

ВІННИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Кваліфікаційна наукова праця
на правах рукопису

ГАВРИШ КОСТЯНТИН ВІКТОРОВИЧ

УДК 339.543.012.435:164 (043)

ДИСЕРТАЦІЯ

ЕФЕКТИВНЕ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ
МАШИНОБУДУВАННЯ У КОНКУРЕНТНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

Спеціальність: 073 Менеджмент

Галузь знань: 07 Управління та адміністрування

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

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

_____ К. В. Гавриш

Науковий керівник:

Буреннікова Наталія Вікторівна

доктор економічних наук, професор

АНОТАЦІЯ

Гавриш К. В. Ефективне функціонування підприємств машинобудування у конкурентному середовищі. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Вінницький національний технічний університет, Вінниця, 2023.

Дисертаційну роботу присвячено проблемі ефективного функціонування підприємств машинобудування в сучасних умовах, управлінню результативністю процесів у функціонуванні підприємств у конкурентному середовищі. Актуальність дослідження зумовлена сучасними умовами глобалізації ринку та нестабільністю внутрішнього й зовнішнього середовищ вітчизняних підприємств, що викликало необхідність всебічного дослідження проблем формування механізму управління конкурентоспроможністю машинобудівних підприємств у контексті ефективності та результативності відповідних процесів. Важливим стає застосування нових методів, систем і підходів до управління в практичній діяльності цих підприємств. За умов економічної та політичної нестабільності в нашій країні для подальшого розвитку підприємств і розширеного відтворення керівництву машинобудівних підприємств головну увагу бажано зосередити на гармонізації механізмів ефективного управління конкурентоспроможністю цих підприємств (яка характеризує можливість та ефективність їх адаптації до умов конкурентного середовища) шляхом створення та реалізації конкурентних переваг, а також шляхом формування, введення в дію й систематичного корегування відповідних стратегій розвитку як на внутрішньому, так і зовнішньому ринках.

Метою дисертаційної роботи є обґрунтування теоретико-методичних основ, пошук практичних рекомендацій щодо ефективного функціонування підприємств машинобудування у конкурентному середовищі шляхом удосконалення управління ними на підґрунті гармонізації механізму дієвого управління конкурентоспроможністю зазначених підприємств.

Об'єктом дослідження є процес ефективного функціонування підприємств

машинобудування у конкурентному середовищі.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та науково-прикладні засади ефективного функціонування підприємств машинобудування у конкурентному середовищі з метою удосконалення управління ними на підґрунті гармонізації механізму дієвого управління конкурентоспроможністю зазначених підприємств.

Для досягнення зазначеної вище мети дослідження у дисертаційній роботі вирішено та висвітлено низку наукових завдань, пов'язаних з обґрунтуванням науково-методичного підходу до імплементації засад гармонізації механізму ефективного управління функціонуванням (функціонуванням є виконання певних функцій, відповідна діяльність) машинобудівних підприємств із пропонуванням відповідного показника стосовно гармонізації. Підкреслено, що управління є складовою частиною функціонування.

У ході дослідження уточнено економічну сутність поняття «конкурентоспроможність», яка визначається на підставі оцінювання різноманітних аспектів виробничо-господарської діяльності підприємства (конкурентоспроможність продукції, ефективність виробничої, фінансової і маркетингової діяльності тощо) з виділенням самостійного напрямку управлінського плану (рівень управління конкурентоспроможністю, наявність відповідної системи, механізму тощо), що дозволяє визначити «сильні» сторони машинобудівних підприємств з урахуванням гармонізації. Запропоновано категорію «ефективне функціонування» підприємств машинобудування трактувати як виконання функцій цими підприємствами; таке функціонування призводить до отримання відповідних результативності та ефективності (якісної складової результативності) процесів у ньому. Уточнено зміст поняття «механізм управління конкурентоспроможністю машинобудівних підприємств», який запропоновано розглядати як взаємопов'язану сукупність процесів, методів, підходів, організаційних та економічних важелів й інструментів, які впливають на генерування та прийняття рішень щодо примноження конкурентних переваг задля забезпечення успішного функціонування та розвитку цих підприємств із врахуванням гармонізації.

Окреслено основні компоненти зазначеного механізму.

Розглянуто важелі та механізми ефективного функціонування підприємств машинобудування у конкурентному середовищі з метою дієвого управління. З'ясовано, що ключовим елементом структури підсистеми управління конкурентоспроможністю машинобудівних підприємств є загально-організаційне управління конкурентоспроможністю, на розвиток якої впливає конкурентне середовище.

Встановлено, що основою ефективного функціонування підприємств є розвиток як перехід від одного якісного стану функціонування до іншого, вищого. Підкреслено, що основою механізму управління конкурентоспроможністю машинобудівних підприємств є дотримання принципів при формування організаційної структури: єдності, координації, інформаційної прозорості, відповідальності.

Сформовано авторське бачення місця системи управління конкурентоспроможністю машинобудівних підприємств у стратегічному управлінні, яке засновується на визнанні нерозривного зв'язку між внутрішньо-економічним (ВЕ) та зовнішньо-економічним (ЗЕ) сегментами фінансово-господарської діяльності підприємств.

Дослідження підходів до визначення результативності процесів у функціонуванні машинобудівних підприємств, котра має містити кількісну і якісну характеристики, дозволило обґрунтувати оновлені методичні підходи до оцінювання ефективності як якісної складової результативності процесів. Підкреслено, що ефективне функціонування машинобудівного підприємства є основою його конкурентоспроможності, його здатності діяти з визначеним рівнем результативності процесів.

Не ігноруючи арсеналу сучасних методів оцінки, за допомогою яких досліджуються проблеми та можливості управління конкурентоспроможністю машинобудівних підприємств, запропоновано доповнити ці методики SEE-аналізом, який відноситься до критеріальних, математичних, стратегічних та індикаторних методів оцінки конкурентоспроможності машинобудівних

підприємств.

Досліджено стан та тенденції розвитку підприємств машинобудування у контексті виходу продукції на міжнародний ринок. Виявлено, що на сьогодні переважна більшість машинобудівних підприємств через негармонізованість українських законодавчих актів і європейських стандартів, практично не мають можливості брати участі в торгах (тендерах) на ринках інших країн світу. Обґрунтовано необхідність виокремлення поняття гармонізації із відповідним індексом. Запропоновано гармонізацією, якій сприяють певні процеси інтеграції та глобалізації, вважати один із шляхів уніфікації процесу функціонування підприємств шляхом його прагнення до певного взірця, еталона тощо в процесі управління на засадах конкурентоспроможності. Окреслено науково-методичний підхід до обчислення інтегрального показника процесу – індексу результативності учасника процесу, котрий є показником змішаного типу, ґрунтується як на думках фахівців-експертів (індексі гармонічного розвитку учасника процесу), так і на конкретних кількісних значеннях показників складових результативності процесів у функціонуванні машинобудівних підприємств (індексах кількісної та якісної складових результативності процесу, котрі за структурою та змістом утворюють комплекс моделей складових цієї результативності).

Підкреслено, що інформаційне середовище ефективного функціонування машинобудівних підприємств у процесі виходу на міжнародний ринок на сучасному етапі можна визначити як одну із складових єдиної інформаційної системи підприємства, основу якої складає кругообіг інформаційних потоків, реалізований на сучасних технологіях обробки даних. Запропоновано модель управління інформаційними потоками, яка дозволяє оптимізувати використання ресурсів на ведення зовнішньоекономічної діяльності та підвищити якість забезпечення керівництва інформацією, необхідною для прийняття управлінських рішень.

Виокремлено основні складові системи управління функціонуванням підприємств машинобудування у конкурентному середовищі. Окреслено зміст та рівні конкурентоспроможного потенціалу, зосереджено увагу на конкурентоспроможному

потенціалі розвитку. У контексті дослідження конкурентоспроможного потенціалу розвитку запропоновано виокремлювати з груп підприємств групу підприємств-лідерів/окреме підприємство-лідер у відповідності до певних стратегічних пріоритетів.

У межах загальної економічної Стратегії збалансованого регіонального розвитку Вінницької області уточнено організаційно-управлінські проблеми досліджуваних підприємств й шляхи їх вирішення. Запропоновано деякі стратегічні напрямки розвитку машинобудівних підприємств у процесі виходу на міжнародний ринок, котрі мають спрямовуватися не лише на збільшення обсягів експорту, але й на формування довгострокових конкурентних переваг машинобудівних підприємств, стабільне розширення та якісне поліпшення на основі цих переваг їх позицій на зовнішніх ринках, набуття машинобудівними підприємствами стандартів міжнародної якості.

Розроблено систему цільових і контрольних показників, яка дозволяє здійснювати управління, а також контроль за діяльністю компонентів та механізмів реалізації завдань стратегічного розвитку машинобудівних підприємств у системі управління їхньою конкурентоспроможністю. З метою деталізації обов'язків та повноважень підрозділів, посадових осіб, тощо, розроблено «дорожню карту» щодо реалізації завдань стратегічного розвитку за кожним з компонентів.

Практичне значення одержаних результатів полягає в розвитку теоретико-методичних положень до рівня конкретних методичних і практичних рекомендацій щодо ефективного функціонування машинобудівних підприємств у конкурентному середовищі у контексті управління.

Застосування запропонованих моделей і методик із формуванням системи показників результативності процесів у функціонуванні підприємств машинобудування із використанням авторського показника індексу результативності учасника процесу та індексу гармонічного розвитку учасника процесу у ньому дозволяє усім учасникам виробничої, ЗЕД та інших видів діяльності, всім суб'єктам у галузі машинобудування об'єднувати зусилля з удосконалення управління, що має забезпечити підвищення їх конкурентоспроможності.

Теоретичні розробки дослідження використані в освітньому процесі Подільського національного університету при викладанні дисциплін «Менеджмент», «Управління проектами».

Основні положення, результати та висновки дисертаційної роботи обговорювалися на 2 всеукраїнських науково-практичних конференціях, серед яких IV Всеукраїнська науково-практична конференція «Формування стратегії соціально-економічного розвитку підприємницьких структур в Україні» (м. Львів, 22-24 листопада 2018 р.), Всеукраїнська науково-практична інтернет-конференція «Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи (МН-2021)», (м. Вінниця,, 01-14 травня 2021 р.) та 5 міжнародних конференціях, серед яких Міжнародна науково-практична конференція «Економіка, облік, фінанси та право: стратегічні пріоритети розвитку в умовах глобалізації» (м. Полтава, 5 грудня 2019 р.), 10th International scientific and practical conference. (Sofia, Bulgaria, 4-6 June, 2020), International scientific conference «GLOBAL SCIENCE AND EDUCATION IN THE MODERN REALITIES '2020» (Washington, USA, 27 August, 2020), International Scientific and Theoretical Conference (Chicago, USA, 26 March, 2021), International Scientific Conference «Intellectual Systems of Decision-making and Problems of Computational Intelligence» (Springer; Ukraine, May 24–28, 2021).

Основні результати дослідження опубліковано в 11 наукових працях (зокрема, у 6 одноосібних), серед них: 1 стаття апробаційного характеру у виданні, яке індексується в наукометричній базі Scopus, 2 статті у наукових фахових виданнях України, 6 статей у виданнях іноземних держав (4 з них апробаційного характеру), 2 тез доповідей на Всеукраїнських науково-практичних конференціях. Загальний обсяг публікацій становить 6,38 друк. арк., особисто автору належать 3,88 друк. арк.

Ключові слова: *промислове підприємство, машинобудівна промисловість, управління, конкурентне середовище, конкурентоспроможність, конкуренція, результативність, ефективність, показник, метод, бенчмаркінг, стратегія, стратегічне управління, зовнішньоекономічна діяльність, гармонізація, механізм.*

ABSTRACT

Havrysh K. V. Effective functioning of machine-building enterprises in a competitive environment. – Qualifying scientific work on manuscript rights.

Dissertation for obtaining the scientific degree of Doctor of Philosophy in specialty 073 «Management». – Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia, 2023.

The dissertation is devoted to the problem of effective functioning of machine-building enterprises in modern conditions, management of the efficiency of processes in the functioning of enterprises in a competitive environment. The relevance of the study is due to the current conditions of market globalization and the instability of the internal and external environments of domestic enterprises, which necessitated a comprehensive study of the problems of forming a mechanism for managing the competitiveness of machine-building enterprises in the context of the efficiency and effectiveness of the relevant processes. It becomes important to apply new methods, systems and approaches to management in the practical activities of these enterprises. In the context of economic and political instability in our country, for further development of enterprises and expanded reproduction, it is desirable for the management of machine-building enterprises to focus on harmonizing the mechanisms of effective management of competitiveness of these enterprises (which characterizes the possibility and efficiency of their adaptation to the conditions of the competitive environment) by creating and implementing competitive advantages, as well as by forming, implementing and systematically adjusting the relevant development strategies both internally and externally.

The purpose of the dissertation is to substantiate the theoretical and methodological foundations, to find practical recommendations for the effective functioning of machine-building enterprises in a competitive environment by improving their management on the basis of harmonizing the mechanism of effective management of the competitiveness of these enterprises.

The object of research is the process of effective functioning of machine-building

enterprises in a competitive environment.

The subject of the study is the theoretical, methodological, scientific and applied principles of effective functioning of machine-building enterprises in a competitive environment in order to improve their management on the basis of harmonization of the mechanism of effective management of competitiveness of these enterprises.

To achieve the above research objective, the dissertation solves and highlights a number of scientific tasks related to the substantiation of a scientific and methodological approach to the implementation of the principles of harmonization of the mechanism for effective management of the functioning (functioning is the performance of certain functions, relevant activities) of machine-building enterprises with the proposal of an appropriate indicator for harmonization. It is emphasized that management is an integral part of functioning.

The study clarifies the economic essence of the concept of «competitiveness», which is determined on the basis of an assessment of various aspects of the production and economic activities of an enterprise (competitiveness of products, efficiency of production, financial and marketing activities, etc.) with the allocation of an independent direction of the management plan (level of competitiveness management, availability of an appropriate system, mechanism, etc.), which allows to determine the «strong» sides of machine-building enterprises with regard to harmonization. The author proposes to interpret the category of «effective functioning» of machine-building enterprises as the performance of functions by these enterprises; such functioning leads to the corresponding efficiency and effectiveness (qualitative component of efficiency) of processes in it. The author clarifies the content of the concept of «mechanism for managing the competitiveness of machine-building enterprises», which is proposed to be considered as an interrelated set of processes, methods, approaches, organizational and economic levers and instruments that affect the generation and decision-making on increasing competitive advantages to ensure the successful functioning and development of these enterprises, taking into account harmonization. The main components of this mechanism are outlined.

The levers and mechanisms for the effective functioning of machine-building

enterprises in a competitive environment with a view to effective management are considered. It is found that the key element of the structure of the subsystem for managing the competitiveness of machine-building enterprises is the general organizational management of competitiveness, the development of which is influenced by the competitive environment.

It is determined that the basis for the effective functioning of enterprises is development as a transition from one qualitative state of functioning to another, higher one. It is emphasized that the basis of the mechanism for managing the competitiveness of machine-building enterprises is compliance with the principles in the formation of the organizational structure: unity, coordination, information transparency, responsibility.

The author's vision of the place of the system for managing the competitiveness of machine-building enterprises in strategic management has been formed, based on the recognition of the inextricable link between the internal economic (IE) and external economic (EE) segments of the financial and economic activities of enterprises.

The study of approaches to determining the efficiency of processes in the functioning of machine-building enterprises, which should include quantitative and qualitative characteristics, allowed to substantiate updated methodological approaches to assessing efficiency as a qualitative component of process efficiency. It is emphasized that the effective functioning of an engineering enterprise is the basis of its competitiveness, its ability to operate with a certain level of process efficiency.

Without ignoring the arsenal of modern evaluation methods that study the problems and opportunities of managing the competitiveness of machine-building enterprises, it is proposed to supplement these methods with SEE-analysis, which refers to the criterion, mathematical, strategic and indicator methods for assessing the competitiveness of machine-building enterprises.

The status and trends of development of machine-building enterprises in the context of their products entering the international market are studied. It is found that today the vast majority of machine-building enterprises, due to the lack of harmonization of Ukrainian legislation and European standards, have virtually no opportunity to participate in tenders in the markets of other countries. The author substantiates the need

to distinguish the concept of harmonization with the corresponding index. It is proposed to consider harmonization, which is facilitated by certain processes of integration and globalization, as one of the ways to unify the process of functioning of enterprises by striving for a certain model, standard, etc. in the process of management on the basis of competitiveness. A scientific and methodical approach to calculating the integral process indicator - the index of process participant's performance, which is a mixed type indicator, based both on the opinions of expert specialists (index of harmonious development of the process participant) and on specific quantitative values of indicators of the components of process performance in the functioning of machine-building enterprises (indices of quantitative and qualitative).

It is emphasized that the information environment for the effective functioning of machine-building enterprises in the process of entering the international market at the present stage can be defined as one of the components of a single information system of enterprise, which is based on the circulation of information flows, implemented on modern data processing technologies. A model for managing information flows is proposed, which allows optimizing the use of resources for conducting foreign economic activity and improving the quality of providing management with the information necessary for making management decisions.

The main components of the system for managing the functioning of machine-building enterprises in a competitive environment have been allocated. The content and levels of competitive potential are outlined, with a focus on the competitive potential of development. In the context of studying the competitive potential of development, it is proposed to distinguish from groups of enterprises a group of leading enterprises/individual leading enterprise in accordance with certain strategic priorities.

Within the framework of the overall economic Strategy of balanced regional development of Vinnytsia region, the organizational and managerial problems of the studied enterprises and ways to solve them are clarified. Some strategic directions for the development of machine-building enterprises in the process of entering the international market are proposed, which should be aimed not only at increasing exports, but also at forming long-term competitive advantages of machine-building enterprises.

A system of targets and benchmarks has been developed that allows for management and control over the activities of components and mechanisms for implementing the tasks of strategic development of machine-building enterprises in the system of managing their competitiveness. In order to detail the responsibilities and powers of departments, officials, etc., a «road map» for the implementation of strategic development tasks for each of the components has been developed.

The practical significance of the results obtained is the development of theoretical and methodological provisions to the level of specific methodological and practical recommendations for the effective functioning of machine-building enterprises in a competitive environment in the context of management.

The application of the proposed models and methods with the formation of a system of indicators of process performance in the functioning of machine-building enterprises using the author's indicator of the index of process participant performance and the index of harmonious development of the process participant in it allows all participants in production, foreign economic activity and other activities, all subjects in the field of machine-building to combine efforts to improve management, which should ensure an increase in their competitiveness.

The theoretical developments of the study are used in the educational process of Podil National University in teaching the disciplines «Management» and «Project Management».

The main provisions, results and conclusions of the dissertation work were discussed at 2 all-Ukrainian scientific and practical conferences, including the 4th All-Ukrainian scientific and practical conference «Formation of a strategy for the socio-economic development of business structures in Ukraine» (Lviv, November 22-24, 2018,), All-Ukrainian Scientific and Practical Internet Conference «Youth in Science: Research, Problems, Prospects (MN-2021)», (Vinnytsia, May 01-14, 2021) and 5 international conferences, including the International Scientific practical conference «Economics, accounting, finance and law: strategic priorities of development in the conditions of globalization» (Poltava, December 5, 2019), 10th International scientific and practical conference (Sofia, Bulgaria, June 4-6, 2020), International scientific

conference «GLOBAL SCIENCE AND EDUCATION IN THE MODERN REALITIES '2020» (Washington, USA, August 27, 2020), International Scientific and Theoretical Conference (Chicago, USA, March 26 , 2021), International Scientific Conference «Intellectual Systems of Decision-making and Problems of Computational Intelligence» (Springer; Ukraine, May 24–28, 2021).

The main results of the research were published in 11 scientific works (in particular, in 6 individual works), among them: 1 article of an approbation nature in a publication that is indexed in the scientometric database Scopus, 2 articles in scientific specialized publications of Ukraine, 6 articles in publications of foreign countries (4 of them of an approbation nature), 2 abstracts of reports at All-Ukrainian scientific and practical conferences. The total volume of publications is 6.38 prints. sheets, 3.88 prints belong to the author personally sheet.

Keywords: *industrial enterprise, machine-building industry, management, competitive environment, competitiveness, competition, efficiency, effectiveness, indicator, method, benchmarking, strategy, strategic management, foreign economic activity, harmonization, mechanism.*

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації:

– матеріали дисертаційної роботи, викладені у виданнях, що внесені до переліку фахових для захисту дисертацій з економічних наук:

[1] К. В. Гавриш, «Ідентифікація процесу гармонічного розвитку сільськогосподарських підприємств зернопродуктового підкомплексу з орієнтацією на лідера», *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*, № 12, с. 49-59, 2018.

[2] К. В. Гавриш, «Теоретичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємств машинобудування», *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*, № 4, т. 2, с. 261-268, 2019.

[3] В. О. Ярмоленко, Н. В. Бурєннікова, І. В. Завгородній, К. В. Гавриш, «Оновлений погляд на F-імпульси як індикатори спрямованості наслідків процесів функціонування складних систем на основі складових результативності», *Modern engineering and innovative technologies*. Karlsruhe, Germany, № 16-04, с. 67-76, 2021.

[Електронний ресурс]. Доступно: <https://www.moderntechno.de/index.php/meit/issue/view/meit16-04/meit16-04>.

[4] Н. В. Бурєннікова, К. В. Гавриш, «Важелі та механізми управління конкурентоспроможністю машинобудівних підприємств», in *Sectoral research XXI: characteristics and features: collection of scientific papers «SCIENTIA» with Proceedings of the I Intern. Scient. and Theor. Conf.*, Chicago, USA: European Scientific Platform, March 26, 2021, vol. 1, с. 31-36. doi: 10.36074/scientia-26.03.2021.

[Електронний ресурс]. Доступно: <https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/scientia/issue/view/26.03.2021>

– матеріали дисертаційної роботи, викладені у квазіперіодичному виданні, що внесено до міжнародних науково-метричних баз Scopus / WoS:

[5] V. Yarmolenko, N. Burennikova, S. Pavlov, V. Kavetskiy, I. Zavgorodnii, K. Havrysh, O. Pinaieva, «Practice Analysis of Effectiveness Components for the System

Functioning Process: Energy Aspect», in. *Intern. Scient. Conf. Intellectual Systems of Decision Making and Problem of Computational Intelligence. (ISDMCI 2021)*, Ukraine. May 24-28, 2021. *Lecture Notes in Computational Intelligence and Decision Making*. Springer, Cham, 2021, vol. 77, p. 282-296. doi: 10.1007/978-3-030-82014-5_19. (SCOPUS).

які засвідчують апробацію матеріалів дисертації :

[6] В. О. Ярмоленко, Н. В. Буреннікова, К. В. Гавриш, І. В. Завгородній, «Складові результативності функціонування складних систем як об'єкти моделювання: оновлений авторський погляд», in conf. *Global science and education in the modern realities '2020*, Washington, USA. August 27, 2020, № 1, с. 252-255.

[7] К. В. Гавриш «Проблеми функціонування машинобудівних підприємств у контексті виходу продукції на міжнародний ринок», in *10th Intern. scien. and pract. conf. Topical issues of the development of modern science*, Sofia, Bulgaria, 2020, pp. 205-214.

[8] К. В. Гавриш, І. В. Завгородній, Н. В. Буреннікова, «Ендогенно-орієнтована модель стратегічного розвитку підприємств у системі управління їхньою зовнішньоекономічною діяльністю в епоху глобалізації», на *I Міжн. наук.-практ. конф. Globalization of scientific knowledge: international cooperation and integration of sciences*, 7 травня 2021 р. Міжнародний науковий журнал «Грааль науки» 2021, ГО «Європейська наукова платформа» (Вінниця, Україна) та ТОВ «International Centre Corporative Management» (Відень, Австрія), № 4, с. 84-88. doi: 10.36074/grail-of-science.07.05.2021.013.

[9] К. В. Гавриш, «Конкурентоспроможний потенціал розвитку підприємств машинобудування», на *міжн. наук.-практ. конф. Економіка, облік, фінанси та право: стратегічні пріоритети розвитку в умовах глобалізації*, (Полтава, 5 грудня 2019 р.). Полтава: ЦФЕНД, 2019, ч. 7, с. 23-25.

[10] К. В. Гавриш, «Полікритеріальна діагностика конкурентоспроможності машинобудівних підприємств», на *Всеукр. наук.-практ. інтерн.-конф. Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи (МН-2021)*, Вінниця, ВНТУ,

01.05.2021-14.05.2021. [Електронний ресурс]. Доступно: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/mn/mn2021/paper/view/13010>.

[11] К. В. Гавриш, «Удосконалення методів оцінки конкурентоспроможності підприємств», на *IV Всеукр. наук.-практ. конф. Формування стратегії соціально-економічного розвитку підприємницьких структур в Україні*, Львів, 2018, с. 71-73.

ЗМІСТ

АНОТАЦІЯ	2
ВСТУП	20
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ЕФЕКТИВНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ МАШИНОБУДУВАННЯ У КОНКУРЕНТНОМУ СЕРЕДОВИЩІ	28
1.1 Теоретичні аспекти ефективного функціонування підприємств машинобудування у конкурентному середовищі в контексті управління	28
1.2 Важелі та механізми ефективного функціонування підприємств машинобудування у конкурентному середовищі з метою дієвого управління	45
1.3 Методичні основи оцінювання ефективності та конкурентоспроможності підприємств машинобудування в процесі їхнього функціонування	71
1.4 Висновки до розділу 1	89
1.5 Список використаних джерел до розділу 1	93
РОЗДІЛ 2 ОРГАНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНИМ ФУНКЦІОНУВАННЯМ ПІДПРИЄМСТВ МАШИНОБУДУВАННЯ У КОНКУРЕНТНОМУ СЕРЕДОВИЩІ В КОНТЕКСТІ ВИХОДУ ЇХНЬОЇ ПРОДУКЦІЇ НА МІЖНАРОДНИЙ РИНОК	103
2.1 Стан та тенденції розвитку підприємств машинобудування у контексті виходу продукції на міжнародний ринок	103
2.2 Створення інформаційного середовища для вимірювання результатів функціонування підприємств машинобудування у конкурентному середовищі	125
2.3 Конкурентоспроможний потенціал розвитку підприємств	

машинобудування в системі управління ефективним функціонуванням ними.....	144
2.4 Висновки до розділу 2.....	162
2.5 Список використаних джерел до розділу 2	166
РОЗДІЛ 3 ГАРМОНІЗАЦІЯ МЕХАНІЗМІВ ЕФЕКТИВНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ МАШИНОБУДУВАННЯ НА ОСНОВІ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ.....	171
3.1 Реалізація завдань стратегічного розвитку підприємств машинобудування у системі управління їхньою конкурентоспроможністю з урахуванням результатів зовнішньоекономічної діяльності	171
3.2 Функціонування підприємств машинобудування на основі ефективного механізму управління конкурентоспроможністю	188
3.3 Формування та напрямки реалізації стратегії ефективного функціонування підприємств машинобудування на основі управління конкурентоспроможністю.....	208
3.4 Висновки до розділу 3.....	225
3.5 Список використаних джерел до розділу 3	229
ВИСНОВКИ.....	237
ДОДАТКИ.....	242

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

EFQM – European Foundation for Quality Management;
 SEE-аналіз – Scale Effectiveness Efficiency аналіз;
 SEE-управління – Scale Effectiveness Efficiency управління);
 STEP-аналіз – Social Technological Economic Political аналіз;
 SPACE-аналіз – Strategic Position and Action Evaluation аналіз;
 GAP-аналіз – ГЕП-аналіз або *аналіз розривів*;
 LOTS-аналіз – LOTS зі шведської «лоцман» як метод детального, послідовного обговорення низки проблем;
 PIMS-аналіз – Profit Impact of Marketing Strategy;
 КСФ – конкурентний статус фірми;
 SWOT – Strengths, Weakness, Opportunities, Threats – сильні і слабкі сторони, можливості і небезпеки;
 НДІКР – науково-дослідні і конструкторські роботи;
 ЗЕД – зовнішньоекономічна діяльність;
 ЗЕ – зовнішньоекономічні (операції);
 ЄС – Європейський Союз;
 ЗСЗ – загальносередні значення;
 МП – машинобудівне підприємство;
 БД – база даних відповідної інформації;
 ВЕ – внутрішньо-економічний сегмент фінансово-господарської діяльності підприємства;
 ZE – зовнішньо-економічний сегмент фінансово-господарської діяльності підприємства;
 BSC (balanced scorecard) – збалансована система показників – система менеджменту;
 ПрАТ – приватне акціонерне товариство;
 ТДВ – товариство з додатковою відповідальністю;
 ПАТ – публічне акціонерне товариство;
 ТОВ – товариство з обмеженою відповідальністю.

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасні умови глобалізації ринку та нестабільне зовнішнє середовище України зумовлюють необхідність всебічного дослідження проблем ефективного функціонування підприємств машинобудування у конкурентному середовищі. Функціонувати означає бути в дії, виконувати певні функції, здійснювати діяльність. Управління є діяльністю, а всяка діяльність розглядається як функціонування. Саме тому важливим стає застосування нових методів, систем і підходів до такого управління в практичній діяльності підприємств.

Разом з тим, недостатній рівень управлінських знань керівників більшості промислових підприємств, використання недієвих, дещо застарілих підходів до управління, а також недостатність інформованості та зацікавленості в побудові й управлінні стратегічним розвитком призводять до неефективної діяльності на багатьох підприємствах. На практиці існує лише орієнтація на розмиті цілі, а рівень організації системи управління конкурентоспроможністю промислових підприємств у контексті виходу їхньої продукції на зовнішні ринки знаходиться на задовільному рівні, котрий лише забезпечує їх виживання. Тому в умовах економічної та політичної нестабільності для подальшого розвитку та розширеного відтворення керівництву промислових підприємств, зокрема, підприємств машинобудування бажано головну увагу зосередити саме на гармонізації механізмів ефективного управління конкурентоспроможністю підприємств шляхом постійного створення та реалізації конкурентних переваг через формування, введення в дію та систематичне корегування стратегій розвитку.

Проблемам оцінки конкурентоспроможності та ефективності функціонування машинобудівних підприємств присвятили свої праці як вітчизняні, так і зарубіжні вчені, зокрема: Н. В. Буреннікова (Поліщук) [7–9, 55], Д. М. Васильківський [100], П. Л. Гордієнко [15], А. О. Демченко [17], Ю. Г. Ємець [23], Т. О. Загорна [26], В. О. Літвінова [40], А. Мескон [49], О. І. Момот [17], С. В. Мочерний [51], В. М. Нижник [152, 222], Л. І. Піддубна [53], О. В. Пожуєв

[54], І. І. Свидрук [98, 207, 208, 212], Н. П. Тарнавська [60], Л. І. Федулова [66], С. В. Харченко [67], Ф. Хедоурі [49], В. О. Ярмоленко [7–9] та інші.

Теоретичні аспекти стратегічного розвитку промислових, у тому числі й машинобудівних підприємств досліджували такі науковці, як: М. Альберт [49], Дж. Б. Барні [75], Н. В. Буреннікова (Поліщук) [55], Т. Васильців [41], П. Гордієнко [15], І. Дмитрієв [18], Ю. Ємець [23], Ю. Іванов [63], Р. Каплан [85, 86], М. Кизим [63], Р. Лупак [41], Л. Піддубна [53], О. Пожуєв [54], Н. Тарнавська [60], Г. Швиданенко [61], О. Шершенюк [61] та інші, що підтверджує наявність у науковому середовищі зацікавленості до подальших досліджень у контексті вивчення ефективності функціонування підприємств машинобудування. Існування глобалізаційних процесів потребує розробки низки заходів щодо ефективного функціонування машинобудівних підприємств, бачення основних важелів та механізмів управління таким функціонуванням. Недостатньо розробленими та висвітленими у науковій літературі й в прикладному контексті на сьогоднішній день залишаються питання ефективного функціонування машинобудівних підприємств в умовах конкурентного середовища на новітніх засадах з урахуванням результатів моделювання відповідних процесів, прогнозування таких результатів тощо. Актуальність проблеми ефективного функціонування машинобудівних підприємств, обумовлена, насамперед, недостатністю її вивчення в сучасній науковій літературі, що зумовило вибір теми дисертаційної роботи, забезпечивши науковий інтерес і практичну її значущість.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дослідження здійснювалися у Вінницькому національному технічному університеті відповідно до плану науково-дослідних робіт за темою ДР 0121U110724 «Фінансове забезпечення інноваційної діяльності вітчизняних підприємств» (2019 р.), де запропоновано та на практиці реалізовано алгоритми вимірювання й оцінювання ефективності діяльності вітчизняних машинобудівних підприємств з метою підвищення їхньої конкурентоспроможності на підґрунті обчислення відповідних показників та ДР 0116U005067 «Дослідження сучасних тенденцій фінансових, грошово-кредитних та інноваційних процесів в Україні» (2019–2021 рр.), де

автором представлено важелі та механізми управління підприємством у контексті ефективності його функціонування.

Мета й завдання дослідження. Метою дисертаційної роботи є обґрунтування теоретико-методичних основ, пошук практичних рекомендацій щодо ефективного функціонування підприємств машинобудування у конкурентному середовищі шляхом удосконалення управління ними на підґрунті гармонізації механізму дієвого управління конкурентоспроможністю зазначених підприємств.

Для досягнення мети поставлено і розв'язано такі **завдання**:

– уточнити сутність категорій «конкурентоспроможність» та «структура механізму управління конкурентоспроможністю» підприємств;

– дослідити теоретичні аспекти стосовно процесу управління та структури підсистеми управління конкурентоспроможністю машинобудівних підприємств із виокремленням підходів до реалізації його основних функцій, важелів і механізмів у конкурентному середовищі;

– охарактеризувати сучасний стан і тенденції подальшого розвитку машинобудівних підприємств у контексті виходу на міжнародний ринок із виявленням та залученням конкурентоспроможного потенціалу зазначеного розвитку;

– уточнити зміст категорії «ефективне функціонування» підприємств машинобудування;

– запропонувати заходи щодо удосконалення інформаційного середовища з метою підвищення ефективного функціонування машинобудівних підприємств у конкурентному середовищі;

– обґрунтувати необхідність задіявання процесу гармонізації з відповідним показником для реалізації завдань стратегічного розвитку машинобудівних підприємств із виявленням потенціалу зовнішньоекономічної діяльності цих підприємств та довести необхідність використання новітнього інтегрального показника – індексу результативності учасника процесу, котрий який є показником змішаного типу, що ґрунтується як на думках фахівців-експертів (індексі

гармонічного розвитку учасника процесу), так і на конкретних значеннях показників – індексах кількісної та якісної складових результативності процесу в функціонуванні машинобудівних підприємств;

– обрати при дослідженні процесів функціонування і розвитку підприємств (зокрема машинобудівних) адекватну методiku групування об'єктів, які оцінюються, на окремі групи (категорії) відповідно до базових стратегічних (визначальних) пріоритетів, що уможливить обрання підприємства-лідера;

– обґрунтувати застосування оновленої методики SEE-аналізу для групування підприємств із виділенням серед них визначально важливих груп, які базуються на показниках результативності процесів у функціонуванні підприємств, котрі виділено в окремі групи, що дозволять здійснювати адекватне оцінювання їхньої дієвості;

– запропонувати на основі оновлення змістовного наповнення категорії «механізм управління конкурентоспроможністю» машинобудівних підприємств ефективний механізм такого управління та на його основі окреслити напрямки реалізації стратегічного розвитку цих підприємств із відповідною «дорожньою картою», котра враховуватиме гармонізацію у контексті покращення їхнього функціонування.

Об'єктом дослідження є процес ефективного функціонування підприємств машинобудування у конкурентному середовищі.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та науково-прикладні засади ефективного функціонування підприємств машинобудування у конкурентному середовищі з метою удосконалення управління ними на підґрунті гармонізації механізму дієвого управління конкурентоспроможністю зазначених підприємств.

Методи дослідження. У роботі використано загальнонаукові та специфічні методи дослідження, які сприяли комплексному розв'язанню задач за обраною проблематикою дослідження. Ключові теоретичні й практичні доробки ґрунтуються на положеннях економічної теорії, теорії і практики управління, маркетингу та використанні таких методів, як *метод узагальнення* – для визначення

сутності, ролі та основних аксіом стосовно ефективного функціонування підприємств; *методи аналізу й синтезу, індукції і дедукції, системний та ситуаційний підходи* – з метою дослідження процесів у функціонуванні машинобудівних підприємств; *економіко-математичні, економетричні, вибіркових спостережень, порівняльного аналізу* – для аналізу діяльності підприємств машинобудування й прогнозування; *абстрактно-логічний* – з метою теоретичних узагальнень і формування висновків; *порівняльний, графічний, табличний, розрахунковий* – для аналізу впливу факторів на рівень результативності процесів у функціонуванні підприємств машинобудування; *SEE-аналіз* – для здійснення *SEE*-управління процесами у функціонуванні підприємств як систем на мікрорівні; *експертних оцінок, розрахунково-конструктивний* – з метою розробки шляхів удосконалювання процесів функціонування та розвитку підприємств машинобудування.

Інформаційною базою дисертаційної роботи слугували законодавчі та нормативні акти України, які регламентують діяльність підприємств машинобудування, основні праці вітчизняних й зарубіжних науковців, офіційні статистичні матеріали Державної служби статистики України та Головного управління статистики у Вінницькій області, наукових конференцій та мережі Internet, матеріали періодичних видань, власні спостереження й результати аналітичних узагальнень автора.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в комплексному дослідженні теоретико-методичних основ ефективного функціонування підприємств машинобудування у конкурентному середовищі в контексті управління, зокрема:

вперше:

– запропоновано інтегральний показник – індекс результативності учасника процесу, котрий є показником змішаного типу, що ґрунтується як на думках фахівців-експертів (індексі гармонічного розвитку учасника процесу), так і на конкретних значеннях показників – індексів кількісної та якісної складових результативності процесу в функціонуванні машинобудівних підприємств;

удосконалено:

- трактування категорії «ефективне функціонування» підприємств машинобудування, котра характеризує виконання функцій підприємствами машинобудування; на відміну від існуючих таке функціонування має призводити до отримання відповідних результативності та ефективності (якісної складової результативності) процесів у ньому;

- методику управління конкурентоспроможністю машинобудівних підприємств на підґрунті SEE-управління, яка відрізняється від існуючих тим, що на базі здійснення SEE-аналізу сприяє задіюванню конкурентоспроможного потенціалу для ефективного функціонування підприємств;

- економіко-математичний інструментарій оцінювання конкурентоспроможності у функціонуванні машинобудівних підприємств із залученням як новітнього підходу (котрим є SEE-аналіз), так і авторського інтегрального показника – індексу результативності учасника процесу (I_{RVP});

набули подальшого розвитку:

- підходи до управління конкурентоспроможністю із урахуванням гармонізації функціонування машинобудівних підприємств на основі ефективної зовнішньоекономічної діяльності цих підприємств, що дозволяють розширити спектр функцій, важелів та механізмів управління підприємствами із розкриттям поняття «конкурентне середовище»;

- аспекти ефективного функціонування машинобудівних підприємств на засадах конкурентоспроможності як складової конкурентного середовища та гармонізації.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що теоретичні та методичні засади доведено до рівня реальних рекомендацій щодо ефективного функціонування машинобудівних підприємств у конкурентному середовищі у контексті управління. Зазначені результати використано в діяльності: ПрАТ «Барський машзавод» (довідка № 9 від 11.01.2023 р.) при реалізації деяких стратегічних та операційних цілей збалансованої стратегії розвитку на прикладі підприємств Вінницької області із зазначенням відповідних індикаторів, заходів і

результатів для ефективного управління із розрахунком відповідних показників; ПрАТ «Калинівський машзавод» (довідка № 4 від 10.01.2023 р.) при формуванні ефективного механізму управління ефективністю функціонування машинобудівних підприємств у контексті конкурентоспроможності їхньої продукції та при окресленні основних напрямків реалізації стратегічного розвитку цих підприємств із відповідною «дорожньою картою», котра враховує гармонізацію у контексті покращення їх функціонування; Товариства з додатковою відповідальністю «Брацлав» (довідка № 892 від 30.06.2023 р.) у напрямку вирішення питань стосовно стратегічного розвитку з урахуванням результатів зовнішньоекономічної діяльності з оцінкою перспективних можливостей щодо відносного покращення функціонування підприємства із урахуванням гармонічного розвитку; вдосконалена автором концепція вимірювання та оцінювання ефективності процесів у функціонуванні підприємств машинобудування у конкурентному середовищі використовується в роботі Департаменту агропромислового розвитку Вінницької облдержадміністрації (довідка № 29 від 10.01.2023 р.), вона враховуватиметься про підготовці пропозицій до проєктів програм і прогнозів соціально-економічного розвитку регіону та відповідних цільових програм державної підтримки розвитку промислових підприємств у цілому.

Теоретичні розробки дослідження використані в освітньому процесі Подільського національного університету при викладанні дисциплін «Менеджмент», «Управління проєктами» (акт впровадження від 16.01.2023 р.).

Особистий внесок здобувача. Наукові результати, які викладено в дисертаційній роботі, самостійно одержано автором. У публікаціях, що підготовлено та опубліковано у співавторстві, використано виключно ті ідеї та положення, які є результатом особистих досліджень автора.

Апробація результатів дисертації. Основні положення, результати та висновки дисертаційної роботи обговорювалися на 2 всеукраїнських науково-практичних конференціях, серед яких IV Всеукраїнська науково-практична конференція «Формування стратегії соціально-економічного розвитку

підприємницьких структур в Україні» (м. Львів, 22-24 листопада 2018 р.), Всеукраїнська науково-практична інтернет-конференція «Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи (МН-2021)», (м. Вінниця, 01-14 травня 2021 р.) та 5 міжнародних конференціях, серед яких Міжнародна науково-практична конференція «Економіка, облік, фінанси та право: стратегічні пріоритети розвитку в умовах глобалізації» (м. Полтава, 5 грудня 2019 р.), 10th International scientific and practical conference (Sofia, Bulgaria, 4-6 June, 2020), International scientific conference «GLOBAL SCIENCE AND EDUCATION IN THE MODERN REALITIES '2020» (Washington, USA, 27 August, 2020), International Scientific and Theoretical Conference (Chicago, USA, 26 March, 2021), International Scientific Conference «Intellectual Systems of Decision-making and Problems of Computational Intelligence» (Springer; Ukraine, May 24-28, 2021).

Публікації на тему дисертації. Основні результати дослідження опубліковано в 11 наукових працях (зокрема, у 6 одноосібних), серед них: 1 стаття апробаційного характеру у виданні, яке індексується в наукометричній базі Scopus, 2 статті у наукових фахових виданнях України, 6 статей у виданнях іноземних держав (4 з них апробаційного характеру), 2 тез доповідей на Всеукраїнських науково-практичних конференціях. Загальний обсяг публікацій становить 6,38 друк. арк., особисто автору належать 3,88 друк. арк.

Структура, зміст і обсяг дисертації. Дисертаційна робота складається зі вступу, трьох розділів та висновків до кожного з них, загальних висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг роботи становить 276 сторінок, основний зміст викладено на 222 сторінках. Робота містить 25 таблиць і 47 рисунків. Список використаних джерел налічує 223 найменування на 22 сторінках. Дисертація містить 14 додатків на 34 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ЕФЕКТИВНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ МАШИНОБУДУВАННЯ У КОНКУРЕНТНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

1.1 Теоретичні аспекти ефективного функціонування підприємств машинобудування у конкурентному середовищі в контексті управління

Як відомо, конкуренцією в найширшому розумінні прийнято вважати суперництво у будь-якій сфері між окремими суб'єктами господарювання (конкурентами), котрі зацікавлені в досягненні однакових цілей, серед яких – переваги над своїми суперниками (конкурентами), а найголовніше – максимізація прибутку підприємства за рахунок завоювання переваг споживачів. Разом з тим, конкуренція є однією із рушійних сил розвитку машинобудівних підприємств, які займаються виробництвом і реалізацією тотожної продукції на ринку. Вона має місце постійно й полягає у бажанні підприємств-суперників покращити їх ринкові позиції (або наступальними діями з метою отримання переваг над конкурентами та розширення власної частки ринку, або певними захисними заходами з метою збереження власної ніші у конкурентному середовищі).

У широкому сенсі під конкурентним середовищем розуміють простір господарювання машинобудівних підприємств, який ґрунтується на понятті «конкуренція», а також на складових внутрішнього та зовнішнього середовищ. При цьому сутність конкуренції зводиться до процесів взаємозв'язку, взаємодії та боротьби між декількома підприємствами з одним напрямом інтересів для забезпечення кращих можливостей реалізації продукції підприємствами, задоволення різноманітних потреб споживачів.

Зазначимо, що конкурентне середовище характеризується динамічністю та рухливістю (за темпами, глибиною, масштабністю), адже може змінюватися в різні періоди часу, під впливом конкретних учасників ринку, а також сукупності неконтрольованих чинників, які діють ззовні. Ще однією, не менш значущою,

характеристикою конкурентного середовища є взаємопов'язаність умов і чинників, яка визначає рівень сили, з якою зміна одного чинника впливає на інші. Також відмічають й таке, як складність конкурентного середовища, котра пояснюється значною кількістю чинників, на яку машинобудівні підприємства змушені реагувати, а також рівнем варіативності та спрямованістю дії кожного з них. Таким чином, одні складові конкурентного середовища надають машинобудівним підприємствам можливості для розвитку, а інші – продукують вагомі перешкоди його діяльності. Оскільки в ринкових умовах одночасно можуть поєднуватися декілька конкурентних середовищ, то класифікація останнього є досить диференційованою за ознаками:

1) за об'єктом купівлі – товарів; послуг; інформації; науково-технічних розробок; капіталів;

2) за територіальною ознакою – конкурентне середовище підприємства; міжнародне; національне; міжрегіональне; регіональне; міжрайонне; районне; місцеве (локальне);

3) за моделями конкуренції на ринку – монополістичної конкуренції; олігополії; чистої монополії; досконалої конкуренції.

Авторське бачення конкурентного середовища таке: це комплексна категорія, котра містить сукупність умов і чинників, які впливають на розвиток конкуренції; вона базується на системі відносин між окремими суб'єктами ринку, складається з певних елементів, має відповідні характеристики у конкретний момент часу.

Сучасні визначення поняття «конкурентоспроможність», прийняті низкою міжнародних організацій у сфері економіки [97, 102] та запропоновані окремими науковцями [30, 99, 101], зводяться до визначення конкурентоспроможності як здатності підприємств, галузей, регіонів і держав забезпечувати досить високий рівень доходів і заробітної плати, залишаючись при цьому відкритими для конкуренції.

В економічній енциклопедії [21] зазначається, що «конкурентоспроможність – споживчі властивості товару (послуги), які відрізняють його від товару-конкурента за ступенем їхньої відповідності певним потребам, вимогам конкурентного ринку з урахуванням витрат на їхнє задоволення. Найважливішими факторами конкурентоспроможності є техніко-

технологічний рівень й якість продукції, її здатність задовольняти потреби певної категорії споживачів».

Однак, на сьогодні не існує однозначного трактування змісту категорії «конкурентоспроможність», так і єдиного адекватного методу її оцінювання та формування (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1 – Трактування терміну «конкурентоспроможність»

Автор	Визначення
І. Бланк [3]	Конкурентоспроможність підприємства є системою оціночних характеристик господарської діяльності підприємства, що впливають на споживчому ринку на результати суперництва з іншими підприємствами
Ю. Іванов, М. Кизим [64]	Конкурентоспроможність підприємства – характеристика, яка визначає стійкість підприємства, здатність підприємства зберігати на ринку своє положення або розширювати займаний сектор ринку Конкурентоспроможність підприємства – це відносна характеристика, яка відображає ступінь відмінності розвитку підприємства від конкурентів за ступенем задоволення своєю продукцією потреб людей, а також можливості та динаміку пристосування підприємства до певних умов ринкової конкуренції
Р. Лупак, Т. Васильців [41]	Конкурентоспроможність підприємства є комплексною економічною характеристикою, що визначає положення підприємства на галузевому ринку і охоплює характеристики товару з позицій сфери виробництва, а також чинники, що формують економічні умови виробництва і збуту товарів підприємства загалом
А. Градов [61]	Конкурентоспроможність підприємства є порівняльною перевагою підприємства щодо інших підприємств певної галузі усередині країни та за її межами
В. Єрмолов [61]	Конкурентоспроможність виробника становить відносну характеристику, що відображає відмінності процесу розвитку даного виробника від виробника-конкурента як за ступенем задоволення своїми товарами й послугами конкретної суспільної потреби, так і за ефективністю виробничої діяльності
Ю. Іванов [31]	Конкурентоспроможність підприємства – більш широка системна категорія, яка містить як підсистему конкурентоспроможності товару, що розглядається як передумова та необхідна, але не достатня умова стійких конкурентних позицій підприємства
І. Дмитрієв, І. Кирчата, О. Шершенюк [18]	Конкурентоспроможність підприємства – п'ятирівнева ієрархія чинників: частка ринку, що захоплена підприємством, здатність підприємства до виробництва, збуту і розвитку та здатність вищого керівництва до реалізації поставленої мети
О. Янковий [37]	Конкурентоспроможність виражається через конкурентоспроможність товарної маси і відносну ефективність виробництва в певному інтервалі часу
А. Мазаракі [43]	Конкурентоспроможність підприємства розглядається як узагальнююча оцінка його конкурентних переваг в питаннях якості задоволення споживчого попиту, ресурсного потенціалу й досягнутої ефективності функціонування господарської системи, що мають місце на момент чи протягом періоду оцінювання
Т. Мельник [48]	Конкурентоспроможність визначається як «реальна й потенційна можливість підприємства в існуючих для нього умовах проектувати, виготовляти й збувати товари, які за певними ціновими і неціновими характеристиками більш привабливі для споживачів, ніж товари їх конкурентів»
О. Михайленко [50]	Конкурентоспроможність підприємства – багатовимірне поняття, основними напрямками котрого слугують здатності адаптуватися на ринку, забезпечувати внутрішню гнучкість структури управління й організації виробничої системи, ефективно використовувати потенціал підприємства та потенціал ринку
М. Портер [93, 94]	Конкурентоспроможність підприємства – порівняльна перевага стосовно інших фірм

Продовження таблиці 1.1

О. Тищенко [64]	Конкурентоспроможність підприємства – здатність підприємства до отримання синергійного ефекту від раціонального використання наявних та знов створених конкурентних переваг у процесі реалізації стратегії розвитку
Н. Тарнавська [61]	Конкурентоспроможність підприємства є багаторівневим поняттям, оскільки «передбачає врахування взаємодії усіх функціональних сфер діяльності підприємства, а також потенціалу формування конкурентоспроможного портфеля»
С. Близнюк, А. Остапенко [4]	Конкурентоспроможність є можливістю підприємства виготовляти конкурентоспроможну продукцію, перевагою підприємства стосовно інших підприємств конкретної галузі в країні та за її межами
Н. Хрущ, Л. Ваганова [69]	Конкурентоспроможність характеризує те, наскільки ефективно підприємство задовольняє потреби споживача порівняно з іншими підприємствами, які пропонують схожу продукцію або послуги
З. Шершньова [73]	Конкурентоспроможність підприємства розглядається як рівень його компетенції стосовно інших підприємств-конкурентів у нагромадженні і використанні виробничого потенціалу деякої спрямованості, а також його окремих складових: ресурсів, технологій, менеджменту (особливо – поточного та стратегічного планування), навичок і знань персоналу тощо; зазначене знаходить своє вираження в таких результируючих показниках, як прибутковість, якість продукції, продуктивність тощо
<i>Авторське визначення: конкурентоспроможність підприємства необхідно розуміти як комплексне поняття, що характеризує ступінь відповідності його особистого розвитку суспільним потребам. А визначати на підставі оцінювання різноманітних аспектів виробничо-господарської діяльності підприємства (конкурентоспроможність продукції, ефективність виробничої, фінансової і маркетингової діяльності тощо) з виділенням самостійного напрямку управлінського плану (рівень управління конкурентоспроможністю, наявність відповідної системи, механізму тощо), що дозволяє виявити «сильні» сторони машинобудівних підприємств з урахуванням гармонізації</i>	

Джерело: складено автором на основі [3, 4, 18, 21, 30, 31, 37, 41, 43, 48, 50, 61, 64, 73, 93, 94, 97, 101, 102]

Погоджуємося з думкою Н. П. Тарнавської [61], що таке різноманіття у визначеннях поняття «конкурентоспроможність» науковцями, дає змогу виявити позитивні тенденції досліджень, а також окреслити недоліки, обмеження і прогалини на сьогодні:

– не існує єдиного підходу до розуміння сутності конкурентоспроможності підприємства з урахуванням сучасних уявлень про зміну природи конкуренції у суспільстві, заснованому на знаннях, а також її сприйняття як власне нинішньої і перспективної спроможності на засадах інноваційного розвитку продукувати і постачати споживачеві продукцію, що відповідає його вимогам;

– переважна більшість визначень сутності цього поняття зорієнтовано на поверхневий, очевидний аспект конкурентоспроможності (об’єктивно-суб’єктивне бачення рівня задоволення потреб), який доцільно розглядати лише як зовнішній прояв сутнісних, глибинних процесів створення товару на всіх стадіях його життєвого циклу.

Результати аналізу підходів до розуміння сутності конкурентоспроможності підприємств дозволили окреслити деякі тенденції: від кількісно-якісних характеристик продукції (послуг) до формування та накопичення компетенцій підприємства, спроможних забезпечити виробництво конкурентоспроможної продукції; від зосередження на поточному моменті до орієнтації на перспективу; від статичних характеристик до використання засобів динамічного розвитку.

Слід зазначити, що все різноманіття конкурентних відносин, які виникають у сфері економіки, можна з певною часткою умовності поділити на чотири рівні (конкурентні поля) [53]: транснаціональний – світові та регіональні ринки; макрорівень – народногосподарські комплекси; мезорівень – галузі і корпоративні об'єднання підприємств; мікрорівень, об'єднуючі конкретні види продукції виробництва, підприємства.

У цьому контексті доцільним видається визначати економічну конкуренцію універсально та незалежно від рівня прояву, як іманентну здатність брати участь в економічних операціях за умов змагальності по відношенню до інших учасників ринку при зростанні доходів, розширенні виробництва, підвищенні рівня й якості життя учасників економічного процесу тощо.

Найвідомішим трактуванням конкурентоспроможності машинобудівного підприємства є її тлумачення як порівняльної переваги, вищої компетентності відносно інших підприємств на ринку. Конкурентоспроможністю підприємства вважають його здатність здійснювати прибуткову господарську діяльність за умов конкурентного ринку, котра досягається майстерним використанням організаційно-управлінських, економічних, маркетингових, науково-технічних та інших засобів ведення ефективної господарської діяльності. А ті підприємства, на яких досконало організовано базові процеси діяльності (до прикладу, виробництво та збут товарів), відповідно й ефективнішим є управління фінансами, вважаються конкурентоздатними.

Варто також виділити управлінський бік конкурентоспроможності, адже дослідження свідчать про те, що конкурентоспроможність не є іманентною властивістю, тобто конкурентоспроможність кожного окремого підприємства

можливо виявити чи оцінити лише в межах групи підприємств, які відносяться до однієї галузі, або підприємств, які випускають товари-субститути.

Розглядаючи проблему конкурентної боротьби, вивчаючи різні характеристики конкурентоспроможності, можна чіткіше охарактеризувати склад суб'єктів конкуренції й відповідних елементів, а також та виявити взаємозв'язки між ними. Задля виявлення додаткових можливостей розкриття наявних резервів і окреслення стратегічних напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства, необхідно аргументувати ефективні підходи до оцінки конкурентоспроможності залежно від реального конкурентного поля, що є важливим у зв'язку із складністю взаємозв'язків між суб'єктами конкуренції на різних рівнях.

Так, за сучасних умов, категорії «конкурентоспроможність» притаманні певні властивості:

- різносторонність підходів до оцінки та аналізу конкурентоспроможності на різних рівнях впливає на багаторівневість її проявів та реалізації відповідно;
- внаслідок різноманітного трактування характеристик конкурентоспроможності формується її багатоаспектність;
- підприємство, яке конкурує на одних ринках, на інших ринках не буде конкурентоспроможним, що виявляється у відносності.

У цілому ж, інтенсивність конкуренції підвищується за таких умов:

- збільшенні розмірів підприємств, а також входженням на ринок нових підприємств;
- під час статичного попиту на певні товари чи уповільненні його зростання;
- під час збільшення обсягів реалізації інших учасників ринку;
- через значне збільшення витрат при закритті бізнесу (виходу з ринку) порівняно із витратами у разі продовження його знаходження в галузі;
- за умов незмінних преференцій щодо продукції того чи іншого виробника у споживачів.

Вивчаючи різні підходи до розуміння категорії «конкурентоспроможність», можна прийти до висновку, що нею є комплексне поняття, котре характеризує

ступінь відповідності його особистого розвитку суспільним потребам. Вона визначається на підставі оцінювання різноманітних аспектів виробничо-господарської діяльності підприємства (ефективність виробничої, фінансової та маркетингової діяльності, конкурентоспроможність продукції тощо) з виділенням самостійного напрямку управлінського плану (рівень управління конкурентоспроможністю, наявність відповідної системи, механізму тощо), що дозволяє виявити «сильні» сторони машинобудівних підприємств з урахуванням гармонізації.

На нашу думку, конкурентоспроможністю машинобудівного підприємства також є його конкретна (потенційна) здатність за реальних умов господарювання проектувати, виробляти та реалізовувати товари, які за своїми характеристиками є привабливішими для споживачів, аніж товари конкурентів. Задля успішних дій щодо можливості адекватної реакції підприємства на реальні та потенційні дії конкурентів, особлива роль належить здатності максимально використовувати наявний потенціал підприємства. Іншими словами, конкурентоспроможністю підприємства є його потенціал, який ймовірно ще не реалізовано в повній мірі. Звідси виходять актуальність і важливість управлінського аспекту забезпечення конкурентоспроможності для вітчизняних машинобудівних підприємств, що полягають у формуванні адекватного, ефективного механізму управління нею, а також у необхідності створення такої системи управління конкурентоспроможністю, котра спрямована на забезпечення інтересів підприємства на внутрішньому і на зовнішньому ринках.

Зокрема, система управління конкурентоспроможністю має містити зовнішній та внутрішній сегменти. Завдання першого полягає у формуванні інформаційної бази здійснення стратегічного аналізу на основі дослідження: а) реального стану економіки; б) перспектив конкурентів; в) перспектив залучення інвестицій задля розвитку підприємства; г) оцінки стану науково-технічного прогресу. Завданням другого сегменту є інформаційне забезпечення процесу розробки конкурентних стратегій та здійснення відповідного контролю за: а) організацією та ефективністю виробництва; б) якістю виготовленої продукції;

в) реалізацією маркетингової стратегії; г) досвідом обслуговування споживачів.

Заслугове на увагу, в контексті розуміння та аналізу категорії конкурентоспроможності машинобудівних підприємств, модель «п'яти сил конкуренції» (рис. 1.1), котра є вагомим концептуальним інструментом дослідження визначальних впливів конкуренції на ринок й оцінки сили та слабкості кожного з них.



Рисунок 1.1 – Модель п'яти сил конкуренції за М. Портером

Джерело: [93, 94]

Так, за [18] конкуренція на ринку формується внаслідок дії таких чинників: потенціалу входження в галузі нових підприємств; суперництва між конкуруючими продавцями однієї галузі; ринкової сили і контролю за умовами угоди з боку постачальників ресурсів; ринкової сили і контролю за умовами угоди з боку покупців продукції.

Крім цього, важливим є уточнення низки внутрішніх та зовнішніх факторів, як параметрів формування рівня конкурентоспроможності машинобудівних підприємств, котрі у своїй сукупності впливають на економічний ефект від виробництва продукції. Внутрішніми факторами, що визначають рівень витрат виробництва та збуту підприємства є: фінансування; рівень продуктивності праці; технічні фактори (технічний рівень продукції і параметри технології виробництва).

Наведені фактори тривалий період вважались основними у формуванні конкурентної стратегії підприємств як на внутрішньому, так і на зовнішньому рівнях. У даному випадку забезпечення конкурентоспроможності машинобудівних підприємств за існуючими рівнями стратегічного управління (стратегічний, тактичний, оперативний) з врахуванням власних (авторських) критеріїв і методів оцінки конкурентоспроможності представлено на рис. 1.2.

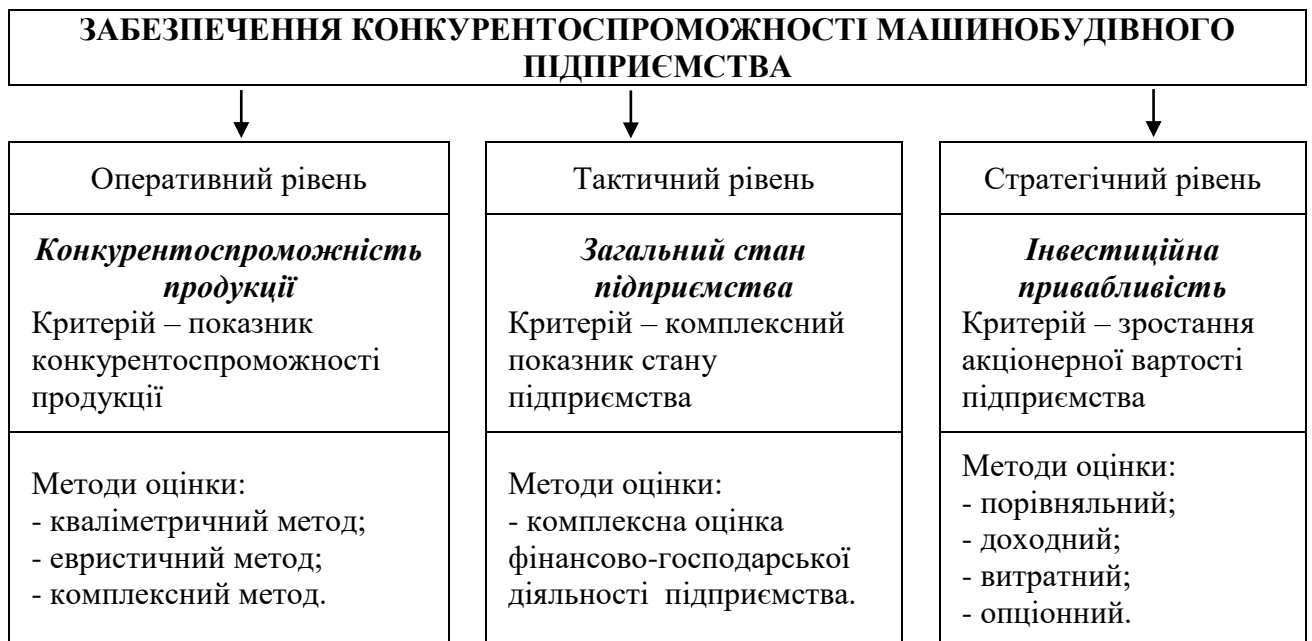


Рисунок 1.2 – Забезпечення та оцінка конкурентоспроможності машинобудівного підприємства на основі «виробничих» факторів досягнення конкурентних переваг

Джерело: розроблено автором

Очевидно, що з точки зору конкурентоспроможності машинобудівного підприємства їх значення є відносним щодо витрат виробництва та збуту одного

підприємства до витрат іншого. Тому серед внутрішніх факторів головну роль відіграє рівень якості управління підприємством, майстерність ефективно реалізовувати ділові процеси за мінливих умов господарювання.

Групу зовнішніх чинників складають [1]:

- а) макроекономічна стабільність і передбачуваність економічної політики;
- б) участь країни в міжнародній торгівлі та інвестуванні (рівень інтернаціоналізації економіки);
- в) міра відповідності державної політики вимогам конкуренції;
- г) ефективне функціонування ринків капіталу та якість фінансових послуг;
- д) рівень розвитку новітньої інфраструктури в країні;
- е) розвиток науково-технологічного потенціалу тощо.

Конкурентоспроможність підприємств на зовнішніх ринках визначається не лише їх конкурентною перевагою, але і всією сукупністю факторів на всіх рівнях, які визначають переваги товарів країни на світовому ринку. Проте, на нашу думку, визначення конкурентоспроможності на принципах лише «позицій і переваг» недопустимо. Недоліком теорії конкурентних переваг М. Портера є недостатнє розкриття проблематики мікроекономічного рівня, на якому виникають як конкурентні переваги, так і можливості впливу на економіку галузей і країн [94, 95].

Як зазначає С. В. Малихіна, загальноприйнятим є підхід, за яким конкурентоспроможність визначають як багаторівневе, багатоаспектне поняття, що характеризує динамічну, керовану властивість об'єкту оцінки, що визначається сукупністю конкурентних переваг і втрат, та виражене в здатності витримати конкуренцію в системі ринкових стосунків за даний період часу [44].

На думку автора [54] необхідно виділяти дві основні сторони конкурентоспроможності: товарів (продукції) та підприємств. Конкурентоспроможністю товару автор вважає сукупність якісних і вартісних характеристик товару, що забезпечує задоволення конкретної потреби споживача. При збуті традиційних товарів успіху в конкуренції може бути досягнуто у вигляді розширення збуту продукції підприємства за рахунок скорочення продажів інших підприємств. При збуті принципово нових виробів успіх підприємства в конкуренції

виявляється в скороченні потенційних можливостей збуту інших підприємств. В обох випадках фактор успіху підприємств у конкуренції визначається рівнем їх конкурентоспроможності.

Конкурентоспроможність підприємства на ринку визначається його здатністю та можливостями використання активів, які можуть стати джерелом конкурентних переваг. При цьому конкурентна перевага створюється за всім ланцюжком виробничих цінностей – починаючи від розробки виробів до післяпродажного обслуговування. Звідси конкурентоспроможність можна визначити як відносну (щодо розвитку провідних конкурентів і ринків), системну, динамічну, стабільну здатність товаровиробника до методичного комплексного нарощування певних виняткових можливостей для прискороного та економічного забезпечення певної переваги та випередження лідерів ринку на користь більш повного задоволення (в рамках правових, етичних і екологічних норм) матеріальних і соціальних потреб (працівників, споживачів, власників, інвесторів) [18].

Досягнення й економічна підтримка рівня конкурентоспроможності характеризує не лише якісний рівень соціально-економічного розвитку підприємства, але і максимізацію її прибутковості та впливовості на ринку. Наприклад, здатність до виживання підприємств (трактується як нижчий рівень конкурентоспроможності) характеризується пасивною їхньою адаптацією до ринку без значних внутрішніх змін; активна реакція підприємств на конкуренцію (трактується як середній рівень) супроводжується підвищенням якості й ефективності заходів; забезпечення переваги підприємств (вищий рівень) є більш прибутковим і ефективним. Отже, довгострокові, стабільні, великі економічні переваги на ринку можуть створюватися лише постійною і системною перевагою над конкурентами.

Конкурентоспроможність підприємств проявляється в досягненні ними конкурентних переваг на ринках, що визначається такими основними принципами [29, с. 364–368]:

- 1) конкурентна перевага випливає з поліпшень, нововведень та змін. Підприємства отримують перевагу перед конкурентами тому, що вони уловлюють

нову основу для конкуренції або знаходять нові та ефективніші засоби для ведення конкуренції по-старому. Зазначені нововведення можуть проявитися в новому виробничому процесі або новому способі навчання чи організації, новому підході до маркетингу. Деякі нововведення створюють конкурентні переваги, якщо підприємство знаходить зовсім нову потребу в покупців або знаходить такий сегмент ринку, який конкуренти обійшли увагою;

2) конкурентна перевага стосується всієї системи створення цінностей, усього набору видів діяльності, які долучаються до процесу створення продукту та його використання; зазначений процес охоплює ланцюжки цінностей підприємства, покупців, постачальників, посередників. Конкурентна перевага часто приходить як результат досягнення нового у справі формування всього ланцюжка цінностей і управління нею;

3) конкурентна перевага підтримується тільки завдяки перманентним поліпшенням. Якщо підприємства (й національні галузі) залишаються нерухомими, то їх випереджають конкуренти. Разом з тим, колись досягнута перевага підтримується тільки шляхом безперервного пошуку інших, ефективніших способів ведення справи та постійного внесення змін у поведінку;

4) підтримка конкурентної переваги потребує вдосконалення її джерел. Конкурентна перевага машинобудівного підприємства може впливати з будь-якої діяльності в ланцюжку створення вартості. Джерела переваги різняться у відношенні здатності зберігати довгочасну дію. Таких переваг надають: порядок у поводженні з власністю, вартість основних засобів і розраховані на разове використання проєктні концепції. Усі ці переваги легко скопіювати. Переваги ж більш високого порядку та більш довгочасної дії подібні до фірмових знаків, які міцно утвердилися, й які є результатом зусиль багатьох років по завоюванню ринку або спеціальних прийомів у питаннях поводження з власністю. Переваги нижчого порядку є, здебільшого, статичними і пасивними. Їх можна відтворити шляхом простого наслідування. Конкуренти копіюють виробничий процес і купують таке ж виробниче устаткування. Такого типу переваги не можуть довго утримуватися. Підтримання переваг потребує, щоб машинобудівні підприємства постійно, раніше

ніж їх суперники, робили кроки у бік розширення своїх джерел переваг у бік їх удосконалення;

5) підтримання переваг врешті потребує глобального підходу до стратегії. Машинобудівні підприємства не можуть довго підтримувати перевагу в зовнішній конкуренції, якщо не використовують і не розширюють свої переваги за допомогою глобального підходу до стратегії [93, 94].

Процесом управління конкурентоспроможністю підприємства вважаємо сукупність методів і засобів, за допомогою яких здійснюється вплив на весь наявний внутрішній потенціал машинобудівного підприємства, на керовані параметри зовнішнього середовища, з врахуванням тенденцій ринкової ситуації з метою здобуття бажаного рівня конкурентоспроможності. Для цього необхідне комплексне функціонування всіх елементів механізму. Іншими словами, процес управління конкурентоспроможністю на машинобудівному підприємстві є розробкою цілей діяльності; аналізу зовнішніх і внутрішніх чинників, які впливають на конкурентоспроможність; здійсненням оцінки конкурентоспроможності та розробкою заходів керуючого впливу задля забезпечення конкурентоспроможності.

Управління конкурентоспроможністю здійснюється на базі компонентів системи управління підприємством: планування; управління ризиками; управління виробництвом, збут та постачання; інвестиційний аналіз; логістика; управління фінансовими ресурсами та платіжно-розрахунковими операціями; облік операцій; моніторинг бізнес-середовища та маркетингові дослідження; система внутрішньогосподарського контролю; оцінка економічної ефективності та результативності.

Аналітично-методичне забезпечення та інформаційні підтримка управлінських рішень щодо конкурентоспроможності здійснюються на основі функцій планування, обліку та контролю – у підсистемах планування та внутрішньогосподарського контролю. Зміст їх діяльності відіграє значну роль у здійсненні операцій підприємством, і тому потребує детального розгляду.

Планування як процес пізнання є сукупністю загальнонаукових та

емпіричних методів дослідження діяльності підприємства через призму динаміки бізнес-середовища та середовища функціонування підприємства. Метою планування є ідентифікація економічних можливостей підприємства та розробка шляхів досягнення виробничо-господарських завдань, бажаних значень якісних та кількісних показників ефективності. Вихідна інформація – короткострокові (виробничі), середньо- та довгострокові плани слугують основою для розробки бюджетів фінансування виробництва, діяльності бізнес-одиниць, структурних підрозділів, проведення маркетингових заходів, тощо.

Аналітичним підґрунтям планування є:

- результати маркетингових досліджень, котрі, зокрема, містять висновки та прогнози динаміки цін на продукцію та очікуваний рівень прибутковості, розвитку бізнес-середовища, ідентифікацію ризиків, а також рекомендації стосовно напрямків розвитку фінансово-господарських операцій;

- бізнес-плани проєктів розвитку фінансово-господарської діяльності підприємства, в яких здійснено економічне обґрунтування проєктів, розроблено систему показників ефективності та проведено розрахунок очікуваного рівня окупності капіталовкладень та комерційного ризику.

Методичним забезпеченням процесу планування є система ключових показників, за якими розраховуються основні результати та здійснюється контроль їх досягнення.

Управління конкурентоспроможністю передбачає проведення оперативного контролю за реалізацією планів, з метою виявлення відхилень, оцінки ефективності впровадження та корегування господарської діяльності на основі отриманих результатів. Оскільки здійснення управлінського впливу, апріорі, переслідує мету максимізації економічного результату, то процес прийняття рішень потребує потужної інформаційної підтримки. Формування подібної бази даних відбувається на основі дослідження як внутрішнього, так і зовнішнього середовищ фінансово-господарської діяльності машинобудівних підприємств.

У сучасній практиці менеджменту виявлення, аналіз, накопичення та представлення даних відбувається у межах функціональних систем

внутрішньогосподарського контролю (або управлінського обліку, контролінгу, або ж за результатами проведення внутрішнього аудиту). Оскільки завдання та засоби управління конкурентоспроможністю перебувають у тісному зв'язку із усіма відносинами, що пронизують виробничий комплекс підприємства, то і джерела потрібної для управління інформації містяться у базових компонентах внутрішньогосподарського контролю, а саме: управління витратами та облік витрат; система показників ефективності; бюджетування.

Зазначимо, що окрім отримання запланованого обсягу прибутку від операцій, є зміцнення конкурентних переваг підприємства, підвищення якості та споживчої привабливості товару, пошук ефективних шляхів виходу на нові ринки, то наведені компоненти системи внутрішньогосподарського контролю приймають відповідну участь в формуванні інформаційних потоків: 1) на етапі виходу на нові ринки: формування стратегії виходу; обґрунтування необхідного обсягу ресурсів; зменшення транзакційних витрат та логістика; 2) на етапі діяльності на ринку: планування асортименту продукції; оптимізація логістики (мінімізація витрат); ціноутворення; досягнення рівня окупності та прибутковості інвестованого капіталу; диверсифікація постачальників та ринків збуту; мінімізація виробничих витрат; здійснення маркетингових досліджень; оптимізація джерел залучення фінансових ресурсів; контроль транзакційних та невиробничих витрат.

При цьому необхідно враховувати особливості ринкового стану машинобудівних підприємств, а саме: залежність від коливань цін на внутрішньому ринку, наявності товарів-замінників такої ж або вищої якості, впливу політичних та соціально-економічних факторів тощо. Власне кажучи, складність практичної реалізації вищенаведених положень полягає у збереженні міркувань доцільності співвідношення понесених на організацію витрат до вигод реалізованих на основі опрацювання індукованих системою внутрішньогосподарського контролю інформаційних потоків.

Варто зазначити, що спільним для багатьох вітчизняних підприємств явищем є або ігнорування ролі внутрішньогосподарського контролю/оперативного антикризового управління, або ж формалізація їх функцій. З метою подолання

даного розриву на машинобудівних підприємствах нами запропоновано модель адаптації компонентів діючої системи внутрішньогосподарського контролю для виконання завдань, які постають в процесі управління конкурентоспроможністю на основі методології управлінського обліку (Додаток А).

На нашу думку, однією із причин призупинення реалізації експортного потенціалу вітчизняних підприємств є «відсталість» методичного інструментарію стратегічного управління саме у сфері зовнішньоекономічних відносин. Саме тому вкрай важливим напрямком розвитку практики менеджменту є застосування прогресивних методів оцінки результатів діяльності машинобудівних підприємств та, загалом, орієнтація менеджменту на відповідність міжнародним стандартам ведення бізнесу, прийнятим у тій чи іншій галузі.

Структуру підсистеми управління конкурентоспроможністю машинобудівних підприємств та схему реалізації основних функціональних зв'язків наведено нижче (рис. 1.3). Ключовим елементом даної структури є загально-організаційне управління конкурентоспроможністю, на рівні якого, з одного боку, реалізуються заходи з попередження/зменшення впливу чинників на неї, а з іншого боку, через узагальнення інформації про результати впровадження цих заходів, забезпечується зворотній зв'язок між початковою та завершальною функціями підсистеми управління конкурентоспроможністю. Функціонування підсистеми управління конкурентоспроможністю машинобудівного підприємства відбувається за алгоритмом. На першому етапі, через здійснення безперервного моніторингу досліджуються на предмет ризику поточні та перспективні господарські операції, кон'юнктура ринку та інші фактори зовнішнього ринку, які можуть позначитися на ефективності діяльності. Методологія моніторингу зовнішнього середовища, засоби контролю і спостереження за внутрішнім середовищем, засоби фіксації, накопичення та зберігання інформації встановлюються відповідними розпорядчими документами. Періодичність проведення моніторингу встановлюється окремо для кожного з об'єктів спостереження таким чином, щоб забезпечити можливість порівняння та аналізу

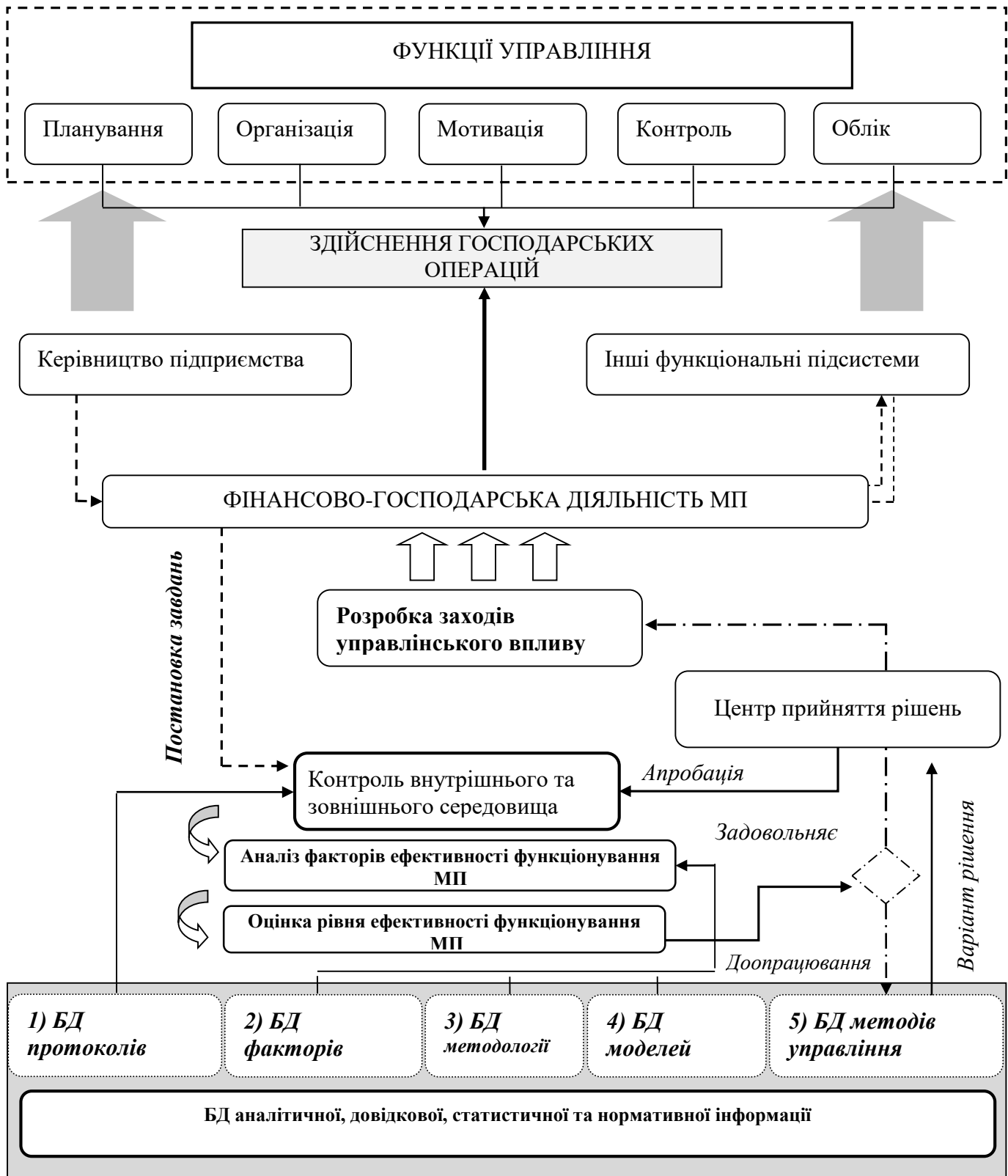


Рисунок 1.3 – Структура підсистеми управління конкурентоспроможністю машинобудівного підприємства та схема реалізації основних функціональних зв'язків

Джерело: розроблено автором

процесів, фактів та явищ в динаміці.

Визначення переліку факторів, які впливають на рівень ефективного функціонування машинобудівного підприємства є одним із основних завдань етапу аналізу. Для цього за допомогою спеціальних аналітичних методів опрацьовуються: а) інформація по поточних операціях; б) ретроспективна інформація про оцінку рівнів ризику, а також чинники його зростання; в) необхідна нормативна, статистична та довідкова інформація, яка дозволяє оцінити динаміку факторів ризику та розвиток несприятливих ситуацій. Результатом є визначення профілю ризику поточних господарських операцій та визначення переліку умов за яких рівень ризику є допустимим. Не менш важливим завданням етапу управління конкурентоспроможністю є розробка і перевірка управлінських рішень стосовно подальших напрямків розвитку діяльності підприємства з огляду на поточну та прогнозовану динаміку факторів ризику. Пропоноване рішення піддається різносторонньому аналізу з використанням баз даних факторів ризику, в яких накопичується ретроспективна інформація про результати моніторингу середовищ діяльності підприємства, стан технологічного та ресурсного забезпечення фінансово-господарської діяльності, поточну та прогнозовану кон'юнктуру бізнес-середовища, цільового сегменту ринку, дані про контрагентів та клієнтів тощо.

Вважаємо, що у забезпеченні конкурентоспроможності машинобудівних підприємств найважливішим є досягнення оптимальної (як правило, максимальної) ефективності та результативності функціонування. А принципи формування системи забезпечення конкурентоспроможності машинобудівних підприємств є, насамперед, підґрунтям для побудови ефективного механізму управління конкурентоспроможністю з урахуванням гармонізації.

1.2 Важелі та механізми ефективного функціонування підприємств машинобудування у конкурентному середовищі з метою дієвого управління

За умов політичної та економічної нестабільності в країні, ширення інфляційних процесів, зменшенні інвестиційно-інноваційної активності

вітчизняного виробництва, жорсткої конкуренції, глобалізації економічних процесів та загостренні кризових зовнішніх факторів, які не можливо було спрогнозувати або ж попередити (зокрема, для нашої країни та світу в цілому, значним викликом була пандемія коронавірусу, адже через карантинні обмеження на всіх підприємства було запроваджено додаткові протиепідемічні обмеження, або ж унеможливили на певний період діяльність деяких підприємств взагалі), а також попри деякі економічні успіхи та здобутки машинобудівних підприємств, важелі і механізми управління конкурентоспроможністю не відповідають усім головним запитам та викликам сьогодення. Так, за умов воєнного стану найбільшим ризиком для фінансово-економічної безпеки машинобудівних підприємств є неможливість або обмежені можливості ведення діяльності через активні бойові дії. Окремою проблемою стала об'єктивна необхідність запровадження на підприємствах простоїв, оскільки вагома частина персоналу (зокрема, чоловіків) була мобілізована й навіть деяка частина жінок-працівників добровільно приєдналася до військової служби; великою також є кількість жінок, які виїхали з дітьми за кордон. За умов воєнного стану і активних бойових дій у нашій країні сьогодні першочерговими завданнями, безумовно, є безпекова та оборонна політика держави, від яких залежить й безпека діяльності будь-якого машинобудівного підприємства. Загалом, вітчизняні машинобудівні підприємства стикнулися з низкою актуальних проблем – необхідністю забезпечення збереження та релокації майна (потужностей підприємства) у відповідні безпечні регіони, забезпечення фізичної безпеки (життєдіяльності) працівників, забезпечення дистанційної (віддаленої) роботи для працівників, що виїхали за кордон тощо.

Саме тому важливого значення набуває проблема підвищення конкурентоспроможності машинобудівних підприємств й вироблення заходів щодо адекватних важелів та механізмів управління їхньою конкурентоспроможністю. Наукова концепція щодо управління конкурентоспроможністю підприємств розвивається під впливом наукових досліджень таких вчених, як: М. Альберт [49], Дж. Б. Барні [76], Д. Васильківський [100], Т. Васильців [41], П. Гордієнко [15], І. Дмитрієв [18], Ю. Ємець [23], Ю. Іванов

[64], Р. Каплан [86, 87], М. Кизим [64], Р. Лупак [41], Л. Піддубна [53], О. Пожуєв [54], Н. Тарнавська [61], Г. Швиданенко [72], О. Шершенюк [18] та інших.

На нашу думку, функції управління конкурентоспроможністю щодо забезпечення стійкості розвитку підприємства можна інтерпретувати як процес управління факторами економічного зростання та підвищення ефективності процесів у функціонуванні підприємств (рис. 1.4).



Рисунок 1.4 – Реалізація функцій у сфері управління конкурентоспроможністю машинобудівних підприємств для забезпечення стійкості їх розвитку

Джерело: власна розробка

На успіх сучасного підприємства впливає якість прийняття управлінських рішень стосовно ефективної організації ресурсів і стратегічних переваг, включаючи фактори виробництва та ринкові можливості, які визначають умови зовнішнього середовища [47, с. 9]. З цієї точки зору діяльність (як функціонування) підприємства можна визначити як адаптовану систему із забезпечення конкурентоспроможності на ринку; функціональну систему із гарантування

конкурентоспроможності підприємства за рахунок використання можливостей ринку факторів виробництва; організаційно-функціональний комплекс управління виробничим процесом, котрий дозволяє забезпечити споживчу і цінову принадність продукції підприємства.

Стосовно ефективності процесів у функціонуванні підприємств, зазначимо, що слід звернути увагу на категорію «ефективності» процесів у функціонуванні підприємств, яку багато авторів наукових публікацій ототожнюють і спорадично підкреслюють, що визначення ефективності полягає в порівнянні результативності базового та поточного періодів, або ж поточних та планових показників за результатами господарських операцій. Поряд із цим, ефективність не обмежується лише приростом торговельного обороту та чистого доходу, а, як поняття комплексне, підсумовує результативність різних напрямків господарської діяльності. При цьому, зазначають вони, варто пам'ятати, що ефективність слід визначати у контексті об'єктивних характеристик зовнішнього та внутрішнього середовищ функціонування підприємств.

Погоджуємося, що основою ефективності є розвиток. Його поняття можна визначити як очікувані позитивні зміни у стані об'єкта, отримані внаслідок цілеспрямованої дії на досягнення покращення окремих характеристик предмету, процесу. Звідси, розвиток – це позитивні зміни у формі присутності суб'єкта господарювання на ринках, під якими розуміється зростання економічної вигоди на основі реалізації стратегічних цілей господарської діяльності. Тому основою механізму управління конкурентоспроможністю машинобудівних підприємств є виконання певних правил (принципів) при формуванні організаційної структури:

- єдності, чим забезпечується координація цілей та завдань функціональних і відокремлених підрозділів, посадових осіб тощо;
- інформаційної прозорості, чим досягається операційна узгодженість, ефективність функцій управління, оперативність і своєчасність коригуючого впливу;
- координації, чим досягається пропорційність діяльності та поступу функціональних підрозділів, орієнтованих на обслуговування виробничих потреб

як внутрішнього, так і зовнішнього ринків;

– відповідальності, чим обґрунтовується відповідальність керівних працівників за прийняті управлінські рішення, невиконання своїх посадових обов'язків, втрата потенційних переваг.

Узагальнення вищенаведеного щодо сутності та завдань управління конкурентоспроможністю, а також його організації відповідно до головних правил (принципів) формування організаційної структури є основою авторського бачення структури загальної схеми управління (рис. 1.5).



Рисунок 1.5 – Схема управління конкурентоспроможністю машинобудівних підприємств

Джерело: розроблено автором

Ключовим моментом запропонованої схеми на рис. 1.5 є відтворення єдності внутрішньо-ринкової та зовнішньої складових механізму управління фінансово-господарською діяльністю, що слугує передумовою стабільного функціонування машинобудівних підприємств за рахунок зростання потенціалу конкурентних

переваг, джерелами котрих можуть бути внутрішній і зовнішній ринки факторів виробництва, а також ринки збуту. Довгострокове ефективне функціонування підприємств залежить від вміння менеджменту правильно оцінювати кінетику бізнес-середовища та наслідки його впливу на результативність діяльності підприємств: на схемі цей аспект закріплено за інформаційною системою, що забезпечує облік факторів виробництва (на вході виробничої системи), результатів діяльності (на виході виробничої системи), контролю (на вході системи управління) та управлінського впливу (на виході системи управління).

У цілому, інтеграція (асиміляція): а) вихідних характеристик зовнішнього та внутрішнього середовищ та їхніх змін внаслідок діяльності підприємства; б) цілей та завдань; в) обліку факторів виробництва та наявних ресурсів; г) результатів діяльності підприємств у єдиний інформаційний простір є підґрунтям для розробки довгострокових стратегій розвитку машинобудівного підприємства. Підкреслимо, що посилення наявності приватного капіталу на ринку та зростання конкуренції зумовлює необхідність розробки жорстких вимог до організації й управління діяльністю машинобудівних підприємств. Враховуючи це, пропонуємо ввести в управління конкурентоспроможністю таку детермінанту, як ефективність процесів у функціонуванні підприємств, котра вказує на ступінь реалізації потенціалу підприємства та є якісною складовою результативності процесів у такому функціонуванні.

Стратегічне управління конкурентоспроможністю машинобудівних підприємств можна визначити як багатоплановий процес, спрямований на розробку й реалізацію стратегії їхнього розвитку у складі загальної стратегії, виходячи із їхніх можливостей та із урахуванням змін кон'юнктури зовнішнього та внутрішнього середовищ.

Інтеграція системи управління конкурентоспроможністю в єдину систему стратегічного управління на машинобудівних підприємствах вимагає:

- включення в загальний склад фахівців структурних елементів апарату управління фахівців, створеного на підприємстві в тій чи іншій формі;
- розширення функцій структурних елементів апарату управління,

пов'язаного із включенням в розгляд окремих стратегічно значимих аспектів діяльності в рамках загальних стратегічних питань.

Авторське бачення концепції стратегічного управління машинобудівними підприємствами базується на системному та комплексному підходах до вирішення методичних завдань стратегічного менеджменту. Виходячи з того, що процес управління є перманентним (являє собою замкнутий цикл, між етапами якого існує стійкий зворотний зв'язок та, відповідно, зворотний вплив кожного етапу на наступні, й на всю сукупність етапів), здійснення визначених дій та ухвалення рішень на кожному етапі, відбувається в певній системі, а не автономно. Комплексне розв'язання задач стратегічного менеджменту на машинобудівних підприємствах передбачає охоплення всіх етапів процесу управління за умов спільного використання різноманітних інструментів стратегічного управління, а також відповідних економічних засобів із урахуванням їх сильних сторін та нейтралізації слабких (рис. 1.6).

Представлена концептуальна схема стратегічного управління конкурентоспроможністю машинобудівного підприємства на рисунку 1.6, з однієї – сторони, відображає методи і механізми системи управління в цілому, а з іншої – окреслює інструменти для стратегічного планування і реалізації обраної стратегії підприємством.

Перевагами запропонованого підходу є його спрямованість на застосування в умовах кризи, так як інструментарій цього підходу дозволяє враховувати динамічні зрушення, що відбуваються, та є здатним здійснювати коригуючий вплив на будь-якому етапі реалізації стратегії управління. Окрім цього, невід'ємним елементом методології є підхід автора до вирішення завдань стратегічного управління машинобудівними підприємства із використанням сучасних інформаційних технологій.

Варто зазначити, що матрична модель McKinsey (втім, як і інші портфельні моделі) сама по собі не є інструментом ухвалення стратегічного рішення. Вона лише виявляє стан бізнес-портфеля підприємства та формує основу для розробки стратегічних рекомендації, які повинні враховуватися керівництвом при виборі



Рисунок 1.6 – Схема стратегічного управління конкурентоспроможністю машинобудівних підприємств

Джерело: розроблено автором на підставі опрацювання [7, 37, 76, 86, 88]

загальної стратегії розвитку підприємства. Таким чином, будь-яка портфельна модель, у тому числі і матриця McKinsey, здатна лише полегшити, але не замінити вибір стратегії вищим керівництвом підприємства.

Як відомо, неефективне функціонування та збитковість у діяльності машинобудівних підприємств відбувається через незадовільне управління ними, відсутність досвіду і вживання застарілих методів і прийомів роботи. На деяких підприємствах відсутні ознаки цілеспрямованої, системної діяльності в даному напрямі через низьку якість управління та рівня розвитку персоналу. Якщо на підприємстві не сформована сучасна, адекватна умовам ведення його діяльності

система управління, котра дозволить активно та дієво здійснювати операції з контрагентами, воно зіштовхується із певним набором складних, нерідко нерозв'язних проблем в процесі співпраці на зовнішніх ринках.

Функції управління реалізуються в усіх сферах фінансово-господарської діяльності, тому складно визначити їх приналежність тому чи іншому механізму, оскільки всі вони пов'язані економічним змістом функціонування машинобудівних підприємств.

Зазнаючи тиску конкурентного середовища, машинобудівним підприємствам необхідно шукати новітні засоби та шляхи активізації діяльності, а також методи формування конкурентних переваг, одним із яких є бенчмаркінг. Так, під бенчмаркінгом розуміють один із альтернативних методів стратегічного планування не за вже досягнутими показниками, а саме за показниками конкурентів. Слід вказати на те, що орієнтація на досвід підприємств-лідерів допомагає у питаннях зниження ризику, скорочення фінансових й тимчасових витрат, які пов'язані з виробленням власних схем через експериментування. Застосування бенчмаркінгу, як методу планування, на підприємстві сприяє: напрацюванню досвіду; підготовці бази для подальшого вдосконалення організації та управління; можливості створення команди внутрішніх консультантів тощо.

Підкреслимо, що основними принципами бенчмаркінгу є: аналогія; взаємність; вимір; достовірність [58]. На нашу думку, вказані принципи можна доповнити таким, як компетенція – працівники, які займатимуться бенчмаркінгом, мають притаманну низку визначальних компетенцій, що дозволить їм адекватно, грамотно й раціонально обирати найважливіші показники для бенчмаркінг-аналізу.

У залежності від основних цілей підприємства, місії та пріоритетних напрямків діяльності, що визначаються при розробці та реалізації довгострокових стратегій успішного розвитку, виділяють й різні види бенчмаркінгу.

Узагальнену класифікацію методів бенчмаркінгу представлено на рис. 1.7.

Конкурентоорієнтований бенчмаркінг застосовують для моніторингу ринку з метою визначення позицій на ньому конкретного машинобудівного підприємства,

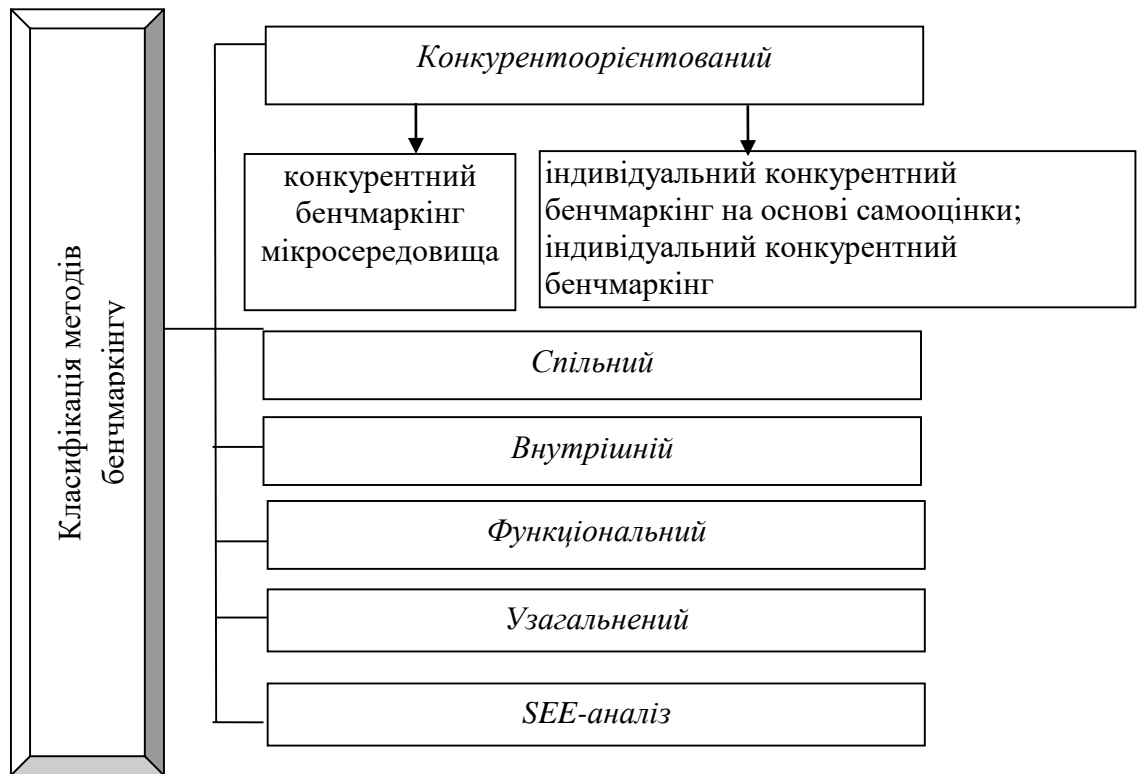


Рисунок 1.7 – Узагальнена класифікація методів бенчмаркінгу

Джерело: уточнено автором на основі [7, 33, 35, 58, 62]

а також для аналізу й порівняння результатів функціонування підприємств з тими з них, які мають конкурентні переваги в зайнятій ними ніші. В науці виділяють так званий конкурентний бенчмаркінг мікросередовища [61], а також індивідуальний конкурентний бенчмаркінг на основі самооцінки [35].

Як відзначає автор [35], за відношенням до підприємства виокремлюють конкурентний бенчмаркінг мікросередовища, щотрий полягає у порівнянні основних показників ефективності функціонування підприємства з конкурентами, який своєю чергою відноситься до зовнішнього бенчмаркінгу.

За відношенням до суб'єкта дослідження за [35] виділяють індивідуальний конкурентний бенчмаркінг як порівняння основних показників продуктивності конкретного підприємства з конкурентами. У цьому бенчмаркінгу ініціатором і реципієнтом кращої практики в процесі дослідження та порівняння слугує суб'єкт господарювання. Таким чином процес набуває розвідувального характеру, коли потрібно встановити конкурентів та побачити своє місце серед них, вибрати

підприємство, яке є лідером у відповідній галузі.

Індивідуальний конкурентний бенчмаркінг на основі самооцінки передбачає відповідність критеріям премій в області якості та вимогам міжнародних стандартів стосовно системи менеджменту якості. Підприємство, знаходячись на певному рівні розвитку, може порівняти свою діяльність з діяльністю найкращих підприємств [35].

Погоджуючись з автором [35], відзначимо, що спільний бенчмаркінг має на увазі процеси добровільного обміну інформацією між певними машинобудівними підприємствами. Успішна реалізація спільного бенчмаркінгу потребує створення інформаційної безпеки, що ґрунтується на кодексі поведінки для проведення результативного спільного бенчмаркінгу. Цей бенчмаркінг є найбільш доступним і не потребує великих фінансових вкладень порівняно з іншими методами бенчмаркінгу

Успішна реалізація внутрішнього бенчмаркінгу ґрунтується на аналізі всіх процесів всередині підприємства. Для дослідження обираються найбільш подібні об'єкти, тому зібрати необхідну інформацію досить легко. Недоліком внутрішнього бенчмаркінгу є дещо обмежені можливості для порівняння товарів/послуг, внаслідок чого результати можуть мати недостовірний характер [35].

Стосовно функціонального бенчмаркінгу відзначимо таке. Процес порівняння результатів діяльності машинобудівних підприємств здійснюється з найбільшими з них, які посідають лідируючі позиції в зайнятому ними ринковому сегменті. Підприємства, які реалізують функціональний бенчмаркінг, обмінюються необхідною інформацією і мають можливість взяти участь у вивченні всіх процесів у них [35].

Метою узагальненого бенчмаркінгу є порівняння найбільш успішних й результативних сторін діяльності машинобудівних підприємств. Недоліком реалізації цього методу є складність здійснення концептуальної оцінки всіх аспектів діяльності машинобудівних підприємств. Вищевказаний метод дозволяє машинобудівним підприємствам отримувати вигідний досвід від підприємств різних галузей, розширюючи при цьому спектр таких підприємств, від яких отримуватиметься найцінніша та найважливіша інформація, що необхідна для підвищення ефективності й результативності діяльності, а також конкурентоспроможності машинобудівного підприємства.

Отже, прийняття нестандартних управлінських рішень за умов невизначеності, що є результатом досягнення певних цілей та вирішення завдань реалізації функцій бенчмаркінгу, напряду залежать від інструментів бенчмаркінгу (рис. 1.8).

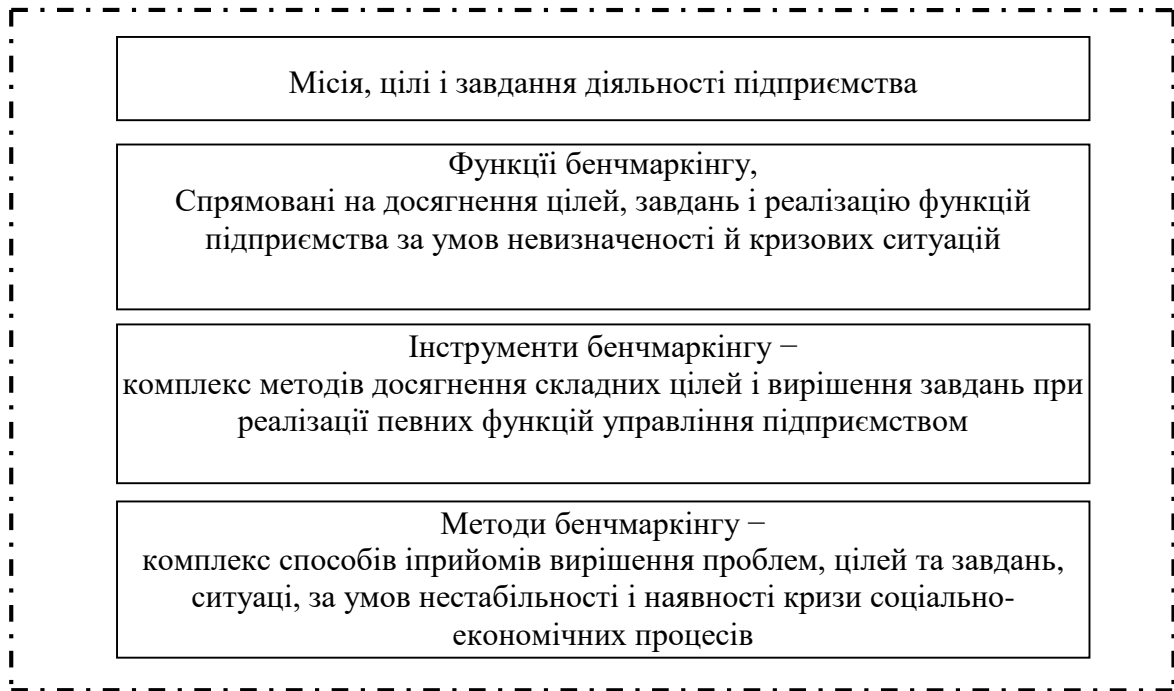


Рисунок 1.8 – Місце і роль інструментів та методів в реалізації функцій бенчмаркінгу

Джерело: систематизовано автором

За сучасних умов господарювання, набутого досвіду формування, функціонування та розвитку машинобудівних підприємств, є всі підстави стверджувати, що жодне з них не спроможне досягти переваги над конкурентами (абсолютної чи повної) за усіма методами пропозиції та просування продукції на ринку, її якісними/кількісними характеристиками без об'єднання зусиль. Успіхом бенчмаркінгу є суворе дотримання, відповідальне виконання кожного з його етапів, хоча алгоритм еталонного зіставлення не має суворої регламентації.

Нами запропоновано методіку систематичного моніторингу у бенчмаркінг-аналізі та узагальнено існуючі підходи до його проведення на машинобудівних підприємствах (рис. 1.9).



Рисунок 1.9 – Алгоритм моніторингу бенчмаркінг-аналізу машинобудівних підприємств на ринку

Джерело: запропоновано автором

На першому етапі здійснюють діагностику діяльності машинобудівного підприємства (визначення ключових показників). Інформація, що буде отримана, є підґрунтям для порівняння з конкурентами, виявлення слабких і сильних сторін діяльності машинобудівного підприємства. Відповідно значення показників, котрі помітно відстають від конкурентних, є ймовірними об'єктами бенчмаркінгу

(управління).

На другому та третьому етапах за [80] пам'ятатимемо, що на стадії становлення бенчмаркінгу 100% проєктів буде сфокусовано на продукції, а тільки 10-20% проєктів фокусуються на продукції. При цьому від 80% до 90% сфокусуються на певних процесах і практиках. Саме вони, як правило, стають еталонами для порівняння. Актуальним інструментом пошуку партнерів по еталонному зіставленню слугують бенчмаркінгові ресурси мережі Інтернет. Зазначені можливості надає так званий Європейський фонд управління якістю. Проєкти EFQM сприяють обміну кращою бізнес-практикою та встановленню контактів між потенційними партнерами по бенчмаркінгу.

Четвертий етап, як інструмент збору інформації, передбачає складання бланк-анкети для еталонного порівняння (табл. 1.2), де оціночними елементами слугуватимуть, до прикладу, ключові показники конкурентоспроможності, методи управління, докладні етапи бізнес-процесу тощо.

Таблиця 1.2 – Макет бланк-анкети для еталонного зіставлення у бенчмаркінг-аналізі

Групувальна ознака	Еталонний критерій	Підприємство-еталон для порівняння	Значення критерію підприємства-еталону	Значення критерію досліджуваного підприємства	Рекомендації щодо впровадження еталонного критерію

Джерело: розроблено автором

На п'ятому етапі, отримавши кількісну та якісну інформацію стосовно діяльності підприємства-еталону, його визначальних показників, а також методів, процесів, які застосовуються в управлінні, слід проаналізувати отримані дані, визначити, який блок інформації може допомогти в покращення роботи, а також підготувати проєкт впровадження досвіду підприємства-еталону.

Шостим етапом є прийняття управлінського рішення щодо доцільності впровадження того або іншого покращення, при чому неприйнятним є копіювання, оскільки ймовірніше всього не буде досягнуто бажаних результатів, а

зацікавленість до таких еталонних порівнянь буде утрачено.

Результатом моніторингу є сьомий етап, на якому формується пакет інформації для оцінки удосконалень, також формування базових компетенцій (у тому числі, ключових компетенцій працівників підприємства), що в процесі оновлюється.

На нашу думку, за допомогою бенчмаркінгу вирішуються як внутрішні, так і зовнішні завдання, у тому чи іншому обсягу потрібні всім працівникам машинобудівного підприємства. Менеджери, котрі займатимуться еталонними порівняннями, мають усвідомлювати, що не всі дослідження призводять до певних змін. Саме тому вони повинні володіти тим набором необхідних компетенцій, що згадувалися раніше (новітні знання, вміння аналізувати конкурентні ситуації, креативність, вміння приймати та коригувати управлінські рішення тощо).

Впровадження бенчмаркінгу у практичну діяльність машинобудівних підприємств сприятиме відкритості та ефективному функціонуванню цих підприємств. Таке впровадження передбачає:

- завчасне попередження про відставання підприємства порівняно з конкурентами;
- визначення рівня підприємства відносно кращих в галузі чи регіоні;
- впровадження новітніх підходів управління й зменшення ризиків;
- скорочення відповідних витрат в процесі удосконалення тощо.

Для кращого розуміння природи управління існує підхід до систематизації механізмів управління конкурентоспроможністю машинобудівних підприємств [45]: організаційний, економічний та мотиваційний механізми, які обумовлено за принципом однорідності на основі головних функціональних ознак (рис. 1.10).

Організаційний механізм системи управління конкурентоспроможністю призначений для виявлення джерел конкурентних переваг, а також для покращення позицій підприємства на ринку збуту внаслідок їх раціонального використання.

Зазначене дозволяє позиціонувати категорію «організаційний механізм» як сукупність методів, прийомів, важелів, інструментів, які використовуються менеджментом підприємства з метою дотримання інтересів підприємства в умовах



Рисунок 1.10 – Система механізмів управління конкурентоспроможністю машинобудівних підприємств

Джерело: побудовано на підставі опрацювання [45]

нестабільного зовнішнього середовища в довгостроковому періоді.

Структуру організаційного механізму управління конкурентоспроможністю утворюють такі сфери завдань менеджменту:

- обґрунтування засад виробничої та маркетингової політики підприємства –спеціалізація чи диверсифікація;
- обґрунтування пріоритетних напрямків виробничої та інвестиційної політики й оптимальної функціональної структури;
- формування структури системи внутрішньогосподарського контролю та її орієнтація на вирішення завдань стратегічного управління;
- формування регламенту реалізації планування, бізнес-планування

бюджетування на операційному, тактичному, стратегічному рівнях управління;

- інтеграція функції контролю в процес управління стратегічним розвитком, що відбувається на рівнях обґрунтування змісту стратегії, реалізації цієї стратегії та аналізу результатів. Перманентний контроль зберігає можливість виявлення нереалізованих можливостей (потенціалу) підприємства, забезпечує інформаційну підтримку рішень стосовно пристосування фінансово-господарської діяльності підприємства до змін кон'юнктури ринку;

- регламентація стандартів управління та виробничих процесів. Система стандартів є підґрунтям формування виробничо-технологічного базису підприємства, який, своєю чергою, є середовищем реалізації політики щодо підтримки якості продукції, покращення обслуговування споживачів, впровадження у виробництво інновацій та результатів науково-дослідницької і конструкторської роботи тощо.

Матеріальний баланс між виробничою, організаційною та комерційною сферами діяльності підприємства забезпечує економічний механізм системи управління конкурентоспроможністю підприємств. Структуру цього механізму складають засоби вирішення таких завдань:

- знаходження шляхів відновлення виробничого потенціалу за рахунок накопичення амортизаційних відрахувань, а його примноження – за рахунок нерозподіленого прибутку, акціонерного капіталу тощо. У разі комерційної ефективності реалізованих стратегій є можливим самофінансування інвестиційної/інноваційної діяльності;

- обґрунтування цінової політики на підґрунті прогнозів стосовно майбутньої кон'юнктури ринку, цінових політик конкурентів, поведінки інших учасників ринку, постачальників;

- обґрунтування програм фінансування операційної та інвестиційної діяльності за рахунок зовнішніх джерел: кредитування, повторного випуску акцій, лізингу тощо.

Мотиваційний механізм управління конкурентоспроможністю машинобудівних підприємств містить мотиви, переконання, відповідні методи

управління тощо. Цілісність цього механізму забезпечується повнотою врахування таких передумов:

1) мотивацією нововведень в організаційній, фінансово-господарській та управлінській сферах, потреба в яких визначається характеристиками ринку: етапом життєвого циклу продукції (технології), рівнем конкуренції технологій. Врахування їх поряд із технологічним пріоритетом визначає відповідне врахування таких детермінант розвитку, як:

- задоволення потреб споживачів (шляхом насичення ринку, виходу (появи) на нових сегментах ринку тощо);
- створення додаткової вартості для акціонерів через збереження, зростання ринкових позицій;
- виконання соціально важливої місії (наприклад, розвиток соціально-економічного середовища, інфраструктури, збереження сприятливого екологічного стану довкілля тощо);
- примноження гарної ділової репутації підприємства шляхом реалізації соціально-орієнтованих (некомерційних) проєктів, зміцнення престижу як ділового партнера, лідера галузі, виробника кращої конкурентоспроможної продукції тощо;

2) мотивацією нововведень у комерційній, маркетинговій сферах, яка спрямовує управлінський апарат до пошуку альтернативних шляхів реалізації щодо джерел підвищення ефективності капіталовкладень у підприємство, потенціалу виробничо-майнового комплексу підприємства, засобів створення нової конкурентоспроможної продукції. Мотивацію нововведень у комерційній сфері продукують заохочення діяльності менеджменту в напрямках:

- творчої розробки шляхів вирішення виробничих та комерційних завдань;
- розвитку інструментів управління ризиком в перспективних проєктах;
- розвитку внутрішньої конкуренції;

3) мотивацією працівників підприємства на підвищення ефективності праці у контексті: підвищення якості продукції; ефективного використання виробничих ресурсів, перевиконання норм виробітку, передачі досвіду. Мотивація персоналу здійснюється шляхом: матеріального заохочення (надання соціального пакету,

надбавки до заробітної плати, пільгового харчування, житла тощо); нематеріального заохочення (визнання серед колег, сприятливої атмосфери в трудовому колективі, самореалізації як фахівця в галузі, престижність місця роботи чи посади); мотивації менеджменту на удосконалення діяльності підприємства, що досягається шляхом: удосконалення системи менеджменту (гнучкості певної ієрархічної структури, мобілізації інтелектуального потенціалу колективу управлінців); перспектив кар'єрного зростання; перспектив професійного зростання.

Взаємодія охарактеризованих вище механізмів має відбуватися з дотриманням принципів гнучкості, адаптивності, раціональності як передумов своєчасного й ефективного реагування на зміни зовнішнього середовища.

Зміни характеристик якогось з елементів функціональної структури або їхньої сукупності мають відповідним чином враховуватися в роботі механізмів управління конкурентоспроможністю машинобудівних підприємств, так як будь-які зміни є джерелом нових можливостей та відповідних ризиків.

Усе наведене вище дозволяє сформулювати авторське бачення місця системи управління конкурентоспроможністю машинобудівних підприємств у стратегічному управлінні. Воно ґрунтується на визнанні нерозривного зв'язку між внутрішньо-економічним (далі – ВЕ) та зовнішньоекономічним (далі – ЗЕ) сегментами фінансово-господарської діяльності підприємства.

Оперативне управління зазначеними сегментами може бути автономним, але з огляду на приналежність ЗЕ та ВЕ сегментів одній системі на мікрорівні, якою є підприємство, постановка і реалізація завдань щодо стратегічного розвитку підприємства не може здійснюватися розрізнено, оскільки як внутрішні, так і зовнішні ринки ресурсів, збуту, капіталу, технологій відіграють взаємодоповнюючу роль для досягнення місії суб'єкта господарювання.

У цьому контексті стратегічне управління варто розглядати як безперервний та замкнутий циклічний процес, етапи якого пов'язані лінійно, вплив будь-якого з них на інший (інші) є можливим у довільній комбінації. Характер взаємодії зазначених елементів знаходиться в причинно-наслідковому зв'язку з динамікою

окремих чинників мікро- чи макросистем. Тому вирішення завдань стратегічного розвитку має відбуватися системно, комплексно, з огляду на взаємопов'язаність та взаємовплив елементів системи. Таким чином, стратегічне управління, здійснюючись відповідно до принципів комплексного підходу, передбачає спільне для ЗЕ та ВЕ сегментів фінансово-господарської діяльності використання інструментів стратегічного управління та економічних ресурсів, які добираються з огляду на сильні та слабкі сторони машинобудівних підприємств на ринку.

Тому інтегроване стратегічне управління ВЕ та ЗЕ сегментами фінансово-господарської діяльності машинобудівних підприємств є можливим у разі впровадження наступних організаційно-управлінських рішень: залучення окремих фахівців зайнятих у ЗЕ сегменті до структурних підрозділів апарату стратегічного управління; розширення кола обов'язків та повноважень працівників апарату стратегічного управління щодо ЗЕ сегменту в межах вирішення завдань стратегічного розвитку.

На основі опрацювання теоретичних джерел [39, 46] сформовано перелік основних принципів розробки організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю машинобудівних підприємств:

- визначення функціональних блоків-підсистем, які необхідні для реалізації усіх процесів;
- окреслення завдань і заходів стосовно кожної підсистеми;
- об'єднання всіх функціональних підсистем в одне ціле за допомогою організаційно-економічного механізму конкурентоспроможністю;
- своєю чергою, організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю може бути представлений наступними підсистемами-блоками, серед яких: вдосконалення планування діяльності підприємства та розробка цінової політики; вибір стратегій розвитку цієї діяльності; досягнення управлінської синергії у межах корпоративного менеджменту; розвиток маркетингових досліджень ринків продажів, закупівель, логістики; інформаційне забезпечення в системі корпоративного менеджменту і моніторинг діяльності; розробка кампанії з просування товару/продукту на зовнішні ринки; втілення

системи адаптації та розвитку персоналу; розвиток фінансового менеджменту і системи розрахунків із контрагентами; організація сервісного обслуговування та формування дилерської мережі.

Кожному функціональному блоку-підсистемі відповідає група цілей і завдань, що можуть бути деталізовані до конкретних заходів. Отже, управління конкурентоспроможністю здійснюватиметься за допомогою нових або вже існуючих функціональних підсистем, в яких з певною метою можуть бути організовані додаткові елементи. На нашу думку, врахування наведених пропозицій на практиці сприяла б ефективному функціонуванню машинобудівних підприємств.

Наведена вище система механізмів управління конкурентоспроможністю машинобудівних підприємств потребує удосконалення. З урахуванням розглянутих методологічних основ такого удосконалення управління конкурентоспроможністю машинобудівних підприємств, механізм управління в частині такої компоненти, як функції управління, наведено нижче (рис. 1.11).

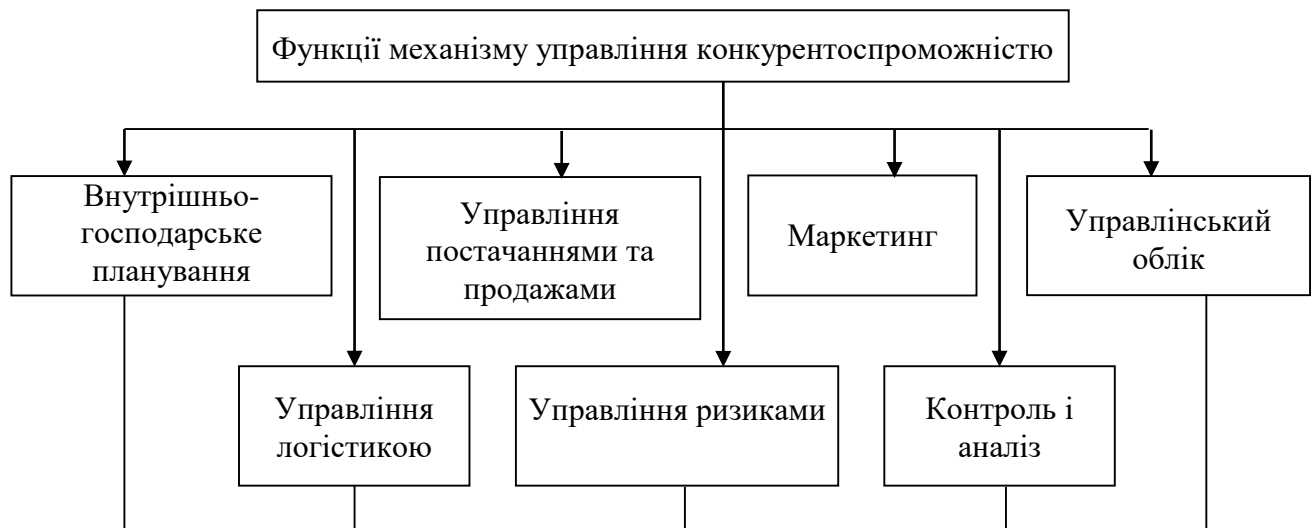


Рисунок 1.11 – Функції механізму управління конкурентоспроможністю машинобудівних підприємств

Джерело: уточнено автором

Внутрішньо-господарське планування діяльності забезпечує складання

окремих планів, серед яких: план реалізації продукції підприємства (план постачань та продажів); план придбання імпортової продукції (обладнання); план створення нових виробничих потужностей. Надалі за сформованими планами необхідним кроком є здійснення моніторингу та аналізу поточної діяльності на підставі оперативних і фактичних показників, а також розробка альтернативних варіантів рішень, підготовка яких здійснюється в системі управлінського обліку.

Система управлінського обліку є основою здійснення контрольної функції управління, оскільки дозволяє формувати звіти про стан і результати діяльності з необхідною деталізацією. Наприклад, у розрізі товарних ліній, дочірніх підприємств, та дозволяє співвідносити фактичні результати з плановими.

У реалізації механізмів управління конкурентоспроможністю одним із важливих елементом є управління ризиками. Процес побудови системи управління ризиками складається з наступних етапів [90, с. 199–201]:

- ідентифікації ризиків;
- ранжування за ймовірністю та наслідками настання;
- управління ризиками – формування стратегії уникнення чи мінімізації ризиків за кожним фактором.

При цьому функціональною основою управління ризиками є:

- система оцінки та контролю ризиків, яка, в свою чергу, має бути інтегрована в діючу на підприємстві інформаційно-аналітичну систему;
- процес поточного моніторингу за допомогою звітів, в яких повинна міститися збалансована оцінка ефективності системи контролю, наявних і ймовірних негативних наслідків.

Нижче наведено авторську спробу систематизації процедур аналізу та контролю за ризиками у реалізації механізму управління конкурентоспроможністю (табл. 1.3).

Оцінку ступеня ризиків доцільно проводити за наступним алгоритмом:

- перший етап – ідентифікація ризиків, властивих конкретній операції;
- другий етап – присвоєння ризику певної категорії, де категорія ризику – це експертна оцінка ризику, яка для кожного з типів ризиків здійснюється за

Таблиця. 1.3 – Процедури аналізу та контролю ризиків у реалізації механізму управління конкурентоспроможністю

Тип ризику	Засоби контролю та зниження ризику	Процедури реалізації механізму
Ризик невиконання зобов'язань	Обізнаність про постачальника та гарантії виконання зобов'язань	Операційні методи, розгляд операцій кредитним комітетом підприємства
Ризик якості	Знання ринку виробників	Операційні методи
Ціновий ризик	Хеджування через свопи та ф'ючерси, а також диверсифікацію клієнтського портфелю	Здійснення торговельної політики
Ризик доставки	Технічний і медичний контроль Документальне оформлення послуг з перевезення Формування альтернативних схем доставки	Процедури внутрішнього контролю Логістика
Валютний ризик	Валютне хеджування	Аналіз та прогнозування курсів валют
Ризик оплати	Акредитиви, страхування, затверджена кредитна лінія	Процес затвердження покупця, розгляд на кредитному комітеті

Джерело: побудовано на підставі опрацювання [89, с. 113-127]

наступною шкалою, тобто присвоюється категорія: високий, середній, низький ступінь ризику;

– третій етап – визначення сумарного рівня ризику циклу операцій, де сумарний ризик – це оцінка певних операцій в цілому за наступною шкалою: дуже високий, високий, середній, низький рівні ризику.

Таким чином, при формуванні організаційно-економічної моделі підприємства необхідно враховувати особливості механізму управління конкурентоспроможністю. На нашу думку, окремими і найбільш значимими компонентами механізму управління є: планування та маркетинг, управління ризиками, управління логістикою, облік і аналіз результатів діяльності. Наведені компоненти управління мають бути виділені функціональними блоками в організаційно-економічній моделі управління конкурентоспроможністю машинобудівних підприємств.

На нашу думку, в основі побудови моделі управління конкурентоспроможністю машинобудівних підприємств доцільно застосовувати

системний підхід із визначенням компонентів механізмів управління та взаємозв'язків між ними. З урахуванням розглянутого, нами розроблено організаційно-економічну модель управління конкурентоспроможністю машинобудівних підприємств у вигляді укрупнених організаційно-функціональних блоків, пов'язаних між собою в послідовності, якою визначається порядок здійснення ефективного функціонального управління. Нижче наведено авторську організаційно-економічну модель, яка враховує нормативно-правові основи, техніко-економічні, валютно-фінансові і соціально-політичні аспекти функціонування підприємств та автоматизацію основних етапів управління конкурентоспроможністю машинобудівних підприємств (рис. 1.12).

Призначенням організаційно-функціональних блоків є:

- 1) блоку планування та маркетингу – реалізація функцій маркетингу та аналізу ринків діяльності підприємства;
- 2) блоку управління виробничо-комерційними операціями – забезпечення, організація та проведення господарських операцій, тобто сукупність процедур, починаючи від пошуку покупця та укладення контракту до оформлення та обліку результатів цих операцій;
- 3) блоку управління соціальними, культурними і економічними регіональними відмінностями – реалізація функції міжнародного менеджменту в управлінні машинобудівними підприємствами, які мають виробничі, збутові та представницькі структури в зарубіжних країнах;
- 4) блоку управління логістикою – реалізація оптимального забезпечення матеріальними ресурсами та управління запасами;
- 5) блоку управління розрахунками – організація розрахунків із контрагентами, а також організація роботи з банком, забезпечення надходження виручки, забезпечення ведення системи облікових рахунків;
- 6) блоку управління ризиками та аналізу зовнішніх і внутрішніх чинників – управління видами ризиків, що виникають, створення систем моніторингу, аналізу і оцінки ризиків, формування політики управління ризиками, вироблення процедур управління ризиками;



Рисунок 1.12 – Організаційно-економічна модель управління конкурентоспроможністю машинобудівних підприємств

Джерело: розроблено автором

7) блоку аналізу фінансово-економічної ефективності операцій та показників функціонування – ведення розрахунку, аналізу та моніторингу фінансово-економічних показників, які характеризують ефективність діяльності підприємства;

8) блоку інформаційного і правового забезпечення процесів управління – виконання функцій інформаційного забезпечення системи управління конкурентоспроможністю машинобудівного підприємства через створення баз даних за операціями із забезпеченням обміну даних між підрозділами та організація правового забезпечення.

Взаємозв'язок організаційно-функціональних блоків забезпечує ефективне функціонування шляхом поетапної реалізації функцій та подання інформації в організаційно-функціональний блок інформаційно-правового забезпечення, який здійснює обмін даних із блоком аналізу фінансово-економічної ефективності

операцій, а також, після розрахунку основних показників, які збираються в інформаційно-правовому блоці, використовується для формування бази даних вхідної інформації для блоку планування та маркетингу, та послідовно інших блоків, що дозволяє підвищити ефективність управління конкурентоспроможністю та якість ухвалення управлінських рішень.

Використання системного підходу в розгляді питань управління конкурентоспроможністю машинобудівних підприємств дозволяє виділити окремі підсистеми та досліджувати об'єкт як комплекс взаємопов'язаних підсистем пов'язаних визначеними внутрішніми і зовнішніми зв'язками.

На основі вищенаведених міркувань визначено зміст основних складових авторської моделі реалізації механізму управління конкурентоспроможністю через наступні компоненти: ресурсну, процесну, маркетингову, економічну. Змістом функціонування кожного з компонентів є використання та розвиток матеріальних та нематеріальних факторів виробництва.

Ресурсна та процесна компоненти формують: а) потенціал продуктивності праці, який об'єднує такі фактори як досвід, навички, вміння, лояльність працівників; б) характеристики інформаційного середовища, які впливають на ефективність реалізації управлінських рішень, господарських операцій, бізнес-процесів (прозорість, своєчасність, раціональність); в) потенціал господарських операцій, який визначається впровадженими технологіями, продуктивністю технологічних процесів тощо.

Своєю чергою, зміст маркетингового та економічного компонентів полягає в управлінні такими матеріальними факторами виробництва як: а) споживча цінність пропонованої продукції, послуг (зокрема, через співвідношення ціна/якість); б) достатність виробничих матеріальних ресурсів; в) конкурентоспроможність обладнання та технологій.

Ефективність управління кожним з компонентів оцінюється з точки зору специфічних характеристик. Так, розвиток економічного компоненту відображають показники отриманого прибутку, сукупного доходу, рентабельності інвестицій. Маркетинговий розвиток ілюструють такі якісні показники як: а)

зростання частки постійних покупців (а також тих замовників, яким рекомендували продукцію цього підприємства); б) зростання обсягів реалізованої продукції; в) приріст чисельності нових клієнтів. Розвиток процесного компоненту відбувається з розвитком таких параметрів як якість продукції/послуг, собівартість одиниці продукції, частка нових моделей в загальному асортименті продукції. Ресурсну компоненту характеризують експертні або ж порівняльні оцінки кваліфікаційного рівня персоналу та продуктивності праці, ефективності інформаційних потоків, задоволеності умовами праці тощо.

1.3 Методичні основи оцінювання ефективності та конкурентоспроможності підприємств машинобудування в процесі їхнього функціонування

Проблемам оцінювання конкурентоспроможності та ефективності функціонування підприємств присвятили свої роботи як вітчизняні, так і зарубіжні вчені, зокрема: Н. В. Буреннікова (Поліщук) [7-9, 55], П. Л. Гордієнко [15], А. О. Демченко [17], Ю. Г. Ємець [23], Т. О. Загорна [26], В. О. Літвінова [40], А. Мескон [49], О. І. Момот [17], С. В. Мочерний [51], Л. І. Піддубна [53], О. В. Пожуєв [54], Н. П. Тарнавська [61], Л. І. Федулова [67], С. В. Харченко [68], Ф. Хедоурі [49], В. О. Ярмоленко [7-9] та інші.

Дослідження думок різних учених-економістів стосовно категорій «ефективність» і «конкурентоспроможність» сприяло розумінню того, що існують різні тлумачення їх сутності. Ми погоджуємося з Ю. Г. Ємець, що ці категорії взаємопов'язаними, але не однопорядковими. Адже ефективність функціонування (на нашу думку, саме ефективність певних процесів у функціонуванні підприємств) є підґрунтям, основою для забезпечення їхньої конкурентоспроможності. За [23], з одного боку, ефективність функціонування підприємства залежить від того, наскільки повно воно може виявити потреби споживачів, своєчасно задовольнити їх порівняно з основними конкурентами. У такому разі конкуренція підсилює ефективність, призводить до кращого використання ресурсів. З іншого боку, одним

з критеріїв оцінки конкурентоспроможності підприємства слугує економічна ефективність його господарської діяльності

Як підкреслює Л. І. Підлубна [54], ефективність і конкурентоспроможність мають єдине онтологічне, тобто. сутнісне підґрунтя – результативність економічної діяльності, котра відображається як в абсолютному (економічність, ресурсоемність, технологічність, потужність), так і у відносному (конкурентна позиція, конкурентний статус) вимірах.

Ефективність є одним з найважливіших маркерів, індикаторів, показників людської активності, узятим з точки зору її спроможності забезпечити кінцевий результат. Як економічна категорія ефективність з якісного та кількісного боків характеризує результативність господарювання [23].

Науковець С. В. Мочерний сформулював сутність ефективності у такому визначенні: «ефективність є здатністю приносити ефект, це результативність процесу, проекту тощо, котрі визначаються як відношення ефекту, результату до витрат, які забезпечили цей результат» [51].

Не можна не погодитись також із тим, що за [23] ефективність є комплексною характеристикою, яка відображає ступінь використання витрат ресурсів, спроможність досягати бажаних цілей та окреслює здатність до стійкої життєдіяльності у конкурентному середовищі.

Авторами [19] акцентовано увагу на тому, що ефективність є найважливішим стимулом розвитку і слугує його індикатором. Розуміння категорії ефективності відкриває нові можливості щодо неї.

Ми погоджуємось із авторами [9, 49, 91], що як категорія ефективність має дві складових – якісну і кількісну. Низка автори, наприклад Л. Федулова, С. Харченко, Т. Загорна й інші, вважають поняття ефективності та результативності тотожними [26, 67, 68]. Деякі автори [32, 45] вбачають, що ефективність є не просто результативністю виробництва, а є співвідношенням результату або ефекту виробництва до витрат суспільної праці.

Автор роботи [40] доходить висновку, що ефективністю є здатність системи (процесу) функціонувати на умовах забезпечення оптимальних (мінімальних)

витрат або максимально можливого результату в досліджуваному періоді часу. Далі авторка В. О. Літвінова також зазначає, що показник ефективності може виступати у двох вимірах: 1) статичної ефективності, яка характеризує рівень досягнення поставленого результату, на підставі якого можна робити певні висновки щодо функціонування системи або процесу (наприклад, рентабельність продукції, фондвіддача тощо). Показники статичної ефективності можуть мати оптимальне або загально прийняте значення, притаманне певній галузі; 2) динамічної або порівняльної ефективності, яка характеризує систему або процес у порівнянні з іншими системами (процесами) або самою з собою в динаміці. Така ефективність надає більше можливостей для дослідження. Порівняльна ефективність розкриває нові аспекти досліджування проблеми, вказуючи на те, що одна й та ж сама система може бути ефективною за різних ознак. Авторка вказує на необхідність виділення соціальної та економічної ефективностей. Обидві у однієї системи можуть проявлятися у різноманітних напрямках та характеризуватися різними рівнями.

Автори В. І. Лямець, А. Д. Тевяшев зазначають, що «ефективність – це не просто властивість операції (процесу функціонування системи), що відбивається в її здатності давати певний ефект, а дієвість такої здатності, тобто результативність, співвіднесена з ресурсними витратами» [42]. До цього твердження автор [70] додає, що ефективність є відношенням результату чи ефекту будь-якої діяльності до витрат, пов'язаних з її виконанням. зазначене може бути як співвідношення результату та витрат, так і співвідношенням витрат і результатів діяльності. У процесі виробництва здійснюється виробниче споживання ресурсів з метою отримання певних певних споживних вартостей, спроможних задовольнити відповідні потреби людей. Отже, ефективність виробництва є узагальнюючою економічною категорією, якісною характеристикою, котра відображається у високій результативності використання живої і уречевленої праці у засобах виробництва [59].

Л. Г. Мельник та інші вважають, що складною узагальнюючою економічною категорією є ефективність виробництва. В ній відображається дія об'єктивних

економічних законів і висвітлюється одна з найважливіших сторін суспільного виробництва – результативність. Отже, економічна ефективність вказує на кінцевий результат від використання всіх виробничих ресурсів та визначається зіставленням отриманих результатів і витрат виробничих ресурсів [20].

Більш загальне твердження подає О. М. Рац: «ефективність – показник успішності функціонування системи для досягнення встановлених цілей» [59].

Ми погоджуємося із автором [55], що ефективність процесів у функціонуванні машинобудівних підприємства має містити кількісну і якісну характеристики. Не можна не погодитись також із тим, що значення категорії ефективності процесу полягає в тому, що вона характеризує будь-який процес в основному з точки зору витрат (процес як витрати) процесу на відміну від масштабного (кінцевого) продукту процесу, який характеризує процес в основному з точки зору його корисності (процес як вигода). Процесом є зв'язаний набір дій (функцій), що перетворюють вихідний матеріал (продукт) у кінцевий (цільовий) продукт процесу у відповідності з заздалегідь встановленими правилами, або сукупність послідовних дій для досягнення якого-небудь результату [9, 55].

На нашу думку, ефективне функціонування машинобудівного підприємства є основою його конкурентоспроможності, його здатності діяти з визначеним рівнем результативності. Процес його оцінювання потребує оцінювання ефективності процесів у функціонуванні підприємств; її необхідно розглядати як якісну складову частину цілого – результативності [55]. Отже, ефективним функціонуванням називатимемо виконання функцій підприємствами машинобудування, яке призводить до отримання відповідних результативності та ефективності (якісної складової результативності) процесів у ньому.

Проблеми підвищення ефективності процесів у функціонуванні машинобудівних підприємств не можуть бути успішно вирішеними без здійснення оцінки управління їх конкурентоспроможністю. Оцінка ефективності конкурентоспроможності – це складний багатоетапний процес, метою якого є ідентифікація можливостей підприємства на ринку та оцінка повноти реалізації потенціалу підприємства. Таким чином, оцінка ефективності

конкурентоспроможності потребує всебічного дослідження ринкових умов, ресурсного та виробничого потенціалу, комерційної та фінансової діяльності машинобудівного підприємства.

Відповідно до вищенаведеного перелік завдань оцінювання конкурентоспроможності може містити: оцінку ефективності конкурентоспроможності; оцінку перспективності діяльності наступному комерційному циклі; оцінку ефективності управління зовнішньоекономічною компонентою фінансово-господарської діяльності підприємства.

Основними принципами оцінювання конкурентоспроможності машинобудівних підприємств є об'єктивність, незалежність, науковість, ефективність, системність тощо, дотримання яких розкривається в:

- залученні кваліфікованих фахівців та використанні адекватних поставленим завданням методів аналізу та оціночних показників;
- формуванні серед фахівців, залучених до оцінки ефективності конкурентоспроможності мотивації «на результат»;
- використанні наукових методів пізнання, розумінні законів розвитку макро- та мікроекономічних об'єктів;
- раціоналізації витрат на організацію процесу оцінки конкурентоспроможності;
- забезпеченні всіх необхідних умов для повноти аналізу конкурентоспроможності.

Як відомо, суб'єктами оцінки є керівництво підприємства, а також уповноважені ним посадові особи. Структуру оцінювання конкурентоспроможності в системі стратегічного аналізу доцільно представити як сукупність заходів, спрямованих на: дослідження адміністративного регулювання цільового ринку; дослідження кон'юнктури ринку; дослідження ресурсного потенціалу виробництва.

Як зазначає О. В. Пожуєв [54, с. 194]: «на сьогодні уніфікованої методики оцінки конкурентоспроможності машинобудівних підприємств не існує...Це обумовлено неоднозначністю тарктування та розуміння поняття

«конкурентоспроможність».

Сучасні методи оцінки конкурентоспроможності машинобудівних підприємств класифікують за ознаками [60, с. 31; 66, с. 55–59]:

1) за напрямком формування інформаційної бази:

– критеріальні методи – тут за інформаційну базу беруть абсолютні (натуральні або вартісні) значення основних показників. При належному інформаційному забезпеченні ці методи є найточнішими. Різновидами їх є: SPACE-аналіз; теорія конкурентних переваг М. Портера; GAP-аналіз; аналіз конкурентоспроможності фірм Ж.-Ж. Ламбена; LOTS-аналіз; PIMS-аналіз та інші;

– експертні методи – вони є простими у використанні, не потребують збирання великої кількості інформації про конкурентів, оскільки ґрунтуються на думці досвідчених фахівців. Різновидами цих методів є: SWOT-аналіз; STEP-аналіз; метод американської асоціації управління; аналіз конкурентоспроможності за системою 111-555; метод порівнянь; метод вивчення профілю об'єкта метод рангів; графічна методика Зав'ялова. Але суб'єктивізм експертів може дещо спотворювати результати оцінки;

2) за способом відображення кінцевих результатів:

– графічні методи забезпечують найвищий рівень сприйняття кінцевих результатів оцінки, інтерпретованих у графічних об'єктах (рисунках, графіках, діаграмах тощо). Різновидами цих методів є: SWOT-аналіз; теорія конкурентних переваг М. Портера; модель аналізу Мак-Кінсі 7S; аналіз конкурентоспроможності фірм Ж.-Ж. Ламбена; метод вивчення профілю об'єкта; графічна методика Зав'ялова [66, с. 56];

– математичні методи базуються на факторних моделях оцінки, котрі полягають у розрахунку одного (інтегрального) показника або отриманні декількох цифрових значень показників, за якими формується остаточна оцінка. Різновидами цих методів є: методика Ансоффа щодо КСФ; аналіз конкурентоспроможності за системою 111-555; методика Градова щодо детермінантів «національного ромба»; формалізований метод Іванова та інші [66, с. 57];

– логістичні методи є алгоритмізованими методами оцінки, що базуються на

логічних припущеннях. Різновидами цих методів є: SPACE-аналіз; STEP-аналіз; GAP-аналіз; PIMS-аналіз; LOTS-аналіз;

3) за можливістю розроблення управлінських рішень:

– одномоментні методи – це статичні методи, за допомогою яких оцінюють фактичний стан справ, не забезпечучи можливостей розроблення заходів на перспективу. Різновидами таких методів є: методика Ансоффа щодо КСФ; метод порівнянь; аналіз конкурентоспроможності за системою 111-555; метод американської асоціації управління; методика Градова щодо детермінантів «національного ромба» та інші;

– стратегічні методи уможливають не тільки оцінювання стану конкурентоспроможності потенціалу підприємства на певну дату, а й сприяють розробленню стратегічних заходів стосовно покращення цього потенціалу. Різновидами таких методів є: SWOT-аналіз; STEP-аналіз; теорія конкурентних переваг М. Портера; аналіз конкурентоспроможності фірм Ж.-Ж. Ламбена; GAP-аналіз; SPACE-аналіз; LOTS-аналіз; модель аналізу Мак-Кінсі 7S; PIMS-аналіз; формалізований метод Іванова; метод рангів;

4) за способом оцінки:

– індикаторні – дають змогу у формалізованому вигляді описати стан параметрів об'єкта, що досліджується, і на цій підставі сформулювати рекомендації щодо підвищення результативності функціонування об'єкта. Кожен індикатор, своєю чергою, розпадається на низку показників, що відображають стан окремих елементів об'єкта, який досліджується. Різновидами цих методів є: SPACE-аналіз; STEP-аналіз; GAP-аналіз; аналіз конкурентоспроможності за системою 111-555; LOTS-аналіз; методика Ансоффа щодо КСФ; формалізований метод Іванова; PIMS-аналіз; методика Градова щодо детермінантів «національного ромба»; SEE-аналіз та інші;

– матричні – ґрунтуються на ідеї розгляду процесів конкуренції в їх взаємозалежності та динаміці. Прикладами методів є: SWOT-аналіз; теорія конкурентних переваг М. Портера; модель аналізу Мак-Кінсі 7S аналіз конкурентоспроможності фірм Ж.- Ж. Ламбена [7; 65, с. 58-59].

При цьому автор [55, с. 195] з-поміж різноманітних методів оцінки конкурентоспроможності підприємств виділяє популярні на сьогодні прикладні моделі, які поєднують декілька класифікаційних ознак. Серед таких методів індикаторний метод, метод набору конкурентоспроможних елементів, метод експертних оцінок.

Індикаторний метод оцінки конкурентоспроможності дає можливість інтегрально оцінити ефективність конкурентоспроможності підприємства з економічної та соціальної сторін, що є важливим на сучасному етапі розвитку виробничих систем. Результат цієї оцінки формується на основі застосування низки показників і стандартів (нормативів, еталонів), при досягненні яких підприємство стає конкурентоспроможним. Існує велика кількість методів розробки зазначених стандартів. Серед них переважають експертні (бальні) методи оцінювання. Стандарти конкурентоспроможності потенціалу підприємства розподіляють на дві групи: соціальні й економічні.

Оцінювання конкурентоспроможності потенціалу підприємства за економічними стандартами здійснюється щонайменше за п'ятьма економічними стандартами, зокрема: за ефективністю використання речових та інформаційних ресурсів, економічного простору, технології, часу, за рівнем доходів. На основі цих індикаторів можна вибрати належну методику оцінювання. Індикаторами і відповідними їм показниками можуть слугувати: індикатор використання праці; індикатор використання ресурсів; індикатор доходності; індикатор місткості ринку; індикатор використання часового ресурсу. Зазначені показники зіставляються з аналогічними показниками конкурентів, що дає змогу оцінити індивідуальний рівень конкурентоспроможності потенціалу підприємства за економічними стандартами [66, с. 60–61]. Резервами для підприємства слугуватиме різниця між більш високими значеннями показників того чи іншого стандарту (індикатора) і реальною величиною показників конкретного підприємства. Втратами є різниця між величиною порогового рівня стандарту і величиною цього стандарту для підприємства. Кінцеві висновки потребують розрахунку двох показників: коефіцієнту ефективності використання інвестицій та інтегрального коефіцієнту ефективності використання інвестицій і часу.

Метод експертних оцінок використовується в умовах недостатнього інформаційного забезпечення. Експерти (компетентні спеціалісти, які гарно знають проблему, мають практичний досвід) оцінюють конкурентоспроможність потенціалу підприємства з позиції виробництва, управління підприємством, маркетингу, кадрів, продукту, фінансів [66, с. 59]. Зазначимо, що ісеуючий метод набору конкурентоспроможних елементів забезпечує поетапне вивчення конкурентоспроможності потенціалу підприємства, починаючи з порівняльної оцінки головних складових: конкурентоспроможності продукції, конкурентоспроможності системи управління, конкурентоспроможності техніко-технологічної бази тощо [66, с. 59].

Зазначені методи мають свої переваги та недоліки. Індикаторні методи просто здійснюють оцінку конкурентоспроможності потенціалу машинобудівного підприємства у порівнянні з іншими підприємствами галузі. Метою стратегічного аналізу конкурентоспроможності потенціалу машинобудівного підприємства є виявлення позитивних і негативних факторів, що впливають на формування та розвиток елементів потенціалу у конкурентному середовищі. Стратегічний аналіз сприяє виявленню шляхів розвитку машинобудівних підприємств, які забезпечать їхню конкурентоспроможність та ефективне функціонування.

М. О. Кизим і Д. О. Кириченко [34, с. 95] пропонують здійснювати оцінку ефективності функціонування підприємств з урахуванням різних взаємозалежних аспектів функціонування. Зокрема, серед систем вимірювання вони виділяють такі найбільш відомі: Performance Measurement (вимірювання досягнень), Tableau de Bord («Бортове табло»), Productivity Measurement and Enhancement System (ProMES) (система вдосконалення та виміру продуктивності), Performance Measurement Model (модель виміру досягнень), Performance Pyramid (піраміда досягнень), Quantum Performance Measurement (квантовий вимір досягнень). Аналіз внутрішнього стану й оцінку ефективності конкурентоспроможності підприємств ними пропонується здійснювати багатоаспектно на підставі збалансованої системи показників (BSC) за головними напрямками: «Бізнес-процеси», «Розвиток», «Клієнти» і «Фінанси». На основі використання цієї моделі можна визначити

проблемні зони у функціонуванні підприємств і запропонувати напрямки вирішення цих проблем [34, с. 95].

Порівняльний аналіз основних моделей наведено у табл. 1.4.

Таблиця. 1.4 – Порівняльний аналіз існуючих методик BSC

Назва методики	Показники									
	Визначення ефективності	Структурні підрозділи	Напрямки діяльності	Аспекти діяльності						Зацікавлені сторони бізнесу
				Клієнти	Фінанси	Персонал	Бізнес-процеси	Виробництво	Ринок	
Модель Дюпона	+	-	-	-	+	+	-	+	+	-
Система поліпшення і виміру продуктивності	+	+	-	-	-	-	-	-	-	-
Бортове табло	-	+	-	-	-	-	-	-	-	-
Ділове вікно керування	+	-	-	-	+	-		-	-	-
ДжАйКейс	+	-	-	-	-	-	+	-	-	-
Картепіллар	-	-	-	-	+	-	+	-	-	-
Модель виміру досягнень	+	-	+	-	-	-		-	-	-
Піраміда ефективності	+	-	-	+	+	-	+	+	+	-
Квантовий вимір досягнень	+	-	-	-		-	+	-	-	-
BSC-модель Нортон-Каплана	+	-	-	+	+	+	+	-	-	-
BSC-модель Мейсела	+	-	-	+	+	+	+	-	-	-
Призма ефективності	+	-	-	+	+	+	+	-	-	+
Вимір досягнень компанії «Ернст & Янг»	+	+	-	-	-	-	+	-	-	-
*SEE-аналіз	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+

*Примітка: доповнено автором

Джерело: [7, 34, 72]

Так, виходячи з представленої матриці, жодна з концепцій повністю не відповідає задекларованим у ній критеріям. Найкращі методики відповідають таким характеристикам: у них чітко сформульовані і описані всі процеси та сфери використання; для кожної сфери діяльності підприємства існує ціла система показників або набір показників; перевагу має кількісна оцінка показників над якісною. Ми пропонуємо вести мову про ефективність певних процесів у

функціонуванні підприємств і доповнити існуючі підходи SEE-аналізом, який позбавлений вад, окреслених вище.

Слід зазначити також, що арсенал сучасних методів оцінки, за допомогою яких можуть бути досліджені проблеми та можливості управління конкурентоспроможністю, може містити [15, 72, 92]:

– сценарний аналіз, який передбачає побудову дерева цілей стосовно механізму управління конкурентоспроможністю і розробку на його основі сценаріїв зміни внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства і відповідних заходів з боку його керівництва;

– статистичний аналіз, тобто аналіз системи показників конкурентоспроможності підприємств на основі відповідних статистичних даних, з використанням методів статистичного моделювання (багатофакторний регресійний аналіз, метод стандартизованих відхилень, тощо);

– кластерний аналіз, тобто дослідження і обґрунтування пріоритетних груп заходів щодо створення конкурентного середовища і механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємств з врахуванням прогнозу зміни конкурентоспроможності продукції, у тому числі на світовому ринку;

– комплексний аналіз даних (Data Envelopment Analysis), метою якого є вимірювання відносної ефективності підрозділів підприємств на основі лінійного програмування, порівняння вхідних і вихідних факторів у кожному окремо взятому підрозділі підприємства. Проблемою є те, що за великої кількості даних розрахунки ускладнюються та вимагають потужної порівняльної бази;

– принцип Парето (закон Парето чи принцип 20/80) – емпіричне правило, яке в загальному вигляді формулюється як «20% усіх зусиль дають 80% результату, а решта 80% зусиль – тільки 20% результату». Його можна використовувати як базову установку в процесі оцінки чинників ефективності будь-якої діяльності та оптимізації результатів цієї діяльності: правильно обравши мінімальну кількість найважливіших дій, можна досить швидко отримати значну частину від запланованого загального результату, при цьому подальші удосконалювання будуть неефективними і можуть бути невиправданими;

– дискримінантний аналіз, що дозволяє визначити кількісну межу, котра надавала б можливість виділити групу підприємств-лідерів серед усіх інших підприємств, а також розподілити ці підприємства на групи у відповідності до певних визначальних пріоритетів. Визначальним фактором є обрання низки показників, які характеризують обрані при застосуванні бенчмаркінгу критичні процеси.

Не ігноруючи розглянуті вище методики оцінки конкурентоспроможності та ефективності процесів у функціонуванні машинобудівних підприємств, зосередимо увагу на SEE-аналізі та SEE-управлінні (табл. 1.4). SEE-управління, як зазначено в [7, с. 146], є засобом підвищення дієвості будь-яких процесів у функціонуванні складних динамічних систем (під функціонуванням розуміють сукупність його підпроцесів) з урахуванням ризиків в умовах негативного впливу зовнішнього середовища, зокрема, локальних і глобальних кризових явищ в економіці. Особливістю SEE-управління складними динамічними системами, котрими є машинобудівні підприємства, є те, що управління цими системами не потребує зміни технологій оцінювання та вимірювання параметрів систем, оновлення інструментарію (комплексу взаємопов'язаних показників складових результативності процесів) та може відбуватися наскрізно, починаючи від систем нижчого ієрархічного рівня до вищого (чи від вищого до нижчого). Вбачається, що SEE-управління природно базується на SEE-аналізі. Реалізація управлінських SEE-дій за результатами SEE-аналізу складових результативності будь-якого процесу у функціонуванні систем базується на принципах оперативності, точності, холистичності, адекватності, комплексності та системності. Загальний алгоритм SEE-управління, як зазначають автори Н. В. Буреннікова, В. О. Ярмоленко, містить:

- виявлення та формулювання проблеми (проблемою вважатимемо різницю між бажаним та існуючим та/або прогнозованим станом системи);
- підготовку та обробку інформації про стан системи (кількість та якість інформації має бути достовірною, достатньою та об'єктивною);
- генерування варіантів можливих управлінських рішень на основі SEE-аналізу;

- формулювання критеріїв та відбір дієвих управлінських рішень;
- прийняття управлінських рішень (SEE-дії) на підґрунті оцінювання складових результативності певних процесів у функціонуванні системи протягом певного проміжку часу з урахуванням SEE-ризиків та SEE-резервів з розробкою відповідних рекомендацій;
- доведення управлінського рішення до відповідних виконавців та/або інституцій;
- організацію виконання управлінського рішення;
- контроль за виконанням прийнятих рішень;
- координацію (коригування) за результатами контролю;
- аналіз результатів прийнятого управлінського рішення з метою створення банків типових рішень [7, с. 149].

Для забезпечення управління за цим алгоритмом необхідні такі складові: індикатори результатів SEE-аналізу (які достовірно відображають стан системи), у тому числі F-імпульси (фактори); інструментарій (за допомогою якого реалізуються прийняті рішення), які поряд із відомими характеристиками містять також і сукупність показників складових результативності процесів у функціонуванні систем; фахівці та інституції (які ідентифікують стан системи і приймають та реалізують відповідне управлінське рішення).

Реалізація механізму SEE-управління відбувається з використанням SEE-аналізу (шляхом його здійснення, інтерпретації результатів цього аналізу та наданням відповідних рекомендацій), враховує SEE-резерви і SEE-ризики, уможливорює здійснення SEE-прогнозів можливого подальшого розвитку систем, що потребує відповідних SEE-дій такого управління [7].

Зазначимо, що SEE-аналіз відноситься до критеріальних, математичних, стратегічних та індикаторних методів оцінки ефективності певних процесів; його можна застосувати і до оцінювання конкурентоспроможності машинобудівних підприємств.

А традиційно для оцінки поточного рівня конкурентоспроможності у відповідності зі схемою (рис. 1.13), застосовують показники, що характеризують результати діяльності підприємств: фінансово-економічну стійкість, стабільність і безперервність виробничої діяльності, ефективність використання ресурсів.

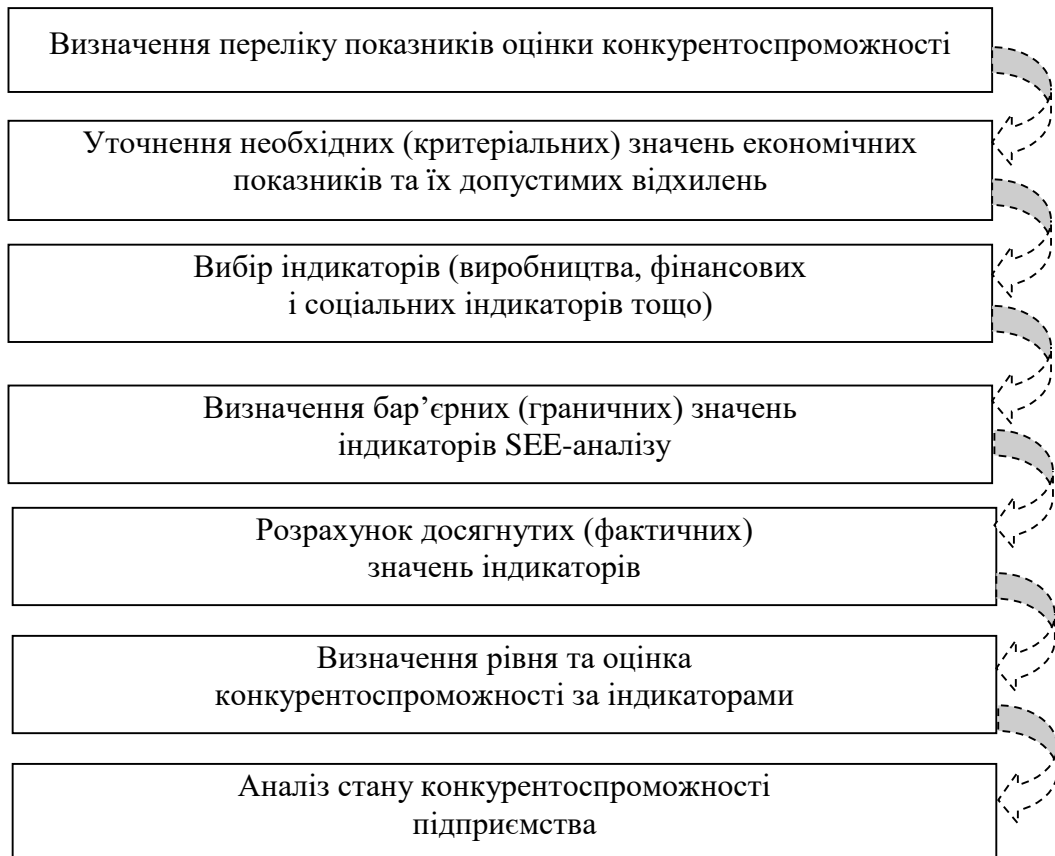


Рисунок 1.13 – Процес оцінювання конкурентоспроможності машинобудівних підприємств із застосуванням SEE-аналізу

Джерело: розроблено автором

При побудові системи показників оцінювання конкурентоспроможності на рівні конкретного підприємства пропонується зупинитися на таких основних індикаторах: індикатори виробництва, фінансові індикатори, соціальні індикатори. Для того, щоб отримати можливість управління досягненням конкурентоспроможності, підприємству необхідно визначитися з чинниками, завдяки яким досягаються конкурентні переваги. Під чинником конкурентної переваги розуміється конкретний компонент внутрішнього або зовнішнього середовища підприємства, за яким воно перевершує своїх конкурентів.

Утримування конкурентних переваг, залежить від трьох чинників:

- а) джерела переваги;
- б) кількості джерел конкурентних переваг, наявних у підприємства;
- в) здатності генерувати нові переваги.

Зазначені чинники взаємовпливають один на одного та утворюють базовий рівень конкурентоспроможності машинобудівного підприємства.

Поряд з тим, отримані науковцями результати, залишають поле для подальших досліджень щодо проблематики та методичних підходів до оцінювання конкурентоспроможності підприємств. На нашу думку, найбільш актуальними для вітчизняних машинобудівних підприємств сьогодні можна вважати наступні проблеми щодо оцінювання конкурентоспроможності:

- визначення системи показників, що комплексно характеризують конкурентоспроможність підприємства;
- систематизацію ранжування чинників конкурентоспроможності підприємств із залученням SEE-аналізу та дискримінантного аналізу;
- визначення системи показників, які комплексно характеризують конкурентоспроможність підприємства;
- оцінка реального рівня конкурентоспроможності на основі системи показників;
- вибір оптимальної для конкретного підприємства програми підвищення конкурентоспроможності;
- формування системи управління конкурентоспроможністю підприємства; розробка чинників і процедур розробки і реалізації управлінських рішень щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємств.

Вищенаведеним зумовлена необхідність поглиблення дослідження заходів із забезпечення конкурентоспроможності машинобудівних підприємств (рис. 1.14). Як бачимо, традиційно основні резерви зростання конкурентоспроможності підприємств пов'язувалися з трьома основними напрямками: виробництвом нових видів продукції, економією витрат, реструктуризацією бізнесу (злиття і поглинання). При належній гнучкості і адаптивності управління це дозволяло протистояти змінам на ринках і забезпечувати стійке функціонування.

Проте інтенсифікація інформаційних процесів на ринках роблять такий підхід недостатнім. У зв'язку із тим, що фактори конкурентоспроможності перемістилися головним чином у сферу нематеріальних та фінансово-економічних



Рисунок 1.14 – Рівні забезпечення конкурентоспроможності машинобудівних підприємств

Джерело: розроблено автором

показників, мають зазнати відповідних змін і методи планування, контролю, оцінки їх динаміки та координації.

На нашу думку, у цьому відношенні сприятливим є застосування принципів концепції збалансованої системи показників шляхом адаптації її до відповідних завдань оцінювання ефективності конкурентоспроможності (рис. 1.15).

Підвищення ваги інформаційної компоненти у забезпеченні ефективності виробництва та збуту продукції, яка потребує зв'язку між економічними й інформаційними аспектами функціонування підприємства, підкреслює необхідність цілісного інформаційно-економічного підходу до забезпечення конкурентоспроможності.

Конкурентоспроможність продукції та конкурентоспроможність підприємства є взаємозалежними категоріями, які перебувають у нерозривному

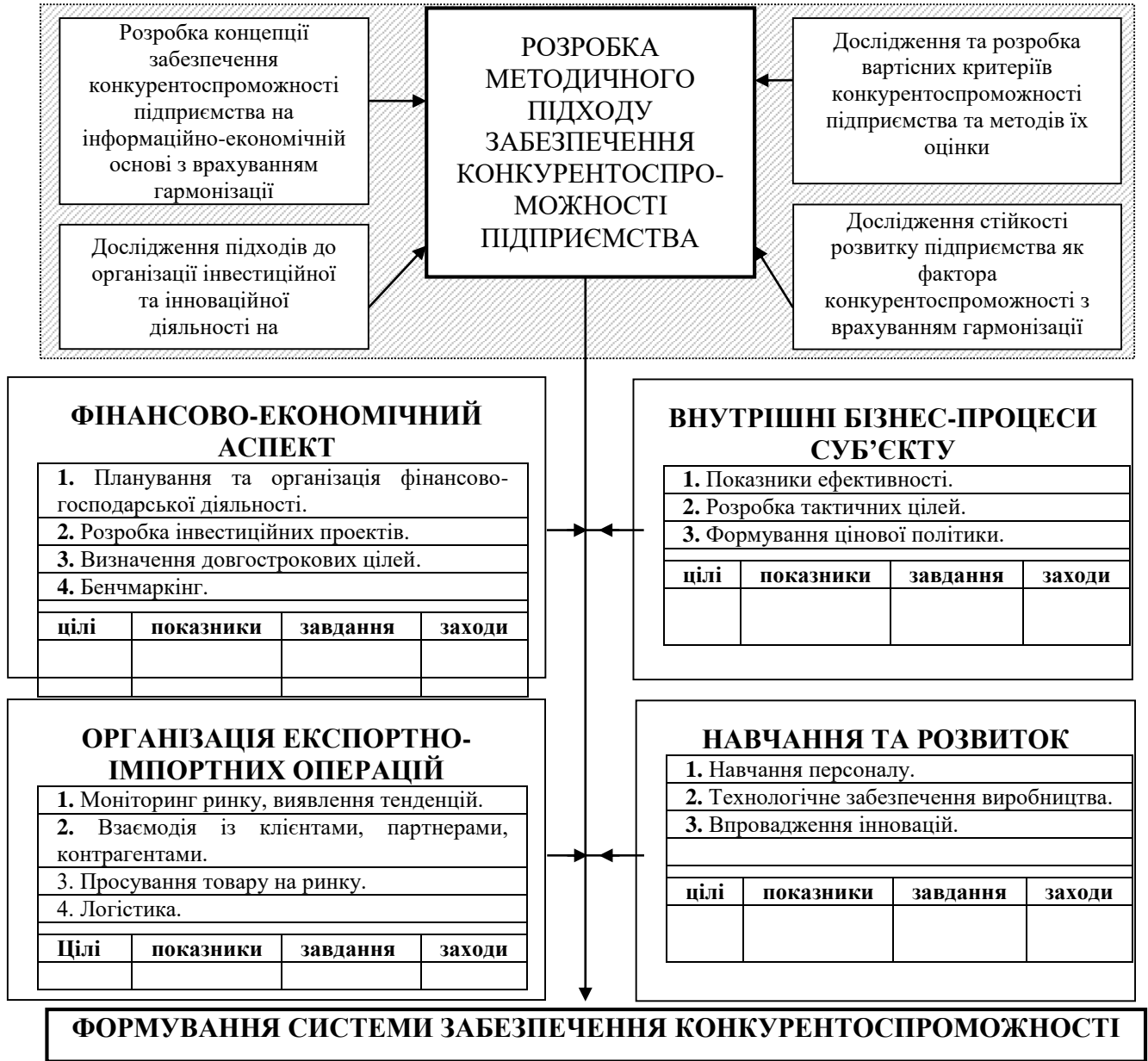


Рисунок 1.15 – Структурно-логічна схема формування системи забезпечення конкурентоспроможності підприємства на основі BSC

Джерело: побудовано на підставі опрацювання [87]

зв'язку. Проте вони є різними об'єктами управління і тому мають розглядатися диференційовано при вирішенні завдань забезпечення конкурентоспроможності. При управлінні конкурентоспроможністю підприємства в цілому як об'єкт управління повинні розглядатися його виробничі системи.

Погоджуємося з тим, що за умов глобалізації і становлення інформаційного суспільства конкурентоспроможність машинобудівних підприємств

характеризується взаємодією трьох факторів: а) стійкістю функціонування; б) фінансово-економічного стану; в) ступеня розвитку виробничих систем. Кожен з них може бути оцінено відповідним інтегральним показником. Слід зауважити, що машинобудівне підприємство характеризується як конкурентоспроможне тоді, коли кожен з інтегральних показників знаходиться в припустимих межах, що визначаються характером бізнес-середовища.

Забезпечення конкурентоспроможності машинобудівних підприємств є перетином усіх аспектів організації фінансово-господарської діяльності, оскільки тут поєднуються їхні цілі і визначається спільна мета – досягнення високої ефективності і результативності процесів у функціонуванні машинобудівних підприємств.

Останнім часом особливо активізувалися процеси глобалізації та інтеграції, які потребують урахування гармонізації. Євроінтеграційні прагнення України, які реалізуються шляхом наближення і гармонізацію вітчизняного законодавства і законодавства ЄС, є одним з основних пріоритетів політики, що й визначено на законодавчому рівні [63]. Гармонізацію, якій сприяють певні процеси інтеграції та глобалізації, вважатимемо один із шляхів уніфікації процесу функціонування підприємств шляхом його прагнення до певного взірця, еталона тощо в процесі управління на засадах конкурентоспроможності.

Системний підхід потребує розкриття теоретичних основ управління конкурентоспроможністю машинобудівних підприємств через її сприйняття у якості об'єкту оцінки. Підґрунтям оцінювання ефективності конкурентоспроможності машинобудівних підприємств на ринку, за нашою пропозицією, є використання змішаного методу для обґрунтування прийняття складних управлінських рішень, що ґрунтується на декомпонуванні досліджуваних процесів, до частин котрого застосовуватиметься один із запропонованих нами методів (SEE-аналіз). Проте принципи формування системи забезпечення конкурентоспроможності машинобудівних підприємств є лише основою для формування ефективного механізму управління конкурентоспроможністю в процесі виходу на міжнародний ринок, про що мова піде у наступному підрозділі.

1.4 Висновки до розділу 1

1. З'ясовано, що на сьогодні не існує загальноприйнятого трактування змісту категорії «конкурентоспроможність», таа також єдиного загальноприйнятого підходу до методів її оцінки та формування.

2. Запропоновано конкурентоспроможність підприємства розуміти як комплексне поняття, що характеризує ступінь відповідності його особистого розвитку суспільним потребам. А визначати – на підставі оцінювання різноманітних аспектів виробничо-господарської діяльності підприємства (конкурентоспроможність продукції, ефективність виробничої, фінансової і маркетингової діяльності тощо) з виділенням самостійного напрямку управлінського плану (рівень управління конкурентоспроможністю, наявність відповідної системи, механізму тощо), що дозволяє виявити «сильні» сторони машинобудівних підприємств з урахуванням гармонізації. Конкурентне середовище – комплексна категорія, котра містить сукупність умов і чинників, які впливають на розвиток конкуренції; вона базується на системі відносин між окремими суб'єктами ринку, складається з певних елементів, має відповідні характеристики у конкретний момент часу. Конкурентне середовище ґрунтується на понятті «конкуренція», а також на складових внутрішнього та зовнішнього середовищ.

3. Обґрунтовано, що процес управління конкурентоспроможністю підприємства є сукупністю методів й засобів, за допомогою яких здійснюється вплив на весь наявний внутрішній потенціал підприємства, на керовані параметри зовнішнього середовища, з врахуванням тенденцій ринкової ситуації з метою здобуття бажаного рівня конкурентоспроможності. Для цього необхідне комплексне функціонування всіх елементів механізму управління. Іншими словами, процес управління конкурентоспроможністю на машинобудівному підприємстві – це логічна схема з розробки цілей діяльності; аналізу зовнішніх і внутрішніх чинників, що впливають на конкурентоспроможність; здійснення оцінки конкурентоспроможності та розробки заходів керуючого впливу задля забезпечення конкурентоспроможності. Управління конкурентоспроможністю

здійснюється на базі компонентів системи управління підприємством, якими є: планування; управління ризиками; управління виробництвом, збут та постачання; інвестиційний аналіз; логістика; управління фінансовими ресурсами та платіжно-розрахунковими операціями; облік операцій; моніторинг бізнес-середовища та маркетингові дослідження; система внутрішньогосподарського контролю; оцінка економічної ефективності та результативності.

Аналітично-методичне забезпечення та інформаційні підтримка управлінських рішень щодо конкурентоспроможності здійснюються на основі функцій планування, обліку та контролю – у підсистемах планування та внутрішньогосподарського контролю. Зміст їх діяльності відіграє значну роль у здійсненні операцій підприємством, і тому потребує детального розгляду.

4. З'ясовано, що ключовим елементом структури підсистеми управління конкурентоспроможністю машинобудівних підприємств є загально-організаційне управління конкурентоспроможністю, на рівні якого, з одного боку, реалізуються заходи з попередження/зменшення впливу чинників на неї, а з іншого боку, через узагальнення інформації про результати впровадження цих заходів, забезпечується зворотній зв'язок між початковою та завершальною функціями підсистеми управління конкурентоспроможністю. Функціонування підсистеми управління конкурентоспроможністю машинобудівного підприємства відбувається за певним алгоритмом.

5. Встановлено, що основою ефективності є розвиток. Його поняття можна визначити як очікувані позитивні зміни у стані об'єкта, отримані внаслідок цілеспрямованої дії на досягнення покращення окремих характеристик предмету, процесу. Звідси, розвиток – це позитивні зміни у формі присутності суб'єкта господарювання на ринках, під якими розуміється зростання економічної вигоди на основі реалізації стратегічних цілей господарської діяльності. Тому підґрунтям механізму управління конкурентоспроможністю машинобудівних підприємств слугує дотримання таких принципів при формування організаційної структури: інформаційної прозорості, єдності, координації, відповідальності.

6. Сформовано авторське бачення місця системи управління

конкурентоспроможністю машинобудівних підприємств у стратегічному управлінні, яке засновується на визнанні нерозривного зв'язку між внутрішньо-економічним (ВЕ) та зовнішньо-економічним (ЗЕ) сегментом фінансово-господарської діяльності підприємства. Якщо оперативне управління цими сегментами може бути автономним, то з огляду на приналежність ЗЕ та ВЕ сегментів одній мікросистемі, постановка та реалізація завдань стратегічного розвитку не може відбуватися розрізнено, оскільки й внутрішні, й зовнішні ринки ресурсів, капіталу, збуту, технологій відіграють взаємодоповнюючу роль для досягнення економічної місії суб'єкта господарювання.

7. Дослідження підходів до визначення ефективності процесів у функціонуванні машинобудівних підприємств (котра є якісною складовою результативності процесів, має кількісну і якісну характеристики) дозволило обґрунтувати оновлені методичні підходи до оцінювання ефективності цих процесів. На нашу думку, ефективне функціонування машинобудівного підприємства є основою його конкурентоспроможності, його здатності діяти з визначеним рівнем результативності певних процесів. У процесі оцінювання ефективності певних процесів її необхідно розглядати як якісну складову частину цілого – результативності цих процесів.

8. Не ігноруючи арсеналу сучасних методів оцінки, за допомогою яких можуть бути досліджені проблеми та можливості управління конкурентоспроможністю машинобудівних підприємств, ми пропонуємо доповнити ці методи SEE-аналізом, який є засобом покращення функціонування складних динамічних систем (до яких відносяться і підприємства як системи на мікрорівні) з урахуванням ризиків в умовах негативного впливу зовнішнього середовища, зокрема, локальних і глобальних кризових явищ в економіці. Методичною особливістю SEE-управління складними динамічними системами є те, що управління цими системами не потребує ґрунтовної зміни технологій оцінювання та вимірювання параметрів цих систем, значного оновлення інструментарію (комплексу взаємопов'язаних показників складових результативності процесу) та може відбуватися наскрізно, починаючи від систем нижчого до вищого ієрархічного рівня (чи від вищого до нижчого). Підкреслено, що

SEE-управління природно базується на SEE-аналізі. Реалізація управлінських SEE-дій за результатами SEE-аналізу складових результативності певного процесу функціонування систем ґрунтується на принципах оперативності, адекватності, точності, холістичності, комплексності та системності.

9. Виявлено, що SEE-аналіз відноситься до критеріальних, математичних, стратегічних та індикаторних методів оцінки ефективності процесів у функціонуванні машинобудівних підприємств; його можна застосувати до оцінювання конкурентоспроможності. А традиційно для оцінки поточного рівня конкурентоспроможності застосовують показники, що характеризують результати діяльності підприємств: фінансово-економічну стійкість, стабільність і безперервність виробничої діяльності, ефективність використання ресурсів. При побудові системи показників оцінки конкурентоспроможності на рівні конкретного підприємства пропонується зупинитися на таких основних індикаторах: індикатори виробництва, фінансові індикатори, соціальні індикатори.

10. Системний підхід потребує розкриття теоретичних основ управління конкурентоспроможністю машинобудівних підприємств через її сприйняття у якості об'єкту оцінки. Підґрунтям оцінювання ефективності конкурентоспроможності машинобудівних підприємств на ринку, за нашою пропозицією, є використання змішаного методу для обґрунтування прийняття складних управлінських рішень, що ґрунтується на декомпонуванні досліджуваних процесів, до частин котрого застосовуватиметься один із запропонованих нами методів (SEE-аналіз).

Основні наукові результати, котрі викладено у першому розділі, опубліковано у наукових працях автора, які наведено у списку використаних джерел [10–13].

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ДО РОЗДІЛУ 1

- [1] М. А. Барановська, «Підвищення конкурентоспроможності підприємства ЗЕД в сучасних умовах», на *VIII Всеук. наук.-практ. конф. Сучасні підходи до управління підприємством*. [Електронний ресурс]. Доступно: <http://conf.management.fmm.kpi.ua/proc/article/view/43082>
- [2] Б. Є. Бачевський, І. В. Заблудська, О. О. Решетняк, *Потенціал і розвиток підприємства*. К.: Центр учбової літератури, 2009. 400 с.
- [3] І. А. Бланк, *Фінансовий менеджмент*. Київ: Ніка-Центр, 2014. 656 с.
- [4] С. В. Близнюк, А. В. Остапенко, «Конкурентний потенціал підприємництва як категорія сучасних економічних досліджень», *Інвестиції: практика та досвід*, №7, с. 41-42, 2018.
- [5] С. М. Бондаренко, А. А. Невмержицька, «Оцінка конкурентоспроможності підприємства». [Електронний ресурс]. Доступно: <http://knutd.com.ua/publications/pdf/TD/20142/Bondarenko2015060412.pdf>.
- [6] І. А. Брижань, В. Я. Чевганова, «Порівняння методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства», №4(5), с. 10-15, 2015. [Електронний ресурс]. Доступно: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tatrv_2015_4\(5\)_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tatrv_2015_4(5)_3).
- [7] Н. В. Буреннікова, В. О. Ярмоленко, «SEE-управління на базі складових результативності як засіб підвищення дієвості процесу функціонування складних систем: сутність, методологія», *Бізнес Інформ*, № 1, с. 145-152, 2016.
- [8] Н. В. Буреннікова, В. О. Ярмоленко, «Генезис авторських підходів до розв'язання проблеми оцінювання дієвості функціонування складних систем за допомогою складових результативності», *Економіка XXI сторіччя: проблеми та шляхи їх вирішення: монографія*, Дніпропетровськ: НГУ, с. 359-369, 2014.
- [9] Н. В. Буреннікова, В. О. Ярмоленко, *Результативність функціонування складних економічних систем аграрного спрямування*. МОНУ. Вінниця: ВНАУ, 2017. 168 с.
- [10] К. В. Гавриш, «Ідентифікація процесу гармонічного розвитку сільськогосподарських підприємств зернопродуктового підкомплексу з

орієнтацією на лідера», *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*, № 12, с. 49-59, 2018.

[11] К. В. Гавриш, «Конкурентоспроможний потенціал розвитку підприємств машинобудування», на *міжн. наук.-практ. конф. Економіка, облік, фінанси та право: стратегічні пріоритети розвитку в умовах глобалізації*, Полтава: ЦФЕНД, 2019, ч. 7, с. 23-25.

[12] К. В. Гавриш, «Полікритеріальна діагностика конкурентоспроможності машинобудівних підприємств», на *Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи (МН-2021)*, м. Вінниця, 2021. [Електронний ресурс]. Доступно: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/mn/mn2021/paper/view/13010>.

[13] К. В. Гавриш, «Удосконалення методів оцінки конкурентоспроможності підприємств», на *IV Всеукр. наук.-практ. конф. Формування стратегії соціально-економічного розвитку підприємницьких структур в Україні*, Львів, 2018, с. 711-73.

[14] П. А. Гончарук, «Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності потенціалу суб'єкта господарювання». [Електронний ресурс]. Доступно: <http://eir.pstu.edu/bitstream/handle/123456789/5531/C.82.pdf?sequence=1>

[15] П. Л. Гордієнко, Л. Г. Дідковська, Н. В. Яшкіна, *Стратегічний аналіз*. 2-ге вид, перероб. та доп. К.: Алерта, 2008. 478 с.

[16] О. С. Гудзь, О. С. Степасюк, «Формування та механізм реалізації стратегії управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства», *Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Серія «Економіка, аграрний менеджмент, бізнес»*, вип. 168, ч. 1, с. 194-203, 2011.

[17] А. О. Демченко, О. І. Момот, «Про сутність понять «ефективність» та «результативність» в економіці», *Економічний вісник*, № 3, с. 207-210, 2013.

[18] І. А. Дмитрієв, І. М. Кирчата, О. М. Шершенюк, *Конкурентоспроможність підприємства*. Х.: ФОП Бровін О. В., 2020. 340 с.

[19] М. Дяченко, Л. Чорна, «Особливості важелів та механізмів управління конкурентоспроможністю підприємства». [Електронний ресурс]. Доступно:

http://sophus.at.ua/publ/2014_11_25_lviv/sekcija_6_2014_11_25/osoblivosti_vazheliv_ta_mekhanizmiv_upravlinnja_konkurentospromozhnistju_pidpriemstva/72-1-0-1094

[20] *Економіка і бізнес*. За ред. Л. Г. Мельника, О. І. Карінцевої. Суми: Університетська книга, 2021. 316 с.

[21] *Економічна енциклопедія: у трьох томах*. Т. 1. / Редкол.: ...С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. К.: Академія, 2000. 864 с.

[22] О. П. Єлець, Ю. Г. Бєлова, «Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства», *Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки*, № 1, с. 10-16, 2013. [Електронний ресурс]. Доступно: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vznu_eco_2013_1_4

[23] Ю. Ємець, «Економічна ефективність як основа конкурентоспроможності підприємства», *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*, № 769, с. 156-160, 2013.

[24] І. П. Житна, О. В. Єфременко, «Методи оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємств». [Електронний ресурс]. Доступно: http://chtei-knteu.cv.ua/herald/content/download/archive/2010/v4/NV-2010-V4_34.pdf.

[25] Р. І. Жовновач, «Теоретико-методологічні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємств», *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*, вип. 19, с. 106-114, 2011. [Електронний ресурс]. Доступно: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu_e_2011_19_19.

[26] Т. О. Загорна, *Економічна діагностика*. К.: Центр учбової літератури, 2007. 440 с.

[27] Л. О. Зайцева, «Аналіз сучасних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства», *Економічний аналіз*, т. 14 (3), с. 12-17, 2013. [Електронний ресурс]. Доступно: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/escan_2013_14\(3\)_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/escan_2013_14(3)_4).

[28] *Зовнішньоекономічна діяльність підприємств* / за ред. О. В. Шкурупій К.: Центр учбової літератури, 2012. 248 с.

[29] *Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: 2-ге вид., перероб та доп.* / за ред. Ю. Г. Козака, Н. С. Логвінової, І. Ю. Сіваченка. К.: Центр навчальної літератури, 2006. 792 с.

[30] Є. В. Зотова, «Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємств», *Економіка і управління*, № 2, с. 119-126, 2012. [Електронний ресурс]. Доступно: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econupr_2012_2_23.

[31] В. Б. Іванов, О. М. Кохась, С. М. Хмелевський, *Потенціал підприємства*. К.: Кондор, 2009. 300 с.

[32] Л. М. Карпенко, «Методичні підходи до оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства», *Вісник соціально-економічних досліджень*, вип. 3(2), с. 24-31, 2013. [Електронний ресурс]. Доступно: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed_2013_3\(2\)__6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed_2013_3(2)__6)

[33] Р. С. Кемп, *Легальне промислове шпигунство: бенчмаркінг бізнес-процесів* / пер. з англ. О. Б. Максимової. Дніпро: Баланс-Клуб, 2004. 416 с.

[34] М. О. Кизим, Д. О. Кириченко, «Методика ідентифікації проблем у виробничо-господарській діяльності підприємства на основі системи збалансованих показників», *Бізнес інформ*, № 7 (1), с. 95-98, 2011.

[35] О. В. Коваленко, «Сутність та особливості бенчмаркінгу в антикризовому управлінні підприємством», *Механізм регулювання економіки*, т. 1, № 3, с. 140-145, 2009.

[36] С. В. Колісниченко, «Конкурентоспроможність підприємства та методи її оцінювання», *Управління розвитком*, № 1, с. 23-25, 2014. [Електронний ресурс]. Доступно: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uproz_2014_1_12.

[37] *Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: монографія* / за заг. ред. О. Г. Янкового. Одеса : Атлант, 2013. 470 с.

[38] Ю. В. Кравчик, «Планування зовнішньоекономічної діяльності як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства на світовому ринку», *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*, №4, с. 78-83, 2021.

[39] Л. Г. Ліпич, А. О. Фатенок-Ткачук, *Формування стратегії розвитку*

зовнішньоекономічної діяльності машинобудівних підприємств: монографія. Луцьк : Волин. нац. ун-т ім. Лесі Українки, 2010. 218 с.

[40] В. О. Літвінова, «Економічна ефективність: сутність та форми», *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*, № 2, с. 43-45, 2014. [Електронний ресурс]. Доступно: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vbumb_2014_2_10.

[41] Р. Л. Лупак, Т. Г. Васильців, *Конкурентоспроможність підприємства*. Львів: Видавництво ЛКА, 2016. 484 с.

[42] В. І. Лямець, А. Д. Тевяшев, *Системний аналіз*. 2-е вид., перероб. та допов. Х.: ХНУРЕ. 2004. 448 с.

[43] А. А. Мазаракі, *Економіка торговельного підприємства*. К.: Хрещатик, 1999. С. 68-69.

[44] С. В. Малихіна, «Міжнародна конкурентоспроможність – як пріоритетний фактор розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств», *Управління проектами, системний аналіз і логістика*, К.: НТУ, вип. 10, с. 526-529, 2022.

[45] М. М. Мартиненко, І. А. Ігнат'єва, *Стратегічний менеджмент*. К.: Каравела, 2006. 313 с.

[46] С. М. Маталка, *Управління ефективністю зовнішньоекономічної діяльності підприємств*: монографія. Луганськ : Ноулідж, 2011. 210 с.

[47] Я. П. Машталір, «Механізм управління зовнішньоекономічною діяльністю машинобудівного підприємства», автореф. дис. канд. екон. наук., Хмельницький, 2009. 23 с.

[48] Т. С. Мельник, «Удосконалення теоретико-методичних засад управління конкурентоспроможністю підприємства та оцінки його конкурентного статусу», *Проблеми економіки транспорту*, вип. 9, с. 19-29, 2015.

[49] М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі, *Основи менеджменту*: пер. з англ. Діло. 1997. 404 с.

[50] О. В. Михайленко, «Теоретичні засади визначення конкурентоспроможності потенціалу підприємства». [Електронний ресурс]. Доступно: http://vuzlib.com.ua/articles/book/39371Teoretichni_zasadi_viznachenn

/1.html.

[51] С. В. Мочерний, *Основи економічних знань*. К: Академія, 2000. 303 с.

[52] К. В. Павлов, О. М. Павлова, *Формування та регулювання конкурентних відносин на регіональних ринках житла України*: монографія. Луцьк: Терен, 2019. 542 с.

[53] Л. І. Піддубна, *Конкурентоспроможність економічних систем: теорія, механізм регулювання та управління*: монографія. Х.: ІНЖЕК, 2007. 368 с.

[54] Пожуєв О. В. «Сучасні методи оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства», *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*, вип. 44, с. 193-196, 2011. [Електронний ресурс]. Доступно: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpqgvzdia_2011_44_34

[55] Н. В. Поліщук, *Функціонування економічних систем: моделі складових результативності*: монографія. Вінниця: Вінницький національний аграрний університет. 2010. 396 с.

[56] О. Приймук, Є. Д'якова, «Дослідження методів оцінки конкурентоспроможності підприємства», *Збірник наукових праць Державного економіко-технологічного університету транспорту. Сер.: Економіка і управління*, вип. 33, с. 332-337, 2015. [Електронний ресурс]. Доступно: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpdetut_eiu_2015_33_39.

[57] *Прогнозування розвитку територій. Бенчмаркінг* / К. М. Бліщук та ін.; за заг. наук. ред. М. М. Білинської. Київ: К.І.С., 2014. 117 с.

[58] О. М. Рац, «Визначення сутності поняття «ефективність функціонування підприємства», *Економічний простір*, № 15, с. 275-285, 2008.

[59] Р. В. Севастьянов, *Потенціал і розвиток підприємства*. Запоріжжя, 2009. 133 с.

[60] Н. П. Тарнавська, *Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика*. Тернопіль: Економічна думка, 2008. 570 с.

[61] Г. Ю. Ткачук, «Бенчмаркінг як потенційний інструмент досягнення конкурентоспроможності малими підприємствами агробізнесу», *Вісник ЖДТУ*, № 2, с. 292-294, 2010.

- [62] К. О. Трихліб, *Гармонізація законодавства України і законодавства ЄС: наближення загальноправової термінології*: монографія. Х.: Право, 2015. 224 с.
- [63] *Управління конкурентоспроможністю підприємства* / Ю. Б. Іванов, М. О. Кизим, О. М. Тищенко, О. Ю. Іванова, О. В. Ревенко, Т. М. Чечетова-Терашвілі. Х.: ІНЖЕК, 2010. 320 с.
- [64] *Управління конкурентоспроможністю промислових підприємств в умовах невизначеності*: монографія. / І. М. Посохов, О. В. Чепіжко, В. Г. Дюжев, Д. О. Лисиця. Харків: Видавництво Іванченка І. С., 2022. 252 с.
- [65] О. С. Федонін, І. М. Рєпіна, О. І. Олексюк, *Потенціал підприємства: формування та оцінка*. К.: КНЕУ, 2004. 316 с.
- [66] Л. І. Федулова, *Менеджмент організацій*. К. : Либідь, 2004. 448 с.
- [67] С. В. Харченко, «Управлінські аспекти забезпечення результативності використання потенціалу підприємства», *Актуальні проблеми економіки*, №8 (98), с. 141-149, 2009.
- [68] Н. А. Хрущ, Л. В. Ваганова, «Сучасні методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства», [Електронний ресурс]. Доступно: http://www.nbuv.gov.ua /old_jrn/Soc_Gum/Vchnu_ekon/2010_5_3/37hru.pdf.
- [69] Ю. В. Чучук, «Торетична сутність понять економічна ефективність та ефективність діяльності», *Ефективна економіка*, № 2. 2014. [Електронний ресурс]. Доступно: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2765>.
- [70] В. В. Шарко, «Конкурентоспроможність підприємства: методи оцінки, стратегії підвищення», *Науковий вісник Мукачівського державного університету*, вип. 2 (4), ч. 2, с. 120-125, 2015.
- [71] Г. О. Швиданенко, К. С. Бойченко, *Розвиток підприємства: стратегічні наміри, ризики та ефективність*: колективна монографія. К.: КНЕУ, 2015. 231 с.
- [72] З. Є. Шершньова, *Стратегічне управління*. 2-ге вид., перероб. і доп. К.: КНЕУ, 2004. С. 117.
- [73] О. В. Шляга, К. В. Бідунова, «Сутність та методи оцінки конкурентоспроможності підприємства», *Вісник Дніпропетровського університету. Серія: Економіка*, т. 22, вип. 8(4), с. 112-121, 2014. [Електронний

ресурс]. Доступно: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vdumov_2014_22_8\(4\)__18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vdumov_2014_22_8(4)__18).

[74] C. Altomonte, G. I. P. Ottaviano, «The Role of International Production Sharing in EU Productivity and Competitiveness», *European Investment Bank Papers*, 16 (1), pp. 62-89, 2011.

[75] J. B. Barney, W. S. Hesterly, *Strategic Management and Competitive Advantage*. Prentice Hall, 2011. 408 p.

[76] N. Bosma, E. Stam, V. Schutjens, «Creative Destruction and Regional Productivity Growth: Evidence from the Dutch Manufacturing and Services Industries», *Small Business Economics*, 36 (4), pp. 401-418, 2011.

[77] W. Chao-Hung, H. Li-Chang, «The Influence of Dynamic Capability on Performance in the High Technology Industry: The Moderating Roles of Governance and Competitive Posture», *African Journal of Business Management*, 4 (5), pp. 562-577, 2010.

[78] M. Delgado, C. Ketels, M. E. Porter, S. Stern, «The Determinants of National Competitiveness», *NBER Working Paper*, 18249, pp. 1-47, 2012.

[79] «EFQM Emselex Model Scorebook and Case Study», 2010. [Электронный ресурс]. Доступно: <http://www.efqm.org/>.

[80] H. Forsman, S. Temel, M. Uotila, «Towards Sustainable Competitiveness: Comparison of the Successful and Unsuccessful Eco-Innovators», *International Journal of Innovation Management*, 17(3), 1340015-1-1340015-26, 2013.

[81] A. B. S. Gulati, J. Knif, J. Kolari, «Exchange Rate Shocks and Firm Competitiveness in a Small, Export-Oriented Economy: The Case of Finland», *Multinational Finance Journal*, 2013. [Электронный ресурс]. Доступно: <http://www.mfsociety.org/modules/modDashboard/uploadFiles/journals/MJ~0~p1803n5joe1h9e3uilgb1inqfbv4.pdf>.

[82] R. E. Gulev, G. Dukaric, «Exploring the Connectivity between Work Inclinations and Country Competitiveness Levels: A Cross-country Analysis», *International Journal of Sustainable Economy*, 2 (2), pp. 127-143, 2010.

[83] Ch. W. Hofer, D. Schendel, *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, West Publishing Company, 1978. 234 p.

[84] S. Hollensen, *Global Marketing: A Decision-Oriented Approach*. Financial Times. Prentice Hall. 2010.

[85] R. S. Kaplan, D. P. Norton, *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business Review Press, 1996. 336 p.

[86] S. Kaplan, D. Norton, «Using The Balanced Scorecard as a Strategic Management System», *Harvard Business Review*, Reprint 96608, pp. 90-109.

[87] Ch. W. Kim, R. Mauborgne, *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant*, Harvard Business School Press, 2005. 256 p.

[88] J. Kurtzman, *Global Edge: Using the Opacity Index to Manage the Risks of Cross-border Business*. Harvard Business Review Press, 2007. 240 p.

[89] A. M. Marinoiu, «Operational risk in international business: taxonomy and assessment methods», *The Journal of the Faculty of Economics. Economic*, №1, pp. 195-201, 2009.

[90] Peter F. Drucker, *The Five Most Important Questions You Will Ever Ask About Your Organization*, Frances Hesselbein Leadership Institute (Editor), Jossey-Bass. 2008. 144 p.

[91] C. Pitelis, «The Sustainable Competitive Advantage and Catching-up of Nations: FDI, Clusters and the Liability (Asset) of Smallness», *Management International Review*, vol. 49, pp. 95-120, 2009.

[92] M. E. Porter, M. R. Kramer, «Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility», *Harvard Business Review*, pp. 78-92, 2006.

[93] M. Porter, «How Competitive Forces Shapes Strategy», *Harvard Business Review*, №2, pp. 137-145.

[94] M. Porter, *The Competitive Advantage of Nations: With a New Introduction*. N.Y.: The Free Press, Palgrave Tenth Edition, 1998. 855 p.

[95] M. Reeves, M. Deimler, «Adaptability: The New Competitive Advantage», *Harvard Business Review*, №7/8 (89), pp. 135-141, 2011.

[96] Reports. World Economic Forum – 2011. [Электронный ресурс]. Доступно:

<http://www.weforum.org/reports>.

[97] I. Svydruk, «Conceptual construction model of management interaction», *The economic discourse*, Iss. 2, pp. 139-146, 2020.

[98] G. Stonehouse, B. Snowdown, «Competitive Advantage Revisited: Michael Porter on Strategy and Competitiveness», *Journal of Management Inquiry*, vol. 16, № 3, pp. 256-273, 2007.

[99] P. Suchanek, J. Spalek, M. Sedlacek, «Competitiveness Factors in Post-transformation Period: The Case of Czech Enterprises», *European Research Studies*, 14 (1), pp. 119-143, 2011.

[100] D. Vasylykivskyi, H. Raiko, N.Kovalska, O.Kravchuk, V.Kovalov «Integrated index of competitiveness as a basis for analysis of management systems for sustainable development of the territory», *International Journal of Economics and Business Research*, 24(1-2), pp. 286-303, 2022. doi: 10.1504/IJEER.2022.124297. [Електронний ресурс]. Доступно: <https://www.inderscience.com/info/inarticle.php?artid=124297>

[101] World competitiveness yearbook. IMD Bussiness School. 2011. [Електронний ресурс]. Доступно: <http://www.imd.org/research/publications/wcy/index.cfm>.

[102] A. Wziętek-Kubiak, *Konkurencyjność polskiego przemysłu*. Wyd. Bellona, Warszawa. 2003.

[103] Y. Zhang, «Relation between Social Responsibility and Enterprise Long-term Competitiveness», *International Journal of Emerging Technologies in Learning*, №8 (5), pp. 21-26, 2013.

РОЗДІЛ 2

ОРГАНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНИМ ФУНКЦІОНУВАННЯМ ПІДПРИЄМСТВ МАШИНОБУДУВАННЯ У КОНКУРЕНТНОМУ СЕРЕДОВИЩІ В КОНТЕКСТІ ВИХОДУ ЇХНЬОЇ ПРОДУКЦІЇ НА МІЖНАРОДНИЙ РИНОК

2.1 Стан та тенденції розвитку підприємств машинобудування у контексті виходу продукції на міжнародний ринок

Нинішній стан економічно-фінансової сфери нашої країни характеризується глибокою кризою, що своєю чергою негативно відображається на всіх інших, у тому числі, стратегічних напрямках діяльності в державі (охороні здоров'я, освіті, науці, обороні тощо). Підвищенню рівня обсягів надходження до державного бюджету сприятиме активізація міжнародної торгівлі, покращення функціонування вітчизняних підприємств на міжнародному ринку.

Участь суб'єктів господарської діяльності на міжнародних ринках є на сьогоднішній основним фактором забезпечення економічно-фінансового зростання та підвищення продуктивності всіх секторів економіки країни. Створення умов для забезпечення ефективного розвитку міжнародної торгівлі позитивно впливає на економічно-фінансовий стан держави, підвищує рівень іміджу у світі.

Основними стратегічними партнерами України на міжнародних ринках є країни Європейського Союзу, що насамперед пов'язано з географічним розташуванням нашої країни, з логістичною складовою. У зв'язку з військовими діями переважна більшість підприємств почала переорієнтовувати свою експортно-імпорتنу діяльність зі Сходу на Захід. Активізації виходу підприємств України на міжнародні ринки сприяло прийняття Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом, яка була ратифікована у 2014 р. Відповідно до даної угоди було відмінено велику кількість ввізних мит Європейського Союзу, що у свою чергу сприяло збільшенню обсягу товарообороту між нашою країною та країнами-партнерами. Обсяги світового товарообороту України та країнами

Європейського Союзу у 2017–2021 роках наведена у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Обсяги світового товарообороту України та країнами Європейського Союзу у 2017–2021 роках (млрд дол США)

Роки Показник	2017	2018	2019	2020	2021	2021- 2017	2021- 2018	2021- 2019	2021- 2020
Експорт товарів до країн світу	26,2	27,8	29,9	31,3	41,3	15,1	13,5	11,4	10,0
Імпорт товарів з країн світу	22,4	26,8	29,6	31,2	37,8	15,4	11,0	8,2	6,6
Сальдо	3,8	1,0	0,3	0,1	3,5	-0,3	2,5	3,2	3,4
Експорт товарів до країн ЄС	17,1	19,6	20,1	17,9	26,8	9,7	7,2	6,7	8,9
Імпорт товарів з країн ЄС	20,0	22,3	24,2	23,1	28,9	8,9	6,6	4,7	5,8
Сальдо	-2,9	-2,7	-4,1	-5,2	-2,1	0,8	0,6	2,0	3,1

*дані наведено без урахування тимчасово окупованих територій АР Крим, Севастополя і частини Донецької та Луганської областей [128]

Джерело: узагальнено автором

Відповідно до даних табл. 2.1 найбільший показник експорту товарів до країн світу спостерігається у 2021 році (становить 41,3 млрд дол США). Найменші обсяги експорту товарів до країн світу спостерігаються у 2017 році – 26,2 млрд дол США. Починаючи з 2017 року ми можемо відмітити тенденцію до збільшення експорту товарів до країн світу – у 2017 році він становив 26,2 млрд дол США, що на 15,1 млрд дол США менше даних 2021 року. У 2021 році спостерігається збільшення майже наполовину відносно даних періоду 2017-2020 років. Експорт товарів до країн світу у 2021 році відносно 2018 року збільшився на 13,5 млрд дол США, 2019 року – на 11,4 млрд дол США, 2020 року – на 10,0 млрд дол США. Отже, починаючи з 2017 року експорт товарів до країн світу відносно поступово збільшується, у 2018 році відносно 2017 року він був більший на 1,6 млрд дол США. У 2019 році експорт товарів до країн світу збільшився на 2,1 млрд дол США відносно даних 2018 року. У 2020 році експорт товарів до країн світу збільшився на 1,4 млрд дол США відносно даних 2019 року. І тільки у 2021 році відносно даних 2020 року спостерігається найбільша різниця обсягів експорту товарів до країн світу, що становить 10,0 млрд дол США.

Обсяги імпорту товарів з країн світу відображають зменшення темпів торгівлі на міжнародних ринках. У 2021 році спостерігається найбільші обсяги імпорту товарів з країн світу, а саме, 37,8 млрд дол США. Починаючи з 2017 року помітним стає систематичне збільшення імпорту товарів з країн світу відносно даних попередніх років. Так, у 2017 році даний показник становив 22,4 млрд дол США, у 2018 році – 26,8 млрд дол США, 2019 році – 29,6 млрд дол США, 2020 році – 31,2 млрд дол США, 2021 році – 37,8 млрд дол США. У 2018-2019 роках спостерігається збільшення на 11,0 та 8,2 млрд дол США відносно даних 2021 року. У 2021 році відносно 2020 року темп експорту до країн ЄС збільшився тільки на 6,6 млрд дол США (що пов'язано з карантинними обмеженнями у зв'язку з початком пандемією Covid-19, згідно яких уся товарна продукція повинна була проходити 14-денний карантин при перетині кордону, та зі зменшенням темпів виробництва). Але, у 2021 році відносно 2017 року темп експорту до країн ЄС збільшився на 15,4 млрд дол США, що демонструє активізацію торгівельних взаємовідносин України на європейському ринку.

Співвідношення експорту товарів з країн світу до імпорту демонструє залежність економіки країни від закордонних постачальників, та недостатність власного виробництва товарів. Протягом досліджуваного періоду спостерігається перевищення обсягів експорту товарів з країн світу до імпорту, так, у 2017 році – 3,8 млрд дол США, що являється найбільшим показником за весь досліджуваний період. Надалі, співвідношення обсягів експорту товарів з країн світу до імпорту поступово зменшуються, так у 2018 році – 1,0 млрд дол США, 2019 році – 0,3 млрд дол США, 2020 році – 0,1 млрд дол США. І тільки у 2021 році даний показник становить 3,5 млрд дол США, що пов'язано зі стрімким ростом експорту товарів до країн світу.

Найбільший показник експорту товарів до країн ЄС спостерігається у 2021 році (становить 26,8 млрд дол США). Найменші обсяги експорту товарів до країн ЄС спостерігаються у 2017 році – 17,1 млрд дол США. Починаючи з 2018, року ми можемо відмітити тенденцію до збільшення експорту товарів до країн ЄС – у 2018 році він становив 19,6 млрд дол США, що на 2,5 млрд дол США більше даних

2017 року. У 2021 році спостерігається збільшення експорту товарів до країн ЄС відносно даних періоду 2017-2020 років. Експорт товарів до країн ЄС у 2021 році відносно 2017 року збільшився на 9,7 млрд дол США, 2018 року – на 7,2 млрд дол США, 2019 року – на 6,7 млрд дол США, 2020 року – на 8,9 млрд дол США.

Отже, починаючи з 2017 року експорт товарів до країн світу відносно поступово збільшується, і тільки у 2020 році спостерігається найменший темп збільшення, що також пов'язано з карантинними обмеженнями транспортування товарів на кордоні.

Імпорт товарів з країн ЄС у 2018 році стосовно 2017 року був більшим на 2,3 млрд дол США, у 2019 році відносно 2018 року – більшим на 1,9 млрд дол США, 2021 році відносно 2020 року – більшим на 5,8 млрд дол США, і тільки у 2020 році імпорт товарів з країн ЄС відносно 2019 року – меншим на 1,1 млрд дол США що також пов'язано з введенням карантинних обмежень. Відповідно даним 2021 року імпорт товарів з країн ЄС був більшим відносно 2017 року на 8,9 млрд дол США, 2018 року – 6,6 млрд дол США, 2019 року – 4,7 млрд дол США, 2020 року - 5,8 млрд дол США. Показник співвідношення експорту товарів з країн ЄС до імпорту демонструє залежність економіки нашої держави країни від європейських виробників та постачальників, разом із недостатністю виробництва власних товарів та продукції. Протягом досліджуваного періоду спостерігається зменшення обсягів експорту товарів з країн ЄС до імпорту, так, у 2017 році негативне сальдо становить 2,9 млрд дол США, у 2018 році – 2,7 млрд дол США, 2019 році – 4,1 млрд дол США, 2020 році – 5,2 млрд дол США, 2021 році – 2,1 млрд дол США. Динаміка експорту та імпорту товарів України у 2017–2021 роках наведена на рис. 2.1.

Основною стратегічною сферою економічно-фінансового сектору більшості країн світу є машинобудування. Стан розвитку машинобудування демонструє рівень стабільності та ефективності економічної системи країни, є стимулом розвитку науково-технічного потенціалу, сприяє подальшому розвитку суміжних із машинобудівною галузей.

Динаміку товарної структури експорту-імпорту продукції машинобудування України наведено у додатку Б. Так, статистичні дані свідчать, що експорт машин,

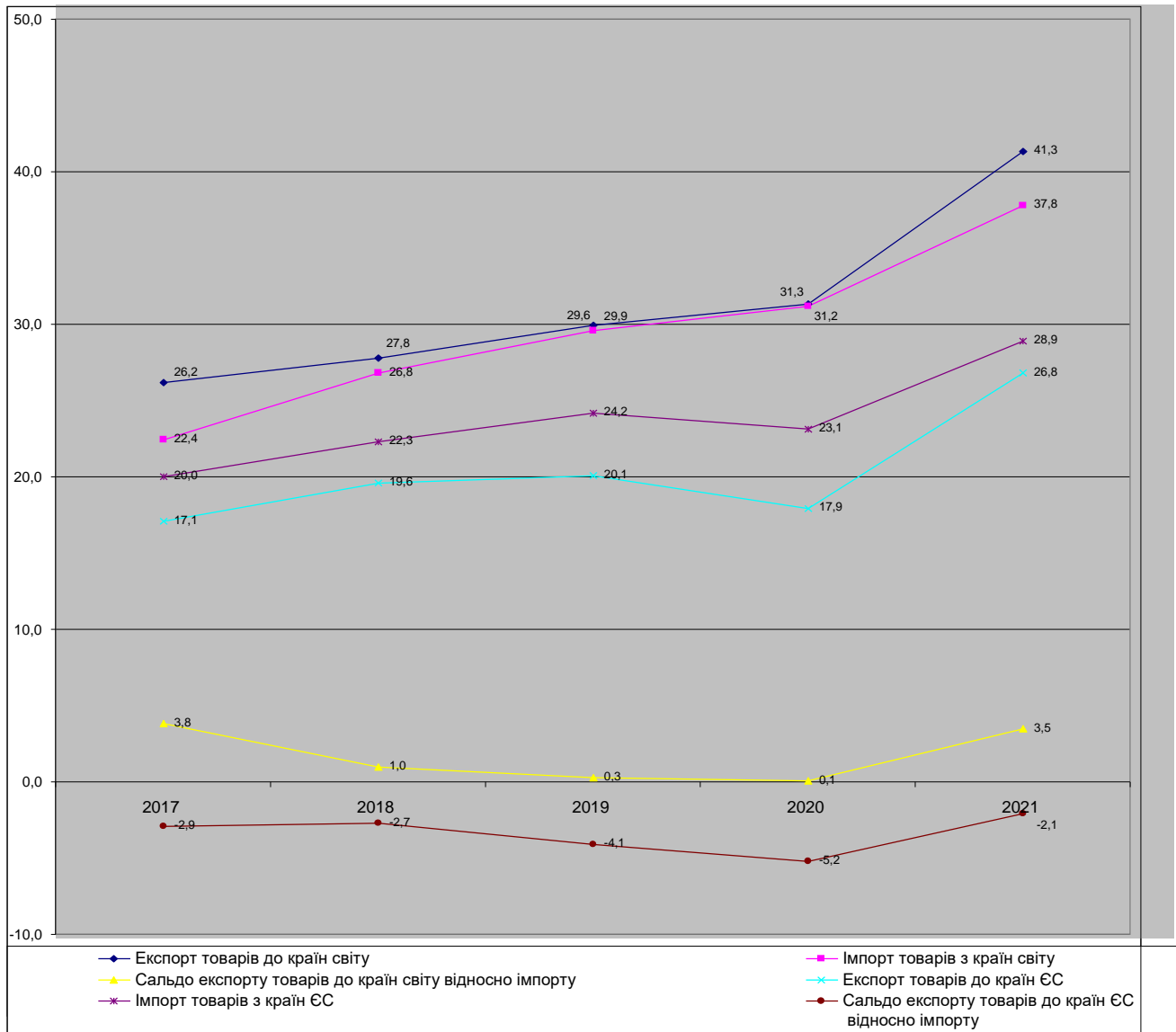


Рисунок 2.1 – Динаміка експорту та імпорту товарів країн світу та ЄС до України у 2017-2021 рр.

Джерело: побудовано автором на основі даних [128]

обладнання та механізмів, електротехнічного обладнання відносно 2017 року у 2021 році збільшився на 983,4 млн дол США, 2020 року – спостерігається збільшення на 209,8 млн дол США, у 2019 році збільшився на 187,6 млн дол США, у 2018 році збільшився на 377,9 млн дол США. Але, разом з тим, за даними табл. 2.2 видно стрімке збільшення імпорту до України у досліджуваному періоді. Так, у 2021 році відносно даних 2017 року імпорт збільшився на 4303,4 млн дол США, у 2020 році був більшим на 1650,2 млн дол США, 2019 році – на 3410,2 млн дол США, 2018 році – на 2052,6 млн дол США. Найбільше негативне сальдо відмічається за даними

2021 року, оскільки стосовно показників 2017 року негативне сальдо збільшилось на 3320,0 млн дол США. Найбільша залежність від імпорту спостерігається у реакторів ядерних, котлів та машин за весь період 2017-2021 років. У 2021 році стосовно 2017 року негативне сальдо збільшилось на 1830,4 млн дол США, 2020 році – на 113,6 млн дол США, 2019 році – на 917,0 млн дол США, 2018 – також збільшення залежності від закордонних постачальників на 702,9 млн дол США.

Експорт засобів наземного транспорту, літальних апаратів, плавучих засобів у 2018-2021 роках постійно збільшувався стосовно даних 2017 року. У 2021 році експорт був більшим на 50,5 млн дол США, 2020 році – на 130,7 млн дол США, 2019 році – на 256,4 млн дол США, 2018 році – на 43,4 млн дол США. Але, поряд із збільшенням експорту необхідно відмітити стрімку залежність від постачання імпорту. У 2021 році відносно 2017 року імпорт збільшився на 3390,3 млн дол США (негативне сальдо + 3339,8 млн дол США), 2020 році – на 1561,0 млн дол США (негативне сальдо + 1430,38 млн дол США), 2019 році на 1980,7 млн дол США (негативне сальдо + 1724,3 млн дол США), 2018 році – на 371,9 млн дол США (негативне сальдо + 328,5 млн дол США).

У складі засобів наземного транспорту, літальних апаратів, плавучих засобів найбільш експорторієнтованою є продукція суднобудівельних заводів. За період 2017-2021 років спостерігається постійне збільшення експорту продукції відносно даних імпорту. Так, у 2021 році стосовно даних 2017 року позитивне сальдо збільшилось на 94,7 млн дол США, у 2020 році збільшення на 106,4 млн дол США, 2019 році – збільшення на 105,4 млн дол США, і тільки заданими 2018 року незначне збільшення у сумі 28,6 млн дол США. Наведений перелік продукції машинобудівних підприємств, які експортує та імпортує наша країна демонструє залежність від закордонних постачальників та недостатній рівень конкурентоспроможності на міжнародних ринках.

Динаміку експорту продукції машинобудівних підприємств України за 2017-2021 роки наведено на рис. 2.2.

Динаміку імпорту продукції машинобудівних підприємств України за 2017-2021 роки наведено на рис. 2.3.

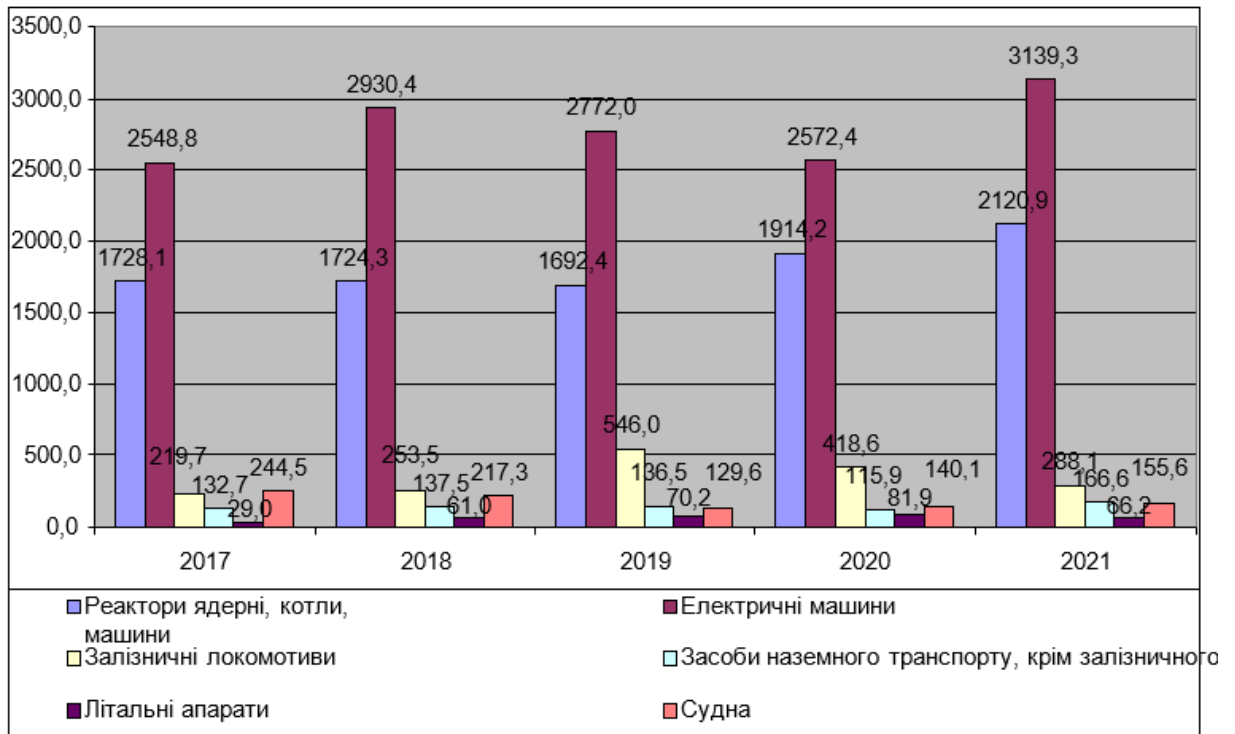


Рисунок 2.2 – Динаміка експорту продукції машинобудівних підприємств України за 2017–2021 рр.

Джерело: побудовано автором на основі даних [128]

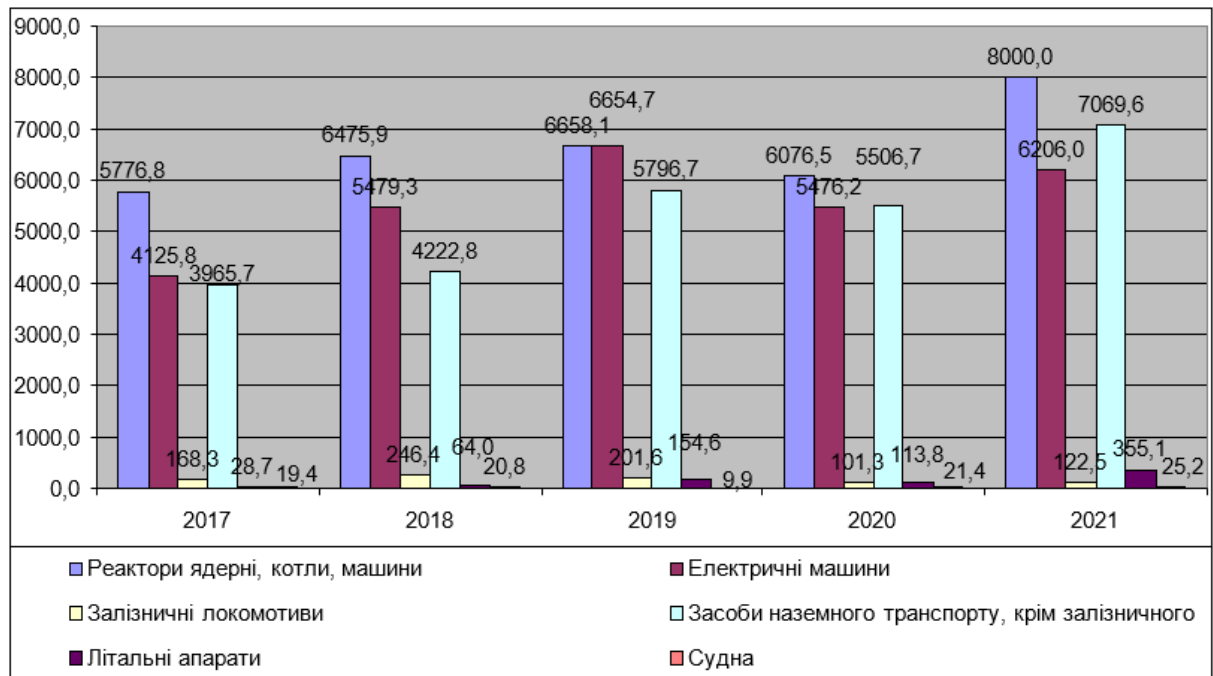


Рисунок 2.3 – Динаміка імпорту продукції машинобудівних підприємств України за 2017–2021 рр.

Джерело: побудовано автором на основі даних [128]

Продукція машинобудівних підприємств сприяє активізації діяльності у суміжних до машинобудування економічних галузях, оскільки, постачання та виробництво іншими підприємствами сировини, матеріалів та комплектуючих на пряму залежить від обсягів та результативності діяльності машинобудівних підприємств. Структура машинобудування нашої країни досить різноманітна, підприємства даного сектору економіки випускають комп'ютери, електронну та оптичну продукцію, електричне устаткування, автотранспортні засоби, причеми тощо. Індеси промислової продукції у машинобудуванні за видами діяльності у період 2017–2021 років наведено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Індеси промислової продукції машинобудування України за видами діяльності за 2017-2021 роки (у % до попереднього року)

Вид	Роки	2017	2018	2019	2020	2021
Машинобудування		111,7	112,4	97,8	82,4	108,5
Виробництво комп'ютерів, електронної та оптичної продукції		119,6	122,8	91,6	75,2	110,0
Виробництво електронної апаратури побутового призначення для приймання, записування та відтворення звуку й зображення		119,1	113,6	97,5	88,2	102,0
Виробництво радіологічного, електромедичного й електротерапевтичного устаткування		84,0	90,4	102,8	289,6	39,3
Виробництво електричного устаткування		113,0	105,2	94,7	99,1	119,3
Виробництво електродвигунів, генераторів, трансформаторів, електророзподільчої та контрольної апаратури		120,2	105,5	90,3	94,8	115,6
Виробництво електродвигунів, генераторів і трансформаторів		122,3	106,6	91,7	74,0	114,0
Виробництво електророзподільчої та контрольної апаратури		115,6	102,8	87,2	146,7	117,7
Виробництво батарей і акумуляторів		93,4	77,4	97,0	118,1	109,3
Виробництво проводів, кабелів і електромонтажних пристроїв		103,6	106,0	127,6	95,3	112,7
Виробництво електричного освітлювального устаткування		69,4	91,0	86,3	108,1	114,0
Виробництво побутових приладів		113,8	108,5	90,3	117,2	120,0
Виробництво іншого електричного устаткування		123,1	111,8	71,0	90,3	169,3
Виробництво машин і устаткування, не віднесених до інших угруповань		104,4	110,7	102,5	84,0	103,1
Виробництво машин і устаткування загального призначення		94,1	107,3	94,3	81,0	103,2
Виробництво машин і устаткування для сільського та лісового господарства		101,2	85,4	90,2	86,8	128,2

Продовження таблиці 2.2

Виробництво металообробних машин і верстатів	105,1	101,8	107,2	66,0	88,4
Виробництво автотранспортних засобів, причепів і напівпричепів та інших транспортних засобів	116,6	115,3	96,8	74,6	106,9
Виробництво залізничних локомотивів і рухомого складу	196,9	132,4	104,1	50,6	102,3

*дані наведено без урахування тимчасово окупованих територій АР Крим, Севастополя і частини Донецької та Луганської областей [128]

Джерело: узагальнено автором

Наведені дані демонструють, що найбільший індекс промислової продукції, яка виготовляється підприємствами машинобудування був у 2017 р. – 111,7 % та у 2021 р. – 108,5 %), що пов'язано з війною проти України, окупацію територій, на яких знаходилась велика кількість машинобудівних підприємств. Але до 2021 р. підприємства з окупованих територій та зони бойових релокувались до інших областей, і почали відновлювати свою діяльність.

Станом на 2021 р. найбільш ефективними видами діяльності було виробництво: іншого електричного устаткування (169,3 %); машин і устаткування для сільського та лісового господарства (128,2 %); побутових приладів (120,0 %); електричного устаткування (119,3%); електророзподільчої та контрольної апаратури (117,7 %); електродвигунів, генераторів, трансформаторів, електророзподільчої та контрольної апаратури (115,6 %); комп'ютерів, електронної та оптичної продукції (110,0 %). Наведені вище види продукції машинобудівних підприємств активно користуються попитом на внутрішньому ринку та є необхідними для таких секторів економіки, як сільське господарство, харчова промисловість, торгівля.

Ефективна діяльність машинобудівних підприємств є досить ваговою у соціальній складовій нашої держави, оскільки впливає на рівень зайнятості населення та безробіття. Динаміка зайнятості населення на підприємствах машинобудування наведена на рис. 2.4. Відповідно у 2020-2021 роках найбільше робітників працювали на підприємствах зайнятих: виробництвом машин і устаткування (118757 та 116410 осіб), виробництвом електричного устаткування (46120 та 45292 осіб), виробництвом комп'ютерів, електронної та оптичної продукції (27317 та 27067 осіб). Разом з тим, у 2021 році спостерігається зменшення

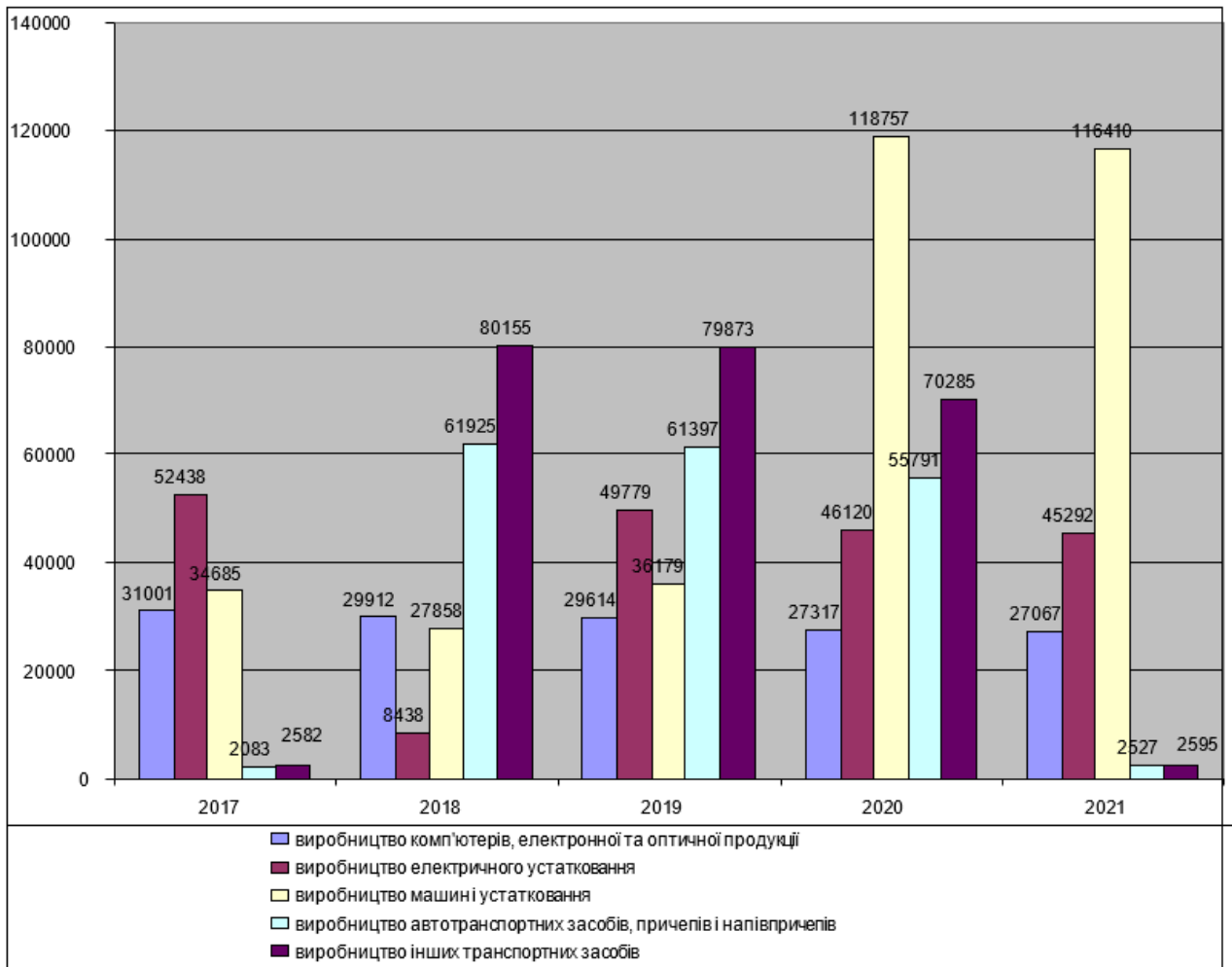


Рисунок 2.4 – Динаміка зайнятості населення на підприємствах машинобудування України у 2017–2021 рр. (осіб)

Джерело: побудовано автором на основі даних [128]

зайнятості працівників у виробництві автотранспортних засобів, причепів і напівпричепів, у порівнянні з 2020 роком зменшення у кількості 53264 осіб, та виробництві інших транспортних засобів зменшилась на 67990 осіб. Тому реалізація державою програм підтримки діючих у регіонах та релокованих підприємств, забезпечення інвестиційної підтримки сприятиме не тільки збільшенню обсягів виготовленої продукції, а зниженню рівня безробіття населення, створенню нових робочих місць, що позитивно відобразиться на функціонуванні промислового комплексу України. Порівняно із 2017 роком у 2021 році показник обсягу реалізованої продукції підприємств машинобудування збільшився на 75824 млн грн У 2020 році також було збільшення обсягів

реалізованої продукції підприємств машинобудування (+ 29694,3 млн грн), що свідчить про позитивну тенденцію даного виду промисловості (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Обсяги реалізованої промислової продукції підприємствами машинобудування України за 2017-2021 роки

Вид \ Роки	2017	2018	2019	2020	2021
Машинобудування	167649,3	208676,4	209601,1	197343,6	243473,3
Виробництво комп'ютерів, електронної та оптичної продукції	13728,8	16975,2	16616,7	15741	19149,6
Виробництво електричного устаткування	32938,2	43098,9	39925,8	35850	47930,4
Виробництво машин і устаткування, не віднесених до інших угруповань	59339,1	70237,3	70211,8	72490,3	91252,7
Виробництво автотранспортних засобів, причепів і напівпричепів та інших транспортних засобів	61643,2	78365	82846,8	73262,3	85140,6

*дані наведено без урахування тимчасово окупованих територій АР Крим, Севастополя і частини Донецької та Луганської областей [128]

Джерело: узагальнено автором

За даними 2021 року у структурі машинобудування найбільший відсоток реалізованої продукції був у виробництві машин і устаткування, не віднесених до інших угруповань (37 %), у 2020 році даний показник також становив 37 %. Частка виробництва автотранспортних засобів, причепів і напівпричепів та інших транспортних засобів у 2021 році була 35 %, що на 2 % менше даних 2020 року (відповідно 37 %). Виробництво електричного устаткування у 2021 році становило 20 %, у 2020 році – 18 %. Виробництво комп'ютерів, електронної та оптичної продукції у 2020-2021 роках становило 8 %.

Наведені дані демонструють спроможність підприємств машинобудування налагоджувати виробничий цикл виготовлення продукції, стабільність виробничої діяльності, забезпеченість підприємств сировиною, матеріалами та комплектуючими засобами.

У процесі виходу підприємств машинобудування на міжнародні ринки великого значення набуває рівень їх інвестиційної активності (табл. 2.4). Відповідно до наведених даних 2017-2021 років динаміка обсягів капітальних

Таблиця 2.4 – Капітальні інвестиції за видами економічної діяльності
за 2017-2021 роки (млн грн)

Вид \ Роки	2017	2018	2019	2020	2021	2021- 2017	2021/ 2017 (%)
Промисловість	143300,0	199896,0	254196,2	180537,4	191176,0	47876,0	33,4
Машинобудування	10312,9	12490,3	10966,2	9203,5	9964,0	-348,9	-3,4
Виробництво комп'ютерів, електронної та оптичної продукції	756,2	955,7	657,0	607,9	734,0	-22,2	-2,9
Виробництво електричного устаткування	1484,9	1899,8	1758,4	1443,0	1926,0	441,1	29,7
Виробництво машин та устаткування не віднесених до інших угруповань	3290,7	4057,0	3176,4	3177,5	2854,0	-436,7	-13,3
Виробництво автотранспортних засобів, причепів і напівпричепів та інших транспортних засобів	4781,1	5577,8	5374,4	3975,1	4450,0	-331,1	-6,9

*дані наведено без урахування тимчасово окупованих територій АР Крим, Севастополя і частини Донецької та Луганської областей [128]

Джерело: узагальнено автором

інвестиції у промисловість була позитивною. Так, згідно даних 2021 року відносно 2017 року у загальному, капітальні інвестиції у промисловість збільшилися на 47876,0 млн грн (+ 33,4 %). Але, у машинобудування були меншими на 348,9 млн грн (- 3,4 %). У складі машинобудування капітальні інвестиції у виробництво комп'ютерів, електронної та оптичної продукції були меншими на 22,2 млн грн (- 2,9 %), у виробництво електричного устаткування були більшими на 441,1 млн грн (+ 29,7 %), у виробництво машин та устаткування не віднесених до інших угруповань були меншими на 436,7 млн грн (- 13,3 %), у виробництво автотранспортних засобів, причепів і напівпричепів та інших транспортних засобів були меншими на 331,1 млн грн (- 6,9 %).

Наведена у табл. 2.4 негативна динаміка капітальних інвестицій у підприємства машинобудування пов'язана зі спадом економічної активності, який був спричинений пандемією Covid-19. Карантинні обмеження, які були введені на законодавчому рівні негативно вплинули на всі види діяльності в країнах світу, спостерігалось зменшення обсягів виробництва, уповільнення діяльності

підприємств, погіршення логістичної складової, що у свою чергу також зменшило обсяги капітальних інвестицій до підприємств.

Динаміку капітальних інвестицій для підприємств машинобудування України за 2017–2021 роки наведено на рис. 2.5.

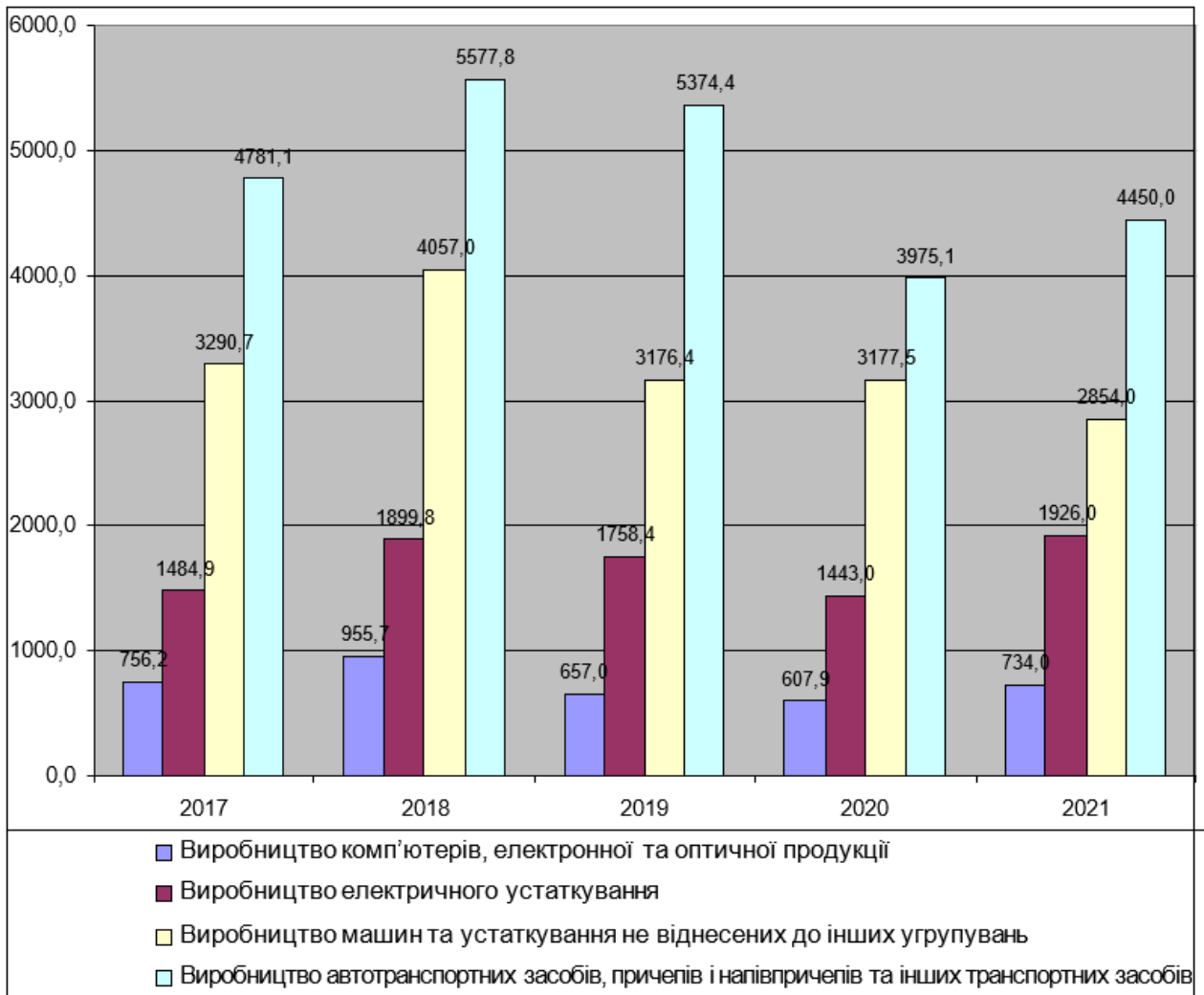


Рисунок 2.5 – Динаміка капітальних інвестицій для вітчизняних підприємств машинобудування за 2017–2021 рр. (млн грн).

Джерело: побудовано автором на основі даних [128]

Також необхідно відмітити, що рівень інвестиційної активності підприємств машинобудування напряму залежить від державної підтримки підприємств, загального інвестиційного клімату в країні, внутрішніх та зовнішніх факторів впливу на функціонування підприємств. Військова агресія проти України, яка почалась у 2014 році та продовжується дотепер, окупація АР Крим, Севастополя і

частини Донецької та Луганської областей (у яких було розташовано велику кількість підприємств промислового сектору), а також неможливість ведення виробничої діяльності підприємствам із зони бойових дій, негативно вплинуло не тільки на обсяги діяльності, але й на зацікавленість інвесторів у капіталовкладеннях. Особливо необхідно відмітити зменшення фінансових можливостей бюджетів всіх рівнів, які спрямовувалися на підтримку підприємницької діяльності, втрату приміщень, обладнання та устаткування підприємствами на окупованих територіях.

Починаючи з 2020 р. негативного впливу додали карантинні обмеження введені у зв'язку з Covid-19, простої на підприємствах, затримка з відправленням продукції до закордонних покупців, затримка із отриманням сировини та матеріалів, які виникали через обов'язкове 14-денне карантинне перебування продукції на кордоні. Таким чином, організація та забезпечення гарного інвестиційного клімату в нашій країні сприятиме економічно-фінансовому розвитку, підвищенню продуктивності діяльності машинобудівних підприємств, можливості запровадження у виробничий процес новітніх науково-технічних розробок, що своєю чергою, суттєвому підвищенню рівня привабливості машинобудівних підприємств як для вітчизняних, так і для закордонних інвесторів.

Отже, наведені дані демонструють актуальність та необхідність підтримки підприємств машинобудування, оскільки вони є ключовою сферою економіко-фінансової системи нашої країни. Продукція підприємств машинобудування забезпечує діяльність інших галузей економіки, сприяє підвищенню потенціалу їх розвитку. На соціально-економічний стан в країні позитивно вплинуло б збільшення кількості робочих місць з високим рівнем оплати праці.

Наведений аналіз діяльності машинобудівних підприємств (зокрема це стосується й підприємств Вінницької області) демонструє їх адаптивність до стресових умов здійснення своєї діяльності. Вітчизняні підприємства машинобудування є провідною галуззю промисловості, яка має великий потенціал розвитку. Наявність ресурсного забезпечення (сировини, напівфабрикатів, комплектуючих засобів) позитивно впливають на здійснення діяльності

підприємствами, забезпечують збільшення її обсягів та спроможність виходу на міжнародні ринки.

Так, результативність процесів у функціонуванні машинобудівних підприємств є одним з вагомих показників оцінювання стану такого функціонування. Рівень охоплення ринків збуту та фінансовий стан машинобудівних підприємств напряду залежать від їхньої інвестиційної привабливості, асортименту та конкурентоспроможності продукції, її попиту на міжнародних ринках. Тому в перспективному плані для розвитку машинобудівних підприємств дуже важливо їм забезпечити умови конкурентоспроможності продукції. Систематичне виконання оцінювання та планування конкурентоспроможності продукції допоможе досягти високого рівня прибутковості. Високий рівень конкурентоспроможності продукції машинобудівних підприємств актуалізує доцільність її виробництва, збільшення обсягів реалізації.

Також управління конкурентоспроможністю продукції машинобудівних підприємств полягає не тільки у забезпеченні високого рівня якості та виробництва, а й у ефективному функціонуванні на міжнародних ринках у довготривалій перспективі. На сьогодні зберігається велика залежність розвитку машинобудування від зовнішньоекономічної діяльності. Темпи імпорту машинобудівної продукції випереджають темпи експорту, що негативно впливає на торговельний баланс. Зауважимо тут, що структура системи управління зовнішньоекономічною діяльністю, первісно, визначається дефініціями, закріпленими у діючому законодавстві. Відповідно до Закону України «Про зовнішньоекономічну діяльність» об'єктами управління можуть бути: посередницька, інвестиційна, торговельна діяльність, а також кооперація із резидентами зарубіжних країн з метою розробки чи виробництва товарів (послуг), ведення наукової діяльності, торгівлі (обміну) [135]. Тому потенційно система управління зовнішньоекономічною діяльністю може охоплювати діяльність усього фінансово-виробничого комплексу, яким є підприємство, у ступені, залежному від стратегічної орієнтації суб'єкта господарювання на зовнішні ринки. А у залежності

від стратегії виходу на зовнішній ринок – координувати/управляти процесами операційної, інвестиційної чи фінансової діяльності.

У залежності від потенціалу конкурентних переваг, які можуть бути отримані внаслідок співпраці із зарубіжними партнерами, та, власне, у залежності від характеру такої співпраці, транскордонні фінансово-економічні операції машинобудівного підприємства можуть полягати у:

- здійсненні прямих іноземних інвестицій, у разі якщо наявні закордоном ресурси (трудові, виробничі) можуть бути використані з більшою ефективністю, чим в країні базування;
- налагодженні торговельно-посередницької мережі у разі відкриття зовнішнього ринку;
- організації видобутку/постачання ресурсів із-за кордону, у разі якщо їх використання сприятиме зменшенню собівартості/підвищенню економічної ефективності виробництва.

Досвід іноземних компаній у веденні міжнародного бізнесу, описаний, наприклад, у працях [150, 151], свідчить про те, що складність комплексу зовнішньоекономічної діяльності залежить від ступеня розвитку зовнішньоекономічних зв'язків машинобудівного підприємства. У цьому контексті слід зазначити, що основою однієї із поширених стратегій виходу на ринок є поняття ризику від участі в капіталі. Так, якщо за умови відсутності досвіду на певному іноземному ринку, зовнішньоекономічна діяльність розглядається як середовище підвищеного ризику – у аспектах транспортування, змін митного та цивільного законодавства, змін кон'юнктури внутрішнього ринку – то стимулом для поглиблення співпраці є зростання доходності, якою і компенсуються ризики за взятими на себе додатковими зобов'язаннями у разі поглиблення співпраці із резидентами країни-реципієнта. Таким чином, вихід підприємства на зовнішній ринок, зазвичай, розпочинається із налагодження експорту продукції, і у разі визнання даного ринку перспективним, розвивається на якісно новому рівні із відкриттям закордоном філії, дочірнього підприємства тощо.

У разі ж, якщо сумарна маса ризиків та витрат, пов'язаних із здійсненням

прямих іноземних інвестицій залишає можливим отримання відповідного рівня прибутковості від здійснення зовнішньоекономічних операцій, то акцент в інвестиційній політиці машинобудівного підприємства буде поставлено на розвиток розміщених за кордоном виробничих потужностей, розширення мережі збуту, участі в соціальних проєктах тощо. Отже, парадигмою стратегії ведення зовнішньоекономічної діяльності є окупність витрат та забезпечення достатнього рівня прибутковості, що компенсує високу ризиковість іноземних інвестицій.

Здійснення зовнішньоекономічної діяльності також пов'язується із наявністю сприятливих чинників невикробничого характеру: зручного географічного розташування, володіння розміщеними за кордоном активами, інтернаціоналізацією бізнес-середовища тощо.

Опрацювання статистичних джерел дає змогу підсумувати варіанти участі машинобудівних підприємств України (Вінницької області зокрема) на міжнародних ринках (рис. 2.6).



Рисунок 2.6 – Варіанти участі машинобудівних підприємств Вінницької області у зовнішньоекономічній діяльності

Джерело: узагальнено автором

На нашу думку, перспективами розвитку машинобудівних підприємств регіону є формування потужних груп – операторів певного сегменту ринку загалом.

Пріоритетами стратегічного управління при цьому мають стати такі напрями діяльності:

- підвищення економічної обґрунтованості стратегічних і тактичних завдань на зовнішніх ринках;
- створення умов для реалізації ресурсів кадрового капіталу та удосконалення систем заохочення;
- вдосконалення механізмів ціноутворення;
- підвищення ефективності маркетингу;
- оптимізація грошових потоків та системи розрахунків;
- впровадження підсистеми оперативного антикризового управління;
- оптимізація інструментів управління ризиками та оцінки ефективності;
- підвищення значення функції контролю в системі управління підприємством в цілому.

Відповідно до стратегічних завдань стосовно обсягу експортно-імпортних операцій в цілому функціональна структура системи управління зовнішньоекономічною діяльністю машинобудівних підприємств може містити такі функціональні компоненти: збут – ціноутворення, маркетинг, логістика; виробництво – процес виробництва, НДДКР, управління якістю; формування ресурсів – управління ризиками, управління платоспроможністю та фінансовою стійкістю, фінанси і кредит, поглиблення співпраці із іноземними партнерами, соціальні проекти.

Авторська оцінка ефективності функціональної структури системи управління зовнішньоекономічною діяльністю машинобудівних підприємств ґрунтується на її порівнянні зі стандартами міжнародної практики, висвітленими у [29, 121, 127]. Вважаємо, що до першої групи недоліків відносяться ті, які виникають через вади організаційної структури сегменту зовнішньоекономічної діяльності, де поєднуються функції декількох підрозділів:

- відсутність мотивації на взаємодію між працівниками підрозділів під час проведення зовнішньоекономічних операцій;
- відсутність традиції інформаційної взаємодії між працівниками

підрозділів: оперативна інформація між ними передається через керівників.

До другої групи недоліків віднесено відсутність оперативної координації в процесі виконання підрозділами своїх функцій під час здійснення зовнішньоекономічних операцій. Внаслідок чого:

- зростають терміни підготовки та виконання проектів, договорів, інших зобов'язань;

- унеможлиблюється доступ працівників персоналу до інформаційних потоків, генерованих іншими структурними підрозділами (окрім даних бухгалтерського обліку);

- збільшується часовий розрив між етапами опрацювання підрозділами даних в процесі управління та ведення зовнішньоекономічної діяльності, а саме під час послідовності: передачі – отримання – опрацювання – надсилання вихідних даних;

- зростають ризики виникнення внутрішньо-організаційних конфліктів, та зменшення ефективності практичної реалізації управлінських рішень.

До третьої групи недоліків відносяться послаблення виконання уповноваженими працівниками підрозділів контрольних функцій на всіх етапах здійснення зовнішньоекономічних операцій через відсутність чіткого визначення термінів перебігу окремих бізнес-процесів. Похідною проблемою є нераціональне збільшення строків виконання зовнішньоекономічних домовленостей.

Четверта група проблем пов'язується із недостатньою деталізацією функцій підрозділів/посадових осіб в процесі здійснення зовнішньоекономічних операцій, або ж їх невизначеність внаслідок упущення оновлення внутрішньо організаційної розпорядчої та інструктивної документації під час реорганізації/розширення структури підприємства. Зазначене має наслідками: дублювання виконання окремих (особливо контрольних) операцій, їх формалізацію; виникнення розбіжностей на етапі укладання договорів внаслідок того, що інформаційні потоки, генеровані учасниками переговорів (представниками різних підрозділів) не координуються між собою.

Масштабністю негативних наслідків бюрократизації пояснюється її виділення в окрему – п'яту групу проблем. Фактори зменшення економічної

ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємств полягають у:

- виникненні невиправданих витрат часу на перевірку та узгодження документів, що надходять із різних джерел та описують одні й ті ж явища (процеси);

- невідповідності наданої інформації запитам користувачів.

Шосту групу проблем представляють недоліки діючого механізму ціноутворення:

- «витік» інформації про контрагентів – використання сервісу «групових розсилок» при пересиланні листів по електронній пошті повідомляє адресата про існування інших постачальників;

- проблеми оперативної взаємодії між комерційним та виробничими підрозділами: через зміни собівартості виготовлення продукції, попередньо неузгоджена сума договірних зобов'язань може багатократно змінюватися.

У загальному вигляді вищенаведений перелік проблем можна представити як наслідок трьох організаційних недоліків: 1) відсутності розмежування функцій різних підрозділів в процесі ведення зовнішньоекономічної діяльності; 2) відсутності центру відповідальності за комплекс зовнішньоекономічних операцій підприємства, в цілому; 3) відсутності координації зусиль підрозділів у зовнішньоекономічній діяльності.

Відповідно, усунення наведених недоліків потребує, у першу чергу, створення нової штатної одиниці – керівника сегменту зовнішньоекономічних зв'язків підприємства. Вважаємо, що при діючій функціонально-організаційній структурі його повноваження мають бути достатніми для проведення комплексу контрольних заходів щодо зовнішньоекономічної діяльності на всіх рівнях їх здійснення. Окремо варто наголосити на необхідності у гарантуванні доступу та права розпорядження організаційними й економічними ресурсами, достатніми для виконання обов'язків. На керівника сегменту зовнішньоекономічних операцій підприємства покладається відповідальність за підсумки зовнішньоекономічної діяльності в цілому. Відповідно до делегованих повноважень керівником безпосередньо здійснюється координація або оперативне управління діяльністю

підрозділів у межах їхньої участі у здійсненні зовнішньоекономічних операцій. Цим же передбачається організація поглибленої інформаційної взаємодії між ними. На нашу думку, цим буде досягнуто наступних переваг:

- підвищення відповідальності виконавців;
- підвищення контрольованості зовнішньоекономічних операцій на всіх етапах їх здійснення;
- зменшення ймовірності виникнення інформаційних перешкод у співпраці підрозділів;
- скорочення (оптимізація) термінів підготовки та виконання зобов'язань підприємства за укладеними угодами.

Практичне поліпшення механізму співпраці із постачальниками та контрагентами потребує жорсткого виконання інструктивних документів, якими регламентується порядок проведення закупівель та тендерів. Оптимальним рішенням, на нашу думку, є проведення комерційних переговорів у два етапи. В першу чергу проводиться конкурс організаційно-технологічних пропозицій, висунутих постачальника та контрагентами, під час якого відбувається узгодження інтересів підприємства із заявленими пропозиціями. Основними критеріями відбору заявок є асортимент та обсяг пропонованих товарів і послуг, відповідність стандартам якості та технологічним особливостям виробництва. На даному етапі відбувається обговорення значимих для технічних аспектів постачання товарів чи послуг.

У внутрішній організаційно-розпорядчій документації мають бути чітко закріплені положення про відповідальність та вимоги до особи представника підприємства та учасників переговорів – кваліфікація, досвід роботи, посада тощо: цим забезпечується компетентність, раціональність та неупередженість вибору джерел формування основних засобів / оборотних активів, тощо.

Лише після проходження етапу затвердження технічних аспектів можливих угод відбувається обговорення комерційних питань: узгодження ціни, форми, способу та строків розрахунків. При обговоренні ціни по зовнішньоекономічних операціях представництво інтересів підприємства має бути покладено на керівника сегменту зовнішньоекономічних зв'язків. Доцільним також є залучення до процесу

обговорення незалежного експерта з метою визначення допустимого цінового діапазону на дану групу товарів (послуг) з огляду на кон'юнктуру бізнес-середовища й рівень цін на міжнародних та внутрішньому ринках. Вагомим доповненням аналітичної роботи незалежного експерта вбачається підтвердження рекомендованих ним цін в спеціалізованій урядовій установі.

Чітке дотримання вимог внутрішньо-організаційної розпорядчої документації, а також врахування запропонованих удосконалень можуть сприяти підвищенню ділової репутації підприємства та забезпеченню обґрунтованості прийнятих управлінських рішень, а також покращенню контролю якості продукції підприємства на етапі закупки сировини й обладнання.

На нашу думку, основою для покращення внутрішньо-організаційної злагодженості діяльності функціональних підрозділів підприємства може стати поглиблення деталізації виробничих планів у коротко- та середньострокових часових горизонтах. Так, доцільним є формування системи планів виконання замовлень терміном на один рік із деталізацією виробничих завдань за місяцями.

Підкреслимо, що у разі, якщо додаткові замовлення враховуватимуться у місячних та квартальних планах із корегуванням річного, то буде дотримано баланс використання основних засобів підприємства. Вважаємо, що таким чином буде досягнуто наступних переваг: удосконалено контроль за використанням виробничих потужностей на основі розрахунку відсотка виконаних замовлень у розрізі часових горизонтів: місяць/квартал/рік; раціоналізовано використання виробничих ресурсів та оптимізовано витрати часу, необхідні для виконання об'ємних замовлень.

Варто відмітити, що потребує вдосконалення організаційно-економічна модель зовнішньоекономічної діяльності у таких стратегічних напрямках: покращення іміджу підприємства-виробника у міжнародному бізнесі, у т. ч. за рахунок впровадження сучасних інструментів менеджменту та дотримання загальноприйнятих у міжнародній практиці стандартів ведення бізнесу; підвищення ефективності операцій сегменту зовнішньоекономічних зв'язків підприємства; оптимізація витрат часу; посилення функції контролю у

зовнішньоекономічній діяльності; забезпечення чіткого розподілу обов'язків та повноважень працівників функціональних підрозділів; досягнення підвищення особистої відповідальності посадових осіб, виконавців.

Оскільки сукупність зовнішньоекономічних операцій підприємства є взаємопов'язаною зі всіма аспектами його діяльності, якісним показником ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю є раціональність організації усіх функцій, притаманних веденню міжнародної торгівлі. Тому, продиктованою сьогоденням необхідністю є координація усіх етапів ведення зовнішньоекономічної діяльності: планування; безпосереднього здійснення зовнішньоекономічних операцій; обліку; аналізу та оцінки результативності зовнішньоекономічної діяльності центром прийняття рішень у сегменті зовнішньоекономічних зв'язків підприємства.

2.2 Створення інформаційного середовища для вимірювання результатів функціонування підприємств у конкурентному середовищі

Зростання обсягу вихідних даних проходить в двох напрямках. З одного боку, це стосується даних про кон'юнктуру бізнес-середовища та цільових ринків, діяльність партнерів, контрагентів, урядових та неурядових міжнародних організацій. З другого боку, зростає обсяг внутрішніх даних про фінансово-господарську діяльність підприємства, основу якого становлять: нормативно-розпорядча документація, інформація про укладені угоди та розрахунки, технології, організацію виробництва, стратегію управління використанням та оновленням виробничих ресурсів, дані фінансової та управлінської звітності, методи контролю, тощо.

Враховуючи те, що головну роль у покращенні економічного становища країни, ефективному функціонуванні підприємств машинобудування, зміцненні конкурентоспроможності підприємств тощо відіграє зовнішньоекономічна діяльність, висвітливо деякі аспекти створення інформаційного середовища саме стосовно неї. Для зовнішньоекономічної діяльності підприємств, як і будь-якої

іншої складно-організованої системи, є справедливим твердження про те, що зростання обсягів зовнішньоекономічних операцій (розмірів та складності системи) однозначно призводить до зростання сумарної маси змінних у моделі прийняття управлінських рішень, та, відповідно, підвищення рівня ризику та невизначеності.

Сутність проблем, пов'язаних з розвитком складно-організованих систем, якими є машинобудівні підприємства, характеризуються так: чим складнішою є система, тим менше ми спроможні дати точні та, водночас, практично значимі судження про її поведінку. Чим глибше підлягає аналізу реальне завдання, тим ймовірнішим стає її розв'язок. Для систем, складність яких перевершує деякий граничний рівень, практичний зміст і точність стають характеристиками, які майже виключають одна одну [126]. У зв'язку з цим, принциповими рішеннями проблеми організації інформаційного середовища функціонування системи зовнішньоекономічної діяльності є оптимізація інформаційних потоків, або ж підвищення ефективності засобів та методів обробки управлінської інформації.

З огляду на складність міжнародного економічного простору як об'єкта аналізу, формування інформаційного середовища у процесі виходу на міжнародний ринок має відбуватися на підґрунті раціонального використання сучасних інформаційних технологій (програмних засобів), використання яких дозволяє: автоматизувати процеси внутрішньо-організаційної та управлінської взаємодії; структурувати в зручному для користувача вигляді масив управлінської інформації, що надходить із зовнішнього та внутрішнього середовища; створити єдину інформаційну систему узгодження, прийняття та супроводу управлінських рішень; забезпечити інформаційну підтримку діяльності працівників, що дозволяє підвищити ефективність їх праці та мотивувати кожного за рахунок командної роботи; підвищити обґрунтованість управлінських рішень за рахунок розширення можливостей аналізу альтернатив; підвищити ефективність реалізації управлінських рішень.

Вищенаведені досягнення стають можливими завдяки: а) інтеграції програмних засобів з функціями багатовимірного аналізу даних, опису, аналізу та

моделювання бізнес-процесів тощо; б) втіленню системного принципу, за яким в процесі створення єдиної інформаційної системи підлягають подоланню технологічні бар'єри (конфлікти), які виникають внаслідок використання різних програмних продуктів. Їх усунення дозволяє не лише спростити технічний аспект роботи з інформаційною системою, але й сформуванню об'єктивне уявлення про складну систему, якою є промислове, зокрема, машинобудівне підприємство.

Вирішення проблеми організації інформаційного середовища стосовно ефективності процесів у функціонуванні машинобудівних підприємств у конкурентному середовищі ускладнюється характеристиками інформаційних потоків, у числі яких варто враховувати такі:

- різноманіття джерел інформації та відмінності корисного наповнення інформаційних потоків;
- різноманіття змісту та форм отримуваної інформації, які визначаються національною та особистісною специфікою;
- суперечливість фактів та суджень, що надходять з різних джерел;
- різні ресурсні потреби для забезпечення процесів обробки інформації (відокремлення корисного від другорядного, перевірка суперечливої інформації, узагальнення, інтерпретація та представлення даних користувачам), що ускладнює процес планування витрат.

Показники опрацювання та використання інформації, які стосуються виходу на міжнародний ринок підприємств, а також ефективність прийнятих на її основі управлінських рішень, характеризують важливу складову конкурентоспроможності, котра полягає в здатності керівництва забезпечити повноту та оперативність знаходження (набуття, отримання), опрацювання, аналізу, інтерпретації, передачі користувачам і зберігання інформації відповідно до загальних та поширених у конкурентному середовищі критеріїв управління інформаційними потоками. Спираючись на вихідні дані, а також генеруючи в процесі ведення фінансово-господарських операцій нові інформаційні потоки, зовнішньоекономічний сегмент діяльності підприємства взаємодіє з іншими функціональними підсистемами суб'єкта господарювання.

З огляду на вищенаведене, інформаційне середовище ефективного функціонування машинобудівних підприємств у конкурентному середовищі в процесі виходу на міжнародний ринок на сучасному етапі можна визначити як одну із складових єдиної інформаційної системи підприємства, основу якої становить кругообіг інформаційних потоків, реалізований на сучасних технологіях обробки даних. У такій інтерпретації інформаційне середовище системи управління зовнішньоекономічною діяльністю машинобудівних підприємств дозволяє досягнути наступних результатів:

- підвищити ефективність здійснення фінансово-господарських операцій;
- підвищити ефективність обробки даних та прийняття управлінських рішень на тактичному рівні (оперативність, обсяги оброблених даних тощо);
- підвищити ефективність праці завдяки координації професійної діяльності працівників та підрозділів;
- підвищити пристосованість до змін кон'юнктури ринку та бізнес-середовища, оперативно корегувати фінансово-господарську діяльність;
- внаслідок вищеперерахованих досягнень – підвищити економічну ефективність фінансово-господарської діяльності підприємства в цілому (в порівнянні з «ручними» методами пошуку, обробки та узагальнення інформації);
- скоротити витрати часу на проведення розрахунків, опрацювання, узагальнення та оприлюднення інформації;
- подолати територіальні, лінгвістичні, методологічні бар'єри та відмінності.

Необхідно відмітити, що досягнення всіх вищенаведених переваг суттєво посилює можливості розвитку процесів виходу на міжнародний ринок, сприяє підвищенню ефективності праці та мінімізації витрат ресурсів на організацію та забезпечення фінансово-господарської діяльності машинобудівних підприємств у конкурентному середовищі.

У загальній моделі управління інформаційні потоки, які генерує система управління зовнішньоекономічною діяльністю, поділяються за напрямками: позиціонування продукції та формування бренду, пошук замовників, партнерів, постачальників та взаємодія з ними, ведення зовнішньоекономічних операцій зі

збуту продукції, виробництво експортно-орієнтованої продукції, прийняття стратегічних рішень про розвиток процесів виходу на міжнародні ринки.

Варто відзначити, що важливою складовою фінансово-господарської діяльності в міжнародному економічному середовищі є безпосередня взаємодія з його агентами, можливість якої забезпечена інструментами електронної комерції у глобальній мережі Internet, зокрема: вільного та конфіденційного обміну інформацією; руху капіталів; торгівлі; маркетингу; банкінгу; проведення розрахункових операцій в електронній валюті; страхування.

Як свідчить міжнародна практика, використання сучасних інформаційних технологій відкриває перед суб'єктами господарювання, фактично, необмежені традиційними бар'єрами (територіальними, лінгвістичними, культурними) можливості для організаційного вдосконалення, розвитку бізнесу за допомогою пошуку нових клієнтів та постачальників, забезпечення комунікацій, просування продукції на ринку засобами рекламної та маркетингової діяльності, віддаленого укладання угод та проведення розрахунків. Даний перелік стосується переважної більшості аспектів роботи суб'єкта господарювання, оскільки одним із найширших напрямків розвитку інформаційних технологій є обслуговування потреб бізнесу.

До основних інструментів електронної комерції машинобудівних підприємств у процесі виходу на міжнародний ринок, яке здійснює зовнішньоекономічні операції, відносяться: корпоративна інформаційна мережа; корпоративний веб-сайт; інформаційні «ділові майданчики», створені для організації співпраці між учасниками зовнішньоекономічних відносин. Реалізація перших двох інструментів, зазвичай, розглядається разом, оскільки в багатьох випадках корпоративний веб-сайт виконує роль інтерфейсу користувача для роботи працівників з інформаційними потоками (рис. 2.7).

Як відомо, організація роботи з «діловими майданчиками» спрямовується на забезпечення взаємодії між учасниками ринку: споживачами, продавцями та виробниками продукції (послуги).

«Ділові майданчики» класифікуються відповідно до характеру взаємодії агентів, основними з яких є:

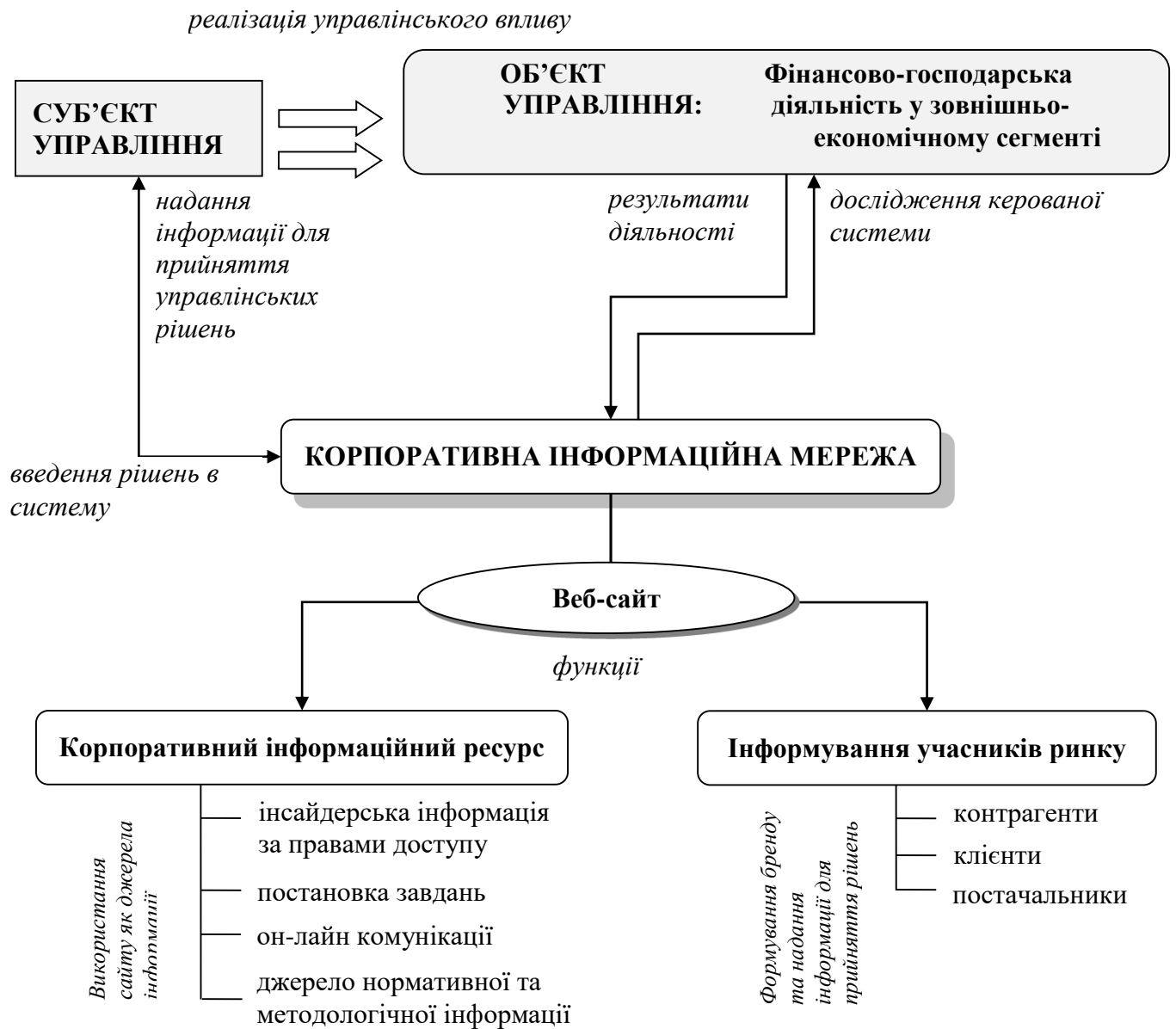


Рисунок 2.7 – Корпоративні мережа та веб-сайт як елементи інформаційного середовища щодо ефективного функціонування машинобудівних підприємств

Джерело: розроблено автором

– business-to-business (B2B) – співпраця юридичних осіб, які беруть участь у зовнішньоекономічній діяльності в порядку ведення фінансово-господарської діяльності – споживачі, посередники, постачальники товарів, технологій, робіт та послуг, партнери. Прикладами B2B є Інтернет-ресурси зовнішньоторговельних підприємств, виробників та постачальників товарів, технологій, робіт та послуг, тендерних майданчиків та міжнародних електронних бірж тощо;

– business-to-consumer (B2C) – співпраця між виробником (постачальником) товарів, технологій, робіт і послуг, та кінцевим споживачем. Формами реалізації B2C є інтернет-магазини, веб-сайти сервісних центрів, консалтингових та телекомунікаційних підприємств, компаній, які надають інформаційні послуги із організації та забезпечення зовнішньоекономічних операцій;

– consumer-to-business (C2B) – взаємодія між кінцевим споживачем та виробником (постачальником) товарів, технологій, робіт та послуг, сутність якої полягає в генеруванні першими ідей стосовно розвитку бізнесу в цілому: вдосконалення продукції, процесів обслуговування споживачів тощо. Організація взаємодії C2B відбувається із користуванням послугами рекламних та маркетингових агентств, бюро соціологічних досліджень, баз даних тощо;

– business-to-government (B2G) – участь підприємства-виробника чи постачальника товарів, технологій, робіт, послуг в оголошених тендерах державних закупівель. Використання інформаційних технологій відбувається у формі електронних систем державних закупівель [118, 143].

Крім того, сприятливі умови для поліпшення взаємодії суб'єктів господарювання з контрагентами, постачальниками, партнерами та споживачами створюють як участь в міжнародних галузевих об'єднаннях та асоціаціях, так і використання фахових ресурсів щодо дослідження соціально-економічних явищ, законодавства та юридичної практики, маркетингової й будь-якої іншої інформації, яку може бути використано для прийняття управлінських рішень. У загальних рисах організація роботи з «діловими майданчиками» відбувається в такому вигляді, як на рис. 2.8.

У цілому рух інформаційних потоків, які виникають внаслідок застосування інструментів електронної комерції та забезпечують надходження вхідної інформації про стан зовнішнього середовища, відбувається наступним чином. Модуль прийому інформаційної системи підприємства виконує роль репозиторію, в якому класифікуються, зберігаються та накопичуються дані, що надходять як від учасників зовнішніх ринків, міжнародних урядових та неурядових організацій, так і від резидентів країни базування. У зв'язку з цим, застосування в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю тих чи інших інформаційних технологій визначається, з одного боку, ємністю (потужністю) інформаційної системи



Рисунок 2.8 – «Ділові майданчики» B2B, B2C, C2B, галузеві та спеціалізовані інтернет-ресурси як елементи інформаційного середовища ефективності функціонування машинобудівних підприємств

Джерело: розроблено автором

підприємства, а з другого боку – інтенсивністю використання джерел інформації про кон'юнктуру міжнародного бізнес-середовища, цільового ринку, тощо.

Інформаційна система зовнішньоекономічної діяльності є основою для прийняття управлінських рішень. За її допомогою відбувається взаємодія керівництва підприємства з учасниками ринку, тому інформаційне середовище та технології, які використовуються в процесі виходу на міжнародні ринки, мають бути інтегрованими в єдину інформаційну систему підприємства (рис. 2.9).

У разі, якщо підприємство є активним учасником зовнішньоекономічних відносин, інформаційна система має бути інтегрованою таким чином, щоб забезпечити безперешкодні комунікації в ній. Це реалізується з використанням сучасних засобів зв'язку та передачі інформації, які забезпечують:

- 1) оперативне надходження даних про діяльність агентів на зовнішніх ринках в систему управління підприємством;
- 2) прямий та зворотній зв'язок працівників підприємства між собою, а також

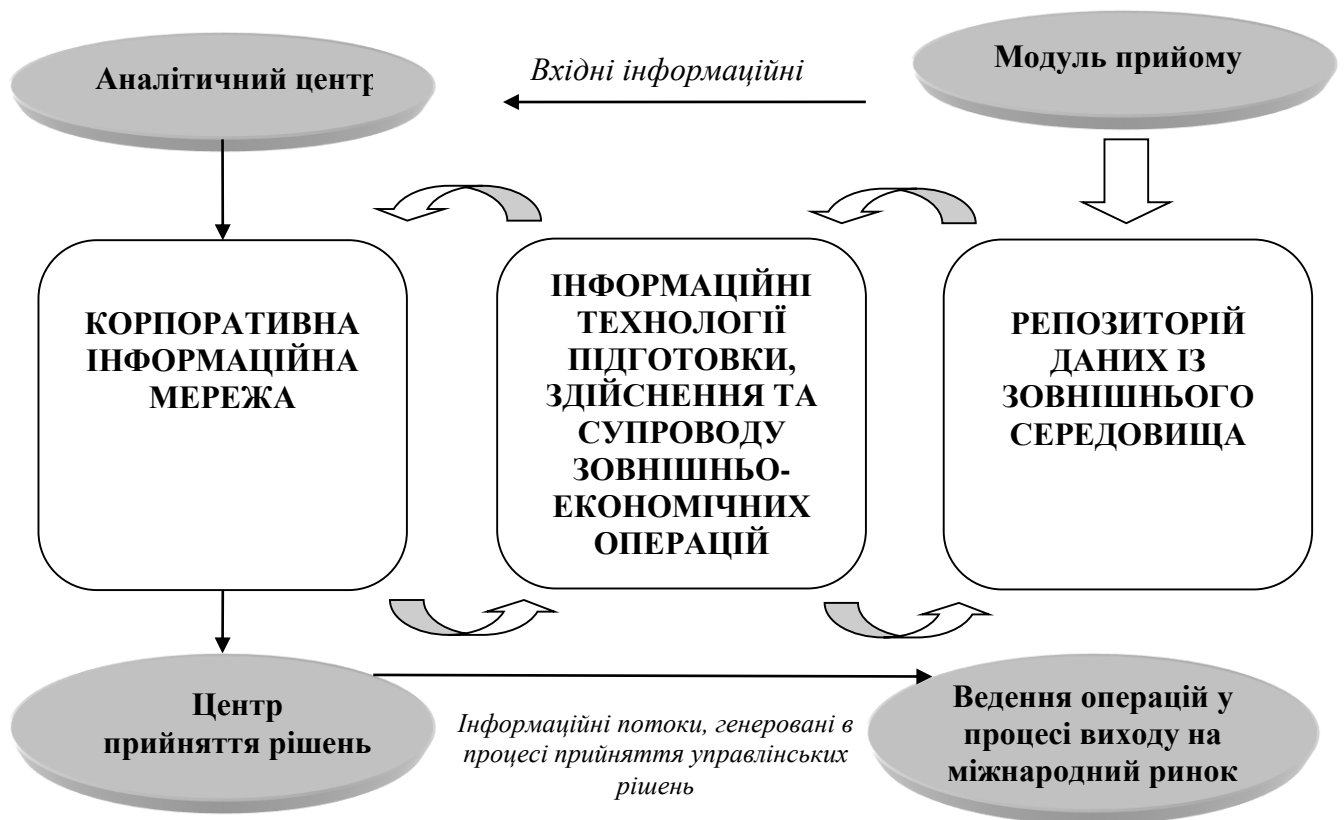


Рисунок 2.9 – Інформаційні технології управління в процесі виходу на міжнародний ринок в єдиній інформаційній системі підприємств

Джерело: розроблено автором

3) із клієнтами, партнерами, постачальниками товарів, технологій, робіт, послуг, іншими учасниками ринку та соціально-економічних відносин.

Приклад організації інформаційної системи зовнішньоекономічної діяльності, в якому враховано всі вищенаведені рекомендації для машинобудівних підприємств у конкурентному середовищі, наведено на рис. 2.10.

Модуль інформаційних мереж та комунікацій поєднує сучасні засоби зв'язку, використання яких є загальноприйнятною та необхідною практикою в діяльності будь-якого суб'єкта господарювання. У разі, якщо підприємство активно проводить зовнішньоекономічні операції, потужність модуля інформаційних мереж та комунікацій повинна цілковито забезпечувати потреби менеджменту в користуванні засобами зв'язку. Оскільки будь-яке джерело інформації може стати значущим для прийняття управлінського рішення, має бути забезпеченим надходження інформації через канали зв'язку в інформаційну підсистему

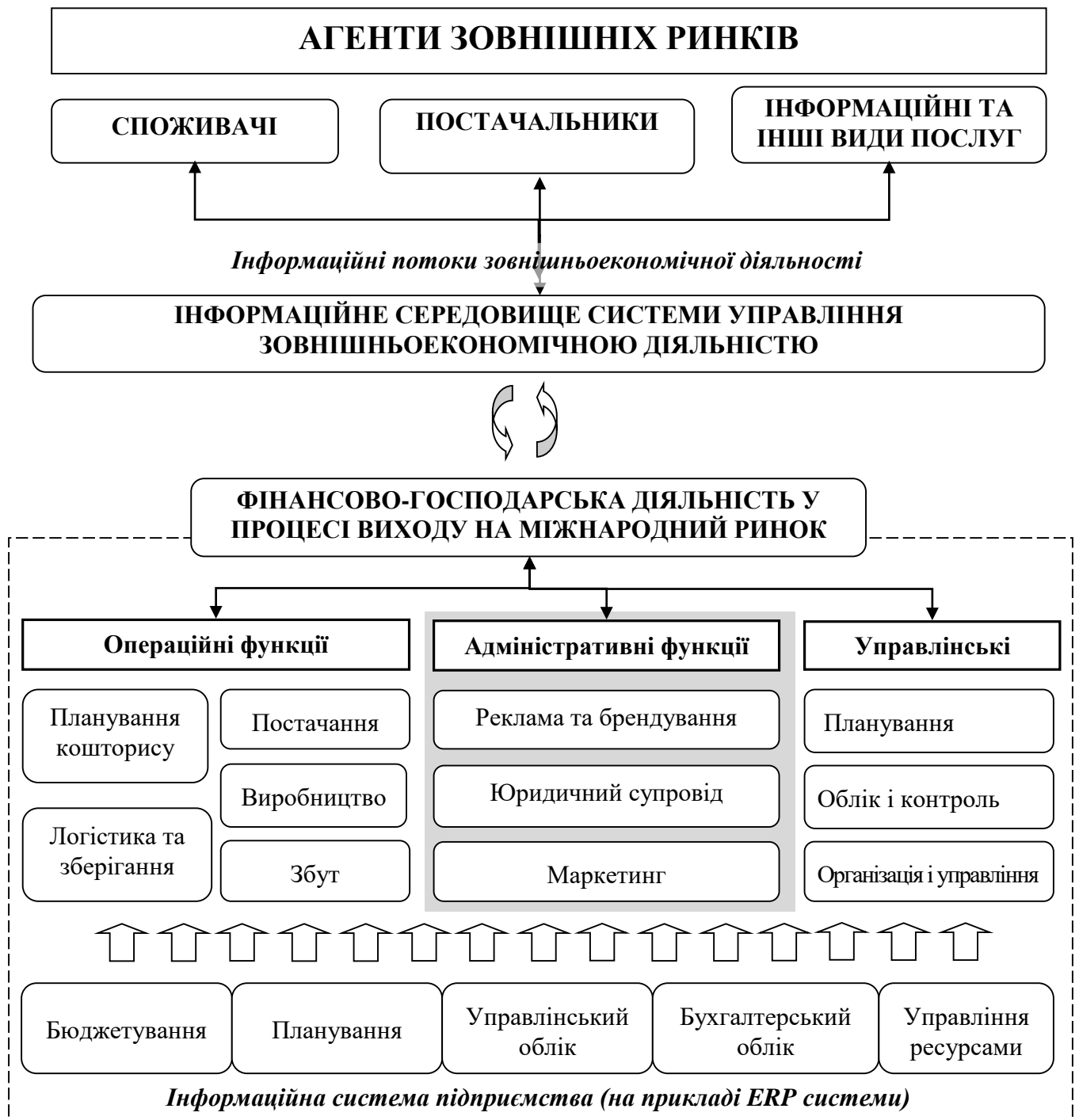


Рисунок 2.10 – Організація інформаційного середовища взаємодії системи управління зовнішньоекономічної діяльності із службами та функціональними підрозділами машинобудівного підприємства у конкурентному середовищі

Джерело: узагальнено автором

управління зовнішньоекономічною діяльністю (рис. 2.11).

Попри значимість інформаційної підтримки прийняття управлінських рішень в інформаційному середовищі управління зовнішньоекономічною діяльністю все ж

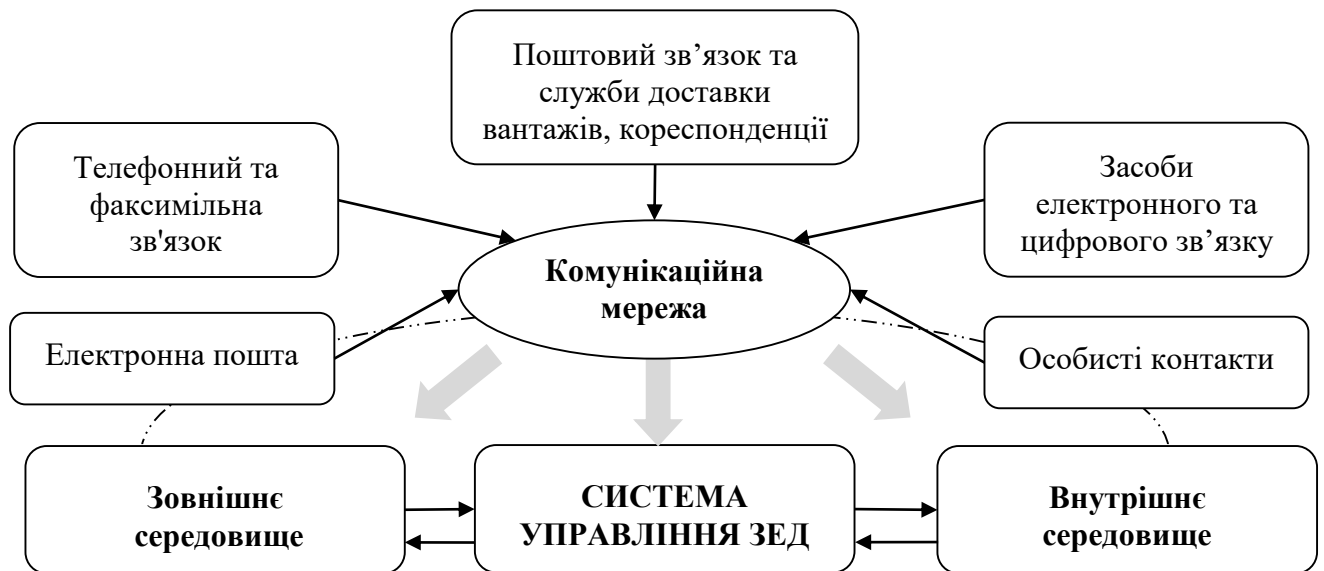


Рисунок 2.11 – Засоби зв'язку в інформаційному середовищі управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств машинобудування

Джерело: узагальнено автором

ключову роль в ній відіграють технології планування та супроводу зовнішньоекономічних операцій, а також гармонізація виробництва орієнтованої на експорт продукції із загально-організаційним виробничим планом. Інформаційні потоки мають забезпечувати відповідність етапів виконання укладеної зовнішньоекономічної угоди з перебігом фінансово-господарських операцій, які проводяться під час виконання підприємством узятих на себе зобов'язань. Тому інформаційна модель супроводу господарської діяльності з виробництва експорто-орієнтованої продукції має базуватися на системі збалансованих показників, які відтворюють систему факторів впливу внутрішнього та зовнішнього середовищ, стан засобів виконання умов укладеної угоди, а також має забезпечувати єдність стратегічних і тактичних цілей діяльності підприємства, причинно-наслідкових зв'язків між зазначеними показниками.

У відповідності до наведених вище вимог до інформаційного середовища системи управління зовнішньоекономічною діяльністю машинобудівного підприємства висуваються такі критерії:

- відповідність інформаційних технологій методології управління сегментом фінансово-господарської діяльності підприємства у процесі виходу на міжнародний ринок;

- наявність гнучкої структури, яка дозволяє оперативно пристосовувати засоби управління інформаційними потоками до зміни технологій виробництва/реалізації продукції;
- наявність системи аналітичних показників, які дозволяють досліджувати господарські процеси, а також вплив внутрішніх і зовнішніх факторів на їх перебіг;
- можливість планувати перебіг та результати окремих фінансово-господарських операцій;
- можливість формування за підсумками виконаної роботи загальних та спеціальних звітів;
- інтегрованість в інформаційну мережу підприємства;
- захист від несанкціонованого доступу;
- економічність впровадження, простота навігації та управління.

Метою формування інформаційного середовища системи управління зовнішньоекономічним сегментом фінансово-господарської діяльності є забезпечення реалізації функцій: а) планування зовнішньоекономічних операцій; б) попередньої та підсумкової оцінки їх ефективності; в) формування аналітичного, організаційного та нормативно-методологічного підґрунтя для виконання укладених угод; г) обліку та контролю результатів зовнішньоекономічних операцій з огляду на умови прийняття управлінських рішень та фактори, які вплинули на ефективність їх реалізації.

У контексті дослідження питання застосування програмного забезпечення, керівникам підприємств варто звернути увагу на особливості використання програмних засобів, призначенням яких є автоматизація процесу виконання окремих функцій з підготовки, ведення та супроводу зовнішньоекономічних операцій, зокрема, «митних» програм, рішень для обліку, програм для формування документації, звітності тощо. Як відомо, їх використання по одинці дозволяє досягнути приросту продуктивності праці, проте технологічна специфіка створює певні обмеження для їх використання в єдиній інформаційній системі управління підприємства та зовнішньоекономічній діяльності, зокрема.

Оскільки йдеться про інформаційне забезпечення системи управління процесами виходу на міжнародний ринок як частини єдиної інформаційної системи

управління підприємством у конкурентному середовищі, інтегровані в ньому програмні рішення мають забезпечувати комплексний характер супроводу зовнішньоекономічної діяльності. З огляду на специфіку програмних засобів автоматизації управління зовнішньоекономічними операціями їх інтеграція має відбуватися з урахуванням обов'язкових критеріїв, які визначають повноту (ступінь) адаптації інформаційних технологій до потреб управління конкретного машинобудівного підприємства. Наведемо перелік основних критеріїв:

- технологічна ефективність операцій із вводу/виведення інформації, експорту/імпорту даних в/із загального та спеціального програмного забезпечення;
- наявність структурованих баз даних за напрямками зовнішньоекономічної діяльності, номенклатурою експорто-орієнтованої продукції, умовами здійснення зовнішньоекономічних операцій;
- інтеграція в програмну оболонку окремих інструментів економічного аналізу, планування, контролю та оцінки ефективності;
- можливість ведення аналітичних розрахунків;
- можливість формування звітів та витягів;
- інтеграція в програмну оболонку засобів автоматизації процесу оформлення документів, необхідних для здійснення тієї чи іншої зовнішньоекономічної операції (договорів, декларацій, рахунків-фактур, довіреностей, звернень, наказів тощо);
- наявність регулярно оновлюваної бази даних статистичної, аналітичної, нормативної та методичної інформації.

На основі всього вищенаведеного нами розроблено підхід до структуризації інформаційного середовища системи управління зовнішньоекономічною діяльністю машинобудівних підприємств. В основі запропонованого підходу – розподіл інформаційних потоків (а також виконання пов'язаних з ними функцій) на блоки, сутність яких детермінована логічною послідовністю етапів підготовки, здійснення та супроводу зовнішньоекономічних операцій, а саме: блок «Правове та інформаційне забезпечення»; блок «Планування зовнішньоекономічних операцій»; блок «Здійснення зовнішньоекономічних операцій та розрахунків»; блок «Облік,

контроль, аналіз та звітність».

Блок «Правове та інформаційне забезпечення» об'єднує в собі бази даних нормативної, архівної, аналітичної, статистичної інформації, результатів моніторингу бізнес-середовища та зовнішнього ринку, методології і практики ведення бізнесу в тій чи іншій іноземній країні. Для того, щоб робота з таким масивом інформації була зручною, необхідною умовою його реалізації є передбачення можливості швидкого пошуку за ключовими словами, типом, тематикою необхідної інформації, часом, користувачем, що додав (модифікував, оновив) інформацію та інше. Відповідно до змісту зовнішньоекономічної діяльності машинобудівних підприємств, визначено перелік обов'язкової інформації, яка має міститися в базі даних «Нормативна документація»:

- довідники: а) за номенклатурою експорто-орієнтованої продукції; б) за ціною виробника та середньозваженою ринковою ціною на аналогічну продукцію; в) за паспортами угод, здійснюваних за видами експортно-імпортних операцій; г) за схемами логістики та зберігання; д) вітчизняними та іноземними кодами видів економічної діяльності; е) за класифікаторами заповнення карток контролю іноземних банків; ж) за курсами та кодами валют, що використовуються в угодах з контрагентами, постачальниками, клієнтами, партнерами;

- матеріали національного законодавства, котрі регулюють ті сфери суспільних відносин, яких прямо чи опосередковано стосується предмет зовнішньоекономічної діяльності, зокрема, митне та податкове регулювання зовнішньоекономічних відносин країн-реципієнтів.

Початковим елементом блоку «Планування ЗЕ операцій» є введення вхідних даних до агрегованої моделі планування товарних потоків:

- календарних планів виробництва експорто-орієнтованої продукції;
- варіантів організації роботи підрозділів підприємства, наявності обмежень навантаження потужностей виробництва на плановий період;
- логістики та зберігання готової продукції;
- заявок на виготовлення продукції підприємства, термін виконання яких перебуває в межах календарного плану;

- планування попиту та наявності обмежень для формування платоспроможного попиту на зовнішніх ринках;
- обмеження експорту аналогічної продукції та заміників за кордон;
- фактори формування ринкової ціни на аналогічну продукцію заміники.

Джерелами формування вхідних інформаційних потоків слугують: виробничий та фінансовий план, прогнози та аналітична інформація, розпорядження (вказівки) керівництва тощо. Етапи формування інформаційних потоків наведено на рис. 2.12.

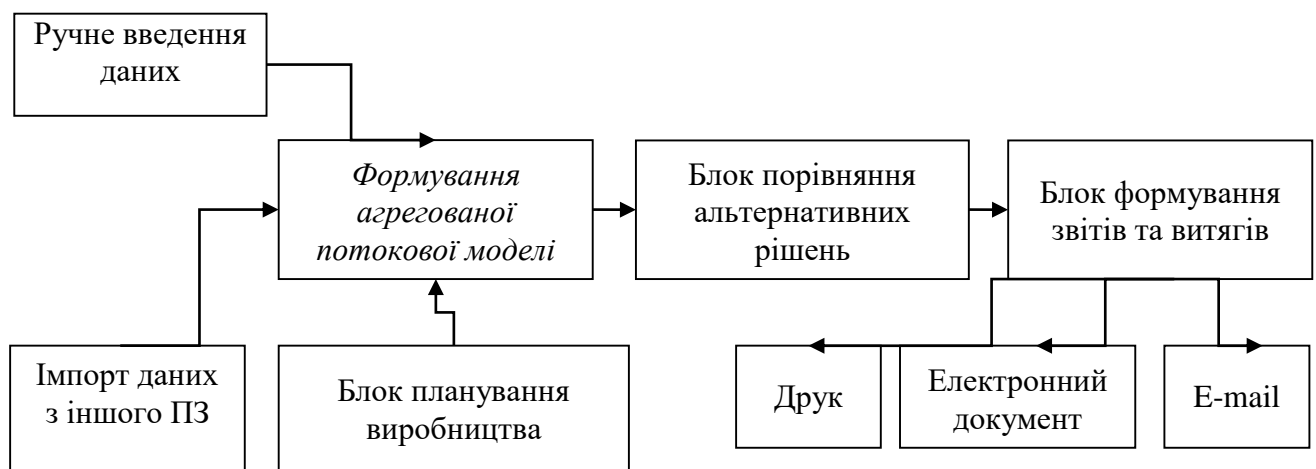


Рисунок 2.12 – Модель формування інформаційних потоків у блоці «Планування зовнішньоекономічних операцій» машинобудівних підприємств

Джерело: запропоновано автором

У модулі формування агрегованої потокової моделі автоматизовано розрахунок маркетингового плану з реалізації експортно-орієнтованої продукції на основі вирішення задач лінійного програмування.

Розглянемо модель руху даних в програмному середовищі блоку «Планування зовнішньоекономічних операцій» (рис. 2.13). На основі проведених у блоці «Планування зовнішньоекономічних операцій» розрахунків відбувається формування плану експорту продукції підприємства, який, в свою чергу, слугує підґрунтям для підготовки необхідної для проведення зовнішньоекономічних операцій документів: митних та податкових декларацій, наказів, довіреностей тощо.

Схему руху інформаційних потоків, які беруть участь в проведенні

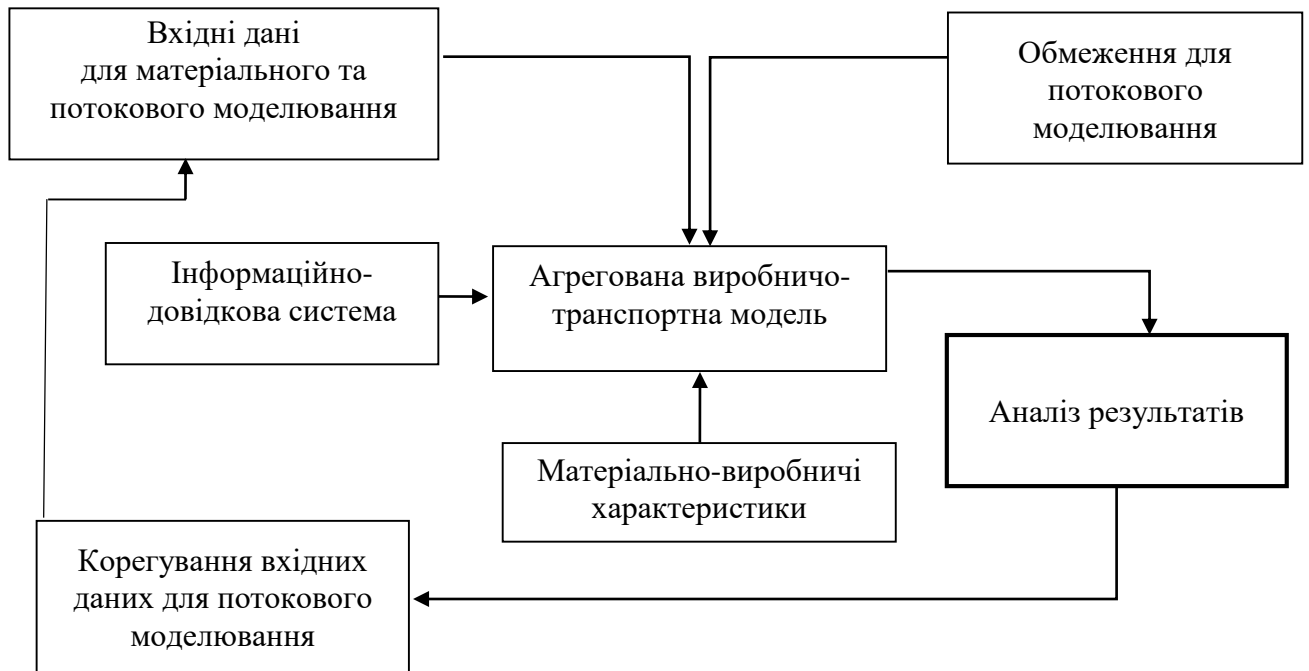


Рисунок 2.13 – Модель руху даних в програмному середовищі блоку «Планування зовнішньоекономічних операцій»

Джерело: запропоновано автором

розрахунків в блоці «Планування зовнішньоекономічних операцій» наведено на рис. 2.14.

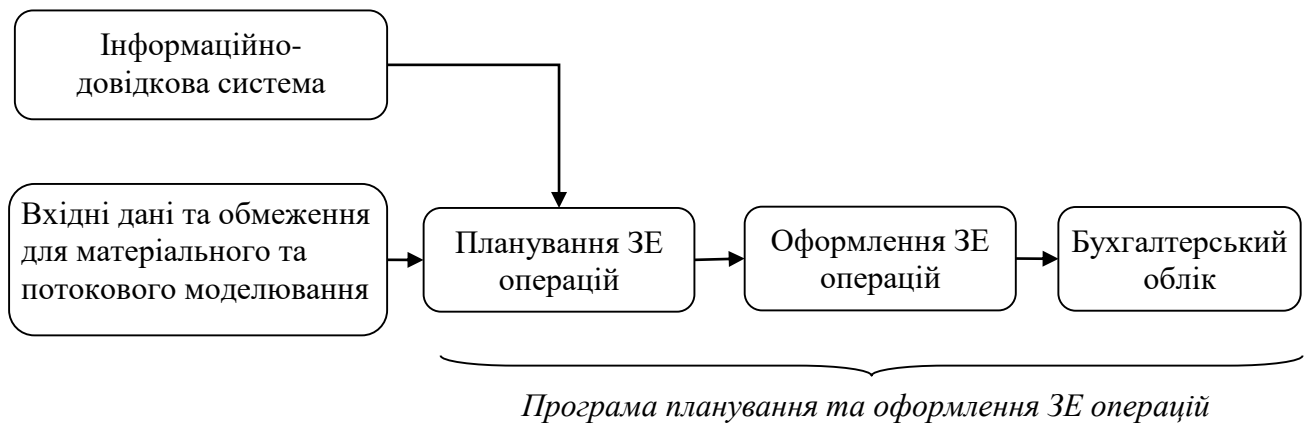


Рисунок 2.14 – Модель руху інформаційних потоків у блоці «Планування зовнішньоекономічних операцій»

Джерело: запропоновано автором

В блоці «Планування ЗЕ операцій» зосереджуються інформаційні потоки, що генеруються виробничими та комерційними підрозділами підприємства. За розрахунками виробничого плану відбувається введення даних про:

- забезпечення процесу виробництва необхідними ресурсами, матеріалами, запчастинами, механізмами тощо;
- організацію роботою технологічних ліній з випуску експортно-орієнтованої продукції;
- логістику та зберігання сировини, запчастин, запасів з описом маршрутів та калькуляцією витрат;
- заявок на виготовлення продукції підприємства, термін виконання яких перебуває в межах календарного плану;
- планування попиту та наявності обмежень для формування платоспроможного попиту на зовнішніх ринках;
- обмеження експорту аналогічної продукції та замінників закордон;
- фактори формування ринкової ціни на аналогічну продукцію замінники.

За розрахунками плану збуту відбувається введення даних про реалізацію продукції з метою вирішення завдання з оптимізації схем організації збуту з огляду на вплив чинників зовнішнього середовища. На основі накопичених даних відбувається затвердження плану збуту з визначенням контрагентів, напрямків та обсягів постачання. На виході блоку «Планування зовнішньоекономічних операцій» формується узагальнююча відомість з планом реалізації експортно-орієнтованої продукції в розрізі таких статей: напрямку постачання; вартості одиниці продукції (за номенклатурою виробів); загального обсягу замовлення (за номенклатурою виробів); загальної вартості замовлення.

У блоці «Здійснення зовнішньоекономічних операцій та розрахунків» відбувається взаємодія інформації з баз даних, що містяться в складі блоків «Правове та інформаційне забезпечення» та «Планування зовнішньоекономічних операцій», оскільки в під час підготовки документів використовується як довідкова, так і комерційна інформація.

Підготовка до здійснення зовнішньоекономічних операцій полягає в

формуванні всіх необхідних для цього документів:

- типового договору про постачання в якому зазначаються умови поточної угоди (найменування продукції, кількість, вартість, строки постачання тощо);
- митної декларації про перевезення вантажу з використанням фактичної та довідкової інформації (зокрема, зазначаються умови постачання, найменування установ, кодів видів економічної діяльності, класифікатори карток контролю іноземних банків, класифікатори курсів та кодів валют);
- паспорта зовнішньоекономічних операцій;
- замовлень на користування послугами з перевезення вантажів (відповідно до умов постачання);
- супровідних документів для транспортування продукції (в залежності від виду транспорту – накладні, коносаменти тощо);
- повідомлення про відвантаження продукції.

Під час здійснення розрахунків за зовнішньоекономічними операціями генеруються зворотні інформаційні потоки: дані про відвантаження/отримання продукції, сплату авансу/розрахунку, строків проведення розрахунків за умовами договору/фактичних термінів розрахунків, проведення розрахунків/надходження коштів на рахунок постачальника у формі передбаченій умовами договору (інкасо, акредитив, оплата з відстрочкою платежу) тощо. Інформація щодо здійснення розрахунків за поточною угодою обов'язково вноситься в базу даних, що дає змогу відслідковувати статус виконання умов договору, статус розрахунків за договором. Формування звітності за поточними угодами дає змогу оцінювати сумлінність контрагентів у виконанні взятих на себе зобов'язань та враховувати цю інформацію про плануванні характеру подальшої співпраці.

Блок «Облік, контроль, аналіз та звітність» об'єднує в собі сукупність заходів, процедур та методик дослідження результатів здійснення зовнішньоекономічних операцій з метою врахування впливу факторів, виправлення допущених помилок та недоліків в подальшій діяльності на міжнародних ринках. Для виконання даної функції програмне забезпечення інформаційної системи управління зовнішньоекономічною діяльністю має

підтримувати функції імпорту даних, економічного та статистичного аналізу, порівняння планових та фактичних даних, формування витягів і звітів у разі виявлення відхилень.

Модель руху інформаційних потоків в блоці «Облік, контроль, аналіз та звітність» наведено на рис. 2.15.

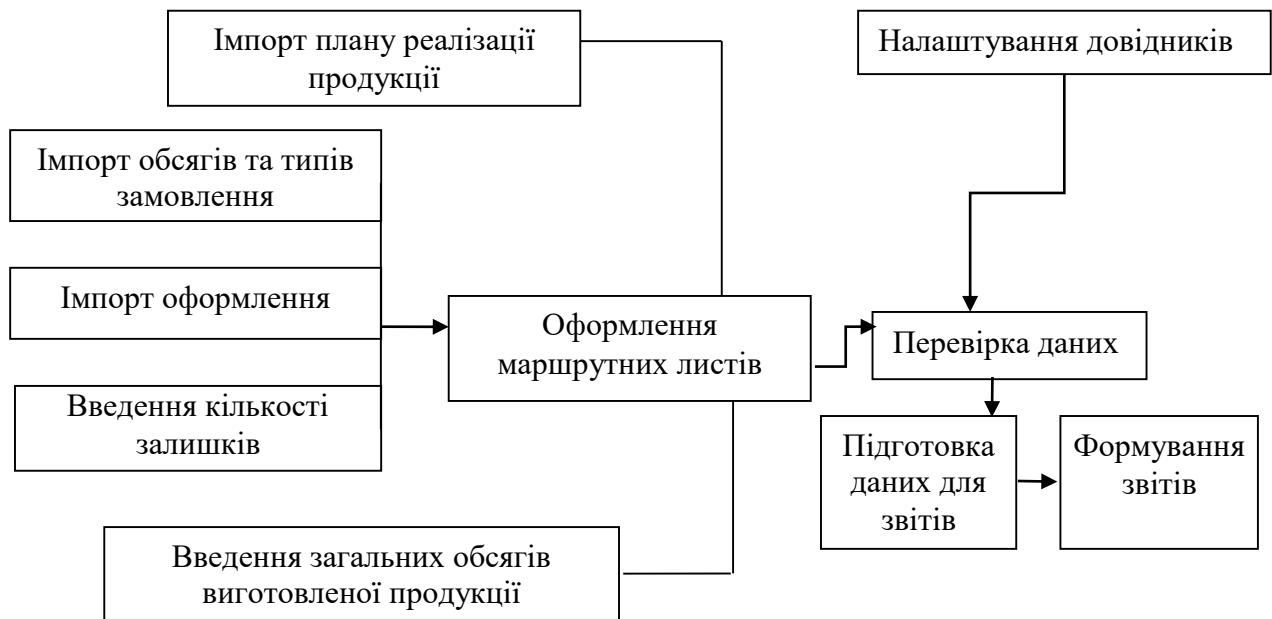


Рисунок 2.15 – Модель руху інформаційних потоків у блоці «Облік, контроль, аналіз та звітність» машинобудівних підприємств

Джерело: запропоновано автором

Таким чином, формування інформаційного середовища системи управління процесами виходу на міжнародний ринок машинобудівних підприємств можна охарактеризувати як процес систематизації, синтезу та взаємної адаптації інформаційних потоків, які виникають під час взаємодії підприємства з середовищем та агентами міжнародного ринку, за допомогою телекомунікаційних та програмних засобів. Описана в даному підрозділі модель управління інформаційними потоками дозволяє оптимізувати використання ресурсів на ведення зовнішньоекономічної діяльності та підвищити якість забезпечення керівництва інформацією, необхідною для прийняття управлінських рішень.

2.3 Конкурентоспроможний потенціал розвитку підприємств машинобудування в системі управління ефективним функціонуванням ними

Система управління ефективним функціонуванням підприємств машинобудування у конкурентному середовищі містить структурно-функціональну підсистему, яка реалізує принцип єдності структурних і функціональних елементів системи; інформаційну підсистему як забезпечення функціонування підприємств необхідною інформацією, розглянуту нами у попередньому розділі 2.2 стосовно зовнішньоекономічної діяльності; підсистему незалежного розвитку окремих елементів системи із урахуванням їхнього потенціалу. В умовах повоєнного розвитку економіки великого значення набуватиме такий потенціал, як конкурентоспроможний потенціал машинобудівних підприємств як систем на мікрорівні. Цей потенціал розглядатимемо з точки зору сукупності всіх економічних можливостей цих підприємств, котрі формуються на основі сильних сторін внутрішнього середовища та з обґрунтованим врахуванням його слабких сторін, а також із змістовним наповненням гармонізації, раціональне управління якими здатне сприяти ефективному функціонуванню підприємств.

Можливого успіху досягають ті підприємства, котрі мають певні ресурси (потенціал), структуру (поведінку), ефективність, оскільки відсутність хоча б однієї з них унеможлиблює розвиток підприємства як системи. Позаяк, невикористання потенціалу у повній мірі зумовлює інертність та подовження термінів прийняття управлінських рішень. Ми погоджуємося з думкою О. Ю. Амосова [105, с. 80], що розгляд конкурентоспроможного потенціалу розвитку підприємства з точки зору системного підходу, а не просто як набору ресурсів, дозволяє краще зрозуміти це складне явище і виявити головну його особливість, яка проявляється в синергетичному ефекті, обумовленому внутрішніми взаємодіями елементів потенціалу, а також зовнішнім впливом.

Автор [125, с. 262-263] за функціональною структурою, яка враховує всі функції машинобудівного підприємства і представлена сукупністю потенціалів,

кожний з яких відображає можливість використання відповідних ресурсів і реалізацію відповідних функцій, економічний потенціал підприємства поділяє на:

- 1) виробничий потенціал, який містить матеріально-речові засоби і можливості їхнього використання при виробництві продукції;
- 2) трудовий потенціал, що формується як сукупність трудових потенціалів усіх функціональних видів діяльності.
- 3) фінансовий потенціал, який містить власні і позикові фінансові кошти й можливості їхнього використання в господарській діяльності;
- 4) ринковий потенціал як можливості підприємства за рахунок наявних маркетингових заходів здійснювати збут і логістику;
- 5) науково-технічний потенціал, який містить можливості підприємства щодо розвивитку і впровадження результатів науково-технічного прогресу;
- 6) екологічний потенціал, який характеризує можливості підприємства здійснювати господарську діяльність, зберігаючи екосистему;

На думку більшості дослідників важливою складовою виробничого потенціалу є потенціал природний, який представляє собою сукупність природних умов і ресурсів, котрі впливають на економічну діяльність і використовуються (можуть бути використані) у виробництві. Разом з тим, наукові дослідження підтверджують, що виробничий потенціал як економічну категорію слід розглядати в контексті визначення продуктивних сил, оскільки «...єдністю продуктивних сил і відносин економічної власності (виробничих відносин) визначається суспільний спосіб виробництва, а загальна для всіх суспільно-економічних формацій структура продуктивних сил складається з трьох основних елементів: людей, засобів виробництва і використовуваних людьми сил природи» [21, с.116].

У системі управління ефективним функціонуванням підприємств машинобудування реалізацію завдань формування конкурентоспроможного розвитку цих підприємств можна здійснити шляхом раціонального та дієвого використання їхнього потенціалу. А одним із способів функціонування, який зорієнтований на досягнення взаємодії між ресурсами, технологією, екологічним та соціальним середовищем, є сталий розвиток конкурентоспроможного

потенціалу машинобудівного підприємства.

Не можна не погодитись із тим, що лексему «розвиток», дослідники часто вживають у таких поєднаннях, як: економічний розвиток, соціальний, соціально-економічний розвиток, стратегічний розвиток, інноваційний, інвестиційний й організаційний розвиток. Однак, пріоритетністю й фундаментальністю в умовах повоєнного розвитку вирізняється саме економічний розвиток підприємства, який відображає мету функціонування економічної системи з її взаємозв'язками на всіх рівнях в процесі суспільного виробництва та є джерелом її життєдіяльності й подальшого відтворення. Економічний розвиток пов'язаний не лише з мікро-, але й макроекономічними проблемами функціонування машинобудівних підприємств та відображає еволюцію механізму господарювання, що зумовлює зміни економічних систем в цілому [123].

Основними ознаками, які характеризують конкурентоспроможний потенціал розвитку машинобудівних підприємств в системі управління ефективним їхнім функціонуванням є:

- встановлення можливого оптимального балансу між ресурсами, що споживаються та ресурсами, що виробляються;
- забезпечення найкращої соціальної захищеності працівників машинобудівних підприємств;
- використання ресурсних технологій, які забезпечують якнайменший шкідливий вплив господарської діяльності на природне довкілля [131, с. 104].

Як відомо, конкурентоспроможний потенціал розвитку машинобудівних підприємств формується під впливом зовнішніх (державне регулювання економіки; товарно-ринковий потенціал; природно-ресурсний потенціал; трудовий потенціал; інноваційний потенціал; виробничий потенціал; кредитно-фінансовий потенціал; соціально-економічна інфраструктура тощо) і внутрішніх чинників (маркетингові можливості; виробничо-фінансові можливості; трудові можливості; інноваційні можливості тощо). В процесі управління конкурентоспроможним потенціалом розвитку підприємств необхідно звернути особливу увагу на сутнісні ознаки [124, 137]: інноваційний ресурс; набір конкурентних переваг (компетенцій);

гнучкість чи адаптивність; здатність виробляти і продавати товари (послуги); властивість суб'єкта ринкових відносин; порівняльна перевага; система показників ефективності; конкурентоспроможність продукції.

Очевидно, що конкурентоспроможність потенціалу машинобудівного підприємства, розкривається через систематизований комплекс взаємоузгоджених можливостей і ресурсів внутрішнього середовища підприємства, котрий забезпечує: сприяє досягненню встановленої мети; отримання переваг за умов мінливого зовнішнього середовища; забезпечує підприємству високий статус за раціонального використання ресурсів тощо.

Як зазначають автори [124, 137], конкурентоспроможний потенціал підприємства має такі рівні:

– підприємства першого рівня роль керівника обмежують налагодженням випуску продукції, без врахування проблем конкурентоспроможності та задоволення потреб споживачів, вони розглядають організацію апарату управління як внутрішньо нейтральний елемент потенціалу. Зайвими вважають удосконалення структури та функцій відділу збуту і служби маркетингу, зміну конструкції чи підвищення технічного рівня продукції, тому що не беруться до уваги зміни ситуації на ринку та потреб споживачів;

– підприємства другого рівня конкурентоспроможності намагаються зробити «зовнішньо нейтральним» виробничий елемент потенціалу. Це означає, що можливості (потенціал) підприємства має повністю відповідати стандартам, які встановлені його основними конкурентами. Якщо ж керівники підприємства розуміють конкурентні переваги на ринку не так, як їхні основні конкуренти, та намагаються не обмежуватися цими загальними стандартами виробництва, котрі є чинними в галузі, то потенціал підприємства еволюціонує до третього рівня конкурентоспроможності;

– підприємства третього рівня: виробнича складова потенціалу зазнає сильного впливу з боку складової управління, що сприяє її розвитку та удосконаленню;

– підприємства четвертого рівня: успіх у конкурентній боротьбі стає вже не

стільки функцією виробництва, скільки функцією управління та починає залежати від якості, організації виробництва, ефективності управління; у такому випадку підприємства досягають четвертого рівня конкурентоспроможності свого потенціалу й опиняються попереду конкурентів протягом тривалого часу.

Необхідно зазначити, що сталий розвиток машинобудівних підприємств залежить від рівня та ефективності використання конкурентоспроможного потенціалу цих підприємств, який являє собою взаємозв'язок чотирьох сторін діяльності: маркетингу, фінансів, внутрішніх процесів, розвитку. Оцінивши його, можна оцінити наскільки ефективним є функціонування цих підприємств.

У багатьох ситуаціях при дослідженні певних об'єктів виникає необхідність розподілити об'єкти, котрі вивчаються, на окремі групи (класи, категорії) відповідно до головних стратегічних пріоритетів [114, с. 126]. Виникає така необхідність й при дослідженні процесів функціонування та розвитку машинобудівних підприємств (зокрема, конкурентоспроможного потенціалу розвитку), при цьому можуть застосовуватися різні методи групування об'єктів та виділення серед них таких груп, які є стратегічно важливими [114].

У цьому контексті доцільним є використання одного із найпопулярніших інструментів стратегічного аналізу та управління, який дозволяє, на наш погляд, визначити кількісну межу, яка би виділяла групу підприємств-лідерів/окреме підприємство-лідер від усіх інших підприємств, – дискримінантний аналіз. Завдання полягає у тому, щоб визначити кількісну межу, котра виокремлює підприємства групи лідерів від усіх інших машинобудівних підприємств та розподілити ці підприємства на групи у відповідності до певних стратегічних пріоритетів. Забігаючи наперед, відразу відзначимо, що запропонована нами для застосування методика за показниками складових результативності процесів у функціонуванні підприємств машинобудування виявилася адекватною, простою, дієвою тощо порівняно, до прикладу, з загальновідомим дискримінантним аналізом, тому пропонується нами для використання. Зокрема, у дослідженні конкурентоспроможного потенціалу розвитку при обранні групи підприємств-лідерів/окремого підприємства-лідера нами використано моделі Буреннікової

(Поліщук)–Ярмоленка складових частин результативності будь-якого процесу та відповідні показники як індикатори дієвості процесу [8, 56, 149 та інші]. За основу у цих моделях береться те, що наслідком будь-якого процесу є його продукти: пролуток як користь процесу, продукт як затрати процесу, загальний продукт у вигляді продукту як користі та продукту як затрат процесу, масштабний продукт у вигляді продукту як користі та тієї частини продукту як затрат, котра пропорційна частці продукту як користі у загальному продукті процесу. За допомогою показників відповідних продуктів формуватимемо показники складових результативності процесу, що вивчається. Застосовуємо такі рівняння зміни результативності вказаного процесу:

$$J_R = J_K \cdot J_E = J_K \cdot J_{V/Z} = J_G \cdot J_{1+V/Z}; \quad (2.1)$$

$$J_R = J_G \cdot J_{1+Z/V} \cdot J_{G/Z} \cdot J_{V/G} = J_G \cdot J_{1+Z/V} \cdot J_{G/Z} \cdot J_{1+Z/G}, \quad (2.2)$$

де індекси результативності J_R процесу, масштабності J_K процесу, ефективності J_E процесу та інші, відображені у формулах, є індексами зміни певних показників як відношень відповідних значень цих показників до їхніх базисних значень.

В окреслених формулах: V – показник загального продукту процесу; Z – показник його продукту як затрат; $G = (V - Z)$ – показник продукту як користі процесу; $K = G + Z \cdot G/V$ – показник його масштабного продукту; $E = V/Z$ – показник ефективності процесу як відношення показників загального продукту процесу V і продукту як затрат Z ; $R = K \cdot E = K \cdot V/Z = G(1 + V/Z)$ процесу є показником результативності процесу (це детально описано в роботах [8, 56, 149] й інших).

Структурована взаємопов'язана система моделей для обчислення показників складових результативності процесів, які досліджуються при функціонуванні машинобудівних підприємств, представлена в додатку В. Нами для обрання підприємств-лідерів серед досліджуваних передових машинобудівних підприємств

Вінницької області з точки зору системного та процесного підходів обрано один з базових процесів – процес формування валового доходу; це процес, який має підлягати управлінню.

Як відомо, процес формування валового доходу – є процесом праці, що формує частину створення валової доданої вартості (ВДВ) та характеризується матеріальними й амортизаційними затратами[106]. Обравши об'єкт дослідження (процес формування валового доходу машинобудівних підприємств), розглядатимемо зазначений процес на шести машинобудівних підприємствах (П1–П6): Приватне акціонерне товариство «Калинівський машинобудівний завод» (П1), Приватне акціонерне товариство «Барський машинобудівний завод» (П2), Приватне акціонерне товариство «Вінницький завод «МАЯК» (П3), Державне підприємство «45 експериментальний механічний завод» (П4), Приватне акціонерне товариство «Вінницький дослідний завод» (П5), Товариство з додатковою відповідальністю «Брацлав» (П6) Вінницької області (конфіденційність інформації забезпечена за допомогою жереба щодо цих підприємств). У таблиці 2.10 наведено середньорічні значення показників виробничої діяльності зазначених підприємств за період 2016–2021 рр., а також загальносередні значення (ЗСЗ) відповідних показників цих підприємств за період 2016–2021 рр., які розраховано як середньоарифметичні значення зазначених показників [107].

Таблиця 2.10 – Середньорічні значення показників виробничої діяльності підприємств П1-П6 та ЗСЗ показників цих підприємств за період 2016-2021 рр.*

Показник	Підприємство						ЗСЗ**
	П1	П2	П3	П4	П5	П6	
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис грн	174872	120669	305676	84997	44000	72625	133806,5
2. Матеріальні затрати, тис грн	74972	89968	184938	56059	18162	51898,3	79332,88
3. Амортизація, тис грн	5878	5878	6310	4920	7305	507	5133
4. Матеріальні затрати та амортизація, тис грн	80850	95846	191248	60979	25467	52405,3	84465,88
5. Валовий дохід (дані рядка 1 мінус дані рядка 4), тис грн	94022	24823	114428	24018	18533	202129,7	49340,62
6. Середньорічна чисельність працівників, осіб	379	241	527	306	72	131	273,8333

* Джерело: розраховано авторами [107] за даними підприємств

** Загальносередні значення відповідних показників цих підприємств за період 2016-2021 рр.

Складові результативності процесу утворення валового доходу кожного з підприємств П1–П6 у порівнянні з ЗСЗ показників цих підприємств, отримані з даних табл. 2.10 за зазначеними вище формулами (у тому числі й відповідні індекси) представлено в табл. 2.11 [107].

Таблиця 2.11 – Показники підприємств П1-П6 для розрахунків за методикою дискримінантного аналізу за період 2016–2021 рр.*

Об'єкт	Обсяг валового доходу, тис грн	Ефективність процесу, коеф.	Обсяг масштабного продукту процесу, тис грн
(1) ЗСЗ	229,8079	1,584148	384,8869
(2) П1	130,1863	2,162919	190,3764
(3) П2	390,1328	1,258988	700,0108
(4) П3	47,10247	1,598323	76,5724
(5) П4	373,9477	1,393873	642,2273
(6) П5	257,4028	1,727726	406,3863
Сума	1428,58	9,725977	1994,074
Середнє значення	238,0967	1,620996	398,8148

* Джерело: розраховано автором за даними підприємств

Для досягнення поставленої мети можна, як на це ми вказали вище, застосувати методику дискримінантного аналізу для аналізу дієвості, результативності процесу утворення валового доходу об'єктів ЗСЗ, П1-П5 (табл. 2.11). Завдання полягає у тому, щоб спочатку визначити кількісну межу, котра виокремлює підприємства групи лідерів від усіх інших підприємств.

Для здійснення дискримінантного аналізу було обрано три ознаки: обсяг створеного валового доходу на машинобудівному підприємстві в середньому за рік на одного працівника в тис грн у фактичних цінах; ефективність процесу утворення валового доходу (у коефіцієнтах); обсяг масштабного продукту зазначеного процесу в середньому за рік на одного працівника (у тис грн у фактичних цінах). Кількість об'єктів у кожній з двох виборок має бути не меншою від кількості ознак об'єктів, обраних для дискримінантного аналізу [114, с. 128-130 (зазначену методику ми використовуватимемо, виправивши в ній деякі неточності)].

У нашому прикладі в обидві вибірки необхідно включити не менше, ніж по три об'єкти. У нас це п'ять підприємств П1–П5 та показник ЗСЗ (загальне середнє

значення показників за підприємствами, враховуючи їхні виробничі позиції). Кількісними критеріями у нашому прикладі є обсяг валового доходу в середньому за рік на одного працівника в тис грн у фактичних цінах:

1-ша вибірка: підприємства П2, П4, П5 (з найбільшими обсягами валового доходу);

2-га вибірка: об'єкти ЗСЗ, П1, П3, (з найменшими обсягами валового доходу).

За даними табл. 2.11 знаходяться середні значення ознак кожного підприємства по першій та другій вибіркам за такими формулами [114]:

$$\bar{X}_i^{(1)} = \sum_{j=1}^{n_1} X_{ij}^{(1)} / n_1, \quad \bar{X}_i^{(2)} = \sum_{j=1}^{n_2} X_{ij}^{(2)} / n_2, \quad (2.3)$$

де $\bar{X}_i^{(1)}$, $\bar{X}_i^{(2)}$ – елементи векторів-стовпців \bar{X}_1 і \bar{X}_2 при $i = 1, \dots, m$ ($m = 3$);

n_1 , n_2 – кількість об'єктів у першій і другій вибірках відповідно ($n_1 = n_2 = 3$).

Далі за моделями (2.3) вектори-стовпці по першій та другій вибірках для нашого випадку матимуть наступний вигляд:

$$\bar{X}^{(1)} = \begin{pmatrix} \bar{X}_1^{(1)} \\ \bar{X}_2^{(1)} \\ \bar{X}_3^{(1)} \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} 340,494 \\ 1,460 \\ 259,312 \end{pmatrix} \quad \text{за найбільшим обсягом валового доходу}$$

підприємства та

$$\bar{X}^{(2)} = \begin{pmatrix} \bar{X}_1^{(2)} \\ \bar{X}_2^{(2)} \\ \bar{X}_3^{(2)} \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} 119,121 \\ 1,782 \\ 186,90 \end{pmatrix} \quad \text{за найменшим обсягом валового доходу підприємства.}$$

Відтак необхідно знайти коваріаційні матриці S_1 і S_2 розміром ($m \times m = 3 \times 3$) для першої та другої зразкових вибірок відповідно за наступними формулами [112]:

$$S_1 = \left(\sum_{k=1}^{n_1} (X_{ik}^{(1)} - X_i^{(1)})(X_{jk}^{(1)} - X_j^{(1)}) \right)_{m \times m}; \quad (2.4)$$

$$S_2 = \left(\sum_{k=1}^{n_2} (X_{ik}^{(2)} - X_i^{(2)})(X_{jk}^{(2)} - X_j^{(2)}) \right)_{m \times m}; \quad (2.5)$$

де $i, j, k = 1, 2, 3$; $n_1 = n_2 = 3$.

Після проведення розрахунків за формулами (2.4), (2.5) шукані матриці матимуть такий вигляд, як у додатку Д (у додатку наведено також: оцінку сумарної внутрішньовибіркової дисперсії як суму попередніх матриць $S_1 + S_2 = S_3$; обернену матрицю S_3^{-1} ; значення вектора дискримінантних множників $\bar{C} = (c_1, c_2, c_3)$ за формулою $\bar{C} = S_3^{-1}(\bar{X}^{(1)} - \bar{X}^{(2)})$).

Будуємо дискримінантну функцію:

$$Z = c_1x_1 + c_2x_2 + c_3x_3 = -0,05993321x_1 - 0,78529972x_2 + 0,043046837x_3.$$

За дискримінантною функцією знаходимо відповідні її значення для кожного з об'єктів, які маємо згрупувати (Додаток Д).

Далі необхідно розрахувати межу дискримінації, визначивши спочатку середні значення дискримінантних функцій для першої і другої вибірок окремо, а потім знайшовши середнє арифметичне цих значень (у нашому прикладі ця межа співпадає з середнім арифметичним усіх значень дискримінантної функції). В процесі розрахунків знаходимо, що межа дискримінації дорівнює 0,58193332933 (див. додаток Д). Виокремлюємо підприємства, котрі перевищують межу дискримінації, вони відносяться до першої групи – групи лідерів. Усі інші об'єкти відносяться до другої групи.

Слід зауважити, що вказані моделі підходять для розв'язання проблеми правильного розподілу об'єктів, які вивчаються, на окремі групи за визначальними стратегічними пріоритетами. Разом з тим, на наш погляд, вони не завжди дають змогу вирізнити об'єкти окремої групи з точки зору достеменного рейтингу, а тому вимагають додаткових досліджень. Окрім того, розрахунки, пов'язані з діями над матрицями, їх транспонуванням, знаходженням оберненої матриці тощо не є досить простими. Також з'ясувалося, що дискримінантна функція не завжди

правильно описує рейтинг об'єктів, котрі виділено в окрему групу (як це видно з конкретного прикладу, що ми розглядаємо). В нашому випадку відповідно до наведених даними у додатку Д за обсягом валового доходу, за обсягом масштабного продукту цього процесу тощо підприємство ПЗ, яке за межею дискримінації попало в одну групу з підприємством П1, має вищий рейтинг у порівнянні з підприємством П1, що не відповідає рейтингу значень дискримінантної функції (додаток Д).

Ми погоджуємося з думкою авторів [110], що «...отримані в цьому сенсі результати можна було очікувати, оскільки побудова дискримінантних функцій заснована на розв'язанні систем лінійних рівнянь, а це найчастіше виконується за допомогою пошуку обернених матриць. Стійкість відповідних обчислень, як справедливо зауважують автори роботи [120], дуже залежить від властивостей вихідної матриці, а погана обумовленість матриці призводить до нестійкості оцінок коефіцієнтів дискримінантної функції».

Для порівняння за даними табл. 2.10, 2.11, (додаток Е, табл. Е.1) здійснимо розподіл об'єктів на підґрунті підходів, заснованих на моделях Буреннікової (Поліщук)-Ярмоленка, за рівнем результативності процесу утворення валового доходу на дві групи за середнім значенням рівня результативності процесу як кількісної межі дискримінації (рівень результативності процесу одночасно характеризує процес з обох позицій: рівня ефективності процесу й обсягу масштабного продукту процесу, а саме – з кількісного та якісного боків). Якщо взяти для дослідження ті ж самі п'ять підприємств П1–П5 (П6 вилучено заздалегідь як «дику точку» з-за низьких обчислених значень показників результативності процесу, який вивчався), то усереднене значення результативності процесу (межа) на прикладі процесу утворення валового доходу підприємствами для машинобудівних підприємств П1–П5 із значеннями 422, 4063; 370, 626; 396,2538; 491,4424; 406,7665 тис грн в порівнянні із ЗСЗ (загальними середніми значеннями) становить (за даними характеристики R результативності процесу – табл. Е1, додаток Е) 417, 7665 тис грн на одну людину за рік.

За нашою методикою до першої групи (групи лідерів) можна віднести об'єкти П4 та П1 (із значеннями показника результативності – 491,4424 та 422,4063 тис грн відповідно), причому лідером за рейтингом є об'єкт П4. До другої групи

відносяться усі інші (підприємства П2, П3, П5, об'єкт ЗСЗ). Отриманий за цією методикою розподіл на дві групи є адекватним, хоча не співпадає повною мірою з тим розподілом, який отриманий на основі дискримінантного аналізу.

Розрахунки за показниками складових результативності процесів не є складними в обчисленні, є придатними для прогнозування (додаток Ж), а також є порівнюваними (так як абсолютні показники обчислюються в грошовому вимірнику на одну людину за рік, а індикатори – як індекси у класичному розумінні, котрі отримуємо шляхом ділення значення кожного наступного в ряді динаміки показника на кожний попередній) та такими, які розраховуються за єдиною методикою; вони є змістовними, доступними для розуміння та можуть обчислюватися в реальному режимі часу, що є необхідним аспектом у контексті управління та можливості коригування значень відповідних показників.

Нами за приклад у дослідженні було обрано процес утворення валового доходу підприємства як підпроцес його виробничої діяльності. Важливо зазначити, що усі інші підпроцеси вказаної діяльності (формування доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг); формування валового прибутку (збитку); формування результатів від операційної діяльності (прибутку, збитку); формування фінансових результатів від звичайної діяльності до оподаткування (прибутку, збитку); формування фінансових результатів від звичайної діяльності (прибутку, збитку); формування чистого прибутку (збитку) можна досліджувати аналогічно.

Підкреслимо, що в процесі виходу на міжнародний ринок машинобудівні підприємства можуть займати певну позицію залежно від рівня їх розвитку (табл. 2.12).

Таблиця 2.12 – Конкурентні позиції машинобудівних підприємств залежно від рівня їх розвитку

Рівні	Характерні ознаки рівня	Координати конкуренції
3	Ключова компетенція	«знання – новий вид бізнесу»
2	Ключова технологія	«якість – швидкість розробки нових виробів»
1	Готові товари / послуги	«ціна – ринкова частка»

Джерело: [129]

Міжнародна конкуренція на першому рівні здійснюється за ключові товари і послуги в координатах «ціна – ринкова частка», на другому рівні – за ключові технології в координатах «якість – швидкість розробки нових виробів».

Конкуренція на третьому рівні базується на об'єднанні ключових технологій з іншими активами підприємства (колективним навчанням, менеджментом), використання котрих створює ключову компетенцію. Головним джерелом конкурентних переваг тут слугують знання та «пізнавальна мобільність» персоналу підприємства [129].

Задля підвищення конкурентоспроможного потенціалу машинобудівним підприємствам необхідно перебудувати систему управління функціонуванням та розвитком на основі налагодження співпраці з партнерами по ринку, котра передбачає встановлення ділових партнерських взаємозв'язків зі всіма учасниками з виокремленням пріоритетних форм співробітництва, а також міжнародні зв'язки. Через низький рівень гармонізації українські товари неконкурентоспроможні на європейському ринку [145, с. 23]. Нині переважна більшість машинобудівних підприємств через негармонізованість національного законодавства та європейських стандартів були фактично усунені від участі в торгах/тендерах на ринках інших країн світу.

На нашу думку, особливого значення за таких умов набуває саме проблема гармонізації учасника процесу, під якою розумітимемо взаємне узгодження та зведення в систему, уніфікацію та координацію, впорядкування та забезпечення взаємної відповідності економічних процесів (товарів, податків, відносин) щодо реалізації продукції машинобудівними підприємствами на міжнародних ринках. Тобто маємо на увазі узгодження фінансових, кон'юнктурних, соціальних і зовнішньоекономічних заходів різних держав один з одним, яке може забезпечити не тільки продуктивну спільну економічну політику, а й конкурентоспроможну продукцію на зовнішніх ринках.

Як відомо, гармонізація передбачає процес спільного, узгодженого, скоординованого розвитку національних законодавств, усунення існуючих між ними суперечностей і формування правових стандартів шляхом установлення спільних правових принципів або прийняття окремих правових рішень з метою зближення правових систем [148].

Так, з метою гармонізації нами пропонується ідентифікацію процесу гармонічного розвитку машинобудівних підприємств здійснювати за допомогою розрахунку індексу результативності учасника процесу (J_{RVI}):

$$J_{RVI} = \sqrt[3]{J_{GP} \times J_E \times J_K}, \quad (2.6)$$

Індекс результативності учасника процесу складається і індексів:

1) індексу гармонічного розвитку учасника (J_{GP}) процесу, котрий визначатимемо за допомогою методу експертного оцінювання Дельфі, методу бальної оцінки [111, 132];

2) індексу ефективності J_E процесу (якісної складової результативності процесу), індексу масштабності J_K процесу (кількісної складової результативності процесу); для розрахунку використовуватимемо авторські моделі Буреннікової (Поліщук)-Ярмоленка складових частин результативності будь-якого процесу та відповідні показники як індикатори дієвості процесу. При чому $J_R = J_K \cdot J_E$ (див. формулу 2.1) [8, 56, 149].

Як відомо, оцінка порівняльної важливості окремих факторів (параметрів, напрямків тощо) є одним із найрозповсюджених напрямків використання експертних оцінок у дослідженнях стосовно управління. При реалізації зазначеного напрямку дослідження необхідно: оцінити сукупність показників, які характеризують об'єкт дослідження; оцінити узгодженість думок експертів щодо поставленої проблеми.

Оцінка експертом відносної важливості факторів (параметрів, напрямків тощо) здійснюється, як правило, шляхом присвоєння їм деякої кількості балів в межах від 0 до 10. Нуль присвоюється у випадку, якщо фактор, на думку експерта, не має суттєвого значення; 10 балів присвоюється тому фактору, який має найважливіше, вирішальне значення. Експерт може надати однакову кількість балів декільком факторам, якщо на його думку вони рівнозначні, однаково суттєві. Експерт може додатково включити нові фактори, якщо вважає, що вони суттєво впливають на важливість показника, який досліджується. Нарівні з балами при обробці матеріалів колективної експертної оцінки відносної ваги окремих факторів використовуються ранги. Тому дані, які отримано в балах, відповідним чином ранжуються [115].

Оскільки експерти та особа, що приймає рішення, є здатними ефективно оперувати 7 ± 2 факторами та при цьому приймати управлінські рішення з високим ступенем точності, то доречним є формування саме такої кількості показників за критеріями повноти та дієвості [139, 144]. Після опрацювання анкет експертів, якими слугували фахівці підприємств із стажем роботи не менше 10 років (21 особа), індекс гармонічного розвитку учасника процесу (J_{ГР}) охопив такі змінні, котрі нами згруповані у деякі контрольні показники (індикатори), серед яких:

- 1) інфраструктура (якість залізничної, портової інфраструктури), в т. ч. логістика;
- 2) створення умов для ведення бізнесу, в т. ч. маркетинг і можливості виходу на зовнішні ринки;
- 3) технологічна готовність;
- 4) економічне середовище (інфляція, податкова політика тощо);
- 5) наявність інвестицій (внутрішніх та/або зовнішніх);
- 6) інформаційне середовище (забезпечення інформацією стосовно кон'юнктури ринку, новітніх досягнень у галузі техніки, технологій і організації виробництва);
- 7) інноваційний потенціал;
- 8) природно-екологічне середовище (збереження навколишнього середовища, дефіцит окремих видів сировини, подорожчання енергії);
- 9) політико-правове середовище;
- 10) соціально-культурне середовище та корпоративна етика.

Для цих якісних критеріїв було проведено опитування, в якому респондентам було запропоновано оцінити кожен індикатор (індекс) за шкалою від 0 балів (погано) до 10 балів (добре). Як вже зазначалося, до складу робочої групи щодо визначення основних індикаторів гармонічного розвитку учасника процесу увійшли висококваліфіковані спеціалісти, зокрема незалежні експерти та керівні працівники провідних підприємств машинобудівного сектора економіки країни, зокрема Приватного акціонерного товариства «Калинівський машинобудівний завод», Приватного акціонерного товариства «Барський машинобудівний завод», Приватного акціонерного товариства «Вінницький завод «МАЯК», Державного підприємства «45 експериментальний механічний завод», Приватного

акціонерного товариства «Вінницький дослідний завод», Товариства з додатковою відповідальністю «Брацлав», а також фахівці обласної державної адміністрації Вінницької області. Результатом анкетування стало (додаток К, таблиця 2.13):

Таблиця 2.13 – Групування індикаторів щодо їх впливу на формування індексу гармонічного розвитку учасника процесу*

Група індикаторів	Найменування індикатору (i)	Вагомість індикатора в середньому по групі
1. Соціально-економічні	Природно-екологічне середовище (i_1)	0,5
	Наявність інвестицій (i_2)	
	Економічне середовище (i_3)	
	Соціально-культурне середовище та корпоративна етика (i_4)	
	Врахування впливу трудової міграції та безробіття населення на результативність діяльності (i_5)	
	Мотиваційна складова (i_6)	
	Підготовка кадрів та покращення кадрового потенціалу (i_7)	
2. Інформаційно-правові	Створення умов для ведення бізнесу (i_8)	0,4
	Обробка інформації з метою подальшого її оцифрування (i_9)	
	Інформаційне середовище (i_{10})	
	Політико-правове середовище (i_{11})	
	Врахування лагів запізнення між часом прийняття відповідного законодавчого акту та часом його втілення (i_{12})	
3. Організаційно-інноваційні	Технологічна готовність (i_{13})	0,1
	Інноваційний потенціал й менеджмент інновацій (i_{14})	
	Інфраструктура та розвиток територій (i_{15})	
	Організаційна структура (i_{16})	
	Організаційна культура (i_{17})	
Разом		1

*Джерело: розроблено автором

1) визначення складу індикаторів впливу на гармонічний розвиток машинобудівних підприємств;

2) кожному з контрольованих індикаторів експертним шляхом присвоєні ваги значущості, в сумі вони дорівнюють 1. Зважаючи на те, що окремі контрольовані показники мають об'єктивні пріоритети перед іншими, нами була використана процедура надання індикаторам ваги значущості за [136, с. 22];

3) оцінка характеру гармонічного розвитку учасника процесу (додаток К) та отримання значень відповідного індексу ($J_{ГР}$) за 2020–2021 рр., а також визначення

рейтингу досліджуваних машинобудівних підприємств.

Відповідно до шкали кількісної оцінки значень індексу гармонічного розвитку учасника процесу (J_{ГР}) набуватиме певних значень та характеристик, які оцінюються за відповідною шкалою (рис. 2.17, табл. 2.15).

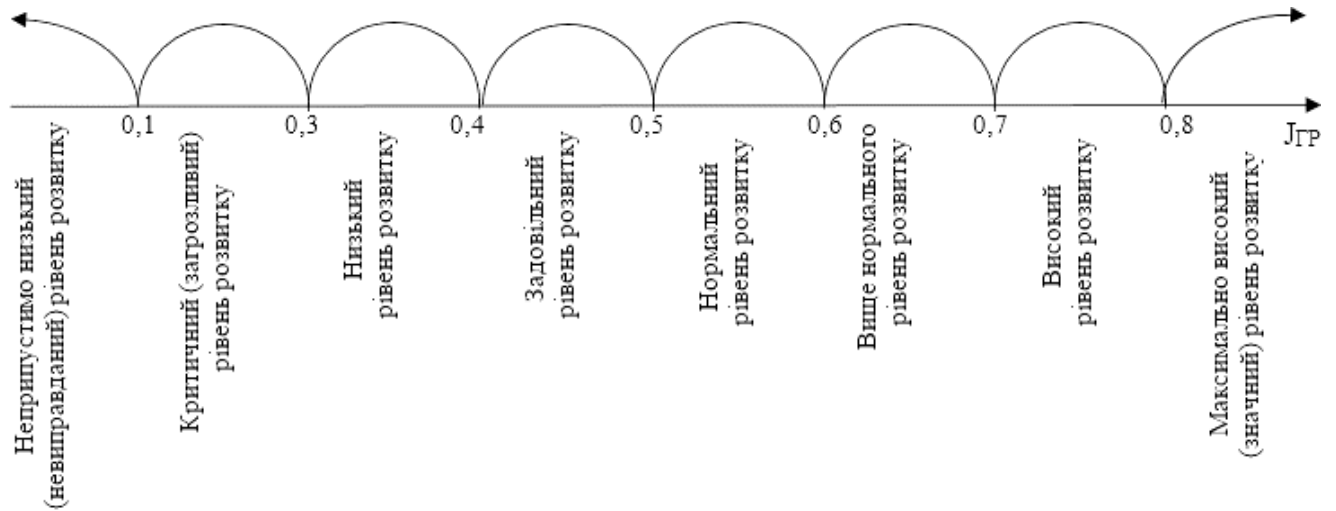


Рисунок 2.17 – Шкала оцінки значень індексу гармонічного розвитку учасника процесу

Джерело: розроблено автором

Таблиця 2.15 – Рейтинг машинобудівних підприємств за значенням індексу гармонічного розвитку учасника процесу

№ з/п	Підприємства	2020 рік			2021 рік		
		Індексу гармонічного розвитку учасника процесу (J _{ГР})	Характер рівня розвитку	Рейтинг (місце)	Індексу гармонічного розвитку учасника процесу (J _{ГР})	Характер рівня розвитку	Рейтинг (місце)
1	Приватне акціонерне товариство «Калинівський машинобудівний завод» (П1)	0,835	Максимально високий	1	0,915	Максимально високий	1
2	Приватне акціонерне товариство «Барський машинобудівний завод» (П2)	0,685	Вище нормального	4	0,755	Високий	4
3	Приватне акціонерне товариство «Вінницький завод «МАЯК» (П3)	0,785	Максимально високий	3	0,810	Максимально високий	3

Продовження таблиці 2.15

4	Державне підприємство «45 експериментальний механічний завод» (П4)	0,520	Нормальний	5	0,625	Вище нормального	6
5	Приватне акціонерне товариство «Вінницький дослідний завод» (П5)	0,500	Задовільний	6	0,650	Вище нормального	5
6	Товариство з додатковою відповідальністю «Брацлав» (П6)	0,827	Максимально високий	2	0,895	Максимально високий	2

Джерело: розроблено автором

З наведених у таблиці 2.15 отриманих нами результатів можна виділити у 2020-2021 рр. такі підприємства, які займають перше та друге місця у рейтингу за значенням індексу гармонічного розвитку учасника процесу відповідно, – Приватне акціонерне товариство «Калинівський машинобудівний завод» (П1), Товариство з додатковою відповідальністю «Брацлав» (П6). Разом з тим, за підсумками 2021 р. шосте місце посідає підприємство Приватне акціонерне товариство «Вінницький дослідний завод» (П5), отримавши при цьому за значенням індексу гармонічного розвитку учасника процесу оцінку – «задовільний» рівень розвитку. В 2021 р. останнє місце за рейтингом оцінки індексу гармонічного розвитку учасника процесу посіло підприємство Державне підприємство «45 експериментальний механічний завод» (П4), маючи при цьому оцінку – рівень розвитку «вище нормального».

Зазначимо, що використаний підхід до діагностики так званого гармонічного розвитку машинобудівних підприємств дозволяє зробити загальний висновок про характер рівня їхньої гармонізації та результативності певних процесів, а також ефективності управлінських дій на досліджуваних підприємствах, на чому буде акцентовано увагу в третьому розділі. Реалізація запропонованої методики на практиці для реально діючих машинобудівних підприємств вказує на можливість її прикладного застосування з метою прийняття науково-обґрунтованих управлінських рішень щодо ефективного функціонування підприємств машинобудування у конкурентному середовищі.

2.4 Висновки до розділу 2

На підставі здійсненого аналізу сучасного стану організації системи управління конкурентоспроможністю машинобудівних підприємств та з врахуванням нагальних потреб повоєнного розвитку цих підприємств у контексті виходу продукції на міжнародний ринок можна зробити такі висновки.

1. Встановлено, що основною стратегічною сферою економічно-фінансового сектору більшості країн світу є машинобудування. Стан розвитку машинобудування демонструє рівень стабільності та ефективності економічної системи країни, є стимулом розвитку науково-технічного потенціалу, сприяє подальшому розвитку суміжних із машинобудівною галузеві, оскільки, постачання та виробництво іншими підприємствами сировини, матеріалів та комплектуючих напряму залежить від обсягів та результативності діяльності машинобудівних підприємств. Структура машинобудування нашої країни досить різноманітна, підприємства даного сектору економіки випускають обладнання для всіх галузей економіки, до прикладу, комп'ютери, електронну та оптичну продукцію, електричне устаткування, автотранспортні засоби тощо.

2. Виявлено, що найбільший індекс промислової продукції, яка виготовляється підприємствами машинобудування був у 2017 р. – 111,7%, та у 2021 р. – 108,5%, що пов'язано з військовою агресією росії проти України, окупацію територій, на яких знаходилась велика кількість машинобудівних підприємств. Але, до 2021 р. підприємства з окупованих територій та зони бойових дій релокувались до інших областей, і почали відновлювати свою діяльність. Станом на 2021 р. найбільш ефективними видами діяльності було виробництво: іншого електричного устаткування (169,3%); машин і устаткування для сільського та лісового господарства (128,2%); побутових приладів (120,0%); електричного устаткування (119,3%); електророзподільчої та контрольної апаратури (117,7%); електродвигунів, генераторів, трансформаторів, електророзподільчої та контрольної апаратури (115,6%); комп'ютерів, електронної та оптичної продукції (110,0%).

3. Опрацювання статистичних даних щодо підсумків зовнішньоекономічної діяльності підприємств машинобудування (яка відіграє головну роль у покращенні економічного становища країни, ефективному функціонуванні підприємств

машинобудування, зміцненні конкурентоспроможності підприємств тощо) дає нам можливість отримати загальне уявлення про розвиток зовнішньоекономічних зв'язків підприємств регіону.

4. Висловлено думку, що за умов посилення інтенсивності глобалізаційних процесів та поглиблення міжнародних економічних зв'язків, значення інформації, систем управління інформацією, систем прийняття та підтримки управлінських рішень в зовнішньоекономічній діяльності машинобудівних підприємств безупинно підвищується. З огляду на складність міжнародного економічного простору як об'єкта аналізу, формування інформаційного середовища у процесі виходу на міжнародний ринок має відбуватися на підґрунті раціонального використання сучасних інформаційних технологій (програмних засобів). Так, інформаційне середовище ефективного функціонування машинобудівних підприємств в процесі виходу на міжнародний ринок на сучасному етапі можна визначити як одну із складових єдиної інформаційної системи підприємства, основу якої складає кругообіг інформаційних потоків, реалізований на сучасних технологіях обробки даних.

5. Відмічено, що формування інформаційного середовища системи управління процесами виходу на міжнародний ринок машинобудівного підприємства можна охарактеризувати як процес систематизації, синтезу та взаємної адаптації інформаційних потоків, які виникають під час взаємодії підприємства з середовищем та агентами міжнародного ринку, за допомогою телекомунікаційних та програмних засобів. Запропонована модель управління інформаційними потоками дозволяє оптимізувати використання ресурсів на ведення зовнішньоекономічної діяльності та підвищити якість забезпечення керівництва інформацією, необхідною для прийняття управлінських рішень.

6. Виокремлено основні складові системи управління функціонуванням підприємств машинобудування у конкурентному середовищі. Окреслено зміст та рівні конкурентоспроможного потенціалу, зосереджено увагу на конкурентоспроможному потенціалі розвитку. У контексті дослідження конкурентоспроможного потенціалу розвитку запропоновано виокремлювати з груп підприємств групу підприємств-лідерів/окреме підприємство-лідер у відповідності до певних стратегічних пріоритетів. Підкреслено, що в процесі дослідження проблем функціонування та розвитку

машинобудівних підприємств, необхідним є використання бенчмаркінгу як методу оцінки конкурентоспроможності. При цьому, у багатьох випадках виникає необхідність розподілити об'єкти, котрі вивчаються, на окремі групи (категорії, класи) у відповідності до визначальних стратегічних завдань. У той же час, необхідно використовувати різні методи групування об'єктів та виділення серед них таких груп, які є стратегічно важливими, потребуючи реалізації відповідних алгоритмів на основі моделювання. Одним із таких методів є дискримінантний аналіз, котрий дозволяє визначити кількісну межу, яка би виділяла групу підприємств-лідерів від усіх інших підприємств. Визначальним при застосуванні зазначеного методу є обрання низки показників, які характеризують обрані при використанні бенчмаркінгу об'єкти і процеси. Такими показниками пропонуємо обирати показники ефективності та масштабності процесів як складові показника результативності процесів, котрі характеризують будь-який процес з якісної та кількісної сторін.

7. Обґрунтовано, що за допомогою методики, заснованій на моделях дискримінантного аналізу, хоча й розв'язується певним чином проблема розподілу об'єктів, котрі вивчались, на окремі групи з метою виявлення об'єктів-лідерів відповідно до зазначених пріоритетів, але не вирізняються об'єкти окремої групи з точки зору адекватного рейтингу, оскільки отримана дискримінантна функція виявилась неадекватною оцінкою рейтингу об'єктів, котрі виділено в окремі групи.

Тому нами для порівняння запропоновано авторські підходи до методики групування об'єктів та виділення серед них стратегічно (визначально) важливих груп, заснованої на моделях Буреннікової (Поліщук)-Ярмоленка, котрі ґрунтуються на показниках складових результативності процесів і не є складними в реалізації (на відміну від дискримінантного аналізу та деяких, не окреслених у дисертації підходів). Реалізація запропонованої методики на практиці для реально діючих машинобудівних підприємств вказує на можливість її прикладного застосування з метою прийняття науково обґрунтованих управлінських рішень.

8. З'ясовано, що експортний потенціал області формується, в основному, за рахунок одного-двох підприємств-лідерів у галузі, а значну частину нереалізованого ресурсного потенціалу регіону складають машинобудівні підприємства. На наше глибоке переконання, удосконалення системи управління зовнішньоекономічною діяльністю є одним із стратегічно-важливих чинників

розширення присутності на зовнішніх ринках.

9. Виявлено, що на сьогодні переважна більшість машинобудівних підприємств через негармонізованість українських законодавчих актів і європейських стандартів, практично не має можливості брати участь в торгах (тендерах) на ринках інших країн світу. На нашу думку, особливого значення за таких умов в системі управління ефективним функціонуванням підприємств машинобудування набуває саме проблема гармонізації учасника процесу, під якою розумітимемо взаємне узгодження та зведення в систему, уніфікацію та координацію, впорядкування та забезпечення взаємної відповідності економічних процесів (товарів, податків, відносин) щодо реалізації продукції машинобудівними підприємствами на міжнародних ринках, тобто узгодження кон'юнктурних, фінансових, соціальних та зовнішньоекономічних заходів різних держав один з одним, яке може забезпечити не тільки продуктивну спільну економічну політику, а й конкурентоспроможну продукцію на зовнішніх ринках.

10. Запропоновано ідентифікацію процесу гармонічного розвитку машинобудівних підприємств здійснювати за допомогою розрахунку індексу результативності учасника процесу (J_{RVI}), який складається з: 1) індексу гармонічного розвитку учасника ($I_{ГР}$) процесу, який визначено за допомогою методу експертного оцінювання Дельфі, методу бальної оцінки; 2) індексу масштабності J_K процесу (кількісної складової результативності процесу) і індексу ефективності J_E процесу (якісної складової результативності процесу), для розрахунку яких використано авторські моделі Буреннікової (Поліщук)–Ярмоленка складових частин результативності будь-якого економічного процесу та відповідні показники як індикатори дієвості процесу. Такий підхід до діагностики гармонічного розвитку машинобудівних підприємств дозволяє зробити загальний висновок про характер рівня їх гармонізації та результативності, а також ефективності здійснення управлінських дій на досліджуваних підприємствах.

Наведені нами проблеми свідчать про необхідність подальших досліджень у сфері управління конкурентоспроможністю машинобудівних підприємств. Основні наукові результати, викладені у другому розділі, опубліковані у наукових працях автора, які наведені у списку літератури [109, 112, 113, 153].

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ДО РОЗДІЛУ 2

[105] О. Ю. Амосов, «Оцінка потенціалу конкурентоспроможності як основного аспекту розвитку підприємства», *Проблеми економіки*, №3, с. 79-83, 2011.

[106] Б. Є. Бачевський, І. В. Заблудська, О. О. Решетник, *Потенціал і розвиток підприємства*. К.: Центр учбової літератури. 2009. 400 с.

[107] Н. В. Буреннікова, В. О. Ярмоленко, Т. П. Гринчук, «Аспекти результативності інвестиційного забезпечення діяльності машинобудівних підприємств», *Бізнес Інформ*, № 1, с. 108-115, 2017.

[107] Н. В. Буреннікова, В. О. Ярмоленко, Ю. Ю. Буренніков, В. Е. Шуберанський, «Теоретичні засади результативності діяльності промислових підприємств з урахуванням потенціалу: сутність, значення, показники, підходи до управління», *Бізнес Інформ*, № 2, с. 174-182, 2023.

[108] Н. В. Буреннікова, В. О. Ярмоленко, К. В. Гавриш, І. В. Завгородній, «Складові результативності функціонування складних систем як об'єкти моделювання: оновлений авторський погляд», in conf. *Global science and education in the modern realities '2020*, Washington, USA. August 27, 2020, № 1, с. 252-255.

[109] Н. В. Буреннікова, В. О. Ярмоленко, Л. М. Марчук, «Практика використання дискримінантного аналізу дієвості процесів функціонування машинобудівних підприємств на основі показників складових результативності», *Бізнес Інформ*, № 2, с. 135-142, 2018.

[110] Вовк В. М., *Математичні методи дослідження операцій в економіко-виробничих системах*: монографія. Львів: Видавничий центр ЛНУ імені Івана Франка. 2007. 584 с.

[111] Гавриш К. В., «Проблеми функціонування машинобудівних підприємств у контексті виходу продукції на міжнародний ринок», in *10th Intern. scient. and pract. conf. Topical issues of the development of modern science*. Sofia, Bulgaria, 2020, pp. 205-214.

[112] Гавриш К. В., «Теоретичні аспекти управління

конкурентоспроможністю підприємств машинобудування», *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*, № 4, т. 2, с. 261-268, 2019.

[113] П. Л. Гордієнко, *Стратегічний аналіз*. К: Алерта, 2006. 404 с.

[114] Б. Є. Грабовецький, *Методи експертних оцінок: теорія, методологія, напрямки використання*: монографія. Вінниця: ВНТУ, 2010. 171 с.

[115] Т. В. Гринько, «Фактори конкурентоспроможності підприємств», *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*, № 2, с. 50-53, 2004.

[116] *Економіка підприємства* / під заг. ред. д.е.н., проф. Л. Л. Ковальської, проф. І. В. Кривов'язюка Київ : Кондор, 2020. 700 с.

[117] Р. Ю. Заглада, І. М. Іртлач, «Електронна комерція як фактор конкурентоспроможності в банківській сфері України», *Ефективна економіка*, № 12, 2011. [Електронний ресурс]. Доступно: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2011_12_20.

[118] А. Г. Загородній, Г. Л. Вознюк, *Фінансово-економічний словник. видання, доповнене та перероблене*. Львів: Видавництво Львівської політехніки. 2011. 844 с.

[119] В. І. Зварич, С. М. Лапач, «Дискримінантний аналіз і планування експериментів», [Електронний ресурс]. Доступно: <http://s-konf.mmi.kpi.ua/imm2017/paper/download/6010/1975>.

[120] Ю. Г. Козак, Н. С. Логвінова, *Зовнішньоекономічна діяльність підприємств*. 4-те вид., перероб. та доп. К.: Освіта України, 2012. 272 с.

[121] *Конкурентоспроможність: проблеми науки і практики* / П. Ю. Беленький, В. С. Пономаренко, О. Є. Кузьмін та ін. Х.: Вид-во ХДЕУ. 2006. 247 с.

[122] В. М. Кошельник, «Оцінка можливостей та резервів розвитку машинобудівних підприємств в контексті їх ресурсного забезпечення», *Економічний простір*, № 90, с. 161-168, 2014. [Електронний ресурс]. Доступно: http://nbuv.gov.ua/UJRN/есpros_2014_90_19.

[123] Н. С. Краснокутська, *Потенціал підприємства: формування та оцінка*. Харків, 2004. 289 с.

[124] Д. В. Максименко, «Оцінка економічного потенціалу підприємств машинобудівного сектору економіки», *Збірник наукових праць Таврійського університету. Агротехнологічного університету (економічні науки)*. Мелітополь, №2 (22), т. 6, с. 260-266, 2013.

[125] *Моделі і методи прийняття рішень в аналізі та аудиті* / за ред. д.е.н., проф. Ф. Ф. Бутинця, к.е.н., доц. М. М. Шигун. Житомир: ЖДТУ, 2004. 352 с.

[126] В. О. Новак, Т. Л. Мостенська, В. С. Гуріна, О. В. Ільєнко, *Зовнішньоекономічна діяльність*. К.: Кондор, 2012, 552 с.

[127] *Офіційний сайт Головного управління статистики у Вінницькій області*. [Електронний ресурс]. Доступно: <http://www.vn.ukrstat.gov.ua/index.php/statistical-information>.

[128] І. О. Піддубний, А. І. Піддубна, *Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства*. Х. : Инжек, 2006. 270 с.

[129] Г. М. Підлісицький, «Підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу підприємств», *Економіка АПК*, №5, с. 65-66, 2008.

[130] Н. О. Піняга, «Ресурсний потенціал машинобудівних підприємств у контексті сталого їх розвитку», *Інноваційна економіка*, № 6 (44), с. 103-106, 2013.

[131] Н. В. Поліщук (Буреннікова), С. О. Кузько, «Функціонування машинобудівного підприємства: холістичний підхід», *Вісник Хмельницького національного університету*, т. 1 (194), № 6, с. 13-29, 2012.

[132] *Правове регулювання та економічні свободи і права* : монографія / за ред. проф. М. Савчина. Ужгород : РІК-У, 2020. 224 с.

[133] Верховна Рада України. (17.09.1992). *Закон № 2614-ХІІ, Про державну статистику*. [Електронний ресурс]. Доступно: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/2614-12/ed20000506>.

[134] Верховна Рада України. (2012, лют. 23). Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність». [Електронний ресурс]. Доступно: <http://zakon.rada.gov.ua/go/959-12>.

[135] *Розроблення системи індикаторів, які характеризують ефективність управління підприємством, здійснення операційної та інвестиційної діяльності, а*

також визначення механізму їх запровадження: звіт про НДР, № держреєстрації 0111U010121. Офіц. вид. К., 2011. 33 с.

[136] Л. В. Сачинська, О. В. Бедін, «Формування конкурентоспроможності потенціалу підприємства та його оцінка», *Економічні науки. Серія «Облік і фінанси»*, вип. 9 (33), ч. 3, 2012.

[137] Я. В. Секірож, «Науково-методичні аспекти оцінки стійкого розвитку машинобудівних підприємств як інструмент корегування управлінської діяльності в стратегічному ракурсі», *Проблеми економіки*, № 4, с. 224-230, 2020. [Електронний ресурс]. Доступно: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2020-4_0-pages-224_230.pdf.

[138] К. Д. Семенова, *Обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків*. Одеса: ОНЕУ, 2013 р. 194 с.

[139] О. Є. Скворчевський, «Дослідження принципів побудови баз даних зразків високотехнологічної машинобудівної продукції на основі базової моделі даних NATO CALS», *Інформаційні технології та комп'ютерна інженерія*, № 3, с. 36-43, 2021.

[140] *Словник іноземних слів* / заг. ред. Н. Г. Комлева, 2006.

[141] Л. Й. Созанський, Л. П. Коваль, «Тенденції та особливості функціонування машинобудування України», *Інвестиції: практика та досвід*, № 22, с. 55-62, 2021. [Електронний ресурс]. Доступно: http://www.investplan.com.ua/pdf/22_2021/11.pdf.

[142] Т. М. Тардаскіна, Є. М. Стрельчук, Ю. В. Терешко, *Електронна комерція*. Одеса: ОНАЗ ім. О. С. Попова, 2011. 244 с.

[143] *Теорія прийняття рішень* / заг. ред. М. П. Бутка. К.: Центр учбової літератури, 2015. 360 с.

[144] К. О. Трихліб, *Гармонізація законодавства України і законодавства ЄС: наближення загально-правової термінології*: монографія. Х.: Право, 2015. 224 с.

[145] О. С. Циганова, С. А. Бурлан, Н. В. Каткова, «Оцінювання результативності діяльності підприємств машинобудування України», *Проблеми*

економіки, № 1, с. 197-206, 2020. [Електронний ресурс]. Доступно: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2020-1_0-pages-197_206.pdf.

[146] П. І. Юхименко, Л. П. Гацька, М. В. Півторак, *Міжнародний менеджмент*. К.: Центр учбової літератури, 2011. 488 с.

[147] І. Яковюк, «Адаптація і гармонізація законодавства в умовах інтеграції: проблема співвідношення», *Вісник Академії правових наук України*, №4, с. 29-42, 2012. [Електронний ресурс]. Доступно: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vapny_2012_4_5.

[148] В. О. Ярмоленко, Н. В. Поліщук, «Складові результативності функціонування складних систем як об'єкти моделювання», *Вісник Черкаського університету. Серія: Економічні науки*, № 33 (246), с. 86-93, 2012.

[149] J. B. Barney, W. S. Hesterly, *Strategic Management and Competitive Advantage*, Prentice Hall, 2011. 408 p.

[150] J. Kurtzman, «Global Edge: Using the Opacity Index to Manage the Risks of Cross-border Business», *Harvard Business Review Pres*, 2007. 240 p.

[151] V. Nyzhnyk, Ye. Rudnichenko, L. Bohatchyk, L. Kravchenko, «Mechanism of Management of Foreign Economic Activity of Industrial Enterprises», in *6th Intern. Conf. on Strategies, Models and Technologies of Economic Systems Management (SMTESM 2019)*. [Електронний ресурс]. Доступно <https://doi.org/10.2991/smtesm-19.2019.76>.

[152] V. Yarmolenko, N. Burennikova, S. Pavlov, V. Kavetskiy, I. Zavgorodnii, K. Havrysh, O. Pinaieva, «Practice Analysis of Effectiveness Components for the System Functioning Process: Energy Aspect», in *Intern. Scient. Conf. Intellectual Systems of Decision Making and Problem of Computational Intelligence. (ISDMCI 2021)*, Ukraine. May 24-28, 2021. *Lecture Notes in Computational Intelligence and Decision Making*. Springer, Cham, 2021, vol. 77, p. 282-296. doi: 10.1007/978-3-030-82014-5_19.

РОЗДІЛ 3

ГАРМОНІЗАЦІЯ МЕХАНІЗМІВ ЕФЕКТИВНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ МАШИНОБУДУВАННЯ НА ОСНОВІ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ

3.1 Реалізація завдань стратегічного розвитку підприємств машинобудування у системі управління їхньою конкурентоспроможністю з урахуванням результатів зовнішньоекономічної діяльності

В умовах повоєнного розвитку економіки України, а також внаслідок глобалізації, з одного боку, посилюватиметься конкурентна боротьба, а з іншого – з’являтимуться нові можливості для розвитку бізнесу шляхом розширення співпраці з новими покупцями, контрагентами, партнерами. Фахівці набувають та набуватимуть нових знань й накопичуватимуть досвід, що допомагатиме ефективніше організувати роботу підприємств та розширювати горизонти їхньої фінансово-господарської діяльності. Тому планування стратегії розвитку машинобудівних підприємств, орієнтованих лише на внутрішній ринок, не буде ефективним.

Ми погоджуємось з авторами [64, с. 204], що конкурентна стратегія – це концепція та система підпорядкованих їй дій підприємства, спрямованих на досягнення кінцевих цілей, котрі передбачають як довгострокові дії, від яких залежать майбутні конкурентні можливості підприємства з одержання конкурентних переваг над іншими підприємствами, так і короткострокові тактичні кроки для своєчасної та адекватної реакції на ситуацію, яка є необхідною для досягнення ринкового успіху. А основною метою конкурентної стратегії є досягнення й реалізація конкурентних переваг; вона пов’язана винятково з планами конкурентної поведінки й наданням додаткових цінностей для споживачів.

Конкурентна стратегія має базуватися на двох істотних умовах: необхідно визначити стратегічну мету машинобудівного підприємства щодо певного товару або послуги з погляду масштабу конкуренції; обрати тип конкурентної переваги.

Особливий інтерес викликає саме модель стратегічного розвитку підприємств машинобудування у системі управління їхньою конкурентоспроможністю з урахуванням результатів зовнішньоекономічної діяльності, сферою застосування яких є оцінка перспективних можливостей щодо відносного зростання ефективності та результативності певних процесів у функціонуванні підприємств на підґрунті гармонічного розвитку.

Посилення конкуренції, яке відбувається на зовнішніх та внутрішніх ринках, має наслідком оновлення усталених поглядів на бачення якості та собівартості продукції, планування виробничих витрат, управління ефективністю використання матеріальних та нематеріальних ресурсів. Зусилля управлінського апарату спрямовуються на забезпечення конкурентоспроможності підприємства та його продукції, і тому управління підприємством потребує врахування нагальних потреб повоєнного розвитку, відбувається оновлення форм, методів функціонування машинобудівних підприємств, які спрямовані на створення конкурентних переваг. Підвищення інтенсивності процесів у бізнес-оточенні призводить до підвищення ризиків функціонування, внаслідок чого підприємство стає більш вразливим до впливу будь-яких несприятливих чинників. За таких умов актуальною стає філософія антикризового управління, коли будь-які перешкоди розглядаються в якості стимулів удосконалення та розвитку.

У контексті цих перетворень зростає значення універсальної ролі зовнішньоекономічної діяльності, яка розкривається і у відкритті перспективних ринків збуту, і в підвищенні ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства внаслідок залучення альтернативних джерел ресурсів, зміцнення взаємовигідного партнерства тощо. Таким чином, основою стратегічного розвитку є комплексний механізм управління діяльністю функціональних підрозділів суб'єкта господарювання на системному та процесному рівні.

Вирішення завдань стратегічного розвитку потребує теоретичного осмислення змісту основних понять: «розвиток», «економічне зростання» та «стратегія». Зв'язок між ними можемо охарактеризувати як лінійний – «стратегія» визначає мету та характер діяльності, а «розвиток» і «економічне зростання» –

інтенсивність та зміст діяльності. Наведені формулювання обґрунтовуємо наступним чином: «стратегія» – це засіб вирішення проблем, спосіб досягнення мети, очікуваний результат в певному часовому горизонті, програма реалізації місії підприємства; своєю чергою, «розвиток» суб'єкта господарювання може відбуватися в багатьох формах:

- а) ринковий – за рахунок зростання значення виробника як суб'єкта ринку;
- б) виробничий – за рахунок фінансування максимально прибуткових видів діяльності;
- в) системний – як оптимізація функціональної структури, бізнес-процесів тощо.

Відмітимо, що під розвитком розуміють кількісно-якісні зміни, котрі приводять до підвищення стратегічного потенціалу, появи нових і посилення існуючих конкурентних переваг з урахуванням впливу чинників внутрішнього і зовнішнього середовищ [64], тоді як економічне зростання призводить до збільшення обсягу виробленої продукції порівняно з минулим роком, збільшення її реальної вартості [155].

Поєднання цих категорій означає досягнення бажаного стану керованого об'єкта через заданий проміжок часу. Удосконалення даного положення за рахунок врахування специфіки машинобудівного підприємства як середовища, та особливостей зовнішньоекономічної діяльності як напрямку функціонування, дозволяє охарактеризувати процес реалізації завдань стратегічного розвитку як довгострокову діяльність підприємства на зовнішніх ринках та / або взаємодію з нерезидентами, яка здійснюється з метою задоволення інтересів власників факторів виробництва та споживачів продукції на основі програми діяльності, що побудована з врахуванням нинішнього та прогнозованого стану бізнес-середовища, пріоритетів ефективного управління стратегічними ресурсами.

Стратегічні ресурси бажано розглядати через призму конкуренції між пріоритетами конкурентоспроможності – якість чи собівартість продукції, зміст якої полягає в тому, що покращення якості призводить до збільшення витрат ресурсів на одиницю продукції, оскільки кожна наступна одиниця продукції схильна до дорожчання (з огляду на дію економічного закону обмеженості

ресурсів). Своєю чергою, з насиченням ринку однотипної продукції обсяг платоспроможного попиту зменшується за рахунок скорочення кількості покупців та зниження рівня ціни, яку вони готові запропонувати. Тому стратегічне планування варто виконувати на основі ресурсів, володіння якими забезпечує максимальний рівень конкурентоспроможності максимально тривалий період часу.

З метою формування адекватної стратегії розвитку у системі управління конкурентоспроможністю машинобудівним підприємствам бажано забезпечити єдність цільової функції для кожного елемента системи і потенціалу в цілому, спільність критеріїв ефективності функціонування та системне удосконалення функціональних зв'язків задля досягнення ефекту синергії.

Своєю чергою, для отримання стійкої конкурентної переваги бажано посилити ті складові стратегічного потенціалу, які забезпечують можливість досягнення цілей розвитку і стійкості на ринку в довгостроковій перспективі з урахуванням результатів зовнішньоекономічної діяльності. Якщо стратегічний потенціал підтримує стійкість машинобудівних підприємств в мінливому зовнішньому середовищі та є джерелом формування конкурентної переваги, слід створити дієву модель формування стратегії його розвитку (рис. 3.1) [64, с. 224].

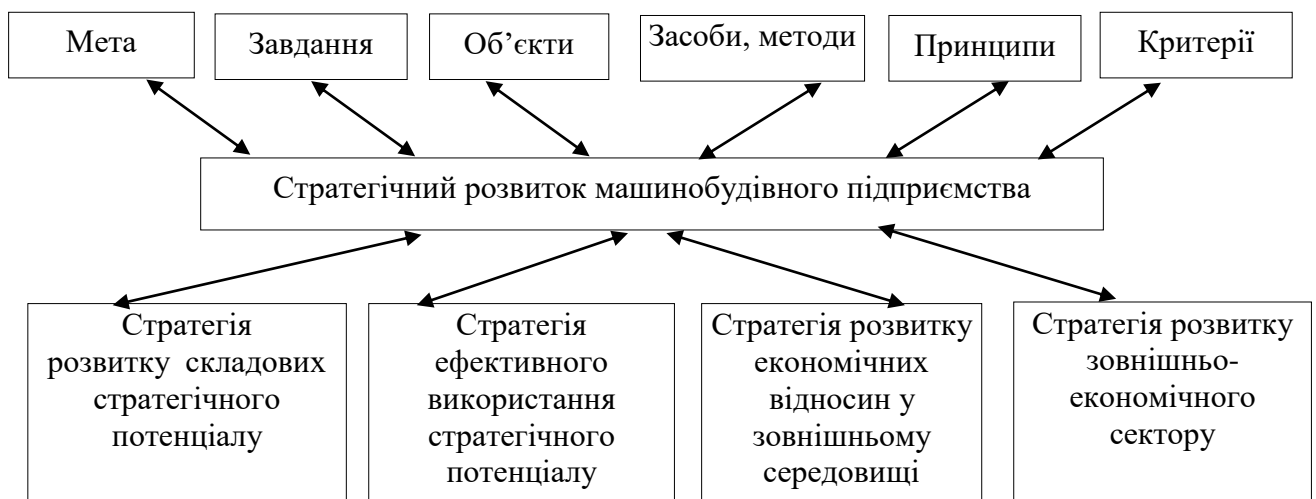


Рисунок 3.1 – Модель формування стратегії розвитку стратегічного потенціалу підприємств машинобудування у системі управління їхньою конкурентоспроможністю

Джерело: уточнено автором на основі [64]

Стратегія розвитку складових стратегічного потенціалу підприємств машинобудування у системі управління їхньою конкурентоспроможністю характеризує модель дій щодо формування його елементів відповідно до вимог якості та кількості ресурсів, ефективних зв'язків, управлінських здібностей, котрі спрямовані на створення необхідних можливостей машинобудівних підприємств.

Стратегія ефективного використання стратегічного потенціалу машинобудівних підприємств спрямована на створення максимальної відповідності потенціалу стратегічній меті та досягнення встановлених цілей.

Стратегія розвитку економічних відносин у зовнішньому середовищі передбачає формування моделі дій з споживачами, контрагентами, а також збереження і підвищення конкурентного стратегічного потенціалу (захисту існуючих і створення нових конкурентних переваг) [64].

Стратегія розвитку зовнішньоекономічного сектору має бути націлена на довгострокове цілепокладання, основним завданням якого є розробка ефективних дій та заходів на зовнішньому ринку товарів та послуг, зорієнтованих на стійкість та розширення ринкових позицій та завоювання бажаної частки ринку машинобудівними підприємствами.

Ґрунтуючись на існуючих у сучасній економічній літературі методах дослідження внутрішнього середовища машинобудівних підприємств можна зробити висновок, що вони нерідко базуються на суб'єктивних думках експертів. Отримання окремих ціннісних характеристик ресурсів внутрішнього середовища підприємства (щодо організаційної структури управління, маркетингу тощо) через їхню закритість вимагає розроблення спеціальних методик їх визначення та розрахунку; мають місце трудомісткість обчислення результатів і недостатність деяких вихідних даних. Але, зважаючи на сучасний стан середовища функціонування машинобудівних підприємств, який характеризується невизначеністю та нестабільністю, слід наголосити на необхідності урахування наявності/відсутності синергетичного ефекту при виборі певної моделі розвитку стратегічного потенціалу у системі управління їхньою конкурентоспроможністю з урахуванням результатів зовнішньоекономічної діяльності.

У процесі функціонування машинобудівних підприємств поточний дефіцит фінансових, матеріальних та інших ресурсів, а також зміни умов господарювання призводять до динамічного дисбалансу фінансових переваг, що змушує підприємства створювати нові методи оптимізації структури й складу стратегічного потенціалу та закріплювати їх як сталі конкурентні переваги.

Однак окремі заходи щодо оптимізації структури і складу стратегічного потенціалу не стануть повноцінною системою його планування, поки не будуть здійснюватися у рамках єдиного стратегічного плану розвитку машинобудівного підприємства. Принципові положення, методи і способи розробки (застосування) окремих оптимізаційних заходів і схем є вкрай важливими, оскільки даний процес виступатиме лише в ролі інструмента мінімізації витрат у короткостроковому періоді, що не зможе забезпечити планування діяльності й розвитку підприємства на довгострокову перспективу.

Різні фактори (які характеризують особливості функціонування машинобудівних підприємств як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі) мають значний вплив на формування стратегії розвитку стратегічного потенціалу, яка є результатом управлінських рішень у сфері стратегічної діяльності і фінансово-економічних відносин, та процес її формування. Найвпливовішими факторами є:

- періодичність та ризики залучення фінансових ресурсів, їх види;
- джерела фінансового потенціалу та їх концентрація;
- дотримання законодавчих і конкурентних умов;
- сконцентрованість грошових потоків у часі;
- наявність стійких і динамічних конкурентних переваг;
- можливість досягнення синергізму у плануванні стратегічного потенціалу;
- загальні цілі діяльності та специфіка фінансової і конкурентної політики;
- умови формування партнерських відносин;
- характер ринку тощо [64, с. 230].

Таким чином, створення моделі розвитку стратегічного потенціалу є

складним, багатоаспектним процесом фінансово-економічного забезпечення та вимагає від машинобудівних підприємств наявності обґрунтованої стратегії та розвинутого ресурсного потенціалу, які на функціональному рівні визначають джерела і напрямки використання ресурсів, економічні й конкурентні наслідки прийнятих управлінських рішень та створюють єдину систему фінансово-економічних відносин як всередині підприємства, так і у зовнішньому середовищі (з урахуванням результатів зовнішньоекономічної діяльності).

Варто відзначити, що стратегічний розвиток полягає у використанні в фінансово-господарській діяльності нових можливостей, які з'являються внаслідок розширення масштабів діяльності. Політика управління господарським потенціалом має ґрунтуватися на розумінні того, що запорукою перемоги в конкурентній боротьбі є не накопичення ресурсів, рушійних сил, факторів виробництва, а ефективне та результативне їх використання. При цьому цілі оперативного та стратегічного управління можуть відрізнятися, в зв'язку з чим, перші етапи реалізації стратегії можуть негативно позначитися на показниках ефективності, розрахованих на операційному рівні.

Стратегічний розвиток не може обмежуватися завданнями кількісного примноження ресурсів, факторів виробництва – оскільки матеріальне забезпечення виробництва є лише однією із складових сукупного економічного потенціалу машинобудівних підприємств. Стабільність є можливою виключно в разі збалансованості ринкового, виробничого та системного розвитку (табл. 3.1).

Окремо звертаємо увагу на таке завдання системного розвитку як пожвавлення життєдіяльності функціональних систем машинобудівних підприємств за рахунок мобілізації внутрішніх резервів. Важливо утримати оптимальний баланс між показниками рентабельності виробництва та споживчими якостями продукції, які можуть деградувати внаслідок спроб зменшити собівартість продукції за рахунок використання праці, часу, матеріалів та устаткування.

Саме завдання стратегічного розвитку формують множину взаємопов'язаних цілей, методів та заходів, спрямованих на забезпечення стабільності та/або

Таблиця 3.1 – Зміст функціональних компонентів стратегічного розвитку машинобудівних підприємств*

	Системний	Виробничий	Ринковий
Зміст діяльності	підвищення ефективності процесів у функціонуванні систем та удосконалення її елементів	формування оптимального асортименту продукції	підвищення ефективності взаємодії з суб'єктами ринку (контрагенти, партнери, клієнти)
Засоби	реорганізація бізнес-одиниць; впровадження галузевих, міжнародних стандартів організації виробництва; сертифікація продукції; розвиток трудових ресурсів; формування корпоративного духу	впровадження інновацій в сфері технології виробництва; обслуговування та модернізація обладнання; оптимізація технологічних процесів (у т. ч. шляхом автоматизації, інформатизації); розвиток та підтримка НДКР	диверсифікація збуту та постачання; формування / зміцнення бренду підприємства; укладення договорів зі стратегічними партнерами; планування поведінки на ринку; бізнес-планування; прогнозування
Індикатори	ефективність (результативність) процесів у функціонуванні системи та її елементів	удосконалення продукції, відкриття нових ліній продукції, згортання безперспективних виробництв	розширення масштабів бізнесу

Джерело: узагальнено автором

розвитку машинобудівних підприємств у стратегічному горизонті. З огляду на різноманітність видів та поглиблення міжнародної економічної співпраці, місію системи управління зовнішньоекономічною діяльністю в стратегічному розвитку важко переоцінити. Реалізація завдань стратегічного управління полягає в плануванні фінансово-господарської діяльності машинобудівних підприємств, побудованому на довгострокових прогнозах та очікуваннях стосовно:

- а) поведінки суб'єктів цільового ринку;
- б) появи альтернативних чи конкурентних ринків збуту;
- в) кон'юнктури бізнес-середовища;
- г) перспектив діяльності на нових ринках;
- д) майбутнього діючих ринків, які можуть як розвиватися надалі, так і занепасти в зв'язку із змінами споживчих очікувань, потреб, можливостей;
- е) життєвого циклу продукції підприємства.

Запропоновані нами підходи до формування та реалізації завдань стратегічного розвитку в системі управління зовнішньоекономічною діяльністю засновуються на визнанні нерозривного зв'язку між пріоритетами розвитку зовнішньоекономічного сектору та фінансово-господарської діяльності машинобудівного підприємства в цілому.

Варто відзначити, що реалізація ідеї про цілісність завдань стратегічного розвитку в системі пріоритетів функціональних підрозділів машинобудівних підприємств на практиці пов'язується із значними труднощами: учасники процесу розробки стратегії, зазвичай, оцінюють ситуацію в тій системі цінностей в якій звикли працювати. Так, комерційний директор буде вважати запорукою стратегічного успіху розширення клієнтської бази, виконавчий директор надаватиме пріоритет розвитку виробничій сфері (наприклад, в управлінні якістю продукції, скороченні оптимізації господарських процесів, впровадженні інноваційних технологій), керівник фінансової служби – в чіткій системі зростання доходів та прибутків тощо.

На нашу думку, основу подолання наведеної проблеми може становити використання (в якості направляючих процесу постановки завдань стратегічного розвитку) принципів універсальності та системності. Перший – зумовлений єдністю внутрішньо- та зовнішньоекономічного сегментів діяльності як складових єдиного «організму» машинобудівного підприємства, а другий – комплексним характером впливу факторів міжнародного та національного бізнес-середовища, а також внутрішньо-організаційних чинників.

Як відомо, у внутрішньому середовищі машинобудівних підприємств і між суб'єктом господарювання та його зовнішнім середовищем, виникає закономірна періодичність настання криз, які є наслідком існування суперечностей. У загальному вигляді суперечності становлять певне відношення та взаємодію між протилежними сторонами соціально-економічної системи, які обумовлюють формування і перебіг трансформаційних процесів. Вони виникають у випадку, коли в середовищі та окремих відносинах в ньому наявна неоднорідність, різноспрямованість та нестійкість взаємовпливів і руху. Суперечності не

розв'язуються самі по собі, без конфлікту і певної руйнації. Вони можуть виникати як всередині підприємства між його окремими складовими, так і між підприємством та його середовищем [64].

До внутрішніх суперечностей відносяться:

- прискорення ускладнення внутрішньо-системних відносин порівняно із трансформацією системи управління підприємства;
- конфлікт інтересів груп впливу (стейкхолдерів);
- різниця між потребами в змінах на підприємстві й готовністю персоналу до них;
- незбіг між фазами еволюційних станів окремих елементів підприємства та інші.

Суперечності між підприємством і його зовнішнім середовищем формуються внаслідок існування, з одного боку, певної інерції суб'єкта господарювання по відношенню до мінливих зовнішніх умов у глобалізаційній економіці, особливо у нинішньому сьогодні в умовах економічних криз, спричинених COVID-19, гібридною війною та іншими, а з іншого – перебігу певних процесів у середовищі, які призводять до:

- нестабільності умов господарювання;
- деформації економічної структури;
- невизначеності рушійних сил розвитку ринку, галузі, економіки держави тощо;
- посилення впливу фактору очікування певної економічної ситуації;
- неоднорідності мотивації економічної поведінки окремих суб'єктів фінансово-господарських відносин;
- дефіциту ресурсів;
- соціальних обмежень структурної перебудови економічних систем;
- втрати керованості макроекономічними процесами;
- деформованості системи ціноутворення під впливом монопольних утворень, інфляції, змов окремих суб'єктів ринку, розширення сфери впливу тіньового сектору тощо;

- послаблення механізму саморегулювання економіки держави;
- втрати економікою галузі та держави системних властивостей та інші.

Практичний досвід функціонування машинобудівних підприємств свідчить про неможливість переходу від кризи до стабілізації чи розвитку без регулювання існуючих відносин та в цілому без узгодженого управління, спрямований на перспективу. Накопичення суперечностей призводить до ситуації, у якій зміна впливу зовнішніх і внутрішніх факторів не компенсується і викликає певний дисбаланс, внаслідок котрого функціонування підприємств не є ефективним, втрачається стійкість та знижуються можливості щодо їхнього подальшого розвитку. Отже, з одного боку, порушення стійкості є індикатором необхідності проведення відповідних змін, а з іншого – збереження стійкості стримує процеси розвитку.

Виходячи з цього слід зазначити, що при прийнятті певних управлінських рішень необхідно завжди зважувати, що в даний момент є пріоритетним – стійкість або розвиток, або стійкий розвиток. Але слід враховувати, що стійкий розвиток – це стан функціонування в результаті здійснення стратегії розвитку, яке характеризується постійністю або позитивною зміною певних індикаторів стійкості, прийнятих для її оцінки у певний період часу [64].

За сучасних умов зростаючої нестабільності економічного середовища, складній і невизначеній політичній обстановці, збільшується й невизначеність різних виробничих ситуацій, що виникають на машинобудівних підприємствах, й відповідно вимагають прийняття керівниками ризикованих рішень, котрі сприяють більш широкому поширенню ймовірнісних методів в системі управління процесами. Вплив невизначеності, ризикових і кризових ситуацій на діяльність машинобудівних підприємств розглядаються як у вітчизняній, так і зарубіжній науковій літературі та пропонуються напрямки їх стратегічного розвитку.

Специфіка сучасного функціонування машинобудівних підприємств, нерівномірність розвитку соціально-економічних процесів на фоні розгортання нової хвилі глобалізації вимагають нових підходів до реалізації завдань стратегічного розвитку цих підприємств у системі управління зовнішньоекономічною діяльністю.

Так, нами запропоновано переважно ендогенно-орієнтовану модель стратегічного розвитку (рис. 3.2), яка ґрунтується на базі складових стратегії (Додаток Л) та визначальних факторів економічного розвитку машинобудівних підприємств у системі управління зовнішньоекономічною діяльністю:

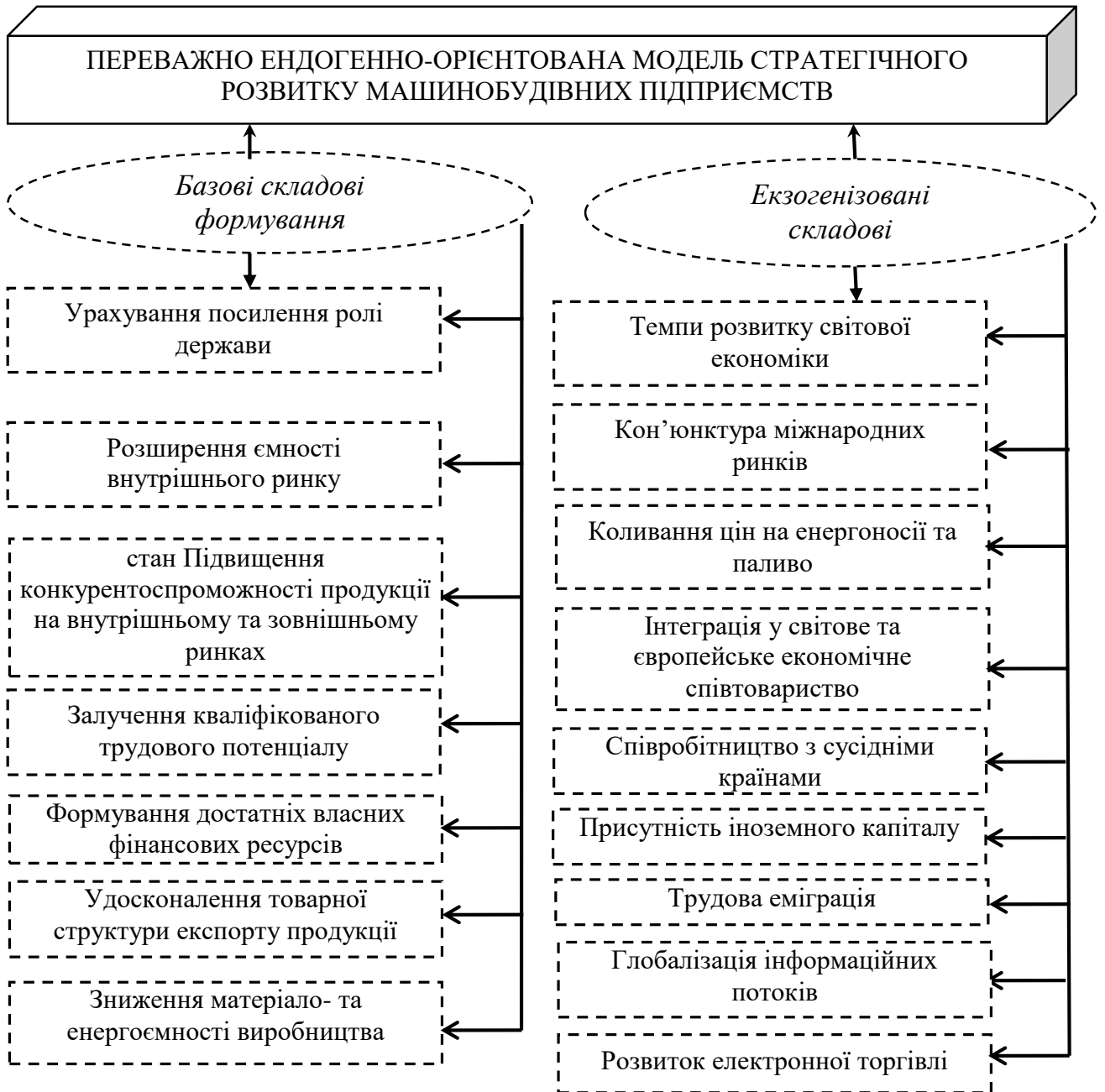


Рисунок 3.2 – Складові елементи ендогенно-орієнтованої моделі стратегічного розвитку машинобудівних підприємств у системі управління зовнішньоекономічною діяльністю

Джерело: удосконалено автором на основі [173]

- активізація внутрішнього попиту;
- прийняття стабільного та зваженого податкового законодавства;
- відновлення виробничого апарату;
- зростання реальних доходів суб'єктів економічної діяльності;
- впровадження енергозберігаючих технологій;
- перехід до сучасних стандартів у системі оплати праці;
- посилення конкурентоспроможності;
- створення сприятливого інвестиційного клімату;
- розширене використання механізмів оренди та лізингу;
- дотримання раціональної структури експорту та імпорту тощо.

Як відомо, ендогенізація є процесом активізації внутрішніх факторів та зменшення негативного впливу зовнішніх факторів на розвиток машинобудівних підприємств. Запропонована ендогенно-орієнтована модель стратегічного розвитку машинобудівних підприємств виконує певні функції:

- надає імпульс підтримувати високий потенціал розвитку (інтегрованими показниками при цьому є запропоновані нами індекси результативності учасника процесу та індекс гармонічного розвитку учасника процесу) і на його основі високі темпи росту на довгостроковий період;

- забезпечує ефективне використання внутрішніх ресурсів та оптимальне поєднання внутрішніх і зовнішніх ресурсних джерел;

- враховує чинники та тенденції розвитку процесів світової глобалізації, дозволяє уникати найбільш небезпечних її наслідків;

- приділяє основну увагу внутрішнім процесам й внутрішній інтеграції машинобудівних підприємств як засобам протидії зовнішньому тиску, вироблення і реалізації ефективної економічної та соціальної політики.

Необхідно відмітити, що в ендогенно-орієнтованій моделі стратегічного розвитку машинобудівних підприємств паралельно діятимуть і екзогенізовані складові (які видно з рис. 3.2), що дозволить отримувати в результаті синергетичний ефект. Серед основних ознак синергії на підприємствах виділяють: скорочення технологічного циклу; використання «заморожених» ресурсів;

часткову відмову від послуг сторонніх суб'єктів господарювання; зростання раціоналізаторських пропозицій щодо вдосконалення виробництва й управління на підприємстві; посилення інтересу працівників до підвищення своєї кваліфікації; формування й підтримка традицій, цінностей та філософії підприємства; чіткі несуперечливі цілі і дії щодо їх досягнення; посилення технологічної й організаційної дисципліни тощо.

У подальшому, на нашу думку, як домінуючу стратегію розвитку машинобудівних підприємств у системі управління зовнішньоекономічною діяльністю можна обрати стратегію регіонального лідерства, яка дозволить протягом довготривалого періоду отримувати результати, котрі перевищуватимуть середній рівень розвитку конкурентів.

При цьому реалізація завдань стратегічного розвитку має бути сконцентрованою на таких процесах, як:

- 1) еволюція підприємства та трансформація стратегії його розвитку в залежності від змін зовнішнього середовища;
- 2) розробка, адаптація та впровадження стратегії розвитку з урахуванням конкурентних переваг;
- 3) розвиток управління на рівні підприємства;
- 4) вирішення проблем масштабу діяльності машинобудівних підприємств, зокрема глобалізація.

Перераховані завдання, на наш погляд, потрібно вирішувати поетапно, а реалізація цілей кожного етапу залежатиме від компетенції відповідних спеціалістів:

1-й етап: екстенсивний розвиток – передбачає досягнення максимально можливого використання виробничих потужностей машинобудівних підприємств. На цьому етапі реалізуються ключові компетенції зусиль маркетологів;

2-й етап: інтенсивний розвиток – підвищення ефективності процесів у функціонуванні підприємств за рахунок реалізації широкого кола технічних і технологічних інновацій (спеціалісти по управлінню інноваціями та якістю продукції);

3-й етап: інституціональний розвиток на основі аналізу структури власності та складу управлінських органів, правового регулювання і соціальних факторів впливу, що визначають стратегічний успіх машинобудівних підприємств. Ефективність масштабів діяльності залежатиме від рівня фінансового менеджменту на підприємстві (рис. 3.3).

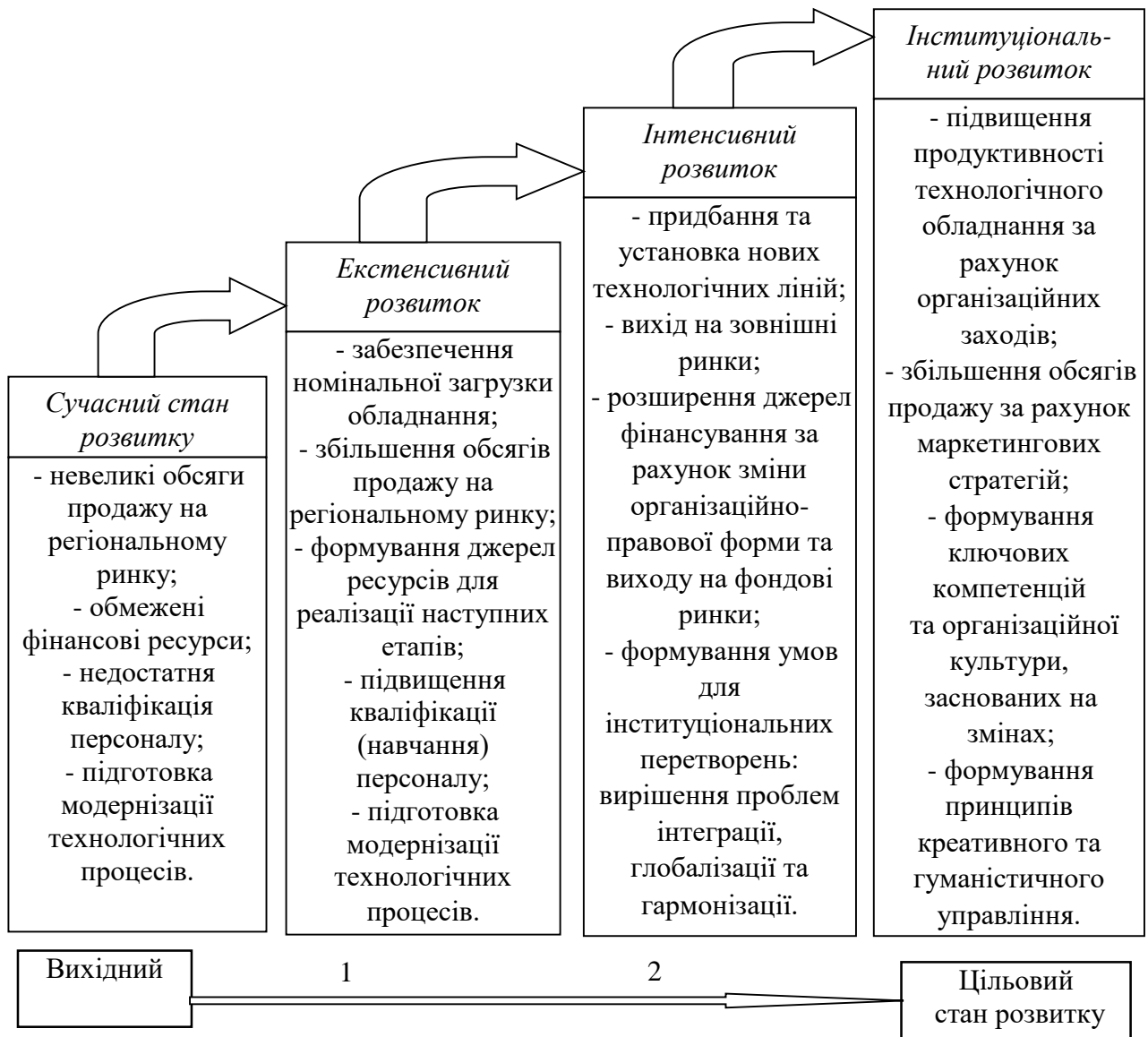


Рисунок 3.3 – Вектор розвитку та основні етапи реалізації завдань стратегічного розвитку машинобудівних підприємств у системі управління зовнішньоекономічною діяльністю

Джерело: розроблено автором

Деякі стратегічні напрями розвитку машинобудівних підприємств, які

враховують об'єктивні передумови формування попиту на товари, а також враховуючи нові завдання й виклики, котрі постали як перед Україною в цілому, так і перед областю, та суттєво впливають на розвиток зазначених підприємств, й побудовані відповідно до Стратегії збалансованого регіонального розвитку Вінницької області на період до 2027 року (Додаток М) представлено на рис. 3.4.



Рисунок 3.4 – Стратегічні напрямки розвитку машинобудівних підприємств у процесі виходу на міжнародний ринок

Джерело: удосконалено автором на основі [209]

Як зазначається в [209, с. 82], оптимістичний сценарій розвитку економіки Вінниччини демонструє позитивну динаміку, яка може зберігатися за умови успішного втілення Стратегії розвитку Вінницької області через повноцінне

використання необхідного потенціалу, підтримку сильних сторін машинобудівних підприємств області внутрішніми й зовнішніми можливостями у контексті управління. Необхідними загальнодержавними умовами реалізації оптимістичного сценарію розвитку машинобудівних підприємств Вінницької області є:

- стабілізація внутрішньополітичної ситуації в країні і відсутність корупції в державних інститутах, що має підвищити рівень довіри з боку як підприємців, так і громадян до державних і місцевих органів влади;
- подальша гармонізація законодавства України до стандартів ЄС, а також ефективне виконання Угоди про асоціацію з ЄС з активізацією зовнішньоторговельної діяльності й співпраці з країнами світу, що має уможливити більший доступ вітчизняної продукції на європейські чи світові ринки;
- застосування інтенсивного темпу реалізації складних економічних реформ (медичної, податкової, фінансової децентралізації, земельної тощо);
- зниження ставок довгострокових кредитів, що має сприяти розвитку малого, середнього бізнесу і покращити фінансову спроможність підприємств.

Так, сталий розвиток машинобудівної галузі, в тому числі за рахунок ефективної зовнішньоекономічної діяльності діючих підприємств, залучення інвестицій для створення нових високотехнологічних та екологічно безпечних виробництв і розвитку навколо них мережі підприємств малого та середнього бізнесу, розширення співпраці з міжнародними організаціями дозволить забезпечити високі темпи економічного зростання.

Відповідно існує й інерційний (песимістичний) варіант розвитку економіки Вінницької області пов'язаний із досить ймовірним збереженням, «консервацією» нинішнього стану виробництва машинобудівними підприємствами. Цей варіант виходить із того, що вплив держави на економічні процеси є обмеженим лише рекомендаційними програмами, незначною фінансовою підтримкою за рахунок державних інвестицій, відносно невеликою кількістю державних замовлень, декларуванням інноваційних пріоритетів, деякими змінами податкового законодавства, що зумовлено вкрай нестабільним сьогоденням. При інерційному варіанті розвитку економіки пріоритет в ньому буде надаватися виробництвам, які не потребують значних капіталовкладень в організацію та підготовку виробництва або мають швидку економічну віддачу. При цьому якісні показники розвитку

виробництва будуть залишатись малорухомими. А це дуже стримує процеси інноваційного розвитку економіки регіону. При збереженні існуючих тенденцій зростання машинобудівного виробництва не відбуватиметься, а характеризуватиметься недостатніми та нестабільними темпами [209, с. 83].

Тому в результаті вивчення внутрішніх і зовнішніх умов, а також стратегічних напрямків розвитку машинобудівних підприємств, нами розроблено узагальнене бачення організаційно-управлінських проблем досліджуваних підприємств й шляхи їх вирішення (Додаток Н):

1) управлінські інформаційно-технологічні інновації – впровадження інформаційних технологій в систему управління підприємствами процесами виходу на міжнародний ринок машинобудівного підприємства;

2) управлінські мотиваційно-психологічні інновації – впровадження системи оцінки особистої креативно-інноваційної ефективності менеджерів на основі індикаторів ініціативності й інноваційності, які характеризуватимуть активність і кількість запропонованих інноваційних ідей;

3) організаційно-маркетингові інновації – сприяння просуванню та реалізації продукції на внутрішніх ринках і збільшення її доданої вартості.

Для дієвого розвитку машинобудівних підприємств на ринку у системі оцінювання реалізації Стратегії бажано врахувати підходи автора (та відповідні показники ефективності певних процесів у функціонуванні підприємств [56]) у контексті управління.

Запропоновані заходи мають спрямовуватися не лише на збільшення обсягів експорту, але й на формування довгострокових конкурентних переваг машинобудівних підприємств, стабільне розширення та якісне поліпшення на основі цих переваг їх позицій на зовнішніх ринках.

3.2 Функціонування підприємств машинобудування на основі ефективного механізму управління конкурентоспроможністю

Відновлення української економіки та подолання її кризового стану залежить від активізації роботи українського бізнесу, а також вказують на необхідність розвитку конкурентних відносин і конкуренто-спроможної економіки як єдиного

цілого. Наразі далеко не всі машинобудівні підприємства готові до конкуренції. Через відсутність практики використання ефективного механізму управління конкурентоспроможністю, навіть при наявності конкурентоспроможної продукції, багато підприємств не можуть ефективно реалізувати цю перевагу. Оцінка рівня конкурентоспроможності є актуальною і зумовлює необхідність пошуку шляхів формування конкурентних переваг машинобудівних підприємств. Тому особливого значення набуває побудова такого механізму управління конкурентоспроможністю машинобудівних підприємств, що стане одним із вирішальних атрибутів активного та цілеспрямованого розвитку діяльності за умов безперервних змін зовнішнього середовища.

Перш за все розглянемо економічну сутність механізму управління конкурентоспроможністю підприємств. У наукових економічних працях цей термін набув широкого використання з середини 60-х рр. ХХ ст., коли вчені почали досліджувати питання функціонування «механізму економічної системи» [213].

Саме поняття «механізм» бере свій початок від грецького слова μηχανή *mechané*, що у перекладі означає «знаряддя», «машина». В економічних дослідженнях поняття «механізм» переважно тлумачать як комплекс організаційних структур, конкретних важелів, інструментів і методів управління, а також регламентів і принципів, за допомогою яких реалізуються економічні закони та досягаються управлінські завдання [215].

За С. В. Мочерним [196] господарським механізмом вважають система управління народним господарством за допомогою сукупності головних форм, методів і важелів управління ним шляхом реалізації відносин власності, використання економічних законів, розв'язання суперечностей економічної системи, розвитку людини й узгодження найважливіших типів інтересів.

Л. М. Варава, Г. В. Кравченко [167, с. 312] окреслюють механізм як сукупність засобів і методів створення системи цілісного управління розвитком підприємства та результатами його діяльності, яка спрямована на довгострокове забезпечення його конкурентних позицій на ринку.

Інші науковці вважають, що механізм управління конкурентоспроможністю

підприємства – це система взаємозалежних та взаємопов’язаних економічних дій, що реалізуються за допомогою методів, спрямованих на досягнення поставлених цілей розвитку виробництва [202, с. 212].

Н. В. Сурженко, І. В. Агеєва [210, с. 233] визначають механізм як підсистему, яка відображає комплекс дій із підвищення конкурентних можливостей підприємства.

І. В. Кривов’язюк [188] під механізмом управління конкурентоспроможністю підприємства розуміє комплекс методів та засобів створення системи цілісного управління розвитком підприємства та результатами його діяльності, яке направлене на довгострокове забезпечення його конкурентних позицій на ринку.

О. М. Паламарчук [201] обґрунтовує організаційно-економічний механізм управління як комплекс організаційних і економічних важелів (кожному з яких притаманні власні форми управлінського впливу), котрі чинять вплив на організаційні й економічні параметри системи управління підприємством, що сприяє формуванню і покращенню організаційно-економічного потенціалу, отриманню конкурентних переваг й ефективності діяльності підприємства в цілому.

Ю. А. Плугина [202, с. 212] зазначає, що механізмом є система взаємопов’язаних організаційних дій, що забезпечують досягнення поставлених цілей розвитку підприємства.

Так, враховуючи багатоваріантності трактувань, термін «механізм» обґрунтовують як: систему (набір) взаємопов’язаних елементів; знаряддя для реалізації певних рішень; процес (послідовність) певних перетворень.

На нашу думку, механізм управління конкурентоспроможністю машинобудівних підприємств доцільно визначити як взаємопов’язану сукупність процесів, методів, підходів, економічних й організаційних інструментів і важелів, які впливають на розробку та прийняття рішень щодо примноження конкурентних переваг задля забезпечення успішного функціонування та розвитку цих підприємств із врахуванням гармонізації.

Незважаючи на різноманітність розглянутих наукових підходів вітчизняних й зарубіжних учених щодо розкриття сутності поняття конкурентоспроможності, переважно всі вони є єдині в думці, що конкурентоспроможністю є не лише економічна категорія, що окреслює підприємство результатами його діяльності, а є множиною важелів і механізмів, котрими необхідно і можна управляти для

ефективного функціонування підприємств, отримання бажаних обсягів прибутку і завоювання більшої частки ринку для збуту товарів шляхом формування ефективно функціонуючих згаданих вище важелів та механізмів управління його конкурентоспроможністю. Зазначені важелі і механізми спрямовані на підвищення конкурентоспроможності підприємства, а також на превенцію стосовно досягнення бажаного її рівня [19].

Типову організаційну конфігурацію важелів та механізмів управління конкурентоспроможністю машинобудівного підприємства наведено на рис. 3.5.

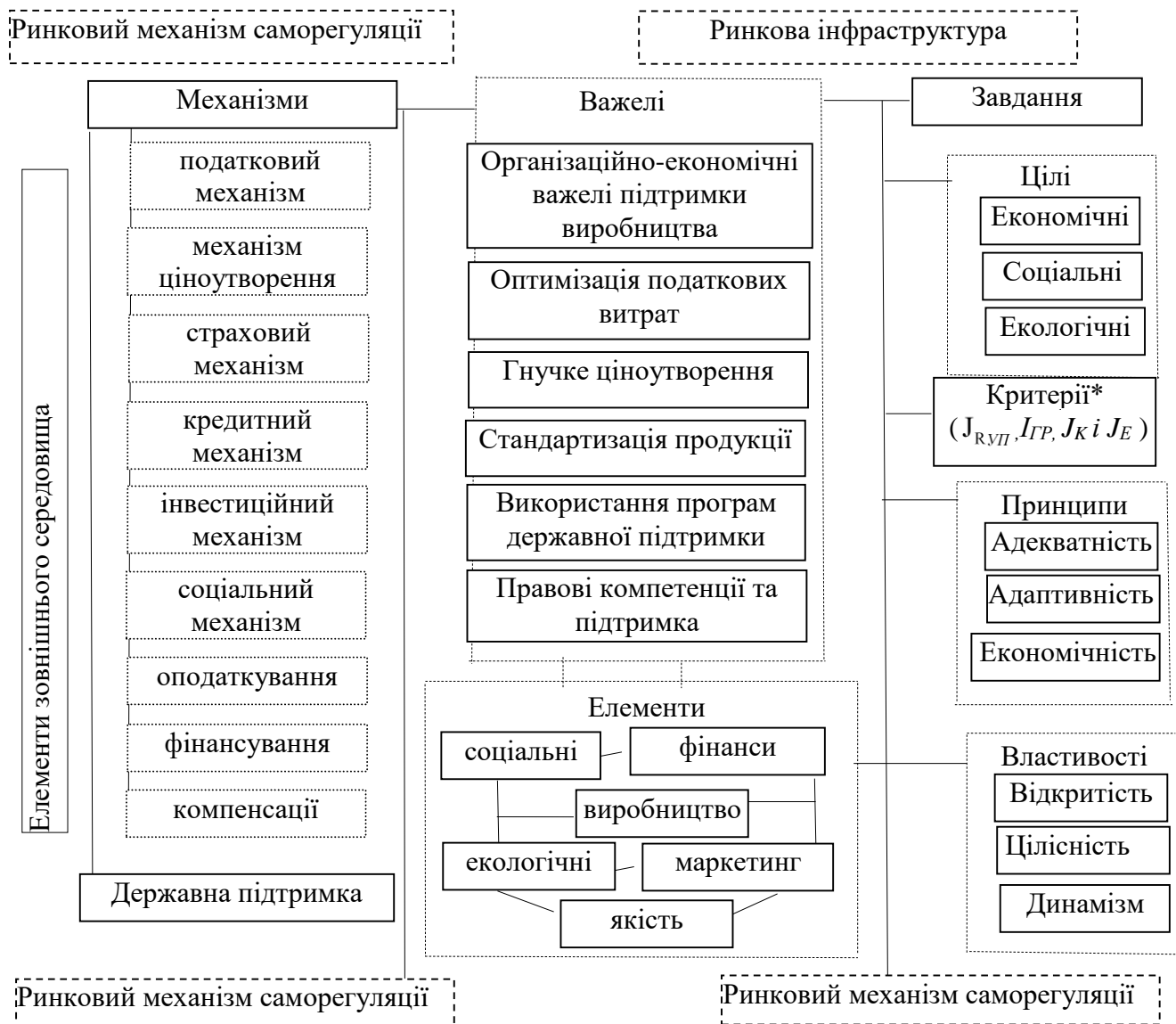


Рисунок 3.5 – Типова організаційна конфігурація важелів та механізмів управління конкурентоспроможністю машинобудівного підприємства

Джерело: удосконалено автором на основі [19]

*запропоновано автором

Організаційна конфігурація важелів та механізмів управління конкурентоспроможністю характеризується за допомогою організаційного дизайну, формування зв'язків окремими підрозділами та адміністрацією (вертикальних і горизонтальних), використання відповідних систем (планування, контролінгу, мотивації й діагностики їх діяльності), уточнення економічної відповідальності кожного підрозділу за результати їх функціонування.

Прийняття обґрунтованих управлінських рішень і втілення відповідних заходів не може відбуватися спонтанно як поведінкова реакція на несприятливі деформації чи коливання внутрішнього та зовнішнього середовищ. Зазначене зумовлює потребу формування важелів та механізмів управління конкурентоспроможністю, які сприятимуть її підвищенню, використовуючи відповідну систему управлінських методів, інструментів та технологій [16].

Управління стійким функціонуванням підприємства є скоординованою діяльністю, котра полягає в управлінні організацією, ґрунтуючися на засадах стійкого функціонування, в результаті якого створюється можливість підприємства зберігати свою життєдіяльність в результаті певних дій по її забезпеченню для досягнення встановлених цілей на внутрішніх і зовнішніх ринках [47]. Зміст такого управління полягає в формуванні та забезпеченні функціонування механізму своєчасного реагування на несприятливі фактори внутрішнього та зовнішнього бізнес-середовищ, а також реалізації структурно-функціональної моделі управління стійким функціонуванням машинобудівних підприємств.

Механізм управління конкурентоспроможністю має містити такі компоненти:

- мету, об'єкти, суб'єкти управління;
- принципи та завдання управління;
- методи, форми, інструменти та індикатори управління;
- фактори управління (фактори конкурентоспроможності);
- виробничо-технологічні, організаційно-технічні, фінансово-економічні, соціально-культурні та адміністративні ресурси (рис. 3.6).

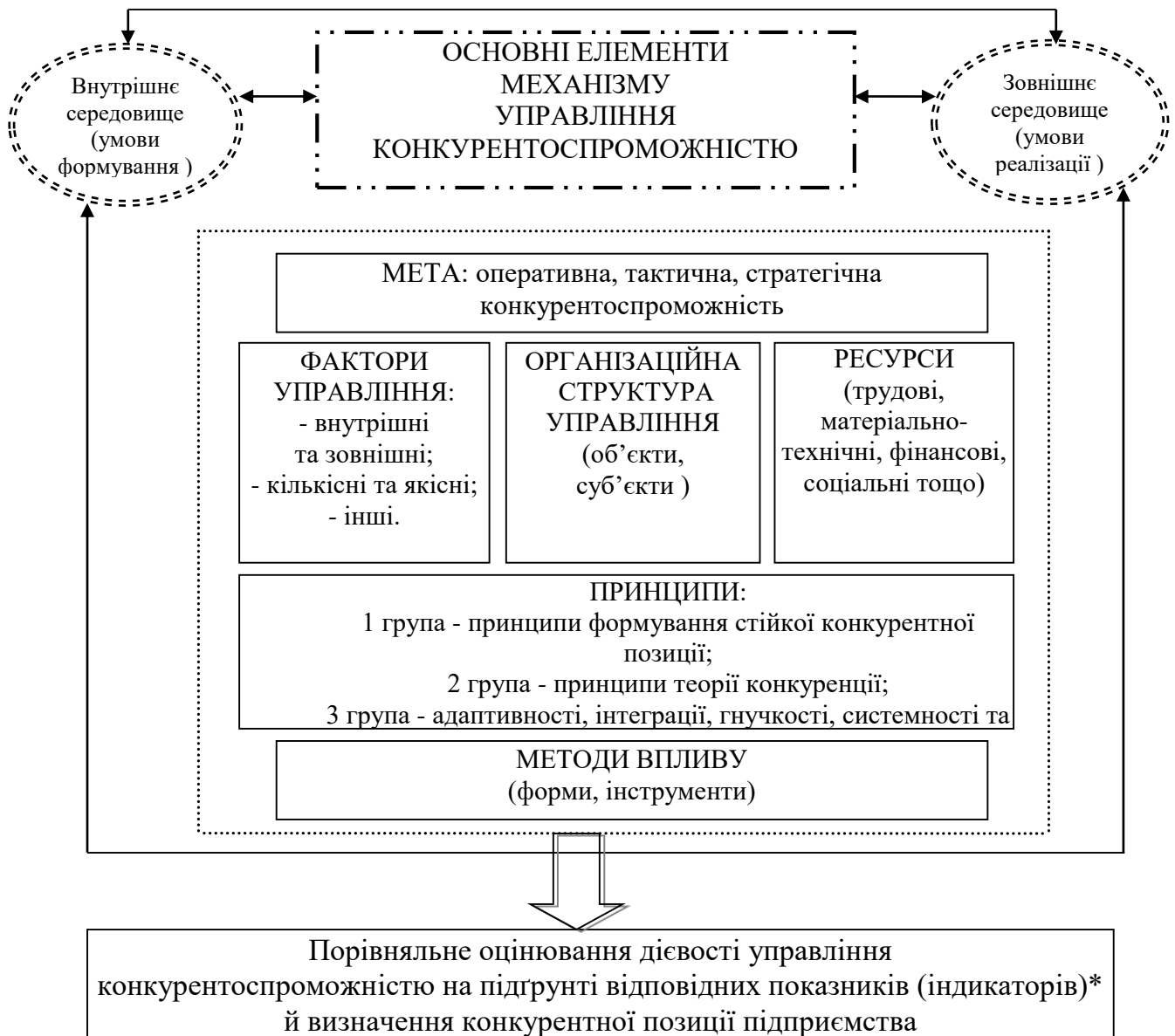


Рисунок 3.6 – Елементи механізму управління конкурентоспроможністю машинобудівних підприємств

Джерело: розроблено автором

** рекомендовано здійснювати оцінювання на основі складових результативності певних процесів*

Необхідно відмітити, що складові частини механізму управління складними, динамічними системами мають містити показники як ефективності, так і результативності процесів у функціонуванні зазначених систем (за методикою авторів [9]).

Побудова механізму управління конкурентоспроможністю машинобудівних

підприємств має базуватися на визначальних принципах формування стійкої конкурентної позиції: простоти структури, комплексності, системності, динамічності, безперервності, оптимальності та конструктивності, а також з дотриманням основних принципів теорії конкуренції: еквіфінальності, інкременталізму, емерджентності [191].

На думку [215, с. 159] необхідно дотримуватись таких принципів, як:

- адаптивність – здатність системи управління конкурентними перевагами ефективно виконувати свої функції та досягати завдань, поставлених перед нею, за умов зміни внутрішнього та зовнішнього середовища машинобудівного підприємства;

- інтеграція – погодженість між цілями та завданнями, котрі ставляться перед машинобудівним підприємством як у короткостроковому, так і в довгостроковому періодах, а також забезпечуваними конкурентними перевагами;

- якість – управління здійснюється з урахуванням дії законів організації структур і процесів, що є неодмінною умовою такого управління;

- науковість – дотримання вимог сукупності наукових підходів до управління;

- гнучкість – можливість зміни системи забезпечення конкурентних переваг у результаті накопичення інформації, модернізації технології або коригування стратегії діяльності машинобудівних підприємств;

- клієнтоорієнтованість, орієнтація на конкретні ринки та потреби споживачів;

- сучасність – використання відповідних методів аналізу, планування, прогнозування, оптимізації;

- системність й комплексність – розроблення та виконання повного комплексу заходів щодо забезпечення конкурентних переваг машинобудівного підприємства;

- новітність у використанні комунікацій та технологій;

- генерування цінності для споживачів;

- динамічність – забезпечення конкурентних переваг; аналіз й оцінювання результатів проведеної роботи повинні мати динамічний характер, – зазначене

диктується перманентним розвитком ринку та відповідною зміною ринкових умов і кон'юнктури;

– адекватність та гнучкість – своєчасне врахування змін конкурентного середовища та внутрішнє коригування;

– рухливість – примноження компетентностей підприємства та нарощування прибутків;

– інноваційність – для досягнення довгострокового лідерства на ринку необхідними є запровадження інноваційних моделей менеджменту, використання нестандартних управлінських рішень.

Вимоги до формування ефективного механізму управління конкурентоспроможністю можна згрупувати за такими сутнісними блоками:

1) нормативно-правовий – необхідність дотримання законодавства України щодо діяльності машинобудівних підприємств;

2) структурний – залежить від організаційної структури підприємства та органів управління підприємством;

3) функціональний блок – діяльність підприємства та контроль за діяльністю його підрозділів, а також оперативне та стратегічне планування.

Теоретичний аналіз та практика застосування різних методик дозволили нам розробити в загальному вигляді модель механізму управління конкурентоспроможністю машинобудівних підприємств (рис. 3.7). Результатом дієвого функціонування механізму управління конкурентоспроможністю машинобудівних підприємств є підтримка та посилення конкурентних переваг і володіння підприємством ключовими компетенціями з орієнтацією на лідера.

Дієве функціонування механізму управління конкурентоспроможністю машинобудівних підприємств вимагає виконання певних вимог, організаційно-економічної моделі функціонування, форм і методів оцінки ефективності управлінських рішень. Вхід системи управління конкурентоспроможністю машинобудівних підприємств представлений різними ресурсами (фінансовими, трудовими, матеріальними, інформаційними, організаційними та іншими), вимогами ринку, законодавством. При цьому, головним завданням є підвищення

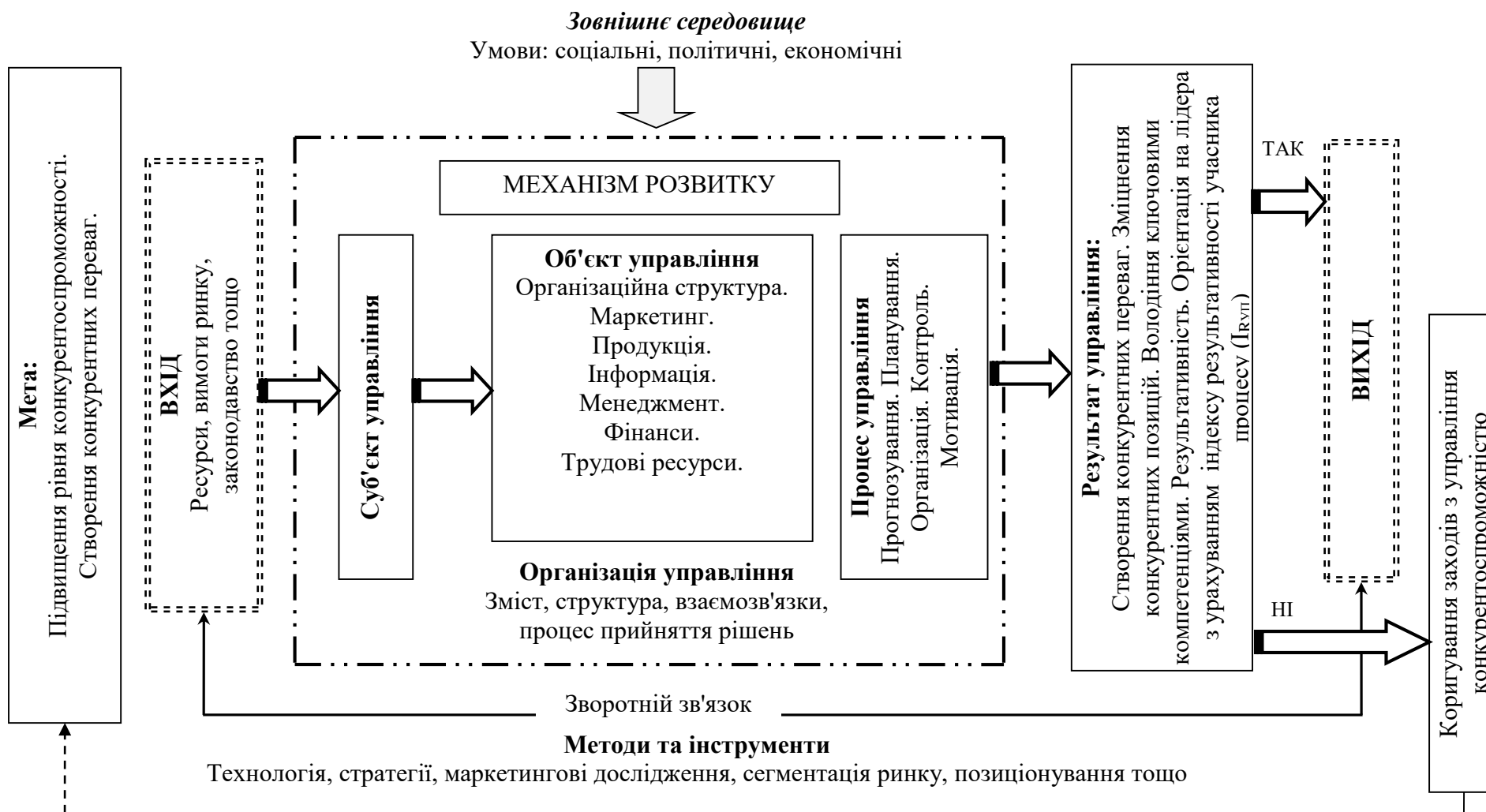


Рисунок 3.7 – Модель механізму управління конкурентоспроможністю машинобудівних підприємств

Джерело: запропоновано автором на основі власних досліджень

рівня конкурентоспроможності, тому вихід має бути представлений конкурентними перевагами або перевагою над конкурентами в економічній, технічній, організаційній, маркетинговій сферах діяльності машинобудівного підприємства.

У першу чергу необхідно визначити параметри виходу, виходячи з вимог ринку, рівня конкуренції та своїх стратегічних можливостей, і тільки потім визначати напрями та заходи щодо підвищення рівня конкурентоспроможності конкретних машинобудівних підприємств. На нашу думку, запропонований механізм має поєднувати процес від формування цілей та мети підвищення конкурентоспроможності машинобудівних підприємств на основі орієнтації на лідера з урахуванням індексу результативності учасника процесу ($J_{R_{VII}}$) до операційного впровадження елементів стратегічного розвитку.

Машинобудівним підприємствам, насамперед, необхідне дієве управління в умовах орієнтації на лідера з урахуванням індексу результативності учасника процесу, що передбачає використання відповідних моделей та прогресивних концепцій їх функціонування. Забезпечення належного матеріально-технічного, кадрового, інноваційно-інвестиційного, фінансового, комунікаційного розвитку машинобудівних підприємств потребує розробки механізму управління конкурентоспроможністю, що дозволить створити таку систему прийняття управлінських рішень, котра слугуватиме одним з актуальніших аспектів для стратегічного планування розвитку, а також безумовною перевагою для відповідної організаційно-комунікаційної роботи. За умови здійснення таких заходів, машинобудівні підприємства зможуть підвищити рівень зростання конкурентоспроможності як в короткостроковому, так і в довгостроковому періоді.

Зазначимо, що у контексті процесного управління конкурентоспроможністю машинобудівних підприємств нами розглянуто оновлену парадигму (як теоретико-методологічну модель) у контексті «ціле – частини цілого»: «результативність учасника процесу з показником $J_{R_{VII}}$ – результативність функціонування з показником I_R ». На нашу думку, важливим аспектом є тут врахування динаміки процесів функціонування і розвитку системи. Ця парадигма є алгоритмічною

формою побудови методики дослідження, тому шляхом повторювання процедурного циклу сприяє зменшенню невизначеності в процесі дослідження та впливає на точність оцінювання результативності процесу [164].

Відмітимо, що необхідною для деякого явища вважається така умова, без якої дане явище не має місця. Тоді як достатньою для деякого явища вважається така умова, наявність якої неодмінно викликає це явище. Два висловлювання іменуються також причиною та наслідком. Правильність сміркувань зручно перевіряти за допомогою графічних методів (зокрема, діаграми Ейлера-Венна [219]); тому перевірку логіки нашої моделі (парадигми «результативність учасника процесу з показником J_{RVII} – результативність функціонування з показником J_R », при чому за формулою 2.1 $J_R = J_K \cdot J_E$) здійснимо за допомогою модифікованої діаграми Ейлера-Венна (рис. 3.8).

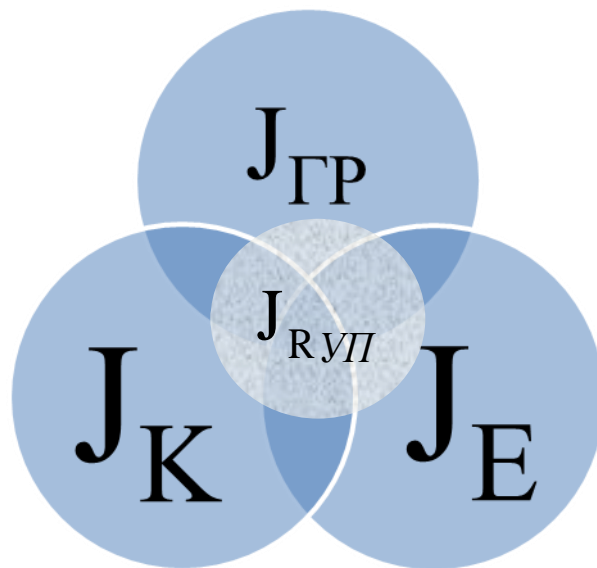


Рисунок 3.8 – Модель верифікації парадигми функціонування машинобудівних підприємств з орієнтацією на лідера за допомогою модифікованої діаграми Ейлера-Венна*

**Джерело: розроблено автором*

Саме тому з метою виявлення лідера серед передових досліджуваних машинобудівних підприємств Вінницької області з урахуванням індексу результативності учасника процесу (J_{RVII}) на базі результатів розрахунків показників складових результативності (J_R) процесу у функціонуванні у таблиці

3.2 наведено показники виробничої діяльності та середні значення показників цієї діяльності підприємств П1–П6 за 2020–2021 рр.:

Таблиця 3.2 – Значення показників виробничої діяльності підприємств П1–П6 за 2020-2021 рр. *

Стаття	Роки		Середні за 2020-2021 рр.**
	2020 р.	2021 р.	
Підприємство П1			
1. Чистий дохід від реалізації продукції (тис. грн.)*	111670	174872	143271
2. Матеріальні затрати (тис. грн) *	52925	74972	63949
3. Амортизація (тис. грн) *	6198	5878	6038
4. Валовий дохід (тис. грн) **	20781	22789	21785
5. Кількість працівників (осіб) *	381	379	380
Підприємство П2			
1. Чистий дохід від реалізації продукції (тис. грн.) *	107599	120669	114134
2. Матеріальні затрати (тис. грн) *	89968	89968	89968
3. Амортизація (тис. грн) *	6198	5878	6038
4. Валовий дохід (тис. грн) **	13495	12395	12945
5. Кількість працівників (осіб) *	280	241	261
Підприємство П3			
1. Чистий дохід від реалізації продукції (тис. грн.) *	199773	305676	252725
2. Матеріальні затрати (тис. грн) *	96103	184938	140521
3. Амортизація (тис. грн) *	9166	6310	7738
4. Валовий дохід (тис. грн) **	34018	45624	39821
5. Кількість працівників (осіб) *	633	527	580
Підприємство П4			
1. Чистий дохід від реалізації продукції (тис. грн) *	199273	84997	142135
2. Матеріальні затрати (тис. грн) *	101513	56059	78786
3. Амортизація (тис. грн) *	3613	4920	4267
4. Валовий дохід (тис. грн) **	35135	13476	24306
5. Кількість працівників (осіб) *	303	306	305
Підприємство П5			
1. Чистий дохід від реалізації продукції (тис. грн.) *	44260	44000	44130
2. Матеріальні затрати (тис. грн) *	28378	18162	23270
3. Амортизація (тис. грн) *	7277	7305	7291
4. Валовий дохід (тис. грн) **	8442	3384	5913
5. Кількість працівників (осіб) *	76	72	74
Підприємство П6			
1. Чистий дохід від реалізації продукції (тис. грн.) *	51449	72625	62037
2. Матеріальні затрати (тис. грн) *	34830	51898,3	43364
3. Амортизація (тис. грн) *	1039,5	507	773
4. Валовий дохід (тис. грн) **	11829,1	16679,1	14254
5. Кількість працівників (осіб) *	117	118	118

*Джерело: сформовано автором за даними підприємств

**Джерело: розраховано автором за даними підприємств

- 1) Приватного акціонерного товариства «Калинівський машинобудівний завод»;
- 2) Приватного акціонерного товариства «Барський машинобудівний завод»;

- завод»; 3) Приватного акціонерного товариства «Вінницький завод «МАЯК»;
 4) Державного підприємства «45 експериментальний механічний завод»;
 5) Приватного акціонерного товариства «Вінницький дослідний завод»;
 6) Товариства з додатковою відповідальністю «Брацлав».

У додатку Д (табл. Д.1) охарактеризовано складові результативності процесу формування валового доходу підприємств П1–П6 у порівнянні з відповідними середніми значеннями показників цих підприємств, отримані за методикою Буреннікової (Поліщук)-Ярмоленка за певними формулами (у тому числі й відповідні індекси). У таблиці 3.3 і на рисунку 3.9 наведено дані щодо рейтингового оцінювання складових результативності процесу формування валового доходу підприємств П1–П6 у порівнянні з відповідними середніми значеннями показників цих підприємств за 2020–2021 рр.

Таблиця 3.3 – Рейтингове оцінювання складових результативності процесів формування валового доходу підприємств П1-П6 у порівнянні з відповідними середніми значеннями показників цих підприємств за 2020-2021 рр.

Об'єкт	J_K	Рейтинг	J_E	Рейтинг	$J_R = J_K \cdot J_E$	Рейтинг
2020 рік						
Середнє	1	3	1	4	1	4
П1	0,822053	5	1,172193	2	0,963605	5
П2	0,476874	7	0,871947	6	0,415809	7
П3	0,889862	4	1,296036	1	1,153292	2
П4	1,653432	1	1,10723	3	1,83073	1
П5	0,730663	6	0,853852	7	0,623878	6
П6	1,074084	2	0,985462	5	1,058469	3
2021 рік						
Об'єкт	J_K	Рейтинг	J_E	Рейтинг	$J_R = J_K \cdot J_E$	Рейтинг
Середнє	1	6	1	4	1	6
П1	1,419582	2	1,360285	1	1,931037	2
П2	4,824915	1	0,981126	5	4,733851	1
П3	1,377855	5	1,091554	3	1,504002	4
П4	0,469592	7	0,814185	7	0,382335	7
П5	1,393862	4	1,14351	2	1,593895	3
П6	1,402049	3	0,952136	6	1,334942	5

Джерело: систематизовано автором за даними додатку Д (табл. Д.1)

З даних табл. 3.3 і рис. 3.9 видно, що найбільшого значення рівня

результативності (J_R) процесу формування валового доходу у 2020 р. досягло

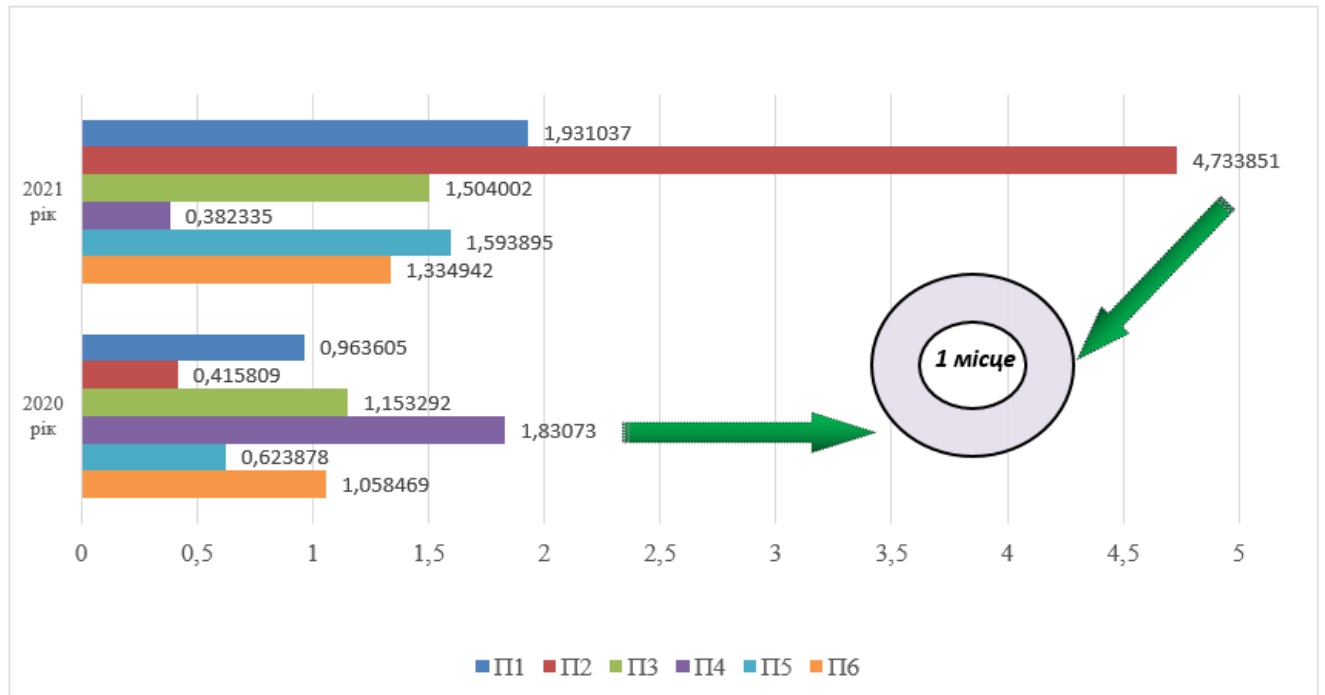


Рисунок 3.9 – Рейтинг підприємств за значенням індексу результативності процесу формування валового доходу (J_R) підприємств П1–П6 у 2020–2021 рр.

Джерело: побудовано автором

підприємство П4 (Державне підприємство «45 експериментальний механічний завод»). Відповідно друге та третє місця в 2020 р. посідали підприємства П3 (Приватне акціонерне товариство «Вінницький завод «МАЯК») і П6 (Товариство з додатковою відповідальністю «Брацлав»), а на останньому місці опинилось підприємство П2 (Приватне акціонерне товариство «Барський машинобудівний завод»). У 2021 р. найбільшого значення рівня результативності (J_R) процесу досягло підприємство П2 (Приватне акціонерне товариство «Барський машинобудівний завод»), на другому місці – підприємство П1 (Приватного акціонерного товариства «Калинівський машинобудівний завод»), на третьому місці – підприємство П5 (Приватного акціонерного товариства «Вінницький дослідний завод»), а на останньому – П4 (Державне підприємство «45 експериментальний механічний завод»).

Здійснимо апробацію запропонованого нами у п. 2.3 цієї роботи підходу до діагностики гармонічного розвитку машинобудівних підприємств, який дозволяє зробити загальний висновок про характер рівня їх гармонізації та результативності

процесу, а також щодо управлінських дій на досліджуваних підприємствах. Так, ідентифікацію процесу гармонічного розвитку машинобудівних підприємств здійснюємо за допомогою розрахунку індексу результативності учасника процесу (J_{RVII}) за формулою (2.6).

Зазначена формула є репрезентативним критерієм для оцінювання відповідних компонент – індексу гармонічного розвитку учасника процесу, індексів ефективності та масштабності процесу, який досліджується, що представлено у додатку П і табл. 3.4

Таблиця 3.4 – Порівняльні значення індексу результативності учасника процесу та його складових на досліджуваних машинобудівних підприємствах П1–П6 у 2020–2021 рр.*

Індекси	Умовні позначення	Підприємства						Індикативне значення
		П1	П2	П3	П4	П5	П6	
2020 рік								
1. Індекс гармонічного розвитку учасника процесу	J_{GP}	0,835	0,685	0,785	0,520	0,500	0,827	1
2. Індекс результативності процесу формування валового доходу*	J_R	0,9636	0,4158	1,1532	1,8308	0,6239	1,05847	1
3. Індекс результативності учасника процесу*	J_{RVII}	0,9301	0,6579	0,9674	0,9788	0,6782	0,8754	1
2021 рік								
1. Індекс гармонічного розвитку учасника процесу	J_{GP}	0,915	0,755	0,810	0,625	0,650	0,895	1
2. Індекс результативності процесу формування валового доходу*	J_R	1,9310	4,7339	1,5040	0,3823	1,5939	1,3349	1
3. Індекс результативності учасника процесу*	J_{RVII}	1,2089	1,5289	1,0680	0,6205	1,0119	1,0611	1

$$* J_R = J_K J_E, J_{RVII} = \sqrt[3]{J_{GP} \times J_E \times J_K}$$

Джерело: розраховано та систематизовано автором за даними, наведеними у підрозділі дисертаційної роботи 2.3 і табл. 3.3

З розрахунків видно, що лідером серед досліджуваних машинобудівних підприємств у 2020 р. стало Державне підприємство «45 експериментальний механічний завод» (П4), яке отримало найбільше значення індексу результативності учасника процесу – 0,9788. Тоді як у 2021 р. найкращим підприємством визнано Приватне акціонерне товариство «Барський машинобудівний завод» (П2), значення його індексу результативності учасника процесу було найбільшим (1,5289).

Графічно індекс результативності учасника процесу на досліджуваних машинобудівних підприємствах П1–П6 у 2020–2021 рр. зображено на рис. 3.10.

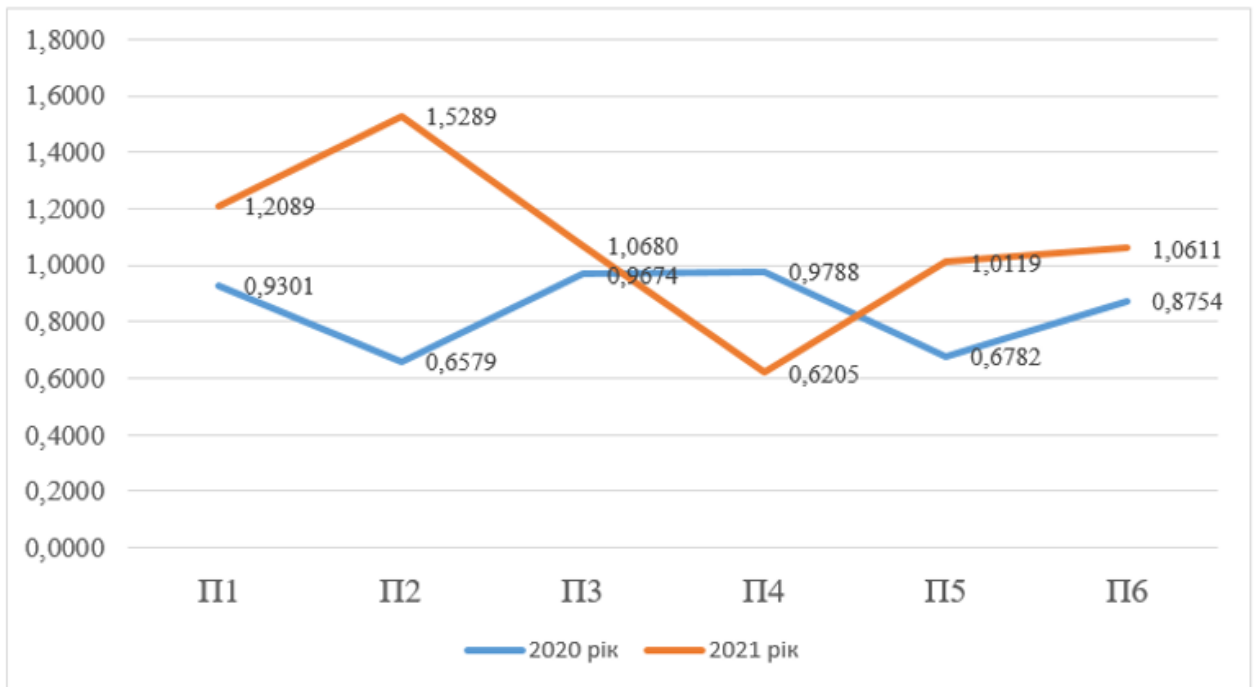


Рисунок 3.10 – Графічне зображення індексу результативності учасника процесу ($J_{R_{VII}}$) на досліджуваних машинобудівних підприємствах (П1–П6) у 2020–2021 рр.

Джерело: розраховано та побудовано автором

Оцінювання результативності учасника процесу має задовольняти певним вимогам, серед яких: простота, адекватність, однозначність, економічне обґрунтування, управлінська цінність, використання доступної інформації.

Всі названі вимоги можна забезпечити, використовуючи метод оцінювання

результативності процесів у функціонуванні підприємства на основі розрахунку індексу результативності учасника процесу, відповідних індексів складових результативності процесу (ефективності як якісної складової результативності та масштабності як кількісної складової результативності). Значною перевагою моделі результативності учасника процесу, яка може слугувати прикладом для інтервального оцінювання, є багатоваріантність використання. Її можна застосовувати як для поточної оцінки, так і для відстеження динаміки розвитку машинобудівних підприємств у довгостроковому періоді.

Крім того, оцінювання результативності учасника процесу за допомогою даної моделі наочно характеризує вплив відповідних факторів на динаміку розвитку підприємства, що уможлиблює управління цим розвитком. Вона розкриває «конкурентний потенціал» у функціонуванні підприємства: обчислене значення кожної складової показників результативності окреслює реальні та потенційні можливості підприємства у певному контексті (кількісному, якісному, і кількісному, і якісному одночасно тощо) [165]. Модель інтервального оцінювання індексу результативності учасника процесу (J_{RVII}) з урахуванням індексу гармонічного розвитку учасника процесу ($J_{ГР}$) представлено на рис. 3.11; учасником процесу вважатимемо підприємство.

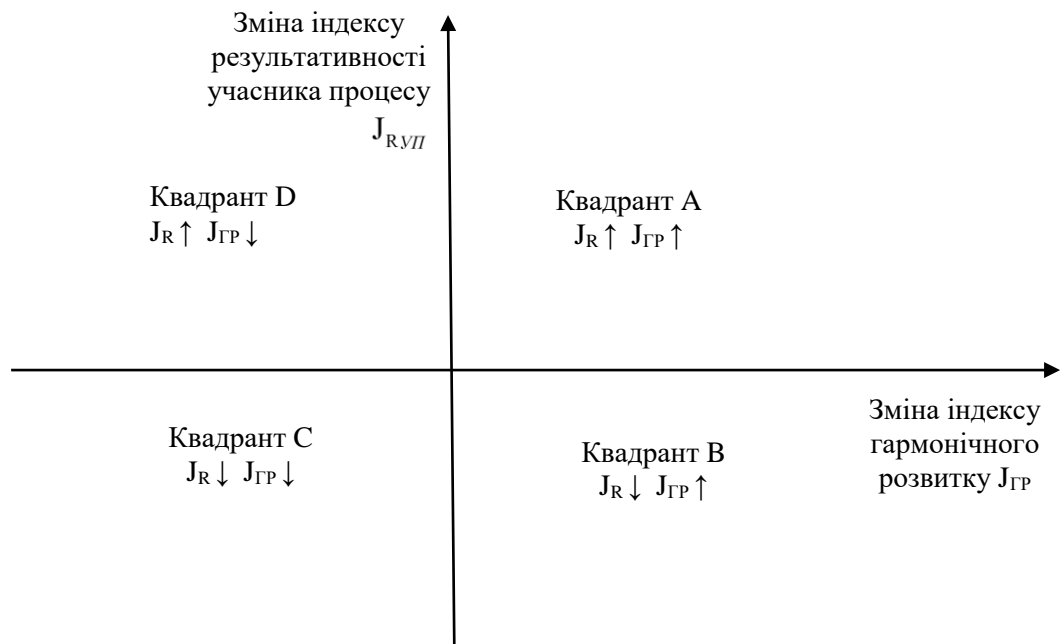
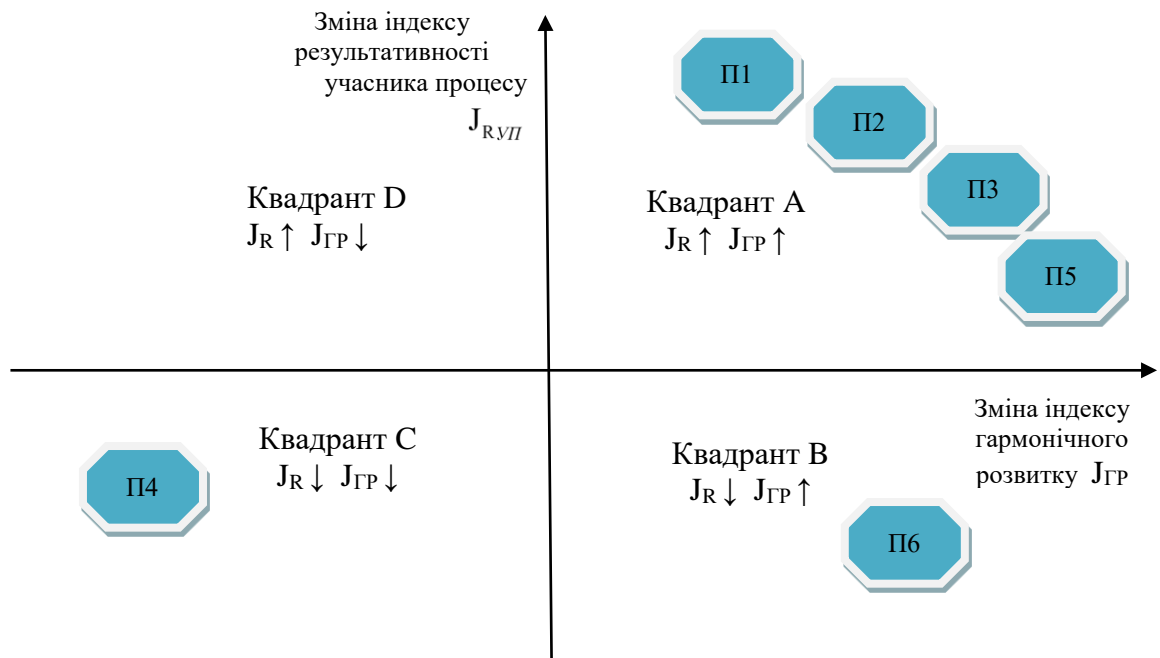


Рисунок 3.11 – Модель інтервального оцінювання індексу результативності учасника процесу з урахуванням індексу гармонічного розвитку

Джерело: розроблено автором на основі [165]

Запропонована модель передбачає можливість отримання за досліджуваний період однозначної кількісної оцінки зміни двох комплексних показників (а згодом відповідних індексів) стану досліджуваних машинобудівних підприємств – результативності та гармонічного розвитку, що дозволяє сформувати чотири можливих варіанти такої оцінки, кожен з яких має своє змістовне наповнення та відрізняється від інших. На основі здійснених нами вище аналітичних розрахунків, відповідно до отриманих значень індексу результативності учасника процесу та з урахуванням індексу гармонічного розвитку, визначено відповідні квадранти для досліджуваних машинобудівних підприємств П1–П6 (рис. 3.12).



Умовні позначення: П1 – Приватне акціонерне товариство «Калинівський машинобудівний завод», П2 – Приватне акціонерне товариство «Барський машинобудівний завод», П3 – Приватне акціонерне товариство «Вінницький завод «МАЯК», П4 – Державне підприємство «45 експериментальний механічний завод», П5 – Приватне акціонерне товариство «Вінницький дослідний завод», П6 – Товариство з додатковою відповідальністю «Брацлав»

Рисунок 3.12 – Матриця оцінювання індексу результативності учасників процесу з урахуванням індексу гармонічного розвитку учасника процесу у 2020-2021 рр.

*Примітка: $*J_R = J_K \cdot J_E$, $J_{RVP} = \sqrt[3]{J_{GR} \times J_E \times J_K}$ (див. п. 2.3)

З рисунку 3.12 видно, що квадрант А — найефективніший (індекс результативності учасника процесу збільшився, значення індексу гармонічного розвитку учасника процесу зросло). Він свідчить про те, що підприємства П1, П2, П3, П5 раціонально використовують ресурси і перебувають у стані абсолютної рівноваги за всіма складовими (матеріальною, виробничою і кадровою) відповідно до усіх критеріїв оцінювання. Незначне підвищення показників свідчить про можливість розвитку підприємства за рахунок збільшення однієї зі складових. Проте необхідно звернути особливу увагу на аналіз та оцінку використання матеріальних ресурсів, виробничих потужностей, кадрового потенціалу у перспективі.

Квадрант В (індекс результативності учасника процесу знизився, значення індексу гармонічного розвитку учасника процесу збільшилося) свідчить про хороші перспективи підприємства, але в короткостроковому і середньостроковому періодах. Підприємство П6 формує економічний результат, однак зниження результативності свідчить про те, що незабаром воно може втратити свої позиції на ринку, а за відсутності розвитку та в умовах жорсткої конкуренції з'являються ризики та небезпеки господарювання. За такої ситуації на машинобудівному підприємстві необхідно здійснити аналіз потенційних можливостей, визначити ті складові результативності, котрі стримують зростання. Якщо керівництву вдасться підвищити результативність за збереження ефективності використання ресурсів, то воно зможе перейти в квадрант А.

Квадрант С (індекс результативності учасника процесу знизився, як і значення індексу гармонічного розвитку) може бути визнаний критичним, оскільки підприємство П4 має не дуже хороші перспективи в довгостроковому періоді та не формується необхідний фінансовий результат (незважаючи на можливе отримання прибутку, що в такому випадку свідчить про експлуатацію ресурсів машинобудівного підприємства без їх відновлення) у короткостроковому періоді. Разом з тим інвестиційна привабливість підприємства є досить низькою, що обмежує можливості екстенсивного та експансивного розвитку. За таких умов, терміновим є вивчення та оцінка потенційних можливостей підприємства, визначення таких складових потенціалу, що стримують розвиток. Дії щодо

оновлення основних засобів, використання ресурсозберігаючих технологій, реінжинірингу процесів, запровадження нової системи мотивації персоналу в короткостроковому періоді дозволять перейти в квадрант В і надалі з певною ймовірністю після імплементації результативності підприємства – в квадрант А.

Квадрант D (індекс результативності учасника процесу збільшився, індекс гармонічного розвитку учасника процесу зменшився) свідчить про певну нестійкість у діяльності підприємства: до прикладу, прибуток від операційної діяльності не виправдовує витрачених на його забезпечення ресурсів (жодного досліджуваного підприємства у даному квадранті). Зазначимо, що такий варіант можливий саме на етапі зростання підприємства, позаяк потрібно звернути увагу на вартість капіталу, що використовується та обсяги операційного прибутку підприємства. Якщо індекс результативності учасника процесу підвищується, а індекс гармонічного розвитку знижується, треба також звернути увагу на резерви та можливості зростання ефективності використання ресурсів. Підсумуємо, що потрапляння машинобудівного підприємства до квадранту В, зумовлено процесами накопичення ресурсів і можливостей, котрі ще не встигли дати адекватний фінансовий результат за період оцінювання.

Завдання управління результативністю учасника процесу з урахуванням індексу гармонічного розвитку учасника процесу полягатиме в досягненні необхідних для підприємства значень результативності процесу учасника процесу на основі значень її складових (ефективності та масштабності процесу) і значень складових індексу гармонічного розвитку учасника процесу та у виявленні такого його значення, яке забезпечує можливість реалізації кумулятивної стратегії зростання зазначеної результативності, враховуючи, як цього вимагає інструментарій загальної статистики, волатильність коливання досліджуваних часових рядів згаданих вище показників.

Таким чином, запропонована у роботі матриця оцінювання результативності учасників процесу з урахуванням індексу гармонічного розвитку машинобудівних підприємств дозволяє обрати подальший напрям розвитку цих підприємств у залежності від їх позиції. На відміну від існуючих інструментів, нами

запропоновано визначати інтегральний показник – індекс результативності учасника процесу, який є показником змішаного типу, котрий ґрунтується на думках фахівців-експертів і на конкретних кількісних значеннях складових результативності процесу функціонування машинобудівних підприємств. Він дозволяє зробити загальний висновок про характер рівня гармонізації та результативності, а також ефективності здійснення управлінських дій на досліджуваних підприємствах.

3.3 Формування та напрямки реалізації стратегії ефективного функціонування підприємств машинобудування на основі управління конкурентоспроможністю

Процес прийняття управлінських рішень зазвичай відносять до стратегічного управління, оскільки шляхом формування цілей, завдань і вибору й обґрунтування варіантів їх досягнення реалізується процес формування та напрямки реалізації стратегії конкурентоспроможного функціонування підприємств машинобудування. Як відомо, процес створення будь-якої стратегії позначається різними термінами. Найчастіше застосовують поняття вироблення, розроблення, формулювання або формування стратегії у взаємозв'язку із стратегічним управлінням і стратегічним плануванням [161].

Процес формування стратегії конкурентоспроможного функціонування підприємств машинобудування полягає у здійсненні сукупності послідовних заходів формування цілей і дій підприємства з метою оптимального використання існуючого потенціалу. При цьому такий процес повинен відповідати низці вимог, серед яких:

- послідовність розроблення (стратегія розвитку не має бути непередбачуваним набором ізольованих рішень);
- відповідність генеральній стратегії, котра повинна вписуватися в загальну стратегію підприємства;
- відповідність внутрішньому та зовнішньому середовищу (тобто

стратегічні рішення приймаються, спираючись на наявність відповідних ресурсів, потенціалу зростання машинобудівного підприємства його реальним можливостям).

Процес формування стратегії конкурентоспроможного функціонування підприємств машинобудування може складатися з таких послідовних етапів, як, постановка цілей, аналіз середовища, розроблення та визначення напрямків реалізації стратегії (рис. 3.13). Для створення сприятливих умов щодо здійснення безпосереднього формування та визначення напрямків реалізації стратегії конкурентоспроможного функціонування машинобудівних підприємств необхідно оптимізувати в першу чергу процеси інформаційного, кадрового, матеріально-технічного та фінансового забезпечення цих підприємств.

Перший етап формування стратегії конкурентоспроможного функціонування машинобудівних підприємств має полягати у формуванні цілей і завдань, на досягнення яких спрямована діяльність протягом всього періоду реалізації цієї стратегії. Основною вимогою на цьому етапі є реальність цілей, які повинні бути забезпечені достатньою кількістю фінансових ресурсів.

Після постановки ці, як бачимо з рис. 3.13, маємо етап – аналіз загальної стратегії, що діє на підприємстві. Результати здійснення цього етапу є основоположними для процесу формування стратегії конкурентоспроможного функціонування машинобудівних підприємств, оскільки неприпустимою є суперечність між зазначеною стратегією та загальною стратегією підприємства. Лише за умов повної відповідності та сумісності стратегії конкурентоспроможного функціонування із загальною стратегією підприємства, а також з його іншими функціональними стратегіями, всі стратегічні рішення підприємства можуть бути ефективними максимально.

Здійснення аналізу та оцінки зовнішнього й внутрішнього середовища машинобудівних підприємств з проведенням SWOT-аналізу. Як відомо, без проведення стратегічного аналізу зовнішнього середовища неможливо правильно оцінити зовнішні загрози і потенційні можливості підприємства. Без проведення стратегічного аналізу внутрішнього середовища неможливо визначити сильні і слабкі сторони підприємства, перші з яких підприємство зможе цілеспрямовано і ефективно

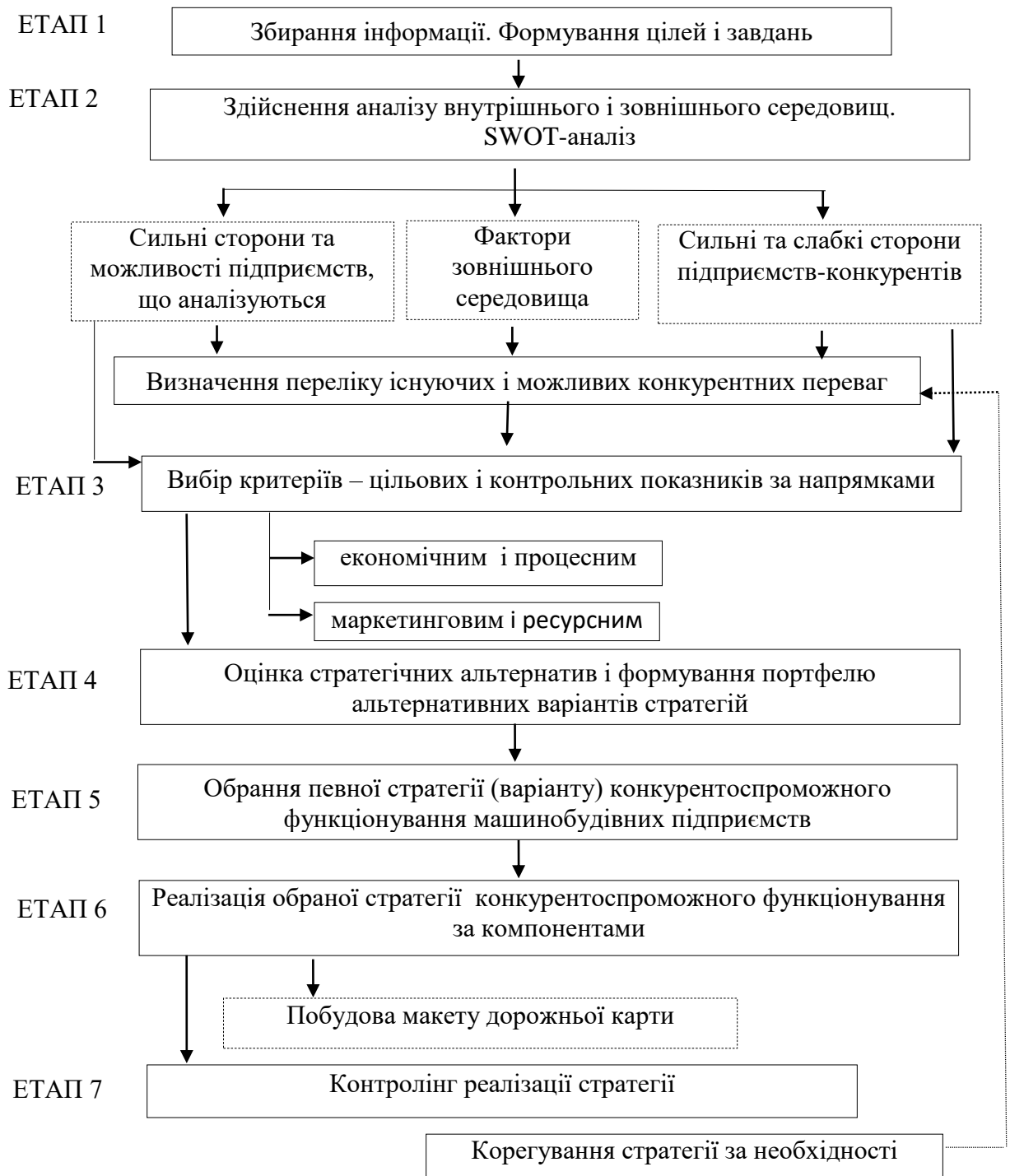


Рисунок 3.13 – Схема послідовності етапів формування та напрямків реалізації стратегії конкурентоспроможного функціонування машинобудівних підприємств

Джерело: побудовано автором

використовувати в процесі здійснення фінансово-господарської діяльності, а для других розробити захисні механізми й заходи щодо уникнення небезпек.

Третім етапом формування стратегії конкурентоспроможного

функціонування машинобудівних підприємств є вибір критеріїв (цільових і контрольних показників реалізації завдань стратегічного розвитку машинобудівних підприємств), що має реалізуватися в межах розроблення альтернативних варіантів стратегій, залежить від обсягів та видів діяльності підприємства, та особливостей його організаційної побудови.

Четвертий етап формування стратегії конкурентоспроможного функціонування машинобудівних підприємств містить оцінювання стратегічних альтернатив, так як для досягнення поставлених цілей процес створення альтернативних стратегічних рішень має полягати в розробленні певної їх кількості та у виборі напрямку стратегічних дій, спрямованих на досягнення необхідного результату. При цьому машинобудівним підприємствам немає необхідності створювати велику кількість альтернативних варіантів стратегій, даремно витрачаючи ресурси, оскільки поставлені цілі можуть бути досягнуті і в результаті розроблення декількох всебічно продуманих стратегій конкурентоспроможного функціонування.

Процес формування портфелю стратегічних альтернатив може складатися з наступних етапів:

- формування альтернатив використання фінансових можливостей;
- формування альтернатив усунення загроз зовнішнього середовища;
- формування альтернатив збереження і використання сильних сторін підприємства;
- формування альтернатив усунення слабких сторін підприємства;
- аналіз ефективності портфелю стратегічних альтернатив.

При цьому всі альтернативні варіанти стратегій мають створюватися для відбору найбільш перспективної з них.

П'ятий етап формування стратегії конкурентоспроможного функціонування машинобудівних підприємств полягає в остаточному обранні одного варіанту, який застосовуватиметься весь подальший стратегічний період.

Шостим етапом є реалізація розробленої стратегії за напрямками. Реалізація стратегії конкурентоспроможного функціонування підприємств машинобудування є логічним результатом її попереднього формування. Реалізація запроектованих

заходів відбувається протягом всього стратегічного періоду.

На цьому етапі здійснюється контролінг реалізації стратегії на підставі оцінки наявних і перспективних конкурентних переваг. В межах даного етапу потрібно виділити його складові частини: коригування стратегії конкурентоспроможного функціонування в процесі її реалізації за необхідності; контролінг реалізації стратегії конкурентоспроможного функціонування, основним завданням якого є попередження можливих помилок в процесі реалізації стратегії та забезпеченні її ефективності.

Реалізацію стратегії конкурентоспроможного функціонування машинобудівних підприємств можна вважати успішно завершеною тоді, коли буде досягнуто поставлених стратегічних цілей [161, 162, 175, 184, 190].

На основі вищенаведених міркувань визначено зміст основних складових авторської моделі реалізації заходів стратегії конкурентоспроможного функціонування підприємств машинобудування з урахуванням здійснення ними зовнішньоекономічної діяльності через наступні компоненти: ресурсний, процесний, маркетинговий, економічний.

Змістом функціонування кожного з компонентів є використання та розвиток матеріальних та нематеріальних факторів виробництва. Ресурсний та процесний компоненти формують: а) потенціал продуктивності праці, який об'єднує такі фактори як досвід, навички, вміння, лояльність працівників; б) характеристики інформаційного середовища, які впливають на ефективність реалізації управлінських рішень, господарських операцій, бізнес-процесів (прозорість, своєчасність, раціональність); в) потенціал господарських операцій, який визначається впровадженими технологіями, продуктивністю технологічних процесів тощо.

Своєю чергою, зміст маркетингового та економічного компонентів полягає в управлінні такими матеріальними факторами виробництва, як: а) споживча цінність пропонованої продукції, послуг (зокрема, через співвідношення ціна/якість); б) достатність виробничих матеріальних ресурсів; в) конкурентоспроможність обладнання та технологій, що використовуються.

Ефективність управління кожним з компонентів оцінюється з точки зору

специфічних характеристик. Так, розвиток економічного компоненту відображають показники отриманого прибутку, сукупного доходу, рентабельності інвестицій. Маркетинговий розвиток ілюструють такі якісні показники, як: а) зростання частки постійних покупців (а також тих замовників, яким рекомендували продукцію цього підприємства); б) зростання обсягів реалізованої продукції; в) приріст чисельності нових клієнтів. Розвиток процесного компоненту відбувається з розвитком таких параметрів як якість продукції/послуг, собівартість одиниці продукції, частка нових моделей в загальному асортименті продукції. Ресурсна компонента характеризує експертні або ж порівняльні оцінки кваліфікаційного рівня персоналу та продуктивності праці, ефективності інформаційних потоків, задоволеності умовами праці. Наведені компоненти пов'язуються в процесі постановки та реалізації в напрями стратегічного розвитку на основі відповідних механізмів (рис. 3.14).

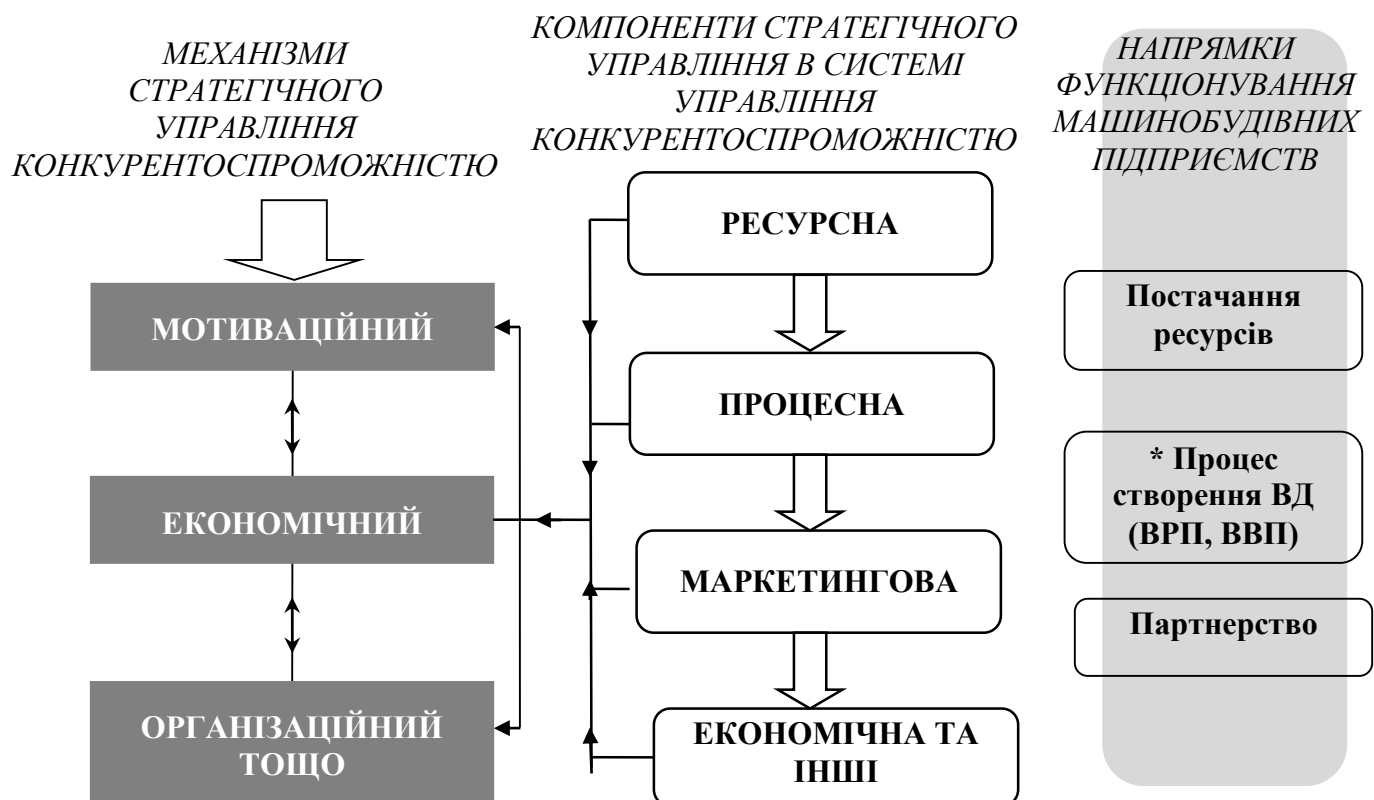


Рисунок 3.14 – Процес формування напрямків ефективного функціонування машинобудівних підприємств в системі управління конкурентоспроможністю з урахуванням ЗЕД

Джерело: запропоновано автором

Виділення компонентів управління стратегічним розвитком дозволяє досягнути збалансованості у баченні завдань, засобів (факторів) та шляхів їх виконання. Проекція компонентів стратегічного управління в системі зовнішньоекономічної діяльності на систему механізмів реалізації стратегії демонструє єдність завдань та концепту стратегічного розвитку між сегментами внутрішньо- та зовнішньоекономічної діяльності машинобудівного підприємства (рис. 3.15). На нашу думку, дотримання даного алгоритму при стратегічному плануванні фінансово-господарської діяльності машинобудівних підприємств із урахуванням специфіки їхнього функціонування у зовнішньоекономічному сегменті, сприятиме підвищенню ефективності виконання завдань стратегічного розвитку машинобудівного підприємства в цілому, зокрема, шляхом:

- усвідомлення працівниками підприємства (відповідальними особами) єдності поставлених перед кожних із них завдань в горизонті стратегічного розвитку;
- формалізацію цілей, засобів їх досягнення, індивідуальних завдань, що дозволить чітко визначити коло завдань перед кожним працівником, а також визначити індивідуальний внесок кожного в розвиток підприємства;
- зосередження повсякденної діяльності, зокрема на досягнення цільових показників згідно зі стратегічною картою.

Розглянемо практику застосування окремих положень запропонованих алгоритмів (рис. 3.13, рис. 3.15). Загальні орієнтири стратегічного розвитку машинобудівних підприємств визначено вище.

Для аналізу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища використано інструментарій SWOT-аналізу (табл. 3.5). На внутрішньому ринку спостерігається криза багатьох галузей, тому відбувається скорочення обсягів продукції. Разом з тим, внутрішній ринок залишається привабливим з точки зору постачання сировини та ресурсів. Відповідно до вищенаведеного можемо охарактеризувати міжнародний ринок певної продукції як перспективний, проте внаслідок існування певних загроз та недоліків, успішність розвитку в стратегічному горизонті перебуває під загрозою.



Рисунок 3.15 – Алгоритм формування завдань та концепту стратегічного розвитку в системі управління зовнішньоекономічною діяльністю машинобудівних підприємств

Джерело: розроблено автором

*Концепт - початкова інноваційна ідея; що містить в собі творчий сенс; логічне поняття в деяких наукових напрямках [175]

Таблиця 3.5 – Матриця SWOT-аналізу стратегічного розвитку машинобудівних підприємств

ПОКАЗНИКИ МАТРИЦІ	Зовнішнє середовище	Можливості	Сприятливі фактори розвитку	Загрози	Несприятливі фактори розвитку
		<p>1. Розвиток малого та середнього бізнесу визначає їх нагальну потребу в продуктивному обладнанні для автоматизації господарських операцій машинобудівних підприємств.</p> <p>2. Удосконалення технологічних ліній та споживчих якостей продукції з огляду на забезпечення її конкурентоспроможності.</p> <p>3. Зростання платоспроможного попиту на продукцію.</p> <p>4. Підвищення перспектив співпраці з іноземними партнерами.</p>		<p>1. Наслідки світової фінансової кризи.</p> <p>2. Посилення конкуренції на міжнародному ринку.</p> <p>3. Активне освоєння транснаціональними корпораціями вітчизняного ринку та пов'язані з цим ризики комерційної діяльності у ЗЕ сегменті.</p> <p>4. Законодавчі, політичні бар'єри, ризики та форс-мажорні обставини.</p>	
	Сильні сторони	Слабкі сторони			
	<p>1. Конкурентоспроможна собівартість продукції підприємства на зовнішніх ринках.</p> <p>2. Зручне географічне розташування підприємства-виробника стосовно мереж автомобільного та залізничного сполучення.</p> <p>3. Надійність та порівняно низька вартість обслуговування та ремонту устаткування.</p> <p>4. Високий кваліфікаційний рівень персоналу, поважна ділова репутація, наявність науково-виробничої бази.</p>	<p>1. Дефіцит джерел оновлення та модернізації технологічного устаткування, дефіцит джерел фінансування науково-дослідницької діяльності та пов'язане з цим зменшення конкурентоспроможності продукції підприємств в порівнянні з іноземними аналогами.</p> <p>2. Недоліки технології виробництва, що зумовлюють високу (в порівнянні з перспективною) собівартість продукції.</p> <p>3. Порівняно «слабка» інфраструктура експорту, відсутність державної підтримки галузі та вітчизняного експорту.</p> <p>4. Плинність кадрів, проблеми заохочення персоналу та підвищення ефективності праці.</p>			

Джерело: запропоновано автором

Отримані результати проведеного нами SWOT-аналізу дозволяють об'єктивно оцінити внутрішні сили і ресурсний потенціал машинобудівних підприємств для здійснення реалізації особливостей потенціалу наявних зовнішніх

можливостей та протистояння різного роду загрозам, що постійно виникають у змінних ринкових умовах. Також у результаті комплексного обґрунтування слабких сторін виявляється система внутрішніх недоліків, що потребують негайного усунення або мінімізації. Так, на перетині квадрантів «Сильні сторони – Можливості» утворюються найбільш дієві напрями стратегічної діяльності, що забезпечують отримання порівняльних переваг. Оцінка квадранту «Сильні сторони – Загрози» вказує на доцільність чи відмову відносно подальшого розвитку досліджуваного напрямку діяльності. Дослідження квадранту «Слабкі сторони – Можливості» створює передумови щодо виявлення основних викликів, котрі слід ефективно подолати, оскільки нереалізований потенціал здатен трансформуватись у потенційні загрози. Потребує ретельного аналізу квадрант «Слабкі сторони – Загрози», у якому виникаючі взаємозв'язки створюють ризики різного роду. Прогресування цих ризиків може погіршити розвиток діяльності та призвести до збитковості виробництва і банкрутства. У такому випадку основні ризики пов'язані з невисоким рівнем виробництва конкурентоспроможної продукції, подальшим розвитком України як сировинного придатку Європейського Союзу [182].

Ефективне функціонування машинобудівних підприємств в умовах повоєнного розвитку потребує виконання пріоритетних завдань у процесі управління:

- а) спрямування фінансових ресурсів на розвиток тих ліній виробництва, котрі користуватимуться успіхом на зайнятих сегментах зовнішнього ринку;
- б) фінансування науково-дослідницької та конструкторської роботи за напрямками спеціалізації підприємства для підвищення споживчих якостей виробів;
- в) пошук шляхів для розширення та поглиблення технологічної співпраці з конкурентами;
- г) мобілізація фінансових ресурсів за рахунок реалізації нерентабельних активів.

Також необхідно підкреслити значимість завдань стратегічного розвитку, що продиктовані тимчасовими несприятливим для розвитку бізнес-діяльності обставинами. За умов макроекономічної кризи пріоритетними завданнями є такі,

як:

- а) зосередження зусиль менеджменту на мінімізації виробничих витрат шляхом оптимізації (скорочення витрат) господарських та бізнес-процесів;
- б) скорочення невикористаних витрат;
- в) створення умов для зменшення відпускних цін;
- в) оптимізація постачання та обслуговуючих бізнес-процесів;
- г) оптимізація структури та функцій персоналу;
- д) пошук умов для відкриття представництв та сервісних центрів на території держав-реципієнтів.

Процес реалізації завдань стратегічного розвитку машинобудівних підприємств в системі управління їхньою конкурентоспроможністю з урахуванням результатів зовнішньоекономічної діяльності за кожним з компонентів починається із всебічної оцінки і вибору оптимального варіанту. Для цього нами пропонується як варіант зазначеної оцінки використовувати метод рангової кореляції, суть якого полягає у кількісному вимірюванні думок експертів з приводу недоліків чи переваг системи цільових та контрольних показників, котрі сприяють управлінню, а також контролю за стратегією конкурентоспроможного функціонування підприємств машинобудування. Результати застосування зазначеної методики дозволяють класифікувати основні фактори в наступні п'ять груп (табл. 3.6):

- фактори економічної ефективності/результативності;
- показники стану ринку;
- фактори, що забезпечують високу динамічність реалізації;
- фактори виробничо-технічного характеру;
- регуляторно-адаптивні фактори ринку.

Кожному показнику залежно від його важливості в системі факторів привласнюється певний ранг (у нашому випадку найважливішим є 6, менш важливим – 1). Далі у розрізі кожного показника, враховуючи переваги чи недоліки, експерти оцінюють у балах:

$$B = R_i \times m_i, \quad (3.1)$$

Таблиця 3.6 – Фактори впливу на реалізацію стратегії конкурентоспроможного функціонування підприємств машинобудування

Основні фактори, I	Ранг фактору, R_i	Середня експертна оцінка в балах, m_i	Сума всіх експертних оцінок, B
1. Фактори економічної ефективності/результативності			
1.1. Прибуток від реалізації, тис. грн.	4	0,6	1
1.2. Рівень рентабельності, коефіцієнт	3	0,3	1
1.3. Індекси складових результативності учасника процесу $J_{R_{VII}}$ ($J_{ГР}$, $J_{К}$, $J_{Е}$, J_{R})	2	0,5	1
1.4. Сума інвестицій для наукових досліджень, заміна обладнання і т.ін., тис грн	1	0,2	1
2. Фактори, що характеризують стабільність ринку			
2.1. Ємність ринку	4	0,5	1
2.2. Функціонує закони та нормативні акти	3	0,9	1
2.3. Вектор міжнародної політики	2	0,8	1
2.4. Стихійні лиха, непередбачувані події	1	0,7	1
3. Фактори, що забезпечують високу динамічність реалізації			
3.1. Існуюча або потенційна конкуренція	5	0,9	1
3.2. Ефективність реклами	4	0,5	1
3.3. Ставлення покупців до підприємства	3	0,8	1
3.4. Співвідношення між попитом і пропозицією	2	0,5	1
3.5. Експортні можливості	1	0,75	1
4. Фактори виробничо-технічного характеру			
4.1. Можливість виробництва за конкурентоспроможною ціною	6	0,8	1
3.2. Доступність сировини	5	0,9	1
3.3. Можливість використання відходів виробництва	4	0,4	1
3.4. Можливість використання наявного обладнання і технологій	3	0,7	1
3.5. Наявність матеріальних і трудових ресурсів	2	0,7	1
3.6. Дотримання екологічної чистоти виробництва	1	0,5	1
5. Регуляторно-адаптивні фактори ринку			
5.1. Стійкість до сезонних коливань попиту	3	0,5	1
5.2. Здатність підприємства забезпечити необхідний рівень сервісу	2	0,6	1
5.3. Можливість швидкого оволодіння даним ринком	1	0,9	1

Джерело: запропоновано автором

де B – сума усіх експертних оцінок (в балах);

R_i – ранг даного показника;

m_i – середня експертна оцінка даного показника.

Значення даної методики полягає в тому, що, незважаючи на наявність суперечливих факторів, виникає можливість оцінити найбільш вагомі сторони й складові елементи механізмів реалізації завдань стратегічного розвитку машинобудівних підприємств й зосередитися на їхньому досягненні, а отже, зменшується ризик, підприємства зміцнюють позиції, раціонально використовуються ресурси.

У відповідності до вищенаведеного та співпраці із експертами й практичними фахівцями запропоновано систему цільових і контрольних показників, котра дозволяє здійснювати управління й контроль за діяльністю компонентів та механізмів реалізації завдань стратегічного розвитку машинобудівних підприємств в системі управління їхньою конкурентоспроможністю з урахуванням результатів зовнішньоекономічної діяльності за напрямками (рис. 3.16 і рис. 3.17).

Важливим питанням також є оперативне прогнозування досліджуваних показників з метою поточного виявлення тенденцій їх розвитку за умов, що склалися на даний момент часу. Прогнозування має містити як обов'язковий етап побудови відповідних моделей, які можуть бути трендовими або комплексними. Оперативне прогнозування є ключовим елементом моніторингу конкурентного середовища, оскільки саме результати моделювання й прогнозування мають вирішальне значення для обґрунтованого прийняття управлінських рішень.

У процесі моніторингу системи цільових та контрольних показників реалізації завдань стратегічного розвитку машинобудівних підприємств питання прогнозування розв'язується в безперервному режимі. Тому з появою нових даних необхідно: перевірити якість попереднього прогнозу й застосувати існуючі моделі для подальшого прогнозування у випадку задоволення якості прогнозів; при незначному погіршенні точності прогнозування скоригувати, з урахуванням нової інформації, коефіцієнти попередньої моделі без зміни структури; у випадку істотного відхилення результатів прогнозування побудувати нову модель.



Рисунок 3.16 – Система цільових та контрольних показників реалізації завдань стратегічного розвитку машинобудівних підприємств за економічним і процесним напрямками

Джерело: власна розробка



Рисунок 3.17 – Система цільових та контрольних показників реалізації завдань стратегічного розвитку машинобудівних підприємств за маркетинговим і ресурсним напрямками

Джерело: власна розробка

Результати прогнозування дозволяють оцінити шанси машинобудівних підприємств в конкретному цільовому сегменті й створити умови для більш раціонального використання наявних ресурсів із урахуванням результатів зовнішньоекономічної діяльності (прогнозні значення індексу результативності учасника процесу для досліджуваних підприємств машинобудування наведено в додатку П).

З метою деталізації обов'язків та повноважень підрозділів, посадових осіб, тощо, розроблено «дорожню карту» щодо реалізації завдань стратегічного розвитку машинобудівних підприємств в системі управління їхньою конкурентоспроможністю з урахуванням результатів зовнішньоекономічної діяльності за кожним з компонентів (табл. 3.7).

Таблиця 3.7 – Макет дорожньої карти щодо реалізації стратегічного розвитку машинобудівних підприємств в системі управління їхньою конкурентоспроможністю з урахуванням результатів зовнішньоекономічної діяльності

№ з/п	Завдання	Термін реалізації / роки			Відповідальні
		2023	2024	2025	
НАПРЯМ 1. ЕКОНОМІЧНИЙ					
1.1	Підвищення інвестиційної привабливості				комерційний директор, виконавчий директор, керівник фінансової служби
1.2	Максимізація прибутку акціонерів				
1.3	Забезпечення економічного зростання				
1.4	Управління собівартістю				
1.5	Підвищення рівня рентабельності інвестицій				
НАПРЯМ 2. ПРОЦЕСНИЙ					
2.1	Створення ієрархічної системи бізнес-процесів				фінансовий менеджмент, комерційний директор, виконавчий директор, керівник фінансової служби
2.2	Удосконалення виробництва				
2.3	Підвищення обсягів виробництва конкурентних видів продукції				
2.4	Управління витратами				
2.5	Управління ресурсозбереженням				
2.6	Оптимізація логістичних схем				
2.7	Окупність інвестицій в технології, модернізацію виробничих ліній				
2.8	Екологічна безпека				
НАПРЯМ 3. МАРКЕТИНГОВИЙ					
3.1	Розширення зовнішньоекономічного				маркетинговий

Продовження таблиці 3.7

	сегменту фінансово-господарської діяльності підприємства: організація збуту та постачання				відділ, комерційний директор, виконавчий директор
3.2	Розширення клієнтської бази. Розширення дилерської мережі				
3.3	Пропозиція вигідних цінових пропозицій				
3.4	Формування бренду				
3.5	Заохочення співпраці з кінцевим споживачем				
3.6	Заохочення довгострокової співпраці				
НАПРЯМ 4. РЕСУРСНИЙ					
4.1	Управління продуктивністю та ефективністю праці				відділ управління інноваціями та якістю продукції, фінансовий менеджмент
4.2	Управління розвитком персоналу				
4.3	Управління мотивацією персоналу				
4.4	Стимулювання ініціативності та раціоналізаторських ідей. Ефективність науково-дослідницької і конструкторської роботи				
4.5	Впровадження інформаційних технологій				

Джерело: запропоновано автором

Важливим елементом запропонованої «дорожньої карти» завдань стратегічного розвитку є встановлення чітких термінів, котрими визначається послідовність реалізації тих чи інших заходів, своєчасність контролю та оперативного коригування стратегічних цілей чи засобів їх досягнення. Реалізацію окремих завдань стратегічного розвитку – наприклад, пов’язаних з виробництвом – варто оцінювати за підсумками звітнього періоду, а пов’язані з управлінням продуктивністю праці – щомісячно.

Відмітимо, що основною перевагою даного методу є вироблення узгодженого бачення довгострокових цілей розвитку машинобудівних підприємств, переглядання не тільки ймовірних сценаріїв, але й їх потенційної рентабельності, а також вибір оптимальних шляхів, з точки зору, ресурсного витрачання та економічної ефективності/результативності. Метод дорожніх карт може реалізовуватися різними способами, здійснюючі акцент як на технологічні, так і на ринкові аспекти. В якості підсумкової інформації з цього питання запропоновано власний варіант дорожньої карти щодо реалізації стратегічного розвитку машинобудівних підприємств в системі управління їхньою конкурентоспроможністю з урахуванням результатів зовнішньоекономічної діяльності, виходячи із попередньо здійсненого дослідження

проблем зазначених підприємств.

Варто зазначити, що у вказаному контексті за умови використання методу побудови дорожньої карти, при обов'язковому державному регулюванні ресурсного забезпечення реалізації програмних заходів стратегічного розвитку машинобудівних підприємств, повинні враховуватися певні моменти: реальна ситуація у фінансово-бюджетній сфері (регіональний та державний рівні); поточний стан машинобудівного комплексу; необхідність реалізації конкретних програм, проектів та заходів в рамках розвитку машинобудівного комплексу, а також досягнення встановлених стратегічних цілей; висока економічна та системоутворююча значущість підприємств машинобудування; наявність мультиплікативних ефектів для економіки від інноваційного розвитку машинобудування; можливість самофінансування програм, проектів та заходів в рамках розвитку за рахунок ефектів від раніше реалізованих; загальний стан економіки, галузеві та макроекономічні прогнози.

У даному підрозділі роботи здійснено спробу сформулювати теоретико-методологічні засади побудови механізму ефективного управління конкурентоспроможністю машинобудівних підприємств, сформулювати напрями реалізації стратегії ефективного функціонування та побудувати відповідну модель, особливістю якої є орієнтованість на вирішення спільних для внутрішньо-економічних та зовнішньо-економічних сегментів фінансово-господарської діяльності завдань стратегічного розвитку.

3.4 Висновки до розділу 3

Проведене у даному розділі дослідження функціонування машинобудівних підприємств на основі ефективного механізму управління конкурентоспроможністю дозволило сформулювати наступні висновки:

1. Запропоновано підходи до формування та реалізації завдань стратегічного розвитку в системі управління зовнішньоекономічною діяльністю, які базуються на визнанні нерозривного зв'язку між пріоритетами розвитку зовнішньоекономічного

сектору та фінансово-господарської діяльності підприємства в цілому.

2. У межах загальної економічної Стратегії збалансованого регіонального розвитку Вінницької області уточнено організаційно-управлінські проблеми досліджуваних підприємств й шляхи їх вирішення. Запропоновано деякі стратегічні напрямки розвитку машинобудівних підприємств у процесі виходу на міжнародний ринок, котрі мають спрямовуватися не лише на збільшення обсягів експорту, але й на формування довгострокових конкурентних переваг машинобудівних підприємств, стабільне розширення та якісне поліпшення на основі цих переваг їх позицій на зовнішніх ринках, набуття машинобудівними підприємствами стандартів міжнародної якості. Для ефективного функціонування та розвитку машинобудівних підприємств у системі оцінювання реалізації Стратегії бажано врахувати підходи автора та відповідні показники складових ефективності/результативності певних процесів.

3. Під механізмом управління конкурентоспроможністю машинобудівних підприємств доцільно розуміти взаємопов'язану сукупність процесів, методів, підходів, організаційно-економічних інструментів і важелів, які впливають на розробку та прийняття рішень щодо примноження конкурентних переваг задля забезпечення успішного функціонування та розвитку цих підприємств із врахуванням гармонізації.

4. Встановлено, що механізм управління конкурентоспроможністю має містити такі компоненти: мету, об'єкти та суб'єкти управління (організаційну структуру управління підприємством та його персонал); принципи та завдання управління; методи, форми, інструменти та індикатори управління; фактори управління (фактори конкурентоспроможності); виробничо-технологічні, організаційно-технічні, фінансово-економічні, соціально-культурні та адміністративні ресурси. Порівняльне оцінювання дієвості механізму управління конкурентоспроможністю на підґрунті відповідних показників (індикаторів) рекомендовано здійснювати на основі показників складових результативності.

5. Розроблено в загальному вигляді модель механізму управління конкурентоспроможністю машинобудівних підприємств, результатом ефективного

функціонування якого є підтримка та посилення конкурентних переваг і володіння підприємством ключовими компетенціями з орієнтацією на лідера з урахуванням індексу результативності учасника процесу (J_{RVII}).

6. Розглянуто оновлену парадигму (як теоретико-методологічну модель) у контексті «ціле – частини цілого»: «результативність учасника процесу з показником J_{RVII} – результативність процесу з показником I_R ». Вона актуалізувала здійснення відповідних розрахунків з метою виявлення лідера серед машинобудівних підприємств з урахуванням індексу результативності учасника процесу J_{RVII} на базі результатів розрахунків індексу гармонічного розвитку учасника процесу та індексів складових результативності процесів у функціонуванні підприємств як систем на засадах управління конкурентоспроможністю.

7. Охарактеризовано складові результативності процесу формування валового доходу підприємств П1–П6 у порівнянні з відповідними середніми значеннями показників цих підприємств (за методикою Буреннікової (Поліщук)-Ярмоленка). Так, найбільшого значення рівня результативності (J_R) у 2020 р. досягло підприємство П4 (Державне підприємство «45 експериментальний механічний завод»). Відповідно друге та третє місця в 2020 р. займали підприємства П3 (Приватне акціонерне товариство «Вінницький завод «МАЯК») і П6 (Товариство з додатковою відповідальністю «Брацлав»), а на останньому місці опинилось підприємство П2 (Приватне акціонерне товариство «Барський машинобудівний завод»). У 2021р. найбільшого значення рівня результативності (J_R) досягло підприємство П2 (Приватне акціонерне товариство «Барський машинобудівний завод»), на другому місці – підприємство П1 (Приватного акціонерного товариства «Калинівський машинобудівний завод»), на третьому місці – підприємство П5 (Приватного акціонерного товариства «Вінницький дослідний завод»), а на останньому – П4 (Державне підприємство «45 експериментальний механічний завод»). Врахування підприємствами у своїй діяльності результатів наших досліджень уможливило досягнення ними дієвих наслідків функціонування та подальшого розвитку у конкурентному середовищі з орієнтацією на так званого лідера в галузі

машинобудування на підґрунті ефективного функціонування підприємств з використанням відповідних індикаторів, котрими слугують показники складових ефективності/результативності певних процесів.

8. Запропоновано визначати новітній інтегральний показник – індекс результативності учасника процесу J_{RVP} , який є показником змішаного типу, що ґрунтується на думках фахівців-експертів і на конкретних кількісних значеннях складових результативності процесу функціонування машинобудівних підприємств у конкурентному середовищі. Він дозволяє зробити загальний висновок щодо характеру рівня гармонізації та результативності певних процесів у функціонуванні машинобудівних підприємств, а також ефективності управлінських дій.

9. Виявлено, що лідером серед досліджуваних машинобудівних підприємств у 2020 р. стало Державне підприємство «45 експериментальний механічний завод» (П4), яке отримало найбільше значення індексу результативності учасника процесу – 0,9788. Тоді як у 2021 р. найкращим підприємством визнано Приватне акціонерне товариство «Барський машинобудівний завод» (П2), значення його індексу результативності учасника процесу було найбільшим (1,5289). Обчислено прогнозні значення індексу результативності учасника процесу для досліджуваних підприємств.

10. Розроблено систему цільових і контрольних показників, яка сприятиме здійсненню управління (з відповідним контролем) певними компонентами та механізмами реалізації завдань стратегічного розвитку машинобудівних підприємств в загальній системі управління їхньою конкурентоспроможністю з урахуванням результатів зовнішньоекономічної діяльності. З метою деталізації обов'язків та повноважень підрозділів, посадових осіб, тощо, розроблено «дорожню карту» щодо реалізації завдань стратегічного розвитку за кожним з компонентів. Важливим елементом запропонованої «дорожньої карти» завдань стратегічного розвитку є встановлення чітких термінів, котрими визначається послідовність реалізації тих чи інших заходів, своєчасність контролю та оперативного коригування стратегічних цілей чи засобів їх досягнення.

Основні наукові результати, викладені у третьому розділі, опубліковані у наукових працях автора, які наведені у списку літератури [163, 179, 218].

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ДО РОЗДІЛУ 3

[154] О. О. Басова, М. О. Алешкевич, «Антикризові заходи попередження банкрутства машинобудівних підприємств та шляхи їх впровадження в конкурентних умовах», *Ефективна економіка*, № 4, 2020. [Електронний ресурс]. Доступно: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/4_2020/91.pdf.

[155] Л. В. Білецька, О. В. Білецький, В. І. Савич, *Економічна теорія (Політекономія. Мікроекономіка. Макроекономіка)*. 2-ге вид. перероб. та доп. К.: Центр учбової літератури. 2009. 688 с.

[156] О. А. Біловодська, «Оптимізація та економічне обґрунтування вибору напрямів інноваційного розвитку підприємств машинобудування», *Проблеми науки*, № 10, с.33-40, 2008.

[157] Н. М. Богацька, С. Г. Христин, «Оцінка конкурентоспроможності підприємства», *Молодий вчений*, № 11, с. 455-458, 2019.

[158] М. О. Божко, «Розвиток машинобудування в Україні в контексті забезпечення розширеного відтворення економіки», *Економічний часопис – XXI*, №11-12, с. 52-54, 2011.

[159] Ю. Г. Бондар, «Ретроспективний огляд та сучасний стан українського машинобудування», *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*, №5, с. 112-121, 2011.

[160] К. О. Бояринова, «Визначення домінантних функціональних компонент внутрішнього середовища підприємства машинобудування в забезпеченні економічного інтересу функціонування в інноваційно орієнтованому розвитку», *Економіка & держава*, № 2, с. 37-42, 2017.

[161] В. З. Бугай, С. О. Бай, «Стратегічне управління інноваційним розвитком машинобудівних підприємств», *Інфраструктура ринку*, вип. 30, с. 98-105, 2019. [Електронний ресурс]. Доступно: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/30_2019_ukr/17.pdf.

[162] В. З. Бугай, Л. М. Рудь, «Стратегічне планування підприємств машинобудування», *Інфраструктура ринку*, вип. 29, с. 286-290, 2019.

[Електронний ресурс]. Доступно: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/29_2019_ukr/46.pdf.

[163] Н. В. Буреннікова, К. В. Гавриш, «Важелі та механізми управління конкурентоспроможністю машинобудівних підприємств», in *Sectoral research XXI: characteristics and features: collection of scientific papers «SCIENTIA» with Proceedings of the I Intern. Scient. and Theor. Conf.*, Chicago, USA: European Scientific Platform, March 26, 2021, vol. 1, с. 31-36. doi: 10.36074/scientia-26.03.2021. [Електронний ресурс]. Доступно: <https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/scientia/issue/view/26.03.2021>.

[164] Н. В. Буреннікова, Р. М. Дмитренко, «Парадигма дуалізму імплікації процесів функціонування та розвитку підприємств», *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*, №8, 2017, [Електронний ресурс]. Доступно: <http://repository.vsau.org/getfile.php/15743.pdf>.

[165] Н. В. Буреннікова, В. О. Ярмоленко, Ю. Ю. Буренніков, В. Е. Шуберанський, «Теоретичні засади результативності діяльності промислових підприємств з урахуванням потенціалу: сутність, значення, показники, підходи до управління», *Бізнес Інформ*, № 2, с. 174-182, 2023.

[166] С. А. Бурлан, Н. В. Каткова, О. С. Циганова, «Загальні тенденції розвитку підприємств машинобудування України», *Інфраструктура ринку*, вип. 39, с. 142-148, 2020. [Електронний ресурс]. Доступно: http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/39_2020_ukr/25.pdf.

[167] Л. М. Варава, Г. В. Кравченко, «Організаційно-економічне забезпечення управління конкурентоспроможністю промислового підприємства», *Вісник Криворізького технічного університету*, №29, с. 311-314, 2011.

[168] І. В. Венглюк, «Аналіз методів визначення та оцінки соціально-економічної безпеки підприємства», *Економічний аналіз*, т. 15(2), с. 247-256, 2014. [Електронний ресурс]. Доступно: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2014_15%282%29__36.

[169] Ю. Вінницький, «45-ий завод у роки незалежності – від падіння до злету», *Вінниччина*, №18, с. 6-7, 2021.

[170] А. В. Вітюк, Н. А. Коляденко, «Застосування електронних майданчиків у збуті машинобудівної продукції», *Проблеми економіки*, №4, с. 127-134, 2019. [Електронний ресурс]. Доступно: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2019-4_0-pages-127_134.pdf.

[171] А. В. Вітюк, О. А. Сметанюк, «Аналітичне забезпечення бізнес-планування машинобудівних підприємств», *Економіка та держава*, №10, с. 144-149, 2020. [Електронний ресурс]. Доступно: http://www.economy.in.ua/pdf/10_2020/29.pdf.

[172] А. В. Вітюк, О. А. Сметанюк, Т. М. Білоконь, «Просторовий розвиток машинобудівних підприємств крізь призму інноваційної діяльності», *Економіка та держава*, №1, с. 61-67, 2022. [Електронний ресурс]. Доступно: http://www.economy.in.ua/pdf/1_2022/13.pdf.

[173] В. М. Геєць, М. І. Скрипниченко, «Від екзогенно залежної до ендогенно орієнтованої стратегії розвитку економіки», [Електронний ресурс]. Доступно: http://eip.org.ua/docs/EP_03_1_34_uk.pdf.

[174] М. Г. Грещак, О. М. Гребешкова, О. С. Коцюба, *Внутрішній економічний механізм підприємства*. К. : КНЕУ, 2001. 228 с.

[175] О. Д. Гудзинський, С. М. Судомир, «Стратегічне управління змінами: синергетичний аспект», *Інноваційна економіка*, №3, с. 203-205, 2018.

[176] Л. В. Дейнеко, О. М. Кушніренко, О. О. Ципліцька, Н. Г. Гахович, «Наслідки повномасштабної воєнної агресії для української промисловості», *Економіка України*, №5, с. 3-25, 2022.

[177] М. П. Денисенко, *Економіка підприємства: пошук шляхів розвитку*. К.: МАУП, 2002. 80 с.

[178] Ж. М. Жигалкевич, «Законодавчі умови розвитку вітчизняних машинобудівних квазіінтеграційних структур», *Підприємництво та інновації*, №14, с. 32-37, 2020. [Електронний ресурс]. Доступно: <http://ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/363/355>.

[179] І. В. Завгородній, К. В. Гавриш, Н. В. Буреннікова, «Ендогенно-орієнтована модель стратегічного розвитку підприємств у системі управління

їхньою зовнішньоекономічною діяльністю в епоху глобалізації», на *I Міжн. наук.-практ. конф. Globalization of scientific knowledge: international cooperation and integration of sciences*, 7 травня 2021 р. Міжнародний науковий журнал «Грааль науки» 2021, ГО «Європейська наукова платформа» (Вінниця, Україна) та ТОВ «International Centre Corporative Management» (Відень, Австрія), № 4, с. 84-88. doi: 10.36074/grail-of-science.07.05.2021.013.

[180] А. В. Кваско, «Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємства», *Наукові записки*, №1(54), с. 111-118, 2017.

[181] О. М. Кириченко, А. В. Мігдальський, «Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства», *Ефективна економіка*, №2, с. 124-131, 2017.

[182] О. В. Климчук, *Розвиток та регулювання конкурентоспроможного виробництва біопалив*: монографія. Вінниця: ФОП Рогальська І. О., 2017. 372 с.

[183] Л. С. Кобиляцький, *Управління конкурентоспроможністю*. К.: Зовнішня торгівля, 2003. 304 с.

[184] Л. В. Козак, «Концептуальні підходи до формування стратегій машинобудівних підприємств», *Економіка АПК*, №9, с. 110-116, 2011.

[185] Н. С. Косар, Н. Є. Селюченко, Н. Т. Гринів, *Оцінювання конкурентоспроможності споживчих товарів у системі заходів щодо її підвищення*. Львів, 2020. 91 с.

[186] О. О. Красноручський, Ю. О. Зайцев, «Адаптаційний інструментарій управління конкурентоспроможністю підприємств», *Український журнал прикладної економіки*, т. 1, №1, с. 100-113, 2016.

[187] І. В. Кривов'язюк, «Проблеми формування організаційно-економічного механізму системи управління конкурентоспроможністю підприємства», [Електронний ресурс]. Доступно: http://mobile.pidruchniki.ws/1368051153556/ekonomika/problemi_formuvannya_organizatsiynoeconomichnogo_mehanizmu_sistem_i_upravlinnya_konkurentospromozhnisty.

[188] І. В. Кривов'язюк, Б. Р. Савка, «Зовнішні чинники впливу на прибутковість експортоорієнтованого машинобудівного підприємства»,

Ефективна економіка, №7, 2020. [Електронний ресурс]. Доступно: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/7_2020/61.pdf.

[189] О. Є. Кузьмін, *Конкурентоспроможність: проблеми науки і практики*: монографія / О. Є. Кузьмін, М. І. Долішній, І. П. Булеєв, В. Г. Шинкаренкота ін. Харків: ІНЖЕК, 2006. 248 с.

[190] О. О. Лайко, *До формування стратегій розвитку машинобудівних підприємств*. К.: НУБіП України, 2012. 90 с.

[191] О. Ляховська, «Проблеми конкурентності вітчизняних машинобудівних підприємств і ТНК в Україні», *Економіка та суспільство*, №43, 2022. [Електронний ресурс]. Доступно: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1727/1664>.

[192] Л. М. Малярець, Л. О. Норік, *Економіко-математичні аспекти діагностики конкурентоспроможності підприємства*. Харків: Вид. ХНЕУ, 2009. 214 с.

[193] Л. Ш. Маматова, «Організаційно-економічний механізм формування стратегічного потенціалу підприємства», *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*, вип. 1, т. 3, с. 291-297, 2013.

[194] О. І. Маслак, «Оцінка економічної безпеки підприємства при зовнішньоекономічній діяльності», *Економічний Вісник*, вип. 3(74), с. 163-169, 2012.

[195] Є. Ю. Морозов, «Антикризові заходи в системі управління підприємством», *Держава та регіони*, №3(102), с. 114-120, 2018.

[196] С. В. Мочерний, М. В. Довбенко, *Економічна теорія*. Київ: Академія, 2004. 856 с.

[197] О. О. Непочатенко, С. А. Чекалюк, «Конкурентоспроможність машинобудівних підприємств України», *Економіка АПК*, №7, с. 41-46, 2015.

[198] І. В. Нікіточкіна, «семантико-категоріальна розбіжність термінів «смысл», «значення», «поняття» і «концепт». [Електронний ресурс]. Доступно: <https://naub.oa.edu.ua/2012/semantyko-katehorialna-rozbizhnist-terminiv-smysl-znachennya-ponyattya-i-kontsept/>

[199] О. І. Олексюк, *Економіка результативності діяльності підприємства*: монографія. К.: КНЕУ, 2008. 262 с.

[200] «Оцінка втрат України від воєнного вторгнення РФ: макроекономічний вимір», *Економіка і прогнозування*, №1, с. 8-51, 2022.

[201] О. М. Паламарчук, «Сутність та формування організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства», [Електронний ресурс]. Доступно: http://archive.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/evu/2011_17_2/Palamarchuk.pdf.

[202] Ю. А. Плугина, «Організаційно-економічний механізм управління розвитком підприємств залізничного транспорту», *Вісник економіки транспорту та промисловості*, №33, с. 211-220, 2011.

[203] О. В. Пожуєв, «Сучасні методи оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства», *Гуманітарний вісник ЗДІА*, №44, с. 193-196, 2011.

[204] О. Л. Польова, «Вибір стратегії антикризового управління підприємством», *Ефективна економіка*, [Електронний ресурс]. Доступно: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4597>.

[205] І. М. Посохов, О. В. Чепіжко, П. А. Падалка, «Науково-методичні рекомендації з удосконалення конкурентоспроможності машинобудівного підприємства на підставі застосування інструментів ризик-менеджменту», *Економіка, фінанси, право*, №7, с. 5-8, 2022.

[206] Г. М. Романяк, «Сутність антикризового управління підприємством в умовах нестабільного ринкового середовища», *Наукові записки Української академії друкарства*, №1, с. 235-239, 2016.

[207] І. І. Свидрук, «Передумови стратегічного планування інноваційного розвитку підприємств», *Вісник Економіки*, вип. 2, с. 24-35, 2020.

[208] І. І. Свидрук, «Покращення інституційного забезпечення креативного розвитку вітчизняної економіки як важлива передумова ефективного управління фінансово-економічною безпекою країни», на *I Всеукр. наук.-практ. конф. Управління системою фінансово-економічної безпеки соціально-економічних систем різних рівнів функціонування*, м. Миколаїв, 2022, с.108-109.

[209] *Стратегія збалансованого регіонального розвитку Вінницької області на період до 2027 року (нова редакція)*. [Електронний ресурс]. Доступно: https://www.vin.gov.ua/images/doc/vin/ODA/strategy/strategy2027.pdf?__cf_chl_tk=iQYAM3.tp3Q0FKJifJdgcaYT7zJRc5VkJ7AM_Zrm4TI-1679232547-0-gaNycGzNCns.

[210] Н. В. Сурженко, І. В. Агеєва, «Організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю», *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*, №1, с. 232-235, 2014.

[211] О. М. Тридід, *Організаційно-економічний механізм стратегічного розвитку підприємства*: монографія. Харків: Вид. ХДЕУ, 2002. 364 с.

[212] Ю. І. Турянський, І. І. Свидрук, «Інституційне регулювання експортної діяльності промислових підприємств», *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: «Економічні науки»*, вип. 4, с. 199-205, 2021.

[213] *Фінансовий менеджмент* / за ред. проф. Г. Г. Кірейцева. К.: ЦУЛ, 2002. 496 с.

[214] П. А. Фісуненко, *Підходи до визначення конкурентоспроможності підприємства: сутність та еволюція поняття*. Дніпро, 2020. 155 с.

[215] Т. М. Халімон, «Принципи побудови механізму управління конкурентоспроможністю підприємств», *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*, с. 158-161. [Електронний ресурс]. Доступно: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2017/25-1-2017/35.pdf>.

[216] О. І. Яковенко, «Антикризове управління підприємством в умовах пандемії Covid-19», *Причорноморські економічні студії*, вип. 74, с. 164-167, 2022. [Електронний ресурс]. Доступно: http://bses.in.ua/journals/2022/74_2022/26.pdf.

[217] Г. В. Янголь, «Методичні підходи до вимірювання результативності діяльності підприємства», *Стратегія економічного розвитку України*, №32, с. 225-231, 2013. [Електронний ресурс]. Доступно: http://nbuv.gov.ua/UJRN/seru_2013_32_31.

[218] В. О. Ярмоленко, Н. В. Буреннікова, І. В. Завгородній, К. В. Гавриш, «Оновлений погляд на F-імпульси як індикатори спрямованості наслідків процесів

функціонування складних систем на основі складових результативності», *Modern engineering and innovative technologies*. Karlsruhe, Germany, № 16-04, с. 67-76, 2021. [Електронний ресурс]. Доступно: <https://www.moderntechno.de/index.php/meit/issue/view/meit16-04/meit16-04>.

[219] E. Barbier, «The Concept of Sustainable Economic Development», *Environmental Conservation*, №14(2), 1987.

[220] Y. Ducq, B. Vallespir, «Definition and aggregation of a Performance Measurement System in three Aeronautical workshops using the ECOGRAI Method», *International Journal of Production Planning and Control*, vol. 16, №2, March 2005.

[221] Jimmie Browne, John Devlin, *CIMRU*. University College Galway, Ireland. Performance Measurement: The ENAPS Approach.

[222] V. Nyznyk, O. Gromova, *The evolution of the formation of strategic management in increasing the competitiveness of enterprises: Integration of traditional and innovative scientific researches: global trends and regional aspect*: collective monograph / edited by authors. 2nd ed. Riga, Latvia: Baltija Publishing, 2020. 310 p.

[223] D. Parmenter, *Key performance indicators : developing, implementing, and using winning KPIs*. John Wiley & Sons, Inc., 2007. 236 p.

ВИСНОВКИ

Відповідно до поставлених завдань та наукової новизни одержаних результатів дисертаційного дослідження можемо сформулювати такі висновки:

1. Досліджено сутність і трактування понять «конкурентоспроможність» та «механізм управління конкурентоспроможністю», запропоновано їхнє авторське уточнення. Підкреслено, що рівень конкурентоспроможності бажано визначати на основі аналізу певних аспектів виробничо-господарської діяльності (конкурентоспроможності продукції, ефективності виробничої, фінансової і маркетингової діяльності) з виділенням самостійного управлінського аспекту (рівня управління конкурентоспроможністю, наявності відповідного механізму), що дозволить виокремити «сильні» сторони машинобудівних підприємств з урахуванням гармонізації у конкурентному середовищі. Запропоновано структуру організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю у вигляді підсистем-блоків.

2. Досліджено теоретичні аспекти процесу управління та структури підсистеми управління конкурентоспроможністю (основної складової конкурентного середовища) машинобудівних підприємств із виокремленням підходів до реалізації його головних функцій, важелів та механізмів. Обґрунтовано, що процес управління конкурентоспроможністю на машинобудівному підприємстві (як процес розробки цілей діяльності; аналізу зовнішніх і внутрішніх чинників, що впливають на конкурентоспроможність; здійснення оцінки конкурентоспроможності та розробки заходів керуючого впливу задля забезпечення конкурентоспроможності) є сукупністю засобів і методів, котрі безпосередньо здійснюють вплив на внутрішній потенціал машинобудівного підприємства, на керовані параметри зовнішнього середовища з урахуванням тенденцій ринкової ситуації з метою здобуття бажаного рівня конкурентоспроможності як складової конкурентного середовища, а це потребує ефективного функціонування всіх елементів механізму управління, котре є складовою частиною функціонування.

Обґрунтовано значущість аналітично-методичного забезпечення та інформаційної підтримки управлінських рішень щодо конкурентоспроможності. З'ясовано, що ключовим елементом структури підсистеми управління є загально-організаційне управління конкурентоспроможністю машинобудівних підприємств у конкурентному середовищі. Наведено алгоритм функціонування (цілого) підсистеми управління (частини цілого) конкурентоспроможністю (складової конкурентного середовища) машинобудівного підприємства.

3. Охарактеризовано сучасний стан і тенденції подальшого розвитку машинобудівних підприємств у контексті виходу на міжнародний ринок із виявленням та залученням у функціонування підприємств конкурентоспроможного потенціалу зазначеного розвитку. З'ясовано, що експортний потенціал підприємств Вінницької області формується, в основному, за рахунок невеликої кількості підприємств-лідерів у галузі, а значну частину нереалізованого ресурсного потенціалу регіону складають машинобудівні підприємства. Вказано на необхідність удосконалювання системи управління зовнішньоекономічною діяльністю як одного з стратегічно-важливих чинників розширення присутності продукції підприємств машинобудування на зовнішніх ринках. Встановлено фактори погіршення ситуації щодо конкурентоспроможності продукції та щодо подальшого розвитку підприємств машинобудування Вінницької області.

4. Дослідження підходів до визначення результативності процесів у функціонуванні машинобудівних підприємств регіону, котра має містити кількісну і якісну характеристики, дозволило обґрунтувати оновлені методичні підходи до оцінювання ефективності процесів як якісної складової зазначеної результативності. Сформовано думку про те, що ефективне функціонування машинобудівних підприємств є основою їхньої конкурентоспроможності, здатності діяти з бажаним рівнем результативності процесів у ньому. Запропоновано категорію «ефективне функціонування» підприємств машинобудування трактувати як виконання функцій цими підприємствами; таке функціонування призводить до отримання відповідних результативності та

ефективності (якісної складової результативності) процесів у ньому.

Запропоновано при оцінюванні ефективності процесів розглядати її як частину цілого їх результативності, що сприятиме кращому розумінню дефініції «конкурентний потенціал» розвитку машинобудівних підприємств, розкриття якого міститься у відповідних складових результативності будь-якого процесу, котрий досліджується при функціонуванні підприємств.

5. Запропоновано заходи щодо удосконалення інформаційного середовища (як однієї з складових єдиної інформаційної системи підприємства, основу якої складає кругообіг інформаційних потоків, реалізований із використанням сучасних технологій обробки даних) з метою ефективного функціонування машинобудівних підприємств у конкурентному середовищі. Підкреслено, що формування інформаційного середовища системи управління процесами виходу машинобудівних підприємств на міжнародний ринок можна охарактеризувати як процес систематизації, синтезу та взаємної адаптації інформаційних потоків, які виникають під час взаємодії підприємства з середовищем й агентами міжнародного ринку, за допомогою телекомунікаційних та програмних засобів. Запропоновано модель управління інформаційними потоками, яка дозволяє оптимізувати використання ресурсів на ведення зовнішньоекономічної діяльності та підвищити якість забезпечення керівництва інформацією, необхідною для прийняття управлінських рішень.

6. Визначено, що переважна більшість машинобудівних підприємств через негармонізованість національних та європейських стандартів усунена від участі в торгах на ринках продукції інших країн світу; це дозволило обґрунтувати необхідність задіявання у функціонування машинобудівних підприємств та управління ними процесу гармонізації з відповідним показником для реалізації завдань стратегічного розвитку цих підприємств із виявленням потенціалу їхньої зовнішньоекономічної діяльності. Доведено необхідність використання новітнього інтегрального показника – індексу результативності учасника процесу, котрий є показником змішаного типу, ґрунтується як на думках фахівців-експертів (авторському індексі гармонізації учасника процесу), так і на конкретних

кількісних значеннях індексів складових результативності певних процесів у функціонуванні машинобудівних підприємств. Запропоновано ідентифікацію процесу гармонічного розвитку машинобудівних підприємств у конкурентному середовищі здійснювати за допомогою розрахунку вищезазначеного індексу результативності учасника процесу (J_{RVII}), за допомогою індексів як індикаторів стану функціонування підприємств, розкрито зміст та значення цих індексів, обчислено їх значення за досліджуваній період та прогностні значення для підприємств машинобудування, функціонування яких вивчалось.

7. Обґрунтовано недоцільність використання при обранні підприємства-лідера деяких методик, заснованих на моделях, до прикладу, дискримінантного аналізу. Запропоновано авторські підходи до методики групування об'єктів та виділення серед них стратегічно (визначально) важливих груп, котрі ґрунтуються на показниках складових результативності процесів авторів Буреннікової (Поліщук)-Ярмоленка і є не складними в реалізації, вказано на можливість їхнього прикладного застосування з метою прийняття науково-обґрунтованих управлінських рішень. Тим самим оновлено парадигму (як теоретико-методологічну модель) у контексті «ціле – частини цілого»: «результативність учасника процесу з показником J_{RVII} – результативність функціонування з показником I_R ».

8. Не ігноруючи арсенал сучасних методів оцінювання, за допомогою яких можуть досліджуватися проблеми та можливості управління конкурентоспроможністю машинобудівних підприємств, запропоновано доповнити ці методики SEE-аналізом (як критеріального, математичного, стратегічного, індикаторного методу оцінювання конкурентоспроможності машинобудівних підприємств у процесі SEE-управління) як засобу ефективного функціонування підприємств як складних динамічних систем, враховуючи ризики за умов негативного впливу зовнішнього середовища, локальних і глобальних кризових явищ в економіці та менеджменті.

Удосконалено економіко-математичний інструментарій оцінювання конкурентоспроможності машинобудівних підприємств із залученням як новітнього підходу (котрим є SEE-аналіз), так і авторського інтегрального

показника – індексу результативності учасника процесу (I_{RVII}). Розвинуто деякі засади управління конкурентоспроможністю із урахуванням процесу гармонізації для ефективного функціонування машинобудівних підприємств на основі зовнішньоекономічної діяльності цих підприємств, що дозволяють розширити спектр функцій, важелів та механізмів зазначеного управління.

9. Розкрито аспекти ефективного функціонування підприємств машинобудування на засадах конкурентоспроможності як складової конкурентного середовища та гармонізації. Запропоновано в оновленому контексті визначення механізму управління конкурентоспроможністю машинобудівних підприємств, окреслено його компоненти. Розроблено в загальному вигляді модель механізму управління конкурентоспроможністю машинобудівних підприємств. Доведено, що результатами ефективного функціонування підприємств можуть бути посилення конкурентних переваг, володіння ключовими компетенціями з орієнтацією на лідера з урахуванням індексу результативності учасника процесу (J_{RVII}). Запропонований механізм такого управління сприяв окресленню напрямків реалізації стратегії розвитку цих підприємств із відповідною «дорожньою картою», котра містить гармонізацію у контексті покращення їхнього функціонування.

10. У межах загальної економічної Стратегії збалансованого регіонального розвитку Вінницької області уточнено організаційно-управлінські проблеми досліджуваних підприємств й шляхи їх вирішення. Запропоновано деякі стратегічні напрямки ефективного функціонування та розвитку машинобудівних підприємств у процесі виходу на міжнародний ринок. Для ефективного розвитку машинобудівних підприємств у системі оцінювання реалізації Стратегії запропоновано врахувати підходи автора та відповідні показники складових результативності процесів, котрі є цільовими і контрольними, що дозволить здійснювати управління на основі розробленого нами механізму реалізації завдань стратегічного розвитку машинобудівних підприємств з урахуванням їхньої зовнішньоекономічної діяльності.

Додатки

Додаток А

Таблиця А.1 – Адаптація компонентів діючої системи
внутрішньогосподарського контролю для виконання завдань управління
конкурентоспроможністю машинобудівних підприємств

ОБЛІК ТА АНАЛІЗ ВИТРАТ	
ЗАВДАННЯ:	1) підвищення ефективності господарських операцій;
	2) формування інформаційного потоку для обслуговування інвестиційної діяльності;
	3) формування конкурентної цінової політики
ПОТРЕБИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ	ЗАХОДИ ДЛЯ ВПРОВАДЖЕННЯ
- ідентифікація та класифікація виробничо-комерційних та адміністративних витрат за господарськими операціями;	- ведення деталізованого внутрішнього обліку фінансово-господарських операцій з метою ідентифікації витрат;
- впровадження деталізованого обліку витрат на обслуговування кредитів в іноземній валюті та залучених із-за кордону;	- ідентифікація центрів витрат;
- обґрунтування економічної доцільності використання у виробництві ввізного обладнання (технологій) та сировини.	- визначення структури витрат та нормативів;
	- визначення методів розподілу витрат.
ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ КЛЮЧОВИХ ПОКАЗНИКІВ	
ЗАВДАННЯ:	1) досягнення відповідності результатів діяльності запланованим значенням;
	2) досягнення відповідності витрат бюджетам;
	3) узгодження засобів стратегічного та оперативного управління;
	4) створення підґрунтя для впровадження передового досвіду.
ПОТРЕБИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ	ЗАХОДИ ДЛЯ ВПРОВАДЖЕННЯ
- оцінка економічної ефективності господарських операцій;	- формування системи ключових показників підприємства;
- розробка нормативів непрямих витрат, пов'язаних із веденням діяльності;	- класифікація показників за критерієм значимості для успішного ведення діяльності;
- формування інформаційного потоку для управління конкурентоспроможністю продукції;	- формування методології розрахунку ключових показників;
- формування інформаційного потоку про діяльність підприємств-конкурентів на цільових ринках.	- розробка методології аналізу розрахованих ключових показників для визначення результативності діяльності.

Продовження таблиці А.1

БЮДЖЕТУВАННЯ	
ЗАВДАННЯ:	1) прийняття ефективних управлінських рішень;
	2) дотримання стратегії просування на ринку;
	3) підвищення ефективності інвестиційної діяльності;
	4) оптимізація грошових потоків.
ПОТРЕБИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ	ЗАХОДИ ДЛЯ ВПРОВАДЖЕННЯ
- прогнозування динаміки кон'юнктури бізнес-середовища у середньо- та довгостроковому часових горизонтах ;	- визначення бізнес-одиниць;
- формування ресурсозберігаючої мережі транспортування та зберігання продукції (сировини, обладнання, тощо);	- впровадження у систему формування внутрішньої звітності передових методик оцінки ефективності;
- формування планів фінансування витрат та доходів від господарських операцій;	- формування фінансової політики підприємства на плановий період;
- обґрунтування економічної доцільності залучення товарів та послуг із-за кордону для забезпечення операційної діяльності.	- формування плану інвестицій;
	- розвиток стратегії просування на ринку.

Джерело: розроблено автором

Додаток Б

Таблиця Б1 – Перелік продукції машинобудування, що експортується та імпортується Україною, млн дол США (експорт/імпорт)

Найменування продукції	Роки				
	2017	2018	2019	2020	2021
Всього продукції машинобудування					
Експорт	4902,7	5324,0	5346,7	5243,2	5936,6
Імпорт	14084,7	16509,2	19475,6	17295,9	21778,4
Сальдо	-9182,0	-11185,2	-14128,9	-12052,7	-15841,8
Машини, обладнання та механізми; електротехнічне обладнання:					
Експорт	4276,8	4654,7	4464,4	4486,6	5260,2
Імпорт	9902,6	11955,2	13312,8	11552,8	14206,0
Сальдо	-5625,8	-7300,5	-8848,4	-7066,2	-8945,8
- реактори ядерні, котли, машини					
Експорт	1728,1	1724,3	1692,4	1914,2	2120,9
Імпорт	5776,8	6475,9	6658,1	6076,5	8000,0
Сальдо	-4048,7	-4751,6	-4965,7	-4162,3	-5879,1
- електричні машини					
Експорт	2548,8	2930,4	2772,0	2572,4	3139,3
Імпорт	4125,8	5479,3	6654,7	5476,2	6206,0
Сальдо	-1577,0	-2548,9	-3882,7	-2903,8	-3066,7
Засоби наземного транспорту, літальні апарати, плаваючі засоби:					
Експорт	625,9	669,3	882,3	756,6	676,4
Імпорт	4182,1	4554,0	6162,8	5743,1	7572,4
Сальдо	-3556,2	-3884,7	-5280,5	-4986,5	-6896,0
- залізничні локомотиви					
Експорт	219,7	253,5	546,0	418,6	288,1
Імпорт	168,3	246,4	201,6	101,3	122,5
Сальдо	51,4	7,1	344,4	317,3	165,6
- засоби наземного транспорту, крім залізничного					
Експорт	132,7	137,5	136,5	115,9	166,6
Імпорт	3965,7	4222,8	5796,7	5506,7	7069,6
Сальдо	-3833,0	-4085,3	-5660,2	-5390,8	-6903,0
- літальні апарати					
Експорт	29,0	61,0	70,2	81,9	66,2
Імпорт	28,7	64,0	154,6	113,8	355,1
Сальдо	0,3	-3,0	-84,4	-31,9	-288,9
- судна					
Експорт	244,5	217,3	129,6	140,1	155,6
Імпорт	19,4	20,8	9,9	21,4	25,2
Сальдо	225,1	196,5	119,7	118,7	130,4

*дані наведено без урахування тимчасово окупованих територій АР Крим, Севастополя і частини Донецької та Луганської областей [128]

Додаток В

Таблиця В1 – Структурована взаємопов’язана система моделей для обчислення показників складових результативності процесів, які досліджуються при функціонуванні машинобудівних підприємств*

Показник	Позначення	Формула для обчислення
1. Загальні показники процесу		
1. Загальної продукції процесу	V_i	
2. Витратності економічного процесу	Z_i	
3. Дохідності економічного процесу	G_i	$G_i = V_i - Z_i$
2. Показники результативності процесу		
1. Результативності процесу	R_i	$R_i = K_i \cdot E_i$
2. Індекс результативності процесу	J_{Ri}	$J_{Ri} = R_i / R_{i-1}$
3. Показники масштабності К (кількісної складової результативності) процесу		
1. Кінцевої продукції (масштабності) процесу	K_i	$K_i = G_i + Z_i \cdot G_i / V_i$
2. Необхідної продукції процесу	K_{Gi}	$K_{Gi} = K_i \cdot G_i / V_i$
3. Доданої продукції процесу	K_{Zi}	$K_{Zi} = K_i - K_{Gi}$
4. Індекс масштабності процесу	J_{Ki}	$J_{Ki} = K_i / K_{i-1}$
4. Показники ефективності (якісної складової результативності) процесу		
1. Ефективності економічного процесу	E_i	$E_i = V_i / Z_i$
2. Кількісної складової ефективності процесу	E_{1i}	$E_{1i} = E_i - 1$
3. Індекс ефективності процесу	J_{Ei}	$J_{Ei} = E_i / E_{i-1}$
4. Якості економічного процесу	E_{2i}	$E_{2i} = V_i / G_i$
5. Індекс якості економічного процесу	$J_{E_{2i}}$	$J_{E_{2i}} = E_{2i} / E_{2(i-1)}$
6. Індекс кількісної складової ефективності економічного процесу	$J_{E_{1i}}$	$J_{E_{1i}} = J_{Ei} / J_{E_{2i}}$

*Джерело: згруповано автором за даними [7, 149]

Додаток Д

Результати розрахунків за методикою дискримінантного аналізу

$$S_1 = \begin{pmatrix} 592886,5676 & 281,7514390 & 841270,0080 \\ 281,7514390 & 0,138699791 & 398,1445879 \\ 841270,0080 & 398,1445879 & 1194273,104 \end{pmatrix};$$

$$S_2 = \begin{pmatrix} 19183,30855 & 60,2508201 & 28372,8284 \\ 60,2508201 & 0,195344173 & 88,6872776 \\ 28372,8284 & 88,6872776 & 41994,169 \end{pmatrix}.$$

$$S_3 = \begin{pmatrix} 612069,8761 & 342,0022591 & 869642,8364 \\ 342,9922591 & 0,3340439643 & 486,8320262 \\ 869642,8364 & 486,8318655 & 1236267,273 \end{pmatrix}$$

$$S_3^{-1} = \begin{pmatrix} 0,003079213 & 0,009863363 & -0,002169933 \\ 0,009863363 & 7,057343019 & -0,009717431 \\ -0,002169933 & -0,009717431 & 0,001531058 \end{pmatrix}$$

$$\bar{X}^{(1)} - \bar{X}^{(2)} = \begin{pmatrix} 640,4581 \\ 1,890929 \\ 958,6402 \end{pmatrix} - \begin{pmatrix} 156,96979 \\ 1,693974 \\ 244,03784 \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} 483,48831 \\ 0,196955 \\ 714,60236 \end{pmatrix}$$

За формулою $\bar{C} = S_3^{-1}(\bar{X}^{(1)} - \bar{X}^{(2)})$ отримуємо:

$$\bar{C} = \begin{pmatrix} 0,003079213 & 0,009863363 & -0,002169933 \\ 0,009863458 & 7,055661631 & -0,009717431 \\ -0,002169933 & -0,009717431 & 0,001531058 \end{pmatrix} \cdot \begin{pmatrix} 483,48831 \\ 0,196955 \\ 714,60236 \end{pmatrix} =$$

$$= \begin{pmatrix} -0,05993321 \\ -0,78529972 \\ 0,043046837 \end{pmatrix}.$$

Таблиця значень дискримінантної функції

Об'єкт	Значення дискримінантної функції
(1) ЗСЗ	0,047762852247
(2) П1	1,70111922672
(3) П2	0,416271052475
(4) П3	2,072987332617
(5) П4	-0,384918828806
(6) П5	-0,361621659272
Середнє значення	3,491599975981 / 6 = 0,58193332933

Додаток Е

Таблиця Е.1 – Характеристики складових результативності процесу формування валового доходу підприємств П1-П6 у порівнянні з відповідними середніми значеннями показників цих підприємств за 2016-2021 рр.*

1. Підприємство П1						
Об'єкт	Характеристика загального продукту процесу		Характеристика продукту як витрат процесу		Характеристика чистого продукту процесу	
	V	J_V	Z	J_Z	G	J_G
Середня	415,01	1	254,4577	1	160,5522	1
2016 рік	202,3859	0,487665	145,0679	0,570106	57,31793	0,357005
2017 рік	430,201	1,036604	236,7206	0,930295	193,4804	1,205093
2018 рік	427,6713	1,030508	343,3862	1,349482	84,28506	0,52497
2019 рік	621,886	1,498485	393,7505	1,547411	228,1355	1,420942
2020 рік	293,0971	0,706241	153,3097	0,602496	139,7874	0,870666
2021 рік	461,4037	1,111789	207,9736	0,817321	253,4301	1,57849
Об'єкт	Характеристика якісної складової масштабного продукту процесу		Характеристика масштабного продукту процесу		Характеристика ефективності процесу	
	$1 + Z/V$	$J_{1+Z/V}$	K	J_K	E	J_E
Середня	1,613136	1	258,9926623	1	1,630958	1
2016 рік	1,716789	1,064255	98,40279136	0,379944	1,395111	0,855393
2017 рік	1,550256	0,96102	299,9441429	1,158118	1,817337	1,114275
2018 рік	1,802921	1,117649	151,9592937	0,586732	1,245453	0,763632
2019 рік	1,633155	1,01241	372,5807139	1,438576	1,579391	0,968382
2020 рік	1,523068	0,944166	212,9057137	0,822053	1,911797	1,172193
2021 рік	1,450741	0,899329	367,6614352	1,419582	2,218568	1,360285
Об'єкт	Характеристика кількісної складової ефективності процесу		Характеристика якісної складової ефективності процесу		Характеристика результативності процесу	
	$J_{G/Z}$	$J_{V/G}$	R	J_R		
Середня	1	1	422,4063	1		
2016 рік	0,626208	1,36599	137,2828	0,325002		
2017 рік	1,295389	0,860186	545,0995	1,290463		
2018 рік	0,389016	1,962987	189,2581	0,448048		
2019 рік	0,918271	1,054571	588,4506	1,393092		
2020 рік	1,445099	0,81115	407,0326	0,963605		
2021 рік	1,931297	0,704337	815,682	1,931037		
2. Підприємство П2						
Об'єкт	Характеристика загального продукту процесу		Характеристика продукту як витрат процесу		Характеристика чистого продукту процесу	
	V	J_V	Z	J_Z	G	J_G
Середня	479,739	1	373,8594	1	105,8796	1
2016 рік	330,8509	0,689648	253,0553	0,676873	77,79563	0,734756

Продовження таблиці Е.1

2017 рік	400,5141	0,834858	249,887	0,668398	150,6271	1,422627
2018 рік	493,6844	1,029069	338,8031	0,906231	154,8813	1,462805
2019 рік	450,7179	0,939506	438,6107	1,173197	12,10714	0,114348
2020 рік	446,4689	0,93065	399,029	1,067324	47,43983	0,448055
2021 рік	2462,633	5,133276	1956,041	5,232023	506,5918	4,784603
Об'єкт	Характеристика якісної складової масштабного		Характеристика масштабного продукту процесу		Характеристика ефективності процесу	
	$1 + Z/V$	$J_{1+Z/V}$	K	J_K	E	J_E
Середня	1,779297	1	188,3913	1	1,283207	1
2016 рік	1,764862	0,991887	137,2985	0,728795	1,307425	1,018873
2017 рік	1,623916	0,912672	244,6057	1,298392	1,602781	1,249043
2018 рік	1,686275	0,947719	261,1723	1,386329	1,457142	1,135547
2019 рік	1,973138	1,108942	23,88906	0,126806	1,027603	0,800809
2020 рік	1,893744	1,064321	89,83892	0,476874	1,118888	0,871947
2021 рік	1,794289	1,008425	908,9719	4,824915	1,258988	0,981126
Об'єкт	Характеристика кількісної складової ефективності процесу		Характеристика якісної складової		Характеристика результативності процесу	
	$J_{G/Z}$		$J_{V/G}$		R	J_R
Середня	1		1		370,2626	1
2016 рік	1,085515		0,938608		179,5076	0,742549
2017 рік	2,128411		0,586843		392,0494	1,621747
2018 рік	1,614163		0,70349		380,5653	1,574242
2019 рік	0,097467		8,216188		24,54848	0,101547
2020 рік	0,419792		2,07709		100,5197	0,415809
2021 рік	0,914484		1,072874		1144,385	4,733851
3. Підприємство ПЗ						
Об'єкт	Характеристика загального продукту процесу		Характеристика продукту як витрат процесу		Характеристика чистого продукту процесу	
	V	J_V	Z	J_Z	G	J_G
Середня	480,102	1		1	156,7943	1
2016 рік	373,1889	0,777312	252,5718	0,770319	120,6171	0,792374
2017 рік	442,3745	0,921418	345,8312	1,054751	96,54326	0,634224
2018 рік	657,8316	1,370191	481,0653	1,467202	176,7663	1,161236
2019 рік	574,7418	1,197124	394,3286	1,202663	180,4131	1,185193
2020 рік	315,5972	0,657354	166,3017	0,507204	149,2954	0,980771
2021 рік	580,0304	1,20814	362,8994	1,106808	217,1309	1,426404
Об'єкт	Характеристика якісної складової масштабного		Характеристика масштабного продукту процесу		Характеристика ефективності процесу	
	$1 + Z/V$	$J_{1+Z/V}$	K	J_K	E	J_E
Середня	1,682937	1	256,181	1	1,464264	1
2016 рік	1,676793	0,996349	202,25	0,789481	1,477556	1,009078
2017 рік	1,781761	1,058721	172,017	0,671467	1,279163	0,873588
2018 рік	1,731289	1,028731	306,0337	1,194599	1,367448	0,933881
2019 рік	1,686097	1,001878	304,1941	1,187419	1,45752	0,995394

Продовження таблиці Е.1

2020 рік	1,526943	0,907309	227,9656	0,889862	1,897738	1,296036
2021 рік	1,625656	0,965964	352,9802	1,377855	1,598323	1,091554
Об'єкт	Характеристика кількісної		Характеристика якісної складової ефективності процесу		Характеристика результативності процесу	
	$J_{G/Z}$		$J_{V/G}$		R	J_R
Середня	1		1		396,2538	1
2016 рік	1,02863		0,980992		298,8357	0,796647
2017 рік	0,601302		1,452826		220,0378	0,586585
2018 рік	0,791463		1,010067		418,485	1,115613
2019 рік	0,985474		1,010067		443,3689	1,18195
2020 рік	1,933681		0,670243		432,619	1,153292
2021 рік	1,288756		0,846983		564,1762	1,504002
4. Підприємство П4						
Об'єкт	Характеристика загального продукту процесу		Характеристика продукту як витрат процесу		Характеристика чистого продукту процесу	
	V	J_V	Z	J_Z	G	J_G
Середня	435,7261	1	254,5149	1	181,2112	1
2016 рік	232,72	0,534097	127,7767	0,50204	104,9433	0,579122
2017 рік	265,7829	0,609977	148,4947	0,583442	117,2883	0,647246
2018 рік	482,4006	1,107119	253,2468	0,995018	229,1538	1,264568
2019 рік	673,6392	1,546015	435,2278	1,710029	238,4114	1,315655
2020 рік	657,6667	1,509358	346,9505	1,363184	310,7162	1,714663
2021 рік	277,768	0,637483	199,2778	0,782971	78,4902	0,433142
Об'єкт	Характеристика якісної складової масштабного		Характеристика масштабного продукту процесу		Характеристика ефективності процесу	
	$1 + Z/V$	$J_{1+Z/V}$	K	J_K	E	J_E
Середня	1,584117	1	287,0597	1	1,711987	1
2016 рік	1,549058	0,977868	162,5633	0,566305	1,821303	1,063853
2017 рік	1,558707	0,983959	182,818	0,636864	1,789848	1,04548
2018 рік	1,524972	0,962664	349,4532	1,217354	1,904864	1,112663
2019 рік	1,646084	1,039118	392,4453	1,367121	1,547785	0,904087
2020 рік	1,527548	0,96429	474,6338	1,653432	1,895563	1,10723
2021 рік	1,717425	1,084153	134,8011	0,469592	1,393873	0,814185
Об'єкт	Характеристика кількісної		Характеристика якісної складової ефективності процесу		Характеристика результативності процесу	
	$J_{G/Z}$		$J_{V/G}$		R	J_R
Середня	1		1		491,4424	1
2016 рік	1,153537		0,922254		296,0769	0,602465
2017 рік	1,109358		0,942419		327,2164	0,665829
2018 рік	1,2709		0,875492		665,6607	1,354504
2019 рік	0,769376		1,175092		607,421	1,235996
2020 рік	1,257837		0,880265		899,6984	1,83073
2021 рік	0,553203		1,471764		187,8956	0,382335

Продовження таблиці Е.1

5. Підприємство П5						
Об'єкт	Характеристика загального продукту процесу		Характеристика продукту як витрат процесу		Характеристика чистого продукту процесу	
	V	J_V	Z	J_Z	G	J_G
Середня	531,0513	1	365,2821	1	165,7692	1
2016 рік	313,7	1,07507899	280,3	0,767352	33,4	0,201485
2017 рік	570,9221	1,075078994	313,2857	0,857654	257,6364	1,554187
2018 рік	556,3125	1,047568321	426,775	1,168344	129,5375	0,781433
2019 рік	583,8375	1,099399474	351,7625	0,962989	232,075	1,399988
2020 рік	582,3684	1,096633114	469,1447	1,284336	113,2237	0,68302
2021 рік	611,1111	1,150757247	367,5972	1,006338	243,5139	1,468993
Об'єкт	Характеристика якісної складової масштабного продукту процесу		Характеристика масштабного продукту процесу		Характеристика ефективності процесу	
	$1 + Z / V$	$J_{1+Z/V}$	K	J_K	E	J_E
Середня	1,687847	1	279,7931	1	1,453812	1
2016 рік	1,893529	1,12186	63,24386	0,226038	1,119158	0,76981
2017 рік	1,548736	0,917581	399,0108	1,426092	1,822369	1,253511
2018 рік	1,76715	1,046985	228,9122	0,818148	1,303526	0,896627
2019 рік	1,602501	0,949435	204,4345	1,329198	1,659749	1,141654
2020 рік	1,601523	1,069754	389,993	0,730663	1,241341	0,853852
2021 рік	1,805581	0,948855	371,9003	1,393862	1,662448	1,14351
Об'єкт	Характеристика кількісної складової ефективності процесу		Характеристика якісної складової		Характеристика результативності процесу	
	$J_{G/Z}$		$J_{V/G}$		R	J_R
Середня	1		1		406,7665	1
2016 рік	0,262572		2,931808		70,77988	0,174006
2017 рік	1,812137		0,691731		406,7665	1,787622
2018 рік	0,668838		1,340574		298,3931	0,733573
2019 рік	1,453795		0,785292		617,2613	1,517483
2020 рік	0,531808		1,605565		253,7728	0,623878
2021 рік	1,459741		0,783365		648,343	1,593895
6. Підприємство П6						
Об'єкт	Характеристика загального продукту процесу		Характеристика продукту як витрат процесу		Характеристика чистого продукту процесу	
	V	J_V	Z	J_Z	G	J_G
Середня	386,7168	1	273,8065	1	124,7184	1
2016 рік	289,0245	0,74738	189,135	0,690761	99,88957	0,800921
2017 рік	365,8487	0,946038	229,5882	99,8895	124,7184	1,092545
2018 рік	309,1732	0,799482	215,7106	0,787821	93,46268	0,749389
2019 рік	433,4683	1,120893	302,827	1,105989	130,6413	1,04749
2020 рік	439,735	1,137098	306,5769	1,119685	133,1581	1,06767
2021 рік	615,4661	1,591516	444,1127	1,621995	171,3534	1,373922
Об'єкт	Характеристика якісної складової масштабного продукту процесу		Характеристика масштабного продукту процесу		Характеристика ефективності процесу	
	$1 + Z / V$	$J_{1+Z/V}$	K	J_K	E	J_E
Середня	1,68705	1	210,4062	1	1,455499	1

Продовження таблиці Е.1

2016 рік	1,654391	0,980641	165,2564	0,785416	1,528139	1,049908
2017 рік	1,62755	0,964731	221,7707	1,054012	1,5935	1,094814
2018 рік	1,697701	1,006314	158,6717	0,754121	1,433278	0,984734
2019 рік	1,698614	1,006855	221,9091	1,05467	1,431406	0,983447
2020 рік	1,697186	1,006008	225,994	1,074084	1,434338	0,985462
2021 рік	1,721588	1,020472	294,9999	1,402049	1,385833	0,952136
Об'єкт	Характеристика кількісної складової ефективності процесу		Характеристика якісної складової		Характеристика результативності процесу	
	$J_{G/Z}$		$J_{V/G}$		R	J_R
Середня	1		1		306,246	1
2016 рік	1,159475		0,905503		252,5347	0,824614
2017 рік	1,302967		0,840247		353,3916	1,153947
2018 рік	0,951218		1,035235		227,4207	0,742608
2019 рік	0,947107		1,03837		317,6419	1,037212
2020 рік	0,953545		1,033472		324,1519	1,058469
2021 рік	0,847057		1,124053		408,8206	1,334942

*Примітка: вартісні показники подано в середньому за рік на одного працівника в тис грн у фактичних цінах;

V – показник чистого доходу від реалізації продукції;

Z – показник матеріальних затрат та амортизації;

$G = (V - Z)$ – показник валового доходу.

Індекси – у коефіцієнтах як відношення вартісних показників підприємств до відповідних ЗСЗ показників цих підприємств ($J_K = J_G J_{1+Z/V}$, $J_E = J_{G/Z} J_{V/G}$, $J_R = J_K J_E$).

Джерело: розраховано автором на основі [9]

Додаток Ж

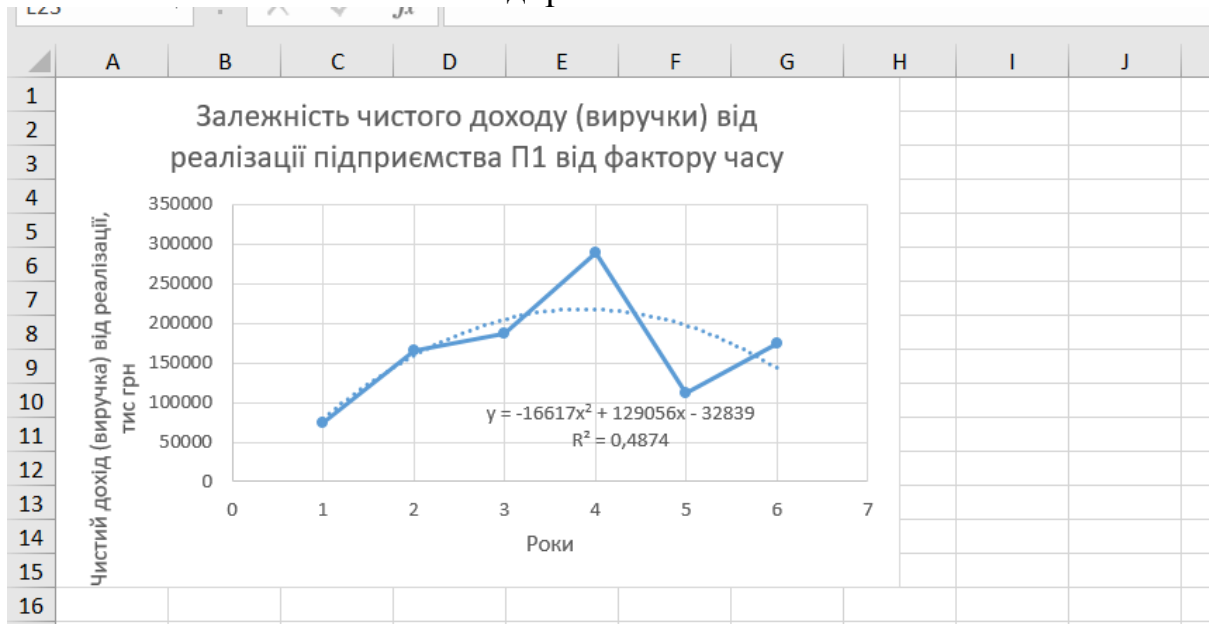
Кореляційно-регресійний аналіз

(залежність чистого доходу (виручки) від реалізації (Y) від фактору часу (X))*

Вихідні дані:

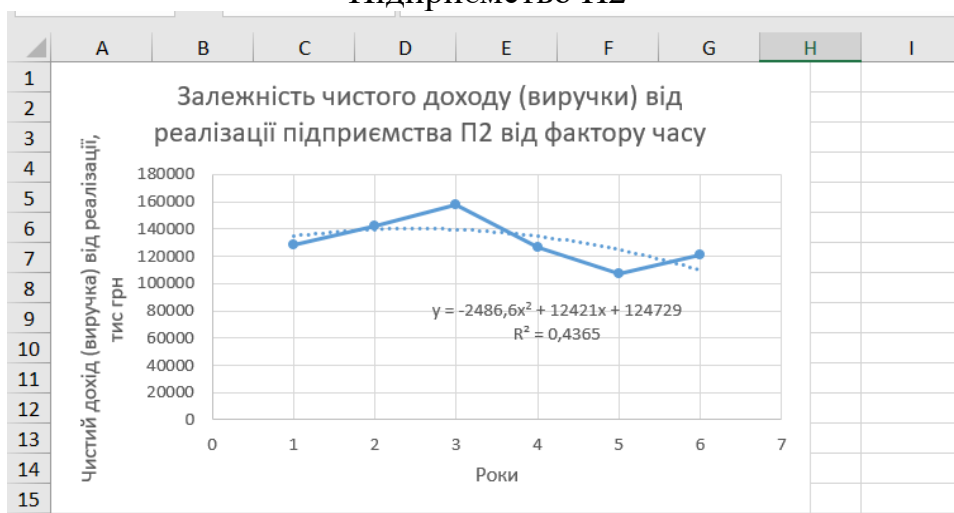
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
1	Роки/підприємство		П1	П2	П3	П4	П5				
2	1		74478	128701	296312	69816	25096				
3	2		164767	141782	311874	74685	43961				
4	3		186037	157979	382858	150509	44505				
5	4		289177	126201	367260	212870	46707				
6	5		111670	107599	199773	199273	44260				
7	6		174872	120669	305676	84997	44000				

Підприємство П1

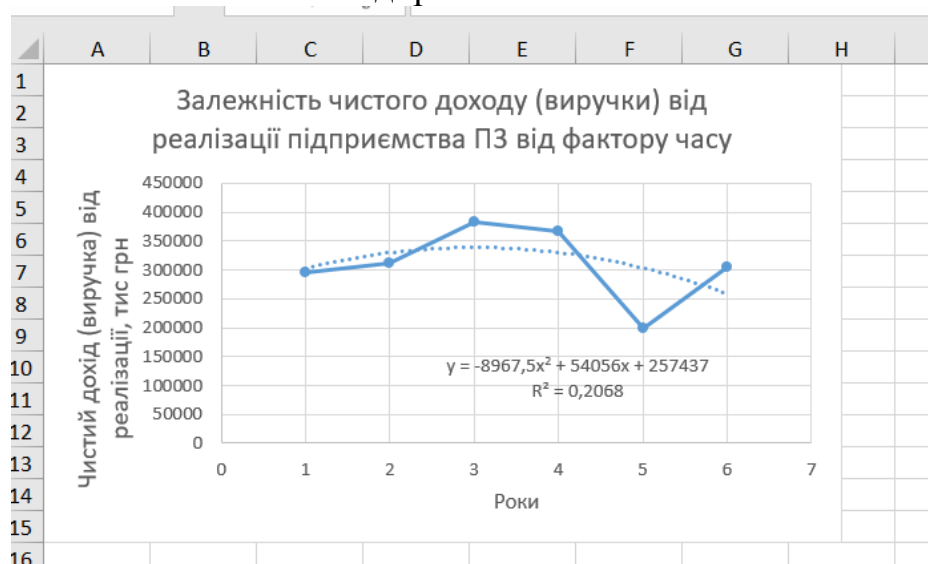


Джерело: побудовано автором на основі фінансової звітності підприємств

Підприємство П2



Підприємство П3



Джерело: побудовано автором на основі фінансової звітності підприємств

Підприємство П4



Підприємство П5



Джерело: побудовано автором на основі фінансової звітності машинобудівних підприємств, що досліджуються

Підприємство П5

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
1	ВЫВОД ИТОГОВ								
2									
3	<i>Регрессионная статистика</i>								
4	Множественный R	0,647086985							
5	R-квадрат	0,418721566							
6	Нормированный R-квадрат	0,273401958							
7	Стандартная ошибка	6873,608291							
8	Наблюдения	6							
9									
10	Дисперсионный анализ								
11		<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Значимость F</i>			
12	Регрессия	1	136135273,7	136135273,7	2,881383803	0,16484416			
13	Остаток	4	188985963,8	47246490,94					
14	Итого	5	325121237,5						
15									
16		<i>Коэффициенты</i>	<i>Стандартная ошибка</i>	<i>t-статистика</i>	<i>P-Значение</i>	<i>Нижние 95%</i>	<i>Верхние 95%</i>	<i>Нижние 95,0%</i>	<i>Верхние 95,0%</i>
17	Y-пересечение	31659,6	6398,981076	4,947600192	0,007774498	13893,18031	49426,01969	13893,18031	49426,01969
18	Переменная X 1	2789,114286	1643,106656	1,697463933	0,16484416	-1772,881146	7351,109718	-1772,881146	7351,109718
19									
20									
21									
22	ВЫВОД ОСТАТКА								
23									
24	<i>Наблюдение</i>	<i>Предсказанное Y</i>	<i>Остатки</i>	<i>Стандартные остатки</i>					
25	1	34448,71429	-9352,714286	-1,521275583					
26	2	37237,82857	6723,171429	1,093564523					
27	3	40026,94286	4478,057143	0,728383096					
28	4	42816,05714	3890,942857	0,632885404					
29	5	45605,17143	-1345,171429	-0,218800274					
30	6	48394,28571	-4394,285714	-0,714757166					

Рівняння регресії $Y = 2789,1x + 31660$

Прогноз чистого доходу (виручки) від реалізації продукції на наступні 3 роки з урахуванням існуючої тенденції: 34448,71; 37237,83 та 400265,94 тис грн відповідно*

*Для реєстру підприємств, прогнози вишукуються аналогічно

Джерело: побудовано автором на основі фінансової звітності машинобудівних підприємств, що досліджуються

Додаток К

Анкети для опитування експертів щодо
гармонічного розвитку машинобудівних підприємств як учасника процесу

Шановні респонденти!

Дайте будь ласка відповіді на питання анкет. Результати опитування будуть використані для діагностики гармонічного розвитку машинобудівних підприємств, визначення рівня гармонізації, результативності та ефективності управлінських дій. Усі відповіді є конфіденційними.

Назва підприємства: _____

Кількість працюючих на підприємстві: _____

Прізвище, ім'я, по батькові, посада респондента: _____

Ваші пропозиції та побажання.

Анкета: «Оцінка відносної важливості та визначення складу індикаторів, які впливають на гармонічний розвиток машинобудівних підприємств»

Для вибору оптимальних індикаторів необхідно кожному з них присвоїти вагу значущості за шкалою від 0 балів (погано) до 10 балів (добре).

Позначення індикаторів	Назва	Вага значущості
(i ₁)	Економічне середовище	
(i ₂)	Політико-правове середовище	
(i ₃)	Інформаційне середовище	
(i ₄)	Природно-екологічне середовище	
(i ₅)	Соціально-культурне середовище та корпоративна етика	
(i ₆)	Наявність інвестицій	
(i ₇)	Технологічна готовність	
(i ₈)	Інноваційний потенціал	
(i ₉)	Інфраструктура	
(i ₁₀)	Створення умов для ведення бізнесу	
...		
Інші (вкажіть Ваші пропозиції)		

Дякуємо за допомогу!

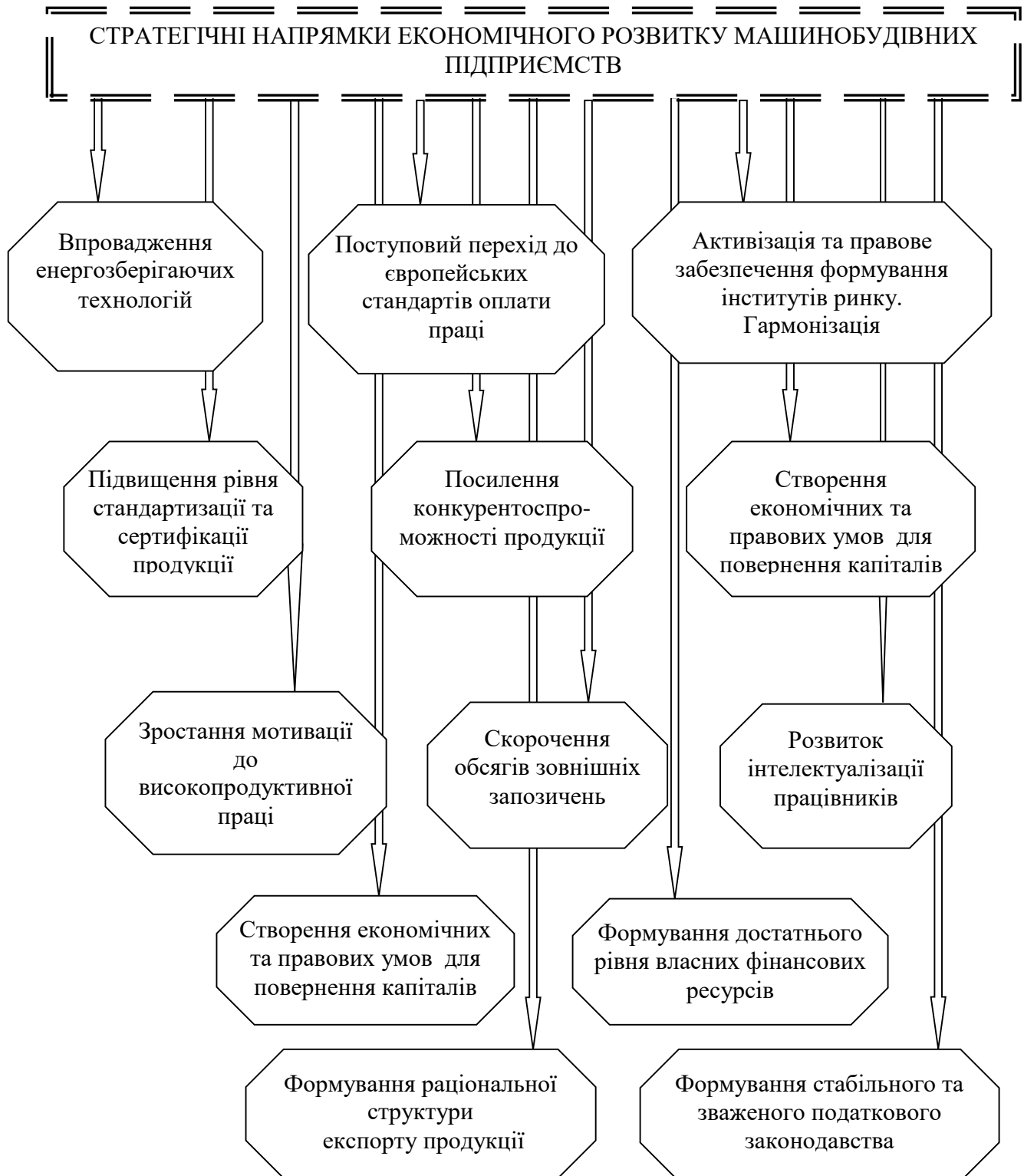
Таблиця К.1 – Повний перелік індикаторів щодо їх впливу на формування індексу гармонічного розвитку учасника процесу*

Група індикаторів	Найменування індикатору (<i>i</i>)	Вагомість індикатора в середньому по групі
1. Соціально-економічні	Природно-екологічне середовище (<i>i</i> ₁)	0,5
	Наявність інвестицій (<i>i</i> ₂)	
	Економічне середовище (<i>i</i> ₃)	
	Соціально-культурне середовище та корпоративна етика (<i>i</i> ₄)	
	Врахування впливу трудової міграції та безробіття населення на результативність діяльності (<i>i</i> ₅)	
	Мотиваційна складова (<i>i</i> ₆)	
	Підготовка кадрів та покращення кадрового потенціалу (<i>i</i> ₇)	
2. Інформаційно-правові	Створення умов для ведення бізнесу (<i>i</i> ₈)	0,4
	Обробка інформації з метою подальшого її оцифрування (<i>i</i> ₉)	
	Інформаційне середовище (<i>i</i> ₁₀)	
	Політико-правове середовище (<i>i</i> ₁₁)	
	Врахування лагів запізнення між часом прийняття відповідного законодавчого акту та часом його втілення (<i>i</i> ₁₂)	
3. Організаційно-інноваційні	Технологічна готовність (<i>i</i> ₁₃)	0,1
	Інноваційний потенціал й менеджмент інновацій (<i>i</i> ₁₄)	
	Інфраструктура та розвиток територій (<i>i</i> ₁₅)	
	Організаційна структура (<i>i</i> ₁₆)	
	Організаційна культура (<i>i</i> ₁₇)	
	Державна підтримка інноваційних проєктів (<i>i</i> ₁₈)	
	Розширення спеціалізації виробництва (<i>i</i> ₁₉)	
	Розвиток інноваційної інфраструктури (<i>i</i> ₂₀)	
Разом		1

*Джерело: розроблено автором

Додаток Л

Складові стратегії переходу до переважно ендогенно-орієнтованої моделі розвитку машинобудівних підприємств у процесі виходу на міжнародний ринок



**Джерело: узагальнено автором*

Додаток М

Стратегія збалансованого регіонального розвитку Вінницької області на період до 2027 року

Стратегічне бачення

Вінницький регіон – розвинений промислово-аграрний, науково-виробничий, культурно-освітній центр України та Поділля, де налагоджені партнерські стосунки між владою, бізнесом і громадськістю та створені умови для самореалізації жителів області, шляхом підвищення потенціалу громадянського суспільства, інноваційного розвитку економіки і створення позитивного інвестиційного клімату. Регіон потребує приділення більшої уваги для захисту та охорони довкілля, як складової національної безпеки.

Місія

Підвищення якості життя та добробуту населення шляхом гармонійного соціально-економічного розвитку міст, районів, селищ і сіл області.

Мета

Метою Стратегії збалансованого регіонального розвитку Вінницької області на період до 2027 року є підвищення якості життя та добробуту населення на основі реалізації обґрунтованих структурних реформ, зростання конкурентоспроможності економіки області, впровадження інноваційно-інвестиційної моделі сталого розвитку на сучасній технологічній основі, комплексного економічного і соціального розвитку міст, районів, селищ і сіл області, розвитку громадянського суспільства, підтримання стабільного та задовільного стану навколишнього природного середовища.

ОСНОВНІ ЗАВДАННЯ:

- Територіальна цілісність.
- Стимулювання інвестиційної активності.
- Розвиток малого і середнього, переважно інноваційного бізнесу.
- Підвищення конкурентоспроможності регіону шляхом створення інноваційної інфраструктури, реалізації науково-технічного потенціалу області та розвитку інноваційного бізнесу.
- Підвищення ефективності машинобудівного виробництва.
- Зменшення безробіття та створення нових робочих місць.
- Покращення добробуту та рівня життя населення.
- Збільшення експортного потенціалу.
- Енергетична безпека Вінницької області (підвищення енергоефективності та впровадження альтернативних джерел енергії).
- Захист навколишнього природного середовища.
- Збереження науково-технічного потенціалу Вінниччини тощо.

Порівняльні переваги, виклики і ризики розвитку області

До сильних сторін Вінниччини можна віднести:

- Сприятливе транспортно-географічне положення та висока транзитивність території.
- Розвинена інфраструктура із підтримки бізнесу та залучення інвестицій.
- Активне позиціонування регіону в сфері міжнародного міжрегіонального та транскордонного співробітництва (5 угод з регіонами-партнерами країн ЄС; за 5 років відбулось близько 100 візитів делегацій, організовано 7 економічних місій підприємців до Польщі, Чехії, Румунії, Нідерландів, КНР, США, Канади, в області впроваджувались 26 масштабних проектів МТД на суму 34,5 млн дол США).
- Високий розвиток підприємницьких традицій та компетентностей.

- Розвинена сфера альтернативної енергетики (область входить в п'ятірку регіонів України).
- Розвинена сфера ІКТ.
- Готовність розвивати нові напрямки бізнес-діяльності, налагоджувати випуск нової продукції невеликими партіями.

До слабких сторін відносимо:

- Низький рівень запровадження інновацій на підприємствах, – розвитку інноваційної інфраструктури та – взаємодії місцевих бізнес-асоціацій з органами влади, закладами освіти та науки.
- Високий рівень зносу основних фондів в галузях економіки області (у промисловості – 69,4%) що особливо критично для машинобудівних підприємств.
- Недостатньо реалізований потенціал залучення інвестицій за всіма джерелами фінансування (68,4% капітальних інвестицій здійснюється за рахунок власних коштів підприємств).
- Недостатній рівень розвитку міжнародної виставкової інфраструктури (відсутність в обласному центрі сучасного виставкового комплексу).

До можливостей:

- Стимулювання експортної та інноваційної діяльності на національному рівні.
- Активізація транскордонного та міжрегіонального співробітництва.
- Зростання інвестиційної привабливості країни, підвищення можливостей для залучення інвестиційних ресурсів.

До загроз відносяться:

- Міграція населення у більш урбанізовані населені пункти та закордон.
- Наростання світової економічної кризи, зменшення попиту на деякі експортно-орієнтовані товари з високою еластичністю попиту.
- Зменшення інвестиційної привабливості в країні.
- Низький рівень прозорості захисту інвестицій.

Стратегічна ціль 1: КОНКУРЕНТОЗДАТНИЙ РЕГІОН НА ОСНОВІ ІННОВАЦІЙНОГО ТА СТАЛОГО РОЗВИТКУ	
ОПЕРАЦІЙНА ЦІЛЬ 1.1. МОДЕРНІЗАЦІЯ ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ З УРАХУВАННЯМ ВНУТРІШНІХ, МІЖРЕГІОНАЛЬНИХ ТА МІЖНАРОДНИХ ЗВ'ЯЗКІВ	ОПЕРАЦІЙНА ЦІЛЬ 1.4. ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК РЕГІОНУ

ОПЕРАЦІЙНА ЦІЛЬ 1.1.

МОДЕРНІЗАЦІЯ ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ З УРАХУВАННЯМ ВНУТРІШНІХ, МІЖРЕГІОНАЛЬНИХ ТА МІЖНАРОДНИХ ЗВ'ЯЗКІВ

Завдання і проекти:

1.1.1. Створення належної та якісної дорожньої інфраструктури.

Проекти:

- Будівництво мостового переходу через р. Дністер на Українсько-Молдовському державному кордоні.
- Відновлення автомобільних доріг загального користування місцевого значення відповідно до пріоритетних напрямків.
- Здійснення габаритно-вагового контролю, зокрема, за допомогою автоматичних систем WIM (Weigh-in-Motion) «зважування в русі». Розбудова мережі пунктів дорожнього сервісу для забезпечення проведення перевірки дотримання вимог режимів праці та відпочинку водіїв (відповідно до Європейської угоди щодо роботи екіпажів транспортних засобів, які виконують

міжнародні автомобільні перевезення (ЄУТР).

1.1.2. Реконструкція міжнародного аеропорту «Вінниця».

Проекти:

- Реконструкція аеродрому міжнародного аеропорту «Вінниця».

1.1.3. Розвиток транспортно-логістичних технологій та об'єктів мультимодальних перевезень.

Проекти:

- Будівництво мультимодального вантажно-логістичного центру на базі аеропорту «Вінниця».

- Створення мультимодального транспортно-логістичного порту на 3-му паневропейському залізничному транспортному коридорі (м. Жмеринка, м. Козятин).

- Створення «Ділових майданчиків» (B2B, B2C, C2B, B2G); *

Перелік індикаторів (показників):

- обсяг залучених прямих іноземних інвестицій (наростаючим підсумком) на кінець року;
- обсяг реалізованої промислової продукції;
- темп зростання експорту товарів та послуг;
- питома вага реалізованої інноваційної продукції в обсязі промислової продукції промислових підприємств, % (у т. ч. й машинобудівних);
- кількість промислових підприємств (у т. ч. й машинобудівних), що впроваджують інновації;
- обсяг реалізованої інноваційної продукції;
- показники складових ефективності окремих процесів функціонування та розвитку машинобудівних підприємств* (за результатами SEE-аналізу з урахуванням F-імпульсів).**

ОПЕРАЦІЙНА ЦІЛЬ 1.4.

ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК РЕГІОНУ

Завдання і проекти:

1.4.1 Активізація в регіоні інноваційної та науково-технічної діяльності.

Проекти:

- Створення лабораторії для проведення досліджень та скорочення життєвого циклу «від розробки до комерціалізації» пришвидшення виходу на ринок розробок.

- Стимулювання трансферу технологій та знань між навчальними закладами регіону та закордону (партнерські угоди).

- удосконалення виробництва продукції машинобудування з оцінюванням показників результативності процесу (J_{RVP} , J_{GP} , J_K , J_E , J_R та інші); *

- здійснення SEE-аналізу дієвості процесу (зокрема, процесу формування валового доходу машинобудівних підприємств)* за допомогою комплексу моделей складових ефективності процесу з метою прийняття науково-обґрунтованих управлінських рішень щодо розвитку цих підприємств;**

Індикатори:

- питома вага реалізованої інноваційної продукції в обсязі промислової продукції промислових підприємств, % (у т.ч. й машинобудівних);
- питома вага підприємств, що впроваджували інновації, % (у т.ч. й машинобудівних);
- кількість комерціалізованих розробок;
- кількість реалізованих міжнародних проектів з трансферу технологій та знань.

*Пропозиції автора

**Пропозиції автора на основі моделей та комплексу показників складових ефективності та результативності Буреннікової-Ярмоленка

Додаток Н

Таблиця Н.1 – Система заходів з підтримки та посилення конкурентних переваг машинобудівних підприємств

Вид конкурентної переваги	Методи підтримки конкурентних переваг	Заходи щодо посилення конкурентних переваг
ЕКОНОМІЧНІ	Зниження питомих витрат за рахунок систематичного вдосконалювання техніки, технології, організації виробництва, зростання кваліфікації персоналу.	Впровадження системи менеджменту якості на підприємстві. Використання раціональної амортизаційної політики. Сертифікація продукції за міжнародними стандартами.
ТЕХНІКО-ТЕХНОЛОГІЧНІ	Постійне відстеження та своєчасне впровадження інновацій. Участь і відвідування виставок. Систематичне підвищення кваліфікації фахівців.	Розвиток техніко-технологічної бази. Підвищення рівня технологій й організації виробництва. Удосконалювання кадрового потенціалу.
МАРКЕТИНГОВІ	Моніторинг маркетингової діяльності на постійній основі з метою своєчасного усунення причин невдач. Проведення рекламної кампанії підтримуючого характеру. Репозиціонування конкурентної переваги. Систематичні дослідження поведінкової, пізнавальної й емоційної реакції ринку.	Проведення агресивних або неординарних маркетингових заходів. Використання перспективних каналів розподілу продукції. Організація моніторингу задоволеності споживачів.
ЕКОЛОГІЧНІ	Дотримання екологічних стандартів. Проведення систематичного контролю за показниками екологічності технологічного процесу.	Підвищення значущості екологічних проблем за допомогою громадських організацій і ЗМІ.
СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ	Періодичний перегляд системи мотивування працівників за результатами їх праці. Проведення заходів, спрямованих на формування корпоративної культури.	Здійснення зворотного зв'язку з потенційними споживачами. Здійснення зворотного зв'язку із працівниками підприємства.
ТЕРИТОРІАЛЬНО-ГЕОГРАФІЧНІ	Встановлення партнерських взаємин із постачальниками сировини.	Встановлення бар'єрів для конкурентів, що бажають проникнути на територіальний сегмент підприємства.
УПРАВЛІНСЬКІ	Здійснення контролю на кожному етапі діяльності підприємства. Підвищення відповідальності за прийняття управлінських рішень. Делегування повноважень. Розвиток кадрового потенціалу.	Створення нового мислення персоналу й керівників. Удосконалювання кадрового потенціалу. Оптимізація логістичної діяльності. *Підвищення результативності процесів у функціонуванні (I_R). * Підвищення результативності учасників процесу ($J_{R_{VII}}$). *Підвищення індексу гармонічного розвитку учасника процесу ($I_{ГР}$).

*Запропоновано автором на основі [7, 55, 124, 137]

Додаток П

Таблиця П.1 – Порівняльні значення індексу результативності
учасника процесу та його складових на досліджуваних машинобудівних
підприємствах П1–П6 у 2016–2021 рр.

Індекс	Умовні позначення	Підприємства						Індика- тивне значення
		П1	П2	П3	П4	П5	П6	
2016 рік								
1. Індекс гармонічного розвитку учасника процесу	J_{GP}	0,785	0,885	0,865	0,820	0,787	0,975	1
2. Індекс результативності процесу формування валового доходу*	J_R	0,325002	0,742549	0,796647	0,602465	0,174006	0,824614	1
3. Індекс результативності учасника процесу*	J_{RVII}	0,6342	0,8694	0,8832	0,7905	0,5154	0,9299	1
2017 рік								
1. Індекс гармонічного розвитку учасника процесу	J_{GP}	0,559	0,875	0,950	0,760	0,850	0,590	1
2. Індекс результативності процесу формування валового доходу*	J_R	1,290463	1,621747	0,586585	0,665829	1,787622	1,153947	1
3. Індекс результативності учасника процесу*	J_{RVII}	0,8968	1,1237	0,8229	0,7969	1,1496	0,8797	1
2018 рік								
1. Індекс гармонічного розвитку учасника процесу	J_{GP}	0,650	0,840	0,750	0,790	0,850	0,790	1
2. Індекс результативності процесу формування валового доходу*	J_R	0,448048	1,574242	1,115613	1,354504	0,733573	0,742608	1
3. Індекс результативності учасника процесу*	J_{RVII}	0,6628	1,0976	0,9423	1,0229	0,8543	0,8371	1
2019 рік								
1. Індекс гармонічного розвитку учасника процесу	J_{GP}	0,750	0,955	0,675	0,590	0,750	0,590	1
2. Індекс результативності процесу формування валового доходу*	J_R	1,393092	0,101547	1,18195	1,235996	1,517483	1,037212	1
3. Індекс результативності учасника процесу*	J_{RVII}	1,0147	0,4594	0,9274	0,9000	1,0440	0,8490	1

Продовження таблиці П.1

2020 рік								
1. Індекс гармонічного розвитку учасника процесу	$J_{ГР}$	0,835	0,685	0,785	0,520	0,500	0,827	1
2. Індекс результативності процесу формування валового доходу*	J_R	0,9636	0,41581	1,15329	1,83073	0,62388	1,05847	1
3. Індекс результативності учасника процесу*	J_{RVII}	0,9301	0,6579	0,9674	0,9788	0,6782	0,8754	1
2021 рік								
1. Індекс гармонічного розвитку учасника процесу	$J_{ГР}$	0,915	0,755	0,810	0,625	0,650	0,895	1
2. Індекс результативності процесу формування валового доходу*	J_R	1,9310	4,73385	1,5040	0,38234	1,5939	1,33494	1
3. Індекс результативності учасника процесу*	J_{RVII}	1,2089	1,5289	1,0680	0,6205	1,0119	1,0611	1

$$* J_R = J_K J_E, J_{RVII} = \sqrt[3]{J_{ГР} \times J_E \times J_K}$$

Джерело: розраховано та систематизовано автором за даними, наведеними у підрозділі дисертаційної роботи 2.3 і табл. 3.3

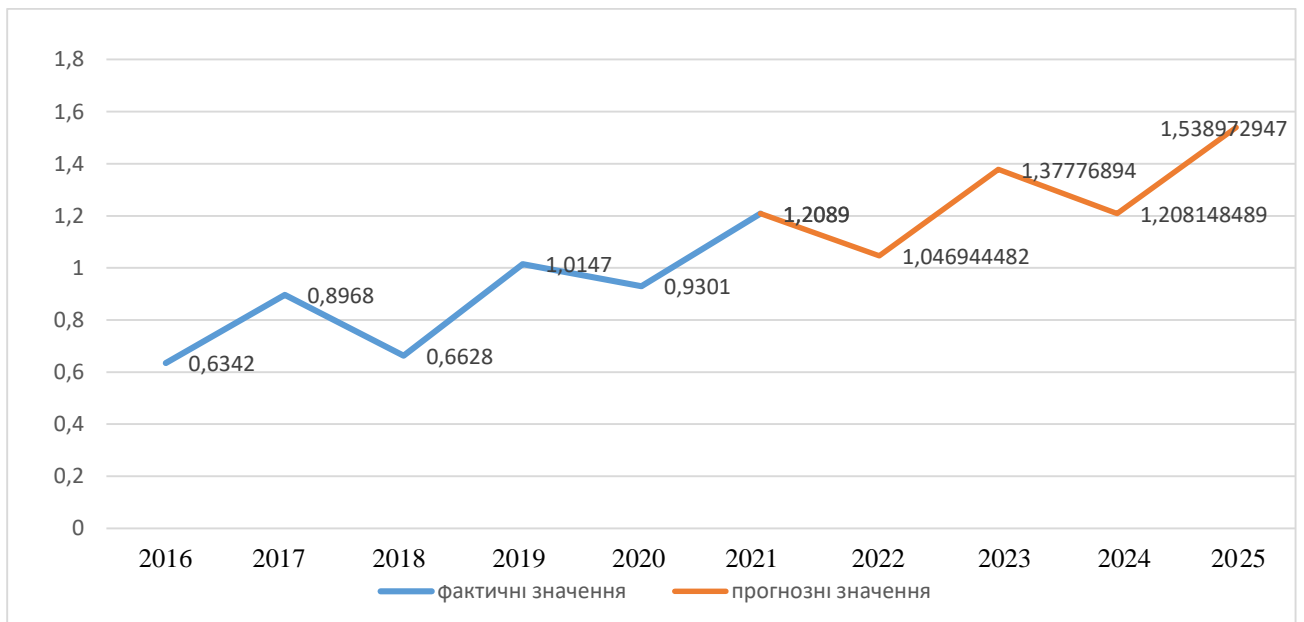


Рисунок П.1 – Динаміка зміни за 2016-2021 рр. та прогнозні значення на 2022-2025 рр. індексу результативності учасника процесу (J_{RVII}) на досліджуваному машинобудівному підприємстві П1

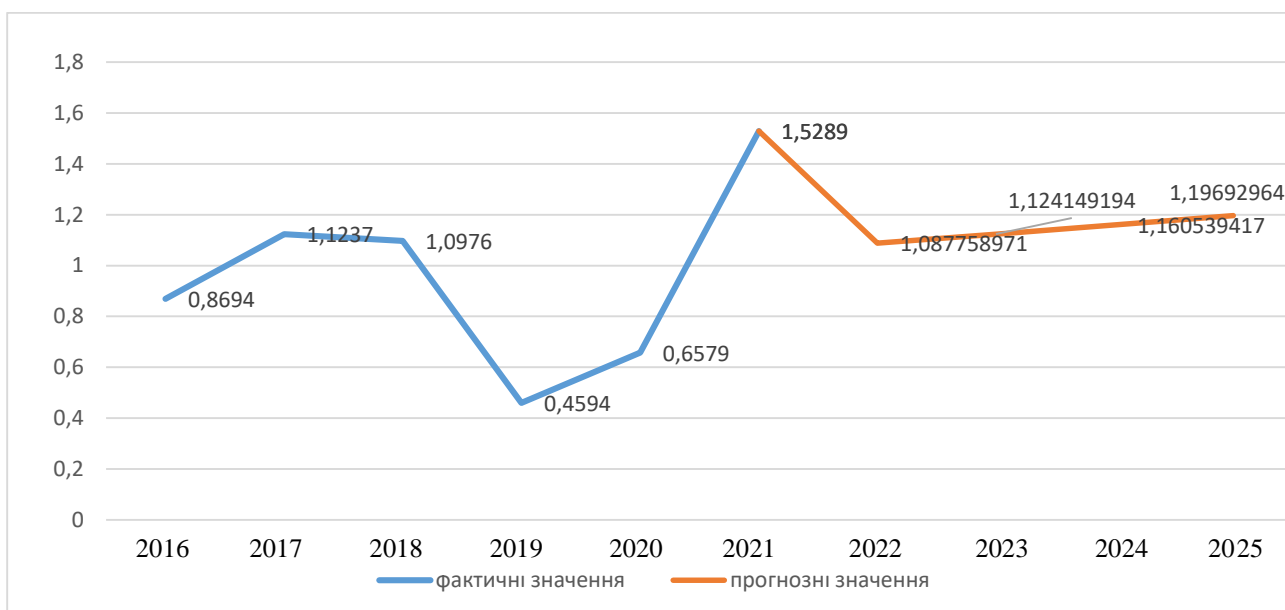


Рисунок П.2 – Динаміка зміни за 2016-2021 рр. та прогнозовані значення на 2022-2025 рр. індексу результативності учасника процесу (J_{RVII}) на досліджуваному машинобудівному підприємстві П2

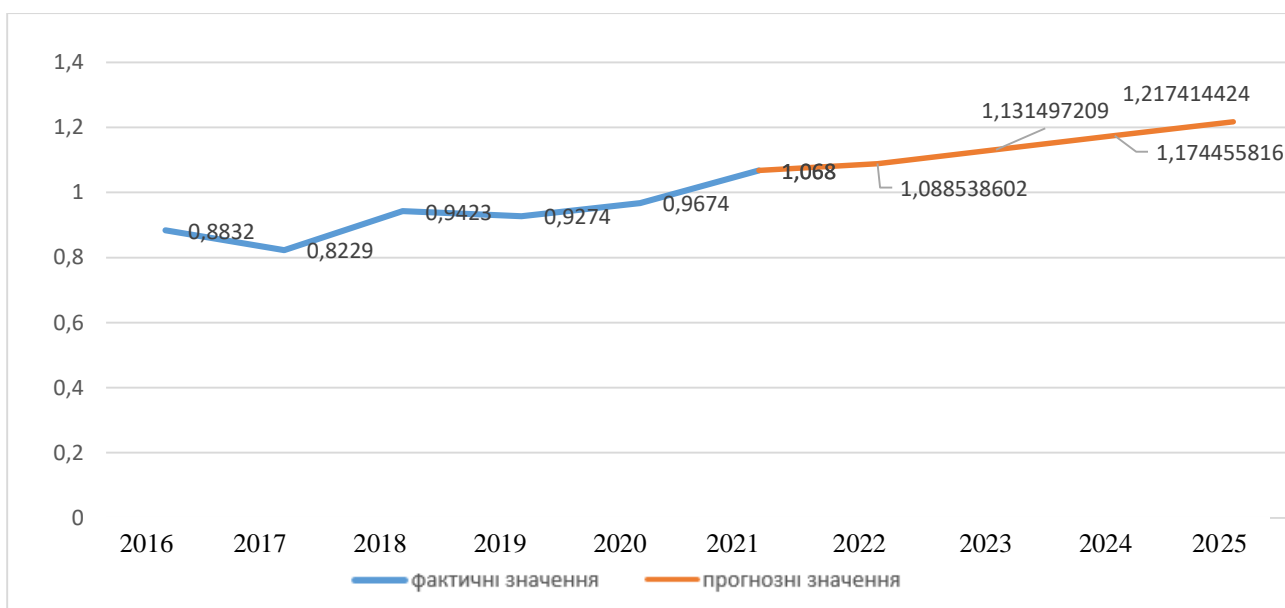


Рисунок П.3 – Динаміка зміни за 2016-2021 рр. та прогнозовані значення на 2022-2025 рр. індексу результативності учасника процесу (J_{RVII}) на досліджуваному машинобудівному підприємстві П3

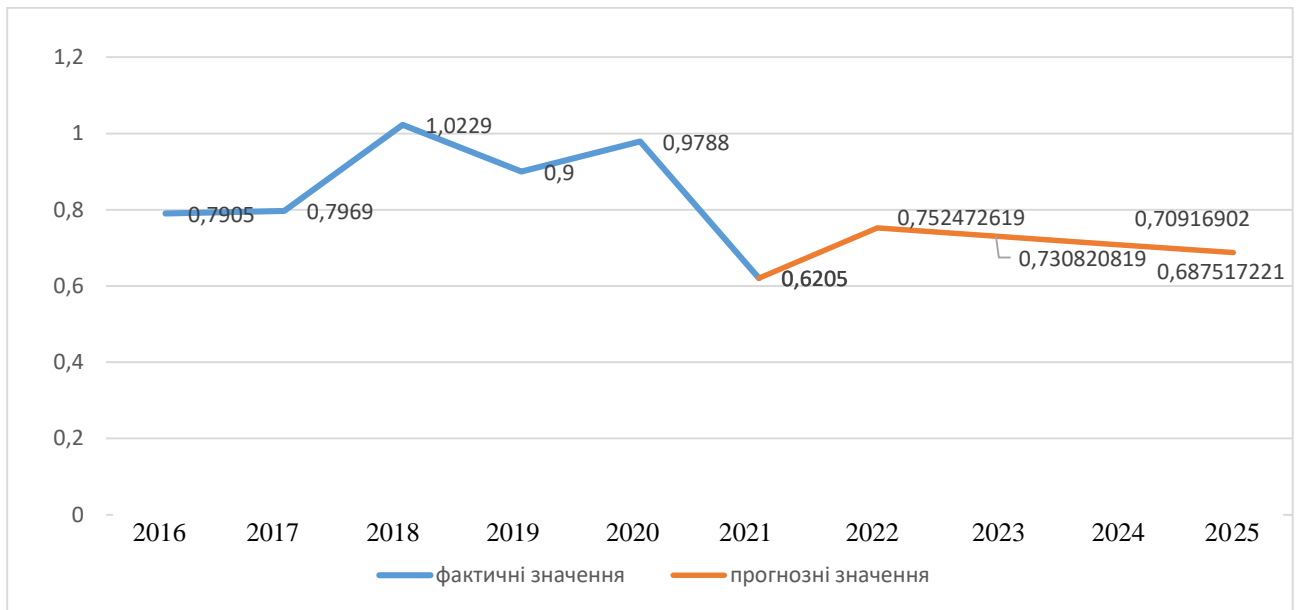


Рисунок П.4 – Динаміка зміни за 2016-2021 рр. та прогнозовані значення на 2022-2025 рр. індексу результативності учасника процесу ($J_{R, VII}$) на досліджуваному машинобудівному підприємстві П4

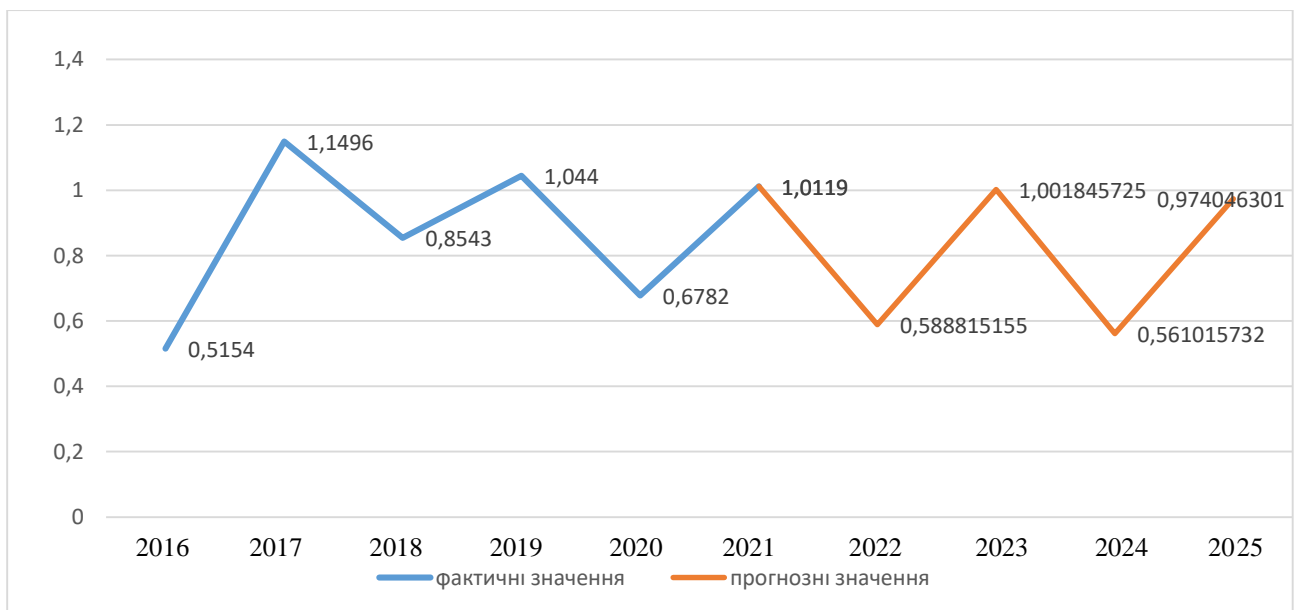


Рисунок П.5 – Динаміка зміни за 2016-2021 рр. та прогнозовані значення на 2022-2025 рр. індексу результативності учасника процесу ($J_{R, VII}$) на досліджуваному машинобудівному підприємстві П5

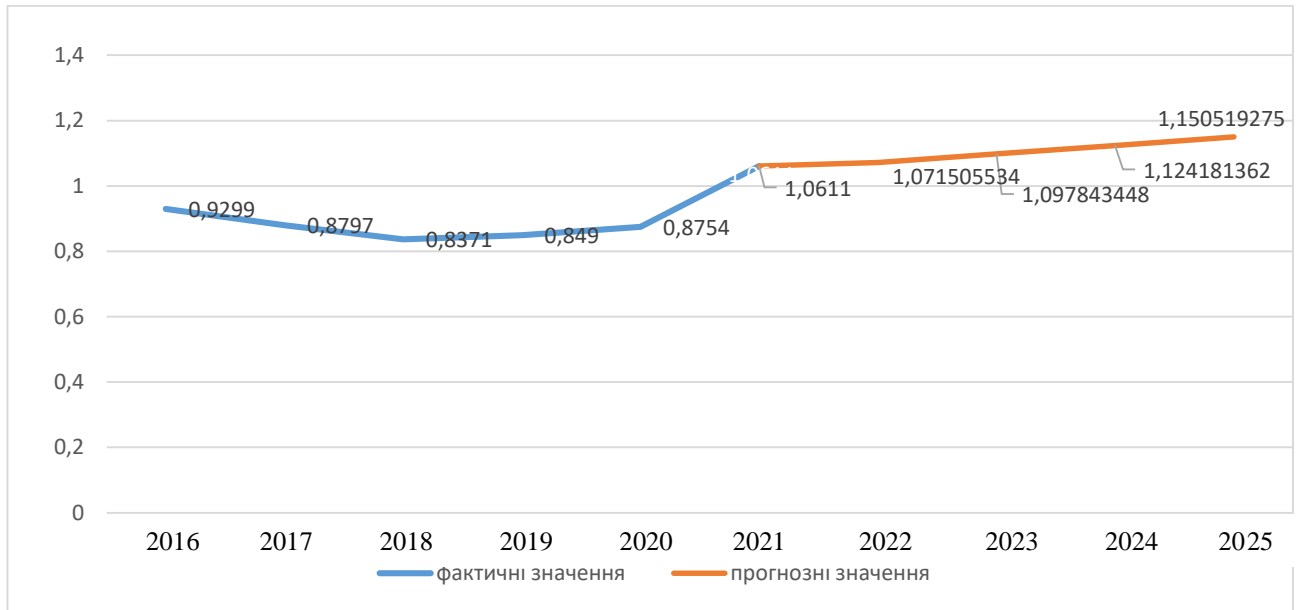


Рисунок П.6 – Динаміка зміни за 2016-2021 рр. та прогнозні значення на 2022-2025 рр. індексу результативності учасника процесу (J_{RVII}) на досліджуваному машинобудівному підприємстві П6

Додаток Р

Акти впровадження результатів дисертаційної роботи

ЗАТВЕРДЖУЮ

Керівник ННЦ організації освітнього процесу
Тетяна УСЮК

«16» січня 2023 р.



АКТ

**про впровадження результатів наукового дослідження
Гавриша Костянтина Вікторовича на тему: «Ефективне функціонування
підприємств машинобудування у конкурентному середовищі»,
на здобуття ступеня доктора філософії
за спеціальністю 073 – Менеджмент**

Комісія у складі:

Голова – керівник ННЦ організації освітнього процесу, к.е.н., доцент
Усюк Т.В.

Члени комісії

декан факультету економіки та менеджменту, к.е.н., доцент Опалов О.А.
завідувач кафедри менеджменту та маркетингу, к.е.н., доцент Тарасович Л.В.
доцент кафедри менеджменту та маркетингу, к.е.н., доцент Присяжнюк О.Ф.

цим Актом засвідчує, що результати наукового дослідження Гавриша Костянтина Вікторовича на тему: «Ефективне функціонування підприємств машинобудування у конкурентному середовищі» у 2021/2022 н.р. впроваджено в освітній процес і використано при викладанні навчальних дисциплін «Менеджмент» та «Управління проектами».

Голова комісії: к.е.н., доцент

Тетяна УСЮК

Члени комісії: к.е.н., доцент

Олександр ОПАЛОВ

к.е.н., доцент

Людмила ТАРАСОВИЧ

к.е.н., доцент

Оксана ПРИСЯЖНЮК



УКРАЇНА
ВІННИЦЬКА ОБЛАСНА ВІЙСЬКОВА АДМІНІСТРАЦІЯ
ДЕПАРТАМЕНТ АГРОПРОМИСЛОВОГО РОЗВИТКУ

21036, м. Вінниця, Хмельницьке шосе, 7, тел. (0432) 66-14-06
<http://www.vin.gov.ua> E-mail: dep_apr@vin.gov.ua

10.01.2023 р. № *29*

Спеціалізованій вченій раді

ДОВІДКА

про впровадження результатів дослідження
ГАВРИША Костянтина Вікторовича на тему:
«Ефективне функціонування підприємств машинобудування
у конкурентному середовищі»,
 поданого на здобуття ступеня доктора філософії
 за спеціальністю 073 – Менеджмент

Результати наукового дослідження **ГАВРИША Костянтина Вікторовича** на тему: «Ефективне функціонування підприємств машинобудування у конкурентному середовищі», котрі є своєчасними та важливими за проблематикою, використовуються в роботі Департаменту агропромислового розвитку Вінницької облдержадміністрації.

Зокрема, вдосконалена автором концепція вимірювання та оцінювання ефективності функціонування підприємств машинобудування у конкурентному середовищі, а також внесені автором дисертації пропозиції щодо підвищення ефективності у контексті актуалізації «Стратегії збалансованого регіонального розвитку Вінницької області на період до 2027 року» сприятимуть прискоренню впровадження і реалізації заходів стосовно підтримки інтенсифікації розвитку машинобудівних підприємств. Вони враховуватимуться про підготовці пропозицій до проектів програм і прогнозів соціально-економічного розвитку регіону та відповідних цільових програм державної підтримки розвитку промислових підприємств у цілому.

Директор Департаменту



Олег СІДОРОВ



Вих: 19
14.01.2023 р.

У спеціалізовану вчену раду
по захисту дисертацій

Довідка

про впровадження результатів дисертаційної роботи
Гавриша Костянтина Вікторовича
«Ефективне функціонування підприємств машинобудування у
конкурентному середовищі»

У сучасному конкурентному середовищі функціонування підприємств має бути ефективним. Певну роботу у напрямку вирішення питань щодо підвищення ефективності діяльності підприємств у контексті дієвого управління провів Гавриш Костянтин Вікторович і цією довідкою підтверджуємо впровадження результатів його наукового дослідження, поданого на здобуття наукового ступеня доктора філософії з галузі знань 07 «Управління та адміністрування» за спеціальністю 073 «Менеджмент», які розглянуто і схвалено керівництвом ПРАТ «Барський машзавод».

Автором розроблено та внесено пропозиції щодо удосконалювання процесу функціонування підприємств машинобудування для реалізації деяких стратегічних та операційних цілей збалансованої стратегії розвитку на прикладі підприємств Вінницької області із зазначенням відповідних індикаторів, заходів і результатів для ефективного управління із розрахунком відповідних показників.

Практичне впровадження розроблених у дисертації рекомендацій позитивно впливає на ефективність менеджменту підприємства.

Директор



І.Г. Лук



KALINOVSKIY
MACHINE BUILDING PLANT

e-mail: sekretar@kmbp.com.ua, zbut@kmbp.com.ua; tel/fax +380 4333 22787, 21382

ПрАТ «Калинівський машзавод»
22400, Україна, Вінницька обл.,
м. Калинівка, вул. Незалежності, 67
ЄДРПОУ 25494693
ІПН 254946902076

PSC «Kalinovskiy machine building plant»
67, Nezalezhnosti str., Kalinovka tw.,
Vinnitsa reg., Ukraine, 22400
code 25494693
ITN 254946902076

ПрАО «Калиновский машзавод»
22400, Украина, Винницкая обл.,
г. Калиновка, ул. Независимости, 67
ЕГРПОУ 25494693
ИНН 254946902076

10 січня 2023р. №4

У спеціалізовану вчену раду
по захисту дисертацій

ДОВІДКА
про практичне застосування результатів наукового дослідження
ГАВРИША Костянтина Вікторовича

ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» значну увагу приділяє розв'язанню пріоритетних проблем, які мають стратегічне значення для економіки та безпеки країни. Підприємство використовує сучасні технології, які підвищують продуктивність та сприяють ефективному управлінню виробничими процесами, освоює нові вироби, підвищує ділову активність.

Наукові розробки Гавриша Костянтина Вікторовича з питань ефективного функціонування підприємств машинобудування у конкурентному середовищі на сучасному етапі є актуальними та важливими. Зокрема, ним запропоновано ефективний механізм управління ефективністю функціонування машинобудівних підприємств у контексті конкурентоспроможності їхньої продукції та на його основі напрямки реалізації стратегічного розвитку цих підприємств із відповідною «дорожньою картою», котра враховує гармонізацію у контексті покращення їх функціонування. Заслужують на увагу авторські підходи до управління конкурентоспроможністю із урахуванням гармонізації функціонування машинобудівних підприємств на основі ефективної зовнішньоекономічної діяльності цих підприємств, що дозволяють розширити спектр функцій, важелів та механізмів управління підприємствами.

Розробки дисертанта мають наукове та прикладне значення.

Довідку видано для представлення у спеціалізовану вчену раду за місцем захисту дисертації на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Директор



А.В. Остапенко

kmbp.com.ua



ТОВАРИСТВО З ДОДАТКОВОЮ
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
«БРАЦЛАВ»



Ф.01-08

№ 892 « 30 » червня 2023р.

У спеціалізовану вчену раду
по захисту дисертацій

Довідка
про впровадження результатів дисертаційної роботи
ГАВРИША Костянтина Вікторовича
«Ефективне функціонування підприємств машинобудування у конкурентному середовищі»

У системі управління конкурентоспроможністю машинобудівних підприємств певний інтерес викликає модель їхнього стратегічного розвитку з урахуванням результатів зовнішньоекономічної діяльності з оцінкою перспективних можливостей щодо відносного зростання ефективності діяльності підприємств із урахуванням гармонічного розвитку. Певну роботу у напрямку вирішення питань стосовно підвищення ефективності діяльності підприємств на засадах дієвого управління провів Гавриш Костянтин Вікторович. Цією довідкою підтверджуємо впровадження результатів його наукового дослідження, поданого на здобуття наукового ступеня доктора філософії з галузі знань 07 «Управління та адміністрування» за спеціальністю 073 «Менеджмент», які розглянуто і схвалено керівництвом ТДВ «Брацлав».

Заслужують на увагу запропоновані автором модель інтервального оцінювання індексу результативності учасника процесу з урахуванням індексу гармонічного розвитку, а також система цільових і контрольних показників, яка дозволяє здійснювати управління та контроль за діяльністю компонентів і механізмів реалізації завдань стратегічного розвитку машинобудівних підприємств в системі управління їхньою конкурентоспроможністю з урахуванням результатів зовнішньоекономічної діяльності. Практичне впровадження розроблених у дисертації рекомендацій сприятимуть ефективному менеджменту на підприємстві.



Генеральний директор

Катерина Блідченко

+380678265902
+380979547795
+380979115086

bratslavplus@gmail.com
<https://www.facebook.com/groups/Bratslav>
<https://bratslav.com>

22870, Україна,
Вінницька обл., Тульчинський р-н.,
смт. Брацлав, вул. Соборна, 124

Додаток С

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації:

– матеріали дисертаційної роботи, викладені у виданнях, що внесені до переліку фахових для захисту дисертацій з економічних наук:

[1] К. В. Гавриш, «Ідентифікація процесу гармонічного розвитку сільськогосподарських підприємств зернопродуктового підкомплексу з орієнтацією на лідера», *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*, № 12, с. 49-59, 2018.

[2] К. В. Гавриш, «Теоретичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємств машинобудування», *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*, № 4, т. 2, с. 261-268, 2019.

[3] В. О. Ярмоленко, Н. В. Буреннікова, І. В. Завгородній, К. В. Гавриш, «Оновлений погляд на F-імпульси як індикатори спрямованості наслідків процесів функціонування складних систем на основі складових результативності», *Modern engineering and innovative technologies*. Karlsruhe, Germany, № 16-04, с. 67-76, 2021. [Електронний ресурс]. Доступно: <https://www.moderntechno.de/index.php/meit/issue/view/meit16-04/meit16-04>.

[4] Н. В. Буреннікова, К. В. Гавриш, «Важелі та механізми управління конкурентоспроможністю машинобудівних підприємств», in *Sectoral research XXI: characteristics and features: collection of scientific papers «SCIENTIA» with Proceedings of the I Intern. Scient. and Theor. Conf.*, Chicago, USA: European Scientific Platform, March 26, 2021, vol. 1, с. 31-36. doi: 10.36074/scientia-26.03.2021. [Електронний ресурс]. Доступно: <https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/scientia/issue/view/26.03.2021>

– матеріали дисертаційної роботи, викладені у квазіперіодичному

виданні, що внесено до міжнародних науково-метричних баз Scopus / WoS:

[5] V. Yarmolenko, N. Burennikova, S. Pavlov, V. Kavetskiy, I. Zavgorodnii, K. Havrysh, O. Pinaieva, «Practice Analysis of Effectiveness Components for the System Functioning Process: Energy Aspect», in. *Intern. Scient. Conf. Intellectual Systems of Decision Making and Problem of Computational Intelligence. (ISDMCI 2021)*, Ukraine. May 24-28, 2021. Lecture Notes in Computational Intelligence and Decision Making. Springer, Cham, 2021, vol. 77, p. 282-296. doi: 10.1007/978-3-030-82014-5_19. (SCOPUS).

які засвідчують апробацію матеріалів дисертації :

[6] В. О. Ярмоленко, Н. В. Буреннікова, К. В. Гавриш, І. В. Завгородній, «Складові результативності функціонування складних систем як об'єкти моделювання: оновлений авторський погляд», in conf. *Global science and education in the modern realities '2020*, Washington, USA. August 27, 2020, № 1, с. 252-255.

[7] К. В. Гавриш «Проблеми функціонування машинобудівних підприємств у контексті виходу продукції на міжнародний ринок», in *10th Intern. scien. and pract. conf. Topical issues of the development of modern science*, Sofia, Bulgaria, 2020, pp. 205-214.

[8] К. В. Гавриш, І. В. Завгородній, Н. В. Буреннікова, «Ендогенно-орієнтована модель стратегічного розвитку підприємств у системі управління їхньою зовнішньоекономічною діяльністю в епоху глобалізації», на *I Міжн. наук.-практ. конф. Globalization of scientific knowledge: international cooperation and integration of sciences*, 7 травня 2021 р. Міжнародний науковий журнал «Грааль науки» 2021, ГО «Європейська наукова платформа» (Вінниця, Україна) та ТОВ «International Centre Corporative Management» (Відень, Австрія), № 4, с. 84-88. doi: 10.36074/grail-of-science.07.05.2021.013.

[9] К. В. Гавриш, «Конкурентоспроможний потенціал розвитку підприємств машинобудування», на *міжн. наук.-практ. конф. Економіка, облік, фінанси та право: стратегічні пріоритети розвитку в умовах глобалізації*, (Полтава, 5 грудня 2019 р.). Полтава: ЦФЕНД, 2019, ч. 7, с. 23-25.

[10] К. В. Гавриш, «Полікритеріальна діагностика конкурентоспроможності машинобудівних підприємств», на *Всеукр. наук.-практ. інтерн.-конф. Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи (МН-2021)*, Вінниця, ВНТУ, 01.05.2021-14.05.2021. [Електронний ресурс]. Доступно: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/mn/mn2021/paper/view/13010>.

[11] К. В. Гавриш, «Удосконалення методів оцінки конкурентоспроможності підприємств», на *IV Всеукр. наук.-практ. конф. Формування стратегії соціально-економічного розвитку підприємницьких структур в Україні*, Львів, 2018, с. 71-73.