

**КУЗЬМІН О.Є., МЕЛЬНИК О.Г., РОМАНКО О.П.**

**КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ  
ПІДПРИЄМСТВА:  
ПЛАНУВАННЯ ТА ДІАГНОСТИКА**

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ, МОЛОДІ ТА СПОРТУ  
УКРАЇНИ**

**Івано-Франківський національний технічний  
університет нафти і газу**

**Кафедра економічної теорії**

**Кузьмін О.Є., Мельник О.Г., Романко О.П.**

**КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ  
ПІДПРИЄМСТВА:  
ПЛАНУВАННЯ ТА ДІАГНОСТИКА**

**МОНОГРАФІЯ**

*Рекомендовано Вченою Радою  
університету*

**Івано-Франківськ  
2011**

УДК 338.42.2  
ББК 65.291.23

**Рецензенти:**

**Алексєєв І.В.** – завідувач кафедри фінансів Національного університету «Львівська політехніка», доктор економічних наук, професор;

**Іщук С.О.** – завідувач відділу моніторингу регіонального розвитку Інституту регіональних досліджень Національної академії наук України, доктор економічних наук;

**Данилюк М.О.** – завідувач кафедри економіки підприємства Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу, доктор економічних наук, професор.

*Рекомендовано до друку:*

*Вченою Радою Івано-Франківського національного  
технічного університету нафти і газу (протокол № 2/498 від 02 березня 2011 р. )*

**Автори:**

**Кузьмін О.Є.** (концепція, вступ, розділи 4, 5, висновки);

**Мельник О.Г.** (розділи 4, 5);

**Романко О.П.** (розділи 1, 2, 3)

**Кузьмін О.Є.** Конкурентоспроможність підприємства: планування та діагностика: /Монографія/ О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник, О.П. Романко; за заг. ред. д.е.н., проф. Кузьміна О.Є. – Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2011. – 180 с.

**ISBN 978-966-694-144-5**

Розглянуто сутність та властивості конкурентоспроможності підприємства, виокремлено фактори формування конкурентоспроможності організацій. Обґрунтовано важливість та роль планування конкурентоспроможності в системі менеджменту підприємства, розроблено принципи та технологію планування у цій сфері, сформовано методичний інструментарій, виокремлено сукупність планових показників конкурентоспроможності. Сформовано теоретико-методичну базу діагностики конкурентоспроможності підприємства з урахуванням трьох істотних характеристик: конкурентоспроможності продукції підприємства, ефективності його діяльності та рівня концентрації ринку, на якому підприємство функціонує. Розроблено комплексний метод діагностики розвитку підприємства з урахуванням масштабності та якості перетворень, що відбуваються на підприємстві.

Монографія призначена для наукової спільноти, менеджерів, фахівців-аналітиків, рейтингових агентств та інших зацікавлених осіб.

УДК 338.42.2

ББК 65.291.23

**ISBN 978-966-694-144-5**

© О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник,  
О.П. Романко, 2011

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>3</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....</b>	<b>5</b>
1.1. Сутність та властивості конкурентоспроможності підприємства.....	5
1.2. Фактори формування конкурентоспроможності підприємства.....	12
<b>РОЗДІЛ 2. МЕТОДОЛОГІЧНА БАЗА ПЛАНУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....</b>	<b>22</b>
2.1. Роль та види планування конкурентоспроможності підприємства.....	22
2.2. Принципи та технологія планування конкурентоспроможності підприємства.....	35
<b>РОЗДІЛ 3. ІНСТРУМЕНТАЛЬНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПЛАНУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....</b>	<b>53</b>
3.1. Методичні положення з вибору інструментарію планування конкурентоспроможності підприємства.....	53
3.2. Система планових показників, що відображають конкурентоспроможність підприємства.....	65
<b>РОЗДІЛ 4. ДІАГНОСТИКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....</b>	<b>83</b>
4.1. Формування системи діагностики конкурентоспроможності підприємства.	83
4.2. Метод полікритеріальної діагностики конкурентоспроможності підприємства.....	116
<b>РОЗДІЛ 5. КОМПЛЕКСНА ДІАГНОСТИКА РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.....</b>	<b>136</b>
5.1. Розвиток як необхідна передумова забезпечення конкурентоспроможності підприємства.....	136
5.2. Комплексна діагностика розвитку підприємства.....	144
<b>ВИСНОВКИ.....</b>	<b>163</b>
<b>ПЕРЕЛІК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>171</b>

## ВСТУП

Одним із базових економічних законів, які відображають іманентні закономірності економічних явищ, є закон конкуренції, згідно з яким у ринковій економіці успішно функціонують та розвиваються ті суб'єкти підприємницької діяльності, які володіють певними конкурентними перевагами. Такими перевагами традиційно вважаються нижчі ціни та вища якість продукції, відомий бренд підприємства, високотехнологічне виробництво, ексклюзивність продуктового ряду, ресурсоекономність, вигідне місцерозташування, висока кваліфікація персоналу, функціонування у спеціальних зонах або офшорах. Закон конкуренції насамперед спрямований на те, щоб на ринку виживали та залишались лише ті суб'єкти економічної діяльності, які здатні більш ефективно використовувати обмежені ресурси та запропонувати на ринок продукцію, котра користується попитом за наявних характеристик та у порівнянні з іншими суб'єктами ринку. Варто зауважити, що, на жаль, ринкові конкурентні механізми втрачають свою вагу за наявності державного регулювання на ринку, при існуванні монопольного чи олігопольного статусу ринку, а також при розвинутому корупційно-лобіювальному забезпеченні функціонування певних суб'єктів господарювання відповідними державними органами влади, судами, кримінальними елементами.

В межах конкурентного ринку підприємства змушені перманентно дбати про підвищення власної конкурентоспроможності, формування певних конкурентних переваг у відповідних просторово-часових умовах. Глобалізаційні та інтеграційні тенденції висувають все більш жорсткі та комплексніші вимоги до підприємств різних видів економічної діяльності, що зумовлює посилення конкуренції на національних та міжнародних ринках. У таких умовах на підприємствах виникає необхідність у побудові якісних систем управління конкурентоспроможністю, невід'ємними складовими яких є функції планування та діагностики.

Традиційно вважається, що конкурентоспроможність підприємства необхідно ретельно і систематично оцінювати та ідентифікувати, тобто діагностувати. При цьому неналежна увага акцентується на цілеспрямоване планування

конкурентоспроможності, перспективне формування конкурентних переваг. Доцільно зазначити, що планування та діагностика конкурентоспроможності підприємства, які є предметом дослідження у монографії, є діалектично взаємопов'язані, адже планування конкурентоспроможності здійснюється з використанням результатів діагностики у цій сфері, а діагностика передбачає оцінювання наявного рівня конкурентоспроможності та порівняння його із плановим. Зважаючи на вищевикладене, монографія побудована таким чином, щоб максимально ґрунтовно та репрезентативно розкрити сутність та властивості конкурентоспроможності підприємства як явища, а також теоретико-методологічне, методико-прикладне та інструментальне забезпечення планування та діагностики конкурентоспроможності підприємства.

Об'єктом дослідження у монографії є машинобудівні підприємства, адже розвиток машинобудування у будь-якій країні є запорукою активізації науково-технічного прогресу, формування передумов для створення нових робочих місць, раціональної структурної перебудови економіки, активізації суміжних галузей. Машинобудування є провідною ланкою структурних змін і у промисловості України, адже вплив цього сектора на зростання обсягів промислового виробництва, рівень зайнятості в національній економіці, надходження податкових платежів у бюджети усіх рівнів та іноземної валюти в Україну є визначальним. Слід констатувати, що пострадянський період характеризується стагнацією вказаного виду економічної діяльності, затяжною кризою у цій сфері, відсутністю радикальних позитивних зрушень. У таких умовах виникає гостра необхідність у ідентифікуванні стану та перспектив діяльності машинобудівних підприємств на засадах діагностики, що слугуватиме основою для розроблення подальших заходів щодо підвищення ефективності їхнього функціонування та зростання рівня конкурентоспроможності.

Автори висловлюють щире подяку усім, хто своїми порадами, зауваженнями, побажаннями і безпосередньою участю сприяв виходу у світ цієї монографії.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Сутність та властивості конкурентоспроможності підприємства

На сучасному етапі вітчизняна машинобудівна галузь загалом характеризується низькими показниками розвитку, нестійкими позиціями на внутрішньому та зовнішньому ринках, неефективними та ресурсозатратними технологіями. Основними причинами такого стану речей вважають низьку конкурентоспроможність переважної більшості машинобудівних підприємств та їхньої продукції. Особливо яскраво проявились слабкі позиції підприємств машинобудування у технологічній, управлінській, фінансовій сферах у період фінансово-економічної кризи 2008-2010 рр., за якої значна частина підприємств не змогла утримати існуючі ринкові позиції, була ліквідована або суттєво скоротила обсяги виробничо-господарської діяльності. При цьому мають місце ситуації, коли машинобудівне підприємство характеризується застарілим технічним та технологічним забезпеченням, нерозвиненою системою менеджменту та маркетингу, але при цьому його продукція є унікальною та користується попитом на ринку. В таких умовах виникає необхідність у ідентифікації поняття «конкурентоспроможність підприємства» та виокремленні його основних рис, а також у розмежуванні категорій «конкурентоспроможність продукції» та «конкурентоспроможність підприємства», оскільки на практиці їх досить часто ототожнюють.

Термінологічна однозначність є методологічною базою для здійснення наукових досліджень у будь-якій сфері. В.А. Ільяшенко наголошує, посилаючись на І.М. Кантора, що понятійно-термінологічний склад науки має характеризуватись точністю, однозначністю інтерпретацій, дефінітивністю та системністю. Це твердження повною мірою стосується трактування поняття «конкурентоспроможність підприємства», оскільки у літературі та на практиці існує велике різноманіття поглядів та позицій щодо тлумачення цієї категорії [1, с. 91].

Етимологічно термін «конкурентоспроможність» визначається як здатність об'єкта змагатись з іншими аналогічними об'єктами за право бути обраним. При цьому ключовий вибір здійснюється за наявності відмінних ознак об'єкта – його конкурентних переваг [2, с. 41]. Варто зауважити, що вищенаведене трактування не дозволяє повною мірою надати визначення поняттю «конкурентоспроможність підприємства», оскільки воно лише побічно пов'язано із проблемою вибору.

На думку С. Хамініч, конкурентоспроможність є багатогранною і багаторівневою категорією, яка в ринкових умовах стає інтегральною характеристикою господарюючого суб'єкта щодо його відповідності об'єктивним (зовнішнім відносно нього) економічним умовам. Конкурентоспроможність є поняттям відносним, тобто конкурентоспроможність підприємства можна виявити тільки серед групи підприємств, які належать до однієї галузі або виготовляють товари-субститути. З огляду на це показники конкурентоспроможності підприємства притаманні такі властивості, як порівнянність (показник виявляється в умовах порівняння об'єктів) та динамічність (показник не може розглядатись як довгострокова характеристика незалежно від ефективності діяльності підприємства) [3, с. 59]

У табл. 1.1 наведено погляди різних авторів на трактування поняття «конкурентоспроможність підприємства» [3-17].

**Таблиця 1.1 – Погляди авторів на трактування поняття «конкурентоспроможність підприємства»**

[3-17]

№ з/п	Літературні джерела	Трактування понять у відповідних літературних джерел
1	2	3
1	П.Л. Алтухов [4, с. 3]	Порівняльні переваги, якими володіє конкретне підприємство по відношенню до інших підприємств, що є конкурентами на ринках товарів і послуг
2	А.Е. Воронкова, В.П. Пономарьов, Г.І. Дібніс [5]	Сукупність можливостей підприємства (виробничих, інноваційних, кадрових, ресурсних) в різних сферах діяльності, що взаємодіють між собою певним чином
3	О.О. Гетьман, В.М. Шаповал [6, с. 45]	Спроможність займати визначену ринкову нішу у певний період часу
4	Дж. Л. Гібсон, Д.М. Иванцевич, Д.Х. Донелли [7]	Вміння організації зберігати свої позиції на обраних нею ринках
5	Н. Грицишин [8, с. 29-30]	Рівень компетентності підприємства у певній галузі, порівняльна перевага підприємства відносно інших конкурентів, які діють у регіоні, країні та за її межами



## Продовження табл. 1.1

1	2	3
6	М.П. Денисенко, А.П. Гречан, К.О. Шилова [9, с. 36]	Комплексна порівняльна характеристика підприємства, яка відображає ступінь переваги сукупності оцінювальних показників його діяльності, що визначають успіх підприємства на певному ринку за певний проміжок часу, по відношенню до сукупності показників конкурентів
7	І.З. Должанський, Т.О. Загорна [10, с. 28]	Здатність виробляти й реалізовувати швидко, дешево, якісно, продавати в достатній кількості, при високому технологічному рівні обслуговування; можливість ефективно розпоряджатись власними й позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку
8	Єрмак А.В. [11, с. 43]	Синтетична категорія, що характеризує здатність підприємства функціонувати та розвиватись відповідно до намічених стратегічних цілей, конкуруючи своїми товарами з іншими учасниками відповідного ринку обігу подібних за основним призначенням товарів у певному інтервалі часу, при існуючому рівні та характері впливу факторів зовнішнього середовища, задовольняючи запити конкретної групи споживачів
9	О.Є. Кузьмін, Н.І. Горбаль [12, с. 34]	Здатність досягати конкурентних переваг над іншими підприємствами на конкретному ринку
10	М.М. Радєва, П.М. Маслов [13, с. 176]	Є наслідком сукупності конкурентних переваг, відображається в низькій ціні, високій якості, значних обсягах виробництва та реалізації.
11	Г.Я. Кіперман [14]	Здатність протистояти на ринку іншим товаровиробникам та постачальникам аналогічної продукції як за рівнем задоволення споживачів, так і за ефективністю виробничо-господарської діяльності
12	В.І. Крамаренко та ін. [15, с. 141]	Комплекс соціально-економічних характеристик, що відображають становище суб'єкта господарювання на ринку
13	Р.А. Фатхудінов [16]	Здатність підприємства виготовляти конкурентоспроможну продукцію, його перевага стосовно інших підприємств відповідної галузі всередині країни та за її межами
14	С. Хамініч [3, с. 59]	Можливість ефективно розпоряджатись власними і позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку; комплексна порівняльна характеристика підприємства, яка відображає ступінь переваги сукупності оцінювальних показників його діяльності, що визначають успіх підприємства на певному ринку за певний проміжок часу, по відношенню до сукупності показників конкурентів
15	Д.М. Черваньов, Л. Названова [17, с. 24]	Можливість ефективної господарської діяльності і її практичної прибуткової реалізації в умовах конкурентного ринку, що забезпечується усім комплексом наявних у підприємства засобів

Вивчення та аналізування літературних джерел за проблемою [3-17] дозволяє узагальнити термінологічні бачення. Так, група авторів О.О. Гетьман, Дж. Л. Гібсон, Н.І. Горбаль, Д.Х. Донеллі, Д.М. Іванцевич, В.І. Крамаренко, О.Є. Кузьмін, В.М. Шаповал (див. табл. 1.1) наголошують на ринковій характеристиці поняття конкурентоспроможності підприємства, тобто визначають його загалом як здатність закріпитись та зберегти позиції на відповідному ринку. Варто зауважити, що така позиція є досить вузькою, оскільки розглядає лише один аспект діяльності підприємства, який не завжди пов'язаний саме із його конкурентоспроможністю, а може формуватись за рахунок унікальності чи життєвої потреби у певній продукції.

Такі автори, як І.З. Должанський, Т.О. Загорна, С. Хамініч (див. табл. 1.1) одним із пріоритетних чинників формування конкурентоспроможності підприємства визнають можливість ефективно розпоряджатись власними й позиковими ресурсами. У цьому визначенні не враховано ще ефективність використання залучених ресурсів і, окрім цього, не враховується уся можлива сукупність чинників, що формують конкурентоспроможність підприємства (техніко-технологічні, управлінські, соціально-психологічні, ресурсні, товарні тощо). Окремі автори (І.З. Должанський, А.В. Єрмак, Т.О. Загорна, М.М. Радева та інші) (див. табл. 1.1), пропонуючи визначення конкурентоспроможності підприємства, деталізують характеристики такого становища (низька ціна, вищий рівень обслуговування, якості, наявність ефекту масштабу тощо). Варто зауважити, що авторами вказується дуже обмежений перелік конкурентних переваг, адже вони можуть формуватись в усіх сферах діяльності підприємства (фінансовій, технологічній, кадровій, соціальній, ринковій, географічній тощо).

Практично усі автори (див. табл. 1.1) наголошують на тому, що конкурентоспроможність підприємства повинна базуватись на наявності порівняльних переваг, при цьому окремі з них (Г.Я. Кіперман, Р.А. Фатхудінов та ін.) вказують, що підприємство конкурентоспроможне за умови виготовлення конкурентоспроможної продукції. Доцільно наголосити, що остання позиція є дещо суперечливою, оскільки конкурентоспроможність продукції є лише одним із чинників формування конкурентоспроможності підприємства.

А.П. Гречан, М.П. Денисенко, С. Хамініч, К.О. Шилова (див. табл. 1) пропонують найбільш всеохоплюючі трактування конкурентоспроможності підприємства, вказуючи, що це комплексна порівняльна характеристика підприємства, яка відображає ступінь переваги сукупності оцінювальних показників його діяльності, що визначають успіх підприємства на певному ринку за певний проміжок часу, по відношенню до сукупності показників конкурентів. При цьому варто зауважити, що підприємство у порівнянні з конкурентами може мати переваги за одними показниками і при цьому – втрачати позиції за іншими показниками.

Результати аналізування літературних джерел [3-17] дозволяють зробити певні висновки, а саме:

- серед науковців, що займаються проблематикою конкурентоспроможності підприємства, немає єдності щодо трактування і змістового наповнення цієї категорії;
- при трактуванні поняття конкурентоспроможності підприємства практично усі автори акцентують увагу на наявності конкурентних переваг, але при цьому існують розбіжності щодо розуміння їх переліку та пріоритетності;
- окремі автори тісно пов'язують між собою поняття «конкурентоспроможність підприємства» та «конкурентоспроможність продукції», що не відповідає дійсності, оскільки конкурентоспроможність продукції є лише одним із чинників формування конкурентоспроможності підприємства загалом;
- при трактуванні категорії «конкурентоспроможність підприємства» одні автори надають змістову характеристику, інші – функціональну тощо.

З огляду на результати вивчення літературних джерел [1-17] за проблемою цілями дослідження є уточнення трактування категорії «конкурентоспроможність підприємства» та визначення основних властивостей цієї категорії.

Результати проведених досліджень, вивчення теорії та практики за проблемою дозволяють виокремити основні властивості категорії «конкурентоспроможність підприємства», а саме:

- порівнянність: конкурентоспроможність підприємства визначається та досліджується у порівнянні з реальними конкурентами, які виготовляють аналогічну продукцію чи товари-замінники, функціонують на цьому ж або подібному за характеристиками ринку, або порівняння відбувається із ідеальним еталонним підприємством (як правило, за умови набуття досліджуваним підприємством монопольного становища на ринку);
- просторовість: конкурентоспроможність підприємства визначається в межах певного конкретного ринку, оскільки за рівних умов підприємство може ідентифікуватись як конкурентоспроможне на одному ринку та неконкурентоспроможне – на іншому;

- динамічність: поняття конкурентоспроможності є обмеженим у часі, адже підприємство може бути конкурентоспроможним у одному періоді, і втратити ці позиції в іншому періоді; тобто конкурентоспроможність підприємства не є сталою величиною;
- предметність: передбачає виокремлення переліку та сукупності параметрів, які формують конкурентоспроможність підприємства, а саме: висока якість та низькі ціни на продукцію, сучасна техніка та технологія, висока кваліфікація кадрів, позитивний імідж продукції та бренд підприємства, розвинені маркетингові комунікації та канали просування, наявність фінансових можливостей для розвитку, наявність власних площ, будівель, споруд та інших основних фондів, наявність патентів на унікальні винаходи, використання прогресивних управлінських технологій та ін.;
- атрибутивність: виокремлення унікальної характеристики, яка насамперед формує конкурентну перевагу підприємства (унікальна продукція, додатковий спектр послуг, оригінальна технологія виробництва, ресурсоекономність продукції тощо);
- інтегральність: оцінювання конкурентоспроможності підприємства не може здійснюватись за одним критерієм, а обов'язково базується на використанні інтегрального показника, що акумулює найбільш репрезентативні індикатори;
- врахування внутрішніх та зовнішніх умов функціонування: при оцінюванні чи прогнозуванні конкурентоспроможності машинобудівного підприємства необхідно враховувати усю сукупність чинників, що вплинули чи потенційно можуть вплинути на її формування;
- релевантність: означає, що конкурентна позиція підприємства може бути визначена лише в межах відповідного середовища функціонування;
- системність: передбачає врахування усієї сукупності параметрів та умов, що формують конкурентоспроможність машинобудівного підприємства, а також взаємозв'язки між ними та взаємовпливи.

На підставі вивчення та аналізування літературних джерел [1-17] та врахування вищеперелічених властивостей уточнено трактування категорії

«конкурентоспроможність підприємства» як: комплексне системне поняття, яке відображає конкурентні переваги конкретного підприємства над іншими за сукупністю параметрів (економічних, фінансових, виробничих, ринкових, кадрових, товарних тощо), що певним чином між собою поєднані та формують пріоритетну унікальність та закріплення позицій на певному ринку у конкретний проміжок часу при визначеному впливі середовища функціонування. Запропоноване визначення, на відміну від існуючих, характеризується комплексністю та враховує просторові, часові, предметні, атрибутивні, відносні та інші властивості.

Конкурентоспроможність підприємства є комплексною та багатогранною категорією, яка відображає сукупність порівняльних переваг у різних сферах (економічній, технологічній, кадровій, товарній, ринковій тощо), поєднання яких формує для підприємства більш стійкі позиції на певному ринку у відповідний період часу у порівнянні з визначеними конкурентами. Конкурентоспроможність підприємства формується завдяки ефективному використанню виробничого, маркетингового, фінансового, науково-технічного, інноваційного, кадрового, майнового потенціалу, а також завдяки гнучкому пристосуванню до змін середовища функціонування, а часто – завдяки випередженню цих змін.

Конкурентоспроможність підприємства значною мірою залежить від конкурентоспроможності галузі, регіону функціонування та економіки України в цілому, які формують конкурентне середовище. Останнє у свою чергу визначає умови, взаємодію та характер суперництва між суб'єктами підприємницької діяльності.

Варто зауважити, що формування конкурентоспроможності підприємства відбувається у певному середовищі функціонування, з огляду на це перспективами подальших досліджень є виокремлення пріоритетних факторів забезпечення конкурентоспроможності машинобудівних підприємств з метою їхнього цілеспрямованого формування та регулювання.

## 1.2. Фактори формування конкурентоспроможності підприємства

Машинобудування є комплексною галуззю, яка базується на використанні надбань та досягнень практично усіх галузей (хімічної, енергетичної, легкої, металообробної тощо), воно є основою промисловості та відіграє вирішальну роль у реалізації досягнень науково-технічного прогресу в усіх сферах господарства. На частку машинобудівного сектора припадає близько 30% від загального обсягу промислової продукції. В Україні на сучасному етапі ця галузь розвинена недостатньо і сягає в структурі промисловості близько 10% [18]. Наприклад, у Японії, Німеччині, США питома вага машинобудування в промисловій структурі сягає від 40% до 50%. Поряд із цим за даними офіційної статистики приблизно третя частина усієї продукції машинобудування України експортується, при цьому близько 30% припадає на ринок Російської Федерації та подібна частка припадає на торгівлю з країнами Європейського Союзу.

Про існуючі проблеми у сфері машинобудування вказується й у «Державній програмі розвитку машинобудування на 2006-2011 роки», затвердженій Постановою Кабінету Міністрів України 18 квітня 2006 р., № 516. Зокрема, наголошується на низькій технічній та технологічній інноваційності продукції, недостатньому рівні якості та ресурсоекономності, вузькому асортименту і номенклатурі продукції машинобудуванні тощо [19]. Тобто основна увага акцентується на низькому рівні переважної частини вітчизняної продукції машинобудування. У таких умовах виникає необхідність у дослідженні факторів, що визначають конкурентоспроможність машинобудівних підприємств як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Фактори – це рушійні сили, чинники впливу, формування чого-небудь. Фактори конкурентоспроможності – це безпосередні причини, наявність яких необхідна і достатня для зміни одного або декількох критеріїв конкурентоспроможності [20]. Фактори конкурентоспроможності підприємств, їхній перелік та змістове наповнення розкривають у своїх працях такі автори, як І.З. Должанський та Т.О. Загорна О.О. [10], О.О. Гетьман і В.М. Шаповал [6], О.Є.

Кузьмін та Н.І. Горбаль [12], В.І. Крамаренко [15], Д.М. Черваньов та Л. Названова [17], О.Н. Бабій, Н.А. Бахвалова, А.Л. Сабадирьова [21], Н. Грицишин [8], М.М. Радева, П.М. Маслов [13], А.А. Іващенко [12], П.Л. Алтухов [4], Н. Вічарин [23] (табл. 1.2).

**Таблиця 1.2 – Погляди авторів на фактори формування конкурентоспроможності підприємства**

№ з/п	Автори	Погляди авторів на фактори формування конкурентоспроможності підприємства	Коментарі щодо вказаних підходів
1	2	3	4
1	І.З. Должанський, Т.О. Загорна [10, с. 32]	<p>Внутрішні:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– система та методи управління фірмою;</li> <li>– рівень технологій процесу виробництва;</li> <li>– рівень організації процесу виробництва;</li> <li>– система довгострокового планування;</li> <li>– орієнтація на маркетингову концепцію;</li> <li>– інноваційний характер виробництва.</li> </ul> <p>Зовнішні:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– політичні обставини в державі;</li> <li>– економічні зв'язки;</li> <li>– наявність конкурентів;</li> <li>– розміщення виробничих сил;</li> <li>– наявність сировинних ресурсів;</li> <li>– загальний рівень техніки та технологій;</li> <li>– система управління промисловістю;</li> <li>– концентрація виробництва;</li> <li>– законодавча база.</li> </ul>	Серед внутрішніх факторів не акцентується увага на конкурентоспроможності продукції, кваліфікації працівників, цілісній системі менеджменту (плануванні (довгостроковому і короткостроковому), організуванні, мотивуванні, контролюванні, регулюванні) та інших визначальних факторах. Авторами також не обґрунтовується запропонований поділ та пріоритетність виокремлених факторів.
2	О.О. Гетьман, В.М. Шаповал [6, с. 47]	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Товар;</li> <li>– ємність ринку;</li> <li>– можливості збуту товару;</li> <li>– методи товароруху;</li> <li>– виробничий потенціал;</li> <li>– імідж підприємства.</li> </ul>	Перелік виокремлених факторів є надзвичайно вузьким та обмеженим, значною мірою орієнтований на внутрішнє середовище функціонування організації, не підлягає загальній системі групування та класифікації.
3	О.Є. Кузьмін, Н.І. Горбаль [12, с. 51-57]	<p>Зовнішні:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– рівень конкурентоспроможності країни;</li> <li>– рівень конкурентоспроможності галузі та регіону;</li> <li>– державна підтримка малого і середнього бізнесу у країні і регіонах;</li> <li>– правове регулювання функціонування економіки країни і регіонів;</li> <li>– відкритість суспільства і ринків;</li> <li>– науковий рівень управління економікою країни, галузі, регіону;</li> <li>– національна система стандартизації і сертифікації;</li> <li>– державна підтримка розвитку людини;</li> <li>– державна підтримка науки й інноваційної діяльності;</li> <li>– якість інформаційного забезпечення управління на усіх рівнях ієрархії;</li> <li>– рівень інтеграції всередині країни і в межах світового господарства;</li> <li>– податкові ставки у країні і регіонах;</li> <li>– відсоткові ставки у країні і регіонах;</li> </ul>	Запропонований перелік факторів найбільш комплексний та обширний, при цьому передбачає формування складної класифікації за внутрішніми чинниками. Спостерігається деяке дублювання змісту чинників, виділених за одною ознакою, охоплення одним чинником інших чинників із переліку (наприклад, правове регулювання функціонування економіки країни і регіонів включає податкові ставки у країні і регіонах, національну систему стандартизації та сертифікації тощо). Серед виокремлених внутрішніх чинників існують суперечності щодо включення тих, чи інших факторів до запропонованих груп (наприклад, функціонально-вартісний аналіз продукції доцільно було б віднести не до ресурсних, а до управлінських

## Продовження табл. 1.2

1	2	3	4
		<ul style="list-style-type: none"> <li>– наявність доступних і дешевих природних ресурсів;</li> <li>– система підготовки і перепідготовки управлінських кадрів;</li> <li>– кліматичні умови і географічне розташування країни чи регіонів;</li> <li>– рівень конкуренції в усіх сферах діяльності у країні.</li> </ul> <p>Внутрішні:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– структурні (виробнича структура організації, місія організації, організаційна структура, спеціалізація і концентрація виробництва, рівень уніфікації та стандартизації продукції і складових частин, облік і регулювання виробничих процесів, персонал, інформаційна та нормативно-методична база управління, сила конкуренції на виході і вході в систему);</li> <li>– ресурсні (постачальники, доступ до якісної дешевої сировини й інших ресурсів, облік і аналіз використання усіх видів ресурсів за усіма стадіями життєвого циклу крупних організацій, функціонально-вартісний аналіз продукції, оптимізація ефективності використання ресурсів);</li> <li>– технічні (патентований товар, патентована технологія, обладнання, якість виготовлення товару);</li> <li>– управлінські (менеджери, аналіз виконання законів організації, функціонування системи менеджменту, система управління якістю, здійснення внутрішньої та зовнішньої сертифікації продукції і систем);</li> <li>– ринкові (доступ до ринків необхідних ресурсів, доступ до ринку нових технологій, лідируючі позиції на ринку товарів, ексклюзивність товарів організації, ексклюзивність каналів розподілу, ексклюзивність реклами товарів організації, ефективна система стимулювання збуту і післяпродажного обслуговування, прогнозування політики ціноутворення й ринкової інфраструктури);</li> <li>– ефективність функціонування організації (показники рентабельності, оборотності, фінансової стійкості, частка експорту наукомістких товарів).</li> </ul>	<p>факторів; місію організації – не до структурних, а до управлінських чинників; інформаційну та нормативно-методичну базу управління – не до структурних – а до управлінських). Крім цього, дискусійним є поділ факторів внутрішнього середовища на структурні, ресурсні, технічні, управлінські, ринкові та ін. По-перше, у склад ринкових входять також фактори зовнішнього середовища; по-друге, ефективність функціонування організації повинна характеризуватись показниками із усіх вищенаведених структурних груп факторів; по-третє, не враховані безпосередньо продуктові фактори (параметри продукції).</p>
4	В.І. Крамаренко та ін. [15, с. 143]	<p>Внутрішні фактори:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– характер і швидкість впровадження інновацій;</li> <li>– ефективність комунікацій;</li> <li>– трудовий потенціал;</li> <li>– мотивація персоналу;</li> <li>– організаційна структура підприємства;</li> <li>– ефективність технологій;</li> <li>– маркетингова діяльність;</li> <li>– фінансове забезпечення;</li> <li>– організаційна культура;</li> <li>– якість аналізу конкурентів.</li> </ul> <p>Зовнішні фактори:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– законодавча база;</li> <li>– фінансово-кредитна та податкова політика;</li> <li>– тип і ємність ринку;</li> <li>– характеристики конкурентів;</li> <li>– особливості впливу громадських організацій і політичних партій;</li> <li>– ринкова інфраструктура;</li> <li>– природно-ресурсний потенціал країни;</li> <li>– соціальна ситуація тощо.</li> </ul>	<p>Дискусійним є підхід до виокремлення внутрішніх факторів. Наприклад, виділено фактор «мотивація персоналу», а чому ж тоді не розглянуто інші функції менеджменту: планування, організування, контролювання, регулювання. Крім цього, серед внутрішніх факторів не акцентовано уваги на конкурентоспроможності продукції підприємства.</p>



## Продовження табл. 1.2

1	2	3	4
5	Д.М. Черваньов, Л. Названова [17, с. 24]	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Виробництво (вигідне місцерозташування підприємства, висока міра використання виробничих потужностей, можливість виготовлення великої кількості моделей продукції різних розмірів, низька собівартість продукції, якість продукції, доступ до кваліфікованої робочої сили, висока продуктивність праці, можливість виконання замовлень споживачів);</li> <li>– персонал (особливий таланти, ноу-хау в області контролю за якістю, компетентність в області дизайну, міра оволодіння певною технологією, здатність створювати ефективну рекламу, здатність швидко переводити нові товари зі стадії розробки у промислове виробництво);</li> <li>– маркетинг (широка мережа оптових дистрибуторів, наявність власних точок роздрібною торгівлі, низькі витрати на реалізацію, швидка доставка, висока кваліфікація співробітників відділу реалізації, доступна для клієнтів система технічної допомоги при купівлі і використанні продукції, чітке виконання замовлень покупців, різноманітність моделей, мистецтво продажу, привабливий дизайн, гарантія для покупців);</li> <li>– організація (рівень інформаційних систем, здатність швидко реагувати на ринкову ситуацію, великий досвід і ноу-хау у сфері менеджменту);</li> <li>– НДДКР (якість наукових досліджень, можливість інновацій у виробничому процесі, можливість розробки нових товарів, міра оволодіння існуючими технологіями);</li> <li>– інше (сприятливий імідж, загальні низькі витрати, вигідне розташування, доброзичливі та приємні в спілкуванні службовці, доступ на фінансові ринки, наявність патентів).</li> </ul>	Акцентується увага лише на факторах внутрішнього середовища, а їхнє групування не враховує усю сукупність змістових характеристик, що визначають конкурентоспроможність підприємства зсередини (наприклад, не враховано значний перелік складових системи менеджменту підприємства).
6	О.Н. Бабій, Н.А. Бахвалова, А.Л. Сабадирьова [21, с. 18-19]	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Імідж підприємства;</li> <li>– концепція продукту, на якій базується діяльність фірми;</li> <li>– якість товарів, рівень їхньої відповідності світовому рівню;</li> <li>– рівень диверсифікованості виробничо-господарської діяльності, різноманітність номенклатури продуктів;</li> <li>– сумарна ринкова частка головних видів бізнесу;</li> <li>– потужність науково-дослідницької і конструкторської бази, що характеризує можливості з розроблення нових продуктів (розмір бюджету, чисельність співробітників, забезпечення предметами і засобами праці, ефективність розробок);</li> <li>– потужність виробничої бази, що характеризує можливості перебудовуватись на випуск нових продуктів і нарощувати обсяги випуску освоєних продуктів (число зайнятих, оснащеність основними фондами, їхній рівень і ефективність використання, структура витрат, у тому числі використання фактора економії залежно від обсягу та освоєння випуску);</li> <li>– фінанси;</li> <li>– ринкова ціна продукції з урахуванням можливих</li> </ul>	Незрозуміла ознака групування факторів конкурентоспроможності, оскільки перетинається змістова характеристика, рівень впливу факторів, їхня приналежність до середовища функціонування. Окрім цього, спостерігається дублювання маркетингових факторів, які проглядаються у переважній більшості запропонованих чинників.

## Продовження табл. 1.2

1	2	3	4
		<ul style="list-style-type: none"> <li>– знижок чи націнок;</li> <li>– частота і глибина проведених маркетингових досліджень, їхній бюджет;</li> <li>– передпродажна підготовка, що свідчить про здатність фірми залучати споживачів за рахунок більш глибокого задоволення їхніх потреб;</li> <li>– ефективність збуту з погляду каналів товарообігу;</li> <li>– рівень стимулювання збуту;</li> <li>– рівень рекламної діяльності;</li> <li>– рівень обслуговування післяпродажу;</li> <li>– політика фірми у зовнішньому підприємницькому середовищі, що характеризує здатність фірми керувати в позитивному плані своїми відносинами з державою, місцевою владою, громадськими організаціями, пресою, населенням.</li> </ul>	
7	Н. Грицишин [8, с. 30-31]	<p>Макроекономічні:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– кількість та якість факторів виробництва;</li> <li>– обсяг поточних інвестицій;</li> <li>– процентні ставки;</li> <li>– вартість капіталу;</li> <li>– валютний курс;</li> <li>– особливості механізмів державного регулювання;</li> <li>– умови конкуренції;</li> <li>– рівень соціальної стабільності.</li> </ul> <p>Мікроекономічні:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– чинники, що впливають на витрати виробництва (ціна та продуктивність факторів виробництва, технологія, ефективність маркетингових заходів, менеджменту);</li> <li>– чинники, що визначають властивості продукції (дизайн та надійність продукції, рівень сервісного обслуговування, використання інновацій).</li> </ul>	Хоча чинники у наведеній класифікації згруповано на макроекономічні та мікроекономічні, мова фактично йде про виділення факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, тому що мікрорівень охоплює рівень підприємств, відповідно тут повинен відобразитись і вплив постачальників, банків, споживачів тощо.
8	М.М. Радєва, П.М. Маслов [13, с. 32]	<p>Зовнішні:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– географічні межі ринку;</li> <li>– місткість ринку;</li> <li>– конкуренти.</li> </ul> <p>Внутрішні:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– використання засобів виробництва;</li> <li>– використання предметів праці;</li> <li>– використання трудових ресурсів;</li> <li>– використання фінансових ресурсів;</li> <li>– технічні, ергономічні, естетичні, нормативні, економічні параметри продукції;</li> <li>– маркетингова політика тощо.</li> </ul>	Запропонований надзвичайно обмежений склад зовнішніх факторів, серед яких не враховано вплив постачальників, інфраструктури, законодавства, державних органів влади тощо.
9	А.А. Іващенко [22, с. 32]	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Фактори ефективності використання ресурсів підприємства (продуктивність використання ресурсів; ефективність використання матеріальних та інформаційних ресурсів, економічного простору, часу, технології, рівня доходів; вік активів (основного виробництва, обладнання, запасів); показники оборотності робочого капіталу; фінансовий стан підприємства; ефективність діяльності);</li> <li>– інформаційно-когнітивні фактори управління підприємством (обсяг знань і навичок управлінців);</li> </ul>	Запропонована класифікація не відображає вплив на формування конкурентоспроможності підприємства постачальників, інфраструктури, органів державної влади тощо.

Продовження табл. 1.2

1	2	3	4
		<ul style="list-style-type: none"> <li>– фактори конкурентоспроможності продукції (конкурентоспроможність продукції, що виготовляється; конкурентоспроможність транспортних послуг);</li> <li>– фактори взаємодії ринкового середовища і підприємства (фактор значимості ризику, величина ринкової частки підприємства).</li> </ul>	
10	П.Л. Алтухов [4, с. 4]	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Безперервне оновлення і використання високопродуктивних і ефективних ресурсів;</li> <li>– створення ефективної і гнучкої організаційної структури управління, яка відповідає цілям стратегічного розвитку;</li> <li>– встановлення, підтримка і розвиток господарських зв'язків і ділових стосунків з продавцями, постачальниками, які характеризуються високим рівнем конкурентоспроможності;</li> <li>– встановлення, підтримка і розвиток господарських зв'язків і ділових стосунків з посередницькими структурами, які характеризуються високим рівнем конкурентоспроможності;</li> <li>– встановлення, підтримка і розвиток господарських зв'язків і ділових стосунків з покупцями і споживачами, які характеризуються високим рівнем конкурентоспроможності;</li> <li>– забезпечення умов жорсткої і гнучкої конкуренції з провідними конкурентами.</li> </ul>	Не враховано значний перелік пріоритетних факторів, які забезпечують конкурентоспроможність підприємства, а саме: параметри продукції, система менеджменту, технологія виробництва та ін.
11	Н. Вівчарин [23, с. 61]	<p>Фактори, які відповідають критерію прийняття рішень:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– внутрішні (форма власності підприємства, система організації та управління, маркетингова діяльність, рівень кваліфікації персоналу, виробничі та операційні рішення підприємства тощо);</li> <li>– зовнішні (технічні, екологічні, правові норми).</li> </ul> <p>Фактори, які відповідають критерію ринкового характеру:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– ринкові (величина ринкової пропозиції, ринкові ціни, параметри продукції конкурентів, умови продажу товарів та надання послуг);</li> <li>– позаринкові (науково-технічний прогрес).</li> </ul>	Дискусійними є запропоновані авторами ознаки класифікації. Окрім цього, суперечливим є поділ факторів на ринкові та позаринкові, і при цьому до позаринкових відноситься лише один фактор – науково-технічний прогрес.

Як видно з табл. 1.2 у поглядах авторів щодо виокремлення класифікаційних ознак, переліку та складу факторів немає єдності, однозначності. При цьому спостерігається ситуація, коли за однією ознакою групування (середовищем впливу) різні автори виокремлюють абсолютно відмінні фактори внутрішнього і зовнішнього середовища. Окрім цього, у вищезазначених позиціях не враховано особливостей формування конкурентоспроможності підприємств машинобудування.

З огляду на результати вивчення літературних джерел [1-23] за проблемою виникає необхідність у розробленні комплексної класифікації факторів конкурентоспроможності машинобудівних підприємств, яка надалі слугуватиме базою для їх ідентифікації, оцінювання та прогнозування впливу.

Класифікація факторів конкурентоспроможності машинобудівних підприємств покликана сформулювати багатостороннє, комплексне та системне уявлення про максимально можливу кількість чинників, які формують конкурентні переваги та стійкі позиції на ринку для підприємств сфери машинобудування. На підставі аналізу літературних джерел [1-23], а також вивчення практики функціонування машинобудівних підприємств запропоновано комплексну класифікацію факторів конкурентоспроможності підприємств машинобудівної сфери за низкою істотних та незалежних ознак, а саме: середовищем функціонування, змістовими характеристиками, рівнем впливу, регульованості, прогнозованості впливу факторів, силою та напрямком впливу (табл. 1.3). Ознака класифікації «середовище функціонування» насамперед призначена на засадах аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування визначити сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості і загрози зовнішнього середовища, які здатні як позитивно, так і негативно вплинути на конкурентоспроможність машинобудівного підприємства. При цьому фактори зовнішнього середовища доцільно поділяти на фактори прямої дії (безпосередньо визначають конкурентоспроможність підприємства) та фактори непрямой дії (впливають через фактори прямої дії). Класифікація факторів конкурентоспроможності машинобудівних підприємств за змістовими характеристиками є однією із визначальних, оскільки вона дає змогу охопити усю систему елементів, які у органічній сукупності забезпечують певний рівень конкурентоспроможності підприємства, при цьому пріоритетна дія цих чинників на кожному машинобудівному підприємстві може змінюватись залежно від етапу життєвого циклу підприємства, специфіки ринку, на якому воно функціонує тощо. Ознака класифікації «рівень впливу» дає змогу виокремити мікроекономічні фактори, на які підприємство може безпосередньо чинити певний вплив у відповідь, та макроекономічні, вплив яких підприємство повинно враховувати для забезпечення бажаного рівня конкурентоспроможності. Ознака класифікації «рівень прогнозованості факторів конкурентоспроможності» дає змогу при плануванні конкурентоспроможності підприємства максимальну увагу акцентувати на врахування впливу прогнозованих факторів та передбачити

механізми резервування, страхування, протидії при виникненні непрогнозованих факторів. Групування факторів конкурентоспроможності за рівнем регульованості має на меті виокремити фактори, які можуть підлягати певному корегуванню з боку підприємства (регульовані) та фактори, які підприємство не може змінити з урахуванням власних потреб (нерегульовані). Ознаки класифікації «сила впливу» та «напрямок впливу» призначені для формалізації оцінювання впливу конкретних факторів (змістових, внутрішніх та зовнішніх тощо) на формування конкурентоспроможності машинобудівного підприємства, що дасть змогу визначити їхню пріоритетність та створити інформаційну базу для прийняття управлінських рішень. Запропонована класифікація факторів конкурентоспроможності машинобудівних підприємств дозволяє усебічно та системно розкрити усю можливу їхню сукупність з метою цілеспрямованого формування конкурентних переваг.

**Таблиця 1.3 – Класифікація факторів конкурентоспроможності машинобудівних підприємств**

№ з/п	Ознаки класифікації	Перелік факторів
1	2	3
1	Середовище функціонування	<p>Фактори зовнішнього середовища прямої дії:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– діяльність державних органів влади усіх рівнів, що спрямована на підтримку та розвиток сфери машинобудування;</li> <li>– сприятлива національна та іноземна законодавча база у сфері розвитку підприємництва та машинобудування зокрема;</li> <li>– характеристики та переваги конкурентів;</li> <li>– смаки, уподобання та потреби споживачів;</li> <li>– пропозиції та умови постачальників;</li> <li>– розвиненість ринкової інфраструктури;</li> <li>– сприятливість законодавчої бази;</li> <li>– вимоги профспілок тощо.</li> </ul> <p>Фактори зовнішнього середовища непрямої дії:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– науково-технічний прогрес;</li> <li>– міжнародні події та міжнародне оточення;</li> <li>– політичні обставини;</li> <li>– соціально-культурні обставини;</li> <li>– військові дії;</li> <li>– особливості міжнародних економічних відносин тощо.</li> </ul> <p>Фактори внутрішнього середовища:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– наявність висококваліфікованого персоналу на усіх рівнях та ланках;</li> <li>– сучасні технічні засоби та технології;</li> <li>– система менеджменту підприємства і використання сучасних управлінських технологій;</li> <li>– система маркетингу підприємства;</li> <li>– наявність належного фінансового забезпечення діяльності;</li> <li>– параметри машинобудівної продукції (технічні, технологічні, ресурсоекономні, ергономічні, економічні тощо);</li> <li>– ресурсоекономність та економічна ефективність виробництва.</li> </ul>

## Продовження табл. 1.3

1	2	3
2	Змістові характеристики	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Техніко-технологічні (сучасні обладнання, устаткування, конвеєрні лінії, транспортні засоби, виробничі технології);</li> <li>– управлінські (ефективна система менеджменту, а саме, якісна реалізація процесів планування, організування, мотивування, контролювання, регулювання, створення методів менеджменту, прийняття оптимальних управлінських рішень тощо);</li> <li>– фінансово-економічні (наявність необхідних обсягів фінансування діяльності та розвитку, фінансова результативність та платоспроможність підприємства, фінансова стійкість);</li> <li>– соціально-психологічні (наявність належних умов праці, відпочинку та оздоровлення для працівників, розвинена корпоративна культура);</li> <li>– природно-географічні (географічне місцезонашування підприємства з позиції близькості до необхідних ресурсів, інфраструктури тощо);</li> <li>– ресурсні (безперешкодний доступ до сировинних, енергетичних, трудових, фінансових, інформаційних ресурсів);</li> <li>– товарні (асортимент, номенклатура та параметри продукції, що відповідають вимогам ринку);</li> <li>– екологічні (дотримання вимог екологічного законодавства);</li> <li>– інфраструктурні (швидкість та доступність транспортних, банківських, фінансових, інформаційних та ін. послуг);</li> <li>– галузеві (галузева нормативно-правова база, державне сприяння розвитку машинобудівної галузі, рівень сертифікації, стандартизації та уніфікації галузевої продукції, ліцензування та патентування).</li> </ul>
3	Рівень впливу	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Макроекономічні (вплив державних органів влади, законодавства, системи економічних відносин у державі, міжнародних подій, особливостей міжнародних економічних відносин, науково-технічного прогресу тощо);</li> <li>– мікроекономічні (вплив конкурентів, постачальників, споживачів, профспілок, інфраструктури тощо)</li> </ul>
4	Рівень регульованості факторів підприємством	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Регульовані фактори (наприклад, товарні, управлінські, техніко-технологічні);</li> <li>– частково регульовані фактори (наприклад, інфраструктурні);</li> <li>– нерегульовані фактори (наприклад, галузеві).</li> </ul>
5	Рівень прогнозованості впливу факторів	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Фактори прогнозованого впливу (наприклад, товарні);</li> <li>– фактори непрогнозованого впливу (форс-мажорні).</li> </ul>
6	Сила впливу	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Фактори сильного впливу;</li> <li>– фактори середнього впливу;</li> <li>– фактори низького впливу.</li> </ul>
7	Напрямок впливу	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Фактори позитивного впливу;</li> <li>– фактори негативного впливу;</li> <li>– фактори нейтрального впливу.</li> </ul>

Вищенаведена класифікація факторів формування конкурентоспроможності машинобудівних підприємств призначена насамперед для ідентифікації пріоритетних та ключових факторів, оцінювання сили їхнього впливу на окреме машинобудівне підприємство, прогнозування та регулювання напряму та інтенсивності впливу. Окрім цього, аналізування означених факторів повинно здійснюватись в межах формування стратегій розвитку машинобудівних підприємств, у тому числі на засадах використання SWOT-аналізу, матриці БКГ та іншого інструментарію стратегічного планування. Вони є базою для аналізу при

реалізації тактичного планування, яке дозволяє оперативно регулювати сформовані плани на засадах врахування змін у середовищі функціонування. Варто наголосити, що фактори формування конкурентоспроможності можуть бути формалізовані на засадах економіко-математичного моделювання, що дозволить кількісно оцінити їхній вплив на фінансово-економічні (прибуток, виручка від реалізації, рентабельність) чи ринкові (частка ринку) показники функціонування підприємства.

Переважаюча частина вітчизняних машинобудівних підприємств (ЗАТ «Автовантажувач», ВАТ «Дрогобицький автокрановий завод», ВАТ «Краснолуцький машинобудівний завод», ВАТ «Горлівський машинобудівний завод» та багато інших) характеризується низьким або недостатнім рівнем конкурентоспроможності. З огляду на це потребує ретельного вивчення система факторів, яка чинить вплив на формування конкурентних переваг підприємств машинобудування, що зумовило необхідність розроблення комплексної класифікації таких факторів. Подальші дослідження у цій сфері можуть стосуватись вивчення та аналізування напряму та пріоритетності впливу виокремлених факторів на конкурентоспроможність вітчизняних машинобудівних підприємств.

## РОЗДІЛ 2. МЕТОДОЛОГІЧНА БАЗА ПЛАНУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

### 2.1. Роль та види планування конкурентоспроможності підприємства

У сучасному менеджменті [24; 25] виділяють загальні функції менеджменту, до яких відносять: планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання. Ці функції формують базу для реалізації конкретних функцій менеджменту – управління об'єктами, процесами, предметами, явищами, засобами, суб'єктами тощо. Управління конкурентоспроможністю підприємства також можна розглядати як конкретну функцію менеджменту, виконання якої здійснюється у логічній послідовності, а саме:

- планування конкурентоспроможності підприємства;
- організування роботи служб та підрозділів з метою досягнення та підтримання бажаного рівня конкурентоспроможності підприємства;
- мотивування суб'єктів, що безпосередньо чи побічно формують конкурентоспроможність підприємства;
- контролювання рівня конкурентоспроможності та регулювання виявлених проблем, відхилень, недоліків.

З огляду на вищезазначене планування є загальною функцією менеджменту, тобто видом управлінської діяльності, який спрямований на визначення майбутнього стану організації чи її окремих сфер, а також перспектив розвитку.

Відштовхуючись від запропонованого у підр. 1.1 трактування поняття «конкурентоспроможність підприємства» під плануванням конкурентоспроможності підприємства доцільно розуміти вид управлінської діяльності, який спрямований на перспективне визначення сукупності порівняльних переваг підприємства у різних сферах (економічній, технологічній, кадровій, товарній, ринковій тощо), поєднання яких сформує для нього більш стійкі позиції на певному ринку у відповідний період часу у порівнянні з визначеними конкурентами та з урахуванням змін середовища функціонування.



Зазвичай у літературних джерелах та на практиці мова йде про оцінювання, аналізування, діагностику загальної конкурентоспроможності підприємств у ретроспективі, а плануванню у цій сфері не відводиться належної ролі. Як правило, керівники та власники підприємств при плануванні розвитку підприємств лише акцентують увагу на певних перспективних організаційних змінах в окремих сферах, реалізація яких повинна була б забезпечити підвищення їхньої конкурентоспроможності. При цьому планування досягнення певного рівня конкурентоспроможності не здійснюється цілеспрямовано, системно та комплексно, що не створює умов для планомірного, поступового зміцнення ринкових позицій з урахуванням організаційних перетворень на підприємствах-конкурентах та ринкової кон'юнктури. З огляду на вищезазначене автором виокремлено основні причини, які зумовлюють необхідність планування конкурентоспроможності на підприємствах, а саме:

1. Врахування викликів середовища функціонування. Передбачає врахування при планування конкурентоспроможності підприємства динамічної зміни економічних, науково-технічних, політико-правових, соціальних, міжнародних умов діяльності, що провокують необхідність здійснення організаційних змін для утримання існуючих конкурентних позицій чи завоювання нових.

2. Цілеспрямоване формування ринкових позицій підприємства у конкретних просторово-часових умовах. Мова йде про необхідність розроблення стратегії і тактики створення та розвитку конкурентних переваг на відповідному ринку впродовж певного періоду.

3. Діагностика перспектив розвитку конкурентів підприємства. Передбачає оцінювання конкурентів за переліком параметрів та визначення потенціалу їхнього розвитку з метою аналізування потенційних загроз та шансів функціонування у конкурентному середовищі.

4. Прогнозування кон'юнктури ринку. Пов'язано із оцінюванням основних ринкових параметрів (попиту, пропозиції, цінового фактору, інфляційних очікувань), що впливають надалі на конкурентоспроможність підприємств.

5. Обґрунтування пріоритетних напрямів розвитку організації, які є ключовими у забезпеченні бажаного рівня конкурентоспроможності. Мова йде про обґрунтування та цілеспрямований розвиток конкурентних переваг підприємства як певного переліку параметрів, що забезпечують випередження конкурентів в певних умовах функціонування. Конкурентні переваги підприємства характеризуються певними параметрами, а саме: відносність, динамічність, обмеженість у часі, територіально-просторова прив'язаність тощо. У літературних джерелах виокремлюють різноманітні конкурентні переваги. Так, Г.В. Михайлик класифікує конкурентні переваги за такими ознаками [26, с. 134-135]:

- шляхом досягнення: переваги вищого та нижчого порядку;
- природою: осяжні, неосяжні;
- характером дії: відпрацьовані, існуючі, потенційні;
- ступенем стійкості: переваги з низьким, середнім, високим ступенем стійкості;
- можливістю використання: реальні, потенційні;
- здатністю імітації: унікальні, імітовані;
- масштабом реалізації: локальні, національні, глобальні.

Ключовим поділом конкурентних переваг на думку науковців [27, с. 134-137] є їх групування на внутрішні (виробничі, технологічні, кваліфікаційні, організаційні, управлінські, інноваційні, економічні тощо) та зовнішні (кон'юнктурні, цінові, збутові, іміджеві, сервісні, конструктивні тощо). При цьому базу конкурентоспроможності машинобудівних підприємств формують саме внутрішні конкурентні переваги, а зовнішні визначають характер та розвиток внутрішніх.

6. Визначення переліку ключових факторів, які у майбутньому визначатимуть рівень конкурентоспроможності підприємства. Передбачається здійснення перспективної діагностики чинників середовища функціонування, зміни їхньої пріоритетності в сфері формування конкурентоспроможності, вагомості, сили впливу.

7. Оцінювання потенційних ризиків, які можуть погіршити ринкові позиції підприємства. Будь-яке планування спрямовано насамперед на виявлення

потенційних загроз, те ж стосується і планування конкурентоспроможності підприємства.

8. Врахування взаємозв'язків між усіма сферами та напрямками діяльності організації при досягненні конкурентних позицій. Базується на застосування системного підходу, тобто врахуванні усіх елементів системи організації, а також взаємозв'язків та взаємовпливів.

9. Визначення переліку конкретних способів підвищення конкурентоспроможності підприємства. При цьому мова йде про обґрунтування методів формування чи розвитку конкурентних переваг за рахунок маркетингових комунікацій, якісних, економічних чи економічних параметрів продукції, модернізації існуючих чи впровадження сучасних інноваційних технологій тощо.

Науковці виокремлюють індикатори необхідності розроблення планів та програм підвищення конкурентоспроможності підприємств, а саме [27, с. 410-411]:

- виникнення сучасних інноваційних технологій;
- насичення ринкового попиту на продукцію підприємства або ж його падіння, яке може бути зумовлене значним спектром чинників (поява більш якісної та дешевшої продукції у конкурентів, загальноекономічна криза, рецесія на ринку тощо);
- втрата існуючих ринкових позицій та витіснення продукції підприємства з набутих ринкових ніш;
- загострення конкурентної боротьби та відсутність у підприємства потенціалу для її продовження;
- погіршення фінансово-економічних, техніко-технологічних, ресурсних, кадрових та інших умов функціонування підприємства, що позначаються на конкурентоспроможності продукції та регульованих факторах її забезпечення;
- занепад або глибока рецесія галузі, у якій функціонує підприємство тощо.

Усі вищезазначені індикатори повною мірою властиві вітчизняним машинобудівним підприємствам, що свідчить про нагальність формування адекватних систем планування їхньої конкурентоспроможності.

Доцільно зазначити, що класично за терміном здійснення планування поділяють на стратегічне і тактичне. Аналогічний поділ можна застосувати і стосовно планування конкурентоспроможності підприємства.

Стратегічне планування конкурентоспроможності підприємства передбачає довгострокове (понад 1 рік) планування розвитку різних сфер функціонування підприємства, які у сукупності дозволять забезпечити бажаний рівень його конкурентоспроможності на відповідному ринку. При цьому необхідно забезпечувати і прогнозування розвитку потенційних конкурентів з огляду на відносний характер визначення конкурентоспроможності машинобудівного підприємства.

А.В. Єрмак наголошує на тому, що підприємство в змозі забезпечувати стійкі конкурентні позиції на ринку впродовж тривалого періоду лише за умови наявності стратегічних цілей, обраних стратегій розвитку, які забезпечують не лише прибутковість, розширене відтворення [11, с. 43]. Ю.А. Лозовський виокремлює таку послідовність формування стратегії для забезпечення конкурентоспроможності підприємства [28, с. 87]:

1. Обґрунтування або корегування сфери діяльності підприємства.
2. Встановлення місії діяльності підприємства.
3. Діагностика можливостей підприємства.
4. Оцінювання чинників середовища функціонування на діяльність підприємства.
5. Аналіз стратегічних альтернатив.
6. Аналіз діяльності потенційних конкурентів на ринку.
7. Вибір стратегії забезпечення конкурентоспроможності.
8. Визначення тактичних завдань і пріоритетів у процесі здійснення перетворень.
9. Реалізація стратегії.

Вищенаведена послідовність є дискусійною та дещо позбавлена логіки, адже аналізувати стратегічні альтернативи досягнення конкурентоспроможності варто здійснювати після аналізу діяльності потенційних конкурентів. Тактичні завдання і

пріоритети стосуються уже тактичного планування, а не стратегічного. Окрім цього, діагностика, аналіз і оцінювання, які присутні на різних етапах наведеної послідовності, нелогічно пов'язані між собою.

Тактичне планування конкурентоспроможності підприємства має на меті визначення потенційних конкурентних позицій підприємства на конкретному ринку у порівнянні з репрезентативним еталоном у короткостроковій перспективі (до 1 року). Тактичне планування зазвичай є логічним продовженням стратегічного планування, але в умовах високого рівня невизначеності може існувати відособлено. В межах тактичного планування конкурентоспроможності поширеним є розроблення програми підвищення конкурентоспроможності, яка визначає:

- виокремлення існуючих проблем, слабких місць, недоліків, які зумовлюють втрату конкурентних позицій, їх послаблення або неможливість розвитку;
- сфери, які потребують організаційних перетворень (технології, інновації, виробництво, інформаційне забезпечення, трудові ресурси, маркетингові комунікації тощо);
- цілі підвищення конкурентоспроможності підприємства (утримання позицій на ринку, вихід на нові конкурентні ринки, зміцнення та розвиток конкурентних переваг);
- шляхи підвищення конкурентоспроможності (впровадження нових технологій, підвищення кваліфікації працівників, розроблення рекламної кампанії, забезпечення економії на витратах, модернізація обладнання, удосконалення організаційних аспектів, обслуговування);
- ресурсне забезпечення обраних шляхів підвищення конкурентоспроможності підприємства (кошториси витрат, бюджети доходів і витрат, рух грошових коштів);
- адміністративне забезпечення реалізації обраних шляхів підвищення конкурентоспроможності підприємства (формулювання правил, процедур, політики, директив, регламентів, прийняття відповідних наказів, розпоряджень тощо);
- конкретні часові межі реалізації обраних шляхів.

Програми підвищення конкурентоспроможності характеризуються [27, с. 402]:

- цільовою спрямованістю;
- комплексністю;
- альтернативністю;
- високими ризиками;
- значними ресурсними потребами;
- складністю виконання тощо.

За характером планування у літературі [29, с. 26-27] виокремлюють реактивне, інактивне, преактивне, інтерактивне. Реактивне планування конкурентоспроможності базується на дослідженнях у ретроспективі та екстраполяції минулих тенденцій на майбутнє. Такий різновид планування доцільно використовувати за наявності яскраво виражених тенденцій розвитку як внутрішнього, так і зовнішнього середовища функціонування. Інактивне планування конкурентоспроможності розглядається як фіксоване, тобто спрямоване на утримання існуючих конкурентних позицій без їхнього розвитку чи втрат. Преактивне планування не базується на попередніх подіях, а спрямоване на досягнення очікуваних цілей у сфері конкурентоспроможності підприємства. Важливою складовою цього виду планування є прогнозування майбутніх подій, заходів, ресурсного забезпечення. Інтерактивне планування є найбільш високорозвинутим, оскільки базується на комплексному врахуванні тенденцій минулого, сучасного стану та перспектив розвитку у майбутньому.

Як свідчить практичний досвід, планування конкурентоспроможності підприємства може здійснюватись з урахуванням різних вхідних баз. З огляду на це пропонується виокремити такі різновиди планування: з нульової бази та від досягнутого. Планування конкурентоспроможності підприємства з нульової бази передбачає врахування лише сучасних та майбутніх умов функціонування. Воно використовується у таких випадках:

- при заснуванні підприємства;
- при вертикальній чи горизонтальній інтеграції підприємства;
- після реорганізації або реструктуризації підприємства;

- при започаткуванні нових видів діяльності;
- при виході на нові ринки з притаманними їм конкурентними характеристиками;
- при суттєвій модифікації продукції тощо.

Планування конкурентоспроможності продукції з нульової бази є складним, трудомістким, ресурсовитратним процесом. Більш доступнішим та простішим є планування від досягнутого, що базується на корегуванні існуючих фактично виконаних планів, програм конкурентоспроможності з урахуванням їхньої досяжності, потенційного впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, макроекономічної ситуації та ринкової політики, пріоритетних напрямів розвитку організації та її конкурентності.

Залежно від ресурсних (технічних, кадрових, фінансових, інформаційних, часових тощо) можливостей підприємства планування конкурентоспроможності пропонується здійснювати одноваріантно або багатоваріантно. Слід наголосити, що при цьому мова не йде про безальтернативність чи альтернативність. При одноваріантному плануванні із переліку можливих альтернатив обирається найбільш оптимальний та прийнятний варіант. Багатоваріантне планування передбачає одночасне розроблення планів конкурентоспроможності підприємства з урахуванням різних прогнозів розвитку, які також обираються на засадах аналізу альтернативних варіантів. Надалі фактичні показники будуть порівнюватись із найбільш наближеним сценарієм розвитку подій та здійснюватиметься аналізування у двох напрямках: факторів, що зумовили розвиток означеного діапазону ділової активності; відхилень фактичних показників від планових. Багатоваріантне планування у порівнянні з одноваріантним вимагає більш висококваліфікованих фахівців, масивнішого інформаційного забезпечення, використання спеціалізованих програмних продуктів.

Важливою характеристикою планування конкурентоспроможності на підприємстві є його ієрархічність з огляду на існуючу структуру управління організацією, рівень централізації та ступінь врахування інтересів менеджерів різних рівнів управління. З огляду на вищезазначене пропонується виокремити централізоване, децентралізоване та змішане планування конкурентоспроможності

підприємства. Централізоване планування полягає у тому, що плани конкурентоспроможності розробляються представниками вищого рівня управління або в межах існуючих підрозділів (планово-економічний відділ, відділ фінансово-економічного аналізу, відділ стратегічного аналізу, відділ інформаційно-аналітичного забезпечення тощо), або у межах тимчасово- чи постійно-діючих комітетів з підвищення конкурентоспроможності підприємства. Такий підхід базується на врахуванні загальноорганізаційних цілей у сфері забезпечення конкурентоспроможності підприємства, дозволяє відносно швидко розробити необхідні плани та делегувати їх виконання на нижчі рівні управління. Недоліком цього виду планування є неврахування можливостей та потреб підрозділів нижчих рівнів, слабкість «зворотного зв'язку», можливість лобіювання особистих інтересів менеджерами вищого рівня управління тощо. Децентралізоване планування передбачає планування покращання відповідних сфер, видів діяльності, ділянок роботи конкретними підрозділами підприємства, центрами відповідальності та надання цих планів «знизу - вгору» у визначений координаційний центр для консолідування. Такий підхід враховує інтереси та проблеми підрозділів, їхні можливості щодо розвитку, але може не відповідати загальноорганізаційним цілям та потребам. Нівелює недоліки централізованого та децентралізованого планування конкурентоспроможності змішаний тип планування, який базується на централізовано розроблених програмах, планах забезпечення конкурентоспроможності, що передаються на нижчі рівні управління, корегуються, повертаються надалі у централізований координаційний центр. При цьому витрати часу на планування будуть зростати, оскільки збільшиться час на вивчення та узгодження планів, але якість та точність планів підвищуватиметься.

Як відомо, оцінювання конкурентоспроможності будь-якого об'єкта, у тому числі підприємства, має відносний характер, тобто здійснюється з використанням певної порівняльної бази. З огляду на це у літературі [3-5; 8-13; 21; 22; 27; 28] перспективне (планове) оцінювання конкурентоспроможності підприємства може здійснюватись у порівнянні з існуючими конкурентами, або еталонним підприємством (наприклад, якщо підприємство займає монопольне становище на



ринку). Відповідно до цього виокремлюють конкурентне планування (базується на прогнозі розвитку конкурентоспроможності з урахуванням зміни конкурентного середовища функціонування) та теоретико-еталонне (передбачає формування еталонного підприємства та порівняння власних параметрів із оптимальними). Для машинобудівних підприємств більш прийнятним є конкурентний підхід. Навіть якщо підприємство займає певне монопольне становище на конкретному ринку, то, як правило, на інших ринках (в інших регіонах, країнах) функціонують потенційні конкуренти, параметри яких доцільно брати за базу для аналізування.

Реалістичність планів значною мірою залежить від врахування у них динамічності середовища функціонування та факторів ризику. Варто наголосити, що машинобудування характеризується високим рівнем ризику (вищим ніж у середньому по промисловості). До пріоритетних факторів ризику в машинобудівній сфері відносять: нестабільність обсягів збуту і фінансових результатів, зменшення частки малих підприємств, низький рівень використання робочого часу, проблеми із залученням інвестицій та фінансуванням діяльності [30, с. 151]. За рівнем адаптивності пропонується виокремлювати фіксоване, гнучке та неперервне планування конкурентоспроможності підприємства. Фіксоване планування передбачає розроблення планів забезпечення конкурентоспроможності підприємства на певний визначений період та відсутність жодних корегувань впродовж періоду реалізації планів, навіть за умов суттєвих змін середовища функціонування. Надалі, аналіз відхилень здійснюватиметься у двох напрямках: аналіз відхилень, що зумовлені плануванням; аналіз відхилень, які зумовлені умовами діяльності. Гнучке планування, на відміну від фіксованого, базується на розробленні як мінімум трьох варіантів планів (песимістичного, оптимістичного та усередненого) з урахуванням різних сценаріїв розвитку середовища функціонування. Слід зауважити, що сучасне програмне забезпечення у сфері фінансового, виробничого, операційного, проектного планування базується на гнучких засадах. Таке планування дозволяє прорахувати різноманітні варіанти ділової та ринкової активності та врахувати фактори ризику. Найбільш точним, але складним та трудомістким є неперервне планування, яке передбачає систематичне

корегування розроблених планів з урахуванням виконання показників проміжних періодів.

На сучасному етапі існують різноманітні концепції оцінювання конкурентоспроможності підприємства, які формують базу планування, аналізування, контролювання, регулювання даної сфери. Як стверджує Л.І. Піддубна найпростішою з розрахункової точки зору концепцією є оцінювання і планування конкурентоспроможності за показником ринкової частки, що дає змогу побудувати конкурентну карту ринку, яка позиціонуватиме підприємство за класами: «аутсайдер», «середняк», «лідер». Варто зауважити, що таке планування конкурентоспроможності є обмеженим, оскільки підприємство може бути лідером на певному ринку за рахунок його розмірів, монопольного становища, лобіювання інтересів, а не за рахунок володіння реальними конкурентними перевагами. Концепція споживчої вартості базується на співвідношенні обсягу потреб потенційних споживачів та можливостей підприємства щодо задоволення цих потреб. Варто зауважити, що на ринку поширені ситуації, коли підприємства лише частково задовольняють потреби споживачів, але за відсутності реальної конкуренції, займають лідерські позиції. Концепція ефективної конкуренції між підприємствами базується на ресурсному підході і передбачає оцінювання ефективності споживання і використання ресурсів (матеріальних, фінансових, трудових, інформаційних, енергетичних). Варто зауважити, що ця концепція не враховує механізмів маркетингового просування на ринку, брендингу, адже володіючи менш ефективними технологіями, продукція відомого бренду може більш успішніше продаватись на ринку та приносити підприємству значно вищі прибутки. Концепція рейтингування базується на оцінюванні системи показників та їх агрегуванні з метою формування ренкінгів (переліку підприємств певної сфери з урахуванням їхнього рейтингу). Система рейтингування дозволяє оцінити у ретроспективі та перспективі індикатори конкурентних переваг, визначити переваги і недоліки кожного підприємства. При цьому слід зауважити, що комплексний агрегований показник рейтингу в цілому може не відображати реального стану конкурентоспроможності підприємства.

У табл. 2.1 наведено комплексну класифікацію видів планування конкурентоспроможності, в межах якої, як стверджувалось вище, запропоновано класифікаційні ознаки виокремлення видів планування за вхідною базою (дає змогу визначитись залежно від факторів середовища функціонування із вхідною інформаційною базою для розроблення планів конкурентоспроможності підприємства), варіантністю (передбачає врахування різноманітних сценаріїв розвитку подій з урахуванням песимістичних, оптимістичних, нейтральних прогнозів), ієрархічністю (враховує організаційний характер планування залежно від ієрархічних умов, що склались на підприємстві та спрямовані на врахування інтересів різних рівнів управління), адаптивністю (базується на пристосуванні планів до умов функціонування підприємства).

**Таблиця 2.1 – Класифікація видів планування конкурентоспроможності підприємств**

№ з/п	Ознаки класифікації	Різновиди планування
1	2	3
1.	За терміном планування	Стратегічне Тактичне
2.	За характером планування	Реактивне Інактивне Преактивне Інтерактивне
3.	За вхідною базою	З нульової бази Від досягнутого
4.	За варіантністю	Одноваріантне Багатоваріантне
5.	За ієрархічністю	Централізоване Децентралізоване Змішане
6.	За порівняльним об'єктом	Теоретико-еталонне Конкурентне
7.	За рівнем адаптації до середовища функціонування	Фіксоване Гнучке Неперервне
8.	За базовою концепцією	На основі концепції частки ринку На основі концепції споживчої вартості (ексклюзивної цінності) На основі концепції ефективної конкуренції На основі рейтингової концепції

Аналіз літературних джерел [1-31] та дослідження практики функціонування підприємств дозволили виокремити типові проблеми планування конкурентоспроможності підприємств, а саме:

1. Відсутність досвіду цілеспрямованого планування конкурентоспроможності підприємства.
2. Низький рівень розвитку системи інформаційного забезпечення планування.
3. Недостатня кваліфікація працівників – розробників планів.
4. Відсутність спеціалізованого програмного забезпечення.
5. Відсутність методичного та документального забезпечення планування конкурентоспроможності.
6. Опір працівників через збільшення навантаження та зростання вимог до фахівців у зв'язку із впровадженням планування конкурентоспроможності підприємства.
7. Нестача ресурсів для формування комплексної системи планування конкурентоспроможності тощо.

Як свідчать проведені дослідження, планування конкурентоспроможності підприємств є об'єктивною необхідністю їх виживання на ринку, оскільки воно дозволяє цілеспрямовано формувати конкурентні переваги, забезпечує підготовку до використання майбутніх сприятливих умов функціонування, дозволяє оцінити потенційні загрози та ризики і водночас сформувати шляхи їх попередження або боротьби, створює базу для цільового розвитку підприємства на засадах зміцнення його сильних позицій та подолання слабких сторін. Планування конкурентоспроможності підприємств задовольняє їх потребу орієнтації у динамічному ринковому середовищі та прагненні прогнозувати потенційні зміни, а також дозволяє гнучко поєднувати внутрішні та зовнішні аспекти підприємств.

## 2.2. Принципи та технологія планування конкурентоспроможності підприємства

Стійкість позицій підприємства на ринку, його репутація, успіх, визнання та довіра з боку споживачів зумовлюється відповідним рівнем конкурентоспроможності. Як свідчить сучасна економічна ситуація, в умовах фінансово-економічної кризи виживають ті підприємства, котрі систематично та цілеспрямовано ведуть діяльність із інноваційно спрямованого організаційного розвитку, яка базується на дослідженні та прогнозуванні потреб споживачів та ринкової кон'юнктури. Якщо мова йде про машинобудування, то варто відзначити зростання конкуренції у цій сфері та важливість гнучкого реагування на потреби ринку в усіх напрямках. Вивчення діяльності найбільш потужних та стабільних світових автовиробників («Ford Motors», «Toyota», «Wolkswagen» та ін.) дає змогу виокремити деякі тенденції у їх діяльності: швидке оновлення асортименту (1-2 роки), перехід на економічні малолітражні автомобілі та одночасний випуск повноцінних джипів у вузькому асортименті, здійснення інноваційних розробок у сфері електромобілів, уніфікація деталей та запасних частин, розвиток сервісних центрів в усьому світі, перманентне підвищення якості при незмінності або ж зниженні цін, продукування престижу марки тощо. Однією із основних причин банкрутства автомобілебудівного гіганта «General Motors» експерти називають повільність переорієнтації із великогабаритних та паливно неекономічних автомобілів на економічні малолітражні, погіршення якості шляхом перенесення багатьох операцій у країни з дешевою робочою силою, що доводить низьку орієнтацію на потреби споживачів. Конкурентоспроможність підприємства на сьогодні оцінюється не лише конкурентними перевагами його продукції, але й значним переліком інших характеристик його функціонування (рентабельністю, платоспроможністю, фінансовою стійкістю, гнучкістю, інвестиційною привабливістю, кадровим потенціалом, технологічним рівнем розвитку, інноваційним розвитком тощо). Теоретики і практики спільно наголошують на необхідності та важливості оцінювання конкурентоспроможності підприємств, але водночас не акцентується

належної уваги на свідомому формуванні конкурентних переваг шляхом цілеспрямованого планування конкурентоспроможності та шляхів її досягнення. Навіть, якщо керівниками і власниками підприємства заохочується ідея планування його конкурентоспроможності, то, як правило, фахівцям не вистачає знань і досвіду щодо послідовності, технології, базових положень, методики планування у цій сфері.

Як свідчать праці С.М. Клименко, Т.В. Омеляненко, Д.О. Барабася, О.С. Дубрової, А.В. Вакуленко [27], І.З. Должанського, Т.О. Загорної [10; 32], Кузьміна О.Є., Горбаль Н.І. [12], Піддубної Л.І. [31], О.О. Гетьман, В.М. Шаповал [6] та ін, присвячені проблематиці конкурентоспроможності підприємства, усі науковці без винятків акцентують увагу на оцінюванні конкурентоспроможності підприємства, але практично не розкривають процес планування у цій сфері. Лише в праці [27] розглядається розроблення та реалізація програм підвищення конкурентоспроможності, але запропоновані рекомендації не доведені до рівня методичних положень та мають описовий характер. Окрім цього, науковцями не розглядаються базові вихідні положення щодо планування конкурентоспроможності підприємства, не виокремлені ключові принципи такого планування.

На основі аналізування літературних джерел [1-32], присвяченим проблемам управління конкурентоспроможністю підприємства, можна стверджувати, що практично не існує теоретичної та методичної бази для здійснення планування у цій сфері, що не дозволяє цілеспрямовано створювати конкурентні переваги та зміцнювати позиції підприємств на ринку.

З огляду на результати вивчення літературних джерел та аналізування практики функціонування машинобудівних підприємств виникає необхідність у формуванні базових засад – вихідних принципів та розробленні технології планування конкурентоспроможності машинобудівного підприємства та надання змістової характеристики кожному із етапів.

У традиційному розумінні під принципом розглядають основне вихідне положення певної наукової системи, теорії, ідеологічного напрямку [33, с. 941]. Принципи формують базові засади щодо здійснення і реалізації планування

конкурентоспроможності на машинобудівних підприємствах. Узагальнивши літературні джерела, присвячені методології планування діяльності підприємства в цілому та управлінню конкурентоспроможністю, нами виокремлено ключові принципи планування конкурентоспроможності машинобудівного підприємства, до складу яких віднесено такі:

1. Принцип цілеспрямованості. Передбачає побудову процесу планування конкурентоспроможності підприємства згідно зі встановленими цілями у цій сфері. Мова йде про основну мету, яку підприємство переслідує при плануванні своєї конкурентоспроможності: виявлення слабких місць і недоліків у порівнянні із конкурентами; визначення позиції підприємства у рейтингу аналогічних товаровиробників; цілеспрямоване планування формування конкурентних переваг підприємства тощо.
2. Принцип наукової обґрунтованості. Планування конкурентоспроможності підприємства повинно базуватись на обґрунтованих методах, методиках, показниках, інформаційній базі, що сприятиме отриманню достовірних та реалістичних планів.
3. Принцип об'єктивності. Плани конкурентоспроможності підприємства повинні відповідати його реальному стану та потенційним можливостям, а не демонструвати недосяжні горизонти.
4. Принцип системності. При плануванні повинні враховуватись усі значимі елементи, задіяні у цей процес, їхні взаємозв'язки та взаємодія.
5. Принцип оптимальності. На засадах аналізування багатоваріантних альтернатив потенційного розвитку підприємства та формування його конкурентних переваг повинен бути обраний найбільш раціональний, доцільний, прийнятний варіант, який забезпечить підприємству або утримання його конкурентної позиції, або розвиток нових конкурентних переваг.
6. Принцип дієвості. Передбачає, що розроблений план формування та забезпечення конкурентних переваг підприємства повинен перетворитись у дієвий метод менеджменту, який підлягає виконанню

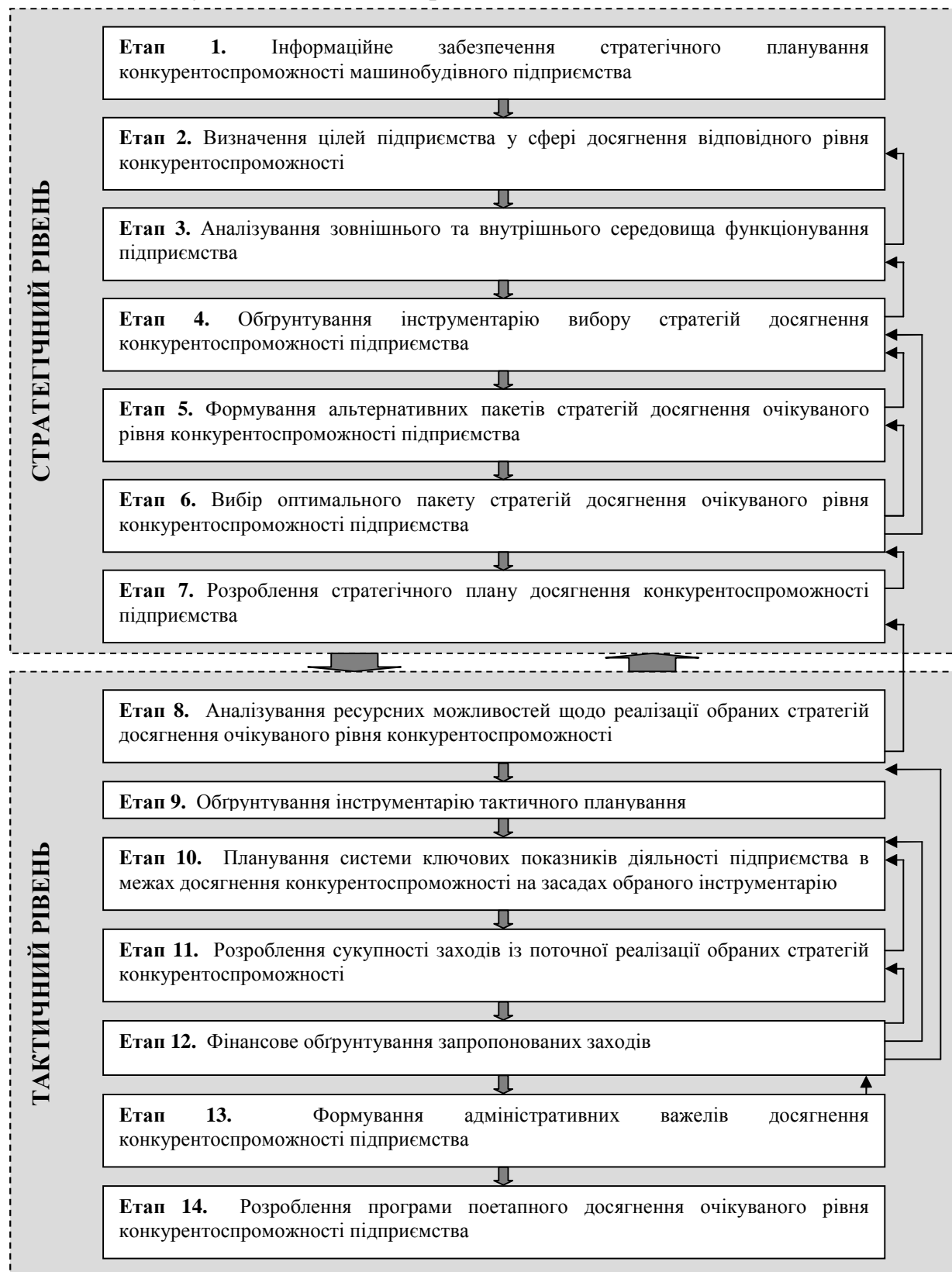
7. Принцип обґрунтованості індикаторного забезпечення. Базується на включенні до системи показників, які дозволяють у перспективі оцінити конкурентоспроможність підприємства, показників у обмеженій кількості, доступних щодо інформаційного забезпечення їх розрахунку, а також тих, які можна оцінити об'єктивно.
8. Принцип економічної ефективності. Полягає у тому, що витрати на планування конкурентоспроможності підприємства та збір інформації для цих цілей повинні бути обґрунтовані та доцільні і не перевищувати вигоди, отримані у результаті сформованих планів.

Під технологією класично розуміють перелік та послідовність здійснення певних дій, операцій, робіт, етапів, кроків. У більш ширшому розумінні технологія є способом перетворення вхідних ресурсів у вихідний результат (товар, робота, послуга). З огляду на вищезазначене, під технологією планування конкурентоспроможності машинобудівного підприємства доцільно розуміти сукупність послідовних та взаємозалежних етапів із розроблення плану досягнення порівняльних переваг підприємства у різних сферах (економічній, технологічній, кадровій, товарній, ринковій тощо), поєднання яких сформує для нього більш стійкі позиції на певному ринку у відповідний період часу у порівнянні з визначеними конкурентами та з урахуванням змін середовища функціонування. При цьому технологія планування відрізняється від процесу планування тим, що ключова увага акцентується у ній на ресурсному забезпеченні виконання кожного з етапів. При цьому слід зауважити, що кожен із етапів технології деталізується надалі у перелік операцій.

Варто зауважити, що оскільки класично планування поділяється на стратегічне та тактичне, то при розробленні технології планування конкурентоспроможності необхідно враховувати цей часовий аспект (горизонт планування). На основі аналізування літератури та вивчення практики функціонування машинобудівних підприємств запропоновано універсальну технологію планування конкурентоспроможності підприємства з урахуванням стратегічного та тактичного рівнів (рис. 2.1).



При цьому, якщо на підприємстві не розробляються стратегічні плани досягнення чи підвищення конкурентоспроможності, то воно може керуватись лише технологією планування тактичного рівня.



**Рисунок 2.1 – Технологія планування конкурентоспроможності підприємства з урахуванням часового аспекту**

Технологію планування конкурентоспроможності машинобудівного підприємства на стратегічному рівні запропоновано реалізовувати у такій послідовності:

1) Інформаційне забезпечення стратегічного планування конкурентоспроможності машинобудівного підприємства. Передбачає формування бази даних про внутрішнє середовища підприємства на засадах аналізування фінансової, статистичної звітності, даних управлінського, фінансового, податкового, бухгалтерського, управлінського, операційного обліку, штатного розпису, розподілу функцій, повноважень та відповідальності серед працівників підприємства, системи менеджменту, маркетингу, логістики тощо. Аналогічно мова йде про акумулювання інформації про зовнішнє середовище підприємства: конкурентів, постачальників, споживачів, правові умови діяльності, інфраструктурне забезпечення, галузеві особливості розвитку машинобудівної сфери, регулюючі державні органи влади тощо. Особливе місце відводиться збору інформації про конкурентів. Така інформація повинна поновлюватись перманентно та систематично оброблятися. Для цього в ідеалі на підприємстві повинен бути централізований банк даних, які б аналізувались та систематизувались висококваліфікованими фахівцями-аналітиками. Сформована інформаційна система слугує не лише для планування конкурентоспроможності підприємства, але й для обґрунтування та прийняття управлінських рішень у різних сферах та на різних рівнях.

На цьому етапі ресурсне забезпечення планування конкурентоспроможності набуває таких особливостей: пріоритетним є отримання необхідних інформаційних ресурсів щодо середовища функціонування, що зумовлює потребу у фінансових ресурсах, які дають змогу придбати бажану інформацію або отримати доступ до неї; ключову роль відіграє технічне і програмне забезпечення, яке дозволяє сформувати інформаційну базу даних та якісно обробити отриману інформації, змодельовати тенденції; кваліфікація і досвід трудових ресурсів при цьому визначають швидкість ідентифікації потреби у відповідній інформації, її отримання, опрацювання та формулювання аналітичних висновків.

Основними операціями, що повинні реалізовуватись на цьому етапі технології планування конкурентоспроможності підприємства є:

- ідентифікація параметрів необхідної інформації;
- моніторинг альтернативних джерел отримання визначеної інформації на предмет їх достовірності, повноти, об'єктивності, вартісних параметрів;
- визначення фінансових можливостей щодо отримання необхідної інформації;
- ідентифікація технічних та програмних можливостей щодо формування бази даних та оброблення інформації;
- формування первинної бази даних про внутрішнє середовище підприємства;
- формування первинної бази даних про зовнішнє середовище підприємства з окремим виділенням інформації про ключових конкурентів;
- систематизація інформації, її узагальнення та оброблення за параметрами своєчасності, повноти, достовірності тощо;
- формування бази даних опрацьованої та систематизованої інформації.

2) Визначення цілей підприємства у сфері досягнення відповідного рівня конкурентоспроможності. Підприємство залежно від встановлених пріоритетів діяльності, ринкових позицій, характеру ринку (висококонкурентний, олігополістичний, монополістичний тощо), перспектив, можливостей та загроз розвитку може переслідувати різноманітні цілі при плануванні його конкурентоспроможності.

Основними цілями планування конкурентоспроможності машинобудівного підприємства можуть бути:

- утримання існуючих конкурентних позицій на ринку;
- захоплення нових ринків та формування на них конкурентних переваг;
- створення нових конкурентних переваг з метою випередження існуючих та потенційних конкурентів; цілеспрямоване формування конкурентних переваг в окремих сферах з метою виходу із позиції «аутсайдера» на ринку;
- досягнення лідерської конкурентної позиції;

- активізування діяльності з підвищення конкурентоспроможності підприємства у зв'язку із загостренням конкуренції.

На сучасному етапі для переважної більшості вітчизняних машинобудівних підприємств пріоритетними є цілі щодо утримання існуючих конкурентних позицій на ринку та перехід із ролі «аутсайдера» у роль «гідного конкурента».

На цьому етапі пріоритетної ваги щодо ресурсного забезпечення набуває кваліфікація, компетентність, досвід, стратегічне бачення керівників підприємства та фахівців планових служб.

Даний етап охоплює такі операції:

- ідентифікація намірів підприємства щодо існуючої та подальшої поведінки на ринку;
- визначення множини цілей у сфері досягнення конкурентоспроможності підприємства;
- обговорення і ухвалення найбільш адекватних та реалістичних цілей, з урахуванням між ними взаємозв'язків;
- декларування ключових цілей досягнення конкурентоспроможності машинобудівного підприємства.

3) Аналізування зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування підприємства. Цей етап є підготовчим для подальшого вибору стратегій досягнення бажаного для машинобудівного підприємства рівня конкурентоспроможності. Аналізування існуючої інформації про зовнішнє та внутрішнє середовище, як правило, здійснюється одночасно із використанням широкого спектру аналітичних методів, а саме: порівняльного, нормативного, динамічного, структурного, індексного, індикаторного аналізів; експертного методу; кореляційно-регресійного моделювання; оптимізаційно-варіантного методу; динаміко-статистичного методу;

На цьому етапі результати аналізування повинні надати інформацію про сильні та слабкі позиції підприємства насамперед у порівнянні із конкурентами, а також про потенційні можливості та загрози його розвитку, про перешкоди щодо формування чи ймовірну втрату конкурентних переваг. Така інформація повинна зорієнтувати керівників та власників підприємства у якому напрямі необхідно

розвивати його діяльність, визначити пріоритетні сфери функціонування, оптимізувати асортимент та номенклатуру продукції, активізувати маркетингові інструменти тощо.

Пріоритетної ваги при цьому набувають технічні та програмні засоби, які дозволяють забезпечити економіко-математичне та статистичне оброблення інформації про зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства залежно від встановлених цілей відповідними фахівцями. При цьому рівень працівників та їхня компетентність визначає глибину оброблення інформації, характер її систематизації та динамізації, адекватність зроблених висновків.

Даний етап охоплює такі операції:

- отримання доступу до наявної бази зібраної та первинно обробленої інформації;
- вторинне цільове оброблення інформації за допомогою програмного та технічного забезпечення;
- узагальнення результатів опрацювання інформації;
- формулювання узагальнених висновків про сильні та слабкі сторони підприємства, шанси та загрози середовища функціонування, конкурентні переваги та недоліки підприємства.

4) Обґрунтування інструментарію вибору стратегій досягнення конкурентоспроможності підприємства. На сьогодні використовується достатньо широкий арсенал інструментів та моделей для вибору стратегій діяльності підприємства у різних сферах, які так чи інакше надалі впливатимуть на його конкурентоспроможність. Найбільш поширеними інструментами у цій сфері є SWOT-аналіз, матриця І. Ансоффа, матриця БКГ, матриця Мак-Кінсі, модель комплексного ділового аналізу PIMS, модель конкурентного аналізу М. Портера та ін. Існують умови та застереження щодо застосування кожного із вище перелічених інструментів, тому залежно від пріоритетних напрямів розвитку та формування конкурентних позицій необхідно обґрунтовано обирати моделі, які надалі нададуть змогу визначити оптимальні конкурентні стратегії.

На цьому етапі пріоритетної ваги набувають наявність у підприємства спеціалізованого програмного забезпечення стратегічного характеру, а також

кваліфікація і досвід працівників у сфері використання стратегічного інструментарію щодо вибору стратегій розвитку, які б дозволили забезпечити конкурентоспроможність підприємства.

Операціями, які супроводжують виконання цього етапу, є:

- ідентифікація пріоритетів у виборі стратегій розвитку підприємства, спрямованих на підвищення чи забезпечення конкурентоспроможності машинобудівних підприємств;
- визначення критеріїв вибору стратегій;
- підбір моделей та методів вибору відповідних стратегій за обраними критеріями.

5) Формування альтернативних пакетів стратегій досягнення очікуваного рівня конкурентоспроможності підприємства. Стратегія – це напрям розвитку організації. Варто зауважити, що кожне підприємство одночасно розробляє пакет взаємопов'язаних стратегій, які різняться за своєю пріоритетністю, але враховують існуючі взаємозв'язки. Мова йде про те, що на машинобудівних підприємствах одночасно формуються фінансові, виробничі, технологічні, майнові, кадрові, технічні, маркетингові, продуктові, цінові, інвестиційні та ін. стратегії, які повинні надалі забезпечити досягнення певного рівня конкурентоспроможності. При цьому, як правило, пріоритетною є фінансова стратегія, оскільки від можливостей фінансування розвитку залежить реалізація інноваційних проектів у різних сферах діяльності підприємства. При визначенні альтернативних пакетів стратегій досягнення очікуваного рівня конкурентоспроможності варто враховувати різні сценарії розвитку подій, ділової активності, здійснювати песимістичний, оптимістичний та усереднений прогнози.

Як свідчить аналізування літературних джерел, до стратегій досягнення чи підвищення конкурентоспроможності підприємства можна віднести такі:

- фінансові: самофінансування, кредитування, акціонування, випуск облігацій, залучення інвестицій тощо;
- виробничі: спеціалізації, диверсифікації, уніфікації, унікальності, масовості, серійності;

- майнові: позбавлення зайвих активів, нарощення власної майнової бази, орієнтація на оренду майнової бази;
- кадрові: оновлення, підвищення кваліфікації, перекваліфікації, скорочення;
- технологічно-технічні: повної автоматизації, напівавтоматизовані, механізації, ручного виробництва;
- збутові: безпосереднього збуту, з використанням посередників (дилерів, дистриб'юторів, комісіонерів, консигнаторів тощо);
- продуктові: масового споживання, промислового призначення;
- цінові: максимізації, мінімізації, диференціації цін та інші.

Варто зауважити, що за інших рівних умов можливості розвитку підприємства та підвищення його конкурентоспроможності насамперед залежать від обґрунтованих стратегій фінансування. За оцінками експертів, лише 3-4 % підприємств у світі можуть здійснювати повне самофінансування власної діяльності без залучення зовнішніх джерел, насамперед до таких підприємств відносять підприємства високорентабельної нафтогазової сфери, брендові, окремі торговельно-посередницькі підприємства та ті, що працюють у сфері ІТ-технологій, розроблення програмного забезпечення та інновацій. Що ж стосується вітчизняного машинобудування, то ключовою проблемою для вітчизняних підприємств цього сектору економіки є необхідність залучення інвестора, який би спрямовував кошти на модернізацію, переобладнання, реконструкцію підприємств, а не лише був би зацікавленим у їхніх земельно-майнових комплексах, унікальних технологіях, конструкторських розробках. На сьогодні масово поширені ситуації, коли інвестори купують практично за безцінь машинобудівні підприємства, що перебувають на межі банкрутства, чи їхні частки з метою подальшого перепродажу чи комерційного використання їхніх активів, згортаючи при цьому унікальні виробництва. Варто зауважити, що в умовах кризи значно ускладнилось фінансування поточної діяльності машинобудівних підприємств на засадах отримання цільових кредитних ресурсів. Це зумовлено низкою причин: високий рівень кредитних ставок (понад 30% в національній валюті), жорсткі вимоги щодо заставних зобов'язань (вартість заставних зобов'язань, як правило, у понад 2 рази перевищує обсяг отриманого

кредиту) та документального забезпечення кредитування, а також корумпованість у цій сфері. Що ж стосується емісії цінних паперів з метою залучення зовнішнього фінансування, то цей процес є мінімальним внаслідок забюрократизованої та дорогої процедури.

На даному етапі ключову роль відіграють кадри, оскільки саме вони визначають пріоритетні напрями розвитку підприємства.

Отже, на цьому етапі виникає необхідність у виконанні такого переліку операцій:

- обґрунтування пріоритетних та ключових напрямів, які потребують стратегічного розвитку з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства;
- формування переліку альтернативних стратегій за кожним із пріоритетних напрямів;
- характеристика усієї сукупності альтернативних пакетів стратегій.

б) Вибір оптимального пакету стратегій досягнення очікуваного рівня. Передбачає обґрунтування вибору найбільш прийняттого у відповідних просторово-часових умовах функціонування набору стратегій, що стосуються різних сфер функціонування підприємства та сприяє досягненню встановлених цілей у сфері конкурентоспроможності. При цьому основну роль відіграють кваліфікація, досвід, знання фахівців, задіяних у цьому процесі.

Ключовими операціями, що виконуються на цьому етапі, є:

- аналізування переваг, недоліків, а також перспектив використання кожного альтернативного пакету стратегій;
- вибір найбільш відповідного умовам та можливостям функціонування пакету стратегій забезпечення конкурентоспроможності.

7) Розроблення стратегічного плану досягнення конкурентоспроможності підприємства. Комплексний стратегічний план досягнення конкурентоспроможності машинобудівного підприємства є підсумком усіх попередніх дій. Він містить перелік, характеристику та обґрунтування обраних стратегій оптимального пакету, а також визначає їх пріоритетність та черговість реалізації, відображаючи існуючі взаємозв'язки. Стратегічний план у сфері конкурентоспроможності формує



концепцію розвитку підприємства, визначаючи, у яких пріоритетних напрямках необхідно здійснювати певні конкретні цілеспрямовані дії. Цей план є орієнтиром для здійснення довгострокового розвитку та досягнення саме довгострокових цілей, він не може бути фіксованим, а щороку повинен переглядатись та уточнюватись, або коректуватись залежно від змін середовища функціонування.

На цьому етапі виконуються такі операції:

- ідентифікація кожної функціональної стратегії в межах обраного пакету стратегій досягнення конкурентоспроможності машинобудівного підприємства;
- деталізація кожної функціональної стратегії тематичними фахівцями;
- ітеративне узгодження функціональних стратегій;
- узагальнення усіх напрацювань у кінцевий стратегічний план забезпечення конкурентоспроможності підприємства;
- схвалення та юридичне узаконення стратегічного плану.

Тактичний рівень планування конкурентоспроможності підприємства безпосередньо залежить від стратегічного, адже він покликаний спланувати поетапну реалізацію стратегій досягнення конкурентоспроможності у поточному періоді. Етапи тактичного рівня технології є логічним продовженням етапів стратегічного рівня та передбачають:

1) Аналізування ресурсних можливостей щодо реалізації обраних стратегій досягнення очікуваного рівня конкурентоспроможності. На цьому етапі вивчаються фінансове, технічне, майнове, кадрове, матеріальне, енергетичне, інформаційне забезпечення реалізації обраних стратегій, зважуються ресурсні можливості та обмеження, аналізуються потенційні джерела залучення необхідних ресурсів, оцінюються ризики, пов'язані з цим процесом.

Операції, що слід реалізувати на даному етапі:

- дослідження фінансових можливостей підприємства щодо часткового втілення стратегій забезпечення конкурентоспроможності;
- вивчення кадрових можливостей та потенціалу;
- аналізування майнового, технічного та технологічного стану на предмет досягнення визначених стратегій;

- аналізуванню можливостей сировинно-матеріального забезпечення розвитку;
- аналізуванню потреб та слабких позицій на шляху досягнення конкурентоспроможності;
- виявлення та оцінка ризиків досягнення обраних стратегій у поточному періоді;
- визначення резервів та джерел усунення ризиків.

2) Обґрунтування інструментарію тактичного планування конкурентоспроможності. Передбачає вибір методів та методик планування досягнення обраних стратегій конкурентоспроможності або ж (якщо мова йде про автономне тактичне планування у цій сфері) про вибір ключового підходу та способів до планування конкурентоспроможності машинобудівного підприємства.

У сфері ресурсного забезпечення реалізації цього етапу ключову роль відіграє кваліфікація працівників, технічне та програмне забезпечення, призначене для реалізації планування.

На цьому етапі доцільним є реалізація таких операцій:

- формування критеріїв вибору інструментарію тактичного планування конкурентоспроможності;
- обґрунтування базового підходу до планування конкурентоспроможності;
- вибір методів та методик планування конкурентоспроможності.

3) Планування системи ключових показників діяльності підприємства в межах досягнення конкурентоспроможності. Будь-який план містить перелік показників, які необхідно досягнути в процесі здійснення певної діяльності. Коли мова йде про планування конкурентоспроможності машинобудівного підприємства, то варто зауважити, що вона характеризується сукупністю різноспрямованих показників, які за необхідності можуть інтегруватись у єдиний порівняльний (рейтинговий) показник, який відображатиме загальний рівень конкурентоспроможності підприємства. Інтегральний показник водночас не розкриває проблемні аспекти діяльності підприємства, а лише констатує його відповідний ренкінг (місце у загальному переліку). Для відстежування проблемних моментів та слабких позицій підприємства необхідно, щоб система показників складалась з підсистем індикаторів, які найбільш повно та репрезентативно відображають різні сфери

функціонування (виробничу, фінансову, збутову, маркетингову, кадрову, технологічну). При цьому варто дотримуватись принципу мінімізації показників, враховувати існуючі взаємозв'язки між ними та виключати взаємопов'язані й взаємообернені показники.

На цьому етапі пріоритетної ваги набуває кваліфікація працівників, рівень технічного та програмного забезпечення методичного апарату, інформаційна система збору, оброблення та поновлення даних, необхідних для розрахунку показників конкурентоспроможності.

До переліку рекомендованих операцій на даному етапі належать:

- вибір найбільш репрезентативних індикаторів, що відображають конкурентні позиції підприємств машинобудування;
- уніфікація методик розрахунку системи показників;
- оброблення отриманого масиву даних із використанням обраного інструментарію;
- формулювання висновків щодо конкурентних переваг та слабких місць підприємства на певному сегменті ринку машинобудування.

4) Розроблення сукупності заходів із поточної реалізації обраних стратегій конкурентоспроможності. Обравши стратегії досягнення конкурентоспроможності, встановивши ключові показники-критерії, яких необхідно досягнути у цій сфері, володіючи інформацією про ресурсні можливості, підприємство розробляє сукупність заходів, спрямованих на поетапне втілення обраних стратегій у життя. При цьому заходи формуються з урахуванням функціонального призначення, часового аспекту, послідовності здійснення. Спектр заходів може бути надзвичайно масштабним та охоплювати різноманітні сфери функціонування підприємства, а їх пріоритетність аналогічно визначається пріоритетністю обраних стратегій у пакеті. Наприклад, до таких заходів можуть належати: отримання кредитних ресурсів під фінансування нових проектів, розроблення широкомасштабної рекламної кампанії, підвищення кваліфікації працівників певних категорій, оновлення технічного складу, модифікація продукції підприємства тощо.

На цьому етапі слід реалізувати такі операції:

- формування пакету альтернативних заходів щодо часткового досягнення стратегій у поточному періоді;
- оцінювання пропонованих заходів за критеріями можливості їх виконання, ефективності, ресурсних потреб, часового аспекту тощо;
- вибір переліку оптимальних заходів.

5) Фінансове обґрунтування запропонованих заходів. Передбачає розроблення прогнозу впливу обраних стратегій, заходів на фінансовий стан підприємства. У літературі [8] обґрунтовується необхідність здійснення фінансового обґрунтування на засадах побудови трьох основних бюджетів: бюджету доходів і витрат, бюджету руху грошових коштів, бюджету активів та пасивів. Бюджет доходів і витрат відображає доходи та витрати за фактом їх реального здійснення незалежно від оплати та призначений оцінити реальну фінансову результативність діяльності підприємства. Бюджет руху грошових коштів демонструє усі джерела фінансування діяльності підприємства та цільовий розподіл отриманих коштів. Цей бюджет дає змогу визначити платоспроможність підприємства та його фінансові можливості. Бюджет активів і пасивів відображає формування капіталу підприємства, при цьому для його достовірності важливо, щоб амортизація матеріальних та нематеріальних активів нараховувалась згідно з економічними, а не податковими підходами.

Проведені дослідження дозволили виокремити такий перелік операцій, що варто реалізовувати на цьому етапі технології планування конкурентоспроможності підприємства:

- доведення до центрів відповідальності стратегічних орієнтирів діяльності та тактичних завдань і показників;
- формування у центрах відповідальності кошторисів витрат, планів-графіків, часткових та спеціальних бюджетів;
- передання вхідної документації у координаційний центр (планово-економічний відділ, бухгалтерія, фінансовий відділ, бюджетний комітет);
- розроблення основних бюджетів підприємства (бюджету доходів і витрат, бюджету руху грошових, бюджету активів і пасивів);

– уточнення системи планових показників та заходів на предмет досягнення бажаних фінансових показників.

б) Формування адміністративних важелів досягнення конкурентоспроможності підприємства. Мова йде про вироблення єдиної політики, процедур, правил, норм поведінки та корпоративної культури, які покликані створити умови для реалізації обраних вище заходів, досягнення стратегій.

Сукупність операцій на даному етапі охоплює:

- формування єдиної політики підвищення і забезпечення конкурентоспроможності в межах обраних стратегій;
- формування системи корпоративної культури на засадах обраної політики;
- розроблення уніфікованих правил та процедур, спрямованих на реалізацію корпоративної культури;
- організаційне оформлення вказаних вище адміністративних важелів досягнення конкурентоспроможності підприємства.

7) Розроблення програми поетапного досягнення очікуваного рівня конкурентоспроможності підприємства. Є завершальним етапом технології планування конкурентоспроможності та деталізацією стратегічного плану у поточному розрізі. Програма досягнення очікуваного рівня конкурентоспроможності містить показники, заходи, фінансове обґрунтування, періоди виконання завдань, відповідальних виконавців. Тобто це є конкретний план дій, який підлягає реалізації у поточному періоду з метою поетапного підвищення конкурентоспроможності машинобудівного підприємства.

На цьому етапі слід виконати такі операції:

- узагальнення усього інформаційного масиву даних щодо планування конкурентоспроможності та формування програми досягнення очікуваного рівня конкурентоспроможності;
- деталізація вказаної програми за центрами виконання;
- формування чітких часових меж виконання програми центрами відповідальності та розподіл повноваження і відповідальності.

Управління конкурентоспроможністю підприємства вимагає не лише її оцінювання, а й цілеспрямованого формування конкурентних переваг, планування, яке доцільно розглядати у стратегічному та тактичному аспектах. Стратегічне планування конкурентоспроможності передбачає розроблення пакету стратегій розвитку підприємства, які дозволять забезпечувати очікувані результати в усіх сферах та посісти стійкі позиції на ринку. Тактичне планування є логічним продовженням стратегічного та передбачає формування переліку дій, заходів, показників, ресурсного обґрунтування часткової реалізації обраних стратегій у поточному періоді. З огляду на це запропоновано універсальну технологію планування конкурентоспроможності машинобудівного підприємства з урахуванням часового аспекту.

## **РОЗДІЛ 3. ІНСТРУМЕНТАЛЬНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПЛАНУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

### **3.1. Методичні положення з вибору інструментарію планування конкурентоспроможності підприємства**

Цілеспрямоване формування конкурентних переваг на вітчизняних машинобудівних підприємствах є об'єктивною необхідністю їх виживання на ринку та утримання позицій. Це вимагає розроблення планів, програм дій щодо підвищення конкурентоспроможності. На сучасному етапі у теорії і на практиці розроблений доволі різноманітний інструментарій планування діяльності підприємства, що ж стосується безпосередньо планування конкурентоспроможності, то існує необхідність у доступних, логічних та обґрунтованих інструментах у цій сфері. З огляду на вищезазначене виникає необхідність у розгляді існуючих інструментів планування конкурентоспроможності, їх систематизуванні, виявленні умов, переваг та недоліків використання.

Аналізування праць [1-32], присвячених теоретичним і прикладним аспектам управління конкурентоспроможністю підприємства, дає змогу стверджувати, що достатньо розкритими у літературі є інструменти стратегічного планування конкурентоспроможності, тобто різноманітні моделі обґрунтованого вибору стратегій. Що ж стосується планування на тактичному рівні, то розгляд його є достатньо обмеженим, проте поширеними у літературі є інструменти оцінювання конкурентоспроможності підприємств, у тому числі машинобудівної сфери, що можуть у відповідних умовах розглядатись як інструменти планування.

Згідно «Великого тлумачного словника сучасної української мови» інструмент розглядається як певне знаряддя для роботи, праці [33, с. 400], а інструментарій – набір інструментів, які використовуються в певній сфері, діяльності тощо [33, с. 401]. З огляду на це, під інструментарієм планування конкурентоспроможності машинобудівного підприємства доцільно розглядати сукупність методів, моделей,

методик, які дозволяють спланувати конкурентоспроможність підприємства на стратегічному чи тактичному рівнях.

Розглянемо інструменти стратегічного планування конкурентоспроможності машинобудівних підприємств. До них С.М. Клименко, Т.В. Омеляненко, Д.О. Барабась, О.С. Дуброва, А.В. Вакуленко [27, с. 343-345], Швайка Л.А. [29, с. 45-60], а також Гетьман О.О. та Шаповал В.М [6, с. 16-43], М.В. Афанасьєв та Г.О. Селезнєва [34, с. 138-225] відносять матрицю БКГ, SWOT-аналіз, моделі GE/Mc Kinsey, Shell/DPM, ADL/LS тощо. Варто зауважити, що кожен із вищенаведених інструментів характеризується певними умовами використання, містить відмінні критерії вибору різноманітних стратегій (ринкових, інвестиційних, товарних тощо) та не передбачає комплексного підходу до стратегічного планування конкурентоспроможності підприємства. Так, SWOT-аналіз передбачає оцінювання та прогнозування сильних і слабких позицій підприємства, шансів та загроз зовнішнього середовища його функціонування, що дозволяє визначити конкурентні переваги та недоліки підприємства та обрати стратегію поведінки на ринку. Матриця БКГ спрямована на обґрунтування товарно-інвестиційних стратегій на основі критеріїв: швидкість зростання галузі та відносна частка ринку, контрольована підприємством. Модель GE/Mc Kinsey залежно від таких критеріїв, як привабливість стратегічної зони господарювання та конкурентний статус підприємства, дозволяє обґрунтовано обрати інвестиційні стратегії. Модель Shell/DPM на засадах аналогічних критеріїв пропонує обирати стратегії щодо позиції на ринку та капітальних вкладень. За матрицею ADL/LS вибір стратегій здійснюється залежно від фази життєвого циклу товару та конкурентної позиції підприємства тощо [27, с. 343-345; 29, с. 45-60; 31, с. 16-43; 34, с. 138-225].

Використання певної моделі чи методики вибору стратегій залежить насамперед від пріоритетних чинників забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Аналіз літературних джерел та дослідження практики функціонування машинобудівних підприємств дозволили узагальнити існуючі підходи до вибору різноманітних стратегій та конкретизувати їхнє призначення при плануванні конкурентоспроможності (табл. 3.1).



**Таблиця 3.1 – Функціональне призначення інструментарію стратегічного планування конкурентоспроможності машинобудівних підприємств\***

Пріоритетні напрями підвищення конкурентоспроможності	Моделі вибору відповідних стратегій	Переваги використання	Недоліки використання
1	2	3	4
1. Покращання якісних та економічних параметрів продукції	Матриця БКГ	Базується на конкретних критеріях, проста у використанні, демонструє стратегічні проблеми підприємства	Враховує лише крайні ситуації, не враховує можливостей перехресного інвестування, розподіл матриці лише на чотири квадранти містить спрощений підхід до ідентифікації місця продукції
2. Визначення інвестиційних пріоритетів різних видів бізнес-напрямів у диверсифікованих компаніях	Матриця Mc Kinsey	Базується на комплексних критеріях, вказує напрямки руху ресурсів корпорації до найбільш перспективних та успішних видів бізнесу	Неконкретизовані критерії вибору стратегій, спрямована на загальні рекомендації щодо окремих бізнес-напрямів, дієва у стабільних умовах функціонування
3. Оптимізація асортименту та номенклатури продукції	Матриця ADL	Враховує життєвий цикл продукції та галузеві аспекти розвитку певних видів діяльності, дозволяє попередити очікувані стратегічні проблеми в асортиментній та номенклатурній політиці	Складність визначення критеріальних інтегральних значень, велика багатоваріантність моделі за ідентичних умов
4. Усунення слабких позицій та протидія загрозам зовнішнього середовища функціонування	SWOT-аналіз	Аналітичне інформаційне забезпечення з метою ідентифікації сильних і слабких позицій, можливостей і загроз зовнішнього середовища функціонування, визначення пріоритетних моментів у цих сферах	Високий рівень суб'єктивності оцінок, переважне використання моделі в аналітичних цілях, а не з метою вибору стратегій
5. Вибір привабливого ринку, удосконалення виробничої структури підприємства, переорієнтація видів діяльності	Модель комплексного ділового аналізу PIMS	Високий рівень практичного використання, дає змогу обрати найдієвіше способи реалізації цілей, забезпечує конкретним матеріалом для прийняття стратегічних рішень	Розроблена для високо розвинутих, насичених і стійких ринків, базується на значній кількості показників діяльності підприємств (понад 30), потребує спеціальних навичок щодо практичного використання
6. Зміцнення ринкових позицій та оптимізація продуктової політики	Матриця Ансоффа I.	Матриця легка у використанні, містить чіткі стратегії подальшого ринкового чи продуктового розвитку	Якісні критерії вибору стратегій, що зумовлює певний рівень їх суб'єктивності, не враховує проміжні варіанти
7. Розширення ринкових можливостей	Матриця Skanstard (аналіз прихильності)	Чіткі критерії вибору стратегій проникнення чи закріплення на ринку	Не враховує проміжних варіантів (прихильність покупців або висока, або низька; частка ринку також або висока, або низька)

\* Примітка: складено на підставі літературних джерел [27; 29; 31; 34]

Як зазначалось вище, в основу тактичного планування конкурентоспроможності машинобудівних підприємств доцільно покласти інструменти оцінювання конкурентоспроможності. Так, С.М. Клименко, Т.В. Омеляненко, Д.О. Барабась, О.С. Дуброва, А.В. Вакуленко [27, с. 346-349] вказують, що оцінювання поточної конкурентоспроможності підприємства може здійснюватись за допомогою підходів:

- що базується на оцінюванні конкурентоспроможності продукції підприємства;
- інтегрального підходу;
- підходу, що базується на аналізі порівняльних переваг підприємств-конкурентів;
- підходу самооцінювання.

При цьому не зазначається який підхід у яких умовах доцільно використовувати. На сьогодні досить багато науковців ототожнюють конкурентоспроможність підприємства із конкурентоспроможністю його продукції. Як свідчить практика функціонування машинобудівних підприємств, не завжди така аналогія є виправданою, адже поширеними є випадки, коли підприємство виготовляє спеціалізовану техніку за унікальними кресленнями та технологіями, яка користується попитом на ринку, і при цьому перебуває у жахливому фінансовому стані. Тобто методику оцінювання конкурентоспроможності підприємства, і відповідно її планування на засадах планування конкурентоспроможності продукції можна використовувати за декількох умов:

- темпи розвитку усіх сфер підприємства відповідають темпам розвитку його продукції;
- конкретна продукція ідентифікується саме із підприємством-виробником;
- торговельна марка і бренд підприємства формуються за ідентичним підходом;
- підприємство не є високодиверсифікованим.

Найбільш відомим підходом до оцінювання конкурентоспроможності товару є такий [24, с. 75-79]:

1. Вибір бази порівняння для оцінки конкурентоспроможності товару:

- підбір декількох найкращих товарів-аналогів чи одного найрепрезентативнішого для даного ринку зразка, що має найбільшу прихильність та симпатію споживачів (використовується при оцінці конкурентоспроможності існуючих чи удосконалених товарів);
- пошук ідеального зразка, який сформований на засадах вимог та запитів цільових споживачів (застосовується при оцінці конкурентоспроможності товарів-новинок).

2. Встановлення переліку порівнювальних параметрів. Після вибору бази порівняння на основі вивчення ринку і потреб споживачів визначається номенклатура параметрів, за якими буде проводитись оцінка. При цьому виокремлюють такі групи оціночних параметрів: споживчі, економічні та маркетингові. Споживчі параметри поділяються на “жорсткі” і “м’які”. “Жорсткі” параметри описують важливі функції товару та пов’язані з ними основні конструктивні характеристики. “М’які” параметри характеризують естетику товару, тобто інформаційну виразність, раціональність форми, досконалість.

Економічні властивості характеризують вартісні параметри товару, тобто витрати на придбання і використання виробу впродовж періоду експлуатації чи споживання. При цьому визначається ціна споживання  $S$  за відомою формулою [24, с. 75-79]:

$$S = A_1 + A_2 + A_3 + A_4 + A_5 + A_6 + A_7 + A_8 + A_9, \quad (3.1)$$

де  $A_1$  – ціна придбання товару споживачем;  $A_2$  – витрати на транспортування товару;  $A_3$  – витрати на ремонт;  $A_4$  – витрати на експлуатацію (паливо, запасні частини);  $A_5$  – витрати на встановлення;  $A_6$  – витрати на сервісне обслуговування;  $A_7$  – витрати на страхування;  $A_8$  – витрати на митне обслуговування та сплату обов’язкових зборів і платежів;  $A_9$  – витрати на навчання персоналу тощо.

Слід зауважити, що ціна споживання може у декілька разів перевищувати ціну придбання.

3. Розрахунок показника конкурентоспроможності продукції.

За однією з методик конкурентоспроможність товару можна оцінити за допомогою інтегрального показника  $K$ , який розраховується за формулою [24, с. 75-79]:

$$K = \frac{I_{cn}}{I_{en}}, \quad (3.2)$$

де  $I_{cn}$  – індекс споживчих параметрів (індекс якості);  $I_{en}$  – індекс економічних параметрів (індекс цін споживання).

У літературних джерелах [24, с. 75-79] індекс якості визначають за формулою:

$$I_{cn} = \sum_{i=1}^n \alpha_i \times q_i, \quad (3.3)$$

де  $n$  – число аналізованих параметрів, які характеризують споживчі вартості товару;  $\alpha_i$  – коефіцієнт вагомості  $i$ -го параметру, який встановлюється експертами, спеціалістами, при цьому ;  $q_i$  – відносний параметр якості  $i$ -го параметру, який визначається як співвідношення фактичної величини параметру досліджуваного товару до фактичної величини параметру базового товару [24, с. 75-79]:

$$q_i = \frac{P_o}{P_B} \times 100\%, \quad (3.4)$$

де  $P_o$  і  $P_B$  — значення параметру відповідно оцінюваного і базового виробу.

Оцінка економічних параметрів проводиться за допомогою індексу цін споживання, який розраховується за формулою [24, с. 75-79]:

$$I_{en} = \frac{S_o}{S_B}, \quad (3.5)$$

де  $S_o$  і  $S_B$  — відповідно ціна споживання оцінюваного товару та базового зразка.

Слід зазначити, що крім споживчих і економічних параметрів, які характеризують певний товар, важливими є маркетингові параметри, зокрема, цінні знижки, умови платежу і постачання, комплектність поставок, терміни і умови гарантій, розвиток сервісу, привабливість реклами для споживачів, стимулювання збуту, організація розпродажів тощо. Наявність та якість цих елементів суттєво впливає на вибір споживачів.

Далі розраховується інтегральний показник конкурентоспроможності товару  $K$ , який показує рівень його привабливості для споживача у порівнянні з базовими зразком. Якщо  $K < 1$ , то оцінюваний товар неконкурентоспроможний на певному ринку в даний час. Якщо  $K > 1$ , то оцінюваний товар перевершує за сукупністю оцінюваних параметрів обраний зразок. Якщо  $K = 1$ , то товари рівноцінні. Аналогічні висновки поширюються і на конкурентоспроможність підприємства.

Підходи до оцінювання, а, відповідно, і до планування конкурентоспроможності підприємства на основі визначення інтегрального показника є достатньо поширеними у літературі та на практиці. При цьому варто зауважити, що їх доцільно використовувати насамперед для забезпечення рейтингування підприємств на засадах єдиного критерію. Але такі методи мають суттєві недоліки:

- охоплюють обмежену кількість показників, приведених до єдиної бази вираження;
- як правило, передбачають суб'єктивне оцінювання вагомості взятих за базу показників;
- використовують різноманітні, не завжди обґрунтовані, підходи до інтегрування показників;
- не дають змогу виявити сильні та слабкі конкурентні позиції підприємства, оскільки відбувається орієнтація на єдиний інтегральний показник конкурентоспроможності.

Згідно з вищенаведеним підходом Хамініч С., Немцов В.Д., Довгань Л.Є. пропонують оцінювати конкурентоспроможність промислового підприємства таким чином [3, с. 59-60; 35]:

$$Kp = 0,15EO + 0,29\Phi O + 0,23EЗ + 0,33KT, \quad (3.6)$$

де  $EO$  – узагальнюючий показник ефективності виробничої діяльності;  $\Phi O$  – узагальнюючий показник, що характеризує фінансове становище організації;  $EЗ$  – узагальнюючий показник, що відображає ефективність організації збуту та просування товару;  $KT$  – узагальнюючий показник, що демонструє конкурентоспроможність товару.

Вищенаведена методика базується на врахуванні вагомості певних груп показників при оцінюванні конкурентоспроможності промислового підприємства, а узагальнюючі показники за нею також розраховуються на засадах врахування вагомості окремих показників відповідної групи. На жаль, автори не обґрунтовують характер отримання наведених показників вагомості, не вказують, хто і яким чином їх визначив та встановив, що може зумовити спотворення отриманих результатів.

Оберемчук І.О. пропонує визначати конкурентоспроможність підприємства, не лише враховуючи вагомість груп показників та окремих показників, але й використовуючи середню геометричну [36]:

$$Kp = \sqrt[8]{0,22P_1 \times 0,14P_2 \times 0,10P_3 \times 0,19P_4 \times 0,14P_5 \times 0,07P_6 \times 0,04P_7 \times 0,10P_8}, \quad (3.7)$$

де  $P_1$  – конкурентоспроможність продукції;  $P_2$  – фінансовий стан підприємства;  $P_3$  – ефективність збуту і просування товарів;  $P_4$  – ефективність виробництва;  $P_5$  – конкурентний потенціал;  $P_6$  – екологічність виробництва;  $P_7$  – соціальна ефективність;  $P_8$  – імідж підприємства.

Автор також не вказує, яким чином визначені коефіцієнти вагомості, наскільки вони достовірні, та не обґрунтовує доцільність і умови використання середньої геометричної для визначення інтегрального показника конкурентоспроможності підприємства.

Чубай В.М. для оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства пропонує використовувати факторну модель [37, с. 161]:

$$Kp = \frac{Pd_n}{Pd_k} \times \frac{Pv_n}{Pv_k} \times \frac{Po_n}{Po_k}, \quad (3.8)$$

де  $Pd$  – частка чистого доходу від реалізації певних видів продукції високого рівня конкурентоспроможності за винятком величини протермінованої дебіторської заборгованості за цю продукцію у загальній величині чистого доходу від реалізації цих видів продукції;  $Pv$  – частка чистого доходу від реалізації певних видів продукції високого рівня конкурентоспроможності у загальній величині чистого доходу від реалізації продукції цих видів усіх рівнів конкурентоспроможності;  $Po$  – показник окупності собівартості реалізованої продукції певних видів і відповідної величини непокритих усіх інших витрат за рахунок чистого доходу від реалізації

цих видів продукції усіх рівнів конкурентоспроможності;  $n$  – індекс, який вказує, що показник має відношення до досліджуваного підприємства, а індекс  $k$  – до його певного конкурента.

Вищенаведена Чубаєм В.М. методика оцінювання конкурентоспроможності підприємства є надзвичайно дискусійною, оскільки базується на співвідношенні лише доходів та собівартості і не враховує інших важливих параметрів функціонування підприємства (трудових, ринкових, фінансової стійкості, ліквідності тощо); базується на врахуванні частки доходів продукції високого рівня конкурентоспроможності і різних типах доходів, але підприємство може реалізовувати продукцію середнього рівня конкурентоспроможності і при цьому успішно функціонувати на ринку (прикладом є неякісна продукція, виготовлена у Китаї, яка заповнила світовий ринок).

Голофаєва І.П. пропонує оцінювати конкурентоспроможність підприємства на засадах такої факторної моделі [38, с. 49]:

$$K_p = f(FS, KSp, P, ZP, B), \quad (3.9)$$

де  $FS$  – фінансовий стан підприємства;  $KSp$  – конкурентоспроможність продукції;  $P$  – частка ринку підприємства;  $ZP$  – середня заробітна платня на підприємстві;  $B$  – показник незайнятого населення в області.

Розрахунок вищенаведеної моделі Голофаєва І.П. [38, с. 49] пропонує здійснювати з допомогою апарату нечітких множин, що значно ускладнює її практичне використання.

Конкурентоспроможність підприємства за інтегральними методами пропонується розраховувати у статиці і динаміці. У статиці її визначають із врахуванням ваги окремих товарів і ринків [12, с. 82; 39, с. 218]:

$$K_p = \sum_{j=1}^m \sum_{i=1}^n a_i b_j K_{ij} \rightarrow 1, \quad (3.10)$$

де  $a_j$  – відносна вага  $i$ -го товару підприємства в обсязі продажу за аналізований період;  $b_j$  – показник значення  $j$ -го ринку, на якому збувається товар (для розвинутих країн значення ринків рекомендується приймати рівним 1,0; для решти

країн – 0,7; для внутрішнього ринку – 0,5);  $K_{ij}$  - конкурентоспроможність  $i$ -го товару на  $j$ -му ринку.

Вищенаведений підхід є простим у застосуванні, базується на концепції виключної залежності конкурентоспроможності підприємства від конкурентоспроможності його продукції, але його не можна вважати комплексним, оскільки він неповно розкриває усі аспекти діяльності підприємства.

Існує підхід, згідно з яким конкурентоспроможність підприємства пропонується визначати за формулою [40, с. 162]:

$$Kp = R*a*K*b*D*c, \quad (3.11)$$

де  $R$  – рейтингова оцінка фінансового стану підприємства;  $a$  – вагомість рейтингової оцінки фінансового стану підприємства;  $K$  – конкурентоспроможність продукції підприємства;  $b$  – вагомість конкурентоспроможності продукції підприємства;  $D$  – величина частки ринку підприємства;  $c$  – вагомість частки ринку підприємства.

Інтегральний комплексний показник конкурентоспроможності ( $Kp$ ) можна обчислювати за формулою [3, с. 59]:

$$Kp = \sum_{j=1}^N (A_j P_j) = \sum_{j=1}^N (A_j \left[ \sum_{i=1}^{n_j} a_{ji} p_{ji} \right]), \quad (3.12)$$

де  $N$  – число груп показників, що характеризують конкурентоспроможність підприємства;  $A_j$  – параметр ваги  $j$ -ї групи показників конкурентоспроможності машинобудівного підприємства;  $P_j$  – чисельне значення  $j$ -ї групи показників конкурентоспроможності машинобудівного підприємства;  $n_j$  – число показників конкурентоспроможності підприємства в  $j$ -й групі;  $j$  – кількість груп показників;  $i$  – кількість показників у кожній окремій групі;  $a_{ji}$  – коефіцієнт ваги  $i$ -ої підгрупи показників  $j$ -ї групи показників конкурентоспроможності машинобудівного підприємства;  $p_{ji}$  – чисельне значення  $i$ -ої підгрупи показників  $j$ -ї групи показників конкурентоспроможності машинобудівного підприємства.

Варто враховувати, що конкурентоспроможність підприємства є відносним поняттям, тому її планування необхідно здійснювати у порівнянні із прогнозним розвитком ключових підприємств конкурентів, що можна зробити на засадах



використання значного переліку інструментів, а саме: визначення та порівняння інтегральних показників, використання методу еталонного підприємства, методу суми місць тощо.

Використання методу еталонного підприємства дозволяє знівелювати недоліки визначення інтегрального показника з урахуванням вагових коефіцієнтів. Цей метод передбачає розрахунок запропонованих показників для декількох підприємств та вибір найкращого значення кожного показника зокрема і прийняття його за еталонне. На підставі цього визначається розрахунковий показник ( $R$ ) для кожного підприємства ( $j$ ), який характеризує ступінь відповідності фактичних значень показників кожного підприємства показникам еталонного підприємства та порівнюється із іншими показниками (чим нижче значення показника ( $R$ ), тим краща позиція підприємства, тим вищий рівень його конкурентоспроможності) [41, с. 14-16]:

$$R_j = \sqrt{\sum_{i=1}^n \left(1 - \frac{K_i^f}{K_i^e}\right)^2}, \quad (3.13)$$

де  $K_i^f$  - фактичний рівень  $i$ -го показника, що використовується для оцінювання конкурентоспроможності підприємства;  $K_i^e$  - еталонне значення  $i$ -го показника;  $n$  – кількість планових показників.

Цей метод характеризується високим рівнем об'єктивності, достовірності розрахунків та простотою обчислення. Але варто зауважити, що показники, які використовуються в межах даного методу повинні мати чіткі кількісні значення критеріїв оптимальності, при цьому не допускається в межах критеріїв використовувати тенденції чи діапазони, що значно звужує склад показників, за якими може здійснюватись планування конкурентоспроможності.

Метод суми місць нівелює вищевказаний недолік методу еталонного підприємства. При застосуванні методу суми місць з метою прогнозування конкурентної позиції машинобудівного підприємства кожному показнику надається місце залежно від його значення (наприклад, якщо в плануванні беруть участь 3 підприємства, то 1 місце встановлюється найкращому значенню конкретного показника, 2 місце – гіршому значенню і 3 місце – найгіршому значенню; якщо

показники ідентичні, то і місця у них також будуть ідентичні). Надалі здійснюється підсумовування місць за кожним підприємством: найбільшою конкурентоспроможністю володітиме те машинобудівне підприємство, яке набере мінімальну суму місць [41, с. 16]. Цей метод є надзвичайно простим у застосуванні, дозволяє здійснювати попарне порівняння рейтингів підприємств як за окремими показниками, так і за групами і системами показників. Це дає змогу ідентифікувати сильні та слабкі позиції різних підприємств-конкурентів та визначити за рахунок яких параметрів підприємствам-лідерам вдається розвиватись та випереджувати конкурентів. З огляду на це даний метод є найбільш ефективним у застосуванні в межах тактичного планування конкурентоспроможності підприємства.

Якщо ж говорити про підхід до самооцінювання конкурентоспроможності підприємства, який базується на використанні експертних методів та не передбачає здійснення порівняльного аналізу, то він характеризується найменшим рівнем об'єктивності. Такий стан речей є закономірним з огляду на те, що таку самооцінку здійснюють експерти-фахівці підприємства, базуючись лише на власних знаннях, судженнях, досвіді та керуючись почуттями патріотизму до власного підприємства.

Обґрунтоване стратегічне та тактичне планування конкурентоспроможності машинобудівного підприємства вимагає використання адекватного інструментарію у цій сфері. З метою розроблення пакету оптимальних стратегій підвищення конкурентоспроможності підприємства пропонується використовувати широкий спектр існуючих моделей, матриць вибору ринкових, інвестиційних, товарних та ін. стратегій на засадах певних критеріїв. Що ж стосується тактичного рівня планування, то тут проаналізовано сукупність підходів, виявлено їхні переваги та недоліки, умови застосування.

### **3.2. Система планових показників, що відображають конкурентоспроможність підприємства**

Показники є основним елементом планів на усіх рівнях та в усіх сферах, оскільки вони формують критерії здійснення діяльності та встановлюють орієнтири, яких потрібно досягнути. На сучасному етапі вітчизняні машинобудівні підприємства функціонують у надскладних умовах, що пояснюється впливом фінансово-економічної кризи, падінням попиту на їхню продукцію, зростанням потреб споживачів та їхніх вимог щодо якості та цін на товари, застарілістю технологічної та технічної бази, нестачею ресурсів для розвитку тощо. Оцінювання конкурентоспроможності переважаючої більшості машинобудівних підприємств України свідчить про негативні результати у цій сфері, що є закономірним, оскільки десятки років підприємства, як правило, виживали за рахунок випадкових замовлень, продажу зайвих активів, не вкладаючи коштів у інноваційних розвиток. При цьому відбувається втрата як вітчизняного ринку, так і іноземних, незважаючи на виробництво окремими вітчизняними підприємствами ексклюзивної продукції, на яку існує попит в країні та за її межами. Значна частина машинобудівних підприємств свідомо була доведена їх власниками до банкрутства з метою подальшого здійснення операцій із їх майном, земельними ділянками тощо. Бездіяльність на усіх рівнях у таких умовах є рівнозначною втраті машинобудівного сектору України. При цьому прийняті на державному рівні програми розвитку та підтримки машинобудування на практиці є безрезультативними та неієвими. Варто також наголосити на тому, що не рідкісними є випадки, коли власники та керівники підприємств не володіють повною мірою ситуацією на них, що надалі відображається на погіршенні результатів діяльності. В таких умовах доцільно змінювати традиції, стереотипи та менталітет в управлінській сфері, намагатись реалізовувати організаційні зміни, покликані вивести підприємство на новий етап розвитку. З огляду на вищезазначене виникає необхідність у цілеспрямованому формуванні конкурентоспроможності машинобудівних підприємств на засадах покращання параметрів його функціонування на ринку. Для цього необхідно

сформувати програму підвищення конкурентоспроможності, ключовим елементом якої є система показників, досягнення котрих дозволить зміцнити конкурентні позиції.

У літературних джерелах розглядається доволі багато підходів до оцінювання конкурентоспроможності підприємств на засадах певних показників та практично не розглядаються системи планових показників. В таких умовах виникає необхідність проаналізувати підходи до оцінювання конкурентоспроможності як бази для її подальшого планування.

С.М. Клименко, Т.В. Омеляненко, Д.О. Барабась, О.С. Дуброва, А.В. Вакуленко [27, с. 350-351], М.П. Денисенко, А.П. Гречан, К.О. Шилова [9, с. 37-38], М.М. Радєва [13, с. 216-218], С. Хамініч [3, с. 60] для оцінювання конкурентоспроможності підприємства пропонують використовувати показники, згруповані таким чином:

- показники ефективності виробничої діяльності організації: відносний показник витрат на одиницю продукції, коефіцієнти оборотності основних засобів (фондовіддача), рентабельності діяльності, рентабельності продукції, відносний показник продуктивності праці;
- показники, що характеризують фінансовий стан організації: коефіцієнти покриття, швидкої ліквідності, абсолютної ліквідності, автономії, оборотності оборотних засобів, матеріальних запасів, активів, дебіторської та кредиторської заборгованості;
- показники, що відображають ефективність організації збуту та просування продукції: рентабельність продаж, коефіцієнти затоварення готовою продукцією, завантаження виробничих потужностей, ефективності реклами та засобів стимулювання збуту;
- показники конкурентоспроможності продукції: ціна, якість товару.

Вищенаведені показники автори пропонують за допомогою коефіцієнтів вагомості узагальнювати в інтегральні показники за групами, і надалі – в єдиний рівень конкурентоспроможності. При цьому не обґрунтовується, яким чином визначаються вагові параметри. Дискусійним також є розподіл показників за

групами, адже показники рентабельності характеризують насамперед фінансовий стан підприємства.

Іващенко А.А., проаналізувавши сукупність методик оцінювання конкурентоспроможності підприємства дійшов думки, що показники конкурентоспроможності повинні розкривати такі чинники [22, с. 95]: ефективність використання ресурсів; інформаційно-когнітивні чинники; конкурентоспроможність продукції та послуг; взаємодію ринкового середовища та підприємства. Але, на жаль, автор не зазначає, якими конкретно показниками доцільно характеризувати вказані фактори.

Пономаренко В.С. та Піддубна Л.І. зазначають, що визначальними принципами формування системи показників конкурентоспроможності, у тому числі й міжнародної, є [42, с. 84]:

- відповідність показників конкурентоспроможності визначеним стратегіям у цій сфері;
- охоплення системою показників внутрішніх та зовнішніх потоків результативності та джерел (ресурсів) їх формування;
- спрямованість системи показників на ключові фактори формування конкурентоспроможності;
- оптимізація чисельності показників із врахуванням сутнісних зв'язків між ними;
- можливість кількісного визначення та чітких методик розрахунку показників конкурентоспроможності тощо.

У літературі наголошується, що при побудові комплексних систем індикаторів на підприємстві, у тому числі з метою оцінювання конкурентоспроможності, доцільно дотримуватись таких принципів: відображення стратегічних цілей організації, відповідальності за досягнення значень індикаторів, декомпозиції, економічності, збалансованості, інформаційного насичення, інформаційної прозорості, кількісного вираження індикаторів, координування, обґрунтованості та пріоритетності вибору індикаторів, обмеження кількості параметрів, партисипативності, причинно-наслідкових зв'язків, систематичності моніторингу, структурованості та функціонального призначення тощо [43, с. 157-159]. Також

пропонується оцінювати конкурентоспроможність підприємства на засадах значного переліку індикаторів, які узагальнено у такі групи: фінансово-економічні, соціальні, матеріально-технічні, виробничі, ринкові [43, с. 184]. Вищенаведений перелік індикаторів є достатньо повним та всеохоплюючим, але незрозуміло, яким чином можна їх поєднати у інтегральний показник та не наведено методик щодо розрахунку перелічених індикаторів.

Загорна Т.О. для оцінювання конкурентоспроможності підприємства пропонує як базу розраховувати такі індикатори [32, с. 191-193]:

- індикатор використання ресурсів: співвідношення між коефіцієнтом доходів підприємства (чистий прибуток підприємства / відрахування в бюджет і соціальні фонди) та коефіцієнтом ресурсів підприємства (ресурси, авансовані підприємством / ресурси, використані підприємством);
- індикатор використання трудових ресурсів: співвідношення прибутку підприємства і вартості робочих місць;
- індикатор місткості ринку: співвідношення прибутку підприємства і прибутковості місткості ринку даного товару;
- індикатор прибутковості: співвідношення валового доходу підприємства в розрахунку на одного співробітника, включаючи власників підприємства, і аналогічного доходу, що формується в комерційній сфері діяльності в цілому економіки країни;
- індикатор використання ресурсу часу: співвідношення між часом, упродовж якого отримано валовий дохід підприємства, і періодом, необхідним для збільшення показника вдвічі.

Індикатори, запропоновані Загорною Т.О., характеризуються оригінальністю та науковою новизною, але з практичної точки зору є малоприматними для використання через низку причин: існує проблема з інформаційним забезпеченням їх розрахунку, оскільки для отримання такої інформації необхідно на підприємстві цілеспрямовано здійснювати управлінський облік; існує необхідність в отриманні зовнішньої інформації, яка не відображається у статистичних виданнях та потребує додаткових маркетингових досліджень, що також є дорогавартісним; методики

розрахунку окремих індикаторів (наприклад, індикатора використання ресурсів та індикатора прибутковості) є дискусійними та інформаційно непоказовими тощо.

Цобер І.Ю. виокремлює низку підходів до оцінювання конкурентоспроможності підприємств, а саме: підхід, заснований на теорії рівноваги та теорії чинників виробництва; підхід, заснований на теорії ефективної конкуренції; підхід, заснований на порівнянні якості товару; структурний, функціональний, матричний підходи; метод профілів; підхід з урахуванням середньозваженої величини показників конкурентоспроможності [44, с. 153]. На жаль, незрозуміло які показники є визначальними за кожним із підходів і як можна реалізувати їх на практиці.

Чубай В.М. в основу оцінювання конкурентоспроможності машинобудівного підприємства пропонує закласти такі показники: собівартість реалізованої продукції певних видів, адміністративні витрати, витрати на збут, інші операційні витрати, витрати фінансової та інвестиційної діяльності, податок на прибуток, чистий дохід від реалізації продукції певних видів високого рівня конкурентоспроможності, чистий дохід від реалізації продукції певних видів усіх рівнів конкурентоспроможності, інші операційні доходи, протермінована дебіторська заборгованість за певні види продукції високого рівня конкурентоспроможності, скоригований чистий дохід від реалізації продукції високого рівня конкурентоспроможності на величину протермінованої дебіторської заборгованості за цю продукцію, величина непокритих адміністративних витрат, витрат на збут, інших операційних витрат, витрат інвестиційної та фінансової діяльності за рахунок інших операційних доходів, доходів інвестиційної та фінансової діяльності, сума собівартості реалізованої продукції та величини непокритих відповідними доходами інших витрат [37, с. 160]. Вищенаведена система показників є надзвичайно дискусійною: по перше, вона повністю базується на показниках фінансової результативності машинобудівних підприємств, не враховуючи фактори досягнення цих показників; по-друге містить показники, які включають інші із наведеного переліку показники, що свідчить про неврахування їх взаємовключності; окремі показники, такі як, наприклад, податок на прибуток, абсолютно не відображають

конкурентоспроможність машинобудівного підприємства, тому що мова йде не про економічні результати та ін. З огляду на вищезазначене, практичне застосування запропонованої Чубаєм В.М. системи показників не дозволить отримати достовірної інформації про рівень конкурентоспроможності машинобудівного підприємства.

На основі аналізування літературних джерел [1-44], присвяченим проблемам управління конкурентоспроможністю підприємства, можна стверджувати, що існуючі системи показників оцінювання конкурентоспроможності підприємств, які покликані сформувати базу і для планування конкурентоспроможності, вимагають подальшого удосконалення, оскільки часто містять необґрунтовано великий перелік показників, включають показники, які взаємопов'язані та взаємообернені, базуються на експертному оцінюванні, що додає суб'єктивізму в оцінюванні.

Система планування конкурентоспроможності машинобудівного підприємства є важливою складовою програми підвищення або досягнення конкурентоспроможності організації. При цьому показники повинні відповідати пріоритетним стратегіям підвищення конкурентоспроможності та максимально характеризувати усі сфери функціонування підприємства. Для забезпечення об'єктивності оцінювання слід орієнтуватись на показники, які: базуються на доступній та достовірній інформаційній базі, можуть бути кількісно виражені, мають однозначні підходи до розрахунку та є інформаційно насиченими, репрезентативними. При формуванні системи показників варто дотримуватись принципу мінімізації їх кількості, виключаючи взаємопов'язані показники.

На підставі проведених раніше досліджень було запропоновано систему факторів, які впливають на формування конкурентоспроможності машинобудівного підприємства, а саме:

- техніко-технологічні (сучасні обладнання, устаткування, конвеєрні лінії, транспортні засоби, виробничі технології);
- управлінські (ефективна система менеджменту, а саме, якісна реалізація процесів планування, організування, мотивування, контролювання, регулювання, створення методів менеджменту, прийняття оптимальних управлінських рішень тощо);



- фінансово-економічні (наявність необхідних обсягів фінансування діяльності та розвитку, фінансова результативність та платоспроможність підприємства, фінансова стійкість);
- соціально-психологічні (наявність належних умов праці, відпочинку та оздоровлення для працівників, розвинена корпоративна культура);
- природно-географічні (географічне місцезнаходження підприємства з позиції близькості до необхідних ресурсів, інфраструктури тощо);
- ресурсні (безперешкодний доступ до сировинних, енергетичних, трудових, фінансових, інформаційних ресурсів);
- товарні (асортимент, номенклатура та параметри продукції, що відповідають вимогам ринку);
- екологічні (дотримання вимог екологічного законодавства);
- інфраструктурні (швидкість та доступність транспортних, банківських, фінансових, інформаційних та ін. послуг);
- галузеві (галузева нормативно-правова база, державне сприяння розвитку машинобудівної галузі, рівень сертифікації, стандартизації та уніфікації галузевої продукції, ліцензування та патентування).

Вищенаведені фактори повинні бути покладені в основу системи показників планування конкурентоспроможності. Доцільно зауважити, що не усі з вищеперелічених чинників підлягають формалізації, деякі з них мають лише описовий характер та не можуть бути оцінені з допомогою показників. Але побічно такі чинники реалізуються за допомогою показників інших сфер. Наприклад, природно-географічні фактори, які розкривають географічне місцезнаходження підприємства з позиції близькості до необхідних ресурсів формалізуються завдяки показникам витрат на транспортування товарно-матеріальних цінностей, трудових ресурсів, та надалі впливають на фінансово-економічні показники: прибуток, собівартість тощо. Те ж стосується інфраструктурних, галузевих екологічних та ін. факторів. Така ситуація зумовлює необхідність виокремлення первинних та наслідкових факторів з метою побудови системи індикаторів. Адже, наприклад, сприятливі галузеві та природно-географічні фактори надалі визначатимуть рівень

фінансово-економічних, техніко-технологічних, ринкових та ін. параметрів функціонування.

Результати аналізування літературних джерел [1-44] та вивчення потреб власників і керівників машинобудівних підприємств Львівської області (ЗАТ «Автонавантажувач», ВАТ «Стрийський завод «Металіст», ВАТ «Прикарпатпромарматура», ВАТ «Завод «Львівсільмаш»», ВАТ «Конвеєр», ВАТ «Дрогобицький машинобудівний завод», ВАТ «Автомат», ВАТ «Львівський завод РЕМА», ВАТ «Львівавтозапчастина», ВАТ «Львівський мотозавод», ВАТ «Львівський інструментальний завод», ВАТ «Львівський завод фрезерних верстатів», ТзОВ НВП «ІМВО» та інші) дозволили запропонувати у систему показників планування конкурентоспроможності включити такі: фінансово-економічні, техніко-технологічні, трудові, ринкові (табл. 3.2). Фінансово-економічні показники є пріоритетними у будь-якому оцінюванні діяльності машинобудівного підприємства з огляду на їх результуючий характер, тому в структурі системи показників планування конкурентоспроможності їм відводиться ключова роль та найбільш значний перелік.

**Таблиця 3.2 – Запропонована система показників планування конкурентоспроможності машинобудівного підприємства**

Показники	Формули розрахунку	Нормативні значення	Змістове наповнення показників
1	2	3	4
<b>1. Фінансово-економічні показники:</b>			
1.1. Коефіцієнт рентабельності продукції ( $K_p$ )	$K_p = P / C$ , де P - чистий прибуток, грн.; C - собівартість продукції, грн.	>0, ↑, галузеві нормативи	Відображає рівень прибутковості виготовлення продукції
1.2. Коефіцієнт загальної ліквідності ( $K_l$ )	$K_l = O_a / Z_p$ , де $O_a$ - оборотні активи, грн.; $Z_p$ - поточні зобов'язання, грн.	1,0 – 2,0	Характеризує здатність підприємства розраховуватись за поточними зобов'язаннями
1.3. Коефіцієнт фінансової напруженості ( $K_n$ )	$K_n = Z / A$ , де Z - сукупні зобов'язання, грн.; A – активи підприємства, грн.	<0,5	Формує уявлення про залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування та власну самодостатність
1.4. Коефіцієнт інкасації дебіторської заборгованості ( $K_{id}$ )	$K_{id} = D / D_z$ , де D - чистий дохід від реалізації продукції, грн.; $D_z$ - дебіторська заборгованість, грн.	↑	Відображає відносну тривалість погашення дебіторської заборгованості
1.5. Коефіцієнт інкасації кредиторської заборгованості ( $K_{ik}$ )	$K_{ik} = D / K_z$ , де D - чистий дохід від реалізації продукції, грн.; <b>Ошибка! Ошибка связи.</b> - кредиторська заборгованість, грн..	↑	Характеризує відносну тривалість погашення кредиторської заборгованості

Продовження табл. 3.2

1	2	3	4
1.6. Коефіцієнт оборотності активів ( $K_{oa}$ )	$K_{oa} = D / A$ , де D - чистий дохід від реалізації продукції, грн.; A - активи, грн.	↑	Демонструє рівень втілення активів у чистому доході від реалізації впродовж певного періоду
1.7. Коефіцієнт співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості ( $K_s$ )	$K_s = D_z / K_z$ , де $D_z$ - дебіторська заборгованість, грн. $K_z$ - кредиторська заборгованість, грн..	<1	Відображає рівномірність надходжень та видатків грошових коштів на підприємство
2. Техніко-технологічні показники:			
2.1. Коефіцієнт фондівдачі ( $K_f$ )	$K_f = V / F$ , де V - обсяг випуску продукції, грн.; F - вартість основних виробничих фондів, грн.	↑	Характеризує ефективність використання основних виробничих фондів
2.2. Коефіцієнт оновлення основних фондів ( $K_{of}$ )	$K_{of} = F_v / F$ , де $F_v$ - вартість введених основних фондів, грн.; F - вартість основних фондів, грн.	↑	Відображає рівень оновлення основних фондів з метою покращання їх якісних характеристик
2.3. Коефіцієнт завантаження основних виробничих фондів ( $K_{zf}$ )	$K_{zf} = V_f / V_{max}$ , де $V_f$ - фактичний обсяг випуску продукції, од.; $V_{max}$ - максимально допустима виробнича потужність, од.	>0,9	Демонструє рівень використання наявних основних фондів та їх затребуваність
3. Трудові показники:			
3.1. Коефіцієнт продуктивності праці ( $K_p$ )	$K_p = V / W$ , де V - обсяг випуску продукції, грн.; W - середньооблікова чисельність працівників, чол.	↑	Відображає ефективність використання трудових ресурсів підприємства
3.2. Коефіцієнт співвідношення управлінського та основного виробничого персоналу ( $K_{mt}$ )	$K_{mt} = M / T$ , де M - середньооблікова чисельність управлінського персоналу, чол.; T - середньооблікова чисельність основних робітників, чол.;	<0,25	Розкриває характер побудови організаційної структури управління та подальше навантаження адміністративних витрат на собівартість продукції
3.3. Коефіцієнт негативної плинності кадрів ( $K_{pk}$ )	$K_{pk} = W_z / W$ , де $W_z$ - кількість звільнених працівників, чол.; W - середньооблікова чисельність працівників, чол.	↓	Відображає стабільність персоналу та його відданість підприємству
4. Ринкові показники			
4.1. Коефіцієнт частки ринку ( $K_{mt}$ )	$K_{mt} = D / D_m$ , де D - обсяг продажу продукції підприємства на ринку, грн.; $D_m$ - сукупний обсяг продажу аналогічної продукції на цьому ж ринку, грн.	↑	Демонструє питому вагу операцій підприємства на конкретному ринку в загальному обсязі аналогічних операцій
4.2. Коефіцієнт рентабельності реалізації ( $K_{rr}$ )	$K_{rr} = P / D$ , де P - чистий прибуток, грн.; D - обсяг реалізації продукції, грн.	>0, ↑, галузеві нормативи	Відображає прибутковість діяльності підприємства на ринку
4.3. Коефіцієнт затоварення готовою продукцією ( $K_{zp}$ )	$K_{zp} = D_n / D_f$ , де $D_n$ - обсяг нереалізованої продукції на складі, од.; $D_f$ - обсяг реалізованої продукції на ринку, од.	<0,1	Характеризує інтенсивність реалізації продукції підприємства та динаміку попиту на неї
4.4. Коефіцієнт ефективності маркетингових заходів ( $K_{em}$ )	$K_{em} = P_d / V_m$ , де $P_d$ - додатковий прибуток від реалізації маркетингових заходів, грн.; $V_m$ - витрати на реалізацію маркетингових заходів, грн.	↑	Відображає додаткове зростання прибутковості підприємства внаслідок реалізації ринкових заходів

Незважаючи на те, що значний перелік розглянутих вище концепцій оцінювання конкурентоспроможності машинобудівного підприємства базується на оцінюванні конкурентоспроможності продукції, у запропонованому в табл. 3.2 переліку свідомо не вказано товарних показників. Це зумовлено тим, що вони побічно відображені у ринкових та фінансово-економічних показниках, адже обсяги збуту продукції, рентабельність виготовлення та реалізації, частка ринку зумовлюються якісними, економічними та організаційними параметрами продукції, яку пропонує на ринку машинобудівним підприємством. Безумовно це не виключає необхідності на підприємстві оцінювати конкурентоспроможність продукції у порівнянні з аналогічними товарами машинобудівних підприємств-конкурентів та аналізувати її конкурентні переваги й недоліки, що слугуватиме надалі інформаційною базою щодо можливостей та загроз впливу параметрів продукції на результуючі показники діяльності підприємства та формуванні відповідних прогнозів.

Базовими і найбільш вагомим показниками для оцінювання конкурентоспроможності машинобудівного підприємства, як зазначалось вище, є фінансово-економічні показники. У США, наприклад, налічується близько двох тисяч різноманітних параметрів оцінювання фінансового стану організацій. На практиці на сучасному етапі для аналізу фінансового стану підприємств використовують близько 200 показників [45, с. 278]. Тому виникає необхідність обрати найбільш репрезентативні фінансово-економічні показники, які б не дублювали інформацію, враховували існуючі взаємозв'язки та були б інформаційно насиченими. З огляду на вищезазначене пропонується у складі підсистеми фінансово-економічних показників здійснювати розрахунок коефіцієнтів: рентабельності продукції, загальної ліквідності, фінансової напруженості, інкасації дебіторської та кредиторської заборгованості, оборотності активів, співвідношення дебіторської і кредиторської заборгованостей.

На сьогодні налічується понад 50 показників рентабельності. У запропонованій системі показників обрано коефіцієнти рентабельності продукції та реалізації

(ринковий показник), що є основними індикаторами прибутковості, оскільки демонструють наскільки результативним є виробнича та збутова діяльність. Варто зауважити, що досить невелика частка машинобудівних підприємств працює фінансово-результативно, значна ж частина їх є збитковими. Наприклад, ЗАТ «Автовантажувач» працює збитково вже впродовж тривалого періоду функціонування, збитки сягають: 2004 р. – 601,7 тис. грн., 2005 р. – 795,1 тис. грн., 2006 р. – 2427,6 тис. грн., 2007 р. – 4670,9 тис. грн., 2008 р. – 1544,0 тис. грн., 2009 р. – 2413,0 тис. грн.

Для усунення значної взаємозалежності та взаємовключності показників у системі індикаторів, що відображена в табл. 3.2, акцентовано увагу на коефіцієнт загальної ліквідності, та не враховано, на противагу позиціям значної когорти науковців, показники швидкої та абсолютної ліквідності. Тут варто звернути увагу й на те, що для переважної більшості машинобудівних підприємств (наприклад, ЗАТ «Автовантажувач», ВАТ «Металіст», ВАТ «Завод «Львівсільмаш»», ВАТ «Конвеєр» та ін.) проблеми ліквідності та платоспроможності є пріоритетними, що і зумовлює невідповідність усіх показників ліквідності нормативним значенням. При цьому в межах підвищення ефективності функціонування підприємств на перший план виходить досягнення нормативного значення хоча б показника загальної ліквідності.

До складу фінансово-економічних показників також віднесено і коефіцієнт фінансової напруженості, який характеризує структуру пасивів підприємства та його залежність від зовнішніх джерел фінансування. Цей показник запропоновано тому, що на багатьох машинобудівних підприємствах структура пасивів є незадовільною, і часто зобов'язання в разі перевищують власний капітал, що робить підприємство фінансово нестійким та залежним від зовнішніх джерел фінансування і їх розпорядників. Така ситуація є небезпечною, оскільки в подальшому може призвести до переходу прав власності або земельно-майнових комплексів, які перебувають в заставі, до інших власників.

Значну увагу при обґрунтуванні системи показників планування конкурентоспроможності продукції звернено на показники, пов'язані із

кредиторською та дебіторською заборгованостями, а саме, на коефіцієнти інкасації дебіторської та кредиторської заборгованості та коефіцієнт співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості. Це зумовлено тим, що на багатьох машинобудівних підприємствах реалізується замкнений цикл: відбувається зростання безнадійної дебіторської заборгованості та нарощення загалом обсягів дебіторської заборгованості, що надалі не дає змоги вчасно розрахуватись за зобов'язаннями підприємства та сприяє систематичному нарощенню кредиторської заборгованості. При перманентному повторі такої ситуації підвищується загроза банкрутства підприємства. Що ж стосується оборотності активів, то цей показник свідчить, наскільки інтенсивно використовується капітал підприємства та наскільки активно він втілюється у виготовленій продукції, тобто відстежується цикл перенесення вартості активів на собівартість продукції. Звичайно, кожне машинобудівне підприємство зацікавлене у збільшенні оборотності капіталу, що відобразить зростання ефективності його функціонування.

Оскільки виробництво у машинобудівній сфері потребує наявності відповідної виробничої, технологічної, майнової бази, то у систему показників планування конкурентоспроможності машинобудівного підприємства включено техніко-технологічні показники, а саме, коефіцієнти фондівіддачі, оновлення основних фондів та завантаження основних виробничих фондів. Фондовіддача традиційно характеризує ефективність та якість використання основних фондів підприємства: земельних ділянок, будинків, споруд та передавальних пристроїв, машин та обладнання, транспортних засобів, інструментів, приладів, інвентарю тощо. Коефіцієнт оновлення основних фондів відображає у свою чергу рівень модернізації виробничої та адміністративної бази. Він введений у систему показників не випадково, адже у Постанові Кабінету Міністрів України «Про затвердження Державної програми розвитку машинобудування на 2006-2011 роки» від 18 квітня 2006 р. № 516 визнано, що існуючі виробничі потужності в машинобудуванні морально та фізично застаріли (70% обладнання та устаткування експлуатується понад 15 років, використовуються ресурсоемні технології) та потребують масштабної реконструкції і технічного переозброєння з метою створення умов для

виготовлення конкурентоспроможної продукції [19]. Тому на машинобудівних підприємствах повинна здійснюватись цілеспрямована робота з оновлення та модернізації насамперед техніко-технологічно бази, оскільки без цього не можна говорити про розвиток підприємства та підвищення його конкурентоспроможності. Коефіцієнт завантаження основних виробничих фондів свідчить про попит на продукцію підприємства та інтенсивність виробництва цієї продукції. На сьогодні поширена ситуація, коли власники та керівники підприємств отримують значно більшу економічну вигоду від здавання в оренду виробничих площ, обладнання, цілеспрямовано ліквідовуючи виробничі можливості (при цьому, як правило, попит на продукцію їхнього виробництва існує). Значною мірою завдяки таким тенденціям зруйновано потужний машинобудівний комплекс України, який залишився у спадок після руйнування Радянського Союзу.

Оскільки запорукою успіху діяльності будь-якої організації, у тому числі машинобудівного підприємства, є працівники, то до складу показників планування конкурентоспроможності машинобудівного підприємства пропонується включити трудові показники: коефіцієнти продуктивності праці, співвідношення управлінського та основного виробничого персоналу, негативної плинності кадрів. Коефіцієнт продуктивності праці є надзвичайно показовим з позиції ефективності та якості трудових ресурсів, оскільки його високе значення свідчить про кваліфікацію персоналу, його активність, дисциплінованість тощо. Що ж стосується співвідношення управлінського та основного виробничого персоналу, то логічним є його значення на користь останнього, адже основний виробничий персонал є основою діяльності підприємства і продукує нову вартість, управлінський ж персонал (менеджери, фахівці) забезпечує нормальний перебіг діяльності, створює відповідні умови. Навіть на високорозвинутих машинобудівних підприємствах з високим рівнем автоматизації виробництва, використанням конвеєрних технологій це співвідношення, як правило, перебуває у нормативних межах, хоча в таких умовах потреба у виробничому персоналі значно менша. Результати дослідження вітчизняних машинобудівних підприємств свідчать про протилежні тенденції: при відносно низькому рівні автоматизації виробництва кількість управлінців практично

наближається до кількості основних робітників, а інколи її перевищує, що створює значний тягар накладних витрат на собівартість продукції, та надалі значно погіршує її економічні параметри, знижуючи конкурентоспроможність. Коефіцієнт негативної плинності кадрів відображає частку звільнених, скорочених працівників у загальній середньообліковій чисельності персоналу та не враховує зарахованих працівників. Звільнення працівників може відбуватись з багатьох причин: за власним бажанням, за порушення трудової дисципліни, за адміністративні порушення, за вчинення протиправних кримінальних дій, при скороченні працівників тощо. Якщо цей коефіцієнт набуває великих значень, то це може свідчити про загрозливі тенденції розвитку підприємства: згорання діяльності, погіршення соціально-психологічного клімату у колективі, низький рівень матеріального стимулювання, невідповідні умови праці тощо.

Варто зауважити, що до складу показників планування конкурентоспроможності не включались показники використання матеріальних, інформаційних, енергетичних ресурсів, оскільки вони безпосередньо залежать від техніко-технологічної бази та трудових ресурсів, що охарактеризовані в межах запропонованої системи показників, та у результаті здійснюють свій вплив на формування фінансово-економічних і ринкових показників.

Оскільки в сучасних умовах діяльність будь-якого підприємства залежить від ефективності взаємодії із ринком, то до системи показників планування конкурентоспроможності машинобудівного підприємства запропоновано віднести ринкові показники: коефіцієнти частки ринку, рентабельності реалізації, затоварення готовою продукцією, ефективності маркетингових заходів. Коефіцієнт частки ринку характеризує позицію підприємства на конкретному ринку, його конкурентний статус, можливість впливу на кон'юнктуру ринку, потенційні загрози тощо. Він демонструє ємність ринку, тобто його потенціал. Коефіцієнт затоварення готовою продукцією характеризує співвідношення нереалізованої та реалізованої продукції, він повинен прямувати до мінімуму. Не слід забувати про те, що запаси готової продукції є вилученням оборотних коштів, а на підприємствах машинобудівної сфери і так спостерігаються значні проблеми з оборотним



капіталом. Тому набувають розвитку тенденції, коли машинобудівні підприємства, особливо ті, які виготовляють спецтехніку, продукцію особливого призначення та дороговартісну продукцію, працюють виключно на засадах попередніх замовлень, авансування виробництва, не створюючи таким чином жодних запасів готової продукції. Що ж стосується показника ефективності маркетингових заходів, то він відображає результативність цілеспрямованого впливу на ринок за рахунок реклами, засобів стимулювання збуту, паблік-релейшнз тощо. При цьому у знаменнику цього показника мова йде про витрати на здійснення маркетингових заходів без врахування витрат, пов'язаних з утриманням маркетингових та торгівельних підрозділів підприємства. Визначення додаткового прибутку від реалізації маркетингових заходів здійснюється шляхом застосування порівняльного аналізу.

Цілеспрямоване планування, вивчення та обґрунтування можливостей досягнення вище перелічених показників сприятиме реалізації цільових заходів щодо підвищення конкурентоспроможності машинобудівного підприємства. Подальша інтеграція цих показників в узагальнюючий дасть змогу оцінити конкурентні перспективи підприємства на конкретному ринку та виокремити сфери діяльності, які потребують подальшого удосконалення.

Як обґрунтовувалось у підрозділі 3.1, найбільш простим у використанні, але при цьому репрезентативним з позиції визначення сильних та слабких місць підприємства та з позиції можливості формування рейтингу конкурентоспроможності підприємств є метод суми місць. Базуючись на запропонованій системі показників та використовуючи метод суми місць сплануємо конкурентоспроможність підприємств Львівщини, що спеціалізуються на виготовленні автобусів: ЗАТ «Завод комунального транспорту», ВАТ «Стрийавто», ТзОВ «Галицький автозавод» (табл. 3.3).

На підставі даних табл. 3.3 визначимо за кожним показником місце підприємства залежно від його значення (чим ближче значення показника до оптимального, тим вище місце). Далі визначається сума місць за кожним підприємством (табл. 3.4). Найбільш високе місце в рейтингу посяде підприємство з мінімальною сумою місць. При цьому запропонована система показників дозволяє

сформувати рейтинг підприємств і за його сферами, визначивши таким чином сильні та слабкі позиції підприємств машинобудування.

**Таблиця 3.3 – Планові показники конкурентоспроможності автобусобудівних підприємств на 2011 р.**

Показники	ЗАТ «Завод комунального транспорту»	ВАТ «Стрийавто»	ТЗОВ «Галицький автозавод»	Нормативні значення
<b>1. Фінансово-економічні показники:</b>				
1.1. Коефіцієнт рентабельності продукції ( $K_{rp}$ )	0,12	0,08	0,11	>0, ↑, галузеві нормативи
1.2. Коефіцієнт загальної ліквідності ( $K_l$ )	1,15	1,4	1,2	1,0 – 2,0
1.3. Коефіцієнт фінансової напруженості ( $K_n$ )	0,63	0,56	0,75	<0,5
1.4. Коефіцієнт інкасації дебіторської заборгованості ( $K_{id}$ )	10,53	8,77	12,15	↑
1.5. Коефіцієнт інкасації кредиторської заборгованості ( $K_{ik}$ )	8,62	4,52	5,38	↑
1.6. Коефіцієнт оборотності активів ( $K_{oa}$ )	3,21	4,86	4,12	↑
1.7. Коефіцієнт співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості ( $K_s$ )	0,82	0,52	0,44	<1
<b>2. Техніко-технологічні показники:</b>				
2.1. Коефіцієнт фондоддачі ( $K_f$ )	1,32	0,89	2,21	↑
2.2. Коефіцієнт оновлення основних фондів ( $K_{of}$ )	0,09	0,04	0,24	↑
2.3. Коефіцієнт завантаження основних виробничих фондів ( $K_{zf}$ )	0,72	0,65	0,84	>0,9
<b>3. Трудові показники:</b>				
3.1. Коефіцієнт продуктивності праці ( $K_p$ ), тис.грн./ос.	13,84	15,78	16,67	↑
3.2. Коефіцієнт співвідношення управлінського та основного виробничого персоналу ( $K_{mt}$ )	0,32	0,26	0,14	<0,25
3.3. Коефіцієнт негативної плинності кадрів ( $K_{pk}$ )	0,12	0,09	0,14	↓
<b>4. Ринкові показники:</b>				
4.1. Коефіцієнт частки ринку ( $K_{mr}$ )	0,32	0,16	0,18	↑
4.2. Коефіцієнт рентабельності реалізації ( $K_{rr}$ )	0,10	0,07	0,10	>0, ↑, галузеві нормативи
4.3. Коефіцієнт затоварення готовою продукцією ( $K_{zp}$ )	0,21	0,28	0,08	<0,1
4.4. Коефіцієнт ефективності маркетингових заходів ( $K_{em}$ )	0,11	0,05	0,09	↑

**Таблиця 3.4 – Розподіл підприємств за місяцями залежно від значень відповідних показників**

Показники	ЗАТ «Завод комунального транспорту»	ВАТ «Стрийавто»	ТЗОВ «Галицький автозавод»
1	2	3	4
<b>1. Фінансово-економічні показники:</b>			
1.1. Коефіцієнт рентабельності продукції ( $K_{rp}$ )	1	3	2
1.2. Коефіцієнт загальної ліквідності ( $K_l$ )	3	1	2
1.3. Коефіцієнт фінансової напруженості ( $K_n$ )	2	1	3
1.4. Коефіцієнт інкасації дебіторської заборгованості ( $K_{id}$ )	2	3	1

## Продовження табл. 3.4

1	2	3	4
1.5. Коефіцієнт інкасації кредиторської заборгованості ( $K_{ik}$ )	1	3	2
1.6. Коефіцієнт оборотності активів ( $K_{oa}$ )	3	1	2
1.7. Коефіцієнт співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості ( $K_s$ )	3	2	1
Сума місць за фінансово-економічними показниками	15	14	13
<b>2. Техніко-технологічні показники:</b>			
2.1. Коефіцієнт фондоддачі ( $K_f$ )	2	3	1
2.2. Коефіцієнт оновлення основних фондів ( $K_{of}$ )	2	3	1
2.3. Коефіцієнт завантаження основних виробничих фондів ( $K_{zf}$ )	2	3	1
Сума місць за техніко-технологічними показниками	6	9	3
<b>3. Трудові показники:</b>			
3.1. Коефіцієнт продуктивності праці ( $K_p$ ), тис.грн./ос.	3	2	1
3.2. Коефіцієнт співвідношення управлінського та основного виробничого персоналу ( $K_{пт}$ )	3	2	1
3.3. Коефіцієнт негативної плинності кадрів ( $K_{pk}$ )	2	1	3
Сума місць за трудовими показниками	8	5	4
<b>4. Ринкові показники:</b>			
4.1. Коефіцієнт частки ринку ( $K_{пт}$ )	1	3	2
4.2. Коефіцієнт рентабельності реалізації ( $K_{тр}$ )	1	2	1
4.3. Коефіцієнт затоварення готовою продукцією ( $K_{zp}$ )	2	3	1
4.4. Коефіцієнт ефективності маркетингових заходів ( $K_{em}$ )	1	3	2
Сума місць за ринковими показниками	5	11	6
Загальна сума місць	34	39	26

У табл. 3.5 наведено рейтинг підприємств за окремими групами показників та за сукупністю показників, що відображають конкурентоспроможність підприємств.

**Таблиця 3.5 – Розташування автобусобудівних підприємств за показниками конкурентоспроможності**

Підприємства	Розташування підприємств:									
	За фінансово-економічними показниками		За техніко-технологічними показниками		За трудовими показниками		За ринковими показниками		За системою показників	
	Сума місць	Рейтинг	Сума місць	Рейтинг	Сума місць	Рейтинг	Сума місць	Рейтинг	Сума місць	Рейтинг
ЗАТ «Завод комунального транспорту»	15	3	6	2	8	3	5	1	34	2
ВАТ «Стрийавто»	14	2	9	3	5	2	11	3	39	3
ТЗОВ «Галицький автозавод»	13	1	3	1	4	1	6	2	26	1

Як видно з табл. 3.5, найбільш конкурентоспроможним підприємством за усією сукупністю показників є ТЗОВ «Галицький автозавод», друге місце у рейтингу посідає ЗАТ «Завод комунального транспорту», третє місце - ВАТ «Стрийавто».

Варто зауважити, що рейтинг може кардинально змінитись, якщо включити до переліку ще й інші підприємства, що спеціалізуються на виготовленні автобусів. У вищенаведеній таблиці розглянуто підприємства, які представляють Львівську область. Як свідчать дані табл. 3.5, ТзОВ «Галицький автозавод» у порівнянні з іншими підприємства має конкурентні переваги практично в усіх сферах, окрім ринкової. Що стосується ЗАТ «Завод комунального транспорту», то він характеризується суттєвими конкурентними перевагами за ринковими показниками, але слабкими є позиції у фінансово-економічній та кадровій сферах. ВАТ «Стрийавто» не має яскраво виражених конкурентних переваг, але слабкі позиції яскраво відстежуються за техніко-технологічними та кадровими показниками.

Важливою складовою планування конкурентоспроможності машинобудівного підприємства є формування системи планових показників, досягнення яких сприятиме підвищенню конкурентного статусу. З огляду на це запропоновано систему показників, яка включає підсистеми фінансово-економічних, техніко-технологічних, трудових та ринкових показників, та враховує чинники, що впливають на формування конкурентоспроможності машинобудівного підприємства. Запропонований склад показників планування конкурентоспроможності відповідає вимогам щодо репрезентативності, комплексності, доступності інформаційної бази розрахунків, простоти розрахунків, логічності, недубльованості, інформаційної насиченості.

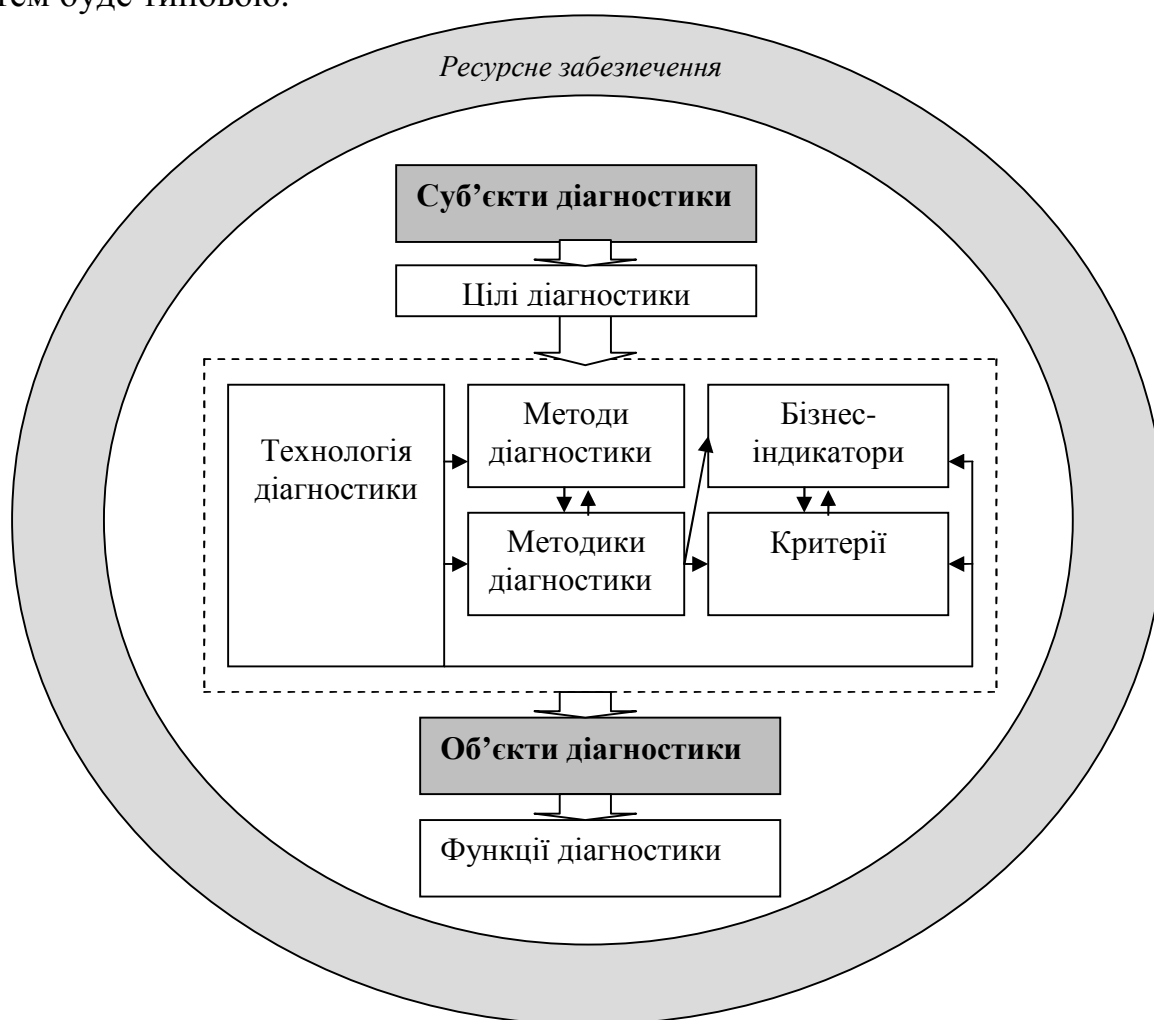
## РОЗДІЛ 4. ДІАГНОСТИКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

### 4.1. Формування системи діагностики конкурентоспроможності підприємства

Діагностика діяльності підприємства передбачає оцінюванні та ідентифікування стану, тенденцій та перспектив розвитку на основі системи індикаторів з метою формування структурованої інформаційної бази для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на усунення проблемних моментів та слабких сторін організації чи використання шансів умов функціонування і сильних позицій підприємства. Варто зауважити, що на сьогодні спостерігаються істотні зміни у концептуальній спрямованості діагностичних систем на підприємствах: відбувається перехід від монокритеріальності до полікритеріальності. Полікритеріальна діагностика оперує системою обґрунтованих критеріїв, що характеризують межі оптимальності функціонування в різних діапазонах ділової активності та формують базу для порівняння фактичних значень показників із оптимальними. Такі тенденції є логічно зумовленими, оскільки при діагностиці конкурентоспроможності не можна брати за основу лише один критерій ефективності функціонування підприємства (наприклад, рентабельність діяльності), адже за такого підходу конкурентоспроможність підприємства буде відображена неповно та хибно. У машинобудуванні, зокрема, поширені ситуації, коли підприємства працюють рентабельно, але через нестачу оборотних коштів є неплатоспроможними та банкрутують. Водночас існують ситуації, коли підприємства характеризуються сучасним техніко-технологічним забезпеченням, а результати діяльності виявляються збиткові. Це ще раз доводить той факт, що критерії ефективності повинні розглядатись у комплексі та у взаємозв'язках, що надасть змогу добирати їхню сукупність з урахуванням пріоритетності та взаємовпливів. Усе це визначає необхідність використання системного підходу до діагностики підприємств, який вимагає узгодження усіх напрямів діагностики, досягнення повноти результатів за рахунок виявлення сукупних тенденцій розвитку

чи занепаду. З огляду на вищезазначене актуалізується проблема побудови та використання на підприємствах систем полікритеріальної діагностики з метою підвищення їх конкурентоспроможності.

Виконані дослідження дозволяють розглядати під системою діагностики діяльності підприємства сукупність суб'єктів, об'єктів, цілей, технологій, методів, методик, бізнес-індикаторів, критеріїв діагностики та ресурсів, які у взаємодії забезпечують виконання цільових діагностичних функцій (рис. 4.1). Варто зазначити, що систем діагностики на машинобудівному підприємстві може існувати доволі багато залежно від їхнього цільового спрямування, але структура таких систем буде типовою.



**Рисунок 4.1 – Типова структура системи діагностики конкурентоспроможності підприємства**

Як демонструє рис. 4.1, ключовими елементами системи діагностики конкурентоспроможності підприємства є суб'єкти діагностики, які перебувають у

безпосередній взаємодії. Суб'єктами діагностики є зацікавлені сторони, а саме: власники, керівники, тематичні фахівці підприємства (економісти, фінансисти, збутовики, постачальники, маркетологи, плановики тощо); інвестори, кредитори підприємства; споживачі, постачальники, контрагенти; державні органи влади (Державна податкова інспекція, Антимонопольний комітет України, Держпожежнагляд, Санепідемстанція та ін.) тощо.

Кожен суб'єкт діагностики переслідує властиві йому цілі, які можуть характеризуватися різноманітним масштабом, а саме: діагностика конкурентоспроможності продукції, ефективності функціонування підприємства, частки ринку, конкурентоспроможності підприємства, розвитку. Цілі суб'єктів діагностики надалі визначають характер методів, методик, склад та структуру бізнес-індикаторів та критеріїв діагностики, які поєднуються у логічній послідовності за допомогою технології здійснення діагностики.

На практиці виникає значний перелік проблем, пов'язаних з технологією реалізації діагностики конкурентоспроможності, оскільки порушення логіки її здійснення здатне знівелювати отримані результати. З огляду на вищезазначене виникає необхідність у формуванні уніфікованої обґрунтованої технологічної послідовності здійснення діагностики.

Варто зауважити, що у літературі проблеми сутності та послідовності реалізації діагностики висвітлені недостатньо. Окремі автори розглядають етапи здійснення цільової діагностики певних сфер функціонування. Розглянемо їх ретельніше як базу для здійснення комплексної полікритеріальної діагностики.

Г.О. Швиданенко, А.І. Дмитренко, О.І. Олексюк розмежовують процес фінансово-економічної діагностики на певні етапи, а саме [46, с. 45]:

- формулювання завдань і системи цільових орієнтирів діагностики;
- встановлення об'єктів для аналізу;
- характеристика способів дослідження визначених об'єктів;
- створення системи показників, які покликані вивчати кожний об'єкт аналізу зокрема та з урахуванням взаємозв'язків;
- формування інформаційної бази аналізу;

- організація аналізу;
- забезпечення технічними засобами здійснення діагностики;
- формування критеріїв і стандартів результуючої інформації.

Вищезазначена послідовність діагностики є дещо дискусійною, а саме: недоцільно на останньому етапі здійснення діагностики формувати критерії та стандарти, адже вони повинні встановлюватись попередньо; недостатньо зрозумілі значення і місце аналізу під час здійснення діагностики; немає логічного завершення діагностики конкретними результатами, висновками та пропозиціями.

Л.А. Костирко пропонує здійснювати діагностику потенціалу фінансово-економічної стійкості у такій послідовності [47, с. 47]: формування дерева цілей і постановка задачі; підготовки бази даних, вибір методів та засобів діагностики; формування банку даних; тестування і модифікація даних для розроблення рецепта; формування рекомендацій для прийняття рішень. Наведена Л.А. Костирко послідовність характеризується беззаперечною логікою, але, попри те, не акцентує увагу на аналітичному обробленні зібраної інформації, не уточнює розмежування між базою та банком даних, не пояснює проблематики модифікації даних для формування рекомендацій.

Т.О. Загорна пропонує здійснювати діагностику діяльності підприємства за певними напрямками досліджень (розширений аналіз галузі, фінанси, маркетинг, виробнича діяльність, дослідження і розробки, кадри, система управління, загальна ефективність підприємства), використовуючи певну послідовність процесу діагностики [32, с. 29-31]:

1. Аналіз показників (результатів) діяльності підприємства: внутрішній аналіз (динаміка, порівняння з нормативами); зовнішній аналіз (зіставлення з даними інших підприємств, середньогалузевими показниками тощо).
2. Аналіз організації бізнес-процесів (способів виконання організацією функцій).

Означені Т.О. Загорною етапи діагностики ґрунтуються на окресленні напрямів аналізу. Поряд з цим, така послідовність не передбачає встановлення цілей та завдань діагностики, формування інформаційної бази, розроблення рекомендацій тощо.

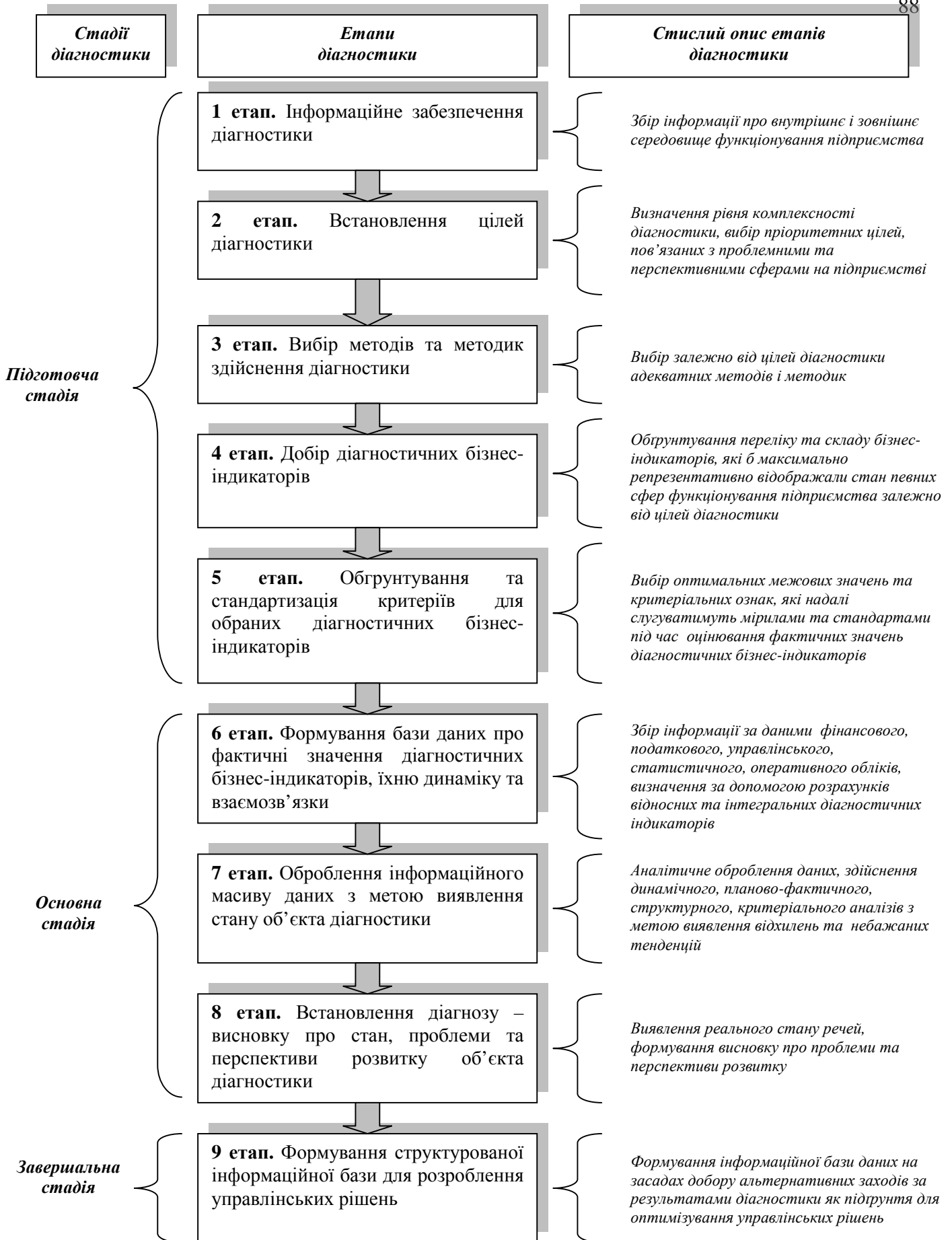


Найбільш оригінальний підхід щодо послідовності здійснення економічної діагностики пропонують В.М. Косарєв, Л.М. Савчук, І.Г. Сокиринська, за яким на попередньому етапі відбувається складання алфавіту класу, словника ознак та визначення кількості ознак; на другому етапі настроювання відбувається повний опис класів мовою словника ознак та формування представницької вибірки по класах; на третьому етапі за наведеним алгоритмом здійснюється розпізнавання об'єкта та його зарахування до певного класу; на останньому етапі формуються рекомендації щодо управління ситуацією [48, с. 89]. Очевидно, що вищенаведений підхід має програмно-технічне походження та недостатньо розкриває економічний зміст діагностичних процедур.

Отже, аналіз літературних джерел [32; 46-48], присвячених питанням послідовності здійснення діагностики на підприємствах, дає змогу стверджувати, що немає єдності у визначенні технологічної послідовності реалізації діагностики на підприємстві, недостатньо уточнено місце аналізу в системі діагностики підприємства, немає обґрунтування логічності етапів реалізації діагностики.

Згідно з енциклопедичним словником «Економіка та інформація: економіка інформації і інформація в економіці» технологія «(від гр. *techne* – мистецтво, майстерність, уміння та *logos* – вчення, наука) – це сукупність прийомів та способів отримання, оброблення чи переробки (зміни стану, властивостей, форми) ресурсів (матеріальних, сировинних, енергетичних, інформаційних). Технологія до того ж поєднує в собі методи, прийоми, режим роботи, стандарти, послідовність операцій та процедур; вона тісно пов'язана з технічними засобами, інструментарієм, ресурсами» [49, с. 292]. З огляду на вищезазначене, технологія здійснення діагностики конкурентоспроможності підприємств – це логічно обґрунтована послідовність підготовчої, основної та завершальної стадій діагностики, яка дає змогу поєднати у динаміці ключові елементи діагностичної системи.

На підставі вивчення літературних джерел та практики функціонування підприємств запропоновано технологію діагностики конкурентоспроможності підприємства реалізувати на засадах переліку етапів (рис. 4.2). Розглянемо коротко змістове наповнення кожного із етапів.



**Рисунок 4.2 – Технологія здійснення діагностики конкурентоспроможності підприємства**

Перший етап технології полягає у інформаційному забезпеченні діагностики конкурентоспроможності підприємства та ґрунтується на акумулюванні інформації про стан, проблеми, перспективи внутрішнього і зовнішнього середовища функціонування. На цьому етапі важлива інформація про цілі підприємства, його завдання, ресурси, технічне забезпечення, структуру управління, а також про споживачів, конкурентів, постачальників, законодавче регулювання, інфраструктуру тощо.

На підставі результатів реалізації першого етапу відбувається встановлення цілей діагностики конкурентоспроможності підприємства. Отримана інформація, або навпаки – її нестача, зумовлює визначення цілей діагностики та формує характер їх комплексності. Наприклад, якщо внаслідок збору інформації керівники підприємства виявляють проблеми у якості продукції чи нестачу інформації стосовно означеної сфери, то діагностика може зміститись на ці параметри. Якщо ж підприємство має певні проблеми з фінансовою дисципліною та платоспроможністю, то основною ціллю діагностики може бути оцінювання та ідентифікування загрози виникнення банкрутства підприємства.

Надалі виникає необхідність у виборі методів та методик здійснення діагностики. Йдеться як про конкретні методи аналізу, синтезу, так і про застосування широкого спектра експертних методів, які формують базу для методик відповідного спрямування. Використання вищезазначеного інструментарію спрямовано на формування бази даних про фактичні значення діагностичних індикаторів, їхню динаміку та взаємозв'язки. Ця інформація надходить з даних бухгалтерського, податкового, управлінського, оперативного обліків, з первинної документації, зовнішніх інформаційних джерел тощо.

Четвертий етап є одним із ключових, оскільки він передбачає добір діагностичних бізнес-індикаторів залежно від встановлених цілей. Це формує необхідність обґрунтування переліку найбільш репрезентативних індикаторів з урахуванням взаємозв'язків і взаємовпливів між ними, вибір інформаційних джерел для отримання значень абсолютних індикаторів та методик розрахунку для відносних й інтегральних індикаторів.

Четвертий етап тісно пов'язаний з наступним, який полягає в обґрунтуванні та стандартизації критеріїв для обраних діагностичних бізнес-індикаторів. Для кожного діагностичного індикатора формується критеріальна шкала оптимальності або визначається оптимальне значення. Якщо неможливо чітко встановити критеріальні нормативні значення, то зазначаються оптимальні тенденції динамічних змін, які свідчать про покращання чи погіршення ситуації у конкретних сферах.

На шостому етапі мова йде про збір інформації щодо фактичних значень обраних діагностичних бізнес-індикаторів на підставі даних бухгалтерського, податкового, управлінського, статистичного, виробничого обліків, опрацювання первинної документації, результатів спеціально-проведених досліджень. Наступний етап пов'язаний із обробленням отриманого інформаційного масиву з використанням обраних методів та методик діагностики, що дає змогу встановити діагноз (восьмий етап), тобто сформувати висновок щодо реального стану об'єкта діагностики.

Варто зауважити, що діагноз стосовно стану об'єкта діагностики вже передбачає різноманітні варіанти подальшого розвитку подій, тобто в його межах виникає необхідність у доборі альтернативних заходів щодо подолання існуючих проблем або використання шансів середовища функціонування. Таким чином, мова йде про формування структурованого інформаційного масиву, який формує базу для оптимізування управлінських рішень (дев'ятий етап).

Для визначення реального стану справ на підприємствах виникає необхідність у здійсненні перманентної діагностики. Набуває важливості технологія реалізації діагностичних процедур, ключовим елементом якої є відбір діагностичних індикаторів та обґрунтування їхніх критеріальних значень. Порушення логіки здійснення діагностики може зумовити формування неадекватних та спотворених результатів, що не сприятиме підвищенню результативності функціонування підприємств.

Якість результатів діагностики виробничо-господарської діяльності залежить від обраних методів та методик діагностики, кваліфікації фахівців, що здійснюють

діагностичні процедури, інформаційного та програмного забезпечення, залучених ресурсів тощо. Особливий вплив на достовірність та реалістичність діагностики здійснюють адекватні умовам функціонування, цільовому призначенню та ресурсним можливостям методи діагностики. Під методами діагностики конкурентоспроможності підприємства доцільно розуміти способи та прийоми цільового оцінювання стану (ретроспективного, поточного, перспективного) заданих об'єктів з метою інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень щодо функціонування підприємства загалом та його окремих сфер. Вибір адекватних методів діагностики зумовлюється значним переліком чинників, пріоритетність, склад та структура яких формуються під впливом середовища функціонування. З огляду на вищезазначене виникає необхідність у формуванні комплексної класифікації методів діагностики з метою їх систематизації, групування, структурування, а також у виокремленні переліку чинників, що зумовлюють вибір конкретних методів для здійснення цільових діагностичних процедур.

У літературних джерелах, присвячених проблематиці діагностики діяльності підприємства, існує одностайне визнання важливості обраних методів діагностики у процесі дослідження і отриманих результатах. Проте, у літературі та на практиці проблеми систематизації, вибору, обґрунтування методів діагностики є недостатньо розкриті та висвітлені.

О.О. Гетьман, В.М. Шаповал та Т.О. Загорна зараховують до основних методів діагностики такі [6, с. 10; 32, с. 22]:

- аналітичні: ґрунтуються на безконтактних дослідженнях, опрацюванні статистичних даних, використанні комплексного аналізу;
- експертні: засновані на дослідженнях та висновках експертів;
- динамічне програмування: розрахунковий метод вирішення управлінських завдань з використанням математичних моделей;
- лінійне програмування: математичний метод, заснований на оптимізації досягнення кількісно визначеної мети.

В.В. Лук'янова доповнює вищезазначений перелік такими методами: аналоговими, методами моделювання, оптимізації, стохастичного програмування, економіко-статистичними тощо [30, с. 71].

Варто зауважити, що вищенаведені підходи до групування методів діагностики ґрунтуються на змішуванні класифікаційних ознак, адже йдеться про виокремлення методів за різними ознаками одночасно.

Г.О. Швиданенко, А.І. Дмитренко, О.І. Олексюк зазначають, що діагностика діяльності підприємства характеризується єдністю дидактичних та індуктивних прийомів дослідження (аналізу та синтезу), а також ґрунтується на використанні формалізованих і неформалізованих, логічних та евристичних методів [46, с. 14-15]. Автори також зазначають, що допомагають структурувати й ідентифікувати взаємозв'язки між діагностичними індикаторами такі основні типи моделей [46, с. 31]: дескриптивні моделі: відображають та ідентифікують стан досліджуваного об'єкта; предикативні моделі: використовуються для цілей прогнозування; нормативні моделі: слугують критеріями оптимальності.

Вищезазначений підхід не характеризується системністю, оскільки вказується різноманіття діагностичних методів, які також не згруповані за певними істотними ознаками та не достатньо охарактеризовані.

Варто зауважити, що оскільки фінансова діагностика у системі діагностики діяльності підприємства є пріоритетною, то в її основі лежить метод фінансового аналізу. Р.О. Костирко пропонує на першому етапі методи фінансового аналізу укрупнено класифікувати на [50, с. 31-32]:

- неформалізовані (методи експертних оцінок, сценаріїв, психологічні, морфологічні, порівняльні, табличні, графічні);
- формалізовані (статистичні, бухгалтерські, економіко-математичні).

Загальноприйнято під час діагностики використовувати традиційні методи фінансово-економічного аналізу, до яких зараховують [50, с. 46; 51, с. 228-229; 52, с. 18; 53, с. 64]:

- горизонтальний аналіз, згідно з яким досліджується динаміка показників, тенденції зміни;

- вертикальний аналіз, який полягає у вивченні структури показників та моделей їхньої консолідації;
- факторний аналіз, в межах якого відбувається дослідження впливу факторів на основні показники діяльності підприємства;
- порівняльний аналіз, який ґрунтується на порівнянні індикаторів діяльності підприємства із середньогалузевими значеннями ідентичних показників, або із показниками конкурентів;
- коефіцієнтний аналіз, в межах якого розраховуються відношення між різними показниками.

Є.А. Ананькіна, С.В. Данілочкін, Н.Г. Данілочкіна та інші автори усі методи діагностики поділяють на такі групи [54, с. 167-226]:

- методи стратегічної діагностики (методи аналізу відхилень, SWOT-аналіз, матриця БКГ, матриця Мак-Кінсі, конкурентний аналіз М.Портера, метод діагностики за слабкими сигналами тощо);
- методи оперативної діагностики (методи діагностики фінансового стану, безбитковості, матеріальних і інформаційних потоків, ризиків тощо).

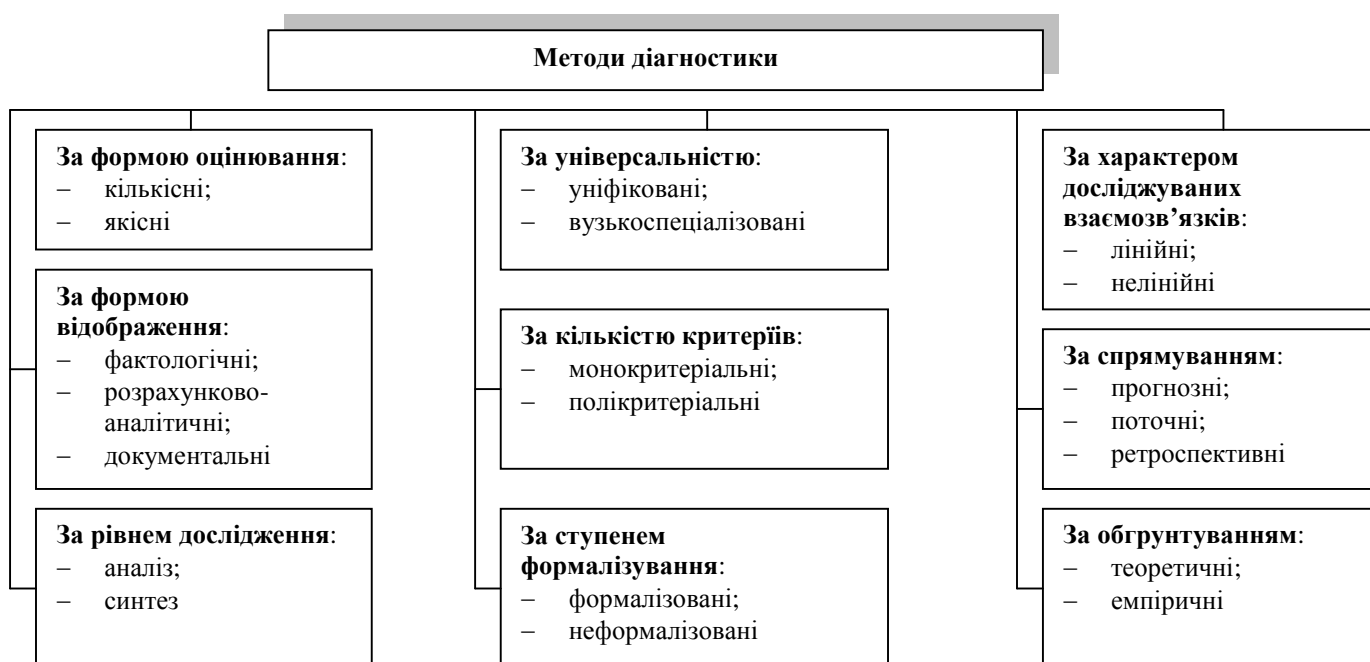
Вищенаведений поділ методів діагностики не можна вважати завершеним, оскільки він ґрунтується на часовому спрямуванні діагностичних систем. З огляду на це доцільно було б виокремлювати методи стратегічної (перспективної), поточної та ретроспективної діагностики.

Отже, аналіз літературних джерел [6; 30; 32; 46; 50-54] за проблемою дає змогу зробити певні висновки, а саме:

- у літературі не наведено комплексної класифікації діагностичних методів, що дало б змогу забезпечити всебічність та багатоаспектність критеріїв вибору адекватних методів залежно від встановлених цілей, умов функціонування та інших чинників;
- існуючі у науковій та навчальній літературі класифікації методів діагностики є незавершеними, спостерігається перетинання класифікаційних ознак та різновидів;

– недостатньо розкриті умови вибору тих чи інших методів діагностики та чинники, що впливають на цей процес.

Результати аналізування літературних джерел за проблемою [6; 30; 32; 46; 50-54] та практики діагностики на підприємствах дали змогу запропонувати комплексну класифікацію методів діагностики за низкою істотних та незалежних ознак (рис. 4.3), що створює можливості для систематизації існуючих методів, їхнього групування за відповідними ознаками, їхньої ідентифікації та розпізнавання.



**Рисунок 4.3 – Класифікація методів діагностики**

Отже, методи діагностики доцільно класифікувати за такими ознаками:

1. За формою оцінювання:

- кількісні методи: передбачають використання математичних, статистичних процедур;
- якісні методи: ґрунтуються на досвіді, знаннях, інтуїції, компетенціях суб'єктів діагностики тощо.

2. За формою відображення:

- фактологічні (лабораторний аналіз, контрольне придбання, контрольні заміри, хронометраж, інвентаризація, експертиза, експеримент);



- розрахунково-аналітичні (техніко-економічні розрахунки, аналітичне оцінювання, арифметична перевірка, економіко-математичне моделювання тощо);
  - документальні (логічна перевірка, зустрічна перевірка документів, перевірка відображення у документації усіх операцій, схем консолідування даних тощо).
3. За обґрунтуванням:
- теоретичні: абстрагування, ідеалізація, аксіоматика, індукція, дедукція, узагальнення, синтез;
  - емпіричні: експеримент, експертиза, розрахунки, вимірювання, тести.
4. За кількістю критеріїв:
- монокритеріальні: ґрунтуються на дослідженні об'єкта за одним критерієм;
  - полікритеріальні: передбачають дослідження об'єкта за системою критеріїв.
5. За характером досліджуваних взаємозв'язків:
- лінійні (симплексний метод, метод транспортної задачі);
  - нелінійні (дисперсійний аналіз, динаміко-статистичний аналіз, кореляційно-регресійне моделювання, матричний метод).
6. За спрямуванням:
- методи прогнозної діагностики: спрямовані на діагностику майбутнього стану об'єкта у тактичному та стратегічному вимірах;
  - методи поточної діагностики: передбачають здійснення діагностики сучасного стану досліджуваного об'єкта;
  - методи ретроспективної діагностики: покликані оцінити стан та розвиток об'єкта у минулому.
7. За універсальністю:
- уніфіковані: можуть застосовуватись щодо будь-якого об'єкта діагностики;
  - вузькоспеціалізовані: призначені для діагностики конкретних об'єктів.
8. За рівнем дослідження:
- аналіз: динамічний (трендовий), порівняльний, структурний (вертикальний), індексний, коефіцієнтний, факторний;

– синтез: прямий, елементно-теоретичний, структурно-генетичний.

#### 9. За ступенем формалізування:

- неформалізовані (методи експертних оцінок, сценаріїв, психологічні, морфологічні, порівняльні, табличні, графічні);
- формалізовані (статистичні, бухгалтерські, економіко-математичні) тощо.

На основі узагальнення літературних джерел та дослідження практики функціонування підприємств виокремлено перелік ключових чинників, які визначають вибір адекватних ситуації методів діагностики (табл. 4.1).

**Таблиця 4.1 – Чинники, що визначають вибір методів діагностики**

Чинники	Коротка характеристика
1	2
1. Цілі та завдання діагностики	Визначають очікуваний результат від здійснення діагностики. Наприклад, якщо однією із цілей є діагностика поточної платоспроможності підприємства, то використовуватимуться розрахунково-аналітичні, кількісні, полікритеріальні методи, які дозволять визначити накопичені зобов'язання підприємства, фінансові можливості, залишок коштів на рахунках і в касі, дебіторську та кредиторську заборгованість і зробити висновки щодо існуючого стану, загроз і перспектив у цій сфері.
2. Об'єкт діагностики	Об'єкт діагностики може бути комплексним (підприємство загалом) та деталізованим (підрозділ, вид діяльності, операція, працівник тощо), що і визначає характер використовуваних методів діагностики. Наприклад, для діагностики якості виготовленої продукції машинобудівного підприємства (автонавантажувача), насамперед, використовуються фактологічні методи (експериментальні випробовування, загальний огляд, експертиза, тестування).
3. Інформаційне забезпечення	Доступність, повнота та форма інформаційного забезпечення впливає на можливість оброблення даних. За наявності повної та достовірної інформації діагностика перетворюється у послідовність алгоритмічних дій із оброблення інформації, її ідентифікації та інтерпретування. Якщо ж інформаційне забезпечення є недостатнім, то виникає необхідність у врахуванні ризиків неповноти даних та їх достовірної обробки. Наприклад, якщо інформаційні дані є кількісно виражені та відображені у фінансовій звітності, то для їх діагностики доцільно використовувати розрахунково-аналітичні, кількісні методи. Якщо ж дані мають описовий характер, то варто акцентувати увагу на застосуванні якісних, документальних методів.
4. Кваліфікація працівників, задіяних у діагностиці	Висока кваліфікація працівників створює умови для використання складних розрахунково-аналітичних, фактологічних, кількісних методів, які ґрунтуються на економіко-математичному моделюванні, аналітичному оцінюванні тощо. Недостатня кваліфікація працівників формує необхідність використання простих методів діагностики (арифметичного перерахунку, огляду за встановленими критеріями тощо).
5. Технічне та програмне забезпечення	Визначає можливості щодо використання стандартних уніфікованих методів діагностики, які передбачені у технічно-програмних комплексах різного покоління, або щодо використання спеціалізованих методів діагностики, які зазвичай є елементами цільових програмних продуктів різного рівня складності
6. Стабільність середовища функціонування	Чим стабільніше середовище функціонування, тим простіші та традиційніші методи діагностики можна використовувати. Динамічне та непередбачуване середовище функціонування вимагає, як правило, використання складних методів діагностики, які ґрунтуються на врахуванні різноманітних ризиків, використанні нелінійних моделей тощо.
7. Досвід та традиції діагностики	Формують усталені догми в організації щодо цільового використання певних методів діагностики у відповідних ситуаціях

## Продовження табл. 4.1

1	2
8. Ресурсне забезпечення	Впливає насамперед на інформаційне забезпечення, можливість залучення відповідного технічного та програмного комплексу, добір кваліфікованих аналітиків, що надалі визначає вибір діагностичних методів
9. Горизонт та спрямування діагностики	Найбільш точна діагностика ґрунтується на дослідженні ретроспективного та поточного стану, що дає змогу використовувати методи ідентичного спрямування. Перспективна діагностика, особливо спрямована на тривалий період, базується на використанні прогнозних, розрахунково-аналітичних, якісних методів більш складного рівня.
10. Рівень деталізації діагностики	Визначає точність та охоплення методами діагностики досліджуваного об'єкта. Наприклад, якщо здійснюється діагностика фінансового стану підприємства загалом, то використовується значний спектр розрахунково-аналітичних та документальних методів.
11. Призначення діагностики	Формує характер її інтерпретації. Наприклад, якщо результати спрямовані Голові правління, Спостережній раді, Ревізійній комісії, то діагностика здійснюється деталізовано з використанням кількісних, розрахунково-аналітичних, точних методів дослідження. Якщо ж йдеться про рекламне призначення інформації діагностики, то її можна здійснювати на засадах якісних, оглядових, логічних методів.

Результативність, повнота, достовірність та обґрунтованість діагностики виробничо-господарської діяльності підприємства істотно залежить від методів, що використовувались у цьому процесі. Необхідно зауважити, що на підприємстві можна одночасно використовувати певну сукупність методів як для досягнення однієї діагностичної цілі, так і для досягнення комплексу цілей діагностики.

Обрані методи діагностики надалі визначають характер методик, що використовуватимуться у процесі здійснення діагностики. Методика конкретизує певний перелік операцій, дій, формул, бізнес-індикаторів, критеріїв, інструкцій, алгоритмів, які використовуються для діагностики визначеного об'єкта. Варто зауважити, що окремі суб'єкти оцінювання (наприклад, державні органи влади, банківські установи тощо) при діагностиці певних сфер діяльності підприємства керуються вимогами та методиками, що відображені у чинній нормативно-правовій базі. Інші ж суб'єкти діагностики використовують спеціалізовані методики, що у значній кількості відображені у спеціалізованій, навчальній чи науковій літературі. Варто зауважити, що на сучасному етапі існує критична необхідність у забезпеченні уніфікації діагностичних методик за ключовими напрямками.

Перед кожним підприємством у процесі управління постають завдання вибору системи взаємопов'язаних показників, яких воно прагне досягнути у результаті своєї виробничо-господарської діяльності та з метою досягнення бажаного рівня конкурентоспроможності. На вітчизняних підприємствах традиційно застосовували

показники експлуатації та завантаження обладнання, використання трудових ресурсів та окремі фінансові показники. У ринковій економіці інформаційною базою для прийняття управлінських рішень є не лише система внутрішньої інформації, але й особливості взаємодії із ринком, що зумовлює необхідність дослідження зовнішніх чинників та певної формалізації їх впливу на показники діяльності підприємства. Тобто, на сучасному етапі функціонування суб'єктів господарської діяльності виникає необхідність у формуванні системи ключових зовнішніх та внутрішніх показників, що відобразатимуть плановий та фактичний стан діяльності організацій та формуватимуть інформаційну базу для прийняття управлінських рішень в усіх сферах (технічній, економічній, соціальній, фінансовій, інвестиційній тощо) та стосовно забезпечення конкурентоспроможності. Окрім того, необхідно зауважити, що переважно інформацію для розрахунку значної частини показників беруть із бухгалтерського, податкового та управлінського обліку, які можуть не охопити усі сфери діяльності організації у ринковому конкурентному середовищі, що вимагає виконання додаткових досліджень тощо. Неврахування хоча б однієї сфери діяльності підприємства та неналежне відслідковування взаємозв'язків може призвести до негативних наслідків та результатів для підприємства. Тому необхідно використовувати системний підхід до формування переліку показників конкурентоспроможності підприємства та враховувати наявні взаємозв'язки та взаємовпливи. До того ж необхідно чітко відокремити поняття “показник” та “індикатор”, уточнити сутність поняття «бізнес-індикатор», оскільки у теорії та на практиці не існує чіткого термінологічного визначення цих категорій, та розробити комплексну класифікацію бізнес-індикаторів діяльності підприємства за низкою істотних та незалежних ознак, що дасть змогу охопити максимальну кількість показників та забезпечити системний підхід до управління.

Як свідчить огляд літературних джерел, у публікаціях та практичних матеріалах немає чіткого розмежування категорій “показник” та “індикатор”. Зокрема, у “Великому тлумачному словнику української мови” пропонується три трактування показника: «1) свідчення, доказ, ознака чого-небудь; 2) наочні дані про результати певної роботи, процесу; дані про досягнення в чому-небудь; дані, які

свідчать про кількість чого-небудь; 3) те ж, що покажчик (напис або який-небудь знак, що вказує на напрям руху, розташування чого-небудь тощо)» [33, с. 838]. Вищенаведені перше та третє трактування не відображають змістового наповнення категорії, а вказують на певні традиції, що склались у розумінні інших понять. Друге ж трактування видається некомплексним, роздрібненим та непоказовим, оскільки, наприклад, дані про досягнення у чому-небудь (отримання вищої освіти) може бути не показником, а виступати у формі документації. Своєю чергою «Енциклопедія бізнесмена, економіста, менеджера» пропонує два тлумачення показника: «1) складова інформації, створена реквізитом – основою і реквізитами – ознаками, які належать до неї; 2) адресна константа, яка використовується для модифікації адреси за допомогою підсумовування її значення з обчисленою у програмі адресою» [55, с. 461]. Друге визначення, подане в енциклопедії, стосується програмної сфери, а перше визначення – інформаційної.

Найбільш повне та комплексне тлумачення категорії “показник” наведено в “Економічній енциклопедії”, де ця категорія трактується як кількісна характеристика певної властивості соціально-економічних об’єктів і процесів; якісно визначена величина, що є результатом виміру чи розрахунків [56, с. 786]. Хоча за цим визначенням також не зовсім зрозуміло, що мається на увазі під якісно визначеною величиною та чому до уваги взято лише соціально-економічні об’єкти і процеси. У “Економічній енциклопедії” також вказано, що існує два визначення показника як категорії: економічне й технологічне. Економічне визначення застосовують у сфері обліку, аналізу, статистики, планування. Показник за економічними критеріями розглядають як якісно визначену змінну величину, що набуває певного кількісного значення із множини можливих (наприклад, рівень ліквідності підприємства, обсяг чистого прибутку, фондоозброєність, капіталовіддача тощо). Під показником також розуміють алгоритм його визначення (обрахунку) за різними вихідними даними (наприклад, рівень витрат у відсотках до суми роздрібного товарообігу, рівень рентабельності у відсотках до середньорічної суми основних і оборотних фондів тощо) [56, с. 786]. Варто зауважити, що показник не доцільно розглядати як алгоритм визначення, оскільки алгоритм є процесом, а

показник не можна розглядати як процес, оскільки це не є динамічне поняття. Крім того, в енциклопедії зазначається, що показник як інформаційна одиниця складається з найменування та кількісної характеристики. Найменування показника містить базу та конкретну частину, відображаючи його зміст і встановлюючи зв'язок із завданнями планування, обліку, контролю, аналізу відповідного об'єкта. База показника – це його основний зміст, конкретна частина – реальний стан або зміни об'єкта, явища чи процесу управління у просторі й часі, а також позначення їх одиниць. Базу і конкретну частину показника використовують для пошуку, вибору та групування соціально-економічних явищ чи процесів. Значення показника підлягає обчислювальній обробці. Дещо інше визначення поняття “показник” застосовують у теорії та практиці автоматизованого оброблення даних: показник – це сукупність інформаційних характеристик (висловлювань), що має певне завершене змістове значення, тобто містить кількісну характеристику конкретної властивості досліджуваного об'єкта. Така характеристика має єдине кількісне значення, а також набір якісних ознак, необхідних для її ідентифікування. Під час оброблення показника значення якісних ознак підлягають логічним операціям, а кількісних – розрахунковим. Структуру показника (P) згідно вище викладеного визначення його сутності можна формалізувати за формулою [56, с. 786-787]:

$$P = S * Q, \quad (4.1)$$

де S – найменування показника (підмет, основа, ядро показника), що відображає його основний економічний зміст; Q – доповнення (додаткові ознаки), яке не відображає економічного змісту показника, а уточнює його конкретне кількісне значення.

Найменування показника охоплює терміни, що позначають: об'єкт вимірювання (продукція, працівники, основні фонди, грошові кошти тощо); стан чи процес, у якому перебуває об'єкт (наявність, потужність, випуск, витрати, збитки); формальну характеристику показника (сума, обсяг, приріст, різниця тощо). Склад додаткових ознак визначається по-різному, але охоплює терміни, котрі позначають час, до якого належить показник (момент, період), одиниці вимірювання, вид даних (планові, фактичні, нормативні), а також терміни, які вказують на виконання дії над

вимірюваним об'єктом, місцезнаходження об'єкта, напрямок руху (найменування галузей, підприємств і організацій, міністерств і відомств, територіальних одиниць тощо). Набір взаємопов'язаних показників, що дають різнобічну характеристику відображуваного об'єкта в аспекті конкретної задачі (комплексу задач), є системою показників, в якій має досягатися взаємопов'язаність і порівнянність показників за обсягом понять і методологією вимірювання [56, с. 786-787].

Що ж стосується категорії “індикатор”, то вона часто зустрічається у літературних джерелах за аналогією з показником, при цьому чітко відстежується її технічне та хімічне походження. Наприклад, у “Великому тлумачному словнику сучасної української мови” пропонується чотири трактування індикатора: 1) прилад для визначення, вимірювання, записування фізичних величин (тиску, навантаження тощо); 2) прилад для візуального чи акустичного відтворення інформації; 3) речовина, що після введення до розчину змінює свій колір або колір розчину й, отже, дає змогу визначити його хімічну природу; 4) бібліотечна картотека, картки якої засвідчують, кому видано книжку [33, с. 398]. У “Економічній енциклопедії” індикатор трактується як цифровий показник зміни економічної величини, що використовується для обґрунтування економічної політики, спрямованості розвитку економічних процесів та оцінювання їх результативності [57, с. 652]. Аналогічне визначення подано у “Фінансовому словнику”, але окрім того зазначено походження категорії: від лат. *indicatio* – кажу, показую [58, с. 192]. В “Енциклопедії бізнесмена, економіста, менеджера” зазначається, що індикатор (від латин. *indicator* - показник) – орієнтований економічний показник, вимірник, що дає змогу певною мірою передбачати, в якому напрямі очікується розвиток економічних процесів [55, с. 246]. Усі вищенаведені визначення поняття “індикатор”, або мають суто спеціалізований характер (технічний, хімічний), або різнопланово відображають походження цього терміну з латинської мови, або розкривають змістове визначення категорії достатньо вузько.

Отже, результати вивчення трактувань термінів “показник” та “індикатор” свідчать про необхідність уточнення змістової характеристики цих категорій та їх

функціонального призначення в межах управління підприємством, а також взаємозв'язків між цими категоріями.

Чітка структура показників має істотне значення для їх класифікації та ідентифікації в інформаційних системах управління всіх видів, зокрема, в інтегрованих системах оброблення даних. У “Економічній енциклопедії” зазначено, що кожен структурний елемент (ознаку) показника можна розглядати як ознаку класифікації множини показників [56, с. 486-487]:

- за ознакою формальної характеристики розрізняють абсолютні й відносні показники;
- за ознакою процесу – показники, що характеризують стан і рух вимірюваного об'єкта (з них можна виокремити показники, що характеризують процеси виробництва, розподілу, обміну, споживання тощо);
- за ознакою об'єкта – показники населення, трудових і природних ресурсів, продукції, основних фондів, фінансів.

Л.А. Швайка зазначає, що згідно з існуючою практикою планування усі основні показники групуються за такими напрямками діяльності підприємства: виробництво і освоєння нових видів продукції; матеріально-технічне забезпечення; інвестування; праця і соціальний розвиток, фінанси тощо. Крім того, показники доцільно класифікувати ще за низкою ознак: за економічним змістом: натуральні та вартісні; за економічним призначенням: кількісні та якісні; за способом характеристики предмета: абсолютні й відносні [29, с. 73-74].

У окремих літературних джерелах [58; 59] виділено показники результативності, прибутковості, продуктивності, динаміки виробництва, фінансові тощо. Але не сформовано комплексного підходу до класифікації та систематизації цих показників, не відстежуються взаємозв'язки між ними.

Як свідчать дослідження підходів до групування показників підприємства, не існує комплексної системної класифікації, яка би дала змогу різнопланово охопити усі показники функціонування; спостерігається виділення аналогічних видів показників за різними класифікаційними ознаками; значний перелік показників діяльності підприємства у наведених класифікаціях не врахований.



Проведені дослідження дозволяють стверджувати, що універсальним визначенням поняття “показник” доцільно вважати кількісний вимірник властивостей, стану, розвитку конкретного об’єкта, процесу, явища, суб’єкта тощо. Показники перетворюються в індикатори тоді, коли за їх допомогою керівники організацій відстежують, аналізують та прогнозують тенденції змін окремих сфер діяльності організації. Йдеться про те, що на кожному підприємстві із великої кількості показників керівники обирають для діагностики лише окремі, які є пріоритетними, показовими, комплексними та репрезентативними згідно встановлених діагностичних цілей. До того ж необхідно враховувати взаємозв’язки між показниками та вплив їхніх змін на інші показники. Тобто індикатори – це ключові показники, які формують орієнтири та відображають тенденції розвитку підприємства відповідно до цілей та потреб суб’єктів діагностики.

У літературі та на практиці спостерігається однозначне розуміння того, що базою системи діагностики на підприємстві є індикатори, значення яких повинні набувати певних критеріальних меж, або розвиватись у визначених напрямках. Що ж стосується бізнес-індикаторів, то такі науковці, як Б. Жданов [60], М.О. Кизим, А.А. Пилипенко, В.А. Зінченко [61], Р. Каплан, Д. Нортон [62], Н. Пол [63], Г.О. Швиданенко, А.І. Дмитренко, О.І. Олексюк [46] у власних працях згадують категорію «бізнес-індикатори», часто ототожнюючи їх зі стратегічними показниками підприємства та групуючи за класичною Збалансованою системою показників на чотири групи: фінанси, споживачі, бізнес-процеси, навчання та розвиток. Однак у вищезгаданих працях не надається жодного означення сутності поняття «бізнес-індикатор», а пропоновані індикатори для оцінювання та планування діяльності підприємства часто мають якісний характер, тобто характеризуються значною суб’єктивністю при вимірюванні їх значень.

Виконані дослідження дають змогу запропонувати розглядати бізнес-індикатори як кількісні вимірники властивостей, стану, розвитку підприємства, його складових та середовища функціонування, за допомогою яких суб’єкти діагностики відстежують, ідентифікують та прогнозують тенденції змін окремих сфер діяльності організації у певних умовах підприємницького середовища. Аналіз літератури та дослідження практики функціонування підприємств дозволили запропонувати агреговану класифікацію бізнес-індикаторів (рис. 4.4).



**Рисунок 4.4 – Класифікація діагностичних бізнес-індикаторів підприємства**

За видом діяльності пропонується поділяти індикатори на групи, які б містили такі бізнес-індикатори, що найбільш репрезентативно відображають стан постачальницької, виробничої, збутової, фінансової, інноваційної, інвестиційної, зовнішньоекономічної та інших видів діяльності.

До того ж ми свідомо відмовились від поділу видів діяльності підприємства на операційну, фінансову та інвестиційну, оскільки він є непоказовим з позиції функціонування більш деталізованих видів діяльності, за які відповідають різні керівники та структурні підрозділи. Запропоноване групування бізнес-індикаторів дає змогу відстежувати результативність усіх видів діяльності підприємства, виокремлюючи його слабкі та сильні позиції.

За відображенням результату пропонується індикатори згрупувати на індикатори ефекту та ефективності. Перша група призначена відобразити отримані результати внаслідок реалізації певних видів діяльності в абсолютних обсягах (обсяг виробництва, збуту, залучених фінансових ресурсів, інвестицій). Індикатори ефективності, як правило, відображаються у відносній формі та ґрунтуються на співвідношенні вигод та затрат (індикатори рентабельності, окупності інвестицій, трудомісткості, продуктивності тощо). Індикатори ефекту зазвичай слугують для визначення індикаторів ефективності.

З огляду на те, що ефективність функціонування підприємства безпосередньо залежить від його ресурсоекономності та інтенсивності використання наявних ресурсів, виникає необхідність для діагностики якості споживання ресурсів на підприємстві використовувати відокремлено індикатори, які відображають рівень та характер використання матеріальних, фінансових, енергетичних, трудових, інформаційних та інших ресурсів.

За характером бізнес-індикатори поділяють на планові та фактичні, що дає змогу надалі діагностувати відхилення реального стану речей від очікуваного та досліджувати причини відхилень.

За рівнем деталізації доцільно виокремлювати агреговані та одиничні індикатори. Одиничні індикатори є первинними та неподільними, не мають похідних параметрів (наприклад, тривалість виробничої операції). Агреговані

індикатори з використанням різноманітних методик узагальнюють одиничні індикатори (наприклад, повна собівартість продукції підприємства).

За способом вираження виокремлюють натуральні та вартісні індикатори. Натуральні відображають певні процеси, операції у натуральних одиницях (10 кг. металу, 100 од. продукції, 25 т. чавуну тощо). Вартісні індикатори відображають у грошових одиницях певні операції, процеси, об'єкти тощо.

Зважаючи на те, що інформацію про діагностичні бізнес-індикатори можна отримати з різних джерел, виникає необхідність у їх групуванні щодо походження. Зокрема, переважна частина інформації про значення індикаторів отримується з даних бухгалтерського, податкового, статистичного, оперативного обліку. Але інформацію про деякі індикатори (наприклад, рівень задоволення споживачів, ефективність рекламної кампанії тощо) одержують у результаті спеціально виконаних досліджень за допомогою анкетування, інтерв'ювання, соціологічного дослідження тощо.

За способом отримання виокремлюють абсолютні та відносні індикатори. Абсолютні відображають певний проміжний чи кінцевий результат діяльності у натуральному чи вартісному вираженні. Відносні індикатори ґрунтуються на пошуку певного співвідношення (структурного, порівняльного, динамічного, планово-фактичного тощо).

Оскільки індикатори спрямовані на відображення діяльності підприємства у минулому, на сучасному етапі та у майбутньому, то їх доцільно поділяти на ретроспективні, поточні та перспективні. Такий поділ є важливим з огляду на те, що дослідження розвитку певних індикаторів дає змогу виявити певні тенденції та екстраполювати їх на майбутній період.

Діагностика спрямована як на оцінювання стану усього підприємства загалом, так і його складових: видів і сфер діяльності, працівників, продукції, земельно-майнових комплексів, результативності конкретних угод із контрагентами тощо. Залежно від цілей діагностики та визначеного об'єкта добираються найбільш репрезентативні індикатори.

За сферою поширення варто виокремлювати індивідуальні та типові індикатори. Індивідуальні індикатори є специфічними та їх можна використовувати лише у певній конкретній сфері діяльності і не підлягають перенесенню на усі сфери (наприклад, нормогодини роботи обладнання). Типові індикатори рівнозначно можна використовувати в усіх можливих сферах функціонування підприємства (наприклад, рівень заробітної плати працівників, що працюють у різних підрозділах підприємства).

Варто зауважити, що пріоритетність індикаторів змінюється залежно від суб'єкта та цілей діагностики. З огляду на це виникає необхідність у виокремленні ключових та допоміжних індикаторів. Як правило, до ключових зараховують стратегічні індикатори діяльності підприємства в обмеженій кількості. Для їх досягнення необхідно досягнути певних значень значного переліку допоміжних індикаторів на нижчих рівнях управління підприємством.

За рівнем узагальнення індикатори поділяють на елементні та інтегровані, до того ж елементні формують базу для розрахунку інтегрованих. Індикатори можуть відображати інформацію на певний момент, дату (наприклад, дані з Форми №1 «Баланс»), а також інформацію за певний період (рік, місяць, квартал, декаду, тиждень), що і зумовлює їх групування за інтерпретаційним періодом.

Найбільш значною теоретичною і прикладною цінністю характеризується класифікація бізнес-індикаторів за їх змістовим наповненням, адже вона дозволяє сформулювати систему індикаторів, що комплексно відображають усі сфери функціонування підприємства, а також його взаємодію із зовнішнім середовищем. Виконані дослідження дозволяють систематизувати бізнес-індикатори діяльності підприємства за змістовим наповненням у таких напрямках:

1. Виробничі індикатори: обсяг товарної продукції; обсяг валової продукції; обсяг незавершеного виробництва; собівартість одиниці виготовленої продукції; частка браку; норми часу на виконання операцій, виготовлення продукції; кількість змін роботи обладнання на добу; середньодобовий випуск товарної продукції.

2. Технологічно-майнові індикатори: залишкова вартість основних засобів; середньорічна вартість основних виробничих фондів; амортизаційні відрахування;

термін експлуатації основних фондів; придбання основних фондів; вибуття основних засобів.

3. Кадрові індикатори: штатна чисельність працівників; середньоспискова чисельність працівників; явкова чисельність працівників; облікова чисельність керівників; облікова чисельність фахівців; облікова чисельність службовців; облікова чисельність основних робітників; облікова чисельність допоміжних робітників; кількість звільнених працівників; кількість прийнятих на роботу працівників; тарифні ставки для працівників різних категорій.

4. Соціальні індикатори: фонд основної заробітної плати працівників; фонд додаткової заробітної плати працівників; витрати на оплату праці; відрахування на соціальні заходи; середня заробітна плата на підприємстві.

5. Фінансові індикатори: чистий дохід від реалізації продукції; повна собівартість підприємства; чистий прибуток / збиток; активи; довгострокова дебіторська заборгованість; дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги; дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом; грошові кошти та їхні еквіваленти у національній валюті; грошові кошти та їхні еквіваленти в іноземній валюті; оборотні активи; власний капітал; статутний капітал; резервний капітал; нерозподілений прибуток (непокритий збиток); довгострокові кредити банків; довгострокові зобов'язання; короткострокові кредити банків; кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги; поточні зобов'язання за розрахунками з бюджетом, з оплати праці, зі страхування тощо; поточні зобов'язання; робочий капітал тощо.

6. Матеріально-постачальницькі індикатори: обсяг запасів матеріалів на складах; обсяг запасів готової продукції на складах; матеріальні витрати; часові норми запасів матеріалів у днях; часові норми запасів готової продукції у днях.

7. Маркетингові індикатори: обсяг реалізованої продукції; відпускна ціна одиниці продукції підприємства; витрати на маркетингові комунікації; витрати на маркетингові дослідження ринку; місткість ринку; витрати на гарантійний ремонт.

8. Індикатори зовнішньоекономічної діяльності: обсяг експорту; обсяг імпорту; митна вартість продукції та ін.

9. Індикатори продукції: відпускна ціна одиниці продукції підприємства; ціна споживання продукції; термін експлуатації продукції; гарантійний термін; потужність продукції; енергоспоживання.

10. Часові індикатори: календарний фонд робочого часу; номінальний фонд робочого часу; ефективний фонд робочого часу; фонд робочого часу у зміні.

11. Індикатори капіталізації: чистий прибуток, що припадає на одну просту акцію; дивіденди на одну просту акцію; середньорічна кількість простих акцій.

12. Загальноекономічні індикатори: рівень інфляції; рівень кредитної ставки у національній валюті; рівень кредитної ставки у іноземній валюті; рівень мінімальної заробітної плати; валютний курс; податкові ставки.

13. Специфічні індикатори: термін реалізації інвестиційного проекту; витрати на НДДКР; витрати на капітальний ремонт.

За зв'язком із середовищем функціонування бізнес-індикатори поділяють на випереджувальні, запізнілі та зіставні, при цьому мова йде про характер їх симптоматичного чи наслідкового змістового наповнення. Випереджувальні бізнес-індикатори свідчать про певні попередні симптоми виникнення конкретної ситуації (наприклад, ажіотажне зростання цін на продукцію на ринку може свідчити про нестачу пропозиції, вдалу рекламну кампанію тощо). Запізнілі індикатори демонструють наслідки виникнення конкретної ситуації (наприклад, обсяги товарної продукції на складі свідчать про темпи її реалізації, виробництва тощо). Окрім цього, випереджувальний чи запізнілий характер індикаторів слід враховувати при оцінюванні взаємозв'язків між ними. Зіставні індикатори свідчать про паралельність їх змін під впливом певних чинників (наприклад, витрати на фонд оплати праці та відрахування на соціальні заходи).

Бізнес-індикатори характеризуються певними критеріями, які свідчать про відповідність нормам, існування позитивних чи негативних тенденцій у зміні значень індикаторів та формують порівняльну базу. У літературних джерелах немає однозначності щодо трактування категорії «критерій» (табл. 4.2). Часто критерій ототожнюють із нормами, стандартами, показниками (хоча критерій може й мати якісний характер).

Таблиця 4.2 – Позичії щодо трактування категорії «критерій»

№ з/п	Літературні джерела	Трактування, наведені у відповідних літературних джерелах
1	2	3
1	Великий тлумачний словник сучасної української мови / [уклад. і голов. ред. В.Т. Бусел.]. – К.; Ірпінь: ВТФ «Перун», 2002. – 1440 с.	Підстава для оцінки, визначення або класифікації чогось; мірило [33, с. 365].
2	Енциклопедія бізнесмена, економіста, менеджера / [за ред. Романа Дяківа]. – К.: Міжнародна економічна фундація, 2000. – 704 с.	(від грецьк. kriterion – показник) – ознака, на основі якої формується оцінка якості економічного об'єкта, процесу, мірило такої оцінки. Наприклад, критерій ефективності характеризує рівень ефективності системи, а критерій оптимальності – те, наскільки система наближена до оптимального стану [55, с. 318].
3	Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т. 2 / [редкол.: ... С.В. Мочерний (відп. ред.) та ін.]. – К.: Видавничий центр «Академія», 2001. – 848 с.	Показник, ознака, на основі якої формується оцінка якості економічного об'єкта, процесу, вимірник такої оцінки. Так, критерій ефективності характеризує рівень ефективності системи, а критерій оптимальності – її наближення до оптимального стану [56, с. 154].
4	Новий український тлумачний словник. Близько 20 000 слів і словосполучень / [укл. Н.Д. Кусайкіна, Ю.С. Вибільник; за заг. ред. д-ра філол. наук, проф. В.В. Дубічинського]. – Х.: Книжковий клуб «Клуб Сімейного Дозвілля», 2008. – 608 с.	(від грецьк. kryterion – засіб, судження) – підстава для оцінки, визначення або класифікації чогось; мірило [64, с. 311]
5	Економика и информация: экономика информации и информация в экономике: энциклопедический словарь / [Л.Г. Мельник]. – Сумы: ИТД «Университетская книга», 2005. – 384 с.	(від грецьк. kryterion – засіб для судження) 1) Ознака, на підставі якої здійснюється оцінка, визначення чи класифікація чого-небудь; 2) Мірило оцінки, судження. 3) Показник, ознака, на підставі якої формується оцінка якості економічного об'єкта, процесу; мірило такої оцінки [49, с. 142].
6	Современная украинская энциклопедия. В 16 томах. Т.7. – Х.: Книжный Клуб «Клуб Семейного Досуга», 2005. – 416 с.	(від грецьк. kryterion – засіб, судження) – підстава для оцінки, визначення або класифікації чогось; мірило [65, с. 207]
7	УСЕ Універсальний словник-енциклопедія / [гол. ред. ради чл.-кор. НАНУ М. Попович]. – К.: «Ірина», 1999. – 1551 с.	Принцип, який визначає спосіб визнання чогось з позиції присутності, відсутності чи ступеню наявності певних характеристик, якостей; мірило чогось [66, с. 723]
8	Кузьмін О.Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: [навчальний посібник] / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. – [3-те вид. доп. і пероб.]. – Львів: НУ «ЛП» (Інформаційно-видавничий центр «ІНТЕЛЕКТ+» Інституту післядипломної освіти), «Інтелект-Захід», 2007. – 384 с.	Підстава, мірило для оцінювання, визначення або групування чогось (наприклад, критерії вибору матеріалів, сировини, підбору кадрів тощо) [25, с. 146].

Як свідчать наведені у табл. 4.2 позиції щодо трактування поняття «критерій», існує єдність у розумінні того, що це є мірило, яке є основою для оцінювання, вимірювання, визначення, групування, визнання, ідентифікації чого-небудь. Поряд з цим недоцільно розглядати критерій як принцип, оскільки принцип є основним вихідним положенням певного теоретико-методологічного змісту, зокрема, виокремлюються принципи формування та вибору критеріїв.



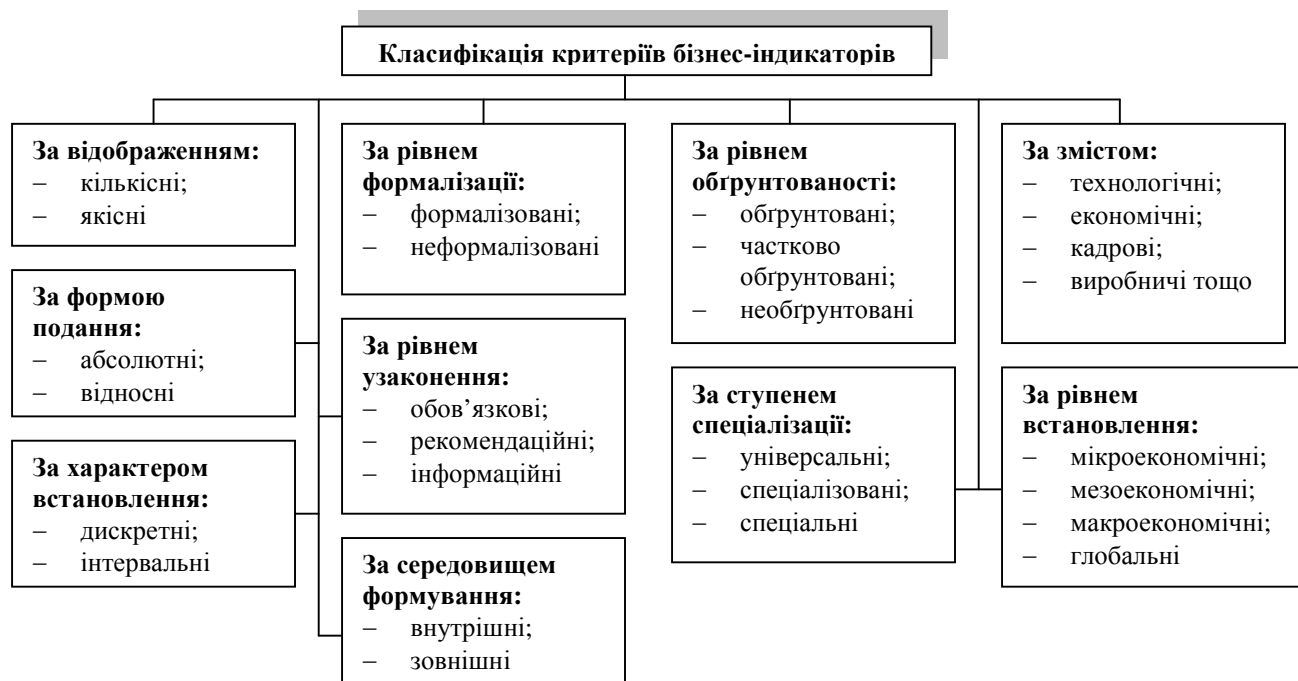
Варто розмежувати поняття «критерій діагностики» та «критерій бізнес-індикатора», адже під першим поняттям доцільно розуміти сукупність параметрів, бізнес-індикаторів, за якими здійснюватиметься діагностика конкретного об'єкта, явища, процесу; під критерієм бізнес-індикатора розуміти мірило, яке є підставою для оцінювання та ідентифікації оптимальності діагностичного індикатора. Усі критерії можна встановлювати за допомогою певних методів, а саме:

- фактичних (експертиза, контрольні заміри, хронометраж, експеримент, лабораторні аналізи, фотографування, цифровий запис, кінознімання, осцилографічний запис тощо);
- розрахунково-аналітичних (техніко-економічні розрахунки, економіко-математичне моделювання, динаміко-статистичне оцінювання тощо);
- аналогових (порівняння різних типів критеріїв та визначення аномальних) тощо.

На підставі виконаних досліджень запропоновано перелік принципів до формування та добору критеріїв бізнес-індикаторів:

- обґрунтованість: кожен критерій повинен бути математично, досвідно, нормативно або іншим чином обґрунтованим;
- формалізація: критерії, які використовують у діагностичних системах, повинні підлягати можливостям кількісного вимірювання, тобто певним чином бути формалізовані задля забезпечення об'єктивності оцінювання;
- уніфікація: критерії не повинні передбачати двозначність, відповідно повинні бути уніфікованими у різних умовах функціонування;
- точність: оскільки критерій є мірилом, то він повинен характеризуватись точними параметрами;
- адекватність: свідчить про відповідність установлених критеріїв реаліям функціонування підприємств;
- стабільність: критерії не повинні бути гнучкими, оскільки в такому разі втрачається їхнє основне призначення мірила;
- оптимальність: критерії повинні відображати межу між бажаними та небажаними характеристиками індикаторів тощо.

У літературних джерелах не наводяться класифікації критеріїв, що не дає змогу забезпечити їхнє комплексне та багатостороннє бачення. З огляду на вищезазначене розроблено комплексну класифікацію критеріїв бізнес-індикаторів за низкою істотних та незалежних ознак (рис. 4.5), яка дає змогу розробникам критеріальної бази охопити усе різноманіття характеристик критеріїв та обрати залежно від діагностичних цілей найбільш адекватні з них.



**Рисунок 4.5 – Класифікація критеріїв бізнес-індикаторів**

За відображенням виокремлено кількісні критерії (формується у вигляді конкретних кількісних параметрів або діапазонів) та якісні критерії (набувають вигляду бажаних тенденцій). Форма подання критеріїв (абсолютна і відносна) залежить від форми представлення бізнес-індикаторів. За характером встановлення виділено дискретні критерії (відображаються у вигляді конкретного числа) та інтервальні критерії (формується у вигляді діапазонів, меж). Що ж стосується рівня формалізації критеріїв, то якщо вони певним правовим чином є затвердженими, ухваленими, узаконеними, це свідчить про їхню формалізованість, у протилежному випадку – критерії є неформалізовані, а мають інформаційно-рекомендаційний характер. Рівень узаконення критеріїв визначає їхню обов'язковість щодо використання або ж довідково-рекомендаційне призначення. Критерії можуть формуватись як на підприємстві, тобто у внутрішньому середовищі, так і

представниками зовнішнього середовища (постачальниками, державними органами влади, споживачами тощо). При цьому рівень їхнього встановлення також може бути різним: мікроекономічний (рівень підприємства), мезоекономічний (галузевий), макроекономічний (державний), глобальний (міждержавний). За змістом виокремлюють економічні, технологічні, кадрові, виробничі, соціальні критерії залежно від бізнес-індикаторів, стосовно яких вони встановлюються. За рівнем обґрунтованості критерії можуть бути високообґрунтовані з використанням конкретних методів хронометражу, замірів, експериментів та ін.; частково-обґрунтованими, якщо вони сформовані на засадах використання статистичних, кореляційно-регресійних методів, які дають певний рівень похибки; необґрунтовані, якщо вони сформовані без жодного теоретичного і практичного підтвердження. За ступенем спеціалізації виокремлюють: універсальні критерії, які придатні для підприємств різних профілів, розмірів, видів діяльності; спеціалізовані критерії, які стосуються конкретних вузьких операцій, робіт, показників та відрізняються на підприємствах різних видів економічної діяльності; спеціальні критерії на відміну від попередніх формуються лише у виключних випадках для ексклюзивних операцій, робіт, видів продукції.

Будь-який процес діагностики ґрунтується на використанні системи індикаторів, які, своєю чергою, характеризуються певними оптимальними критеріями. З огляду на результати дослідження теорії та практики виникає необхідність у формуванні системи універсальних та уніфікованих критеріїв, які б найбільш репрезентативно відображали інформацію про ефективність функціонування машинобудівних підприємств та їх окремих сфер і напрямів.

Суб'єкти оцінювання згідно з встановленими діагностичними цілями за допомогою використання методів, методик, бізнес-індикаторів, критеріїв у певній технологічній послідовності, ґрунтуючись на вихідних принципах, здійснюють діагностику обраних об'єктів. До того ж об'єктами діагностики можуть бути підприємство загалом, його види діяльності, внутрішнє і зовнішнє середовище, конкретні працівники, показники, продукція. Варто зазначити, що діагностика не здійснюється заради процесу, вона спрямована на досягнення та виконання

властивих їй функцій. Як свідчить аналізування тематичної літератури, немає однозначності та визначеності у виокремленні та систематизації діагностичних функцій.

Т.О. Загорна, надаючи трактування діагностиці, акцентує увагу на її ідентифікаційно-розпізнавальній функції. Тобто, основною метою діагностики є надання висновку про стан досліджуваного об'єкта. Окрім того, автор зазначає, що діагностика має дослідницький, пошуковий та пізнавальний характер [32, с. 17-18]. О.О. Гетьман та В.М. Шаповал наголошують на тому, що основним завданням діагностики є обґрунтування управлінських рішень та розроблення заходів, спрямованих на усунення небажаних або аномальних відхилень та підвищення ефективності функціонування підприємства і його складових [6, с. 8-10]. З огляду на вищезазначене можна стверджувати про існування регулювальної функції діагностики, яка спрямована на усунення відхилень, недоліків, ліквідацію проблем.

Л.А. Костирко виокремлює чотири різновиди концепцій діагностики залежно від пріоритетності виконуваних функцій, а саме [47, с. 12-18; 188]:

- аналітичну концепцію: передбачає систематичне оцінювання діяльності підприємства за обраними параметрами на підставі даних фінансового, податкового, управлінського, оперативного обліків;
- інформаційну концепцію: розглядає діагностику як систему ідентифікації проблем підприємства, причин, що їх зумовили, з метою інформаційного забезпечення прийняття обґрунтованих управлінських рішень;
- антикризову концепцію: має на увазі діагностику поточних та потенційних кризових явищ на підприємстві з метою запобігання їхньому негативному впливу на діяльність;
- консультаційно-дорадчу концепцію: прирівнює систему діагностики до дорадчих інформаційних систем економічного спрямування локального типу, які ґрунтуються на використанні сучасних програмних продуктів, і спрямовані на виконання конкретних завдань діагностики.

Ш.А. Омаров, аналогічно розглядаючи вищезазначені концепції діагностики, вказує ще й на важливість методичної концепції, відповідно до якої наголошується

на цільовому спрямуванні методичного інструментарію діагностичних систем [67, с. 7]. Варто зауважити, що різні управлінські технології можуть ґрунтуватись на ідентичних методах досліджень, аналізу, моделювання тощо, що не зумовлює нагальної необхідності виокремлення методичної функції діагностики. Г.О. Швиданенко, А.І. Дмитренко, О.І. Олексюк розуміють під діагностикою процес розпізнавання і визначення негативних явищ у діяльності підприємства на основі локальних змін, дослідження взаємозалежностей [46, с. 19]. Із цього визначення можна стверджувати про ідентифікаційну, досліджувальну та антикризову функцію діагностики. У монографії за редакцією професора А.Е. Воронкової діагностику розглянуто як різновид управлінської діяльності, який спрямований на встановлення і дослідження симптомів, оцінювання внутрішнього стану і виявлення проблем ефективного функціонування й розвитку системи управління, а також розроблення шляхів їх подолання [68, с. 41-43]. Тобто діагностика повинна виконувати на підприємствах три основних функції: ідентифікацію симптомів, дослідження проблем і розроблення заходів протидії. У цій же монографії наголошується на цільовій орієнтації діагностики на підвищення адаптивності системи підприємства та його підсистем.

На підставі аналізу літературних джерел та вивчення практики функціонування підприємств виокремлено основні функції діагностики та наведено їхню ґрунтовну характеристику (табл. 4.3).

**Таблиця 4.3 – Характеристика функцій діагностики на підприємствах**

№ з/п	Функції діагностики	Коротка характеристика діагностичних функцій
1	2	3
1	Інформаційна	Передбачає перманентний або систематичний збір інформації про усі сфери функціонування підприємства з різних джерел (даних бухгалтерського, податкового, управлінського, статистичного обліків, у результаті спеціально виконаних досліджень, даних аудиторських, консалтингових, юридичних агентств тощо), її систематизацію, пріоритизацію та перевірку на достовірність
2	Аналітична	Здійснює деталізацію виробничо-господарської діяльності підприємства за складовими (центрами відповідальності, видами діяльності, показниками, працівниками тощо) залежно від аналітичних цілей
3	Ідентифікаційна	Має на меті ідентифікацію існуючого поточного стану функціонування підприємства, а також його ретроспективного та перспективного станів. Йдеться про встановлення характерних ознак, визначення переваг та недоліків, шансів та загроз функціонування.
4	Попереджувальна	Покликана виявити потенційні ризики та розробити перелік заходів уникнення, запобігання та боротьби з ними

Продовження табл. 4.3

1	2	3
5	Антикризова	Передбачає розроблення заходів протидії аномальним кризовим явищам внутрішнього та зовнішнього середовища у поточному періоді та запобігання виникнення потенційних кризових явищ у майбутньому
6	Регулювальна	Має на меті усунення виявлених недоліків, відхилень, вирішення існуючих проблем
7	Спрямувальна	Покликана розробляти заходи, що ґрунтуються на отриманих результатах діагностики та спрямовуються на покращання стану об'єкта дослідження
8	Симптоматична	Виявляє та інтерпретує «симптоми» існуючого стану підприємства, визначає наскільки стан позитивний, негативний, критичний
9	Консультаційно-дорадча	Передбачає розгляд альтернативності та багатоваріантності заходів, які розробляють конкретні користувачі з метою цільового вирішення проблем
10	Дослідницька	Базується на цільовому дослідженні різних сфер функціонування підприємства, що передбачає дотримання таких вимог: визначення суб'єктів дослідження, процедури та базових параметрів

Діагностика, як і будь-який процес на підприємстві, потребує ресурсного забезпечення її здійснення. Йдеться насамперед про технічне забезпечення (комп'ютерна техніка, спеціалізовані вимірювальні прилади тощо); програмне забезпечення (спеціалізовані аналітичні програми); інформаційне забезпечення (цілеспрямований збір інформації залежно від встановлених діагностичних цілей); кадрове забезпечення (відповідний рівень знань, кваліфікації, досвіду працівників, що реалізують на підприємстві діагностичні процедури); матеріальне забезпечення (оперування необхідними для діагностики матеріалами) тощо.

#### **4.2. Метод полікритеріальної діагностики конкурентоспроможності підприємства**

На сучасному етапі національна економіка характеризується активним становленням ринкових відносин, інтеграційними та глобалізаційними прагненнями, що зумовлює загострення конкурентної боротьби між суб'єктами господарської діяльності. Високого рівня конкурентоспроможності країни можна досягнути лише на засадах ефективного використання усього ресурсного потенціалу та формування конкурентоспроможних виробництв у різних галузях економіки. На думку експертів, концепція конкурентоспроможності країни може стати національною ідеєю для України, як свого часу це відбулось у США, Великобританії, Швеції, Сінгапурі та інших розвинутих країнах. Проте, на сьогодні згідно з міжнародним індексом GCI Україна та індексом людського розвитку

Україна посідає одні з останніх місць у світі [69, с. 9]. В Україні існує необхідність у підвищенні ефективності національного господарства загалом та суб'єктів господарювання окремих галузей зокрема. Варто зауважити, що у переважній більшості високорозвинутих країн, машинобудівні підприємства, які характеризуються складним технологічним циклом, наявністю потужних основних фондів, значними масштабами виробничо-господарської діяльності тощо, формують базу національної економіки. На сучасному етапі розвитку економіки України переважна більшість машинобудівних підприємств характеризується слабкими позиціями на ринку, застарілістю технології виробництва та технічного складу, нерациональним використанням наявних виробничих потужностей, нестійким фінансовим станом (близько 50% машинобудівних підприємств є збитковими, нерентабельним є випуск понад 60% найменувань основної номенклатури продукції машинобудування тощо). Збереження збитковості господарської діяльності галузі свідчить про наявність ознак кризи, розбалансування внутрішнього механізму саморегуляції підприємств та потребу їх фінансового оздоровлення. Доцільно зазначити, що нестача капітальних вкладень не сприяє оновленню основних фондів машинобудівних підприємств, що зумовлює катастрофічне зниження конкурентоспроможності продукції. Зношення основних виробничих фондів у галузі за останні 15 років значно збільшилось та перевищило 60%; рівень використання виробничих потужностей з випуску основних видів продукції через низький рівень її конкурентоспроможності є надзвичайно низьким та коливається в межах від 1,9% до 33% [70, с. 352-353]. З огляду на це виникає необхідність у виявленні сильних та слабких сторін вітчизняних машинобудівних підприємств, у діагностиці їх конкурентоспроможності.

Ю. Полунеев, голова Ради конкурентоспроможності України, президент Міжнародного інституту менеджменту, зазначає, що конкурентоспроможність компаній є найважливішим локомотивом конкурентоспроможності галузей і країн, базисом, який оцінюють за стабільним зростанням продажу, частки ринку та прибутку. Водночас автор відзначає, що хоча спроможність підприємств конкурувати залежить від їхніх власних ресурсів, реалізації ефективних бізнес-стратегій, успіхів в інноваційній діяльності, вирішальний вплив на здатність

національного бізнесу конкурувати здійснюють існуючі в країні інституційно-регуляторні межі, які формуються в результаті рішень державної влади. Ю. Полунєєв наголошує, що під час оцінювання показників діяльності організації, її конкурентоспроможності та вартості необхідно враховувати тенденцію до інтелектуалізації вартості як економічної категорії (наприклад, компанія Google володіє значно більшою капіталізацією за рахунок нематеріальних активів, ніж компанії, у власності яких перебувають тисячі верстатів, автомобілів тощо) [71].

Варто зауважити, що останні події у світовому співтоваристві, які спостерігались на фоні розвитку фінансово-економічної кризи, засвідчили зміщення акцентів у пріоритетності вартості підприємств – більш привабливими та конкурентоспроможними підприємствами вважаються ті, які володіють реальними активами сучасного рівня та високої якості. При цьому роль і значення інтелектуальних активів жодним чином не нівелюється, мова йде про їхнє іманентне втілення у реальній вартості підприємств.

У теорії та на практиці здійснювати діагностику конкурентоспроможності підприємства вкрай складно через низку причин, а саме:

- відсутність єдності у трактуванні та розумінні поняття «конкурентоспроможність підприємства», що надалі зумовлює застосування різних підходів до діагностики, а це своєю чергою призводить до отримання неспіввимірних та непорівняльних результатів;
- у літературі існує значний спектр методів діагностики конкурентоспроможності підприємств, переважна частина з яких є не репрезентативними, не відображають реальний стан конкурентних переваг, ґрунтуються на складних економіко-математичних розрахунках, що значно знижує прикладну цінність означених методів оцінювання;
- значна частина методів діагностики не передбачає оцінювання конкурентоспроможності підприємства у комплексі за усіма істотними складовими, які можуть утворювати та формувати конкурентні переваги, а базується на врахуванні лише окремих аспектів функціонування (продукції, виробництва, збуту, інновацій тощо);



- за існуючими методами діагностики вкрай рідко використовують обґрунтований підхід до добору діагностичних індикаторів, адже, як правило, акцентується увага на фінансових показниках та окремих додаткових економічних показниках, що не дає змоги забезпечити системний підхід до діагностики конкурентоспроможності підприємства.

На підставі аналізування літературних джерел можна виокремити дві групи методів, які застосовуються для діагностики конкурентоспроможності підприємств:

- часткові: методи, які передбачають діагностику конкурентоспроможності підприємства на підставі оцінювання однієї або декількох складових функціонування;
- комплексні: методи, спрямовані на одночасне оцінювання максимального спектра сфер та ланок функціонування підприємства.

У табл. 4.4 наведено узагальнену характеристику існуючих методів діагностики конкурентоспроможності підприємств, а також виокремлено переваги та недоліки їхнього використання.

**Таблиця 4.4 – Характеристика методів діагностики конкурентоспроможності підприємства**

Методи діагностики	Коротка характеристика	Переваги	Недоліки
1	2	3	4
<b>ЧАСТКОВІ</b>			
Метод, що базується на діагностиці конкурентоспроможності продукції	Базується на твердженні, що конкурентоспроможність продукції забезпечує і конкурентоспроможність підприємства. Передбачає оцінювання споживчих та економічних параметрів продукції, виявлення співвідношення між ними	Базується на врахуванні ключового критерію конкурентоспроможності підприємства – параметрів його продукції	Невиправданий в усіх виробничо-господарських ситуаціях та на усіх ринках. Окрім цього, не враховує значний спектр інших конкурентних переваг підприємства, є достатньо вузькоспрямованим
Матричний метод	Передбачає діагностику конкурентної позиції підприємства, а зазвичай його позиціонування залежно від певних критеріїв (наприклад, частки ринку, темпів зростання ринку, рентабельності продукції, стадії життєвого циклу тощо)	Передбачає діагностику конкурентоспроможності підприємства за двома або більше ключовими критеріями, дає змогу відстежувати зміну позиції у динаміці та досліджувати траєкторію руху, створює розлогі ідентифікаційні можливості	Є занадто спрощеним, не відображає системного погляду на діагностику конкурентоспроможності. Як правило, критерії матричного методу є доволі відносними та неконкретними, що не створює умов для отримання об'єктивного результату

## Продовження табл. 4.4

1	2	3	4
Метод, що базується на теорії рівноваги підприємства та галузі	Критерієм конкурентоспроможності за цим методом є наявність у виробника таких чинників виробництва, котрі можуть бути використані більш ефективно у порівнянні з конкурентами. При цьому під рівновагою мається на увазі такий стан, коли у виробника відсутні стимули для переходу на новий якісний рівень. За основу беруться показники: ставки за кредитами, вартість устаткування, рівень заробітної плати, вартість матеріальних ресурсів. Чим нижчі показники відносної вартості чинників виробництва у підприємства порівняно з конкурентами, тим вищий рівень його конкурентоспроможності	Враховує галузеві особливості діяльності та загальноекономічні засади розвитку підприємства	Акцентує надмірну увагу на вартісні аспекти забезпечення виробничо-господарської діяльності, не враховує значний спектр внутрішніх чинників функціонування, передбачає збір спеціальної інформації про конкурентів та ринок. Метод націлений на використання в певних ідеальних умовах (досконалої конкуренції), що ускладнює його використання в сучасних реаліях
Метод, що базується на теорії мультиплікатора	Базується на діагностиці кумулятивного ефекту, який виник під впливом первинних ефектів внаслідок розширення обсягів та структури інвестування, та вторинних ефектів, що зумовлені первинними, та базуються на структурних зрушеннях у діяльності підприємства	Дозволяє оцінити рівень ефективності функціонування підприємства, його гнучкість та адаптивність під впливом інвестиційних впливів у порівнянні з конкурентами	Повинен враховувати інвестиції, які спрямовуються на структурні перетворення
Метод, що базується на узгодженні стратегій покупця та виробника	Передбачає використання теорії ігор з метою оптимального узгодження стратегій покупця та виробника на засадах отриманих вигравів	Базується на врахуванні потреб підприємства та його споживачів, дає змогу оцінити виграв учасників ринку	Передбачає використання складного математичного апарату, не враховує вплив конкурентів
Метод, що базується на оцінюванні інтенсифікації підприємства	Базується на розрахунку показників використання виробничих та фінансових ресурсів з подальшою їх аналітичною обробкою	Враховує показники інтенсивного та екстенсивного розвитку підприємства	Не враховує порівняння із конкурентами, а лише вивчення динаміки визначених показників у часі
Метод, що базується на розрахунку критерію ринкових можливостей	Полягає у використанні кореляційно-регресійної моделі для визначення критерію ринкових можливостей, який залежить від витрат виробництва, рентабельності, продуктивності праці, платоспроможності, ліквідності підприємства та показника затовареності готовою продукцією	Є достатньо простим у використанні та розрахунках	Не передбачає порівняння із критеріями ринкових можливостей конкурентів, базується на врахуванні взаємопов'язаних, мультиколінеарних показників, не розглядає галузевий аспект

## Продовження табл. 4.4

1	2	3	4
<b>КОМПЛЕКСНІ</b>			
Метод, що базується на попарному аналізованні порівняльних переваг	Базується на використанні законів розподілу та спеціалізації праці. Передбачає попарне порівняння із конкурентами відносних переваг за виробничою ефективністю, цінovими та якісними параметрами, обсягами збуту тощо	Є доволі простим у використанні, логічним та обґрунтованим, дозволяє виявити сильні та слабкі позиції підприємства у порівнянні з конкурентами	Не передбачає розрахунку інтегрального показника, тобто не дає змоги сформувати комплексного уявлення про рівень конкуренто-спроможності підприємства
Метод, який базується на теорії ефективної конкуренції	Передбачає порівняння параметрів функціонування підприємства із основними конкурентами та середньогалузевими показниками в цілому. При цьому діагностика, як правило, базується на використанні показників, що характеризують збутову, виробничу діяльність підприємства та його фінансовий стан	Дає змогу виявити прогалини у ефективності різних сфер функціонування підприємства у порівнянні з конкурентами та середньогалузевим рівнем	Передбачає значний спектр проміжних розрахунків, не враховує вплив різноманітних чинників на формування конкуренто-спроможності підприємства
Інтегральний метод	Базується на розрахунку інтегрального показника, що відображає рівень конкурентоспроможності підприємства та охоплює значний спектр аналітичних часткових діагностичних показників, які демонструють найбільш істотні складові функціонування підприємства	Є репрезентативним, формує базу для рейтингування підприємств, надає синтетичну інформацію стосовно рівня конкурентоспроможності підприємства	Базується на наявності значної кількості проміжних розрахунків. Кінцевий результат залежить від обраної моделі інтегрування показників
Графічний метод	Передбачає побудову багатокутника (многокутника) конкурентоспроможності підприємства, згідно з яким обирається перелік істотних параметрів, які переводяться у єдину розмірну шкалу, на підставі чого наочно демонструються переваги або відставання підприємства за окремими сферами діяльності	Простота у використанні, високий рівень наочності	Складність у виборі параметрів функціонування, які б оцінювались за ідентичною шкалою
Метод самодіагностики	Передбачає комплексну діагностику конкурентоспроможності підприємства у порівнянні із минулими періодами, а не з конкурентами	Дає змогу оцінити динаміку рівня конкуренто-спроможності підприємства, формує базу для прийняття адекватних управлінських рішень	Не враховує зміни у діяльності конкурентів та на ринку
Метод, що базується на діагностиці потенціалу підприємства	Базується на розгляді конкурентоспроможності не у поточному розрізі, а як здатності підприємства розвиватись у стратегічній площині та створювати нові конкурентні переваги	Спрямований на виявлення перспектив функціонування підприємства, оцінювання динаміки його конкуренто-спроможності, виявлення загроз та перешкод у цій сфері	Потребує ґрунтовного аналізування перспектив функціонування підприємства, формування прогнозів розвитку не лише підприємства, але й конкурентів, що потребує значного інформаційного забезпечення

Продовження табл. 4.4

1	2	3	4
Метод еталонного підприємства	Використовується для діагностики конкурентоспроможності підприємств, які на певному ринку займають монопольне становище. У такому випадку параметри їхнього функціонування порівнюються із ідеальними параметрами еталонного підприємства	Створює можливості для оцінювання рівня ефективності функціонування підприємства в різних сферах у порівнянні із максимальними можливостями	Як правило, застосовується рідко, оскільки підприємства-монополісти здатні диктувати свої умови на ринку, таким чином підвищуючи власну конкурентоспроможність

Незалежно від того, до якої групи належать методи діагностики конкурентоспроможності підприємства, найбільш складним завданням кожного методу та методики є добір обґрунтованих індикаторів, які б були найбільш репрезентативними та відповідали би встановленим цілям діагностики. На сучасному етапі науковці пропонують значний перелік підходів до індикаторного забезпечення діагностики конкурентоспроможності. Як свідчить аналізування літературних джерел, в основу добору показників можуть бути покладені фактори конкурентоспроможності, конкурентні переваги підприємства, складові функціонування, окремі унікальні характеристики тощо. При цьому жодного уніфікованого підходу у цій сфері немає. Розглянемо більш ґрунтовно окремі підходи до формування складу діагностичних індикаторів при оцінюванні конкурентоспроможності підприємств.

М.М. Радєва та П.М. Маслов пропонують оцінювати конкурентоспроможність підприємства на засадах аналізу показників зовнішнього середовища (місткість ринку, інтенсивність конкуренції тощо) та внутрішнього середовища. У межах внутрішнього аналізу авторами пропонується здійснювати оцінювання показників вихідних умов діяльності підприємства (наявність необхідних ресурсів для функціонування підприємства); показників використання засобів виробництва (фондорентабельності, фондівіддачі, фондомісткості, амортизації); показників використання предметів праці (матеріаломісткості, матеріалівіддачі); показників

використання трудових ресурсів (продуктивності, трудомісткості, прибутку на робітника і на гривню заробітної плати); показників виробництва і збуту продукції; показників собівартості продукції; показників фінансового стану підприємства; показників конкурентоспроможності продукції підприємства [13, с. 177-179]. Варто зауважити, що вищезапропонований підхід є дещо суперечливим, оскільки зовнішнє середовище при діагностиці конкурентоспроможності підприємства відображається у його впливі на показники функціонування. Окрім того, автори для оцінювання пропонують використовувати взаємообернені та інформаційно дублювальні показники.

Н.А. Дробітько при діагностиці конкурентоспроможності підприємства та розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності пропонує оцінювати три основні елементи: конкурентоспроможність продукції; ринкову активність підприємства; власні можливості підприємства, які характеризують наявність та ефективність використання ресурсів підприємства (основних фондів, оборотних засобів, трудових ресурсів) [72]. Запропонований підхід є дещо спрощеним, оскільки не дає можливості здійснення поелементного аналізу сильних та слабких сторін підприємства при формуванні його конкурентних позицій. Є.П. Голубков також при оцінюванні конкурентоспроможності продукції пропонує обчислювати інтегральний показник, який розраховується на основі середньгеометричної формули на засадах врахування таких показників: конкурентоспроможність продукції, фінансовий стан підприємства, ефективність збуту та просування продукції, ефективність виробництва, конкурентний потенціал, екологічність виробництва, соціальна ефективність, імідж підприємства [73]. За запропонованим підходом відбувається деяке дублювання індикаторів, окремі з них можна визначити як основні, а інші похідні.

М.П. Денисенко, А.П. Гречан, К.О. Шилова також є прихильниками діагностики конкурентоспроможності підприємства на засадах розрахунку інтегрального показника, який узагальнює такі групи індикаторів: показники ефективності виробничої діяльності (відносний показник витрат на одиницю продукції, фондвіддача, коефіцієнти рентабельності діяльності та продукції,

показник продуктивності праці); показники фінансового стану (коефіцієнти покриття, швидкої та абсолютної ліквідності, автономії, оборотності оборотних засобів, кредиторської та дебіторської заборгованостей, оборотності матеріальних запасів та активів); показники ефективності організації збуту та просування (рентабельність продаж, коефіцієнти затоварення готовою продукцією, завантаження виробничих потужностей, ефективності реклами та засобів стимулювання збуту); показники конкурентоспроможності продукції (якість та ціна товару) [9]. За запропонованою методикою недостатню увагу приділяють соціальним та матеріально-технічним індикаторам діяльності підприємства.

С. Хамініч зазначає, що при діагностиці конкурентоспроможності підприємства, під якою необхідно розуміти комплексну порівняльну характеристику підприємства, яка відображає ступінь переваги сукупності оціночних показників його діяльності, що визначають успіх підприємства на певному ринку за певний проміжок часу стосовно сукупності показників конкурентів, ключовою проблемою є визначення системи показників, які слугуватимуть критеріями порівняння. Автором для отримання узагальнювальної оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства пропонується розрахувати чи оцінити експертним чином за визначеною шкалою з урахуванням рівня вагомості такі показники: показники ефективності виробничої діяльності (відносний показник витрат на одиницю продукції, коефіцієнт оборотності основних засобів, коефіцієнт рентабельності діяльності, коефіцієнт рентабельності продукції, відносний показник продуктивності праці); показники фінансового стану організації (коефіцієнт покриття, коефіцієнт швидкої ліквідності, коефіцієнт абсолютної ліквідності, коефіцієнт незалежності (автономії), коефіцієнт оборотності оборотних засобів, коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, коефіцієнт оборотності матеріальних запасів, коефіцієнт оборотності активів); показники ефективності організації збуту та просування товару (рентабельність продажу, комерційна активність підприємства, коефіцієнт завантаження виробничих потужностей, ефективність реклами та засобів стимулювання збуту); показники конкурентоспроможності товару

(функціональність, естетичність, ергономічність, екологічність, надійність, довговічність, рівень стандартизації та уніфікації, якість виготовлення, якість матеріалів, імідж системи, органолептичні якості, гарантійне обслуговування, ефективність методів продажу, ступінь інформування покупців, ступінь надання послуг, ступінь доступності підприємства, рівень ціни) [3, с. 59-60]. Вищенаведений підхід є найбільш комплексним, але також не враховує значну частину важливих соціальних, матеріально-технічних та ринкових індикаторів.

Результати аналізування літературних джерел свідчать про значне різноманіття систем діагностики конкурентоспроможності підприємств, які ґрунтуються на виокремленні різного складу, структури, переліку індикаторів, що характеризують різні сфери функціонування підприємств. Незважаючи на це, вищезапропоновані методики є доволі складними у розрахунку, налічують дублювання показників, не враховують важливі групи індикаторів, не завжди обґрунтовано включають ті, а не інші індикатори. З огляду на це виникає необхідність у формуванні комплексного підходу до діагностики конкурентоспроможності машинобудівних підприємств з урахуванням галузевих особливостей та науково обґрунтованого добору діагностичних індикаторів з урахуванням їхнього змістового та репрезентативного навантаження.

Як свідчать результати дослідження вітчизняного ринку, найбільш важливими складовими діагностики конкурентоспроможності підприємств є такі:

- конкурентоспроможність продукції підприємства;
- ефективність функціонування підприємства;
- концентрованість ринку, на якому підприємство функціонує.

Інформаційною базою для діагностики конкурентоспроможності підприємств є інформація про параметри продукції (власної та конкурентів), ціни на продукцію на ринку, фінансово-економічні показники функціонування підприємства з даних різних видів обліку, характеристики ринкової привабливості, акумульовані на підставі спеціальних маркетингових досліджень. Як правило, підприємства здійснюють самодіагностику конкурентоспроможності з метою прийняття подальших управлінських рішень у різних сферах функціонування.

Будь-яке підприємство репрезентує себе на ринку за допомогою продукції, яку воно виготовляє. Класично під конкурентоспроможністю продукції розглядають сукупність її якісних і вартісних характеристик, що забезпечують відповідність продукції (товарів, робіт, послуг) вимогам ринку в певний період часу.

Конкурентоспроможність товару є багатоаспектним інтегральним поняттям, яке відображає вирішальний фактор його успіху на ринку. Діагностика конкурентоспроможності продукції здійснюється на підставі оцінювання визначеної номенклатури параметрів оцінювання.

Усі параметри продукції класично поділяються на споживчі, економічні та маркетингові. Споживчі параметри оцінювання товару відображають його змістове та функціональне наповнення, їх поділяють на «жорсткі» і «м'які». «Жорсткі» параметри характеризують функції товару з урахуванням його призначення. У зв'язку з цим стосовно машинобудівної продукції запропоновано їх класифікувати на технічні, ергономічні, експлуатаційні, ресурсоекономічні та нормативно-регламентні. Технічні параметри (класифікаційні, технічної ефективності, конструктивні) характеризують сфери застосування продукції та функції, які вона повинна виконувати. Послугуючись ними, аналізують корисний ефект від використання продукції в конкретних умовах споживання. Ергономічні параметри характеризують відповідність продукції властивостям людського організму, які задіюються при виконанні використання машинобудівної продукції. Нормативно-регламентні параметри (патентно-правові, безпеки) відображають властивості продукції, регламентовані обов'язковими нормами, стандартами і законодавством держави, на ринку якої цю продукцію продають. Експлуатаційні параметри відображають характер та можливості експлуатації машинобудівної продукції. Ресурсоекономічні параметри націлені на оцінювання ресурсоспоживання використання продукції. «М'які» параметри характеризують естетику товару, тобто інформаційну виразність, раціональність форми, досконалість. Вони формують зовнішнє сприйняття товару й відображають найважливіші для споживача його зовнішні ознаки. Останнім часом помітна тенденція до зростання значення «м'яких» параметрів і у машинобудуванні. Економічні параметри (цінові) оцінювання товарів характеризуються вартісними



властивостями товару – витратами на його придбання і використання впродовж періоду експлуатації чи споживання. Маркетингові параметри оцінювання товару відображаються у цінових знижках, умовах платежу і постачання, комплектності поставок, термінах й умовах гарантій, розвитку сервісу, привабливості реклами для споживачів, стимулюванні збуту, організуванні розпродажів тощо. Наявність та якість цих елементів істотно впливають на вибір споживачів. Результати досліджень систем діагностики машинобудівних підприємств Львівщини свідчать, що при діагностиці конкурентоспроможності продукції усі 100% підприємств враховують цінові параметри, 76% - технічні, 58% - експлуатаційні, 39% - нормативно-регламентні, 23% - ресурсоекономні, 18% - ергономічні, 12% - естетичні, 8% - маркетингові [74]. Отримані результати досліджень дають змогу оцінити вагомість кожної групи параметрів Логічно, що кожен вид продукції характеризуватиметься лише властивими їй параметрами, які необхідно обґрунтовано ідентифікувати згідно з ключовими потребами та запитамі споживачів. Можлива узагальнена деталізація груп параметрів машинобудівної продукції наведена у табл. 4.5.

**Таблиця 4.5 – Характеристика параметрів машинобудівної продукції**

Параметри машинобудівної продукції ( $P_i$ )	Вагомість параметрів, $g_i$
1	2
<b>1. Економічні (цінові) параметри (<math>P^e</math>) – ціна споживання продукції (<math>\Pi_2</math>):</b>	<b>0,29</b>
1.1. Роздрібна ціна продажу продукції	
1.2. Витрати на транспортування товару	
1.3. Витрати на встановлення	
1.4. Витрати на страхування	
1.5. Витрати на замитнення, розмитнення	
1.6. Податкові платежі	
1.7. Витрати на підготовку до експлуатації	
1.8. Витрати на гарантійний ремонт	
1.9. Інші	
<b>2. Маркетингові параметри (<math>P^m</math>):</b>	<b>0,02</b>
2.1. Наявність цінових знижок	
2.2. Можливість відтермінування платежів	
2.3. Відома торгівельна марка та знак	
2.4. Наявність безкоштовного гарантійного обслуговування	
2.5. Розвиненість сервісної мережі	
2.6. Інші	
<b>3. Споживчі параметри (<math>P^s</math>):</b>	<b>0,69</b>
<b>3.1. «Жорсткі» параметри:</b>	<b>0,65</b>
<b>3.1.1. Технічні параметри:</b>	<b>0,24</b>
– довжина;	
– ширина;	
– повна маса;	
– інші	

Продовження табл. 4.5

1	2
<i>3.1.2. Експлуатаційні параметри:</i>	<i>0,17</i>
– швидкість руху;	
– амортизаційна стійкість;	
– маневреність;	
– швидкість розгону;	
– наявність гідропідсилювача керма;	
– інші	
<i>3.1.3. Ресурсоекономні параметри:</i>	<i>0,07</i>
– витрати палива;	
– витрати електроенергії;	
– витрати паливно-мастильних матеріалів;	
– витрати допоміжних обслуговуючих матеріалів;	
– інші	
<i>3.1.4. Нормативно-регламентні параметри:</i>	<i>0,12</i>
– наявність патенту на виготовлення продукції;	
– наявність ліцензії на виготовлення продукції;	
– безпечність використання;	
– відсутність у складі шкідливих речовин;	
– відповідність санітарним нормам;	
– пожежозахисність;	
– інші	
<i>3.1.5. Ергономічні параметри</i>	<i>0,05</i>
– об'єм салону;	
– зручність у використанні;	
– конструктивність сидінь;	
– інші	
<i>3.2. «М'які параметри»</i>	<i>0,04</i>
<i>3.2.1. Естетичні параметри</i>	<i>0,04</i>
– зовнішній вигляд;	
– сучасний дизайн;	
– колір;	
– тактильні відчуття;	
– інші	

У табл. 4.5 наведено вагові коефіцієнти відповідних груп параметрів, які сформовані на засадах результатів дослідження машинобудівних підприємств Львівщини, надалі їх необхідно деталізувати за конкретними складовими параметрами, котрі на підприємстві включають у номенклатуру оцінювальних параметрів. Для оцінювання рівня параметрів пропонується використовувати експертний спосіб бальних оцінок, за яким оцінювальна шкала має вигляд:

$$P_i = \begin{cases} \text{від } 0 \text{ до } 0,5 - \text{якщо параметр гірший від конкурентного;} \\ 0,5 - \text{якщо параметр повністю ідентичний із конкурентним;} \\ \text{від } 0,5 \text{ до } 1,0 - \text{якщо параметр перевищує конкурентний.} \end{cases} \quad (4.2)$$

Відповідно інтегральний рівень конкурентоспроможності продукції ( $K_t$ ) підприємства визначатиметься за формулою:

$$K_t = \sum_{i=1}^n (P_i \cdot g_i), \quad (4.3)$$

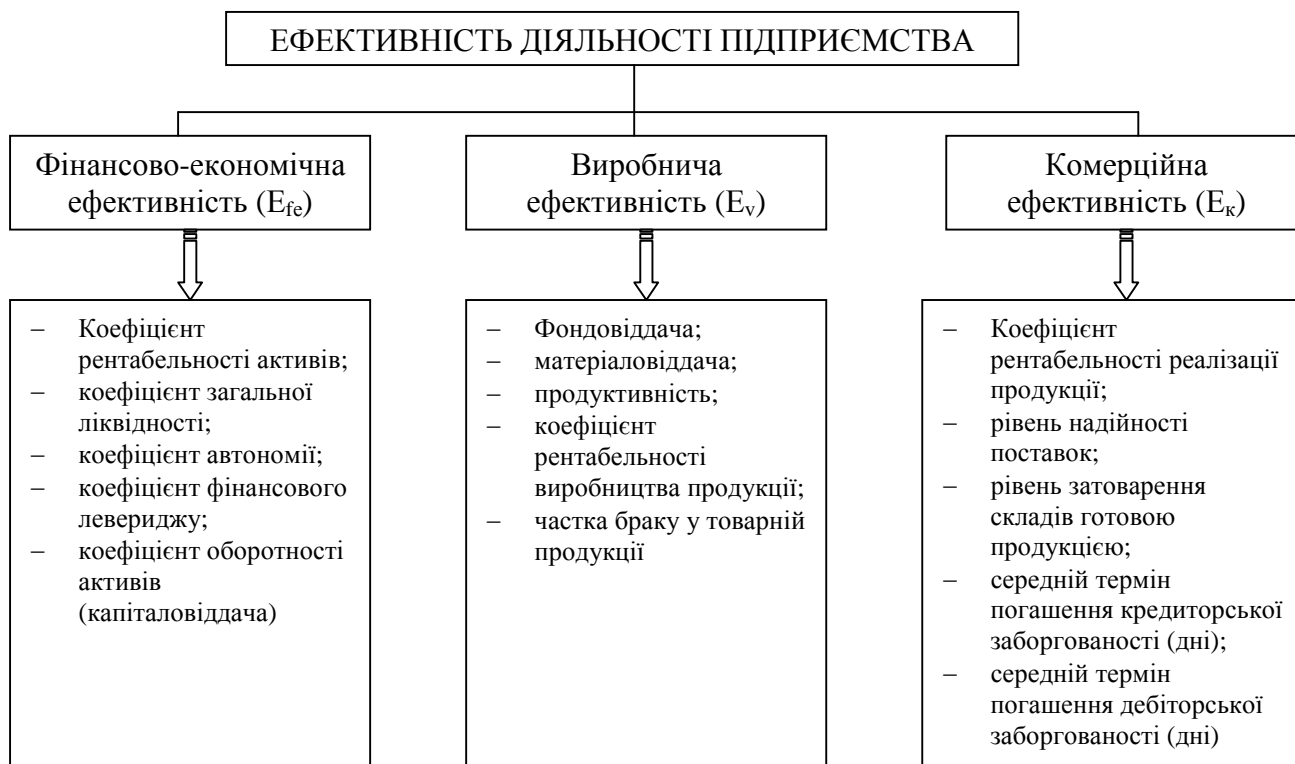
де  $n$  – кількість параметрів продукції, за якими здійснюється діагностика;  $P_i$  – бальна оцінка відповідного параметра продукції;  $g_i$  – вагомість відповідного параметра продукції.

Вищезазначений підхід доцільно використовувати і стосовно оцінювання параметрів продукції у кожній номенклатурній групі.

За отриманими результатами, якщо  $K_t$  перевищує межу 0,5, то продукція є конкурентоспроможна порівняно з продукцією конкурентів, якщо ж цей показник наближається до 1, то продукцію можна ідентифікувати як висококонкурентну. Якщо ж  $K_t$  менше межі 0,5, то це свідчить про не конкурентоспроможність продукції на відповідному ринку.

Наступною складовою діагностики конкурентоспроможності машинобудівного підприємства є оцінювання ефективності його функціонування за складовими: фінансово-економічна ефективність, виробнича ефективність та комерційна ефективність. Фінансово-економічну ефективність підприємства пропонується оцінювати за вибраними, найбільш репрезентативними індикаторами фінансового стану, зокрема: коефіцієнтами рентабельності активів, загальної ліквідності, автономії, фінансового левериджу, капіталовіддачею. Вищевказані показники дають змогу ідентифікувати прибутковість та інтенсивність використання капіталу підприємства, структуру капіталу і платоспроможність. Оцінювання виробничої ефективності пропонується здійснювати за відносними показниками фондівіддачі, матеріалівіддачі, продуктивності, рентабельності виробництва продукції та часткою браку у товарній продукції. Це дає змогу визначити рівень ресурсівіддачі виробництва, прибутковість та якість виготовленої продукції. З метою діагностики комерційної ефективності пропонується керуватись такими показниками, як коефіцієнт рентабельності реалізації продукції, рівень надійності поставок, рівень затоварення складів готовою продукцією, середні терміни погашення дебіторської та кредиторської заборгованості. Вищевказані індикатори дають змогу оцінити прибутковість реалізації продукції, якість збутової

діяльності та роботи із споживачами підприємства. Складові та параметри діагностики ефективності функціонування підприємства наведені на рис. 4.6. Формули розрахунку вказаних показників відображені у табл. 4.6.



**Рисунок 4.6 – Складові та ключові індикатори діагностики ефективності діяльності підприємства**

**Таблиця 4.6 – Методично-критеріальне забезпечення визначення індикаторів діагностики ефективності діяльності підприємства**

№з/п	Показники	Формули для розрахунку	Критеріальні значення	Змістове наповнення показників
1	2	3	4	5
<b>Індикатори фінансово-економічної ефективності</b>				
1.	Коефіцієнт рентабельності капіталу (активів) ( $R_a$ )	Чистий прибуток / Середньорічні активи підприємства	>0, збільшення, $\geq$ галузевого показника	Відображає, скільки прибутку приносить кожна гривня сукупного капіталу підприємства. При відстежуванні динаміки показника слід аналізувати, за рахунок чого відбувається його зростання, адже показник може зростати за рахунок того, що чистий прибуток збільшується більшими темпами, ніж активи або при незмінності активів, чистий прибуток незмінний при зменшенні активів (позитивна ситуація); якщо ж чистий прибуток зменшується меншими темпами, ніж зменшення активів, то незважаючи на позитивні тенденції зміни коефіцієнта рентабельності активів, така ситуація вимагає більш глибокої факторної діагностики. Якщо ж чистий прибуток зменшується при незмінності чи зростанні активів, або ж зменшується більшими темпами, ніж активи, то спостерігаються негативні тенденції у зміні показника, що вказує на зменшення ефективності використання капіталу.

## Продовження табл. 4.6

1	2	3	4	5
2.	Коефіцієнт загальної ліквідності ( $L_z$ )	Оборотні активи / Поточні зобов'язання	[1,0 – 2,0]	Відображає достатність ліквідних ресурсів підприємства для погашення його поточних зобов'язань. Критичне значення =1, якщо коефіцієнт <1, то підприємство має неліквідний баланс, що є свідченням високого фінансового ризику, оскільки підприємство за таких умов не в змозі розрахуватись за своїми поточними зобов'язаннями. Перевищення значення коефіцієнта верхньої межі свідчить про незадовільне управління активами підприємства за рахунок нерационального накопичення запасів, нарощення дебіторської заборгованості тощо.
3.	Коефіцієнт автономії ( $K_a$ )	Власний капітал / Валюта балансу	[0,5-0,8)	Відображає питому вагу власного капіталу у загальному обсязі коштів, авансованих у діяльність підприємства. Практикою доведено, що діяльність підприємства повинна фінансуватись хоча б наполовину за рахунок власних коштів. Значення показника нижче межі 0,5 свідчить про перевищення позичкового капіталу підприємства над власним, що означає набуття кредиторами фактичного права контролю над підприємством.
4.	Коефіцієнт фінансового левериджу ( $K_f$ )	Власний капітал / (Довгострокові + Поточні зобов'язання)	[1,0 - 2,0)	Відображає співвідношення між власним капіталом та залученими коштами. Зменшення показника в динаміці свідчить про посилення залежності підприємства від кредиторів та інвесторів.
5.	Коефіцієнт оборотності активів (капіталовіддача) ( $O_a$ )	Чиста виручка від реалізації / Середньорічна вартість активів	Збільшення	Характеризує ефективність використання усього капіталу підприємства, незалежно від джерел залучення ресурсів, та швидкість втілення капіталу у вартості виготовленої і реалізованої продукції. Збільшення оборотності активів характеризує підвищення ефективності їх використання.
<b>Індикатори виробничої ефективності</b>				
1.	Коефіцієнт основних засобів (фондовіддача) (F)	Чиста виручка від реалізації / Середньорічна залишкова вартість основних засобів	Збільшення (орієнтація на галузевий показник)	Відображає швидкість втілення вартості основних фондів у вартості виготовленої та реалізованої продукції
2.	Матеріаловіддача ( $M_v$ )	(Обсяг товарної продукції * Відпускна ціна одиниці продукції) / Матеріальні витрати	Збільшення	Відображає вартість створеної товарної продукції із використанням 1 гривні матеріальних витрат
3.	Продуктивність ( $P_r$ )	Обсяг валової продукції / Чисельність виробничого персоналу	Збільшення	Характеризує обсяг виготовленої продукції, який припадає на одного робітника
4.	Коефіцієнт рентабельності виробництва продукції ( $R_v$ )	Прибуток від операційної діяльності / Повна собівартість продукції підприємства	>0, збільшення, $\geq$ галузевого показника	Відображає рівень відтворення капіталу підприємства. Показник демонструє скільки прибутку принесла кожна гривня понесених витрат. Позитивними тенденціями є: зростання прибутку від операційної діяльності при незмінності або зменшенні повної собівартості продукції; зростання прибутку більшими темпами, ніж собівартість. Якщо чистий операційний прибуток зменшується меншими темпами, ніж повна собівартість продукції, то така ситуація потребує більш ґрунтовного вивчення, оскільки вона становить небезпеку. Негативними тенденціями є: зменшення прибутку від операційної діяльності при незмінності або зменшенні більшими темпами повної собівартості; незмінність прибутку при зростанні собівартості. Цей показник також важливо порівнювати із середньогалузевим з огляду на те, що він може бути визначальним при прийнятті рішень щодо оновлення асортименту продукції підприємства.

Продовження табл. 4.6

1	2	3	4	5
5.	Частка браку у товарній продукції	Обсяг виявленого браку через різні причини / Обсяг товарної продукції	Зменшення	Відображає рівень сукупного браку у обсязі виготовленої продукції
<b>Індикатори комерційної ефективності</b>				
1.	Коефіцієнт рентабельності реалізації продукції ( $R_r$ )	Прибуток від операційної діяльності / Чиста виручка від реалізації	$>0$ , збільшення, $\geq$ галузевого показника	Демонструє частку чистого прибутку в обсязі чистої виручки від реалізації. Відображає рівень торгівельної націнки без непрямих податків. У даному випадку набуває особливої ваги порівняння фактичного значення показника із галузевим, що відобразить рівень конкурентоспроможності продукції за економічними параметрами.
2.	Рівень надійності поставок	Кількість вчасно виконаних замовлень / Загальна кількість замовлень	$\approx 1$	Відображає оперативність і надійність виконання замовлень
3.	Рівень заповнення складів	Фактичне завантаження складських приміщень / Нормативне завантаження складських запасів	$\approx 1$	Відображає рівень завантаження складських приміщень та інтенсивність їх використання
4.	Термін погашення кредиторської заборгованості (дні) ( $t_k$ )	365 днів / Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	Зменшення	Відображає середній термін погашення боргів підприємства
5.	Термін погашення дебіторської заборгованості (дні) ( $t_d$ )	365 днів / Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	Зменшення	Відображає середній термін погашення боргів підприємству дебіторами

Для формування інтегрального рівня ефективності функціонування підприємства виникає необхідність у переведенні показників у відносні величини за розробленою шкалою:

$$X_i = \begin{cases} \text{від } 0 \text{ до } 0,5 - \text{якщо показник гірший, ніж базовий;} \\ 0,5 - \text{якщо показник повністю ідентичний базовому;} \\ \text{від } 0,5 \text{ до } 1,0 - \text{якщо показник перевищує базовий.} \end{cases} \quad (4.4)$$

Варто зауважити, що за базові необхідно брати середньогалузеві або середньоринкові показники. За відзначеною експертною шкалою вищенаведені показники переводять у бальні оцінки, їм також надають вагові значення, що дає змогу отримати інтегральні рівні різних складових ефективності функціонування підприємства. На підставі узагальнення значень цих рівнів з використанням середньої геометричної визначається інтегральний рівень ефективності функціонування підприємства ( $E_p$ ):

$$E_p = \sqrt[3]{E_{fe} \cdot E_v \cdot E_k}. \quad (4.5)$$

Інтерпретація отриманих результатів здійснюється аналогічно: якщо  $E_p$  перевищує значення 0,5 та наближається до 1, то ми можемо говорити про високий рівень ефективності функціонування підприємства та перевищення за цим параметром середньогалузевого або середньоринкового рівня, якщо  $E_p = 0,5$ , то це свідчить про повну відповідність стандартам ефективності, що сформовані у галузі, якщо ж  $E_p$  менше від межі 0,5, то це демонструє значно гірші параметри ефективності функціонування підприємства порівняно з конкурентами.

Важливою складовою діагностики конкурентоспроможності машинобудівного підприємства є врахування рівня концентрації ринку, адже якщо ринок є високо монополізованим, то навіть за наявності якісної та недорогої продукції й високого рівня ефективності функціонування підприємство не зможе на ньому закріпитись. Для оцінювання рівня концентрованості ринку у літературі та на практиці використовують значний перелік показників: коефіцієнти Герфіндаля-Гіршмана, Розенблюта, Холла-Тайдмана тощо. З огляду на те, що цей показник у нашому методі за своїм змістом є корегувальним, то ми для його розрахунку скористаємось коефіцієнтом Герфіндаля-Гіршмана ( $I_k$ ) [31]:

$$I_k = \sum_{l=1}^c q_l^2, \quad (4.5)$$

де  $q_l$  - частка ринку  $l$ -го підприємства галузі;  $c$  – кількість підприємств на ринку.

Якщо  $I_k$  наближається до 0, то це свідчить про неконцентрованість ринку та його конкурентність; якщо ж  $I_k$  наближається до 1, то йдеться про високомонополізований ринок.

Для використання цього показника надалі експертним чином переведемо його у обернену відносну шкалу (рис. 4.7).

Шкала Херфіндаля-Хіршмана	Конкуренція	0	0,1	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9	1	Монополізм
	Обернена експертна шкала	1	0,9	0,8	0,7	0,6	0,5	0,4	0,3	0,2	0,1	0	Монополізм

Рис. 4.7. Чинна та обернена шкала Герфіндаля-Гіршмана

На підставі вищевикладеного розрахуємо інтегральний рівень конкурентоспроможності продукції підприємства без урахування концентрованості ринку за формулою:

$$K_{kp} = \sqrt{E_p \cdot K_t}. \quad (4.6)$$

Якщо  $K_{kp}$  перевищує значення 0,5 та наближається до 1, то ми можемо говорити про високий рівень конкурентоспроможності підприємства, якщо  $K_{kp} = 0,5$ , то це свідчить про рівноцінність підприємств, якщо ж  $K_{kp}$  менше від межі 0,5, то це демонструє неконкурентоспроможність підприємства у порівнянні із конкурентами.

Якщо ми рівень конкурентоспроможності підприємства скорегуємо з урахуванням концентрованості ринку, то результати будуть істотно іншими, а саме, коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства з урахуванням концентрованості ринку визначатиметься за формулою:

$$K_{kp}^k = I_k^m \cdot \sqrt{E_p \cdot K_t}, \quad (4.7)$$

де  $I_k^m$  - індекс Герфіндаля-Гіршмана за модифікованою шкалою (результати розрахунку подаються за оберненою шкалою, наведеною на рис. 4.7).

На підставі результатів розрахунку ми отримаємо комплексний рівень конкурентоспроможності підприємства. Якщо  $K_{kp}^k$  наближається до 1, то це свідчить про високий рівень конкурентоспроможності підприємства, якщо дорівнює 0,5, то підприємство є рівноцінним із конкурентом, якщо ж  $K_{kp}^k$  менше 0,5 та наближається до 0, то підприємство є неконкурентоспроможним.

На рис. 4.8 наведено узагальнену модель полікритеріальної діагностики конкурентоспроможності підприємства за ключовими напрямками оцінювання, яка формує базу розвинутого методу діагностики.





**Рисунок 4.8 – Модель полікритеріальної діагностики конкурентоспроможності машинобудівного підприємства**

Вищезапропонований підхід дає змогу врахувати усі істотні параметри, які формують конкурентоспроможність підприємства: продукцію, ефективність функціонування та концентрованість ринку функціонування. Насамперед метод призначений для самодіагностики конкурентоспроможності підприємства, оскільки значною мірою ґрунтується на експертному оцінюванні фахівцями підприємства власних конкурентних переваг.

## РОЗДІЛ 5. КОМПЛЕКСНА ДІАГНОСТИКА РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

### 5.1. Розвиток як необхідна передумова забезпечення конкурентоспроможності підприємства

Будь-яке підприємство, функціонуючи у певному середовищі, розвивається, адже з плином часу змінюються його якісні та кількісні характеристики, відбувається перехід з одного етапу життєвого циклу на інший, змінюється позиція підприємства на ринку тощо. Для забезпечення цілеспрямованого розвитку на підприємствах зазвичай розробляють стратегічні та тактичні плани, реалізують послідовний комплекс цільових заходів, здійснюють активний пошук дієвих механізмів переходу на новий рівень функціонування. Варто зауважити, що в сучасних умовах функціонування, які характеризуються нестабільністю фінансово-економічної системи, загостренням конкуренції на різних ринках, активною зміною споживацьких потреб тощо, підприємствам недостатньо лише пристосовуватись до змін умов функціонування, адже для утримання стійких позицій на ринках необхідно випереджувати такі зміни, що яскраво демонструють лідери різноманітних галузей економіки. У таких умовах набуває особливої актуальності проблема діагностики розвитку підприємств, виокремлення ключових чинників, що зумовлюють цей процес, визначення типу та рівня розвитку, що надалі надасть змогу спрогнозувати подальше функціонування та потенціал підприємств.

Поняття розвитку стосується усіх без винятків сфер буття, що формує інтерес до цієї категорії впродовж усієї історії людства. Оригінальні уявлення щодо розуміння розвитку та філософське обґрунтування цієї категорії стали невід'ємними складовими теорій видатних філософів різних історичних епох: Піфагора, Демокріта, Арістотеля, Сократа, Платона, Канта, Гегеля, Фейербаха, Спінози, Лейбніца та багатьох інших. Як правило, в сучасній енциклопедичній літературі розвиток трактується з декількох позицій: індивідуальної, історичної, філософської, системної тощо. Так, у «Великому тлумачному словнику сучасної української мови»

розвиток розглядається як процес, внаслідок якого відбувається зміна якості чогось, переход від одного якісного стану до іншого, вищого; ступінь освіченості, культурності, розумової, духовної зрілості [33, с. 1043]. У енциклопедичному словнику «Економіка і інформація» подається різнопланове трактування цієї категорії, зокрема, виокремлюються такі параметри розвитку: індивідуальний розвиток (онтогенез), який проявляється в сукупності послідовних морфологічних, фізіологічних, біохімічних змін, що відбуваються в організмі з моменту його зародження до кінця життя; історичний розвиток (філогенез) – розвиток організмів (видів, родів, сімейств) та органічного світу впродовж всього періоду існування життя на Землі; рух систем від нижчого до вищого по зростаючій лінії, рух від старого якісного стану, до нового, більш вищого, процес оновлення, народження нового, відмирання старого; незворотна закономірна зміна відкритих стаціонарних систем, внаслідок чого виникає їх новий якісний стан [49, с. 239]. В «Енциклопедії бізнесмена, економіста, менеджера» розвиток тлумачать як процес руху від нижчого до вищого (до більших досягнень), внаслідок чого відбувається зміна якості предмета, явища, діяльності, перехід до новішого, прогресивнішого [55, с. 520].

Доцільно зауважити, що усі трактування розвитку як такого ґрунтуються на наявності певних перетворень, переходу від одного якісно-кількісного стану до іншого, змін вищого рівня. Аналізуючи відзначені позиції, не варто забувати про те, що розвиток є іманентною категорією, що свідчить про його незворотність, але зміни, які супроводжують цей процес, на жаль, не завжди зумовлюють перехід на якісно кращий новий рівень, адже цей рівень за новими параметрами може істотно поступатись попередньому.

Поняття розвитку знайшло своє глибоке відображення і в економічній науці, адже будь-яка економічна система змінюється з плином часу під впливом значного переліку чинників. Так, у «Фінансовому словнику» розглядається екстенсивний та інтенсивний розвиток виробництва і вказуються ключові чинники, які формують такі типи розвитку [588, с. 400]; у «Економічній енциклопедії» розкрито сутність та характерні особливості економічного, еколого-економічного, сталого розвитку [56, с. 283]. М.В. Афанасьєв, В.Д. Рогожин, В.І. Рудика у монографії «Управління

розвитком підприємства» наголошують на тому, що необхідно розрізнити поняття «ріст» і «розвиток» підприємства, адже в першому випадку йдеться про розширення масштабів діяльності при збереженні міри її ефективності, а розвиток пов'язаний зі зростанням рівня ефективності функціонування підприємства. Розвиток розглядається як зміна лише якісних характеристик системи, обумовлена як фундаментальними законами природи (єдності і боротьби протилежностей, переходом кількості в якість, розвитку суспільства по спіралі і догори), так і закономірностями функціонування конкретних систем (старіння обладнання, нагромадження досвіду і знань, вичерпання природних ресурсів). На думку авторів, ключовими факторами розвитку є органічний процес збільшення суспільних потреб, науково-технічний прогрес, конкурентна боротьба; основними видами розвитку є: прогресивний та еволюційний; ключовими аспектами розвитку: кількісний, якісний та структурний [75, с. 7-27]. А.В. Шегда своєю чергою зазначає, що сутність розвитку з погляду функціонування підприємства становить зростання рівня його організування, коли в міру накопичення інформації зменшується невизначеність. Автор виокремлює такі типи розвитку підприємства: діловий, ринковий, організаційний, які тісно між собою взаємопов'язані [76, с. 166]. Варто зауважити, що запропоноване А.В. Шегдою трактування розвитку підприємства є дискусійним, оскільки у ньому акцентується увага лише на певних факторних складових (організаційній та інформаційній) і не враховано інші істотні складові розвитку.

Ю.С. Погорелов констатує, що розвиток підприємства це довготривала сукупність процесів кількісних та якісних змін у його діяльності, які зумовлюють покращання його стану шляхом збільшення потенціалу підприємства, адаптації до зовнішнього середовища та внутрішньої інтеграції, що сприяє підвищенню здатності підприємства протидіяти негативним впливам зовнішнього середовища та його життєздатності [77]. Вищенаведене трактування є доволі комплексним та обґрунтованим, але автор розглядає розвиток підприємства лише як позитивний аспект та не достатньо обґрунтовує вплив розвитку на внутрішню інтеграцію підприємства. Окрім того, Ю.С. Погореловим розроблено достатньо ґрунтовну класифікацію видів розвитку в межах виокремлення таких ознак групування: за

характером змін, джерелом, складністю об'єкта, формою, походженням, вектором, комплексністю змін, кількісною характеристикою змін [77]. Варто зауважити, що вищенаведені критерії класифікації типів розвитку підприємства є загальні та стосуються розвитку будь-якого об'єкта, що зумовлює необхідність уточнення різновидів саме розвитку підприємства.

Л.Г. Мельник розглядає розвиток як незворотні, спрямовані, закономірні зміни системи на основі реалізації внутрішньовластивих їй механізмів самоорганізації. До того ж, як зазначає автор, термін «розвиток» передбачає певну впорядкованість, хоча розвиток не завжди пов'язаний лише з прогресивними змінами; розвиток значною мірою супроводжується стохастичністю (випадковістю) і невизначеністю; розвиток передбачає зміни системи внаслідок її внутрішньої діяльності [78-80].

В економічній теорії і практиці господарювання розвиток підприємства відображається за допомогою життєвого циклу, тобто етапів і стадій життєдіяльності підприємства від створення до ліквідації. За найбільш поширеною концепцією виокремлюють такі етапи життєвого циклу розвитку підприємства: зародження (реєстрація, початкове інвестування діяльності), зростання (наращення обсягів виробництва і збуту, формування іміджу, зростання прибутку), пік діяльності (максимальні прибутки, обсяги виробництва і збуту), спад (згорання діяльності), ліквідація [24, с. 40-41]. Е.А. Смірнов також дотримується вищенаведеної послідовності етапів розвитку, однак критерієм ідентифікації певного етапу життєвого циклу пропонує розглядати обсяги реалізації [81]. А. Большаков, на відміну від попередніх авторів, запропонував під критеріями визначення етапу життєвого циклу розглядати ресурсне забезпечення та отримані ефекти [82]. Л. Лігоненко дещо модифікує вищенаведений підхід, зазначаючи, що цикл розвитку підприємства реалізується через такі ключові стадії: піднесення, гальмування розвитку, криза, поживлення [83]. Окремі науковці при визначенні етапів життєвого циклу організації проводять паралелі із етапами життя людини, ідентифікуючи народження організації, її дитинство, юність, ранню та завершальну зрілість, старіння, смерть або відродження [24, с. 40-41]. Полікритеріальна модель до визначення етапів життєвого циклу розвитку підприємства розроблена Д.

Черчіллем та Р. Льюїсом, відповідно до якої виокремлюється п'ять ступенів зростання бізнесу (існування, виживання, успіх, злет, зрілість), котрі ідентифікуються на підставі сукупності критеріїв, що охоплюють рівень ділової активності, вік компанії, розвиток формальних систем менеджменту, основну стратегію, взаємовідносини між власниками та менеджерами, стиль управління [84, с. 22-27]. Оригінальну модель розвитку компанії розроблено Л. Грейнером (1972 р.), відповідно до якої життєвий цикл розвитку підприємства складається із п'яти стадій (зростання через креативність, директивне управління, делегування, координування, співпрацю), кожна із окреслених стадій складається з фази розвитку, стійкого зростання, стабільності та революційних змін, покликаних ліквідувати кризи, що притаманні відповідним стадіям (кризи лідерства, автономії, контролю, бюрократизації, довіри) [85]. Варто зауважити, що вищенаведений спектр моделей життєвого розвитку підприємства передбачає широке різноманіття критеріїв ідентифікування певних етапів, стадій, фаз, що значно ускладнює здійснення діагностики розвитку підприємства з метою оцінювання його ключових характеристик та прийняття відповідних управлінських рішень.

Вважається, що загальний період усіх стадій життєвого циклу підприємства становить 20-25 років, після чого відбувається його ліквідація або відродження на кардинально нових засадах. За оцінками експертів, тривалість кожного етапу життєвого циклу підприємства у роках сягає: народження – до 1 року, дитинство – 1-2 рік діяльності, юність – 3-5 рік, рання зрілість – 6-10 рік, завершальна зрілість – 11-20 рік, старіння 21-25 рік діяльності [86, с. 159]. Варто зауважити, що в сучасних високодинамічних умовах тривалість життєвого циклу значно скоротилась, окрім того, вона істотно відрізняється для підприємств різних розмірів та видів економічної діяльності.

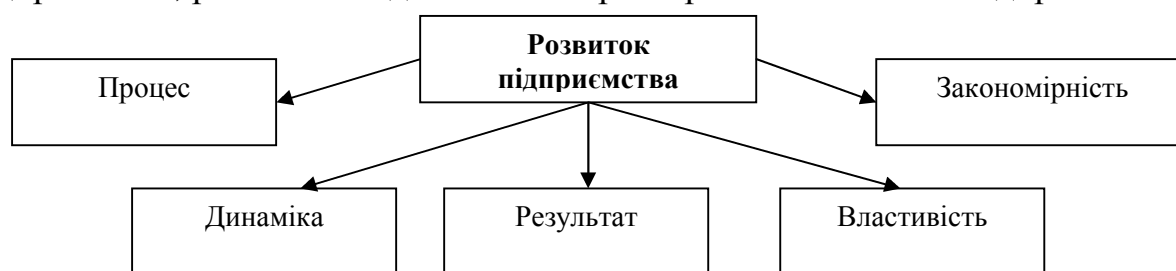
Що ж стосується факторів розвитку підприємства та концептуальних засад, передумов розвитку, то у літературних джерелах їх розглянуто достатньо велика кількість, але, на жаль, вони не структуровані та не систематизовані, що не дає змогу цілісно та комплексно розглянути цей аспект проблеми.

Діагностика розвитку підприємства в цілому у літературі практично не розглядається. Як правило, під діагностикою розвитку розуміють статистичний аналіз рядів динаміки за обраними показниками з обчисленням ланцюгових та базисних абсолютних приростів, темпів росту, середніх темпів зростання, індексів зміни, з економіко-статистичним моделюванням динаміки тощо. У теорії та на практиці практично не використовуються інтегральні показники діагностики траєкторії, масштабності та якості розвитку підприємства, що не дає змогу комплексно та узагальнено сформулювати уявлення про напрям руху підприємства та масштабність перетворень на ньому.

Отже, на підставі аналізування літературних джерел за проблемами розвитку підприємств можемо зробити такі узагальнені висновки: у переважній більшості тематичних літературних джерел поняття «розвиток» розглядають неоднозначно, не уніфіковано, не достатньо обґрунтовано та не контекстно; незважаючи на існування значного переліку підходів до побудови та використання моделей життєвого циклу розвитку підприємств, вони містять різноманітні етапи, стадії, фази, широкий спектр загальних критеріїв до їх ідентифікації, що не дає змоги точно ідентифікувати тип і характер розвитку підприємства у відповідних просторово-часових умовах; розгляд різних видів розвитку підприємств є або несистемним, або стосується переважною мірою розвитку об'єктів загалом, а не лише розвитку підприємства; немає належно структурованих та систематизованих факторів, а також концептуальних засад, передумов розвитку підприємства; у теорії та на практиці практично не використовуються інтегровані показники розвитку підприємства, що не дає змоги діагностувати траєкторію, масштабність та якість розвитку в цілому, а не за окремими фінансово-економічними параметрами тощо.

Зважаючи на вищевикладене виникає необхідність в уточненні змісту поняття «розвиток підприємства», формуванні комплексної класифікації типів розвитку підприємства, систематизації факторів та концептуальних засад розвитку підприємства, обґрунтуванні послідовності діагностики розвитку підприємства на основі динамічних параметрів та непараметричної статистики.

Як свідчать результати аналізування літературних джерел, розвиток як категорію можна розглядати із декількох позицій, а саме: розвиток як процес (рух), як результат, як властивість, як закономірність, як динаміку (рис. 5.1). На підставі цього розвиток підприємства також доцільно розглядати багатоаспектно, а саме: розвиток підприємства як процес перетворення його якісно-кількісних параметрів; розвиток як результуюча характеристика параметрів підприємства у певних просторово-часових умовах; розвиток як іманентна властивість будь-якого підприємства; розвиток як констатація незворотності реалізації змін на підприємстві; розвиток як динамічна характеристика кожного підприємства.



**Рисунок 5.1 – Багатоаспектність трактування категорії «розвиток підприємства»**

З огляду на вищезазначене розвиток підприємства характеризується певними властивостями: іманентність, закономірність, незворотність, спрямованість, безперервність, постійність, рівневість, перетворювальність, динамічність тощо.

На підставі аналізування літературних джерел та вивчення практики розвитку підприємств можна виокремити ключові чинники, які впливають на розвиток підприємства:

- 1) Ендогенні: технологічне, фінансове, матеріальне, сировинне, енергетичне, майнове, кадрове, інформаційне забезпечення, цілі підприємства;
- 2) Екзогенні: конкуренти, споживачі, постачальники, науково-технічний прогрес, державні органи влади, профспілки, інфраструктурне забезпечення, міжнародні економічні відносини, законодавчі акти, стан економіки в країні, соціально-культурний рівень населення тощо.

З огляду на те, що у літературі немає однозначності та системності у типології розвитку, запропоновано комплексну класифікацію типів розвитку за низкою істотних та незалежних ознак (табл. 5.1).



**Таблиця 5.1 – Класифікація типів розвитку підприємства**

№ з/п	Класифікаційні ознаки	Типи розвитку підприємства	Коротка характеристика типів розвитку підприємства
1	2	3	4
1.	За масштабом перетворень	Еволюційний	Поступальний розвиток підприємства, що супроводжується незначними якісними та кількісними перетвореннями, тривалими у часі
		Революційний	Передбачає докорінні перетворення у різних сферах функціонування підприємства, що призводять до ліквідації усталених норм, традицій, критеріїв тощо
2.	За характером	Інтенсивний	Здійснюється за рахунок більш ефективного та продуктивного використання наявного ресурсного забезпечення
		Екстенсивний	Відбувається за рахунок розширення ресурсної бази, залучення додаткових технологічних, матеріальних, трудових, енергетичних та ін. ресурсів
3.	За інтенсивністю перетворень	Поступовий	Відбувається без раптових змін, у певній послідовності, рознесено у часі
		Кардинальний	Передбачає ґрунтовні перетворення на підприємстві
4.	За рівнем стабільності	Стабільний	Незмінний та невинний розвиток підприємства
		Ситуаційний	Передбачає здійснення періодичних перетворень під впливом середовища функціонування
5.	За циклічністю	Циклічний	Реалізовується циклічно, тобто створює завершене коло дій впродовж певного періоду часу
		Нециклічний	Здійснюється хаотично і не характеризується яскраво вираженими циклами
6.	За першопричиною	Цілеспрямований	Реалізується свідомо задля досягнення чітко встановлених цілей
		Органічний	Здійснюється іманентно з огляду на характерні властивості підприємства
7.	За неперервністю	Безперервний	Відбувається постійно, суцільно, безупинно, не припиняючись
		Інтервальний	Здійснюється час від часу, не постійно
8.	За спрямуванням	Моновекторний	Вузько спрямований на досягнення єдиної пріоритетної цілі
		Полівекторний	Спрямований на досягнення комплексу різноманітних цілей в різних сферах функціонування підприємства
9.	За змістом	Фінансово-економічний	Передбачає перетворення у фінансово-економічній сфері шляхом зміни структури капіталу, джерел фінансування діяльності тощо
		Соціальний	Спрямований на перетворення у соціальній сфері, які передбачають зміни в умовах та оплаті праці тощо
		Кадровий	Передбачає зміни у складі, структурі персоналу підприємства, вимогах до його характеристик
		Технологічний	Відображає зміни у техніці та технології на підприємстві
		Інвестиційний	Характеризує зміни у джерелах, характері, періодичності та цільовому спрямуванні інвестиційних ресурсів
		Товарний Ринковий	Демонструє оновлення асортименту та номенклатури продукції Передбачає зміни у взаємодії зі споживачами, постачальниками та іншими важливими суб'єктами ринку функціонування підприємства
10.	За результативністю перетворень	Прогресивний	Призводить до удосконалення, покращання, підвищення ефективності функціонування підприємства
		Регресивний	Зумовлює погіршення параметрів функціонування підприємства

Продовження табл. 5.1

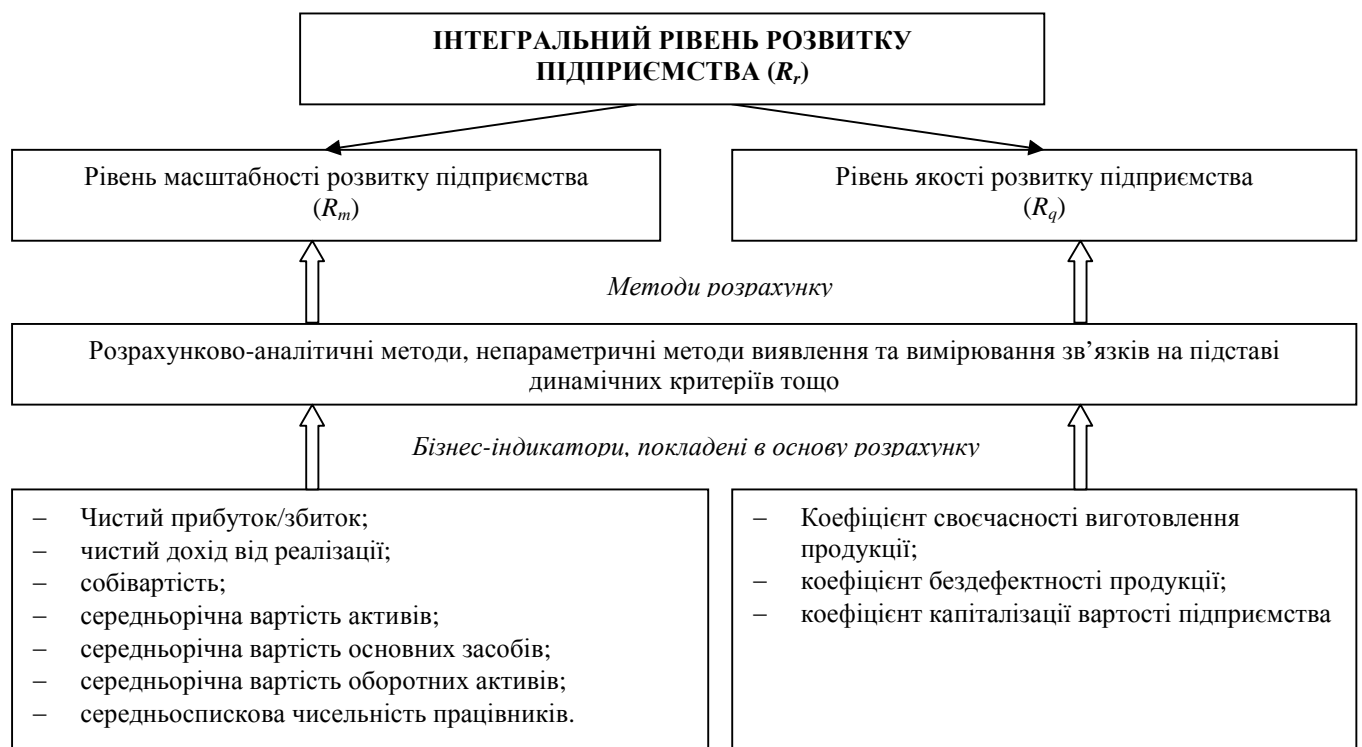
1	2	3	4
11.	За функціями менеджменту	Запланований	Чітко визначений, прогнозований та передбачений розвиток
		Організований	Супроводжується розподілом повноважень, відповідальності та функцій між працівниками організації із координацією їхніх дій щодо реалізації розвитку підприємства
		Мотивований	Супроводжується обґрунтованою системою матеріального і нематеріального стимулювання суб'єктів, які задіяні у реалізації розвитку підприємства
		Контрольований	Розвиток, який підлягає постійному відстежуванню та аналізуванню його параметрів
		Регульований	Супроводжується корегуваннями на відповідних етапах з урахуванням попередніх досягнень
12.	За рівнем завершеності	Проміжний	Демонструє незавершеність розвитку, а лише його перебування на певних проміжних етапах, фазах, стадіях
		Завершений	Демонструє завершеність відповідного розвитку підприємства та його комплексний результат
13.	За рівнем охоплення об'єктів	Системний	Має на меті системні перетворення в усіх сферах функціонування підприємства на усіх рівнях
		Елементний	Передбачає перетворення лише в окремих сферах, ланках, підрозділах та ін. складових підприємства, елементах системи підприємства
14.	За урахуванням взаємодії з довкіллям	Сталий	Передбачає оптимізування діяльності підприємства з урахуванням його взаємодії із довкіллям
		Несталий	Не передбачає оптимізування діяльності підприємства з урахуванням його взаємодії із довкіллям

Підприємство не може забезпечувати власну конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі, не вживаючи активних заходів щодо його цілеспрямованого розвитку у напрямі формування конкурентних переваг. Таким чином, розвиток підприємства є необхідною передумовою забезпечення його конкурентоспроможності на відповідному ринку.

## 5.2. Комплексна діагностика розвитку підприємства

У теорії та на практиці при здійсненні діагностики розвитку підприємства аналізуються відхилення, темпи приросту ключових показників та параметрів функціонування. Такий підхід дає змогу за сукупністю параметрів оцінити динамічні та структурні зміни у виробничо-господарській діяльності підприємства і спрямований він насамперед на діагностику масштабів перетворень, тобто кількісний аспект розвитку. До того ж, як правило, упускається якісний аспект, який демонструє позитивні перетворення у якості продукції підприємства, забезпеченні

своєчасності та бездефектності виробництва, зростанні капіталізації підприємства тощо. Варто також наголосити, що використання певної сукупності показників для діагностики розвитку підприємства без їх подальшого узагальнення, інтегрування не дає змоги сформулювати цілісне уявлення про траєкторію розвитку підприємства загалом, адже динаміка індивідуальних показників із обраного переліку може істотно відрізнятись за обсягами та спрямуванням. На підставі вищенаведеного, комплексну полікритеріальну діагностику розвитку машинобудівного підприємства запропоновано здійснювати на засадах обчислення інтегрального рівня розвитку (рис. 5.2), який за своєю логікою залежатиме від двох ключових показників: рівня масштабності розвитку та рівня якості розвитку.



**Рисунок 5.2 – Модель визначення інтегрального рівня розвитку підприємства**

Рівень масштабності розвитку підприємства демонструє кількісну характеристику змін та перетворень, які відбулись на ньому. Запропоновано обґрунтувати перелік найбільш репрезентативних індикаторів, що свідчать про кількісні зміни у параметрах виробничо-господарської діяльності, за абсолютними показниками, оскільки мова йдеться про масштабність розвитку. Рівень якості розвитку демонструє ключові властивості підприємства, зокрема: своєчасність виготовлення продукції та бездефектність виробництва, капіталізацію вартості підприємства. Але

проаналізувати лише динаміку визначених показників впродовж обґрунтованого періоду часу буде недостатнім, необхідно визначити сукупну тенденцію кількісних змін. Найбільш виправданими та обґрунтованими методами для узагальнення динамічних тенденцій сукупності показників є непараметричні методи виявлення та вимірювання зв'язків – т. зв. методи рангової кореляції [87-91]. На підставі обраних методів можна визначити та обґрунтувати динамічні критерії, тобто рейтинги співвідношень темпів приросту ключових індикаторів функціонування підприємства, що надалі дасть змогу за допомогою відповідних статистичних показників (коефіцієнта рангової кореляції Спірмана та коефіцієнта збігів Фехнера) оцінити фактичний стан динаміки означених індикаторів порівняно із критеріальним. Зазначені статистичні показники пропонується узагальнити для обчислення інтегральних рівнів масштабності та якості розвитку підприємства. Вищевикладена послідовність визначення рівнів масштабності та якості розвитку машинобудівного підприємства наведена на рис. 5.3.



**Рисунок 5.3 – Модель визначення рівнів масштабності та якості розвитку підприємства**

Розглянемо ретельніше та продемонструємо на прикладі окремих машинобудівних підприємств Львівщини використання запропонованої моделі (див. рис. 5.3) для визначення рівнів масштабності та якості розвитку підприємств.

1) Обґрунтування переліку ключових індикаторів, що найбільш репрезентативно свідчать про кількісні та якісні перетворення, які відбуваються на підприємстві.

Уся множина індикаторів, яка характеризує різноманітні сфери функціонування підприємства, звичайно у динаміці відображає певні перетворення, але зацікавлення в межах дослідження масштабності розвитку викликають лише ті показники, що відображають обсяги діяльності, результати, капітал, обороти, ефективність функціонування підприємства.

З огляду на вищезазначене, найбільш інформаційно насиченими з позиції характеристики масштабів функціонування підприємства є такі абсолютні індикатори:

- чистий прибуток/збиток підприємства;
- чистий дохід від реалізації продукції;
- собівартість підприємства;
- середньорічна вартість активів;
- середньорічна вартість основних засобів;
- середньорічна вартість оборотних засобів;
- середньоспискова чисельність працівників.

Вищенаведені показники дають змогу оцінити насамперед масштаби функціонування підприємства та отримані результати за відповідних умов функціонування. Отже, на підставі дослідження їхньої динаміки можна оцінити характер та масштабність розвитку підприємства. Ці показники є певною мірою між собою взаємопов'язані, але з огляду на те, що надалі у розрахунках ми орієнтуватимемось на темпи та пріоритетність їх зміни, такий їхній перелік жодним чином негативно не вплине на отримані результати.

Як свідчать результати досліджень, найбільш репрезентативними показниками, які дозволяють діагностувати якість функціонування підприємства, є

бездефектність та своєчасність виробництва, а також рівень капіталізації вартості підприємства.

Коефіцієнт бездефектності виробництва ( $K_B$ ) продукції відображає частку якісної продукції, яка відповідає усім стандартам якості, у обсязі товарної продукції, набуває значень в діапазоні [0; 1] та обчислюється за формулою:

$$K_B = \frac{B_1(1 - B_5)}{B_1}, \quad (5.1)$$

де  $B_1$  – обсяг товарної продукції;  $B_5$  – частка бракованої продукції у товарній продукції.

Якість продукції на сучасному етапі посідає пріоритетне місце. Варто зауважити, що проблеми із якістю та конкурентоспроможністю продукції існують і у визнаних світових автовиробників. Зокрема, друга за величиною в Японії компанія з виробництва авто “Honda Motor Co” у 2009 р. оголосила, що відкликає 646 тис. автомобілів в усьому світі, зокрема 140 тис. авто у США. Причиною таких рішень стала несправність вимикача акумулятора, яка може призвести до короткого замикання і займання. Варто зауважити, що напередодні про масштабне відкликання заявив і інший потужний японський виробник – “Toyota Motor Corp.”, зокрема мова йшла про відкликання 75,5 тис. позашляховиків RAV4 з китайського ринку, які були виготовлені з березня 2009 р. по січень 2010 р. Окрім того “Toyota Motor Corp.” оголосила про відкликання своїх машин з Європи та США. Загалом йдеться про відкликання кількох мільйонів автомобілів. Причиною цього є збій в роботі педалі газу, який спричиняє проблеми під час гальмування автомобіля. Прибуток до оподаткування “Honda Motor Co” за підсумками першого півріччя 2009 фінансового року, що завершився 30 вересня 2009 р., скоротився на 80,8% - до 71,6 млрд. ієн (780 млн. дол.) порівняно з 373,69 млрд. ієн. (4,07 млрд. дол.) у 2008 р. Обсяг продаж “Honda Motor Co” за звітний період знизився на 28,7% і становив 4,06 трлн. ієн (44,2 млрд. дол.), тоді як у першому півріччі 2008-2009 фінансового року продажі компанії становили 5,69 трлн. ієн (61,95 млрд. дол.). До того ж операційний прибуток компанії скоротився на 74,8% і становить 90,71 млрд. ієн (988 млн. дол.)

порівняно з минулорічним показником, зафіксованим на позначці 359,33 млрд. ієн (3,91 млрд. дол.) [92, с. 4].

Коефіцієнт своєчасності виготовлення продукції ( $K_C$ ) свідчить про систематичність виробничо-господарської діяльності, тобто виготовлення продукції за встановленим графіком і асортиментом згідно вимог споживачів. Коефіцієнт своєчасності (ритмічності) виробництва розраховується у помісячному або у поквартальному розрізах на засадах порівняння планового та фактичного завантаження виробничих потужностей, при цьому може враховуватись і чинник сезонності, та набуває значень у діапазоні [0; 1]. Коефіцієнт своєчасності виготовлення продукції рекомендується розраховувати за формулою:

$$K_C = \frac{\sum_{i=1}^t B_{li}^{\min}}{100\%}, \quad (5.2)$$

де  $i=1 \dots t$  – кількість періодів у році, за якими відбувається порівняння планових та фактичних обсягів виробництва;  $B_{li}^{\min}$  – мінімальна частка товарної продукції у порівнянні з річним еквівалентом між плановою та фактичною виробничою програмою, %.

Третім індикатором, що характеризує якісний аспект розвитку підприємства є коефіцієнт капіталізації вартості ( $K_K$ ), який відображає співвідношення ринкової ( $V_r$ ) та балансової ( $V_b$ ) вартостей підприємства. При цьому під ринковою вартістю слід розуміти вартість підприємства у грошовому еквіваленті, за яку у відповідних просторово-часових умовах потенційно може бути відчужене підприємство на основі добровільних та правоздатних дій покупців і продавців [93]. При цьому відчуження може відбуватись шляхом продажу акцій, паїв, часток тощо. Балансова ж вартість підприємства зазвичай ототожнюється із вартістю його активів на певну дату. Отже, коефіцієнт капіталізації вартості розраховується за формулою:

$$K_K = \frac{V_r}{V_b}. \quad (5.3)$$

Коефіцієнт капіталізації вартості підприємства повинен перевищувати 1 та у динаміці прямувати до зростання.

2) Обґрунтування динамічного критерію – тобто еталонного рейтингу темпів приросту означених індикаторів. На цьому етапі виникає необхідність у визначенні еталонного рейтингу зміни показників.

Згідно із «золотим правилом економіки» зміна вказаних показників, з допомогою яких діагностується масштабність розвитку, повинна відбуватись у такій послідовності [47, с. 94-95]:

$$T_n > T_{oa} > T_o > T_a > T_{oz} > T_c > T_{ch}, \quad (5.4)$$

де  $T_n$  – темп зростання (зменшення) прибутку;  $T_{oa}$  – темп зростання (зменшення) оборотних активів;  $T_o$  – темп зростання (зменшення) доходу від реалізації;  $T_a$  – темп зростання (зменшення) вартості активів;  $T_{oz}$  – темп зростання (зменшення) основних засобів;  $T_c$  – темп зростання (зменшення) собівартості;  $T_{ch}$  – темп зростання (зменшення) чисельності працівників.

Що ж стосується пріоритетності темпів приросту індикаторів, які характеризують якісні параметри розвитку, то випереджувальним у цій ланці повинно бути зростання коефіцієнта бездефектності виробництва, що свідчитиме про невинне зростання якості продукції; вторинним є зростання коефіцієнта своєчасності, що є наслідком покращання процесів планування, організування виробництва та маркетингу; наслідковим за темпами зростання є зміна капіталізації вартостей, яка залежить від попередніх параметрів. Отже, нормативну зміну вказаних показників продемонструємо таким чином:

$$T_B > T_C > T_K, \quad (5.5)$$

де  $T_B$  – темп зростання (зменшення) коефіцієнта бездефектності виробництва;  $T_C$  – темп зростання (зменшення) коефіцієнта своєчасності виробництва;  $T_K$  – темп зростання (зменшення) коефіцієнта капіталізації вартості.

Вищенаведені співвідношення формують пріоритетність темпів зростання відповідних показників, тобто встановлюють динамічні критерії, які надалі слугуватимуть мірилами та нормами для порівняння.

3) Формування інформаційного масиву даних стосовно значень за роками обраних індикаторів. Сформуємо інформаційний масив даних вищевказаних показників для трьох найбільш потужних підприємств Львівщини: ВАТ



«Дрогобицький завод автомобільних кранів», ВАТ «Дрогобицький машинобудівний завод», ЗАТ «Автоавантажувач» (табл. 5.2, табл. 5.3).

**Таблиця 5.2 – Основні індикатори, що характеризують масштабність розвитку окремих машинобудівних підприємств Львівщини за 2005-2009 рр.**

Показники	2005 р.	2006 р.	2007 р.	2008 р.	2009 р.
<b>ВАТ «Дрогобицький завод автомобільних кранів»</b>					
Чистий прибуток/збиток, тис. грн.	338	853	34088	34757	13814
Чистий дохід від реалізації, тис. грн.	96430	147954	330150	319936	136207
Собівартість, тис. грн.	96092	147101	296062	285179	122393
Середньорічна вартість активів, тис. грн.	34873	68515	88958	135146	176954
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	26178	28943	32679	41450	52344
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	29313	30936	42836	77263	110243
Середньоспискова чисельність працівників, ос.	1425	1477	1690	1947	1198
<b>ВАТ «Дрогобицький машинобудівний завод»</b>					
Чистий прибуток/збиток, тис. грн.	909	-2384	1838	2643	-150
Чистий дохід від реалізації, тис. грн.	13504	4965	22044	23154	10312
Собівартість, тис. грн.	12595	7949	20206	20511	10462
Середньорічна вартість активів, тис. грн.	31888	33188	38148	47091	30844
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	14219	13480	24752	11536	15358
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	17098	18736	24197	32254	15370
Середньоспискова чисельність працівників, ос.	441	361	296	320	275
<b>ЗАТ «Автоавантажувач»</b>					
Чистий прибуток/збиток, тис. грн.	-2427	-795	-4670	-1544	-2413
Чистий дохід від реалізації, тис. грн.	12345	15922	22977	32026	4096
Собівартість, тис. грн.	14772	16717	27647	33570	6509
Середньорічна вартість активів, тис. грн.	30087	29996	31548	34831	34190
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	7150	4894	2802	3344	499
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	13759	13237	13545	34472	17425
Середньоспискова чисельність працівників, ос.	407	389	241	223	77

**Таблиця 5.3 – Основні індикатори, що характеризують якість розвитку окремих машинобудівних підприємств Львівщини за 2005-2009 рр.**

Показники	2005 р.	2006 р.	2007 р.	2008 р.	2009 р.
<b>ВАТ «Дрогобицький завод автомобільних кранів»</b>					
Коефіцієнт бездефектності виробництва	0,81	0,78	0,85	0,83	0,87
Коефіцієнт своєчасності виготовлення продукції	0,74	0,88	0,91	0,71	0,56
Коефіцієнт капіталізації вартості	1,31	1,18	1,14	1,08	1,11
<b>ВАТ «Дрогобицький машинобудівний завод»</b>					
Коефіцієнт бездефектності виробництва	0,78	0,83	0,88	0,91	0,85
Коефіцієнт своєчасності виготовлення продукції	0,87	0,95	0,94	0,82	0,72
Коефіцієнт капіталізації вартості	1,09	0,93	0,98	1,03	0,94
<b>ЗАТ «Автоавантажувач»</b>					
Коефіцієнт бездефектності виробництва	0,78	0,74	0,71	0,68	0,62
Коефіцієнт своєчасності виготовлення продукції	0,88	0,85	0,79	0,49	0,38
Коефіцієнт капіталізації вартості	1,12	1,09	1,04	0,97	0,89

4) Обчислення ланцюгових темпів приросту за відповідними показниками впродовж аналізованого періоду. На цьому етапі виникає необхідність у розрахунку темпів зростання обраних показників для машинобудівних підприємств (табл. 5.4, табл. 5.5).

**Таблиця 5.4 – Темпи зростання основних індикаторів, що характеризують масштабність розвитку окремих машинобудівних підприємств Львівщини за 2005-2009 рр.**

Показники	2005 р.	2006 р.	2007 р.	2008 р.	2009 р.
<b>ВАТ «Дрогобицький завод автомобільних кранів»</b>					
Чистий прибуток/збиток, тис. грн.	*	1,52	38,96	0,02	-0,60
Чистий дохід від реалізації, тис. грн.	*	0,53	1,23	-0,03	-0,58
Собівартість, тис. грн.	*	0,54	1,01	-0,04	-0,57
Середньорічна вартість активів, тис. грн.	*	0,96	0,30	0,52	0,31
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	*	0,11	0,13	0,27	0,26
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	*	0,06	0,38	0,80	0,43
Середньоспискова чисельність працівників, ос.	*	0,04	0,14	0,15	-0,38
<b>ВАТ «Дрогобицький машинобудівний завод»</b>					
Чистий прибуток/збиток, тис. грн.	*	-3,62	-1,77	0,44	-1,06
Чистий дохід від реалізації, тис. грн.	*	-0,63	3,44	0,05	-0,55
Собівартість, тис. грн.	*	-0,37	1,54	0,02	-0,49
Середньорічна вартість активів, тис. грн.	*	0,04	0,15	0,23	-0,35
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	*	-0,05	0,84	-0,53	0,33
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	*	0,10	0,29	0,33	-0,52
Середньоспискова чисельність працівників, ос.	*	-0,18	-0,18	0,08	-0,14
<b>ЗАТ «Автовантажувач»</b>					
Чистий прибуток/збиток, тис. грн.	*	-0,67	4,87	-0,67	0,56
Чистий дохід від реалізації, тис. грн.	*	0,29	0,44	0,39	-0,87
Собівартість, тис. грн.	*	0,13	0,65	0,21	-0,81
Середньорічна вартість активів, тис. грн.	*	-0,01	0,05	0,10	-0,02
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	*	-0,32	-0,43	0,19	-0,85
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	*	-0,04	0,02	1,54	-0,49
Середньоспискова чисельність працівників, ос.	*	-0,05	-0,38	-0,07	-0,65

**Таблиця 5.5 – Темпи зростання основних індикаторів, що характеризують якість розвитку окремих машинобудівних підприємств Львівщини за 2005-2009 рр.**

Показники	2005 р.	2006 р.	2007 р.	2008 р.	2009 р.
<b>ВАТ «Дрогобицький завод автомобільних кранів»</b>					
Коефіцієнт бездефектності виробництва	*	-0,04	0,09	-0,02	0,05
Коефіцієнт своєчасності виготовлення продукції	*	0,19	0,03	-0,22	-0,21
Коефіцієнт капіталізації вартості	*	-0,10	-0,03	-0,05	0,03
<b>ВАТ «Дрогобицький машинобудівний завод»</b>					
Коефіцієнт бездефектності виробництва	*	0,06	0,06	0,03	-0,07
Коефіцієнт своєчасності виготовлення продукції	*	0,09	-0,01	-0,13	-0,12
Коефіцієнт капіталізації вартості	*	-0,15	0,05	0,05	-0,09
<b>ЗАТ «Автовантажувач»</b>					
Коефіцієнт бездефектності виробництва	*	-0,05	-0,04	-0,04	-0,09
Коефіцієнт своєчасності виготовлення продукції	*	-0,03	-0,07	-0,38	-0,22
Коефіцієнт капіталізації вартості	*	-0,04	-0,05	-0,07	-0,08

5) Рейтингування фактичної зміни аналізованих показників у відповідних часових періодах (табл. 5.6, табл. 5.7).

**Таблиця 5.6 – Рейтингова оцінка темпів зростання показників масштабності розвитку машинобудівних підприємств Львівщини за 2006-2009 рр.**

Показники	Динамічний критерій	2006 р.	2007 р.	2008 р.	2009 р.
<b>ВАТ «Дрогобицький завод автомобільних кранів»</b>					
Чистий прибуток/збиток, тис. грн.	1	1	1	5	7
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	2	6	4	1	6
Чистий дохід від реалізації, тис. грн.	3	4	2	6	5
Середньорічна вартість активів, тис. грн.	4	2	5	2	2
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	5	5	7	3	3
Собівартість, тис. грн.	6	3	3	7	1
Середньоспискова чисельність працівників, ос.	7	7	6	4	4
<b>ВАТ «Дрогобицький машинобудівний завод»</b>					
Чистий прибуток/збиток, тис. грн.	1	7	7	1	7
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	2	1	4	2	6
Чистий дохід від реалізації, тис. грн.	3	6	1	5	4
Середньорічна вартість активів, тис. грн.	4	2	5	3	3
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	5	3	3	7	1
Собівартість, тис. грн.	6	5	2	6	5
Середньоспискова чисельність працівників, ос.	7	4	6	4	2
<b>ЗАТ «Автовантажувач»</b>					
Чистий прибуток/збиток, тис. грн.	1	7	1	7	1
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	2	4	5	1	7
Чистий дохід від реалізації, тис. грн.	3	1	3	2	5
Середньорічна вартість активів, тис. грн.	4	3	4	5	2
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	5	6	7	4	6
Собівартість, тис. грн.	6	2	2	3	3
Середньоспискова чисельність працівників, ос.	7	5	6	6	4

**Таблиця 5.7 – Рейтингова оцінка темпів зростання показників якості розвитку машинобудівних підприємств Львівщини за 2006-2009 рр.**

Показники	Динамічний критерій	2006 р.	2007 р.	2008 р.	2009 р.
<b>ВАТ «Дрогобицький завод автомобільних кранів»</b>					
Коефіцієнт бездефектності виробництва	1	2	1	1	1
Коефіцієнт своєчасності виготовлення продукції	2	1	2	3	3
Коефіцієнт капіталізації вартості	3	3	3	2	2
<b>ВАТ «Дрогобицький машинобудівний завод»</b>					
Коефіцієнт бездефектності виробництва	1	2	1	2	1
Коефіцієнт своєчасності виготовлення продукції	2	1	3	3	3
Коефіцієнт капіталізації вартості	3	3	2	1	2
<b>ЗАТ «Автовантажувач»</b>					
Коефіцієнт бездефектності виробництва	1	3	1	1	2
Коефіцієнт своєчасності виготовлення продукції	2	1	3	3	3
Коефіцієнт капіталізації вартості	3	2	2	2	1

б) Зіставлення фактичної варіації темпів росту показників із динамічним критерієм на засадах обчислення коефіцієнта рангової кореляції Спірмана та коефіцієнта збігів Фехнера.

Коефіцієнт рангової кореляції Спірмана ( $K_S$ ) відображає відхилення між еталонними та фактичними рангами за динамічними рядами показників за відповідний період та перебуває у діапазоні [-1; 1] [88, с. 95]:

$$K_S = 1 - \frac{6}{n(n^2 - 1)} \sum_{i=1}^n (E_i - F_i)^2, \quad (5.6)$$

де  $n$  – кількість показників, які відображають динамічний критерій;  $i$  – відповідний показник динамічного нормативу;  $E_i$  – еталонні ранги відповідних показників динамічного критерію;  $F_i$  – фактичні ранги відповідних показників динамічного критерію.

Коефіцієнт збігів Фехнера ( $K_F$ ) відображає на підставі послідовного попарного порівняння рангів показників динамічного критерію відповідність фактичних рангових темпів зростання еталонним та перебуває у діапазоні [-1; 1] [88, с. 94]:

$$K_F = \frac{F}{A}, \quad (5.7)$$

де  $F$  – сума позитивних і негативних співвідношень між рангами;  $A$  – максимальна кількість попарних порівнянь між рангами.

Для обчислення коефіцієнтів рангової кореляції за відхиленнями обчислимо суми квадратів рангових відхилень (табл. 5.8, 5.9)

**Таблиця 5.8 – Суми квадратів рангових відхилень та коефіцієнти рангової кореляції Спірмана за відхиленнями показників масштабності розвитку машинобудівних підприємств Львівщини за 2006-2009 рр.**

Показники	Динамічний критерій	2006 р.	2007 р.	2008 р.	2009 р.
1	2	3	4	5	6
<b>ВАТ «Дрогобицький завод автомобільних кранів»</b>					
Чистий прибуток/збиток, тис. грн.	1	0	0	16	36
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	2	16	4	1	16
Чистий дохід від реалізації, тис. грн.	3	1	1	9	4
Середньорічна вартість активів, тис. грн.	4	4	1	4	4

Продовження табл. 5.8

1	2	3	4	5	6
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	5	0	4	4	4
Собівартість, тис. грн.	6	9	9	1	25
Середньоспискова чисельність працівників, ос.	7	0	1	9	9
Сума квадратів рангових відхилень	*	30	20	44	98
Коефіцієнт рангової кореляції Спірмана $K_s$	*	0,46	0,64	0,21	-0,75
<b>ВАТ «Дрогобицький машинобудівний завод»</b>					
Чистий прибуток/збиток, тис. грн.	1	36	36	0	36
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	2	1	4	0	16
Чистий дохід від реалізації, тис. грн.	3	9	4	4	1
Середньорічна вартість активів, тис. грн.	4	4	1	1	1
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	5	4	4	4	16
Собівартість, тис. грн.	6	1	16	0	1
Середньоспискова чисельність працівників, ос.	7	9	1	9	25
Сума квадратів рангових відхилень	*	64	66	18	96
Коефіцієнт рангової кореляції Спірмана $K_s$	*	-0,14	-0,17	0,67	-0,71
<b>ЗАТ «Автоавантажувач»</b>					
Чистий прибуток/збиток, тис. грн.	1	36	0	36	0
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	2	4	9	1	25
Чистий дохід від реалізації, тис. грн.	3	4	0	1	4
Середньорічна вартість активів, тис. грн.	4	1	0	1	4
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	5	1	4	1	1
Собівартість, тис. грн.	6	16	16	9	9
Середньоспискова чисельність працівників, ос.	7	4	1	1	9
Сума квадратів рангових відхилень	*	66	30	50	52
Коефіцієнт рангової кореляції Спірмана $K_s$	*	-0,17	0,46	0,10	0,07

**Таблиця 5.9 – Суми квадратів рангових відхилень та коефіцієнти рангової кореляції Спірмана за відхиленнями показників якості розвитку машинобудівних підприємств Львівщини за 2006-2009 рр.**

Показники	Динамічний критерій	2006 р.	2007 р.	2008 р.	2009 р.
<b>ВАТ «Дрогобицький завод автомобільних кранів»</b>					
Коефіцієнт бездефектності виробництва	1	1	0	0	0
Коефіцієнт своєчасності виготовлення продукції	2	1	0	1	1
Коефіцієнт капіталізації вартості	3	0	0	1	1
Сума квадратів рангових відхилень	*	2	0	2	2
Коефіцієнт рангової кореляції Спірмана $K_s$	*	0,5	1	0,5	0,5
<b>ВАТ «Дрогобицький машинобудівний завод»</b>					
Коефіцієнт бездефектності виробництва	1	1	0	1	0
Коефіцієнт своєчасності виготовлення продукції	2	1	1	1	1
Коефіцієнт капіталізації вартості	3	0	1	4	1
Сума квадратів рангових відхилень	*	2	2	6	2
Коефіцієнт рангової кореляції Спірмана $K_s$	*	0,5	0,5	-0,5	0,5
<b>ЗАТ «Автоавантажувач»</b>					
Коефіцієнт бездефектності виробництва	1	4	0	0	1
Коефіцієнт своєчасності виготовлення продукції	2	1	1	1	1
Коефіцієнт капіталізації вартості	3	1	1	1	4
Сума квадратів рангових відхилень	*	6	2	2	6
Коефіцієнт рангової кореляції Спірмана $K_s$	*	-0,5	0,5	0,5	-0,5

Для обчислення коефіцієнта збігів Фехнера необхідно визначити скільки збігів пріоритетності змін ключових індикаторів спостерігається порівняно із еталонним динамічним критерієм. При цьому здійснюється попарне порівняння рангів за темпами зростання, якщо фактичне зростання показника відбувається у еталонному напрямі, тобто перевищує за темпами зростання темпи зростання базового показника, то ідентифікуємо цю ситуацію значенням «+1», у протилежному випадку – «-1». Результати розрахунків наведені у табл. 5.10 та табл. 5.11.

**Таблиця 5.10 – Коефіцієнти збігів Фехнера за показниками масштабності розвитку окремих машинобудівних підприємств Львівщини у 2006-2009 рр.**

Показники	2006 р.	2007 р.	2008 р.	2009 р.
1	2	3	4	5
<b>ВАТ «Дрогобицький завод автомобільних кранів»</b>				
Чистий прибуток // Середньорічна вартість оборотних активів	+1	+1	-1	-1
Чистий прибуток // Чистий дохід від реалізації	+1	+1	+1	-1
Чистий прибуток // Середньорічна вартість активів	+1	+1	-1	-1
Чистий прибуток // Середньорічна вартість основних засобів	+1	+1	-1	-1
Чистий прибуток // Собівартість	+1	+1	+1	-1
Чистий прибуток // Середньоспискова чисельність працівників	+1	+1	-1	-1
Середньорічна вартість оборотних активів // Чистий дохід від реалізації	-1	-1	+1	-1
Середньорічна вартість оборотних активів // Середньорічна вартість активів	-1	+1	+1	-1
Середньорічна вартість оборотних активів // Середньорічна вартість основних засобів	-1	+1	+1	-1
Середньорічна вартість оборотних активів // Собівартість	-1	-1	+1	-1
Середньорічна вартість оборотних активів // Середньоспискова чисельність працівників	+1	+1	+1	-1
Чистий дохід від реалізації // Середньорічна вартість активів	-1	+1	-1	-1
Чистий дохід від реалізації // Середньорічна вартість основних засобів	+1	+1	-1	-1
Чистий дохід від реалізації // Собівартість	-1	+1	+1	-1
Чистий дохід від реалізації // Середньоспискова чисельність працівників	+1	+1	-1	-1
Середньорічна вартість активів // Середньорічна вартість основних засобів	+1	+1	+1	+1
Середньорічна вартість активів // Собівартість	+1	-1	+1	-1
Середньорічна вартість активів // Середньоспискова чисельність працівників	+1	+1	+1	-1
Середньорічна вартість основних засобів // Собівартість	-1	-1	+1	-1
Середньорічна вартість основних засобів // Середньоспискова чисельність працівників	+1	-1	+1	-1
Собівартість // Середньоспискова чисельність працівників	+1	+1	-1	+1
Сума позитивних і негативних співвідношень між рангами	7	11	5	-19
Коефіцієнт збігів Фехнера $K_F$	0,33	0,52	0,24	-0,9
<b>ВАТ «Дрогобицький машинобудівний завод»</b>				
Чистий прибуток // Середньорічна вартість оборотних активів	-1	-1	+1	-1
Чистий прибуток // Чистий дохід від реалізації	-1	-1	+1	-1
Чистий прибуток // Середньорічна вартість активів	-1	-1	+1	-1
Чистий прибуток // Середньорічна вартість основних засобів	-1	-1	+1	-1
Чистий прибуток // Собівартість	-1	-1	+1	-1
Чистий прибуток // Середньоспискова чисельність працівників	-1	-1	+1	-1

Продовження табл. 5.10

1	2	3	4	5
Середньорічна вартість оборотних активів // Чистий дохід від реалізації	+1	-1	+1	-1
Середньорічна вартість оборотних активів // Середньорічна вартість активів	+1	+1	+1	-1
Середньорічна вартість оборотних активів // Середньорічна вартість основних засобів	+1	-1	+1	-1
Середньорічна вартість оборотних активів // Собівартість	+1	-1	+1	-1
Середньорічна вартість оборотних активів // Середньоспискова чисельність працівників	+1	+1	+1	-1
Чистий дохід від реалізації // Середньорічна вартість активів	-1	+1	-1	-1
Чистий дохід від реалізації // Середньорічна вартість основних засобів	-1	+1	+1	-1
Чистий дохід від реалізації // Собівартість	-1	+1	+1	+1
Чистий дохід від реалізації // Середньоспискова чисельність працівників	-1	+1	-1	-1
Середньорічна вартість активів // Середньорічна вартість основних засобів	+1	-1	+1	-1
Середньорічна вартість активів // Собівартість	+1	-1	+1	+1
Середньорічна вартість активів // Середньоспискова чисельність працівників	+1	+1	+1	-1
Середньорічна вартість основних засобів // Собівартість	+1	-1	-1	-1
Середньорічна вартість основних засобів // Середньоспискова чисельність працівників	+1	+1	-1	+1
Собівартість // Середньоспискова чисельність працівників	-1	+1	-1	-1
Сума позитивних і негативних співвідношень між рангами	-1	-3	11	-18
Коефіцієнт збігів Фехнера $K_F$	-0,05	-0,14	0,52	-0,86
<b>ЗАТ «Автовантажувач»</b>				
Чистий прибуток // Середньорічна вартість оборотних активів	-1	+1	-1	+1
Чистий прибуток // Чистий дохід від реалізації	-1	+1	-1	+1
Чистий прибуток // Середньорічна вартість активів	-1	+1	-1	+1
Чистий прибуток // Середньорічна вартість основних засобів	-1	+1	-1	+1
Чистий прибуток // Собівартість	-1	+1	-1	+1
Чистий прибуток // Середньоспискова чисельність працівників	-1	+1	-1	+1
Середньорічна вартість оборотних активів // Чистий дохід від реалізації	-1	-1	+1	-1
Середньорічна вартість оборотних активів // Середньорічна вартість активів	-1	-1	+1	-1
Середньорічна вартість оборотних активів // Середньорічна вартість основних засобів	+1	+1	+1	-1
Середньорічна вартість оборотних активів // Собівартість	-1	-1	+1	-1
Середньорічна вартість оборотних активів // Середньоспискова чисельність працівників	+1	+1	+1	-1
Чистий дохід від реалізації // Середньорічна вартість активів	+1	+1	+1	-1
Чистий дохід від реалізації // Середньорічна вартість основних засобів	+1	+1	+1	+1
Чистий дохід від реалізації // Собівартість	+1	-1	+1	-1
Чистий дохід від реалізації // Середньоспискова чисельність працівників	+1	+1	+1	-1
Середньорічна вартість активів // Середньорічна вартість основних засобів	+1	+1	-1	+1
Середньорічна вартість активів // Собівартість	-1	-1	-1	+1
Середньорічна вартість активів // Середньоспискова чисельність працівників	+1	+1	+1	+1
Середньорічна вартість основних засобів // Собівартість	-1	-1	-1	-1
Середньорічна вартість основних засобів // Середньоспискова чисельність працівників	-1	-1	+1	-1
Собівартість // Середньоспискова чисельність працівників	+1	+1	+1	+1
Сума позитивних і негативних співвідношень між рангами	-3	7	3	-1
Коефіцієнт збігів Фехнера $K_F$	-0,14	0,33	0,14	-0,05

**Таблиця 5.11 – Коефіцієнти збігів Фехнера за показниками якості розвитку окремих машинобудівних підприємств Львівщини у 2006-2009 рр.**

Показники	2006 р.	2007 р.	2008 р.	2009 р.
<b>ВАТ «Дрогобицький завод автомобільних кранів»</b>				
Коефіцієнт бездефектності виробництва // Коефіцієнт своєчасності виготовлення продукції	-1	+1	+1	+1
Коефіцієнт бездефектності виробництва // Коефіцієнт капіталізації вартості	+1	+1	+1	+1
Коефіцієнт своєчасності виготовлення продукції // Коефіцієнт капіталізації вартості	+1	+1	-1	-1
Сума позитивних і негативних співвідношень між рангами	1	3	1	1
Коефіцієнт збігів Фехнера $K_F$	0,33	1	0,33	0,33
<b>ВАТ «Дрогобицький машинобудівний завод»</b>				
Коефіцієнт бездефектності виробництва // Коефіцієнт своєчасності виготовлення продукції	-1	+1	+1	+1
Коефіцієнт бездефектності виробництва // Коефіцієнт капіталізації вартості	+1	+1	-1	+1
Коефіцієнт своєчасності виготовлення продукції // Коефіцієнт капіталізації вартості	+1	-1	-1	-1
Сума позитивних і негативних співвідношень між рангами	1	1	-1	1
Коефіцієнт збігів Фехнера $K_F$	0,33	0,33	-0,33	0,33
<b>ЗАТ «Автовантажувач»</b>				
Коефіцієнт бездефектності виробництва // Коефіцієнт своєчасності виготовлення продукції	-1	+1	+1	+1
Коефіцієнт бездефектності виробництва // Коефіцієнт капіталізації вартості	-1	+1	+1	-1
Коефіцієнт своєчасності виготовлення продукції // Коефіцієнт капіталізації вартості	+1	-1	-1	-1
Сума позитивних і негативних співвідношень між рангами	-1	1	1	-1
Коефіцієнт збігів Фехнера $K_F$	-0,33	0,33	0,33	-0,33

7) Визначення рівня масштабності розвитку ( $R_m$ ) на підставі інтеграції коефіцієнтів рангової кореляції Спірмана та збігів Фехнера за показниками масштабності розвитку за формулою [74]:

$$R_m = \frac{(1 + K_S) * (1 + K_F)}{2j}, \quad (5.8)$$

де  $j$  – кількість індикаторів, що інтегруються (у нашому випадку  $j = 2$ ).

Рівень якості розвитку ( $R_q$ ) доцільно визначати за аналогічною формулою (5.8), але при цьому інтегруються коефіцієнти рангової кореляції Спірмана та збігів Фехнера за показниками якості розвитку підприємств.

Рівень масштабності та рівень якості розвитку, кожний зокрема, дозволяє синтезувати два показники: коефіцієнт рангової кореляції Спірмана та коефіцієнт збігів Фехнера. Отже, ми отримуємо у кожному окремому випадку єдиний



інтегральний показник, який змінюється в діапазоні  $[0; 1]$  та свідчить про кількісний або якісний аспект розвитку підприємства. Результати розрахунків коефіцієнтів розвитку для аналізованих підприємств Львівщини наведені у табл. 5.12.

**Таблиця 5.12 – Рівні масштабності та якості розвитку окремих машинобудівних підприємств Львівщини**

Аналізовані підприємства, періоди	$R_m$	$R_q$
<b>ВАТ «Дрогобицький завод автомобільних кранів»</b>		
2006 р.	0,49	0,50
2007 р.	0,62	1,00
2008 р.	0,38	0,50
2009 р.	0,01	0,50
<b>ВАТ «Дрогобицький машинобудівний завод»</b>		
2006 р.	0,20	0,50
2007 р.	0,18	0,50
2008 р.	0,63	0,08
2009 р.	0,01	0,50
<b>ЗАТ «Автовантажувач»</b>		
2006 р.	0,18	0,08
2007 р.	0,18	0,50
2008 р.	0,49	0,50
2009 р.	0,31	0,08

На підставі значень рівня масштабності та рівня якості розвитку підприємства розраховуємо інтегральний рівень розвитку підприємства, який аналогічно перебуватиме у діапазоні  $[0; 1]$ . Відповідно, з наближенням показника до одиниці можна стверджувати про високий рівень розвитку підприємства, до нуля – низький рівень розвитку. Показник доцільно розраховувати на підставі середньої арифметичної зваженої вхідних рівнів масштабності та якості розвитку за формулою [74]:

$$R_r = \frac{R_m \cdot g + R_q \cdot h}{100\%}, \quad (5.9)$$

де  $g$  – вагомість рівня масштабності розвитку для підприємства, %;  $h$  – вагомість рівня якості розвитку для підприємства, % ( $h = 100 - g$ ).

Необхідність визначення вагомостей вказаних рівнів розвитку пояснюється економічною доцільністю, адже для кожного підприємства існує різна

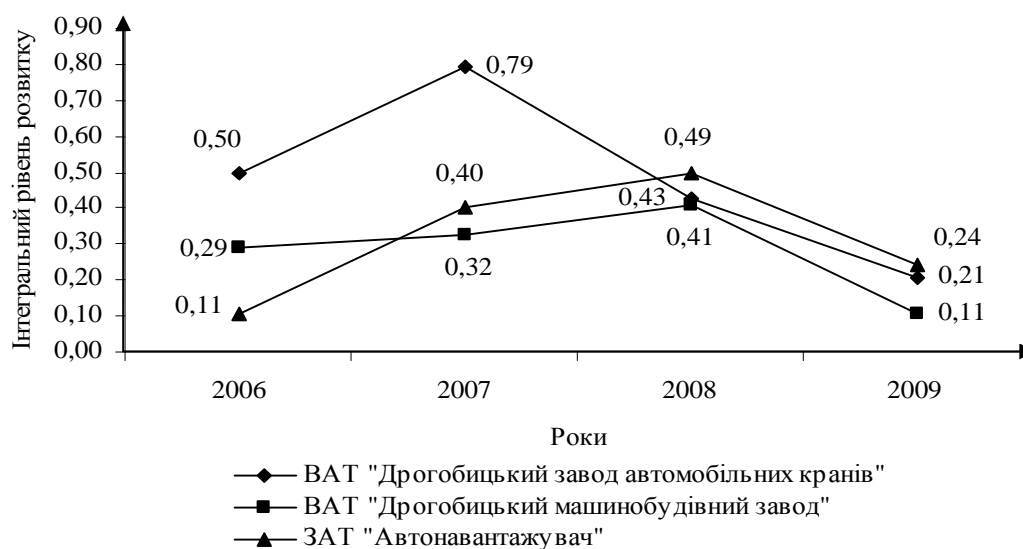
пріоритетність стосовно масштабності та якості розвитку. Якщо, наприклад, підприємство працює на повну потужність і збільшувати масштаби виробництва немає потреби, то в таких умовах акцентується увага на якість виробництва, його бездефектність та систематичність, що зумовлюватиме пріоритетність рівня якості розвитку. Можлива протилежна ситуація, коли підприємство виготовляє якісну конкурентоспроможну продукцію, працює ритмічно, але попит на продукцію значно перевищує існуючу пропозицію. У такій ситуації для підприємства пріоритетним є масштабність розвитку. Вагомості рівнів розвитку визначається експертним способом фахівцями, менеджерами, власниками тощо [94]. Інтегральні рівні розвитку для досліджуваних машинобудівних підприємств наведені у табл. 5.13.

**Таблиця 5.13 – Інтегральні рівні розвитку окремих машинобудівних підприємств Львівщини за 2006-2009 рр.**

Аналізовані підприємства, періоди	$R_m$	$g$	$R_q$	$H$	$R_r$
<b>ВАТ «Дрогобицький завод автомобільних кранів»</b>					
2006 р.	0,49	45	0,50	55	0,50
2007 р.	0,62	55	1,00	45	0,79
2008 р.	0,38	60	0,50	40	0,43
2009 р.	0,01	60	0,50	40	0,21
<b>ВАТ «Дрогобицький машинобудівний завод»</b>					
2006 р.	0,20	70	0,50	30	0,29
2007 р.	0,18	55	0,50	45	0,32
2008 р.	0,63	60	0,08	40	0,41
2009 р.	0,01	80	0,50	20	0,11
<b>ЗАТ «Автонавантажувач»</b>					
2006 р.	0,18	25	0,08	75	0,11
2007 р.	0,18	30	0,50	70	0,40
2008 р.	0,49	55	0,50	45	0,49
2009 р.	0,31	70	0,08	30	0,24

На рис. 5.4 відображено траєкторії розвитку аналізованих машинобудівних підприємств Львівщини. Як видно з рис. 5.4, в усіх аналізованих машинобудівних підприємств рівень розвитку істотно знизився у 2009 р. під впливом фінансово-економічної кризи, адже в таких умовах підприємства націлені на виживання, стабілізацію ситуації, а не екстенсифікацію чи інтенсифікацію розвитку. Якщо аналізувати траєкторії розвитку ВАТ «Дрогобицький завод автомобільних кранів» та ЗАТ «Автонавантажувач», то впродовж 2006-2008 рр. спостерігалась тенденція до

зростання рівня розвитку цих підприємств, що пояснюється потужною роботою власників підприємства, але при цьому інтегральні рівні розвитку в усі роки не сягали позначки «0,5», що свідчить про низькі рівні розвитку. Що ж стосується ВАТ «Дрогобицький машинобудівний завод», то у нього до 2007 р. спостерігалась тенденція до зростання рівня розвитку, що пояснюється унікальністю продукції (обладнання, запасні частини та інструменти для нафтогазової промисловості) та її відносною дешевизною на вітчизняному ринку, хоча у 2008 р., як видно з рис. 5.4 ситуація дестабілізувалась за рахунок чинників зовнішнього середовища. Найбільш показовим рис. 5.4 є для дослідження траєкторії розвитку ВАТ «Дрогобицький завод автомобільних кранів», адже у 2008 р. значення переважної більшості показників цього підприємства, які є базою для розрахунку інтегрального рівня розвитку, зростає, а траєкторія розвитку вже починає демонструвати тенденції падіння.



**Рисунок 5.4 – Траєкторії розвитку окремих машинобудівних підприємств Львівщини**

Розвиток підприємства безпосередньо пов'язаний із його потенціалом. Потенціал підприємства – це його можливості, ресурси, запаси, засоби, що можуть бути використані для досягнення стратегічних та тактичних цілей підприємства. Потенціал підприємства як його можливість щодо формування перспективи зумовлюється насамперед конкурентоспроможністю підприємства. Достатній рівень

конкурентоспроможності підприємства на певному ринку створює умови для його подальшого розвитку, але перехід на якісно новий рівень розвитку неможливий без значних інвестувань, що зумовлює важливість створювати та формувати інвестиційну привабливість підприємства. Варто зазначити, що конкурентоспроможність та інвестиційна привабливість підприємства можуть бути не пов'язані між собою, адже на ринку поширені ситуації, коли підприємство досягнуло певного рівня конкурентоспроможності, але є абсолютно інвестиційно непривабливим з огляду на його невідгідне місцезнаходження, незначні площі, неможливість кардинальної перебудови тощо. Також існують ситуації коли підприємство є інвестиційно-привабливим в плані земельно-майнових комплексів, унікального обладнання та місцезнаходження, але на певному етапі воно є не конкурентоспроможним. Відповідно для прогресивного розвитку підприємства повинні виконуватись дві вимоги: висока конкурентоспроможність та інвестиційна привабливість підприємства.

## ВИСНОВКИ

На підставі аналізування літературних джерел уточнено трактування категорії «конкурентоспроможність машинобудівного підприємства» як: комплексне системне поняття, яке відображає конкурентні переваги конкретного машинобудівного підприємства над іншими за сукупністю параметрів (економічних, фінансових, виробничих, ринкових, кадрових, товарних тощо), що певним чином між собою поєднані та формують пріоритетну унікальність та закріплення позицій на певному ринку у конкретний проміжок часу при визначеному впливі середовища функціонування. Запропоноване визначення, на відміну від існуючих, характеризується комплексністю та враховує просторові, часові, предметні, атрибутивні, відносні та інші властивості. Виокремлено та охарактеризовано основні властивості категорії «конкурентоспроможність підприємства», а саме: порівнянність, просторовість, динамічність, предметність, атрибутивність, врахування внутрішніх та зовнішніх умов функціонування, системність.

На засадах вивчення теорії і практики функціонування підприємств удосконалено класифікацію факторів конкурентоспроможності підприємств шляхом виокремлення істотних та незалежних ознак, а саме: середовищем функціонування, змістовими характеристиками, рівнем впливу, регульованості, прогнозованості впливу факторів, силою та напрямком впливу. Запропонована класифікація факторів конкурентоспроможності підприємств покликана сформулювати багатостороннє, комплексне та системне уявлення про максимально можливу кількість чинників, які формують конкурентні переваги та стійкі позиції на ринку для підприємств сфери машинобудування.

Результати аналізування літературних джерел, праць провідних вітчизняних та зарубіжних науковців, присвячених проблемам конкурентоспроможності підприємств дають змогу стверджувати, що у існуючих дослідженнях ґрунтовно розкрито методологічні та методичні з положення з оцінювання конкурентоспроможності підприємств, концептуальні основи розвитку теорії конкурентоспроможності, конкурентні переваги підприємства,

конкурентоспроможність продукції тощо. Поряд з цим практично не розглядаються особливості комплексного управління конкурентоспроможністю підприємства та, зокрема, її планування й діагностики, що не дозволяє цілеспрямовано забезпечувати очікувані ринкові позиції.

Виокремлено місце планування конкурентоспроможності підприємства в системі менеджменту на першому етапі реалізації конкретної функції менеджменту – управління конкурентоспроможністю підприємства. Варто зауважити, що в межах процесу менеджменту планування конкурентоспроможності здійснюється у керуючій системі підприємства на етапі реалізації технології менеджменту (послідовного виконання функцій: планування, організування, мотивування, мотивування, контролювання та регулювання), спрямоване на створення методів менеджменту (планів, програм, проектів у сфері конкурентоспроможності), які надалі повинні перетворитись в управлінські рішення і на засадах механізмів лідерства і влади забезпечити вплив на керовану систему підприємства.

Розвинуто класифікацію видів планування конкурентоспроможності, в межах якої запропоновано класифікаційні ознаки виокремлення видів планування за вхідною базою (дає змогу визначитись залежно від факторів середовища функціонування із вхідною інформаційною базою для розроблення планів конкурентоспроможності підприємства), варіантністю (передбачає врахування різноманітних сценаріїв розвитку подій з урахуванням песимістичних, оптимістичних, нейтральних прогнозів), ієрархічністю (враховує організаційний характер планування залежно від ієрархічних умов, що склались на підприємстві та спрямовані на врахування інтересів різних рівнів управління), адаптивністю (базується на пристосуванні планів до умов функціонування підприємства).

На підставі аналізу наукових праць та практики функціонування підприємств виокремлено перелік типових проблем планування конкурентоспроможності підприємств, пріоритетними з яких є: відсутність досвіду та знань, методологічного, методичного та документального забезпечення, нестача ресурсів, опір працівників, недостатня кваліфікація розробників тощо.

Розвинуто базові вихідні положення планування конкурентоспроможності підприємств шляхом виокремлення ключових принципів забезпечення цього процесу (цілеспрямованості, наукової обґрунтованості, об'єктивності, системності, оптимальності, дієвості, обґрунтованості індикаторного забезпечення, економічної ефективності), що дало змогу конкретизувати та обґрунтувати вихідні положення планування саме у цій сфері.

Розроблено технологію стратегічного планування конкурентоспроможності підприємств як сукупність послідовних та взаємозалежних етапів із розроблення плану досягнення порівняльних переваг підприємства у різних сферах (економічній, технологічній, кадровій, товарній, ринковій тощо), поєднання яких сформує для нього більш стійкі позиції на певному ринку у відповідний період часу у порівнянні з визначеними конкурентами та з урахуванням змін середовища функціонування. При цьому обґрунтовано, що технологія планування відрізняється від процесу планування тим, що ключова увага акцентується у ній на ресурсному забезпеченні виконання кожного з етапів. Слід зауважити, що кожен із етапів технології деталізується надалі у перелік операцій.

На підставі вивчення літературних джерел розроблено методичні положення із вибору інструментарію стратегічного та тактичного планування конкурентоспроможності машинобудівних підприємств за переліком обґрунтованих критеріїв, що дає змогу залежно від встановлених цілей та переліку критеріїв оптимальності обрати найбільш адекватні у відповідних умовах інструменти планування.

Удосконалено систему показників планування конкурентоспроможності машинобудівних підприємств, яка охоплює 17 найбільш репрезентативних індикаторів, поєднаних у чотири групи (фінансово-економічні, техніко-технологічні, трудові, ринкові), що побудована із врахуванням факторів конкурентоспроможності підприємств машинобудування.

Розроблено та охарактеризовано концепцію формування систем діагностики конкурентоспроможності підприємств на основі забезпечення органічної та логічної взаємодії виокремлених типових структурних елементів таких систем (суб'єктів,

об'єктів, цілей, технологій, методів, методик, бізнес-індикаторів, критеріїв діагностики) з метою виконання властивих їм діагностичних функцій.

Уточнено технологію здійснення діагностики конкурентоспроможності підприємств на засадах виокремлення логічно обгрунтованої послідовності підготовчої, основної та завершальної стадій діагностики діяльності підприємств та поетапної деталізації етапів діагностики, до яких віднесено: інформаційне забезпечення полікритеріальної діагностики; встановлення цілей діагностики; вибір методів здійснення діагностики; побудова системи діагностичних бізнес-індикаторів; обгрунтування та стандартизація критеріїв для обраних діагностичних бізнес-індикаторів; формування бази даних про фактичні значення діагностичних індикаторів, їхню динаміку та взаємозв'язки; оброблення інформаційного масиву даних з метою виявлення стану об'єкта діагностики; встановлення діагнозу – висновку про стан, проблеми та перспективи розвитку об'єкта діагностики; формування структурованої інформаційної бази для розроблення управлінських рішень. Наведена технологія діагностики спрямована упорядкувати послідовність здійснення діагностичних процедур та продемонструвати логіку взаємозв'язків між основними категоріями діагностичних систем.

Визначено, що особливий вплив на достовірність та реалістичність діагностики конкурентоспроможності підприємств здійснюють адекватні умовам функціонування, цільовому призначенню та ресурсним можливостям методи діагностики. Під методами діагностики запропоновано розуміти способи та прийоми цільового оцінювання стану (ретроспективного, поточного, перспективного) заданих об'єктів з метою інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень щодо конкурентоспроможності підприємства. На підставі аналізування літературних джерел розвинуто класифікацію методів діагностики за переліком ознак, а саме: за вираженням, формою відображення, рівнем дослідження, універсальністю, кількістю критеріїв, ступенем формалізування, характером досліджуваних взаємозв'язків, спрямуванням, обгрунтуванням. Сформований методичний інструментарій дозволяє обрати адекватні методи діагностики залежно від цілей, завдань, об'єкта та інформаційного забезпечення діагностики,



компетентності суб'єктів діагностики, наявного технічного та програмного забезпечення, стабільності середовища функціонування, досвіду та традицій, що склались у сфері діагностики, ресурсного забезпечення, горизонту та спрямування діагностики, рівня деталізації та призначення діагностики.

Оскільки центральним елементом систем діагностики конкурентоспроможності підприємств є бізнес-індикатори, то уточнено понятійний апарат у цій сфері, внаслідок чого розмежовано категорії «показник» та «індикатор», і конкретизовано зміст категорії «бізнес-індикатор». Запропоновано «показник» тлумачити як кількісний вимірник властивостей, стану, розвитку конкретного об'єкта, процесу, явища, суб'єкта тощо. Показники перетворюються в індикатори тоді, коли за їх допомогою керівники організацій відстежують, ідентифікують та прогнозують тенденції змін окремих сфер діяльності організації. Тобто індикатори – це ключові показники, які формують орієнтири та відображають тенденції розвитку підприємства згідно зі встановленими цілями діагностики конкретними суб'єктами діагностики. У свою чергу, під бізнес-індикаторами пропонується розглядати кількісні вимірники властивостей, стану, розвитку підприємства, його складових та середовища функціонування, за допомогою яких суб'єкти діагностики відстежують, аналізують та прогнозують тенденції змін окремих сфер діяльності організації у певних умовах підприємницького середовища.

На підставі аналізування літературних джерел та вивчення практики використання бізнес-індикаторів на підприємствах удосконалено класифікацію бізнес-індикаторів за низкою істотних ознак (видом діяльності, відображенням результатів, рівнем деталізації, способом вираження, джерелом інформації, способом отримання, спрямуванням, об'єктом діагностики, сферою поширення, рівнем важливості, рівнем узагальнення, інтерпретаційним терміном, характером, змістовим наповненням, відображенням рівня використання ресурсів, зв'язком із середовищем функціонування), що дало змогу сформувати масив даних про можливу сукупність діагностичних бізнес-індикаторів для суб'єктів діагностики, їхнє застосування при переслідуванні різних діагностичних цілей.

З огляду на те, що системи діагностики базуються на використанні обґрунтованої розгалуженої критеріальної бази розмежовано поняття «критерій діагностики» та «критерій бізнес-індикатора». При цьому під критеріями діагностики запропоновано розглядати сукупність параметрів та бізнес-індикаторів, за якими суб'єкт діагностики реалізовуватиме власні діагностичні цілі; під критерієм бізнес-індикатора запропоновано розглядати мірило, яке є підставою для оцінювання та ідентифікації оптимальності діагностичного бізнес-індикатора. На підставі аналізування літературних джерел розвинуто класифікацію критеріїв бізнес-індикаторів за такими ознаками: відображенням, формою представлення характером встановлення, рівнями формалізування, обґрунтованості, узаконення, встановлення, середовищем формування, змістом, ступенем спеціалізації; при цьому охарактеризовано методи та принципи формування критеріальної бази.

Зважаючи на цільове призначення діагностики конкурентоспроможності підприємств виокремлено, систематизовано та охарактеризовано її ключові функції, а саме: інформаційну, аналітичну, ідентифікаційну, попереджувальну, антикризову, регулювальну, спрямовальну, симптоматичну, консультаційно-дорадчу, дослідницьку.

За результатами дослідження виявлено, що у теорії та на практиці здійснювати діагностику конкурентоспроможності підприємства складно через низку причин, а саме: відсутність єдності у трактуванні та розумінні поняття «конкурентоспроможність підприємства», що надалі зумовлює застосування різних підходів до діагностики, а це в свою чергу призводить до отримання неспіввимірних та непорівняльних результатів; у літературі існує значний спектр методів діагностики конкурентоспроможності підприємств, переважна частина з яких є не репрезентативною, не відображає реальний стан конкурентних переваг, базується на складних економіко-математичних розрахунках, що значно знижує прикладну цінність означених методів оцінювання; велика група методів діагностики не передбачає оцінювання конкурентоспроможності підприємства у комплексі за усіма істотними складовими, які можуть утворювати та формувати конкурентні переваги, а базується на врахуванні лише окремих аспектів функціонування (продукції,

виробництва, збуту, інновацій тощо); за існуючими методами діагностики вкрай рідко використовується обґрунтований підхід до добору діагностичних індикаторів, адже, як правило, акцентується увага на окремих фінансово-економічних показниках, що не дозволяє забезпечити системний підхід до діагностики конкурентоспроможності підприємства.

Усі методи діагностики конкурентоспроможності підприємств об'єднано у дві групи: часткові (методи, які передбачають діагностику конкурентоспроможності підприємства на підставі оцінювання однієї або декількох складових функціонування); комплексні (методи, спрямовані на одночасне оцінювання максимального спектру сфер та ланок функціонування підприємства). При цьому надано змістову характеристику кожного із методів, виокремлено переваги та недоліки їхнього використання.

На підставі аналізування літературних джерел запропоновано метод діагностики конкурентоспроможності підприємств на засадах врахування трьох істотних характеристик: конкурентоспроможності продукції підприємства, його ефективності функціонування та рівня концентрації ринку, на якому підприємство функціонує.

Обґрунтовано, що розвиток підприємства є доволі багатоаспектним поняттям і розглядати його можна з багатьох точок зору, а саме: розвиток як процес (рух), розвиток як результат, розвиток як властивість, розвиток як закономірність, розвиток як динаміка. З метою ідентифікації типу розвитку підприємства та формування уявлення про можливе різноманіття різновидів розвитку запропоновано комплексну класифікацію типів розвитку за ознаками: характером, масштабом, інтенсивністю перетворень, рівнем стабільності, циклічністю, першопричиною, неперервністю, спрямуванням, змістом, результативністю перетворень, функціями менеджменту, рівнем завершеності, охопленням об'єктів, врахуванням взаємодії з довкіллям.

Запропоновано метод комплексної діагностики розвитку підприємства, який базується на визначенні інтегрального рівня розвитку з урахуванням двох його параметрів: масштабності та якості. При цьому рівень масштабності розвитку

базується на дослідженні темпів приросту абсолютних показників функціонування (чистого прибутку, доходу від реалізації, собівартості, активів, основних засобів, оборотних активів, чисельності працівників), а рівень якості розвитку – на дослідженні темпів приросту відносних індикаторів (коефіцієнтів бездефектності та своєчасності виробництва продукції, капіталізації вартості), порівнянні рейтингу змін показників із обґрунтованими динамічними критеріями та використанні непараметричних підходів вимірювання динамічних зв'язків. Дослідження інтегрального рівня розвитку підприємства у динаміці дає змогу побудувати траєкторію ретроспективного розвитку та спрогнозувати напрям і рівень перспективного розвитку.

**ПЕРЕЛІК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Ільяшенко В.А. Рейтингове управління конкурентоспроможністю продукції та підприємства / В.А. Ільяшенко // Держава та регіони. – 2004. - №3. – С. 91-94.
2. Жамойда О.О. Концепція конкурентоспособности товару / О.О. Жамойда // Вісник економічної науки України. – 2007. - №2(12). – С. 41-45.
3. Хамініч С. Методика інтегральної оцінки рівня конкурентоспроможності промислового підприємства / Світлана Хамініч // Економіст. – 2006. - №10. – С. 59-61.
4. Алтухов П.Л. Процессный подход к обеспечению конкурентоспособности предприятия / П.Л. Алтухов // Вісник економічної науки України. – 2005. - №2. – С. 3-5.
5. Воронкова А.Е. Підтримка конкурентоспроможного потенціалу підприємства / А.Е. Воронкова, В.П. Пономарьов, Г.І. Дібніс. – К.: Техніка, 2000. – 152 с.
6. Гетьман О.О. Економічна діагностика: [навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів] / О.О. Гетьман, В.М. Шаповал. – Київ: Центр навчальної літератури, 2007. – 307 с.
7. Гибсон Дж.Л. Организации: поведение, структура, процессы / Дж. Л. Гибсон, Д.М. Иванцевич, Д.Х. Донелли ; пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2000.
8. Грицишин Н. Конкурентоспроможність виробничого підприємства / Наталія Грицишин // Галицький економічний вісник. – 2005. - №1. – С. 29-34.
9. Денисенко М.П. Методика кількісної оцінки конкурентоспроможності підприємства швейної галузі / М.П. Денисенко, А.П. Гречан, К.О. Шилова // Економіка та держава. – 2005. - №8. – С. 36-38.
10. Должанський І.З. Конкурентоспроможність підприємства: [навчальний посібник] / І.З. Должанський, Т.О. Загорна. – Київ: Центр навчальної літератури, 2006. – 384 с.

- 11.Єрмак А.В. Конкурентноздатність підприємства: сутність поняття (проблематика питання) /А.В. Єрмак // Вісник економічної науки України. – 2005. - №1. – С. 41-44.
- 12.Кузьмін О.Є. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: [підручник] / О.Є. Кузьмін, Н.І. Горбаль. – Львів: Компакт-ЛВ, 2005. – 304 с.
- 13.Радева М.М. Комплексне оцінювання конкурентоспроможності підприємства / М.М. Радева, П.М. Маслов // Держава та регіони. – 2004. - №3. – С. 176-180.
- 14.Рыночная экономика: словарь / под общ. ред. Г.Я. Кипермана. – М.: Республика, 1993. – 524 с.
- 15.Тенденции развития экономики и формирование современной системы управления внешнеэкономическими связями: региональный аспект: [монография] / Под общей ред. д.э.н., проф. Крамаренко В.И. – Симферополь: Культура народов Причерноморья, 2007. – 263 с.
- 16.Фатхудинов Р.А. Стратегический маркетинг / Р.А. Фатхудинов. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2000. – 640 с.
- 17.Черваньов Д.М. Конкурентноздатність та менеджмент підприємств / Д.М. Черваньов, Л. Названова // Теоретичні та прикладні питання економіки. Збірник наукових праць; за заг. ред. проф. Єханурова Ю.І., Шегди А.В. – К.: Видавничо-поліграфічний центр «Київський університет», 2007. – Випуск 12. – 419 с.
- 18.Офіційний сайт Державного комітету статистики України // Електронний ресурс. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
- 19.Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Державної програми розвитку машинобудування на 2006-2011 роки» від 18 квітня 2006 р., № 516. // Електронний ресурс. – Режим доступу: <http://www.rada.gov.ua>.
- 20.Лифиц И.М. Теория и практика оценки конкурентоспособности товаров и услуг. – М.: Юрайт-М, 2001. – 224 с.
- 21.Бабій О.Н. Визначення і оцінка конкурентоспроможності потенціалу підприємства і його продукції / О.Н. Бабій, Н.А. Бахвалова, А.Л. Сабадирьова // Вісник соціально-економічних досліджень. – Одеса: ОДЕУ, 2007. – Випуск 26. – 416 с.

- 22.Иващенко А.А. Методика оценки уровня конкурентоспособности предприятия / А.А. Иващенко // Економіка підприємства та управління виробництвом. – 2004. – С. 94-97.
- 23.Вівчарин Н. Вибір і оцінка факторів, які впливають на конкурентоспроможність торгово-посередницьких підприємств / Наталія Вівчарин // Галицький економічний вісник. – 2005. – №2 (6). – С. 59-66.
- 24.Кузьмін О.Є. Основи менеджменту: [підручник] / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. – [вид. 2-ге, випр., доп.] – К.: «Академвидав», 2007. – 464 с.
- 25.Кузьмін О.Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: [навчальний посібник] / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. – [3-є вид. доп. і перероб.]. – Львів: Національний університет “Львівська політехніка” (Інформаційно-видавничий центр “ІНТЕЛЕКТ+” Інституту післядипломної освіти), “Інтелект-Захід”, 2007. – 384 с.
- 26.Михайлик Г.В. Конкурентні переваги та шляхи їх формування на машинобудівних підприємствах України / Г.В. Михайлик // Актуальні проблеми економіки. – 2008. - №1 (89). – С. 130-136.
- 27.Управління конкурентоспроможністю підприємства: [навчальний посібник] / [С.М. Клименко, Т.В. Омеляненко, Д.О. Барабась, О.С. Дуброва, А.В. Вакуленко]. – К.: КНЕУ, 2008. – 520 с.
- 28.Лозовський Ю.А. Формування стратегії як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств АПК / Ю.А. Лозовський // Актуальні проблеми економіки. – 2008. - №3(81). – С. 84-88.
- 29.Швайка Л.А. Планування діяльності підприємства: [навчальний посібник] / Л.А. Швайка. – 2-ге вид., стереот. – Львів: «Магнолія 2006», 2007. – 268 с.
- 30.Лук'янова В.В. Діагностика ризику діяльності підприємства: [монографія] / В.В. Лук'янова. – Хмельницький, ПП. Ковальський В.В. – 2007. – 312 с.
- 31.Піддубна Л.І. Конкурентоспроможність економічних систем: теорія, механізм регулювання та управління [монографія] / Л.І. Піддубна. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2007. – 368 с.

32. Загорна Т.О. Економічна діагностика: [навчальний посібник] / Т.О. Загорна. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 400 с.
33. Великий тлумачний словник сучасної української мови / [уклад. і голов. ред. В.Т. Бусел.]. – К.; Ірпінь: ВТФ «Перун», 2002. – 1440 с.
34. Афанасьєв М.В. Стратегія підприємства: [навчально-методичний посібник] / М.В. Афанасьєв, Г.О. Селезньова. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2007. – 272 с.
35. Немцов В.Д. Стратегічний менеджмент: [навчальний посібник] / В.Д. Немцов, Л.Є. Довгань. – К.: Експрес-Поліграф, 2002. – 562 с.
36. Оберемчук В.Ф. Стратегія підприємства / В.Ф. Оберемчук. – К.: МАУП, 2000. – 128 с.
37. Чубай В.М. Факторна модель оцінювання конкурентоспроможності машинобудівних підприємств / В.М. Чубай // Актуальні проблеми економіки. – 2009. - №6(96). – С. 156-163.
38. Голофаєва И.П. Методика расчета конкурентоспособности предприятия с помощью аппарата нечетких множеств с учетом социальных факторов / И.П. Голофаєва // Механізм регулювання економіки. – 2004. – С. 48-51.
39. Горбаль Н.І. Оцінювання конкурентоспроможності на мікро-, мезо- та макрорівнях / Н.І. Горбаль, П.Г. Ільчук // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. Вісник Національного університету “Львівська політехніка”. – Львів: Видавництво Національного університету “Львівська політехніка”, 2006. – №599. - С. 213-222.
40. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства: [монографія] / за заг. ред. Ю.Б. Іванова, О.М. Тищенко. – Х.: ІНЖЕК, 2006. – 384 с.
41. Економічна діагностика: [практикум] / [Т.Д. Костенко, А.А. Герасимов, В.С. Рижиков, О.К. Добикіна, С.В. Касьянюк]. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 186 с.
42. Пономаренко В.С. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: [підручник] / В.С. Пономаренко, Л.І. Піддубна. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2008. – 328 с.



43. Мельник О.Г. Формування системи бюджетування та збалансованої системи індикаторів діяльності підприємства: теоретичні засади та методичні положення (на прикладі машинобудування): [монографія] / О.Г. Мельник. – Львів: Видавництво ДП «Видавничий дім «Укрпол», 2008. – 240 с.
44. Цобер І.Ю. Аналіз підходів до оцінювання конкурентоспроможності підприємств / І.Ю. Цобер // Актуальні проблеми економіки. – 2009. - №6(96). – С. 151-155.
45. Гриньова В.М. Фінанси підприємств: [навч. посібник] / В.М. Гриньова, В.О. Коюда. – Київ: «Знання-Прес», 2004.
46. Швиданенко Г.О. Бізнес-діагностика підприємства / Г.О. Швиданенко, А.І. Дмитренко, О.І. Олексюк. – К.: КНЕУ, 2008. – 344 с.
47. Костирко Л.А. Діагностика потенціалу фінансово-економічної стійкості підприємства: [монографія] / Л.А. Костирко. – [2-ге вид., перероб. і доп.]. – Х.: Фактор, 2008. – 336.
48. Косарев В.М. Принципи побудови моделі економічної діагностики підприємства / В.М. Косарев, Л.М. Савчук, І.Г. Сокиринська // Держава та регіони. Серія: «Економіка та підприємництво». – 2004. - № 2. – С. 87-91.
49. Экономика и информация: экономика информации и информация в экономике: энциклопедический словарь / [авт. Мельник Л.Г.]. – Сумы: ИТД «Университетская книга», 2005. – 384 с.
50. Костирко Р.О. Фінансовий аналіз: [навч. посіб.] / Р.О. Костирко. – Х.: Фактор, 2007. – 784 с.
51. Бізнес-адміністрування: магістерський курс: [підручник] / за заг. ред. д.е.н., проф. Л.Г. Мельника, д.е.н., проф. С.М. Ілляшенка та к.е.н., доц. І.М. Сотник. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2008. – 896 с.
52. Комплексные оценки в системе рейтингового управления предприятием / [Ю.Г. Лысенко, А.П. Белый, А.А. Мадых, К.Г. Макаров]. – Донецк: ООО «Юго-Восток, Лтд», 2002. – 117 с.
53. Селезнева Н.Н. Финансовый анализ: [учеб. пособ.] / Н.Н. Селезнева, А.Ф. Ионова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 479 с.

54. Контроллинг как инструмент управления предприятием / [Е.А. Ананькина, С.В. Данилочкин, Н.Г. Данилочкина и др.]; под ред. Н.Г. Данилочкиной. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1998. – 279 с.
55. Енциклопедія бізнесмена, економіста, менеджера / [за ред. Романа Дяківа]. – К.: Міжнародна економічна фундація, 2000. – 704 с.
56. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т. 2 / [редкол.: ... С.В. Мочерний (відп. ред.) та ін.]. – К.: Видавничий центр «Академія», 2001. – 848 с.
57. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т. 1 / [редкол.: ... С.В. Мочерний (відп. ред.) та ін.]. – К.: Видавничий центр «Академія», 2000. – 864 с.
58. Фінансовий словник / [авт.-укл. А.Г. Загородній, Г.Л. Вознюк, Т.С. Смовженко]. – [4-те вид., випр. та доп.]. – К.: Т-во “Знання”, КОО; Вид-во Львів. банк. ін-ту НБУ. – 566 с.
59. Осипов В.І. Економіка підприємства: [підручник] / В.І. Осипов. – Одеса: Маяк, 2005. – 724 с.
60. Жданов Б. Эффективные показатели – эффективный бизнес / Б. Жданов // Корпоративные системы. – 2006. - № 5. – С. 25-31.
61. Кизим М.О. Збалансована система показників: [монографія] / М.О. Кизим, А.А. Пилипенко, В.А. Зінченко. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2007. – 192 с.
62. Каплан Р.С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию [пер. с англ.] / Роберт С. Каплан, Дейвид Нортон. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. – 304 с.
63. Нивен Пол Р. Сбалансированная система показателей – шаг за шагом: максимальное повышение эффективности и закрепление полученных результатов / Пол Р. Нивен; пер. с англ. – Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2003. – 328 с.
64. Новий український тлумачний словник. Близько 20 000 слів і словосполучень / [укл. Н.Д. Кусайкіна, Ю.С. Вибільник; за заг. ред. д-ра філол. наук, проф. В.В. Дубічинського]. – Х.: Книжковий клуб «Клуб Сімейного Дозвілля», 2008. – 608 с.
65. Современная украинская энциклопедия. В 16 томах. Т.7. – Х.: Книжный Клуб «Клуб Семейного Досуга», 2005. – 416 с.

66. УСЕ Універсальний словник-енциклопедія / [гол. ред. ради чл.-кор. НАНУ М. Попович]. – К.: «Ірина», 1999. – 1551 с.
67. Омаров Ш.А. Діагностика результатів діяльності коксохімічних підприємств: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / Ш.А. Омаров. – Харків, 2008. – 20 с.
68. Діагностика стану підприємства: теорія і практика: [монографія] / [за заг. ред. проф. А.Е. Воронкової]. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2006. – 448 с.
69. Формирование конкурентной позиции предприятия в условиях кризиса: [монография]. – Х.: ИД «ИНЖЭК», 2007. – 376 с.
70. Яцюк О.С. Аналіз результатів діяльності та оцінка перспектив розвитку машинобудівних підприємств Івано-Франківської області / О.С. Яцюк // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку». – Львів: Видавництво НУ «ЛП», 2007. – № 576 - С. 348-354.
71. Ключевой фактор конкурентоспособности // Менеджер по персоналу. – 2006. - № 7. – С. 4-9.
72. Дробітько Н.А. Управління конкурентоспроможністю в умовах ринкової економіки: автореферат дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук / Н.А. Дробітько. – Х.: ХНЕУ, 2001. – 20 с.
73. Голубков Е.П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика / Е.П. Голубков. – М.: Финпресс, 1998. – 448 с.
74. Мельник О.Г. Системи діагностики діяльності машинобудівних підприємств: полікритеріальна концепція та інструментарій: [монографія] / О.Г. Мельник. – Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2010. – 344 с.
75. Афанасьев Н.В. Управление развитием предприятия: [монография] / Н.В. Афанасьев, В.Д. Рогожин, В.И. Рудыка. – Х.: Издательский Дом «ИНЖЭК», 2003. – 184 с.

- 76.Шегда А.В. Менеджмент: [навч. посіб.] / А.В. Шегда. – К.: Т-во «Знання», КОО, 2002. – 583 с.
- 77.Погорелов Ю.С. Природа, рушійні сили та способи розвитку підприємства: [монографія] / Ю.С. Погорелов. – Х.: АдВА<sup>ТМ</sup>, 2010. – 352 с.
- 78.Мельник Л.Г. Методология развития: [монография] / Л.Г. Мельник. – Сумы: ИТД «Университетская книга», 2005. – 602 с.
- 79.Мельник Л.Г. Фундаментальные основы развития / Л.Г. Мельник. – Сумы: ИТД «Университетская книга», 2003. – 288 с.
- 80.Мельник Л.Г. Экономика развития / Л.Г. Мельник. – Сумы: ИТД «Университетская книга», 2000. – 450 с.
- 81.Смирнов Э.А. Основы теории организации / Э.А. Смирнов. – М.: Аудит; ЮНИТИ, 1998. – 375 с.
- 82.Большаков А.С. Моделирование в менеджменте: [учеб. пособ.] / А.С. Большаков. – М.: Изд «Филин», 2000. – 464 с.
- 83.Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій / Л.О. Лігоненко. – К.: КНТЕУ, 2001. – 580 с.
- 84.Штангрет А.М. Антикризове управління підприємством: [навч. посіб.] / А.М. Штангрет, О.І. Копилук. – К.: Знання, 2007. – 335 с.
- 85.Широкова Г.В. Управление организационными изменениями: [учеб. пособ.] / Г.В. Широкова. – СПб.: Издат. дом С.-Петербур. гос. ун-та, 2005. – 432 с.
- 86.Інвестиційний менеджмент / [В.М. Гриньова, В.О. Коюда, Т.І. Лепейко, О.П. Коюда, Ю.М. Великий]; під заг. ред. д-ра екон. наук, проф. В.М. Гриньової. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2004. – 368 с.
- 87.Елисеева И.И. Статистические методы в аудите / И.И. Елисеева, А.А. Терехова. – М.: Финансы и статистика, 1998. – 176 с.
- 88.Лапішко М.Л. Основи фінансово-статистичного аналізу економічних процесів / М.Л. Лапішко. – Львів: Світ, 1995. – 328 с.

89. Олейник Т.В. Формирование методического подхода к оценке адаптивной гибкости предприятия / Т.В. Олейник // Бизнес Информ. - № 3(2). – 2010. – С. 45-47.
90. Рукин Б.П. Диагностика устойчивого развития организаций с использованием динамических нормативов и непараметрической статистики / Б.П. Рукин, Г.В. Шуршикова, Л.В. Свиридова // Экономический анализ: теория и практика. – 2009. - № 8 (137). – С. 11-16.
91. Цопа Н.В. Методика оценки динамики функционирования предприятия крупного машиностроения / Н.В. Цопа // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2009. - № 3. – Том 1. – С. 142-149.
92. Honda відкликає 646 тис. авто по всьому світу // Для Вас. Інформаційно-рекламний тижневик. – 2010 р. - №4(189). – С. 4.
93. Оцінка активів підприємства: [навч. посіб.] / [Панасовський Ю.В., Семененко Б.А., Теліженко О.М. та ін.]; за заг. ред. Ю.В. Панасовського. – Суми: Університетська книга, 2009. – 512 с.
94. Кузьмин О.Е. Комплексная диагностика развития машиностроительных предприятий / О.Е. Кузьмин, О.Г. Мельник // Бизнес Информ. – 2010. - № 3 (2). – С.60-67

**Наукове видання**

**Кузьмін Олег Євгенович  
Мельник Ольга Григорівна  
Романко Ольга Петрівна**

**КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА:  
ПЛАНУВАННЯ ТА ДІАГНОСТИКА**

**МОНОГРАФІЯ**