями промисловості й між-

галузевими комплексами. За роки незалежності структура національної економіки України зазнала змін другої хвилі. Так, на 43% зменшився обсяг промислового виробництва, частка сільськогосподарства у валовому внутрішньому продукті з 20,8% у 1992 р. знизилася до 8,3% у 2011 р. Будівельний комплекс зазнав суттєвих змін (з 8-10% у 1990 р. до 2% у 2011 р.), а частка послуг у валовому внутрішньому продукті зросла з 25 до 32% у 2011 р. Тіньова економіка, за оцінками спеціалістів, становить біля 60% [36].

Промисловість – найважливіша структурна ланка національної економіки. Вона має потужну матеріально-технічну базу, а вартість її основних засобів у 2011 р. становила 694767 млн грн. Це майже в 2,3 рази більше, ніж вартість основних засобів у 2000 р. У національній економіці працює більше ніж 3,6 млн працівників, які разом забезпечили у 2011 р. прибуток промисловості у розмірі 43700,9 млн грн, що в 5 разів більше, ніж у 2001 р.

У промисловості домінують третій і четвертий технологічні уклади. Їх частка у промисловому виробництві становить 95%. Основою цих укладів є металургійна, хімічна, легка промисловість, паливно-енергетичний комплекс, більшість галузей машинобудування. Частка п'ятого і шостого технологічних укладів не перевищує 5%. Основою цих укладів є електронна промисловість, обчислювальна, волоконно-оптична техніка, програмне забезпечення, телекомунікації, роботобудування, інформаційні послуги, біотехнології.

Хоча підприємства промисловості й отримують значні прибутки, але рентабельність продукції за 2004–2011 рр. не перевищила 3-6%. З 55 тис. промислових підприємств більше ніж 18 тис. (33%) є збитковими. Ще однією негативною стороною є скорочення кількості найманих працівників. За 2005–2011 рр. їх кількість скоротилася на 14%.

Частка експорту промислової продукції у валовому внутрішньому продукті становить близько 40%, проте його структура незадовільна через переважаючу сировинну складову, яка перевищує 60%. Продукція високотехнологічних та наукомістких галузей у загальному обсязі становить лише 15%.

У структурі промисловості України велику питому вагу мають машинобудування, чорна металургія та вугільна промисловість. Ці сфери економічної діяльності формують більше ніж 80% загальної вартості реалізованої продукції промисловості, в тому числі на машинобудування припадає 12-14%. Порівняння

структури промисловості України у 1991 і 2011 рр. дозволяє виявити її істотні зміни (рис. 1.1).

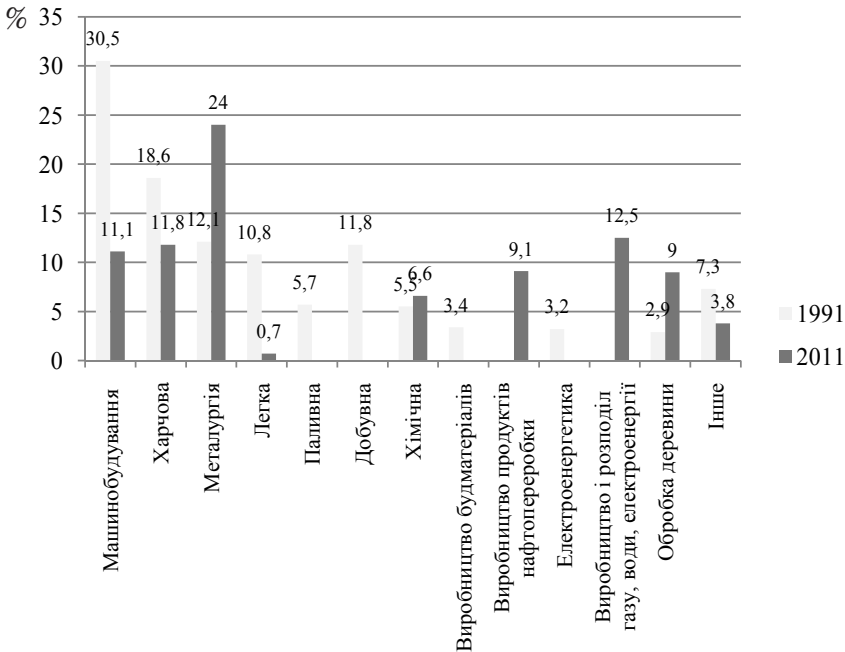


Рис. 1.1. Структура промисловості України у 1991 і 2011 рр., % [145–147]

Як видно з рис. 1.1, машинобудування в 1991 р. посідало перше місце в структурі промисловості України. Результати подальшого аналізу промисловості свідчать, що за роки незалежності України збереглася позитивна динаміка розвитку ключового сегмента реального сектора економіки, яка позитивно впливає на загальноекономічну ситуацію в країні в цілому. Тренд розвитку промислового виробництва у 2011 р. залишається на досить високому рівні, хоча у квітні продовжилася уповільнення темпів зростання як під впливом дії ефекту статистичної бази 2010 р., так і внаслідок сезонного скорочення показника у розрахунку «місяць поточного року до попереднього». Крім того,

розвиток промисловості стримували зовнішні фактори (зокрема падіння цін на світових ринках чорних металів).

Якщо проаналізувати індекси промислової продукції у 2008–2012 рр. [144], можна відзначити таке: індекс промислової продукції в цілому складав відповідно до попереднього періоду 94,8%, 78,1, 111,2, 107,6, 98,2%; індекс продукції машинобудування – 100,3%, 55,1, 136,1, 117,2, 94,0%. У розрізі окремих видів діяльності: індекс виробництва машин та устаткування становив 98,2%, 62,4, 121,1, 112,5, 90,1%; виробництво електричного, електронного та оптичного устаткування – 93,2%, 71,8, 124,2, 114,7, 88,4%, а виробництво транспортних засобів та устаткування – 105,7%, 42,1, 161,9, 122,6 та 100,1%.

Спостерігалось коливання в структурі реалізованої продукції машинобудування. Так, загальний обсяг реалізованої продукції машинобудування за 2008 р. складав 12170,4 млн грн, а питома вага в загальному обсязі промислової продукції – 13,3%, у 2009 р. – 85833, млн грн і 10,6%, у 2010 р. – 116348,5 млн грн і 10,9%, у 2011 р. – 154184,9 млн грн і 11,6%, за січень–листопад 2012 р. – 125868,6 млн грн і 12,4%. Відповідно внутрішня структура машинобудівної продукції теж коливається. Зокрема у 2008 р. питома вага машин та устаткування у загальному обсязі реалізованої продукції машинобудування складала 30,6%, електричного, електронного та оптичного устаткування – 21,0%, транспортних засобів та устаткування – 48,4%. У 2009 р. це співвідношення складало, відповідно, 40,0%, 28,5 та 31,5%; у 2010 р. – 34,2%, 23,8 та 42,0%, у 2011 р. – 31,3%, 22,3 та 46,4%. У січні–листопаді 2012 р. структура характеризувалася 28,4%, 21,2 та 50,4%.

У результаті дослідження динаміки індексів промислової продукції як основного показника машинобудування та структури реалізованої продукції машинобудування визначено зростання темпів у 2011 р. порівняно з попередніми роками і зниження у 2012 р. (рис. 1.2, 1.3).

Оцінка сучасного стану і тенденцій розвитку машинобудування дозволяє констатувати посилення конкуренції щодо пропозиції вітчизняної та імпортованої продукції і необхідність пошуку шляхів підвищення ефективності функціонування, зокрема управляючи рівнем їхньої конкурентоспроможності.

Відтак, слід зазначити, що вітчизняне машинобудування, незважаючи на коливання основних показників діяльності, має передумови для збільшення обсягів виробництва, мінімізації витрат та подальшого розвитку і зростання за рахунок зміни параметрів конкурентних переваг.



Рис. 1.2. Індекси промислової продукції за 2008–2012 рр., %



Рис. 1.3. Структура реалізованої продукції машинобудування у 2008–2011 рр. (% до попереднього року)

У табл. 1.1 наведено темпи приросту/зниження обсягів виробництва продукції промисловості в цілому та машинобудування зокрема.

Таблиця 1.1

Темпи приросту/зниження обсягів виробництва промисловості та машинобудування [144], % до попереднього року

| Сфера | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
|-----------------|------|------|------|------|------|------|------|------|-------|------|------|------|
| Промисловість | 14,2 | 7,0 | 15,8 | 12,5 | 3,1 | 6,2 | 7,6 | -5,2 | -21,9 | 11,1 | 7,6 | -1,8 |
| Машинобудування | 18,8 | 11,3 | 35,8 | 28,0 | 7,1 | 11,8 | 19,0 | 0,3 | -44,9 | 36,1 | 17,2 | -6,0 |

На рис. 1.4 наведено динаміку промислового виробництва у 2011–2012 рр. (темпи приросту (%), місяць до відповідного місяця попереднього року).

Збереження в цілому сприятливої зовнішньоекономічної кон'юнктури (зокрема зростання попиту та цін на основних світових товарних ринках, а саме на чорні метали та добрива) продовжувало підтримувати розвиток у експортоорієнтованих галузях промисловості, хоча, попри зниження зовнішнього попиту, темпи зростання виробництва у хімічній промисловості та металургійному виробництві уповільнилися.

Разом з цим підвищення підприємницької активності, зростання внутрішнього попиту в умовах позитивної динаміки фі-

нансових результатів суб'єктів господарювання від звичайної діяльності сприяло прискореному збільшенню виробництва у внутрішньоорієнтованих галузях, зокрема іншої неметалевої мінеральної продукції, обробки деревини та у виробництві виробів з деревини, крім меблів, у легкій промисловості, целюлозно-паперовому виробництві; видавничій діяльності.

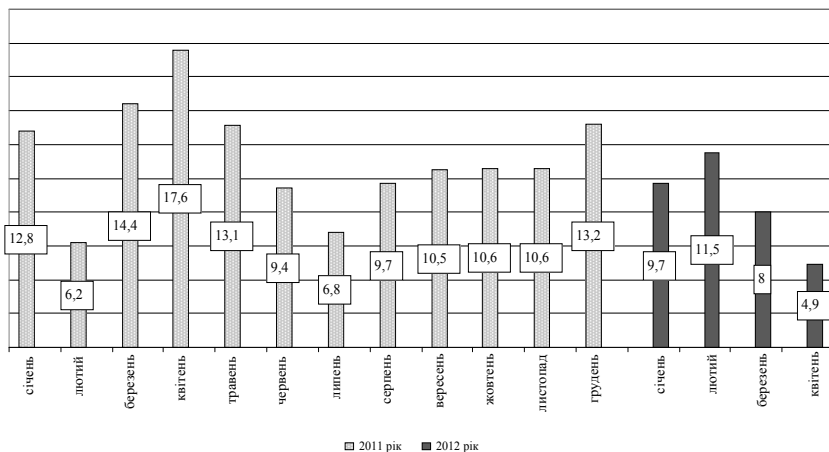


Рис. 1.4. Динаміка промислового виробництва у 2011–2012 рр. (темпи приросту (%), місяць до відповідного місяця попереднього року)

Виробництво промислової продукції у січні–червні 2014 р. характеризується зниженням практично за всіма основними видами промислової діяльності: в цілому по промисловості – на 4,7%, машинобудування – на 18, металургійного виробництва – на 8, текстильного виробництва – на 5,2, хімічної промисловості – на 14,1, нафтопереробки – на 2,5%. Виробництво харчової продукції збільшилося на 3,2% (рис. 1.5) [144].

Динамічному розвитку вітчизняного машинобудування (виду промислової діяльності, який орієнтований на виробництво продукції з високою часткою доданої вартості) сприяла позитивна економічна ситуація у країнах – основних імпортерах вітчизняної продукції машинобудування (зокрема країнах СНД).

Збереження тенденції зростання у машинобудуванні, так само як і в ряді інших внутрішньоорієнтованих виробництв, сприяє формуванню позитивних структурних зрушень у промисловості, що дозволяє позитивно оцінювати перспективи її розвитку (у структурі промислового виробництва частка машинобудування зросла з 8,6% у 2010 р. і до 9,4% у 2011 р.).



Рис. 1.5. Індеси промислової продукції за видами діяльності за січень—червень 2014 р. (% до відповідного періоду попереднього року)

Відзначається тенденція покращання ситуації у регіональному розрізі. У січні—квітні 2011 р. (до аналогічного періоду попереднього року) обсяги промислового виробництва збільшилися у 23 регіонах (порівняно з 22 регіонами у січні—березні). Лідерами зростання промислового виробництва були Івано-Франківська (29,3%), Кіровоградська (18,1%), Львівська (16,7%), Донецька (16,7%) та Хмельницька (14%) області (рис. 1.6).

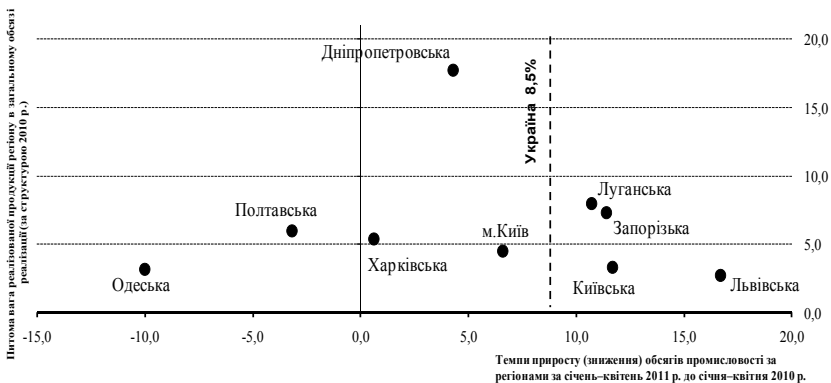


Рис. 1.6. Регіональна карта промислового виробництва [144]

Однією з ключових причин покращання динаміки вітчизняного виробництва є поживлення ситуації на світових ринках.

Попри значний рівень експортоорієнтованості національної економіки це створило підґрунтя для закріплення позитивної динаміки у вітчизняному виробництві.

У табл. 1.2 наведено динаміку промислового виробництва в різних країнах за 2011–2012 рр., що дозволяє зробити висновки щодо загальної тенденції на світовому ринку машинобудування щодо коливання темпів зміни.

Розвиток господарської діяльності в промисловому секторі національної економіки і, зокрема, машинобудуванні ускладнився через низку об'єктивних обставин: не повною мірою завершені процеси формування всіх ринкових інститутів, не відрізняються достатнім рівнем розвитку та цивілізованістю конкурентні відносини господарюючих суб'єктів, має місце суперечливість переходу від застарілих до нових інноваційних систем управління на макро- і мікрорівні.

У той же час тенденція скорочення можливостей українських сировинних галузей щодо отримання валютних надходжень потребує надання імпульсу розвитку обробних галузей промисловості, виходу їх на світові ринки з конкурентоспроможною продукцією.

Машинобудівний комплекс України потребує не стільки спеціальних програм розвитку, скільки поліпшення загальних умов підприємницької діяльності. Додаткові труднощі для українських підприємницьких структур виникають внаслідок того, що їм доводиться змагатися в умовах жорсткої конкуренції на внутрішньому ринку з іноземними фірмами, що діють на основі використання накопиченого арсеналу прийомів і методів роботи. Саме з цих причин українські підприємницькі структури потребують серйозної підтримки вітчизняної науки, розробки ефективних схем підвищення конкурентоспроможності на підставі всебічного наукового супроводу.

На сьогодні багатогалузевий машинобудівний комплекс України об'єднує понад 11 тис. підприємств. Частка машинобудування в українській промисловості перевищує 15%, у валовому внутрішньому продукті складає близько 12%.

В Україні в докризовий період темпи зростання машинобудування випереджали темпи зростання як промисловості, так і валового внутрішнього продукту в цілому (рис. 1.7).

Таблиця 1.2

Динаміка промислового виробництва

| Країна | Вересень 2011 р. | ↑/↓ | Жовтень 2011 р. | ↑/↓ | Листопад 2011 р. | ↑/↓ | Грудень 2011 р. | ↑/↓ | Січень 2012 р. | ↑/↓ | Лютий 2012 р. | ↑/↓ |
|------------------|---------------------|-----|--------------------|-----|---------------------|-----|--------------------|-----|-------------------|-----|------------------|-----|
| Україна | -12,3 | ↑ | -10,4 | ↑ | -6,2 | ↑ | -4,0 | ↑ | -1,2 | ↑ | -3,5 | ↓ |
| Німеччина* | -13,7 | ↑ | -13,3 | ↑ | -8,7 | ↑ | -5,5 | ↑ | 3,2 | ↑ | 6,8 | ↑ |
| Естонія* | -27,8 | ↓ | -20,6 | ↑ | -14,2 | ↑ | -10,6 | ↑ | 1,1 | ↑ | 4,8 | ↑ |
| Греція* | -9,1 | ↑ | -9,6 | ↓ | -5,0 | ↑ | -7,8 | ↓ | -5,1 | ↑ | -10,4 | ↓ |
| Іспанія* | -12,7 | = | -9,1 | ↑ | -5,6 | ↑ | -1,4 | ↑ | -2,9 | ↓ | -1,9 | ↑ |
| Франція* | -9,6 | ↑ | -9,1 | ↑ | -3,4 | ↑ | -2,3 | ↑ | 2,1 | ↑ | 3,2 | ↑ |
| Італія* | -15,6 | ↑ | -12,5 | ↑ | -8,9 | ↑ | -5,8 | ↑ | -0,5 | ↑ | 2,7 | ↑ |
| Литва* | -15,6 | ↓ | -9,7 | ↑ | -8,0 | ↑ | -7,2 | ↑ | -7,8 | ↓ | -4,8 | ↑ |
| Польща* | -1,9 | ↓ | -0,2 | ↑ | 10,0 | ↑ | 4,9 | ↑ | 11,0 | ↑ | 10,1 | |
| Португалія* | -6,0 | ↑ | -5,0 | ↑ | -5,3 | ↓ | -2,4 | ↑ | 3,8 | ↑ | 3,6 | |
| Румунія* | -3,3 | ↑ | -0,6 | ↑ | 3,1 | ↑ | 9,3 | ↑ | 6,2 | | -0,4 | ↓ |
| Велика Британія* | -11,8 | ↓ | -8,2 | ↑ | -5,2 | ↑ | -5,8 | ↓ | -0,1 | ↑ | 1,0 | ↑ |
| РФ* | -9,5 | ↑ | -11,2 | ↓ | 1,5 | ↑ | 2,7 | ↑ | 7,8 | ↑ | 1,9 | |
| Китай** | 13,9 | ↑ | 16,1 | ↑ | 19,2 | ↑ | 18,5 | ↓ | - | - | 12,8 | - |

* Приріст/зниження, % до відповідного місяця попереднього року.

** Валова додана вартість.

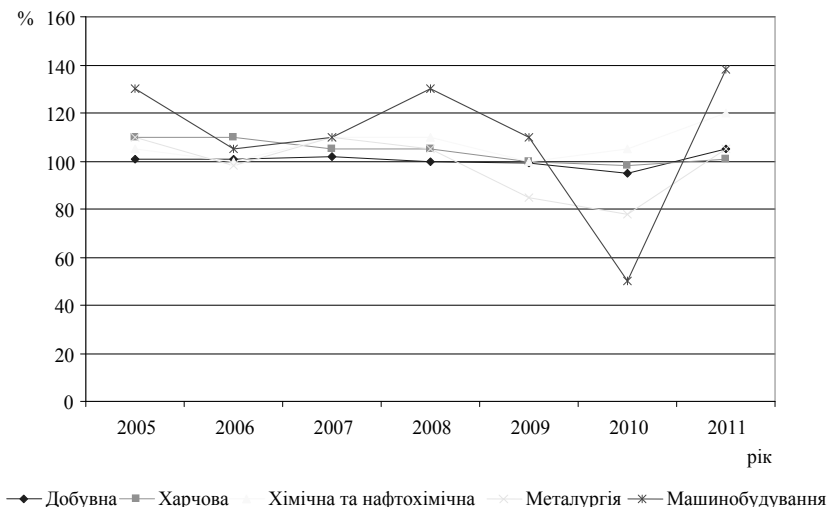


Рис. 1.7. Динаміка індексів промислової продукції (відносно попереднього року) [147]

Попит на продукцію машинобудування характеризується високою чутливістю до загальноекономічних циклів і залежить від доступу до кредитних ресурсів. У результаті цього у 2011 р. темпи падіння за сегментами під впливом зменшення інвестиційного попиту як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках, були вищими порівняно з іншими секторами економіки. Більше за все постраждала сфера транспорту і транспортного устаткування (зниження на 64% відносно аналогічного періоду попереднього року).

Найменше зазнав скорочення масштабів діяльності сегмент електричних, електронних і оптичних приладів, де зменшення продажів склало лише 9,7%. Загалом за 2011 р. обсяги реалізації продукції машинобудування зменшилися на 42% порівняно зі зростанням на 9% у 2010 р. При цьому спад виробництва склав майже 39%, в інших галузях — 6–26,7%. Отже, внаслідок світової кризи саме машинобудівна сфера постраждала найбільше порівняно з іншими галузями промисловості.

Машинобудування 2012 р. характеризується коливанням темпів зростання/зниження обсягів виробництва. У першому півріччі зростання обсягів виробництва було зафіксоване у всіх ключових видах машинобудування (рис. 1.8), у другому півріччі — навпаки.



Рис. 1.8. Темпи приросту/зниження виробництва основної продукції машинобудування у 2012 р., % (до відповідного місяця попереднього року) [144]

Як видно з рис. 1.8, у 2012 р. інтенсивно прискорилося зростання виробництва основної продукції машинобудування і порівняно з попередніми місяцями року, і порівняно з відповідними періодами 2011 р.

Така позитивна динаміка місячних показників сприяла прискоренню кумулятивного темпу зростання до 25,7% (проти 20,8% у січні–лютому 2011 р.) (рис. 1.9).

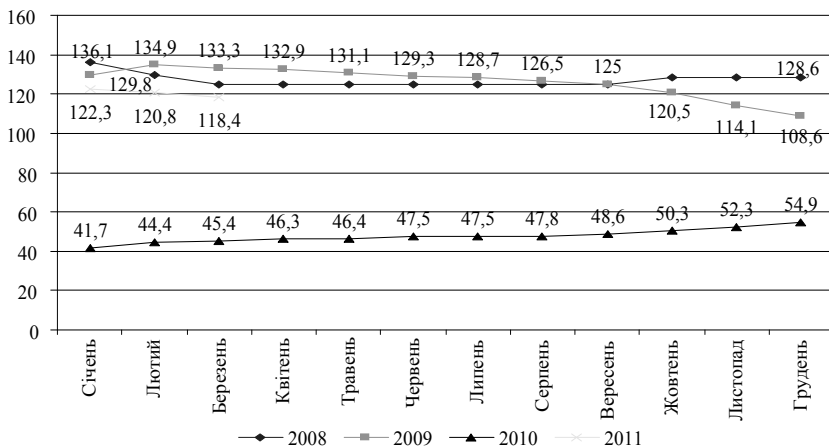


Рис. 1.9. Зміни обсягів виробництва машинобудування (наростаючим підсумком, % до відповідного періоду попереднього року) [147]

За даними Державної служби статистики України, перша половина 2012 р. відзначилася незначним покращанням роботи машинобудівних підприємств. Зокрема зріс індекс продукції машинобудування, який за січень–липень поточного року склав 31,3% до відповідного періоду попереднього року (рис. 1.10).

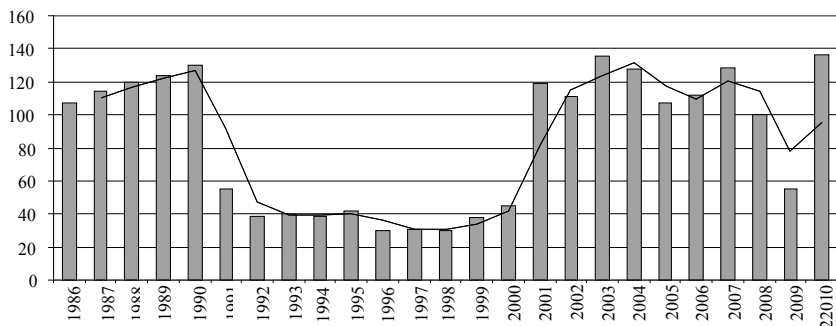


Рис. 1.10. Індеси обсягів продукції машинобудування (% до попереднього року)

Зростання обсягів виробництва і частки машинобудівного сектора промисловості зумовлене переважно відновленням інвестиційного попиту на зовнішніх ринках. У 2011 р. збільшилися обсяг реалізації транспортних засобів та устаткування і продажі виробничого устаткування і машин (рис 1.11).

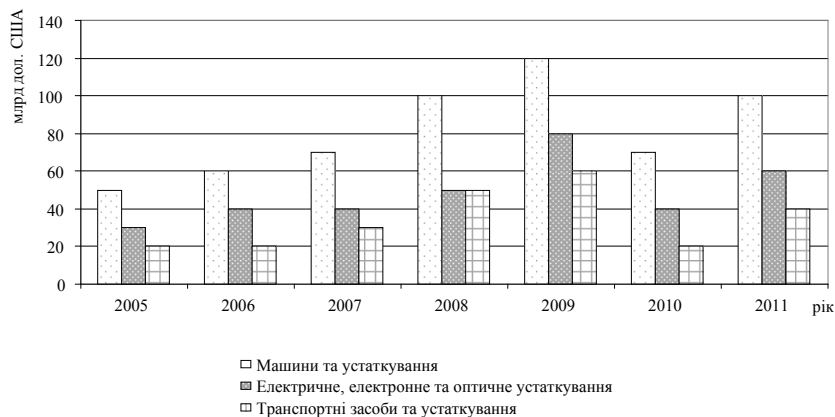


Рис. 1.11. Обсяги реалізації продукції машинобудування в Україні, млрд грн [147]

Слід зауважити, що машинобудування в Україні є експортоорієнтованим, на зовнішніх ринках реалізується близько половини виробленої продукції. При цьому експорт – не диверсифікований. Вивезення продукції здійснюється в основному до країн СНД (насамперед у Росію), які також сильно постраждали від кризи. У результаті цього різке скорочення інвестиційної активності у 2011 р. на основних ринках збуту призвело до зменшення експорту продукції машинобудування на 37% (до 6,89 млрд дол. США).

У першій половині 2011 р. за рахунок поступового відновлення інвестиційного попиту на зовнішніх ринках відбулося зростання експорту продукції машинобудування, порівняно з відповідним періодом попереднього року більш ніж на 40% (до 3,94 млрд дол. США).

В останні роки до половини імпорتنих поставок припадає на інвестиційне устаткування, автомобілі та іншу техніку, у той же час продукція машинобудування в імпорті займала незначну частину. У докризовий період зростанню імпорту, насамперед, сприяв розвиток програм банківського кредитування, у результаті чого значне скорочення кредитних ресурсів у 2009 р. мало вагомий вплив на імпорт продукції. У 2010 та 2011 рр. обсяги імпорту зазначеної продукції зростали незначними темпами (рис. 1.12).



Рис. 1.12. Обсяги експорту/імпорту продукції машинобудування, млрд дол. США [144]

У 2012 р., за даними офіційної статистики, впродовж останніх місяців в основних імпортерів вітчизняної продукції машинобудування спостерігається покращання економічної ситуації.

Зокрема у Республіці Казахстан темп зростання промислового виробництва у березні 2012 р. склав 214,6%, тобто більше ніж у 2 рази, що сприяло нарощуванню обсягів інвестицій в основний капітал. Промислове виробництво у Російській Федерації та Білорусі за означений період зросло практично однаково – трохи більше 3% (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

**Промислове виробництво у країнах СНД у 2012 р.
(% до відповідного місяця попереднього року) [144]**

| Країна | Промисловість | | | Машинобудування | | |
|----------------------|---------------|-------|----------|-----------------|-------|----------|
| | Січень | Лютий | Березень | Січень | Лютий | Березень |
| Російська Федерація | 107,6 | 101,9 | 105,7 | 106,5 | 82,9 | 103,5 |
| Республіка Білорусь | 102,5 | 105,9 | 109,1 | 90,0 | 102,4 | 103,3 |
| Республіка Казахстан | 110,3 | 110,5 | 113,7 | 146,6 | 183,4 | 214,6 |

У табл. 1.4 наведено структуру експорту продукції машинобудування, яка дозволяє проаналізувати структурні зміни, що відбулися в експорті продукції машинобудування за час кризи.

Таблиця 1.4

Структура експорту продукції машинобудування, %

| Країни | Січень–червень 2011 р. | Січень–червень 2012 р. | Зміна (+/-) |
|----------------------------|---------------------------|---------------------------|-------------|
| Вантажопідйомне обладнання | | | |
| Всього: | 100 | 100 | - |
| I. Країни СНД | 83,0 | 96,5 | 13,5 |
| Білорусь | 15,3 | 5,8 | -9,5 |
| Казахстан | 16,3 | 17,3 | 1,0 |
| Російська Федерація | 48,9 | 73,2 | 24,3 |
| II. Інші країни світу | 17,0 | 3,5 | -13,5 |
| Європа | 12,2 | 2,9 | -9,3 |
| Азія | 0,3 | 0,5 | 0,2 |
| Америка | 2,9 | 0,0 | -2,9 |

Закінчення табл. 1.4

| Країни | Січень–червень 2011 р. | Січень–червень 2012 р. | Зміна (+/-) |
|---|---------------------------|---------------------------|-------------|
| Металорізальний інструмент і технологічне оснащення | | | |
| Всього: | 100 | 100 | — |
| I. Країни СНД | 90,5 | 64,3 | -26,2 |
| Білорусь | 10,2 | 15,1 | 4,9 |
| Казахстан | 74,6 | 42,4 | -32,2 |
| II. Інші країни світу | 9,5 | 35,7 | 26,2 |
| Європа | 5,0 | 6,9 | 1,9 |
| Азія | 1,5 | 2,6 | 1,1 |
| Америка | 0,4 | 1,4 | 1,0 |

Обмежений платоспроможний попит населення та корпоративного сектора у поєднанні із скороченням обсягів кредитування як домогосподарств, так і нефінансових корпорацій, відповідно на 5 та 1,9%, з початку року спричинили пролонговане згортання попиту на машинобудівну продукцію як населення, так і інвесторів.

Динаміка експорту/імпорту окремих видів машинобудівної продукції, яку наведено в табл. 1.5, дозволяє стверджувати, що спостерігається позитивна тенденція щодо експорту/імпорту окремих видів машинобудівної продукції та покращання стану справ у цій галузі і поява перспектив нарощування позитивної динаміки.

У підсумку можна констатувати, що на результат роботи машинобудування впливали такі стимулюючі фактори:

- поживлення інвестиційної активності у країнах СНД.
- суттєве скорочення внутрішнього попиту на продукцію машинобудування, перш за все автомобілебудування.

Разом з цим машинобудування пов'язане з високим рівнем загальногалузевих ризиків, що пояснюється нестабільністю попиту і високим рівнем капіталомісткості. Попит на продукцію машинобудування характеризується значною чутливістю до загальноекономічних циклів, залежністю від інвестиційної активності, а також доступу до позикового капіталу. Машинобудівний комплекс України є експортоорієнтованим, проте рівень диверсифікації зовнішніх ринків збуту є недостатнім: припадає на основному на Росію та країни СНД, які також сильно постраждали від кризи.

Таблиця 1.5
Динаміка експорту/імпорту окремих видів машинобудівної продукції (приріст/зниження, %) [144]

| Термін | XVI. Механічне обладнання; машини та механізми, електрообладнання та їх частини | | XVII. Транспортні засоби та шляхове обладнання | | 86. Залізничні або трамвайні локомотиви, шляхове обладнання | | 87. Наземні транспортні засоби, крім залізничних | |
|---------------|---|-------------------------------|--|-------------------------------|---|-------------------------------|--|-------------------------------|
| | Місяць до попереднього року, % | Місяць до попереднього місяця | Місяць до попереднього року, % | Місяць до попереднього місяця | Місяць до попереднього року, % | Місяць до попереднього місяця | Місяць до попереднього року, % | Місяць до попереднього місяця |
| | Експорт | | | | | | | |
| Жовтень 2011 | 4,0 | 9,2 | -56,1 | 5,5 | -63,3 | 29,1 | -67,9 | 22,9 |
| Листопад 2011 | 30,9 | 6,8 | -28,7 | -11,9 | -33,9 | 18,6 | -38,1 | 7,7 |
| Грудень 2011 | 5,3 | 5,8 | -30,4 | 35,0 | -17,9 | 23,1 | -61,8 | 0,5 |
| Січень 2012 | 21,8 | -53,5 | 15,3 | -26,3 | 46,0 | -11,5 | -33,7 | -65,9 |
| Лютий 2012 | 36,5 | 53,3 | 34,6 | 39,6 | 98,2 | 51,2 | 16,1 | у 2,1 раза |
| | Імпорт | | | | | | | |
| Жовтень 2011 | -43,9 | 15,9 | -82,7 | -15,2 | -80,2 | -30,0 | -83,9 | 19,9 |
| Листопад 2011 | -33,5 | -21,9 | -65,4 | 1,8 | -63,6 | -7,7 | -67,5 | 2,7 |
| Грудень 2011 | -5,8 | 38,3 | -58,3 | 13,0 | -12,6 | 145,1 | -64,3 | 1,7 |
| Січень 2012 | 58,8 | -44,5 | -35,9 | -50,0 | у 5,6 рази | -40,1 | -40,4 | -44,3 |
| Лютий 2012 | 20,7 | 5,7 | -25,0 | 73,2 | 1,4 | 21,7 | -31,2 | 69,5 |

Таким чином, на підставі проведеного статистичного аналізу виявлено, що вітчизняне машинобудування, незважаючи на коливання основних показників діяльності, має передумови для збільшення обсягів виробництва, подальшого розвитку та зростання за рахунок зміни параметрів конкурентоспроможності порівняно з іншими суб'єктами, що функціонують на цільовому товарному ринку.

1.2. КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА: СУТНІСТЬ ТА ФАКТОРИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

Конкурентоспроможність є найбільш складною категорією у теорії та практиці управління підприємством та соціально-економічними системами більш високого рівня (регіони, галузі, національна економіка). Незважаючи на суттєве опрацювання теоретичних та прикладних аспектів забезпечення конкурентоспроможності соціально-економічних систем різних рівнів та їх складових у вітчизняній та зарубіжній фаховій літературі [2; 10; 13; 18; 26; 51; 136], науковці не дійшли єдиного підходу щодо трактування цієї категорії.

Крім своєї «внутрішньої» складності конкурентоспроможності, додатковим чинником є динамізм її сутності. Конкурентоспроможність підприємств початку та середини ХХ ст. відрізняється від конкурентоспроможності підприємств на початку ХХІ ст. Змінилося зовнішнє середовище, завдяки розвитку інформаційно-комунікативних технологій створилося потужне глобальне інформаційне середовище для ведення бізнесу, потоки інформації та зумовлені ними зміни у технологіях, вподобаннях споживачів набули високої інтенсивності. За таких умов змінюється сама парадигма конкурентоспроможності – висока конкурентоспроможність на цей час не може бути тривалою, оскільки конкурентні переваги, за рахунок яких вона була досягнута, за досить короткий час будуть відтворені конкурентами. На передній план виходить здатність безперервного «генерування» конкурентоспроможності підприємством, яке може бути забезпечене лише ефективною організацією інформаційних та інноваційних процесів на підприємстві у цілісний інформаційно-інноваційний механізм конкурентоспроможності. Особливої актуальності ця проблема набуває для машинобудівних підприємств, продукція яких є високотехнологічною, внаслідок чого тривалість її ринкового циклу залежить від динаміки техноло-

гій, що застосовуються конкретним підприємством та його конкурентами.

Проблематиці конкурентоспроможності присвячено досить значний масив фахової літератури [1; 4–5; 17; 24; 32; 33; 50; 52; 56; 84; 90; 124; 129; 141; 149; 160]. Проте у переважній більшості праць вона розглядається або з точки зору статичного підходу, або за підходом, який умовно можна назвати «квазістатичним» (рис. 1.13).

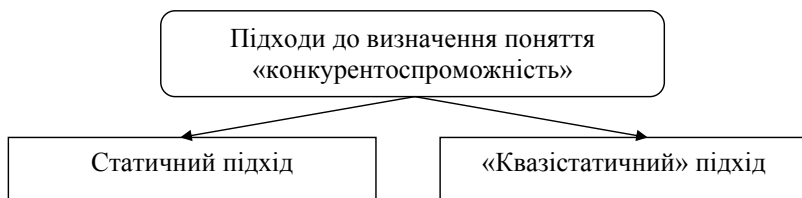


Рис. 1.13. Підходи до визначення конкурентоспроможності [17; 90]

За «квазістатичним» підходом конкурентоспроможність напевно розглядається у динаміці, однак конкретне її забезпечення переноситься у статичну площину.

Статичний напрям розглядає конкурентоспроможність, виходячи з конкретної поточної ситуації на ринку. За такого підходу конкурентоспроможність визначається через ринкові позиції або через фіксацію ринкових переваг. Головним вихідним пунктом такого підходу до конкурентоспроможності є її розуміння як результату дій менеджменту підприємства у попередніх періодах, конкурентів, тенденцій зовнішнього середовища, що сформували поточну ринкову ситуацію. Ми погоджуємося з тим, що, виходячи з логіки причинно-наслідкового зв'язку, та чи інша ринкова ситуація на кожному відрізку часу породжена ланцюгом минулих подій. Однак вважаємо, що такий підхід до конкурентоспроможності має значні недоліки і не може вважатися коректним у сучасних умовах.

За «квазістатичного» підходу до конкурентоспроможності визнається її динамічний характер і не як результат минулих дій підприємства, а як процес, що відбувається в поточний момент. Такий підхід розглядається, наприклад, у праці А.Ю. Юданова [166]. Однак при цьому, яким чином і за рахунок чого конкурентоспроможність буде забезпечуватися у майбутньому – не акцентується.

Як ми вважаємо, конкурентоспроможність розглядається через економічні характеристики, які забезпечують стійкі та нестійкі конкурентні переваги. Під стійкою конкуренцією розуміється результат інноваційної, інвестиційної, виробничої, маркетингової та збутової діяльності підприємства, що призводить до довгострокового отримання кращих, ніж у конкурентів, результатів роботи підприємства та є основою підвищення рівня його конкурентоспроможності. Нестійкі конкурентні переваги можуть зникати або послаблюватися під впливом внутрішніх і зовнішніх змін у діяльності підприємства (наприклад, податкові і тарифні пільги, які можуть бути скасовані у зв'язку зі змінами в податковому законодавстві). Можна погодитися, що стійкі конкурентні переваги повинні зберігатися в умовах змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, але не можна погодитися з тим, що основою функціонування промислового підприємства є перетворення ресурсів. Адже ресурси підприємства ще мають бути певним чином організовані в певну систему взаємопов'язаних процесів, які становлять певний механізм (механізми) і продукують конкурентні переваги. Логічно припустити, що ці механізми повинні еволюціонувати синхронно зі зміною зовнішнього середовища та еволюцією аналогічних механізмів у конкурентів.

На наш погляд, серед підходів, викладених у працях деяких науковців [40–41], невирішеною є проблема формування механізмів управління конкурентоспроможністю, за рахунок яких вона може бути забезпечена в майбутніх періодах.

З позиції управління конкурентоспроможністю її доцільно розуміти як можливість підприємства надавати більш привабливі порівняно з конкурентами пропозиції на ринку.

Відповідно до статичного та «квазістатичного» підходів увага в управлінні конкурентоспроможністю, на думку Р.А. Фатхудинова, акцентується на факторах і механізмах, які забезпечують підприємству можливість надавати більш привабливі щодо конкурентів пропозиції у минулому та поточному періоді [160]. При цьому за «квазістатичного» підходу припускається, що ці ж фактори та механізми автоматично будуть забезпечувати можливість надавати такі ж привабливі пропозиції на ринках і у майбутньому. Як уже наголошувалося, останнє є некоректним, оскільки зовнішнє середовище у сучасних умовах дуже мінливе, і приваблива пропозиція сьогодні є вже не такою привабливою для споживача у недалекому майбутньому внаслідок того, що змінилися його запити. З іншого боку, ці фактори та механізми в умовах інтенсифікації розповсюдження інформації неминуче стають

доступними для найближчих конкурентів. Вони, у свою чергу, за їхній рахунок зможуть надавати, якщо не більш привабливі, то, принаймні, такі ж пропозиції, як і підприємство, яке у поточно-му періоді має високу конкурентоспроможність за рахунок різних факторів чи механізмів.

На наш погляд, можна зробити висновок про відносну некоректність використання лише статичного та «квазістатичного» підходів у дослідженні конкурентоспроможності:

1. Конкурентоспроможність в статичному розумінні може бути зумовлена певною ситуацією (наприклад внаслідок тимчасового ослаблення конкурентів чи дії інших факторів). У такому разі вона не є характеристикою підприємства чи іншої соціально-економічної системи, а характеризує конкретний збіг обставин, який виник випадково. У цьому плані слід погодитися з В. Бурром, який наголошує на тому, що у процесі побудови конкурентних відносин не слід ігнорувати і такий фактор, як випадковість [22]. Якщо у разі випадкового збігу обставин підприємство має всі ознаки конкурентоспроможності, не існує жодної підстави вважати, що такий збіг обставин повториться у майбутньому. Тоді «здатність вести конкурентну боротьбу» виявляється непередбачуваною, а отже, й некерованою менеджментом підприємства, оскільки у такому випадку не є внутрішньою ознакою підприємства.

У той же час, як правильно наголошує Дж. Траут [155], у «...21 столітті стало зрозуміло, що зовнішні у відношенні до підприємства фактори є, безумовно, важливими, але визначальними в діяльності фірми є внутрішні фактори та механізми (саме останні відіграють основну роль у конкурентоспроможності)». Можна погодитися з тим, що конкурентоспроможність – це відносна категорія, і вона не може розглядатися відокремлено від конкурентів та конкретної ситуації на ринку (тобто зовнішніх у відношенні до підприємства факторів). Однак успішність чи неуспішність функціонування будь-якого елемента економічної системи: від продукції до національної економіки у конкретній ситуації у переважній більшості випадків залежить від дій суб'єкта, який управляє даним елементом. Тому конкурентоспроможність «завдяки випадковому збігу обставин» має бути виключена з розгляду цієї категорії, якщо розглядати її крізь призму управління.

2. Друге зауваження щодо обмеженості ситуативного підходу до визначення конкурентоспроможності полягає в тому, що з точки зору всіх зацікавлених учасників (власників, менеджмен-

ту), на нашу думку, більшу вагомість мають майбутні характеристики підприємства, ніж минулі чи, навіть, поточні. Тут можна погодитися з точкою зору дослідників, які наголошують на необхідності перенесення акцентів в управлінні підприємством взагалі і, особливо, в плані забезпечення конкурентоспроможності на майбутні періоди [28; 121].

На наш погляд, для власників та менеджменту набагато більш важливими є можливості підприємства щодо успішності продовжувати конкурентну боротьбу в майбутньому, ніж те, наскільки успішно воно конкурувало в минулому чи робить це в поточному періоді. Отримання певних переваг на ринку та прибутків в окремих момент часу ще не гарантує підприємству чи національній економіці такого стану у майбутніх періодах. Важливу проблему в цьому плані поставив С.В. Мілевський, який виокремив стійкі раніше галузі, що з появою нових продуктів реструктуризуються, і майбутнє підприємства залежить не від конкурентної позиції на сьогоdnішніх ринках, а насамперед від перспективної конкурентоспроможності, тобто від становища підприємства на майбутніх ринках [99].

Слід погодитися з думкою К. Прахалада, яку він наводить у книзі «Бізнес в стилі фанк»: «Майбутнє не можна передбачити – його потрібно створювати» [133]. Автор відзначає, що у середині ХХ ст. компанії мали можливість протягом двадцяти і навіть тридцяти років глобально використовувати свої конкурентні переваги, що робило їх унікальними. «Вони (транснаціональні корпорації) могли використовувати послідовний і поступальний процес інтернаціоналізації, поступово додаючи ринок за ринком, націю за нацією» [133]. У ХХІ ст. ситуація докорінно змінилася – технології, методи управління, просування продукції, вплив на споживача – все це розповсюджується у бізнес-середовищі з дуже великою швидкістю.

На нашу думку, більш коректним є динамічний підхід до визначення конкурентоспроможності, який розглядає її у розвитку. Управління за такого підходу концентрується на факторах та механізмах, які забезпечуватимуть можливість підприємству надавати на ринку привабливі порівняно з конкурентами пропозиції у майбутньому.

Проведений аналіз літературних джерел у сфері дослідження конкурентоспроможності підприємств дозволяє зробити висновок, що кожен автор залежно від цілей і завдань дослідження, аспектів конкретних досліджуваних об'єктів, вимог суб'єктів ринкових відносин дає своє визначення конкурентоспроможності підприємства (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Визначення категорії «конкурентоспроможність підприємства»

| Автор [джерело] | Характеристика категорії |
|----------------------|---|
| Н.В. Бекетов [12] | Конкурентоспроможність об'єктів складається з конкурентоспроможності їхніх елементів і їх організованості для досягнення мети |
| К.В. Брень [21] | Під конкурентоспроможністю підприємства ми розуміємо здатність створювати таку перевагу над конкурентами, яка дозволяє досягти поставлених цілей |
| О.А. Жамойда [58] | Конкурентоспроможність – «рівень підприємства» є загальною мірою інтересу і довіри до послуг підприємства на фондовому, фінансовому і трудовому ринках. У числі головних визначальних факторів цього заходу виступають вартість підприємства, технічна оснащеність робочих місць, концепція управління, що реалізовується, управлінська технологія, організаційна система, людський капітал |
| О. Капліна [71] | Конкурентоспроможність підприємства – комплексне поняття, яке обумовлене системою і якістю управління, якістю продукції, широтою і глибиною асортименту, загребуваного суспільством або окремими його членами, здатністю до інновацій, ефективним використанням ресурсів, цілеспрямованою роботою з персоналом |
| Й.М. Ліфіц [90] | Конкурентоспроможність – це внутрішня властивість суб'єкта ринкових відносин, що виявляється в процесі конкуренції і дозволяє зайняти свою нішу в ринковому господарстві капіталістичного типу для розширення відтворення, що передбачає покриття всіх витрат виробництва і отримання прибутку від легальної господарської діяльності |
| С.В. Мілевський [99] | Конкурентоспроможність підприємства – це відносна характеристика, що відображає відмінність процесу розвитку певного виробника від виробника-конкурента як за ступенем задоволення своїми товарами або послугами конкретної суспільної потреби, так і за ефективністю виробничої діяльності |
| Р. Окрелкий [113] | Конкурентоспроможність підприємства – сукупність характеристик, що включають: захоплену підприємством частку ринку, здатність підприємства до виробництва, збуту і розвитку, здатність вищої ланки керівництва до реалізації поставленої мети |

Закінчення табл. 1.6

| Автор [джерело] | Характеристика категорії |
|--------------------|---|
| В.А. Павлова [121] | Конкурентоспроможність є економічною категорією, яка передбачає здатність суб'єкта господарської діяльності впливати на ринкову ситуацію у власних інтересах, забезпечувати ефективність функціонування у конкурентному середовищі та спроможність виробляти продукцію, яка задовольняє вимоги споживача при відносно невеликому рівні витрат |
| М. Портер [132] | Конкурентоспроможність підприємства – це можливість добиватися конкурентних переваг і утримувати їх у певних сферах |
| Х.А. Фасх'єв [157] | Під конкурентоспроможністю підприємства мається на увазі як реальна, так і потенційна здатність компанії розробляти, виготовляти, збувати і обслуговувати в конкретних сегментах ринку конкурентоспроможні вироби, тобто товари, що перевершують за якісно-ціновими параметрами аналоги і що мають більш пріоритетний попит у споживачів |

Порівняльний аналіз визначень поняття «конкурентоспроможність підприємства» дозволяє зробити такі висновки.

1. Усі підходи до визначення конкурентоспроможності можна поділити на 3 групи:

- 1) характеризують внутрішню і зовнішню діяльність фірми, без дослідження конкурентоспроможності продукції;
- 2) базуються тільки на товарній конкурентоспроможності;
- 3) поєднують конкурентоспроможність продукції і ефективність виробничої діяльності суб'єкта.

2. У наведених визначеннях не вказується часовий фактор конкурентоспроможності.

Конкуренція на ринку – процес неперервний, тому «переможець» в конкурентній боротьбі визначається на конкретний момент часу як баланс підприємства.

3. Лише у деяких визначеннях підкреслюється, що конкурентоспроможність підприємства встановлюється на певному ринку. Підприємство, по-перше, не може бути одночасно присутнім на всіх ринках, по-друге, воно може бути конкурентоспроможним на одних і неконкурентоспроможним на інших ринках.

4. Наведені визначення частіше орієнтовані на оцінку конкурентоспроможності підприємств на певний момент, за фактичними даними, тоді як для управлінських цілей важливіша орієнтація на майбутнє та визначення потенціалу зростання.

Проведений аналіз літературних джерел в досліджуваній сфері дозволяє зробити висновок, що загальноприйнятого визначення, яке задовольняє всіх учасників ринкових відносин конкурентоспроможності підприємств, немає. Зокрема це стосується і підприємств машинобудування.

Нами у результаті аналізу та узагальнення існуючих підходів запропоновано розглядати конкурентоспроможність за динамічним підходом як економічну характеристику стану підприємства, одержану за інтегральним показником, що синтезує оцінку за обраними в досліджуваній момент часу фінансовими параметрами здатності досягати або перевершувати конкурентів у межах одного виду діяльності, підтверджує статус в поточному періоді та можливості використовувати переваги порівняно з іншими підприємствами для забезпечення ефективності функціонування.

Це визначення відтворює такі аспекти конкурентоспроможності підприємства:

- 1) оцінка підприємства в межах сегментів ринку, де воно функціонує;

- 2) оцінка переваг порівняно з конкурентами щодо пропозиції більш конкурентоспроможної продукції;
- 3) оцінка в конкретний момент часу, що дозволяє використовувати фактичні і прогнозовані показники;
- 4) інтегрована оцінка конкурентоспроможності;
- 5) показник, орієнтований на майбутнє;
- 6) метод вимірювання конкурентоспроможності підприємства;
- 7) вирішення управлінських завдань.

Таким чином, найбільш узагальнено конкурентоспроможність підприємства можна визначити як потенційну або реалізовану здатність економічного суб'єкта до ефективного тривалого функціонування у релевантному зовнішньому середовищі, що визначає можливість підприємства витримувати конкуренцію на певному ринку; порівнювати рівень конкурентоспроможності досліджуваного підприємства відносно конкурентів.

Значною мірою конкурентоспроможність підприємства визначається його здатністю в умовах, що склалися, проектувати, виготовляти та збувати товари, які за ціновими та неціновими характеристиками є більш привабливими для споживачів, ніж товари їх конкурентів. З іншого боку, конкурентоспроможним, як правило, є те підприємство, що тривалий час може залишатися прибутковим в умовах ринкової економіки.

Оскільки конкурентоспроможність підприємства характеризує ступінь реалізації потенційних можливостей підприємства щодо придбання та утримання впродовж тривалого періоду часу частки цільового ринку, то під конкурентоспроможністю слід розуміти не лише поточну ефективність, але і динаміку пристосування підприємства до мінливих умов зовнішнього середовища.

У сучасних умовах особливого значення набуває проблема підтримки на належному рівні конкурентоспроможності підприємств провідних галузей національної економіки, зокрема машинобудівного комплексу і виходу їх на світовий ринок [36]. Для визначення джерел конкурентоспроможності машинобудівним підприємствам необхідно дослідити фактори її формування.

На нашу думку, у зв'язку з цим виникає об'єктивна необхідність створення концепції оцінки факторів формування конкурентоспроможності машинобудівних підприємств з метою розробки на їх основі тактичних та стратегічних заходів управління конкурентоспроможністю.

В основі будь-якої концепції лежать концептуальні положення. Відповідно до теми дослідження можна запропонувати такі:

– положення про виокремлення факторів, що найбільш суттєво впливають на конкурентоспроможність машинобудівного підприємства;

– положення про формування системи показників, що описують поточний та перспективний стан машинобудівного підприємства;

– положення про необхідність розробки комплексу заходів, спрямованих на підтримку належного рівня конкурентоспроможності підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Висока конкурентоспроможність підприємства є гарантією отримання високого прибутку в ринкових умовах. При цьому підприємство має на меті досягнення такого рівня конкурентоспроможності, який забезпечив би йому виживання на достатньо тривалому відрізку часу. У зв'язку з цим перед будь-якою організацією постає проблема стратегічного і тактичного управління розвитком здатності підприємства виживати у мінливих ринкових умовах.

Конкурентоспроможність підприємства залежить від ряду факторів, які визначають рівень конкурентоспроможності чи впливають на нього (рис. 1.14).

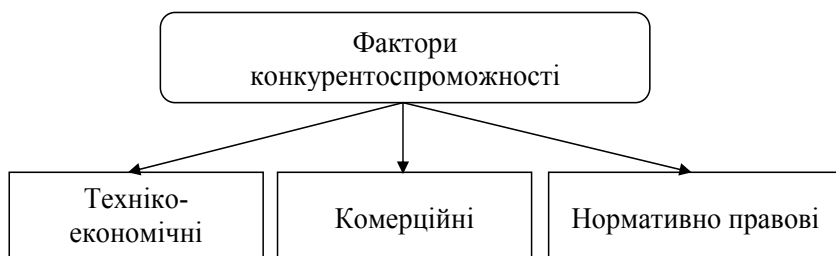


Рис. 1.14. Фактори, які впливають на рівень конкурентоспроможності підприємства [38; 58; 101; 151]

Комерційні фактори визначають умови реалізації товарів на конкретному ринку. Вони включають:

– кон'юнктуру ринку (гострота конкуренції, співвідношення попиту і пропозиції конкретної продукції, національні і регі-

ональні особливості ринку, що впливають на формування платоспроможного попиту на конкретну продукцію або послугу);

- сервіс, що надається (наявність дилерсько-дистрибуторських пунктів виробника і станцій обслуговування в регіоні покупця, якість технічного обслуговування, ремонту та інших послуг, що надаються);

- рекламу (наявність і дієвість реклами та інших засобів впливу на споживача з метою формування попиту);

- імідж фірми (популярність торгової марки, репутація фірми, компанії, країни).

Нормативно-правові фактори відображають вимоги технічної, екологічної та іншої (можливо, морально-етичної) безпеки використання продукції на певному ринку, а також патентно-правові вимоги (патентної чистоти і патентного захисту). У разі невідповідності продукції нормам і вимогам стандартів і законодавства вона не може бути реалізована на певному ринку. Тому оцінка цієї групи факторів і компонентів за допомогою коефіцієнтів відповідності нормативам позбавлена сенсу.

Конкурентоспроможності підприємства притаманні такі ознаки:

- релевантність – конкурентна позиція та конкурентні переваги певного економічного суб'єкта щодо інших суб'єктів можуть бути визначеними тільки в межах релевантного зовнішнього середовища;

- відносність – конкурентоспроможність проявляється виключно через порівняння характеристик конкретного економічного суб'єкта з характеристиками інших суб'єктів, що функціонують на одному ринку;

- динамічність – часовий характер критерію конкурентоспроможності характеризує становище суб'єкта у конкурентному полі в координатах часу як результат його конкурентної діяльності.

Залежно від місця виникнення (у відношенні до підприємства) фактори, що впливають на конкурентоспроможність, поділяються на внутрішні (фактори внутрішнього середовища підприємства, або ендогенні фактори) та зовнішні (фактори зовнішнього середовища функціонування підприємства, або екзогенні фактори).

На наш погляд, ці фактори характеризують умови внутрішнього середовища підприємства і з точки зору його конкурентоспроможності характеризують можливість та ефективність адаптації підприємства до умов зовнішнього середовища. Саме ця

група факторів є найбільш значущою для забезпечення стійких конкурентних позицій підприємства, оскільки ці фактори є об'єктом активного впливу з боку самого підприємства.

Найбільш поширеним є виокремлення факторів забезпечення конкурентоспроможності підприємства, що ґрунтується на класифікаційних ознаках (рис. 1.15).



Рис. 1.15. Класифікація факторів, що забезпечують конкурентоспроможність підприємства [87; 154]

За нашими попередніми дослідженнями [125], виникнення та інтенсивність прояву внутрішніх факторів безпосередньо залежить від діяльності підприємства, стану його ресурсної бази, характеру організації системи стратегічного управління, системи загального менеджменту тощо.

Виникнення та інтенсивність прояву зовнішніх факторів не залежить від діяльності підприємства і обумовлюється станом зовнішнього середовища. Фактори зовнішнього середовища є неоднорідними за джерелами свого походження, оскільки виступають проявом систем різного рівня. За цим підходом їх можна умовно поділити на три групи:

1. Галузеві, тобто ті, що визначаються функціонуванням галузі як системи (до них відносять механізми внутрішньогалузе-

вого регулювання, методи та рівень внутрішньогалузевої конкуренції, стан попиту тощо).

2. Макроекономічні, тобто фактори, що відображають умови функціонування національних економік (до них відносять загальногосподарську кон'юнктуру, стан та динаміку платоспроможного попиту, механізми державного регулювання економіки, наявність та рівень розвитку ринкової інфраструктури тощо).

3. Фактори світової економіки (до них відносять кон'юнктуру світових ринків, міжнародний поділ праці, динаміку валютних курсів, міжнародні угоди у сфері зовнішньої торгівлі тощо).

Залежно від сфери походження фактори, що впливають на конкурентоспроможність, поділяються на науково-технічні, організаційно-економічні, соціальні, екологічні, політичні.

Науково-технічні фактори відображають стан та динаміку науково-технічного прогресу, рівень техніки і технології, продуктивність і надійність устаткування, гнучкість виробничих процесів тощо.

Організаційно-економічні фактори відображають, з одного боку, стадію циклу розвитку економіки, розвиток інтеграційних процесів в економічному просторі, загальногосподарську та галузеву кон'юнктуру, методи та механізми регулювання господарської діяльності на рівні держави, регіонів і галузей. З іншого боку, ці фактори характеризують структуру та ефективність системи управління підприємства, рівень організації його маркетингової та фінансово-економічної діяльності, характер організації виробничих процесів та організації праці, ступінь ефективності створених на підприємстві систем прогнозування, стратегічного і поточного планування, моніторингу та оперативного регулювання тощо.

Соціальні фактори відображають стан і динаміку соціальних процесів, що відбуваються на макро- та мікрорівні. Вплив цієї групи факторів на конкурентоспроможність підприємства є двояким: з одного боку, вони здійснюють суттєвий вплив на рівень, динаміку та специфічні особливості попиту на кожному конкретному ринку, а отже, впливають на конкурентоспроможність продукції, що виробляється тим чи іншим підприємством; з іншого боку – ці фактори певною мірою визначають рівень ефективності виробничо-господарської діяльності підприємства.

Екологічні фактори характеризують взаємозв'язок виробничо-економічної діяльності підприємства зі станом навколишнього природного середовища. До цієї групи факторів слід віднести вимоги екологічного законодавства, витрати, що

виникають у зв'язку з утилізацією відходів виробництва, витрати на утримання та експлуатацію природоохоронних споруд тощо.

Політичні фактори суттєво впливають на рівень конкурентоспроможності підприємства. Цей вплив проявляється в процесі реалізації продукції на зовнішніх ринках або в процесі придбання імпорتنих ресурсів. Серед політичних факторів слід виділити, у першу чергу, загальнополітичний клімат та стан розвитку міжнародних відносин, політики іноземних країн щодо соціально-економічних та політичних перетворень в Україні, військово-політичні конфлікти в окремих регіонах світу тощо.

Як видно з наведених характеристик та прикладів, всі перелічені групи факторів, за винятком політичних, включають у себе як ендогенні, так і екзогенні фактори. І лише група політичних факторів має однозначно зовнішній характер походження у відношенні до підприємства, через що можливість прямого впливу на них з боку підприємства практично відсутня.

Залежно від характеру фактори, що впливають на конкурентоспроможність, поділяються на загальні, специфічні та індивідуальні. Загальні фактори впливають на конкурентоспроможність усіх підприємств; специфічні фактори впливають на конкурентоспроможність підприємств певної галузі або певного регіону або тих, що функціонують на конкретному ринку; дія індивідуальних факторів обумовлює зміни конкурентоспроможності окремого підприємства.

Залежно від тривалості дії фактори, що впливають на конкурентоспроможність, поділяються на постійні та тимчасові. Постійні фактори визначають загальний рівень конкурентоспроможності підприємства; тимчасові – змінюють цей рівень внаслідок тих чи інших подій.

Переважає більшість факторів конкурентоспроможності підприємства має постійний характер, оскільки період функціонування самого підприємства і період їх дії є зіставними.

Кількість факторів тимчасового впливу є відносно невеликою; вони, як правило, пов'язані зі змінами у споживацькому попиті, сезонними особливостями виробництва або є випадковими, виникнення яких достатньо важко або взагалі неможливо прогнозувати (землетрус, повінь, пожежа або ж аварія на виробництві).

Залежно від ступеня взаємообумовленості фактори, що впливають на конкурентоспроможність, поділяються на незалежні (первинні) та похідні (вторинні). Незалежні (первинні) фактори самі по собі є наслідком певних подій або тенденцій, у

той час як похідні (вторинні) являють собою опосередкований результат дії первинних факторів. З точки зору управління конкурентоспроможністю підприємства необхідно впливати саме на первинні фактори, у той же час при цьому слід враховувати ймовірні зміни похідних.

Залежно від ступеня корисності фактори, що впливають на конкурентоспроможність, поділяються на стимулюючі – фактори, що сприяють підсиленню конкурентних позицій і стимулюють зростання конкурентоспроможності підприємства, та дестимулюючі – фактори, що здійснюють негативний вплив на конкурентні позиції підприємства і стримують процес зростання його конкурентоспроможності.

Залежно від ролі факторів у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства вони поділяються на основні та другорядні. Вплив основних факторів на рівень конкурентоспроможності є визначальним; саме вони є вирішальними у забезпеченні реалізації стратегічних цілей та підпорядкованих їм основних завдань підприємства. Вплив другорядних факторів на рівень конкурентоспроможності не є визначальним – фактично вони лише створюють умови для нормального функціонування підприємства.

Фактори формування конкурентоспроможності підприємства діють не ізольовано, кожен сам по собі, а системно, що посилює наслідки дії кожного окремо взятого фактора.

Для досягнення тривалого успіху робота щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємства має здійснюватися в усіх сферах та за всіма аспектами його діяльності. Звідси випливає, що ключовими аспектами забезпечення конкурентоспроможності підприємства є:

– виробничий – ключове значення мають номенклатура й асортимент продукції, якість продукції, характер технології, масштаби виробництва, забезпеченість основними видами ресурсів, якість ресурсів, гнучкість виробництва [16; 83; 100; 108–109; 112; 139];

– маркетинговий – ключове значення мають дослідження і прогнозування ринку, система просування та збуту продукції, ціноутворення, рекламна діяльність, обслуговування споживача [96; 103; 110; 161];

– фінансовий – ключове значення мають ступінь ліквідності, активність, доходність, платоспроможність підприємства, залучення зовнішніх фінансових ресурсів, інвестування наявних коштів, загальний фінансовий стан підприємства [82];

– інноваційний – ключове значення мають здійснення науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт (НДДКР) власними силами, використання запозичених результатів НДДКР, ступінь оновлення продукції, технології, ступінь використання інформаційних технологій [60; 89; 107; 128; 152];

– кадровий та організаційно-культурний – ключове значення мають кількісний та якісний склад персоналу, тип лідера, характер організаційних цінностей, комунікації та процедури [54; 105; 167];

– управлінський – ключове значення мають тип організаційної структури управління (ОСУ), гнучкість та раціональність ОСУ, стиль та методи управління, адаптаційні можливості, гнучкість та гомеостатичність підприємства [85; 98; 106].

Важливо відзначити, що якщо підприємство забезпечує привабливість своїх ринкових пропозицій виключно за ціною, то часовий горизонт такої конкурентоспроможності є досить коротким, що особливо характерно для машинобудівних підприємств, адже продукція машинобудування є основою технологій підприємств покупців. Останні, якщо придбають устаткування, виходячи виключно з ціни, також можуть бути тільки ціновоконкурентними. Інші конкуренти підприємств-покупців, які придбають інше устаткування, хоч і вище за ціною, але більш ефективно у технологічному плані, рано чи пізно зможуть запропонувати своїм покупцям аналогічну за ціною (або навіть нижчу) і таку саму за якістю (або вищу) продукцію. Тому в подальшому підприємство-покупець відмовиться від привабливої за ціною, але непривабливої за технологічним рівнем продукції, інакше знизиться його власна конкурентоспроможність. Така ситуація призводить до того, що ціна не може забезпечувати привабливість пропозиції машинобудівного підприємства тривалий час.

На нашу думку, разом з тим, досить широке коло розглянутих факторів звужується до так званих конкурентних переваг підприємства (ключових факторів успіху), тобто таких характеристик чи властивостей, які забезпечують підприємству перевагу над прямими конкурентами. Конкурентні переваги визначають стратегічну позицію підприємства на ринку, що дозволяє їм переборювати сили конкуренції і притягувати покупців. Вони утворюються наявними та потенціальними ресурсами, якими володіють підприємства, тими стратегічно важливими для певного бізнесу сферами діяльності, які утворюють ланцюжок цінностей підприємства і дозволяють перемагати у конкурентній боротьбі. Відповідно до цього можна виділити такі основні принципи до-

сягнення переваг над конкурентами: концентрація ресурсів; маневрування ресурсами; ініціатива; гнучке планування.

Ми вважаємо, що можливості збереження конкурентних переваг залежать від різних факторів, зокрема: джерел конкурентних переваг; очевидності конкурентних переваг; швидкості інновацій; здатності відмовлятися від наявної конкурентної переваги для придбання нової.

Отже, в сучасних умовах конкурентні переваги мають бути суттєвими з погляду умов конкуренції і відповідати ключовим факторам успіху, бути стійкими в нестабільному ринковому середовищі і не можливими для відтворення конкурентами.

Таким чином, якщо машинобудівне підприємство ставить за мету отримувати високі прибутки, причому тривалий час (а це логічне прагнення власників будь-якого підприємства) за рахунок наявних конкурентних переваг, то менеджмент підприємства повинен так організувати роботу, щоб пропозиції підприємства були постійно привабливі для покупців не лише і не стільки за ціною, як за технологічними, технічними, естетичними та іншими характеристиками. Звідси слід зробити висновок про необхідність формування механізму прийняття управлінських рішень, спрямованих на збереження наявного рівня конкурентоспроможності машинобудівного підприємства і, найголовніше, формування стратегічних орієнтирів для його подальшого розвитку. Для вирішення цього завдання необхідно провести дослідження існуючих схем управління, маючи на меті на основі компіляції наявного досвіду сформувати власний підхід.

1.3. СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Управління конкурентоспроможністю машинобудівного підприємства являє собою певний аспект менеджменту підприємства, спрямованого на формування, розвиток та реалізацію конкурентних переваг та забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта економічної конкуренції.

На нашу думку, сучасна концепція управління конкурентоспроможністю машинобудівного підприємства ґрунтується на використанні базових положень науки управління, відповідно до яких основними елементами системи управління є мета, об'єкт і суб'єкт, методологія та принципи, процес та функції управління.

Метою управління конкурентоспроможністю підприємства є забезпечення життєздатності та сталого функціонування підприємства за будь-яких економічних, політичних, соціальних та інших змін у його зовнішньому середовищі.

Об'єктом управління конкурентоспроможністю підприємства машинобудування є рівень конкурентоспроможності, необхідний і достатній для забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта економічної конкуренції.

Суб'єктами управління конкурентоспроможністю підприємства є певне коло осіб, що реалізують його (управління) мету, а саме:

1. Власник підприємства, який за будь-яких умов має брати безпосередню участь у формуванні стратегічних цілей та завдань підприємства, пов'язаних з економічними інтересами та фінансовими можливостями власника.

2. Вищий управлінський персонал підприємства (директор, заступники директора та керівники підрозділів підприємства).

3. Лінійні менеджери операційних підрозділів підприємства, які є відповідальними за ефективну реалізацію планів дій щодо забезпечення належного рівня конкурентоспроможності.

4. Менеджери-економісти консалтингових фірм, що залучаються на підприємство на платній основі для розробки та реалізації стратегії підвищення конкурентоспроможності.

5. Державні та відомчі управлінські структури та органи, повноваження яких визначаються відповідними нормативними документами.

Склад основних елементів системи управління конкурентоспроможністю підприємства та їх взаємозв'язок наведено на рис. 1.16.

Методологічною основою управління конкурентоспроможністю машинобудівного підприємства є концептуальні положення сучасної економічної та управлінської теорії, зокрема – ключові положення теорії ринку, теорії конкуренції та конкурентних переваг, концепції стратегічного управління, сучасної управлінської парадигми, а також базові принципи та прикладні інструменти, напрацьовані в рамках сучасних управлінських підходів, зокрема процесного, системного, ситуаційного [25; 31].

З позиції процесного підходу управління конкурентоспроможністю машинобудівного підприємства являє собою процес реалізації певної сукупності управлінських функцій – цілеполягання, планування, організації, мотивації та контролю діяльності щодо формування конкурентних переваг та забезпечення

життєдіяльності підприємства як суб'єкта економічної діяльності. При цьому:

- функція «цілеполягання» обумовлює орієнтацію управління конкурентоспроможністю підприємства на досягнення певних цілей, під якими розуміється майбутній рівень конкурентоспроможності об'єкта управління, якого передбачається досягти;
- функція «планування» передбачає формування стратегії і тактики реалізації цілей і завдань, розробку програм, складання планів і графіків реалізації окремих заходів нарощування конкурентоспроможності як в цілому по підприємству, так і по його окремих структурних підрозділах;



Рис. 1.16. Елементи системи управління конкурентоспроможністю підприємства

– функція «організація» забезпечує практичну реалізацію прийнятих планів і програм; з нею пов'язані питання розподілу матеріальних, фінансових і трудових ресурсів між окремими на-

прямами операційної діяльності; також в процесі організаційної діяльності забезпечується необхідна узгодженість дій операційних підрозділів та окремих фахівців в реалізації прийнятих планів;

– функція «мотивація» забезпечує використання мотиваційних (як економічних, так і психологічних) регуляторів активності суб'єктів управління конкурентоспроможністю підприємства;

– функція «контроль» забезпечує нагляд і перевірку відповідності досягнутого рівня конкурентоспроможності підприємства поставленим вимогам; передбачає розробку стандартів для контролю у вигляді системи кількісних показників, що дають змогу перевірити результативність процесу реалізації виробничих планів та програм або їх окремих заходів, своєчасно вносити зміни, які сприяють досягненню поставленої мети підприємства.

У наших попередніх дослідженнях [43] доведено, що реалізація функцій управління конкурентоспроможністю підприємства в їх взаємозв'язку формує цикл управління конкурентоспроможністю (рис. 1.17).

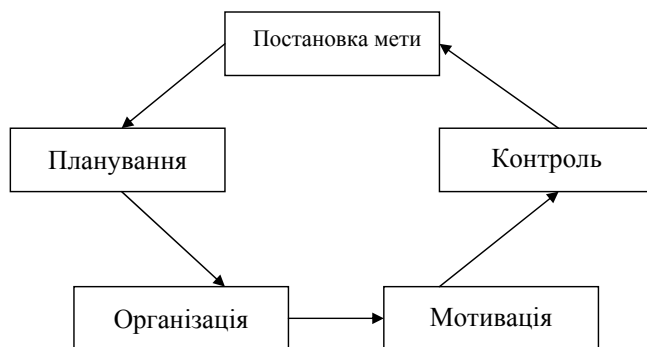


Рис. 1.17. Цикл управління конкурентоспроможністю підприємства

До базових принципів управління конкурентоспроможністю, як виділено у наших попередніх дослідженнях, слід віднести [34; 46]:

– принцип єдності теорії та практики управління конкурентоспроможністю підприємства – цей принцип передбачає, що будь-яке релевантне управлінське рішення має відповідати логіці, принципам та методам управління конкурентоспроможністю;

– принцип системності управління – цей принцип передбачає розгляд будь-якого об'єкта як системи; системний підхід дає змогу врахувати всі необхідні взаємозв'язки та взаємодії в систе-

мі управління, дозволяє при постановці цілей всебічно зважувати фактори та спрямовувати механізми управління на досягнення поставлених цілей;

– принцип наукової обґрунтованості управління – цей принцип передбачає врахування при формуванні системи управління конкурентоспроможністю економічних законів та закономірностей розвитку, застосування наукових підходів (зокрема – процесного, системного, ситуаційного) і методів моделювання, що сприяють підвищенню стабільності функціонування системи управління;

– принцип ранжування об'єктів управління за їх важливістю – цей принцип передбачає визначення важливості, вагомості, рангу об'єктів (проблем, факторів) за їх ефективністю, актуальністю, масштабністю, ступенем ризику; оскільки ресурси підприємства завжди обмежені, тому спочатку вони мають вкладатися у розв'язання найбільш важливіших проблем підвищення конкурентоспроможності;

– принцип багатоваріантності – цей принцип передбачає генерацію альтернативних варіантів розвитку подій;

– принцип зіставності управлінських рішень при аналізі їх варіантів – цей принцип передбачає, що альтернативні варіанти управлінських рішень щодо тих чи інших варіантів розвитку подій приводяться до зіставного вигляду за параметрами реалістичності, прийнятності наслідків реалізації, відповідності наявним ресурсам підприємства, часу, якості, масштабу, ризику та невизначеності, умов втілення тощо; вибір найбільш ефективного варіанта управлінського рішення здійснюється з урахуванням реалій функціонування підприємства;

– принцип збереження та розвитку конкурентних переваг підприємства – цей принцип передбачає обов'язковість прояву сильних та слабких сторін об'єкта управління, на основі чого з'являється можливість формувати ефективну конкурентну стратегію та домагатися переваг певного підприємства у тій чи іншій сфері діяльності порівняно з конкурентами;

– принцип ринкової орієнтації – цей принцип передбачає, що визначальним моментом розвитку підприємства мають виступати можливості, що ініціюються змінами зовнішнього середовища його функціонування, зокрема – розвитком попиту та потребами ринку;

– принцип цільової спрямованості – цей принцип диктує необхідність відповідності програм підвищення конкурентоспроможності підприємства цілям його конкурентної стратегії;

– принцип комплексності – цей принцип передбачає охоплення та інтеграцію в єдиний потік потенціалу зростання конкурентоспроможності, який міститься в усіх функціональних аспектах діяльності підприємства;

– принцип гнучкості – цей принцип передбачає можливість стратегічного маневрування на ринку в разі принципових змін його параметрів і появи принципово нових загроз та можливостей розвитку підприємства;

– принцип етапності – цей принцип передбачає, що процес розробки та реалізації конкурентних стратегій підприємства має бути регламентований процедурно та в часі.

На нашу думку, процес управління конкурентоспроможністю підприємства включає в себе такі дії: моніторинг конкурентного середовища та оцінку конкурентної ситуації в галузі та на ринку; діагностика конкурентоспроможності підприємства та його основних суперників; конкурентне позиціонування підприємства – вибір стратегічних господарських підрозділів із перевагами у конкурентній боротьбі; розробка концепції та стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства; реалізація конкурентної стратегії підприємства.

Система управління конкурентоспроможністю машинобудівного підприємства, принципову блок-схему організаційно-економічного механізму якої наведено на рис. 1.18, являє собою специфічну багатофункціональну систему, що складається з комплексу взаємопов'язаних блоків, серед яких виділено блоки управління рівнем та системою забезпечення конкурентоспроможності. Реалізація означених блоків дозволяє координувати дії менеджменту щодо досягнення заданого рівня конкурентоспроможності для забезпечення оперативного реагування на зміни впливу зовнішнього і внутрішнього середовища та коригування обраної стратегії [48; 52; 120; 135; 137; 143].

Ці підходи у подальшому дослідженні закладено в основу обґрунтування організаційно-економічних інструментів підтримки рівня конкурентоспроможності та вибору стратегії машинобудівного підприємства за його рівнем.

Як видно з блок-схеми, структуру системи управління конкурентоспроможністю формують 8 програмно-цілевих комплексних блоків. Вони відображають необхідні дії, конкретні економічні, техніко-технологічні заходи в їх взаємозв'язку та взаємозалежності, реалізація яких буде сприяти результативному здійсненню управлінських рішень у певній сфері діяльності.

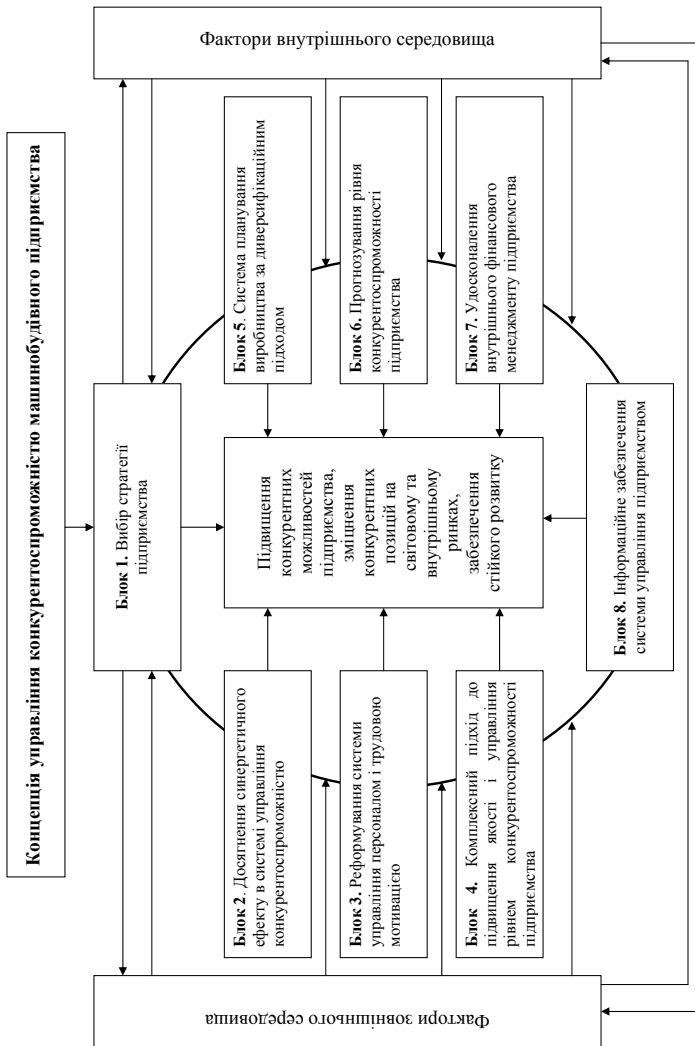


Рис. 1.18. Блок-схема організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю машинобудівного підприємства

Джерело: удосконалено автором [48].

Усі блоки системи об'єднані базовим принципом – кожен з них забезпечує розв'язання проблеми підвищення конкурентоспроможності підприємства, підсилення його позицій на світовому та внутрішньому ринках, забезпечення стійкого розвитку за рахунок створення конкурентних переваг. Кожен з блоків, у свою чергу, також може розглядатися як система, що включає різноманітні системоутворюючі компоненти.

Блок 1. Обґрунтування вибору стратегії підприємства узагальнено за [53; 59; 62; 64–65; 69–70; 73; 92; 94; 104; 116; 165].

За матрицею загальних стратегій конкуренції (рис. 1.19) здійснюється вибір стратегії створення підприємством конкурентних переваг (контроль за витратами, диференціація, фокусування).

| | | СТРАТЕГІЧНА ПЕРЕВАГА | |
|------------------|-------------------------------------|---|----------------------------------|
| | | Унікальність, як вона сприймається покупцем | Стан низьковитратної фірми |
| СТРАТЕГІЧНА МЕТА | У рамках ринку | ДИФЕРЕНЦІАЦІЯ | НАЙМЕНШІ СУКУПНІ ВИТРАТИ |
| | Тільки у конкретному сегменті | ФОКУСУВАННЯ | |

Рис. 1.19. Загальні стратегії конкуренції (класифікація за канонічним підходом М. Портера) [132]

Сутність загальних стратегій конкуренції за канонічним підходом М. Портера і стисла характеристика цих стратегій наведені у табл. 1.7.

Доповнення та розвиток концепції М. Портера шляхом видозміни базових стратегій конкуренції здійснив І. Ансофф [8].

Таблиця 1.7

Характеристика конкурентних стратегій [138; 131; 66]

| Ключові параметри | Підхід до конкуренції на ринку | | |
|------------------------------|--|---|---|
| | Стратегія найменших сукупних витрат | Стратегія диференціації | Стратегія фокусування |
| Сутність підходу | Намагання бути виробником із найменшими в галузі витратами | Намагання тим або іншим чином надати своїй продукції рис, що відрізняють її від виробів-конкурентів | Концентрація зусиль на вузькій частині ринку, а не робота на усьому ринку |
| Стратегічна мета | Завоювання великої частки ринку | Завоювання великої частки ринку | Завоювання вузької ніші ринку, в якій потреби і переваги покупців суттєво відрізняються від інших учасників ринку |
| Основа конкурентної переваги | Спроможність забезпечити загальний обсяг витрат на рівні нижчому, ніж у конкурентів | Здатність запропонувати покупцям такий товар, який відрізняється від товарів конкурентів | Більш низькі витрати при задоволенні запитів певної ніші ринку або здатність запропонувати клієнтам цієї ніші товар, спеціально адаптований до їхніх запитів і смаків |
| Умови формування | 1. Велика частка фірми на ринку і можливості доступу до дешевих сировинних ресурсів. 2. Цінова еластичність і однорідність попиту на продукцію підприємства. 3. Переважно цінова конкуренція | 1. Наявність широких можливостей виділення товарів на ринку, гарне сприйняття і висока оцінка продукції споживачами. 2. Різноманітна структура попиту на продукцію. 3. Нецінова конкуренція. 4. Незначна частка витрат споживачів на придбання продукції в структурі їхнього бюджету | 1. Урізноманітнення споживачів за споживанням і цільовим використанням товару. 2. Відсутність спеціалізації конкурентів на конкретних сегментах ринку. 3. Обмеженість можливостей підприємства щодо обслуговування всього ринку |

Закінчення табл. 1.7

| Ключові параметри | Підхід до конкуренції на ринку | | |
|--|---|--|--|
| | Стратегія найменших сукупних витрат | Стратегія диференціації | Стратегія фокусування |
| Асортимент продукції, що виробляється | Якісний основний продукт з незначною модифікацією (задовільний рівень якості при обмежених можливостях вибору для покупців) | Багато різновидів товарів, можливості широкого вибору, акцент на рекламі деяких особливо важливих ознак диференціації товару | Асортимент пристосований до того, щоб задовольнити особливі запити обраного сегмента ринку |
| Головний принцип організації виробничої діяльності | Постійний пошук можливостей для зниження витрат без втрати досягнутого рівня якості та істотних параметрів товару | Пошук нових способів краще задовольнити запити покупців | Індивідуалізація товару відповідно до особливих запитів покупців обраної ніші ринку |

Відповідно до його точки зору, базова конкурентна стратегія являє собою основу конкурентної поведінки підприємства на ринку і описує схему забезпечення переваг над конкурентами та формує стратегію управління підприємством. П'ять базових стратегій конкуренції:

- стратегія зниження собівартості – орієнтована на масовий випуск стандартної продукції, що більш ефективно та потребує менших питомих витрат, ніж виготовлення невеликих партій різномірної продукції. Стимулом до її використання є значна економія на масштабі виробництва та залучення великої кількості споживачів, для яких ціна є визначальним фактором при купівлі;

- стратегія диференціації продукту – базується на спеціалізації у виготовленні особливої (іноді незвичайної) продукції, яка є модифікацією стандартного виробу;

- стратегія сегментування ринку – спрямована на забезпечення переваг над конкурентами у відокремленому та часто єдиному сегменті ринку, який виділяється на основі географічно-

го, психографічного, поведінкового, демографічного або інших принципів сегментації;

– стратегія впровадження інновацій – виробники не зв'язують себе необхідністю знижувати собівартість продукції, що виробляється, диференціювати її тощо. Головна мета – випередити конкурентів та одноосібно зайняти ринкову нішу, де конкуренція відсутня або дуже мала;

– стратегія швидкого реагування на потреби ринку – має на меті максимально швидко задоволення виникаючих потреб у різних сферах бізнесу. Основний принцип поведінки – вибір та реалізація проєктів, найбільш рентабельних у поточних ринкових умовах;

– стратегія забезпечення конкурентоспроможності підприємства (передбачає формування товарно-ринкової, ресурсно-ринкової, технологічної, соціальної, фінансово-інвестиційної, інтеграційної, управлінської стратегій). Стратегія забезпечення конкурентоспроможності підприємства – це комплексна стратегія підприємства, яка включає довгострокові програми дій за всіма функціональними напрямками його діяльності, спрямовані на формування належного рівня конкурентного потенціалу та конкурентоспроможності [19].

Джек Траут виділяє такі стратегії: оборонна війна; наступальна війна; флангова війна; партизанська війна [155].

У свою чергу, Ф. Котлер розрізняє такі види наступальних та захисних стратегій: фронтальний наступ; фланговий наступ; контрнступ; оточення; позиційна оборона; флангова оборона; партизанська війна [80].

Конкурентна перевага майже завжди досягається за рахунок наступальних стратегічних дій підприємства. Наскільки багато часу знадобиться успішній наступальній стратегії для створення переваги, залежить від конкуренції у галузі. Виділяють шість основних типів наступальної стратегії: дії, спрямовані на те, щоб протистояти сильним сторонам конкурента або перевершити їх; дії, спрямовані на використання слабкостей конкурента; одночасний наступ на декількох фронтах; захоплення незайнятих просторів; партизанська війна; випереджальні удари [102].

Наступальні стратегії – це стратегії для компаній, які займають друге або третє місце після лідера. Вдала наступальна компанія може вивести фірму на позицію лідера (Toyota, Canon, British Airways та ін.). Головними принципами наступу є такі:

– необхідно брати до уваги силу позиції лідера. Необхідно стежити за лідером, за його продукцією, цінами, торговельним персоналом. Неможливо перемогти в категорії, в якій переможцем є лідер;

- знайти слабе місце в силі лідера та атакувати його.
- атаку слід проводити на якомога вузькому фронті. Краще це робити з одним продуктом, адже «повний асортимент» – це розкіш, яку може дозволити собі лише лідер.

У подальших дослідженнях ці підходи будуть використані для розробки стратегії машинобудівного підприємства.

Блок 2. Досягнення синергетичного ефекту в системі управління конкурентоспроможністю, який виникає в результаті:

- кардинальної перебудови організаційно-господарської структури управління;
- створення продуктивних центрів прибутку і відповідальності за госпрозрахункові результати діяльності;
- упровадження підприємницького типу внутрішнього менеджменту підприємства;
- забезпечення комплексного підходу до реорганізації системи і структури внутрішнього управління підприємством;
- удосконалення організаційних форм і методів маркетингових досліджень;
- оптимального вирішення завдань реформування відносин власності.

Блок 3. Реформування системи управління персоналом і трудовою мотивацією на основі:

- підвищення об'єктивності оцінки результатів праці;
- створення умов для творчої праці, розробки ефективної системи визнання трудових заслуг, упровадження нетрадиційних методів стимулювання і оплати праці;
- удосконалення механізму мотивації і відповідальності за забезпечення конкурентоспроможності;
- реорганізації системи навчання і перепідготовки кадрів з урахуванням вимог стратегічного менеджменту;
- забезпечення участі працівників у прийнятті управлінських рішень.

Блок 4. Комплексний підхід до підвищення якості і конкурентоспроможності продукції, який передбачає:

- технічне переозброєння і модернізацію виробництва, впровадження прогресивних технологічних процесів;
- розробку ефективної стратегії зовнішньоекономічної діяльності, експортну орієнтацію товарної політики;
- розвиток співробітництва на взаємовигідних умовах із західними провідними фірмами щодо виготовлення наукомісткої високоякісної продукції;

- забезпечення тривалості життєвого циклу раніше освоєних видів техніки й устаткування;
- створення й освоєння принципово нової наукомісткої конкурентоспроможної техніки й устаткування;
- атестацію всього виробництва на відповідність вимогам європейських та міжнародних стандартів якості;
- розробку та впровадження комплексної системи управління якістю;
- активізацію інвестиційної та інноваційної діяльності.

Блок 5. Система планування виробництва за диверсифікаційним підходом передбачає:

- проведення політики диверсифікації виробництва з урахуванням динаміки змін кон'юнктури ринку;
- розробку і забезпечення взаємозв'язку перспективних, річних і оперативних планів виробництва, продажу і прибутку;
- розробку стратегічних програм відновлення номенклатури техніки і обладнання за центрами прибутку;
- використання перспективного бізнес-планування як інструменту формування довгострокових конкурентних переваг;
- формування перспективних і річних бюджетів витрат на заплановані обсяги виробництва, що забезпечують прибутковість діяльності підприємства;
- удосконалення методів планування й аналізу собівартості продукції;
- розробку організаційно-економічних і технічних заходів виконання перспективних, поточних і оперативних планів.

Блок 6. Прогнозування рівня конкурентоспроможності підприємства на основі:

- адаптації прогресивних методологічних принципів і методичних положень зарубіжної системи обліку до вітчизняної практики управління виробничими витратами;
- удосконалення схеми облікових робіт відповідно до вимог комплексного підходу до інтеграції бухгалтерського (фінансового), управлінського і податкового обліку;
- освоєння і впровадження управлінського обліку в систему стратегічного управління, контролю за веденням обліку витрат;
- підвищення оперативності підготовки й достовірності облікової інформації на базі створення автоматизованих засобів;
- формування перспективних і річних бюджетів витрат коштів на заплановані обсяги виробництва, що забезпечують прибутковість діяльності підприємства і його структурних підрозділів;

– здійснення комплексу заходів для реструктуризації бухгалтерського апарату підприємства, посилення координації і підвищення ефективності роботи структурних підрозділів бухгалтерської служби з урахуванням вимог ринкових відносин.

Блок 7. Удосконалення внутрішнього фінансового менеджменту підприємства, системоутворюючими компонентами якого є:

– інформаційне забезпечення керівництва підприємства консолідованою фінансовою звітністю для внутрішнього контролю і прийняття обґрунтованих управлінських рішень;

– управління оборотними (поточними) активами підприємства, формування портфеля інвестицій;

– удосконалення методичних підходів до оцінки й аналізу фінансового стану підприємства;

– удосконалення системи фінансового планування і контролю руху коштів, управління потоком фінансових ресурсів;

– розробка і реалізація фінансової політики підприємства в контексті підвищення якості й конкурентоспроможності.

Блок 8. Інформаційне забезпечення системи управління підприємством, для формування якого необхідні:

– розробка наскрізної інтегрованої системи управління для вирішення завдань менеджменту, проектування і виробництва;

– створення автоматизованих робочих місць в інженерно-економічних службах підприємства і виробничих підрозділах;

– упровадження передових інформаційних технологій і засобів зв'язку;

– розробка комп'ютерної системи управління якістю продукції;

– створення інформаційної системи «Швидкий маркетинг»;

– розробка автоматизованої системи «Управління вартістю»;

– розробка єдиної інформаційної моделі бухгалтерського, управлінського і податкового обліку;

– створення єдиної інтегрованої системи планування, нормування й обліку витрат;

– технічне забезпечення інформаційної системи внутрішньофірмового управління.

Наші дослідження показують, що принципова блок-схема організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю машинобудівного підприємства являє собою сукупність підсистем, що відображають агреговані комплекси дій щодо підвищення конкурентних можливостей підприємства. Через складність та багатоаспектність проблеми конкурентоспроможності загальна блок-схема не відображає з високим ступенем деталізації всієї гами організаційно-економічних і технічних ме-

тодів, способів, прийомів розв'язання завдань підвищення конкурентоспроможності підприємства, збереження чи зміни конкурентоспроможності машинобудівного підприємства.

За таким підходом може здійснюватися системний та цілеспрямований пошук шляхів об'єднання всіх основних компонентів організаційно-економічного забезпечення внутрішньо-фірмового управління з метою концентрації зусиль і управлінських впливів на фактори, що визначають внутрішній потенціал підприємства, який дає змогу забезпечити підвищення його конкурентних можливостей.

Виходячи з вищевикладеного, на нашу думку, система управління конкурентоспроможністю — це сукупність взаємопов'язаних елементів, що об'єднані у блоки, цілеспрямована дія яких в комплексі вирішує завдання оперативного прийняття рішень про коригування на підставі періодичного розрахунку за даними статистичної інформації рівня конкурентоспроможності з метою його збереження чи зміни залежно від заданих масштабів діяльності або завдань щодо їх зростання та управління.

Пропонуємо управління системою факторів забезпечення конкурентоспроможності розглядати таким чином (рис. 1.20).



Рис. 1.20. Декомпозиція блоку управління системою факторів забезпечення конкурентоспроможності машинобудівного підприємства

За запропонованою концепцією в системі виділено блок управління рівнем конкурентоспроможності (КСП), що забезпечує ефективність функціонування машинобудівного підприємства. Схематично цей підхід показано на рис. 1.21.

Вважаємо, що розробка і впровадження системи управління конкурентоспроможністю підприємства передбачає вирішення таких завдань:

– виокремлення залежно від цілей планування і управління рівнів забезпечення конкурентоспроможності;

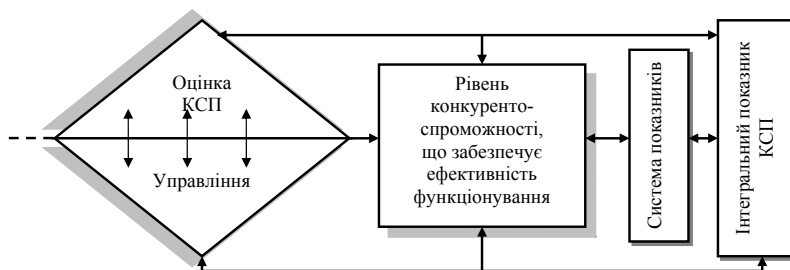


Рис. 1.21. Декомпозиція блоку управління рівнем конкурентоспроможності машинобудівного підприємства

– формування для кожного рівня управління частинних та інтегральних оцінних показників конкурентоспроможності (при цьому інтегральним показником конкурентоспроможності підприємства на оперативному рівні може виступати конкурентоспроможність продукції (робіт або послуг); на тактичному рівні повинна використовуватися система комплексних показників фінансово-економічного становища; на стратегічному рівні доцільно застосувати систему показників характеристик інвестиційної привабливості підприємства);

– розробка правил розрахунку та інтерпретації результатів оцінки конкурентоспроможності;

– визначення для відповідних бізнес-процесів складу завдань з управління конкурентоспроможністю підприємства (тобто підтримка в рамках допустимих значень відповідних показників конкурентоспроможності);

– формування функціональної структури системи управління конкурентоспроможністю підприємства;

– розробка організаційних регламентів функціонування системи управління конкурентоспроможністю.

Таким чином, проведене дослідження дозволило сформува-ти систему, основні принципи та положення управління конку-рентоспроможністю машинобудівного підприємства, що лягли в основу пропозиції для подальшого оцінювання та розробки ре-комендацій щодо забезпечення достатнього рівня конкуренто-спроможності машинобудівного підприємства.

Аналіз поточного стану машинобудування дозволяє конста-тувати наявність позитивних тенденцій подальшого відновлен-ня виробничої активності. Основними прискорюючими факто-рами є поживлення світового попиту та покращання цінової кон'юнктури і поступове покращання внутрішньої економічної ситуації у державі. У 2011 р. порівняно з 2010 р. обсяги промис-лового виробництва машинобудування почали зростати, вперше за останні п'ять років. Така ситуація позитивно впливає на під-вищення рівня конкурентоспроможності підприємств сфери ма-шинобудування національної економіки, незважаючи на деяке зниження темпів виробництва у 2012 р.

Конкурентоспроможність є однією з найбільш складних категорій в теорії та практиці управління підприємством та соціально-економічними системами більш високого рівня. Не-зважаючи на значне опрацювання теоретичних та приклад-них аспектів забезпечення конкурентоспроможності соціально-економічних систем різних рівнів та їх складових у вітчизняній і зарубіжній фаховій літературі, серед науковців немає єдиних під-ходів до трактування цієї категорії. Проведений аналіз літератур-них джерел в досліджуваній сфері дозволив уточнити визначення конкурентоспроможності як економічної характеристики стану підприємства, одержаної за інтегральним показником, що базу-ється на обраних в досліджуваній момент часу фінансових пара-метрах діяльності та відображає здатність досягати або перевер-шувати конкурентів у межах одного виду діяльності, підтверджу-ючи статус в поточному періоді і можливості у майбутньому ви-користовувати переваги, досягнуті за рахунок управління рівнем конкурентоспроможності, порівняно з іншими підприємствами для забезпечення успішного функціонування.

Систематизація літературних джерел дозволила окресли-ти основні риси процесу управління конкурентоспроможністю підприємства: моніторинг конкурентного середовища та оцінку конкурентної ситуації в галузі та на ринку; діагностування кон-курентоспроможності підприємства та його основних суперни-ків; конкурентне позиціонування підприємства – вибір страте-гічних господарських підрозділів із перевагами у конкурентній

боротьбі; розробка концепції та стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства; реалізація конкурентної стратегії підприємства.

Управління конкурентоспроможністю машинобудівного підприємства за результатами авторського дослідження розглядається як сукупність елементів, цілеспрямована дія яких в комплексі вирішує завдання щодо оперативного прийняття рішень про коригування на підставі періодичного розрахунку рівня конкурентоспроможності за даними статистичної інформації з метою збереження чи зміни конкурентоспроможності машинобудівного підприємства.

Означені вище підходи дозволили виділити в організаційно-економічному механізмі управління конкурентоспроможністю машинобудівного підприємства блоки управління рівнем конкурентоспроможності та управління системою факторів забезпечення конкурентоспроможності.

РОЗДІЛ 2

МЕТОДИЧНІ ТА ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. ІЄРАРХІЯ РІВНІВ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТА ЇХ ВПЛИВ НА РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА

Формування ринкового механізму в українській економіці на рубежі двох століть відбувається в умовах динамічної зміни орієнтирів та пріоритетів у стратегіях економічного розвитку держави, бізнес-структур, посилення інноваційної спрямованості економіки, широкого використання нових виробничих, збутових, інформаційних технологій, підвищення впливу людського фактора – все, що становить характеристику економіки XXI ст.

Виходячи з високої значущості машинобудування для розвитку національної економіки в цілому і регіонів зокрема, важливим є створення умов для підвищення конкурентоспроможності підприємств цього сектора.

Як показали попередні дослідження, конкурентоспроможність різних рівнів між собою взаємопов'язана [68], тобто ієрархія являє собою такий ланцюжок:

- конкурентоспроможність продукції;
- конкурентоспроможність підприємства;
- конкурентоспроможність галузі;
- конкурентоспроможність регіону;
- конкурентоспроможність держави.

А отже, для визначення шляхів підвищення ефективності функціонування машинобудівних підприємств проведемо дослідження рівнів конкурентоспроможності України, окремих регіонів та передумов для управління рівнем конкурентоспроможності на кожному підприємстві, що є частиною системи [126; 134].

Глобальний огляд конкурентоспроможності Всесвітнім економічним форумом публікується з 2004 р. Рейтинг враховує таких 12 ключових факторів («стовпів») конкурентоспроможності:

стан державних і приватних інститутів; інфраструктура; макроекономічна ситуація; охорона здоров'я та початкова освіта; вища освіта і перепідготовка кадрів; ефективність ринку; ефективність ринку праці; розвиток фінансових ринків; технологічна готовність; обсяг ринку; інновації.

Так, інституційне середовище визначається законодавчими та адміністративними структурами, з якими взаємодіє бізнес з метою заробляння грошей та посилення економіки. Надлишок контролю і регулювання, корупція, недовіра, політична залежність від судової системи уповільнюють економічний розвиток.

Ефективність товарних ринків дозволяє країнам проводити правильне співвідношення продуктів і послуг, враховуючи конкретні умови попиту/пропозиції, забезпечуючи найбільш вигідний продаж цих товарів у економіці.

Ефективність і гнучкість ринку праці важливі для забезпечення результативного використання внутрішньої робочої сили. Розвинений фінансовий сектор розподіляє внутрішні ресурси і визначає зовнішні інвестиції для їх найбільш продуктивного використання. Фінансова оцінка ризиків сьогодні є ключовим фактором. Для цього банківський сектор повинен бути прозорим, а фінансові ринки слід врегулювати, щоб захистити інвесторів та інших гравців глобальної економіки.

Технологічна готовність – це швидкість, з якою економіка адаптується до існуючих технологій, використовуючи інформаційні та комунікаційні технології.

Рейтинг України максимально погіршився за трьома складовими: макроекономічна стабільність (падіння на 15 пунктів), рівень розвитку фінансового ринку (падіння на 21 пункт) і оснащеність новими технологіями (падіння на 15 пунктів) [114; 156].

В основному погіршення позицій відбулося саме за тими складовими, де Україна вже була найменш конкурентоспроможна: за макроекономічною стабільністю та рівнем розвитку фінансового ринку вона зараз займає 106-те місце серед 133 країн.

У рейтингу Всесвітнього економічного форуму за 2010–2011 рр. Україна зайняла 82-гу позицію серед 133 країн, опустившись відразу на 10 позицій порівняно з результатами попереднього дослідження.

У період подолання кризи, як ніколи, важлива ефективність проведеної державою політики, а це передбачає, в першу чергу, високу якість інститутів. Хоча рейтинг ефективності інституціонального середовища в Україні знизився тільки на п'ять пунктів, причини для занепокоєння залишаються. З 12 складових конку-

рентоспроможності найбільш проблемною сферою є інституціональне середовище (за цією складовою Україна посідає 120-те місце, поряд з Нікарагуа і Монголією).

У той же час Україна поліпшила свій рейтинг лише за трьома складовими конкурентоспроможності. Країна зайняла 49-те місце, піднявшись на п'ять пунктів за ефективністю ринку праці; підтяглася на дві позиції, до 29-го місця, за розміром ринку та на одну позицію, до 78-го місця, за складовою «інфраструктура».

Поліпшення рейтингу ефективності ринку праці пояснюється великою гнучкістю визначення заробітних плат в країні (перехід з 61-го на 52-ге місце в глобальному рейтингу). Дійсно, реальне падіння заробітної плати в Україні було дуже різким і склало 9% в 2011 р. У той же час рейтинг вказує на погіршення відносин між роботодавцями та працівниками, що, ймовірно, пояснюється болісною процесу зниження заробітних плат і скороченням персоналу в період кризи для обох сторін.

Результати опитування керівників підприємств стали серйозним чинником зниження рейтингу України. Як показало дослідження ВЕФ, під час кризи керівники бізнесу в усьому світі були більш песимістично налаштовані, ніж, наприклад, представники наукових кіл. В українського бізнесу було особливо мало причин для оптимізму. Макроекономічні показники в країні різко погіршилися, а урядові антикризові заходи виглядали непереконливими. Однак навіть у найважчі кризові місяці перелік головних проблем, з якими стикається бізнес в Україні, не зазнав істотних змін. Найбільша кількість респондентів відзначили такі фактори, як нестабільність державної політики та доступ до фінансування (16,5 і 13,5% відповідно). З року в рік керівники підприємств скаржаться на неадекватність політики уряду як головну проблему для ведення бізнесу. Отже, низька оцінка ефективності державних інститутів не є виключно результатом впливу світової кризи, а відображає фундаментальні системні проблеми в країні.

За показниками глобальної конкурентоспроможності виділяють такі стадії розвитку (табл. 2.1).

За цим підходом Україна знаходиться на стадії 2 – орієнтованості на ефективність. А найважливішими сферами конкурентоспроможності є базові вимоги (дуже важливі) та підсилювачі ефективності (критичні).

У 2011 р. Фонд «Ефективне управління» розрахував індекс конкурентоспроможності 20 адміністративно-територіальних одиниць України (табл. 2.2). Ці регіони сумарно виробляють

близько 90% українського ВВП. Як і в минулі роки, лідером за індексом конкурентоспроможності є м. Київ, який набрав 4,21 бала (табл. 2.2). Слідом за Києвом із незначним відставанням іде Дніпропетровська область, яка набрала 4,12 бала. Потім йдуть Закарпатська і Львівська області (67-ме і 69-те місце в міжнародному рейтингу) та АР Крим з Донецькою областю (72-ге і 73-тє місце), Харківська область (76-те місце) [75].

Таблиця 2.1

Вагомість трьох основних груп складових на кожній стадії розвитку, % [114]

| Субіндекс | Стадія факторної орієнтованості | Стадія орієнтованості на ефективність | Стадія орієнтованості на інновації |
|--|---------------------------------|---------------------------------------|------------------------------------|
| Базові вимоги | 60 | 40 | 20 |
| Підсилювачі ефективності | 33 | 50 | 50 |
| Фактори розвитку та інноваційного потенціалу | 5 | 10 | 30 |

У другій групі знаходяться регіони, індекс конкурентоспроможності яких близький до середнього показника по усіх 20 областях (3,97). У третій групі опинилися шість областей, які отримали найнижчі бали. Волинська, Рівненська та Івано-Франківська області посіли 102–104-те місце. А замикають регіональний рейтинг в Україні Сумська, Житомирська та Вінницька області. Наприклад, Вінницька область за конкурентоспроможністю посіла 111-те місце.

Як видно з табл. 2.2, за такими складовими, як ефективність ринку товарів, рівень розвитку бізнесу, інновації, де машинобудування спричиняє суттєвий вплив на рівень конкурентоспроможності, спостерігається достатньо значний розмах значень.

Зокрема Харківська область за цими факторами займала, відповідно, третє, дев'яте та шосте місце серед 20 досліджуваних регіонів.

Незважаючи на всі існуючі відмінності між українськими регіонами, сильні та слабкі сторони у них досить схожі. Насамперед це стосується таких складових конкурентоспроможності, як охорона здоров'я та початкова освіта (Харківська область – 4-те місце), інституційне середовище (Харківська область – 9-те місце), складність бізнес-процесів.

Таблиця 2.2
Результати розрахунку індексу конкурентоспроможності у 2011 р. за 12 складовими [75]

| Індекс глобальної конкурентоспроможності | Київ | Дніпропетровська | Закарпатська | Львівська | АР Крим | Донецька | Харківська | Полтавська | Черкаська | Хмельницька | Запорізька | Одеська | Луганська | Херсонська | Волинська | Рівненська | Івано-Франківська | Сумська | Житомирська | Вінницька |
|--|--|------------------|--------------|-----------|---------|----------|------------|------------|-----------|-------------|------------|---------|-----------|------------|-----------|------------|-------------------|---------|-------------|-----------|
| | Основні вимоги | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Складова 1 Державні та приватні інститути | 17 | 13 | 1 | 3 | 19 | 7 | 9 | 11 | 6 | 18 | 14 | 15 | 2 | 12 | 4 | 8 | 16 | 10 | 5 | 20 |
| Складова 2 Інфраструктура | 3 | 2 | 10 | 4 | 1 | 5 | 9 | 8 | 13 | 6 | 11 | 7 | 17 | 14 | 19 | 18 | 16 | 12 | 20 | 15 |
| Складова 3 Макроекономічна оцінка | Оцінка за цим фактором проводилася на рівні країни | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Складова 4 Охорона здоров'я та початкова освіта | 1 | 11 | 5 | 7 | 2 | 19 | 4 | 8 | 16 | 3 | 12 | 13 | 20 | 17 | 6 | 9 | 14 | 18 | 15 | 10 |
| Підсилювачі ефективності | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Складова 5 Вища освіта та професійна підготовка | 1 | 4 | 7 | 6 | 2 | 5 | 3 | 9 | 17 | 10 | 8 | 15 | 12 | 13 | 14 | 11 | 18 | 20 | 16 | 19 |
| Складова 6 Ефективність ринку товарів | 1 | 5 | 10 | 4 | 20 | 12 | 3 | 8 | 2 | 6 | 13 | 16 | 7 | 9 | 15 | 18 | 14 | 19 | 11 | 17 |
| Складова 7 Ефективність ринку праці | 2 | 3 | 1 | 19 | 5 | 11 | 8 | 14 | 12 | 15 | 18 | 6 | 17 | 9 | 16 | 13 | 7 | 10 | 4 | 20 |

Закінчення табл. 2.2

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|-----------------------------------|--|--------------|-----------|---------|----------|------------|------------|-----------|-------------|------------|---------|-----------|------------|-----------|------------|-------------------|---------|-------------|-----------|----|
| Індекс глобальної конкурентоспроможності | Київ | Дніпропетровська | Закарпатська | Львівська | АР Крим | Донецька | Харківська | Полтавська | Черкаська | Хмельницька | Запорізька | Одеська | Луганська | Херсонська | Волинська | Рівненська | Івано-Франківська | Сумська | Житомирська | Вінницька | |
| | Складова 8 | 2 | 6 | 19 | 1 | 20 | 4 | 9 | 11 | 10 | 3 | 8 | 14 | 5 | 18 | 12 | 7 | 15 | 13 | 16 | 17 |
| | Рівень розвитку фінансового ринку | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Складова 9 | 1 | 4 | 2 | 6 | 10 | 3 | 5 | 13 | 7 | 17 | 14 | 9 | 18 | 8 | 12 | 16 | 15 | 19 | 11 | 20 |
| | Наявність нових технологій | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Складова 10 | Оцінка за цим фактором проводилася на рівні країни | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Розмір ринку | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Фактори інновацій та розвитку | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Складова 11 | 5 | 1 | 4 | 16 | 3 | 6 | 9 | 10 | 14 | 12 | 7 | 8 | 2 | 18 | 11 | 15 | 13 | 20 | 17 | 19 |
| | Рівень розвитку бізнесу | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Складова 12 | 1 | 3 | 4 | 2 | 15 | 5 | 6 | 9 | 11 | 20 | 7 | 17 | 8 | 10 | 13 | 19 | 12 | 14 | 18 | 16 | |
| Інновації | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Кількість перших місць (з 10 складових) | 5 | 1 | 2 | 1 | 1 | – | – | – | – | – | – | – | – | – | – | – | – | – | – | – | |
| Кількість останніх місць (з 10 складових) | – | – | – | – | 2 | – | – | – | – | 1 | – | – | 1 | – | – | – | – | 2 | 1 | 3 | |

Ще одним фактором, що спричиняє коливання рівня конкурентоспроможності, є те, що при розрахунку ІМК використовуються як статистичні дані, що є у відкритому доступі, так і результати опитування керівників бізнесу в країні. Таким чином, індекс багато в чому відображає думку тих людей, які приймають рішення про інвестування в Україну.

Як видно з табл. 2.3, Харківська область, яка набрала 4,04 бала, замикає умовну групу лідерів і посідає 76-те місце в міжнародному рейтингу. Серед регіонів України вона посідає 7-ме місце.

Таблиця 2.3

Індекс регіонів України 2011 р. у міжнародному контексті [114]

| Рейтинг | Регіон | Бал |
|----------------------------|--------------------------|------|
| 59 | Київ | 4,21 |
| 65 | Дніпропетровська область | 4,12 |
| 67 | Закарпатська область | 4,09 |
| 69 | Львівська область | 4,09 |
| 72 | АР Крим | 4,06 |
| 73 | Донецька область | 4,06 |
| 76 | Харківська область | 4,04 |
| 87 | Полтавська область | 3,98 |
| 88 | Черкаська область | 3,96 |
| 89 | Хмельницька область | 3,96 |
| 92 | Запорізька область | 3,95 |
| 95 | Одеська область | 3,94 |
| 96 | Луганська область | 3,92 |
| Середній індекс по Україні | | 3,97 |

Харківська область має населення станом на 01.09.2011 р. 2,74 млн чол. Частка регіону у валовому внутрішньому продукті України складає більше 6%.

За складовими індексу глобальної конкурентоспроможності Харківська область має різні позиції (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Індекс глобальної конкурентоспроможності Харківської області

| Субіндекси | Відносна позиція (з 20) | Відносна позиція (з 152) |
|--------------------------------|-------------------------|--------------------------|
| Загальні вимоги | 9 | 96 |
| Державні та приватні інститути | 9 | 96 |
| Інфраструктура | 9 | 87 |
| Макроекономічна стабільність | | 101 |

Закінчення табл. 2.4

| Субіндекси | Відносна позиція (з 20) | Відносна позиція (з 152) |
|--|-------------------------|--------------------------|
| Охорона здоров'я і початкова освіта | 4 | 70 |
| Підсилювачі ефективності | 4 | 62 |
| Вища освіта та професійна підготовка | 3 | 41 |
| Ефективність ринку товарів | 3 | 85 |
| Ефективність ринку праці | 8 | 26 |
| Рівень розвитку фінансового ринку | 9 | 125 |
| Оснащеність новими технологіями | 5 | 89 |
| Розмір ринку | | 29 |
| Фактори розвитку та інноваційного потенціалу | 8 | 80 |
| Рівень розвитку бізнесу | 9 | 86 |
| Інновації | 6 | 74 |

З табл. 2.4 видно, що порівняно з іншими регіонами в Харківській області більша ефективність ринку товарів (3-тя позиція з 20), оснащеність новими технологіями (5-та позиція з 20), а тому можна використати підсилювачі ефективності для розвитку машинобудування в цілому і підприємств галузі зокрема.

Зважаючи на загальноприйняті підходи щодо поділу регіонів за стадіями розвитку, можна стверджувати, що Харківська область знаходиться на позиції переходу з 1-ї до 2-ї стадії (рис. 2.1).

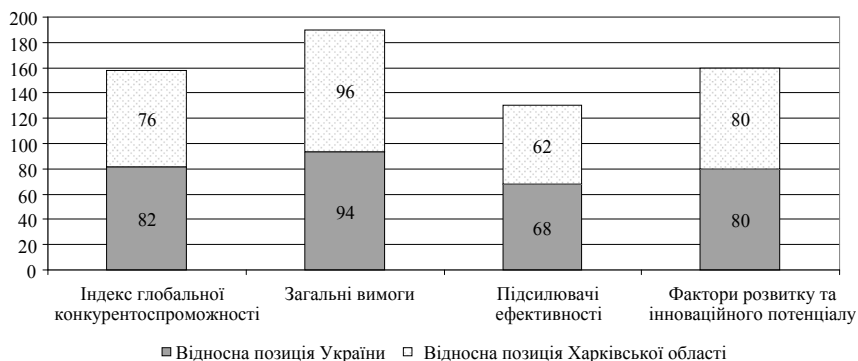


Рис. 2.1. Позиція України та Харківської області за основними складовим

Як видно з рис. 2.1, Харківська область має ті ж тенденції, що відзначені в середньому по Україні.

Проте Харківська область має більш сильну позицію в цілому і за наявності підсилювачів ефективності.

Для забезпечення розвитку промислових підприємств необхідно дослідити його передумови з метою підвищення конкурентоспроможності, зокрема використовуючи результати визначення індексу глобальної конкуренції та його складових (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Позиція України та Харківської області

| Субіндекси | Відносна позиція України | Відносна позиція Харківської області |
|--|--------------------------|--------------------------------------|
| Індекс глобальної конкурентоспроможності | 82 | 76 |
| Загальні вимоги | 94 | 96 |
| Державні та приватні інститути | 120 | 96 |
| Інфраструктура | 78 | 87 |
| Макроекономічна стабільність | 106 | 101 |
| Охорона здоров'я і початкова освіта | 68 | 70 |
| Підсилювачі ефективності | 68 | 62 |
| Вища освіта та професійна підготовка | 46 | 41 |
| Ефективність ринку товарів | 109 | 85 |
| Ефективність ринку праці | 49 | 26 |
| Рівень розвитку фінансового ринку | 106 | 125 |
| Оснащеність новими технологіями | 80 | 89 |
| Розмір ринку | 29 | 29 |
| Фактори розвитку та інноваційного потенціалу | 80 | 80 |
| Рівень розвитку бізнесу | 91 | 86 |
| Інновації | 62 | 74 |

Якщо проаналізувати фактори негативного впливу на ведення бізнесу і зокрема машинобудування, то для Харківської області найбільш значущими є нестабільність бізнесу (17%, для України цей показник складає 17%), податкова політика (14%, так само як для промисловості України), корупція (13%, для України – 10%), нестабільність уряду (11%, для України – 10%).

Серед конкурентних переваг Харківської області (краще ніж середнє по Україні) можна відзначити: ефективність корпоративного управління (3-тя позиція з 20), ступінь орієнтованості на споживача (5-та позиція з 20), гнучність при встановленні заробітної плати (6-та позиція з 20), заробітна плата та про-

дуктивність (6-та позиція з 20), ширина ланцюга доданої вартості (1-ша позиція з 20), якість науково-дослідних інститутів (4-та позиція з 20).

Наші дослідження показують, що низький рівень конкурентоспроможності України та окремих регіонів пояснюється впливом таких факторів:

- системна невідповідність інституціональної будови промислового комплексу вимогам постіндустріального устрою;
- недостатня ефективність діяльності промислового комплексу та механізму управління ним;
- невідповідність макроекономічної ситуації інноваційному розвитку промисловості;
- застарілий організаційний устрій промисловості;
- неефективна галузева структура промислового виробництва — дві третини загального обсягу промислової продукції становлять сировина, матеріали та енергетичні ресурси;
- зношеність основних фондів;
- дефіцит освічених робітничих кадрів;
- недосконалість механізму нормативно-правового забезпечення розвитку промисловості.

Базуючись на цих підходах та результатах дослідження особливостей і тенденцій розвитку машинобудівної сфери України і Харківського регіону, у подальшому буде визначено напрями підвищення рівня конкурентоспроможності та його управління.

Таким чином, дослідження конкурентоспроможності різних рівнів, які між собою взаємопов'язані, та їх ієрархії дозволяє визначати шляхи підвищення ефективності функціонування машинобудівних підприємств. Зокрема вивчення рівнів конкурентоспроможності України, окремих регіонів та передумов для управління рівнем конкурентоспроможності на кожному рівні з урахуванням особливостей і тенденцій розвитку машинобудівної сфери України і Харківського регіону є підґрунтям для прийняття конкретних управлінських рішень щодо забезпечення рівня конкурентоспроможності.

2.2. МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Як було зазначено в п. 2.1, конкурентоспроможність машинобудівного підприємства має бути оцінена не тільки на рівні самого підприємства, але й на рівні підприємств-конкурентів. Це

пояснюється тим, що в умовах становлення конкурентного середовища вітчизняні підприємства починають більш гостро відчувати необхідність вирішення таких завдань, як зменшення витрат виробництва, підвищення якості продукції, оновлення техніко-технологічної бази виробництва тощо. Їх розв'язання неможливе без оцінки внутрішніх умов підприємства, його позиції на ринку і рівня досягнутої та очікуваної конкурентоспроможності.

Тому, на нашу думку, конкурентоспроможність машинобудівного підприємства як його комплексна порівняльна характеристика відображає ступінь переваги оцінки показників діяльності, що визначають його успіх на певному ринку за певний проміжок часу порівняно з оцінкою аналогічних показників конкурентів.

Таким чином, підприємство зможе визначити сильні і слабкі сторони для реальних можливостей в конкурентній боротьбі і розробки заходів та набору інструментів підвищення конкурентоспроможності і забезпечення успіху. Найчастіше для оцінки конкурентоспроможності використовуються кількісні показники, які відображають стан підприємства, здатність випускати продукцію, що має попит на ринку і забезпечує підприємству отримання очікуваних і стабільних кінцевих результатів.

Виділяється досить багато способів оцінки конкурентоспроможності підприємства [6; 9; 11; 20; 23; 27; 29–30; 61; 79; 81; 86; 95; 111; 158]. Їх класифікують за окремими групами за певною ознакою. Найчастіше такою ознакою виступає форма подання результатів оцінки, за нею виділено такі групи методів [34–35; 42; 44; 119; 123]:

1. Матричні методи.
2. Графічні методи.
3. Інтегральний метод визначення конкурентоспроможності підприємства.
4. Методи, що базуються на аналізі порівняльних переваг підприємств-конкурентів (бенчмаркінг).
5. Методи, які визначають конкурентний статус підприємства.
6. Методи, що базуються на оцінці конкурентоспроможності продукції підприємства.
7. Методи, в основі яких лежить вартісний підхід до оцінки конкурентоспроможності підприємства.
8. Методи, що ґрунтуються на теорії ефективної конкуренції.
9. Методи визначення конкурентоспроможності підприємства на основі вивчення тільки одного показника.

10. Методи самооцінки діяльності підприємства.

Розглянемо найбільш поширені методи з кожної вищенаведеної групи.

Матричні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства почали застосовувалися наприкінці ХХ ст. Їх систематизацію вдало розроблено Ю.Б. Івановим [68]. Вони базуються на використанні матриці – таблиці впорядкованих за рядками та стовпцями елементів. До найбільш розповсюджених та широко відомих методів слід віднести такі: матриця БКГ («Бостонської консалтингової групи»), побудована за принципом системи координат: по вертикалі – темпи зростання місткості ринку, що розміщуються по рядках матриці у лінійному масштабі; по горизонталі, тобто по стовпцях матриці – в логарифмічному масштабі відкладається відносна частка виробника продукції на ринку. Найбільш конкурентоспроможними вважаються підприємства, що займають значну частку на швидкозростаючому ринку.

Окрім матриці БКГ, існує достатньо багато матричних моделей, які можуть бути використані для оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства, а саме:

- матриця «Привабливість ринку/конкурентоспроможність» (модель GE/Mc Kinsey);
- матриця «Привабливість галузі/конкурентоспроможність» (модель Shell/DPM);
- матриця «Стадія розвитку ринку/конкурентна позиція» (модель Hofer/Schendel);
- матриця «Стадія життєвого циклу продукції/конкурентна позиція» (модель ADL/LC).

На нашу думку, до переваг матричних методів слід віднести те, що вони дають змогу дослідити розвиток процесів конкуренції в динаміці та за наявності достовірної інформації про обсяги реалізації дозволяють забезпечити високу репрезентативність оцінки. Також вони прості в застосуванні.

Серед недоліків можна відзначити надмірну спрощеність методу, відсутність чіткої кількісної оцінки та неможливість проведення аналізу причин того, що відбувається, внаслідок чого ускладнюється вироблення управлінських рішень.

Графічні методи оцінки конкурентоспроможності базуються на побудові так званої «Радіальної діаграми конкурентоспроможності» або «Багатокутника конкурентоспроможності» [68].

Перевагою графічних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства є простота та наочність. Недоліком слід вва-

жати те, що вони не дають змоги встановити значення узагальненого критерію конкурентоспроможності підприємства.

Наступним методом, який набув значного поширення, є інтегральний метод [72; 74; 78; 164]. Конкретний набір показників, що лежить в основі побудованого інтегрального показника, залежить від методу оцінки конкурентоспроможності підприємства. Це визначають показники, які характеризують: конкурентоспроможність продукції; фінансовий стан підприємства; ефективність збуту та просування товарів; ефективність виробництва; імідж підприємства тощо.

Параметри можуть поєднуватися в групи або оцінюватися разом. Експертним шляхом визначається ваговий коефіцієнт, який є ступенем впливу цього параметра на конкурентоспроможність, та коефіцієнт наявності параметра для конкретного випадку. Після цього коефіцієнти наявності параметра множаться на вагові коефіцієнти і шляхом додавання або визначення середньої величини розраховується результуючий показник. Для того щоб одержати інтегральний показник конкурентоспроможності підприємства, отриману цифру множать на показник рентабельності підприємства. З використанням експертних оцінок у найбільш загальному вигляді, інтегральний показник конкурентоспроможності підприємства наведено у формулі [14]:

$$I_{КП} = K_{ПРОД} \cdot P_{ПРЕД}, \quad (2.1)$$

де $I_{КП}$ – інтегральний показник конкурентоспроможності підприємства;

$K_{ПРОД}$ – показник конкурентоспроможності продукції.

Розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності підприємства можна одержати, згрупувавши економічні показники, що забезпечує можливість одержання більш точного результату.

За окремими елементами групуються такі критерії конкурентоспроможності комплексу маркетингу:

1. Ціна.
2. Продукт.
3. Просування продукту.
4. Доведення продукту до споживача.

Для розрахунків використовуються кількісні показники, а також система показників ефективності діяльності підприємства і ділової активності. Використовується така система показників [14]:

За ціною:
 коефіцієнт рівня цін:

$$КРЦ = \frac{Ц_{\max} + Ц_{\min}}{2Ц_{уф}}, \quad (2.2)$$

де $Ц_{\max}$ – максимальна ціна товару на ринку;
 $Ц_{\min}$ – мінімальна ціна товару на ринку;
 $Ц_{уф}$ – ціна товару, установлена фірмою.

За рахунок динаміки зміни цін на продукт цей коефіцієнт показує зростання або зниження конкурентоспроможності підприємства.

За продуктом:
 коефіцієнт зміни обсягу продажів:

$$КЗОП = \frac{ОПКЗП}{ОППЗП}, \quad (2.3)$$

де $ОПКЗП$ – обсяг продажів на кінець звітнього періоду;
 $ОППЗП$ – обсяг продажів на початок звітнього періоду.

За рахунок зростання обсягу продажів цей показник відображає зниження або зростання конкурентоспроможності підприємства.

Коефіцієнт передпродажної підготовки:

$$КПП = \frac{ЗПП}{ЗПОП}, \quad (2.4)$$

де $ЗПП$ – сума витрат на передпродажну підготовку;
 $ЗПОП$ – сума витрат на виробництво (придбання) продукту і організацію його продажів.

За рахунок передпродажної підготовки цей показник характеризує заходи щодо підвищення конкурентоспроможності. Якщо продукт не потребував передпродажної підготовки у звітний період, то приймається, що $КПП = 1$.

Коефіцієнт ринкової частки:

$$КРЧ = \frac{ОП}{ЗОПР}, \quad (2.5)$$

де $ОП$ – обсяг продажів продукту фірмою;
 $ЗОПР$ – загальний обсяг продажів продукту на ринку.

Коефіцієнт показує частку, зайняту підприємством на ринку.

За просуванням продукту:
 коефіцієнт використання зв'язків із громадськістю:

$$КВЗГ = \frac{КЗОП \cdot ЗР_{\text{кон}}}{ЗР_{\text{нон}}}, \quad (2.6)$$

де $ЗР_{\text{кон}}$ – витрати на зв'язки із громадськістю на кінець звітнього періоду;

$ЗР_{\text{нон}}$ – витрати на зв'язки із громадськістю на початок звітного періоду.

За рахунок поліпшення зв'язків із громадськістю цей коефіцієнт показує прагнення підприємства до зростання.

Коефіцієнт використання персональних продажів:

$$КВПП = \frac{КЗОП \cdot ЗПТА_{\text{кон}}}{ЗПТА_{\text{нон}}}, \quad (2.7)$$

де $КСФ = \frac{I_F - I_K}{I_O - I_K} \cdot \frac{S_F}{S_O} \cdot \frac{C_F}{C_O}$; – сума витрат на оплату праці торговельних агентів на кінець звітного періоду;

$ЗПТА_{\text{нон}}$ – сума витрат на оплату праці торговельних агентів на початок звітного періоду.

За рахунок зростання персональних продажів за допомогою торговельних агентів забезпечується зростання конкурентоспроможності підприємства.

Коефіцієнт рекламної діяльності:

$$K_{\text{рекД}} = \frac{КЗОП \cdot ВРД_{\text{кон}}}{ВРД_{\text{нон}}}, \quad (2.8)$$

де $ВРД_{\text{кон}}$ – витрати на рекламну діяльність на кінець звітного періоду;

$ВРД_{\text{нон}}$ – витрати на рекламну діяльність на початок звітного періоду.

За рахунок поліпшення рекламної діяльності цей коефіцієнт характеризує прагнення підприємства до зростання конкурентоспроможності.

За доведенням продукту до споживача:

коефіцієнт доведення продукту до споживача:

$$КСб = \frac{КЗОП \cdot ЗЗБ_{\text{кон}}}{ЗЗБ_{\text{нон}}}, \quad (2.9)$$

де $КЗОП$ – коефіцієнт зміни обсягу продажів – формула (2.3);

$ЗЗБ_{\text{кон}}$ – сума витрат на функціонування системи збуту на кінець звітного періоду;

$ЗЗБ_{\text{нон}}$ – сума витрат на функціонування системи збуту на початок звітного періоду.

За рахунок поліпшення збутової діяльності цей показник характеризує прагнення підприємства до підвищення конкурентоспроможності.

Після цього всі ці коефіцієнти підсумовуються і визначається середньоарифметична величина, потім визначається підсум-

ковий показник – коефіцієнт маркетингового тестування конкурентоспроможності (КМТК).

$$КМТК = \frac{КРЧ + КПП + КЗОП + КРЦ + КСб + K_{рек}Д + КВПП + КВЗГ}{L}, \quad (2.10)$$

де L – загальне число показників у чисельнику. У цьому випадку $L = 8$.

Для розрахунку конкурентоспроможності маркетингової діяльності підприємства, коли більша частка коефіцієнтів має різні величини, визначається сума коефіцієнтів (КМТК) для всіх її продуктів:

$$K_{\Sigma} = \frac{\sum КМТК}{n}, \quad (2.11)$$

де n – кількість продуктів (послуг) фірми.

Для того щоб розрахувати повну конкурентоспроможність підприємства, враховуються фінансові коефіцієнти. Ці коефіцієнти розраховуються на підставі балансу за звітний період.

Коефіцієнт забезпеченості власними коштами (КЗВК) визначається як підсумок 1-го розділу пасиву балансу до фактичної вартості основних коштів і підсумок 1-го розділу активу балансу до фактичної вартості власних оборотних коштів у формі готової продукції, незавершеного виробництва, виробничих запасів, дебіторської заборгованості та інших оборотних активів (підсумок 2-го розділу активу балансу).

$$КЗВК = \frac{\text{Підсумок 1-го розділу пасиву балансу} - \text{Підсумок 1-го розділу пасиву балансу}}{\text{Підсумок 2-го розділу пасиву балансу}}. \quad (2.12)$$

Нормативне значення – не менше 0,1.

Коефіцієнт поточної ліквідності (КПЛ) визначається як відношення фактичної вартості власних оборотних коштів підприємства (підсумок 2-го розділу активу балансу) до найбільш термінових зобов'язань підприємства (підсумок 4-го розділу пасиву балансу):

$$КПЛ = \frac{\text{Підсумок 2-го розділу активу балансу}}{\text{Підсумок 4-го розділу пасиву балансу}}. \quad (2.13)$$

Нормативне значення коефіцієнта – не менше 2.

Формула для розрахунку конкурентоспроможності підприємства буде мати такий вигляд:

$$КФ = K_{\Sigma} \cdot КПЛ \cdot КЗВК. \quad (2.14)$$

В.Л. Белоусов для порівняльного аналізу основних конкурентів у пропозиції аналогічних продуктів [14] пропонує ідентифікувати їх за групами. Для окремої групи конкурентів ха-

рактерні індивідуальні стратегії поведінки на ринку. За допомогою матриці групового ранжирування конкуруючих підприємств (табл. 2.6) конкуренти поділяються на групи.

Матриця складається з дев'яти секторів, кожен з яких відповідає певному коефіцієнту від -10 до 10 , які відрізняються між собою рівнем конкурентоспроможності і належать до таких груп учасників ринку:

Таблиця 2.6

Матриця груп фірм, що конкурують на ринку [14]

| | | |
|--|--------------|---|
| Претенденти | | Лідери $+9,1-+10$ |
| $+3,1-+7$ | $+7,1-+9$ | |
| Ті, що зайняли ринкову нішу $-2,9 - (-0,99)$ | Послідовники | |
| | 1 | $+1,1-+3$ |
| Банкрути | | Ті, що зайняли ринкову нішу $-6,9-(-3)$ |
| $-10-(-9,1)$ | $-9-(-7)$ | |

| | |
|-----------------------------|----------------------------|
| Лідери | $0,1-10;$ |
| Претенденти | $7,1-9; 3,1-7;$ |
| Послідовники | $1,1-3; 1;$ |
| Ті, що зайняли ринкову нішу | $-0,99-(-2,9); -3-(-6,9);$ |
| Банкрути | $-7-(-9); -9,1-(-10).$ |

Цей методичний підхід є досить цікавим, проте розподіл за великою кількістю груп вважаємо недоцільним в умовах подання обмеженої офіційної статистики, але з характеристиками груп, запропонованих автором наведеної матриці, ми погоджуємося і використовуємо у подальших дослідженнях.

Лідери – підприємства, які мають максимальний коефіцієнт конкурентоспроможності ($K\Phi$). Вони мають максимальну ринкову частку. Для підприємств-лідерів головною поведінкою є оборона.

Претенденти – підприємства (їхній розрахунковий коефіцієнт конкурентоспроможності лежить у діапазоні від $3,1$ до 9), що прагнуть збільшити ринкову частку за рахунок збільшення обсягів продажів. Для цих підприємств характерна наступальна стратегія за всіма напрямками діяльності.

Послідовники – підприємства (розрахунковий коефіцієнт конкурентоспроможності яких лежить у діапазоні від 1 до 3) рухаються за галузевим лідером. Підприємства, які належать до цієї групи, зважено приймають рішення, що стосуються їхньої

діяльності на ринку. Вони наслідують діяльність лідера, але діють більш обережно.

Підприємства, що займають ринкову нішу (розрахунковий коефіцієнт конкурентоспроможності цієї групи лежить у діапазоні від $-0,99$ до $-6,9$), спрямовані на невеликі ринкові сегменти, які інші учасники конкуренції не беруть до уваги. Для цих підприємств характерний високий рівень спеціалізації.

Банкрути – підприємства (розрахунковий коефіцієнт конкурентоспроможності від -7 до -10) проводять заходи щодо виходу з банкрутства або ліквідуються.

Методи, що базуються на аналізі порівняльних переваг підприємств-конкурентів (бенчмаркінг), є одними з нових і сучасних підходів до вивчення продукції підприємства, який успішно використовується в практиці японських, американських, західноєвропейських і скандинавських бізнесменів і учених.

Бенчмаркінг – це метод сучасного менеджменту, за допомогою якого компанія проводить порівняння своєї діяльності з практикою інших компаній з метою здійснення конкретних змін, що дозволяють покращити діяльність і підвищити її конкурентоспроможність [133].

Етапи бенчмаркінгу:

1. Визначення об'єкта. На цьому етапі встановлюються потреби підприємства в змінах, покращанні; проводиться оцінка ефективності його діяльності.

2. Вибір компанії для порівняння. Встановлення типу бенчмаркінгу. Зовнішній бенчмаркінг передбачає порівняння якості роботи певної компанії з її конкурентами на ринку.

3. Пошук еталонних підприємств. Встановлюються контакти з цими організаціями, формулюються критерії, за якими здійснюватиметься оцінка і аналіз. Об'єктом для порівняння може виступати як реальна компанія певної галузі, так і гіпотетична компанія із середньогалузевими показниками або кращими досягненнями в галузі.

4. Аналіз. Проводиться збір інформації про власну організацію та організації партнерів по бенчмаркінгу. Отримана інформація класифікується і систематизується. Обирається метод аналізу, оцінюються ступінь досягнення мети і фактори, які визначають результат.

5. Впровадження. Розробка плану впровадження, процедури контролю. Проводиться оцінка й аналіз процесу впровадження.

6. Нова оцінка. На основі досягнутого здійснюється створення і підтримка системи безперервних покращань результатів бізнесу.

Як ми вважаємо, бенчмаркінг є корисним інструментом у тому випадку, коли необхідно переглянути внутрішню ефективність діяльності компанії і визначити нові пріоритети діяльності. Зіставлення показників ефективності дає можливість зрозуміти уразливі і раціональні сторони діяльності компанії, порівняно з конкурентами і світовими лідерами в аналогічній галузі.

Методи, які визначають конкурентний статус підприємства були запропоновані І. Ансоффом [8]. У цьому випадку основним для визначення становища на ринку і конкурентного статусу підприємства є співвідношення фактичної і базової продуктивності використання ресурсів.

Конкурентний статус підприємства являє собою рентабельність стратегічних капітальних вкладень, скориговану на ступінь оптимальності стратегії підприємства і відповідності потенціалу підприємства цій оптимальній стратегії і визначається за формулою [8]:

$$КСФ = \frac{I_F - I_K}{I_O - I_K} \cdot \frac{S_F}{S_O} \cdot \frac{C_F}{C_O}; \quad (2.15)$$

де I_F – рівень стратегічних капітальних вкладень фірми;

I_K – критична точка розміру капітальних вкладень, що характеризує мінімально необхідний для одержання прибутку рівень капітальних вкладень;

I_O – точка оптимального розміру капітальних вкладень, після досягнення якої збільшення розміру капітальних вкладень призводить до зниження доходу;

S_F і S_O – відповідно діюча і оптимальна стратегія фірми;

C_F і C_O – відповідно наявні і оптимальні можливості фірми.

Слід зупинитися на підходах, які пропагуються І. Ансоффом для визначення факторів можливостей та факторів стратегії [7], а саме: набори типових факторів і характер їхнього впливу на зростання обсягів виробництва і рентабельність підприємства. Кожному фактору надаються бальні оцінки від 1 до 10 і розраховуються середньоарифметичні значення відповідно до елементів формули.

Оптимальним є рівень конкурентного статусу підприємства, що дорівнює 1. У випадку, коли хоча б один із співмножників розрахункової формули дорівнює нулю, підприємство не одержує прибутку. Становище конкурентного статусу підприємства у діапазоні від 0 до 0,4 відповідає слабкій, від 0,5 до 0,7 – середній, і від 0,8 до 1,0 – сильній ринковій позиції.

На нашу думку, до основних недоліків методів, що визначають конкурентний статус підприємства, слід віднести: неможли-

вість проаналізувати причини зміни рівня конкурентоспроможності підприємства, оскільки у формулі не враховуються фактори внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства; недостатньою мірою розкриваються кількісні взаємозв'язки експертного підходу до оцінки ступеня потенціалу підприємства і оптимальності стратегії; розрахункова формула передбачає статичну оцінку і не враховує фактор часу.

Методи, що базуються на оцінці конкурентоспроможності продукції підприємства, передбачають оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства, виходячи із споживчої цінності виробленої продукції. Ці методи ґрунтуються на твердженні, що конкурентоспроможність виробника є тим вищою, чим вищою є конкурентоспроможність його продукції. Як показник, що оцінює конкурентоспроможність продукції або послуги, використовується співвідношення двох характеристик: якості і ціни. Найбільш конкурентоспроможним вважається товар, що має оптимальне співвідношення цих характеристик. Чим вищою є різниця між споживчою вартістю продукції для покупця і ціною, яку він за нього сплачує, тим вищим є запас конкурентоспроможності [157].

На нашу думку, перевагами методів, що базуються на оцінці конкурентоспроможності продукції підприємства, є те, що вони враховують найбільш важливий критерій, що впливає на конкурентоспроможність підприємства – конкурентоспроможність продукції.

До недоліків слід віднести те, що ці методи дозволяють отримати лише обмежене уявлення щодо переваг і недоліків у роботі підприємства, тобто, абстрагуючись від інших аспектів, конкурентоспроможність підприємства ототожнюється виключно з конкурентоспроможністю продукції.

Для методів, в основі яких лежить вартісний підхід до оцінки конкурентоспроможності підприємств, головну роль відіграє оцінка вартості підприємства [84].

На сьогодні існує три основних напрями оцінки вартості бізнесу: порівняльний, доходний та витратний.

Варто використати поєднання декількох методів, найбільш відповідних певній ситуації, для оцінки підприємства залежно від виду вартості та цілей оцінки. У загальному випадку слід використовувати методи доходного підходу, що найбільш повно враховують всі фактори вартості компанії. Результатом функціонування системи забезпечення конкурентоспроможності підприємства має стати збільшення його вартості.

На наш погляд, до недоліків методів, базованих на оцінці вартості підприємства, слід віднести такі: 1) ця методика доцільна тільки у випадку оцінки вартості підприємства для продажу його в майбутньому; 2) середньозважена вартість капіталу та ринкова вартість підприємства є лише складними інтерпретаціями показників рентабельності. Як наслідок, оцінка здійснюється тільки за одним напрямом; 3) на підставі цього підходу складно визначити напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства у зв'язку з неможливістю забезпечення відповідними інформаційними даними.

Методи, базовані на теорії ефективної конкуренції, як основний інструмент аналізу конкурентоспроможності використовують зіставлення показників стану підприємства з показниками підприємств-конкурентів та із середньогалузевими показниками. Згідно з теорією ефективної конкуренції найбільш конкурентоспроможними вважаються ті підприємства, де краще організована робота всіх підрозділів та служб. В основі методу лежить оцінка чотирьох групових показників/критеріїв конкурентоспроможності з подальшим розрахунком інтегрального показника [160].

На нашу думку, перевагами методів, що ґрунтуються на теорії ефективної конкуренції, є те, що вони дозволяють виявити сильні і слабкі сторони одного підприємства стосовно іншого, оцінити розмір відставання, розробити управлінські дії щодо посилення слабких місць.

До недоліків слід віднести складність збору необхідної інформації, а також те, що для достовірної оцінки необхідно здійснювати дуже трудомісткі розрахунки.

Поширеним підходом є визначення конкурентоспроможності підприємства на підставі аналізу тільки одного показника. У цьому випадку конкурентоспроможність визначається за окремим основним результируючим показником діяльності підприємства. Найчастіше таким показником виступає частка ринку, що займає підприємство. В деяких випадках використовуються різні види показника рентабельності підприємства [159]. На перший погляд, цей підхід досить простий, але, вважаємо, він має ряд недоліків: 1) неможливо визначити причини зміни показників, у випадку якщо беруться дані за кілька періодів; 2) один показник не може відображати реальну конкурентоспроможність підприємства; 3) якщо існує можливість наявності у підприємства кредиторської заборгованості, строк погашення якої настає в наступному звітному періоді, то при використанні рентабельності підприємства як основного показника слід очікувати, що у

наступному періоді це підприємство втратить свої лідируючі позиції.

Як зазначають прихильники цього методу, оцінка конкуренто-спроможності за допомогою самооцінки діяльності підприємства має такий алгоритм та включає в себе ряд етапів. Спочатку проводиться експертна оцінка усіх показників діяльності підприємства за всіма критеріями з присвоєнням відповідно до ступеня розвитку підходу чи наявності позитивних результатів значень оцінок – 0,25; 0,50; 0,75; 1,00. Суму отриманих оцінок за кожним критерієм помножують на «вагу» критерію та сумують. Наприкінці виводиться загальна оцінка діяльності. Потім отримане значення має бути зіставленим з попередньою оцінкою самого підприємства або з оцінкою діяльності підприємств-конкурентів, завдяки чому з'являється потужний каталізатор вдосконалення діяльності підприємства.

Результати проведення самооцінки допомагають сформувати стратегічні і тактичні плани вдосконалення відповідно до вимог моделі ділової досконалості, які потім мають бути реалізованими з використанням усіх наявних методів та засобів [28].

Зазначимо, що до переваг цього методу слід віднести те, що він дозволяє розробити для практичного застосування порівняно простий інструментарій, що створює умови для регулярної оцінки діяльності будь-якої організаційної структури у вирішенні завдань її безперервного вдосконалення, а також можливість використовувати процедури, які дають змогу порівнювати і оцінювати діяльність на підставі національно визнаних критеріїв.

До недоліків слід віднести те, що цей метод потребує залучення до процесу оцінки діяльності представників всіх підрозділів підприємства, через що отримані оцінки є досить суб'єктивними.

Досить розповсюдженим є інтегральний метод, перевагою якого є те, що, застосовуючи експертні оцінки, можна оцінити різні параметри конкурентоспроможності підприємства, зокрема оцінити параметри не тільки конкурентоспроможності підприємства, а і його продукції.

Наприклад, пропонується оцінювати конкурентоспроможність підприємств за формулою [121]:

$$K_{СП} = K_{\Phi} \cdot V_{\Phi} + K_{B} \cdot V_{B} + K_{M} \cdot V_{M} + K_{O} \cdot V_{O}, \quad (2.16)$$

де $K_{СП}$ – інтегральний коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства; K_{Φ} , K_{B} , K_{M} , K_{O} – коефіцієнти конкурентоспроможності за відповідними блоками фінансового, виробничого, мар-

кетингового, організаційного потенціалу та менеджменту; V_ϕ , V_B , V_M , V_O – коефіцієнти вагомості кожного блоку.

В. Шкардун [164] розглядає інтегральний показник, що базується на даних фінансової і статистичної звітності та експертної інформації і в цілому більш точно зможе відобразити результати.

Проте проблеми застосування інтегрального показника конкурентоспроможності пов'язані методологічними труднощами його кількісного розрахунку, що призводить до широкого застосування експертних оцінок, внаслідок чого адекватність реальності самих результатів розрахунків викликає зрозумілі сумніви.

У підходах обґрунтовуються різні групи факторів, які необхідно включати в сукупний (інтегральний, груповий) показник. Крім того, пропонуються різні способи здійснення експертних оцінок, а часто просто вказується, що «вагові коефіцієнти визначаються експертно».

Як показали наші попередні дослідження [34], більшість із описаних вище підходів до визначення конкурентоспроможності підприємства не дозволяють простежити наслідки низької конкурентоспроможності підприємства. Детальний аналіз проводиться лише у випадку використання методів визначення інтегрального показника конкурентоспроможності підприємства. Означені методи рідко розглядають достатню кількість параметрів конкурентоспроможності підприємства. Причина в тому, що при збільшенні кількості показників зростає і складність здійснених обчислень.

Теоретичні узагальнення дозволили дійти висновку, що за значної кількості підходів стосовно оцінювання конкурентоспроможності підприємства необхідно виокремити з них такий метод, в якому розглядався б більший набір основних параметрів, враховуючи при цьому можливість доступності і розуміння методики для менеджерів будь-якої управлінської ланки.

Доведено, що за означених вище умов для об'єктивного оцінювання є сенс використовувати інтегральний показник конкурентоспроможності, який агрегує в собі фінансові показники діяльності машинобудівного підприємства та визначений методом таксономії, описання якого наведено в [130].

Аргументом на користь означеного методу є те, що в процесі аналізу конкурентоспроможності підприємства велику роль відіграє проведення різного роду порівняльних досліджень, що поля-

гають у зіставленні факторів конкурентоспроможності. Подібні зіставлення проводять як у статистичних та економетричних дослідженнях, так і в економічних дослідженнях «традиційного» типу в процесі аналізу ринку, діяльності підприємств тощо.

Як правило, такі дослідження проводяться на основі моделі з невеликою кількістю змінних, найчастіше з однією або двома, що надмірно спрощує реальність. Однак конкурентоспроможність підприємства у дійсності характеризується безліччю різних факторів конкурентоспроможності, число яких нерідко досягає декількох десятків. У таких випадках проведення досліджень традиційними методами значно ускладнюється або стає просто неможливим. Отже, з'являється необхідність або в пристосуванні для економічних досліджень тих методів, які вже застосовуються в інших наукових дисциплінах, або в розробці нових методів. До теперішнього часу найбільш широкого застосування при проведенні порівняльного аналізу набули таксономічні методи і окремі і методи факторного аналізу.

Основним поняттям, яке використовується у таксономічних методах, є так звана таксономічна відстань. Це відстань між точками багатовимірного простору, що обчислюється найчастіше за правилами аналітичної геометрії. Розмірність простору визначається числом ознак, які характеризують одиниці досліджуваної сукупності. У двоїстому ж завданні, у якому ознаки виступають у ролі об'єктів дослідження, розмірність простору визначається числом структурних одиниць. Таким чином, таксономічна відстань обчислюється між точками-одиницями або точками-ознаками, розташованими в багатовимірному просторі. Обчислені відстані дозволяють визначити положення кожної точки щодо інших точок і, отже, визначити її місце у всій сукупності, що уможливорює їхнє впорядкування і класифікацію.

Вихідним і одночасно найважливішим кроком оцінки конкурентоспроможності підприємства, що визначає правильність кінцевих результатів, є формування матриці спостережень. Ця матриця містить найбільш повну характеристику досліджуваної множини і завдяки цьому відіграє найважливішу роль у проведенню дослідженні.

Взявши множину з m підприємств, які описуються n показниками конкурентоспроможності, кожне підприємство можна інтерпретувати як точку n -вимірного простору з координатами, що дорівнюють значенням n показників конкурентоспро-

можності для розглянутого підприємства. Вищевказану матрицю спостережень можна подати так:

$$X = \begin{bmatrix} x_{11} & \dots & x_{1m} \\ \dots & \dots & \dots \\ x_{n1} & \dots & x_{nm} \end{bmatrix}, \quad (2.17)$$

де m – кількість підприємств, що досліджуються;

n – кількість показників конкурентоспроможності;

x_{ij} – значення i -го показника конкурентоспроможності для j -го підприємства.

Показники конкурентоспроможності, включені в матрицю спостережень, неоднорідні, оскільки описують різні властивості підприємств. Крім того, розрізняються їхні одиниці виміру, що ще більше ускладнює виконання деяких математичних дій, необхідних в окремих процедурах. Тому слід виконати попереднє перетворення, що полягає в стандартизації значень показників конкурентоспроможності підприємства. Це перетворення відбувається відповідно до формули

$$z_{ij} = \frac{x_{ij} - \bar{x}_i}{S_i}, \quad (2.18)$$

де $i = 1..n$; \bar{x}_i – середнє арифметичне значення i -го показника конкурентоспроможності;

S_i – стандартне відхилення i -го показника конкурентоспроможності;

z_{ij} – стандартизоване значення i -го показника конкурентоспроможності для j -го підприємства.

Далі для зіставлення підприємств, які характеризуються великим числом показників конкурентоспроможності, необхідно застосувати таксономічні процедури. Одним з найбільш прийнятних методів для дослідження конкурентоспроможності підприємства є таксономічний показник рівня розвитку.

Цей показник являє собою синтетичну величину, «рівнодіючу» всіх ознак, які характеризують одиниці досліджуваної сукупності, що дозволяє з його допомогою лінійно впорядкувати елементи цієї сукупності.

Процес побудови таксономічного показника конкурентоспроможності підприємства починається з визначення елементів матриці спостережень X (2.17). Як відомо, елементами цієї матриці служать значення показників конкурентоспроможності підприємства, виражені в специфічних для кожного показника одиницях виміру. Тому необхідно провести стандартизацію (2.18).

Наступний крок у розглянутій процедурі полягає в диференціації показників конкурентоспроможності в матриці спостережень. Важливо врахувати характер впливу кожного з них на рівень конкурентоспроможності підприємства.

Далі визначається так звана еталонна конкурентоспроможність підприємства, що являє собою точку P_0 з координатами:

$$z_{01}, z_{02}, z_{0n},$$

$$\text{де } z_{0s} = \max z_{si} \quad (2.19)$$

$$z_{0s} = \min z_{si} \quad (2.20)$$

Відхилення конкурентоспроможності окремих підприємств від еталонної конкурентоспроможності підприємства, де вона має найбільше значення, позначається C_{jo} і розраховується таким чином:

$$C_{jo} = \left[\sum_{i=1}^n (z_{is} - z_{os})^2 \right]^{\frac{1}{2}} \quad i = (1, \dots, n), \quad (2.21)$$

де C_{jo} – відхилення конкурентоспроможності j -го досліджуваного підприємства від еталонної конкурентоспроможності в досліджуваній період; z_{os}, z_{is} – i -й одиничний показник, відповідно, еталонної конкурентоспроможності та досліджуваного підприємства в період, що аналізується.

Отримані результати слугують вихідними величинами, що використовуються при розрахунку показника порівняльної конкурентоспроможності підприємств (КСП):

$$КСП_j = \frac{C_{j0}}{C_0}, \quad (2.22)$$

де $C_0 = \overline{C_0} + 2S_0$ (2.22) – максимально можливе відхилення конкурентоспроможності досліджуваних підприємств від еталонної конкурентоспроможності в досліджуваній період;

$$\overline{C_0} = \frac{\sum_{j=1}^m C_{j0}}{m}, \quad (2.23)$$

де $\overline{C_0}$ – середнє значення відхилення конкурентоспроможності досліджуваних підприємств від еталонної конкурентоспроможності в досліджуваній період;

$$S_0 = \left[\frac{1}{m} \sum_{j=1}^m (C_{j0} - \overline{C_0})^2 \right]^{\frac{1}{2}}, \quad (2.24)$$

де S_0 – стандартне відхилення конкурентоспроможності досліджуваних підприємств від еталонної конкурентоспроможності в досліджуваній період.

Інтегральний показник рівня конкурентоспроможності ($I_{КСП}$), модифікований нами [47], характеризується тим, що є величиною позитивною і в роботі визначається за формулою:

$$I_{КСП} = 1 - \frac{C_{j0}}{C_0}, \quad (2.25)$$

де C_{j0} – відхилення конкурентоспроможності досліджуваних підприємств від еталонної конкурентоспроможності в досліджуваний період; $C_0 = \overline{C_0} + 2S_0$ – максимально можливе відхилення; $\overline{C_0}$ – середнє значення відхилення; S_0 – стандартне відхилення між зазначеними вище показниками.

Інтерпретується він у такий спосіб: підприємство має тим більший рівень конкурентоспроможності, чим ближче значення показника рівня ($I_{КСП}$) до одиниці.

На підставі цього можна стверджувати, що серед методик оцінки рівня конкурентоспроможності машинобудівного підприємства однією з найбільш обґрунтованих є методика оцінки, що передбачає отримання інтегрального показника на підставі синтезування оцінок складових конкурентоспроможності і формування їх показників.

Тому в основу запропонованої нами методики оцінки було покладено розрахунок інтегрального показника рівня конкурентоспроможності.

За допомогою інтегрального показника конкурентоспроможності можна оцінити досягнутий у певний період або момент часу «середній» рівень значення показників, що визначають конкурентоспроможність. Крім того, вагомою перевагою цього підходу є те, що він не потребує експертного оцінювання, а тому на результати оцінювання не впливає суб'єктивізм думок експертів.

Отримана система кількісних оцінок рівнів конкурентоспроможності підприємств ставить завдання їх якісного трактування. Для успішного вирішення цього завдання пропонується поділити підприємства за певною порядковою шкалою.

Найчастіше для оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства використовують психофізичну шкалу Харрінгтона (табл. 2.7) [37].

Механізм перетворення кількісних значень інтегрального показника рівня конкурентоспроможності підприємства (x) за рівнем бажаності у шкалі Харрінгтона – d (якісні оцінки) передбачає встановлення нижньої і верхньої меж вихідних показників, що відповідають області «задовільно». Значення $d = 0,37$ зазвичай відповідає межі допустимих значень. Функція бажаності на-

буває значення, що дорівнює 0,37 за значення вихідного показника $z = 0$ (нижня межа області «задовільно»). Рівень бажаності функції, що відповідає верхній межі інтервалу «задовільно», дорівнює 0,69 (значення z становить 1). Це призводить до розширення межі «задовільно» з 0,37 до 0,69.

Таблиця 2.7

Шкала Харрінгтона [140]

| Лінгвістичні оцінки | Інтервали значень функції бажаності $d(x)$ |
|---------------------|--|
| Дуже добре | 1,00–0,80 |
| Добре | 0,80–0,63 |
| Задовільно | 0,63–0,37 |
| Погано | 0,37–0,20 |
| Дуже погано | 0,20–0,00 |

Нижня межа інтервалу «задовільно» дорівнює значенню середньої арифметичної величини, а верхня межа – сумарному значенню середньої арифметичної і величини середньоквадратичного відхилення. Тоді, відповідно до «правила трьох сигм», приблизно 1/6 частина значень інтегрального показника знаходяться в інтервалі значення функції «прийнятне значення», 1/2 – «низьке значення», 1/3 – «високе значення».

Для подальшої деталізації рівнів бажаності визначається нижня межа інтервалу «низьке значення» і верхня межа «прийнятне значення» для масиву вихідних показників. У результаті розрахунків формуються п'ять інтервалів значень функції бажаності за масивом вихідних даних (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Рівні бажаності [37]

| Межа | Оцінка | Значення |
|------|------------|----------|
| НМ | Погано | 0,2 |
| НМ | Задовільно | 0,37 |
| ВМ | Задовільно | 0,69 |
| ВМ | Добре | 0,8 |

Примітка. НМ – нижня межа; ВМ – верхня межа.

За цими підходами та використовуючи інтервали значень функції бажаності $d(x)$, можна стверджувати, що $R \cdot 1 \geq I_{КСП} > K \cdot 0,66$; $R \cdot 0,66 \geq I_{КСП} > R \cdot 0,33$; $I_{КСП} \leq R \cdot 0,33$, де R – розмах варіації інтегрального показника конкурентоспромож-

ності підприємства в досліджувані періоди, що визначається за формулою:

$$R = I_{КСП}^{\max} - I_{КСП}^{\min},$$

де $I_{КСП}^{\max}$ та $I_{КСП}^{\min}$ – максимальне та мінімальне значення інтегрального показника рівня конкурентоспроможності підприємства за відповідний період.

Пропонується об'єднати машинобудівні підприємства в групи за шкалою, що ґрунтується на вищенаведених підходах.

Це дозволяє об'єднати підприємства в три групи за діапазоном змін інтегрального показника рівня конкурентоспроможності у кожному досліджуваному періоді (з високим, середнім і низьким рівнем конкурентоспроможності) та встановити значення відстані до еталонної конкурентоспроможності (табл. 2.9).

Відповідно до кількісної інтерпретації за інтервалами значень інтегрального показника визначається статус машинобудівного підприємства (лідер, претендент або послідовник).

Таблиця 2.9

Поділ підприємств за рівнем конкурентоспроможності

| Інтервали значень інтегрального показника | Характеристика підприємства | | |
|---|----------------------------------|-----------|--------------|
| | За рівнем конкурентоспроможності | За групою | За статусом |
| $0,66 \leq I_{КСП} \leq 1,0$ | Високий | 1 | Лідери |
| $0,33 \leq I_{КСП} < 0,66$ | Середній | 2 | Претенденти |
| $0 \leq I_{КСП} < 0,33$ | Низький | 3 | Послідовники |

До першої групи належать ті підприємства, які мають максимально наближений до 1 інтегральний показник. Ці підприємства, як показують попередні дослідження, є провідними гравцями (Лідерами) у своїй галузі на регіональному рівні. Вони займають найбільшу частку ринку. Такі підприємства можуть дозволити собі частіше розширяти асортимент і виробляти нову продукцію, змінювати сформовану політику цін на ринку, збільшувати за рахунок достатньої кількості фінансових коштів канали розподілу кінцевої продукції. Підприємства цієї групи в процесі діяльності постійно сконцентровані на нових споживачах своєї продукції і прагнуть до інтенсивного використання своїх продуктів, розробляють нові способи застосування своєї продукції. У той же час велика увага приділяється захисту частки ринку

від конкурентів. Цей процес відбувається в декількох напрямках. Підприємства впроваджують нововведення, тим самим викликають поступальний рух галузі. Підвищують ефективність виробництва, скорочуючи витрати, і пропонують своїм споживачам все більш цінні товари. Іншим напрямом є стримування атак з боку конкурентів через позиційну оборону своєї частки ринку. Іноді це відбувається за допомогою планованого скорочення (стратегічний відхід). Плановане скорочення – концентрація дій на виконання чітко поставлених завдань, а також консолідацію конкурентоспроможних виробництв. Підприємства, що належать до першої групи, як правило, перевершують своїх конкурентів в трьох напрямках: маркетингових витратах, швидкості розробки нової продукції і більш високої якості продукції, що випускається. Підприємства, темпи зростання маркетингових витрат яких перевищують темпи зростання ринку, зазвичай збільшують свою частку ринку. Зростання витрат з організації збуту продукції позитивно позначається і на розширенні ринку машинобудування.

Друга група включає в себе підприємства, які мають більш низький інтегральний показник конкурентоспроможності порівняно з підприємствами першої групи. Ці підприємства умовно можна назвати Претендентами. Це також досить великі підприємства, які мають значні частки свого регіонального ринку. Для підприємств другої групи характерний розвиток їхньої діяльності у двох напрямках: вони або роблять спроби перейти в першу групу, або ж концентрують свою увагу на тому, щоб утримати свої позиції, міцно закріпившись у другій групі і не перейти в третю. Найбільшою інтенсивністю конкурентної боротьби і ціновими війнами відрізняються підприємства другої групи, в яких найбільш високі постійні витрати, необхідні великі витрати на НДДКР, а первинний попит стабільний. Якщо підприємства другої групи ставлять за мету підвищити рівень конкурентоспроможності та в майбутньому перейти в першу групу, тоді робиться ряд дій, спрямованих на досягнення поставлених завдань. Тобто підприємство може встановити низькі порівняно з підприємствами першої групи ціни на свою продукцію. Але для цього необхідне дотримання трьох обов'язкових умов: 1) підприємство переконує покупців продукції, що вона не поступається за якістю продукції підприємств першої групи; 2) покупці чутливі до різниці в цінах і не відчувають дискомфорту при зміні поставальника; 3) підприємства першої групи утримують ціни на колишньому рівні, не реагуючи на атаку конкурента. Підприєм-

ства другої групи мають можливість запропонувати продукцію середньої або низької якості за набагато нижчою ціною. Однак це може бути ефективним лише в тому випадку, коли вагомий сегмент покупців зацікавлений тільки в ціні. Підприємства другої групи повинні постійно пропонувати ринку нові види продукції, прагнути до зниження витрат виробництва, збільшуючи ефективність закупівель, знижуючи витрати на робочу силу і використовуючи сучасне виробниче обладнання, що дозволяє проводити більш агресивну цінову політику. Підприємства другої групи, щоб збільшити рівень конкурентоспроможності, збільшують витрати на рекламу. Проте підвищені витрати на рекламу виправдані лише в тих випадках, коли підприємство виробляє дійсно конкурентоспроможний продукт або його реклама перешагує рекламні звернення підприємств першої групи.

Для підприємств третьої групи (Послідовники) характерний найнижчий показник рівня конкурентоспроможності. Багато підприємств третьої групи не в змозі конкурувати з підприємствами з другої та першої груп. Якщо підприємство з третьої групи пропонує ринку низькі ціни, послуги високої якості або поліпшений продукт, підприємства з першої групи мають можливість миттєво зробити адекватні кроки. Практично підприємства третьої групи програють у всіх сферах конкурентну боротьбу. Але це не означає, що у підприємств третьої групи немає шансів збільшити рівень конкурентоспроможності. Підприємства третьої групи намагаються утримати своїх клієнтів і завоювати нові сегменти ринку за рахунок явних переваг – розташування, послуги, фінансування. Для того, щоб мати можливість збільшити рівень конкурентоспроможності підприємства і перейти в більш високу групу, проводиться комплекс дій, що передбачає: 1) наслідування, коли дублюється продукт підприємств першої групи; 2) копіювання, коли копіюється система розподілу, просування товару до кінцевого споживача; 3) пристосування, коли видозмінюється або доопрацьовується продукція підприємств з першої групи.

Таким чином, для оцінювання рівня конкурентоспроможності машинобудівного підприємства нами запропоновано застосовувати інтегральний показник, що аргументується тим, що в основі системи управління конкурентоспроможністю машинобудівного підприємства лежить кількісно-якісна оцінка її рівня. На підставі оцінювання рівня конкурентоспроможності машинобудівного підприємства є сенс визначати рейтинг підприємств, що важливо для її управління. Для оцінювання рівня кон-

курентоспроможності запропоновано систему показників, що відображає фінансовий стан, формується на підставі загальних і одиничних показників і є підґрунтям визначення інтегрального показника.

2.3. ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ЗА ІНТЕГРАЛЬНИМ ПОКАЗНИКОМ

Одним з найважливіших питань оцінювання конкурентоспроможності є визначення системи показників найбільш доцільних для її проведення за наявності у відкритій статистиці. До системи показників пропонується ввести фінансові параметри, які є найбільш доцільними для проведення такої оцінки за умови їх наявності у відкритій статистиці. В умовах кризи найбільш незахищеними виявилися підприємства машинобудування через значну втрату виробничих можливостей та відсутність фінансових ресурсів. Брак коштів у деяких випадках призвів до зупинки усього виробничого процесу, що, у свою чергу, негативно вплинуло на конкурентоспроможність цих підприємств у цілому.

У науковій літературі можна виокремити ряд підходів на користь використання для оцінки фінансових показників. Зокрема Б.І. Холод пропонує розглядати матрицю комплексної оцінки ефективності виробничо-господарської діяльності з введенням інтегрального показника на підставі величини рентабельності [152]. Р.А. Фатхутдинов виділяє серед показників оцінки конкурентоспроможності ефективність управління через прибутковість і рентабельність діяльності [160]. Серед блоків, що становлять інтегральну оцінку конкурентоспроможності, розглядається і фінансовий блок [121].

Тож, погоджуючись з думками науковців та враховуючи поточну ситуацію в економіці держави, на нашу думку, до системи показників слід, насамперед, включити фінансові показники, які найбільш суттєво впливають на рівень конкурентоспроможності машинобудівного підприємства, що відображається через одержання прибутку і ефективність діяльності.

Для оцінювання рівня конкурентоспроможності нами запропоновано систему показників, що формується на основі загальних і одиничних показників [35; 138]. Система загальних та одиничних показників включає фінансові параметри, що найбільш суттєво відображають характеристику діяльності машино-

будівного підприємства та за допомогою якої формується інтегральний показник конкурентоспроможності, що дозволяє досягти оптимального поєднання їх взаємного впливу і наслідків. До загальних показників є сенс віднести показники: прибутковості та рентабельності; платоспроможності та ліквідності і фінансової стабільності.

Група показників прибутковості та рентабельності визначається на підґрунті розрахунку одиничних показників, а саме:

- рентабельність власного капіталу;
- рентабельність активів;
- рентабельність діяльності;
- рентабельність власного (основного) капіталу;
- рентабельність продукції.

Групу показників платоспроможності та ліквідності формують такі одиничні показники:

- коефіцієнт абсолютної ліквідності;
- коефіцієнт швидкої ліквідності.

До показників фінансової стабільності відносять:

- коефіцієнт покриття;
- співвідношення дебіторської й кредиторської заборгованості;
- коефіцієнт маневреності власних оборотних коштів;
- коефіцієнт автономії;
- коефіцієнт фінансової незалежності капіталізованих джерел;
- коефіцієнт довгострокової фінансової незалежності;
- коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами;
- коефіцієнт фінансування;
- коефіцієнт поточної заборгованості;
- коефіцієнт забезпеченості власними коштами.

Систему фінансових показників та формули для їх розрахунку наведено в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Система фінансових показників та формули для їх розрахунку

| Показник | Формула розрахунку [138] |
|--|---|
| Показники прибутковості та рентабельності | |
| Рентабельність власного капіталу | $P_{ок} = \text{Прибуток підприємства} / \text{Середньорічна вартість власного капіталу}$ |
| Рентабельність активів | $P_a = \text{Прибуток} / \text{Середньорічна вартість усіх активів}$ |
| Рентабельність діяльності | $P_d = \text{Прибуток від звичайної діяльності} / \text{Середня величина власного та позикового капіталу або сума всіх активів (валюти балансу)}$ |

Закінчення табл. 2.10

| Показник | Формула розрахунку [138] |
|---|--|
| Рентабельність власного (основного) капіталу | $R_{вк} = \text{Прибуток підприємства} / \text{Середньорічна вартість власного капіталу}$ |
| Рентабельність продукції | $R_{п} = \text{Валовий прибуток} / \text{Собівартість реалізованої продукції}$ |
| Показники платоспроможності та ліквідності | |
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності | $K_a = \text{Грошові кошти та їх еквіваленти і поточні фінансові інвестиції} / \text{Поточні зобов'язання}$ |
| Коефіцієнт швидкої ліквідності | $K_{ш} = \text{Найбільш ліквідні оборотні кошти (грошові кошти та їх еквіваленти, поточні фінансові інвестиції та дебіторська заборгованість)} / \text{Поточні зобов'язання підприємства}$ |
| Показники фінансової стабільності | |
| Коефіцієнт покриття | $K_{п} = \text{Оборотні активи} / \text{Поточні зобов'язання підприємства}$ |
| Коефіцієнт співвідношення дебіторської і кредиторської заборгованості | $K_{с} = \text{Кредиторська заборгованість} / \text{Дебіторська заборгованість}$ |
| Коефіцієнт маневреності власних оборотних коштів | $K_{ман} = \text{Власні оборотні кошти} / \text{Власний капітал}$ |
| Коефіцієнт автономії | $K_{авт} = \text{Власний капітал} / \text{Усього джерел коштів} = \text{Підсумок розд. 1 пасиву балансу} / \text{Валюта балансу} = \text{Рядок 380 Балансу} / \text{Рядок 640 Балансу}$ |
| Коефіцієнт фінансової незалежності капіталізованих джерел | $K_{нкд} = \text{Рядок 380 Балансу} / (\text{Рядок 380 Балансу} + \text{Рядок 480 Балансу})$ |
| Коефіцієнт довгострокової фінансової незалежності | $K_{фнл} = 1 / K_{авт} = \text{Рядок 640 Балансу} / \text{Рядок 380 Балансу}$ |
| Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами | $K_{звк} = (\text{Рядок 260 Балансу} - \text{Рядок 620 Балансу}) / \text{Рядок 260 Балансу}$ |
| Коефіцієнт фінансування | $K_{фін} = (\text{Сума рядків 430, 480, 620, 630 Балансу}) / \text{Рядок 380 Балансу}$ |
| Коефіцієнт поточної заборгованості | $K_{п} = (\text{Баланс 430} + \text{620}) / (\text{Баланс 380})$ |
| Коефіцієнт забезпеченості власними коштами | $K_{звк} = (\text{Рядок 260 Балансу} - \text{Рядок 620 Балансу}) / \text{Рядок 620 Балансу}$ |

Для підтвердження теоретичних висновків та апробації запропонованих методичних підходів було проведено оцінку конкурентоспроможності за інтегральним показником на 19 підприємствах, що функціонують в одному сегменті ринку Харківської області (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Машинобудівні підприємства Харківської області, що досліджувалися

| ЕДРПО | НАЗВА |
|----------|---|
| 110237 | ПАТ «Дослідний електромонтажний завод» |
| 165712 | ПАТ «Харківський машинобудівний завод «Світло шахтаря» |
| 32133065 | ПАТ «Харківський електрощитовий завод» |
| 214534 | ПАТ Завод «Південкабель» |
| 236010 | ВАТ «Завод ім. Фрунзе» |
| 240253 | ПАТ Харківський ордена «Знак пошани» машинобудівний завод «Червоний Жовтень» |
| 481324 | ВАТ Харківський завод «Точмедприлад» |
| 1056362 | ДП «Український державний центр з експлуатації спеціалізованих вагонів «Укрспецвагон» |
| 1056735 | ВАТ Харківський електротехнічний завод «Трансв'язок» |
| 1412791 | ПАТ «Харківський завод електромонтажних виробів №1» |
| 5807629 | ВАТ «Харківський електроапаратний завод» |
| 14306300 | ПАТ Завод «Елокс» |
| 19364229 | ТОВ «Українсько-угорське СП «Харківський завод підйомно-транспортного устаткування» |
| 23747724 | ТОВ «Промелектро» |
| 24472991 | ПАТ «Інтеркондиціонер» |
| 30287744 | Електротехнічна корпорація «Елкор» |
| 05762269 | ВАТ «Турбоатом» |
| 00213121 | ДП завод «Електроважмаш» |
| 22717170 | ТОВ «Техно-Пласт» |

Розрахунки показників, що включено в систему (табл. 2.10), проведено для кожного досліджуваного підприємства машинобудування за допомогою прикладного пакета програм Microsoft Excel. Одержані стандартизовані дані для визначення інтегрального показника рівня конкурентоспроможності машинобудівного підприємства за роками наведено у дод. А (табл. А.1–А.8).

Результуючі інтегральні показники рівня конкурентоспроможності досліджуваних машинобудівних підприємств за роками як витяг з розрахункових таблиць дод. А наведено у табл. 2.12.

Таблиця 2.12

**Інтегральні показники рівня конкурентоспроможності досліджуваних
 машинобудівних підприємств у 2005–2011 рр.**

| Підприємство | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 |
|---|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| ПАТ «Дослідний електромонтажний завод» | 0,2775 | 0,3200 | 0,2866 | 0,2818 | 0,5678 | 0,5076 | 0,3105 |
| ПАТ «Харківський машинобудівний завод «Світло шахтаря» | 0,6786 | 0,6717 | 0,7469 | 0,7517 | 0,5648 | 0,6692 | 0,7009 |
| ПАТ «Харківський електроштитовий завод» | 0,4651 | 0,2706 | 0,2569 | 0,2689 | 0,2910 | 0,2564 | 0,3125 |
| ПАТ Завод «Південкабель» | 0,5073 | 0,5265 | 0,2903 | 0,2905 | 0,2863 | 0,2593 | 0,2375 |
| ВАТ «Завод ім. Фрунзе» | 0,5032 | 0,2819 | 0,2963 | 0,5445 | 0,3042 | 0,2667 | 0,4871 |
| ПАТ Харківський ордена «Знак пошани» машинобудівний завод «Червоний Жовтень» | 0,4721 | 0,2400 | 0,5063 | 0,5112 | 0,2170 | 0,2789 | 0,4932 |
| ВАТ Харківський завод «Точмедприлад» | 0,5145 | 0,2906 | 0,2863 | 0,5389 | 0,2664 | 0,2752 | 0,5205 |
| ДП «Український державний центр з експлуатації спеціалізованих вагонів «Укрспецвагон» | 0,6636 | 0,5023 | 0,2777 | 0,2395 | 0,2210 | 0,2340 | 0,2530 |
| ВАТ Харківський електротехнічний завод «Трансв'язок» | 0,4605 | 0,2529 | 0,2402 | 0,2319 | 0,2242 | 0,2179 | 0,2384 |
| ПАТ «Харківський завод електромонтажних виробів №1» | 0,5053 | 0,2582 | 0,1962 | 0,1607 | 0,1722 | 0,2378 | 0,2617 |
| ВАТ «Харківський електроапаратний завод» | 0,4628 | 0,2902 | 0,5261 | 0,4998 | 0,5674 | 0,4961 | 0,1680 |
| ПАТ Завод «Елокс» | 0,6670 | 0,6704 | 0,2929 | 0,5184 | 0,3126 | 0,6683 | 0,6754 |
| ТОВ «Українсько-угорське СП «Харківський завод підйомно-транспортного устаткування» | 0,2383 | 0,2460 | 0,5373 | 0,5987 | 0,5564 | 0,6627 | 0,6774 |
| ТОВ «Промелектро» | 0,7511 | 0,8087 | 0,6633 | 0,7091 | 0,7499 | 0,6645 | 0,7642 |
| ПАТ «Інтеркондиціонер» | 0,1961 | 0,1910 | 0,2016 | 0,1974 | 0,2472 | 0,2634 | 0,2428 |
| Електротехнічна корпорація «Елкор» | 0,1599 | 0,1959 | 0,2393 | 0,1589 | 0,1859 | 0,2000 | 0,2096 |
| ВАТ «Турбоатом» | 0,6635 | 0,6780 | 0,7423 | 0,6904 | 0,6782 | 0,6759 | 0,7085 |
| ДП завод «Електроважмаш» | 0,6760 | 0,6794 | 0,7068 | 0,6740 | 0,6621 | 0,6735 | 0,7195 |
| ТОВ «Техно-Пласт» | 0,1303 | 0,1845 | 0,1799 | 0,1833 | 0,2101 | 0,2195 | 0,1514 |

Динаміка розрахованих показників за 2005–2011 рр. дозволяє наочно відобразити отримані результати і зробити висновки щодо розвитку рівня конкурентоспроможності досліджуваних підприємств.

За наведеними даними можна зробити висновок, що лідером упродовж 2006–2011 рр. є ТОВ «Промелектро», оскільки воно мало найвищий показник конкурентоспроможності, яка була забезпечена за рахунок ефективного використання фінансових ресурсів. Порівняно високим рівнем конкурентоспроможності можна також охарактеризувати ПАТ «Харківський машинобудівний завод «Світло Шахтаря», ПАТ завод «Елокс», ТОВ «Українсько-угорське СП «Харківський завод підйомно-транспортного устаткування». Деякі підприємства, як видно з табл. 2.12, не мали ні суттєвих злетів, ні падіння показників, що в цілому свідчить про стабільність їх роботи навіть в період кризи. Ряд підприємств мають гірші результати, а отже, потребують розробки заходів, спрямованих на покращання їх фінансового стану, що дозволить у перспективі підвищити рівень конкурентоспроможності.

Для підтвердження або спростування наведеної вище гіпотези за інтегральним показником конкурентоспроможності підприємства, модифікацію якого запропоновано автором в п. 2.2, проведемо вибірку отриманих результатів за порядком убування у 2011 р., у якому відбулося покращання економічної ситуації та характеристики підприємств. Це дозволяє визначати підприємства, які є лідерами своєї галузі, мають стійкий фінансовий стан і, як наслідок, конкурентні переваги на ринку (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Ранжування машинобудівних підприємств за інтегральним показником рівня конкурентоспроможності у 2011 р.

| Підприємство | Інтегральний показник конкурентоспроможності у 2011 р. | Група |
|---|--|---------------|
| ТОВ «Промелектро» | 0,7642 | I (Лідери) |
| ДП завод «Електроважмаш» | 0,7195 | |
| ВАТ «Турбоатом» | 0,7085 | |
| ПАТ «Харківський машинобудівний завод «Світло шахтаря» | 0,7009 | |
| ТОВ «Українсько-угорське СП «Харківський завод підйомно-транспортного устаткування» | 0,6774 | |
| ПАТ Завод «Елокс» | 0,6754 | |

Закінчення табл. 2.13

| Підприємство | Інтегральний показник конкурентоспроможності у 2011 р. | Група |
|---|--|---------------------|
| ВАТ Харківський завод «Точмедприлад» | 0,5205 | 2 (Претенденти) |
| ПАТ Харківський ордена «Знак пошани» машинобудівний завод «Червоний Жовтень» | 0,4932 | |
| ВАТ «Завод ім. Фрунзе» | 0,4871 | |
| ПАТ «Харківський електрошитовий завод» | 0,3125 | 3 (Послідовники) |
| ПАТ «Дослідний електромонтажний завод» | 0,3105 | |
| ПАТ «Харківський завод електромонтажних виробів № 1» | 0,2617 | |
| ДП «Український державний центр з експлуатації спеціалізованих вагонів «Укрспецвагон» | 0,2530 | |
| ПАТ «Інтеркондиціонер» | 0,2428 | |
| ВАТ Харківський електротехнічний завод «Трансв'язок» | 0,2384 | |
| ПАТ Завод «Південкабель» | 0,2375 | |
| Електротехнічна корпорація «Елкор» | 0,2096 | |
| ВАТ «Харківський електроапаратний завод» | 0,1680 | |
| ТОВ «Техно-Пласт» | 0,1514 | |

Як видно з табл. 2.13, у 2011 р. до першої групи за рівнем конкурентоспроможності (Лідерів) входило 6 підприємств з 19 досліджуваних (31,6% від загального числа): ТОВ «Промелектро», ДП завод «Електроважмаш», ВАТ «Турбоатом», ПАТ «Харківський машинобудівний завод «Світло шахтаря», ТОВ «Українсько-угорське СП «Харківський завод підйомно-транспортного устаткування», ПАТ завод «Елокс».

До другої групи (Претендентів) входило 3 підприємства (15,8%): ВАТ Харківський завод «Точмедприлад», ПАО Харківський ордена «Знак пошани» машинобудівний завод «Червоний Жовтень», ВАТ «Завод ім. Фрунзе».

Третя група за рівнем конкурентоспроможності (Послідовники) у 2011 р. включала 10 підприємств (52,6%): ПАТ «Харківський електроштитовий завод», ПАТ «Дослідний електромонтажний завод», ПАТ «Харківський завод електромонтажних виробів №1», ДП «Український державний центр з експлуатації спеціалізованих вагонів «Укрспецвагон», ПАТ «Інтеркондиціонер», ВАТ Харківський електротехнічний завод «Трансв'язок», ПАТ завод «Південкабель», Електротехнічна корпорація «Елкор», ВАТ «Харківський електроапаратний завод», ТОВ «Техно-Пласт».

Наведені результати реалізації запропонованого підходу до оцінки конкурентоспроможності машинобудівних підприємств мають практичну цінність, оскільки можуть бути використані окремими підприємствами у певний досліджуваний період. Методику розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності машинобудівних підприємств було апробовано на підприємствах Харкова: ВАТ «Турбоатом», ДП завод «Електроважмаш» і ТОВ «Техно-Пласт».

Два з них, а саме ВАТ «Турбоатом», ДП завод «Електроважмаш», можна віднести до Лідерів, які стійко займають передові позиції, а ТОВ «Техно-Пласт», що у 2011 р. мав рівень конкурентоспроможності 0,1514, – до групи Послідовників.

Такий вибір підприємств пояснюється необхідністю прийняття для кожного з них різних управлінських рішень та обґрунтування різної стратегії забезпечення конкурентоспроможності.

Аналіз доцільно проводити щорічно з метою виявлення резервів підвищення конкурентоспроможності за рахунок тих чи інших фінансових показників, порівняльної оцінки декількох підприємств одночасно, що дозволяє визначати конкурентів-лідерів, а також розмірність кроків досягнення найбільш прийняттого для забезпечення ефективного функціонування підприємства рівня конкурентоспроможності.

Виходячи з нашої пропозиції щодо застосування шкали поділу машинобудівних підприємств за рівнем конкурентоспроможності (табл. 2.7), проведемо його для досліджуваних підприємств.

У дод. Б наведено сортування підприємств за рівнем конкурентоспроможності у 2005–2011 рр. та їх групи (I, II чи III група за рівнем конкурентоспроможності).

У табл. 2.14 узагальнено зміни статусу машинобудівного підприємства у кожному з досліджуваних періодів.

Таблиця 2.14

**Зміна групи машинобудівного підприємства
 за рівнем конкурентоспроможності у 2005–2011 рр.**

| Підприємство | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 |
|---|------|------|------|------|------|------|------|
| ПАТ «Дослідний електромонтажний завод» | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 |
| ПАТ «Харківський машинобудівний завод «Світло шахтаря» | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 |
| ПАТ «Харківський електроштитовий завод» | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| ПАТ Завод «Південкабель» | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| ВАТ «Завод ім. Фрунзе» | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 |
| ПАТ Харківський ордена «Знак пошани» машинобудівний завод «Червоний Жовтень» | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 |
| ВАТ Харківський завод «Точмедприлад» | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 |
| ДП «Український державний центр з експлуатації спеціалізованих вагонів «Укрспецвагон» | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| ВАТ Харківський електротехнічний завод «Трансв'язок» | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| ПАТ «Харківський завод електромонтажних виробів №1» | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| ВАТ «Харківський електроапаратний завод» | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 |
| ПАТ Завод «Елокс» | 1 | 1 | 3 | 2 | 2 | 1 | 1 |
| ТОВ «Українсько-угорське СП «Харківський завод підйомно-транспортного устаткування» | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 |
| ТОВ «Промелектро» | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| ПАТ «Інтеркондиціонер» | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| Електротехнічна корпорація «Елкор» | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| ВАТ «Турбоатом» | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| ДП завод «Електроважмаш» | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| ТОВ «Техно-Пласт» | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |

Як видно з табл. 2.14, ТОВ «Промелектро» залишається незмінним лідером в I групі підприємств.

Практично не змінили власний статус за рівнем конкурентоспроможності ПАТ «Дослідний електромонтажний завод», ПАТ «Харківський машинобудівний завод «Світло шахтаря», ПАТ «Харківський електрошитовий завод», ДП «Український державний центр з експлуатації спеціалізованих вагонів «Укрспецвагон», ВАТ Харківський електротехнічний завод «Трансв'язок», ПАТ «Харківський завод електромонтажних виробів №1», ПАТ «Інтеркондиціонер», Електротехнічна корпорація «Елкор», ПАТ завод «Південкабель», залишаючись в тій же групі.

Перейшли у групу з вищим рівнем конкурентоспроможності ВАТ «Завод ім. Фрунзе», ПАТ Харківський ордена «Знак пошани» машинобудівний завод «Червоний Жовтень», ВАТ Харківський завод «Точмедприлад», ПАТ завод «Елокс», ТОВ «Українсько-угорське СП «Харківський завод підйомно-транспортного устаткування».

ВАТ «Харківський електроапаратний завод», де рівень конкурентоспроможності знизився, перейшов з II до III групи.

Проведений моніторинг поточного фінансового стану підприємств машинобудування та розрахований інтегральний показник на основі фінансових показників дозволили не лише визначити підприємства з високим рівнем конкурентоспроможності, а й надати кількісні оцінки отриманим результатам, згрупувати підприємства та визначити динаміку зміни їх розподілу за роками. Такий підхід дозволить у подальшому дослідженні побудувати стратегію забезпечення конкурентоспроможності підприємства, враховуючи його фінансові показники.

Узагальнення означених вище підходів наведено в табл. 2.15.

Розвиток економічних відносин підштовхує підприємства до пошуку нових форм боротьби з конкурентами, з одного боку, а з іншого – пошук слабких сторін у власному бізнесі з метою запобігання негативному впливу ззовні. Тому подальше дослідження спрямоване саме на пошук методів, які дозволять запобігати можливості погіршення поточного стану підприємства, а отже, втрати своїх конкурентних переваг.

Тому оцінювання рівня конкурентоспроможності за періодами дозволяє визначати тенденції розвитку та приймати конкретні управлінські рішення щодо забезпечення ефективності діяльності машинобудівного підприємства. Запропонований підхід дозволяє провести оцінку конкурентоспроможності всере-

дині підприємства для виявлення резервів підвищення конкурентоспроможності та порівняльну оцінку кількох підприємств одночасно, що дозволяє менеджменту підприємства прийняти управлінські рішення щодо інваріантності процесу вибору і коригування стратегії.

Дослідження конкурентоспроможності різних рівнів, які між собою взаємопов'язані, їх ієрархії дозволяє визначати шляхи підвищення ефективності функціонування машинобудівних підприємств. Зокрема вивчення рівнів конкурентоспроможності України, окремих регіонів та передумов для управління рівнем конкурентоспроможності на кожному рівні з урахуванням особливостей і тенденцій розвитку машинобудівної сфери України і Харківського регіону є підґрунтям для прийняття конкретних управлінських рішень щодо забезпечення рівня конкурентоспроможності.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства на цільовому ринку або його сегментів ґрунтується на аналізі можливостей підприємства, вона покликана визначити потенційні можливості підприємства і заходи, які підприємство повинно провести для забезпечення конкурентних позицій на цільовому ринку.

Відомо багато способів оцінки конкурентоспроможності підприємства. Їх класифікують за певними ознаками. Найчастіше такою ознакою виступає форма подання результатів оцінки, відповідно до якої виділяють графічні, матричні, розрахункові та комбіновані (розрахунково-матричні, розрахунково-графічні) методи. Як показали дослідження, більшість методів оцінки конкурентоспроможності не дозволяють визначати причини коливання її рівня, що пояснюється використанням незначної кількості параметрів.

Інструментарієм, що дозволяє оцінювати конкурентоспроможність, може служити методичний підхід, який передбачає розробку та побудову моделі, що забезпечує використання значної кількості параметрів, враховуючи при цьому можливість доступності та розуміння менеджерів будь-якої управлінської ланки.

Запропоновано шкалу, що побудована за «правилом трьох сигм», яка дозволяє поділити машинобудівні підприємства за діапазоном змін інтегрального показника рівня конкурентоспроможності за кожен досліджуваний період за належністю підприємства до тієї чи іншої групи – Лідери, Претенденти, Послідовники.

Таблиця 2.15

Інтегральні показники рівня конкурентоспроможності та групи досліджуваних підприємств, що функціонують в одному сегменті ринку Харківської області

| Підприємство | Показник | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | |
|---|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------------|
| | | $I_{ксп}$ | $I_{ксп}$ | $I_{ксп}$ | $I_{ксп}$ | $I_{ксп}$ | $I_{ксп}$ | $I_{ксп}$ | Група |
| ТОВ «Промелектро» | $I_{ксп}$ | 0,7511 | 0,8087 | 0,6633 | 0,7091 | 0,7499 | 0,6645 | 0,7642 | |
| | Група | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | |
| ДП завод «Електроважмаш» | $I_{ксп}$ | 0,6760 | 0,6794 | 0,7068 | 0,6740 | 0,6621 | 0,6735 | 0,7195 | |
| | Група | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | |
| ВАТ «Турбоатом» | $I_{ксп}$ | 0,6635 | 0,6780 | 0,7423 | 0,6904 | 0,6782 | 0,6759 | 0,7085 | |
| | Група | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | |
| ПАТ «Харківський машинобудівний завод «Світло шахтаря» | $I_{ксп}$ | 0,6786 | 0,6717 | 0,7469 | 0,7517 | 0,5648 | 0,6692 | 0,7009 | 1 Лідери |
| | Група | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | |
| ТОВ «Українсько-угорське СП «Харківський завод підйомно-транспортного устаткування» | $I_{ксп}$ | 0,2383 | 0,2460 | 0,5373 | 0,5987 | 0,5564 | 0,6627 | 0,6774 | |
| | Група | 3 | 3 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | |
| ПАТ Завод «Елокс» | $I_{ксп}$ | 0,6670 | 0,6704 | 0,2929 | 0,5184 | 0,3126 | 0,6683 | 0,6754 | |
| | Група | 1 | 1 | 3 | 2 | 3 | 1 | 1 | |
| ВАТ Харківський завод «Гочмедприлад» | $I_{ксп}$ | 0,5145 | 0,2906 | 0,2863 | 0,5389 | 0,2664 | 0,2752 | 0,5205 | |
| | Група | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | |
| ПАТ Харківський орден «Знак пошани» машинобудівний завод «Червоний Жовтень» | $I_{ксп}$ | 0,4721 | 0,2400 | 0,5063 | 0,5112 | 0,2170 | 0,2789 | 0,4932 | 2 Претенденти |
| | Група | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | |
| ВАТ «Завод ім. Фрунзе» | $I_{ксп}$ | 0,5032 | 0,2819 | 0,2963 | 0,5445 | 0,3042 | 0,2667 | 0,4871 | |
| | Група | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | |

Закінчення табл. 2.15

| Підприємство | Показник | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | |
|---|-----------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|-----------|-------|
| | | | | | | | | $I_{ксп}$ | Група |
| ПАТ «Харківський електроштитовий завод» | $I_{ксп}$ | 0,4651 | 0,2706 | 0,2569 | 0,2689 | 0,2910 | 0,2564 | 0,3125 | Група |
| | Група | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | |
| ПАТ «Дослідний електромонтажний завод» | $I_{ксп}$ | 0,2775 | 0,3200 | 0,2866 | 0,2818 | 0,5678 | 0,5076 | 0,3105 | Група |
| | Група | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | |
| ПАТ «Харківський завод електромонтажних виробів № 1» | $I_{ксп}$ | 0,5053 | 0,2582 | 0,1962 | 0,1607 | 0,1722 | 0,2378 | 0,2617 | Група |
| | Група | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | |
| ДП «Український державний центр з експлуатації спеціалізованих вагонів «Укрспецвагон» | $I_{ксп}$ | 0,6636 | 0,5023 | 0,2777 | 0,2395 | 0,2210 | 0,2340 | 0,2530 | Група |
| | Група | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | |
| ПАТ «Інтеркондиціонер» | $I_{ксп}$ | 0,1961 | 0,1910 | 0,2016 | 0,1974 | 0,2472 | 0,2634 | 0,2428 | Група |
| | Група | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | |
| ВАТ Харківський електротехнічний завод «Грансв'язок» | $I_{ксп}$ | 0,4605 | 0,2529 | 0,2402 | 0,2319 | 0,2242 | 0,2179 | 0,2384 | Група |
| | Група | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | |
| ПАТ завод «Південкабель» | $I_{ксп}$ | 0,5073 | 0,5265 | 0,2903 | 0,2905 | 0,2863 | 0,2593 | 0,2375 | Група |
| | Група | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | |
| Електротехнічна корпорація «Елкор» | $I_{ксп}$ | 0,1599 | 0,1959 | 0,2393 | 0,1589 | 0,1859 | 0,2000 | 0,2096 | Група |
| | Група | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | |
| ВАТ «Харківський електроапаратний завод» | $I_{ксп}$ | 0,4628 | 0,2902 | 0,5261 | 0,4998 | 0,5674 | 0,4961 | 0,1680 | Група |
| | Група | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | |
| ТОВ «Техно-Пласт» | $I_{ксп}$ | 0,1303 | 0,1845 | 0,1799 | 0,1833 | 0,2101 | 0,2195 | 0,1514 | Група |
| | Група | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | |

3
Послідов-
ники

Дослідження рівня конкурентоспроможності підприємства доцільно проводити у декілька етапів. На першому етапі визначається інтегральний показник рівня конкурентоспроможності підприємства. Ця процедура здійснюється з метою у подальшому проведення порівняльного аналізу підприємств та визначення лідерів сфери діяльності.

Наступним етапом є процедура ранжування рівнів конкурентоспроможності, що дозволяє згрупувати підприємства за рівнем інтегрального показника конкурентоспроможності підприємства. Застосування шкали поділу за рівнем конкурентоспроможності дозволяє провести моніторинг зміни його значення та статусу машинобудівного підприємства у кожному з досліджуваних періодів. Для визначення причин коливання величини конкурентоспроможності є можливість проаналізувати вплив кожного з параметрів – складових інтегрального показника.

Наведені результати реалізації запропонованого підходу до оцінки конкурентоспроможності машинобудівних підприємств підтверджують можливість його використання будь-яким підприємством в досліджуваний період. Запропонований підхід дає можливість провести оцінку конкурентоспроможності всередині підприємства для виявлення резервів підвищення конкурентоспроможності та порівняльну оцінку кількох підприємств одночасно, що дозволяє менеджменту підприємства приймати управлінські рішення стосовно інваріантності процесу вибору і коригування стратегії.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. ОБҐРУНТУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИХ ІНСТРУМЕНТІВ ПІДТРИМКИ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Проблема пошуку шляхів удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства в економічній науці і практиці багатопланова та потребує системно-цільового підходу, що пов'язується, зокрема, з розробкою аналітичних методів дослідження конкурентоспроможності і організаційно-економічних методів. З урахуванням висновків, наведених в п. 1.3 щодо організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю, визначено складові єдиного організаційно-економічного механізму (ОЕМ) підтримки управління конкурентоспроможністю підприємства, який об'єднує управлінські, технічні і технологічні заходи її підвищення.

У науковій літературі під системою розуміється комплекс взаємопов'язаних елементів, які мають загальні властивості та об'єднані для досягнення поставленої мети щодо забезпечення конкурентоспроможності.

Системний підхід всі зв'язки, елементи, функції і проблеми управління розглядає у вигляді єдиного цілого. Виділення систем здійснюється на основі п'яти основних факторів, згідно з якими система: має загальну мету; складається з взаємопов'язаних елементів, які створюють її внутрішню структуру; має разом з внутрішніми елементами зовнішнє оточення, що створює її обмеження; володіє певними ресурсами, які забезпечують її функціонування; очолюється центром, який управляє та забезпечує її рух до накресленої мети.

Систематизація підходів до формування організаційно-економічного механізму підтримки управління конкурентоспро-

можністю підприємства [3; 52; 87; 150; 153; 160; 163] дозволила дійти висновку, що OEM управління конкурентоспроможністю підприємства, а отже, і комплекси відповідних технічних, управлінських і технологічних заходів повинні розроблятися, виходячи з цільової установки на основі цілісної системи принципів, в основу яких покладено такі сім груп принципів.

1. Загальносистемні принципи: комплексність – окремі ланки OEM управління конкурентоспроможністю повинні бути вбудовані у всі функціональні підрозділи підприємства; системність – процес розробки і реалізації OEM управління конкурентоспроможністю повинен ґрунтуватися на методології системного аналізу систем, що розвиваються; динамічність – ухвалені стратегічні рішення щодо управління конкурентоспроможністю мають ґрунтуватися на динамічних рядах оцінок стратегічних можливостей і конкурентних позицій підприємства; безперервність – робота над стратегією управління конкурентоспроможністю повинна вестися постійно з відстеженням стрибкоподібних змін складових її факторів; оптимальність – управлінський вибір ґрунтується на використанні критеріального базису, що відображає принципи оптимальності та впливає з прийнятої на підприємстві системи ціннісних установок; конструктивність – OEM повинен формулювати стратегії і тактику управління конкурентоспроможністю, обґрунтовувати їх вибір і виробляти шляхи їх реалізації.

2. Принципи управління розвитком: принципи розвитку систем; принципи моделювання; принципи ухвалення управлінських рішень; принцип самоорганізації; принцип синергізму. Для адекватного опису OEM управління конкурентоспроможністю необхідно використовувати підхід на основі самоорганізації і орієнтуватися на виконання основних принципів синергетики як базової теорії самоорганізації.

3. Стратегічні принципи (концентрація зусиль, баланс ризиків, співпраця).

4. Принцип інформованості і достатності учасників процесу управління.

5. Принцип використання безперервного моніторингу, який передбачає постійне спостереження і контроль за реалізацією і динамікою життєвого циклу процесу управління конкурентоспроможністю підприємства.

6. Принцип забезпечення і підтримки диверсифікації стратегій управління конкурентоспроможністю підприємства, тобто постійного відстеження і формування альтернативних варіантів стратегій управління.

7. Принцип зворотного зв'язку, який дозволяє зробити OEM управління конкурентоспроможністю адаптивним у відношенні до ринкового середовища, що трансформується. Врахування цього принципу дозволяє провести необхідні структурні, організаційні і ресурсні зміни на підприємстві, що, зрештою, може зачепити його інтереси і можливості.

При розробці OEM управління конкурентоспроможністю необхідно підходити до нього, як до багатоаспектної соціальної системи. Він повинен розроблятися як гетерогенний механізм, який забезпечує взаємодію підприємства через стратегії управління з гетерогенним середовищем, що включає ринкову, екологічну і соціальну складові.

Розроблений на розглянутих вище загальносистемних принципах OEM управління конкурентоспроможністю підприємства може бути ефективним, якщо він буде враховувати і забезпечувати:

- оптимальне поєднання централізованої і децентралізованої ініціативи;
- єдність цілей і дій всього підприємства і окремих його ланок;
- систему мотивації, що створює зацікавленість всіх виконавців в підвищенні конкурентоспроможності підприємства;
- використання сучасних технологічної і технічної баз управління, яка дозволяє з мінімальними ресурсами в реальному режимі часу вирішити питання забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

На нашу думку, успіх OEM управління конкурентоспроможністю підприємства залежить від його початкового стану, його функціональної і структурної організації. Пропонований OEM повинен функціонувати як програмно-цільова структура управління, що діє за типом управління за проектом, тобто мати повноваження з контролю і забезпечення реалізації, ресурсне забезпечення для виконання своїх дій – фінансові, матеріально-технічні і людські виробничі ресурси. OEM повинен мати такі повноваження, які дозволяли б йому ефективно впливати на організацію та на всі матеріально-фінансові потоки всередині підприємства; на оцінку доцільності їх використання з позиції конкурентоспроможності.

На основі розглянутих вище вимог системно-цільового підходу і принципів побудови OEM управління розроблено OEM управління конкурентоспроможністю промислового підприємства, принципову блок-схему якого подано на рис 3.1.

| ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ ІНСТРУМЕНТИ ПІДТРИМКИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА | |
|---|---|
| 1) вибір стратегій: базової, конкурентної, функціональних (з них виокремлюється стратегія управління конкурентно-спроможністю) | 2) забезпечення послідовності дій всіх структурних підрозділів і бізнес-процесів щодо ефективного управління: реформування відносин впровадження підприємницького типу менеджменту; перебудова структури управління тощо |
| 3) підвищення ефективності кадрового розвитку: реорганізація системи навчання і підготовки кадрів; удосконалення механізму трудової мотивації; створення умов для творчого розвитку; впровадження нематеріальних методів стимулювання праці тощо | 5) удосконалення планування виробництва за диверсифікаційним підходом: розробка програм виробництва і оновлення номенклатури продукції; формування середньо- і короткострокових планів зниження собівартості продукції і витрат ресурсів; використання сучасних методів бізнес-планування тощо |
| 4) забезпечення якості і конкурентоспроможності продукції та підприємства, впровадження систем управління якістю їх сертифікація; експортна орієнтація на ринок ЄС, впровадження систем управління якістю (ISO 9000); розробка нової продукції; сертифікація якості всього виробництва і продукції тощо | 12) удосконалення фінансового менеджменту підприємства: розробка фінансової політики підприємства в контексті питань підвищення якості і конкурентоспроможності; удосконалення системи фінансового планування і контролю руху грошових коштів, управління потоками фінансових ресурсів; удосконалення методичних підходів до оцінки і аналізу фінансового стану підприємства тощо |
| 6) прогнозування рівня конкурентно-спроможності: обтрунтування аналітичних методів дослідження: вибір найбільш доцільного для конкретного підприємства і періоду розвитку методу; застосування методу екстраполяції | 10) удосконалення інформаційного забезпечення управління спроможністю підприємства, впровадження інтегрованих систем її управління |
| 7) підвищення ефективності використання виробничих і фінансових ресурсів | 8) активізація інвестиційної і інноваційної діяльності, залучення різних джерел інвестування |
| | 11) технічне і технологічне переозброєння і модернізація підприємства, впровадження прогресивних технологічних процесів |
| | 9) забезпечення маркетингової орієнтації, удосконалення роботи маркетингової служби: створення відділу маркетингу, передавання йому стратегічно важливих функцій управління, комплектування маркетингової служби фахівцями в галузі маркетингу; забезпечення маркетингу відповідною технічною і методичною документацією |

Рис. 3.1. Організаційно-економічні інструменти підтримки управління конкурентоспроможністю підприємства

Пропонований OEM є специфічною багатофункціональною і багатокомпонентною системою, що складається з комплексу взаємопов'язаних блоків, які з урахуванням впливу зовнішніх і внутрішніх факторів дозволяють управляти рівнем конкурентоспроможності.

Як видно з рис 3.1, структуру основних елементів розробленого управління конкурентоспроможністю OEM формують програмно-цільові блоки, які відображають необхідні дії, конкретні організаційні, економічні, технічні і технологічні заходи в їх взаємозалежності, реалізація яких сприяє результативному здійсненню управлінських рішень в цій сфері діяльності. Пропонований OEM включає такі блоки: 1) вибір стратегій: базової, конкурентної, функціональних (з них виокремлюється стратегія управління конкурентоспроможністю); 2) забезпечення поєднання дій всіх структурних підрозділів і бізнес-процесів щодо ефективного управління (реформування відносин впровадження підприємницького типу менеджменту; перебудова структури управління тощо); 3) підвищення ефективності кадрового розвитку (реорганізація системи навчання і перепідготовки кадрів; удосконалення механізму трудової мотивації; створення умов для творчого розвитку; впровадження нематеріальних методів стимулювання праці тощо);

4) забезпечення якості і конкурентоспроможності продукції та підприємства, впровадження систем управління якістю і їх сертифікація (експортна орієнтація на ринок СНД; впровадження систем управління якістю (ISO 9000); розробка нової продукції; сертифікація якості всього виробництва і продукції тощо); 5) удосконалення планування виробництва за диверсифікаційним підходом (розробка програм виробництва і оновлення номенклатури продукції; формування середньо- і короткострокових планів зниження собівартості продукції і витрат ресурсів; використання сучасних методів бізнес-планування тощо); 6) прогнозування рівня конкурентоспроможності (обґрунтування аналітичних методів дослідження (вибір найбільш доцільного для конкретного підприємства і періоду розвитку методу; застосування методу екстраполяції); 7) удосконалення фінансового менеджменту підприємства (розробка фінансової політики підприємства в контексті питань підвищення якості і конкурентоспроможності; удосконалення системи фінансового планування і контролю руху грошових коштів, управління потоками фінансових ресурсів; удосконалення методичних підходів до оцінки і аналізу фінансового стану підприємства тощо); 8) активізація ін-

вестиційної та інноваційної діяльності, залучення різних джерел інвестування; 9) забезпечення маркетингової орієнтації, удосконалення роботи маркетингової служби (створення відділу маркетингу, передавання йому стратегічно важливих функцій управління; комплектування маркетингової служби фахівцями в галузі маркетингу; забезпечення маркетингу відповідною технічною і методичною документацією); 10) удосконалення інформаційного забезпечення управління конкурентоспроможністю підприємства, впровадження інтегрованих систем її управління; 11) технічне і технологічне переозброєння і модернізація підприємства, впровадження прогресивних технологічних процесів; 12) підвищення ефективності використання виробничих і фінансових ресурсів.

Всі означені блоки OEM управління конкурентоспроможністю знаходяться у взаємозв'язку і, тим самим, утворюють певну цілісність, об'єднану єдиним принципом. Цей принцип полягає у тому, що кожен блок забезпечує вирішення проблеми підвищення конкурентоспроможності і стійкості підприємства на внутрішньому і зовнішньому ринках за рахунок створення і підтримки конкурентних переваг і високої адаптації до зовнішнього ринкового середовища, що динамічно змінюється.

Кожен з блоків, у свою чергу, розглядається як система, що включає багаточисельні системоутворюючі компоненти. Розглянемо детальніше основні компоненти кожного блоку пропонованого управління конкурентоспроможністю OEM, а також логіку і структуру їх формування.

1. Вибір стратегій розвитку. Правильно обрана стратегія розвитку підприємства, базована на стратегічному аналізі його конкурентних позицій і потенційних можливостей, дозволяє чіткіше визначитися з комплексом заходів, які підвищують адекватність, динамічність і сприйнятливість внутрішньогосподарського механізму до змін ринкового середовища і підсилюють науково-технічний і виробничий потенціал підприємства. У літературі, де аналізуються процеси управління, наведено різні класифікації стратегій підприємств, найбільш поширених і вивірених практикою в умовах жорсткої конкуренції. Саме можливість широкого маневру стратегіями в умовах ринкової економіки становить рушійну силу бізнесу [8].

У монографії «Конкуренція» М. Портер виділив три стратегії, які мають універсальний характер і застосовні стосовно будь-якої конкурентної сили — перевага у витратах, диференціація і фокусування [132]. Характеризуючи поняття конкурентоспро-

можності, він підкреслює, що підприємства обходять своїх суперників, якщо мають міцну конкурентну перевагу, що полягає в наявності низьких витрат і диференціації товарів. Низькі витрати відображають здатність підприємства реалізовувати товар з меншими витратами, ніж конкуренти. Продаючи товар за такою ж ціною, що і конкуренти, підприємство в цьому випадку отримує великий прибуток. Диференціація – це здатність забезпечити покупця унікальною цінністю у вигляді товару, споживчих властивостей або післяпродажного обслуговування. Будь-яка стратегія повинна приділяти увагу конкурентним перевагам. Крім цього, є ще один важливий фактор, що визначає позицію конкурентоспроможності – сегментацію. У різних секторах ринку потрібні різні стратегії і здібності, відповідно і джерела конкурентної переваги у різних секторах ринку теж різні.

2. Забезпечення поєднання дій всіх структурних підрозділів і бізнес-процесів щодо ефективного управління. Через специфіку підприємств машинобудування реорганізація внутрішньофірмового управління на них не може мати уніфікованого характеру і передбачає необхідність диференційованого підходу до вибору напрямів структурних перетворень на кожному з них. Проте загальною для них є необхідність забезпечення системного підходу в процесі серйозних структурних змін якісного характеру в самій управлінській сфері. Тільки на цій основі можливо практично реалізувати єдність дій всіх ланок і процесів управління в зовнішній і внутрішній політиці підприємства, тобто досягти управлінської синергії в системі менеджменту і, тим самим, забезпечити отримання більшого ефекту від складання сил всього персоналу, ліквідувати розриви в стратегії і потенційних можливостях системи управління і створити необхідні передумови для активної підприємницької діяльності.

Ми вважаємо, що з урахуванням цього складовими компонентами описаного блоку можна запропонувати такі напрями діяльності: оптимальне вирішення завдання реформування відносин власності; впровадження підприємницького типу внутрішньофірмового менеджменту; кардинальна перебудова організаційно-господарської структури управління; створення продуктивних центрів прибутку і відповідальності за госпрозрахункові результати діяльності; забезпечення комплексного підходу до реорганізації системи і структури управління підприємством. Необхідно відзначити, що завдання реформування відносин власності є істотно значущим для досягнення управлінської синергії, тому що позитивний ефект приватизації може бути до-

сягнуто лише у тому випадку, коли перетворення відносин власності органічно пов'язане з процесом створення менеджменту підприємства, що включає децентралізацію системи управління, підвищення самостійності і відповідальності структурних підрозділів, тобто коли в основу покладено не проблему зміни форми власності, а проблему управління.

Досвід функціонування вітчизняних підприємств переконує, що найбільш доцільним з погляду формування ефективного власника є збереження в процесі приватизації принципів колективного управління, тобто перехід до колективної власності. Як свідчить світова практика, передача підприємств у власність їх працівників користується в багатьох країнах підтримкою на державному рівні, регулюється законодавчими актами, заохочується пільговими кредитами і, як відзначають зарубіжні фахівці, є ефективною формою приватної власності для середніх і великих підприємств.

Різні стратегії розвитку потребують систем, які істотно розрізняються, і структур управління, формування яких, у свою чергу, зумовлене відповідним організаційним стилем поведінки підприємства. У літературі, що присвячена розгляду процесу управління, описано прирісний і підприємницький стилі організаційної поведінки. Прирісний стиль поведінки організації спрямований на мінімізацію відхилень від традиційної поведінки як всередині організації, так і у відносинах із зовнішнім оточенням. Зміни практично не відбуваються, вони обмежуються або мінімізуються. Підприємницький стиль приводить до іншого ставлення до змін. Підприємства такого стилю виступають за безперервну зміну досягнутого стану і ведуть підприємницький пошук можливостей для зростання за рахунок змін.

На нашу думку, об'єктивна необхідність переходу до підприємницького типу менеджменту потребує проведення перебудови організаційної структури управління. Структура управління, що склалася і поширилася на вітчизняних заводах машинобудування, побудована на функціональній основі і не пристосована до ринкових умов, орієнтована тільки на виконання, а не на творчий пошук. Мета організаційної структури – підтримувати підприємство, сприяти посиленню ролі менеджменту в здійсненні його стратегічних цілей і місії, забезпечувати можливості для здійснення швидкої реакції на зміни у зовнішньому середовищі і кон'юнктурі ринку.

Як практичні кроки реалізації цього блоку OEM управління конкурентоспроможністю пропонуються: кардинальна реор-

ганізація управління виробництвом; розробка і впровадження децентралізованої структури внутрішньофірмового управління; створення самостійних спеціалізованих за технологічною ознакою виробничих центрів за видами продукції, що виготовляється; перетворення продуктових виробництв у центри прибутку, що мають госпрозрахункову самостійність і відповідають як за поточні результати своєї діяльності, так і за розвиток майбутнього потенціалу підприємства.

3. Підвищення ефективності кадрового розвитку. Впроваджуючи OEM управління конкурентоспроможністю, необхідно досягти, щоб трудовий колектив усвідомив і сприйняв нагальну потребу фундаментальних змін в системі управління і функціонування підприємства в умовах ринкових відносин. У зв'язку з цим в основу конкурентної стратегії управління як першочергове має бути поставлене завдання докорінної реорганізації системи підготовки і навчання персоналу новим методам господарювання і праці. Повинна бути досягнута «критична маса» працівників на ключових постах і у вирішальних ланках управління, які вміють професійно працювати на ринку споживача та знають ринкові відносини підприємства. Тільки в цьому випадку можливі якісне зрушення у підвищенні ефективності господарювання і реалізація на практиці підприємницького типу управління.

На нашу думку, пропонується сформуванню структуру третього блоку OEM управління конкурентоспроможністю таким чином: реорганізація системи навчання і перепідготовки кадрів з урахуванням вимог менеджменту і маркетингу; вдосконалення механізму трудової мотивації і відповідальності за забезпечення конкурентоспроможності продукції і підприємства; підвищення об'єктивності, облік оцінки якості і результатів праці в системі оплати і стимулювання; створення умов для розвитку творчої та ініціативної праці; розробка ефективної системи визнання трудових заслуг, впровадження нетрадиційних методів стимулювання і оплати праці; розвиток виробничої демократії, забезпечення участі працівників в ухваленні управлінських рішень; забезпечення соціальної захищеності працівників підприємства; створення системи різних форм виробничо-економічного навчання робітників і службовців підприємства.

4. Забезпечення якості і конкурентоспроможності продукції та підприємства, впровадження систем управління якістю та їх сертифікація. OEM управління конкурентоспроможністю підприємства повинен формувати принципово нову стратегію управління якістю продукції, що дозволяє на базі комплексного

підходу до вирішення цієї проблеми знайти пріоритетні способи досягнення конкурентних переваг на ринках збуту.

Стратегічно важливими аспектами забезпечення конкурентоспроможності продукції в сучасних умовах є: чітка орієнтація на створення і випуск нових виробів, які відповідають потребам практики і збільшеним запитам споживачів; вдосконалення за рахунок розробки і впровадження нових технічних рішень раніше освоєної продукції для збільшення тривалості її життєвого циклу; розвиток співробітництва на взаємовигідних умовах з провідними підприємствами щодо виготовлення і реалізації на зовнішніх і внутрішніх ринках високоякісної продукції.

Сучасні ринкові умови диктують необхідність приведення нормативно-технічної бази підготовки виробництва і виготовлення продукції на всіх стадіях технологічного циклу відповідно до міжнародних стандартів якості. Це один з особливо значущих факторів підтримки на належному рівні конкурентоспроможності підприємства. Вирішенню завдань підвищення якості і конкурентоспроможності продукції повинні підлягати інвестиційна та інноваційна політика підприємства, орієнтована на вибір пріоритетних напрямів використання фінансових ресурсів при виконанні НДДКР.

У цей блок OEM управління конкурентоспроможністю включено такі складові компоненти: розробка ефективної стратегії зовнішньоекономічної діяльності, експортна орієнтація на ринок СНД; розробка і впровадження комплексної системи управління якістю продукції; атестація всього виробництва на відповідність вимогам європейських і міжнародних стандартів якості; створення і освоєння принципово нової конкурентоспроможної продукції; забезпечення тривалості життєвого циклу раніше освоєних видів продукції; розвиток на взаємовигідній основі співробітництва з провідними підприємствами з виготовлення високоякісної продукції; сертифікація якості всього виробництва і продукції, що випускається, на відповідність вимогам міжнародних стандартів.

Три наступні блоки – реорганізація системи обліку і аналізу, вдосконалення фінансового менеджменту, системний підхід до диверсифікації і планування виробництва визначають дієвість економічного забезпечення OEM управління конкурентоспроможністю.

5. Удосконалення планування виробництва за диверсифікаційним підходом. Структуризація цього блоку виокремлює ті напрями діяльності економічних та інших підрозділів підприєм-

ства, які у своїй сукупності цілеспрямовано сприяють вирішенню проблем підвищення конкурентних переваг підприємства і активному просуванню експортної продукції, що випускається, на ринок СНД. В їх числі – системний підхід до диверсифікації виробництва з урахуванням постійної змінної кон'юнктури ринку: розробка програм виробництва і оновлення номенклатури продукції; формування перспективних, річних і оперативних планів зниження собівартості продукції, витрачання грошових, матеріальних, паливно-енергетичних і трудових ресурсів; активне використання в господарській практиці сучасних методів бізнес-планування, госпрозрахунку, функціонально-вартісного аналізу та інших інструментів вдосконалення планово-аналітичної роботи, що сприяють вирішенню проблем підвищення конкурентоспроможності підприємства і забезпечення його беззбиткової і сталої діяльності.

Ефективне функціонування управлінської системи багато в чому зумовлюється дієвістю її організаційного забезпечення. Цей факт стосовно п'ятого блоку OEM управління обумовлює необхідність розробки планово-цільових програм реалізації комплексу організаційно-економічних і техніко-технологічних заходів, що забезпечують: досягнення запланованих завдань щодо скорочення витрат і зниження собівартості продукції як важливих критеріїв успішної діяльності підприємства; вдосконалення технічного рівня і споживчих властивостей продукції; збільшення обсягів виробництва і продажів; отримання прибутку; надходження грошових коштів та ін. Планово-цільові програми пропонується оформляти у вигляді програмних наказів по підприємству, що містять планові завдання, і служб, що закріплюють відповідальність за їх виконання. Розробка таких програм повинна бути ітеративним процесом, здійснюваним поетапно (у розрізі річних або інших планових циклів), на кожному з яких відбувається подальше розгортання програмних позицій і визначення планових завдань зі встановленою системою контролю і відповідальності за їх виконання.

Практична реалізація такого підходу дозволить планомірно в стислі терміни провести диверсифікацію основного виробництва і на цій основі відновити номенклатуру продукції, що випускається.

6. Прогнозування рівня конкурентоспроможності. Структура цього блоку OEM управління конкурентоспроможністю зумовлена об'єктивною необхідністю вдосконалення облікової політики підприємства в умовах господарювання, що змінилися, у

зв'язку: зі своєчасним виконанням зобов'язань перед державним бюджетом; із збільшеною потребою оперативного забезпечення керівництва підприємства і підрозділів повною і достовірною інформацією для ухвалення якісних рішень; з необхідністю реорганізації схеми облікових робіт, обумовленої комплексним підходом до інтеграції бухгалтерського, управлінського і податкового обліку.

Важливим напрямом реорганізації системи обліку і аналізу підприємства є реструктуризація бухгалтерської служби, що враховує вимоги ринкових відносин і перехід до підприємницького менеджменту і ґрунтується на впровадженні в практику роботи бухгалтерського апарату сучасних методологічних і методичних положень зарубіжної системи обліку витрат. Реалізація цього дозволить забезпечити якісно новий рівень управління витратами виробництва і формуванням цін на продукцію, що випускається, і підсилити, тим самим, позитивну дію системи обліку і аналізу на підвищення конкурентних можливостей підприємства і збільшення його обсягів продажів.

7. Удосконалення фінансового менеджменту підприємства. Ключові завдання системи фінансового менеджменту полягають: в забезпеченні фінансової стійкості підприємства в умовах конкурентного середовища; оперативній оцінці ризиків і вигід різних способів вкладення грошових коштів у підвищення конкурентних переваг продукції; ухваленні стратегічних рішень щодо вибору джерел фінансування, які забезпечують результативну фінансово-господарську діяльність підприємства; зміцненні експортного потенціалу.

Укрупнені компоненти цього блоку OEM управління конкурентоспроможністю такі: розробка і реалізація фінансової політики підприємства в контексті проблем підвищення якості і конкурентоспроможності продукції; вдосконалення системи фінансового планування і контролю руху грошових коштів, управління потоками фінансових ресурсів; вдосконалення методичних підходів до оцінки і аналізу фінансового стану підприємства; управління оборотними (поточними) активами підприємства, формування портфеля інвестицій; інформаційне забезпечення керівництва підприємства фінансовою звітністю для внутрішнього контролю і ухвалення обґрунтованих управлінських рішень.

8. Активізація інвестиційної та інноваційної діяльності, залучення різних джерел інвестування [53; 115].

У сучасних ринкових умовах без реалізації цього блоку управління конкурентоспроможністю не можливе вирішення зав-

дань широкомасштабної диверсифікації виробництва, технічного і технологічного переозброєння і модернізація підприємства, впровадження прогресивних технологічних процесів, створення і освоєння принципово нової конкурентоспроможної продукції тощо. Така обставина стосовно цього блоку OEM управління конкурентоспроможністю обумовлює необхідність: розробки інвестиційної та інноваційної політики підприємства; формування і вибору пріоритетних напрямів використання фінансових ресурсів підприємства на виконання науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт; активізація внутрішнього і залучення зовнішнього інвестування в розвиток виробництва.

9. Забезпечення маркетингової орієнтації, удосконалення роботи маркетингової служби [88; 91]. Незважаючи на те, що в організаційній структурі управління вже існує відділ маркетингу, маркетинговим дослідженням на підприємстві приділяється, на жаль, недостатньо уваги. Тому зараз можна говорити про практичне застосування на підприємстві концепції вдосконалення збуту, яка фокусує свої зусилля на потребах продавця. У зв'язку з цим основні організаційні заходи управління конкурентоспроможністю полягають: у виділенні відділом маркетингу стратегічно важливих функцій управління; у комплектуванні маркетингової служби фахівцями в галузі маркетингу; створення в маркетинговій службі необхідного технічного і методичного забезпечення. Першочерговими у цього відділу є такі завдання:

- вдосконалення організаційних форм і методів маркетингових досліджень;
- дослідження потреб і кон'юнктури ринків, сегментація ринків, розширення зон стратегічного господарювання;
- вивчення заходів конкурентів з вдосконалення аналогічних товарів і підвищення адаптації і конкурентних переваг;
- розробка нормативів конкурентоспроможності продукції і підприємства, а також методик кількісної оцінки і прогнозування її рівня;
- оцінка і аналіз стратегічного потенціалу, стратегічних ресурсів, конкурентоспроможності підприємства і продукції, що випускається, а також координація робіт з формування і реалізації організаційно-економічних заходів підвищення конкурентоспроможності;
- моніторинг в режимі реального часу зовнішніх і внутрішніх факторів конкурентоспроможності, формування раціональних стратегій управління підприємством на підставі прогнозу-

вання сценаріїв розвитку внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства;

– аналіз і прогнозування ринкової ціни, здійснення ефективної рекламної діяльності підприємства.

Удосконалення маркетингової орієнтації в системі управління підприємством передбачає реорганізацію організаційної структури управління, що полягає в перерозподілі управлінських функцій між службами підприємства і у виділенні відділу маркетингу стратегічно важливих функцій управління. При цьому всі ресурси підприємства повинні розглядатися з позиції забезпечення виконання маркетингового плану. Роботи з формування виробничого плану, управління персоналом, фінансового аналізу тощо мають проводитися з метою забезпечення і контролю виконання маркетингового плану підприємства. Відділ маркетингу повинен не тільки використовувати інформацію, що надходить з інших підрозділів, але і забезпечувати інформаційну підтримку при складанні їх власних планів.

10. Удосконалення інформаційного забезпечення управління конкурентоспроможністю підприємства [67], впровадження інтегрованих систем її управління. Реалізація стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства потребує кардинальних перетворень, пов'язаних з впровадженням інформаційних технологій. Цей блок OEM управління конкурентоспроможністю представлений такими компонентами: розробка наскрізної інтегрованої системи управління для вирішення завдань менеджменту, проектування і виробництва; створення єдиної інтегрованої системи планування, нормування і обліку витрат; розробка єдиної інформаційної моделі бухгалтерського, управлінського і податкового обліку; розробка автоматизованої системи «Управління вартістю»; створення інформаційних систем «Швидкий маркетинг» і «Управління фінансами»; розробка комп'ютерної системи управління якістю продукції; впровадження передових інформаційних технологій і сучасних засобів зв'язку; створення АРМ в інженерно-економічних службах підприємства і його виробничих підрозділах; технічна підтримка інформаційного забезпечення внутрішньофірмового управління конкурентоспроможністю.

На нашу думку, перехід на комп'ютерні технології дозволяє об'єднати в єдине інформаційне поле основні служби підприємства, з подальшим підключенням до мережі практично всіх його підрозділів, тобто створити інформаційну модель підприємства, що комплексно відображає всі господарські опера-

ції і об'єкти, що беруть в них участь, а також все різноманіття їх взаємозв'язків.

11. Технічне і технологічне переозброєння та модернізація підприємства, впровадження прогресивних технологічних процесів.

Впровадження систем управління якістю і виробництво конкурентоспроможної продукції не можливе без вирішення завдань технічного і технологічного переозброєння і модернізації підприємства, без впровадження нових прогресивних технологічних процесів. Цей блок управління конкурентоспроможністю представлений такими компонентами: розробка комплексного плану поетапного технічного і технологічного переозброєння виробництва; активізація внутрішнього і залучення зовнішнього інвестування з метою розв'язання означеного завдання.

12. Підвищення ефективності використання виробничих і фінансових ресурсів [45]. Основними елементами цього блоку управління є: формування планів зниження собівартості продукції і витрачання виробничих засобів із закріпленням відповідальності служб підприємства за їх виконання; впровадження системи планування, нормування і обліку витрат по всьому циклу виробництва; впровадження системи управління якістю продукції тощо.

Вважаємо, що наведена вище блок-схема OEM підтримки управління конкурентоспроможністю підприємства і впроваджена у діяльність підприємства є сукупністю комплексних дій, які дозволяють: удосконалити систему управління; задіяти внутрішні ресурси підприємства; мотивувати в структурних підрозділах постійне прагнення до підвищення конкурентоспроможності; підвищити конкурентоспроможність підприємства і зміцнити його позиції на ринку.

Безумовно, ця схема, враховуючи складність і багатоаспектність проблеми конкурентоспроможності підприємства, не відображає з високим ступенем деталізації весь спектр організаційно-економічних та інших методів розв'язання поставленого завдання. Проте, як показує досвід її впровадження, така структуризація дозволяє здійснити системний і цілеспрямований пошук шляхів поєднання всіх компонентів організаційно-економічного забезпечення менеджменту підприємства з метою концентрації зусиль і керуючих дій на факторах, що визначають потенціал підприємства, здатний забезпечити підвищення його конкурентоспроможності і стійкості в ринковому середовищі.

3.2. ПРОГНОЗУВАННЯ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА МЕТОДОМ ЕКСТРАПОЛЯЦІЇ

Як було доведено у попередніх розділах, в умовах ринкової економіки України прогнозування конкурентоспроможності машинобудівного підприємства з урахуванням факторів, що впливають на її рівень, стає об'єктивною необхідністю, оскільки в сучасній конкурентній боротьбі за її масштабності і гостроти виграє той, хто постійно аналізує ринкове середовище, передбачає поведінку конкурентів та бореться за ринкові позиції.

Для прогнозування конкурентоспроможності підприємства в науковій літературі висвітлено значну кількість методів, серед яких можна виділити такі: екстраполяційний; нормативно-цільового прогнозування; економіко-математичного моделювання; експертних оцінок. Використання перших трьох методів для вирішення завдання прогнозування потребує, з одного боку, значного обсягу багатопрофільної інформації і суттєвих часових витрат на її обробку, з іншого – однорідності, коректності та конкретності вхідних даних, що зумовлює появу деяких труднощів прикладного характеру.

Слід відзначити, що в умовах ринкової економіки діяльність більшості підприємств багато в чому визначається прямо або опосередковано дією зовнішніх факторів ринкового середовища, які мають в найзагальнішому випадку природу виникнення, причому не обов'язково економічну. Ці умови істотно обмежують застосування вказаних методів для прогнозування конкурентоспроможності підприємства.

Вважаємо, що в умовах ринкових відносин для прогнозування конкурентоспроможності підприємства найбільш доступними є методи адаптивного прогнозування, які за допомогою коефіцієнтів дозволяють підлаштувати модель, що дає змогу працювати в умовах невизначеності ринкового середовища, неточності вхідних даних і незначного обсягу статистичної інформації.

Адекватне прогнозування конкурентоспроможності підприємства базується, перш за все, на аналізі його потенційних можливостей і є складним завданням, вирішення якого дозволяє: забезпечити баланс реальних можливостей підприємства з ринковими завданнями; визначити основні цілі і розробити ефективні стратегії їх досягнення; сформулювати програми виробничого розвитку і поведінки на ринку; ухвалити компетентні управлінські рішення, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності

і стійкості підприємства. Потенційні можливості підприємства, його конкурентний статус характеризують передумови досягнення достатніх економічних результатів господарської діяльності, з одного боку, задоволення вимог і запитів ринку на певну перспективу – з іншого боку.

Як встановлено у розділі 2, рівень конкурентоспроможності машинобудівного підприємства доцільно оцінювати за допомогою інтегрального показника. За інших підходів показники, що впливають на рівень конкурентоспроможності підприємства, формуються під впливом значної кількості зовнішніх і внутрішніх факторів, які, як правило, неможливо виділити, або про них взагалі відсутня інформація. У такій ситуації хід зміни цих показників можна пов'язувати не з факторами, а з часом, що призводить до утворення одновимірних часових рядів.

Тож, враховуючи це, доцільно прогнозувати рівень конкурентоспроможності підприємства методом екстраполяції на підставі кривих зростання економічної динаміки.

Запропоновані методи прогнозування рівня конкурентоспроможності підприємства дозволяють:

- проводити в рамках одного сценарію розвитку зовнішнього ринкового середовища розрахунок і аналіз показника потенційних можливостей підприємства, забезпечуючи при цьому можливість виявлення моменту часу найбільш сприятливого (або не сприятливого) стану цього середовища для подальшої розробки плану проведення організаційно-економічних заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності;

- виявляти найгірший (або кращий) сценарій розвитку зовнішнього ринкового середовища з погляду потенційних можливостей підприємства;

- порівнювати потенційні можливості підприємств-конкурентів;

- здійснювати прогноз ступеня задоволення вимог ринку конкурентоспроможною продукцією і проводити її порівняльний аналіз з відповідними рівнями конкурентів з метою розробки організаційно-економічних і маркетингових заходів, спрямованих на вивчення потреб ринку з метою їх задоволення;

- здійснювати прогноз рівня результатів господарської діяльності підприємства і проводити його порівняльний аналіз з аналогічними показниками конкурентів з метою розробки організаційно-економічних заходів, спрямованих на підвищення ресурсозбереження і фінансового становища підприємства;

– здійснювати прогноз рівня конкурентоспроможності підприємства і проводити його порівняльний аналіз з відповідними показниками конкурентів.

При цьому необхідно забезпечити виконання двох принципових положень: часовий ряд показника має тренд, тобто переважаючу тенденцію; загальні умови, що визначали розвиток показника у минулому, залишаться без істотних змін протягом періоду попередження.

Процедура прогнозування у цьому випадку здійснюється послідовністю таких кроків:

- попередній аналіз даних;
- вирішення проблеми вибору кривої зростання для конкретного часового ряду за допомогою методу кінцевих різниць або методу характеристики приросту;
- визначення параметрів відібраних кривих зростання за допомогою методу найменших квадратів або наближених методів обчислень (метод трьох точок, метод трьох сум тощо);
- визначення адекватності моделей, оцінка точності адекватних трендових моделей і вибір кращої з них;
- отримання точкового та інтервального прогнозів і верифікація прогнозу.

Визначення вигляду кривої зростання здійснюється на основі матриці початкових даних за такою формою [130]:

| | | | | | | |
|-------|-----------|-----------|-----------|-----|---------------|-----------|
| t_i | 1 | 2 | 3 | ... | $n-1$ | n |
| y_i | y_{t_1} | y_{t_2} | y_{t_3} | ... | $y_{t_{n-1}}$ | y_{t_n} |

де t_i – рік з порядковим номером i ;

y_i – значення фактора конкурентоспроможності підприємства в t_i -му році.

Для поліноміальних кривих зростання метод найменших квадратів приводить до системи нормальних рівнянь для визначення невідомих коефіцієнтів-параметрів цих кривих.

Для $y_t = a_0 + a_1 t$ система нормальних рівнянь має вигляд [110]:

$$\begin{cases} a_0 n + a_1 \sum_{i=1}^n t_i = \sum_{i=1}^n y_{t_i}, \\ a_0 \sum_{i=1}^n t_i + a_1 \sum_{i=1}^n t_i^2 = \sum_{i=1}^n y_{t_i} t_i \end{cases} \quad (3.1)$$

Аналогічна система для $y_t = a_0 + a_1 t + a_2 t^2$ має вигляд:

$$\left\{ \begin{array}{l} a_0 n + a_1 \sum_{i=1}^n t_i + a_2 \sum_{i=1}^n t_i^2 = \sum_{i=1}^n y_{t_i}, \\ a_0 \sum_{i=1}^n t_i + a_1 \sum_{i=1}^n t_i^2 + a_2 \sum_{i=1}^n t_i^3 = \sum_{i=1}^n y_{t_i} t_i, \\ a_0 \sum_{i=1}^n t_i^2 + a_1 \sum_{i=1}^n t_i^3 + a_2 \sum_{i=1}^n t_i^4 = \sum_{i=1}^n y_{t_i} t_i^2. \end{array} \right. \quad (3.2)$$

Проте при прогнозуванні в ситуації мінливості зовнішніх умов, коли найбільш важливими є останні дані про досліджуваний процес, найбільш ефективними є адаптивні методи прогнозування, що враховують нерівноцінність рівнів часового ряду.

У такій ситуації для прогнозування рівня конкурентоспроможності машинобудівного підприємства можна використовувати адаптаційну модель Брауна, що являє собою процес розвитку як лінійну постійно змінювану тенденцію з параметрами, модифіковану для конкретного випадку.

Етапи модифікованої моделі Брауна такі [105].

Етап 1. За першими п'ятьма точками часового ряду оцінюються початкові значення A_0 і A_1 параметрів моделі за допомогою методу найменших квадратів для лінійної апроксимації:

$$Y_p(t) = A_0 + A_1 t \quad (t=1, 2, 5). \quad (3.3)$$

Етап 2. З використанням параметрів A_0 і A_1 за моделлю Брауна знаходиться прогноз на один крок ($k=1$):

$$Y_p(t, k) = A_0(t) + A_1(t)k. \quad (3.4)$$

Етап 3. Розраховане значення $Y_p(t, k)$ показника порівнюється з фактичним $Y(t)$, і обчислюється величина їх розбіжності (помилки). При $k=1$ маємо:

$$e(t+1) = Y(t+1) - Y_p(t-1). \quad (3.5)$$

Етап 4. Відповідно до цієї величини коригуємо параметри моделі. У моделі Брауна модифікація здійснюється таким чином:

$$\begin{aligned} A_0(t) &= A_0(t-1) + A_1(t-1) + (1-\beta)^2 e(t); \\ A_1(t) &= A_1(t-1) + (1-\beta)^2 e(t), \end{aligned} \quad (3.6)$$

де β – коефіцієнт дисконтування даних, що змінюється в межах від 0 до 1 ($\alpha + \beta = 1$), характеризує зміну даних за одиницю часу і відображає ступінь довіри пізнішим спостереженням.

Оптимальне значення β знаходиться ітеративним шляхом, тобто багатократною побудовою моделі за різних β і вибором якнайкращої, або за формулою:

$$\beta = (N - 3)/(N - 1), \quad (3.7);$$

де N – довжина часового ряду;

α – параметр згладжування ($\alpha = 1 - \beta$);

$e(t)$ – помилка прогнозування рівня $Y(t)$ обчислена в момент часу $(t-1)$ на один крок вперед.

Еман 5. За моделлю зі скоригованими параметрами A_0 і A_1 розраховується прогноз на наступний момент часу. У разі якщо $t < N$, розрахунки починають з пункту 3. Якщо ж $t = N$, доцільно використовувати побудовану модель для прогнозу на майбутнє.

Еман 6. Інтервальний прогноз будується за лінійною моделлю кривої зростання.

Виходячи з вищенаведеного, пропонуємо ввести модель для прогнозування рівня конкурентоспроможності підприємства методом екстраполяції на основі кривих зростання економічної динаміки у такому вигляді:

$$I_{КСП}^{прогн} = I_{КСП}^{досягн} + M \cdot t, \quad (3.8)$$

де $I_{КСП}^{прогн}$ – прогнозований рівень конкурентоспроможності; $I_{КСП}^{досягн}$ – досягнутий рівень конкурентоспроможності; M – коефіцієнт збільшення або зменшення прогнозованого рівня конкурентоспроможності, розрахований за моделлю Брауна; t – період прогнозування.

За допомогою адаптивних методів прогнозування можна визначити, наскільки довго буде спостерігатися позитивна тенденція розвитку.

Як приклад розрахунків за означеною методикою наведено результати для підприємства ТОВ «Промелектро», оскільки саме воно за результатами дослідження промислових підприємств Харківської області в найвагомійшому 2009 р. було найбільш конкурентоспроможним.

Вихідну та розрахункову інформацію наведено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Вихідна та розрахункова інформація по підприємству ТОВ «Промелектро»

| Рік | Інтегральний показник (y) | t | t^2 | yt | $y(t)$ | $y_i - y_t$ | $(y_i - y_t)^2$ |
|------|-------------------------------|-----|-------|---------|---------|-------------|-----------------|
| 2005 | 0,7511 | -3 | 9 | -2,2533 | 0,74753 | 0,00357 | 0,0000128 |
| 2006 | 0,8087 | -2 | 4 | -1,6174 | 0,74172 | 0,06698 | 0,0044861 |

Закінчення табл. 3.1

| Рік | Інтегральний показник (y) | t | t ² | yt | y(t) | y _i - y _t | (y _i - y _t) ² |
|------|---------------------------|----|----------------|---------|---------|---------------------------------|---|
| 2007 | 0,6633 | -1 | 1 | -0,6633 | 0,73592 | -0,07262 | 0,0052734 |
| 2008 | 0,7091 | 0 | 0 | 0 | 0,73011 | -0,02101 | 0,0004416 |
| 2009 | 0,7499 | 1 | 1 | 0,7499 | 0,72431 | 0,02559 | 0,0006548 |
| 2010 | 0,6645 | 2 | 4 | 1,329 | 0,71851 | -0,05401 | 0,0029168 |
| 2011 | 0,7642 | 3 | 9 | 2,2926 | 0,7127 | 0,0515 | 0,0026519 |
| Сума | 5,1108 | 0 | 28 | -0,1625 | 5,1108 | 0,00 | 0,0164373 |

За моделлю Брауна визначено параметри:

$$a_0(I_{КСП}^{прогн}) = \frac{\sum y}{n}; \quad I_{КСП}^{прогн} = \frac{5,1108}{7} = 0,730114.$$

$$a_1(M) = \frac{\sum y^t}{\sum t^2}; \quad M = \frac{-0,1625}{28} = -0,0058.$$

Якщо в модель ввести значення t , знайдемо теоретичні рівняння. Для 2011 р. теоретичний рівень дорівнює 0,7127, а для 2012 р.:

$$I_{КСП}^{прогн}(t) = 0,730114 - 0,0058 \cdot 5;$$

$$I_{КСП}^{прогн}(2012) = 0,701.$$

Для визначення інтервального прогнозу використовують формулу:

$$I_{КСП}^{прогн} t \pm t_2 S_{I_{КСП}^{прогн} t}, \quad (3.9)$$

де t_2 – коефіцієнт вірогідності розподілу Стюдента.

$$S_{I_{КСП}^{прогн} t} = \sqrt{\frac{\sum (y_i - y_t)^2}{n - m}}, \quad (3.10)$$

де n – кількість рівнів динамічного ряду ($n=7$);

m – кількість параметрів адекватної моделі тренду (для рівняння прямої $m=2$).

Таким чином, прогнозне рівняння буде знаходитися в межах:

$$I_{КСП}^{прогн} t - t_2 S_{I_{КСП}^{прогн} t} \leq I_{КСП}^{прогн} \leq I_{КСП}^{прогн} t + t_2 S_{I_{КСП}^{прогн} t}.$$

Якщо, $n=7$, $m=2$, то кількість вільних ступенів свободи $7 - 2 = 5$, тобто з вірогідністю 0,95 $t_2 = 2,570$ (за таблицею Стьюдента):

$$S_{I_{КСП}^{прогнозн. t}} = \sqrt{\frac{0,016473}{5}} = 0,057336.$$

Отже, прогнозний інтегральний показник рівня еталонної конкурентоспроможності досліджуваного підприємства в 2012 р. буде знаходитися в межах:

$$0,701096 - 2,570 \cdot 0,057336 \leq I_{КСП}^{прогноз} \leq I_{КСП}^{прогноз t} + t_2 S_{I_{КСП}^{ghiwyj t}}$$

$$0,553742 \leq I_{КСП}^{прогноз} \leq 0,848449.$$

За таким же підходом проведено прогнозування інтегрального показника конкурентоспроможності на 2013–2014 рр. для ТОВ «Промелектро» та інших підприємств. Результати подано в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Прогнозні значення інтегрального показника конкурентоспроможності досліджуваних підприємств

| Підприємство | 2012 | 2013 | 2014 |
|---|--------|---------|--------|
| ПАТ «Дослідний електромонтажний завод» | 0,5048 | 0,5148 | 0,5248 |
| ПАТ «Харківський машинобудівний завод «Світло шахтаря» | 0,5695 | 0,56192 | 0,5542 |
| ПАТ «Харківський електроштитовий завод» | 0,2194 | 0,2186 | 0,2178 |
| ПАТ Завод «Південкабель» | 0,2209 | 0,2081 | 0,1953 |
| ВАТ «Завод ім. Фрунзе» | 0,2701 | 0,2666 | 0,2630 |
| ПАТ Харківський ордена «Знак пошани» машинобудівний завод «Червоний Жовтень» | 0,2638 | 0,2639 | 0,2638 |
| ВАТ Харківський завод «Точмедприлад» | 0,4927 | 0,4921 | 0,4916 |
| ДП «Український державний центр з експлуатації спеціалізованих вагонів «Укрспецвагон» | 0,1872 | 0,1667 | 0,1462 |
| ВАТ Харківський електротехнічний завод «Трансв'язок» | 0,2071 | 0,2012 | 0,1952 |
| ПАТ «Харківський завод електромонтажних виробів №1» | 0,1850 | 0,1772 | 0,1694 |
| ВАТ «Харківський електроапаратний завод» | 0,2519 | 0,2443 | 0,2366 |
| ПАТ Завод «Елокс» | 0,5843 | 0,6901 | 0,6960 |
| ТОВ «Українсько-угорське СП «Харківський завод підійомно-транспортного устаткування» | 0,6544 | 0,6798 | 0,6752 |
| ТОВ «Промелектро» | 0,7011 | 0,6895 | 0,6779 |
| ПАТ «Інтеркондиціонер» | 0,2427 | 0,2529 | 0,2631 |

Закінчення табл. 3.2

| Підприємство | 2012 | 2013 | 2014 |
|------------------------------------|---------|--------|--------|
| Електротехнічна корпорація «Елкор» | 0,1883 | 0,1898 | 0,1914 |
| ВАТ «Турбоатом» | 0,70053 | 0,7029 | 0,7052 |
| ДП завод «Електроважмаш» | 0,6979 | 0,7038 | 0,7096 |
| ТОВ «Техно-Пласт» | 0,2033 | 0,2091 | 0,2149 |

Побудуємо на основі отриманих даних нові групи підприємств за рівнем конкурентоспроможності (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Розподіл підприємств машинобудування за групами у 2012–2014 рр.

| Підприємство | 2012 | 2013 | 2014 |
|---|------|------|------|
| ПАТ «Дослідний електромонтажний завод» | 2 | 2 | 2 |
| ПАТ «Харківський машинобудівний завод «Світло шахтаря» | 2 | 2 | 2 |
| ПАТ «Харківський електроштитовий завод» | 3 | 3 | 3 |
| ПАТ Завод «Південкабель» | 3 | 3 | 3 |
| ВАТ «Завод ім. Фрунзе» | 3 | 3 | 3 |
| ПАТ Харківський ордена «Знак пошани» машинобудівний завод «Червоний Жовтень» | 3 | 3 | 3 |
| ВАТ Харківський завод «Точмедприлад» | 2 | 2 | 2 |
| ДП «Український державний центр з експлуатації спеціалізованих вагонів «Укрспецвагон» | 3 | 3 | 3 |
| ВАТ Харківський електротехнічний завод «Трансв'язок» | 3 | 3 | 3 |
| ПАТ «Харківський завод електромонтажних виробів №1» | 3 | 3 | 3 |
| ВАТ «Харківський електроапаратний завод» | 3 | 3 | 3 |
| ПАТ Завод «Елокс» | 2 | 1 | 1 |
| ТОВ «Українсько-угорське СП «Харківський завод підйомно-транспортного устаткування» | 1 | 1 | 1 |
| ТОВ «Промелектро» | 1 | 1 | 1 |
| ПАТ «Інтеркондиціонер» | 3 | 3 | 3 |
| Електротехнічна корпорація «Елкор» | 3 | 3 | 3 |
| ВАТ «Турбоатом» | 1 | 1 | 1 |
| ДП завод «Електроважмаш» | 1 | 1 | 1 |
| ТОВ «Техно-Пласт» | 3 | 3 | 3 |

За результатами аналізу можна стверджувати, що більшість підприємств збережуть свої позиції на ринку, але це не означає, що керівництво повинно пасивно спостерігати за ситуацією. У

разі виникнення негативних умов на ринку більшість підприємств, які увійшли до другої групи, можуть потрапити у скрутне становище і за більш низького рівня конкурентоспроможності перейти до третьої групи.

Тому доцільно на підставі отриманих результатів сформувавши стратегію управління конкурентоспроможністю підприємства, використовуючи як запропонований економіко-математичний інструментарій, так і користуючись досвідом інших підприємств цієї сфери діяльності.

Запропонована процедура прогнозування дозволяє визначити тенденцію розвитку інтегрального показника рівня конкурентоспроможності машинобудівного підприємства, що, у свою чергу, дає можливість обґрунтувати шляхи підвищення конкурентоспроможності у найближчій перспективі та розробити комплекс заходів, спрямованих на покращання поточного стану.

3.3. ВИБІР СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА ЗА РІВНЕМ ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

Результатом прогнозування конкурентоспроможності та управління нею є розробка стратегії машинобудівного підприємства, що обґрунтовано в п. 1.3 (як складова організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства) та п. 3.1 (як інструмент підтримки рівня конкурентоспроможності машинобудівного підприємства). З іншого боку, в умовах посилення конкуренції стратегія стає важливим інструментом забезпечення конкурентоспроможності завдяки досягненню, розвитку та утримання тих конкурентних переваг, які цією стратегією прораховані.

Саме стратегія забезпечує підприємству успіх в конкурентній боротьбі. Для досягнення успіху в умовах мінливої ситуації на ринку машинобудівному підприємству дуже важливо сконцентрувати увагу як на внутрішніх факторах розвитку підприємства, так і зовнішніх. Ці проблеми вирішуються завдяки розробці стратегії.

Наука і практика нараховує багато різних підходів до визначення стратегії. Усі вони пов'язані з конкретними умовами діяльності підприємств у конкурентному середовищі, сучасними тенденціями розвитку національної економіки, галузі, характером стратегічних цілей тощо.

Узагальнення поглядів щодо визначення стратегії, дозволяє нам за основне прийняти таке: стратегія машинобудівного підприємства – це модель дій різних структурних підрозділів щодо досягнення стратегічних цілей, які передбачають забезпечення достатнього для розвитку і ефективного функціонування підприємства рівня конкурентоспроможності з урахуванням наявних ресурсів та впливу змін зовнішнього і внутрішнього середовища.

Основні принципи обґрунтування вибору стратегії закладено в блок-схемі організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю машинобудівного підприємства (п. 1.3).

Отже, перш за все, вибір стратегії ґрунтується на визначенні місії та сукупності стратегічних цілей конкретного підприємства.

Мається на увазі, що місія – це бачення підприємством свого призначення в суспільстві і національній економіці, а цілі – ті результати, які має отримати підприємство в результаті виконання означеної місії. Постановка цілей потребує виокремлення головних орієнтирів діяльності машинобудівного підприємства.

Щоб забезпечити достатній рівень конкурентоспроможності і ефективності функціонування підприємства, поставлені цілі повинні бути конкретні, досяжні і відповідати стану розвитку національної економіки, галузі і підприємства.

Для машинобудівного підприємства актуальними є цілі, пов'язані з досягненням певної частки на ринках збуту, зростанням масштабів діяльності, прибутковістю, рентабельністю, досягненням і утриманням певного рівня конкурентоспроможності тощо. Відповідно до поставлених цілей обирається стратегія, яка має такі характеристики:

- орієнтація на зміни конкурентного середовища;
- орієнтація на певний сегмент ринку;
- використання всіх можливостей для виживання, а також збереження і розширення сегмента діяльності як на поточний момент, так і на перспективу;
- основним фактором розвитку є інноваційний потенціал із застосуванням сучасних технологій виробництва.

Відповідно до стратегічних цілей обирається стратегія. Для машинобудівного підприємства стратегія розробляється, як це загальноприйнято, за трьома рівнями: перший – базові стратегії, другий – конкурентні стратегії, третій – функціональні стратегії.

Як показує аналіз, всі типи стратегій об'єднуються в три групи: виживання (захисна), стабілізації (наступально-захисна), зростання (наступальна). Вони є базовими для забезпечення розвитку суб'єкта ринку машинобудування на певному етапі.

Для другого рівня як конкурентні М. Портер пропонує виділити три стратегії, які мають універсальний характер і можуть бути застосовані щодо будь-якої конкурентної сили – перевага у витратах, диференціація і фокусування [131]. Характеризуючи поняття конкурентоспроможності, він підкреслює, що підприємства мають перевагу стосовно конкурентів, яка полягає в наявності низьких витрат і диференціації товарів. Низькі витрати показують здатність підприємства реалізовувати товар з меншими витратами порівняно з конкурентами. Продаючи товар за такою ж ціною, як і конкуренти, підприємство у такому випадку отримує прибуток. Диференціація – це здатність забезпечити покупця унікальною цінністю у вигляді товару, споживчих властивостей або післяпродажного обслуговування. Це трактування з певною часткою уточнення може бути прийнятним для подальшої розробки рекомендацій щодо вибору конкурентних стратегій машинобудівним підприємством.

При цьому слід враховувати, що будь-яка стратегія базується на конкурентних перевагах. Такою перевагою для машинобудівного підприємства виступає конкурентоспроможність, на рівень якої впливає сегментація за рівнем бажаної та досягнутої конкурентоспроможності.

Правильно обрані базова і конкурентна стратегії розвитку підприємства відповідно до кожного з періодів, виходячи з результатів стратегічного аналізу, його конкурентних позицій і потенційних можливостей, дозволяє визначитися з комплексом заходів, які підвищують адекватність, динамічність і сприйнятливість внутрішньогосподарського механізму до змін конкурентного середовища і підсилюють науково-технічний і виробничий потенціал підприємства. Можливість широкого маневру стратегіями в умовах ринкової економіки становить рушійну силу бізнесу.

Для різних секторів ринку машинобудівної продукції характерні різні стратегії, а для конкретного підприємства їх вибір залежить від стану розвитку галузі.

Дослідження динаміки промислової продукції в Україні та Харківській області за 2003–2011 рр. (рис. 3.2) дозволяє виділити такі періоди: 2003–2005 рр. – період стабілізації; 2006–2007 рр. – період зростання; 2008–2009 рр. – період спаду; з 2010 р. – період зростання [127].

Для кожного періоду розвитку властива відповідна стратегія.

Виходячи з цього та досліджуваного рівня конкурентоспроможності, машинобудівне підприємство обирає один з підходів визначення саме своєї стратегії:

- на підставі аналізу стратегічних цілей підприємства базовою стратегією буде та, яка дозволяє забезпечувати досягнення стратегічного (прогнозованого) рівня конкурентоспроможності;
- за аналізом сьогоdnішнього стану і власних можливостей обирається стратегія, що відповідає досягненню тактичних цілей.

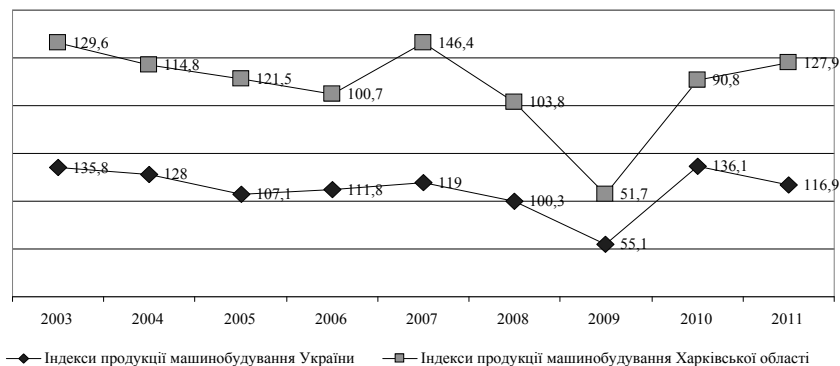


Рис. 3.2. Індекси промислової продукції за видами діяльності (% до попереднього року) та відповідні періоди розвитку

Сам процес вибору стратегії машинобудівного підприємства можна відобразити таким чином (рис. 3.3) [118].

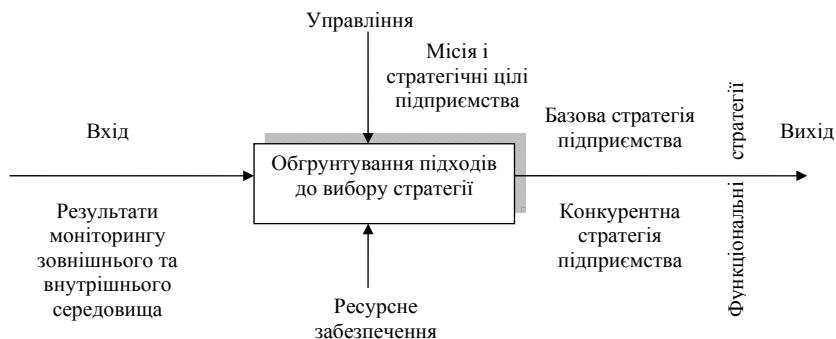


Рис. 3.3. Процес вибору стратегії машинобудівного підприємства

Завдяки уточненню послідовності дій щодо вибору стратегії машинобудівного підприємства розробники можуть визначитися з процесом їх реалізації за ланцюгом, який складається з визна-

чення місії і стратегічних цілей підприємства як основи прийняття рішення щодо вибору стратегії.

На вході – моніторинг зовнішнього середовища та внутрішніх можливостей підприємства як підстави для реалізації рішення щодо обґрунтування підходів для вибору стратегії, а далі – на підставі управлінського рішення обирається базова, конкурентна і функціональні стратегії.

Важливим моментом є моніторинг конкурентного середовища. Дослідження зовнішніх факторів (соціальні, політичні тощо фактори, привабливість галузі та рівень конкуренції в ній, аналіз можливостей та загроз підприємства) дозволяє визначити стратегічне становище машинобудівного підприємства. Це, у свою чергу, впливає на напрями дослідження внутрішніх факторів (сильні та слабкі сторони підприємства, місія, інтереси власників, загальні цінності, корпоративна культура тощо). Висновок стосовно ступеня впливу внутрішніх факторів визначає вибір та оцінку стратегічних альтернатив розробки стратегії, що відповідає реальним можливостям і ресурсному забезпеченню реалізації стратегії.

Практично всі методи вибору стратегії підприємства в умовах ринкового виробництва є матричними, які використовуються за єдиною схемою: будується матриця, на одній осі якої розміщують оцінки стратегічної конкурентоспроможності, на іншій – оцінка досягнутої конкурентоспроможності.

Відмінність між різними матричними методами полягає в тому, що для вибору визначення результатів, за якими робляться висновки щодо вибору стратегії, використовують різні показники.

Взявши за основу стратегічний (прогнозований) і тактичний (досягнутий) рівні конкурентоспроможності та підходи до вибору базової стратегії, сформулюємо загальні рекомендації щодо її вибору, використовуючи матричну форму.

Узагальнення дозволили виділити такі сегменти матриці для вибору базової стратегії (рис. 3.4).

За допомогою означеної матриці машинобудівні підприємства можуть обрати стратегію залежно від досягнутого і прогнозованого рівня конкурентоспроможності, що дає змогу управляти окремими напрямками діяльності, змінювати або коригувати стратегію.

Область 1 – утворюється на перетині низького рівня досягнутої та низького рівня прогнозованої конкурентоспроможності. Підприємство має незначну частку цільового товарного ринку, розмір якої може скорочуватися у зв'язку з неконкурентоспро-

можністю продукції. Відсутність конкурентних переваг порівняно з підприємствами, що функціонують на ринку призводить до неспроможності вести конкурентну боротьбу.

| Стратегічний (прогнозований) рівень конкурентоспроможності | Рівень | Тактичний (досягнутий) рівень конкурентоспроможності | | | |
|--|-----------|--|------------------------------------|-----------|------------------------------------|
| | | Низький | Середній | Високий | |
| Низький | Вживання | Область 1 Захисна стратегія | Область 2 Комбінована стратегія | Область 2 | |
| Середній | | | | Зростання | Область 3 Наступальна стратегія |
| Високий | Область 2 | | Стабілізація | | |

Рис. 3.4. Сегментація вибору базової стратегії машинобудівного підприємства

До області 1 можуть увійти підприємства з низьким рівнем досягнутої і середнім рівнем бажаної конкурентоспроможності, тобто в поточному періоді, іншими словами, таке підприємства є неконкурентоспроможним. Проте за умови фокусування на певному сегменті ринку підприємство може продовжити конкурентну боротьбу.

Область 2 – це найтипівіша для підприємств машинобудування ситуація, коли досягнута конкурентоспроможність є середньою за рівнем, а прогнозована – від низького до високого рівня. Це пояснюється конкурентостійкістю цих підприємств за різного стану конкурентного середовища та внутрішніх можливостей. Вони можуть підвищувати конкурентоспроможність за рахунок оптимізації сегментів ринку машинобудівної продукції.

До області 2 слід віднести підприємства з низьким рівнем досягнутої та високим рівнем бажаної конкурентоспроможності. Це пов'язано з короткостроковими труднощами в діяльності підприємства за наявними великими можливостями нарощувати власний потенціал. Також слід до цієї групи зберегти підприємства з високою конкурентоспроможністю.

Область 3 – це відносно стійкі у розвитку підприємства з високим рівнем досягнутої на момент розробки стратегії конкурен-

тоспроможності за високого чи середнього рівня прогнозованої конкурентоспроможності. В останньому випадку мова йде про коливання запасу конкурентності, який слід збільшувати за рахунок зміцнення конкурентних позицій.

Як базова стратегія в період зростання стратегія має на меті збільшення обсягів продажів товарної продукції, прибутку, капітальних вкладень, підвищення інноваційної активності тощо, а тому за своїм характером має бути наступальною.

Як базову в період стабілізації підприємство обирає за характером комбіновану стратегію, якщо результати діяльності коливаються через нестабільність обсягів продажів та прибутку.

Базова стратегія виживання є доцільною в період спаду, за характером є захисною і обирається підприємством у разі його кризового стану.

З вищезначеного слід зробити і такий висновок, що вибір базової стратегії залежить від набору цілей підприємства, регіональних особливостей, спеціалізації за продукцією, життєвого циклу продукції і підприємства, періоду часу, в який ця стратегія розробляється відповідно до етапу розвитку галузі тощо. Як головний критерій має бути обраний рівень конкурентоспроможності.

Щодо конкурентних стратегій, то є багато різних підходів до їх вибору. Зокрема М. Портер [131] пропонує вибір стратегії базувати на визначенні певних конкурентних переваг, і ця пропозиція є слушною для машинобудівних підприємств, що належать до вузькоспеціалізованих. За Ф. Котлером [80], конкурентні стратегії розрізняють щодо ознаки характеру дії та ступеня агресивності. А.Ю. Юданов пропонує визначати тип стратегії за рахунок різних комбінацій двох основних джерел конкурентоспроможності: зниження витрат на продукцію, що виробляється, в результаті чого будуть знижені ціни та підвищені споживчі цінності продукції [166]. Інші вчені пропонують вибір стратегії здійснювати за взаємозв'язком стадій економічного розвитку підприємств (початкова, розвиваюча, конкурентоспроможна, інвестиційна) та їх стратегічними типами («лідери», конкурентні підприємства, ліберальні підприємства, «початківці», «невдахи»), використовуючи багатовимірний простір [117]. Саме такий підхід забезпечує достатній рівень конкурентоспроможності для ефективної діяльності підприємств.

Отже, слід погодитися з авторами, взявши певні їх рекомендації до відома, але в основу вибору стратегії машинобудівного

підприємства все ж доцільно покласти підхід, запропонований М. Портером. Він ґрунтується на виділенні трьох видів стратегій залежно від цільового ринку і наявних конкурентних переваг (стратегія лідерства у витратах, диференціації, концентрації на певному сегменті (фокусування, диференціація).

Зміни сучасного ринку вимагають модифікації загальноприйнятих в теорії стратегій [29]. Зокрема генерична (родова) стратегія компанії (Generic strategy) – це позиція підприємства залежно від обраної стратегії. У цьому випадку його успіх залежить або від низьких витрат на одиницю продукції або від диференціації. Гібридна стратегія (Hybrid strategy) – це така стратегія, в якій поєднуються елементи мінімізації витрат і диференціації. Таку стратегію ще називають «не застрягаючи на півшляху», вона являє собою середню між диференціацією і низькою витратністю на одиницю продукції.

Диверсифікація (Diversification) як зростання підприємства за рахунок виробництва нових товарів для нових ринків являє собою стратегію, спрямовану на розширення бізнесу.

Оскільки для вітчизняного законодавства основним показником фінансового успіху є прибутковість, то для вибору конкурентної стратегії доречно використати дані щодо зростання чи зниження рентабельності. Тож для обґрунтування вибору візьмемо два показники: рівень конкурентоспроможності та середньорічний темп зростання/зниження рівня рентабельності.

У цьому випадку вибір конкурентної стратегії може базуватися на визначенні квадранта, в якому функціонує підприємство, та відповідно до нього з набору стратегій виділяється та, що найбільш підходить досліджуваному підприємству.

Так, підприємства, які за своїми характеристиками можуть потрапити в 1-й квадрант, що розташований зверху праворуч, можуть обрати такі стратегії: концентрації, вертикальної інтеграції, централізованої диверсифікації, але найбільш ефективною буде стратегія диференціації продукції. Підприємства, які за характеристиками відносять до 2-го квадранта, що розташований зверху ліворуч, можуть обирати стратегії: перегляду стратегії концентрації, горизонтальної інтеграції або злиття, скорочення, ліквідації. Проте найбільш ефективною буде генетична (родова) стратегія. Підприємства 3-го квадранта, який розташований знизу ліворуч, можуть обирати стратегії: скорочення витрат, диверсифікації, скорочення, ліквідації. Однак за особливостями розвитку цих підприємств можна рекомендувати гібридну стратегію. Підприємства, які знаходяться у 4-му квадранті, можуть

обирати стратегії: центрованої або конгломеративної диверсифікації, спільне підприємство в новій сфері.

Виходячи з вищевикладеного і спираючись на проведений аналіз поточного стану машинобудівних підприємств та оцінки їх конкурентоспроможності, нами було сформовано загальні рекомендації щодо вибору конкурентної стратегії.

Враховуючи, що в п. 2.2 нами вже визначено шкалу віднесення машинобудівних підприємств до груп з високою, середньою чи низькою конкурентоспроможністю, пропонуємо за основу для розподілу підприємств за рівнем зміни рентабельності діяльності P_p застосовувати таку шкалу: із високим темпом зміни рівня рентабельності у разі, якщо він більший 1 (група 1); із середнім темпом зміни рівня рентабельності, якщо він знаходиться у межах від 0,8 до 0,99 (група 2) та з низьким темпом зміни рівня рентабельності, якщо він є нижчим за 0,8 (група 3).

Використовуючи дані розрахунків рентабельності діяльності досліджуваних підприємств за дод. А та досягнутого рівня конкурентоспроможності (п. 2.3), побудуємо табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Групи досліджуваних підприємств за рівнями конкурентоспроможності та рентабельності у 2011 р.

| Підприємство | $K_{СП}$ | Група за рівнем $K_{СП}$ | P_p | Група за темпом P_p |
|---|----------|--------------------------|--------|-----------------------|
| ТОВ «Промелектро» | 0,7642 | 1 | 86,2 | 2 |
| ДП завод «Електроважмаш» | 0,7195 | 1 | 86,9 | 2 |
| ВАТ «Турбоатом» | 0,7085 | 1 | 115,55 | 1 |
| ПАТ «Харківський машинобудівний завод «Світло шахтаря» | 0,7009 | 1 | 94,5 | 2 |
| ТОВ «Українсько-угорське СП «Харківський завод підйомно-транспортного устаткування» | 0,6774 | 1 | 111 | 1 |
| ПАТ Завод «Елокс» | 0,6754 | 1 | 80,1 | 3 |
| ВАТ Харківський завод «Точмедприлад» | 0,5205 | 2 | 50,4 | 3 |
| ПАТ Харківський ордена «Знак пошани» машинобудівний завод «Червоний Жовтень» | 0,4932 | 2 | 117,7 | 1 |

Закінчення табл. 3.4

| Підприємство | $K_{СП}$ | Група за рівнем $K_{СП}$ | P_p | Група за темпом P_p |
|---|----------|--------------------------|-------|-----------------------|
| ВАТ «Завод ім. Фрунзе» | 0,4871 | 2 | 73,8 | 3 |
| ПАТ «Харківський електроштитовий завод» | 0,3125 | 3 | 109,2 | 1 |
| ПАТ «Дослідний електромонтажний завод» | 0,3105 | 3 | 78,4 | 3 |
| ПАТ «Харківський завод електромонтажних виробів № 1» | 0,2617 | 3 | 127,3 | 1 |
| ДП «Український державний центр з експлуатації спеціалізованих вагонів «Укрспецвагон» | 0,2530 | 3 | 92,4 | 2 |
| ПАТ «Інтеркондиціонер» | 0,2428 | 3 | 99,0 | 2 |
| ВАТ Харківський електротехнічний завод «Трансв'язок» | 0,2384 | 3 | 113,6 | 1 |
| ПАТ завод «Південкабель» | 0,2375 | 3 | 83,1 | 2 |
| Електротехнічна корпорація «Елкор» | 0,2096 | 3 | 107,7 | 1 |
| ВАТ «Харківський електроапаратний завод» | 0,1680 | 3 | 74,6 | 3 |
| ТОВ «Техно-Пласт» | 0,1514 | 3 | 36,4 | 3 |

Як видно з табл. 3.4, прослідковується нерівномірний розподіл машинобудівних підприємств за групами відповідно до рівнів їх конкурентоспроможності та рентабельності. Це обумовлено власне нерівномірністю розвитку підприємств в межах нерівномірного розвитку економіки. Тому спиратись у визначенні стратегії лише на інтегральний показник конкурентоспроможності або виключно на зростання рентабельності не можна. Тільки комбінація змін означених показників дозволить визначити позицію підприємства та отримати відповідний стратегічний профіль.

Використовуючи наведені розрахунки та відповідні стратегічні профілі у квадрантах співвідношень конкурентоспроможність/рентабельність, пропонуємо для досліджуваних підприємств обрати такі стратегії (рис. 3.5).

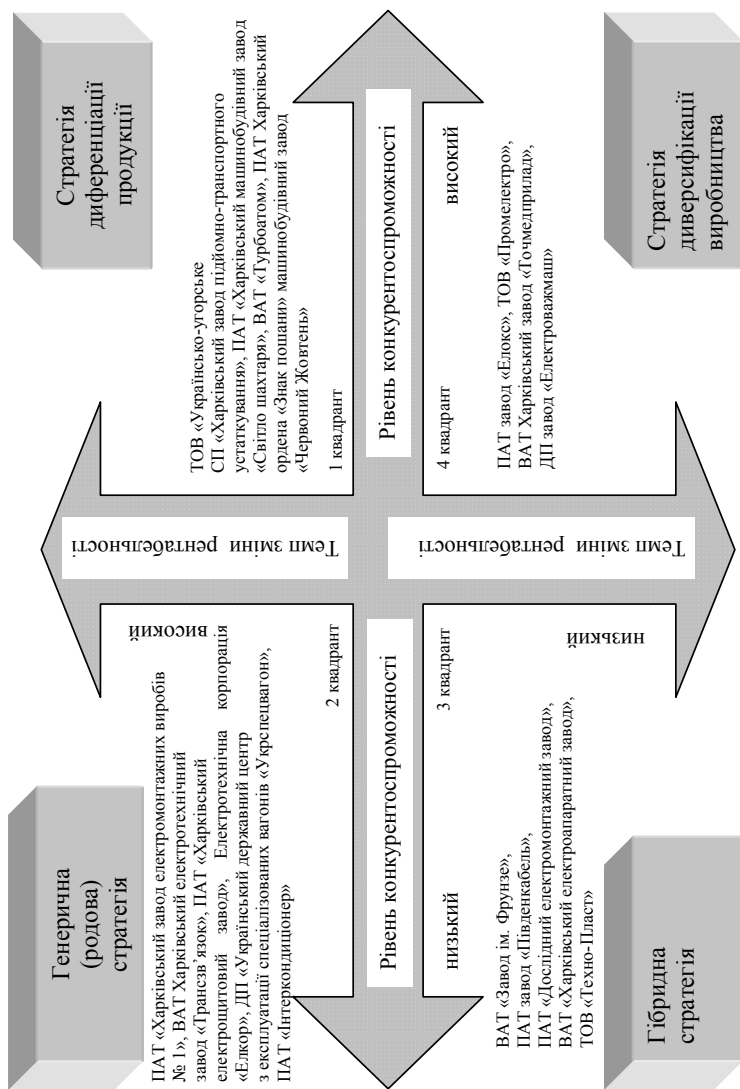


Рис. 3.5. Вибір конкурентної стратегії машинобудівного підприємства за стратегічним профілем у квадрантах співвідношень конкурентоспроможність/рентабельність

Для підприємств: ТОВ «Українсько-угорське СП «Харківський завод підйомно-транспортного устаткування», ПАТ «Харківський машинобудівний завод «Світло шахтаря», ВАТ «Турбоатом» та ПАТ Харківський ордена «Знак пошани» машинобудівний завод «Червоний Жовтень» найбільш прийнятною є стратегія диференціації за продукцією. Ця стратегія передбачає виробництво машинобудівними підприємствами особливої продукції, що відрізняється від аналогів конкурентів. У цьому випадку зусилля слід зосередити на вивченні запитів споживачів, таким чином забезпечуючи збут, що сприяє зростанню прибутку за рахунок специфічних особливостей пропозиції, а не тільки ціни.

Підприємства: ПАТ «Харківський завод електромонтажних виробів № 1», ВАТ Харківський електротехнічний завод «Трансв'язок», ПАТ «Харківський електроштитовий завод», Електротехнічна корпорація «Елкор», ДП «Український державний центр з експлуатації спеціалізованих вагонів «Укрспецвагон» та ПАТ «Інтеркондиціонер» повинні обирати генеричну (родову) стратегію. У цьому випадку доцільно її базувати на основах об'єднання підприємств, що виробляють однорідну продукцію та мають схожу технологію, на підґрунті спільної діяльності, за рахунок чого скорочуються витрати, зокрема на проведення науково-дослідних робіт. Найбільш ефективним об'єднанням на сьогодні є кластери.

Машинобудівним підприємствам ВАТ «Завод ім. Фрунзе», ПАТ завод «Південкабель», ПАТ «Дослідний електромонтажний завод», ВАТ «Харківський електроапаратний завод» і ТОВ «Техно-Пласт», які обирають гібридну стратегію, слід провести аналіз витрат та розробити заходи щодо їх скорочення за рахунок зниження собівартості. Саме це створює переваги для машинобудівних підприємств, оскільки за рахунок низької собівартості продукції порівняно з конкурентами та виготовлення її у встановлені терміни можна залучити покупців.

Для підприємств: ПАТ завод «Елокс», ТОВ «Промелектро», ВАТ Харківський завод «Точмедприлад» та ДП завод «Електроважмаш» стратегія диверсифікації їх виробництва передбачає розвиток з урахуванням впливу ризиків виробничої діяльності, визначення асортименту продукції, що відповідає попиту суспільства, і ринків збуту продукції. Диверсифікація дозволяє підвищити ефективність, одержати прибуток і попередити банкрутство.

Успіх або визнання недосконалості обраної конкурентної стратегії залежить від оперативності проведення моніторингу фі-

нансових показників, оцінки на їх базі рівня конкурентоспроможності і можливості управляти ним.

Найбільш об'єктивною є оцінка конкурентоспроможності за інтегральним показником, а математична її модель зручно опрацьовується комп'ютерною програмою. За оцінкою конкурентоспроможності можна визначити дії підприємства щодо її забезпечення та обґрунтування вибору функціональних стратегій.

Для кожного підприємства характерний свій набір функціональних стратегій, розроблених для окремого функціонального напрямку діяльності. До таких функціональних стратегій слід віднести: товарну, взаємодії з ринками, управління прибутком, управління конкурентоспроможністю, управління фондами і активами, управління ресурсами, інвестиційною діяльністю, стимулювання персоналу, запобігання банкрутству тощо. Серед функціональних стратегій машинобудівного підприємства слід виділити стратегію управління конкурентоспроможністю [122].

Урахування взаємозв'язків підрозділів машинобудівного підприємства та загальних принципів управління дає змогу прийняти ефективне управлінське рішення щодо обґрунтування вибору і розробки стратегії.

За підходами, які обґрунтовано вище, досліджувані підприємства можуть одержати такі рекомендації щодо вибору стратегії розвитку (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Рекомендовані стратегії для досліджуваних машинобудівних підприємств

| Підприємство | Рекомендована стратегія | | Функціональна |
|--|-------------------------|-----------------------------------|---------------|
| | Базова | Конкурентна | |
| ПАТ «Дослідний електромонтажний завод» | Захисна | Гібридна | |
| ПАТ «Харківський машинобудівний завод «Світло шахтаря» | Наступальна | Стратегія диференціації продукції | |
| ПАТ «Харківський електроштитовий завод» | Захисна | Генерична (родова) | |
| ПАТ завод «Південкабель» | Захисна | Гібридна | |
| ВАТ «Завод ім. Фрунзе» | Комбінована | Гібридна | |

Закінчення табл. 3.5

| Підприємство | Рекомендована стратегія | | Функціональна |
|---|-------------------------|--------------------------------------|---|
| | Базова | Конкурентна | |
| ПАТ Харківський ордена «Знак пошани» машинобудівний завод «Червоний жовтень» | Комбінована | Генерична (родова) | Стратегія управління конкурентоспроможністю |
| ВАТ Харківський завод «Точмедприлад» | Комбінована | Стратегія диверсифікації виробництва | |
| ДП «Український державний центр з експлуатації спеціалізованих вагонів «Укрспецвагон» | Захисна | Генерична (родова) | |
| ВАТ Харківський електротехнічний завод «Трансзв'язок» | Захисна | Генерична (родова) | |
| ПАТ «Харківський завод електромонтажних виробів № 1» | Захисна | Генерична (родова) | |
| ВАТ «Харківський електроапаратний завод» | Захисна | Гібридна | |
| ПАТ завод «Елокс» | Наступальна | Стратегія диверсифікації виробництва | |
| ТОВ «Українсько-угорське СП «Харківський завод підійомно-транспортного устаткування» | Наступальна | Стратегія диференціації продукції | |
| ТОВ «Промелектро» | Наступальна | Стратегія диверсифікації виробництва | |
| ПАТ «Інтеркондиціонер» | Захисна | Генерична (родова) | |
| Електротехнічна корпорація «Елкор» | Захисна | Генерична (родова) | |
| ВАТ «Турбоатом» | Наступальна | Стратегія диференціації продукції | |
| ДП завод «Електроважмаш» | Комбінована | Стратегія диверсифікації виробництва | |
| ТОВ «Техно-Пласт» | Захисна | Гібридна | |

Таким чином, на підставі проведеного аналізу основних характеристик машинобудівних підприємств, включаючи рівень конкурентоспроможності, можна розробити рекомендації щодо вибору базової, конкурентної та функціональних стратегій, серед останніх виділивши стратегію управління конкурентоспроможністю. Одним з важливих моментів розробки стратегії є врахування ймовірності настання в діяльності машинобудівного підприємства ризикової події. У зв'язку з її настанням виникає необхідність коригування чи зміни стратегії. Для попередження такої ситуації керівництво підприємства має передбачити ризики, що можуть виникнути, та визначитися з напрямками управління ними.

Ризики виникають під впливом ситуаційної специфіки, особливостей розвитку підприємства в тому чи іншому періоді життєвого циклу галузі, конкретного підприємства. У цьому випадку слід враховувати, що ризик кореспондується як з очікуваними втратами, які спричиняють різні ризикові події, так і з ймовірністю настання цієї події. Тому будемо вважати, що для машинобудівного підприємства ризиком від коригування чи зміни стратегії є поєднання ймовірності настання несприятливої події та наслідків у вигляді втрат, пов'язаних з процедурою реформатування діяльності різних підрозділів у зв'язку з вищеозначеними процесами.

Звідси слід зробити висновок, що ризиками необхідно управляти. За загальноприйнятими підходами цей процес складається з шести етапів: виявлення, аналіз, планування, моніторинг, коригування, недопущення попередніх помилок у подальшій роботі. Останнє дозволяє формалізувати напрацьований досвід тих помилок, які були допущені в минулих періодах, і знайти ті важелі, що перешкоджають їх повторенню, зокрема за рахунок застосування різних інформаційних технологій.

Порівняно з кредитним, інвестиційним, операційним, ринковим, правовим, страховим, транспортним, втрати ділової репутації, кадрових невизначеностей та іншими ризиками, з якими стикаються машинобудівні підприємства, ризик, пов'язаний з прийняттям необгрунтованої стратегії чи несвоєчасним її коригуванням, менш суттєвий. Проте і в цьому випадку існує небезпека зменшення прибутковості. Результатом мінімізації наслідків ризикової події є обгрунтована і виважена стратегія.

За таким підходом стратегія машинобудівного підприємства розглядається як модель дій щодо досягнення стратегічних цілей, які передбачають забезпечення достатнього для розвитку і

ефективного функціонування підприємства рівня конкурентоспроможності з урахуванням наявних ресурсів та впливу змін зовнішнього і внутрішнього середовища. Для її обґрунтування на підставі аналізу поточного стану і власних можливостей обираються стратегії: базова (за управлінськими рішеннями з допомогою матричного інструментарію), конкурентна стратегія (за стратегічним профілем у квадранті конкурентоспроможність/рентабельність) і функціональна стратегія (відповідно до специфіки діяльності підприємства), що стає у подальшому підґрунтям для визначення умов досягнення необхідного для забезпечення ефективного функціонування машинобудівного підприємства рівня конкурентоспроможності, управління окремими напрямками діяльності, зміни або коригування стратегії.

Таким чином, за підходами, які обґрунтовано вище, для кожного з досліджуваних підприємств розроблено рекомендації щодо вибору стратегії з урахуванням того, що набір функціональних стратегій буде визначено для окремого функціонального напрямку специфічної діяльності. Успіх або визнання недосконалості обраної стратегії залежить від оперативності проведення моніторингу фінансових показників, оцінки на їх базі рівня конкурентоспроможності і можливості управляти ним.

Для вирішення проблем забезпечення ефективності діяльності підприємства і, зокрема, його конкурентоспроможності необхідне створення єдиного організаційно-економічного механізму (ОЕМ) підтримки управління конкурентоспроможністю підприємства, який об'єднує управлінські, технічні і технологічні заходи її підвищення. У монографії під системою розуміється комплекс взаємопов'язаних елементів, що мають загальні властивості та об'єднані для здійснення певної мети щодо підтримки або підвищення конкурентоспроможності.

З метою визначення перспектив підвищення рівня конкурентоспроможності машинобудівного підприємства та можливості переходу його до іншої групи було використано метод екстраполяції ряду динаміки за адаптаційною моделлю Брауна, що являє собою процес розвитку як лінійну тенденцію з параметрами, що постійно змінюються, і модифіковану для конкретно випадку. Прогноз складено на прикладі ТОВ «Промелектро».

Запропонована процедура прогнозування дозволяє визначити тенденцію розвитку інтегрального показника рівня конкурентоспроможності машинобудівного підприємства, що, у свою чергу, дає можливість обґрунтувати шляхи підвищення конкуренто-

спроможності у найближчій перспективі та розробити комплекс заходів, спрямованих на покращання поточного стану.

Наслідком прогнозування конкурентоспроможності та управління нею є розробка стратегії машинобудівного підприємства. З іншого боку, в умовах посилення конкуренції стратегія стає важливим інструментом забезпечення конкурентоспроможності за рахунок досягнення, розвитку та утримання тих конкурентних переваг, які цією стратегією прораховані.

У роботі відповідно до періодів розвитку за стратегічним (прогнозованим) і тактичним (досягнутим) рівнями конкурентоспроможності та підходами до обґрунтування базової стратегії сформульовано загальні рекомендації щодо її вибору за матричною формою.

Для обґрунтування вибору конкурентної стратегії запропоновано поєднати дві шкали: віднесення машинобудівних підприємств до груп з високою, середньою чи низькою конкурентоспроможністю та запропоновану в роботі шкалу розподілу підприємств за рівнем зміни рентабельності (з високим, середнім та низьким темпами зміни рівня рентабельності), що дозволяє отримати відповідний стратегічний профіль за позицією підприємства у квадранті співвідношень конкурентоспроможність/рентабельність та обрати відповідну конкурентну стратегію (диференціації за продукцією, генеричну (родову), гібридну або диверсифікації виробництва).

За підходами, які обґрунтовано вище, для кожного з досліджуваних підприємств розроблено рекомендації щодо вибору стратегії з урахуванням того, що набір функціональних стратегій буде визначено для окремого функціонального напрямку специфічної діяльності.

ВИСНОВКИ

Теоретичні узагальнення та розробки науково-методичних і практичних рекомендацій з удосконалення оцінювання та управління конкурентоспроможністю підприємств дозволили діяти таких висновків.

Дослідження сфери машинобудування дає підстави встановити особливості і тенденції її розвитку, зокрема: коливання динаміки індексів промислової продукції як основного показника машинобудування та структури реалізованої продукції машинобудування, високу зношеність виробничих фондів, низьку інвестиційну активність та незначне залучення інвестицій для їх модернізації і оновлення, посилення вимог до якості продукції, конкуренції щодо пропозиції вітчизняної та імпортованої продукції зумовили необхідність пошуку шляхів підвищення ефективності функціонування, зокрема управління рівнем конкурентоспроможності. Встановлено, що вітчизняне машинобудування має передумови для збільшення обсягів виробництва, мінімізації витрат та подальшого розвитку і зростання за рахунок зміни параметрів конкурентоспроможності підприємств досліджуваної сфери національної економіки.

Систематизовано теоретичні підходи для подальшого уточнення понятійно-категоріального апарату дослідження та встановлено, що конкурентоспроможність підприємства слід розглядати за динамічним підходом як економічну характеристику стану підприємства, визначеного за інтегральним показником, який синтезує оцінку, що відображає в певний момент часу за відібраними для цих цілей фінансовими параметрами здатність підприємства досягати або перевершувати конкурентів в межах одного виду діяльності, підтверджуючи статус в поточному періоді та можливості у майбутньому використовувати переваги порівняно з іншими підприємствами для забезпечення ефективності функціонування.

Запропоновано подальший розвиток системи управління рівнем конкурентоспроможності, яку в роботі подано як специфічну багатофункціональну систему, що складається з комплексу взаємопов'язаних блоків, де виділено блоки управління рівнем та системою факторів забезпечення конкурентоспроможності, що дозволяє на підставі одержаного рівня конкурентоспроможності досягати заданої величини та оперативно реагувати на зміни впливу зовнішнього і внутрішнього середовища.

Узагальнено існуючі теоретико-методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємств. Доведено, що найбільш прийнятною є методика, яка передбачає використання існуючої статистичної інформації щодо параметрів фінансового стану та розробки на її підставі інтегрального показника для оцінки конкурентоспроможності досліджуваного підприємства і підприємств-конкурентів таксономічним методом. Це дає можливість за досягнутим рівнем конкурентоспроможності позиціонувати підприємство та заохочувати досягнення найвищого значення в досліджуваній період. З метою подальшого розвитку методики оцінювання конкурентоспроможності підприємства сформовано систему параметрів, які дозволяють визначати рівень конкурентоспроможності за кількісними характеристиками фінансових показників. Також за шкалою рівнів досягнутої конкурентоспроможності на підставі «правила трьох сигм» проведено групування підприємств, що стає підґрунтям для визначення умов досягнення необхідного рівня конкурентоспроможності для забезпечення ефективного функціонування машинобудівного підприємства, переходу з однієї групи до іншої та вибору стратегії.

Доведено, що успішна реалізація заходів щодо підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства може бути забезпечена шляхом розвитку системи організаційно-економічних інструментів для підтримки рівня конкурентоспроможності та управління нею. Усередині цієї системи елементи перебувають у взаємозв'язку і, тим самим, утворюють цілісність, об'єднану принципом забезпечення, достатнього для розвитку рівня конкурентоспроможності за рахунок підтримки досягнутого або підвищення до бажаного рівня з метою ефективного управління в умовах мінливого конкурентного середовища та необхідності адаптації до його змін.

Досягнення високого рівня конкурентоспроможності і успіху діяльності підприємства на ринку забезпечується прогнозуванням рівня конкурентоспроможності, проводити яке найбільш доцільно методом екстраполяції, що враховує криві зростання показників і дозволяє за допомогою адаптивних методів визначати наперед тривалість позитивної тенденції, яка в процесі управління має сприяти такому рівню конкурентоспроможності, що забезпечить ефективне функціонування підприємства.

Визначено, що вибір стратегії підприємства доцільно проводити в такій послідовності: визначення місії і стратегічних цілей підприємства як основи прийняття рішення щодо вибору стра-

тегії; на вході – моніторинг зовнішнього середовища та внутрішніх можливостей підприємства як підстави для реалізації рішення щодо обґрунтування підходів для вибору стратегії, далі на підставі управлінського рішення обирається базова, конкурентна і функціональні стратегії, реалізація яких дозволяє на виході досягти достатнього для розвитку і ефективного функціонування рівня конкурентоспроможності. У роботі сформульовано загальні рекомендації щодо вибору базової стратегії підприємства за співвідношенням між стратегічним (прогнозованим) і тактичним (досягнутим) рівнями конкурентоспроможності у матричній формі; конкурентної стратегії – за стратегічним профілем, визначеним співвідношенням конкурентоспроможність/рентабельність у відповідному квадранті та функціональних стратегій, що мають на меті забезпечення достатнього рівня конкурентоспроможності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абдразаков Р.И. Интегральный подход к определению конкурентоспособности организаций / Р.И. Абдразаков // Менеджмент в России и за рубежом. – 2011. – № 2. – С. 103–111.
2. Абрамова И. Особенности национальной конкуренции / И. Абрамова // Управление компанией. – 2005. – № 04 (47). – С. 21–24.
3. Аветис'янць О.В. Стратегія розвитку – основа формування конкурентоспроможності підприємств / О.В. Аветис'янць // Актуальные проблемы и перспективы развития экономики Украины: IX Международная научно-практическая конференция. – Алушта, 2010. – С. 115–116.
4. Алещенко В.В. Теоретико-методологические вопросы конкурентоспособности экономической системы / В.В. Алещенко // Маркетинг в России и за рубежом. – 2005. – № 1 (45). – С. 106–112.
5. Анікіна Л.М. Анализ конкурентоспособности города / Л.М. Анікіна // Актуальне проблеми и перспективы развития экономики Украины: IX Международная научно-практическая конференция. – Алушта, 2010. – С. 71.
6. Анализ конкурентоспособности предприятия [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.djerele.com/index.php?option=com_content&task=view&id=6451&Itemid=71
7. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб.: Питер Ком, 1999. – 416 с.
8. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.vuzlib.net/beta3/html/1/5182/>
9. Аристов Д.В. Квалиметрический анализ КСП предприятия / Д.В. Аристов, В.С. Осипчик // Менеджмент в России и за рубежом. – 2010. – № 1. – С. 90–94.
10. Афанасьев М. Мировая конкуренция и кластеризация экономики / М. Афанасьев, Л. Мясникова // Вопросы экономики. – 2005. – № 4. – С. 75–86.
11. Баумгартен Л.В. Возможные подходы к выбору показателей и оценке конкурентоспособности / Л.В. Баумгартен // Маркетинг в России и за рубежом. – 2011. – № 4 (84). – С. 46–63.
12. Бекетов Н.В. Понятие конкурентоспособности и его эволюция / Н.В. Бекетов // Маркетинг в России и за рубежом. – 2007. – № 6. – С. 83–86.

13. Белковский А.Н. Институциональное управление потребительским рынком Москвы / А.Н. Белковский, В.В. Абрамов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2005. – № 6. – С. 18–33.
14. Белоусов В.Л. Анализ конкурентоспособности фирмы / В.Л. Белоусов // Маркетинг в России и за рубежом. – 2001. – № 5 (25). – С. 63–71.
15. Белковский А.Н. Конкурентная стратегия в России (точка зрения Майкла Портера) / А.Н. Белковский // Менеджмент в России и за рубежом. – 2005. – № 5. – С. 3–10.
16. Богацька Н.М. Вплив якості продукції на конкурентоспроможність підприємства / Н.М. Богацька, О. Підлісна // Strategiczne pytania swiatowej nauki – 2011: VII miedzynarodowej naukowo-praktycznej konferencji, 07–15 lutego 2011 roku. – Vol. 4 / Ekonomiczne nauki. Przemysl. Nauka i studia. – S. 25–28.
17. Богомолова И.П. Анализ формирования категории конкурентоспособности как фактора рыночного превосходства экономических объектов / И.П. Богомолова, Е.В. Хохлов // Маркетинг в России и за рубежом. – 2005. – № 1 (45). – С. 113–119.
18. Борисенко З. Международная конкурентная политика в условиях глобализации мировой экономики / З. Борисенко // Вопросы экономики. – 2005. – № 1. – С. 86–91.
19. Боровских Н. Конкурентные стратегии: методология формирования и развития / Н. Боровских // Маркетинг. – 2005. – № 2 (81). – С. 37–48.
20. Браун Марк Г. Сбалансированная система показателей: на маршруте внедрения: пер. с англ. / Марк Г. Браун. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 226 с.
21. Брень К.В. Якість продукції як фактор забезпечення конкурентних переваг підприємств побутової хімії / К.В. Брень // Вісник Житомирського державного технологічного університету. – 2005. – № 1 (31). – С. 17–24.
22. Бурр В. Концепция устойчивого конкурентного преимущества / В. Бурр // Проблемы теории и практики управления. – 2004. – № 4. – С. 107–113.
23. Бутенко Я.А. Оценка конкурентоспособности компании малого бизнеса / Я.А. Бутенко // Маркетинг в России и за рубежом. – 2008. – № 4. – С. 126–133.
24. Бутко Н. Инвестиционные аспекты повышения конкурентоспособности экономики / Н. Бутко // Экономика Украины. – 2004. – № 4 (501). – С. 40–52.
25. Вишневская О.В. Направленность стратегического развития предприятия: модели, контроль и управляющие воздей-

ствия / О.В. Вишневецкая // Менеджмент в России и за рубежом. – 2005. – № 5. – С. 58–65.

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

27. Воловиков Б.П. Оценка конкурентоспособности продукта на основе анализа конкурсных торгов / Б.П. Воловиков // Маркетинг в России и за рубежом. – 2011. – № 4 (84). – С. 64–70.

28. Воронкова А.Є. Управлінські рішення у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства: організаційний аспект: моногр. / А.Є. Воронкова; М-во освіти і науки України, Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля. – Харків: Інжек, 2008. – 511 с.

29. Горячук В.Ф. Оцінка конкурентоспроможності регіонів України на основі результатного підходу / В.Ф. Горячук // Регіональна економіка. – 2011. – № 1 (59). – С. 39–46.

30. Градинарова А.А. Рефлексивный подход к оценке конкурентоспособности предприятий / А.А. Градинарова, С.Н. Воронин // Экономика: проблемы теории та практики. – 2005. – Вип. 204. – Т. V. – С. 1113–1120.

31. Грант Р.М. Современный стратегический анализ. 5-е изд. / Р.М. Грант; пер. с англ. под ред. В.Н. Фунтова. – СПб.: Питер, 2008. – 560 с.

32. Герцик В.А. Конкурентоспроможність як економічна категорія / В.А. Герцик, В.В. Васильєв // Маркетинг: теорія і практика: зб. наук. праць СНУ ім. В. Даля, 2011. – Вип. 17. – С. 56–60.

33. Герцик В.А. Фактори забезпечення конкурентоспроможності підприємства / В.А. Герцик, В.В. Васильєв // Маркетинг: теорія і практика: зб. наук. праць СНУ ім. В. Даля, 2012. – Вип. 18. – С. 58–63.

34. Губарев Р.В. Теоретические основы оценки конкурентоспособности предприятия / Р.В. Губарев // Культура народов Причерноморья. – Вип. № 178. – С. 158–163.

35. Губарев Р.В. Система критеріїв і показників оцінки конкурентоспроможності продукції та підприємства / Р.В. Губарев // Проблеми підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах ринкового середовища: матеріали V регіон. наук.-практ. конф. молодих вчених та студентів (Дніпропетровськ, 17 квітня 2010 р.). – Дніпропетровськ: Дніпропетровський університет економіки та права, 2010. – С. 24–26.

36. Губарев Р.В. Исследование особенностей и тенденций развития машиностроительной отрасли / Р.В. Губарев // Пер-

спективи розвитку економіки України: теорія, методологія, практика: матеріали XV Міжнар. наук.-практ. конф. (Луцьк, 26-27 травня 2010 р.). – Луцьк: Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2010. – С. 100–101.

37. Губарев Р.В. Разработка и реализация стратегии повышения конкурентоспособности предприятия / Р.В. Губарев // Економіка та фінанси в умовах глобалізації: досвід, тенденції та перспективи розвитку: матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф. (Макіївка, 21–23 квітня 2010 р.). – Макіївка: Макіївський економіко-гуманітарний інститут, 2010. – С. 46–49.

38. Губарев Р.В. Роль и значение оценки и анализа конкурентоспособности предприятия / Р.В. Губарев // Анализ, моделирование, управление, развитие экономических систем (АМУР 2010): материалы IV Междунар. школы-симпоз. (Севастополь, 13–19 сентября 2010 г.). – Симферополь: Таврический национальный университет им. В.И. Вернадского, 2010. – С. 120–122.

39. Губарев Р.В. Умови досягнення конкурентоспроможності підприємств / Р.В. Губарев // Економіка і управління в умовах глобалізації: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (Донецьк, 1–7 грудня 2010 р.). – Донецьк: Донецький національний університет економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського, 2010. – Т. 1. – С. 66–69.

40. Губарев Р.В. Моделирование при обоснованности управленческих решений по конкурентоспособности / Р.В. Губарев // Вісник Харківського національного університету ім. В.Н. Каразіна: зб. наук. праць. – Харків: ХПІ, 2002. – Вип. 575. – С. 112–115.

41. Губарев Р.В. Конкурентна політика в перехідній економіці / Р.В. Губарев // Вісник Національного технічного університету «ХАІ»: зб. наук. праць. – Харків: НТУ «ХПІ», 2002. – № 11 (1). – С. 176–179.

42. Губарев Р.В. Методы оценки конкурентоспособности продукции / Р.В. Губарев // Вісник Національного технічного університету «ХАІ»: зб. наук. праць. – Харків: НТУ «ХПІ», 2005. – № 58. – Т. 3. – С. 19–22.

43. Губарев Р.В. Оценка потенциальной возможности завоевания рынка / Р.В. Губарев // Материалы IV Междунар. научно-практической конференции [Исследование и оптимизация экономических процессов «Оптимум-2003»] (Харьков, 11–12 декабря 2003 г.) – Харьков: Национальный технический университет «ХПИ», 2003. – С. 31–32.

44. Губарев Р.В. Методы оценки конкурентоспособности продукции / Р.В. Губарев // Материалы Международной научно-практической конференции [Развитие учета и аудита как основы информационно-аналитической системы предприятия], (Харьков, 17–18 ноября 2005 г.). – Харьков: Национальный технический университет «ХПИ», 2005. – С. 89.

45. Губарев Р.В. Оптимизация структуры капитала машиностроительного предприятия по критерию минимизации его стоимости / Р.В. Губарев // Materiály V mezinárodní vědecko-pračyká conference [«Vědecky prumysl evropského kontinentu – 2009»], Díl4. Ekonomiké vědy: Praha. Publishing House «Education and Science» s.r.o. – S. 7–8.

46. Губарев Р.В. Корпоративное управление и конкурентоспособность машиностроительных предприятий / Р.В. Губарев // Материалы Всеукраинской научно-практической конференции [Перспективы и пути совершенствования фондового рынка] (Симферополь, 7–20 декабря 2009 г.). – Симферополь: Таврический национальный университет им. В.И. Вернадского, 2009. – С. 14–15.

47. Губарев Р.В. Комплексная оценка конкурентоспособности предприятий / Р.В. Губарев // Материалы VIII Международной научно-практической конференции [Современные информационные технологии в экономике и управлении предприятиями, программами и проектами] (Алушта, 20–26 сентября 2010 г.). – Харьков: Национальный аэрокосмический университет им. Н.Е. Жуковского «Харьковский авиационный институт», 2010. – С. 62–64.

48. Губарев Р.В. Механизм управления конкурентоспособностью предприятия / Р.В. Губарев // Матеріали Міжнародної науково-теоритичної конференції молодих вчених і студентів [Актуальні проблеми економічного та соціального розвитку виробничої сфери] Донецьк: ДВНЗ «Донецький національний технічний університет», 2010. – Т. 1. – С. 176–179.

49. Губарев Р.В. Методичні рекомендації щодо підвищення рівня конкурентоспроможності промислового підприємства / Р.В. Губарев // Міжнародна науково-практична Інтернет-конференція викладачів, аспірантів та студентів [Стратегія підприємства в контексті підвищення його конкурентоспроможності] (м. Донецьк, 12–15 лютого 2012 р.) – Донецьк: ДонНУЕТ імені Михайла Туган-Барановського, 2012. – С. 126–128.

50. Гурков И. Конкурентоспособность и инновационность российских промышленных предприятий / И. Гурков, Е. Аврамова, В. Тубалов // Вопросы экономики. – 2005. – № 2. – С. 40–52.

51. Дідківська Л. Формування конкурентного середовища як умова розвитку підприємництва / Л. Дідківська // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва в Україні: матеріали Всеукраїнської наук.-практ. конф. / відп. ред. А.А. Мазаракі. – К.: КНТЕУ, 2005. – 310 с.

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

53. Должанський І.М. Управління потенціалом підприємства: навчальний посібник / І.З. Должанський, Т.О. Загорна, О.О. Удалих, І.М. Герасименко, В.М. Ращупкіна. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 362 с.

54. Економіка підприємства: підручник / за заг. ред. С.Ф. Покропивного. – К.: КНЕУ, 2004. – 528 с.

55. Жалило Я.А. Экономическая стратегия как категория современной экономической науки / Я.А. Жалило // Вопросы экономики. – 2005. – № 1. – С. 19–27.

56. Жамойда А.А. Концепция конкурентоспособности предприятия / А.А. Жамойда // Економіка промисловості. – 2008. – № 1 (40). – С. 59–67.

57. Жамойда А.А. Оценка эффективности повышения конкурентоспособности промышленного предприятия / А.А. Жамойда // Економічний вісник Донбасу. – 2008. – 31 (11). – С. 106–112.

58. Жамойда О.А. Організація управління конкурентоспроможністю промислових підприємств: монографія / О.А. Жамойда; МОНУ, Донецький нац. ун-т економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2009. – 319 с.

59. Жданов Б. Стратегии и стили выживания / Б. Жданов // Корпоративные системы. – 2005. – № 5. – С. 24–25.

60. Жигун Л.А. Особенности механизма регулирования конкуренции предприятий, занимающих доминирующее положение на товарных рынках / Л.А. Жигун // Менеджмент в России и за рубежом. – 2005. – № 4. – С. 23–34.

61. Журан Е.А. Оценка конкурентоспособности отраслей экономики и предприятий при помощи экономико-математических методов / Е.А. Журан // Вісник Житомирського державного технологічного університету. – 2005. – № 1 (31). – С. 89–97.

62. Задорожна Н. Поняття конкурентних переваг / Н. Задорожна // Підприємництво, господарство і право. – 2005. – № 1. – С. 100–103.

63. Задоя А.О. Динаміка української економіки: спроба макроаналізу / А.О. Задоя // Академічний огляд. – 2005. – № 1. – С. 5–10.

64. Зозульов О. Проблеми і перспективи стратегічної стабільності підприємства / О. Зозульов // Маркетинг в Україні. – 2005. – № 2. – С. 54–57.

65. Идрисов А. Стратегия: с чего начать и чем закончить / А. Идрисов // Управление компанией. – 2004. – № 05 (36). – С. 6–9.

66. Изосимова Н. 12 столпов конкурентоспособности стран [Электронный ресурс] / Н. Изосимова. – Режим доступа: <http://www.strategy.com.ua/Articles/Content?Id=1359>

67. Информационное обеспечение управления конкурентоспособностью [Электронный ресурс] / под ред. проф. С.Г. Светунькова. – Режим доступа: www.marketing.spb.ru

68. Иванов Ю.Б. Конкурентоспособность предприятия в условиях формирования рыночной экономики: монография / Ю.Б. Иванов. – Харьков: РИО ХГЭУ, 1997. – 246 с.

69. Ізюмська О.С. Методичні рекомендації формування стратегії досягнення конкурентних переваг / О.С. Ізюмська // Економіка: проблеми теорії та практики. – 2005. – Вип. 202. – Т. II. – С. 240–244.

70. Кадыров А. Стратегия повышения конкурентоспособности экономики Узбекистана / А. Кадыров // Проблемы теории и практики управления. – 2005. – № 4. – С. 51–56.

71. Каплина О. Оценка конкурентоспособности предприятия на основе процессного подхода / О. Каплина, Д. Зайченко // Маркетинг. – 2005. – № 4 (83). – С. 24–38.

72. Кара А. Оценка конкурентоспособности специалистов на основе комплексной системы показателей / А. Кара // Проблемы теории и практики управления. – 2011. – № 7. – С. 36–44.

73. Кныш М.И. Конкурентные стратегии / М.И. Кныш. – СПб., 2000. – 284 с.

74. Комарчук С. SWOT-аналіз як база для оцінки конкурентоздатності підприємства / С. Комарчук, О. Панасюк / 2-я Международ. конф. студентов и молодых ученых «Экономика и маркетинг в XXI веке». – Донецк: РИА ДонДТУ. – 2001. – С. 83–84.

75. Конкурентоспособность Украины после кризиса: десять ступенек вниз [Электронный ресурс] // Зеркало недели. – 2010. – № 25. – 3–9 июля. – Режим доступа: http://www.ukrrudprom.ua/digest/Konkurentosposobnost_Ukraini_posle_krizisa_desyat_stupenek_vniz.html

76. Концепция экономического развития на 2008–2015 гг. Фонд «Экономическое развитие» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.feg.org.ua/docs/ua_economics.pdf
77. Концепція Загальнодержавної цільової економічної програми розвитку промисловості на період до 2017 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://industry.kmu.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=57967&cat_id=57966
78. Королёв В.А. Измерение конкурентоспособности компании предприятия [Электронный ресурс] / В.А. Королев. – Режим доступа: <http://www.certicom.kiev.ua/Concurentos.html>
79. Коротков А. Стратегические матрицы как объект и инструмент классификации / А. Коротков // Маркетинг. – 2004. – № 4 (7). – С. 89–99.
80. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс: пер. с англ. / под ред. С.Г. Божук / Ф. Котлер. – СПб.: Питер, 2005. – 464 с.
81. Кравченко В.Н. Динамическая модель оценки конкурентоспособности предприятия [Электронный ресурс] / В.Н. Кравченко, И.В. Филиппишен // Модели управления в рыночной экономике: сб. науч. тр. – Донецк: ДонНУ, 2008. – Вып. 11. – С. 118–133. – Режим доступа: <http://modeling.at.ua/publ/1-1-0-39>
82. Крамаренко Г.А. Функциональная стабильность и финансовая устойчивость предприятий / Г.А. Крамаренко // Академічний огляд. – 2006. – № 1. – С. 49–52.
83. Кривов'язюк І.В. Підприємництво в умовах ринку: навчальний посібник / І.В. Кривов'язюк. – К.: КОНДОР, 2009. – 840 с.
84. Кротков А.М. Конкурентоспособность предприятия: подходы к обеспечению, критерии, методы оценки / А.М. Кротков, Ю.Я. Еленева // Маркетинг в России и за рубежом. – 2001. – № 6 (26). – С. 59–68.
85. Кузнецова Л. Структурні зміни у промисловості України: критерії прогресивності / Л. Кузнецова // Економіст. – 2005. – № 8. – С. 50–55.
86. Лазарева Є.В. Методичний підхід до оцінки конкурентоспроможності регіону / Є.В. Лазарева, Н.В. Яблонська // Регіональна економіка. – 2011. – № 1 (59). – С. 23–31.
87. Лепа Н.Н. Моделирование процессов управления развитием промышленных предприятий: монография / Н.Н. Лепа, Р.Н. Лепа, А.И. Пушкар; [под ред. Н.Н. Лепы]. – Донецк: Юго-Восток, ЛТД, 2005. – 347 с.
88. Лисевич В.В. Стратегічний маркетинговий аудит конкурентоспроможності підприємств / В.В. Лисевич // Маркетинго-

ві дослідження в Україні: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції. – К.: КНТЕУ, 2004. – 313 с.

89. Лігоненко Л.О. Підприємство в умовах глобалізації: усвідомлення нових реалій / Л.О. Лігоненко // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва в Україні: матеріали Всеукраїнської наук.-практ. конф. / відп. ред. А.А. Мазаракі. – К.: КНТЕУ, 2005. – 310 с.

90. Ліфіц Й.М. Конкурентоспроможність товарів та послуг: навчальний посібник / Й.М. Ліфіц. – М.: Юрайт-Іздат, 2009. – 464 с.

91. Лошенюк І.Р. Маркетингові підходи забезпечення конкурентоспроможності торгових підприємств / І.Р. Лошенюк // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва в Україні: матеріали Всеукраїнської наук.-практ. конф. / відп. ред. А.А. Мазаракі. – К.: КНТЕУ, 2005. – 310 с.

92. Лучко М.Л. Конкурентные стратегии ТНК: стратегические альянсы, слияния и поглощения / М.Л. Лучко // Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика. – 2004. – № 1. – С. 31–56.

93. М'ячин В.Г. Дослідження конкурентоспроможності продукції на основі її інтегрального показника / В.Г. М'ячин, В.А. Павлова // Вісник Академії митної служби України. – 2003. – № 2 (18). – С. 33–39.

94. Маленков Ю. Формирование конкурентной стратегии развития / Ю. Маленков, С. Древинг // Проблемы теории и практики управления. – 2009. – № 8. – С. 61–74.

95. Маракулин М.В. Реалистический подход к формированию интегральных систем оценки и методов управления конкурентоспособностью современной компании / М.В. Маракулин // Менеджмент в России и за рубежом. – 2005. – № 4. – С. 82–86.

96. Маркетинг: підручник / В. Руделіус, О.М. Азарян, Н.О. Бабенко та ін. – 2-ге вид. – К.: Навчально-методичний центр «Консорціум із удосконалення менеджмент – освіти в Україні», 2008. – 648 с.

97. Маркетингові стратегії розвитку та конкурентоспроможності соціально-економічних систем в умовах глобалізації: монографія / І.В. Тараненко та ін. / за ред. І.В. Тараненко. – Дніпропетровськ: ДУЕП, 2010. – 304 с.

98. Мартиненко М.М. Основи менеджменту: підручник / М.М. Мартиненко. – К.: Каравела, 2008. – 496 с.

99. Мілевський С.В. Моделі оцінки конкурентоспроможності підприємств: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.03.02 / С.В. Мілевський. – Харків, 2005. – 19 с.

100. Мінцберг Г. Зліт і падіння стратегічного планування / Г. Мінцберг; пер. з англ. К. Сисоева. – К.: Видавництво Олексія Капусти, 2008. – 412 с.

101. Молла М.Г. Систематизація складових конкурентоспроможності підприємства / М.Г. Молла / Актуальные проблемы и перспективы развития экономики Украины: IX Международная научно-практическая конференция. – Алушта, 2010. – С. 84–85.

102. Момот В.Є. Стратегія підприємства в умовах невизначеності середовища господарювання: автореф. дис. ... д-ра екон. наук: 08.06.01 / В.Є. Момот. – Одеса, 2004. – 31 с.

103. Мостенська Т.Л. Основи маркетингу: навчальний посібник / Т.Л. Мостенська. – К.: Кондор, 2005. – 240 с.

104. Муромцев С. Разработка маркетинговой стратегии промышленного предприятия / С. Муромцев // Маркетинг. – 2004. – № 1 (74). – С. 104–109.

105. Модель Брауна (Brown's model) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.basegroup.ru/glossary/definitions/brown_mod

106. Назаренко В. Концепция конкурентоспособности Украины: основные положения / В. Назаренко // Економіст. – 2005. – № 8. – С. 63–65.

107. Нефедова А. Потенциал предприятия как основа повышения конкурентоспособности предприятия / А. Нефедова // Наука і освіта – 2004: матеріали VII Міжнар. наук.-практ. конф. Т. 66. Економіка підприємства. – Дніпропетровськ: Наука і освіта, 2004. – 92 с.

108. Нищев С.К. Комплексный анализ конкуренции в отечественных наукоемких отраслях на примере производителей полупроводниковых компонентов / С.К. Нищев // Маркетинг в России и за рубежом. – 2004. – № 2 (40). – С. 119–129.

109. Нищев С.К. Анализ конкурентного положения [Электронный ресурс] / С.К. Нищев. – Редим доступа: www.marketing.spb.ru/lib-mm/compet_analys.htm

110. Новиков Д.А. Математические модели формирования и функционирования команд / Д.А. Новиков. – М.: Издательство физико-математической литературы, 2008. – 184 с.

111. Новоселова И. Оценка конкурентоспособности региональной экономики / И. Новоселова // Проблемы теории и практики в управлении. – 2009. – № 2. – С. 29–36.

112. Одесс В. Конкуренция – двигатель экономики рыночного типа / В. Одесс // Маркетинг. – 2008. – № 5. – С. 3–8.

113. Окрепкий Р. Методи аналізу конкуренції в ринкових дослідженнях / Р. Окрепкий // Регіональна економіка. – 2005. – № 1. – С. 263–269.
114. Отчет о конкурентоспособности Украины 2010. На встречу экономическому росту и процветанию Всемирный экономический форум [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.feg.org.ua/docs/Competitiveness_report_2010_ru.pdf
115. Очеретько Л.М. Підвищення конкурентоспроможності продукції як шлях до інноваційного розвитку / Л.М. Очеретько // Наука і освіта – 2004: матеріали VII Міжнар. наук.-практ. конф. Т. 66. Економіка підприємства. – Дніпропетровськ: Наука і освіта, 2004. – 92 с.
116. П'ятницька Г. Нові підходи до формування стратегії підприємства в умовах конкуренції / Г. П'ятницька // Підприємство, господарство і право. – 2004. – № 11. – С. 136–140.
117. Павлова В.А. Розробка моделі вибору конкурентної стратегії промислового підприємства / В.А. Павлова, Р.В. Губарев // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики: зб. наук. праць НАУ ім. М.Є. Жуковського. – Харків: ХАІ, 2010. – Вип. 1 (9). – С. 5–16.
118. Павлова В.А. Вплив складових процесу розробки стратегії на її вибір / В.А. Павлова // Економіка: проблеми теорії та практики: зб. наук. праць. – Дніпропетровськ: Наука і освіта. – 2007. – Вип. 228, т. 1. – С. 97–103.
119. Павлова В.А. Классификация методов оценки конкурентоспособности предприятия / В.А. Павлова // Современный научный вестник. – Белгород: Руснаучкнига, 2006. – С. 13–17.
120. Перебийніс В.І. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємств / В.І. Перебийніс, О.М. Помаз // Науковий вісник ВНЗ Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі» (Серія: «Економічні науки»). – 2012. – № 7 (52), ч. II. – С. 92–101.
121. Павлова В.А. Конкурентоспроможність підприємства: управління, оцінка, стратегія: монографія / В.А. Павлова, О.В. Кузьменко, В.М. Орлова, Г.А. Рижкова. – Дніпропетровськ: ДУЕП ім. Альфреда Нобеля, 2011. – 352 с.
122. Павлова В.А. Обґрунтування напрямів розвитку підприємства, пов'язаних з реалізацією стратегії забезпечення конкурентоспроможності / В.А. Павлова // Економіка: проблеми теорії та практики: зб. наук. праць. – Дніпропетровськ: Наука і освіта. – 2007. – Вип. 225, т. 1. – С. 166–179.

123. Павлова В.А. Про взаємозв'язок між корисністю та конкурентоспроможністю продукції за мікроекономічною теорією / В.А. Павлова, В.Г. М'ячин, Р.В. Губарев // Бюлетень Міжнародного нобелівського економічного форуму. – 2010 – № 1 (3). – С. 248–255.
124. Павлова Н. Анализ конкурентоспособности фирмы [Электронный ресурс] / Н. Павлова. – Режим доступа: http://www.prostobiz.ua/biznes/upravlenie_biznesom/analitika/analiz_konkurentosposobnosti_firmy
125. Павлова В.А. Фактори, що формують конкурентоспроможність машинобудівного підприємства та методи її оцінки / В.А. Павлова, Р.В. Губарев // Економіка: проблеми теорії та практики: зб. наук. праць. – Дніпропетровськ: Наука і освіта, 2009. – Вип. 256, т. IV. – С. 1056–1063.
126. Павлова В.А. Складові конкурентоспроможності за ієрархією її рівнів / В.А. Павлова, Л.А. Гончар, Р.В. Губарев // Вісник Житомирського державного технологічного університету. – 2011. – № 4 (58). – С. 287–291.
127. Павлова В.А. Вибір стратегії підприємства за рівнем його конкурентоспроможності / В.А. Павлова, Р.В. Губарев // Академічний огляд. – 2012. – № 1 (36). – С. 94–101.
128. Панков В. Инновационная деятельность и стратегия повышения конкурентоспособности продукции: международный и региональный аспекты / В. Панков, Ю. Макогон // Економіст. – 2005. – № 6. – С. 40–45.
129. Пахомов А.А. Конкурентоспособность российской экономики и отечественных компаний в глобальном измерении / А.А. Пахомов // Вестник Московского университета. – 2001. – № 2. – С. 55–66.
130. Плюта В. Сравнительный многомерный анализ в экономических исследованиях: методы таксономии и факторного анализа / пер. с пол. В.В. Иванова; науч. ред. В.М. Жуковской. – М.: Статистика, 1980. – 151 с.
131. Портер Майкл Э. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов: пер. з англ. / Э. Портер Майкл. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 454 с.
132. Портер Майкл Э. Конкуренция: пер. с англ. / Э. Портер Майкл. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2005. – 608 с.
133. Прахалад К. Бизнес в стиле фанк: пер. с англ. / К. Прахалад. – СПб.: Питер, 2004. – 192 с.
134. Проект по оценке конкурентоспособности Украины и ее регионов. Фонд «Экономическое развитие» форум [Электронный

ресурс]. – Режим доступа: http://www.feg.org.ua/ru/cms/projects/studying_Ukraine_competitiveness

135. Проценко Н.Б. Механізм управління економічною стійкістю підприємства / Н.Б. Проценко // Вісник Житомирського державного технологічного університету. – 2005. – № 1 (31). – С. 210–223.

136. Радыгин А. Институционные компоненты экономического роста / А. Радыгин, Р. Энтов // Вопросы экономики. – 2005. – № 11. – С. 14–38.

137. Рогоза М.Є. Механізми функціонування в системах управління підприємствами: чинники й особливості / М.Є. Рогоза, В.А. Павлова // Вісник Донбаської державної машинобудівної академії. – 2005. – № 1. – С. 223–226.

138. Савченко Р.С. Конкурентоспособность предприятия и критерии ее оценки / Р.С. Савченко, Е.К. Щетинина / Развитие туристического бизнеса: материалы I Міжнародної науково-практичної конференції: Донецьк, 17–19 березня 2011 р. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2011. – С. 146–148.

139. Савчук А. Повышение конкурентоспособности украинской продукции на примере ОАО «Азовмаш» / А. Савчук // Економіст. – 2005. – № 6. – С. 48–49.

140. Савчук С.И. О смешении понятий качества и конкурентоспособности продукции в теории конкуренции и экономике качества / С.И. Савчук // Маркетинг в России и за рубежом. – 2004. – № 3 (41). – С. 131–139.

141. Саліхова О. Конкурентоспроможність українських виробників азотних добрив: проблеми та шляхи їх вирішення у процесі приєднання до СОТ / О. Саліхова, А. Левада // Економіст. – 2005. – № 5. – С. 55–57.

142. Сорокина И.Э. Управление конкурентоспособностью кооперативных предприятий / И.Э. Сорокина // Маркетинг в России и за рубежом. – 2010. – № 3. – С. 87–93.

143. Сохацкая А.В. Принципы формирования системы управления конкурентоспособностью товара / А.В. Сохацкая // Маркетингові дослідження в Україні: матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф. – К.: КНТЕУ, 2004. – 313 с.

144. Соціально-економічне становище України [Електронний ресурс]. – Режим доступа: <http://www.ukrstat.gov.ua>

145. Статистичний щорічник України за 2008 р. – К.: Державне підприємство «Інформаційно-аналітичне агенство», 2009. – 348 с.

146. Статистичний щорічник України за 2009 р. – К.: Державне підприємство «Інформаційно-аналітичне агенство», 2009. – 126 с.

147. Статистичний щорічник України за 2011 р. – К.: Державне підприємство «Інформаційно-аналітичне агенство», 2011. – 501 с.

148. Сумець О.М. Стратегія підприємства: теорія, ситуації, приклади: навчальний посібник / О.М. Сумець. – К.: ВД «Професіонал», 2005. – 320 с.

149. Тациян Г.О. Исследование конкурентоспособности наукоемкой машиностроительной продукции ОАО «Юрмаш» / Г.О. Тациян // Маркетинг в России и за рубежом. – 2004. – № 5 (43). – С. 17–36.

150. Тимофеев А.В. Некоторые особенности повышения конкурентоспособности крупных промышленных компаний / А.В. Тимофеев // Менеджмент в России и за рубежом. – 2005. – № 5. – С. 33–46.

151. Ткаченко В.А. Концептуальні основи факторного забезпечення конкурентоспроможності машинобудівних підприємств / В.А. Ткаченко // Materiály VII mezinárodní vědecko-pračuká conference «Moderní vymožeností vědy – 2011». – Dí8. Pravni vědy. Politické vědy: Praha. Publishing House «Education and Science» s.r.o – S. 43–49.

152. Ткаченко В.А. Основы конкурентных преимуществ и инновационного развития: монография / под. ред. В.А. Ткаченко. – Дніпропетровськ: ДУЕП. – 475 с.

153. Ткаченко В.А. Социально-экономические системы: сущность и механизм управления / В.А. Ткаченко, С.И. Чимшит // Вісник економічної науки України. – 2004. – № 2 (6). – С. 38–48.

154. Ткачук Г.Ю. Обґрунтування факторів впливу на конкурентоспроможність підприємств / Г.Ю. Ткачук // Розвиток менеджменту в Україні: реалії, проблеми, перспективи: Всеукраїнська наук.-практ. конф. – Житомир: Житомирський державний технологічний університет. – 2004. – С. 100–101.

155. Траут Дж. Траут о стратеги: пер. с англ. / Дж. Траут. – СПб.: Питер, 2004. – 192 с.

156. Украина опустилась в мировом рейтинге конкурентоспособности [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://podrobnosti.ua/economy/2010/09/09/713971.html>

157. Фасхиев Х. Управление конкурентоспособностью товара на этапе разработки / Х. Фасхиев, Н. Бублик // Проблемы теории и практики управления. – 2009. – № 8. – С. 79–86.

158. Фасхиев Х.А. Оценка уровня конкурентоспособности грузовых автомобилей и их двигателей / Х.А. Фасхиев,

А.В. Крахмалева // Маркетинг в России за рубежом. – 2004. – № 5 (43). – С. 3–16.

159. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент / Р.А. Фатхутдинов. – М.: Издательско-книготорговый центр «Маркетинг», 2002.

160. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации: учебное пособие / Р.А. Фатхутдинов. – М.: Изд-во Эксмо, 2004. – 544 с.

161. Хаустова В.Е. Моделирование маркетинговой стратегии предприятия на рынках продукции производственно-технического назначения: монография / В.Е. Хаустова, Ю.А. Лидовский. – Харьков: Издательский Дом «ИНЖЭК», 2004. – 176 с.

162. Чепенко В. Модернизация российской экономики и возрождение отечественной машиностроительной отрасли / В. Чепенко, В. Андреев // Вопросы экономики. – 2011. – № 5. – С. 125–129.

163. Швиданенко Г. До питання про управління конкурентоспроможністю економіки України / Г. Швиданенко // Економіст. – 2005. – № 4. – С. 42–43.

164. Шкардун В. Интегральная оценка конкурентоспособности предприятия / В. Шкардун // Маркетинг. – 2005. – № 1 (80). – С. 38–50.

165. Шубін О.О. Економічна стратегія підприємства в умовах конкурентного середовища: автореф. дис. ... д-ра екон. наук: 08.02.03 / О.О. Шубін. – Донецьк, 2004. – 36 с.

166. Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика / А.Ю. Юданов. – М.: ГНОМ и Д, 2001. – 304 с.

167. Moran W. John Управление конкурентоспособностью – это управление людьми! [Электронный ресурс] / John W. Moran, Baird K. Brightman. – Режим доступа: <http://www.management.com.ua/ct/ct028.html>

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1

Розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності підприємств у 2005 р.

| ПОКАЗНИК | ПАТ «ДОСЛІДНИЙ ЕЛЕКТРОМОНТАЖНИЙ ЗАВОД» | ПАТ ХАРКІВСЬКИЙ МАШИНОБІЛІВНИЙ ЗАВОД «СВІТЛО ШАХТАРЯ» | ПАО «ХАРКІВСЬКИЙ ЕЛЕКТРОШИТОВИЙ ЗАВОД» | ПАТ ЗАВОД «ПІВДЕНКАВБЕЛЬ» | ВАТ «ЗАВОД ім. ФРУНЗЕ» | ПАО ХАРКІВСЬКИЙ ОРДЕНА «ЗНАК ПОШНИ» МАШИНОБІЛІВНИЙ ЗАВОД «ЧЕРВОНИЙ ЖОВТЕНЬ» | ВАТ ХАРКІВСЬКИЙ ЕЛЕКТРОМОНТАЖНИЙ ЗАВОД «ТРАНСВАЗОК» | ПАО «ХАРКІВСЬКИЙ ЗАВОД ЕЛЕКТРОМОНТАЖНИХ ВИРІВІВ № 1» | ВАТ «ХАРКІВСЬКИЙ ЗАВОД ЕЛЕКТРОАПАРАТНИЙ ЗАВОД» | ПАО ЗАВОД «ЛОКС» | ТОВ «КАРЛІНСЬКО-УГОРСЬКЕ СП «ХАРКІВСЬКИЙ ЗАВОД ПІДЙОМНО-ТРАНСПОРТНОГО УСТАТКУВАННЯ» | ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ПРОМЕЛЕКТРО» | ПАО «ІНТЕРЕКОНДИЦОНЕР» | «ЕЛКОР» | Еталон (Z/IS) |
|--|--|---|--|---------------------------|------------------------|---|---|--|--|------------------|---|---|------------------------|----------|---------------|
| Рентабельність власного капіталу | -0,5132 | -0,183616 | -0,17435 | 0,41567 | 0,15562 | -0,528620139 | -0,320274 | -0,3409462 | -0,46861 | 1,45989 | -0,177224219 | 2,154281 | 1,416 | -2,16356 | 2,15428 |
| Рентабельність активів | -0,67944 | -0,234533 | -0,27571 | 0,62739 | 0,23602 | -0,702852607 | -0,405418 | -0,4419087 | -0,61219 | 1,4227 | -0,306062807 | 2,7456667 | 0,9132 | -1,33629 | 2,74567 |
| Рентабельність діяльності | -1,47943 | 0,429643 | 0,35126 | 0,82417 | 0,62079 | -0,940431844 | -0,190937 | -0,4073015 | -1,04883 | 1,70915 | -0,216307422 | 2,06275741 | 0,4242 | -1,16726 | 2,06276 |
| Рентабельність основного капіталу | -0,68086 | -0,306717 | -0,65047 | -0,2332 | -0,0524 | -0,604547851 | -0,811399 | -0,5791574 | -0,54725 | 2,94056 | -0,114268123 | 1,12076003 | 0,2611 | 1,290633 | 2,94056 |
| Рентабельність продукції | 0,951277 | 0,616873 | 0,242274 | -0,5004 | 0,78814 | -1,132892124 | -1,607742 | -0,1674797 | 0,187213 | 1,32049 | -0,301664717 | 1,16206275 | -0,38 | -1,43281 | 1,43835 |
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності | -0,65641 | 3,201811 | -0,20083 | -0,508 | -0,5133 | -0,277347383 | 0,7615724 | 0,58471246 | -0,66544 | 0,91261 | -0,622277544 | -0,3780953 | -0,67 | -0,45598 | 3,20181 |
| Коефіцієнт швидкої ліквідності | -0,36775 | 0,385609 | -0,51548 | -0,3537 | -0,2853 | 0,049532307 | 3,588567 | -0,2302766 | -0,27539 | 0,20093 | -0,417530698 | -0,4504759 | -0,539 | -0,34106 | 3,58857 |
| Коефіцієнт покриття | -0,74073 | 0,810314 | -0,7087 | -0,1657 | -0,314 | 0,088317421 | -0,0286202 | 0,6005184 | 0,217557 | 0,17502 | -0,697339318 | -0,2858199 | -0,944 | -0,74457 | 3,23405 |
| Співвідношення дебіторської й кредиторської заборгованості | -0,46859 | -0,334526 | -0,36572 | -0,2034 | -0,4321 | 0,034084931 | -0,3702313 | -0,5632075 | -0,56321 | -0,3549 | -0,315605511 | -0,3931074 | -0,337 | -0,40574 | 2,60365 |

Таблиця А.2

Розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності підприємств у 2006 р.

| ПОКАЗНИК | ПАТ «ДОСЛІДНИЙ ЕЛЕКТРОМОНТАЖНИЙ ЗАВОД» | ПАТ «ХАРКІВСЬКИЙ ЗАВОД МАШИНОБІЛДНИЙ «СВІТЛО ШАХТАРЯ» | ПАО «ХАРКІВСЬКИЙ ЗАВОД ЕЛЕКТРОПРОШИТОВИЙ ЗАВОД» | ПАТ ЗАВОД «ПІВНІНКАВЕЛБ» | ВАТ «ЗАВОД ім. ФРУНЗЕ» | ПАО ХАРКІВСЬКИЙ ОРДЕНА ЗНАК ЗАВОД «ЧЕРВОНИЙ ЖОВТЕНЬ» | ВАТ ХАРКІВСЬКИЙ ЗАВОД «ТОЧЕДІЛІРАЛ» | ДП «УКРАЇНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ПЕНТ з ЕКСПЛУАТАЦІЇ СПЕЦІАЛІЗОВАНИХ ВАГОНІВ «УКРСПЕВАТОН» | ВАТ ХАРКІВСЬКИЙ ЗАВОД ЕЛЕКТРОХІМІЧНИЙ ЗАВОД «ТРАНСЗВ'ЯЗОК» | ПАО «ХАРКІВСЬКИЙ ЗАВОД ЕЛЕКТРОМОНТАЖНИХ ВИРОБІВ № 1» | ВАТ «ХАРКІВСЬКИЙ ЗАВОД ЕЛЕКТРОАПАРАТНИЙ ЗАВОД» | ПАО ЗАВОД «ЕКОС» | ТОВ «УКРАЇНСЬКО-ГОРСЬКЕ СП «ХАРКІВСЬКИЙ ЗАВОД ПІДЪОМНО-ТРАНСПОРТНОГО УСТАТКУВАННЯ» | ТОВАРИСТВО з ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ПРОМЕЛЕКТРО» | ПАО «ІНТЕРКОНДІШОНЕР» | ЕЛЕКТРОТЕХНІЧНА КОРПОРАЦІЯ «ЕКОС» | БІЛДОН (ЗОВ) |
|--|--|---|---|--------------------------|------------------------|--|-------------------------------------|---|--|--|--|------------------|--|---|-----------------------|-----------------------------------|--------------|
| Рентабельність введеного капіталу | -0,5914 | 0,241799 | -0,7252 | 0,478 | -0,283 | -0,906768399 | -0,7024 | -0,6663153 | -0,668605 | -0,6691 | -0,662 | 1,016 | -0,002818317 | 2,464809 | 1,876 | -0,1987 | 2,4648 |
| Рентабельність активів | -0,5483 | 0,495958 | -0,6917 | 0,766 | -0,219 | -0,896282888 | -0,6724 | -0,629600017 | -0,633724 | -0,6345 | -0,628 | 1,187 | -0,174768546 | 2,798203 | 0,984 | -0,5031 | 2,7982 |
| Рентабельність діяльності | -0,4472 | 1,728539 | -0,9536 | 0,87 | -0,185 | -0,991679181 | -0,7378 | -0,613839855 | -0,648922 | -0,6565 | -0,635 | 1,43 | -0,113364788 | 2,112771 | 0,379 | -0,54 | 2,1128 |
| Рентабельність основного капіталу | -0,645 | 0,502059 | -0,8398 | -0,38 | -0,215 | -0,644857694 | -0,3646 | -0,93119102 | -0,827367 | -0,6359 | -0,358 | 2,737 | 0,010907844 | 1,088943 | 0,043 | 1,4573 | 2,7375 |
| Рентабельність продукції | 0,29929 | 1,651981 | -0,5861 | -0,49 | -0,573 | -1,104695303 | 1,5535 | -1,755821994 | -0,735033 | 0,07939 | 1,2127 | 0,585 | -0,293925357 | 1,113301 | -0,025 | -0,9304 | 1,652 |
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності | -0,3475 | 3,684791 | -0,4182 | -0,09 | -0,223 | -0,319453181 | -0,1655 | 0,243929992 | -0,420157 | -0,3553 | -0,144 | 0,029 | -0,294041492 | -0,384308 | -0,371 | -0,4295 | 3,6848 |
| Коефіцієнт швидкої ліквідності | -0,3352 | 1,888548 | -0,6377 | -0,41 | -0,401 | -0,23884452 | -0,4798 | 2,91035452 | -0,506772 | -0,6066 | 0,1228 | 0,495 | -0,4565661336 | -0,18264 | -0,697 | -0,4668 | 2,9104 |
| Коефіцієнт покриття | -0,4346 | 2,269649 | -0,7814 | -0,22 | -0,377 | -0,784750938 | -0,1711 | 2,109656358 | 0,215053 | -0,3106 | 1,0233 | 0,36 | -0,793943522 | -0,254025 | -1,061 | -0,7888 | 2,2696 |
| Співвідношення дебіторської й кредиторської заборгованості | -0,2587 | -0,09321 | -0,3947 | -0,33 | -0,441 | -0,26796961 | 0,125 | 0,141150984 | -0,377534 | -0,4222 | 0,1387 | -0,267 | -0,372756266 | 3,667166 | -0,448 | -0,394 | 3,6672 |
| Коефіцієнт маневреності власних оборотних коштів | -0,2694 | 2,404609 | -0,4279 | 0,485 | 0,034 | 1,960303089 | 0,6323 | -0,209639406 | -0,721138 | -0,4329 | -0,155 | 0,16 | -0,673698909 | -0,569576 | -1,58 | -0,6371 | 2,4046 |

Продовження табл. А.2

| ПОКАЗНИК | ПАТ «ЛОСЛІННИЙ ЕЛЕКТРОМОНТАЖНИЙ ЗАВОД» | ПАТ ХАРКІВСЬКИЙ ЗАВОД «СВІТЛО ШАХТАРЯ» | ПАО «ХАРКІВСЬКИЙ ЕЛЕКТРОШТИТОВИЙ ЗАВОД» | ПАТ ЗАВОД «ПІВНЕНКАБЕЛЬ» | ВАТ «ЗАВОД ім. ФРУНЗЕ» | ПАО ХАРКІВСЬКИЙ ОРДЕНА ЗНАК ЗАВОД «ЧЕРВОНИЙ ЖОВТЕНЬ» | ВАТ ХАРКІВСЬКИЙ ЗАВОД «ТОЧМЕДПРИЛАД» | ДП «ХАРКІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ЦЕНТР З ЕКСПЛУАТАЦІЇ СПЕЦІАЛІЗОВАНИХ ВАГОНІВ «УРСПЕШВАГОН» | ВАТ ХАРКІВСЬКИЙ ЕЛЕКТРОТЕХНІЧНИЙ ЗАВОД «ТРАНСВЯЗОК» | ПАО «ХАРКІВСЬКИЙ ЗАВОД № 1» | ВАТ «ХАРКІВСЬКИЙ ЗАВОД ЕЛЕКТРОАПАРАТНИЙ ЗАВОД» | ПАО ЗАВОД «ЕЛОКС» | ТОВ «ХАРКІВСЬКО-УГОРСЬКЕ СП «ХАРКІВСЬКИЙ ЗАВОД ПІДЙОМНО-ТРАНСПОРТНОГО УСТАТКУВАННЯ» | ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ПРОМЕЛЕКТРО» | ПАО «ІНТЕРКОНДІЦІОНЕР» | ЕЛЕКТРОТЕХНІЧНА КОРПОРАЦІЯ «ЕКОРС» | БІЛАНС (Zb/s) |
|---|--|--|---|--------------------------|------------------------|--|--------------------------------------|--|---|-----------------------------|--|-------------------|---|---|------------------------|------------------------------------|---------------|
| Коефіцієнт автономії | 0,68084 | 0,97159 | -0,375 | 0,685 | 0,085 | -0,206202326 | 0,3042 | 1,298291347 | 0,90352 | 0,50971 | -0,295 | 0,314 | -1,26023946 | 0,195648 | -1,291 | -2,5607 | 1,2983 |
| Коефіцієнт фінансової незалежності капіталізованих джерел | 0,31927 | 0,405562 | 0,48042 | 0,48 | 0,389 | 0,480415133 | -0,796 | 0,480415133 | 0,480415 | 0,48042 | -2,501 | 0,219 | 0,480415133 | 0,480415 | 0,48 | -2,3594 | 0,4804 |
| Коефіцієнт довгострокової фінансової незалежності | 0,61597 | 0,880891 | -0,5218 | 0,559 | -0,023 | -0,349755651 | 0,665 | 1,183423259 | 0,781125 | 0,42056 | 0,733 | 0,272 | -1,423889451 | 0,059757 | -1,455 | -2,3973 | 1,1834 |
| Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами | 0,19567 | 1,042499 | -0,4883 | 0,488 | 0,361 | -0,495752362 | -0,0079 | 1,044550606 | 0,478137 | 0,42187 | 0,1761 | 0,733 | -0,56854782 | 0,461391 | -3,154 | -0,6887 | 1,0446 |
| Коефіцієнт фінансування | -0,4767 | -0,55913 | -0,0532 | -0,48 | -0,267 | -0,138502115 | -0,3517 | -0,640166217 | -0,54077 | -0,4357 | -0,095 | -0,355 | 0,592775457 | -0,31114 | 0,624 | 3,4856 | 3,4856 |
| Коефіцієнт поточної заборгованості | -0,5994 | -0,86295 | 0,53239 | -0,54 | 0,036 | 0,361037168 | -0,6482 | -1,165956825 | -0,928516 | -0,405 | -0,716 | -0,258 | 1,383810246 | -0,046132 | 1,461 | 2,398 | -1,166 |
| Коефіцієнт забезпеченості власний коштами | 0,15278 | 0,911687 | -0,5809 | 0,358 | 0,218 | -0,59325762 | 0,3943 | 0,9008088224 | 0,5911 | 0,28338 | 0,7864 | 0,641 | -0,628339525 | 0,332096 | -3,159 | -0,6084 | 0,9117 |

Закінчення табл. А.2

| | | | | | | | | | | | | | | | |
|---------|----------|---------|-------|-------|-------------|--------|-------------|----------|---------|--------|-------|-------------|----------|-------|--------|
| 9,34056 | 4,941774 | 10,1759 | 3,948 | 7,551 | 11,36753475 | 10,031 | 9,80939934 | 9,818281 | 9,82132 | 9,7742 | 2,1 | 6,089185012 | 0 | 0,347 | 7,094 |
| 11,1988 | 5,300329 | 12,1796 | 4,132 | 9,101 | 13,64922388 | 12,045 | 11,74983158 | 11,77812 | 11,7834 | 11,737 | 2,597 | 8,83855812 | 0 | 3,29 | 10,899 |
| 6,53533 | 0,147634 | 9,40239 | 1,545 | 5,281 | 9,637612038 | 8,1238 | 7,434407732 | 7,610385 | 7,68667 | 7,5501 | 0,467 | 4,955681345 | 0 | 3,005 | 7,0372 |
| 11,4407 | 4,997018 | 12,7971 | 9,703 | 8,719 | 11,44007116 | 9,6226 | 13,45899833 | 12,70799 | 11,3793 | 9,5808 | 0 | 7,434085188 | 2,717608 | 7,263 | 1,6389 |
| 1,82978 | 0 | 5,00886 | 4,592 | 4,952 | 7,599262211 | 0,0097 | 11,61311874 | 5,697835 | 2,47304 | 0,1929 | 1,139 | 3,78655018 | 0,290176 | 2,811 | 6,6685 |
| 16,2593 | 0 | 16,8342 | 14,22 | 15,27 | 16,03397459 | 14,825 | 11,83982716 | 16,8506 | 16,3223 | 14,661 | 1,337 | 15,83111111 | 16,55757 | 16,45 | 16,927 |
| 10,5336 | 1,044089 | 12,5888 | 11,01 | 10,97 | 9,917454592 | 11,493 | 0 | 11,67675 | 12,369 | 7,7704 | 5,835 | 11,33612238 | 9,566615 | 13,01 | 11,405 |
| 7,31292 | 0 | 9,30907 | 6,202 | 7,003 | 9,329359914 | 5,957 | 0,025597694 | 4,221366 | 6,65746 | 1,5534 | 3,646 | 9,385600077 | 6,368929 | 11,1 | 9,3539 |
| 15,4122 | 14,14045 | 16,4988 | 16,02 | 16,88 | 15,48528992 | 12,547 | 12,43277978 | 16,3596 | 16,7227 | 12,45 | 15,47 | 16,3209695 | 0 | 16,94 | 16,493 |
| 71,5043 | 0 | 8,0231 | 3,683 | 5,619 | 0,19740732 | 3,141 | 6,844292241 | 9,770294 | 8,05136 | 6,5533 | 5,037 | 9,475976654 | 8,845774 | 15,88 | 9,2519 |
| 0,38124 | 0,106733 | 2,80006 | 0,376 | 1,472 | 2,26350121 | 0,9882 | 0 | 0,155844 | 0,56038 | 2,5375 | 0,969 | 6,546079891 | 1,215822 | 6,705 | 14,891 |
| 0,02597 | 0,005603 | 0 | 0 | 0,008 | 0 | 1,6291 | 0 | 0 | 0 | 8,8911 | 0,068 | 0 | 0 | 0 | 8,0644 |
| 0,32201 | 0,091526 | 2,90786 | 0,39 | 1,456 | 2,35063757 | 0,2688 | 0 | 0,161844 | 0,58195 | 0,2029 | 0,83 | 6,798079566 | 1,262636 | 6,963 | 12,821 |
| 0,7206 | 4,21E-06 | 2,3966 | 0,309 | 0,467 | 2,372533232 | 1,1077 | 0 | 0,320824 | 0,38773 | 0,7543 | 0,097 | 2,602086531 | 0,340075 | 17,62 | 3,004 |
| 15,6997 | 16,3599 | 12,5235 | 15,71 | 14,08 | 13,1341953 | 14,725 | 17,02203699 | 16,21174 | 15,3768 | 12,82 | 14,75 | 8,368497018 | 14,41531 | 8,188 | 0 |
| 0,32096 | 0,091812 | 2,88438 | 0,389 | 1,445 | 2,331710654 | 0,2681 | 0 | 0,056378 | 0,57899 | 0,2026 | 0,825 | 6,501312117 | 1,254007 | 6,901 | 12,702 |
| 0,57595 | 0 | 2,22786 | 0,306 | 0,481 | 2,264856951 | 0,2677 | 0,000118338 | 0,102776 | 0,39477 | 0,0157 | 0,073 | 2,371680308 | 0,335926 | 16,57 | 2,3106 |

| | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-----------------------------|-------------|---------------|---------------|--------------|--------------|-------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|-------------|--------------|---------------|--------------|---------------|
| С ₁₀ | 10,7275 | 6,872181 | 11,7691 | 9,619 | 10,32 | 11,37429669 | 10,347 | 10,11012604 | 11,1108 | 11,0059 | 10,356 | 8,202 | 11,25351389 | 7,947984 | 12,37 | 12,27 |
| С ₀ | 101,597 | 38,74166 | 123,68 | 80,48 | 97,54 | 115,055537 | 94,065 | 89,53369311 | 109,52 | 107,288 | 94,248 | 57,07 | 112,4790141 | 53,2912 | 137,4 | 135,08 |
| Іс _{с_т} | 0,32 | 0,6717 | 0,2706 | 0,527 | 0,282 | 0,24 | 0,2906 | 0,5023 | 0,2529 | 0,2582 | 0,2902 | 0,67 | 0,246 | 0,8087 | 0,191 | 0,1959 |

| | |
|----------------|---------|
| С ₀ | 0,6479 |
| С ₀ | 9,83329 |

Таблиця А.3
Розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності підприємств у 2007 р.

| ПОКАЗНИК | ПАТ «ДОСЛІДНИЙ ЕЛЕКТРОМОНТАЖНИЙ ЗАВОД» | ПАТ ХАРКІВСЬКИЙ МАШИНОБУДІВНИЙ ЗАВОД «СВІТЛО ШХАТРА» | ПАО «ХАРКІВСЬКИЙ ЕЛЕКТРОШИТОВИЙ ЗАВОД» | ПАТ ЗАВОД «ПІВДЕНКАБЕЛЬ» | ВАТ «ЗАВОД ім. ФРУНЗЕ» | ПАВ ХАРКІВСЬКИЙ ОРДЕНА «ЗНАК ПОЛАНІ» МАШИНОБУДІВНИЙ ЗАВОД «ЧЕРВОНІЙ ЖОВТІ» | ВАТ ХАРКІВСЬКИЙ ЗАВОД «ТОЧМЕДПРИЛАД» | ДП «УКРАЇНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ПЕНТЗ ЕКСПЛУАТАЦІЇ СПЕЦІАЛІЗОВАНИХ РАЙОНІВ «УКСПЕВІАІОН» | ВАТ ХАРКІВСЬКИЙ ЕЛЕКТРОТЕХНІЧНИЙ ЗАВОД «ТРАНСВЯЗКО» | ПАО «ХАРКІВСЬКИЙ ЗАВОД ЕЛЕКТРОМОНТАЖНИХ ВИРОБІВ № 1» | ВАТ «ХАРКІВСЬКИЙ ЗАВОД ЕЛЕКТРОПАРНИЙ ЗАВОД» | ПАО ЗАВОД «ЕЛОКС» | ТОВ «УКРАЇНСЬКО-УГОРСЬКЕ СП «ХАРКІВСЬКИЙ ЗАВОД УСТАТКУВАННЯ» ПЛІЙМОНО-ТРАНСПОРТНОГО ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ПРОМЕЛЕКТРО» | ПАО «ІНТЕРКОМДИШОНЕР» | ЕЛЕКТРОТЕХНІЧНА КОРПОРАЦІЯ «ЕКОР» | ЕТАЛОН (Zis) | |
|--|--|--|--|--------------------------|------------------------|--|--------------------------------------|--|---|--|---|-------------------|---|-----------------------|-----------------------------------|--------------|---------|
| Рентабельність власного капіталу | -1,0226 | 0,225978 | -0,8196 | -0,0625 | 0,2228 | 0,0761 | -0,5378 | -0,80777 | -0,7868 | -0,7978 | -0,3447 | -0,9894 | 1,544062378 | 2,3907287 | 0,4571 | 1,2523 | 2,39073 |
| Рентабельність активів | -0,9518 | 0,600511 | -0,7059 | 0,1746 | 0,3548 | 0,19645 | -0,4325 | -0,69471 | -0,6704 | -0,6867 | -0,2232 | -0,902 | 0,9985475 | 3,0716809 | 0,205 | -0,3344 | 3,07168 |
| Рентабельність діяльності | -1,3156 | 2,193847 | -0,7455 | 0,25337 | 0,2127 | 0,10647 | -0,2925 | -0,70212 | -0,64137 | -0,6888 | 0,32315 | -1,1333 | 1,082044635 | 1,8937752 | -0,1724 | -0,3739 | 2,19385 |
| Рентабельність основного капіталу | -0,7369 | 0,489146 | -0,7196 | -0,61832 | 0,3608 | -0,24084 | -0,1345 | -1,04158 | -0,8982 | -0,7007 | -0,2328 | -0,2199 | 0,520120376 | 1,8534081 | -0,2942 | 2,61416 | 2,61416 |
| Рентабельність продукції | 0,78706 | 1,669793 | 0,25408 | -0,83739 | 0,0057 | 0,10373 | -0,3984 | -1,76682 | -0,71421 | 1,01752 | 1,12945 | -0,9905 | 0,341863348 | 1,2912662 | -0,6665 | -1,2267 | 1,66979 |
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності | -0,48 | 3,130109 | -0,4846 | -0,29498 | -0,163 | -0,37764 | 1,77497 | -0,41198 | -0,40438 | -0,4901 | -0,203 | 0,0695 | -0,308345596 | -0,4756322 | -0,468 | -0,4131 | 3,13011 |
| Коефіцієнт швидкої ліквідності | -0,7555 | 1,956444 | -0,846 | -0,67915 | -0,331 | -0,0937 | 0,28353 | 1,471497 | -0,87843 | -0,9769 | -0,1149 | 1,4413 | -0,424667861 | 1,4015223 | -0,8724 | -0,5819 | 1,95644 |
| Коефіцієнт покриття | -0,5642 | 2,08124 | -0,8393 | -0,30839 | -0,202 | -0,47091 | -0,2694 | 0,65164 | -0,39731 | -0,9153 | 0,22611 | 1,5447 | -0,532313546 | 1,8371627 | -0,9619 | -0,8798 | 2,08124 |
| Співвідношення дебіторської і кредиторської заборгованості | -0,1224 | -0,19398 | -0,5779 | -0,43269 | -0,609 | -0,3852 | 0,6492 | 1,866183 | -0,65893 | -0,6866 | 0,37032 | 0,6427 | -0,138943747 | 2,7894767 | -0,6769 | -0,5366 | 2,78948 |
| Коефіцієнт маневреності власних оборотних коштів | -0,4097 | 0,796707 | -0,3255 | -0,10828 | 0,0123 | -0,1125 | -0,4462 | -0,39506 | -0,24942 | -0,6065 | -0,1777 | -0,2084 | -0,033770572 | -0,44256 | -0,8086 | 3,5151 | 3,5151 |

Продовження табл. А.3

| ПОКАЗНИК | ПАТ «ДОСЛІДНИЙ ЕЛЕКТРОМОНТАЖНИЙ ЗАВОД» | ПАТ ХАРКІВСЬКИЙ МАШИНОБУДІВНИЙ ЗАВОД «СВІТЛО ШАХТАРЯ» | ПАО «ХАРКІВСЬКИЙ ЗАВОД ЕЛЕКТРОШИТОВИЙ ЗАВОД» | ПАТ ЗАВОД «ПІВДЕНКАВЕЛЬ» | ВАТ «ЗАВОД ім. ФРУНЗЕ» | ПАО ХАРКІВСЬКИЙ ОДЕЛНА «ЗНАК ПОШИНА» МАШИНОБУДІВНИЙ ЗАВОД «ЧЕРВОНИЙ ЖОВТЕНЬ» | ВАТ ХАРКІВСЬКИЙ ЗАВОД «ТОЧМЕДПРИЛАД» | ЛП «ХАРКІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ЦЕНТР З ЕКСПЛУАТАЦІЇ СПЕЦІАЛІЗОВАНИХ ВАГОНІВ «УКРСПЕВАТОН» | ВАТ ХАРКІВСЬКИЙ ЗАВОД ЕЛЕКТРОХІМІЧНИЙ ЗАВОД «ТРАНСВЯЗОК» | ПАО «ХАРКІВСЬКИЙ ЗАВОД ЕЛЕКТРОМОНТАЖНИХ ВИРОВІВ № 1» | ВАТ «ХАРКІВСЬКИЙ ЗАВОД ЕЛЕКТРОАПАРАТНИЙ ЗАВОД» | ПАО ЗАВОД «ЕЛОКС» | ТОВ «ХАРКІВСЬКО-УГОРСЬКЕ СП «ХАРКІВСЬКИЙ ЗАВОД УСТАТКУВАННЯ» | ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ПРОМЕЛЕКТРО» | ПАО «ІНТЕРКОНДІЦОНЕР» | ЕЛЕКТРОТЕХНІЧНА КОРПОРАЦІЯ «ЕЛОКС» | ЕТАЛОН (Zis) |
|---|--|---|--|--------------------------|------------------------|--|--------------------------------------|--|--|--|--|-------------------|--|---|-----------------------|------------------------------------|--------------|
| Коефіцієнт автономії | 0,73464 | 0,849436 | -1,0185 | 0,54662 | 0,1039 | 0,29562 | -0,1323 | 1,046875 | 0,45751 | -0,728 | 0,51449 | 0,7231 | -0,736310995 | 0,8755152 | -0,7378 | -2,7948 | 1,04688 |
| Коефіцієнт фінансової незалежності капіталізованих джерел | -0,0741 | 0,5853813 | 0,65628 | 0,65628 | -2,627 | 0,65628 | -1,7755 | 0,574304 | 0,65628 | 0,65628 | -0,4914 | -0,4643 | 0,656279947 | 0,6562799 | -0,7708 | 0,44903 | 0,65628 |
| Коефіцієнт довгострокової фінансової незалежності | 0,74038 | 0,813258 | -1,0459 | 0,50811 | 0,2483 | 0,2589 | -0,0439 | 1,010279 | 0,41964 | -0,7574 | 0,54434 | 0,7535 | -0,765712197 | 0,8346742 | -0,7103 | -2,8081 | 1,01028 |
| Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами | -0,0271 | 1,130637 | -0,9433 | 0,43859 | 0,3662 | -0,08276 | 0,39048 | 0,89706 | 0,14991 | -1,5303 | 0,72647 | 1,029 | -0,243438705 | 1,1147962 | -2,1837 | -1,2326 | 1,13064 |
| Коефіцієнт фінансування | -0,3604 | -0,37538 | 0,0587 | -0,33395 | -0,26 | -0,29426 | -0,2119 | -0,39925 | -0,32047 | -0,0509 | -0,3292 | -0,3589 | -0,048101185 | -0,3786637 | -0,0476 | 3,71017 | 3,71017 |
| Коефіцієнт поточної заборгованості | -0,7004 | -0,7739 | 1,10087 | -0,4662 | -0,204 | -0,40651 | 0,09042 | -0,97754 | -0,8928 | 0,80996 | -0,5027 | -0,7136 | -0,391882524 | -0,795492 | 0,7624 | 2,87784 | -0,97754 |
| Коефіцієнт забезпеченості власними коштами | -0,033 | 1,039973 | -1,025 | 0,34594 | 0,4468 | 0,13561 | 0,38557 | 0,838958 | 0,24129 | -1,6267 | 0,7018 | 0,989 | 0,029849297 | 1,0190085 | -2,1778 | -1,3113 | 1,03997 |

Закінчення табл. А.3

| | | | | | | | | | | | | | | | |
|---------|----------|---------|---------|--------|---------|---------|----------|---------|---------|---------|--------|-------------|-----------|--------|---------|
| 11,6511 | 4,686144 | 10,3064 | 6,01835 | 4,6997 | 5,35749 | 8,57655 | 10,23038 | 10,0967 | 10,1669 | 7,48231 | 11,425 | 0,716843918 | 0 | 3,739 | 1,29603 |
| 16,1882 | 6,106681 | 14,2701 | 8,39306 | 7,3816 | 8,26695 | 12,2794 | 14,18571 | 14,0032 | 14,1253 | 10,8562 | 15,79 | 4,297882272 | 0 | 8,2177 | 11,6014 |
| 12,3159 | 0 | 8,63992 | 3,76546 | 3,9248 | 4,35716 | 6,18189 | 8,386648 | 8,03848 | 8,3094 | 3,4995 | 11,07 | 1,236105097 | 0,0900433 | 5,599 | 6,59329 |
| 11,2298 | 4,515674 | 11,1141 | 10,4489 | 5,0778 | 8,15101 | 7,55487 | 13,36442 | 12,3367 | 10,9886 | 8,10517 | 8,0321 | 4,384991674 | 0,5787397 | 8,4583 | 0 |
| 0,77922 | 0 | 2,00424 | 6,28598 | 2,7691 | 2,45256 | 4,27733 | 11,81033 | 5,68348 | 0,42546 | 0,29197 | 7,0773 | 1,763397137 | 0,1432825 | 5,4582 | 8,38948 |
| 13,0331 | 0 | 13,0663 | 11,7312 | 10,843 | 12,3043 | 1,8364 | 12,54642 | 12,4926 | 13,1061 | 11,1097 | 9,3674 | 11,82297032 | 13,00137 | 12,946 | 12,5544 |
| 7,35439 | 0 | 7,85389 | 6,94636 | 5,2309 | 4,20309 | 2,79864 | 0,235173 | 8,03653 | 8,60459 | 4,29059 | 0,2654 | 5,669692667 | 0,3079378 | 8,0026 | 6,44297 |
| 6,99841 | 0 | 8,52934 | 5,71033 | 5,2135 | 6,51345 | 5,52555 | 2,043755 | 6,1432 | 8,97935 | 3,44151 | 0,2878 | 6,830662967 | 0,0595737 | 9,2606 | 8,76792 |
| 8,47903 | 8,90102 | 11,3394 | 10,3823 | 11,552 | 10,0786 | 11,8248 | 0,852472 | 11,8915 | 12,0831 | 5,85231 | 4,6086 | 8,57658243 | 0 | 12,016 | 11,0626 |
| 15,4041 | 7,389666 | 14,7501 | 13,1289 | 12,27 | 13,1595 | 15,692 | 15,28936 | 14,1716 | 16,9873 | 13,6365 | 13,864 | 12,59448686 | 15,663078 | 18,694 | 0 |
| 0,09749 | 0,038982 | 4,26588 | 0,25025 | 0,8892 | 0,56438 | 1,39041 | 0 | 0,34735 | 3,15008 | 0,28343 | 0,1048 | 3,179753225 | 0,0293643 | 3,185 | 14,7588 |
| 0,53338 | 0,004966 | 0 | 0 | 10,78 | 0 | 5,91342 | 0,00672 | 0 | 0 | 1,31713 | 1,2557 | 0 | 0 | 2,0367 | 0,04295 |
| 0,07285 | 0,038817 | 4,22797 | 0,25217 | 0,5906 | 0,56458 | 1,11124 | 0 | 0,34885 | 3,1248 | 0,2171 | 0,0659 | 3,154143103 | 0,0308369 | 2,9604 | 14,5803 |
| 1,34035 | 0 | 4,3014 | 0,47893 | 0,5843 | 1,47233 | 0,54783 | 0,054558 | 0,96182 | 7,08044 | 0,16335 | 0,0103 | 1,888082967 | 0,0002509 | 10,985 | 5,58486 |
| 16,5697 | 16,69172 | 13,3332 | 16,3549 | 15,762 | 16,0355 | 15,3827 | 16,88738 | 16,2461 | 14,1456 | 16,3162 | 16,557 | 14,12460942 | 16,718569 | 14,121 | 0 |
| 0,0768 | 0,041469 | 4,31975 | 0,26147 | 0,598 | 0,32607 | 1,14052 | 0 | 0,23497 | 3,19512 | 0,22544 | 0,0696 | 1,875305616 | 0,0331398 | 3,0275 | 14,864 |
| 1,15134 | 0 | 4,26392 | 0,48168 | 0,3318 | 0,81788 | 0,42824 | 0,004007 | 0,6579 | 7,11127 | 0,11436 | 0,0026 | 1,020349805 | 0,0004395 | 10,354 | 5,5287 |

| | | | | | | | | | | | | | | | | |
|------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| С ₁₀ | 11,1029 | 6,958099 | 11,687 | 10,0444 | 9,9251 | 9,72753 | 10,1223 | 10,29241 | 11,0305 | 11,8989 | 9,33824 | 9,9927 | 9,117836055 | 6,8305655 | 11,792 | 11,0484 |
| С ₀ | 109,713 | 40,06316 | 122,289 | 88,6586 | 86,826 | 82,7914 | 90,132 | 93,39017 | 108,2 | 127,02 | 75,8587 | 87,688 | 72,06794082 | 38,464969 | 124,63 | 108,574 |
| І _{кон} | 0,2866 | 0,7469 | 0,2569 | 0,2903 | 0,2963 | 0,5063 | 0,2863 | 0,2777 | 0,2402 | 0,1962 | 0,5261 | 0,2929 | 0,5373 | 0,6633 | 0,2016 | 0,2393 |

| | |
|----------------|---------|
| С ₀ | 0,62855 |
| So | 9,53928 |

Таблиця А.4

Розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності підприємств у 2008 р.

| ПОКАЗНИК | ПАТ «ЛОСЛІДНИЙ ЕЛЕКТРОМОНТАЖНИЙ ЗАВОД» | ПАТ «ХАРКІВСЬКИЙ МАШИНОБУДІВНИЙ ЗАВОД «ВІТЛО ШХАТЯР» | ПАО «ХАРКІВСЬКИЙ ЕЛЕКТРОШИТОВИЙ ЗАВОД» | ПАТ ЗАВОД «ПІВДЕНКАБЕЛЬ» | ВАТ «ЗАВОД ім. ФРУНЗЕ» | ПАО ХАРКІВСЬКИЙ ОРЕНА «ЗНАК ПОШАНИ» МАШИНОБУДІВНИЙ ЗАВОД «ЧЕРВОНИЙ ЖОВТЕНЬ» | «ТОЧМЕДПРИЛАД» ЗАВОД ХАРКІВСЬКИЙ | ДП «КАРІНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ЦЕНТР З ЕКСПЛУАТАЦІЇ СПЕЦІАЛІЗОВАНИХ ВАГОНІВ «КРЕСПЕВАЛОН» | ВАТ ХАРКІВСЬКИЙ ЕЛЕКТРОТЕХНІЧНИЙ ЗАВОД «ТРАНСВЯЗОК» | ПАО ХАРКІВСЬКИЙ ЗАВОД ЕЛЕКТРОМОНТАЖНИХ ВИРОБІВ № 1* | ВАТ «ХАРКІВСЬКИЙ ЗАВОД ЕЛЕКТРОПАРАТИЙ ЗАВОД» | ПАО ЗАВОД «ЕЛОКС» | ТОВ «КАРІНСЬКО-УГОРСЬКЕ СП «ХАРКІВСЬКИЙ ЗАВОД ПІДЙОМНО-ТРАНСПОРТНОГО УСТАТКУВАННЯ» | ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ПРОМЕЛЕКТРО» | ПАО «ІНТЕРКОНДИЦІОНЕР» | ЕЛЕКТРОТЕХНІЧНА КОРПОРАЦЯ «ЕЛОКС» | БІГЛОН (ZIS) |
|--|--|--|--|--------------------------|------------------------|---|----------------------------------|---|---|---|--|-------------------|--|---|------------------------|-----------------------------------|--------------|
| Рентабельність власного капіталу | -0,936 | -0,174 | -0,5713 | 0,32898 | 0,4638 | -0,05417 | -0,61699 | -0,778275 | -0,75901 | -0,75295 | -0,5397 | -0,7293 | 1,39601333 | 2,06206 | 2,0363 | -0,3758 | 2,0621 |
| Рентабельність активів | -0,911 | -0,018 | -0,6043 | 0,41741 | 0,5165 | 0,004006 | -0,56365 | -0,735748 | -0,71648 | -0,71914 | -0,4775 | -0,68 | 1,116042157 | 2,71103 | 1,3231 | -0,6621 | 2,711 |
| Рентабельність діяльності | -1,288 | 1,2504 | -0,549 | 0,36117 | 0,1345 | 0,110115 | -0,21738 | -0,849356 | -0,78727 | -0,79047 | -0,3375 | -0,6568 | 1,590025681 | 2,30161 | 0,5326 | -0,8046 | 2,3016 |
| Рентабельність основного капіталу | -0,795 | 0,5119 | -0,4218 | -0,4627 | 0,7787 | -0,29022 | -0,53515 | -1,125941 | -0,92415 | -0,99009 | -0,3675 | -0,3505 | 1,2680889303 | 2,58756 | 0,1038 | 1,02214 | 2,5876 |
| Рентабельність продукції | 0,429 | 1,7604 | 0,7242 | -0,7242 | -0,5396 | 0,225957 | -0,19006 | -1,585752 | -0,37919 | -1,16836 | 0,00815 | 0,02523 | 1,251978989 | 1,63333 | -0,047 | -1,424 | 1,7604 |
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності | -0,45 | 1,5496 | -0,4545 | -0,3674 | 0,0392 | -0,30707 | 3,25001 | -0,449334 | -0,43636 | -0,4583 | -0,4287 | -0,2669 | -0,41389225 | 0,04638 | -0,394 | -0,4586 | 3,25 |
| Коефіцієнт швидкопливності | -0,791 | 1,963 | -0,7608 | -0,7018 | -0,2533 | -0,39425 | 1,72945 | 0,126069 | -0,77125 | -0,869 | 0,03238 | 0,20414 | -0,04418277 | 1,95311 | -0,742 | -0,6804 | 1,963 |
| Коефіцієнт покриття | -0,665 | 1,4333 | -0,3256 | -0,5408 | -0,136 | -0,48156 | 0,51484 | -0,208512 | -0,60326 | -0,79852 | 0,1103 | 0,45961 | -0,18679949 | 3,00658 | -0,809 | -0,7692 | 3,0066 |
| Співвідношення дебіторської й кредиторської заборгованості | 0,041 | 0,7616 | -0,7935 | -0,748 | -0,3585 | -0,1702 | -0,82091 | -0,204338 | -0,62954 | -0,80766 | -0,0832 | 1,85333 | 1,100906124 | 2,35111 | -0,824 | -0,669 | 2,3511 |
| Коефіцієнт власних оборотних коштів | 0,007 | 1,7115 | -0,0508 | 0,64303 | 0,2682 | 0,904838 | -0,14016 | 0,13029 | -0,18273 | -0,18273 | -0,0679 | 0,17384 | -0,13832169 | 0,12996 | -3,257 | -0,044 | 1,7115 |

Продовження табл. А.4

| ПОКАЗНИК | ПАТ «ЛОСЛІДНИЙ ЕЛЕКТРОМОНТАЖНИЙ ЗАВОД» | ПАТ ХАРКІВСЬКИЙ МАШИНОБІЛІВНИЙ ЗАВОД «СВІТЛО ШАХТАРЯ» | ПАО «ХАРКІВСЬКИЙ ЗАВОД ЕЛЕКТРОШИТТОВИЙ ЗАВОД» | ПАТ ЗАВОД «ПІВДЕНКАБЕЛЬ» | ВАТ «ЗАВОД ім. ФРУНЗЕ» | ПАО ХАРКІВСЬКИЙ ОРДЕНА ЗНАК ПОЛІАНІ. МАШИНОБІЛІВНИЙ ЗАВОД «ЧЕРВОНІЙ ЖОВТІНЬ» | ВАТ ХАРКІВСЬКИЙ ЗАВОД «ТОЧМАДПРИЛАД» | ДП «ХАРКІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ СПЕЦІАЛІЗОВАНИХ ВАГОНІВ «УРСПЕЦВАГОН» | ВАТ ХАРКІВСЬКИЙ ЕЛЕКТРОТЕХНІЧНИЙ ЗАВОД «ТРАНСВЯЗОК» | ПАО «ХАРКІВСЬКИЙ ЗАВОД ЕЛЕКТРОМОНТАЖНИХ ВИРІВІВ № 1» | ВАТ «ХАРКІВСЬКИЙ ЗАВОД ЕЛЕКТРОПАРАТИЙНИЙ ЗАВОД» | ПАО ЗАВОД «ЕЛОКС» | ТОВ «ХАРКІВСЬКО-УГОРСЬКЕ ПІДПРИЄМСТВО-ТРАНСПОРТНОГО УСТАТКУВАННЯ» | ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ПРОМЕЛЕКТРО» | ПАО «ІНТЕРКОМДІШОНЕР» | ЕЛЕКТРОТЕХНІЧНА КОРПОРАЦІЯ «ЕКОР» | БІТАЛОН (ZIS) |
|---|--|---|---|--------------------------|------------------------|--|--------------------------------------|---|---|--|---|-------------------|---|---|-----------------------|-----------------------------------|---------------|
| Коефіцієнт автономії | 0,436 | 0,9043 | -1,2594 | 0,16823 | 0,3081 | 0,245733 | 0,72273 | 0,905869 | 0,05376 | -1,1608 | 0,4821 | 0,70476 | -0,04050946 | 1,0412 | -0,877 | -2,6354 | 1,0412 |
| Коефіцієнт фінансової незалежності капіталізованих джерел | 0,442 | 0,4418 | -3,552 | 0,44176 | 0,254 | 0,418082 | 0,3713 | 0,364505 | 0,44176 | 0,44176 | 0,01011 | 0,44176 | -0,458810698 | 0,44176 | 0,0433 | -0,5436 | 0,4418 |
| Коефіцієнт довгострокової фінансової незалежності | 0,295 | 0,8012 | 0,25728 | 0,0051 | 0,2405 | 0,099195 | 0,6392 | 0,841943 | -0,11871 | -1,43231 | 0,55142 | 0,58538 | 0,176798157 | 0,94926 | -0,996 | -2,8953 | 0,9493 |
| Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами | -0,327 | 1,0467 | -1,0437 | 0,10986 | 0,6103 | 0,244292 | 0,90154 | 0,521359 | -0,14091 | -1,63792 | 0,64156 | 0,30998 | 0,371085064 | 1,12726 | -2,034 | -1,3008 | 1,1273 |
| Коефіцієнт фінансування | -0,391 | -0,533 | 0,571 | -0,2943 | -0,3463 | -0,32355 | -0,48137 | -0,53332 | -0,24886 | 0,48058 | -0,4062 | -0,476 | -0,2093479 | -0,56925 | 0,2548 | 3,50606 | 3,5061 |
| Коефіцієнт поточної заборгованості | -0,292 | -0,798 | -0,2542 | -0,0019 | -0,2374 | -0,09603 | -0,63616 | -0,840585 | 0,0726 | 1,43582 | -0,5484 | -0,5823 | -0,17365252 | -0,94629 | 0,9995 | 2,89914 | -0,9463 |
| Коефіцієнт забезпеченості власними коштами | -0,538 | 0,9422 | 0,36029 | -0,042 | 0,5417 | 0,104464 | 0,81088 | 0,483078 | -0,24829 | -1,88983 | 0,6819 | 0,79759 | 0,50786262 | 1,02604 | -2,097 | -1,4352 | 1,026 |

Таблиця А.5
Розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності підприємств у 2009 р.

| ПОКАЗНИК | ПАТ «ЛОСІДНИЙ ЕЛЕКТРОМОНТАЖНИЙ ЗАВОД» | ПАТ ХАРКІВСЬКИЙ МАШИНОБУДІВНИЙ ЗАВОД «СВІТЛО ШХАТРА» | ПАО «ХАРКІВСЬКИЙ ЕЛЕКТРОШИТОВИЙ ЗАВОД» | ПАТ ЗАВОД «ПІВДЕНКАБЕЛЬ» | ВАТ «ЗАВОД ім. ФРУНЗЕ» | ОДЕНА «ЗНАК ПОШИНИ. МАШИНОБУДІВНИЙ ЗАВОД «ЧЕРВОНІ ЖОВТЯ» | ВАТ ХАРКІВСЬКИЙ ЗАВОД «ТОЧМЕДПРИЛАД» | ДП «ХАРКІВСЬКИЙ ЛІСАРНИСЬКИЙ ЦЕНТР з ЕКСПЛУАТАЦІЇ СПЕЦІАЛІЗОВАНИХ ВАГОНІВ «УКРСПЕЦВАГОН» | ВАТ ХАРКІВСЬКИЙ ЕЛЕКТРОЕНЕРГІЙНИЙ ЗАВОД «ТРАНСЕВЕРЗЮК» | ПАО «ХАРКІВСЬКИЙ ЗАВОД ЕЛЕКТРОМОНТАЖНИХ ВИРОВІВ № 1» | ВАТ «ХАРКІВСЬКИЙ ЗАВОД ЕЛЕКТРОПРАПНИЙ ЗАВОД» | ПАО ЗАВОД «ЕКОС» | ТОВ «УКРАЇНСЬКО-УГОРСЬКЕ ПІДПРИЄМСТВО з ОБМЕЖЕНОЮ УСТАТКОВАВАННЯ» | ВІДПОВІДАЛЬНИСТЮ «ПРОМЕЛЕКТРО» | ПАО «ІНТЕРКОНДІШОНЕР» | ЕЛЕКТРОТЕХНІЧНА КОРПОРАЦІЯ «ЕЛКОР» | ЕТАЛОН (Z06) |
|--|---------------------------------------|--|--|--------------------------|------------------------|--|--------------------------------------|--|--|--|--|------------------|---|--------------------------------|-----------------------|------------------------------------|--------------|
| Рентабельність власного капіталу | 0,921 | -0,3395 | 0,0618 | 0,5801 | -0,0225 | -0,99897 | -0,995 | -0,976160421 | -0,9615983 | -0,90122 | 0,55266 | -0,4742 | 0,418768524 | 1,506405 | 2,3505 | -0,7191 | 2,3505 |
| Рентабельність активів | 1,24937 | -0,1841 | -0,3144 | 0,6035 | -0,076 | -0,96859 | -0,964 | -0,941049138 | -0,9318466 | -0,88779 | 0,58357 | -0,3693 | 0,466703267 | 2,18139 | 1,4836 | -0,9331 | 2,1814 |
| Рентабельність діяльності | 1,27764 | 0,74643 | 0,1062 | 0,3967 | -0,37 | -1,21898 | -1,119 | -1,082356446 | -1,118853 | -0,77742 | 1,56105 | 0,00261 | 0,594728429 | 1,397574 | 0,7809 | -1,1767 | 1,561 |
| Рентабельність основного капіталу | -0,12299 | 0,57266 | -0,348 | -0,48 | 0,1496 | -0,69498 | -1,229 | -1,325471202 | -0,9397817 | -1,19797 | 0,53293 | 0,63047 | 1,069457975 | 2,182238 | -0,072 | 1,2733 | 2,1822 |
| Рентабельність продукції | 1,22321 | 1,13686 | 0,6628 | -0,851 | -0,611 | -1,2095 | 0,8977 | -1,97804665 | -0,3300754 | -0,37311 | 1,22811 | 0,57274 | 0,541335983 | 0,248481 | 0,2521 | -1,4109 | 1,2281 |
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності | -0,2045 | 0,82139 | -0,5413 | -0,481 | 0,1893 | -0,52827 | 0,7277 | -0,529306632 | -0,5518113 | -0,51039 | 0,04569 | -0,3222 | -0,391077521 | 3,336743 | -0,554 | -0,5501 | 3,3367 |
| Коефіцієнт швидкої ліквідності | 0,26058 | 0,36622 | -0,5977 | -0,531 | -0,206 | -0,51871 | -0,007 | -0,367388325 | -0,6361854 | -0,56107 | 0,61212 | -0,0626 | -0,075239231 | 3,458838 | -0,585 | -0,5498 | 3,4588 |
| Коефіцієнт покриття | 0,23216 | 0,3052 | -0,4845 | -0,447 | -0,222 | -0,55296 | -0,25 | -0,278924209 | -0,4753072 | -0,63882 | 0,58986 | 0,03785 | -0,091713027 | 3,491643 | -0,627 | -0,5888 | 3,4916 |
| Співвідношення дебіторської й кредиторської заборгованості | 0,41911 | -0,3788 | -0,4768 | -0,455 | -0,357 | -0,42201 | -0,5 | -0,336511458 | -0,5247897 | -0,52008 | 0,07548 | -0,2154 | 1,523303868 | 3,184617 | -0,534 | -0,4819 | 3,1846 |

Продовження табл. А.5

| ПОКАЗНИК | ПАТ «ДОСЛІДНИЙ ЕЛЕКТРОМОНТАЖНИЙ ЗАВОД» | ПАТ «ХАРКІВСЬКИЙ МАШИНОБІЛДІВНИЙ ЗАВОД «СВІТЛО ШАХТАР» | ПАО «ХАРКІВСЬКИЙ ЕЛЕКТРОШИТОВИЙ ЗАВОД» | ПАТ ЗАВОД «ПІВЕНКАБЕЛЬ» | ВАТ «ЗАВОД ім. ФРУНЗЕ» | Орлена «ЗНАК ПОШИАНИ» МАШИНОБІЛДІВНИЙ ЗАВОД | ВАТ ХАРКІВСЬКИЙ ЗАВОД «ТОЧМЕДПРИЛАД» | ДП «УКРАЇНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ЦЕНТР З ЕКСПЛУАТАЦІЇ СПЕЦІАЛІЗОВАНИХ ВАГОНІВ «УКРСПЕЛВАГОН» | ВАТ ХАРКІВСЬКИЙ ЕЛЕКТРОТЕХНІЧНИЙ ЗАВОД «ТРАНСВЯЗКО» | ПАО «ХАРКІВСЬКИЙ ЗАВОД ЕЛЕКТРОМОНТАЖНИХ ВИРІВ № 1» | ВАТ «ХАРКІВСЬКИЙ ЗАВОД ЕЛЕКТРОПАРАТИЙНИЙ ЗАВОД» | ПАО ЗАВОД «ЕЛОКС» | ТОВ «УКРАЇНСЬКО-УГОРСЬКЕ СП «ХАРКІВСЬКИЙ ЗАВОД УСТАТКУВАННЯ» | ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ПРОМЕЛЕКТРО» | ПАО «ІНТЕРКОМДИШОНЕР» | ЕЛЕКТРОТЕХНІЧНА КОРПОРАЦІЯ «ЕКОРА» | ЕТАЛОН (ZbS) |
|---|--|--|--|-------------------------|------------------------|---|--------------------------------------|---|---|--|---|-------------------|--|---|-----------------------|------------------------------------|--------------|
| Коефіцієнт маневреності власних оборотних коштів | -0,25267 | 0,60852 | -0,2939 | -0,16 | 1,688 | -0,03774 | -0,616 | -0,547819494 | -0,6096845 | -1,38661 | -0,0284 | -0,315 | -0,41152619 | 0,180411 | -0,632 | 2,8154 | 2,8154 |
| Коефіцієнт автономії | 0,86748 | 0,73843 | -1,2025 | 0,1002 | -0,417 | -0,35149 | 0,8303 | 0,679188766 | 0,06905814 | 0,418545 | -0,053 | 0,58892 | 0,342596077 | 1,060091 | -0,765 | -2,9055 | 1,0601 |
| Коефіцієнт фінансової незалежності капіталізованих джерел | 0,40365 | 0,5443 | -2,4157 | 0,3263 | -1,934 | 0,5443 | 0,5443 | 0,544304211 | 0,54430421 | 0,544304 | -1,5605 | 0,5443 | 0,053735175 | 0,544304 | 0,2274 | 0,5443 | 0,5443 |
| Коефіцієнт довгострокової фінансової незалежності | 0,75447 | 0,55811 | -0,5196 | -0,022 | 0,3721 | -0,5689 | 0,6531 | 0,496848254 | -0,1340433 | 0,227336 | 0,6606 | 0,40351 | 0,34733632 | 0,890711 | -0,91 | -3,2098 | 0,8907 |
| Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами | 0,84353 | 0,9316 | -0,5644 | 0,1713 | -0,132 | -0,37205 | 0,6482 | 0,381327353 | 0,0921087 | -2,30298 | 0,46081 | 0,848 | 0,658965293 | 1,110173 | -1,931 | -0,8428 | 1,1102 |
| Коефіцієнт фінансування | -0,32951 | -0,319 | 0,0037 | -0,255 | -0,181 | -0,19182 | -0,327 | -0,313881188 | -0,2509067 | -0,28957 | -0,2354 | -0,3058 | -0,281818795 | -0,34406 | -0,114 | 3,7341 | 3,7341 |
| Коефіцієнт поточної заборгованості | -0,73822 | -0,5428 | 0,5296 | 0,0249 | -0,358 | 0,57868 | -0,637 | -0,623356142 | 0,09611764 | -0,21367 | -0,6448 | -0,389 | -0,333080851 | -0,8738 | 0,9178 | 3,2067 | -0,874 |
| Коефіцієнт забезпеченості власними коштами | 0,73424 | 0,75226 | -0,0683 | 0,0843 | 0,5006 | -0,53393 | 0,4713 | 0,436374788 | -0,026569 | -2,42711 | 0,80312 | 0,66911 | 0,603833503 | 0,9238186 | -1,934 | -0,9919 | 0,9282 |

Таблиця А.6

Розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності підприємств у 2010 р.

| ПОКАЗНИК | ПАТ «ДОСЛІДНИЙ ЕЛЕКТРОМОНТАЖНИЙ ЗАВОД» | ПАТ ХАРКІВСЬКИЙ МАШИНОБІЛДІВНИЙ ЗАВОД «СВІТЛО ШХТАР» | ПАТ ХАРКІВСЬКИЙ ЗАВОД «ПІВДЕНКАВЕЛЬ» | ВАТ «ЗАВОД ім. ФРУНЗЕ» | ОРДЕНА «ЯНКА ПОШАНИ» МАШИНОБІЛДІВНИЙ ЗАВОД «ЧЕРВОНИЙ КОВЧЕВЬ» | ВАТ ХАРКІВСЬКИЙ ЗАВОД «ТОЧМЕДПРИЛАД» | ДП «ХАРКІВСЬКИЙ ЦЕНТР ЕКСПЛУАТАЦІЇ СПЕЦІАЛІЗОВАНИХ ВАГОНІВ «УКРСПЕЦВАГОН» | ВАТ ХАРКІВСЬКИЙ ЕЛЕКТРОЕНЕРГІЙНИЙ ЗАВОД «ТРАНСЕНЕРЖОК» | ПАО «ХАРКІВСЬКИЙ ЗАВОД ЕЛЕКТРОМОНТАЖНИХ ВИРІВ № 1» | ВАТ «ХАРКІВСЬКИЙ ЗАВОД ЕЛЕКТРОПРАПІЛНИЙ ЗАВОД» | ПАО ЗАВОД «ЛОКС» | ТОВ «УКРАЇНСЬКО-ГОРСЬКЕ СПІАХАРКІВСЬКИЙ ЗАВОД УСТАТКУВАННЯ» | ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ПРОМЕЛЕКТРО» | ПАО «ІНТЕРКОНДИШОНЕР» | ЕЛЕКТРОТЕХНІЧНА КОРПОРАЦІЯ «ЕЛКОР» | ЕТАЛОН (Zb) |
|--|--|--|--------------------------------------|------------------------|---|--------------------------------------|---|--|--|--|------------------|---|---|-----------------------|------------------------------------|-------------|
| Рентабельність власного капіталу | -0,15723 | 0,025399 | -0,568 | 0,128 | -0,798 | -0,14231 | -1,12742889 | -1,165003 | -0,022737 | -0,9353 | 0,378 | 1,467892756 | 0,63593 | 2,002 | 1,504 | 2,002 |
| Рентабельність активів | 0,22704 | 0,420352 | -0,755 | 0,251 | -0,777 | -0,160195531 | -1,028292959 | -1,087978 | 0,244268 | -0,8641 | 0,811 | 1,911137928 | 1,37899 | 1,464 | -0,884 | 1,911 |
| Рентабельність діяльності | 0,16416 | 1,717859 | -0,697 | -0,021 | -0,957 | -0,543935439 | -0,93119112 | -1,016366 | 1,658306 | -0,6431 | 0,993 | 1,427112048 | 0,31621 | 0,479 | -0,89 | 1,718 |
| Рентабельність основного капіталу | -0,39264 | 0,216261 | -0,303 | -0,572 | -0,099 | -0,144620277 | -1,30326984 | -0,947705 | -0,622223 | -0,0505 | 1,359 | 1,018200088 | 2,01125 | -0,487 | 1,599 | 2,011 |
| Рентабельність продукції | -0,10173 | -0,08735 | -0,255 | -0,325 | -0,399 | -0,262540635 | -0,5329965 | -0,337646 | 3,714558 | -0,213 | -0,077 | -0,109473048 | -0,152 | -0,261 | -0,462 | 3,715 |
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності | -0,41003 | 1,850601 | -0,714 | -0,637 | 0,1766 | -0,307185697 | -0,6959313 | -0,725714 | -0,359655 | 0,01493 | 0,213 | 0,355632751 | -0,229 | -0,689 | -0,682 | 2,839 |
| Коефіцієнт швидкої ліквідності | 0,18966 | 0,365828 | -0,727 | -0,783 | -0,397 | -0,498837 | -0,2004307 | -0,902283 | -0,763474 | 1,46819 | 2,239 | 0,307269908 | 1,49755 | -1,254 | -0,828 | 2,239 |
| Коефіцієнт покриття | -0,17958 | 0,355753 | -0,674 | -0,697 | -0,21 | -0,624421301 | -0,36813252 | -0,577249 | -0,826445 | 1,17078 | 1,913 | 0,215351673 | 2,39779 | -0,95 | -0,737 | 2,398 |
| Співвідношення дебіторської й кредиторської заборгованості | -0,3211 | -0,37382 | -0,307 | -0,367 | -0,373 | -0,338054106 | -0,14859473 | -0,382604 | -0,398671 | -0,2352 | 0,369 | 0,299698274 | 3,64432 | -0,381 | -0,391 | 3,644 |
| Коефіцієнт маневреності власних оборотних коштів | -0,35175 | 0,108811 | -0,159 | 0,055 | 2,3252 | 0,598764266 | -0,47400839 | -0,50619 | -1,700385 | -0,3271 | -0,411 | -0,211611266 | -0,4663 | -0,234 | 2,213 | 2,325 |

Продовження табл. А.6

| ПОКАЗНИК | ПАТ «ЛОСЛІННИЙ ЕЛЕКТРОМОНТАЖНИЙ ЗАВОД» | ПАТ ХАРКІВСЬКИЙ МАШИНОБУДІВНИЙ ЗАВОД «СВІТЛО ШАХТАР» | ПАТ «ХАРКІВСЬКИЙ ЕЛЕКТРОПШИТОВИЙ ЗАВОД» | ПАТ ЗАВОД «ПІВДЕНКАВЕЛЬ» | БАТ «ЗАВОД ім. ФРУНЗЕ» | ПАО ХАРКІВСЬКИЙ ОРДЕНА «ЗНАК ПОШАНИ» МАШИНОБУДІВНИЙ ЗАВОД «ЧЕРВОНІЙ ЖОВТЕНЬ» | БАТ ХАРКІВСЬКИЙ ЗАВОД «ТОЧМЕДПРИЛАД» | ДП «ХАРКІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ЦЕНТР ЕКСПЛУАТАЦІЇ СПЕЦІАЛІЗОВАНИХ ВАГОНІВ «УКРСПЕЛВАН» | БАТ ХАРКІВСЬКИЙ ЕЛЕКТРОТЕХНІЧНИЙ ЗАВОД «ТРАНСВ'ЯЗОК» | ПАО «ХАРКІВСЬКИЙ ЗАВОД ЕЛЕКТРОМОНТАЖНИХ ВИРІВ № 1» | БАТ «ХАРКІВСЬКИЙ ЗАВОД ЕЛЕКТРОПАРАТНИЙ ЗАВОД» | ПАО ЗАВОД «ЕЛОКС» | ТОВ «ХАРКІВСЬКО-УГОРСЬКЕ СП «ХАРКІВСЬКИЙ ЗАВОД ПІДІОМНО-ТРАНСПОРТНОГО УСТАТКУВАННЯ» | ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ПРОМЕЛЕКТРО» | ПАО «ІНТЕРКОМЛІШОНЕР» | ЕЛЕКТРОТЕХНІЧНА КОРПОРАЦІЯ «ЕЛОКС» | ЕТАЛОН (Z0s) |
|---|--|--|---|--------------------------|------------------------|--|--------------------------------------|---|--|--|---|-------------------|---|---|-----------------------|------------------------------------|--------------|
| Коефіцієнт автономії | 0,5962 | 0,676613 | -1,775 | -0,309 | -0,722 | -0,139090348 | 0,6913 | 0,636950469 | 0,085492 | 0,544432 | -0,4467 | 0,956 | 0,505972188 | 0,99845 | 0,299 | -2,599 | 0,998 |
| Коефіцієнт фінансової незалежності капіталізованих джерел | 0,63958 | 0,654514 | -1,837 | 0,506 | -1,769 | 0,635919354 | 0,5849 | 0,327074235 | 0,654514 | 0,571812 | -1,34 | 0,655 | 0,39433479 | 0,65451 | 0,375 | -1,506 | 0,655 |
| Коефіцієнт довгострокової фінансової незалежності | 0,384 | 0,465657 | -1,449 | -0,578 | 0,3975 | -0,447803071 | 0,5271 | 0,637248295 | -0,202996 | 0,367426 | 0,64993 | 0,782 | 0,436715599 | 0,82971 | 0,205 | -3,005 | 0,83 |
| Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами | 0,76014 | 1,014889 | -0,794 | -0,48 | -0,701 | -0,14833026 | 0,7059 | 0,075968357 | 0,169865 | -2,488553 | 0,32127 | 1,2 | 0,872876997 | 1,22094 | -0,891 | -0,84 | 1,221 |
| Коефіцієнт фінансування | -0,36604 | -0,3776 | 0,644 | -0,189 | -0,061 | -0,230418265 | -0,3797 | -0,37196141 | -0,278642 | -0,358318 | -0,1507 | -0,414 | -0,352435989 | -0,4193 | -0,319 | 3,624 | 3,624 |
| Коефіцієнт поточної заборгованості | -0,38002 | -0,44902 | 1,467 | 0,587 | -0,405 | 0,327287069 | -0,5105 | -0,66002777 | 0,20002 | -0,350756 | -0,6603 | -0,766 | -0,420066048 | -0,8132 | -0,189 | 3,022 | -0,813 |
| Коефіцієнт забезпеченості власними коштами | 0,54468 | 0,790348 | -0,526 | -0,683 | 0,52 | -0,273821546 | 0,5211 | 0,350525351 | -0,094454 | -2,589852 | 0,92023 | 0,983 | 0,74774976 | 1,00603 | -1,2 | -1,022 | 1,006 |

Таблиця А.7
Розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності підприємств у 2011 р.

| ПОКАЗНИК | ПАТ «ДОСЛІДНИЙ ЕЛЕКТРОМОНТАЖНИЙ ЗАВОД» | ПАТ «ХАРКІВСЬКИЙ МАШИНОБІЛДІЛЬНИЙ ЗАВОД «СВЯТЛО ШАХТАР» | ПАО «ХАРКІВСЬКИЙ ЕЛЕКТРОШИТОВИЙ ЗАВОД» | ПАТ ЗАВОД «ВІДЕНКАВЕЛЬ» | ВАТ «ЗАВОД ім. ФРУНЗЕ» | ПАО ХАРКІВСЬКИЙ ОРГЕНА «ЗНАК ПОШИНИ» МАШИНОБІЛДІЛЬНИЙ ЗАВОД «ЧЕРВОНИЙ ЖОВТЕНЬ» | ВАТ ХАРКІВСЬКИЙ ЗАВОД «ТОЧМЕДПРИЛАД» | ДП «ХАРКІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ЦЕНТР СПЕЦІАЛІЗОВАНИХ ВАГОНІВ «УКРСПЕЛВАГОН» | ВАТ ХАРКІВСЬКИЙ ЕЛЕКТРОТЕХНІЧНИЙ ЗАВОД «ТРАНСВАЗОК» | ПАО «ХАРКІВСЬКИЙ ЗАВОД ЕЛЕКТРОМОНТАЖНИХ ВИРІВ № 1» | ВАТ «ХАРКІВСЬКИЙ ЗАВОД» | ПАО ЗАВОД «ЕЛОКС» | ТОВ «ХАРКІВСЬКИЙ ЗАВОД ПАЙМОН-ТРАНСПОРТНО УСТАТКУВАННЯ» | ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ПРОМЕЛЕКТРО» | ПАО «ІНТЕРКОМДИШОНЕР» | ЕЛЕКТРОТЕХНІЧНА КОРПОРАЦІЯ «ЕЛОКС» | БІТАЛОН (Zib) |
|--|--|---|--|-------------------------|------------------------|--|--------------------------------------|--|---|--|-------------------------|-------------------|---|---|-----------------------|------------------------------------|---------------|
| Рентабельність власного капіталу | -0,8946 | 0,373212 | 1,875 | -0,421 | 0,531 | -0,37148637 | -0,4199 | -0,400973906 | -0,365288 | -0,201092 | -2,159 | 0,319 | 0,103361388 | 2,085662242 | 0,367 | -0,421 | 2,08568 |
| Рентабельність активів | -1,0078 | 0,551583 | 0,698 | -0,45 | 0,348 | -0,40305578 | -0,4488 | -0,423627293 | -0,393718 | -0,179728 | -1,854 | 0,538 | 0,186765447 | 2,830528837 | 0,431 | -0,421 | 2,83053 |
| Рентабельність діяльності | -0,6682 | 1,04411 | 0,773 | -0,254 | 0,196 | -0,21880273 | -0,2293 | -0,194259745 | -0,173301 | 0,254443 | -3,15 | 0,598 | 0,5799955065 | 1,309065902 | 0,373 | -0,241 | 1,30907 |
| Рентабельність основного капіталу | -0,2759 | 0,073504 | 0,088 | -0,567 | -0,32 | -0,23379924 | -0,6582 | -0,656453472 | -0,465313 | -0,533334 | -0,45 | 0,245 | -0,099776287 | 0,788437516 | -0,4 | 3,466 | 3,46583 |
| Рентабельність продукції | -0,0254 | 0,668484 | 1,233 | -1,175 | -0,49 | 0,40536188 | -1,3351 | -1,690338297 | 0,092299 | -1,982908 | -1,031 | 0,447 | 0,804964336 | 0,685100557 | -0,04 | -0,536 | 1,98291 |
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності | -0,379 | 0,775426 | -0,58 | -0,51 | -0,36 | -0,21044867 | 3,0675 | -0,588568865 | -0,587656 | -0,564104 | -0,563 | 1,183 | 0,78420684 | -0,41212516 | -0,48 | -0,581 | 3,06749 |
| Коефіцієнт швидкої ліквідності | -0,2411 | 0,940087 | -0,62 | -0,66 | -0,44 | -0,43176767 | 0,7621 | -0,19565963 | -0,747919 | -0,47442 | 0,209 | 3,171 | 0,272094649 | -0,0133099 | -1 | -0,524 | 3,17081 |
| Коефіцієнт покриття | -0,3902 | 0,912275 | -0,65 | -0,639 | -0,31 | -0,56843043 | 0,2322 | -0,218276044 | -0,58553 | -0,645357 | 0,225 | 3,192 | 0,331251327 | 0,624582909 | -0,85 | -0,657 | 3,19226 |
| Співвідношення дебіторської й кредиторської заборгованості | -0,6771 | 0,546727 | -0,44 | -0,597 | -0,58 | -0,43442652 | 1,1387 | 0,293483807 | -0,725332 | -0,725276 | -0,186 | 2,802 | 1,345474538 | -0,61122155 | -0,59 | -0,559 | 2,80208 |
| Коефіцієнт маневрності власних оборотних коштів | -0,0607 | 0,075625 | -0,48 | 0,745 | 0,926 | 3,017034272 | -0,8629 | -0,863180817 | -0,843878 | -0,03405 | -0,801 | -0,32 | 0,660745646 | -0,70708688 | 0,133 | -0,585 | 3,01703 |

Продовження табл. А.7

| ПОКАЗНИК | ПАТ «ДОСЛІДНИЙ ЕЛЕКТРОМОНТАЖНИЙ ЗАВОД» | ПАТ ХАРКІВСЬКИЙ МАШИНОБУДІВНИЙ ЗАВОД «СВІТЛО ШАХТАРЯ» | ПАО «ХАРКІВСЬКИЙ ЕЛЕКТРОПОШИТОВИЙ ЗАВОД» | ПАТ ЗАВОД «ПІВДЕНКАБЕЛЬ» | ВАТ «ЗАВОД ім. ФРУНЗЕ» | ОЛЕНА «ЗНАК ПОШИА» МАШИНОБУДІВНИЙ ЗАВОД «ЧЕРВОННИЙ ЖОВТЕНЬ» | ВАТ ХАРКІВСЬКИЙ ЗАВОД «ТОЧМЕДПРИЛАД» | ДП «УКРАЇНСЬКИЙ ЦЕНТР ДЕРЖАВНИЙ СПЕЦІАЛІЗОВАНИХ ВАГОНІВ «УКРСПЕЛВАГОН» | ВАТ ХАРКІВСЬКИЙ ЕЛЕКТРОТЕХНІЧНИЙ ЗАВОД «ТРАНСВЯЗКО» | ПАО «ХАРКІВСЬКИЙ ЗАВОД ЕЛЕКТРОМОНТАЖНИХ ВИРІВ № 1» | ВАТ «ХАРКІВСЬКИЙ ЕЛЕКТРОПАРАТИЙ ЗАВОД» | ПАО ЗАВОД «ЕЛОКС» | ТОВ «УКРАЇНСЬКО-УГОРСЬКЕ СП «ХАРКІВСЬКИЙ ЗАВОД ПІДМОНО-ТРАНСПОРТНОГО УСТАТКУВАННЯ» | ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ПРОМЕЛЕКТРО» | ПАО «ІНТЕРКОНДІЦІОНЕР» | ЕЛЕКТРОТЕХНІЧНА КОРПОРАЦІЯ «ЕЛКОР» | БІТАЛОН (ZIB) |
|---|--|---|--|--------------------------|------------------------|---|--------------------------------------|--|---|--|--|-------------------|--|---|------------------------|------------------------------------|---------------|
| Коефіцієнт автономії | 0,37775 | 0,863045 | -1,57 | -0,3 | -0,44 | -0,3482113 | 0,6478 | 0,669427821 | -0,17415 | 0,812231 | -1,001 | 1,062 | 0,742840567 | 0,849629462 | 0,301 | -2,487 | 1,06171 |
| Коефіцієнт фінансової незалежності капіталованих джерел | 0,57459 | 0,596827 | -0,58 | 0,401 | -1,66 | 0,561030565 | 0,5716 | 0,177026741 | 0,601269 | 0,494624 | -2,769 | 0,601 | 0,601269016 | 0,601269016 | 0,218 | -0,996 | 0,60127 |
| Коефіцієнт довгострокової фінансової незалежності | 0,16175 | 0,689888 | -1,66 | -0,518 | 0,469 | -0,64167147 | 0,4644 | 0,715697865 | -0,465123 | 0,691805 | 0,447 | 0,908 | 0,555787089 | 0,672445115 | 0,263 | -2,75 | 0,9081 |
| Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами | 0,53132 | 1,267278 | -1,06 | -0,679 | -1,14 | -0,27827641 | 1,0904 | 0,268079843 | -0,160876 | -0,982027 | -0,144 | 1,399 | 1,132206174 | 1,206392185 | -1,53 | -0,926 | 1,3994 |
| Коефіцієнт фінансування | -0,3924 | -0,55581 | 1,036 | -0,085 | -0 | -0,05830173 | -0,4878 | -0,494878894 | -0,151171 | -0,540162 | 0,399 | -0,613 | -0,518526815 | -0,55154412 | -0,36 | 3,379 | 3,37899 |
| Коефіцієнт поточної заборгованості | -0,1434 | -0,679477 | 1,628 | 0,546 | -0,48 | 0,467513919 | -0,4506 | -0,716662447 | 0,483586 | -0,681423 | -0,433 | -0,901 | -0,541327628 | -0,66177158 | -0,25 | 2,812 | 2,81247 |
| Коефіцієнт забезпеченості власними коштами | 0,26346 | 1,032978 | -1,08 | -0,945 | 0,423 | -0,3864249 | 0,8613 | 0,5454628 | -0,494012 | -1,008747 | 0,858 | 1,188 | 0,898520868 | 0,979603148 | -1,98 | -1,149 | 1,1876 |

Закінчення табл. А.7

| | | | | | | | | | | | | | | | |
|---------|----------|-------|-------|-------|--------------|--------|-------------|----------|----------|-------|-------|-------------|-------------|-------|-------|
| 8,88217 | 2,932555 | 0,044 | 6,281 | 2,417 | 6,037677567 | 6,278 | 6,183458798 | 6,007257 | 5,229338 | 18,02 | 3,121 | 3,929595971 | 0 | 2,953 | 6,283 |
| 14,7326 | 5,193579 | 4,549 | 10,76 | 6,164 | 10,45605008 | 10,754 | 10,60253321 | 10,39575 | 9,061625 | 21,95 | 5,253 | 6,989469 | 0 | 5,759 | 10,57 |
| 3,90966 | 0,070202 | 0,287 | 2,442 | 1,238 | 2,33438257 | 2,3664 | 2,25987999 | 2,197411 | 1,112229 | 19,89 | 0,505 | 0,531602613 | 0 | 0,875 | 2,403 |
| 14,0006 | 11,50787 | 11,41 | 16,26 | 14,34 | 13,68725184 | 17,007 | 16,99321586 | 15,45388 | 15,99331 | 15,33 | 10,37 | 12,71354373 | 7,16842716 | 14,95 | 0 |
| 4,03332 | 1,727711 | 0,562 | 9,972 | 6,097 | 2,488653059 | 11,009 | 13,49274138 | 3,574405 | 0 | 9,086 | 2,358 | 1,387552246 | 1,684305229 | 4,094 | 6,345 |
| 11,8784 | 5,253547 | 13,3 | 12,8 | 11,72 | 10,74486859 | 0 | 13,36675153 | 13,36008 | 13,18846 | 13,18 | 3,551 | 5,213372684 | 12,1077075 | 12,58 | 13,31 |
| 11,6411 | 4,976103 | 14,38 | 14,68 | 13,05 | 12,978553127 | 5,8021 | 11,33308542 | 15,3564 | 13,28767 | 8,775 | 0 | 8,402522832 | 10,13858897 | 17,42 | 13,65 |
| 12,834 | 5,198316 | 14,78 | 14,68 | 12,24 | 14,14276935 | 8,7619 | 11,63173508 | 14,27167 | 14,72728 | 8,804 | 0 | 8,185352988 | 6,592949809 | 16,38 | 14,82 |
| 12,1047 | 5,08662 | 10,49 | 11,55 | 11,47 | 10,47498041 | 2,7669 | 6,293059494 | 12,44264 | 12,44224 | 8,931 | 0 | 2,121702162 | 11,6506338 | 11,5 | 11,3 |
| 9,47233 | 8,651889 | 12,23 | 5,161 | 4,371 | 0 | 15,054 | 15,05606914 | 14,90664 | 9,309113 | 14,58 | 11,14 | 5,552105518 | 13,86907834 | 8,318 | 12,97 |
| 0,46779 | 0,039467 | 6,932 | 1,853 | 2,268 | 1,987873556 | 0,1713 | 0,153884055 | 1,527345 | 0,062239 | 4,254 | 0 | 0,101676696 | 0,044977477 | 0,579 | 12,59 |
| 0,00071 | 1,97E-05 | 1,386 | 0,04 | 5,111 | 0,001619133 | 0,0009 | 0,17981508 | 0 | 0,011373 | 11,36 | 0 | 0 | 0 | 0,147 | 2,55 |
| 0,55703 | 0,047615 | 6,601 | 2,033 | 0,193 | 2,401778349 | 0,1969 | 0,037016937 | 1,885729 | 0,046781 | 0,213 | 0 | 0,12553461 | 0,05553121 | 0,417 | 13,38 |
| 0,75357 | 0,017457 | 6,04 | 4,321 | 6,449 | 2,814603328 | 0,0955 | 1,279888796 | 2,434465 | 5,671201 | 2,383 | 0 | 0,071393367 | 0,037252614 | 8,557 | 5,407 |
| 14,2232 | 15,48082 | 5,492 | 12 | 11,44 | 11,8149495 | 14,952 | 15,00683214 | 12,46201 | 15,35972 | 8,879 | 15,93 | 15,19060908 | 15,44907002 | 14 | 0 |
| 8,73707 | 12,19366 | 1,402 | 5,135 | 10,87 | 5,498798269 | 10,648 | 12,4547446 | 5,423679 | 12,20726 | 10,53 | 13,79 | 11,24792885 | 12,07032379 | 9,353 | 0 |
| 0,85403 | 0,023908 | 5,158 | 4,549 | 0,585 | 2,477552169 | 0,1065 | 0,412339285 | 2,827817 | 4,823935 | 0,108 | 0 | 0,083566634 | 0,0432624 | 10,05 | 5,46 |

| | | | | | | | | | | | | | | | |
|-----|---------|----------|-------|-------|-------|-------------|--------|-------------|----------|--------|-------|-------------|-------------|-------|-------|
| С0 | 11,3614 | 8,854453 | 10,73 | 11,6 | 10,95 | 10,50439618 | 10,294 | 11,69347362 | 11,51233 | 13,28 | 8,126 | 9,046962401 | 9,534784126 | 11,74 | 11,45 |
| С0 | 114,244 | 66,9371 | 101,1 | 119,4 | 105,7 | 96,65745684 | 92,568 | 121,4520786 | 119,3696 | 158,9 | 55,54 | 70,12418838 | 78,53221486 | 122,6 | 116,1 |
| Ієн | 0,3105 | 0,7009 | 0,313 | 0,238 | 0,487 | 0,4932 | 0,5205 | 0,253 | 0,2384 | 0,2617 | 0,168 | 0,6774 | 0,7642 | 0,243 | 0,21 |

| | |
|----|---------|
| С0 | 0,67294 |
| С0 | 10,1753 |

Таблиця А.8
Розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності підприємств у 2005–2011 рр.

| ПОКАЗНИК | 2005 | | | 2006 | | | 2007 | | | 2008 | | | 2009 | | | 2010 | | | 2011 | | |
|--|-----------------|--------------------------|-------------------|-----------------|--------------------------|-------------------|-----------------|--------------------------|-------------------|-----------------|--------------------------|-------------------|-----------------|--------------------------|-------------------|-----------------|--------------------------|-------------------|---------|---------|---------|
| | ВАТ «ТУРБОАТОМ» | ДП ЗАВОД «ЕЛЕКТРОВАЖМАШ» | ТОВ «ТЕХНО-ПЛАСТ» | ВАТ «ТУРБОАТОМ» | ДП ЗАВОД «ЕЛЕКТРОВАЖМАШ» | ТОВ «ТЕХНО-ПЛАСТ» | ВАТ «ТУРБОАТОМ» | ДП ЗАВОД «ЕЛЕКТРОВАЖМАШ» | ТОВ «ТЕХНО-ПЛАСТ» | ВАТ «ТУРБОАТОМ» | ДП ЗАВОД «ЕЛЕКТРОВАЖМАШ» | ТОВ «ТЕХНО-ПЛАСТ» | ВАТ «ТУРБОАТОМ» | ДП ЗАВОД «ЕЛЕКТРОВАЖМАШ» | ТОВ «ТЕХНО-ПЛАСТ» | ВАТ «ТУРБОАТОМ» | ДП ЗАВОД «ЕЛЕКТРОВАЖМАШ» | ТОВ «ТЕХНО-ПЛАСТ» | | | |
| Рентабельність власного капіталу | -0,4744 | 0,2085 | 3,1708 | 0,1279 | -0,7976 | -0,1423 | 0,0618 | 0,5801 | -0,0252 | -0,6686 | -0,6616 | -0,5713 | 0,32898 | 0,4638 | -0,3409 | -0,4686 | 1,4599 | -0,9012 | 0,5527 | -0,4742 | |
| Рентабельність активів | -0,6454 | 0,2251 | 3,1923 | 0,2512 | -0,7771 | -0,1602 | -0,3144 | 0,6055 | -0,0762 | -0,6372 | -0,6278 | -0,6043 | 0,41741 | 0,5165 | -0,4419 | -0,6122 | 1,4227 | -0,8878 | 0,5836 | -0,3693 | |
| Рентабельність основного капіталу | -0,7253 | -0,186 | 2,8021 | -0,021 | -0,9566 | -0,5439 | 0,1062 | 0,3967 | -0,3705 | -0,6492 | -0,635 | -0,549 | 0,36117 | 0,1345 | -0,4073 | -1,0488 | 1,7091 | -0,7774 | 1,561 | 0,00261 | |
| Рентабельність операційного капіталу | -0,034 | -0,801 | -0,32 | -0,572 | -0,0994 | -0,1446 | -0,348 | -0,48 | 0,14962 | -0,82737 | -0,6359 | -0,4218 | -0,4627 | 0,7787 | -0,5792 | -0,5473 | 2,9406 | -1,198 | 0,5329 | 0,63047 | |
| Рентабельність продукції | 0,81223 | -1,001 | 1,0617 | -0,325 | -0,3995 | -0,2625 | 0,6628 | -0,851 | -0,6107 | -0,73803 | 0,07939 | 1,21274 | 0,7242 | -0,7242 | -0,54 | -0,1675 | 0,18721 | -0,3731 | 1,2281 | 0,57274 | |
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності | -0,5759 | 0,4011 | -1,659 | -0,637 | 0,17657 | -0,3072 | -0,5413 | -0,481 | 0,18932 | -0,42016 | -0,3553 | -0,1442 | -0,4545 | 0,0392 | 0,58471 | -0,6654 | 0,9126 | -0,5104 | 0,0437 | -0,3222 | |
| Коефіцієнт швидкої ліквідності | -1,6612 | -0,518 | 0,4685 | -0,783 | -0,3969 | -0,4988 | -0,5977 | -0,531 | -0,2056 | -0,50677 | -0,6066 | 0,1228 | -0,7608 | -0,7018 | -0,253 | -0,2303 | -0,2754 | 0,2009 | -0,5611 | 0,6121 | -0,0626 |
| Коефіцієнт покриття | -1,0582 | -0,679 | -1,14 | -0,697 | -0,21 | -0,6244 | -0,4845 | -0,447 | -0,222 | 0,21505 | -0,3106 | -0,3256 | -0,5408 | -0,136 | -0,60052 | 0,21756 | 0,175 | -0,6388 | 0,5899 | 0,03785 | |
| Співвідношення дебіторської й кредиторської заборгованості | 1,03556 | -0,085 | -0,003 | -0,367 | -0,3732 | -0,3381 | -0,4768 | -0,455 | -0,3575 | -0,37753 | -0,4222 | 0,13871 | -0,7935 | -0,748 | -0,359 | -0,5632 | -0,5632 | -0,355 | -0,5201 | 0,0755 | -0,2154 |
| Коефіцієнт маневреності власних оборотних коштів | 1,62826 | 0,5463 | -0,484 | 0,0547 | 2,3252 | 0,59876 | -0,2939 | -0,16 | 1,68802 | -0,72114 | -0,4329 | -0,1553 | -0,0308 | 0,64303 | 0,2682 | -0,1329 | -0,5903 | 0,3402 | -1,3866 | -0,028 | -0,315 |
| Коефіцієнт автономії | -0,4206 | 0,531 | -0,371 | -0,309 | -0,7222 | -0,1391 | -1,2025 | 0,1002 | -0,4174 | 0,90352 | 0,54971 | -0,2947 | -1,2594 | 0,16823 | 0,3081 | 0,85248 | 0,47024 | -0,076 | 0,41855 | -0,053 | 0,58892 |

Продовження табл. А.8

| ПОКАЗНИК | 2005 | | 2006 | | 2007 | | 2008 | | 2009 | | 2010 | | 2011 | | | | | | | | |
|---|----------------|--------------------------|----------------|--------------------------|----------------|--------------------------|-------------------|--------------------------|----------------|--------------------------|-------------------|--------------------------|----------------|--------------------------|-------------------|---------|---------|--------|---------|--------|---------|
| | ВАТ «ГУРБАТОМ» | ЛП ЗАВОД «ЕЛЕКТРОВАЖМАШ» | ВАТ «ГУРБАТОМ» | ЛП ЗАВОД «ЕЛЕКТРОВАЖМАШ» | ВАТ «ГУРБАТОМ» | ЛП ЗАВОД «ЕЛЕКТРОВАЖМАШ» | ВАТ «ТЕХНО-ПЛАСТ» | ЛП ЗАВОД «ЕЛЕКТРОВАЖМАШ» | ВАТ «ГУРБАТОМ» | ЛП ЗАВОД «ЕЛЕКТРОВАЖМАШ» | ВАТ «ТЕХНО-ПЛАСТ» | ЛП ЗАВОД «ЕЛЕКТРОВАЖМАШ» | ВАТ «ГУРБАТОМ» | ЛП ЗАВОД «ЕЛЕКТРОВАЖМАШ» | ТОВ «ТЕХНО-ПЛАСТ» | | | | | | |
| Коефіцієнт фінансової незалежності капіталовкладень | -0,4497 | 0,3478 | -0,403 | 0,5055 | -1,7693 | 0,63592 | -2,4157 | 0,3263 | -1,9336 | 0,48042 | 0,48042 | 0,48042 | -3,552 | 0,44176 | 0,254 | 0,47318 | -0,0237 | -0,794 | 0,5443 | -1,561 | 0,5443 |
| Коефіцієнт довгострокової фінансової незалежності | -0,2536 | 0,1964 | -0,219 | 0,384 | 0,46566 | -1,4493 | -0,5196 | -0,022 | 0,37212 | 0,78112 | 0,42056 | 0,73301 | 0,25728 | 0,0051 | 0,2405 | 0,80199 | 0,54526 | 0,1643 | 0,22734 | 0,6606 | 0,40351 |
| Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами | -0,5668 | -0,321 | -0,234 | 0,7601 | 1,01489 | -0,7939 | -0,5644 | 0,1713 | -0,1323 | 0,47814 | 0,42187 | 0,17606 | -1,0437 | 0,10986 | 0,6103 | 0,85239 | 0,59636 | 0,5151 | -2,303 | 0,4608 | 0,848 |
| Коефіцієнт фінансування поточної діяльності | -1,1749 | -0,486 | 0,4054 | -0,366 | -0,3776 | 0,64391 | 0,0037 | -0,255 | -0,1809 | -0,54077 | -0,4357 | -0,0949 | 0,571 | -0,2943 | -0,346 | -0,4912 | -0,3887 | -0,204 | -0,2896 | -0,235 | -0,3058 |
| Коефіцієнт забезпеченості оборотними коштами | -0,5097 | -0,356 | -0,21 | -0,38 | -0,449 | 1,46651 | 0,5296 | 0,0249 | -0,3577 | -0,92852 | -0,405 | -0,7158 | -0,2542 | -0,0019 | -0,237 | -0,7824 | -0,5281 | -0,151 | -0,2137 | -0,645 | -0,389 |
| Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами | -0,6602 | -0,442 | -0,432 | 0,5447 | 0,79035 | -0,5261 | -0,0683 | 0,0843 | 0,50059 | 0,5911 | 0,28338 | 0,78641 | 0,36029 | -0,042 | 0,3417 | 0,75084 | 0,62655 | 0,6082 | -2,4271 | 0,8031 | 0,66911 |

Закінчення табл. А.8

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| -0,5679 | 0,1279 | -0,778 | 0,6359 | 2,00233 | 1,50372 | -1,0824 | -1,119 | -0,7774 | -0,72515 | -0,2832 | -0,7783 | -0,759 | -0,753 | -0,1743 | 0,41567 | 0,1556 | -0,7252 | 0,4778 | -0,2832 |
| -0,7546 | 0,2512 | -0,997 | 1,379 | 1,46421 | -0,8843 | -1,3255 | -0,94 | -1,198 | -0,69172 | 0,76554 | -0,7357 | -0,7165 | -0,719 | -0,2757 | 0,62739 | 0,236 | -0,6917 | 0,7655 | -0,2186 |
| -0,6969 | -0,021 | -0,957 | 0,3162 | 0,47938 | -0,8898 | -1,978 | -0,33 | -0,3731 | -0,95356 | 0,86993 | -0,8494 | -0,7873 | -0,79 | 0,35126 | 0,82417 | 0,6208 | -0,9536 | 0,8699 | -0,1854 |
| -0,3031 | -0,572 | -0,099 | 2,0112 | -0,4867 | 1,9882 | -0,5293 | -0,552 | -0,5104 | -0,83984 | -0,3774 | -1,1259 | -0,9242 | -0,999 | -0,6505 | -0,2332 | -0,052 | -0,8398 | -0,377 | -0,2153 |
| -0,2551 | -0,325 | -0,399 | -0,152 | -0,2612 | -0,4615 | -0,3674 | -0,636 | -0,5611 | -0,58607 | -0,491 | -1,5858 | -0,5792 | -1,168 | 0,24227 | -0,5004 | 0,7881 | -0,5861 | -0,491 | -0,5734 |
| -0,7141 | -0,637 | 0,1766 | -0,229 | -0,6894 | -0,6823 | -0,2789 | -0,475 | -0,6388 | -0,41816 | -0,0856 | -0,2227 | -0,4493 | -0,4364 | -0,458 | -0,2008 | -0,508 | -0,513 | -0,4182 | -0,2227 |
| -0,7266 | -0,783 | -0,397 | 1,4973 | -1,2541 | -0,828 | -0,3365 | -0,525 | -0,5201 | -0,63771 | -0,4074 | 0,12607 | -0,7713 | -0,869 | -0,5155 | -0,3537 | -0,285 | -0,6377 | -0,407 | -0,4014 |
| -0,6736 | -0,697 | -0,21 | 2,3978 | -0,9501 | -0,7369 | -0,5478 | -0,61 | -1,3866 | -0,78143 | -0,2207 | -0,3767 | -0,2085 | -0,6033 | -0,799 | -0,7087 | -0,1657 | -0,314 | -0,7814 | -0,221 |
| -0,3074 | -0,367 | -0,373 | 3,6443 | -0,3811 | -0,3912 | 0,6792 | 0,0691 | 0,41835 | -0,3947 | -0,3348 | -0,4413 | -0,2044 | -0,6295 | -0,808 | -0,3657 | -0,2034 | -0,432 | -0,3947 | -0,335 |
| -0,1594 | 0,0547 | 2,3252 | -0,466 | -0,2343 | 2,21266 | 0,5443 | 0,5443 | 0,5443 | -0,4279 | 0,48541 | 0,03412 | -0,1072 | 0,13029 | -0,183 | -0,3556 | -0,4659 | -0,432 | -0,4279 | 0,4854 |
| -1,7753 | -0,309 | -0,722 | 0,9984 | 0,29944 | -2,599 | 0,4968 | -0,134 | 0,22734 | -0,37505 | 0,68542 | 0,0849 | 0,90567 | 0,03376 | -1,161 | 0,03546 | 0,57368 | 0,2049 | -0,375 | 0,6854 |
| -1,8367 | 0,5055 | -1,769 | 0,6545 | 0,37524 | -1,5065 | 0,3813 | 0,0921 | -2,303 | 0,48042 | 0,48042 | 0,38879 | 0,3645 | 0,44176 | 0,4418 | 0,47318 | 0,4526 | 0,3184 | 0,48042 | 0,38879 |
| -1,4493 | -0,578 | 0,3975 | 0,8297 | 0,20534 | -3,0045 | -0,3139 | -0,251 | -0,2896 | -0,52182 | 0,58887 | -0,023 | 0,84194 | -0,1187 | -1,432 | -0,0459 | 0,51843 | 0,1699 | -0,5218 | 0,5889 |
| -0,7939 | -0,48 | -0,701 | 1,2209 | -0,8907 | -0,8396 | 1,5064 | 2,3505 | -0,7191 | -0,48829 | 0,48822 | 0,36084 | 0,52136 | -0,1409 | -1,638 | -0,5627 | 0,48167 | 0,3864 | -0,4883 | 0,4882 |
| 0,64391 | -0,189 | -0,061 | -0,419 | -0,3183 | 3,62383 | 2,1814 | 1,4836 | -0,9331 | -0,05324 | -0,4781 | -0,2673 | -0,5333 | -0,2489 | 0,4806 | -0,2462 | -0,4182 | -0,306 | -0,0532 | -0,478 |
| 1,46651 | 0,5867 | -0,405 | -0,813 | -0,1886 | 3,02219 | 1,3976 | 0,7809 | -1,1767 | 0,53239 | -0,5426 | 0,05622 | -0,8406 | 0,0726 | 1,4358 | 0,05743 | -0,5016 | -0,156 | 0,53239 | -0,543 |
| -0,5261 | -0,683 | 0,52 | 1,006 | -1,2002 | -1,0216 | 2,1822 | -0,072 | 1,27333 | -0,58091 | 0,35833 | 0,21836 | 0,48308 | -0,2483 | -1,89 | -0,626 | 0,40252 | 0,2589 | -0,5809 | 0,3583 |
| С00 | 10,25 | 9,86 | 9,33 | 9,5846 | 7,4574 | 8,7459 | 12,356 | 11,255 | 9,3256 | 8,2354 | 12,3258 | 8,3564 | 9,3654 | 7,2589 | 7,3658 | 9,3251 | 9,3258 | 11,2587 | 8,2354 |
| С0 | 114,3 | 98,3 | 115 | 101,66 | 88,4794 | 98,2145 | 108,24 | 87,326 | 115,37 | 104,255 | 76,3254 | 102,366 | 99,2358 | 96,3581 | 104,37 | 101,237 | 59,3259 | 87,366 | 89,3654 |
| Іван | 0,6635 | 0,6760 | 0,1303 | 0,6780 | 0,6794 | 0,1845 | 0,7423 | 0,7068 | 0,1799 | 0,6904 | 0,6740 | 0,1833 | 0,6782 | 0,6621 | 0,2101 | 0,6759 | 0,6735 | 0,2195 | 0,7085 |
| С0 | 0,635 | | | 0,5879 | | | 0,4783 | | 0,5897 | | | 0,8746 | | | 0,4692 | | | | 0,8962 |
| С0 | 9,846 | | | 8,3548 | | | 7,2568 | | 7,2354 | | | 12,3659 | | | 9,1423 | | | | 7,2354 |

Додаток Б

Таблиця Б.1

**Групування підприємств
за інтегральним показником конкурентоспроможності**

| Підприємство | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 |
|---|------|------|------|------|------|------|------|
| ПАТ «Дослідний електромонтажний завод» | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 |
| ПАТ Харківський машинобудівний завод «Світло Шахтаря» | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 |
| ПАО «Харківський електроштитовий завод» | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| ПАО Завод «Південкабель» | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| ВАТ «Завод ім. Фрунзе» | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 |
| ПАО Харківський ордена «Знак Пошани» Машинобудівний завод «Червоний жовтень» | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 |
| ВАТ Харківський завод «Точмедприлад» | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 |
| ДП «Український державний центр з експлуатації спеціалізованих вагонів «Укрспецвагон» | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| ВАТ Харківський електротехнічний завод «Трансв'язок» | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| ПАО Харківський завод «Електроавантажних виробів №1» | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| ВАТ «Харківський електроапаратний завод» | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 |
| ПАО Завод «Елокс» | 1 | 1 | 3 | 2 | 2 | 1 | 1 |
| ТОВ «Українсько-угорське СП «Харківський завод підйомно-транспортного устаткування» | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 |
| ТОВ «Промелектро» | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| ПАО «Інтеркондиціонер» | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| Електротехнічна корпорація «Елкор» | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| ВАТ «Турбоатом» | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| ДП Завод «Електроважмаш» | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| ТОВ «Техно-Пласт» | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |

ЗМІСТ

| | |
|---|-----|
| Вступ | 3 |
| Розділ 1. Теоретичні засади управління конкурентоспроможністю підприємства | 7 |
| 1.1. Дослідження особливостей і тенденцій розвитку машинобудування України | 7 |
| 1.2. Конкурентоспроможність підприємства: сутність та фактори забезпечення | 24 |
| 1.3. Система управління конкурентоспроможністю підприємства | 40 |
| Розділ 2. Методичні та прикладні аспекти оцінювання конкурентоспроможності підприємства | 58 |
| 2.1. Ієрархія рівнів конкурентоспроможності та їх вплив на розвиток підприємства | 58 |
| 2.2. Методичні основи оцінювання конкурентоспроможності підприємства | 67 |
| 2.3. Оцінка конкурентоспроможності підприємств за інтегральним показником | 89 |
| Розділ 3. Удосконалення системи забезпечення конкурентоспроможності підприємства | 103 |
| 3.1. Обґрунтування організаційно-економічних інструментів підтримки рівня конкурентоспроможності підприємства | 103 |
| 3.2. Прогнозування рівня конкурентоспроможності підприємства методом екстраполяції | 118 |
| 3.3. Вибір стратегії підприємства за рівнем його конкурентоспроможності | 126 |
| Висновки | 143 |
| Список використаних джерел | 146 |
| Додатки | 161 |

Наукове видання
Павлова Валентина Андріївна
Губарєв Руслан Валерійович

ОЦІНЮВАННЯ І ПРОГНОЗУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Монографія

Редактори Л.В. Пилипчак, М.С. Ярмолюк
Комп'ютерна верстка Г.М. Хомич

Підписано до друку 4.02.2015. Формат 60×84/16. Ум. друк. арк. 10,93.
Тираж 300 пр. Зам. № .

ПВНЗ «Дніпропетровський університет
імені Альфреда Нобеля».
49000, м. Дніпропетровськ,
вул. Набережна В.І. Леніна, 18.
Тел. (056) 778-58-66, e-mail: rio@duerp.edu
Свідоцтво ДК № 4611 від 05.09.2013 р.

Віддруковано у ТОВ «Роял Принт».
49052, м. Дніпропетровськ, вул. В. Ларіонова, 145.
Тел. (056) 794-61-05, 04
Свідоцтво ДК № 4765 від 04.09.2014 р.