

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

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ЛЕПЕЙКО ТЕТЯНА ІВАНІВНА

КОТЛИК АНДРІЙ ВАЛЕРІЙОВИЧ

**ПРОЦЕСНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА**

Монографія

Харків. Вид. ХНЕУ, 2012

УДК 005.332.4

ББК 65.290-2

Л48

Рецензенти: докт. екон. наук, професор, декан економічного факультету Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» *Перерва П. Г.*; докт. екон. наук, професор, завідувач кафедри економіки Сумського державного університету *Мельник Л. Г.*; докт. економ. наук, професор, директор Північно-Східного наукового центру НАН і МОНМС України *Бубенко П. Т.*

Рекомендовано до видання рішенням вченої ради Харківського національного економічного університету.

Протокол № 2 від 17.10.2011 р.

Авторський колектив: Лепейко Т. І., д.е.н., проф.: вступ, п. 1.2, 2.1, 2.2, 3.2, висновки; Котлик А. В., к.е.н., доц.: п. 1.1, 1.3, 1.4, 2.3, 3.1, 3.3.

Лепейко Т. І.

Л48 Процесний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства / Т. І. Лепейко, А. В. Котлик. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2012. – с. (Укр. мов.)

Розглянуто теоретико-методологічні та методичні проблеми управління конкурентоспроможністю промислового підприємства як системи бізнес-процесів в умовах трансформації господарських зв'язків між суб'єктами ринкових відносин. Викладено авторські підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства, і його бізнес-процесів з урахуванням інтересів основних зацікавлених сторін і вимог забезпечення сталого розвитку.

Рекомендовано для фахівців з питань стратегічного управління промисловими підприємствами, викладачів, аспірантів, магістрів і студентів економічних спеціальностей вищих навчальних закладів.

ISBN

УДК 005.332.4

ББК 65.290-2

© Харківський національний
економічний університет, 2012

© Лепейко Т. І.

Котлик А. В.,

2012

Вступ

В умовах трансформації системи міжгосподарських зв'язків у нашій державі, дерегуляції підприємницької діяльності, посилення процесів інтеграції України у світовий економічний простір значно посилюється конкурентна боротьба між суб'єктами ринкових відносин. Разом зі світовою економічною кризою, яка супроводжується різким скороченням глобального попиту на ринках переважної більшості товарів, це загострює інтерес вчених і менеджерів-практиків до проблеми збереження і розвитку конкурентоспроможності підприємства. При цьому очевиднішим стає комплексний характер конкурентоспроможності, адже предметом конкуренції суб'єктів господарювання є не лише збут готової продукції, а також і закупівля ресурсів, залучення капіталу, робочої сили тощо. Поряд із цим, з поглибленням екологічних і соціально-економічних проблем суспільства визначені проблеми вимагають розвитку нових підходів до управління конкурентоспроможністю підприємства. Адже кожне підприємство має вирішувати два основних завдання, що часто сприймаються як суперечливі: забезпечення прийнятної економічної ефективності власної діяльності в умовах зростаючої конкуренції та реалізація суспільно орієнтованої місії.

Проблема управління конкурентоспроможністю підприємств досить складна, що зумовлено як складністю самого підприємства як об'єкта управління, так і наявністю залежності конкурентоспроможності підприємства від умов зовнішнього середовища. Конкурентоспроможність підприємства є однією з центральних категорій аналізу не тільки у відповідній галузі економічної науки, а також у менеджменті, стратегічному менеджменті, маркетингу, інноваційному менеджменті, управлінні якістю тощо. Як правило, конкурентоспроможність підприємства асоціюється з певною мірою успішності його діяльності в конкурентному середовищі, але єдиного підходу до визначення сутності цього поняття і, відповідно, вибору управлінського інструментарію на сьогоднішній день не існує.

Конкурентоспроможність підприємства реалізується в процесі його діяльності, яка, згідно процесного підходу до управління підприємством, який набув широкого визнання впродовж двох останніх десятиліть і вже нормативно закріплений в цілій низці державних і між дер-

жавних стандартів, становить систему бізнес-процесів, що виконуються у певній послідовності. Кожний з бізнес-процесів підприємства виконує певний набір завдань, генеруючи відповідні результати (виходи) і може розглядатися як окремий об'єкт управління. А отже, відносно кожного окремого бізнес-процесу можуть бути прийняті індивідуальні управлінські рішення щодо його удосконалення або навіть виключення зі складу бізнес-процесів, виконуваних в межах підприємства, тобто аутсорсингу.

Саме бізнес-процеси підприємства створюють споживчу вартість продукції, генерують левову частку витрат, від способу їх організації залежить тривалість виробничого циклу і гнучкість підприємства. Отже, при управлінні конкурентоспроможністю воно не може залишати поза увагою свої бізнес-процеси. Тому проблема застосування процесного підходу до управління конкурентоспроможністю підприємства є вельми актуальною.

Надзвичайної значущості в нашій державі набуває проблема забезпечення конкурентоспроможності машинобудівних підприємств. Адже в будь-якій розвиненій країні машинобудування складає основу економіки: по-перше, ця галузь є фондоутворюючою, і від рівня її розвитку значною мірою залежить технічний рівень народногосподарського комплексу в цілому; по-друге, окремі підгалузі машинобудування є флагами науково-технічного прогресу, інтенсивно розробляючи нові технології й «експортуючи» їх в інші галузі економіки; по-третє, розвиток машинобудування надає можливості розвиватися суміжним галузям – металургійній, хімічній, енергетичній тощо. Саме тому Проектом концепції загальнодержавної цільової програми розвитку промисловості України на період до 2017 року передбачене збільшення частки машинобудування як провідної галузі інноваційно-інвестиційного сектору економіки в обсязі промислового виробництва до 32 % (що майже втричі перевищує досягнутий у 2010 р. рівень), що дозволить реалізувати стратегію інноваційного прориву української економіки [347].

Дослідженню проблеми управління конкурентоспроможністю підприємства присвячено праці Азоева Г. Л., Балабанової Л. В., Булеєва І. П., Гельвановського М. І., Іванова Ю. Б., Кизима М. О., Кузьміна О. Є., М. Портера, К. Прахалада, Светунькова С. Г., Тищенка О. М., Фатхутдінова Р. А., Г. Хамела та багатьох інших вчених.

Багато зарубіжних і вітчизняних вчених, серед яких Б. Андерсен, Єліферов В. Г., Рєпін В. В., М. Робсон, М. Хаммер, Дж. Харрінгтон, Дж. Чампі та інші, приділяють увагу дослідженню процесного підходу до управління підприємством.

Останнім часом наукові дослідження з тематики управління конкурентоспроможністю підприємства здійснюються достатньо інтенсивно. Як свідчить їх аналіз, основну увагу дослідники приділяють подальшому розвитку категорійного апарату управління конкурентоспроможністю підприємства, дослідженню факторів конкурентоспроможності підприємства, питанням оцінки її рівня, а також рівня окремих її складових; питанням формування конкурентної стратегії підприємства, побудови системи управління конкурентоспроможністю підприємства, а також її інформаційної підтримки. Значна увага приділяється дослідженню специфіки управління конкурентоспроможністю підприємств окремих видів діяльності, на окремих ринках тощо, а також іншим специфічним актуальним питанням управління конкурентоспроможністю підприємства.

Але, незважаючи на численні розробки, деякі теоретико-методологічні проблеми, пов'язані з управлінням конкурентоспроможністю підприємства в сучасних умовах, і досі залишаються невирішеними. Зокрема, не достатньо повно розглянуто особливості управління конкурентоспроможністю підприємства через призму задоволення інтересів зацікавлених осіб, а питання оцінки й управління конкурентоспроможністю на рівні бізнес-процесів сьогодні залишаються практично не розробленими.

Метою проведених досліджень є теоретичне обґрунтування та розроблення методичних і практичних рекомендацій щодо управління конкурентоспроможністю машинобудівного підприємства на основі процесного підходу.

Для досягнення означеної мети було поставлено та вирішено такі завдання:

- дослідити теоретичні й практичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства для розкриття її сутності, властивостей та аналізу сучасних наукових підходів до управління;
- розробити принципи та концепцію управління конкурентоспроможністю підприємства, що базуються на процесному підході;

- визначити цілі управління конкурентоспроможністю машинобудівних підприємств Харківського регіону;
- розробити модель управління конкурентоспроможністю підприємства на основі процесного підходу та здійснити її апробацію на машинобудівних підприємствах Харківської області;
- розробити методичний підхід до побудови системи показників для аналізу конкурентоспроможності підприємства;
- розробити методичний підхід до аналізу конкурентоспроможності підприємства на основі процесного підходу.

Об'єктом дослідження виступає управління конкурентоспроможністю підприємства.

Предмет дослідження – теоретичні положення, методи, підходи, рекомендації, моделі управління конкурентоспроможністю машинобудівного підприємства, стрижнем забезпечення якої є бізнес-процеси.

Автори висловлюють щиру подяку рецензентам: докт. екон. наук, професору Бубенку П. Т., докт. екон. наук, професору Мельнику Л. Г., докт. екон. наук, професору Перерві П. Г., персоналу підприємств Харківської області, які брали участь у дослідженні, а також науковцям і практикам, які виступали у ролі експертів, надавали зауваження і пропозиції щодо змісту роботи.

Розділ 1. Теоретичне підґрунтя застосування процесного підходу до управління конкурентоспроможністю підприємства

1.1. Сутність і властивості конкурентоспроможності підприємства

Значний інтерес вчених до проблем конкурентоспроможності, що виник останнім часом, викликаний як прискоренням процесів глобалізації, так і суттєвим перевищенням виробничих можливостей над невимущеним попитом, що характерне для більшості галузей економіки та закономірно обумовлює таке співвідношення сил на ринку, яке отримало назву «диктат покупця» [183; 257]. Традиційно в центрі уваги науковців знаходяться три основні об'єкти управління конкурентоспроможністю: держава, підприємство й товар.

Розгляд теоретичних аспектів управління конкурентоспроможністю підприємства доцільно розпочати з визначення сутності базової категорії – «конкурентоспроможність». Аналіз наукових підходів до визначення даної категорії наведено в табл. А.1 додатка А.

Аналіз висвітлених у табл. А.1 наукових підходів до визначення сутності конкурентоспроможності дозволяє авторам виділити дві альтернативні властивості певного об'єкта, що пов'язуються з його конкурентоспроможністю: 1) спроможність випереджати чи, принаймні, не відставати від конкуруючих об'єктів у досягненні поставлених цілей на конкурентному ринку; 2) спроможність відповідати певним вимогам, що є фактором вибору на конкурентному ринку. При цьому Фатхутдінов Р. А. пов'язує конкурентоспроможність об'єкта одночасно з обома властивостями.

Не піддаючи критиці розглянуті визначення, відмітимо, що зазначені властивості тісно пов'язані з явищем ринкової конкуренції. Але якщо в першому випадку позиція об'єкта в конкурентному середовищі визнається як змістовна основа його конкурентоспроможності, то в другому ринкова конкуренція є лише умовою, хоча й визначальною, для виникнення і реалізації конкурентоспроможності об'єкта.

Розуміння конкурентоспроможності як спроможності випереджати або не відставати від конкуруючих об'єктів є більш розповсюдженим як в

науковій і навчальній літературі, так і на практиці. Таке розуміння більш притаманне західній економічній науці, адже, строго кажучи, термін «competitiveness» правильніше було б перекласти як «конкурентність», а не як «конкурентоспроможність», що звужує область його використання до конкурентних відносин. Але автори приєднуються до точки зору Піддубного І. О. й Піддубної Л. І. [194, с. 103–104], що таке звуження предметної галузі теорії конкурентоспроможності є неприпустимим.

Так чи інакше, поняття конкурентоспроможності тісно пов'язане з явищем конкуренції, що робить необхідним аналіз сутності останньої. Аналіз наукових підходів до визначення сутності поняття «конкуренція» наведено в табл. Б.1 додатка Б.

Як свідчить табл. Б.1, термін «конкуренція» (від лат. *concurere* – зіштовхуюсь) всі без винятку автори, точку зору яких проаналізовано, розуміють як процес боротьби між певними суб'єктами ринку. У Законі України «Про захист економічної конкуренції» наголошується, що конкурувати між собою можуть не тільки суб'єкти господарювання, що виступають у ролі продавця на певному ринку, а й ті, що виступають покупцями. Поширення поняття конкуренції на такі економічні категорії, як персонал [251], технології [167], дозволяє, на думку авторів, розглядати конкуренцію також як передумову вибору суб'єктом одного або кількох з альтернативних об'єктів, що підтримується завдяки певним зусиллям зацікавлених суб'єктів, або за відсутності таких зусиль.

Відомий експерт з питань управління конкурентоспроможністю М. Портер трактує конкуренцію як «розширене суперництво» [200, с. 40]. На думку вченого, «суперництво між діючими конкурентами приймає відому форму перегонів за передовими позиціями з використанням тактик, заснованих на ціновій конкуренції, рекламних битвах, освоєнні нової продукції, розширенні обслуговування споживачів і наданні гарантій. Конкуренція розпалюється, коли один або декілька учасників відчують тиск або бачать можливості поліпшення своїх позицій» [200, с. 53].

Деякі автори, зокрема, Дж. Траут [212], Ф. Котлер [183], Манн І. Б. [158, с. 108] сприймають конкурентні відносини між товаровиробниками як війну, метою якої є захоплення якнайбільшої частки ринку. Для досягнення успіху на ринку підприємство, на думку таких авторів, має займати агресивну позицію відносно конкурентів, намагаючись послабити їхні ринкові позиції, а в ідеалі – витіснити їх з ринку, що буде вважатися повним успіхом. В іншому разі підприємство буде витіснене з

ринку конкурентами, які апріорі вважаються агресивно налаштованими. Таким чином, конкурентні відносини вважаються грою «з нульовою сумою», де успіх однієї сторони обов'язково супроводжується невдачею іншої.

Але не можна вважати, що сучасна теорія конкурентоспроможності сприймає процес ринкової взаємодії суб'єктів господарювання лише як боротьбу. Так, Ж.-Ж. Ламбен [143, с. 288–289] виділяє п'ять типів конкурентної поведінки: незалежну, кооперативну, адаптивну, випереджальну й агресивну. Вчений вважає, що конкуренція може приймати форму війни лише в окремих випадках (наприклад, на олігополістичному ринку з низькими темпами зростання), і навіть в таких ситуаціях рішення про характер взаємодії конкурентів не є детермінованим, а залежить від їхніх стратегій.

На характер взаємодії підприємств у ринковому середовищі суттєво впливає фактор національного менталітету. Г. Тріандіс, поряд з іншими вченими, доводить, що для індивідуалістських культур (США, Західна та Північна Європа, Австралія) характерна більш сильна та жорстка конкуренція, у той час як для колективістських культур (культури більшості інших регіонів світу, включаючи східнослов'янську) більш характерним є співробітництво [54, с. 74; 217, с. 133; 263, с. 290–292].

З іншого боку, розпад СРСР, падіння «залізної завіси» й експансія західної культури призвели до руйнації системи цінностей значної частини населення України. Як наслідок, набули поширення незаконні й аморальні форми збагачення, що не могло не відобразитися й на характері конкурентних відносин: досить розповсюдженими є випадки невиконання законодавства про конкуренцію, недружнього поглинання підприємств (рейдерства) тощо.

Дж. Мур у роботі «The Death of Competition» («Смерть конкуренції») [290] пропонує розглядати ділове середовище не як ринок, а як «екосистему», що формується організаціями та індивідами, які взаємодіють, а саме: власне підприємством, споживачами, посередниками, постачальниками, конкурентами, власниками й іншими зацікавленими сторонами, а також державними та регулюючими органами. Вчений вважає, що стан «екосистеми» відіграє критичну роль у забезпеченні ефективності діяльності підприємства, зокрема в процесі реалізації інновацій, що обов'язково потребує залучення партнерів, перш за все, споживачів і постачальників. Підприємство коеволюціонує разом з еко-

системою, і розвиток останньої позитивно позначається на ефективності його діяльності, а занепад – негативно. Тому кожне підприємство зацікавлене в розвитку «екосистеми», до якої воно входить. У взаєминах з прямими й потенційними конкурентами в складі «екосистеми» Дж. Мур, а разом з ним і Дж. Бойєтт [30, с. 240], рекомендують змістити акцент у бік кооперації.

До речі, ідея співробітництва й коеволюції суспільства не є новою – вона була розвинена ще в працях нашого відомого співвітчизника Вернадського В. І. в рамках концепції ноосфери.

Кизим М. О. і Горбатов В. М. [108, с. 92–115], вивчаючи характер ринкової взаємодії між інтегрованими структурами бізнесу в межах стратегічних зон господарювання, розрізняють три ознаки такої взаємодії: боротьба за існування, співробітництво і нейтралізм. За виділеними ознаками вчені виділяють такі види взаємодії: конкуренція, хижацтво, паразитизм, аменсалізм, симбіоз і коменсалізм. Отже, боротьба є не єдиним можливим способом взаємодії прямих конкурентів.

А. Бранденбургер і Б. Нейлбафф [284], розглядаючи ринок з позиції теорії ігор, наголошують, що конкурентні відносини не можуть вважатися грою «з нульовою сумою»: «Ваш успіх не передбачає обов'язкової невдачі інших; переможців може бути багато». При цьому гравці конкурують і співпрацюють одночасно. Інакше кажучи, бізнес не може бути зведений лише до конкуренції або співробітництва, бізнес – це «співконкуренція».

Отенко І. П. також наголошує, що сьогодні «конкуренція набуває нового характеру – співробітництва й домовленості між потенційними конкурентами» [179, с. 12].

Дійсно, сьогодні в галузях зі складною продукцією (автомобілебудування, електроніка) спостерігається тенденція до посилення коопераційних зв'язків між прямими конкурентами. Створюючи продукт, компанія-виробник намагається підвищити його привабливість для споживача, використовуючи переваги кооперації. Тенденція до створення ділових партнерств з прямими конкурентами описана в роботах [92; 105; 248], а також підтверджена результатами дослідження, проведеного консалтинговою компанією Bain & Company шляхом опитування керівників більш ніж 1 200 провідних компаній світу [295], яке засвідчило, що майже 70 % провідних компаній світу готові до співробітництва з прямими конкурентами [294]. Інше дослідження тієї ж компанії показало, що в 2010 р. значна

частка обстежених компаній активно використовувала різні способи тісного співробітництва з іншими компаніями, включаючи прямих конкурентів, і з часом ступінь такої взаємодії буде лише посилюватися (рис. 1.1).

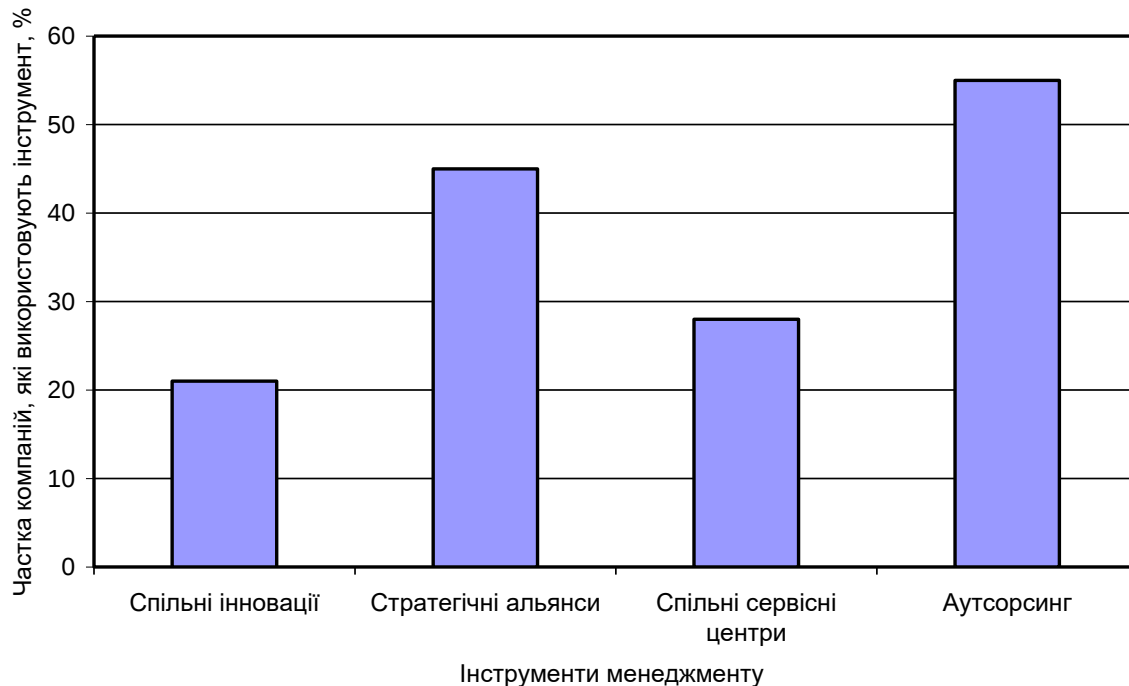


Рис. 1.1. Використання провідними компаніями світу інструментів менеджменту, які передбачають тісне співробітництво з конкурентами, в 2010 р. [295, с. 4]

Співробітництво між прямими конкурентами може приймати й більш сталі форми, що реалізуються шляхом взаємодії в рамках кластерів, а також злиття, поглинання, створення спільних підприємств. Створення і розвиток інтегрованих структур бізнесу сьогодні є тенденцією, що досить чітко простежується і на українському, і на глобальному ринках [59; 87; 297; 302; 354]. Так, у 2010 р. 45 % провідних компаній світу були задіяні в стратегічних альянсах, а 35 % займалися злиттям і поглинанням [295, с. 4]. У США кожна фірма, що швидко зростає, залучена у середньому до п'яти стратегічних альянсів [125, с. 46].

Роль конкурентної боротьби в реалізації соціально-економічних інтересів суспільства в умовах ринкової економіки не є однозначною. З

одного боку, як зазначав ще А. Сміт, вона виступає тією «невидимою рукою», що сприяє підвищенню економічної ефективності суспільного виробництва та більш повному задоволенню потреб споживачів.

З іншого боку, ринкова боротьба вносить хаос і нестабільність у функціонування економічної системи, суттєво підвищуючи ризики прийняття господарських рішень. До того ж агресивна конкуренція часто може носити деструктивний характер, коли виробники концентрують зусилля не на створенні цінності для клієнта, а на боротьбі за ринкову частку, часто приймаючи безвідповідальні рішення, здатні негативно вплинути на галузь в цілому [203]. Така ситуація характерна для типу конкуренції, яку Кизим М. О. і Горбатов В. М. характеризують як безпосередню взаємодію, що виражається у намаганні витіснити конкурента з ринку [108, с. 92]. У результаті страждають інтереси як споживачів, так і виробників. Подібний негативний вплив конкуренції зникає, якщо вона приймає форму конкуренції через ресурси, за якої підприємства конкурують опосередковано, фокусуючись не на боротьбі, а на кращому задоволенні потреб зацікавлених сторін через внутрішнє вдосконалення. Крім того, надмірно загострені конкурентні відносини можуть штучно підвищувати впливовість окремих конкурентних сил [187, с. 11].

Трактування ринкової конкуренції лише як процесу боротьби суб'єктів ринку виключає відносини нейтралітету та співробітництва між ними з предметної галузі теорії конкуренції. У такому разі категорія конкурентоспроможності сприймається лише як спроможність певного суб'єкта до боротьби з аналогічними суб'єктами. Така категорія стає непридатною для характеристики діяльності підприємства за умов його нейтральних, партнерських або комбінованих відносин з конкурентами, а також у ситуації, коли підприємство займає окрему ринкову нішу.

На думку авторів, погляд на конкуренцію як на суто антагоністичні відносини між суб'єктами ринку закріпився у вітчизняній науці через значний вплив американської, а отже, індивідуалістсько-орієнтованої, теорії менеджменту. Натомість сьогодишнім реаліям більшою мірою відповідає розширене, суперницько-кооперативне розуміння конкуренції, традиційно притаманне, наприклад, японській системі менеджменту [217, с. 137]. Отже, доцільніше сприймати ринкову конкуренцію як «економічний процес взаємодії, взаємозв'язку і боротьби між підприємствами», як пропонує Азоев Г. Л. (див. табл. Б.1). На думку Булєєва І. П. [34, с. 65], в умовах товарного виробництва конкуренція є природним станом, що

включає як процеси боротьби, так і процеси співробітництва, партнерства.

Аналіз робіт Беленького П. Ю. [27], Білецької І. І. [24], Булеєва І. П. [34], Васильєвої З. О. [36], Воронкової А. Е. [42; 44], Гельвановського М. І. [50], Долішнього М. І. [78], Іванової О. Ю. [240], Кизима М. О. [108], Мільгрома Д. А. [167], Ніколаєвої Н. О. [172], Піддубної А. І. [193], М. Портера [200; 201], Фатхутдінова Р. А. [251], Шеховцевої Л. С. [276] дозволяє виділити такі об'єкти конкурентоспроможності, що розглядаються сучасними науковцями:

- товар (послуга);
- ціна;
- документація;
- технологія;
- інформація;
- пропозиція;
- персонал;
- нерухомість;
- капітал;
- система менеджменту (збуту);
- потенціал підприємства;
- підприємство;
- об'єднання підприємств;
- територія (місто, регіон);
- галузь;
- кластер галузей;
- реальний сектор економіки;
- держава (національна економіка);
- міждержавне об'єднання.

Наявність такого широкого кола об'єктів конкурентоспроможності, різних за своєю природою, суттєво ускладнює пошук універсального визначення цієї категорії. Деякі вчені, наприклад професор Кормнов Ю. Ф. [95], вважають завдання пошуку універсального визначення конкурентоспроможності таким, що принципово не може бути вирішеним. Інші дослідники, зокрема П. Кругман [289], взагалі критично ставляться до сучасного «захоплення конкурентоспроможністю», вважаючи, що конкурентоспроможність – це виключно «атрибут компаній».

На думку авторів, існування широкого спектра об'єктів конкурентоспроможності пов'язане з тим, що конкуренція як процес взаємодії кількох альтернатив властива будь-якій галузі людської (і не лише людської) діяльності, що характеризується наявністю таких альтернатив і необхідністю здійснення вибору між ними. Так, Горбаль Н. І. і Ільчук П. Г. пропонують виділяти три рівні об'єктів конкурентоспроможності: мікрорівень (конкурентоспроможність товарів, підприємств), мезорівень (конкурентоспроможність галузей) і макрорівень (конкурентоспроможність регіонів та країн) [57]. І той факт, що на світовому ринку конкурують не країни та галузі, а підприємства, робить підприємство не єдиним, але визначальним носієм такої властивості, як конкурентоспроможність.

Таким чином, на думку авторів, узагальнюючою характеристикою конкурентоспроможності всіх перелічених об'єктів є те, що вона виступає підґрунтям вибору певного об'єкта серед інших в умовах конкуренції. У такому виборі зацікавлені обидві сторони: як суб'єкт, що пропонує об'єкт вибору (продавець), так і суб'єкт, що обирає такий об'єкт (покупець, інвестор, працівник тощо).

Неоднозначність трактування сутності категорії конкурентоспроможності посилюється з переходом до категорії «конкурентоспроможність підприємства». Адже підприємство є, безсумнівно, складною гетерогенною системою, структура, процеси, а також закономірності, цілі та пріоритети функціонування і розвитку якої є предметом наукової дискусії впродовж всієї історії управлінської науки. Так, у роботі [148] виділено й проаналізовано 9 сучасних наукових підходів до визначення структури підприємства.

У табл. В.1 (додаток В) наведено визначення сутності категорії «конкурентоспроможність підприємства», надані різними науковцями. Численність таких визначень зумовлює доцільність акцентування на родових властивостях, що покладені в їхню основу. Аналіз дозволяє виділити 18 таких властивостей:

- спроможність конкурувати;
- спроможність протистояти конкурентам;
- спроможність випереджати конкурентів;
- спроможність зайняти ринкову нішу;
- спроможність до досягнення певних результатів;
- спроможність успішно функціонувати;
- спроможність до адаптації;

- спроможність до розвитку;
- спроможність до випуску конкурентоспроможної продукції;
- спроможність запропонувати товар, що відповідає певним вимогам;
- життєздатність;
- відносний ступінь задоволення потреб;
- рівень компетентності;
- потенціал підприємства;
- відносна характеристика траєкторії розвитку підприємства;
- відображення наявних конкурентних переваг;
- система факторів конкурентної позиції підприємства;
- надсистема.

Слушною є точка зору Іванова Ю. Б. і Найденка О. Є., які вважають узагальнюючою характеристикою конкурентоспроможності «здатність об'єкта дослідження ефективно виконувати свої функції в умовах формування конкурентного середовища» [240, с. 45]. Виходячи з такого визначення, конкурентоспроможність підприємства у загальному вигляді становить здатність підприємства ефективно виконувати свої функції в умовах формування конкурентного середовища. Азоев Г. Л. [13], Балабанова Л. В. [19], Булеев І. П. [34] також вважають, що спроможність підприємства ефективно функціонувати складає сутність його конкурентоспроможності.

На думку авторів даної роботи, ефективне виконання об'єктом дослідження власних функцій є недостатньою умовою його конкурентоспроможності. По-перше, певний об'єкт у процесі функціонування може спричиняти побічні ефекти (корисні або шкідливі), що не враховуються його функціями, але впливають на його конкурентоспроможність. По-друге, не завжди функції, закладені в об'єкт, відповідають способу використання такого об'єкта. Крім того, автори вважають за доцільне розглядати конкурентоспроможність певного об'єкта не лише за умов формування конкурентного середовища, а в більш загальному розумінні, тобто за умов конкуренції, досконалої чи недосконалої. Отже, взявши за базу запропоноване Івановим Ю. Б. й Найденком О. Є. визначення конкурентоспроможності, необхідно його в подальшому уточнити.

Конкурентоспроможність підприємства, на думку авторів даного дослідження, тісно пов'язана з його спроможністю задовольняти інтереси основних зацікавлених сторін. Під зацікавленими сторонами автори

пропонують розуміти осіб чи групи осіб, що чинять та/або відчують вплив з боку підприємства в процесі його діяльності. Обґрунтовуючи висунуту тезу, автори враховують два основні аспекти взаємодії підприємства з зацікавленими сторонами. Перший аспект – прагматичний – пов'язаний з об'єктивною необхідністю для підприємства залучати певні ресурси для забезпечення власної діяльності. Такі ресурси знаходяться у зовнішньому середовищі підприємства й належать певним зацікавленим сторонам. Отримати такі ресурси підприємство може лише шляхом обміну, причому в умовах конкурентного середовища обмін може статися лише за умови, якщо підприємство, зі свого боку, зможе задовольнити інтереси певної зацікавленої сторони. Останні дослідження [61] доводять, що надійні й довготермінові партнерські відносини є одним з найважливіших активів підприємства.

Другий аспект пов'язаний з тим, що сучасна управлінська наука основною метою діяльності підприємства вважає його місію [76; 77; 164]. У свою чергу, місія відображує орієнтацію підприємства не на максимізацію прибутку, а на задоволення інтересів широкого кола зацікавлених сторін [81; 164]. При цьому інтереси жодної зацікавленої сторони не проголошуються домінуючими. В даному контексті на необхідності задоволення інтересів зацікавлених сторін наголошують П. Дойль [76, с. 27–29], П. Друкер [80; 82], Г. Клейнер [142], Ф. Котлер [126, с. 68–69], Шемаєва Л. Г. [275, с. 96]. При цьому П. Дойль і Ф. Котлер акцентують увагу на необхідності рівномірного, гармонійного, справедливого задоволення інтересів усіх основних зацікавлених сторін. А на думку М. В. Маракуліна [159], уміння встановлювати взаємовигідний баланс інтересів у взаємодії зі всіма суб'єктами зовнішнього середовища є найважливішим чинником стійкості підприємства в довгостроковій перспективі.

Зважаючи на вищесказане, автори пропонують визначити конкурентоспроможність підприємства як його спроможність ефективно виконувати свої функції в умовах конкуренції, сприяючи гармонійному задоволенню інтересів основних зацікавлених сторін. Категорія конкурентоспроможності підприємства, таким чином, набуває не лише економічного, а й соціального змісту.

Запропонований підхід дозволяє за аналогією визначати конкурентоспроможність будь-якого об'єкта як його спроможність ефективно виконувати свої функції в умовах конкуренції, сприяючи гармонійному

задоволенню інтересів основних зацікавлених сторін. Таке визначення може вважатися універсальним, здатним пояснити сутність конкурентоспроможності будь-якого об'єкта. Дійсно, підприємство може вважатися конкурентоспроможним лише за умови одночасного задоволення ним інтересів основних зацікавлених сторін: власника (підприємство діє прибутково), споживача (продукція підприємства задовольняє його потреби та має прийнятну вартість), працівників (система мотивації спонукає їх до сумлінної, високопродуктивної праці, створює зацікавленість у сприянні досягнення підприємством успіху), суспільства (діяльність підприємства є соціально відповідальною, спрямованою на довгостроковий розвиток інфраструктури, створення позитивного іміджу) тощо. Товар також може бути конкурентоспроможним лише за умови одночасного задоволення ним інтересів основних зацікавлених сторін: споживача (товар задовольняє його потреби та має прийнятну вартість), виробника (продаж товару забезпечує відшкодування витрат на його виробництво і отримання прибутку), суспільства (товар відповідає гігієнічним, екологічним, моральним нормам тощо). Персонал може вважатися конкурентоспроможним за умови його здатності задовольнити інтереси роботодавця одночасно із задоволенням власних інтересів. Конкурентоспроможна технологія має відповідати інтересам осіб, що пов'язані з її застосуванням. І, нарешті, держава вважається конкурентоспроможною за умови її здатності одночасно задовольняти інтереси власних громадян, національного бізнесу та зовнішньоекономічних партнерів.

Слід відрізняти конкурентоспроможність і конкурентну позицію підприємства. Останню можна визначити як положення підприємства у певному просторі ознак відносно одного або кількох конкурентів. Такий простір може бути як одно-, так і багатовимірним. У випадку одновимірного простору параметром, що визначає конкурентну позицію підприємства, найчастіше обирається ринкова частка [13]. Застосування багатовимірного простору дозволяє провести більш глибоке порівняння конкуруючих підприємств з використанням кількох параметрів діяльності. Для позначення простору ознак Азоев Г. Л. [13, с. 101] використовує поняття «конкурентної карти ринку», визначаючи її як класифікацію конкурентів за позицією на ринку, яку вони займають.

Таким чином, конкурентна позиція підприємства є відносною характеристикою, що дозволяє порівняти підприємство з його конкурентами за певними параметрами діяльності. Конкурентна позиція

підприємства набуває конкретної форми лише у певний момент (період) часу при порівнянні з певною сукупністю конкурентів, відображуючи положення, що фактично склалося на ринку. Інакше кажучи, конкурентна позиція підприємства існує лише «тут і зараз».

Конкурентна позиція підприємства визначає його конкурентний статус [277, с. 8–9], що становить «позицію фірми в конкуренції,... своєрідний вимірник положення фірми на ринку» [279, с. 115]. Якщо конкурентна позиція є скоріше кількісною характеристикою положення підприємства відносно конкурентів, то конкурентний статус є скоріше її якісною інтерпретацією.

Зрозуміло, що конкурентна позиція підприємства як категорія відносна не може вичерпно охарактеризувати його спроможність до задоволення інтересів основних зацікавлених сторін. Абсолютний рівень задоволення таких інтересів може бути описаний за допомогою категорії «ефективність».

Орлов П. А. характеризує ефективність як співвідношення результату або ефекту певної діяльності й витрат, пов'язаних з її здійсненням [179, с. 51]. В англomовній літературі сутність цього поняття трактується ширше, виділяються кілька категорій ефективності, що дозволяє більш тонко розмежувати окремі її аспекти (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Аспекти ефективності в англійській мові [356]

Англomовний термін	Значення терміну
Efficacy	Досягнення мети (відображає, чи досягнуто мету)
Effectivity	Рівень досягнення мети (відображає, якою мірою мету досягнуто)
Effectiveness	Виконання «правильних» справ (відображає, чи є напрям і результати діяльності доцільними, оптимальними з точки зору місії підприємства й об'єктивних вимог зовнішнього середовища)
Efficiency	Виконання справ «правильно», без втрат ресурсів і часу (відображає співвідношення результатів діяльності й відповідних витрат, ілюструє, скільки ресурсів було витрачено для досягнення відповідного результату)
Productivity	Міра виробничої ефективності, розрахована як співвідношення виробленого продукту до витрат, пов'язаних з виробництвом

Як свідчить табл. 1.1, категорія ефективності частіше розглядається як міра взаємозв'язку поставлених цілей і досягнутих результатів. Адже самий лише факт досягнення певних результатів ще не дозволяє судити про ефективність діяльності, тому що рівень ефективності або неефективності може бути визначений лише співставленням результатів з цілями діяльності.

На думку авторів, розуміння ефективності як рівня досягнення мети є найбільш доцільним при вимірюванні рівня задоволення інтересів зацікавлених сторін. Конкурентоспроможність підприємства передбачає визначення як економічної, так і соціальної ефективності.

Ефективність діяльності підприємства також не може бути використана для вичерпної характеристики його конкурентоспроможності. По-перше, ефективність характеризує результат діяльності, у той час як конкурентоспроможність підприємства пов'язана з його спроможністю досягти такого результату. Спроможність є внутрішньою властивістю підприємства, що за Ожеговим С. І. [177] трактується як можливість провадити певні дії. Така спроможність є причиною, що зумовлює певний рівень ефективності діяльності підприємства.

По-друге, ефективність частіше розглядається через призму конкретного її типу (економічна, соціальна, екологічна), у той час як конкурентоспроможність є комплексною характеристикою, що пов'язана з інтересами зацікавлених сторін в усіх аспектах діяльності підприємства. По-третє, ефективність відображує результати, фактично досягнуті в минулому, тоді як конкурентоспроможність одночасно характеризує як минулі результати діяльності підприємства, так і теперішні можливості для досягнення таких результатів у майбутньому.

Сукупність економічних можливостей підприємства, його спроможність до досягнення певних результатів є предметом аналізу дослідників потенціалу підприємства. Категорія потенціалу підприємства в сучасній економічній науці сприймається неоднозначно. Детальний аналіз сучасних підходів до визначення сутності даної категорії проведено в роботі Колеснікова О. О. [117, с. 8–12]. Ґрунтуючись на результатах такого аналізу, автори виділили такі родові властивості, що покладені в основу визначення поняття «потенціал підприємства»:

- спроможність до здійснення діяльності;
- характеристика сукупності ресурсів;
- спроможність досягати цілей;

- сукупність факторів, що характеризують резерви підприємства;
- сукупність можливостей підприємства;
- діалектична єдність можливостей і процесів їхньої реалізації.

Як свідчить проведений аналіз, більшість авторів розуміють під економічним потенціалом підприємства сукупність його можливостей до здійснення господарської діяльності, що можуть виражатися ресурсами, резервами тощо. Отенко І. П. розширює розуміння цієї категорії, включаючи до складу потенціалу підприємства також і процеси реалізації його можливостей. На думку авторів, таке трактування потенціалу підприємства є надто широким, адже сукупність процесів з реалізації можливостей підприємства – це не що інше, як власне діяльність підприємства. Доцільніше відокремлювати потенціал підприємства від процесів його використання, як це пропонує робити Колесніков О. О. [117, с. 102–103].

Таким чином, потенціал підприємства як сукупність наявних можливостей для досягнення певних цілей у майбутньому є важливою складовою його конкурентоспроможності. Підтвердження цієї тези можна знайти в роботах Пономаренка В. С., Пушкаря О. І., Тридіда О. М. [198, с. 526–535], Отенко І. П. [185, с. 228–246]. Взаємозв'язок категорій «конкурентна позиція підприємства», «ефективність діяльності підприємства» і «потенціал підприємства» з категорією конкурентоспроможності підприємства відображено на рис. 1.2.

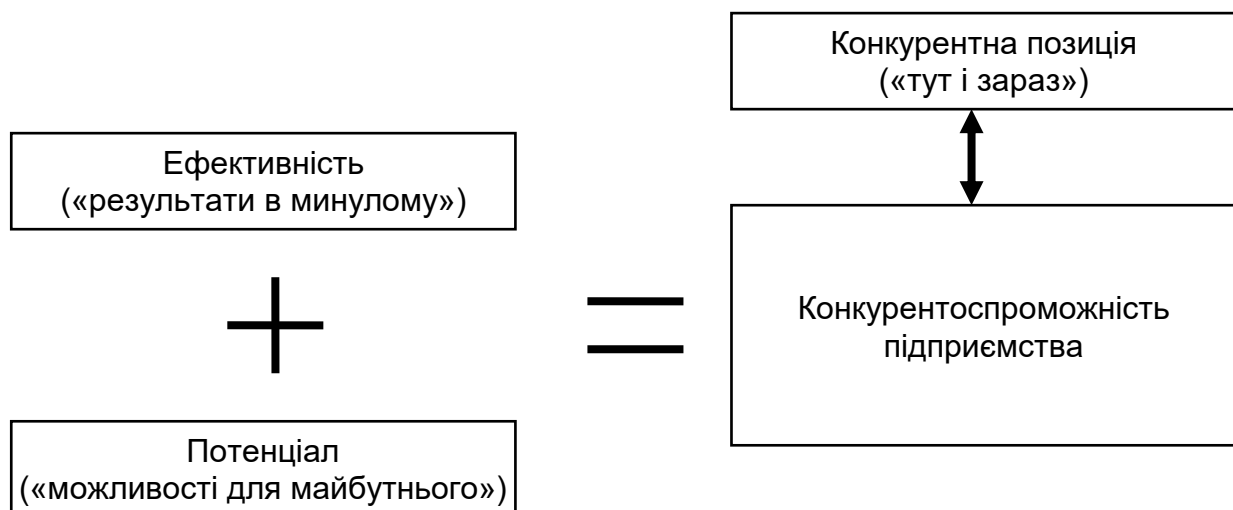


Рис. 1.2. Складові конкурентоспроможності підприємства

Взаємозв'язок конкурентоспроможності підприємства з ринковою конкуренцією проявляється через його конкурентну позицію. При цьому конкуренція сприймається як явище, що формує не сутність, а лише умови створення і реалізації конкурентоспроможності підприємства.

Таким чином, конкурентоспроможність підприємства є складною системою, елементи якої є взаємообумовлюючими. Складність конкурентоспроможності підприємства підкреслює й Іванов Ю. Б., який вважає, що вона ґрунтується на спроможності ефективно використовувати внутрішній потенціал підприємства, який, у свою чергу, є основною утримання існуючих і розробки нових конкурентних переваг [120, с. 44]. Конкурентоспроможність спирається на весь комплекс процесів діяльності підприємства, адже будь-який процес прямо чи опосередковано впливає на формування конкурентоспроможності підприємства.

Іванов Ю. Б. справедливо вважає, що суттєвою особливістю конкурентоспроможності підприємства є багатоваріантність шляхів і методів досягнення одного й того ж самого результату [120, с. 92].

Розкриття сутності конкурентоспроможності підприємства дозволяє визначити її властивості, а саме:

1. Сприяння досягненню цілей основних зацікавлених сторін. Підприємство сприймається як утворення, єдиною метою створення, функціонування і розвитку якого є реалізація певних інтересів суспільства. Конкурентоспроможність підприємства відображує його спроможність до реалізації означеної мети.

2. Збалансування інтересів основних зацікавлених сторін. Конкурентоспроможність підприємства передбачає прагнення до повної реалізації інтересів усіх зацікавлених сторін або до реалізації таких інтересів рівною мірою.

3. Сприяння вибору підприємства зацікавленими сторонами для реалізації власних цілей через формування реального позитивного іміджу підприємства. Основною властивістю конкурентоспроможності підприємства (як і будь-якого іншого об'єкта) залишається її роль як підґрунтя вибору для зацікавлених сторін серед інших конкуруючих підприємств (об'єктів). Очевидно, що зацікавлені сторони погодяться вступити у відносини з підприємством лише за наявності очікувань щодо реалізації власних інтересів у результаті таких відносин. Подібні очікування базуються на сприйнятті зацікавленими сторонами іміджу підприємства. Імідж підприємства буде сприйнятий зацікавленими

сторонами як позитивний, якщо він відображатиме здатність підприємства до реалізації їхніх інтересів. При цьому конкурентоспроможність створює саме реальний, а не штучно сформований імідж підприємства.

4. Забезпечення розвитку підприємства. Успішно сприяючи досягненню цілей зацікавлених сторін, конкурентоспроможне підприємство породжує в них зацікавленість у довгостроковому співробітництві, що забезпечує можливість стабільного залучення ресурсів, необхідних для розвитку підприємства. До того ж підприємство, що орієнтоване на довгострокове задоволення інтересів зацікавлених сторін, розвивається у суспільно корисному напрямку.

Разом з тим, автори не відкидають і більшість інших характеристик конкурентоспроможності підприємства, що розглядаються сучасною наукою і узагальнені, наприклад, у роботі Цвєткової І. І. [265, с. 110–112]:

- всебічність – підприємства конкурують не лише на ринку споживачів, а також і на ринках ресурсів, посередників, за громадське визнання, що робить конкурентоспроможність підприємства всебічною характеристикою;
- залежність від великої кількості факторів;
- альтернативність формування – можливість досягнення тотожної конкурентоспроможності підприємства за рахунок різних комбінацій факторів;
- мінливість, пояснювана залежністю від великої кількості мінливих факторів;
- комплексність оцінки – як складна характеристика, конкурентоспроможність підприємства не може бути адекватно оцінена одним простим показником;
- залежність рівня конкурентоспроможності від впливу як внутрішніх, так і зовнішніх факторів.

Підходи до класифікації конкурентоспроможності підприємства в сучасній науці розвинені недостатньо. Так, Азріліян О. Н. виділяє високу, середню та низьку конкурентоспроможність [31, с. 261], Азоев Г. Л. – конкурентоспроможність і неконкурентоспроможність [13], Фатхутдінов Р. А. – стратегічну (на стадії стратегічного маркетингу) та фактичну конкурентоспроможність [250, с. 415], Губський Б. В. (за трактовкою Білецької І. І.) – цінову (за рахунок ціни) й структурну (за рахунок умов виробництва) конкурентоспроможність [24, с. 82]. Однак, на думку

авторів даної роботи, наведені підходи до класифікації конкурентоспроможності, розглянуті як окремо, так і в сукупності, не надають можливості сформулювати достатньо повний перелік можливих її видів, що може бути використаний для комплексної характеристики конкурентоспроможності певного підприємства. Запропоновані авторами в роботі [132] доповнення до існуючої класифікації конкурентоспроможності підприємства наведено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Доповнення класифікації конкурентоспроможності підприємства

Класифікаційна ознака	Вид конкурентоспроможності підприємства
Джерело конкурентних переваг	цінова; ціннісна; ціннісно-цінова
Час	фактична; потенційна
Співвідношення рівня задоволення інтересів зацікавлених сторін	паритетна; непаритетна
Рівномірність розвитку складових конкурентоспроможності	збалансована; незбалансована

Цінова конкурентоспроможність підприємства зумовлюється його спроможністю задовольняти інтереси зацікавлених сторін значною мірою за рахунок забезпечення відносно низької ціни на власні продукти. Даний вид конкурентоспроможності не припускає використання демпінгу, який заперечує принципу задоволення інтересів зацікавлених сторін, а отже, більш низька ціна забезпечується економією витрат підприємства.

Ціннісна конкурентоспроможність ґрунтується на спроможності підприємства надати споживачу благо, що буде мати відчутну цінність для нього, причому не обов'язково унікальну. Виділення ціннісно-цінової конкурентоспроможності ґрунтується на можливості одночасного отримання конкурентних переваг за рахунок зниження витрат і підвищення споживчої цінності продукції [30].

Конкурентоспроможність підприємства, що склалася на певний момент часу в минулому, автори пропонують називати фактичною. Натомість конкурентоспроможність, що обґрунтовано може бути досягнута в майбутньому, вважається потенційною.

Якщо стан конкурентоспроможності підприємства відповідає вимозі гармонійності задоволення інтересів зацікавлених сторін, така конкурентоспроможність вважається паритетною. Нерівномірність задоволення таких інтересів характеризує непаритетну конкурентоспроможність. За аналогією, конкурентоспроможність, що забезпечена рівномірним, гармонійним розвитком факторів, що її зумовлюють, вважається збалансованою, в іншому випадку конкурентоспроможність є незбалансованою.

1.2. Конкурентоспроможність підприємства як система

Як було зазначено вище, конкурентоспроможність підприємства є досить складною системою. Цей факт було відмічено Івановим Ю. Б. [120], Кузьмінім О. Є. [141], Піддубною А. І. [193], які відзначили доцільність застосування системного підходу до управління конкурентоспроможністю підприємства. В тематичній літературі існують досить цікаві нароби в цій галузі, і вони потребують подальшого розвитку.

Під системою будемо розуміти «сукупність функціонально взаємозалежних і взаємодіючих елементів (об'єктів), що становить цілісне утворення або має властивість цілісності» [120, с. 5]. Цілісним вважається таке утворення, яке в результаті функціональної взаємодії елементів набуває нових системних властивостей або системного результату, що відсутні у складових її елементів, не виводяться з властивостей елементів і не зводяться до них.

Для опису структури конкурентоспроможності підприємства як системи необхідно проаналізувати сутність і зв'язки її складових, що визначені авторами в п. 1.1, а саме потенціалу й ефективності. Як було з'ясовано вище, потенціал підприємства доцільно сприймати як сукупність наявних можливостей для досягнення певних цілей у майбутньому. При цьому вчені-дослідники потенціалу підприємства, зокрема Воронкова А. Е. [44], Колесніков О. О. [117], Лапін Є. В. [144], Отенко І. П. [184], Чухрай Н. І. [268], здебільшого використовують ресурсний підхід до визначення його структури.

Досліджуючи системні властивості в економіці, російський економіст А. Зарнадзе [91, с. 73] висловлює думку, що системоутворюючим компонентом економічних систем (у тому числі підприємства як цілісної економічної системи) є ресурси. З ним погоджуються Пономаренко В. С., Пушкар О. І., Тридід О. М. [198], які, досліджуючи об'єкти

стратегічного управління підприємством, пропонують розглядати ресурси як базовий елемент системи.

Колесніков О. О. виділив основні види ресурсів, що використовуються у господарській діяльності підприємства і складають основу його потенціалу [117, с.15]:

1. Технічні ресурси (особливості виробничого устаткування, інвентарю, необхідних матеріалів тощо).

2. Технологічні ресурси (динамічність технології, наявність конкурентоспроможних ідей, наукові розробки тощо).

3. Кадрові ресурси (кваліфікаційний, демографічний склад працівників, їхня здатність адаптуватися до зміни цілей підприємства).

4. Просторові ресурси (характер виробничих приміщень, територій підприємства, комунікації, можливість розширення тощо).

5. Ресурси організаційної структури системи управління (характер і гнучкість керуючої системи, швидкість проходження керуючих впливів тощо).

6. Інформаційні ресурси (характер інформації про внутрішні можливості підприємства й зовнішнє середовище, можливість її розширення, підвищення ймовірності тощо).

7. Фінансові ресурси (стан активів, ліквідності, можливість і обсяги одержання кредитів тощо).

Такий перелік ресурсів є традиційним і з деякими змінами визнається багатьма авторами. У той же час, у сучасній економічній науці зустрічаються і досить специфічні підходи до визначення складу ресурсів підприємства. Порівняння основних точок зору на склад ресурсів підприємства наведено в табл. Д.1 додатка Д.

Заслуговує на увагу точка зору Дороніної М. С. [79, с. 93], яка вважає, що традиційний перелік ресурсів підприємства має бути доповнений такими ресурсами, як компетентність і моральність. Вказані ресурси є необхідною передумовою досягнення соціально-економічної ефективності виробництва.

Аналіз табл. Д.1 додатка Д дозволяє дійти висновку, що поняття ресурсів, визначене, наприклад, Ожеговим С. І. як «запаси, джерела чогось» [177], трактується сучасною економічною наукою досить широко, включаючи будь-які джерела, що використовуються в господарській діяльності підприємства. На думку авторів даної роботи, таке розширення змісту поняття «ресурси» є невиправданим, адже призводить до

зникнення межі між ресурсами і процесами, що такі ресурси використовують. Наприклад, технологія як ресурс може розглядатися лише в тому випадку, якщо під нею розуміти запас технологічних знань і навичок, який може бути втілений, наприклад, у комплекті технічної документації. Не заперечуючи важливість для підприємства володіння запасом технологічних знань, слід звернути увагу на критичну значущість процесу використання таких знань, тобто власне технологічного процесу. Зрозуміло, що за економічним змістом, роллю й використовуваними інструментами управління ресурсами підприємства суттєво відрізняються від процесів їхнього використання, і тому для цілей управління конкурентоспроможністю підприємства дуже важливо розрізняти ці економічні категорії.

Процеси, що протікають на підприємстві та пов'язані з використанням ресурсів, дозволяють отримати певні результати, які оцінюються шляхом співставлення з цілями. Таким чином, конкурентоспроможність підприємства можна представити як систему, що складається з чотирьох підсистем: цільової, ресурсної, процесної і результативної (рис. 1.3).

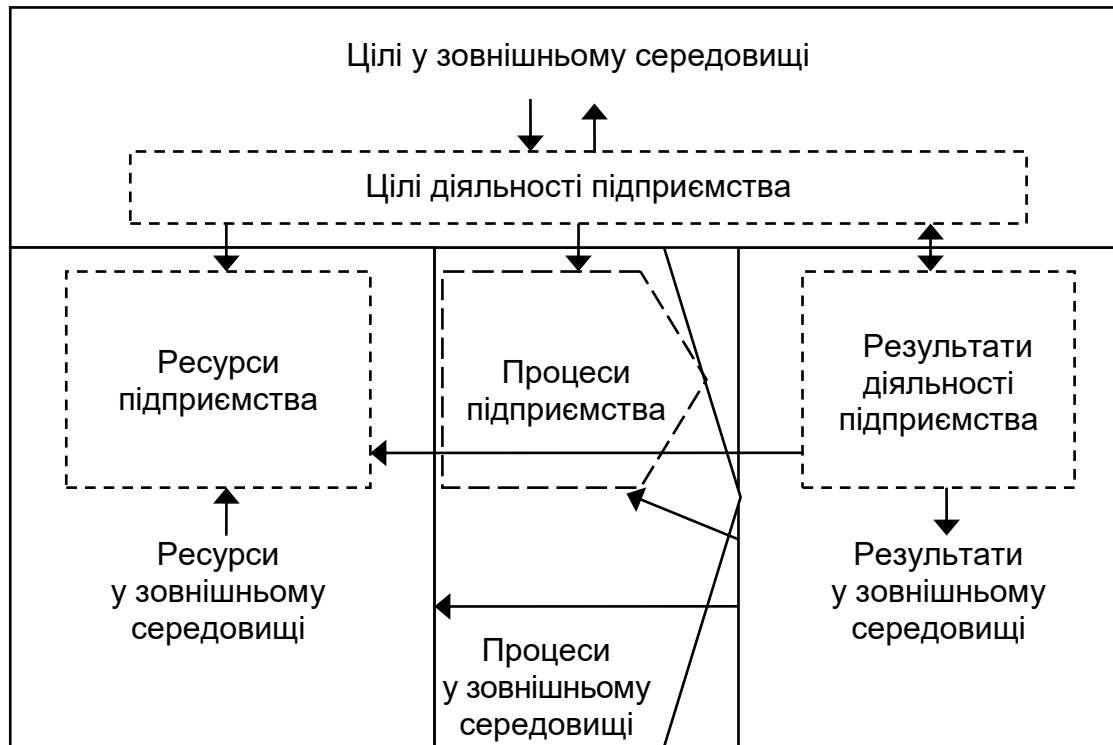


Рис. 1.3. Конкурентоспроможність підприємства як система

Цільова підсистема конкурентоспроможності підприємства має ключове значення, адже саме від цілей залежать порядок формування і використання ресурсів підприємства, характер перебігу його процесів і очікувані результати його діяльності, а також їхня оцінка. Аналіз цільової підсистеми доцільно розпочати з визначення цілей діяльності підприємства.

Проблема визначення цілей діяльності підприємства має не лише економічний, а й філософський, етичний, соціологічний, соціально-психологічний зміст. Серед економістів значний внесок у вирішення цієї проблеми здійснили Р. Акофф, І. Ансофф, П. Друкер, Д. Канеман, Р. Коуз, К. Маркс, Г. Саймон, Дж. Сільверман, Дж. Фрумен, А. Чандлер й інші вчені. Проте загальноприйнятого вирішення зазначеної проблеми на сьогоднішній день не існує. В рамках майже кожної теорії фірми сформувалося власне специфічне уявлення про основну мету діяльності підприємства (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Порівняння підходів до визначення мети діяльності підприємства з позицій різних теорій фірми (адаптовано за роботами [161; 197; 277])

Теорія фірми	Мета діяльності фірми	Представники
1	2	3
Неокласична теорія	Максимізація доходу, прибутку, темпів їхнього зростання	Дж. Хікс, У. Баумоль, Р. Маріс
Біхевіористська теорія	Одержання задовільного прибутку й доходу	Г. Саймон, Д. Канеман, Дж. Марч
Популяційно-екологічна теорія	Розвиток власних характеристик відповідно до параметрів зовнішнього середовища, що змінюються	М. Ханан, Дж. Фрімен, А. Хоулі, Щербіна В. В.
Теорія операційних витрат	Економія операційних витрат	Р. Коуз, О. Уільямсон
Марксистська теорія	Усунення антагоністичних протиріч, соціальне партнерство, соціальний розвиток організації	К. Маркс, Ленін В. І.
Теорія залежності від ресурсів	Організація зовнішніх господарських зв'язків, зниження рівня невизначеності зовнішнього середовища через послаблення залежності організації від інших організацій одночасно з посиленням їх залежності від організації	Дж. Пфеффер, Дж. Саланчик

1	2	3
Теорія корпорації Дж. Гелбрейта	Плановий рівень зростання корпорації та мінімізація ризику	Дж. К. Гелбрейт
Теорія раціональ- ної випадковості	Зближення коаліційних цілей	Дж. Сільверман
Інституціональна теорія	Встановлення балансу між суспільним благом, гуманітарним розвитком працюючих і специфічними завданнями, що розв'язуються підприємством	П. ДіМаджио, У. Пауел, Дж. Мейер, К. Менар

У більшості з розглянутих теорій мета діяльності підприємства пов'язується лише з генерацією певних благ, а процес їхнього розподілу залишається поза увагою. Така зміна акцентів зумовила розгляд процесу генерації благ як такого, що відповідає інтересам суспільства і «цілям» підприємства.

У сучасній економічній науці досить поширеним є системно-організмичний підхід до визначення сутності організації, який, базуючись на розумінні організації як системи, розглядає її як самостійне цілісне утворення, що має власні цілі й орієнтується на виживання. Підприємство розглядається як організм, його діяльність описується теоріями, що походять з біологічних наук, відносно підприємства використовуються поняття «обличчя», «цілі», «інтереси», «виживання» тощо, які традиційно відносилися до живих істот або навіть виключно до людини; на підприємство, що розглядається як організм, перекладаються певні ролі й функції, які насправді властиві окремим особам. На думку представників системно-організмичного підходу, логіка функціонування і розвитку організації може бути зрозуміла поза природою окремих людей, їхніх дій, цілей і мотивів [278, с. 14]. Отже, цілі організації визначаються її специфічними «потребами», а інтереси організації є автономними і не можуть бути зведені до інтересів окремих осіб [38].

На думку авторів даної роботи, небезпека застосування системно-організмичного підходу полягає у розгляді організації як носія певних інтересів (цілей), а зацікавлених сторін – як джерела для отримання вигід, що можуть бути використані для реалізації таких інтересів. Як правило, метою діяльності підприємства проголошується максимізація фінансового результату (прибутку, сукупного доходу акціонерів,

рентабельності власного капіталу тощо), а відносини із зацікавленими сторонами розглядаються як необхідна умова досягнення цієї мети – підхід, властивий представникам неокласичної школи [197, с. 81]. Єдиною зацікавленою стороною, в інтересах якої має діяти підприємство, сприймається власник. Так, Ф. Котлер [126, с. 58], М. Браун [33, с. 75], Дж. О'Шоннессі [174] вважають, що підприємство має якнайкраще задовольняти інтереси споживачів, але сприймаючи цю вимогу не як самоціль, а як інструмент отримання фінансового результату в коротко- і довгостроковій перспективі; підприємство має використовувати систему мотивації співробітників, сприяючи підвищенню рівня їхньої задоволеності працею, але лише як інструмент збільшення прибутку; підприємство має виконувати вимоги органів влади та громадських організацій, але лише для запобігання застосуванню санкцій і набуття державної і громадської підтримки з метою максимізації прибутку. Відповідно потоки благ, спрямовані від зацікавлених сторін до підприємства, вважаються цільовими, а зворотні потоки благ (від підприємства до зацікавлених сторін) – інструментальними, що відображає прагнення підприємства отримати вигоди від зацікавлених сторін, використовуючи процес задоволення їхніх інтересів як інструмент для отримання таких вигід. У загальному випадку винятком є власник, покращення добробуту якого сприймається як мета діяльності підприємства. У той же час, з точки зору фінансового менеджменту, дивіденди, що сплачуються власнику підприємства, сприймаються як плата за капітал, яка є фактором-дестимулятором підвищення ефективності діяльності підприємства. За такого підходу потік благ «підприємство – власник» також може сприйматися як інструментальний, а виплата дивідендів – як вимушені втрати для підприємства.

Для забезпечення дотримання «інтересів» підприємства його менеджери використовують різні методи впливу на зацікавлені сторони (групи), серед яких маніпуляція, спрямування і навіть шантаж [65, с. 61–62].

Необґрунтованість системно-організмичного підходу переконливо довів Р. Акофф, продемонструвавши основну відмінність між організаціями й організаціями в аспекті постановки цілей: «і організми, і організації є цілеспрямованими системами, але організми не містять цілеспрямованих елементів. Елементи організму можуть бути функціональними, односпрямованими або багатоспрямованими, але не цілеспрямованими. Лише увесь організм цілком може проявляти волю» [14, с. 212].

Представник так званого антисистемного підходу в теорії організації Дж. Сільверман вважав, що не організації як цілісні утворення, а конкретні люди є носіями думок, цілей, стратегій. Вчений висунув такі постулати, що визначають природу організації [277, с. 15]:

- організація є вторинним утворенням відносно людської діяльності, що штучно створюється і постійно перекопструюється в процесі ділових комунікацій;
- мотиви й цілі менеджерів вищого рівня не можуть розглядатися як ідентичні цілям організації в цілому;
- будь-які цілі, мотиви, проекти, що створюються різними людьми в кожному із секторів організації, спроможні чинити вплив на логіку її структурної зміни і можуть розглядатися як підстава для торгу, компромісу й організаційних ігор;
- організація є результатом зусиль і мотиваційної діяльності всіх її членів, що змінюються, постійно конструюються і перекопструюються.

Як показано в роботі [136], між цілями людини і цілями, що приписуються організації, існує суттєва різниця. Людина, виробляючи власні цілі на основі цінностей, переконань, установок, світогляду, потреб, амбіцій, бажань (адже якщо під цілями розуміти бажані кінцеві результати діяльності, то суб'єкт, який встановлює цілі, повинен мати певні бажання), внутрішньо відчуває їх та за необхідності декларує. На противагу особистим цілям, цілі діяльності організації встановлюються не самою організацією (адже, вочевидь, організації не можуть мати власні бажання), а її керівництвом згідно з визначеною процедурою, і декларуються (формально закріплюються), при цьому суб'єкт, що внутрішньо відчуває такі цілі, відсутній. Зважаючи на компромісний характер цілей діяльності підприємства, у загальному випадку вони не тотожні цілям окремої зацікавленої групи (власників або менеджменту підприємства). Тому члени організації будуть прагнути до досягнення цілей її діяльності тільки тоді, коли вони відчуватимуть, тобто розділятимуть такі цілі або, інакше кажучи, коли цілі організації будуть сприйматися співробітниками як власні цілі.

Сучасна теорія організації розглядає персонал підприємства як складову його внутрішнього середовища. Не заперечуючи такий підхід у цілому, автори даної роботи вважають за необхідне проаналізувати його через призму цілей співробітників. Адже первинні цілі співробітника формуються за межами організації, і він сприймає організацію, перш за

все, як інструмент досягнення власних цілей. При цьому, як відмічає Г. Саймон [224, с. 80], статус службовця в організації змінює поведінку індивіда в досить вузьких рамках. Тому в цільовому аспекті доцільно розглядати співробітників як носіїв двох типів цілей: зовнішніх відносно організації, що є первинними, і внутрішніх, що пов'язані із залученням індивіда в процес колективної праці [306] і мають розглядатися як вторинні.

Таким чином, не можна погодитися з класичним визначенням організації як групи індивідів, які прагнуть досягнення деяких спільних цілей, що надане К. Ерроу [197, с. 104]. Скоріше організація становить мережу контрактів, як це показав Р. Коуз [137], і кожний агент намагається, перш за все, досягти власних цілей.

Критикуючи системно-організмичний підхід, Пітер Друкер відмічає, що організація, на відміну від тварини, не є самоціллю, і її функції не обмежуються зусиллями зі збереження виду. Організація реалізується у своєму внеску в розвиток навколишнього середовища. Але в міру зростання організації все більше уваги й ресурсів спрямовується на внутрішні події на шкоду виконанню завдань, що стоять перед нею, і досягненню реальної ефективності для зовнішнього світу [82]. Гордон М. В., розглядаючи проблему встановлення цілей на більш загальному рівні, відмічає, що мета соціально-економічної системи має бути тотожною або бути частиною мети системи більш високого рівня, відповідаючи потребам середовища [56, с. 119].

Дійсно, підприємство створюється і використовується людьми (суспільством) як інструмент вирішення певних завдань, і тому мету діяльності будь-якого підприємства можна сформулювати як сприяння суспільному розвитку шляхом вирішення специфічних завдань. На практиці ця мета конкретизується, адже «сприяння суспільному розвитку» є досить загальною і тому абстрактною вимогою. Масштаби діяльності будь-якого підприємства обмежені, і тому процес і результати цієї діяльності безпосередньо стосуються обмеженої частини суспільства, у рамках якої прийнято виокремлювати зацікавлені групи (сторони), відносно однорідні з точки зору характеру відносин з підприємством і набору очікувань, пов'язаних з його діяльністю. У роботі [136] авторами виділено сім видів основних зацікавлених сторін підприємства:

- власники і інвестори;
- працівники підприємства, у тому числі менеджмент;

- споживачі;
- суспільство та організації (органи), що представляють його інтереси;
- постачальники;
- інфраструктура;
- конкуренти.

Введення конкурентів підприємства до складу основних зацікавлених сторін обумовлено тенденціями посилення співробітництва між конкурентами і розгляду ринку як «екосистеми», де порушення рівноваги може зашкодити кожному суб'єкту, що спостерігаються останнім часом та висвітлені авторами раніше. Як показав Садеков А. А. [223, с. 45], конкурентна боротьба створює несприятливі умови для господарської діяльності підприємства, підвищуючи ворожість зовнішнього середовища.

Маракулін М. В. [159] вважає, що основою конкурентоспроможності є досягнення компромісів між підприємством і його мікрооточенням, у тому числі з конкурентами. Адже «в своїй стратегії компанії вимушені вести полістратегічний пошук цілей свого розвитку», намагаючись, у тому числі, стабілізувати своє власне становище шляхом зменшення ступеня ризику розвитку за рахунок співпраці з конкурентами. Вчений вважає, що «мистецтво компромісу полягає... у визначенні балансу конкуруючих фірм... і найголовніше в тому, щоб не допустити прямих фінансових втрат» [159].

К. Прахалад і Г. Хамел показали, що кооперування і співробітництво конкурентів надає їм можливості взаємно навчатися, що підвищує конкурентоспроможність [112, с. 953].

М. Ваш відзначає, що необхідність досягнення цілей підприємства в довгостроковій перспективі вимагає налагодження партнерських відносин з особами й організаціями в його найближчому оточенні, у тому числі з конкурентами [37].

Куш О. Є., ґрунтуючись на теорії еволюційного менеджменту, вважає, що відносини з конкурентами підприємство має будувати на принципах нейтралітету, етичності й співпраці, відмови від націленості на повне їх знищення, що в довгостроковій перспективі підвищить його конкурентоспроможність [142, с. 11]. Недарма в японській економічній науці та практиці органічно сплітаються боротьба і кооперація між конкурентами [217].

Отже, до інтересів конкурентів як зацікавленої сторони підприємства можна віднести мінімізацію агресивності його конкурентної стратегії. Але це не означає, що підприємству слід зовсім відмовитися від суперництва з конкурентами – слід шукати баланс між суперництвом і співробітництвом, що призведе до підсилення конкурентоспроможності підприємства й підвищення сукупного рівня задоволеності зацікавлених сторін.

У процесі аналізу складу основних зацікавлених сторін підприємства доцільно, на думку авторів, відділити осіб, що безпосередньо зацікавлені у результатах взаємодії з підприємством, від осіб, що приймають рішення щодо характеру та умов такої взаємодії. Це означає, що в рольовому аспекті покупця доцільно відділити від споживача, чиновника – від державного органу, посадову особу – від посади. Наприклад, посадова особа, що приймає рішення про закупівлю певних матеріальних цінностей, заради досягнення власних цілей може піти на отримання хабара («відкоту»), що буде суперечити цілям, які вона має переслідувати, займаючи дану посаду.

Аналіз уявлень сучасних вчених про склад і інтереси основних зацікавлених сторін підприємства наведено в табл. Е.1 додатку Е. Результати аналізу свідчать про наявність суперечностей між інтересами певних сторін: споживачів і власників у питаннях ціноутворення, або власників і органів державної влади в питаннях оподаткування. Наявність таких суперечностей породила висновок про неможливість одночасного задоволення інтересів усіх зацікавлених сторін і стала причиною дискусій з приводу пріоритетності задоволення таких інтересів. Так, Гурков І. Б. [65, с. 59–62] пропонує враховувати інтереси зацікавлених сторін, або стейкхолдерів, залежно від рівня їхнього впливу на діяльність підприємства (могутності) і рівня зацікавленості у здійсненні активних дій (рис. 1.4).

		Рівень інтересу	
		Високий	Низький
Рівень могутності	Високий	«Ключові гравці» – слідуй за інтересами	«Сплячі чудовиська» – не порушуй основні інтереси
	Низький	«Цікаві» – маніпулюй	«Випадкові попутники» – інформуй про дії фірми

Рис. 1.4. Матриця інтересів і могутності стейкхолдерів [65, с. 62]

На думку авторів даної роботи, не обов'язково розглядати інтереси зацікавлених сторін як альтернативні. Адже конфлікт таких інтересів виникає лише у випадку, коли кожна сторона намагається досягти їх в екстремумі, тобто максимізувати позитивні й мінімізувати негативні для себе ефекти. На практиці така ситуація не спостерігається, про що свідчить закон убутної корисності благ: кожна наступна одиниця споживаного блага приносить людині менше користі й задоволення. До того ж ще Аристотель вказував на необхідність дотримуватися помірності, «середини між крайностями», щоб запобігти помилкам у прийнятті рішень [216, с. 156–157]. Г. Саймон, творець теорії обмеженої раціональності, довів, що принцип задовільності більш відповідає практиці, ніж принцип максимізації поведінки, тобто людина щоразу шукає не стільки максимально краще рішення, скільки задовільне [197, с. 57]. Цей принцип вчений поширює на поведінку не лише окремих індивідів, але й підприємств: «Фірми будуть намагатися досягнути скоріше задоволення, ніж максимізації» [225, с. 55].

Як довів А. Маслоу [92, с. 198], людські потреби охоплюють матеріальну, соціальну і духовну сфери, і природним для людини є прагнення до гармонійного задоволення всього спектру потреб. Соціальні потреби, що тісно пов'язані з визнанням людини суспільством, можуть бути задоволені лише за умов її моральної поведінки [46, с. 41]. Духовні потреби також тісно пов'язані з моральністю, гуманізмом, прагненням людини до розвитку чеснот, до пошуку власного місця в суспільстві. Саме з духовним розвитком часто пов'язують сенс людського життя. Так, видатний філософ сучасності А. Тойнбі вважає, що «мінімальна кількість благ – їжа, одяг, житло – необхідна для життя, але вони не є метою, заради якої живуть люди. Вони є лише засобами для досягнення мети. Фізичними є засоби, а не мета. Мета людського життя – духовна, і ця духовна мета є тим, що відрізняє людину від її нелюдського оточення на цій планеті» [56, с. 15–16].

Слід зазначити, що у власній поведінці людина часто керується альтруїзмом, під яким розуміється самовіддане поведіння, що позитивно впливає на виживання, благополуччя і настрої інших і може варіювати від простого уникнення зустрічей до жертвування власним життям заради життя іншого. Сучасні дослідження в галузі психології доводять, що альтруїзм, безкорисне поведіння, гуманізм є об'єктивними властивостями людського суспільства і мають раціональне пояснення [190].

У неоінституціональній теорії поведінка людини пояснюється не лише прагненням максимізувати досягнення мети в короткостроковій перспективі, але й відношенням до встановлених «правил гри» [174]. Дотримання таких правил покращує репутацію суб'єкта, що сприяє його суспільному визнанню та покращує можливості досягнення цілей у довгостроковій перспективі.

Таким чином, людина прагне гармонії у задоволенні власних потреб, значна частина яких пов'язана із задоволенням певних потреб інших людей. Природним і раціональним для людини є прагнення до помірності, а не до максимізації у задоволенні потреб.

Отже, перелік інтересів зацікавлених сторін, що наведено в табл. Е.1, не є вичерпним, а включає лише основні з них. При цьому кожна зі сторін намагається реалізувати власні інтереси не на максимальному, а на задовільному для себе рівні, що дозволяє іншим сторонам з протилежними інтересами також реалізувати їх на задовільному рівні. Більш того, кожна сторона прямо і опосередковано зацікавлена у тому, щоб інтереси інших сторін були реалізовані, у тому числі через прагнення не псувати стосунки з останніми, а натомість розвивати довгострокові партнерські відносини.

Подібної думки дотримується П. Дойль [76, с. 27–29], який зауважує, що представники зацікавлених груп звичайно не прагнуть максимального задоволення своїх інтересів – вони прагнуть отримати задовільну компенсацію за свою участь у справі. На практиці, на думку вченого, менеджмент підприємства намагається дотримуватися так званої зони толерантності, тобто області ефективної діяльності, знаходячись у якій підприємство в змозі задовольнити інтереси всіх зацікавлених груп. Коли діяльність підприємства приводить до виходу з цієї зони і йому не вдається досягти мінімального рівня ефективності роботи або воно зосереджує всі свої зусилля на досягненні однієї чи кількох цілей за рахунок недосягнення інших, виникає загроза існуванню підприємства.

Видатний американський вчений-економіст Дж. Гелбрейт вважав, що оптимальним шляхом задоволення інтересів зацікавлених сторін з боку корпорацій є концентрація зусиль на досягненні власних цілей, які зводяться до забезпечення стабільного прибуткового зростання. У свою чергу, зростання корпорації є благородною соціальною метою, що відповідає інтересам як акціонерів (зростання корпорації означає зростання їхніх доходів), так і менеджерів (зростання корпорації – зростання

гонорарів), рядових співробітників (зростання корпорації – кар’єрне зростання – зростання доходів), споживачів (зростання корпорації – насичення споживчого ринку), суспільства в цілому (зростання економіки є найважливішим державним завданням). Для цього інтереси зацікавлених сторін також мають узгоджуватися з інтересами корпорацій [67].

На думку авторів даної роботи, такий підхід є неприйнятним з двох причин. По-перше, він закріплює дивергенцію цілей на суспільному рівні. Ще Г. Саймон, який розглядав явище дивергенції відносно організації, довів, що формування в організації системи допоміжних (інструментальних) цілей і їхнє закріплення за спеціалізованими підрозділами неминуче призводить до відособлення таких цілей і перетворення у самодостатні цілі для таких підрозділів [277, с. 39–40]. На суспільному рівні дивергенція цілей вже має досить негативні наслідки, що проявляються у випереджальному розвитку технологічної компоненти сучасної цивілізації, фокусуванні представників бізнес-кіл на виключно економічних цілях й ігноруванні екологічних, соціальних, культурних, демографічних проблем суспільства, вирішення яких вважається завданням державних інститутів, у порушенні законодавчих і моральних норм, в орієнтації осіб, що приймають рішення, на суто економічні критерії тощо. Орієнтація підприємств на суто економічні цілі впливає на формування цінностей їхніх співробітників, які складають більшу частину суспільства. Як результат, за останні два десятиріччя, за спостереженням Данілова-Данільяна В. І. [68], життєві цінності людей суттєво змінилися, матеріальне благополуччя взяло гору над духовним і моральним.

По-друге, вимога узгодження інтересів зацікавлених сторін з інтересами корпорацій, які є суто економічними, може зумовити подальший розвиток системно-організмичного підходу, який, на думку авторів, є не лише помилковим, а ще й шкідливим.

Григорян Г. М. й Лесна І. Ф., критикуючи тотальну орієнтованість ринкової економічної системи на максимізацію прибутку, доводять, що «в нових історичних умовах економічна ефективність ринкового господарства перестає характеризувати прогресивність соціально-економічної системи суспільства... Економічна ефективність із загальної економічної категорії становиться частковою категорією» [64, с. 13].

Таким чином, метою діяльності підприємства доцільно вважати гармонійну реалізацію інтересів основних зацікавлених сторін у коротко- і довгостроковій перспективі, що змістовно співпадає із визначенням мети

діяльності підприємства в рамках інституціональної теорії (див. табл. 1.3). Такому розумінню головної мети діяльності підприємства повністю відповідає авторське трактування конкурентоспроможності підприємства як його спроможності ефективно виконувати свої функції в умовах конкуренції, сприяючи гармонійному задоволенню інтересів основних зацікавлених сторін.

Цілі, що є складовими внутрішнього середовища підприємства, виробляються для забезпечення досягнення основної мети його діяльності, і тому мають повністю підпорядковуватися цілям, встановленим у зовнішньому середовищі підприємства, тобто власним цілям основних зацікавлених сторін.

Можна відзначити, що до цільової підсистеми конкурентоспроможності підприємства відносяться всі без винятку цілі діяльності підприємства. Таке твердження ґрунтується на імперативі підкорення цілей діяльності підприємства суспільним цілям.

Процесна підсистема конкурентоспроможності підприємства представлена мережею його бізнес-процесів, і її дослідження має здійснюватися на основі процесного підходу. Результативна підсистема тісно інтегрована з процесною, адже результати діяльності підприємства зумовлюються перебігом його бізнес-процесів. Тому будь-який елемент результативної підсистеми може розглядатися як вихід бізнес-процесу, яким він зумовлений.

Результативна підсистема конкурентоспроможності підприємства здійснює визначальний вплив на ресурсну, адже саме від результатів діяльності підприємства значною мірою залежить можливість формування ресурсів, що будуть використані в наступних відтворювальних циклах. Вплив результативної підсистеми на цільову проявляється через необхідність корегування цілей діяльності підприємства відповідно до фактично досягнутих результатів.

Зовнішнє середовище конкурентоспроможності підприємства також може розглядатися як таке, що складається з чотирьох сфер: цільової, ресурсної, процесної і результативної (рис. 1.3). Цільова сфера формується цілями й інтересами зацікавлених сторін, а також законами суспільного розвитку й об'єктивного світу. Дійсно, будь-яке підприємство, як і суспільство в цілому, має враховувати такі закони як імператив і розуміти шкідливість будь-яких дій всупереч таким законам. І навпаки, цілі діяльності підприємства, що узгоджуються із законами об'єктивного

світу, будуть досягнуті більш ефективно завдяки синергічному ефекту від поєднання «зусиль» підприємства і навколишнього середовища.

Вплив цільової підсистеми конкурентоспроможності підприємства на цільову сферу зовнішнього середовища оцінюється як переважно негативний. Такий вплив проявляється в намаганні підприємства маніпулювати цілями окремих представників зовнішнього середовища у власних «інтересах», чим порушуються природні інтереси останніх.

Ресурсна сфера зовнішнього середовища включає всі наявні ресурси, що є основною для будь-яких природних і суспільних процесів. Ресурсна підсистема конкурентоспроможності підприємства є складовою ресурсної сфери зовнішнього середовища і отримує з неї майже всі необхідні для діяльності підприємства ресурси.

Процесна сфера включає всі природні і суспільні процеси, що протікають. Такі процеси, а також результати їхнього протікання безпосередньо впливають на перебіг бізнес-процесів підприємства. У свою чергу, процесна підсистема конкурентоспроможності підприємства є складовою процесної сфери зовнішнього середовища. Так, наприклад, можна розглядати виробничий процес підприємства як складову процесу створення валового продукту в масштабах держави чи навіть світу.

Результативна сфера зовнішнього середовища акумулює всі результати, що спричинені процесною сферою. Такі результати безпосередньо чи опосередковано впливають на формування ресурсної сфери і перебіг бізнес-процесів підприємства. Зрозуміло, що результативна підсистема конкурентоспроможності підприємства здійснює безпосередній внесок у формування результативної сфери зовнішнього середовища.

Аналіз робіт Іванова Ю. Б. і Тищенка О. М. [120; 240], Кизима М. О. [105], Отенко І. П. [186; 187], Піддубного І. О. [194], М. Портера [201; 205], Шинкаренка В. Г. [277] дозволяє побудувати схему взаємозв'язку основних категорій теорії конкурентоспроможності (рис. 1.5).

Аналіз конкурентоспроможності підприємства як системи був би незавершеним без розгляду її взаємозв'язку з конкурентоспроможністю інших об'єктів, функціонування і розвиток яких безпосередньо пов'язують із процесами функціонування і розвитку підприємства. У п. 1.1 авторами було виділено значну кількість таких об'єктів, різних за сутністю, змістом, функціями. Але на думку авторів, визначальним при аналізі взаємозв'язку конкурентоспроможності таких об'єктів з конкурентоспроможністю

підприємства є їхній масштаб відносно підприємства. За даним критерієм можна виділити три групи таких об'єктів: мікро-, мезо- і макрооб'єкти.

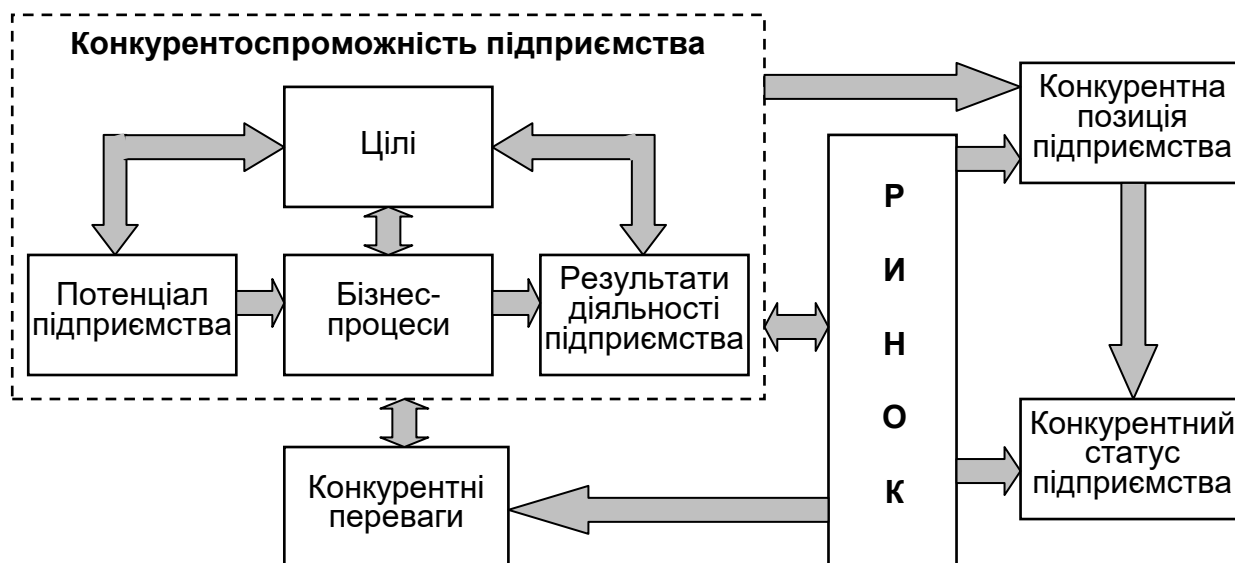


Рис. 1.5. Основні взаємозв'язки між ключовими категоріями теорії конкурентоспроможності

До першої групи відносяться продукт, ціна, технологія, персонал, система менеджменту, потенціал підприємства тощо, до другої – об'єднання підприємств, територія, галузь, а також об'єднання зазначених об'єктів, до третьої – держава і міждержавні об'єднання. Існує точка зору про безпосередній характер зв'язку конкурентоспроможності підприємства з конкурентоспроможністю мікро- (мікрорівень) і макрооб'єктів (макрорівень), що може бути проілюстровано, наприклад, на рис. 1.6.



Рис. 1.6. Безпосередній зв'язок конкурентоспроможності підприємства з конкурентоспроможністю мікро- і макрооб'єктів

На думку авторів, такий підхід є досить спрощеним і не надає можливості адекватно аналізувати конкурентоспроможність досліджуваних об'єктів. Адже конкурентоспроможність є характеристикою інтегральною, і її аналіз доцільно здійснювати на основі аналізу факторів, що формують конкурентоспроможність [50; 168]. Взаємозв'язок таких факторів з рівнями конкурентоспроможності проілюстровано на рис. 1.7.

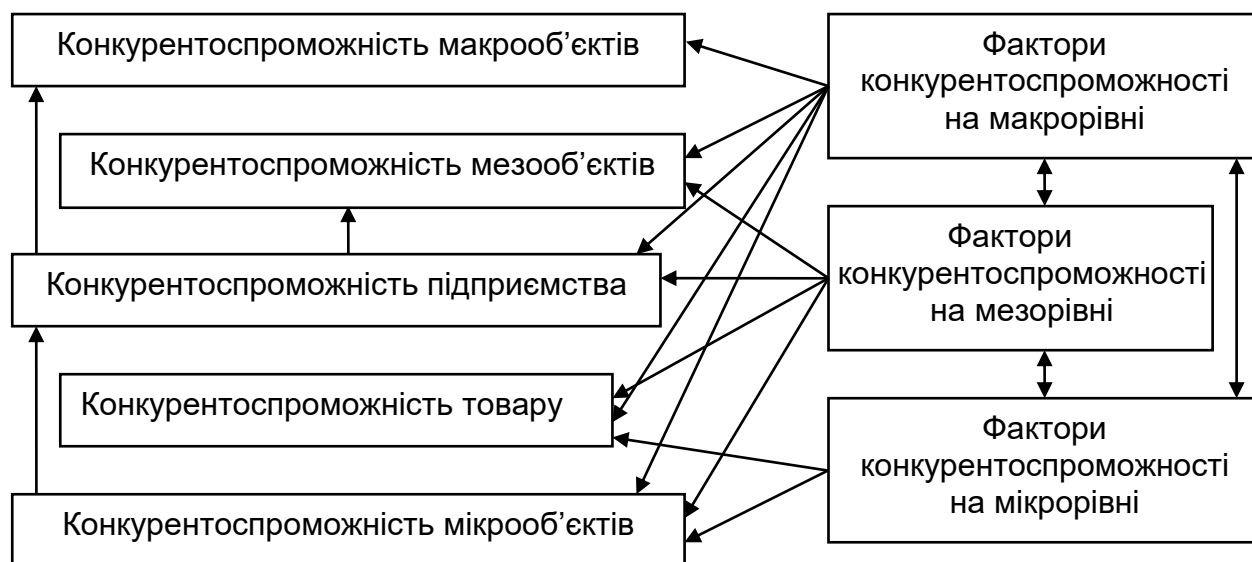


Рис. 1.7. Опосередкований зв'язок конкурентоспроможності мікро-, мезо- і макрооб'єктів

По-перше, слід зазначити, що на кожному рівні (мікро-, мезо- і макро-) виділяються специфічні групи факторів, що пов'язані між собою і впливають на конкурентоспроможність певних об'єктів. При цьому сукупність факторів певного рівня в основному впливає на конкурентоспроможність об'єктів відповідного і більш низьких рівнів. Наприклад, інституційні фактори, що виділяються на державному рівні, впливають на конкурентоспроможність не лише держави, але й її регіонів, а також підприємств, товарів, що виробляються такими підприємствами, тощо.

По-друге, конкурентоспроможність об'єкта більш високого рівня формується під впливом відповідних груп факторів і конкурентоспроможності об'єктів більш низького рівня, яка вже враховує інтегрований вплив відповідних факторів. Винятком є конкурентоспроможність товарів, що не може вважатися передумовою формування конкурентоспроможності підприємства, а, скоріше, є формою реалізації останньої, як товар є формою реалізації діяльності підприємства в цілому.

Таким чином, аналіз конкурентоспроможності підприємства як інтегрального параметра базується на аналізі факторів, що її формують. Отже, і управління конкурентоспроможністю підприємства як складною системою полягає у впливі на такі фактори. В даній роботі зроблено акцент саме на внутрішніх факторах, що формують конкурентоспроможність підприємства.

1.3. Процесний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства і його бізнес-процесів

Концепція процесного підходу в економіці не є новою, адже той факт, що діяльність підприємства й окремі її фрагменти є процесами, очевидний. Але спершу сфера застосування такого підходу обмежувалася лише управлінськими процесами. Так, М. Мескон [164] під процесним підходом розуміє науковий підхід, що розглядає управління як єдиний безупинний процес, що складається із серії взаємозалежних дій. Суттєвим поштовхом до розвитку концепції процесного підходу й розширення сфери його застосування послужила теорія ланцюжка створення цінності, запропонована М. Портером [201]. Дуже швидко набувши популярності й визнання, дана теорія висвітлювала необхідність розгляду діяльності підприємства як сукупності основних і допоміжних процесів, орієнтованих на створення споживчої цінності. Отже, зміст процесного підходу було розширено, і як об'єкт дослідження в рамках такого підходу почали вивчатися не лише управлінські, а будь-які процеси на підприємстві. Таке розуміння сутності процесного підходу втілене в стандартах системи якості ISO 9000 [229], воно характерне для робіт Б. Андерсена [16], Беседовського О. М. [26], Єліферова В. Г. [309], Рєпіна В. В. [219], Соолятте А. Ю. [350], М. Хаммера і Дж. Чампі [257; 258].

У ДСТУ ISO 9001-2001 «Система управління якістю. Вимоги» надається таке визначення процесного підходу: «застосування у межах організації системи процесів разом з їх визначенням та взаємодіями, а також управління ними» [229, с. 6]. Зрозуміло, що в цьому визначенні акцент робиться не на застосуванні організацією процесів, адже діяльність будь-якої організації завжди становить певну сукупність процесів, а на тому, що процеси і їх структура мають бути визначені, організовані в систему й розглядатися як окремі об'єкти управління, що вимагає вико-

нання управлінських функцій (планування, організації, мотивації й контролю) для кожного бізнес-процесу організації.

На думку авторів, достатньо точно сутність процесного підходу до управління підприємством відтворила Глазкова С. С. [53]: «Під процесним підходом до управління діяльністю підприємства розуміється орієнтація діяльності підприємства на бізнес-процеси, а системи управління підприємства на управління як кожним бізнес-процесом окремо, так і всіма бізнес-процесами підприємства... у рамках існуючої або перспективної організаційно-штатної структури й організаційної культури підприємства». Перевагою процесного підходу до управління підприємством над функціональним, як це відмічається у ДСТУ ISO 9001-2001 [229, с. 6], є «забезпечуваний ним неперервний контроль над зв'язками окремих процесів у межах системи процесів, а також над їхніми сполученням та взаємодією».

Зважаючи на доцільність застосування процесного підходу при управлінні підприємством в цілому, логічним було б застосування цього підходу й до управління такою комплексною його характеристикою, як конкурентоспроможність. Адже, по-перше, всі підсистеми конкурентоспроможності підприємства – цільова, ресурсна, процесна і результативна – можуть бути відображені на рівні окремих бізнес-процесів.

По-друге, як показано в роботі [146], споживча вартість продукції (послуг), яку виробляє (надає) підприємство, створюється саме в процесах, а не у функціях, з чого випливає, що і конкурентоспроможність підприємства в кінцевому підсумку визначається конкурентоспроможністю його процесів.

По-третє, за допомогою мережі бізнес-процесів можна надати повний і вичерпний опис підприємства. Адже з точки зору системного підходу організація є відкритою системою, яка може бути розглянута як «операція в ланцюжку постачання доданої вартості» [217, с. 521]. Таким чином, саме процеси перетворення ресурсів у продукцію (кінцеву чи проміжну) становлять сутність організації, її «ядро», і з цими процесами можна проасоціювати інші елементи організації, задіяні при їх виконанні: матеріальні й нематеріальні активи, персонал, інформацію. Отже, діяльність організації можна повністю охарактеризувати за допомогою розширеного опису її процесів у їх взаємодії.

По-четверте, сучасні організації, особливо промислові підприємства, мають доволі великі розміри, часто виробляють широкий асортимент

мент продукції, реалізуючи її на різних ринках, і тому поняття конкурентоспроможності підприємства стає надто узагальненим, абстрактним, таким, що відбиває усереднений результат, а рівень конкурентоспроможності підприємства стає показником, майже не придатним для прийняття на його основі управлінських рішень. У той же час можливість деталізації процесної моделі підприємства дозволяє виділити окремі бізнес-процеси не лише у розрізі виконуваних операцій і отримуваних результатів (наприклад, бізнес-процес постачання, маркетингу, управління підприємством тощо), але й більш детально – у розрізі окремих продуктів, ринків збуту (наприклад, бізнес-процес виробництва продукту А, бізнес-процес виробництва продукту Б; бізнес-процес збуту продукту А на ринку Х, бізнес-процес збуту продукту А на ринку Y тощо). Іншими словами, аналіз конкурентоспроможності окремих бізнес-процесів дозволяє виявити і локалізувати проблеми у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства, а не лише виміряти усереднений її рівень.

Застосування процесного підходу до управління конкурентоспроможністю підприємства означає:

- виділення бізнес-процесів підприємства як об'єктів оцінки й управління конкурентоспроможністю;
- опис структури системи бізнес-процесів підприємства;
- оцінку конкурентоспроможності підприємства на основі конкурентоспроможності бізнес-процесів;
- орієнтацію управління конкурентоспроможністю підприємства на управління конкурентоспроможністю як кожного бізнес-процесу окремо, так і всіх бізнес-процесів підприємства у сукупності.

Ключовим поняттям процесного підходу до управління підприємством є бізнес-процес. У табл. 1.4 наведено точки зору різних авторів відносно змісту цього поняття.

Визначення, наведені в табл. 1.4, можна узагальнити таким чином: бізнес-процес – це діяльність, пов'язана з перетворенням входів у виходи, що мають цінність для внутрішнього або зовнішнього клієнта. При цьому деякі автори розрізняють поняття «процес» і «бізнес-процес», наголошуючи таким чином, що не кожний процес, що відбувається на підприємстві, можна вважати бізнес-процесом [16; 150]. Інші автори вважають, що поняття «бізнес-процес» є повним синонімом поняття «процес» [26; 217; 219; 258].

Основні підходи до визначення поняття «бізнес-процес»

Автор	Визначення	Джерело
ДСТУ ISO	Діяльність, у якій використовують ресурси і якою можна управляти для перетворення входів на виходи	[229, с. 6]
Ericsson Quality Institute	Ланцюг логічно пов'язаних, повторюваних дій, в результаті яких використовуються ресурси підприємства для переробки об'єкта (фізично чи віртуально) з метою досягнення певних вимірюваних результатів чи продукції для задоволення внутрішніх або зовнішніх споживачів	[16, с. 25]
М. Хаммер, Дж. Чампі	Спосіб створення результатів, які компанія видає клієнтам	[258]
М. Хаммер, Дж. Чампі	Сукупність різних видів діяльності, у рамках якої «на вході» використовуються один або більше видів ресурсів, і в результаті цієї діяльності «на виході» створюється продукт, що становить цінність для споживача	[258]
Дж. Харрінгтон, Есселінг К. С., Нимвеген Х. В.	Логічний, послідовний, взаємопов'язаний набір заходів, що споживає ресурси постачальника, створює цінність і видає результат споживачеві	[260, с. 1]
М. Робсон, Ф. Уллах	Потік роботи, що переходить від однієї людини до іншої (або від одного відділу до іншого)	[221]
Абдікеев Н. М.	Операція, що включена до системи операцій, метою якої є виробництво й поставка послуг/товарів операціям, що входять до системи, а також іншим системам	[217, с. 240]
Мединський В. Г., Ільдеменов С. В.	Сукупність етапів робіт, що починаються з одного (або більше) початкових кроків (входів) і завершуються створенням продукту (послуги), необхідного клієнтам (як зовнішньому, так і внутрішньому)	[163, с. 28–29]
Беседовський О. М.	Сукупність робіт (операцій), котрі за допомогою технології та організації перетворюють вхідні ресурси на результат (продукт, послугу) на виході, який має цінність для клієнта. Причому як клієнт може виступати інший бізнес-процес підприємства чи сукупність бізнес-процесів	[26, с. 53]
А. Ліпінська	Сукупність робіт, які спрямовані на створення додаткової вартості вхідного продукту, одержання внаслідок цього вихідного продукту й видачу його внутрішньому або зовнішньому клієнтам	[150, с. 33]

Абдікеев Н. М. пояснює це таким чином: «Звернемо увагу на прямий переклад англійського слова *business* на російську мову як «діяльність», а також практично повну лінгвістичну ідентичність цих понять. Поняття «діяльність» є базовою категорією, що використовується для опису форм існування індивіда. Звідси очевидно, що інших проце-

сів, крім процесів «діяльності», в організаціях не існує... Всім процесам в організації властивий економічний зміст, тобто в кожного процесу є власний споживач, а отже, власний продукт. Оскільки в кожного процесу є власний виконавець, то процес є одним із обов'язкових атрибутів діяльності виконавця. Отже, будь-який процес – це процес діяльності, або бізнес-процес» [217, с. 235–236].

На думку авторів даної роботи, слово *business* правильніше було б перекласти як «справа», тобто цілеспрямована діяльність. Отже, бізнес-процесом може бути не будь-який процес, що реально відбувається на підприємстві, а лише цілеспрямований процес, що узгоджується з метою діяльності підприємства. Наприклад, не можна називати бізнес-процесом діяльність менеджменту, спрямовану на провокування штучного банкрутства підприємства, або діяльність працівника на робочому місці, не пов'язану з виконанням виробничого завдання.

Абдікеев Н. М. відмітив важливу особливість бізнес-процесу: бізнес-процес – це не діяльність, що фактично відбувається у певний час, а це модель, технологія такої діяльності [217, с. 239]. Дану особливість відзначили також і автори концепції реінжинірингу бізнес-процесів М. Хаммер і Дж. Чампі (див. табл. 1.4), визначивши бізнес-процес не як процес, а як спосіб створення певних результатів.

Автори даної роботи вважають за доцільне прийняти за основу в подальших дослідженнях таке визначення бізнес-процесу [218, с. 30]: «Бізнес-процес – це стійка, цілеспрямована сукупність взаємопов'язаних видів діяльності, яка за визначеною технологією перетворює входи у виходи, що мають цінність для споживача». Окрім загальних властивостей бізнес-процесу, виділених на основі аналізу табл. 1.4, це визначення наголошує на таких властивостях, як стійкість (бізнес-процес зберігає склад і взаємозв'язки між видами діяльності, що входять до його складу, для кожної одиниці виходу, що виробляється), цілеспрямованість бізнес-процесу, а також наявність формалізованої технології його виконання.

Слід зазначити, що в рамках процесного підходу до управління підприємством отримує подальший розвиток ідея орієнтації його діяльності на задоволення інтересів основних зацікавлених сторін [217; 226].

Виходячи з визначення бізнес-процесу, діяльність підприємства може бути сприйнята як єдиний бізнес-процес. Виділення бізнес-процесів більш низьких рівнів можливе шляхом декомпозиції (деталізації)

вихідного бізнес-процесу. Під декомпозицією бізнес-процесу розуміється умовний прийом, що дозволяє представити бізнес-процес у вигляді мережі субпроцесів, кожен з яких теж становить бізнес-процес.

Кількість субпроцесів, що виділяються при декомпозиції, залежить від необхідного ступеня деталізації вихідного бізнес-процесу, але оптимальним вважається виділення від п'яти до дев'яти субпроцесів. На практиці при декомпозиції бізнес-процесу діяльності підприємства (бізнес-процес нульового рівня) виділяють від трьох (постачання, виробництво, збут) [26, с. 74] до дванадцяти [309] субпроцесів першого рівня (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Порівняння основних точок зору на склад бізнес-процесів підприємства

Бізнес-процеси	Автор(и), джерело						
	В. Баранчев [22]	Г. Ватсон [78, с. 173–174]	Єліферов В. Г. [308]	Єліферов В. Г. [309]	Кадиев Т. Р. [341]	Міжнародна бенчмаркінгова палата [308]	М. Портер [201, с. 60]
1	2	3	4	5	6	7	8
Виробництво продукції	+	+	+	+	+		+
Матеріально-технічне забезпечення (постачання, закупівля)		+	+	+	+		+
Післяпродажне обслуговування (сервіс, технічна допомога й обслуговування)	+	+		+		+	+
Маркетинг і продаж	+	+			+		+
Розробка нової продукції (модифікація існуючої)		+		+	+	+	
Збут (організація продажів, реалізація і розподіл)				+		+	+
Управління (відтворення) людськими ресурсами					+	+	+
Контроль якості			+	+			
Маркетинг				+		+	
Управління фінансовими та фізичними ресурсами (фінансування діяльності й розрахунки)					+	+	
Вироблення узгоджених умов діяльності					+		

1	2	3	4	5	6	7	8
Виробництво та поставка продукції						+	
Відтворення засобів виробництва					+		
Енергозабезпечення підприємства			+				
Забезпечення		+					
Забезпечення поставок							+
Інфраструктура фірми (фінанси, планування)							+
Маркетинг і планування виробництва			+				
НДДКР	+						
Обслуговування замовника й оформлення рахунку-фактури						+	
Обслуговування обладнання			+				
Пакування і зберігання				+			
Післяпродажна діяльність				+			
Планування і розробка процесів				+			
Приймання, зберігання і транспортування			+				
Розвиток технології							+
Розробка стратегії						+	
Транспортування		+					
Управління		+					
Управління екологією						+	
Управління зовнішніми зв'язками						+	
Управління інформаційними ресурсами						+	
Управління покращенням і змінами						+	
Установлення і введення в експлуатацію				+			
Утилізація продукції				+			

Бізнес-процеси однакового або принципово схожого змісту у різних авторів можуть мати неоднакові назви (наприклад, «виробництво» і «виробництво продукції», «матеріально-технічне забезпечення» і «закупівля»), тому в табл. 1.5 такі бізнес-процеси було поєднано. Це дозволило виділити бізнес-процеси, які найбільш часто згадуються науковцями і практиками:

- виробництво продукції;
- матеріально-технічне забезпечення;
- післяпродажне обслуговування;
- збут;
- маркетинг;
- розробка нової продукції (модифікація існуючої);
- управління окремими підсистемами підприємства.

З метою аналізу й управління конкурентоспроможністю бізнес-процеси першого рівня можуть піддаватися подальшій декомпозиції. Найнижчим рівнем декомпозиції є процеси (операції), що виконуються на окремому робочому місці. Один з найповніших переліків бізнес-процесів, наданий Міжнародною бенчмаркінговою палатою (International Benchmarking Clearinghouse), включає 13 напрямків, кожен з яких, у свою чергу, містить до 40 процесів [308].

М. Портер у складі ланцюжка створення цінності виділив основну діяльність (забезпечення поставок сировини, випуск продукції, забезпечення збуту продукції, маркетинг і продаж, післяпродажне обслуговування) і допоміжну діяльність (інфраструктура фірми, що включає фінансову діяльність і планування; управління людськими ресурсами; розвиток технології; матеріально-технічне забезпечення) [201, с. 60]. Ця класифікація послужила основою для розподілу бізнес-процесів на основні й допоміжні.

Основні бізнес-процеси – це бізнес-процеси, що безпосередньо пов'язані зі створенням споживчої цінності: від виявлення потреб споживачів до повного задоволення таких потреб шляхом виробництва, поставки продукції та її подальшого сервісного обслуговування. Допоміжні бізнес-процеси безпосередньо не створюють споживчу цінність, а забезпечують можливість надійного й ефективного протікання основних бізнес-процесів. Пізніше допоміжні бізнес-процеси були поділені на забезпечуючі бізнес-процеси, бізнес-процеси управління і бізнес-процеси розвитку [16; 26].

Процесний підхід до управління підприємством вимагає ідентифікації окремих бізнес-процесів. Б. Андерсен [16, с. 39] виділяє два підходи до ідентифікації бізнес-процесів:

- докладний опис фактичних процесів діяльності підприємства й подальше виділення окремих бізнес-процесів;
- виявлення зацікавлених сторін підприємства і їхніх очікувань, а потім – ідентифікація бізнес-процесів підприємства, що реалізуються для виконання таких очікувань.

Важливим етапом ідентифікації бізнес-процесів є встановлення його меж, які визначаються входами й виходами бізнес-процесу. Як входи, так і виходи прийнято ділити на первинні й вторинні. Первинні входи представлені основними ресурсами, що споживаються бізнес-процесом, а вторинні входи носять допоміжний характер. Первинні

виходи бізнес-процесу – це основні продукти, вироблення яких є метою бізнес-процесу, а вторинні виходи – це побічні продукти бізнес-процесу. Як ресурси, так і продукти бізнес-процесу можуть мати матеріальну, фінансову, інформаційну природу тощо.

Більшість вчених у визначенні сутності бізнес-процесу акцентують увагу на його спрямованості на клієнта (див. табл. 1.4). Отже, метою виконання будь-якого бізнес-процесу є задоволення потреб клієнтів, яких прийнято ділити на [26; 221]:

- первинних і вторинних;
- внутрішніх і зовнішніх;
- прямих і непрямих.

Первинні клієнти споживають первинний вихід бізнес-процесу, а вторинні клієнти – вторинний. Внутрішніми клієнтами виступають інші бізнес-процеси підприємства, а зовнішніми – зацікавлені сторони за його межами. Прямі клієнти безпосередньо отримують вихід бізнес-процесу, а непрямі є наступними в ланцюжку створення цінності, і тому характеристики виходу бізнес-процесу опосередковано впливають на характеристики входу, що вони отримують (рис. 1.8).

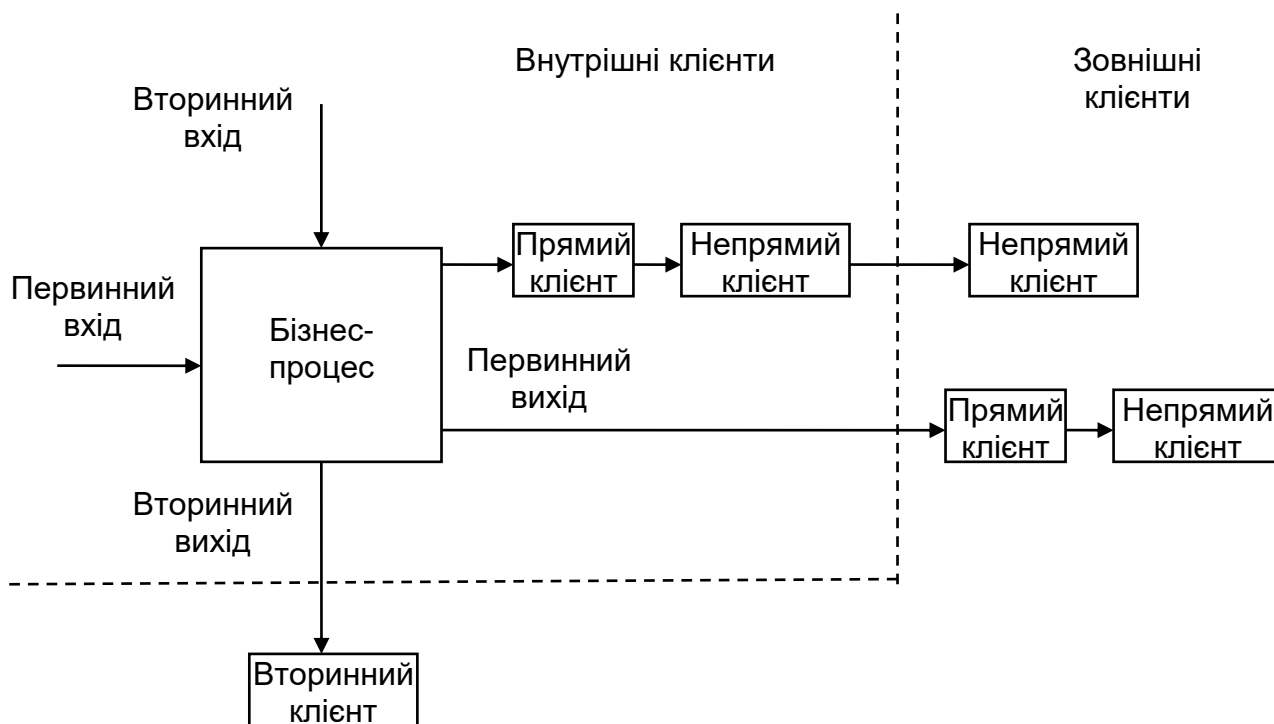


Рис. 1.8. Класифікація входів, виходів і клієнтів бізнес-процесу [221]

Як було визначено в п. 1.2, бізнес-процеси підприємства є однією з основних складових системи його конкурентоспроможності, тому за забезпечення конкурентоспроможності підприємства значною мірою залежить від конкурентоспроможності його бізнес-процесів. Виходячи із наданого авторами узагальнюючого визначення, під конкурентоспроможністю бізнес-процесу слід розуміти його спроможність ефективно виконувати свої функції в умовах конкуренції, сприяючи гармонійному задоволенню інтересів основних зацікавлених сторін, тобто первинних і вторинних клієнтів бізнес-процесу, персоналу бізнес-процесу, власників підприємства.

Як було зазначено вище, діяльність підприємства може бути сприйнята як єдиний бізнес-процес, а отже, підприємство і бізнес-процес мають багато спільних рис. Обидва об'єкти можуть бути представлені як система у вигляді «чорного ящика», бізнес-процес підприємства може бути навіть виділений в окрему юридичну особу (як це відбувалося під час реструктуризації великих промислових підприємств на початку ринкових перетворень). А отже, між конкурентоспроможністю підприємства і бізнес-процесу є багато спільного. Конкурентоспроможність бізнес-процесу також пов'язана із задоволенням інтересів основних зацікавлених сторін, але їх перелік для бізнес-процесу більш вузький, ніж для підприємства в цілому. Головною властивістю конкурентоспроможності бізнес-процесу також є її роль як підґрунтя вибору (в цьому випадку бізнес-процес подібний до технології, адже вибір останньої також залежить від її конкурентоспроможності).

На рис. 1.9 зображено детермінанти конкурентоспроможності бізнес-процесу, яка оцінюється через відповідність параметрів потенціалу, перебігу і результатів бізнес-процесу цілям реалізації самого бізнес-процесу і бізнес-процесу-споживача, які, в свою чергу, підпорядковані цілям діяльності підприємства, що визначаються цілями зацікавлених сторін.

Організаційна структура управління більшості українських підприємств побудована за функціональним принципом, отже, використання процесного підходу на таких підприємствах є об'єктивно складним завданням. У сучасній літературі пропонується три можливих підходи до впровадження процесного управління на підприємстві [16; 217; 219; 221]:

1. Крос-функціональне вирішення проблем, або створення наскрізних бізнес-процесів. На підприємстві, організованому за функціональним принципом, створюються крос-функціональні робочі групи, головним завданням яких є вирішення проблем, що виникають на межах різних

функціональних сфер діяльності, які задіяні в реалізації наскрізного бізнес-процесу, тобто бізнес-процесу, що безпосередньо пов'язаний із зовнішніми постачальниками й клієнтами та містить у собі сукупність основних, забезпечувальних і управлінських бізнес-процесів, спрямованих на повний цикл перетворення вхідних ресурсів у вихід (результат) [26, с. 70].

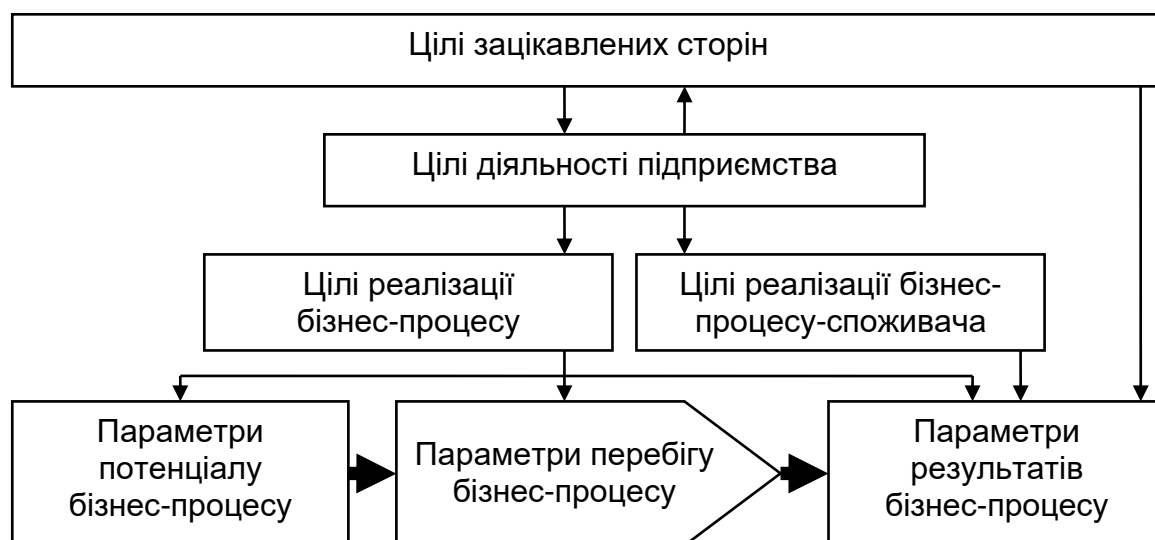


Рис. 1.9. **Детермінанти конкурентоспроможності бізнес-процесу**

2. Опис й управління бізнес-процесами. Сутність підходу полягає у створенні моделі бізнес-процесів підприємства і виділенні власника для кожного бізнес-процесу, тобто посадової особи, що несе відповідальність за результати бізнес-процесу і має певні управлінські повноваження. Діюча структура управління підприємством зберігається, при цьому в багатьох випадках функціональні підрозділи сприймаються одночасно як бізнес-процеси, а керівники таких підрозділів виступають їхніми власниками.

3. Створення процесної структури управління підприємством. Функціональні підрозділи ліквідуються, створюється організаційна структура, в якій місце підрозділів займають бізнес-процеси. Це найбільш складний і ризикований підхід.

Проблему застосування процесного підходу до управління конкурентоспроможністю підприємства на сьогоднішній день майже не досліджено в економічній літературі. У той же час актуальність такої проблеми не викликає сумніву [110; 146; 150]. Отже, постає потреба в розробці базових елементів теорії управління конкурентоспроможністю підприємства на основі процесного підходу, а саме концепції та принципів такого управління, а згодом – моделі й механізму такого управління.

1.4. Принципи і концепція управління конкурентоспроможністю підприємства на основі процесного підходу

Незважаючи на значний інтерес, що викликає проблема управління конкурентоспроможністю підприємства в науковому світі, далеко не кожний вчений, що працює у вказаному проблемному полі, визначає сутність цього процесу. Частково це пов'язано з масштабністю поняття «конкурентоспроможність підприємства» і визнанням того факту, що кожний процес на підприємстві так чи інакше пов'язаний із забезпеченням його конкурентоспроможності. Тому деякі вчені ототожнюють процес управління підприємством і процес управління його конкурентоспроможністю [232, с. 24; 234, с. 180].

Інші дослідники вважають за необхідне виділити специфічну сутність управління конкурентоспроможністю підприємства. Так, Кузьмін О. Є. під управлінням конкурентоспроможністю підприємства розуміє сукупність важелів і способів впливу на сфери створення й реалізації конкурентоспроможних товарів, цілі і відповідальність суб'єктів господарювання, що реалізуються за допомогою сукупності управлінських засобів [141, с. 116]. Управління конкурентоспроможністю, на думку вченого, охоплює все підприємство, його об'єктом є технологічні та економічні процеси, в ході яких при створенні продукції формуються її конкурентні переваги, а суб'єктом – система конкурентоспроможності як інструмент управління нею. Управління конкурентоспроможністю підприємства Кузьмін О. Є. не ототожнює з процесом управління підприємством, а вважає лише його частиною, що спрямована на формування, розвиток і реалізацію конкурентних переваг та забезпечення життєдіяльності підприємства у сфері економічної діяльності. Головне завдання управління конкурентоспроможністю підприємства вчений вбачає у забезпеченні життєдіяльності та формування господарських зв'язків за будь-яких змін у внутрішньому та зовнішньому середовищах.

Кузьмін О. Є. виділяє чотири етапи управління конкурентоспроможністю підприємства [141, с. 117–123]:

1. Реалізація функцій управління конкурентоспроможністю підприємства: планування конкурентоспроможності, управління розробкою технологій, конструюванням виробу, будь-які інші види управлінської діяльності.

2. Формування методів менеджменту, тобто способів впливу керуючої системи на керовану, до яких можна віднести економічні, технологічні й адміністративні.

3. Формалізація методів менеджменту зі створенням механізмів їхньої трансформації в управлінські рішення.

4. Здійснення управлінської діяльності.

Рекомендовану Кузьмінім О. Є. модель управління конкурентоспроможністю підприємства зображено на рис. 1.10.

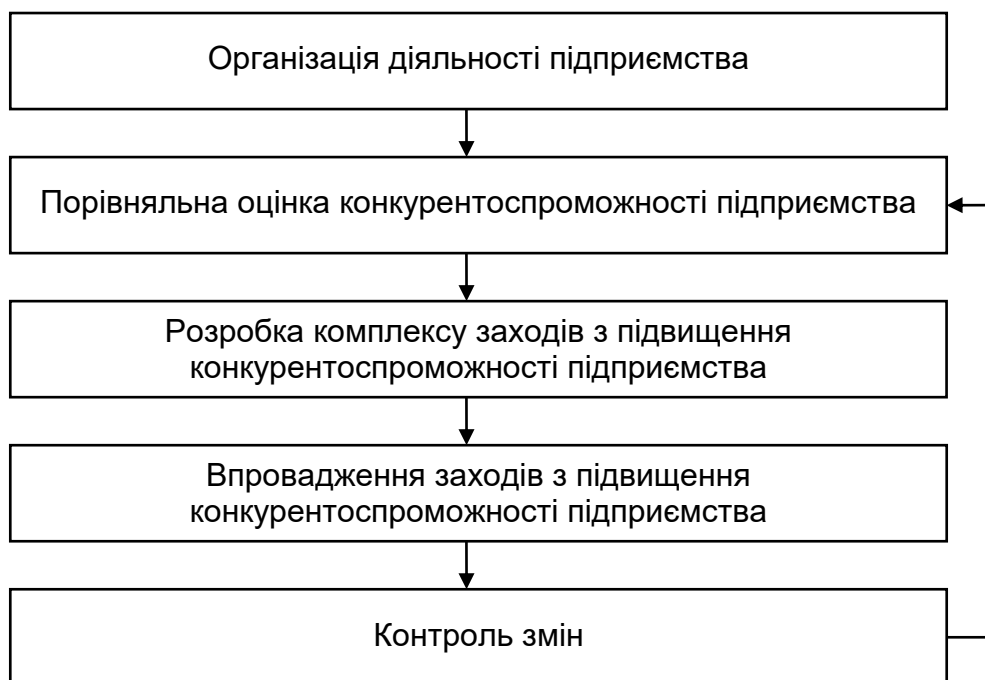


Рис. 1.10. **Модель управління конкурентоспроможністю підприємства** (адаптовано за роботою [141, с. 124–125])

Більш досконалою, на думку авторів, є адаптивна система управління конкурентоспроможністю підприємства, що дозволяє [141, с. 126]:

- враховувати особливості передбачуваного зовнішнього конкурентного середовища та динамічного державно-правового поля;
- підвищувати надійність системи управління в умовах впливу випадкових факторів;
- забезпечувати інваріантність системи управління конкурентоспроможністю підприємства до різних типів підприємств;
- оптимізувати час розробки і практичного впровадження системи;
- підвищувати рівень гнучкості й мобільності системи управління конкурентоспроможністю підприємства.

Адаптивну систему управління конкурентоспроможністю підприємства представлено на рис. 1.11.

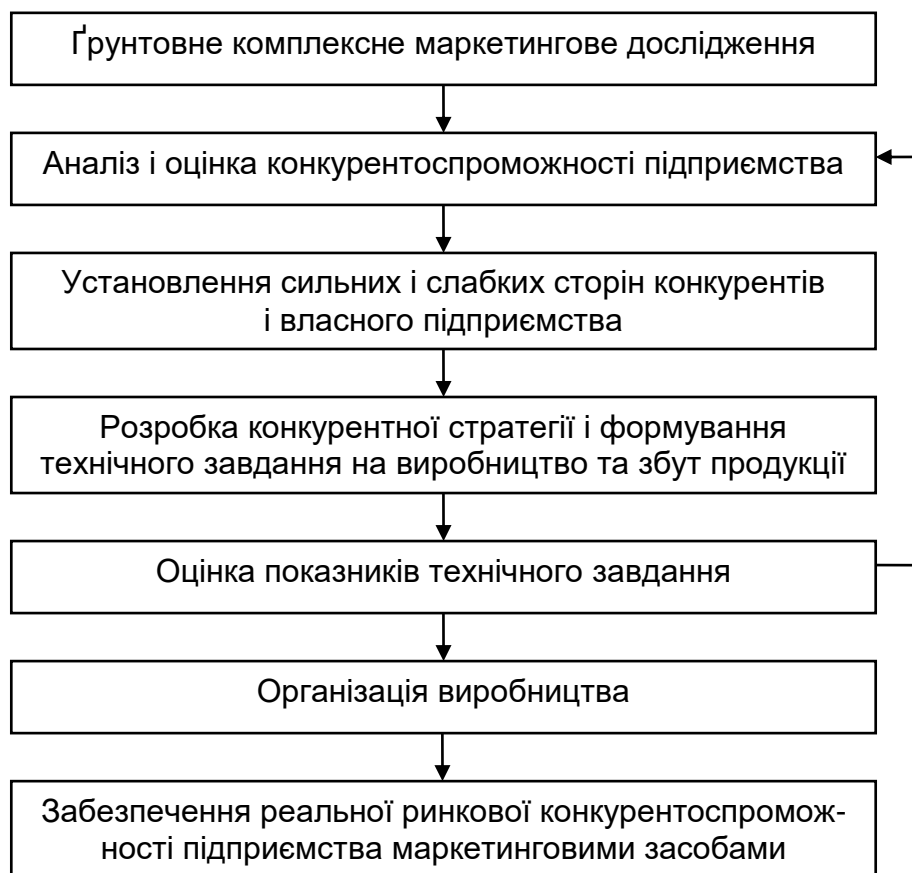


Рис. 1.11. **Адаптивна система управління конкурентоспроможністю підприємства** (адаптовано за роботою [141, с. 126–127])

Коршунов В. І. під управлінням конкурентоспроможністю розуміє сукупність заходів, здійснюваних у ході розробки, виробництва, збуту та післяпродажного обслуговування продукції з метою забезпечення необхідної якості й рівня її конкурентоспроможності, що також припускають збалансований вплив на основні показники діяльності підприємства і їхню оцінку, виходячи з критерію прибутку [124, с. 11]. Вчений вважає, що основою конкурентоспроможності підприємства є конкурентоспроможність його продукції, яка визначає можливості досягнення підприємством високого рівня ринкових і фінансових показників. У свою чергу, головними факторами конкурентоспроможності продукції Коршунов В. І. вважає її якість і комплекс маркетингу, і саме ці фактори мають бути в центрі уваги в процесі управління конкурентоспроможністю підприємства.

Балабанова Л. В. визначає управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах маркетингової орієнтації як сукупність управлінських дій, спрямованих на дослідження діяльності активних і потенційних конкурентів, їх сильних і слабких сторін, а також розробку конкурентних стратегій, що забезпечують формування й підтримку довгострокових конкурентних переваг [19, с. 29–30]. Дослідниця розглядає систему управління конкурентоспроможністю підприємства як таку, що складається з трьох підсистем, кожна з яких, у свою чергу, підсистеми наступного порядку [19, с. 101]:

1. Підсистема моніторингу факторів конкурентного середовища:
 - оцінка факторів конкурентного середовища;
 - оцінка рушійних сил ринку;
 - визначення конкурентної позиції підприємства.
2. Підсистема діагностики управління конкурентоспроможністю:
 - визначення цілей діяльності підприємств-конкурентів;
 - оцінка конкурентоспроможності стратегічного потенціалу підприємств-конкурентів;
 - дослідження сильних і слабких сторін підприємств-конкурентів за допомогою SNW-аналізу;
 - виявлення конкурентних переваг підприємств-конкурентів.
3. Підсистема управління конкурентними перевагами:
 - підсистема інформаційної підтримки;
 - підсистема маркетингової підтримки;
 - підсистема конкурентних стратегій.

Передумовою формування конкурентоспроможності підприємства вчена вважає наявність конкурентних переваг, що базуються на стратегічному потенціалі підприємства й реалізуються у конкурентних стратегіях. Головним завданням управління конкурентоспроможністю стратегічного потенціалу є створення власного конкурентного потенціалу з чіткою орієнтацією на ринкову ситуацію й урахуванням конкурентного ризику [19, с. 133].

Бондаренко Г. С. під управлінням конкурентоспроможністю підприємства розуміє «систематичний, планомірний і цілеспрямований вплив на систему конкурентоспроможності з метою збереження її стійкості чи переведення з одного стану в інший за допомогою необхідних і достатніх способів і засобів впливу». На думку вченої, «управління конкуренто-

спроможністю не еквівалентно всій діяльності підприємства з досягнення кінцевих цілей, а містить в собі тільки ті функції і дії, що пов'язані з розробкою і реалізацією стратегії конкуренції, зі спонуканням до здійснення стратегії, з цільовою орієнтацією різних видів діяльності тощо» [32, с. 5–6].

На думку авторів, під управлінням конкурентоспроможністю підприємства слід розуміти сукупність управлінських процесів, спрямованих на розвиток і реалізацію спроможності підприємства успішно функціонувати в умовах конкуренції, задовольняючи інтереси основних зацікавлених сторін. Таке управління охоплює всі процеси діяльності підприємства і спрямовує їх на поточне й перспективне задоволення інтересів зацікавлених сторін.

На сайті <http://konkurentsia.ru> управління конкурентоспроможністю підприємства трактується як цілеспрямований вплив на фактори, що формують конкурентоспроможність [226]. Таке визначення є занадто спрощеним, але воно підкреслює важливість аналізу факторів, що формують конкурентоспроможність підприємства.

Р. Пейс і Е. Стефан [191] запропонували теоретичну модель історичного розвитку конкурентоспроможності господарських одиниць, виділивши чотири парадигми, в межах яких були сформовані фактори, що забезпечували конкурентоспроможність підприємства на певних історичних етапах розвитку ринкової економіки. Висновки авторів, поєднані з результатами досліджень Александрової Ю. Ю. [300] і Білецької І. І. [24, с. 84–86], узагальнені в табл. 1.6.

Таблиця 1.6

Парадигми конкурентоспроможності суб'єкта господарювання

Характеристика	I парадигма	II парадигма	III парадигма	IV парадигма
Характер способу виробництва	Ремісницьке	Масове	Стандартизоване	Маркетингово-орієнтоване
Основна вимога	Відсутність недосконалості товару	Відсутність дефіциту товарів	Бездоганна якість товару	Бездоганне обслуговування споживача
Критерій конкурентоспроможності	Мистецтво виконання	Кількість товарів	Якість товарів	Задоволення потреб споживача
Ключовий фактор конкурентоспроможності	Майстерність	Скорочення витрат виробництва	Диференціація продукції	Орієнтованість на індивідуального споживача

Александрова Ю. Ю. вважає, що кожна наступна парадигма, спираючись на попередню і використовуючи її позитивні складові вже як екстенсивну частину, привносить нові елементи, обумовлені її сучасним змістом. За цією логікою сучасна парадигма конкурентоспроможності підприємства спирається на чотири ключові фактори конкурентоспроможності одночасно: на специфічний, властивий лише даній парадигмі (орієнтованість на індивідуального споживача), і на інші три фактори, характерні для попередніх парадигм.

Іншої точки зору щодо формування конкурентоспроможності підприємства дотримується визнаний авторитет у галузі конкурентної стратегії і міжнародної конкурентоспроможності М. Портер. Вчений вважає, що причиною виникнення конкурентоспроможності підприємства є наявність у нього конкурентних переваг, тобто певних характеристик, що створюють для підприємства певну перевагу перед його прямими конкурентами. У свою чергу, стійкі конкурентні переваги можуть бути досягнуті за рахунок додержання підприємством однієї з трьох базових конкурентних стратегій [200; 205]:

- лідерство за витратами;
- диференціація – намагання підприємства виділитися серед конкурентів завдяки пропозиції унікальної цінності для споживачів;
- концентрація – фокусування підприємства на якісному обслуговуванні вузького ринкового сегмента.

М. Портер вважає, що прагнення сформувати кілька конкурентних переваг одночасно, використовуючи більше однієї стратегії, є доцільним лише у поодиноких випадках [200, с. 73]. Адже кожна з базових конкурентних стратегій потребує специфічних навичок, технології, організаційної культури тощо. Тому спроба поєднати кілька конкурентних стратегій призведе до того, що підприємство «застрягне посеред шляху», тобто насправді не буде мати чіткої корпоративної стратегії, не зможе приймати обґрунтовані інвестиційні рішення і втратить споживачів, які мають чіткі критерії вибору постачальника.

Більш того, М. Портер вважає за недоцільне концентруватися на підтриманні стратегічної гнучкості, адже «постійна гнучкість у стратегії перетворює конкурентну перевагу в практичну недосяжність. Перескакуючи з однієї стратегії на іншу, неможливо досягти успіху в застосуванні жодної з них» [200, с. 16].

Концепція конкурентних переваг як основи конкурентоспроможності підприємства набула подальшого розвитку в роботах багатьох вчених, серед яких Ф. Котлер [183], Ж.-Ж. Ламбен [140], К. Койн [116], А. Гупта [250], Градов О. П. [279], Фатхутдінов Р. А. [251], Попов С. О. [199], Іванов Ю. Б. [120], Воронкова А. Е. [37], Орлов П. А. й Іванова О. Ю. [179], Близнюк С. В. [29], Барабась Д. О. [21]. Перелік видів конкурентних переваг постійно поширюється: Іванова О. Ю. виділила 17 класифікаційних ознак, за якими пропонує класифікувати останні [240, с. 35–36].

М. Трейсі та Ф. Вірсема в роботі «The Discipline of Market Leaders» висловлюють думку, що конкурентоспроможність і успіх підприємства забезпечуються завдяки вибору однієї з трьох ціннісних дисциплін, тобто способів доставки цінності споживачеві: виробнича досконалість, лідерство за продуктом і близькість до споживача [30, с. 214–221]. Подібно до концепції конкурентних переваг М. Портера, вчені вважають за необхідне концентруватися лише на одній з трьох дисциплін. У загальному випадку процедура вибору дисципліни складається з таких етапів:

1. Розуміння статус-кво.
2. Розробка реалістичних варіантів дій.
3. Розробка детальних проектів і прийняття важких рішень.

Г. Хамел і К. Прахалад у роботі «Competing for the future» [287], проаналізувавши причини успіху нових відносно невеликих компаній, що «кинули виклик» визнаним ринковим лідерам, прийшли до висновку, що головна причина такого успіху полягає не в незначних перевагах у витратах чи ефективності виробництва і не в намаганні копіювати стратегії лідерів з метою бути не гірше, а навіть дещо краще. Нові успішні компанії створювали суттєво новий ринковий простір, у якому могли панувати в конкурентній боротьбі. У свою чергу, створення нового ринкового простору передбачає зміщення акценту з традиційного стратегічного підходу до стратегічності. Компанія має спиратися на галузеве передбачення, замінивши стратегічний план більш гнучкою стратегічною архітектурою, яка ґрунтується на стратегічному намірі, і робити ставку на ключові компетенції.

Під ключовими компетенціями Г. Хамел і К. Прахалад [165, с. 85–86] розуміють набір взаємопов'язаних навичок і технологій, що дозволяють фірмі надавати власним клієнтам істотну вигоду. Саме ключові компетенції розглядаються як основа конкурентоспроможності підприємства. Компетенція вважається ключовою за наявності трьох умов:

1. Цінність для споживача: ключова компетенція передбачає найбільший вклад у цінність, яка сприймається споживачем.

2. Диференціація конкурентів: унікальність ключової компетенції в межах галузі.

3. Кругозір: акцентування на ключових компетенціях, а не на існуючих технологічних лініях.

Остання умова вимагає сприймати продукти й послуги компанії через призму їхньої базової функціональності. Такий підхід дозволить знайти нові можливості для розвитку продуктової лінії.

Концепція конкуренції за майбутнє, розвинута Г. Хамелом і К. Прахаладом, отримала підтримку в наукових колах. Але певні її положення були піддані справедливій критиці. Так, Дж. Міклтуайт і А. Вулдридж [30, с. 213] відмітили, що галузеве передбачення і формування нових ринків ще не забезпечують компанії ринковий успіх. Адже слідом за новатором на новий ринок прийдуть інші компанії, що можуть скопіювати або купити його продукт. Як приклади Дж. Міклтуайт і А. Вулдридж наводять історії компаній Apple, Chux, Amrex.

На думку М. Портера, «концентрація лише на ресурсах/компетенціях й ігнорування конкурентної позиції означає ризик перетворення у компанію, що дивиться усередину себе. Ресурси або компетенції найцінніші не самі по собі, а з погляду певної позиції або способу ведення конкуренції» [200, с. 16].

На думку авторів даної роботи, як концепція конкурентних переваг М. Портера, так і концепція ключових компетенцій Г. Хамела й К. Прахалада, наголошуючи на необхідності створення унікальної конкурентної переваги або компетенції, не дають відповідь на запитання, яким чином має забезпечуватися конкурентоспроможність підприємств у галузях, де створення такого унікального внутрішнього фактора неможливе в силу специфіки продукту або численності конкурентів (банківська діяльність, вирощування зерна тощо). Акцентуючи увагу на принципах досягнення ринкового лідерства, вчені залишають поза увагою підприємства, які діють цілком успішно, але не входять до складу лідерів галузі за розміром ринкової частки.

К. Прахалад і В. Рамасвами [209] вважають, що в сучасних умовах характер відносин між виробником і споживачем суттєво змінюється. Якщо традиційні схеми бізнесу (B2C – «бізнес – споживачеві», B2B – «бізнес – бізнесу», B2E – «бізнес – роботодавцю» тощо) ініціювалися

виробником, то майбутня схема бізнесу, що вже формується сьогодні, буде ініціюватися споживачем і прийме вигляд «С – В – С» («споживач – бізнес – споживач»). Таким чином, роль споживача змінюється: він стає активним учасником процесу творення споживчої цінності. Саме спільний досвід творення такої цінності стає її основою.

Роль ринку, на думку вчених, також змінюється: якщо традиційно ринок розглядався лише як місце, де визначалася економічна вартість продукту, створеного за межами ринку, і здійснювався обмін, то ринок майбутнього – це форум, де можливий діалог між споживачем і компанією [209, с. 113–116]. Компанія і споживач водночас виступають як співники у творенні цінності і як конкуренти у визначенні економічної вартості. Таким чином, основним фактором конкурентоспроможності підприємства стає ефективність процесу спільного зі споживачем творення цінності, а конкурентні відносини між підприємствами відходять на другий план.

Іванов Ю. Б. справедливо вважає, що ключові фактори забезпечення конкурентоспроможності знаходяться у внутрішньому середовищі підприємства, а зовнішні фактори формують лише передумови для посилення чи ослаблення конкурентних позицій [120, с. 103–104]. На думку вченого, рівень конкурентоспроможності підприємства визначається спільною дією двох підсистем факторів: конкурентоспроможність продукції й ефективність виробничо-економічної діяльності. У свою чергу, кожна з виділених підсистем складається з факторів внутрішнього середовища підприємства. Причому такі фактори настільки тісно пов'язані між собою, що їхня диференціація за підсистемами, на думку вченого, не є коректною [120, с. 95].

До факторів внутрішнього середовища підприємства, що визначають рівень конкурентоспроможності підприємства, Іванов Ю. Б. відносить [120, с. 96]:

- фактори науково-технічного рівня;
- фактори технології виробництва;
- якість продукції;
- трудові ресурси;
- організаційно-економічні фактори;
- комунікації;
- випадкові фактори.

У свою чергу, кожна з виділених груп факторів містить взаємопов'язані фактори нижчого порядку, які вже піддаються вимірюванню й управлінню.

Ґрунтуючись на теорії конкуренції М. Портера, Іванов Ю. Б. вважає наявність конкурентних переваг необхідною передумовою конкурентоспроможності підприємства. Вчений виділяє чотири основні принципи досягнення переваг у конкуренції [120, с. 58]:

- концентрація ресурсів у напрямку, де вони принесуть найбільший ефект;
- перехоплення ініціативи, діючи, а не реагуючи на зміну зовнішніх умов;
- маневрування ресурсами для досягнення загальних цілей скоординовано;
- забезпечення гнучкого планування для передбачення зміни зовнішніх умов і дій конкурентів.

Значну увагу в процесі управління конкурентоспроможністю підприємства Іванов Ю. Б. приділяє її оцінці. Загальна схема управління конкурентоспроможністю підприємства, на думку вченого, має бути такою [120, с. 93–94]:

1. Пошук факторів зовнішнього і внутрішнього середовищ й оцінка їхньої значущості.
2. Групування факторів, аналіз внутрішньогрупових і міжгрупових зв'язків.
3. Оцінка впливу обраних факторів (груп факторів) на рівень конкурентоспроможності підприємства й кількісне визначення такого рівня.
4. Прогнозування зміни факторів, що включені до моделі, під впливом зміни умов зовнішнього і внутрішнього середовищ.
5. Прогнозування рівня конкурентоспроможності підприємства.
6. Пошук шляхів і методів підвищення конкурентоспроможності.
7. Розробка комплексу заходів з реалізації резервів, що виявлені.
8. Оцінка прямих і непрямих витрат, пов'язаних з реалізацією заходів, що розроблені, з урахуванням потенційних витрат.
9. Вибір критерію ефективності заходів з підвищення конкурентоспроможності підприємства.
10. Оцінка ефективності розроблених заходів і вибір оптимального комплексу регулюючих впливів.
11. Прийняття відповідних управлінських рішень.

На думку Іванова Ю. Б., в процесі аналізу конкурентоспроможності підприємства необхідно визначити його конкурентну позицію відносно ідеального, середнього або провідного конкурента [120, с. 182]. Коректність визначення конкурентних позицій підприємства через порівняння з обраною базою для порівняння визначається такими умовами [120, с. 90]:

- сумірність характеристик продукції, що випускається, за ідентичністю потреб, які задовольняються за її допомогою;
- сумірність сегментів ринку, для яких призначена продукція, що випускається;
- сумірність за асортиментом продукції та структурою видів діяльності;
- сумірність фази життєвого циклу, в якій функціонує підприємство.

Фатхутдінов Р. А. виділяє такі умови забезпечення конкурентоспроможності об'єктів [251, с. 530]:

- застосування до стратегічного маркетингу (менеджменту) інструментів нової економіки;
- забезпечення єдності розвитку техніки, технології, економіки, управління;
- розгляд в єдності якості (корисного ефекту) і сукупних витрат за всіма стадіями життєвого циклу об'єктів;
- застосування сучасних методів досліджень та розробок;
- розгляд взаємозв'язків функцій управління процесами на всіх стадіях життєвого циклу об'єкта;
- формування системи заходів із забезпечення конкурентоспроможності різних об'єктів.

Визнаючи в цілому корисність таких рекомендацій, автори вважають, що вони є досить загальними і мають бути суттєво уточнені.

Іващенко Г. А. вважає, що сутністю процесів формування конкурентоспроможності підприємства є використання і нарощування потенційних можливостей для забезпечення стійких конкурентних переваг [96, с. 5–8]. Організаційно-економічні фактори формування конкурентоспроможності підприємства дослідниця поділяє на зовнішні та внутрішні. До зовнішніх факторів відносяться фактори макросередовища (економічні, політичні, науково-технічні, соціальні, екологічні, культурні) і фактори стану та розвитку ринку і галузі (структура ринку та галузі й інтенсивність змін). До

внутрішніх відносяться фактори стану ресурсів (трудових, техніко-технологічних, фінансових, інформаційних, інноваційних), ефективності діяльності (виробничої, фінансової, дослідницько-інноваційної, маркетингової, управлінської), культури підприємства (цінностей, переконань, ритуалів, табу, об'єднання зусиль та досвіду), а також організаційної структури.

При цьому основними організаційно-економічними факторами формування конкурентоспроможності підприємства дослідниця вважає:

- фінансово-інвестиційної активності підприємства;
- ліквідності й ринкової стійкості підприємства;
- ефективності виробничої діяльності підприємства;
- ефективності використання основних засобів підприємства;
- забезпеченості підприємства трудовими ресурсами;
- розвитку персоналу підприємства;
- ефективності управління підприємством.

Гельвановський М. І. вважає, що фактори конкурентоспроможності підприємства можна об'єднати в три блоки [50, с. 5–7]:

- ресурсні – наявність у підприємства різних видів ресурсів;
- операційні – сукупність організаційних, економічних і науково-технічних факторів, що дозволяють підприємству досягати високої ефективності використання ресурсів;
- стратегічні – сукупність стратегічних рішень і прийнятих на їхній основі програм розвитку, що дозволяють оптимально сполучати ресурсну базу для формування унікального шляху розвитку.

Спіріна М. В. пропонує виділяти три рівні конкурентоспроможності підприємства, кожному з яких відповідають певні параметри [234, с. 178]:

- оперативний рівень – характеризується платоспроможністю і прибутковістю підприємства;
- тактичний рівень – характеризується стратегічністю управління підприємством, адаптивністю системи управління, фінансовою й управлінською прозорістю;
- стратегічний рівень – характеризується керованістю бізнесу й інвестиційною привабливістю підприємства.

Дослідниця вважає, що «основним напрямком формування і вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю підприємства повинен стати акцент на стратегічних пріоритетах системи

менеджменту, оскільки саме тут забезпечується розробка і реалізація перспективних конкурентних переваг» [234, с. 180].

Більшість дослідників конкурентоспроможності підприємства акцентують увагу на її оцінці, а не управлінні [25; 66; 249]. У той же час оцінка конкурентоспроможності підприємства є необхідною передумовою управління і має бути спрямована, передусім, на оцінку параметрів, що виступають в ролі факторів конкурентоспроможності підприємства й піддаються управлінню. Тому можна зробити припущення про можливість прийняття оцінних параметрів конкурентоспроможності підприємства за фактори, що її формують.

Аналіз згаданих джерел свідчить про те, що дослідники переважно розглядають конкурентоспроможність продукції, ефективність виробничо-збутової і фінансової діяльності, ділову активність підприємства як основу його конкурентоспроможності.

Таким чином, більшість дослідників тісно пов'язують управління конкурентоспроможністю підприємства з набуттям і втриманням конкурентних переваг, що дозволять підприємству вигідно відрізнитися від конкурентів за певними параметрами. Інша група дослідників рекомендує спрямовувати управління конкурентоспроможністю підприємства на створення цінності для споживача, не акцентуючи уваги на конкурентній боротьбі й захопленні певної частки ринку.

Дослідження, розглянуті вище, акцентують увагу на конкурентоспроможності підприємства як цілого, але їх результати, безумовно, є вельми корисними для розробки теоретичного базису управління конкурентоспроможністю підприємства в розрізі його бізнес-процесів. Отже, на основі авторського визначення сутності конкурентоспроможності підприємства та досліджених підходів до управління конкурентоспроможністю підприємства авторами сформульовано основні концептуальні положення теорії управління конкурентоспроможністю підприємства на основі процесного підходу [314, с. 27–30]:

1. Підприємство доцільно розглядати як інструмент задоволення певних суспільних потреб. Основним завданням (місією) підприємства є гармонійне задоволення інтересів основних зацікавлених сторін. Серед інтересів зацікавлених сторін враховуються ті, що пов'язані з сукупністю виходів, які підприємство генерує як система.

2. Конкуренція сприймається як природна форма співіснування підприємств у «екосистемі», що виражається не тільки в суперництві, а

також і в співробітництві, і виступає як необхідний стимул розвитку підприємств. Для забезпечення конкурентоспроможності підприємство не обов'язково має перевершувати або перемагати конкурентів.

3. Управління підприємством має базуватися на управлінні його конкурентоспроможністю. Це дозволяє оптимізувати стан і траєкторію розвитку підприємства за цілим комплексом різноаспектних параметрів, а не тільки монетарних, забезпечивши гармонійне досягнення цілей основних зацікавлених сторін. Управління конкурентоспроможністю підприємства має спиратися на такі процеси, як аналіз зовнішнього середовища, в ході якого запропоновано визначати склад і значущість цілей зацікавлених сторін, формування системи показників, аналіз конкурентоспроможності підприємства, формування банку стратегій, формування системи показників для кожної з альтернативних стратегій, аналіз конкурентоспроможності підприємства за кожною стратегією, вибір і затвердження найкращої стратегії.

4. Цінність для споживача створюється підприємством шляхом реалізації процесів цілеспрямованого перетворення ресурсів у певні продукти матеріальної, фінансової, інформаційної природи. Тому конкурентоспроможність підприємства, перш за все, базується на конкурентоспроможності його бізнес-процесів.

5. При оцінці конкурентоспроможності бізнес-процесу немає необхідності домагатися того, щоб порівнювані процеси належали підприємствам однієї галузі. Для порівнянності бізнес-процесів достатньо забезпечити порівнянність їхніх входів і виходів. Адже гнучкість системи показників конкурентоспроможності бізнес-процесу і включення до її складу якісних показників дозволяє врахувати відповідність параметрів певного бізнес-процесу ключовим вимогам, що висуваються на підприємстві. Наприклад, коректним може бути оцінка конкурентоспроможності бізнес-процесу ремонту автотранспорту на машинобудівному підприємстві, де він відноситься до допоміжних, і в спеціалізованій майстерні, де він є основним, що дозволить прийняти обґрунтоване рішення про аутсорсинг такого бізнес-процесу. Таке порівняння є доцільним при прийнятті рішення про аутсорсинг певних бізнес-процесів, якщо в складі сторонньої організації такі бізнес-процеси більш конкурентоспроможні.

6. Як інструмент аналізу конкурентоспроможності підприємства доцільно використовувати систему показників, що включає параметри,

які відображають характеристики потенціалу, перебігу й результативності бізнес-процесів підприємства, а також інтереси всіх основних зацікавлених сторін.

7. Результатом оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства не може бути лише інтегральний показник, адже він не може служити підставою для прийняття рішень у сфері управління конкурентоспроможністю підприємства. Результат має виражатися сукупністю отриманих даних з акцентом на найбільш суттєвих відхиленнях від еталонних значень.

Основні принципи управління конкурентоспроможністю підприємства на основі процесного підходу, розроблені на основі концептуальних положень зазначеної теорії, принципів загального управління підприємствами [78; 164], принципів стратегічного управління [198, с. 120–125], а також принципів управління стратегічною взаємодією підприємства із суб'єктами зовнішнього середовища [275, с. 109–113], і сформульовані авторами в роботі [314], наведено нижче.

1. Принцип системності.

2. Принцип розвитку. Принцип відзначає необхідність орієнтації на довгострокові результати діяльності підприємства, що вимагає постійного розвитку підприємства на інноваційній основі.

3. Принцип збалансованості. Зазначений принцип має три важливих аспекти. Перший аспект можна виразити як вимогу гармонізації інтересів усіх зацікавлених сторін. Отже, управлінські рішення мають спрямовуватися, в першу чергу, на задоволення інтересів найменш задоволеної сторони.

Другий аспект даного принципу відноситься до необхідності збалансування довгострокових і короткострокових цілей, адже принцип розвитку не можна абсолютизувати.

Третій аспект цього принципу виражається в необхідності досягати рівновисокої конкурентоспроможності всіх бізнес-процесів, адже окремий бізнес-процес з низькою конкурентоспроможністю, слугуючи «вузьким місцем», може суттєвим чином компенсувати високу конкурентоспроможність інших бізнес-процесів, обмежуючи конкурентоспроможність підприємства як цілого [73; 118].

4. Принцип справедливості. Цей принцип вимагає дотримуватися рівномірності в задоволенні інтересів основних зацікавлених сторін, що зумовить суттєве підвищення їх лояльності до підприємства.

5. Принцип відмови від надмірності. Цей принцип можна розглядати як інструмент реалізації принципу збалансованості. Адже інтереси різних зацікавлених сторін у науці та на практиці часто розглядаються як суперечливі. Для досягнення балансу між інтересами різних груп їхні представники мають відмовитися від надмірних потреб й амбіцій.

6. Принцип обмеженої раціональності. Як показано в роботі [198, с. 121–122], за умови браку повної достовірної інформації про стан підприємства й, особливо, зовнішнього середовища, при прийнятті рішень доцільним є застосування саме принципу обмеженої раціональності. Споживачу, як і будь-якій іншій особі, також складніше зробити раціональний вибір відносно підприємства і його продукції, що викликано наявністю таких тенденцій:

- посилення факторів, що стимулюють нераціональний попит з боку споживачів [241];
- посилення інформаційного обміну між споживачами, внаслідок чого інформація стає менш професійною, більш суб'єктивною;
- посилення маніпулювання суспільною думкою з боку представників бізнесу, політики тощо;
- зростання технічної складності товарів;
- зростання рівня недовіри споживачів до заяв виробників;
- диференціація товарів;
- зростання темпів оновлення товарного асортименту, поява нових брендів.

Таким чином, при виявленні інтересів і прогнозуванні дій зацікавлених сторін також має застосовуватися принцип обмеженої раціональності. При цьому, якщо принцип обмеженої раціональності стосується прагнення людини до задовільності поведінки через брак повної інформації й обмежені аналітичні здатності, що унеможлиблює максимізацію корисності, то принцип відмови від надмірності вимагає свідомого обмеження корисності в задовільних рамках, що дозволить досягти гармонізації інтересів зацікавлених сторін і отримання довгострокових вигод.

7. Принцип безперервності управління.

8. Принцип орієнтації на бізнес-процеси. Цей принцип вимагає здійснювати управління конкурентоспроможністю підприємства на основі процесного підходу.

9. Принцип забезпечення привабливості кожної посади. Як доводить Л. Пітер у роботі [192], якщо працівник демонструє найкращі результати на певній посаді, то підвищення такого працівника є небажаним, адже з новими обов'язками він буде справлятися гірше, ніж людина, що має здібності саме для цієї роботи. Крім того, попередню посаду цього працівника посяде людина, що буде демонструвати гірші результати. Таким чином, керівництво має забезпечити відносно рівнозначну привабливість кожній посаді, щоб змусити працівників віддавати пріоритет професійному зростанню перед кар'єрним.

10. Принцип залучення всіх працівників до управління конкурентоспроможністю підприємства.

11. Принцип поліваріантності: досягнення певного бажаного результату при управлінні конкурентоспроможністю підприємства можливе за рахунок здійснення одного з кількох (чи навіть багатьох) альтернативних варіантів поведінки.

12. Принцип достовірності зовнішньої інформації. Зацікавлені сторони приймають рішення щодо відносин з підприємством на основі наявної інформації про його діяльність. Підприємство має не допускати надходження до інформаційного поля недостовірної інформації, адже це може спричинити маніпулювання інтересами зацікавлених сторін, погіршити імідж підприємства і, врешті-решт, зумовити прийняття рішень зацікавленими особами не на користь підприємству.

Ще Дж. Гелбрейт відмічав схильність підприємств до маніпуляції споживачем: «Не лише ціни й витрати виробництва, але й споживчий попит стає об'єктом управління... Велика виробнича організація прагне... впливати на споживача відповідно до своїх потреб. А вчиняючи таким чином, така організація впливає на систему цінностей споживача і його переконання» [67, с. 39–42]. Інструментом маніпулювання Дж. Гелбрейт вважав маркетингові технології, що створюють майбутній попит на свої товари.

Сучасні технології управління споживчою свідомістю, засновані на науково-прикладних розробках у галузі психології, соціології, нейробіології, дозволяють корпораціям формувати довгостроковий стабільний попит на свої товари й послуги [280]. Крім того, нерідкими є спроби маніпулювання споживачем у процесі прийняття рішення про покупку. Проблеми маніпулювання свідомістю людей розглядаються в роботах К. Беккера, П. Діксона, С. Кара-Мурзи, Малюти А. Н. і Мудрославної О. І.,

Г. Почепцова, Р. Хіта, Юлдашевої О. У. [23; 157; 207; 261; 280]. Деякі автори літератури з маркетингу рекомендують методи маніпуляції свідомістю споживача як ефективні методи збільшення продажів [17; 83; 158; 189; 283; 305]. Узагальнивши теоретичний і практичний матеріал щодо маніпуляції свідомістю споживача, автори даного дослідження виділили форми такої маніпуляції:

- створення моди на споживання товару (прикладом може служити така товарна категорія, як пиво й слабоалкогольні напої);
- вплив на підсвідомість споживача шляхом використання лінгвістичних форм, образу й органолептичних властивостей товару й упаковки; вплив на органи почуттів клієнта [305; 158, с. 299–301; 189];
- надання неповної інформації щодо споживчих властивостей товару;
- надання неповної інформації щодо сукупних витрат упродовж життєвого циклу товару (прикладом може служити практика «приховання» ефективної відсоткової ставки при споживчому кредитуванні);
- емоційне переконання клієнта [158, с. 230–231];
- надання інформації, що може сприйматися неоднозначно (наприклад, застосування неокруглених цін);
- використання безвихідного для контрагента становища у власних інтересах.

Одним з найпоширеніших інструментів маніпулювання свідомістю споживача є реклама, поширювана через засоби масової інформації: пересічний американець переглядає 247 рекламних роликів на день, а до 18-ти років людина переглядає 350 000 роликів [247]. Р. Хіт, спираючись на результати останніх наукових досліджень, показав, що реклама впливає на підсвідомість людини, викликаючи значимі, стійкі й довготермінові асоціації, перетворюючи її у пасивного споживача [262]. Горбаль Н. І. показує, що «реклама може бути не стільки інформативною, скільки переконуючою, мати тенденцію до самонейтралізації, сприяти зростанню монополій, викликати значні додаткові витрати, підсилювати негативні тенденції в економіці» [56, с. 4].

Останній принцип управління конкурентоспроможністю підприємства закликає не використовувати жодних засобів маніпулювання свідомістю споживачів й інших зацікавлених сторін. Адже, по-перше, такі дії безумовно є аморальними й суспільно шкідливими, а по-друге, підви-

щення інформованості споживачів, у тому числі за рахунок можливостей поширення інформації й обміну досвідом у мережі Internet [230], дозволяє розкрити механізми маніпуляції, що різко негативно впливає на імідж підприємства.

Управління конкурентоспроможністю підприємства буде ефективним лише за умови одночасного використання виділених принципів і сучасних принципів управління, узагальнених, наприклад, у роботі [79, с. 388–391].

Розділ 2. Цілі управління конкурентоспроможністю машинобудівних підприємств

2.1. Методика визначення цілей управління конкурентоспроможністю машинобудівних підприємств

Згідно з розробленою концепцією, управління конкурентоспроможністю підприємства має бути націлене на гармонійне задоволення інтересів основних зацікавлених сторін. Для вирішення цього завдання необхідно визначити склад цілей зацікавлених сторін, а також значущість окремих цілей. При цьому необхідно враховувати принцип розвитку, що вимагає орієнтацію підприємства не лише на задоволення поточних потреб зацікавлених сторін, але й на розвиток можливостей задоволення таких інтересів у майбутньому.

Визначення поставленого завдання вимагає здійснення аналізу зовнішнього середовища підприємства, адже саме там формуються цілі зацікавлених сторін і обставини, що визначають умови й характер діяльності підприємства.

Запропонована авторами процедура визначення значущості цілей зацікавлених сторін наведена на рис. 2.1.

Аналіз соціально-економічного розвитку держави й аналіз стану галузі (перший і другий етапи процедури) дозволяють виявити проблеми галузі, її сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози, що виникають у зовнішньому середовищі. Результати аналізу надають можливість обґрунтовано визначити значущість цілі розвитку підприємства.

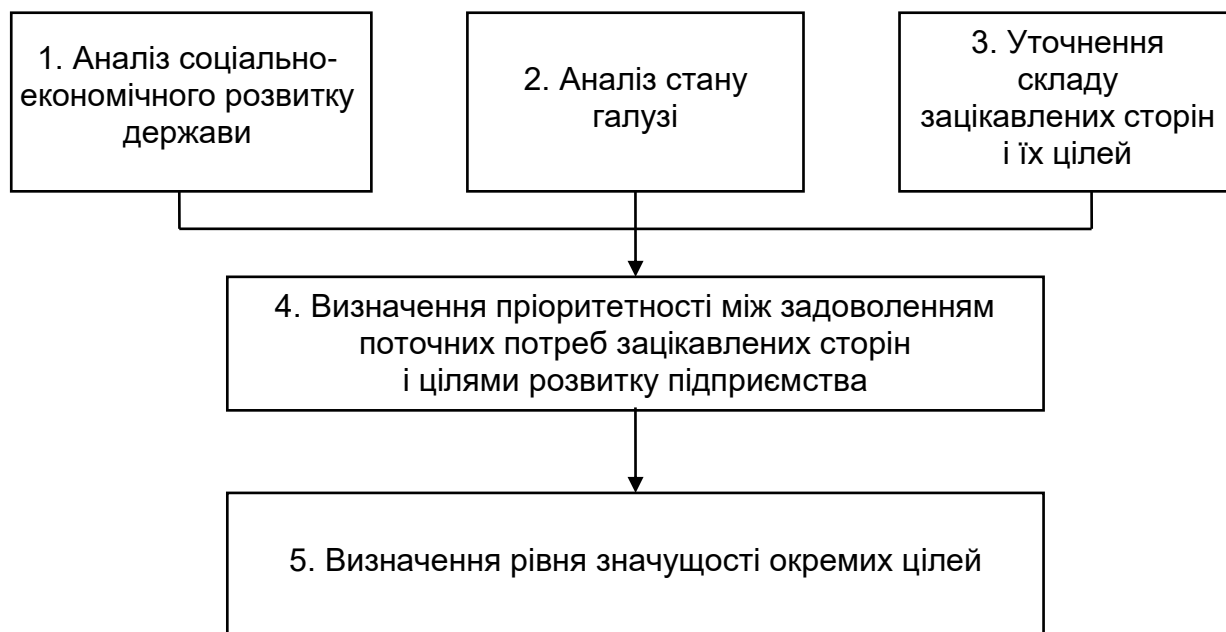


Рис. 2.1. Процедура визначення значущості цілей зацікавлених сторін

Уточнення складу зацікавлених сторін і їх цілей (третій етап процедури) є необхідним у зв'язку з високою динамічністю сфер бізнесу й суспільного життя. Це означає, що, з одного боку, може змінюватися сила і характер зв'язків підприємства і зацікавлених сторін, і навіть можуть з'являтися нові зацікавлені сторони у формі певних суспільних, економічних, політичних інститутів. Таким чином, склад основних зацікавлених сторін підприємства може змінюватися. З іншого боку, можуть змінюватися цілі зацікавлених сторін, які вже розглядаються підприємством як основні.

Як показано в розділі 1, до складу основних зацікавлених сторін підприємства можна віднести такі групи осіб й організації:

- власники й інвестори;
- працівники підприємства;
- споживачі;
- суспільство;
- постачальники;
- інфраструктура;
- конкуренти.

Типові цілі зацікавлених сторін наведено в додатку Е. При цьому найбільш складним питанням, на думку авторів, є визначення цілей суспільства.

На думку президента Міжнародної академії корпоративного управління Вінслава Ю. Б., цілі та стратегія підприємства, так само як і механізми їх здійснення, «не повинні суперечити загальнонаціональним соціально-економічним інтересам, загальноприйнятим критеріям суспільного блага і права... Навпаки, вони покликані всіляко сприяти втіленню стратегічних установок соціально-економічного розвитку, які поділяються більшістю суспільства» [40, с. 8–9]. Отже, діяльність підприємства має сприяти суспільному розвитку, задоволенню поточних суспільних потреб і вирішенню проблем, основні з яких носять глобальний характер.

Гаврилишин Б. Д. [45] констатує, що світове співтовариство зіштовхнулося з досить складними проблемами в основних сферах суспільного життя: демографія, технологія, екологія, інституції, економіка, геополітика. Демографічні проблеми виражаються в диспропорціях динаміки кількості населення регіонів світу. В більшості бідних країн населення зростає досить високими темпами, що спричиняє масове безробіття і додатково поглиблює соціально-економічні проблеми таких країн. У багатих країнах, навпаки, спостерігається депопуляція, населення «старіє», що зумовлює зростання податкового навантаження на працюючі верстви населення і в майбутньому може викликати брак робочої сили.

Упродовж останнього сторіччя технологічні можливості людства зросли безпрецедентно. Але, як зазначає Гаврилишин Б. Д. [45], «технологічні можливості розвиваються швидше, ніж індивідуальне і колективне знання, мудрість і порядність для того, щоб використовувати тільки позитивні елементи нових технологій і не вживати їх для шкідливих, руйнуючих цілей. Адже занадто часто використання нових технологій підкоряється фінансовим, а не моральним критеріям». Безвідповідальне використання технологічних можливостей, що тягне за собою забруднення повітря, води, ґрунту, знищення лісів, вичерпання природних ресурсів, зміну клімату, поставило на межу катастрофи екологічну систему планети [286; 364].

Значною мірою втратили вплив на суспільне життя традиційні інститути суспільства (сім'я, школа, церква), натомість джерелами знання, цінностей, прикладів для наслідування стали засоби масової

інформації, Інтернет [45]. Державні інститути також втрачають можливості впливу на хід внутрішніх процесів унаслідок глобалізації економіки.

Глобальні проблеми в економічній сфері характеризуються, перш за все, збереженням значної нерівномірності розподілу багатства як в масштабах світу (співвідношення між ВВП найбагатших і найбідніших держав), так і в масштабах окремих країн (співвідношення між доходами найбагатших і найбідніших верств населення) [61]. Отже, незважаючи на зростання світової економіки, проблема бідності залишається актуальною.

Глобальні проблеми сучасності є серйозними викликами людству і для свого вирішення потребують не лише консолідації зусиль у світовому масштабі, але й перегляду традиційних принципів природокористування і навіть докорінної перебудови господарської діяльності у більшості країн світу. Безвідповідальне ставлення людства до вирішення глобальних проблем і посилення масштабів техногенного впливу на навколишній світ можуть спричинити глобальну катастрофу. Адже ще перший президент Академії наук України Вернадський В. І. відмічав, що діяльність сучасної людини викликає рух основних хімічних елементів у масштабах, порівняних з природними масштабами руху цих елементів; людина стала найбільш могутньою геологічною силою на планеті, людська діяльність почала перевищувати масштаби найпотужніших стихійних явищ.

Саме стан навколишнього середовища і негативні прогнози щодо глобальної соціоекологічної ситуації спонукали до проведення спеціальних досліджень з проблем збереження рівноваги в природі та задоволення потреб людства. Перші такі роботи, що отримали всесвітнє визнання, викладені у працях так званого Римського клубу [298; 299]. А в роботі колишнього економіста Світового банку Ґ. Дейлі «Поза зростанням: економічна теорія сталого розвитку» [70] запропоновано інноваційну економічну теорію сталого розвитку як гармонійного, збалансованого, безконфліктного прогресу всієї земної цивілізації, груп країн (регіонів, субрегіонів), а також окремо взятих країн нашої планети за науково обґрунтованими планами (методами системного підходу), коли в процесі неухильного інноваційного інтенсивного (а не екстенсивного) економічного розвитку країн одночасно позитивно вирішується комплекс питань щодо збереження довкілля, ліквідації експлуатації, бідності та дискримінації як кожної окремо взятої людини, так і цілих народів чи груп насе-

лення, у тому числі за етнічними, расовими чи статевими ознаками. Ціла плеяда вчених вважають сталий розвиток найбільш перспективною ідеологією XXI століття, яка, з поглибленням наукової обґрунтованості, витіснить усі існуючі світоглядні ідеології як такі, що є фрагментарними, неспроможними забезпечити збалансований розвиток цивілізації [68; 174; 227; 311; 346].

Але концепція сталого розвитку є не лише науковою теорією – вона стала стратегією розвитку багатьох держав і державних об'єднань. У 1983 р. згідно з резолюцією 38/361 Генеральної Асамблеї ООН було створено Міжнародну комісію у справах навколишнього середовища та розвитку, яка в 1987 р. визначила сталий розвиток як такий, що дозволяє задовольняти потреби сучасного суспільства, не ставлячи під загрозу здатність майбутніх поколінь задовольняти власні потреби [122].

Конференція ООН у Ріо-де-Жанейро (1992 р.) прийняла документ «Порядок денний XXI століття» та зробила висновок про те, що сьогодення соціально-економічна модель, реалізована розвиненими країнами для досягнення власного благополуччя, не може надалі використовуватися й не може бути рекомендована іншим країнам, оскільки це неминуче збільшить наростаючу катастрофу. Також було наголошено про необхідність глобального партнерства держав для досягнення стабільного соціального, економічного та екологічного розвитку суспільства.

В Україні з 1997 по 2003 рр. функціонувала Національна комісія сталого розвитку України [10; 12], затверджена Комплексна програма реалізації на національному рівні рішень, прийнятих на Всесвітньому самміті зі сталого розвитку, на 2003 – 2015 роки [9], прийнято Концепцію сталого розвитку населених пунктів [6]; на даний момент функціонує Управління сталого розвитку Міністерства економіки України.

Організація Об'єднаних Націй склала Декларацію Тисячоліття, де визначені Цілі Розвитку Тисячоліття (ЦРТ), які 189 країн (включаючи Україну) зобов'язалися досягти до 2015 року [265, с. 3]. ЦРТ – це головні цілі розвитку, що були вироблені та погоджені в результаті проведення міжнародних конференцій та світових саммітів протягом 90-х років XX ст. На основі ЦРТ, затверджених ООН, було розроблено ЦРТ для України. На думку авторів даної роботи, саме Цілі Розвитку Тисячоліття можуть сприйматися як такі, що найбільш адекватно відображують цілі суспіль-

ства, адже в основу ЦРТ покладено об'єктивні й визнані світовою спільнотою проблеми сучасності.

Визначення пріоритетності між задоволенням поточних потреб зацікавлених сторін і цілями розвитку підприємства (четвертий етап процедури) здійснюється методом експертного оцінювання. Оцінювання здійснюється у такій послідовності:

1. Відбір експертної групи. В ролі експертів необхідно обирати вчених, що мають науковий ступінь у галузі економічних наук і чиї наукові (практичні) інтереси пов'язані з машинобудуванням.

2. Ознайомлення експертів з результатами аналізу соціально-економічного розвитку держави й стану галузі, а також уточнення складу зацікавлених сторін і їх цілей (тобто з інформацією, зібраною на трьох попередніх етапах процедури визначення значущості цілей зацікавлених сторін).

3. Опитування експертів. Експертам пропонується дати відповідь на таке запитання: «Яким, на Вашу думку, має бути співвідношення між зусиллями, що спрямовуються підприємством на подальший розвиток, і зусиллями, що спрямовуються на задоволення поточних потреб зацікавлених сторін, щоб забезпечити баланс задоволення таких потреб у теперішній час і в майбутньому?». За необхідності експертам надаються пояснення за сутністю запитання.

4. Обробка результатів опитування. Результати опитування експертів вносяться до таблиці такої форми (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Обробка результатів опитування експертів

Експерт	Співвідношення між зусиллями, спрямованими на	
	розвиток підприємства, %	задоволення поточних потреб зацікавлених сторін, %
1	P_1	$100 \% - P_1$
2	P_2	$100 \% - P_2$
3	P_3	$100 \% - P_3$
...	...	...
n	P_n	$100 \% - P_n$
Середнє значення	$\bar{P} = \frac{\sum_{i=1}^n P_i}{n}$	$100 \% - \bar{P}$

5. Оцінка узгодженості думок експертів. Ступінь узгодженості думок експертів пропонується визначити за допомогою коефіцієнта варіації, адже, враховуючи функціональну залежність між оцінками параметрів для кожного експерта, практично можна стверджувати, що оцінці піддається лише один параметр. Отже, коефіцієнт варіації (η) розраховується таким чином:

$$\eta = \frac{\sigma}{\bar{D}} \times 100 \%, \quad (2.1)$$

де σ – середньоквадратичне відхилення величини P .

Думки експертів можна вважати погодженими, якщо $\eta < 10 \%$.

Визначення рівня значущості окремих цілей (п'ятий етап процедури) також здійснюється за допомогою експертних методів. Оцінювання здійснюється у такій послідовності:

1. Відбір експертних груп. Експертні групи відбираються окремо для кожної із зацікавлених сторін та для цілей розвитку підприємства. Вимоги до експертів наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Вимоги до експертів

Експертна група	Вимоги до експертів
1	2
Розвиток підприємства	- керівники машинобудівних підприємств (заступники керівників з питань економіки, стратегічного управління, розвитку); - досвід роботи на займаній посаді – не менше 2-х років
Власники	власник акцій машинобудівного підприємства
Працівники підприємства	- стаж роботи не менше 2-х років; - повна вища або середня спеціальна освіта; - загальна ерудованість
Споживачі	- керівники підприємств (заступники керівників з питань економіки, стратегічного управління, розвитку, керівники відділів постачання), що споживають продукцію машинобудування; - досвід роботи на займаній посаді – не менше 2-х років
Суспільство	- науковий ступінь у галузі економічних наук; - наявність наукових (практичних) інтересів, пов'язаних з машинобудуванням

1	2
Постачальники	- керівники підприємств (заступники керівників з питань економіки, стратегічного управління, розвитку, маркетингу), що є постачальниками машинобудівних підприємств; - досвід роботи на займаній посаді – не менше 2-х років
Дилери	- керівники підприємств (заступники керівників з питань економіки, стратегічного управління, розвитку), що є дилерами машинобудівних підприємств; - досвід роботи на займаній посаді – не менше 2-х років
Конкуренти	- керівники машинобудівних підприємств (заступники керівників з питань економіки, стратегічного управління, розвитку); - досвід роботи на займаній посаді – не менше 2-х років

2. Ознайомлення експертів з результатами аналізу соціально-економічного розвитку держави й стану галузі, а також уточнення складу зацікавлених сторін і їх цілей.

3. Опитування експертів. Як було зазначено в п. 1.2, перелік інтересів кожної зацікавленої сторони не обмежується кількома основними. До того ж відносно деяких цілей діяльності підприємства інтереси різних зацікавлених сторін збігаються. Отже, для визначення пріоритетів у діяльності підприємства експертам пропонується оцінити всі виділені на етапі 3 цілі з позицій відповідної зацікавленої сторони за трибальною шкалою:

2 – ціль безпосередньо і значною мірою пов'язана з інтересами зацікавленої сторони (розвитком підприємства);

1 – ціль пов'язана з інтересами зацікавленої сторони (розвитком підприємства) опосередковано або розцінюється як помірно важлива;

0 – ціль несуттєво пов'язана з інтересами зацікавленої сторони (розвитком підприємства), або неможливо однозначно оцінити наслідки її досягнення з інтересами зацікавленої сторони (розвитком підприємства).

4. Обробка результатів опитування. Результати опитування експертів вносяться до таблиць такої форми (табл. 2.3) – окрема таблиця для кожної зацікавленої сторони.

Далі за методом безпосередньої оцінки знаходиться середня оцінка i -ї цілі ($\bar{R}_{ij}$) [169]:

$$\bar{R}_{il} = \frac{\sum_{j=1}^m R_{ijl}}{m}, \quad (2.2)$$

де m – кількість експертів у групі;

R_{ijl} – оцінка важливості i -ї цілі, надана j -м експертом у складі l -ї групи.

Таблиця 2.3

Обробка результатів опитування експертів

Ціль	Експерти					ΣR	$\frac{\Sigma R}{n}$	$\Sigma R-a$	$(\Sigma R-a)^2$
	1	2	3	...	n				
1	R_{11}	R_{12}	R_{13}	...	R_{1n}	ΣR_{1N}	$\frac{\Sigma R_{1N}}{n}$	$\Sigma R-a$	$(\Sigma R-a)^2$
2	R_{21}	R_{22}	R_{23}	...	R_{2n}	ΣR_{2N}	$\frac{\Sigma R_{2N}}{n}$	$\Sigma R-a$	$(\Sigma R-a)^2$
3	R_{31}	R_{32}	R_{33}	...	R_{3n}	ΣR_{3N}	$\frac{\Sigma R_{3N}}{n}$	$\Sigma R-a$	$(\Sigma R-a)^2$
...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
m	R_{m1}	R_{m2}	R_{m3}	...	R_{mn}	ΣR_{MN}	$\frac{\Sigma R_{MN}}{n}$	$\Sigma R-a$	$(\Sigma R-a)^2$
Разом	ΣR_{M1}	ΣR_{M2}	ΣR_{M3}	...	ΣR_{MN}	ΣR	-	-	-
t	t_1	t_2	t_3	...	t_n	Σt	-	-	-
t^3-t	$t_1^3-t_1$	$t_2^3-t_2$	$t_3^3-t_3$	...	$t_n^3-t_n$	-	-	-	-

Зважаючи на те, що інтереси різних зацікавлених сторін є рівнозначними для підприємства (принцип збалансованості), доцільно надати однакової ваги відповідності цілі інтересам кожної зацікавленої сторони.

Розрахунки значущості цілей, пов'язаних з інтересами зацікавлених сторін, автори пропонують звести до матриці «зацікавлені сторони/цілі», (табл. 2.4).

У клітинки матриці заносяться середні оцінки $\bar{R}_{il}$. Значущість кожної цілі (A_i) розраховується за такою формулою [169]:

$$\hat{A}_i = \frac{\bar{R}_{\hat{D}\hat{I}\hat{C}\hat{A}i} \times \bar{P} + \frac{1}{k} \times \sum_{l=1}^k \bar{R}_{il} \times (100 - \bar{P})}{100}, \quad (2.3)$$

де $\bar{R}_{\hat{D}\hat{I}\hat{C}\hat{A}i}$ – середня оцінка значущості i -ї цілі для вирішення задач розвитку підприємства;

k – кількість зацікавлених сторін.

Таблиця 2.4

Матриця «зацікавлені сторони/цілі»

Цілі	Потреби розвитку підприємства	Зацікавлені сторони					Значущість цілі
		1	2	3	...	k	
Ціль 1	$\bar{R}_{\hat{D}\hat{I}\hat{C}\hat{A}1}$	$\bar{R}_{11}$	$\bar{R}_{12}$	$\bar{R}_{13}$	...	$\bar{R}_{1k}$	$\hat{A}_1$
Ціль 2	$\bar{R}_{\hat{D}\hat{I}\hat{C}\hat{A}2}$	$\bar{R}_{21}$	$\bar{R}_{22}$	$\bar{R}_{23}$	...	$\bar{R}_{2k}$	$\hat{A}_2$
Ціль 3	$\bar{R}_{\hat{D}\hat{I}\hat{C}\hat{A}3}$	$\bar{R}_{31}$	$\bar{R}_{32}$	$\bar{R}_{33}$	...	$\bar{R}_{3k}$	$\hat{A}_3$
...	...	...	...	...	...	...	...
Ціль m	$\bar{R}_{\hat{D}\hat{I}\hat{C}\hat{A}m}$	$\bar{R}_{m1}$	$\bar{R}_{m2}$	$\bar{R}_{m3}$	...	$\bar{R}_{mk}$	$\hat{A}_m$
Разом	$\sum_{i=1}^m \bar{R}_{\hat{D}\hat{I}\hat{C}\hat{A}i}$	$\sum \bar{R}_{i1}$	$\sum \bar{R}_{i2}$	$\sum \bar{R}_{i3}$	$\sum$	$\sum \bar{R}_{ik}$	$\sum_{i=1}^m \hat{A}_i$

5. Оцінка узгодженості думок експертів. Ступінь узгодженості думок експертів пропонується визначити за допомогою коефіцієнта конкордації (W_i) за такою формулою [169]:

$$W_i = \frac{\sum_{i=1}^m (\bar{R}_{ij} - a_i)^2}{\frac{1}{12} n_i^2 \times (m^3 - m) - m \times \sum_{j=1}^{n_i} (t_{jl}^3 - t_{jl})}, \quad (2.4)$$

$$\text{де } a_i = \frac{\sum_{i=1}^{n_i} \sum_{j=1}^m R_{ijl}}{m \times n_i}, \quad (2.5)$$

t_{jl} – число повторень однакових оцінок при оцінюванні значущості цілі j -м експертом з l -ї групи.

Думки експертів I -ї групи вважаються погодженими, якщо $W_i > 0,5$.

Джерела інформації для кожного етапу процедури визначення значущості цілей зацікавлених сторін наведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Джерела інформації для кожного етапу процедури визначення значущості цілей зацікавлених сторін

№	Етап	Джерела інформації
1	Аналіз соціально-економічного розвитку держави	Державна соціально-економічна статистика, експертні оцінки
2	Аналіз стану галузі	Галузева соціально-економічна статистика, експертні оцінки
3	Уточнення складу зацікавлених сторін і їх цілей	Науково-практична література, міжнародна соціально-економічна статистика, дані опитувань, державні програми соціально-економічного розвитку
4	Визначення пріоритетності між задоволенням поточних потреб зацікавлених сторін і цілями розвитку підприємства	Експертні оцінки
5	Визначення рівня значущості окремих цілей	Експертні оцінки

Періодичність здійснення процедури визначення значущості цілей зацікавлених сторін дорівнює періодичності складання стратегічного плану підприємства. У той же час перші два етапи процедури мають здійснюватися на підприємстві регулярно, і виявлення суттєвих змін у процесах соціально-економічного розвитку держави або у стані галузі є підставою для корегування стратегії діяльності підприємства, а отже, і уточнення рівня значущості окремих цілей зацікавлених сторін.

Далі у даному розділі буде здійснено процедуру визначення значущості цілей зацікавлених сторін для підприємств машинобудування Харківської області. Як було зазначено вище, визначення пріоритетності між задоволенням поточних потреб зацікавлених сторін і цілями розвитку підприємства є процедурою експертною, для виконання якої експертам необхідно надати повну інформацію щодо соціально-економічного розвитку держави і галузі, що аналізується.

2.2. Аналіз стану і тенденцій соціально-економічного розвитку України та машинобудівної галузі Харківської області

Системна криза, що охопила економіку України після розпаду СРСР, була зумовлена відсутністю інституційної бази переходу від адміністративно-командної до ринкової економічної системи, неготовністю до вирішення складних завдань перехідного періоду й зловживаннями з боку як вищого керівництва країни, так і керівництва окремих підприємств, розривом господарських зв'язків між підприємствами, відсутністю досвіду організації діяльності підприємств за принципами господарської самостійності й самофінансування, а також організації просування і збуту продукції, недосконалістю кредитно-грошової системи тощо. Політичне рішення щодо набуття Україною державного суверенітету й переходу до ринкової системи господарювання не було достатньою мірою узгоджене з економічними реаліями.

Народне господарство СРСР розвивалося шляхом концентрації і спеціалізації виробництва, з використанням тісних коопераційних зв'язків. Значна частина продукції як кінцевого, так і проміжного споживання вироблялася гігантськими підприємствами-монополістами. В Україні наприкінці 80-х – початку 90-х рр. XX ст. було сконцентроване виробництво палива, електроенергії, металу, хімічної сировини, металомістких виробів, продукції військово-промислового комплексу. Питома вага продукції кінцевого споживання складала лише 34 %, менше 30 % промислової продукції було призначене для народного споживання, при цьому 75 – 80 % промислової продукції вироблялося на підприємствах-монополістах [86]. Значна частина промислової продукції була призначена для споживання населенням і підприємствами інших республік СРСР і недостатньою мірою відповідала вимогам світового ринку.

З іншого боку, значна частина сировинних ресурсів, комплектуючих виробів і готової продукції поступала до України з інших республік СРСР. Серед них найбільш стратегічно важливими були й залишаються енергоносії.

Переважно екстенсивний характер економічного зростання зумовив значні диспропорції в якості основних фондів підприємств: середній вік

парку обладнання коливався від кількох років для нещодавно побудованих підприємств до 20 – 30 років для старіших підприємств. Середній коефіцієнт зношеності основних фондів промисловості у 1990 р. досяг 36,5 % [236].

Отже, на початку 90-х років XX ст. народногосподарський комплекс України мав значний виробничий потенціал, але його структура була орієнтована на тісну інтеграцію до економічної системи СРСР. Основу народного господарства складали капіталомісткі галузі, основні фонди яких мали значний рівень фізичного й морального зносу.

За набуття Україною політичної незалежності було проголошено курс на побудову в країні ринкової економічної системи, що спричинило глибоку системну кризу (рис. 2.2). Розрив зв'язків з народногосподарськими комплексами колишніх радянських республік і низький рівень інтегрованості у світову економічну систему призвели до значного скорочення попиту на продукцію вітчизняних підприємств. З іншого боку, нерозвиненість ринкової інфраструктури при майже повному руйнуванні інфраструктури планової економіки створили складності зі збутом вже виробленої продукції.

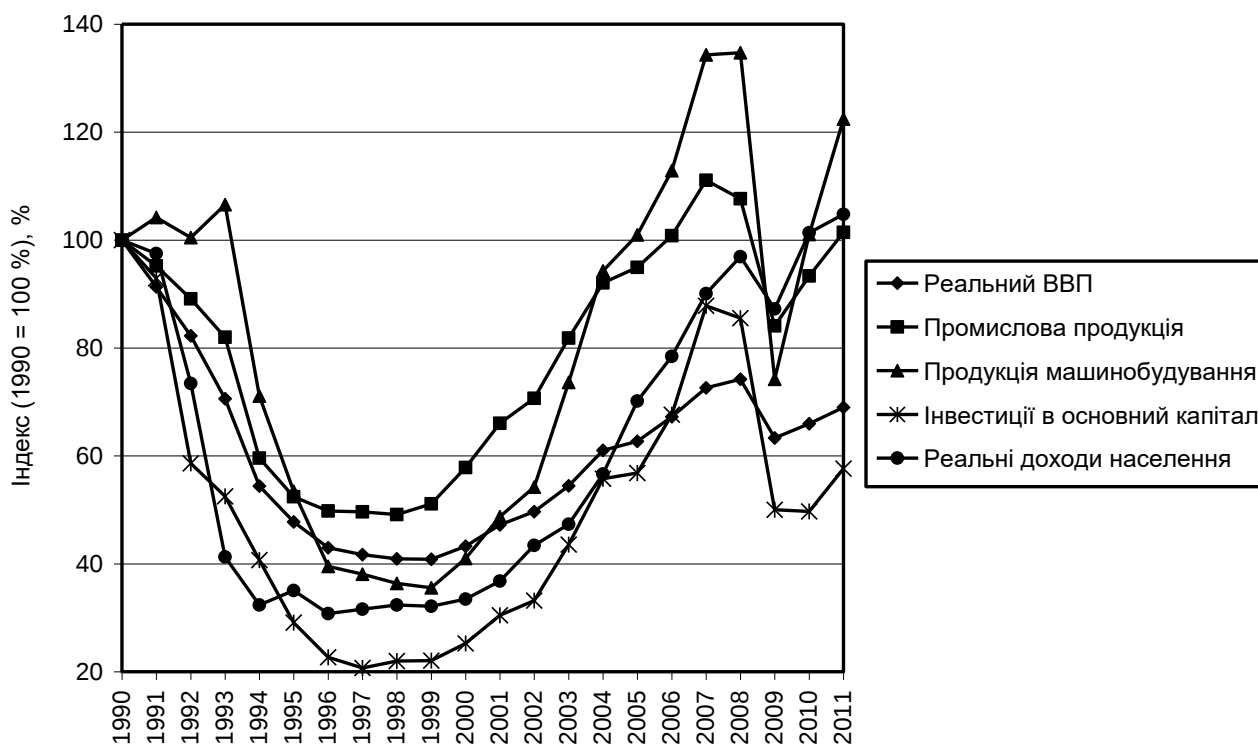


Рис. 2.2. Динаміка основних соціально-економічних показників розвитку України в період з 1991 по I півріччя 2011 рр. [86; 343; 344]

Лібералізація зовнішньої торгівлі викрила низьку конкурентоспроможність українських товарів не лише на світовому, але й на вітчизняному ринках, що стало причиною низького технічного рівня виробництва, високої ресурсомісткості продукції та недосконалості управління підприємствами. В результаті коефіцієнт залежності України від імпорту за період з 1992 по 1995 рр. зріс з 14 до 43 % [86; 343].

Лібералізація цін разом з непередуманою монетарною політикою спричинили гіперінфляцію: за період з 1991 по 1995 рр. споживчі ціни зростали в середньому в 10,3 раза щорічно. Пік гіперінфляції прийшовся на 1993 р., коли споживчі ціни зросли в 102,6 раза [343]. Того ж року реальні доходи населення скоротилися майже вдвічі.

Гіперінфляція призвела до «вимивання» обігових коштів підприємств, переходу до бартерних розрахунків, ажіотажного попиту на вільно конвертовану валюту. Разом з непередуманою антиінфляційною політикою уряду це спричинило різке падіння обсягів виробництва в 1994 р.: темп падіння ВВП склав 22,9 %, промислового виробництва – 27,3 %, у тому числі в машинобудівній галузі – 33,3 % [343].

Спад виробництва й обмеження грошової маси в сполученні з інфляційними процесами викликали кризу неплатежів. Так, станом на 31.12.2001 р. кредиторська заборгованість підприємств України складала 137,8 % від ВВП, дебіторська – 107,9 % [343]. При цьому 40,1 % кредиторської та 41,4 % дебіторської заборгованості були простроченими. Якщо в 1991 р. питома вага товарно-матеріальних цінностей у структурі обігових коштів підприємств України складала 77 %, питома вага грошових коштів – 18 %, а дебіторської заборгованості – лише 4 %, то в 1999 р. вони складали відповідно 27; 3 % і 67 %, а в червні 2011 р. – 23; 7 % і 64 % (рис. 2.3).

Таке різке зростання питомої ваги дебіторської заборгованості призвело до неспроможності багатьох підприємств забезпечити виробництво запасами, в результаті чого вони припиняли виробництво або отримували збитки. До того ж, незбалансованість інфляційних процесів, що протікали різними темпами в різних галузях економіки, призвела до перерозподілу доданої вартості між галузями, зумовивши штучну збитковість значної кількості підприємств. Але головною причиною збитковості підприємств стало значне падіння обсягів виробництва. За період з 1992 по 1999 рр. питома вага збиткових підприємств збільшилася з 9,5 до 55,7 % (рис. 2.4), зокрема в сільському господарстві – до 80 % [343].

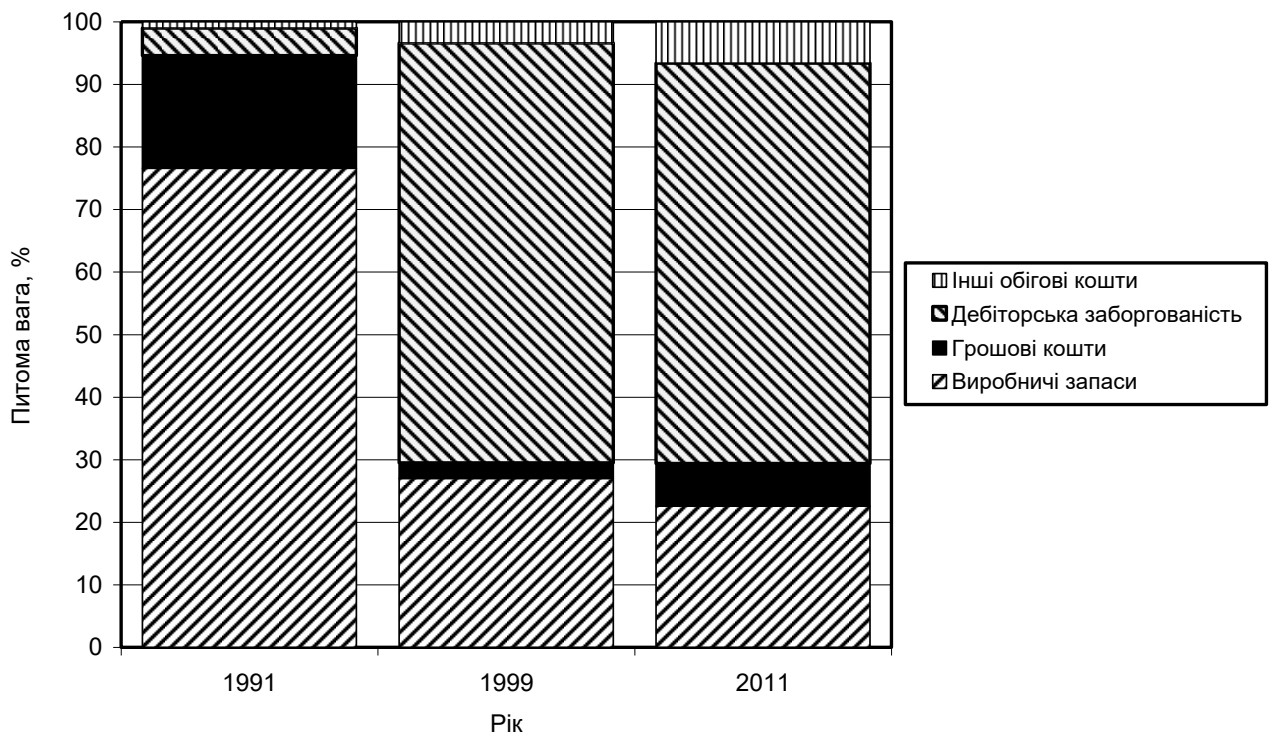


Рис. 2.3. Порівняння структури обігових коштів підприємств України у 1991, 1999 і 2011 рр. [86; 343]

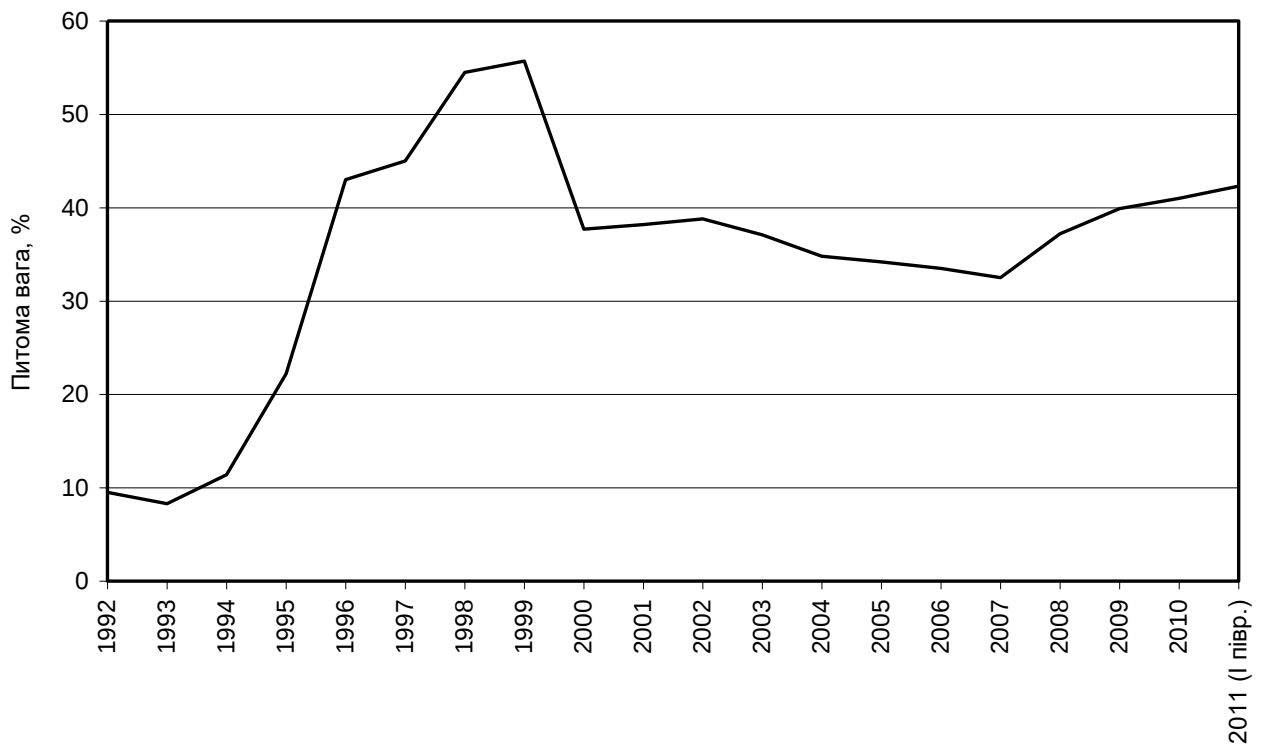


Рис. 2.4. Динаміка питомої ваги збиткових підприємств у економіці України у період з 1992 по I півріччя 2011 рр. [345]

Збитковість діяльності підприємств, недооцінка вартості основних засобів, що стала причиною скорочення обсягів амортизаційних відрахувань, різке зменшення обсягів вільних обігових коштів підприємств, високі ставки кредитних відсотків, скорочення державних видатків, активний вивіз капіталу призвели до різкого скорочення обсягів інвестування. Низький рівень інвестиційної привабливості української економіки не дозволив залучити значні обсяги іноземних інвестицій: їхня частка в загальному обсязі інвестицій упродовж 1990-х рр. коливалася від 2 до 13 %. При тому, що за оцінками тодішнього Міністерства економіки України, загальна потреба в інвестиціях для структурної перебудови економіки України складала 200 млрд дол. США, а щорічна потреба – 20 млрд дол., фактично впродовж 1990-х рр. рівень інвестицій в основний капітал складав лише 21 – 35 % від потреби [86].

Гострий дефіцит інвестиційних ресурсів закріпив технологічне відставання української економіки. Зокрема, у промисловості продовжують домінувати третій і четвертий технологічні уклади: їхня частка у промисловому виробництві становить близько 95 %. Основу цих укладів складають металургійна, хімічна, легка промисловість, паливно-енергетичний комплекс, більшість галузей машинобудування. Частка п'ятого і шостого технологічних укладів (електронна промисловість, обчислювальна, волоконно-оптична техніка, програмне забезпечення, телекомунікації, роботобудування, інформаційні послуги, біотехнології тощо) не перевищує 5 %. У загальному обсязі експорту продукція високотехнологічних та наукоємних галузей становить лише 15 % [11].

Отже, на кінець 1990-х рр. обсяг реального ВВП України знизився порівняно з 1990 р. майже в 2,5 рази, обсяг промислової продукції скоротився вдвічі, обсяг продукції машинобудування й реальні доходи населення – майже втричі, а обсяг інвестицій в основний капітал – в 5 разів. Суттєво погіршилася структура промислового виробництва, яка набула яскраво вираженої сировинної орієнтації: якщо у 1991 р. базові галузі економіки (металургія, хімічна промисловість, енергетика, паливна промисловість) забезпечували 25,6 % промислового виробництва, то у 2000 р. – 58 %; частка машинобудування скоротилася з 30,7 до 11,1 % (у 2010 р. – 10,9 %), питома вага легкої промисловості – у 8 разів. Значно підвищився рівень фізичного і морального зносу основних фондів промисловості (станом на 30 червня 2011 року рівень зносу основних фондів становив 60,2 % при пороговому значенні не більше 35 % [72;

343]), що закріпило техніко-технологічне відставання галузей народного господарства України від відповідних галузей промислово розвинених країн і створило суттєву загрозу економічній безпеці країни.

У 1999 – 2000 рр. економічний спад в Україні змінився на зростання. Головною причиною стала різка девальвація гривні у 1998 р., що суттєво підвищило внутрішні ціни на імпортовані товари та спричинило сплеск імпортозаміщення. Однією з галузей, що демонстрували найдинамічніше зростання, стало саме машинобудування, чому значною мірою сприяла активізація інвестиційних процесів, спрямованих на оновлення основних фондів суміжних галузей (будівництва, транспорту, добувної промисловості, металургії, сільського господарства), а також зростання рівня доходів населення.

Значну роль у відновленні зростання української промисловості зіграли промислово-фінансові групи (ПФГ), що активно створювалися з початком процесів приватизації. ПФГ створювалися переважно шляхом вертикальної інтеграції, а також приватизації окремих найбільш інвестиційно привабливих об'єктів, що дозволило не лише поєднати фінансово-інвестиційні ресурси, але й суттєво підвищити ефективність й стабільність виробництва. Серед найбільших ПФГ (які після скасування Закону України «Про промислово-фінансові групи в Україні» [2] доцільніше називати бізнес-групами) слід відмітити СКМ, ІСД, «Приват», «Інтерпайп» (EastOne), «Укрпромінвест», «Фінанси і кредит», «Смарт-холдинг», «Енергетичний стандарт», «Укрпідшипник».

Потужним фактором, що стимулював розвиток промисловості і, зокрема, машинобудування, було збільшення обсягів лізингових операцій і споживчого кредитування. Останнє було вагомим стимулом для реалізації товарів народного споживання, зокрема, автомобілів, обсяги реалізації яких у період з 2004 по 2007 рр. зросли в 2,2 раза [344].

Отже, у 2005 р. обсяг продукції машинобудування перевищив показник 1990 р., а в 2006 р. за обсягами промислового виробництва Україна досягла рівня 1990 р. (див. рис. 2.2). Проте фінансово-економічна криза обумовила суттєве зниження основних показників соціально-економічного розвитку України: в 2009 р. ВВП скоротився на 14,8 %, обсяг промислового виробництва – на 21,9 %, реальні доходи населення – на 10 %, а обсяг інвестицій в основний капітал і обсяг виробництва продукції машинобудівною галуззю впали майже вдвічі. Криза призвела до різкого скорочення обсягів споживчого кредитування, зростання

ставок банківського проценту, що поряд з відсутністю можливості залучати більш дешевий іноземний капітал значною мірою стримує інвестиційні процеси в машинобудуванні.

За результатами 2010 р. обсяги реалізації продукції машинобудування, а також реальні доходи населення знову вийшли на рівень 1990 р., тоді як реальний ВВП склав менш ніж 2/3 від рівня 1990 р., а рівень інвестицій в основний капітал – менш ніж 50 %.

Незважаючи на значні темпи зростання інвестиційної активності в економіці України в докризовий період, її рівень можна характеризувати як незадовільний. По-перше, обсяги інвестицій в основний капітал у 2011 р. так і не досягли рівня 1990 р. По-друге, структура інвестування української економіки є незадовільною: у переробну промисловість спрямовується менш ніж чверть загального обсягу інвестицій в основний капітал (у 2010 р. частка переробної промисловості в загальному обсязі інвестицій в основний капітал склала 20 %, а у I півріччі 2011 р. – 20,8 % [343]).

Загальний обсяг прямих іноземних інвестицій (ПІІ), які надійшли до економіки України, за станом на 01.07.2011 року склав 47 205,7 млн дол. США [343]. У той же час, незважаючи на значний загальний приріст прямих іноземних інвестицій, вони не мають вагомego впливу на динаміку інвестицій в основний капітал: частка коштів іноземних інвесторів у структурі інвестицій в основний капітал за джерелами фінансування у 2010 р. склала лише 2,3 %, а за перше півріччя 2011 р. – 1,9 % [343]. Крім того, викликає занепокоєння процес відпливу капіталу з України, обсяги якого, за деякими оцінками, значно перевищують обсяги ПІІ.

Основним джерелом інвестування залишаються власні кошти підприємств (55 – 63 % загального обсягу інвестицій) і кредити банків (близько 13 – 17 %), тоді як кошти Державного й місцевого бюджетів у сукупності забезпечують менше 10 % обсягу інвестицій [343].

Викликають занепокоєння недостатня інноваційна активність українських підприємств і тенденції до її зниження: так, навіть у період стабільного зростання вітчизняної економіки (з 2000 по 2007 рр.) питома вага підприємств, що займалися інноваціями, скоротилася з 18 до 14,2 % (у 2010 р. – 13,8 %), а питома вага підприємств, що впроваджували інновації – з 14,8 до 11,5 % (у 2010 р. – знов 11,5 %). При цьому загальна номінальна сума витрат на інновації у 2010 р. скоротилася порівняно з 2007 р. на 25,9 % [343]. Лише 9 % промислових підприємств реалізували інноваційну продукцію [170, с. 233], а її обсяг склав лише 3,8 % від загального обсягу реалізованої промислової продукції [343].

У 2010 р., за даними Державної служби статистики [343], 1 694 підприємства й організації в Україні (тобто менше 1 % від їх загальної кількості) займалися створенням і використанням передових виробничих технологій, а також використанням раціоналізаторських пропозицій, у тому числі: 1 590 підприємств і організацій використовували у виробництві передові виробничі технології (усього використовувалося 9 343 технології), 196 підприємств і організацій використали 11 678 раціоналізаторських пропозицій, 154 організаціями створено 376 передових виробничих технологій. При цьому кількість придбаних за кордоном підприємствами та організаціями України нових технологій на один – два порядки перевищує кількість переданих технологій [170, с. 251].

Майже невідчутною залишається державна підтримка інноваційної діяльності: у 2010 р. лише 1,1 % витрат на інноваційну діяльність підприємств було профінансовано за рахунок коштів державного бюджету [343], з 2005 р. фактично блокується діяльність технологічних парків, відсутні або дуже обмежено діють механізми пільгового кредитування й оподаткування інноваційної діяльності, тощо. Через подорожчання кредитів вони стають не вигідним джерелом кредитування інноваційної діяльності: якщо у 2008 р. за рахунок кредитних коштів фінансувалося 33,7 % витрат на інноваційну діяльність, то у 2009 р. – лише 11,8 % [170, с. 199]. У результаті суттєве скорочення технологічного відставання вітчизняної економіки від економік розвинутих країн, яке є ключовою ідеєю будь-якої стратегії розвитку економіки України або її окремих галузей, на практиці не відбувається.

Цікавими є висновки щодо бенчмаркінгу результатів України, проведеного спеціалістами Міністерства економіки, Міністерства фінансів і Національного банку України [206]. Результативні показники України було порівняно з показниками 45-ти інших країн у семи сферах: економічний розвиток, ресурси та ефективність їх використання, економіка знань, інфраструктура, довкілля, інституції та рівень життя і здоров'я, для чого використано 66 показників. У вибірку для порівняльного аналізу були включені: країни – члени ЄС, країни – світові лідери (реальні та потенційні) у кожній з семи сфер, країни, що межують з Україною, і країни колишнього СРСР.

У кожній з обраних для порівняння сфер суспільного життя виділена група репрезентативних показників, що характеризують рівень розвитку країни в певній сфері. В економічній сфері такими показниками є середній темп зростання ВВП за останні 4 роки, середній рівень інфляції за останні

3 роки, обсяги нагромадження основного капіталу на душу населення, а також внутрішні та зовнішні прямі іноземні інвестиції (ПІІ) на душу населення за останні 3 роки [206, с. 11]. Результати бенчмаркінгу України у сфері економічного розвитку наведені на рис. 2.5.

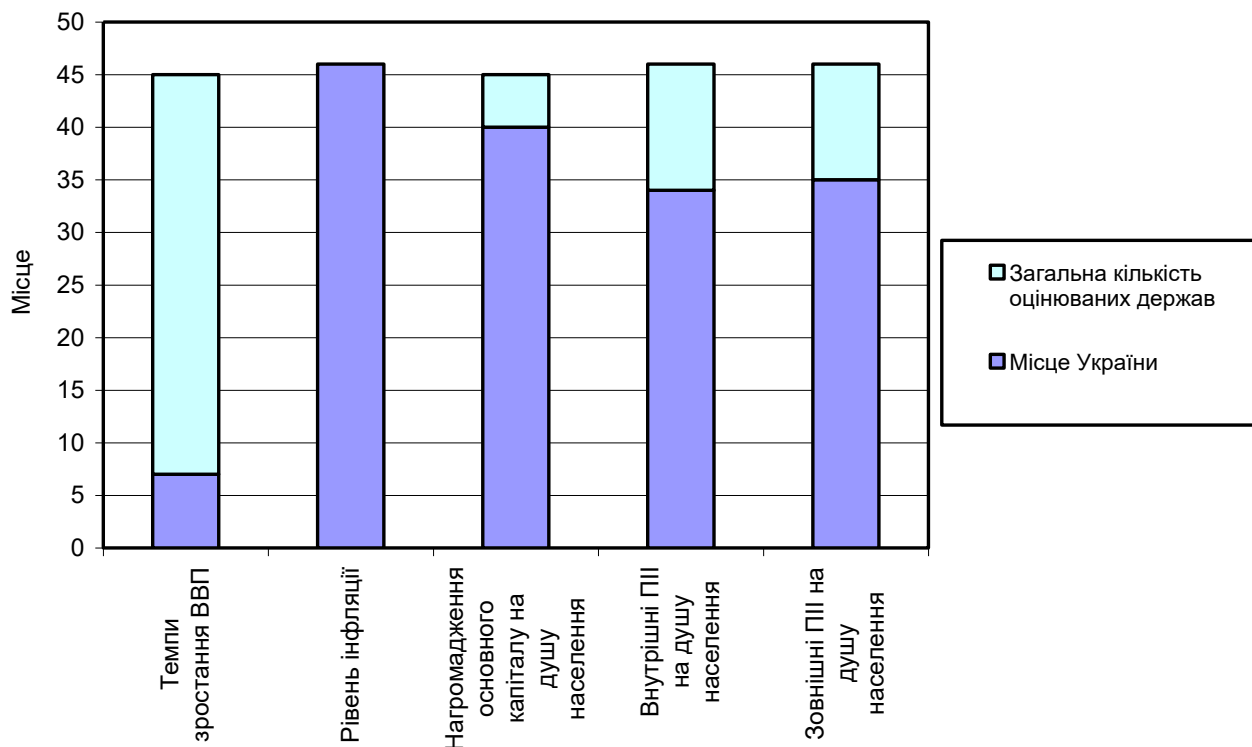


Рис. 2.5. Результати бенчмаркінгу України у сфері економічного розвитку [206, с. 11]

Дані у дослідженні представлені переважно за докризовий період, а отже, позиція України за темпами зростання ВВП була б значно гіршою при включенні в дослідження даних за 2009 р., коли за темпами падіння ВВП Україна посіла друге місце серед держав, які увійшли до рейтингу, поділивши його з Литвою і пропустивши уперед лише Латвію [312; 361].

Рівень інфляції в Україні в період, охоплений дослідженням, був загрозливим – за даним показником Україна зайняла останнє місце серед країн, що увійшли до вибірки. За рівнем нагромадження та обсягами ПІІ Україна також знаходиться в кінці списку. Так, обсяги нагромадження основного капіталу в Україні в 14,5 раза, а обсяги ПІІ – в 5 разів нижчі за середнє для 46-ти країн значення [206, с. 12–13].

За темпами зростання продуктивності праці й рівнем безробіття позиції України вважалися достатньо сильними (рис. 2.6). У той же час

рівень продуктивності праці в Україні відносно інших країн, що увійшли до вибірки, залишається дуже низьким: більш ніж у 3 рази нижче, ніж середній рівень для 46-ти країн, і майже в 1,5 раза нижче, ніж у середньому по країнах СНД [206, с. 16]. За рівнем енергоємності ВВП Україна посідає 42-ге місце, випереджаючи лише середньоазійські країни.

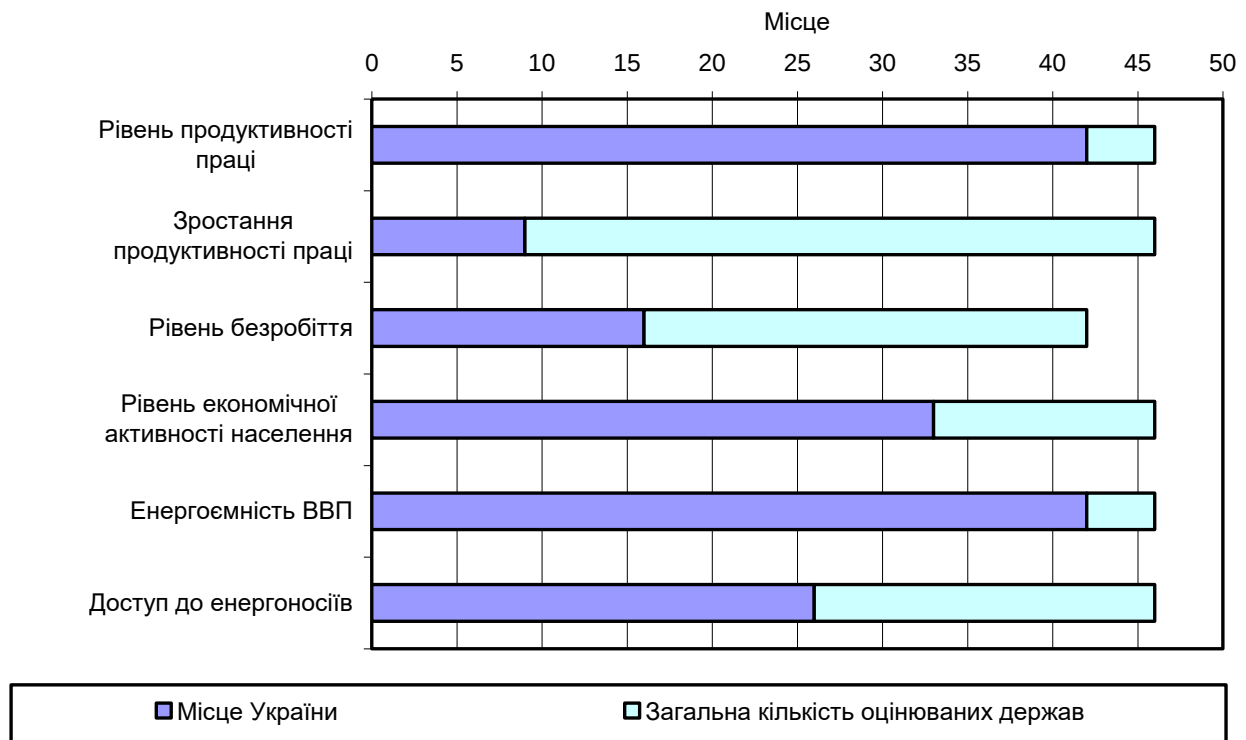


Рис. 2.6. Результати бенчмаркінгу України у сфері забезпеченості ресурсами й ефективності їхнього використання [206, с. 15]

У галузі економіки знань Україна має достатньо сильні позиції лише за номінальними освітніми показниками, а також знаходиться всередині рейтингу за часткою видатків на дослідження і розвиток у ВВП (рис. 2.7). За іншими параметрами Україна суттєво відстає від більшості країн, що складають базу для порівняння [206, с. 21].

Значні проблеми в Україні існують також з розвитком транспортної інфраструктури, як у кількісному, так і в якісному вимірах (рис. 2.8). Дійсно, за останні 20 років довжина автомобільних доріг в Україні зросла лише на 1 %, а експлуатаційна довжина залізничних колій і річкових судноплавних шляхів навіть скоротилася (останніх – майже вдвічі) [343].

За рівнем розвитку інформаційної інфраструктури Україна займає 36-те місце серед оцінюваних країн [206, с. 26].

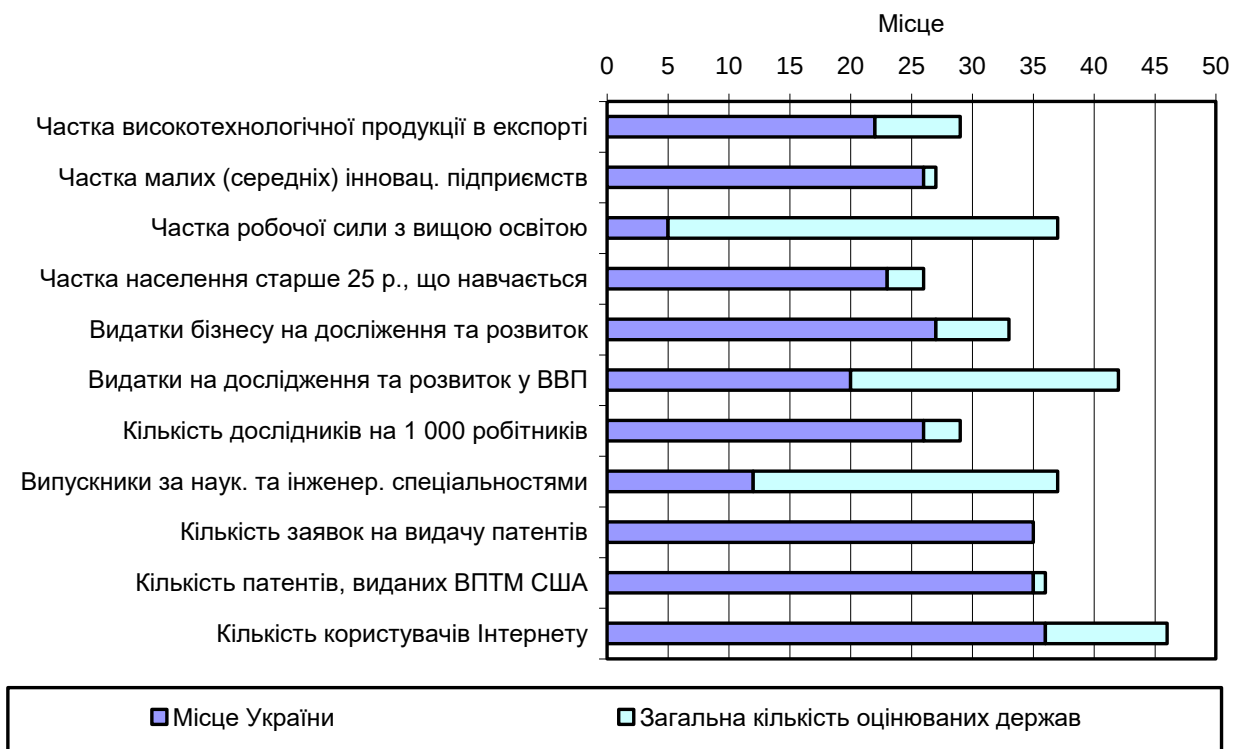


Рис. 2.7. Результати бенчмаркінгу України у сфері економіки знань [206, с. 21]

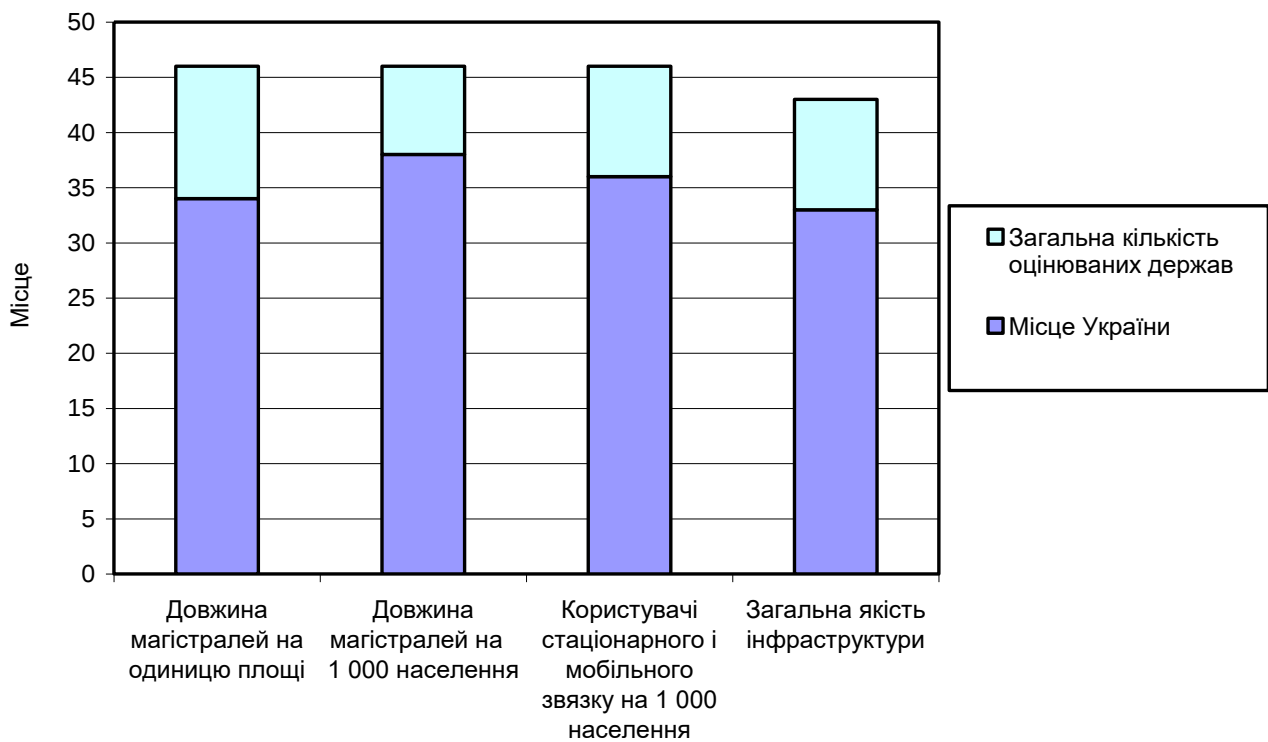


Рис. 2.8. Результати бенчмаркінгу України у сфері розвитку інфраструктури [206, с. 26]

У сфері захисту довкілля виділено 6 параметрів, кожен з яких характеризується одним – чотирма показниками [206, с. 29]. За параметром якості повітря Україна займає друге місце серед обстежених країн, поступаючи лише Молдові (рис. 2.9). Така ситуація зумовлена значним падінням обсягів промислового виробництва в 90-ті роки ХХ ст., що призвело до різкого зменшення викидів забруднюючих речовин.

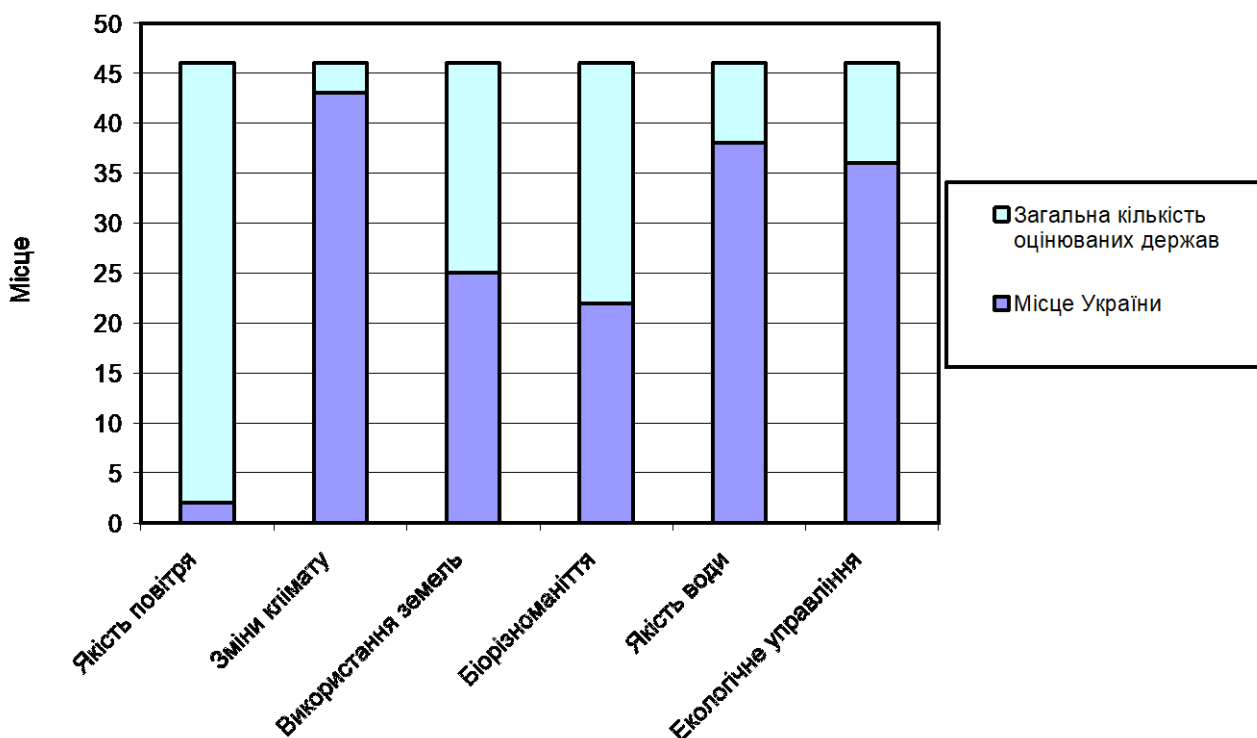


Рис. 2.9. Результати бенчмаркінгу України у сфері захисту довкілля [206, с. 29]

Занепокоєння викликає відносно високий рівень негативного впливу України на глобальні процеси зміни клімату, що зумовлено високим рівнем викидів діоксиду вуглецю на одиницю ВВП [206, с. 31]. Дуже низькою залишається в Україні якість води, яка до того ж продовжує погіршуватися, в першу чергу за рахунок низької ефективності застарілих очисних споруд, а також зростання нітратного забруднення ґрунтових вод [206, с. 33]. Низькою залишається якість екологічного управління на державному рівні.

Сфера інституцій оцінювалася за чотирма параметрами, кожен з яких характеризується 4 – 7 показників. Як свідчать результати бенчмаркінгу, всі параметри, що характеризують інституційну сферу, в Україні є

незадовільними (рис. 2.10). За узагальнюючим показником у сфері інституцій Україна знаходиться майже в кінці рейтингу, випереджаючи лише Киргизстан і Таджикистан [206, с. 38].

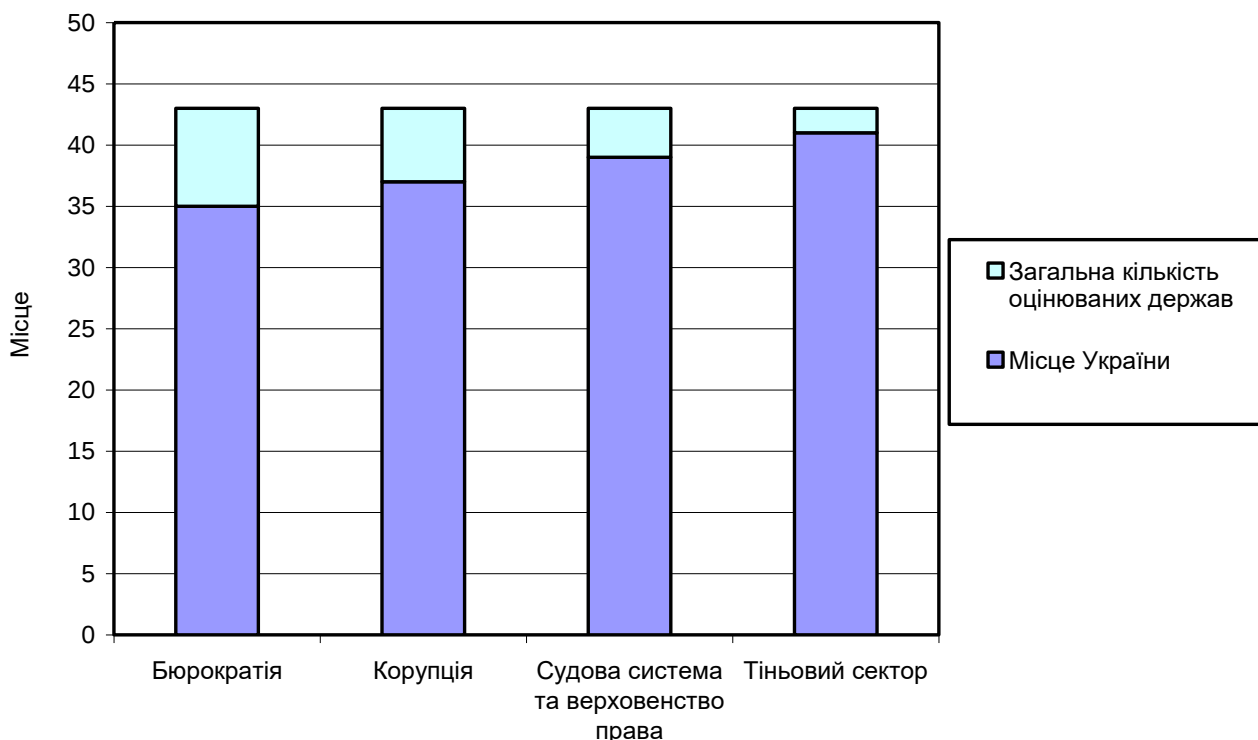


Рис. 2.10. **Результати бенчмаркінгу України у сфері інституцій** [206, с. 36]

За більшістю параметрів, що характеризують рівень життя і здоров'я населення, Україна має чи не найгірші результати. Так, розмір ВВП на душу населення в Україні майже в 3 рази нижчий за середній для 46-ти країн [206, с. 41]. За величиною Індексу Джині, що характеризує рівномірність розподілу доходів, Україна займає восьме місце. Проте такий результат можна сприймати як дуже сумнівний, зважаючи на значний рівень тінізації економіки, що пов'язаний з отриманням тіньових доходів, врахування яких могло б суттєво підвищити значення індексу.

Достатньо загрозливим є стан здоров'я населення України: за показником очікуваної тривалості життя (66,1 року) Україна знаходиться на 41-му місці (рис. 2.11). Така ситуація зумовлена низькою ефективністю системи охорони здоров'я, високим рівнем захворюваності, а також розповсюдженістю шкідливих звичок: за середньодушовим споживанням алкоголю Україна займає третє, а за часткою курців серед дорослого населення – друге місце [206, с. 42].

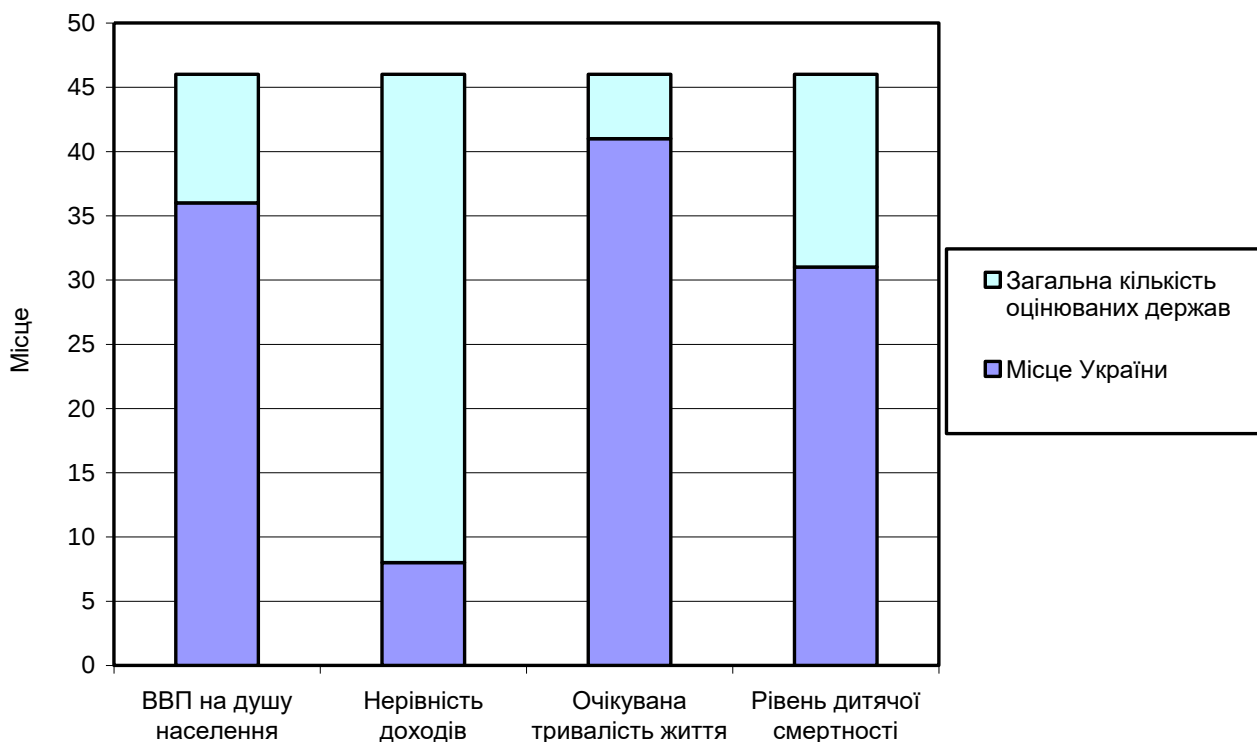


Рис. 2.11. Результати бенчмаркінгу України у сфері рівня життя і здоров'я населення [206, с. 40]

Результати бенчмаркінгу України узагальнено на рис. 2.12.

Отже, за всіма сферами суспільного життя Україна знаходиться в кінці рейтингу, значно відстаючи не тільки від найкращого, але й від середнього для 46-ти країн рівня. Особливо відчутним є відставання в інституційній сфері та за рівнем життя і здоров'я населення.

Важливу інформацію про конкурентоспроможність держави, хоч і з урахуванням більш вузького спектру факторів, надає Глобальний індекс конкурентоспроможності (ГІК), що розраховується Всесвітнім економічним форумом (ВЕФ) [363]. Методика розрахунку індексу побудована на оцінці конкурентоспроможності країни в розрізі дванадцятьох складових, поєднаних у три групи: основні вимоги, підсилювачі ефективності й фактори інновацій та розвитку. За кожною складовою ГІК розраховується субіндекс, який приймає значення від 1 до 7, а також рейтинг країни за визначенням субіндексу.

Динаміку ГІК України та його складових за період з 2007 по 2011 рр. наведено на рис. 2.13.

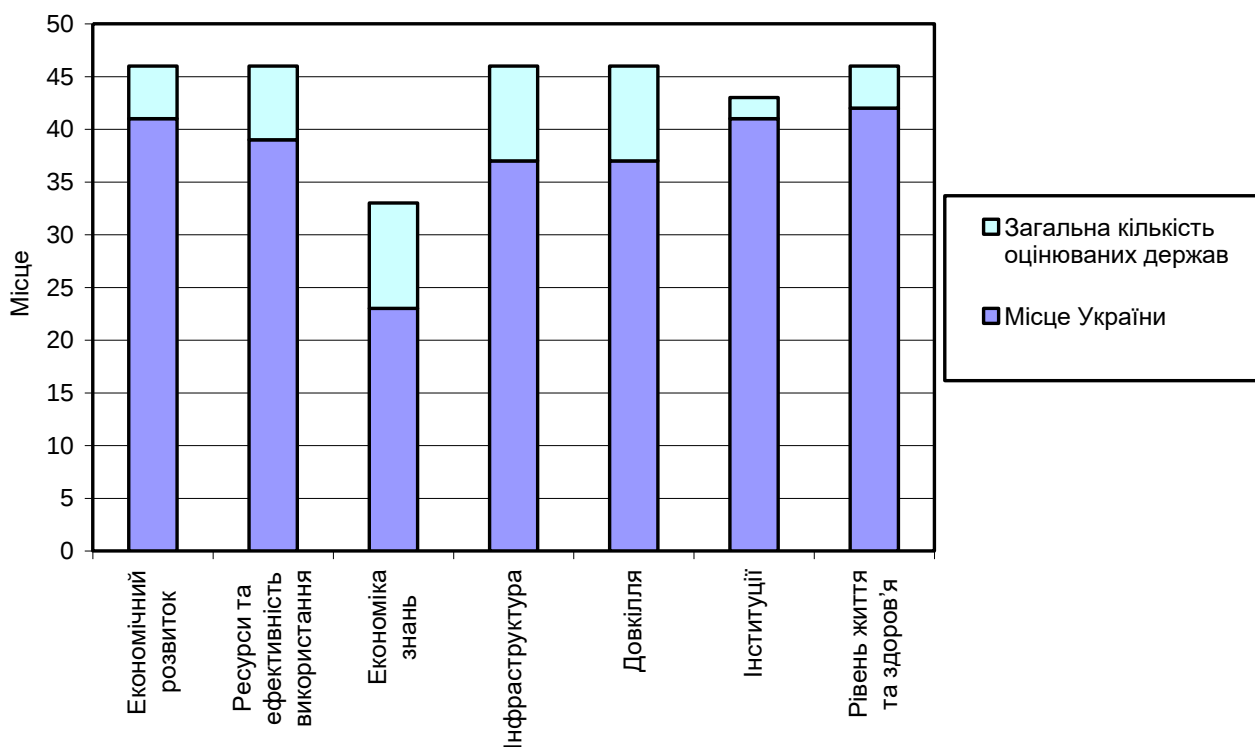


Рис. 2.12. Узагальнені результати бенчмаркінгу України [206, с. 9]

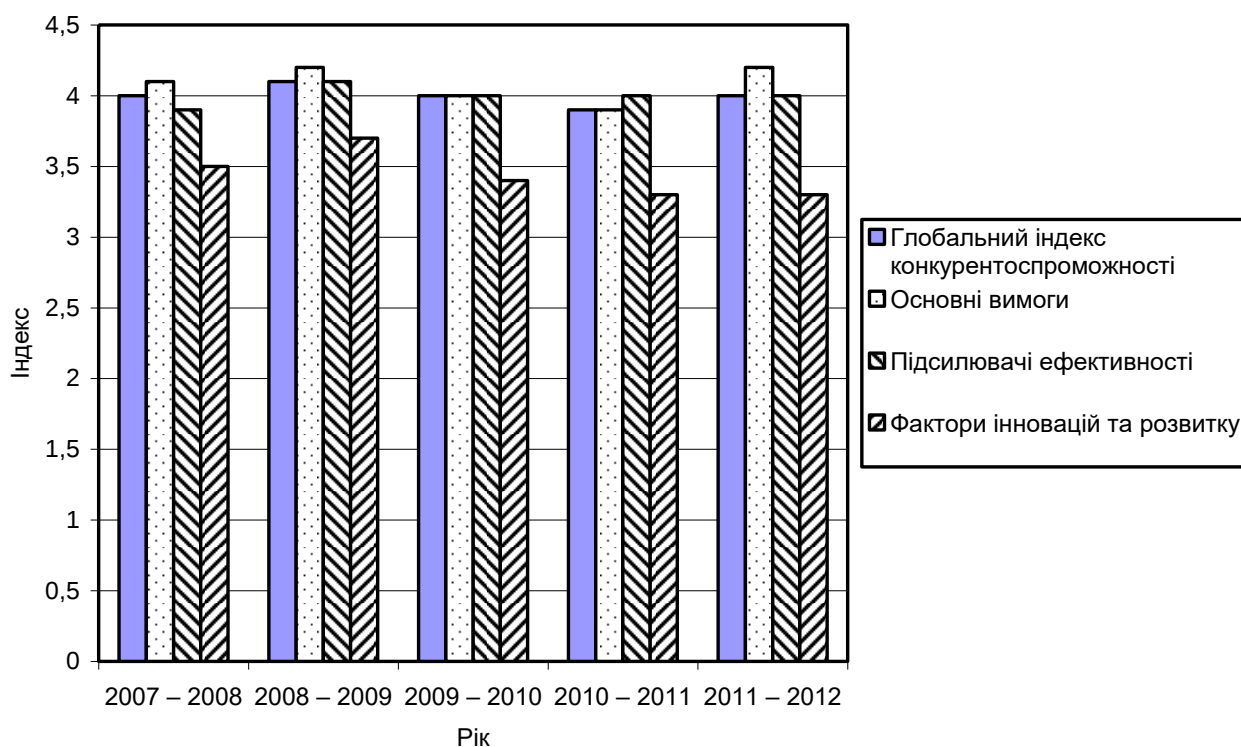


Рис. 2.13. Динаміка Глобального індексу конкурентоспроможності України та його складових за період з 2007 по 2011 рр. (побудовано за роботою [363])

Рейтинг України за ГІК і його складовими у 2007 – 2011 рр. подано на рис. 2.14.

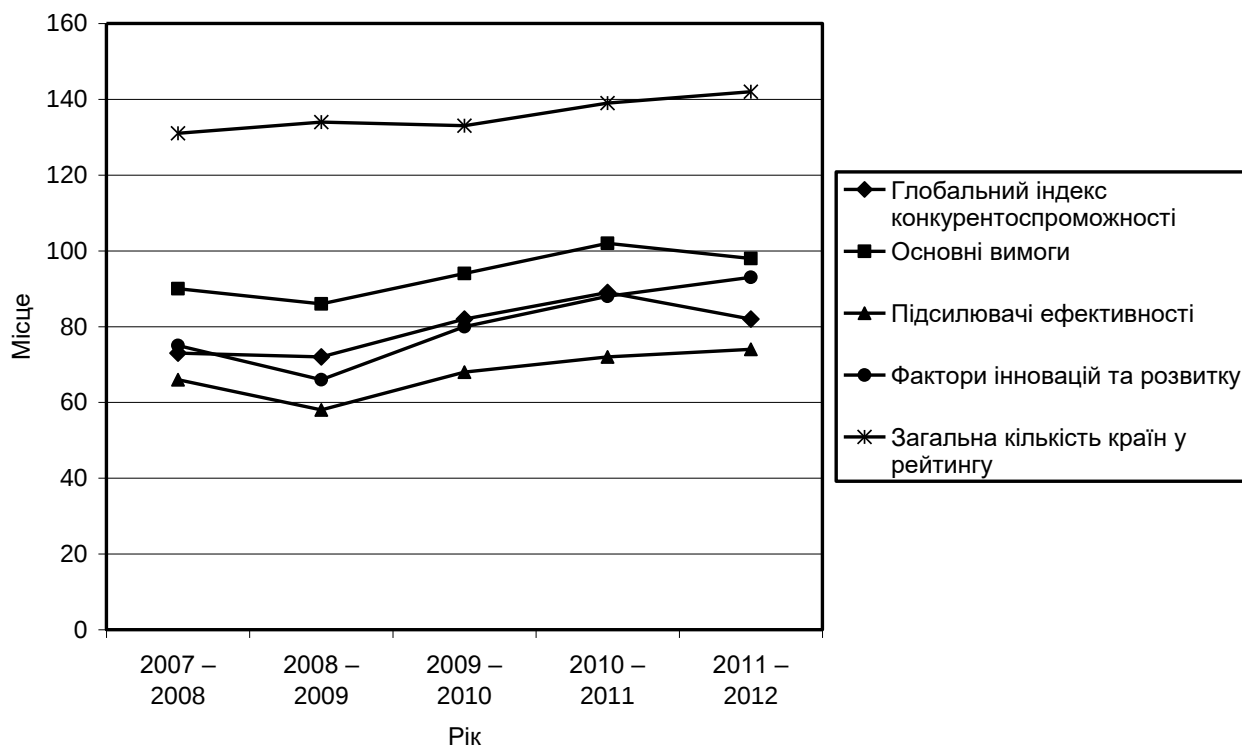


Рис. 2.14. Динаміка рейтингу України за Глобальним індексом конкурентоспроможності та його складових за період з 2007 по 2011 р. (побудовано за роботою [363])

Більш детально динаміку ГІК і рейтингу України за період з 2007 по 2011 рр. наведено в табл. Ж.1 і Ж.2 додатка Ж.

Як свідчить аналіз динаміки ГІК України і його складових, світова фінансово-економічна криза погіршила конкурентоспроможність й конкурентні позиції нашої держави в усіх аспектах, крім інфраструктури (на чому відобразилася, у тому числі, підготовка країни до проведення фінальної частини «Євро-2012»), здоров'я й освіти, а також технологічного рівня (останній аспект скоріше пов'язаний із вадами методики оцінки, адже за останні 5 років в Україні не відмічалось настільки кардинальних технологічних стрибків, які могли бути відображені 25-відсотковим зростанням індексу технологічного рівня). Особливо суттєво криза позначилася на макроекономічній стабільності

України (зниження відповідного індексу у 2010 р. відносно 2007 р. майже у 1,5 раза, що призвело до втрати 50 позицій у рейтингу), розвиненості фінансового ринку (зменшення індексу на 0,7 одиниці і втрата 34 позицій), конкурентоспроможності бізнесу. У той же час упродовж 2011 р. Україні вдалося суттєво покращити свої результати за складовою макроекономічної стабільності (щоправда, докризові результати ще не досягнуто) і забезпечити дещо вищий рівень розвиненості фінансового ринку. Проте відносні позиції України у галузі інновацій, здоров'я і початкової освіти, а також ефективності ринку праці, суттєво погіршилися.

Найбільш проблемними сферами в забезпеченні зростання конкурентоспроможності України, а отже, і в розвитку конкурентоспроможності окремих суб'єктів господарювання, залишаються інституції, інновації (хоча за місцем у цій сфері Україна знаходиться усередині списку, не слід забувати, що саме інноваційний шлях розвитку дозволить вітчизняним підприємствам, особливо промисловим, досягти світового рівня конкурентоспроможності), розвиненість фінансового і товарного ринків, макроекономічна стабільність і конкурентоспроможність бізнесу.

Слід відмітити, що методика оцінки рівня глобальної конкурентоспроможності країн, яка використовується ВЕФ, досі залишається недосконалою. Так, не можна погодитися з критерієм, обраним для визначення орієнтації економіки на ту чи іншу групу конкурентних переваг: забезпечувані факторами виробництва (робоча сила, сировинні ресурси), забезпечувані ефективністю або забезпечувані інноваціями [363]. ВЕФ у якості такого критерію пропонує використовувати рівень ВВП на душу населення (за паритетом купівельної спроможності) і приходять до висновку, що до 2006 р. економіка України була факторно-орієнтованою, у 2007 р. почала, а в 2008 р. вже завершила перехід до ефективнісної орієнтації, 2 роки залишалася в цій фазі, але в 2010 – 2012 рр. знову потрапила до групи транзитивних економік. У той же час, на думку авторів даної монографії, за 5 останніх років докорінних змін у орієнтації української економіки не відбулося, і вона знаходилася й продовжує знаходитися в транзитивній фазі, коли основні вимоги відіграють критичну роль у забезпеченні конкурентоспроможності, а роль факторів – підсилювачів ефективності невинно зростає.

Продовжити аналіз доцільно виявленням тенденцій розвитку машинобудівної галузі України. Машинобудування у колишньому СРСР було провідною галуззю промисловості. На його частку приходилося 30 – 35 %

обсягу промислової продукції. У результаті економічної кризи 1990-х років знизився не тільки обсяг промислової продукції, але й частка машинобудування в цьому обсязі. Так, у 2001 р. питома вага машинобудування в загальному обсязі промислової продукції в Україні складала лише 10,2 % [343]. Для порівняння, у промислово розвинених країнах на частку машинобудування доводиться в 2,5 – 4 рази вища частка від загального обсягу випуску промислової продукції: у Німеччині – 43,4 %, у Південній Кореї – 38 %, у Франції – 30,9 %, у Великобританії – 27 %, в Італії – по 24,8 %, у США – 24,2 %, а, наприклад, у КНР – 28,7 % [238, с. 72].

Обсяги реалізації продукції машинобудування як фондоутворюючої галузі значною мірою залежать від інвестиційної активності в економіці в цілому. Отже, різке падіння обсягів інвестицій в основний капітал, зокрема в будівництві, транспорті, сільському господарстві, добувній, металургійній промисловості тощо, призвело до різкого падіння обсягів виробництва в машинобудуванні (див. рис. 2.2). До того ж зменшення реальних доходів населення спричинило скорочення попиту на товари народного вжитку, що вироблялися машинобудівними підприємствами. Наприклад, попит на металообробне устаткування в Україні за період з 1990 по 1999 рр. знизився в 20 разів – відповідно знизилися й обсяги виробництва устаткування.

У результаті кризи в машинобудуванні різко знизилася його прибутковість. Так, у середині 90-х років число збиткових підприємств у машинобудуванні України перевищувало число прибуткових, а середня рентабельність галузі впала до від'ємної величини. На тлі низької інвестиційної привабливості машинобудування став спостерігатися активний відплив капіталу із цієї галузі. Так, протягом 90-х років питома вага машинобудування в сумарних амортизаційних відрахуваннях в 2 – 4 рази перевищувала його питому вагу в сумарних капіталовкладеннях (яка становила 3 – 3,9 %), що свідчить про інвестування машинобудуванням інших галузей економіки. В 1999 р. обсяг інвестицій у машинобудування знизився порівняно з 1990 р. в 13,2 раза, а швидкість відновлення засобів праці за цей же період знизилася в 9,4 раза. Темпи відновлення устаткування знизилися до 2,6 % на рік, у той час як у промислово розвинених країнах вони становлять 14 – 15 %. Обсяг виробництва металообробного устаткування за період з 1990 по 1999 рр. знизився з 46 586 до 1 640 од. (зниження в 28,4 раза). Питома вага устаткування з числовим програмним управлінням в загальному обсязі

виробництва металообробного устаткування знизилася з 8,7 % в 1990 р. до 1,4 % в 1999 р., тобто до кількох десятків на рік.

У результаті різкого уповільнення інвестиційних процесів суттєво зріс рівень зносу основних фондів: у 2010 р. в промисловості і, зокрема, в машинобудуванні, цей показник складав понад 60 % (в економіці України в цілому – 74,9 %) [343]. Вплив високого рівня зносу основних фондів на рівень попиту на машинобудівну продукцію виявився суперечливим: з одного боку, підвищилася об'єктивна потреба в придбанні нового обладнання, а з іншого – високий рівень зношеності устаткування зумовлює низьку якість і, відповідно, конкурентоспроможність виробленої на ньому продукції, що, у свою чергу, веде до уповільнення економічного зростання і таким чином знижує попит на обладнання, а також до зміни структури попиту на продукцію машинобудування у бік імпорту.

Дефіцит інвестиційних ресурсів призвів до зменшення попиту на нове обладнання: його частка у структурі капіталовкладень в обладнання у 2000 р. знизилася до 69,3 %, тоді як частка вкладень у капітальний ремонт обладнання складала 20 %, у модернізацію – 7 %, у придбання обладнання, що було у вжитку, – 3,7 %. Аналогічна ситуація склалася на споживчому ринку машинобудівної продукції: так, суттєво зросла частка імпортованих легкових автомобілів, що були у вжитку, спричинивши різке скорочення попиту на продукцію національного автомобілебудування.

Упродовж останніх років інвестиційна привабливість машинобудування залишається відносно невисокою: так, у 2010 р. частка машинобудування в сумарних інвестиціях в основний капітал у промисловості України склала 7,5 % [101, с. 38], що значно нижче за внесок машинобудування в обсяги виробництва промислової продукції. Однією з причин низької інвестиційної привабливості машинобудування виступає низький рівень прибутковості даної галузі, який у передкризовий період був значно нижчим за середній по Україні (див. рис. 2.15). Лише у 2008 р. прибутковість машинобудівних підприємств на 0,17 відсоткового пункту перевищила середній показник по Україні (хоча рентабельність операційної діяльності машинобудівних підприємств залишилася нижчою за середньоукраїнську [75]), а в 2009 р. прибутковість у машинобудуванні навіть зросла на тлі негативного сукупного фінансового результату підприємств української економіки.

Відносно низька прибутковість машинобудування значною мірою зумовлена випереджаючим зростанням цін на сировину й матеріали, зокрема продукцію металургійної галузі, відносно цін на продукцію машинобудування у докризовий період [228, с. 19, 42–43].

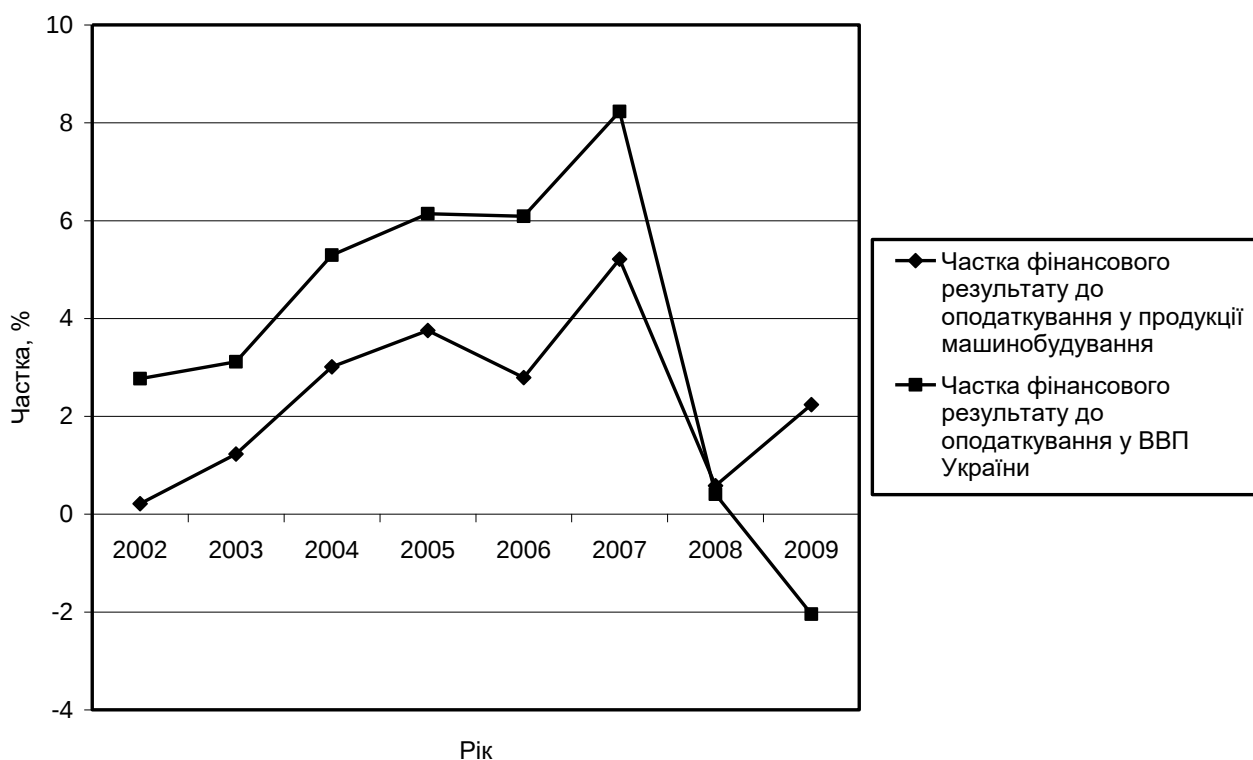


Рис. 2.15. Динаміка питомої ваги фінансового результату від звичайної діяльності підприємств до оподаткування в обсягах реалізації продукції в машинобудуванні й в економіці України в цілому з 2002 по 2009 рр. [343]

Слід зазначити, що, незважаючи на наведені труднощі, машинобудування традиційно залишається однією з найбільш інноваційних галузей української економіки: в ній сконцентровано 29 % всіх інноваційно-активних промислових підприємств, 31 % промислових підприємств, що впроваджували інновації (у тому числі 35 – 40 % промислових підприємств, що впроваджували маркетингові й організаційні інновації), 70 % упроваджених нових технологічних процесів, 32 % витрат на інноваційну діяльність, 43 % освоєних інноваційних видів продукції (у тому числі 65 % видів продукції, що є новою для ринку), 34 % промислових підприємств, які реалізували інноваційну продукцію, і 32 % від обсягів її реалізації (у

тому числі більше половини обсягів реалізації інноваційної продукції, що є новою або суттєво вдосконаленою для ринку), до половини промислових підприємств, які експортують інноваційну продукцію, та 50 – 60 % обсягів її експорту, третина використовуваних і шоста частина створюваних передових виробничих технологій, чверть раціоналізаторських пропозицій, від чверті до половини від загальної кількості придбаних і переданих нових технологій [170; 343]. При цьому 22 % машинобудівних підприємств є інноваційно активними, кожне п'яте з них впроваджує інновації, кожне шосте займається реалізацією інноваційної продукції (питома вага якої у загальному обсязі реалізованої продукції є найвищою серед видів промислової діяльності – 10,5 %), відправляючи від 2/3 до 3/4 такої продукції на експорт [170]. У той же час за рівнем інноваційної активності вітчизняні машинобудівні підприємства значно відстають від підприємств промислово розвинутих країн, де кількість інноваційно активних підприємств складає від 26 – 29 до 71 – 74 % [8], і реалізація національної стратегії інноваційного прориву вимагає суттєвого зростання інноваційної активності суб'єктів господарювання. Так, проектом концепції загальнодержавної цільової програми розвитку промисловості України на період до 2017 року передбачено, що частка інноваційної продукції в загальному обсязі реалізованої промислової продукції має підвищитися до 30 – 35 % [347].

Також слід зазначити, що обсяги залучення іноземних інвестицій для фінансування інноваційної діяльності підприємств машинобудування є дуже низькими: якщо за промисловістю України в цілому кошти зарубіжних інвесторів забезпечують 30 % обсягів фінансування інноваційної діяльності, то в машинобудуванні – лише 2,5 % (у 2009 р. – відповідно 19 і 5 %) [170, с. 205–215].

У Харківській області за часів СРСР машинобудування було профільною галуззю промисловості – у 1990 р. 54,1 % промислової продукції вироблялося саме нею. І сьогодні понад 260 підприємств Харківської області займається випуском машинобудівної продукції, а кількість зайнятих на цих підприємствах складає майже 70 тис. осіб [307]. Але в структурі галузі домінують великі вузькоспеціалізовані підприємства військово-промислового комплексу, енергетичного, електротехнічного, сільськогосподарського машинобудування, авіабудування, тобто саме тих підгалузей, які найскладніше адаптуються до різкої зміни економічного й політичного середовища, а отже, найбільше потре-

бують державної підтримки. Тому лише впродовж перших чотирьох років економічних реформ – з 1991 по 1995 рр. – обсяг виробництва в машинобудуванні Харківської області впав більш ніж втричі, продовжуючи знижуватися до кінця 1990-х років, а відчутне зростання почалося лише з 2002 р. (рис. 2.16). При цьому в 2010 р. обсяг виробництва машинобудівної продукції склав лише 47,5 % від рівня 1990 р., а його частка в обсязі промислової продукції – лише 19,2 % [307].

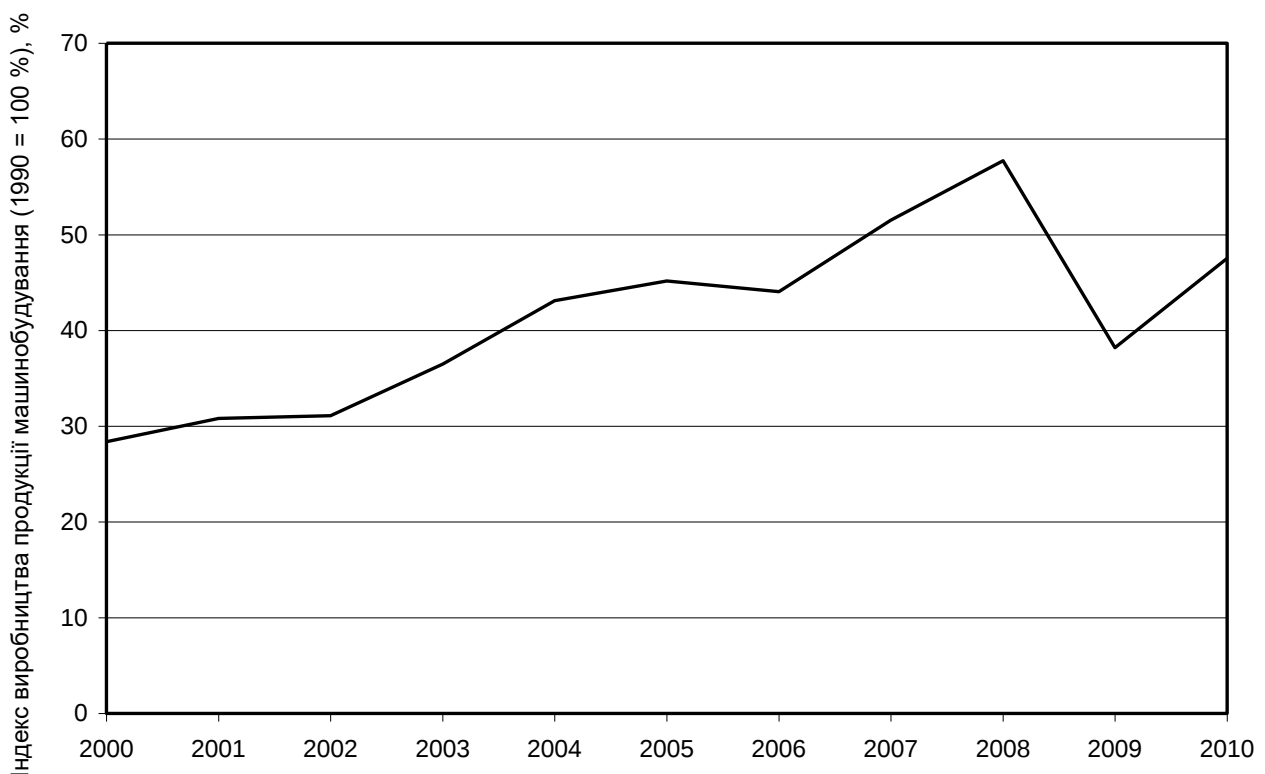


Рис. 2.16. Динаміка обсягу продукції машинобудування Харківської області відносно рівня 1990 р. [342]

Падіння обсягів виробництва в машинобудуванні при збереженні його виробничого потенціалу призвело до зниження рівня завантаження потужностей: так, у четвертому кварталі 2010 р. потужності підприємств машинобудування Харківщини були завантажені лише на 53,3 % (найнижчий показник серед усіх видів промислової діяльності), тоді як у четвертому кварталі 2009 р. цей показник був ще нижчим – 42,2 % [342].

Незважаючи на те, що в цілому діяльність машинобудування Харківської області є прибутковою, кожне третє підприємство галузі працює зі збитками. Про складний фінансовий стан машинобудівних підприємств

Харківської області свідчить також незадовільне значення окремих фінансових коефіцієнтів, що характеризують ліквідність і платоспроможність, розрахованих за даними агрегованого балансу акціонерних товариств машинобудування Харківської області [123, с. 31–37; 313].

Інвестиційні процеси в машинобудівній галузі Харківщини протікають нерівномірно: незважаючи на низькі середньогалузеві показники обсягів інвестування (наприклад, у 2010 р. частка машинобудування в сумарних інвестиціях в основний капітал у промисловості області склала 9,4 % [101, с. 38], що значно нижче за внесок галузі в обсяги виробництва промислової продукції), окремі підприємства досить активно здійснюють інвестиції, переважно в основний капітал.

Особливістю інвестиційних процесів у Харківській області є значно вища за середньоукраїнську частка власних коштів у джерелах фінансування інвестицій в основний капітал (близько 3/4), відчутна (близько 10 %) частка бюджетних коштів і, навпаки, дуже низька частка коштів іноземних інвесторів (наприклад, у 2010 р. – лише 0,3 %) і кредитів (у 2010 р. – 3,8 %) [342]. При цьому за станом на 01.07.2011 р. частка машинобудування в прямих іноземних інвестиціях в Харківську область складала лише 0,9 % (24 652,0 тис. дол. США), а основна сума інвестицій була спрямована до фінансового сектору [342].

Яскраво вираженою є схильність машинобудівних підприємств Харківської області до реінвестування прибутку: у 2010 р. з 14 акціонерних товариств, що займалися даним видом діяльності та отримали чистий прибуток, лише одне сплачувало дивіденди акціонерам, а питома вага дивідендів у чистому прибутку склала лише 3,4 %.

Перспективи щодо значної активізації інвестиційної діяльності мають підприємства, що підпали під контроль бізнес-груп: ПАТ «Харківський підшипниковий завод», ПрАТ «Лозівський ковальсько-механічний завод», ПАТ «Харківський електротехнічний завод «Укрелектромаш», ПАТ «Харківський верстатобудівний завод ім. С. В. Косіора» (всі – АТ «УПЕК»), ПАТ «Харківський тракторний завод ім. С. Орджонікідзе» (група «Базовий елемент» О. Деріпаски, Росія), ВАТ «Харківський машинобудівний завод «Світло шахтаря» (група СКМ).

Інноваційна активність у машинобудуванні Харківської області є досить високою: у 2010 р. 25 % підприємств були інноваційно активними, а частка обсягу інноваційної продукції у загальному обсязі продукції машинобудівних підприємств Харківського регіону сягала 13,1 % проти

3,1 % за промисловістю в цілому [98]. Кожне третє інноваційно активне промислове підприємство Харківської області в 2010 р. належало до машинобудівної галузі; вісім з дев'яти впроваджених нових технологічних процесів, близько половини освоєних нових видів продукції і придбаних нових технологій у промисловості Харківщини з'явилися саме в машинобудуванні.

Високою є зовнішньоекономічна активність машинобудівної галузі Харківської області: близько половини обсягів експортної продукції області забезпечується саме за рахунок машинобудування [237], а частка галузі в експорті інноваційної продукції сягнула 97 % [98].

Вплив машинобудування на обсяги викидів шкідливих речовин в атмосферу є незначним. У той же час машинобудівні підприємства є основними споживачами металургійної продукції, а також мають значну частку в промисловому споживанні електроенергії (близько 10 %) і природного газу (6 – 7 %) [345]. Отже, неефективне використання металу й паливно-енергетичних ресурсів, що виражається у високій матеріалоемності продукції машинобудівних підприємств Харківської області, здійснює як прямий вплив на стан екосистеми – через прискорення виснаження мінеральних ресурсів, так і непрямий – через забруднення навколишнього середовища галузями – постачальниками ресурсів (металургійною, паливно-енергетичною, хімічною тощо).

Слід відзначити, що згідно з Державною програмою розвитку промисловості на 2003 – 2011 роки [11], більшість підгалузей машинобудування, що представлені в Харківській області, віднесено до пріоритетних виробництв, які можуть сприяти досить швидкому підвищенню рівня промислово-технологічної переробки та посиленню конкурентоспроможності продукції, а саме: виробництво авіаційної і ракетно-космічної техніки, приладобудування, автомобілебудування, виробництво новітнього рухомого складу та іншого обладнання для залізничного транспорту, дорожньобудівельної техніки, енергетичних агрегатів, комунальне, верстато-інструментальне, енергетичне і сільськогосподарське машинобудування, окремі виробництва електронної техніки та засобів зв'язку. Майже ті ж самі підгалузі названі пріоритетними в проекті концепції загальнодержавної цільової програми розвитку промисловості України на період до 2017 року [347].

Узагальнюючи результати проведеного дослідження, а також результати наукового аналізу, оприлюднені в звітах міжнародних органі-

зацій [363], закладені в основу законодавчих актів України програмного характеру і стратегій соціально-економічного розвитку [8; 11; 236; 237; 347], подані в працях вітчизняних науковців [86; 123; 156], можна виділити такі основні проблеми на шляху розвитку машинобудування регіону:

- невідповідність соціальних інститутів, що об'єктивно склалися, формальним інститутам і окремим напрямкам соціально-економічних реформ;

- політична, макроекономічна, законодавча нестабільність;
- корупція;
- нестача інвестиційних ресурсів;
- низька доступність кредитних ресурсів;
- значне відставання у науково-технічній сфері від машинобудівних підприємств промислово розвинених країн;

- неефективна система державної підтримки підприємств машинобудівної галузі;

- нестача обігових коштів;
- невпорядкованість відносин власності, відсутність ефективного власника, характерна для значної частини підприємств;

- високий рівень інфляції;
- обтяжливе податкове регулювання і високе податкове навантаження;

- високий рівень фізичного та морального зносу обладнання;
- вузькість ринків збуту, низький платоспроможний попит;
- нерозвиненість конкурентного середовища та недобросовісна конкуренція;

- висока конкуренція, особливо з боку зарубіжних виробників аналогічної продукції;

- нерозвиненість ринкової інфраструктури та збутової інфраструктури підприємств;

- недостатня кваліфікація керівництва підприємств, фахівців з фінансового забезпечення, організації виробництва і збуту;

- високі тарифи природних монополій;
- дефіцит якісної ділової інформації для прийняття стратегічних рішень на макро- і мікрорівні.

Для надання узагальненої характеристики машинобудуванню Харківської області доцільно провести SWOT-аналіз (табл. 2.6).

Результати SWOT-аналізу машинобудування Харківської області

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Значні виробничі потужності. 2. Високий науково-технічний потенціал. 3. Наявність працівників високої кваліфікації. 4. Відносно низька вартість робочої сили. 5. Наявність високорозвинених кластерів, зокрема, у сфері енергетичного машинобудування	1. Недостатня кваліфікація керівництва підприємств. 2. Високий рівень зношеності основних засобів. 3. Високий рівень матеріало- і енерговитратності виробництва. 4. Вузька спеціалізація, низький рівень гнучкості виробництва. 5. Нерозвиненість збутової інфраструктури підприємств. 6. Незадовільний фінансовий стан підприємств. 7. Низька інноваційна активність, технологічна відсталість
Можливості	Загрози
1. Поліпшення доступу на зовнішні ринки як наслідок вступу України до СОТ, більш тісної інтеграції в межах СНД. 2. Зростання внутрішнього попиту і розвиток інфраструктури регіону як наслідок підготовки до проведення Євро-2012. 3. Зростання платоспроможного попиту за рахунок розвитку фінансової інфраструктури, сфери лізингових операцій. 4. Послаблення національної валюти	1. Зростання конкуренції на внутрішньому ринку як наслідок вступу України до СОТ. 2. Посилення кризових явищ у світовій економіці. 3. Погіршення політичних і коопераційних зв'язків з Росією як наслідок курсу України до євроатлантичної інтеграції. 4. Відсутність дієвої державної підтримки машинобудівної галузі

Достатньо суперечливими є прогнози щодо довгострокових наслідків вступу України до СОТ. Якщо позитивні наслідки більш глибокої інтеграції до системи міжнародної торгівлі для експортоорієнтованих галузей економіки (металургійна, хімічна) є очевидними, то машинобудування, на думку більшості експертів [15; 149; 229; 244], від розвитку інтеграційних процесів понесе певні втрати. Адже лібералізація зовнішньої торгівлі призведе до підвищення конкурентоспроможності імпоротної продукції, а відчутного зростання експорту навряд чи можна очікувати, тому що основним споживачем продукції вітчизняного машинобудування є Росія, тоді як європейські країни активно намагаються протидіяти українському експорту шляхом застосування нетарифних обмежень.

У той же час позитивні наслідки для розвитку машинобудування може мати ослаблення національної валюти, якщо тенденція, що склалася у 2011 р., збережеться.

Серед можливостей, що відкриваються перед машинобудівними підприємствами, слід відмітити зростання платоспроможного попиту за рахунок розвитку фінансової інфраструктури та сфери лізингових операцій. Так, у розвинених країнах частка лізингових операцій в інвестиціях в устаткування становить 20 – 35 %, що значно посилює попит на машини й устаткування, несучи вигоди як машинобудівному комплексу, так і економіці в цілому.

2.3. Аналіз цілей зацікавлених сторін відносно результатів діяльності машинобудівних підприємств

Для виділення складу зацікавлених сторін авторами проаналізовано місію та бачення деяких українських і зарубіжних комерційних організацій (підприємств і компаній). Загальна кількість організацій – 35, з них українських – 11; 19 із проаналізованих організацій належать до машинобудівної галузі (табл. 3.1 додатка 3).

Аналіз місії та бачення дозволив виділити основні цілі діяльності обраних організацій, які можуть бути розподілені на дві групи:

- кінцеві цілі, які проголошуються як такі, що відображують сенс існування організації і безпосередньо пов'язані з інтересами однієї або кількох зацікавлених сторін;
- інструментальні цілі, які виступають засобом досягнення кінцевих цілей.

Кінцеві цілі згруповані за зацікавленими сторонами, інтереси яких вони відображують, а інструментальні цілі зведені до п'яти груп (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Групування інструментальних цілей, викладених у місії та баченні аналізованих організацій

Група цілей	Цілі
1	2
Характеристики продукту	якість; доступність; надійність; цінова доступність

1	2
Бізнес-процеси	інноваційність; технології; операційна ефективність; універсальність; потужності
Фінансовий успіх	прибутковість; ефективність; стабільне зростання; вартість бізнесу
Ринкова позиція	лідерство
Розвиток персоналу	професіоналізм; команда; реалізація потенціалу співробітників; розмаїтість; умови праці
Партнерські відносини	партнерство; етичність; довіра

Структура кінцевих цілей визначається таким чином:

$$k_i = \frac{n_i}{\sum_{i=1}^m n_i}, \quad (2.6)$$

де k_i – частка кінцевих цілей, пов'язаних з інтересами i -ї зацікавленої сторони;

m – загальна кількість зацікавлених сторін;

n_i – кількість організацій, що включили до місії та бачення цілі, пов'язані з інтересами i -ї зацікавленої сторони.

Структура кінцевих цілей характеризує узагальнену пріоритетність (рівень значущості) інтересів певних зацікавлених сторін, відображену в місії та цілях комерційних організацій.

Структура інструментальних цілей визначається за такою формулою:

$$k_i = \frac{\sum_{j=1}^{m_i} n_{ij}}{\sum_{i=1}^M \sum_{j=1}^{m_i} n_{ij}}, \quad (2.7)$$

де k_i – частка i -ї інструментальної цілі;

m_i – загальна кількість завдань, що пов'язані з досягненням i -ї інструментальної цілі;

n_{ij} – кількість організацій, що включили до місії та бачення j -е завдання, пов'язане з досягненням i -ї інструментальної цілі;

M – кількість інструментальних цілей.

Структура кінцевих й інструментальних цілей сукупності комерційних організацій, місія та бачення яких проаналізовані, наведена на рис. 2.17 і 2.18 відповідно.

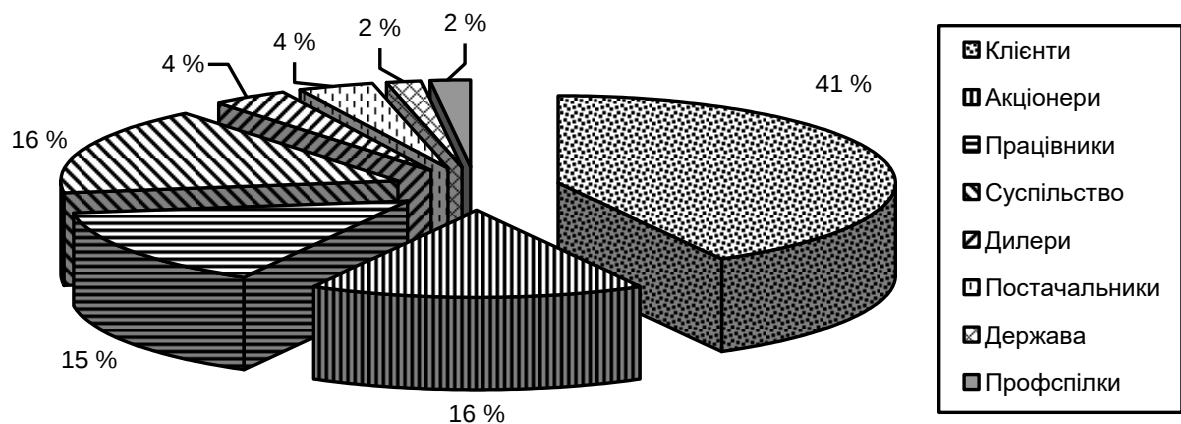


Рис. 2.17. Структура кінцевих цілей аналізованої сукупності комерційних організацій

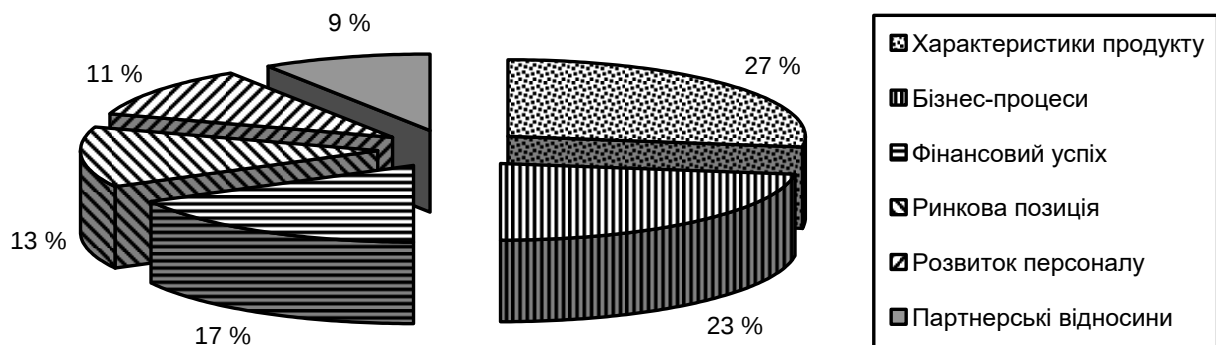


Рис. 2.18. Структура інструментальних цілей аналізованої сукупності комерційних організацій

Аналіз рис. 2.17 дозволяє виділити три великі групи зацікавлених сторін за рівнем значущості для підприємства:

- найбільш пріоритетна зацікавлена сторона (клієнти);
- зацікавлені сторони із середнім пріоритетом (акціонери, працівники, суспільство);
- зацікавлені сторони з низьким пріоритетом (дилери, постачальники, держава, профспілки).

Рис. 2.18 ілюструє значущість інструментальних цілей, тобто факторів, за рахунок яких аналізовані комерційні організації намагаються досягти кінцевих цілей діяльності. Отже, основними інструментальними цілями є забезпечення високих характеристик продукту та ефективна організація бізнес-процесів.

Виділення з загальної сукупності комерційних організацій українських підприємств дозволяє проаналізувати специфічну для них структуру кінцевих і інструментальних цілей (рис. 2.19 і 2.20 відповідно).

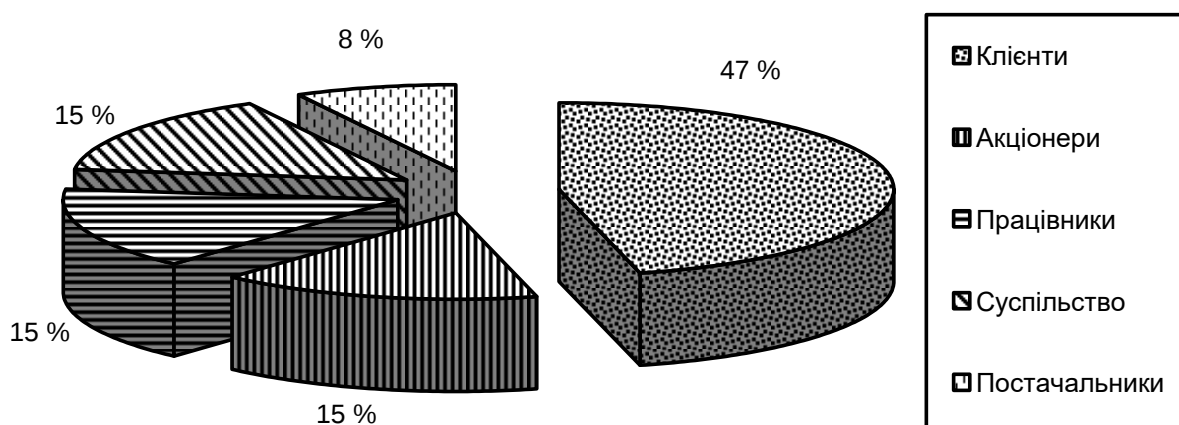


Рис. 2.19. Структура кінцевих цілей аналізованих українських підприємств

Отже, українські підприємства, виходячи із формулювання їхніх місій та бачення, значно більше уваги приділяють інтересам клієнтів, при цьому не відносячи до пріоритетних інтереси дилерів, державних органів і профспілок.

Також для українських підприємств більш типовою є орієнтація на забезпечення високих характеристик продукту і менша увага до проблем розвитку персоналу і налагодження партнерських відносин за межами

організації. Таким чином, українські підприємства приділяють увагу відносно більш короткостроковим факторам досягнення успіху, значною мірою ігноруючи довгострокові фактори.

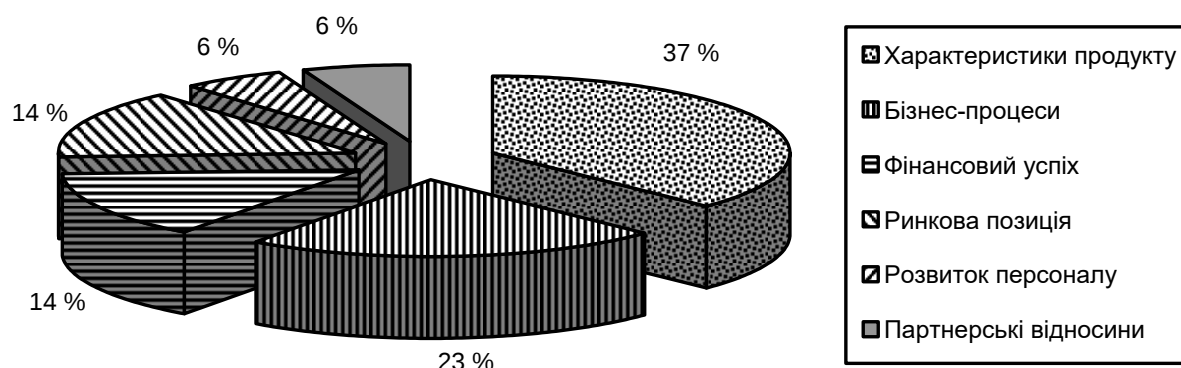


Рис. 2.20. Структура інструментальних цілей аналізованих українських підприємств

На рис. 2.21 і 2.22 наведена структура відповідно кінцевих й інструментальних цілей аналізованих підприємств, що відносяться до машинобудівної галузі.

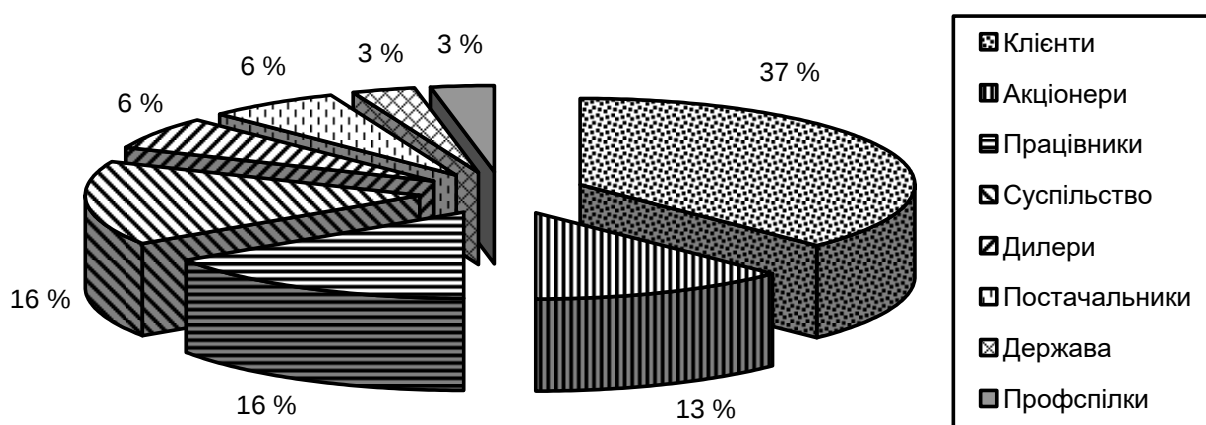


Рис. 2.21. Структура кінцевих цілей аналізованих машинобудівних підприємств

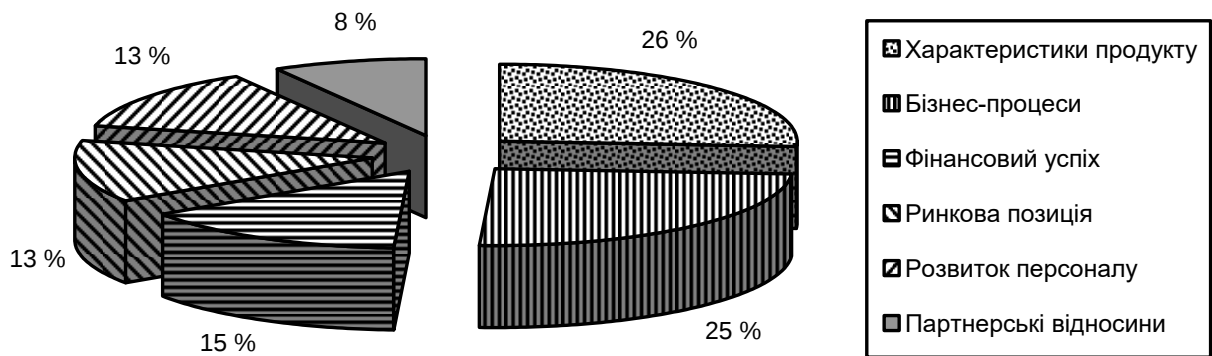


Рис. 2.22. Структура інструментальних цілей аналізованих машинобудівних підприємств

Порівняно із загальною сукупністю аналізованих підприємств, підприємства машинобудування дещо більше сконцентровані на інтересах зацікавлених сторін з низьким пріоритетом (дилери, постачальники, держава, профспілки) за рахунок зменшення пріоритетності інтересів клієнтів і акціонерів. Серед інструментальних цілей дещо вищим є інтерес до ефективної організації бізнес-процесів і розвитку персоналу.

На думку авторів, з переліку основних зацікавлених сторін можна виключити державу й профспілки, адже інтереси державних органів значною мірою наближені до інтересів суспільства, а інтереси профспілок – до інтересів працівників. До того ж, як було зазначено в п. 1.2, до переліку основних зацікавлених сторін слід включити конкурентів. Отже, як основні зацікавлені сторони для підприємства пропонується розглядати клієнтів, акціонерів (власників), працівників, суспільство, дилерів (торговельних посередників), постачальників і конкурентів.

Інтереси клієнтів відносно підприємства, перш за все, стосуються якості продукту, рівня обслуговування, ціни (див. табл. Е.1), що узагальнено можна відобразити як рівень задоволеності.

Інтереси акціонерів (власників) в основному пов'язані зі стабільним зростанням прибутку.

Працівники дуже тісно пов'язані з підприємством, адже робота є значною частиною їхнього життя як змістовно, так і за кількістю витрачаного часу. Тому інтереси працівників відносно підприємства досить складні й багатоаспектні. На рис. 2.23 наведено порівняння результатів опитування працівників відносно основних критеріїв, за

якими вони оцінюють «ідеальну компанію», здійсненого компанією Gfk Ukraine у 2006 і 2007 рр. [88, с. 23].

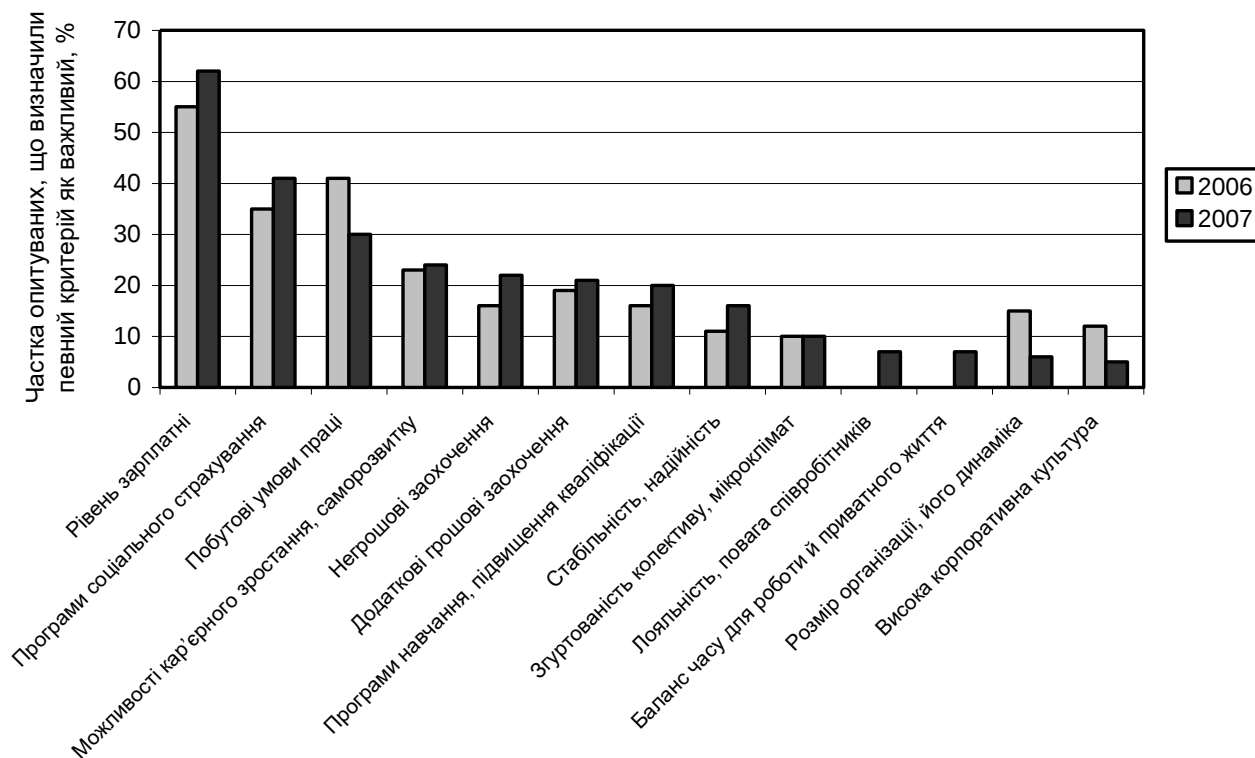


Рис. 2.23. Результати опитування працівників відносно основних критеріїв оцінки «ідеальної компанії»

Як свідчить рис. 2.23, у 2007 р. зросла частка працівників, які вважають основними критеріями рівень заробітної плати й наявність та зміст програм соціального страхування. Також зросла зацікавленість у негрошових заохоченнях. При цьому послабшала увага до побутових умов праці, розміру організації та рівня корпоративної культури.

Зважаючи на складність і багатоаспектність інтересів працівників, автори вважають за необхідне оцінювати рівень їхнього задоволення через інтегральний показник, що синтезує рівень задоволеності працівників за основними критеріями.

Інтереси суспільства виражаються в забезпеченні сталого розвитку, що може бути виражене в дотриманні підприємством курсу на сприяння досягненню Цілей Розвитку Тисячоліття (ЦРТ) [286; 359; 360].

Такі цілі врахували низку гострих проблем у сфері людського розвитку, характерних для України, а саме [265, с. 6]:

- надзвичайно низький рівень доходів і низька якість життя основної частини населення, поширення масової бідності, відсутність міцного середнього класу;
- низький рівень соціального захисту та соціальних гарантій для населення України;
- депопуляція, скорочення чисельності населення України внаслідок перевищення смертності над народжуваністю, міграція найбільш талановитих та кваліфікованих працівників за межі України;
- масове прикрите та приховане безробіття;
- погіршення здоров'я населення, скорочення тривалості життя;
- зниження якості освіти, погіршення якісних характеристик людського потенціалу України;
- незадовільний стан навколишнього середовища;
- посилення відставання України від розвинених країн за основними параметрами людського розвитку;
- надмірна централізація соціальної політики.

Порівняння ЦРТ, затверджених ООН, і ЦРТ для України наведено в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

**Порівняння Цілей Розвитку Тисячоліття, затверджених ООН [286],
і Цілей Розвитку Тисячоліття для України (до 2015 р.) [266, с. 6–7]**

ООН		Україна	
ЦРТ	Ранг цілі	ЦРТ	Ранг цілі
1	2	3	4
Викорінити крайню бідність та голод	1	Подолання бідності	1
Досягти загального рівня початкової освіти	2	Забезпечення якісної освіти впродовж життя	2
Сприяти гендерній рівності та надати більше повноважень жінкам	3	Забезпечення гендерної рівності	6
Зменшити дитячу смертність	4	Поліпшення здоров'я матерів та зменшення дитячої смертності	4
Покращити стан здоров'я матерів	5		

1	2	3	4
Побороти ВІЛ/СНІД, малярію та інші небезпечні інфекційні хвороби	6	Обмеження поширення ВІЛ-інфекції/СНІДу та туберкульозу і започаткування тенденції до скорочення їх масштабів	5
Забезпечити сталий розвиток довкілля	7	Сталий розвиток довкілля	3
Розвивати глобальне партнерство заради розвитку	8	-	-

Отже, ЦРТ України майже повністю збігаються з ЦРТ ООН, основні розбіжності стосуються їхньої пріоритетності: проблема забезпечення сталого розвитку довкілля в Україні визначена як більш актуальна за проблему забезпечення гендерної рівності.

Прагнення до збалансованості різних цілей проявляється також при розробці програм регіонального розвитку в Україні. Так, проведений Пономаренком В. С. і Зінченком В. А. аналіз засвідчив, що регіональні стратегії і програми розвитку в Україні здебільшого передбачають досягнення комплексу економічних, соціальних і екологічних цілей [233, с. 24].

Саме такі складові сталого розвитку (економічну, соціальну, екологічну) виділяють Кизим М. О., Гейман О. А. і Єпішова М. О. [233, с. 27]. Але вчені наголошують на недостатній відповідності стратегій сталого розвитку міст і регіонів України положенням європейських стандартів, що викликає необхідність доробки таких стратегій [233, с. 50].

При цьому цілі, пов'язані зі скороченням материнської та дитячої смертності й обмеженням поширення ВІЛ/СНІД і туберкульозу, автори даної роботи вважають за необхідне узагальнити, замінивши на ціль «сприяння поліпшенню здоров'я нації». Цілі, пов'язані із забезпеченням освіти, навпаки треба конкретизувати, виділивши ціль «сприяння забезпеченню якісної освіти населення» і «сприяння забезпеченню якісної освіти співробітників».

Інтереси постачальників, як свідчить табл. Е.1, є багатоаспектними, і рівень їх задоволення не завжди можна виразити кількісним показником. Тому автори вважають за необхідне вимірювати рівень задоволеності постачальників відповідним індексом. Аналогічним чином доцільно вимірювати рівень задоволеності дилерів (торговельних посередників).

Інтереси конкурентів пов'язані, перш за все, з неагресивністю конкурентної стратегії підприємства.

Отже, будь-яке підприємство як інструмент задоволення суспільних потреб має спрямовувати власну діяльність на забезпечення сталого розвитку суспільства. При цьому діяльність підприємства має забезпечувати як задоволення поточних інтересів зацікавлених сторін, так і розвиток потенціалу для задоволення таких потреб у майбутньому.

Зважаючи на те, що інтереси різних зацікавлених сторін є рівнозначними для підприємства, доцільно надати однакової ваги відповідності цілі інтересам кожної зацікавленої сторони.

За методикою, викладеною в п. 2.1, проведено визначення пріоритетності між задоволенням поточних потреб зацікавлених сторін і цілями розвитку підприємства. Результати опитування експертів наведено в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Обробка результатів опитування експертів

Експерт	Співвідношення між зусиллями, спрямованими на	
	розвиток підприємства, %	задоволення поточних потреб зацікавлених сторін, %
1	70	30
2	60	40
3	65	35
4	70	30
5	75	25
6	70	30
7	60	40
8	65	35
9	70	30
10	80	20
Середнє значення	68,5	31,5

Для множини вагомості зусиль, що мають спрямовуватися на розвиток підприємства, $\sigma = 6,26$. Тоді коефіцієнт варіації за формулою (2.1) дорівнюватиме:

$$\eta = \frac{\sigma}{\bar{D}} \times 100 \% = \frac{6,26}{68,5} \times 100 \% = 9,1 \%$$

Отже, думки експертів є погодженими.

Розрахунки значущості цілей, пов'язаних з інтересами зацікавлених сторін, автори пропонують звести до матриці «зацікавлені сторони/цілі», (табл. 2.10). Розрахунки здійснено за формулами (2.2), (2.3).

Таблиця 2.10

Матриця «зацікавлені сторони/цілі»

Цілі	Потреби розвитку підприємства	Зацікавлені сторони							Значущість цілі
		клієнти	акціонери	працівники	суспільство	постачальники	дилери	конкуренти	
Прибутковість	2,0	0,3	2,0	1,3	1,3	1,4	0	0	1,58
Задоволеність споживачів	2,0	2,0	1,4	0,4	0,8	0,4	1,2	0	1,63
Задоволеність працівників	1,8	0,3	1,2	2,0	0,8	0	0	0	1,41
Сприяння подоланню бідності	0,6	0	0,5	0,2	2,0	0,6	0,6	1,0	0,62
Сприяння забезпеченню якісної освіти населення	0,6	0,6	0,5	0,5	2,0	0,6	0,6	0,6	0,63
Сприяння забезпеченню якісної освіти працівників	1,6	1,1	1,4	2,0	2,0	0,4	0	0	1,36
Сприяння гендерній рівності	0,6	0	0,5	1,0	2,0	0	0	0	0,57
Сприяння поліпшенню здоров'я нації	0,6	0,6	0,6	1,0	2,0	0,6	0,6	0,6	0,68
Збереження довкілля	1,4	0,6	1,1	1,2	2,0	0,8	0,6	0,6	1,27
Задоволеність постачальників	0,8	0	0,2	0	0	2,0	0	0	0,64
Задоволеність дилерів	1,2	1,0	0,3	0,4	0	0	2,0	0	0,96
Неагресивність конкурентної стратегії	0	0,6	0,2	0	0,1	0	0,8	2,0	0,17
Разом	13,2	4,8	9,4	9,0	15,0	5,4	6,4	4,8	11,51

Коефіцієнти конкордації для експертних оцінок по кожній групі експертів, а також їхню інтерпретацію, надано в табл. 2.11. Коефіцієнти конкордації розраховано за формулами (2.4), (2.5).

Значення коефіцієнта конкордації для експертних оцінок

Показник	Група експертів							
	потреби розвитку підприємства	клієнти	акціонери	працівники	суспільство	постачальники	дилери	конкуренти
Кількість експертів	5	8	10	10	8	5	5	5
Коефіцієнт конкордації	0,82	0,69	0,76	0,71	0,67	0,68	0,74	0,65
Інтерпретація коефіцієнта конкордації	+	+	+	+	+	+	+	+

Примітки:

+ – думки експертів вважаються погодженими;

- – думки експертів вважаються непогодженими.

Таким чином, для забезпечення націленості управління конкурентоспроможністю підприємства на гармонійне задоволення інтересів основних зацікавлених сторін необхідно визначити склад та значущість їхніх цілей за процедурою, що спирається на аналіз соціально-економічного розвитку держави, стану галузі, уточнення складу зацікавлених сторін та їх цілей, визначення пріоритетності між задоволенням поточних потреб зацікавлених сторін і цілями розвитку підприємства. При цьому проведений у даному розділі аналіз показав, що Україна майже в усіх сферах суспільного життя значно відстає від розвинутих країн, і особливо відчутним є відставання в інституційній сфері, сфері інновацій, розвитку ринків, за рівнем життя і здоров'я населення. Основними причинами відставання виступають як проблеми, що були накопичені ще за часів СРСР, так і проблеми, характерні для перехідного періоду.

Машинобудування України і, зокрема, Харківської області, представлено здебільшого підприємствами, які мають фізично і морально застарілі основні фонди, майже не займаються інноваціями, випускають технічно недосконалу продукцію, певною мірою конкурентоспроможну

лише на внутрішньому ринку та ринках країн СНД. У той же час у регіоні виділяються окремі підприємства-лідери, здатні працювати ефективно, виходити на нові ринки збуту, впроваджувати інновації, формувати навколо себе промислові кластери. Все це дозволяє стверджувати, що потреби економічного розвитку для машинобудівних підприємств Харківської області є більш пріоритетними, ніж потреба в задоволенні поточних інтересів зацікавлених сторін.

Основними зацікавленими сторонами, інтереси яких відображаються в місії і баченні як українських, так і зарубіжних компаній, є клієнти, акціонери, працівники, суспільство, а також збутові посередники й постачальники. Основні заходи, що обираються підприємствами для реалізації власної місії, пов'язані із вдосконаленням характеристик продукту, бізнес-процесів підприємства, забезпеченням фінансового успіху, сильних ринкових позицій, а також розвитком персоналу й партнерських відносин.

Можна виділити типові цілі зацікавлених сторін підприємства. При цьому найбільш складним питанням є визначення цілей суспільства, які безпосередньо пов'язані з вирішенням гострих проблем в основних сферах суспільного життя: демографічній, технологічній, екологічній, інституційній, економічній, геополітичній. Найбільш комплексною і науково обґрунтованою концепцією подолання глобальних проблем сучасності й забезпечення суспільного розвитку є концепція сталого розвитку. Сталий розвиток вимагає задовольняти потреби сучасного суспільства, не ставлячи під загрозу здатність майбутніх поколінь задовольняти власні потреби. Але, незважаючи на значний прогрес у сфері забезпечення сталого розвитку впродовж останнього десятиріччя, в окремих сферах, у першу чергу в екологічній, негативні наслідки людської діяльності продовжують наростати.

Цілі, що породжуються інтересами зацікавлених сторін, не є рівнозначними для підприємства. Серед них до пріоритетних цілей діяльності підприємства відносяться забезпечення задоволеності споживачів, прибутковості, задоволеності працівників і сприяння забезпеченню їхньої якісної освіти.

Розділ 3. Управління конкурентоспроможністю підприємства на основі процесного підходу

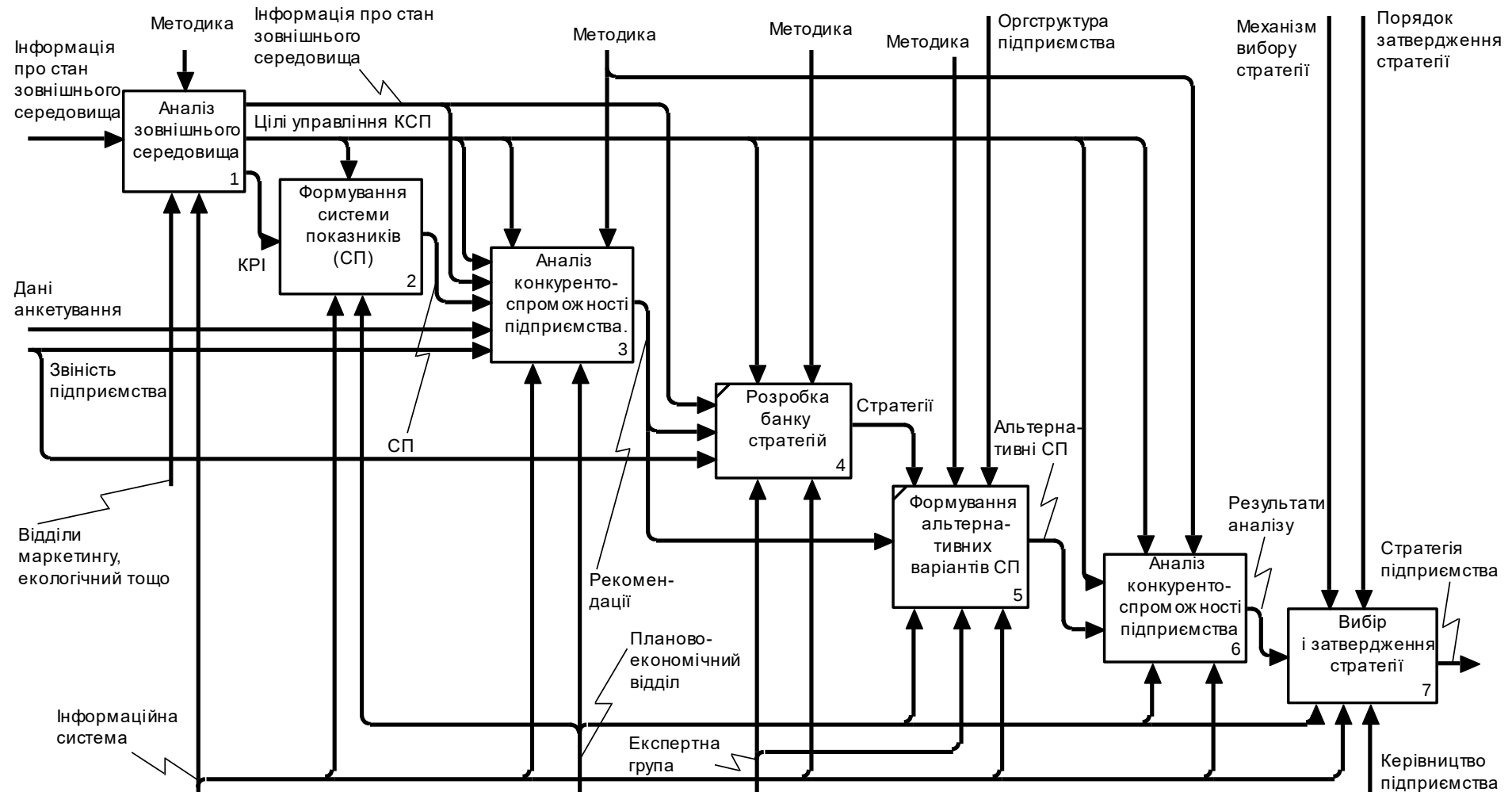
3.1. Модель управління конкурентоспроможністю підприємства на основі управління конкурентоспроможністю бізнес-процесів

Концептуальні положення та принципи, виділені авторами в розділі 1 даного дослідження, а також аналіз існуючих наукових підходів дозволяють побудувати модель управління конкурентоспроможністю підприємства на основі процесного підходу. В основу управління конкурентоспроможністю підприємства має бути покладене вивчення цілей зацікавлених сторін, пов'язаних з підприємством, і можливих шляхів їхнього досягнення. Запропонована авторами модель управління конкурентоспроможністю підприємства, що відповідає даній вимозі, наведена на рис. 3.1.

Запропонована модель ґрунтується на концепції управління конкурентоспроможністю підприємства на основі процесного підходу, розглядаючи підприємство як інструмент задоволення потреб зацікавлених сторін. Нижче подано опис кожної стадії управління конкурентоспроможністю підприємства.

1. Аналіз зовнішнього середовища має на меті отримання інформації, необхідної для розробки стратегії діяльності підприємства, а також визначення складу й вагомості цілей зацікавлених сторін. Методика аналізу зовнішнього середовища підприємства достатньо повно викладена в спеціальній літературі [22; 39; 139; 199; 279]. Важливим завданням у складі аналізу зовнішнього середовища є визначення складу й вагомості цілей зацікавлених сторін, що було реалізоване в розділі 2 даного дослідження.

2. Процес формування системи показників детально розроблено в п. 3.2 даного дослідження.



KPI (Key Performance Indicators) – ключові показники діяльності

Рис. 3.1. Модель управління конкурентоспроможністю підприємства

3. Аналіз конкурентоспроможності підприємства має на меті оцінку рівня конкурентоспроможності підприємства і його окремих бізнес-процесів та вироблення рекомендацій для формування банку стратегій діяльності підприємства. Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства є ключовим питанням управління останньою. Підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства достатньо повно представлені в тематичній літературі [25; 57; 120; 153; 249]. Так, Іванов Ю. Б. виділив дев'ять груп методів оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства [120, с. 72–89], що використовуються сучасною наукою, аналіз яких наведено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Аналіз існуючих методів оцінки конкурентоспроможності підприємства

Група методів	Об'єкт оцінки
Методи, засновані на аналізі порівняльних переваг	КПП
Методи, що базуються на теорії рівноваги фірми й галузі	КПП
Методи, побудовані на основі теорії ефективної конкуренції	КПП
Методи, засновані на теорії якості товару	КПТ
Матричні методи оцінки конкурентоспроможності	КПП (BKG, GE-MK, ADL, матриця Хофера); грошовий потік (Shell); фактори розвитку підприємства (7S)
Інтегральний метод	КПП (індекс Херфіндала, індекс Розенблюта), рентабельність (метод І. Ансоффа)
Метод, заснований на теорії мультиплікатора	Ефект від інвестицій
Метод визначення конкурентоспроможності з погляду стратегічного потенціалу підприємства	Стратегічний потенціал підприємства
Методи, засновані на порівнянні з еталоном	Відхилення інтегрального показника конкурентоспроможності від еталона

Примітки:

КПП – конкурентна позиція підприємства;

КПТ – конкурентна позиція товару.

Таким чином, більшість методів оцінки конкурентоспроможності підприємства, проаналізованих у табл. 3.1, по-перше, спираються на різні підходи до визначення сутності конкурентоспроможності підприємства, а, по-друге, використовують різні об'єкти оцінки. Так, більшість методів спрямовані на оцінку конкурентної позиції підприємства, що, на думку авторів, не може бути ототожнена з його конкурентоспроможністю. Досить багато методів полягають у визначенні фінансових результатів господарювання підприємства, що також є неприпустимим спрощенням.

При розумінні сутності конкурентоспроможності підприємства як його здатності ефективно виконувати свої функції в умовах конкуренції, сприяючи гармонійному задоволенню інтересів основних зацікавлених сторін в умовах конкуренції, єдиною групою методів, що можуть бути використані для її оцінки, є методи, засновані на порівнянні з еталоном. Такі методи дозволяють виявити «розриви» між фактичним і оптимальним (збалансованим) значеннями оцінюваних параметрів діяльності підприємства, використовуючи підхід, запропонований І. Ансоффом [18]. Відповідно, «розриви», що характеризують поточний рівень задоволеності інтересів зацікавлених сторін, авторами пропонується називати зовнішніми, а «розриви», що характеризують спроможність підприємства до задоволення таких інтересів у майбутньому, – внутрішніми.

До групи методів, заснованих на порівнянні з еталоном, Іванов Ю. Б. відносить метод таксономії та метод радару. Метод радару набув поширення для оцінки не лише рівня конкурентоспроможності підприємства [19; 120], а також рівня стратегічного потенціалу [117], інноваційної активності й інноваційного потенціалу підприємства [100] тощо. Однак цьому методу властивий суттєвий недолік: результати розрахунку змінюються при зміні взаємного розташування параметрів у системі координат. Тому інтегральний показник, розрахований методом радару, часто не надає адекватної оцінки вимірюваній характеристиці.

Таксономічний метод позбавлений вказаного недоліку і надає більш адекватну оцінку рівня конкурентоспроможності підприємства, проте вимагає стандартизації вихідних даних. За обмеженої кількості об'єктів дослідження і відсутності ретроспективних даних стандартизація може бути здійснена через переведення вихідних даних у індекси, що надає можливість застосовувати індексний метод розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності підприємства (бізнес-процесу).

Слушною є пропозиція Тищенка О. М. про використання методу інтегральної оцінки конкурентоспроможності підприємства, що включає, окрім кількісних, також і експертні оцінки [350, с. 136]. Адже не всі чинники конкурентоспроможності підприємства можуть бути адекватно відображені кількісними показниками.

Схему аналізу конкурентоспроможності підприємства наведено на рис. 3.2.

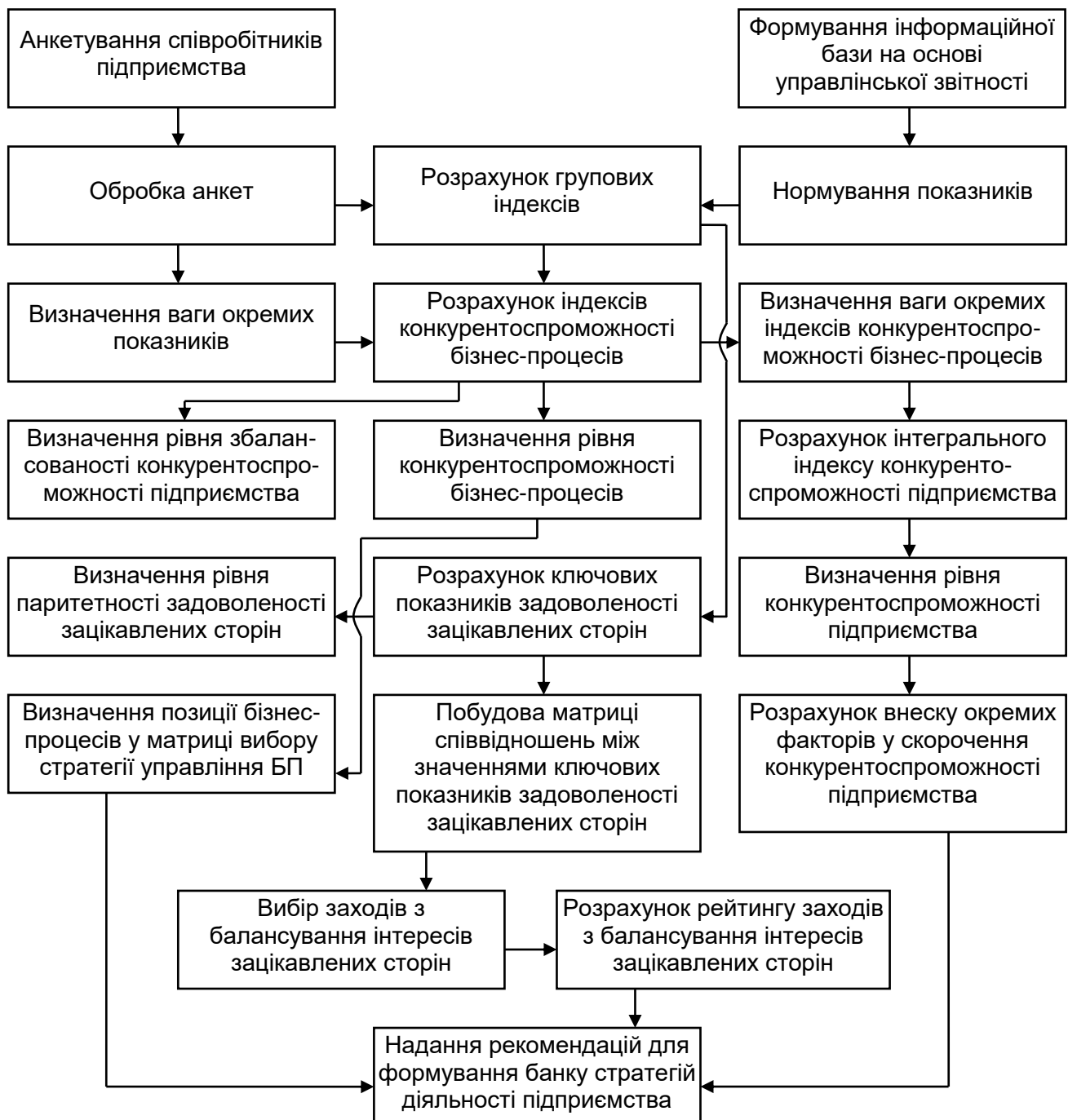


Рис. 3.2. Схему аналізу конкурентоспроможності підприємства

Інформаційною базою оцінки конкурентоспроможності підприємства виступають як показники, розраховані на основі бухгалтерської й управлінської звітності, так і дані анкетування керівника підприємства, керівників підрозділів (власників бізнес-процесів), рядових співробітників. Таким чином, на першому етапі здійснюється анкетування співробітників підприємства з метою збирання експертної інформації відповідно до сформованої системи показників (СП).

Для анкетування використовуються три типи анкет (додаток І):

- 1) анкета для керівництва (заповнює керівник підприємства або один з його заступників, бажано з економічних питань, питань розвитку або стратегічного управління);
- 2) анкета для власників ключових бізнес-процесів (або співробітників, повною мірою обізнаних у питаннях здійснення бізнес-процесу);
- 3) анкета для співробітників.

Розроблений набір анкет містить окрему анкету для керівника й окремі пакети для ключових підрозділів. Кожний такий пакет, у свою чергу, містить анкету для керівника підрозділу й анкети для його співробітників.

Анкети містять як закриті, так і відкриті питання. Анкетування планується як анонімне, що дозволяє розраховувати на відвертість респондентів.

Обробка анкет полягає у переведенні отриманих відповідей у числові значення за шкалою бажаності Харінгтона, що становить психофізичну шкалу, за допомогою якої встановлюється відповідність між фізичними і психологічними параметрами [261].

В основному, питання в анкетах побудовані таким чином, щоб визначити ступінь відповідності фактичного рівня параметра ідеальному (бажаному) з точки зору респондента через ступінь його згоди з твердженням, що фактичний рівень параметра повністю відповідає бажаному. У такому випадку переведення отриманих відповідей у числові значення за шкалою бажаності Харінгтона здійснюється відповідно до табл. 3.2.

Порівняння фактичного рівня оцінюваних параметрів з ідеальними, а не з плановими, обґрунтоване тим, що плани на вітчизняних підприємствах часто складаються за принципом «від досягнутого», тобто прирісним методом, і тому містять не цільові, бажані, а прогнозні значен-

ня показників. Крім того, слід зважити на нестачу повної і достовірної інформації про зовнішнє середовище, а також на непідготовленість багатьох працівників планово-економічних відділів українських машинобудівних підприємств до складання планів в умовах невизначеності [140, с. 106]. Отже, плани підприємства можуть містити занижені, необґрунтовані значення показників, і тому слід погодитися з Кузьмінім О. Є. , що при оцінці рівня певних параметрів діяльності підприємства слід, перш за все, зважати на цільові, бажані значення таких параметрів [140, с. 110].

Таблиця 3.2

Визначення меж і трактування інтервалів за оцінюваними параметрами

Характеристика	Ступінь згоди експерта з твердженням				
	категорично не згодний	в основному не згодний	важко відповісти однозначно	в основному згодний	повністю згодний
Параметр-стимулятор					
Межі інтервалу	0 – 0,2	0,2 – 0,37	0,37 – 0,63	0,63 – 0,8	0,8 – 1
Середина інтервалу	0,1	0,285	0,5	0,715	0,9
Трактування	Дуже низький	Низький	Середній	Високий	Дуже високий
Параметр-дестимулятор					
Межі інтервалу	0,8 – 1	0,63 – 0,8	0,37 – 0,63	0,2 – 0,37	0 – 0,2
Середина інтервалу	0,9	0,715	0,5	0,285	0,1
Трактування	Дуже високий	Високий	Середній	Низький	Дуже низький

За допомогою анкетування набір аналізованих параметрів оцінюється за бальною шкалою від «1» до «5» («1» – найгірше значення, «5» – найкраще). Відповідно, оцінка «5» означатиме відсутність «розриву» між фактичним й ідеальним рівнем оцінюваного параметра, а оцінка «1» – критичний рівень такого «розриву». У такому випадку переведення отриманих відповідей у числові значення за шкалою бажаності Харінгтона здійснюється відповідно до табл. 3.3.

Визначення меж і трактування інтервалів за оцінюваними параметрами

Характеристика	Оцінка				
	1	2	3	4	5
Межі інтервалу	0 – 0,2	0,2 – 0,37	0,37 – 0,63	0,63 – 0,8	0,8 – 1
Середина інтервалу	0,1	0,285	0,5	0,715	0,9
Трактування	Дуже низький	Низький	Середній	Високий	Дуже високий

Необхідність для підприємства рівною мірою забезпечувати задоволення поточних інтересів зацікавлених сторін, досягнення цільових значень ключових показників ефективності діяльності підприємства (KPI) й удосконалення бізнес-процесів для досягнення таких цілей у майбутньому вимагає надання рівної ваги (тобто 1/3) кожній з груп показників:

- уніфікованих показників, що характеризують загальні аспекти конкурентоспроможності бізнес-процесів;
- показників, що відображують рівень задоволеності інтересів основних зацікавлених сторін;
- ключових показників ефективності діяльності підприємства.

Визначення ваги показників, що відображують рівень задоволеності інтересів основних зацікавлених сторін, здійснюється на основі значущості окремих цілей в матриці «зацікавлені сторони/цілі» (див. табл. 2.10), а також виділення показників, що характеризують ступінь досягнення кожної цілі.

Вага окремої цілі ($\hat{A}_{\hat{O}_3}$) визначається пропорційно її вазі в матриці «зацікавлені сторони/цілі» з урахуванням вимоги, що сумарна вага цілей має дорівнювати 1:

$$\hat{A}_{\hat{O}_3} = \frac{Z_{\hat{O}_3}}{\sum_{i=1}^m Z_{\hat{O}_i}}, \quad (3.1)$$

де $Z_{\hat{O}_i}$ – значущість i -ї цілі в матриці «зацікавлені сторони/цілі»;
 m – кількість цілей.

Вага окремого показника у системі ($\hat{A}_i$) визначається за формулою:

$$\hat{A}_i = \frac{1}{3} \times \frac{\sum_{j=1}^n a_{ij}}{\sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n a_{ij}}, \quad (3.2)$$

де n – кількість показників;

a_{ij} – вага j -ї цілі, якщо вона характеризується i -м показником.

Вага окремих цілей для одного показника враховується лише в тих випадках, коли цей показник одночасно впливає на досягнення кількох цілей.

Результати розрахунку ваги окремих показників у системі показників за формулами (3.1) і (3.2) наведено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Розрахунок ваги показників, що обов'язково включаються до системи

Ціль	Вага цілі	Показник	Значущість показника	Вага показника (у виділеній множині)	Вага показника (у системі)
1	2	3	4	5	6
Прибутковість	0,14	Рентабельність	0,19	0,198	0,066
Задоволеність споживачів	0,14	Індекс задоволеності споживачів	0,14	0,147	0,049
Задоволеність працівників	0,12	Індекс задоволеності співробітників	0,12	0,127	0,042
Сприяння подоланню бідності	0,05	Сума сплачених податків	0,09	0,090	0,030
		Середньомісячна заробітна плата	0,05	0,056	0,019
Сприяння забезпеченню якісної освіти населення	0,05	Сума сплачених податків	-	-	-
		Частка працівників, що підвищують кваліфікацію	0,05	0,057	0,019

Закінчення табл. 3.4

1	2	3	4	5	6
Сприяння забезпеченню якісної освіти співробітників	0,12	Частка працівників, що підвищують кваліфікацію	-	-	-
Сприяння гендерній рівності	0,05	Гендерне співвідношення середньої зарплатні	0,05	0,051	0,017
Сприяння поліпшенню здоров'я нації	0,06	Сума сплачених податків	-	-	-
Збереження довкілля	0,11	Сума сплачених податків	-	-	-
		Матеріаломісткість	0,11	0,114	0,038
Задоволеність постачальників	0,06	Індекс задоволеності постачальників	0,06	0,058	0,019
Задоволеність дилерів	0,08	Індекс задоволеності дилерів	0,08	0,086	0,029
Неагресивність конкурентної стратегії	0,01	Індекс неагресивності стратегії	0,01	0,015	0,005
Разом	1,00	-	0,96	1,00	0,333

Вага окремих ключових показників ефективності діяльності підприємства (KPI) визначається на основі попарного порівняння значущості таких показників, що здійснюється керівником підприємства, методом аналізу ієрархій [222].

Паралельно здійснюється формування інформаційної бази показників, отриманих або розрахованих на основі бухгалтерської й управлінської звітності. Отримані показники нормуються з метою представлення їх у вигляді індексів з діапазоном можливих значень [0; 1] як рівень досягнення цільового значення. При цьому для забезпечення об'єктивності побудови індексів цільове значення має бути фіксованим. За цільове значення певного кількісного показника доцільно прийняти його ідеальне значення (тобто максимальне – для показника-стимулятора і мінімальне – для показника-дестимулятора), яке було чи може бути досягнуте в умовах, що коректні для співставлення. Для переважної більшості показників це означає вибір ідеального значення з масиву статистичних даних, які характеризують діяльність машинобудівних підприємств Харківської області за аналізований період часу. Це дозволить забезпечити порівнянність фактичного значення з ідеалом за макроекономічними, регіональними, галузевими та часовими умовами.

Найважливішою причиною вибору сукупності машинобудівних підприємств Харківської області як бази порівняння для оцінки конкурентоспроможності підприємств замість вибору в цій якості конкуруючих підприємств є розповсюджена проблема нестачі достовірної інформації щодо діяльності конкурентів. Означена ситуація викликана такими причинами:

- зберігання підприємствами комерційної таємниці щодо інформації, розповсюдження якої може заподіяти їм шкоди;
- нерозвиненість в Україні системи збирання, узагальнення, обробки й оприлюднення достовірної інформації стосовно фінансових, маркетингових, виробничих, кредитних аспектів діяльності підприємств тощо;
- швидкі зміни стану підприємств як наслідок високої динамічності зовнішнього та внутрішнього середовищ, що призводять до швидкої втрати актуальності інформацією щодо підприємств;
- непрозора й комерціалізована схема проведення деяких національних і міжнародних конкурсів у сфері бізнесу, суспільного життя;
- практика створення великим та середнім бізнесом малих підприємств – «супутників», оформлення співробітників як фізичних осіб – підприємців з метою оптимізації оподаткування, що призводить до викривлення звітних даних;
- відсутність достовірної інформації щодо власників підприємств і зв'язки між ними;
- відсутність інформації про входження підприємств до неформальних бізнес-структур, в тому числі з одним власником;
- неспівпадіння назви підприємства з назвою брендів, які йому належать, що іноді суттєво ускладнює аналіз його маркетингової та збутової діяльності;
- прагнення державних органів статистики завищувати макроекономічні показники, примушуючи підприємства викривляти відповідні звітні дані;
- практика ведення підприємствами «подвійного» бухгалтерського обліку з метою ухилення від податків.

Однією з найсерйозніших перешкод серед перелічених є свідоме заниження у звітах підприємств показників прибутку та рентабельності.

У деяких випадках доцільно за ідеал приймати значення певного показника, характерне для промислово розвинутих країн. Зокрема, це справедливо для показника матеріаломісткості продукції, який у машинобудуванні промислово розвинутих країн складає 25 % (розрахунки авторів за роботами [7; 342]), нормативу частки співробітників, що проходили навчання, перепідготовку і підвищення кваліфікації (30 % на рік) [301].

Для забезпечення можливості подальшого включення отриманих індексів до складу інтегральних доцільно трансформувати показники в індекси таким чином, щоб отримані індекси завжди були стимуляторами, тобто найгіршому (найнебажанішому) значенню індексу відповідало би значення 0, а найкращому (найбажанішому) – 1. Отже, кількісні показники розподіляються на стимулятори і дестимулятори.

Розрахунок індексів на основі кількісних показників здійснюється за такими формулами:

для показника-стимулятора:

$$I = \frac{I_{\text{факт}} - I_{\text{мін}}}{I_{\text{макс}} - I_{\text{мін}}}, \quad (3.3)$$

де I – значення індексу;

Факт – фактичне значення показника для аналізованого підприємства;

Мін – мінімальне значення даного показника серед машинобудівних підприємств Харківської області за аналізований період (додаток К);

Макс – максимальне значення даного показника серед машинобудівних підприємств Харківської області за аналізований період (додаток К);

для показника-дестимулятора:

$$I = \frac{I_{\text{макс}} - I_{\text{факт}}}{I_{\text{макс}} - I_{\text{мін}}}. \quad (3.4)$$

Наступний етап аналізу конкурентоспроможності підприємства – розрахунок групових індексів – ґрунтується на процесній моделі підприємства і системі показників, розроблених у п. 3.2 даної роботи. У

літературі для згортання часткових показників при розрахунку інтегрального індексу конкурентоспроможності підприємства часто використовується формула середнього геометричного його складових [187, с. 60; 240, с. 162; 242, с. 138], що дозволяє врахувати незбалансованість останніх як фактор, що знижує конкурентоспроможність бізнес-процесу (підприємства). Отже, автори пропонують кожний інтегральний індекс розраховувати як середнє геометричне його складових:

$$I = \sqrt[n]{\prod_{k=1}^n i_k}, \quad (3.5)$$

де I – інтегральний індекс певного параметра;

n – кількість часткових параметрів, що характеризують оцінюваний параметр;

i_k – значення індексу k -го часткового параметра.

У випадку, якщо інтегральний індекс розраховується на базі індексів, що нерівні за вагою, формула розрахунку приймає такий вигляд:

$$I = \sqrt[n]{\prod_{i=1}^n a_i^{b_i}}, \quad (3.6)$$

де n – кількість показників у складі інтегрального індексу;

a_i – значення i -го індексу;

b_i – вага i -го індексу в системі показників (п. 3.2 даного дослідження), причому $\sum b_i = B$.

Якщо до складу індексів, що характеризують конкурентоспроможність бізнес-процесу, увійшли індекси, які відображують рівень задоволеності інтересів основних зацікавлених сторін, або ключові показники ефективності діяльності підприємства, індекс конкурентоспроможності бізнес-процесів розраховується за формулою (3.6); в іншому випадку – за формулою (3.5).

Залежність між рівнем конкурентоспроможності бізнес-процесу (БП) та відповідним індексом визначається за шкалою Харінгтона (табл. 3.5).

Залежність між рівнем й індексом конкурентоспроможності бізнес-процесу

Значення індексу	Рівень конкурентоспроможності бізнес-процесу
0 – 0,2	Дуже низький
0,2 – 0,37	Низький
0,37 – 0,63	Середній
0,63 – 0,8	Високий
0,8 – 1	Дуже високий

Коефіцієнт варіації часткових індексів конкурентоспроможності БП дозволяє визначити рівень незбалансованості конкурентоспроможності підприємства, що виражається відповідним індексом. Такий індекс дозволяє визначити, наскільки конкурентоспроможність БП, що є «вузьким місцем», стримує реалізацію конкурентоспроможності більш конкурентоспроможних БП. Значення даного індексу ($\hat{E}_{I\check{C}\check{A}}$) вище 0,1 (10 %) свідчить про незбалансованість конкурентоспроможності підприємства:

$$\hat{E}_{I\check{C}\check{A}} = \frac{\sigma_{\hat{E}\check{N}\check{A}\check{I}}^2}{\bar{\hat{E}\check{N}\check{A}\check{I}}}, \quad (3.7)$$

де $\sigma_{\hat{E}\check{N}\check{A}\check{I}}^2$ – середньоквадратичне відхилення для індексів конкурентоспроможності окремих бізнес-процесів;

$\bar{\hat{E}\check{N}\check{A}\check{I}}$ – середньоарифметичне значення для індексів конкурентоспроможності окремих бізнес-процесів.

Результати розрахунків доцільно звести до таблиці (табл. 3.6).

Відповідно до запропонованої авторами концепції управління конкурентоспроможністю підприємства, результати оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства і його бізнес-процесів виражаються сукупністю показників, що служать для вироблення рекомендацій з розвитку бізнес-процесів і розробки стратегії підприємства.

Узагальнивши рекомендації, наведені в роботах, присвячених розвитку бізнес-процесів підприємства [16; 92; 94; 217; 255; 258; 260; 271; 285; 296], автори виділили такі варіанти розвитку:

- розвиток базових компетенцій, пов'язаних з бізнес-процесом;
- реінжиніринг бізнес-процесів;
- удосконалення бізнес-процесів (постійне або проривне);
- відмова від реалізації бізнес-процесу на власному підприємстві (аутсорсинг).

Таблиця 3.6

Розрахунок результуючих показників конкурентоспроможності БП підприємства

Індекс	Значення	Рівень
Індекс конкурентоспроможності БП управління підприємством	$I_{КСБП1}$	На основі значення індексу за шкалою Харінгтона
Індекс конкурентоспроможності БП маркетингу	$I_{КСБП2}$	
Індекс конкурентоспроможності БП ТПП	$I_{КСБП3}$	
Індекс конкурентоспроможності БП постачання	$I_{КСБП4}$	
Індекс конкурентоспроможності БП забезпечення виробництва	$I_{КСБП5}$	
Індекс конкурентоспроможності БП виробництва	$I_{КСБП6}$	
Індекс конкурентоспроможності БП збуту	$I_{КСБП7}$	
Індекс конкурентоспроможності БП післяпродажного обслуговування	$I_{КСБП8}$	
Інтегральний індекс конкурентоспроможності підприємства	$I_{КСП}$	
Індекс незбалансованості конкурентоспроможності підприємства	$\hat{E}_{iCA}$, розрахований за формулою (3.7)	Максимальне граничне значення збалансованості – 10 %

Якщо бізнес-процес є висококонкурентоспроможним, то розвиток пов'язаних з його виконанням базових компетенцій призведе до підвищення його конкурентоспроможності до світового рівня. Це дозволить розширювати бізнес-процес шляхом інсорсингу (виконання завдань на замовлення сторонніх організацій) або навіть створення окремого підприємства на базі бізнес-процесу [296, с. 98].

Реінжиніринг бізнес-процесу, за визначенням авторів концепції М. Хамера й Дж. Чампі, є фундаментальним переосмисленням і ради-

кальним переплануванням бізнес-процесів компанії, яке має на меті різке поліпшення показників їх діяльності, таких, як витрати, якість, сервіс і швидкість [258, с. 52]. Процедура реінжинірингу часто є дуже витратною, ризикованою, але результат у разі позитивного її завершення може виражатися у зниженні витрат, підвищенні прибутку, зростанні якості, зниженні тривалості циклу виконання процесу на порядок і вище.

Реінжиніринг бізнес-процесу слід застосовувати у разі, коли рівень його конкурентоспроможності є низьким або дуже низьким. При цьому допускається використання реінжинірингу в ситуації, коли бізнес-процес має середній і навіть високий рівень конкурентоспроможності, якщо ризикованість цієї процедури є низькою, а очікуване підвищення конкурентоспроможності – дуже суттєвим.

Серед менш радикальних методів удосконалення бізнес-процесу слід виділити метод швидкого аналізу й вирішення проблеми, а також бенчмаркінг бізнес-процесу [260]. Ці методи фактично розглядають удосконалення бізнес-процесу як проект, менш або більш масштабний, результатом якого стає корегування або істотне покращення основних показників його потенціалу, перебігу й результатів.

Інша методика вдосконалення бізнес-процесів – постійне вдосконалення – базується на ідеї, що більш раціонально покращувати бізнес-процес безперервно, «малими кроками», а не в рамках одноразових проектів. Це дозволяє забезпечити гнучкість і адаптивність процесу вдосконалення, можливість залучення до цього процесу всіх категорій працівників підприємства й оперативного використання їхніх ідей, а також економії коштів (щоправда, остання теза є спірною). У той же час реалізація можливості постійного вдосконалення потребує впровадження на підприємстві відповідних механізмів, що є достатньо складним завданням. Як правило, постійне вдосконалення бізнес-процесів реалізується через цикл PDCA (Plan-Do-Check-Act) [94].

Під аутсорсингом бізнес-процесів розуміють переміщення бізнес-процесів із середини організації до зовнішнього постачальника послуг [285, с. 2]. Слід зазначити, що таке переміщення здійснюється на тривалий термін і може бути повним (передача на аутсорсинг всього бізнес-процесу) або частковим (передача окремих підпроцесів, процедур). Використання аутсорсингу бізнес-процесів дозволяє [62; 92; 255; 285]:

- досягти більш високої якості виходів (продуктів) бізнес-процесу, у тому числі за рахунок використання технологій, недоступних підприємству;

- швидко освоювати нові ринки збуту;

- скоротити витрати, пов'язані з реалізацією бізнес-процесу;

- оптимізувати завантаження обладнання і персоналу;

- концентрувати увагу управлінського персоналу, інвестиційні й інноваційні ресурси на найбільш важливих бізнес-процесах;

- швидко змінювати обсяги виробництва без необхідності нарощувати або скорочувати виробничі потужності.

У той же час аутсорсинг призводить до суттєвого зменшення ступеня контролю над бізнес-процесом, що, через низьку культуру виконання договірних зобов'язань, є основним стримуючим фактором його поширення в Україні.

Слід зазначити, що аутсорсинг не може бути використаний для критичних бізнес-процесів, тобто бізнес-процесів, які відповідно до стратегії організації, бачення її керівника, не можуть бути виділені за межі організації, для чого може існувати багато причин [267, с. 513; 285, с. 55–57]. Критичність таких бізнес-процесів оцінюється керівником підприємства у відповідному запитанні анкети максимальним балом (5). Інші бізнес-процеси, тобто бізнес-процеси, щодо яких керівник підприємства не може однозначно сказати, що вони не можуть бути виділені за межі організації (критичність оцінена нижче, ніж на 5 балів), є некритичними. Отже, аутсорсинг потенційно може бути застосований до всіх бізнес-процесів організації, що не віднесені однозначно керівником організації до критичних.

При прийнятті остаточного рішення про аутсорсинг бізнес-процесу необхідно співставити конкурентоспроможність бізнес-процесу при його виконанні на аналізованому підприємстві та при його передачі на аутсорсинг. При цьому, як зазначено в запропонованій авторами концепції управління конкурентоспроможністю підприємства, немає необхідності домагатися того, щоб порівнювані процеси належали підприємствам однієї галузі. Адже певні бізнес-процеси можуть бути передані на аутсорсинг спеціалізованим підприємствам, що належать до іншої сфери діяльності порівняно з аналізованим підприємством.

Очевидно, що чим нижчою є конкурентоспроможність бізнес-процесу, тим більш радикальні стратегії розвитку (удосконалення) бізнес-процесу слід обирати. Отже, для розробки рекомендацій з підвищення конкурентоспроможності підприємства шляхом розвитку його бізнес-процесів автори пропонують використовувати наступну матрицю (табл. 3.7):

Таблиця 3.7

Матриця вибору стратегії розвитку бізнес-процесу

Рівень конкурентоспроможності БП	Дуже високий	Утримання status quo, постійне удосконалення	Розвиток ключових компетенцій, постійне удосконалення
	Високий	Постійне удосконалення	Постійне удосконалення
	Середній	Удосконалення або частковий аутсорсинг	Удосконалення або реінжиніринг
	Низький	Реінжиніринг або частковий аутсорсинг	Реінжиніринг
	Дуже низький	Аутсорсинг	Реінжиніринг або перегляд статусу бізнес-процесу
		Некритичний	Критичний
		Значущість БП для підприємства	

Запропонована матриця містить можливі варіанти прийняття управлінських рішень відносно певних бізнес-процесів підприємства для підвищення його конкурентоспроможності.

Для розрахунку інтегрального індексу конкурентоспроможності підприємства необхідно визначити вагу окремих індексів конкурентоспроможності бізнес-процесів. Вага індексу конкурентоспроможності окремого бізнес-процесу в інтегральному індексі конкурентоспроможності підприємства ($\hat{A}_{I_{\hat{A}ik}}$) розраховується за такою формулою:

$$\hat{A}_{I_{\hat{A}ik}} = \frac{1}{3} \times \frac{1}{8} + \sum_{j=1}^m \hat{A}_{ij}, \quad (3.8)$$

де m – кількість індексів, що відображують рівень задоволеності інтересів основних зацікавлених сторін або ключові показники ефективності діяльності підприємства, у складі індексів, що характеризують конкурентоспроможність k -го бізнес-процесу;

B_{ij} – вага j -го індексу, що відображує рівень задоволеності інтересів основних зацікавлених сторін або ключові показники ефективності діяльності підприємства і входить до складу індексів, що характеризують конкурентоспроможність k -го бізнес-процесу, у системі показників конкурентоспроможності підприємства.

Інтегральний індекс конкурентоспроможності підприємства ($I_{\text{ЕНІ}}$) визначається на основі величини та ваги індексів конкурентоспроможності окремих бізнес-процесів за такою формулою:

$$I_{\text{ЕНІ}} = \prod_{j=1}^n I_j^{b_j}, \quad (3.9)$$

де n – кількість бізнес-процесів, що виділено у складі бізнес-моделі підприємства;

I_j – значення індексу конкурентоспроможності j -го бізнес-процесу;

b_j – вага індексу конкурентоспроможності j -го бізнес-процесу, розрахована за формулою (3.8); $\sum b_j = 1$.

Залежність між рівнем конкурентоспроможності підприємства та відповідним індексом визначається за шкалою Харінгтона (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Залежність між рівнем й індексом конкурентоспроможності підприємства

Значення індексу	Рівень конкурентоспроможності підприємства
0 – 0,2	Дуже низький
0,2 – 0,37	Низький
0,37 – 0,63	Середній
0,63 – 0,8	Високий
0,8 – 1	Дуже високий

Для кожного показника можна розрахувати його внесок у скорочення конкурентоспроможності підприємства з огляду на його вагу в розрахунку інтегрального індексу конкурентоспроможності й максимально можливе значення, яке може приймати індекс для кожного показника (1). Внесок показника у скорочення конкурентоспроможності підприємства пропорційний різниці між 1 й відповідним індексом, зведеним у ступінь ваги показника.

Внесок окремого показника у скорочення конкурентоспроможності підприємства (B_i) дозволяє визначити пріоритетність сфер впливу для підвищення конкурентоспроможності. Його розрахунок здійснюється за формулою:

$$\hat{A}_3 = \frac{\frac{2^{\hat{E}\tilde{N}\tilde{I}}}{a_i^{b_i}} - 2^{\hat{E}\tilde{N}\tilde{I}}}{\sum_{i=1}^n \left(\frac{2^{\hat{E}\tilde{N}\tilde{I}}}{a_i^{b_i}} - 2^{\hat{E}\tilde{N}\tilde{I}} \right)} \times 100 \%, \quad (3.10)$$

де a_i – значення індексу i -го показника в системі показників конкурентоспроможності підприємства;

b_i – вага i -того показника в системі показників;

n – кількість показників у системі.

Виділивши групи показників, що характеризують задоволеність інтересів окремих зацікавлених сторін (табл. 3.9), можна розрахувати інтегральні індекси задоволеності зацікавлених сторін як середні геометричні зважені часткових індексів, що увійшли до їхнього складу.

Таблиця 3.9

Ключові показники задоволеності зацікавлених сторін

Зацікавлена сторона	Ключовий показник задоволеності зацікавленої сторони
1	2
Власники	Рентабельність виробництва
Замовники	Індекс задоволеності замовників
Персонал	Індекс задоволеності персоналу

1	2
Суспільство	Сума податків на одного співробітника
	Матеріаломісткість продукції
Постачальники	Індекс задоволеності постачальників
Дилери	Індекс задоволеності дилерів
Конкуренти	Індекс неагресивності конкурентної стратегії

Коефіцієнт варіації часткових індексів задоволеності зацікавленої сторони (формула (3.7)) характеризує індекс непаритетності конкурентоспроможності підприємства. Значення даного індексу вище 0,1 (10 %) свідчить про непаритетність задоволеності інтересів різних зацікавлених сторін підприємством.

Для балансування інтересів зацікавлених сторін пропонується використовувати набір заходів (додаток Л). Кожному із наведених заходів методом експертного оцінювання привласнюється ранг від 1 до 4:

- захід забезпечує зростання задоволеності обох зацікавлених сторін – ранг 1;
- захід забезпечує зростання задоволеності однієї зацікавленої сторони, а задоволеність іншої може з високою ймовірністю зрости або не зрости (але не може знизитися) – ранг 2;
- захід забезпечує зростання задоволеності однієї зацікавленої сторони, а задоволеність іншої може з високою ймовірністю зрости або знизитися – ранг 3;
- захід забезпечує зростання задоволеності однієї зацікавленої сторони, а задоволеність іншої при цьому напевно знизиться – ранг 4.

У ролі експертів виступали науково-педагогічні працівники ХНЕУ з науковим ступенем доктора і кандидата наук, які мають наукові інтереси в галузі управління машинобудівними підприємствами. Значення коефіцієнта конкордації 0,63 свідчить про задовільну погодженість думок експертів.

Оцінка пріоритетності заходів здійснюється за шкалою бажаності Харінгтона (табл. 3.10).

Для вибору заходів з балансування інтересів зацікавлених сторін будується матриця співвідношень між значеннями ключових показників задоволеності зацікавлених сторін (табл. 3.11). До матриці заносяться

попарні відношення значень ключових показників задоволеності зацікавлених сторін, більші за 1, таким чином, щоб для кожної пари можна було виділити більш і менш задоволену сторону.

Таблиця 3.10

Оцінка пріоритетності заходів

Ранг	1	2	3	4
Пріоритет	Дуже високий	Високий	Середній	Низький
Чисельне значення пріоритету				
Межі інтервалу	0,8 – 1	0,63 – 0,8	0,37 – 0,63	0 – 0,37
Середина інтервалу	0,9	0,715	0,5	0,185

Таблиця 3.11

Матриця співвідношень між значеннями ключових показників задоволеності зацікавлених сторін

Більш задоволена сторона Менш задоволена сторона	Власники	Замовники	Персонал	Суспільство	Постачальники	Дилери	Конкуренти
Власники	1	Б ₁₂	Б ₁₃	Б ₁₄	Б ₁₅	Б ₁₆	Б ₁₇
Замовники	Б ₂₁	1	Б ₂₃	Б ₂₄	Б ₂₅	Б ₂₆	Б ₂₇
Персонал	Б ₃₁	Б ₃₂	1	Б ₃₄	Б ₃₅	Б ₃₆	Б ₃₇
Суспільство	Б ₄₁	Б ₄₂	Б ₄₃	1	Б ₄₅	Б ₄₆	Б ₄₇
Постачальники	Б ₅₁	Б ₅₂	Б ₅₃	Б ₅₄	1	Б ₅₆	Б ₅₇
Дилери	Б ₆₁	Б ₆₂	Б ₆₃	Б ₆₄	Б ₆₅	1	Б ₆₇
Конкуренти	Б ₇₁	Б ₇₂	Б ₇₃	Б ₇₄	Б ₇₅	Б ₇₆	1

Можливість застосування окремих заходів визначається рівнем задоволеності інтересів найбільш задоволеної сторони в кожній парі. Для середнього рівня рекомендовано застосовувати лише заходи 1 – 3 рангів, а для низького і дуже низького – 1 і 2 рангів (рис. 3.3). Заходи з балансування інтересів зацікавлених сторін обираються лише з тих

клітинок матриці, яким відповідає відношення значень ключових показників задоволеності зацікавлених сторін, більше за 1.

Зацікавлена сторона з вищим ступенем задоволення інтересів	Дуже високий	Будь-який інструмент	Будь-який інструмент	Будь-який інструмент	Будь-який інструмент	Будь-який інструмент
	Високий	Будь-який інструмент	Будь-який інструмент	Будь-який інструмент	Будь-який інструмент	
	Середній	Переважаю взаємне підвищення рівня задоволеності	Переважаю взаємне підвищення рівня задоволеності	Переважаю взаємне підвищення рівня задоволеності		
	Низький	Взаємне підвищення рівня задоволеності	Взаємне підвищення рівня задоволеності			
	Дуже низький	Взаємне підвищення рівня задоволеності				
		Дуже низький	Низький	Середній	Високий	Дуже високий
Зацікавлена сторона з нижчим ступенем задоволення інтересів						

Рис. 3.3. Матриця вибору заходів з балансування інтересів зацікавлених сторін

Остаточно пріоритет певного заходу (Π_i) визначається за такою формулою:

$$\ddot{I}_i = \sum_{k=1}^m \sum_{j=1}^m \left(\ddot{I}_{ikj} \times \frac{\dot{A}_k}{M_j} \right), \quad (3.11)$$

де m – кількість зацікавлених сторін;

Π_{ikj} – пріоритет i -го заходу для пари сторін $k - j$;

B_k – індекс задоволеності більш зацікавленої сторони в парі $k - j$;

M_j – індекс задоволеності менш зацікавленої сторони в парі $k - j$.

Заходи ранжуються за остаточними пріоритетами, дозволяючи визначити рекомендовану черговість їх впровадження. Результати аналізу конкурентоспроможності підприємства, визначення внеску окремих показників у її скорочення, вибору стратегій розвитку бізнес-процесів і заходів з балансування інтересів зацікавлених сторін використовуються на наступному етапі управління конкурентоспроможністю підприємства – розробці рекомендацій для формування банку стратегій діяльності підприємства.

4. Розробка банку стратегій розвитку підприємства здійснюється за методикою, наведеною в класичній літературі з питань стратегічного управління [77; 164; 253]. В основі процесу лежить прогнозування параметрів діяльності підприємства на плановий період, що здійснюється з використанням відомих у науці підходів [71; 152].

Процес розробки стратегії підприємства ґрунтується на різних видах інформації, а саме: на інформації про цілі зацікавлених сторін, про фактичний і прогнозний стан зовнішнього та внутрішнього середовищ підприємства, а також на результатах аналізу конкурентоспроможності підприємства і вироблених рекомендаціях з її підвищення. При цьому інформація про цілі зацікавлених сторін носить директивний характер, адже такі цілі обов'язково мають бути відображені в стратегії підприємства.

5. Окремо для кожного альтернативного варіанта стратегії формується варіант системи показників за тією ж самою методикою, що й для етапу 2.

6. Здійснюється аналіз конкурентоспроможності підприємства за кожним із альтернативних варіантів стратегії за методикою, аналогічною тій, що застосовується на етапі 3. Аналіз конкурентоспроможності підприємства дозволяє зробити висновки щодо відповідності розробленої стратегії вимогам підвищення конкурентоспроможності підприємства, його окремих бізнес-процесів, а також балансуванню інтересів основних зацікавлених сторін та при наявності альтернативних варіантів стратегії обрати той, якому відповідає найвище значення інтегрального індексу конкурентоспроможності підприємства.

7. Обирається стратегія, якій відповідає найвище значення інтегрального індексу конкурентоспроможності підприємства (рис. 3.4).

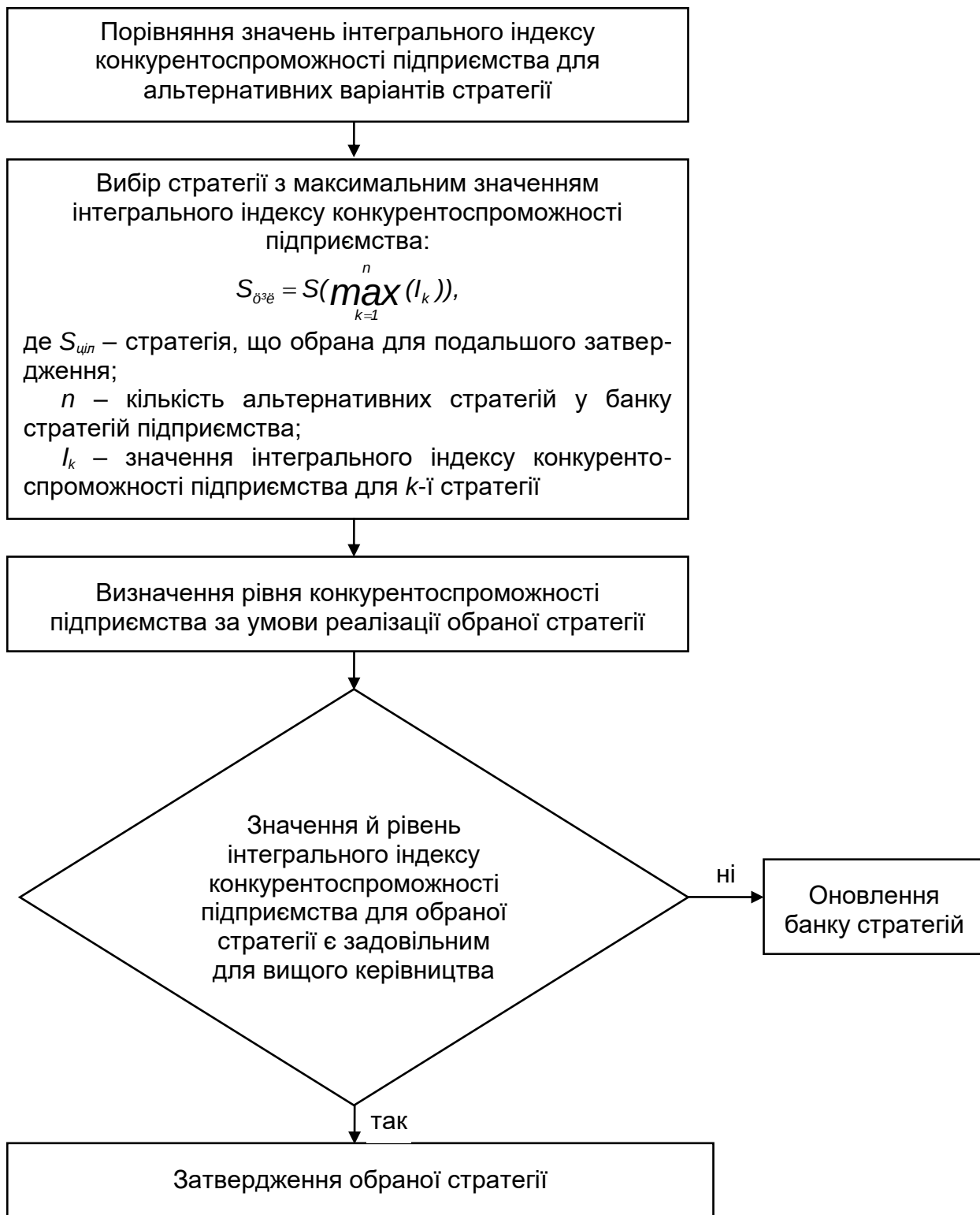


Рис. 3.4. Алгоритм вибору стратегії діяльності підприємства

Після вибору стратегії система показників має бути затверджена як нормативний документ підприємства. Таким чином, управління підприємством буде базуватися на управлінні його конкурентоспроможністю.

3.2. Побудова системи показників для аналізу конкурентоспроможності підприємства

Система показників для аналізу конкурентоспроможності підприємства має відбивати основні чинники конкурентоспроможності підприємства. Отже, на думку авторів, традиційна система управлінського контролю, що віддає пріоритет досягненню короткострокових фінансових цілей, не може бути використана для вирішення означеного завдання в силу таких властивих їй недоліків [178, с. 32–34]:

- низька релевантність інформації для прийняття рішень. Інформація про витрати, обсяг продажів і рентабельність становить основу для прийняття управлінських рішень. Однак використання інформації такого роду за попередні періоди може призвести до прийняття рішень, що не відповідають стратегічним цілям;

- нездатність ураховувати сучасні вимоги організації бізнесу й стратегії підприємства. Завдання фінансового контролю суперечать завданням стратегічного планування, наприклад, у частині довгострокових інвестицій. У результаті виникає проблема узгодження довгострокових і короткострокових цілей;

- опір на інформацію, отриману в системі бухгалтерського обліку, що ведеться відповідно до законодавчо встановлених вимог і не завжди повністю задовольняє інформаційні потреби власників й інших зацікавлених сторін;

- недостовірність інформації про розподіл витрат і контроль за інвестиціями. Традиційний контроль витрат не дозволяє аналізувати причини їхнього виникнення, а лише фіксує їхню суму та місце виникнення. Крім того, принципи розподілу непрямих витрат, що використовуються, є застарілими і тому не можуть адекватно відображати причинно-наслідкові зв'язки між витратами та результатами діяльності;

- надання працівникам неповної інформації. Більшість працівників не бачить тісного зв'язку між фінансовими показниками діяльності підприємства та результатами своєї праці. У той же час, складність фінансових показників спричиняє труднощі при прийнятті рішень працівниками, тому що останні не розуміють, яким чином можуть вплинути на їхнє поліпшення;

- недостатня увага до зовнішнього середовища підприємства. Ключові фінансові показники орієнтовані на внутрішнє середовище підприємства й не можуть дати інформації про можливу поведінку споживачів, конкурентів тощо;

- орієнтація на поточні результати діяльності. Оцінка діяльності підприємства на основі короткострокових фінансових показників спричиняє переміщення акценту на прийняття короткострокових рішень, деколи всупереч стратегічним. Крім того, менеджери, які мотивовані на досягнення короткострокових фінансових результатів, схильні маніпулювати фінансовими показниками, прикрашаючи стан підприємства, що може призвести до прийняття помилкових управлінських рішень.

Визначені недоліки усунені в запропонованій Р. Капланом і Д. Нортоном концепції збалансованої системи показників (ЗСП), яка достатньо швидко набула всесвітнього визнання й була розвинена у роботах Бандуріна О. В. [303], М. Брауна [33], Гершуна А. М. і Нефедьєвої Ю. С. [52; 211], Кизима М. О., Зінченка В. А. й Пилипенка А. А. [107], П. Нівена [171], Е. Нілі, Н.-Г. Ольве, Ж. Роя, [20; 178], Х. Рамперсада [213; 214], Дж. Уотерхауза, П. Хорвата [264] й інших учених.

ЗСП, зберігаючи всі переваги традиційної системи управлінського контролю, дозволяє усунути вищезгадані недоліки. Її впровадження дозволяє:

- прояснити уявлення топ-менеджерів і власників бізнесу про місію підприємства;
- створити загальне, поділюване всіма розуміння стратегії;
- сфокусувати увагу на критично важливих завданнях;
- забезпечити збалансований розвиток підприємства;
- перевести загальне бачення в конкретні вказівки до дії для лінійного персоналу;
- досягти балансу між інтересами різних зацікавлених сторін, між коротко- і довгостроковими результатами діяльності підприємства;
- забезпечити своєчасне корегування стратегії підприємства за рахунок механізму зворотного зв'язку;
- забезпечити розуміння специфіки діяльності підприємства.

Перевагою ЗСП є можливість врахувати фактори, що характеризують стан кожної підсистеми конкурентоспроможності

підприємства: ресурсної, процесної, результативної, а також цільової – шляхом співставлення цільових значень показників з фактичними.

ЗСП включає шість обов'язкових елементів [282, с. 6–7]:

1. Аспекти (перспективи – perspectives) – компоненти, за допомогою яких проводиться декомпозиція стратегії з метою її реалізації.

2. Стратегічні цілі (objectives) визначають, у яких напрямках буде реалізовуватися стратегія.

3. Показники (measures) – це метрики досягнень, які повинні відображати прогрес у русі до стратегічної мети. Показники встановлюють певні дії, необхідні для досягнення мети, і вказують на те, як стратегія буде реалізована на операційному рівні.

4. Цільові значення (targets) – кількісний вираз рівня, якому повинен відповідати той або інший показник.

5. Причинно-наслідкові зв'язки (cause and effect linkages) повинні зв'язувати в єдиний ланцюжок стратегічні цілі підприємства таким чином, що досягнення однієї з них спричиняє прогрес у досягненні іншої (зв'язок типу «якщо-то»).

6. Стратегічні ініціативи (strategic initiatives) – проекти або програми, які сприяють досягненню стратегічних цілей.

Р. Каплан і Д. Нортон [102; 103; 104] запропонували при побудові ЗСП розглядати чотири перспективи діяльності підприємства: фінансової діяльності, відносин зі споживачами, організації внутрішніх бізнес-процесів, а також навчання й розвитку. Але розвиток теорії та практики впровадження і використання ЗСП призвели до появи нових комбінацій перспектив цієї системи показників. У табл. 3.12 наведено основні підходи до виділення перспектив ЗСП.

Як свідчить табл. 3.12, перспективи фінансової діяльності та відносин зі споживачами визнаються основними всіма авторами, підхід яких було проаналізовано. Перспектива організації внутрішніх бізнес-процесів також розглядається всіма авторами, але П. Дойль називає її внутрішніми можливостями, а в переліку перспектив, наданому Malcolm Baldrige Quality Award, ця перспектива зводиться до виробничого аспекту. Перспектива навчання та розвитку більшістю авторів доповнена або навіть замінена перспективою відносин зі співробітниками (перспективою людського капіталу). На думку авторів, такий підхід є недоцільним, адже співробітники є хоча і найважливішим, але не єдиним активом підприємства, і, окрім них, розвитку потребує техніка, технологія, органі-

заційний аспект підприємства тощо. Щодо введення перспективи відносин зі співробітниками поряд з перспективою навчання та розвитку, то такий підхід може мати сенс, адже співробітники підприємства розглядаються не лише як актив, а також як одна з основних зацікавлених сторін.

Таблиця 3.12

Основні підходи до виділення перспектив ЗСП

Перспектива ЗСП \ Автор	Р. Каплан, Д. Нортон [288]	П. Дойль [76, с. 34–35]	Л. Мейсель [178, с. 37–38]	К. Мак-Найр, Р. Линч, К. Кросс [178, с. 39]	Н.-Г. Ольве, Ж. Рой, М. Веттер [178]	Malcolm Baldrige Quality Award [33, с. 45]
Фінансова діяльність	+	+	+	+	+	+
Відносини зі споживачами	+	+	+	+	+	+
Організація внутрішніх бізнес-процесів	+		+	+	+	
Відносини зі співробітниками (аспект кадрів)					+	+
Навчання та розвиток	+				+	
Виробничий аспект						+
Внутрішні можливості		+				
Господарча діяльність		+				
Людський капітал			+			
Якість товарів (послуг)						+
Ефективність постачальників						+
Безпека/соціальна відповідальність /охорона навколишнього середовища						+

Серед розглянутих у табл. 3.12 підходів виділяється підхід Malcolm Baldrige Quality Award, що пропонує розглядати не чотири-п'ять, а сім аспектів перспектив діяльності підприємства, окремо виділяючи перспективу якості товарів, ефективності постачальників, а також безпеки /соціальної відповідальності/охорони навколишнього середовища.

Підходи до побудови ЗСП, що використовуються на практиці, іноді суттєво відрізняються від тих, що запропоновані вченими або авторитетними організаціями. Деякі з таких підходів наведено в табл. 3.13.

Таблиця 3.13

Деякі підходи до виділення перспектив ЗСП, що використовуються в практичній діяльності

Перспектива ЗСП \ Підприємство	Chemicals Group [33, с. 169–170]	Bell [33, с. 178]	Cargill [33, с. 178]	Mobile Enterprise [107, с. 114–115]	Ricon [107, с. 116]	Chem-Pro [107, с. 119]	Одеський портовий елеватор [107, с. 136]
	2	3	4	5	6	7	8
Фінанси			+		+	+	+
Споживачі	+			+	+	+	+
Навчання та розвиток (зростання)					+	+	+
Співробітники	+			+			
Безпека праці/охорона довкілля	+		+				
Задоволеність клієнта		+	+				
Організація внутрішніх бізнес-процесів (інноваційний цикл)						+	
Організація внутрішніх бізнес-процесів (операційний цикл)						+	
Внутрішнє середовище					+		
Фінансові результати				+			
Якість товарів (послуг)			+				
Ефективність постачальників			+				
Прибутковість	+						
Продуктивність	+						
Продажі	+						
Технології	+						
Оперативність	+						
Витрати		+					
Виконання робіт		+					
Оптимізація процесу		+					
Операційна ефективність			+				

1	2	3	4	5	6	7	8
Внутрішня ефективність				+			
Інновації				+			
Охорона довкілля					+		

Як свідчить аналіз табл. 3.13, перспективи ЗСП, використовувані підприємствами, досить різноманітні. При цьому найпоширенішими перспективами залишаються фінансова, відносин зі споживачами, навчання та розвитку. Також часто використовуються перспективи, що можуть бути інтерпретовані як окремі складові перспективи внутрішніх бізнес-процесів. Загальна кількість перспектив ЗСП, що використовуються різними підприємствами, коливається від трьох до восьми. Але такий діапазон важко назвати прийнятним, адже використання лише трьох перспектив, як це відбувається на Одеському портовому елеваторі, не надає можливості комплексно врахувати всі найважливіші аспекти діяльності підприємства, у той час як використання восьми перспектив (компанія Chemicals Group) не надає можливості зосередити увагу керівництва на найважливіших цілях і показниках діяльності, ускладнюючи процес управління підприємством і знижуючи його ефективність.

Таким чином, можна зробити висновок, що запропонований авторами ЗСП перелік базових перспектив є досить універсальним, придатним до застосування на більшості підприємств. У той же час за необхідності такий перелік може бути розширений ще однією-двома перспективами, пов'язаними, наприклад, з відносинами з персоналом або з охороною довкілля. Автори даної роботи пропонують перспективу «Клієнти» замінити на більш широку перспективу «Ринок», що надасть можливість врахувати також інтереси конкурентів і дилерів.

В іншому, на думку авторів, на машинобудівних підприємствах доцільно застосовувати збалансовану систему показників, що включає чотири аспекти, запропоновані Р. Капланом і Д. Нортеном, як таку, що достатньою мірою відображує специфіку діяльності машинобудівного підприємства.

Як показали автори концепції збалансованої системи показників, використання чотирьох запропонованих аспектів діяльності підприємства

дозволить досягти балансу «між довгостроковими й короткостроковими цілями, між бажаними результатами й факторами їхнього досягнення, а також між твердими об'єктивними критеріями й більше м'якими суб'єктивними показниками» [103, с. 29].

Дійсно, якщо фінансові цілі є, як правило, короткостроковими, а фінансові результати відображують лише минулий стан речей, то показники, що характеризують аспекти взаємин зі споживачем, організації внутрішніх бізнес-процесів, і особливо – навчання й розвитку, націлені на оцінку нематеріальних активів, що забезпечують довгостроковий успіх підприємства.

Модель ЗСП вимагає також використання як результируючих показників, так і показників, що вимірюють фактори їхнього досягнення, що також є важливим для збалансованого управління конкурентоспроможністю підприємства. Крім того, включення до складу ЗСП як «твердих», так і «м'яких» показників дозволить більш повно й збалансовано відобразити всі основні фактори і результати управління конкурентоспроможністю підприємства.

І нарешті, саме ЗСП надає можливості використовувати в управлінні конкурентоспроможністю підприємства показники, що відображають рівень задоволеності всіх основних зацікавлених сторін.

Звичайно у складі ЗСП використовується близько 15 – 25 показників для компанії (підприємства), 10 – 15 – для підрозділів (бізнес-процесів) і по 3 – 5 – для окремих співробітників.

Авторитетна американська організація Malcolm Baldrige Quality Award [33, с. 45] пропонує використовувати збалансовану систему показників також для цілей оцінки ефективності діяльності підприємства. Дійсно, якщо певна система показників характеризує найважливіші параметри діяльності підприємства, то логічним є оцінювати діяльність підприємства за допомогою цього ж переліку показників, або ключових індикаторів діяльності.

Збалансована система показників використовується не лише на загальнокорпоративному рівні, але також і на рівні бізнес-процесів і навіть окремих співробітників [103; 107; 178]. ЗСП певного бізнес-процесу містить ті самі перспективи, що й ЗСП підприємства. Отже, система показників, побудована за принципами, що покладені в основу ЗСП, може бути використана для аналізу конкурентоспроможності підприємства на основі процесного підходу.

На основі аналізу й узагальнення літературних джерел [16; 107; 173; 178; 257; 260; 261] автори вважають за доцільне висунути такі вимоги до системи показників для аналізу конкурентоспроможності підприємства:

- зв'язок зі стратегією підприємства;
- адаптованість до конкретних умов діяльності;
- відображення найважливіших сторін бізнес-процесу, що здійснюють критичний вплив на його ефективність;
- однозначність змісту й однакова методика розрахунку;
- кількісний вираз;
- релевантність;
- повнота охоплення основних аспектів діяльності підприємства та ключових факторів успіху;
- наявність як фінансових, так і нефінансових показників;
- необхідні (але не максимальні) обсяг і точність інформації;
- нечисленність показників;
- наявність причинно-наслідкових зв'язків між показниками;
- придатність показників для встановлення цілей на нижніх рівнях управління;
- розумне сполучення строгих процедур і творчого підходу при розробці, вимірі й інтерпретації показників;
- простота розрахунку показників;
- безперервність (регулярність) виміру.

Показники, що включаються до системи та використовуються для управління конкурентоспроможністю підприємства, мають бути виражені у відносній формі, що забезпечить нівелювання фактора розміру підприємства, а також можливість об'єктивного вибору еталонних значень показників.

При побудові системи автори пропонують виділяти 3 групи показників (рис. 3.5).

У роботах [33; 107; 178; 210] досить ґрунтовно розроблено етапи впровадження нової системи показників діяльності підприємства. Проте зрозуміло, що впровадження нової системи показників є одноразовим заходом, необхідним лише для організацій, що раніше таку систему не використовували. Впровадивши нову систему показників, організація надалі має регулярно її оновлювати, інакше кажучи, система показників має формуватися з певною регулярністю. При цьому процес формування

системи показників буде істотно відрізнятися від процесу її впровадження.



Рис. 3.5. Система показників для аналізу конкурентоспроможності підприємства

Запропоновану авторами послідовність формування системи показників для аналізу конкурентоспроможності підприємства зображено на рис. 3.6. Слід надати характеристику кожному етапу формування системи показників для аналізу конкурентоспроможності підприємства:

2.1. Модель бізнесу (бізнес-модель) – це образ (подання) основних господарських процесів підприємства, узятих у їхній взаємодії з його діловим середовищем [257]. Бізнес-модель підприємства ґрунтується на структурній моделі БП діяльності підприємства першого рівня. До такої

моделі доцільно включити основні та найважливіші допоміжні БП, що здійснюють значний вплив на конкурентоспроможність підприємства. При цьому зацікавленими сторонами для кожного БП підприємства є власники підприємства, постачальники ресурсів, споживачі (зовнішні та внутрішні) і співробітники, що зайняті у здійсненні аналізованого бізнес-процесу.

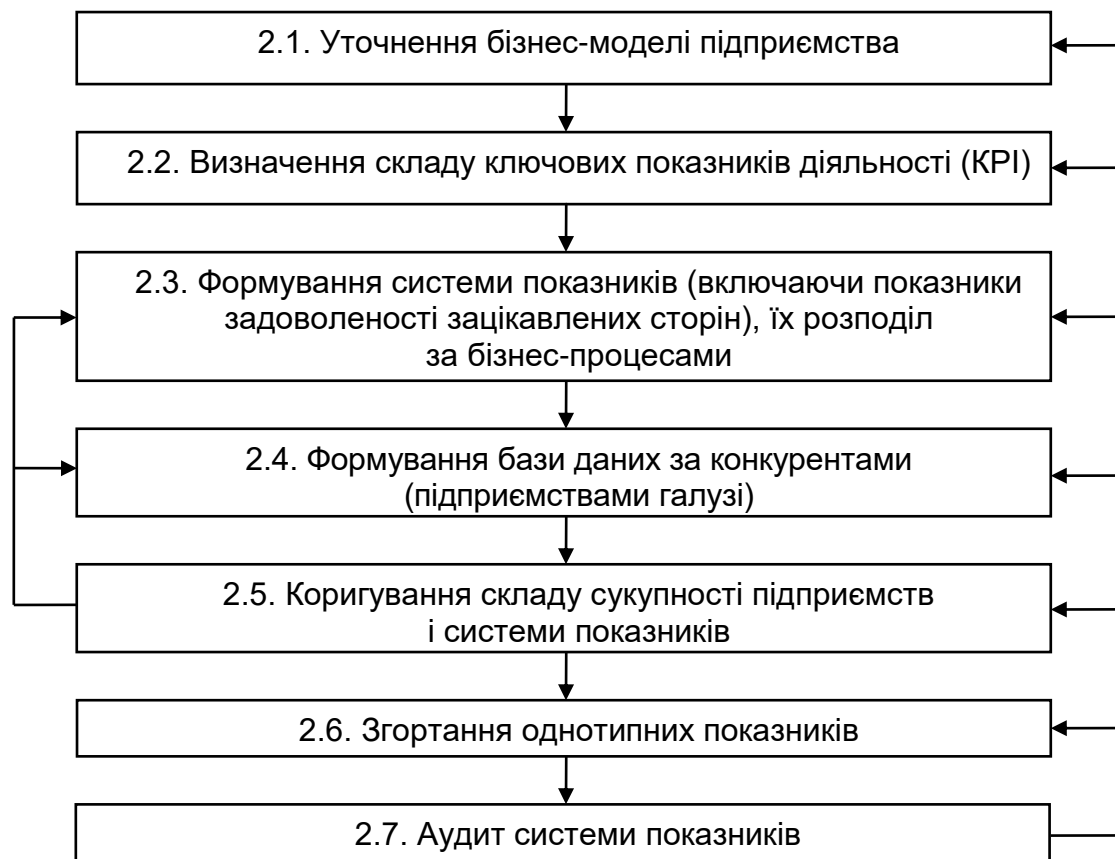


Рис. 3.6. Послідовність формування системи показників для аналізу конкурентоспроможності підприємства

На основі спеціальної літератури, узагальненої в табл. 1.5, референтних моделей, представлених у роботах [118; 217; 219; 362], а також із урахуванням специфіки діяльності машинобудівних підприємств авторами виділено типову сукупність бізнес-процесів, що найбільшою мірою впливають на конкурентоспроможність підприємств цієї галузі, достатньо повно відображуючи основні процеси їх діяльності. Типова сукупність бізнес-процесів є основою для створення типової процесної моделі машинобудівного підприємства, яку наведено на рис. 3.7.

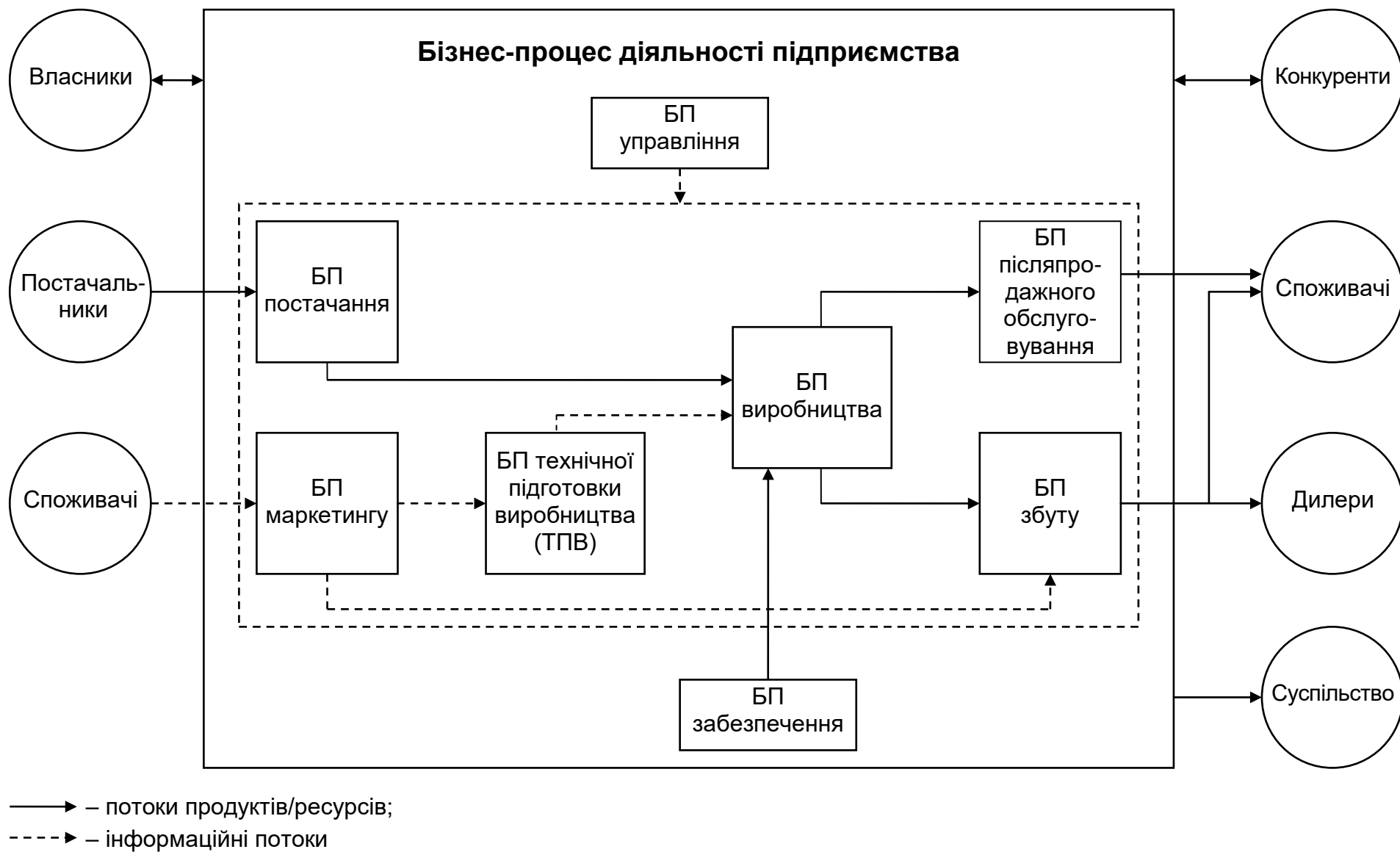


Рис. 3.7. Типова процесна модель машинобудівного підприємства

На підприємствах, де робота з виділення й опису бізнес-процесів не проводилася, об'єктом аналізу виступають підрозділи, що здійснюють основну частку процесів, з яких складається аналізований бізнес-процес. Отже, кожному з виділених бізнес-процесів може відповідати один або кілька підрозділів. При цьому власником бізнес-процесу вважається керівник відповідного підрозділу (у разі, якщо певному бізнес-процесу відповідає один підрозділ) або керівник підрозділу, що робить найбільший внесок у здійснення бізнес-процесу.

Якщо бізнес-процеси на підприємстві виділені й описані, власником бізнес-процесу є посадова особа, що несе відповідальність за результати його здійснення і має повноваження розпоряджатися ресурсами (включаючи кадрові), необхідними для його здійснення.

Співставлення типової процесної структури машинобудівного підприємства з типовою функціональною структурою та виділення власників процесів надано в табл. 3.14.

Таблиця 3.14

Співставлення типової процесної структури машинобудівного підприємства з типовою функціональною структурою та виділення власників процесів

Бізнес-процес	Підрозділ	Власник процесу
1	2	3
Управління підприємством	Дирекція	Генеральний директор
Маркетингу	Відділ маркетингу	Директор з маркетингу/начальник відділу маркетингу
ТПВ	Відділ головного конструктора	Головний інженер
	Відділ головного технолога	
Постачання	Відділ матеріально-технічного забезпечення	Начальник відділу матеріально-технічного забезпечення
Забезпечення виробництва	Ремонтний цех (дільниця)	Головний механік
	Інструментальний цех	
	Енергетичний цех	
	Транспортний цех	
Виробництва	Цехи основного виробництва	Директор з виробництва

1	2	3
Збуту	Відділ збуту	Директор зі збуту/начальник відділу збуту
Післяпродажного обслуговування	Виїзна ремонтна бригада	Керівник підрозділу
	Дільниця наладки	

Перший етап формування системи показників передбачає уточнення бізнес-моделі підприємства шляхом корегування складу й взаємозв'язків бізнес-процесів, а також уточнення складу посадових осіб, що можуть вважатися власниками певних бізнес-процесів.

2.2. Склад ключових показників діяльності підприємства (KPI) визначається керівником підприємства шляхом анкетування.

2.3. Формування системи показників, їх розподіл за бізнес-процесами ґрунтуються на роботах [16; 33; 173; 178; 207; 257; 260; 261]. Аналіз робіт [16; 33; 207] свідчить, що адекватна оцінка параметрів перебігу й результатів здійснення бізнес-процесу і діяльності підприємства не може бути отримана при використанні лише кількісної інформації. Крім того, нематеріальні активи, що часто забезпечують більш вагомий вклад в ефективність діяльності підприємства, також важко оцінити виключно кількісними параметрами [102; 103; 178]. Отже, для адекватної комплексної оцінки конкурентоспроможності окремих бізнес-процесів і підприємства в цілому доцільно використовувати як кількісну, так і якісну інформацію. Якісна інформація отримується шляхом опитування керівництва підприємства, власників бізнес-процесів і співробітників у формі анкетування.

Доцільність оцінювання параметрів діяльності підприємства його співробітниками обґрунтовано в роботах Дж. Харрінгтона [261], П. Лоуренса й Дж. Лорша [112, с. 73]. Стратегію самооцінки використано, наприклад, у методиці RADAR[®], запропонованій Європейським фондом управління якістю (EFQM) [340].

Оцінка бізнес-процесів проводиться керівництвом підприємства, бізнес-процесами – «споживачами» (наприклад, «споживачем» для бізнес-процесу технічної підготовки виробництва є бізнес-процес виробництва), співробітниками бізнес-процесів, кількість яких відповідає вимозі релевантності. Крім того, для оцінки діяльності підприємства використовуються дані про взаємодію зі споживачами й дилерами.

Аналіз літератури [16; 26; 33; 178], а також запропонований авторами даної роботи підхід до визначення сутності конкурентоспроможності бізнес-процесу, дозволяють визначити такі фактори, що впливають на останню:

- параметри перебігу бізнес-процесу (якість, оперативність, гнучкість, продуктивність);
- задоволеність клієнтів;
- витрати;
- забезпеченість ресурсами;
- професійні якості персоналу;
- задоволеність персоналу;
- умотивованість персоналу;
- націленість на постійне покращення;
- ступінь реалізації KPI та задоволеності інтересів зацікавлених сторін, що відносяться до певного бізнес-процесу (результати БП).

Результати анкетування дозволяють розрахувати інтегральні індекси, які, в свою чергу, є основою для індексу конкурентоспроможності бізнес-процесу. Схему формування індексу конкурентоспроможності певного бізнес-процесу наведено в додатку М.

Показники, що відображають ступінь задоволеності інтересів основних зацікавлених сторін, а також KPI, необхідно включити до складу комплексу показників тих бізнес-процесів, які найбільшою мірою забезпечують їх досягнення. Показники, що є спільним результатом реалізації кількох бізнес-процесів, включаються до складу комплексу показників бізнес-процесу управління, зважаючи на інтеграційну роль останнього. Визначення показників, що відображають ступінь задоволення інтересів основних зацікавлених сторін, а також розподіл їх за бізнес-процесами наведено в табл. 3.15.

Порядок оцінки складових конкурентоспроможності бізнес-процесу (КСБП) наведено в табл. 3.16. При цьому до складу показників конкурентоспроможності відповідного бізнес-процесу включаються показники згідно з табл. 3.15. Такі показники згідно з їх вагою разом із KPI зводяться до індексу результатів певного БП.

Таблиця 3.15

Визначення показників для цілей, пов'язаних із задоволенням інтересів зацікавлених сторін, і їх розподіл між бізнес-процесами

Стратегічна ціль	Показник	Бізнес-процес
Прибутковість	Рентабельність	Управління
Задоволеність споживачів	Індекс задоволеності споживачів	Маркетинг
Задоволеність працівників	Індекс задоволеності працівників	Всі БП
Сприяння подоланню бідності	Сума сплачених податків	Управління
	Середній розмір зарплатні	Управління
	Прибуток	Управління
Сприяння забезпеченню якісної освіти населення	Сума сплачених податків	Управління
Сприяння забезпеченню якісної освіти співробітників	Частка працівників, що підвищують кваліфікацію	Управління
Сприяння гендерній рівності	Співвідношення середньої зарплатні жінок і чоловіків	Управління
Сприяння поліпшенню здоров'я нації	Сума сплачених податків	Управління
Збереження довкілля	Сума сплачених податків	Управління
	Матеріаломісткість	ТПВ
Задоволеність постачальників	Індекс задоволеності постачальників	Постачання
Задоволеність дилерів	Індекс задоволеності дилерів	Збут
Неагресивність конкурентної стратегії	Індекс неагресивності стратегії	Управління

Таблиця 3.16

Порядок оцінки складових конкурентоспроможності бізнес-процесу

Показник	Керівник підприємства	Власник БП	Споживач	Персонал БП
1	2	3	4	5
Індекс витрат	+			
Індекс задоволеності клієнтів			+	
Індекс показників перебігу бізнес-процесу	+			
Індекс забезпеченості ресурсами		+		+
Індекс професійних якостей персоналу		+		

1	2	3	4	5
Індекс задоволеності персоналу				+
Індекс умотивованості персоналу				+
Індекс націленості на постійне покращення		+		+
Інтегральний індекс КСБП без урахування показників результату	Розрахунок			
Індекс результатів БП	Розрахунок			
Інтегральний індекс КСБП	Розрахунок			

Порядок формування окремих індексів для визначення конкурентоспроможності БП наведено в табл. 3.17.

Таблиця 3.17

Порядок формування окремих індексів для визначення конкурентоспроможності БП

Індекс	Складові
Індекс показників перебігу бізнес-процесу	Якість
	Продуктивність
	Оперативність
	Гнучкість
Індекс забезпеченості ресурсами	Матеріальні ресурси
	Технічні ресурси
	Фінансові ресурси
	Персонал (лише для керівників)
	Інформаційні ресурси
Індекс професійних якостей персоналу	Кваліфікація
	Ініціативність
	Відповідальність
Індекс задоволеності персоналу	Заробітна платня
	Соціальний пакет
	Умови праці
	Відносини з колегами та керівництвом
	Зміст роботи
	Можливості побудови кар'єри
	Визнання досягнень
Індекс умотивованості персоналу	Зацікавленість у підвищенні результативності праці
	Зацікавленість у підвищенні професійного рівня

Задоволеність клієнтів бізнес-процесу оцінюється шляхом анкетування за трьома критеріями: якість виходів оцінюваного бізнес-процесу; своєчасність представлення виходів; оперативність реагування на зміну запитів.

Слід зазначити, що бізнес-процес управління підприємством має власну специфіку з точки зору складу факторів, що визначають рівень його конкурентоспроможності. Схему формування індексу конкурентоспроможності бізнес-процесу управління підприємством, побудовану на основі методики М. Хіггса, викладеної в роботі [208], наведено в додатку М. При цьому методика М. Хіггса удосконалена за рахунок включення до складу комплексу показників результату БП (KPI та показників, що пов'язані із задоволенням інтересів основних зацікавлених сторін), а також індексу узгодженості бізнес-процесів.

2.4. Формування бази даних, як було відзначено в п. 3.1, доцільно проводити за підприємствами-конкурентами. Але, зважаючи на наявність об'єктивних труднощів у процесі пошуку інформації про діяльність конкурентів, можливо використання в якості бази для порівняння інформації про діяльність підприємств галузі.

База даних формується на основі розробленої в п. 3.2 системи показників з використанням відкритих джерел інформації, даних конкурентної розвідки тощо.

2.5. З бази даних видаляються підприємства, значення показників діяльності яких суттєво відхиляється від середніх значень внаслідок дії нетипових факторів (наприклад, якщо підприємство протягом звітного періоду не здійснювало операційну діяльність або діяльність в галузі машинобудування не є основною для нього, тощо). Якщо для окремих показників не була сформована достатня за обсягом, релевантністю й точністю база даних, такі показники замінюються на аналогічні, що вимірюються іншим способом (наприклад, експертним оцінюванням).

2.6. Одним із принципів побудови системи показників для аналізу конкурентоспроможності підприємства є обмеженість кількості показників. Але досить часто може виникати ситуація, коли власники та керівництво підприємства не в змозі вибрати один показник-репрезентант з групи однотипних для включення до складу системи. Наприклад, подібна ситуація може виникнути при виборі показника-репрезентанта, що характеризує рентабельність, ліквідність, фінансову стійкість підприємства тощо, адже згадані характеристики можуть бути описані значною кількістю показників, вибір між якими не є очевидним. Застосування економіко-

математичних методів у подібних ситуаціях дозволить обрати показники, що найбільш адекватно характеризують тенденцію розвитку певного підприємства або групи підприємств.

Процедура вибору показника-репрезентанта з групи однотипних у процесі формування системи показників зводиться до трьох послідовних кроків:

1) вибір кількох основних характеристик у рамках певного аспекту діяльності підприємства (до восьми характеристик);

2) складання якнайбільш повного переліку показників (ознак), що найбільш адекватно відображують сутність кожної характеристики з урахуванням специфіки даного підприємства;

3) вибір показника-репрезентанта для кожної характеристики.

На кроці (3) фактично відбувається редукція простору ознак. В ситуації, коли вибір між показниками не є очевидним, редукцію простору ознак доцільно здійснити за допомогою економіко-математичних методів.

На думку авторів, у деяких випадках слід відмовитися від застосування синтетичних показників при побудові системи, адже, по-перше, інтегральні показники ускладнюють виробіток критеріїв прийняття рішень кінцевими виконавцями робіт, що може стати причиною відхилення результатів їхньої діяльності від справжніх цілей підприємства. По-друге, наявність кореляції між показниками, що формують інтегральний показник, може призвести до суттєвих помилок в інтерпретації його значення. По-третє [107], коливання значень інтегрального показника може бути викликане прихованими тенденціями, що не можна виявити без аналізу окремих його складових.

У такому випадку вибір одного показника з групи однотипних є неповною редукцією простору ознак, яку, на думку авторів, доцільно реалізувати за допомогою методу центру ваги [196, с. 94–95]. Даний метод передбачає виділення трьох типів груп ознак:

1) одноелементні групи (складаються з однієї ознаки) – сама ознака є показником-репрезентантом;

2) групи, що містять більше двох елементів, – показником-репрезентантом обирається той, для якого сума відстаней до інших показників групи є мінімальною;

3) групи, що містять два елементи, – показником-репрезентантом обирається той, для якого сума відстаней до показників-репрезентантів інших груп є максимальною.

Алгоритм методу для груп ознак, що містять два або більше елементів, такий:

1) формування матриці вихідних даних X розмірністю $n \times m$, де n – кількість періодів часу або об'єктів, за якими надано вихідні дані (строки матриці), m – кількість ознак (стовпці матриці);

2) стандартизація вихідних даних;

3) розрахунок Евклідових відстаней між елементами в кожній групі, що містить більше двох елементів, і формування матриці відстаней розмірністю $m \times m$;

4) вибір показника-репрезентанта для кожної групи, що містить більше двох елементів, як показника, для якого сума відстаней до інших показників групи є мінімальною;

5) розрахунок Евклідових відстаней між кожним з показників кожної двохелементної групи та обраними на попередніх етапах показниками-репрезентантами та формування матриць відстаней розмірністю $(l+2) \times (l+2)$, де l – кількість обраних на попередніх етапах показників-репрезентантів;

6) вибір показника-репрезентанта для кожної двохелементної групи як показника, для якого сума відстаней до показників-репрезентантів інших груп є максимальною.

Запропонований метод дозволяє обрати показник-репрезентант для групи показників прибутковості діяльності підприємства. Вибір реалізований із застосуванням пакета Statistika і проілюстрований у табл. 3.18.

Отже, за критерієм мінімуму суми відстаней доцільно обрати показник рентабельності виробництва.

2.7. Аудит системи показників. Даний етап має здійснюватися періодично з метою оцінки існуючої системи показників на відповідність основним критеріям її ефективності. Розроблена система показників має спиратися на реальні фінансові можливості підприємства, а в основу системи бюджетів мають бути покладені цільові показники СП. Система мотивації має ґрунтуватися на врахуванні ступеня досягнення співробітником цілей, закладених у його персональну систему показників, яка, у свою чергу, має спиратися на систему показників бізнес-процесу та підприємства в цілому.

**Матриця відстаней для групи показників рентабельності
машинобудівних підприємств Харківської області за 2010 р.**

Змінна	Рентабельність активів	Рентабельність власного капіталу	Рентабельність виробництва	Сума відстаней
Рентабельність активів	0,00	4,27	0,97	5,25
Рентабельність власного капіталу	4,27	0,00	4,23	8,50
Рентабельність виробництва	0,97	4,23	0,00	5,20

До критеріїв ефективності побудованої системи показників можна віднести:

- ступінь охоплення ключових показників діяльності підприємства;
- ступінь актуальності цілей і планових показників, закладених у систему показників, тобто ступінь їхньої відповідності поточному стану зовнішнього середовища й можливостям підприємства;
- ступінь узгодженості систем показників різних підрозділів і рівнів ієрархії;
- можливість підрозділів й окремих співробітників впливати на рівень цільових показників, що включені до їхніх систем показників;
- рівень гнучкості системи показників.

3.3. Застосування моделі управління конкурентоспроможністю підприємства на машинобудівних підприємствах Харківського регіону

3.3.1. ДП «Ізюмський казенний приладобудівний завод»

Анкетування керівника підприємства дозволило виділити такі цілі діяльності підприємства, що пов'язані з ключовими факторами успіху (КФУ): зниження витрат на виробництво і реалізацію продукції; збільшення обсягів реалізації; утримання існуючих замовників; забезпечення адекватної ринковим потребам інноваційної активності; підвищення продуктивності праці. Для означених цілей за методом аналізу ієрархій з

використанням програмного продукту Expert Choice розраховано відповідну вагу (табл. 3.19).

Таблиця 3.19

Розрахунок ваги КФУ для ДП «Ізюмський казенний приладобудівний завод»

Ключовий фактор успіху	Зниження витрат на виробництво і реалізацію продукції	Збільшення обсягів реалізації	Утримання існуючих замовників	Забезпечення адекватної ринковим потребам інноваційної активності	Підвищення продуктивності праці	Вага
Зниження витрат на виробництво і реалізацію продукції	1,00	0,33	0,33	1,00	0,50	0,096
Збільшення обсягів реалізації	3,00	1,00	1,00	3,00	6,00	0,364
Утримання існуючих замовників	3,00	1,00	1,00	2,00	4,00	0,303
Забезпечення адекватної ринковим потребам інноваційної активності	1,00	0,33	0,50	1,00	3,00	0,148
Підвищення продуктивності праці	2,00	0,17	0,25	0,33	1,00	0,088
Разом	-	-	-	-	-	1,00

Відношення погодженості, що виступає мірою погодженості суджень, за результатами розрахунків складає 6,63 %. Судження є погодженими, якщо відношення погодженості менше за 10 – 20 % [222, с. 38–39]. Отже, судження можна вважати погодженими, і тому отримані вагові коефіцієнти можна використовувати в дослідженні, а показники, що пов'язані з КФУ, мають бути включені до системи показників з відповідною вагою.

Розрахунок інтегральних індексів конкурентоспроможності бізнес-процесів підприємства наведено в табл. Н.1 – Н.9 додатка Н. Результати розрахунку інтегрального індексу конкурентоспроможності підприємства (КСП) наведено в табл. 3.20.

Результати розрахунку інтегрального індексу конкурентоспроможності ДП «Ізюмський казенний приладобудівний завод»

№	Індекс	Значення	Рівень
1	Індекс КСБП управління підприємством	0,394	Середній
2	Індекс КСБП маркетингу	0,463	Середній
3	Індекс КСБП ТПВ	0,655	Високий
4	Індекс КСБП постачання	0,577	Середній
5	Індекс КСБП забезпечення виробництва	0,639	Високий
6	Індекс КСБП виробництва	0,349	Низький
7	Індекс КСБП збуту	0,533	Середній
8	Індекс КСБП післяпродажного обслуговування	0,680	Високий
Інтегральний індекс КСП		0,480	Середній
Індекс незбалансованості КСП		23,1 %	Незбалансованість

Матриця вибору стратегії розвитку бізнес-процесів ДП «Ізюмський казенний приладобудівний завод» наведена в табл. 3.21. Як свідчить матриця, більшість бізнес-процесів підприємства мають невисоку конкурентоспроможність і потребують вдосконалення, часткового аутсорсингу або навіть реінжинірингу. «Вузким місцем» виступає бізнес-процес виробництва, також невисокою є конкурентоспроможність бізнес-процесів управління, маркетингу, постачання і збуту.

Таблиця 3.21

Матриця вибору стратегії розвитку бізнес-процесу ДП «Ізюмський казенний приладобудівний завод»

Рівень КСБП	Дуже високий		
	Високий	3; 5; 8	
	Середній	2; 4	1; 7
	Низький		6
	Дуже низький		
		Некритичний	Критичний
Значущість БП для підприємства			

Результати розрахунку внеску окремих показників у скорочення КСП ДП «Ізюмський казенний приладобудівний завод» наведено в табл. С.1 додатку С. Як свідчать результати розрахунків, основними перешкодами для зростання КСП виступають низький рівень реалізації продукції, прибутковості, продуктивності праці, незадовільний рівень спроможності до утримання замовників і низький рівень заробітної плати.

Значення індексів ключового параметра задоволеності зацікавлених сторін підприємства наведено на рис. 3.8.

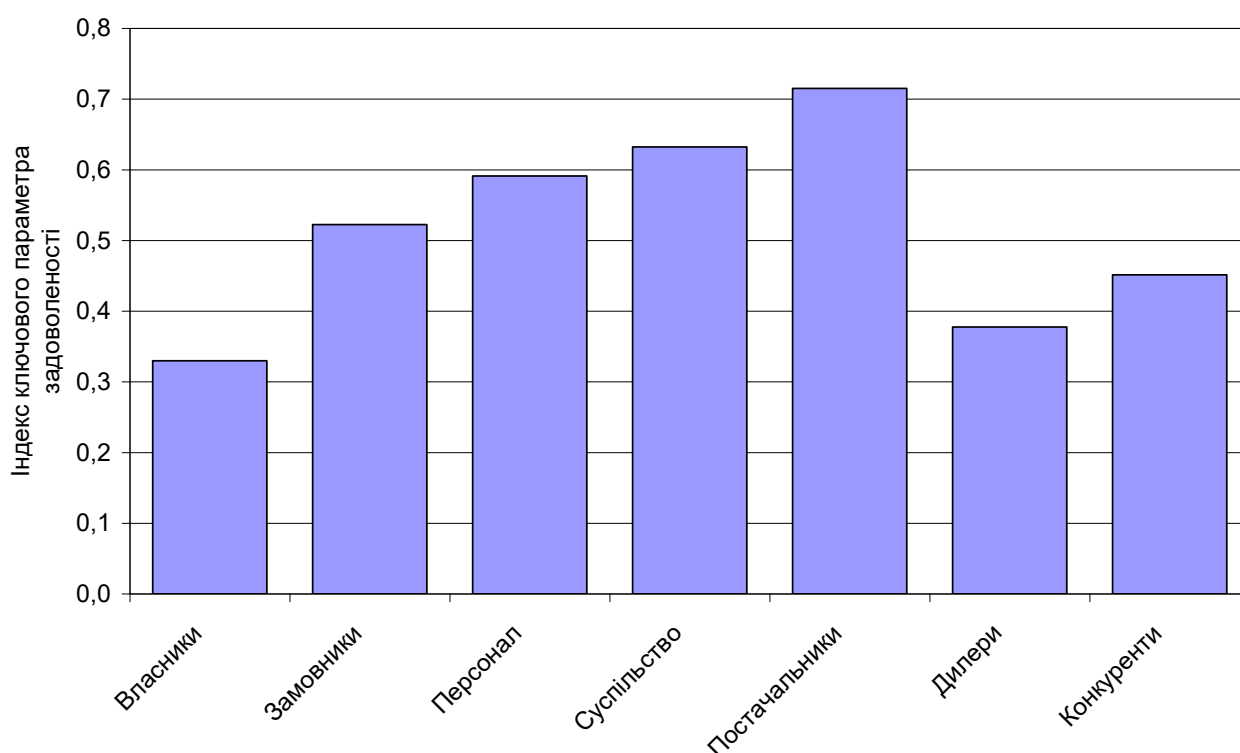


Рис. 3.8. Індеси ключового параметра задоволеності зацікавлених сторін ДП «Ізюмський казенний приладобудівний завод»

Як свідчить рис. 3.8, КСП є непаритетною (індекс непаритетності КСП складає 27,0 %, тобто значно більше за 10 %). Найбільшою мірою задоволені інтереси постачальників, найменшою – власників підприємства та дилерів.

Співвідношення індексів задоволеності ключових інтересів зацікавлених сторін наведено в табл. 3.22.

Ранжування рекомендованих заходів з балансування інтересів зацікавлених сторін підприємства наведено в таблиці Т.1 додатку Т.

Таким чином, для підвищення КСП ДП «Ізюмський казенний приладобудівний завод» необхідно здійснити наступні заходи:

диверсифікація джерел постачання, розвиток організаційної культури, розширення збуту продукції, підвищення лояльності замовників, стимулювання активності дилерів, підвищення рівня консультування й обслуговування ними замовників.

Таблиця 3.22

**Співвідношення індексів задоволеності ключових інтересів
зацікавлених сторін ДП «Ізюмський казенний приладобудівний
завод»**

Більш задоволена сторона Менш задоволена сторона	Власники	Замовники	Персонал	Суспільство	Постачальники	Дилери	Конкуренти
Власники	1	1,584	1,793	1,918	2,169	1,145	1,369
Замовники	≤1	1	1,132	1,210	1,369	≤1	≤1
Персонал	≤1	≤1	1	1,069	1,209	≤1	≤1
Суспільство	≤1	≤1	≤1	1	1,131	≤1	≤1
Постачальники	≤1	≤1	≤1	≤1	1	≤1	≤1
Дилери	≤1	1,384	1,566	1,675	1,894	1	1,196
Конкуренти	≤1	1,157	1,310	1,401	1,584	≤1	1

Доцільно здійснити реінжиніринг БП виробництва, удосконалення або частковий аутсорсинг БП маркетингу і постачання, удосконалення або реінжиніринг БП управління і збуту, удосконалення інших БП. Заходи мають бути спрямовані на збільшення обсягів реалізації продукції, підвищення прибутковості, продуктивності праці, утримання замовників і підвищення заробітної плати.

3.3.2. ЗАТ «Інститут «Укроргверстатінпром»

Анкетування керівника підприємства дозволило виділити наступні цілі діяльності підприємства, що пов'язані з КФУ: утримання існуючих замовників; зниження витрат на виробництво і реалізацію продукції; удосконалення сервісного обслуговування; забезпечення адекватної ринковим потребам інноваційної активності. Для означених цілей за методом аналізу ієрархій з використанням програмного продукту Expert Choice розраховано відповідну вагу (табл. 3.23).

Відношення погодженості за результатами розрахунків складає 1,73 %. Отже, судження можна вважати погодженими, і тому отримані вагові коефіцієнти можна використовувати в дослідженні. Показники, що пов'язані з ключовими факторами успіху, мають бути включені до системи показників.

Таблиця 3.23

Розрахунок ваги КФУ для ЗАТ «Інститут «Укроргверстатінпром»

Ключовий фактор успіху	Утримання існуючих замовників	Зниження витрат на виробництво і реалізацію продукції	Удосконалення сервісного обслуговування	Забезпечення адекватної ринковим потребам інноваційної активності	Вага
Утримання існуючих замовників	1	0,5	0,33	0,5	0,119
Зниження витрат на виробництво і реалізацію продукції	2	1	0,5	1	0,220
Удосконалення сервісного обслуговування	3	2	1	3	0,460
Забезпечення адекватної ринковим потребам інноваційної активності	2	1	0,33	1	0,201
Разом	-	-	-	-	1,00

Розрахунок інтегральних індексів КСБП підприємства наведено в додатку Р. Результати розрахунку інтегрального індексу КСБП наведено в табл. 3.24.

Таблиця 3.24

Результати розрахунку інтегрального індексу конкурентоспроможності БП ЗАТ «Інститут «Укроргверстатінпром»

№	Індекс	Значення	Рівень
1	2	3	4
1	Індекс КСБП управління підприємством	0,624	Середній

2	Індекс КСБП маркетингу	0,621	Середній
3	Індекс КСБП ТПВ	0,801	Дуже високий
4	Індекс КСБП постачання	0,544	Середній

1	2	3	4
5	Індекс КСБП забезпечення виробництва	0,703	Високий
6	Індекс КСБП виробництва	0,774	Високий
7	Індекс КСБП збуту	0,668	Високий
8	Індекс КСБП післяпродажного обслуговування	0,390	Середній
Інтегральний індекс КСП		0,607	Середній
Індекс незбалансованості КСП		20,5 %	Незбалансованість

Матриця вибору стратегії розвитку БП ЗАТ «Інститут «Укроргверстатінпром» наведена в табл. 3.25. Як свідчить матриця, можна виділити бізнес-процес, що є основою створення ключових компетенцій підприємства – це бізнес-процес ТПВ. У той же час, дуже невисокою є КСБП післяпродажного обслуговування.

Таблиця 3.25

**Матриця вибору стратегії розвитку БП ЗАТ «Інститут
«Укроргверстатінпром»**

Рівень КСБП	Дуже високий		3
	Високий	5	6; 7
	Середній	2; 4; 8	1
	Низький		
	Дуже низький		
		Некритичний	Критичний
		Значущість БП для підприємства	

Результати розрахунку внеску окремих показників у скорочення КСП наведено в таблиці С.2 додатку С. Як свідчать результати розрахунків, КСП знаходиться на середньому рівні, і основною перешкодою для її зростання виступає низький рівень сервісного обслуговування продукції.

Значення індексів ключового параметра задоволеності зацікавлених сторін ЗАТ «Інститут «Укроргверстатінпром» наведено на рис. 3.9.

Конкурентоспроможність ЗАТ «Інститут «Укроргверстатінпром» є непаритетною (індекс непаритетності КСП складає 16,5 %). Найбільшою мірою задоволені інтереси власників підприємства, дилерів і конкурентів, найменшою – постачальників.

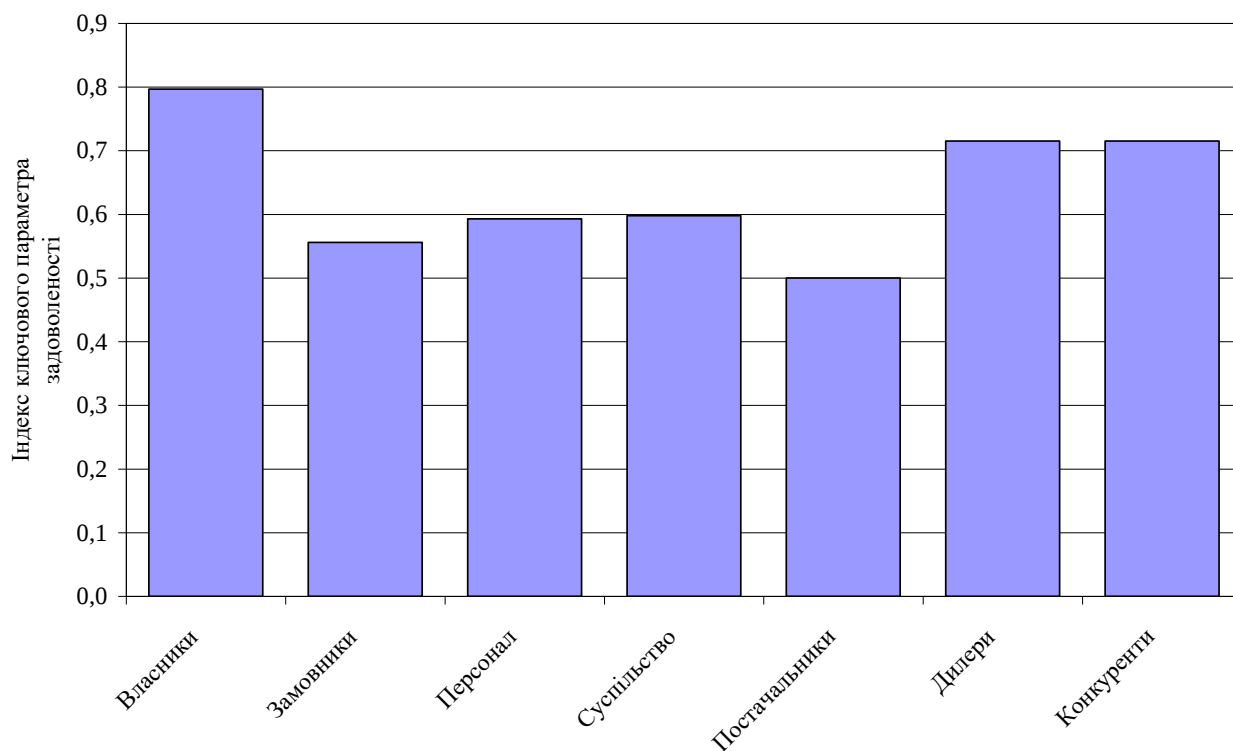


Рис. 3.9. Індеси ключового параметра задоволеності зацікавлених сторін ЗАТ «Інститут «Укроргверстатінпром»

Співвідношення індексів задоволеності ключових інтересів зацікавлених сторін ЗАТ «Інститут «Укроргверстатінпром» наведено в табл. 3.26.

Ранжування рекомендованих заходів з балансування інтересів зацікавлених сторін підприємства наведено в таблиці Т.2 додатку Т.

Таким чином, для підвищення конкурентоспроможності ЗАТ «Інститут «Укроргверстатінпром» необхідно здійснити такі заходи: підвищення ефективності використання персоналу за рахунок оновлення кадрів, розвитку організаційної культури та здійснення заходів із внутрішнього маркетингу, створення більш тісного зв'язку між результатами праці та її оплатою; посилення співробітництва з конкурентами; пошук шляхів підвищення якості матеріалів, у тому числі за рахунок закупівлі їх за більш високою ціною; підвищення якості і рівня

сервісного обслуговування продукції; розширення збуту продукції; розвиток стратегічного партнерства з дилерами.

Таблиця 3.26

Співвідношення індексів задоволеності ключових інтересів зацікавлених сторін ЗАТ «Інститут «Укроргверстатінпром»

Більш задоволена сторона Менш задоволена сторона	Власники	Замовники	Персонал	Суспільство	Постачальники	Дилери	Конкуренти
Власники	1	≤1	≤1	≤1	≤1	≤1	≤1
Замовники	1,434	1	1,067	1,076	≤1	1,286	1,286
Персонал	1,344	≤1	1	1,008	≤1	1,206	1,206
Суспільство	1,333	≤1	≤1	1	≤1	1,196	1,196
Постачальники	1,594	1,112	1,186	1,196	1	1,430	1,430
Дилери	1,115	≤1	≤1	≤1	≤1	1	≤1
Конкуренти	1,115	≤1	≤1	≤1	≤1	≤1	1

Доцільно здійснити удосконалення або частковий аутсорсинг бізнес-процесів маркетингу, постачання і післяпродажного обслуговування (останній бізнес-процес має стати об'єктом підвищеної уваги з боку керівництва підприємства), удосконалення або реінжиніринг бізнес-процесу управління, удосконалення інших бізнес-процесів та розвиток ключових компетенцій, пов'язаних з технічною підготовкою виробництва, здійсненням проектно-конструкторських розробок.

3.3.3. ВАТ ХМЗ «Світло шахтаря»

Анкетування керівника підприємства дозволило виділити наступні цілі діяльності підприємства, що пов'язані з КФУ: утримання існуючих замовників; зниження витрат на виробництво і реалізацію продукції; забезпечення адекватної ринковим потребам інноваційної активності. Для означених цілей за методом аналізу ієрархій з використанням програмного продукту Expert Choice розраховано відповідну вагу (табл. 3.27).

Відношення погодженості за результатами розрахунків складає 1,0 %. Отже, судження можна вважати погодженими, і тому отримані вагові коефіцієнти можна використовувати в дослідженні. Показники, що пов'язані з ключовими факторами успіху, мають бути включені до системи показників.

Таблиця 3.27

Розрахунок ваги КФУ для ВАТ ХМЗ «Світло шахтаря»

Ключовий фактор успіху	Утримання існуючих замовників	Зниження витрат на виробництво і реалізацію продукції	Забезпечення адекватної ринковим потребам інноваційної активності	Вага
Утримання існуючих замовників	1	3	2	0,540
Зниження витрат на виробництво і реалізацію продукції	0,33	1	0,5	0,163
Забезпечення адекватної ринковим потребам інноваційної активності	0,5	2	1	0,297
Разом	-	-	-	1

Розрахунок інтегральних індексів КСБП підприємства наведено в додатку Р. Результати розрахунку інтегрального індексу КСБП ВАТ ХМЗ «Світло шахтаря» наведено в табл. 3.28.

Таблиця 3.28

Результати розрахунку інтегрального індексу конкурентоспроможності БП ВАТ ХМЗ «Світло шахтаря»

№	Індекс	Значення	Рівень
1	Індекс КСБП управління підприємством	0,834	Дуже високий
2	Індекс КСБП маркетингу	0,868	Дуже високий
3	Індекс КСБП ТПВ	0,733	Високий
4	Індекс КСБП постачання	0,747	Високий
5	Індекс КСБП забезпечення виробництва	0,734	Високий
6	Індекс КСБП виробництва	0,721	Високий

7	Індекс КСБП збуту	0,758	Високий
8	Індекс КСБП післяпродажного обслуговування	0,750	Високий
Інтегральний індекс КСП		0,791	Високий
Індекс незбалансованості КСП		6,9 %	Збалансованість

Матриця вибору стратегії розвитку БП ВАТ ХМЗ «Світло шахтаря» наведена в табл. 3.29.

Таблиця 3.29

Матриця вибору стратегії розвитку БП ВАТ ХМЗ «Світло шахтаря»

Рівень КСБП	Дуже високий	2	1
	Високий	4; 5; 8	3; 6; 7
	Середній		
	Низький		
	Дуже низький		
		Некритичний	Критичний
		Значущість БП для підприємства	

Як свідчить матриця, рівень конкурентоспроможності більшості бізнес-процесів підприємства є високим, а БП маркетингу і управління мають дуже високу конкурентоспроможність. Отже, на підприємстві можна впроваджувати систему постійного вдосконалення бізнес-процесів.

Результати розрахунку внеску окремих показників у скорочення КСП ВАТ ХМЗ «Світло шахтаря» наведено в таблиці С.3 додатку С. Як свідчать результати розрахунків, для підвищення рівня КСП слід скоротити матеріаломісткість, і як наслідок – собівартість продукції, що призведе до підвищення прибутковості діяльності, сприяти підвищенню лояльності замовників і задоволеності персоналу, а також активізувати інноваційну діяльність.

Значення індексів ключового параметра задоволеності зацікавлених сторін ВАТ ХМЗ «Світло шахтаря» наведено на рис. 3.10.

Конкурентоспроможність ВАТ ХМЗ «Світло шахтаря» є непаритетною (індекс непаритетності КСП складає 12,5 %). Найбільшою мірою задоволені інтереси суспільства, найменшою – персоналу і конкурентів.

Співвідношення індексів задоволеності ключових інтересів зацікавлених сторін ВАТ ХМЗ «Світло шахтаря» наведено в табл. 3.30.

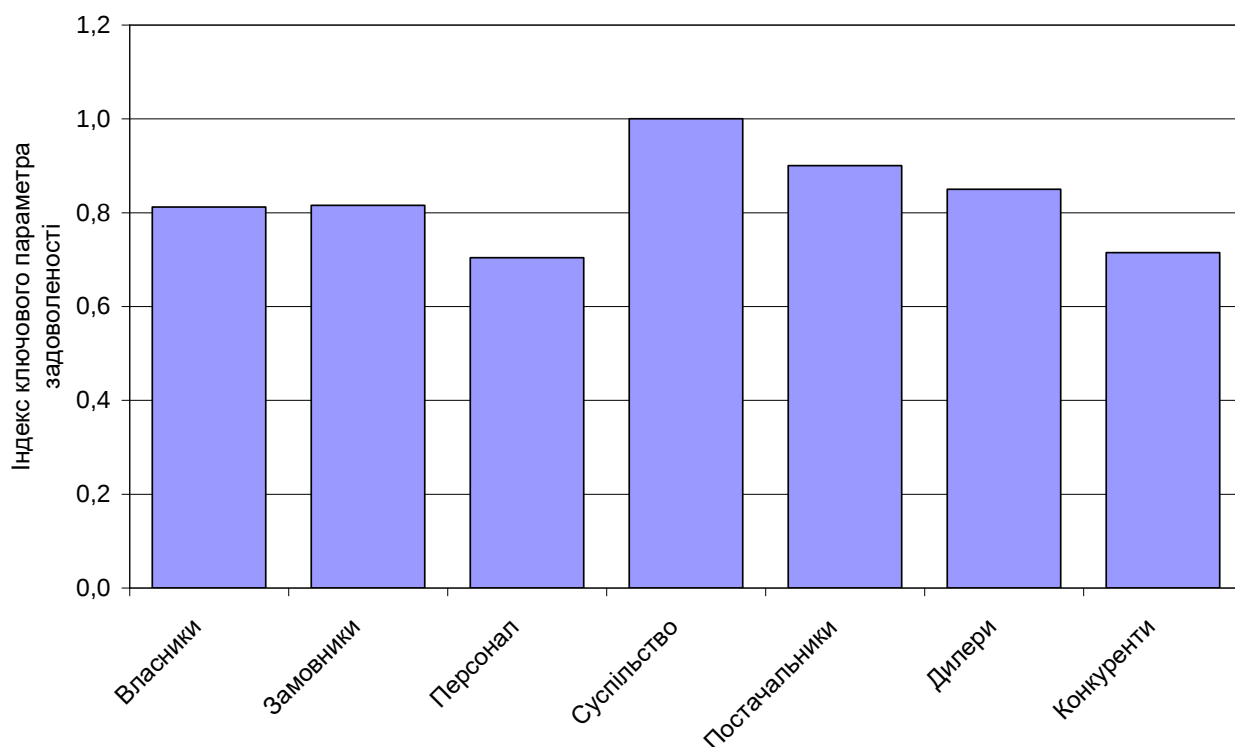


Рис. 3.10. Індеси ключового параметра задоволеності зацікавлених сторін ВАТ ХМЗ «Світло шахтаря»

Таблиця 3.30

Співвідношення індексів задоволеності ключових інтересів зацікавлених сторін ВАТ ХМЗ «Світло шахтаря»

Більш задоволена сторона / Менш задоволена сторона	Власники	Замовники	Персонал	Суспільство	Постачальники	Дилери	Конкуренти
Власники	1	1,004	≤1	1,232	1,109	1,047	≤1
Замовники	≤1	1	≤1	1,226	1,104	1,042	≤1
Персонал	1,153	1,158	1	1,420	1,278	1,207	1,015
Суспільство	≤1	≤1	≤1	1	≤1	≤1	≤1
Постачальники	≤1	≤1	≤1	1,111	1	≤1	≤1
Дилери	≤1	≤1	≤1	1,177	1,059	1	≤1

Конкуренти	1,135	1,141	≤1	1,399	1,259	1,188	1
------------	-------	-------	----	-------	-------	-------	---

Ранжування рекомендованих заходів з балансування інтересів зацікавлених сторін підприємства наведено в таблиці Т.3 додатку Т.

Таким чином, для підвищення конкурентоспроможності ВАТ ХМЗ «Світло шахтаря» необхідно здійснити такі заходи: диверсифікація джерел постачання; розвиток стратегічного партнерства з дилерами, стимулювання їхньої активності, підвищення рівня консультування й обслуговування ними замовників; підвищення ефективності використання персоналу за рахунок створення більш тісного зв'язку між результатами праці та її оплатою, оновлення кадрів, розвитку організаційної культури; удосконалення продукції, скорочення її матеріаломісткості, оборона ринку тощо.

3.3.4. ПАТ «Укрелектромаш»

Анкетування керівника підприємства дозволило виділити наступні цілі діяльності підприємства, що пов'язані з КФУ: спроможність залучати нових замовників; зниження витрат на виробництво і реалізацію продукції; оновлення основних фондів. Для означених цілей за методом аналізу ієрархій з використанням програмного продукту Expert Choice розраховано відповідну вагу (табл. 3.31).

Таблиця 3.31

Розрахунок ваги КФУ для ПАТ «Укрелектромаш»

Ключовий фактор успіху	Спроможність залучати нових замовників	Зниження витрат на виробництво і реалізацію продукції	Оновлення основних фондів	Вага
Спроможність залучати нових замовників	1	3	4	0,614
Зниження витрат на виробництво і реалізацію продукції	0,33	1	3	0,268

Оновлення основних фондів	0,25	0,33	1	0,117
Разом	-	-	-	1

Відношення погодженості за результатами розрахунків складає 7,0 %. Отже, судження можна вважати погодженими, і тому отримані вагові коефіцієнти можна використовувати в дослідженні. Отже, показники, що пов'язані з КФУ, мають бути включені до системи показників.

Розрахунок інтегральних індексів конкурентоспроможності бізнес-процесів підприємства наведено в додатку Р. Результати розрахунку інтегрального індексу КСП наведено в табл. 3.32.

Таблиця 3.32

**Результати розрахунку інтегрального індексу
конкурентоспроможності ПАТ «Укрелектромаш»**

№	Індекс	Значення	Рівень
1	Індекс КСБП управління підприємством	0,382	Середній
2	Індекс КСБП маркетингу	0,620	Середній
3	Індекс КСБП ТПВ	0,517	Середній
4	Індекс КСБП постачання	0,497	Середній
5	Індекс КСБП забезпечення виробництва	0,469	Середній
6	Індекс КСБП виробництва	0,546	Середній
7	Індекс КСБП збуту	0,556	Середній
8	Індекс КСБП післяпродажного обслуговування	0,617	Середній
Інтегральний індекс КСП		0,516	Середній
Індекс незбалансованості КСП		15,0 %	Незбалансованість

Матриця вибору стратегії розвитку бізнес-процесів ПАТ «Укрелектромаш» наведена в табл. 3.33.

Матриця вибору стратегії розвитку БП ПАТ «Укрелектромаш»

Рівень КСБП	Дуже високий		
	Високий		
	Середній	2; 4; 5; 7; 8	1; 3; 6
	Низький		
	Дуже низький		
		Некритичний	Критичний
		Значущість БП для підприємства	

Як свідчить матриця, всі бізнес-процеси підприємства мають невисоку конкурентоспроможність і потребують вдосконалення, часткового аутсорсингу або реінжинірингу. «Вузким місцем» виступає бізнес-процес управління.

Результати розрахунку внеску окремих показників у скорочення КСП ПАТ «Укрелектромаш» наведено в таблиці С.4 додатку С. Як свідчать результати розрахунків, основними перешкодами для зростання КСП виступають висока матеріаломісткість продукції, збитковість діяльності, незадовільний рівень спроможності до залучення нових замовників, низькі темпи оновлення основних фондів.

Значення індексів ключового параметра задоволеності зацікавлених сторін підприємства наведено на рис. 3.11. КСП є непаритетною (індекс непаритетності КСП складає 35,1 %). Найбільшою мірою задоволені інтереси дилерів, найменшою – конкурентів, власників і суспільства.

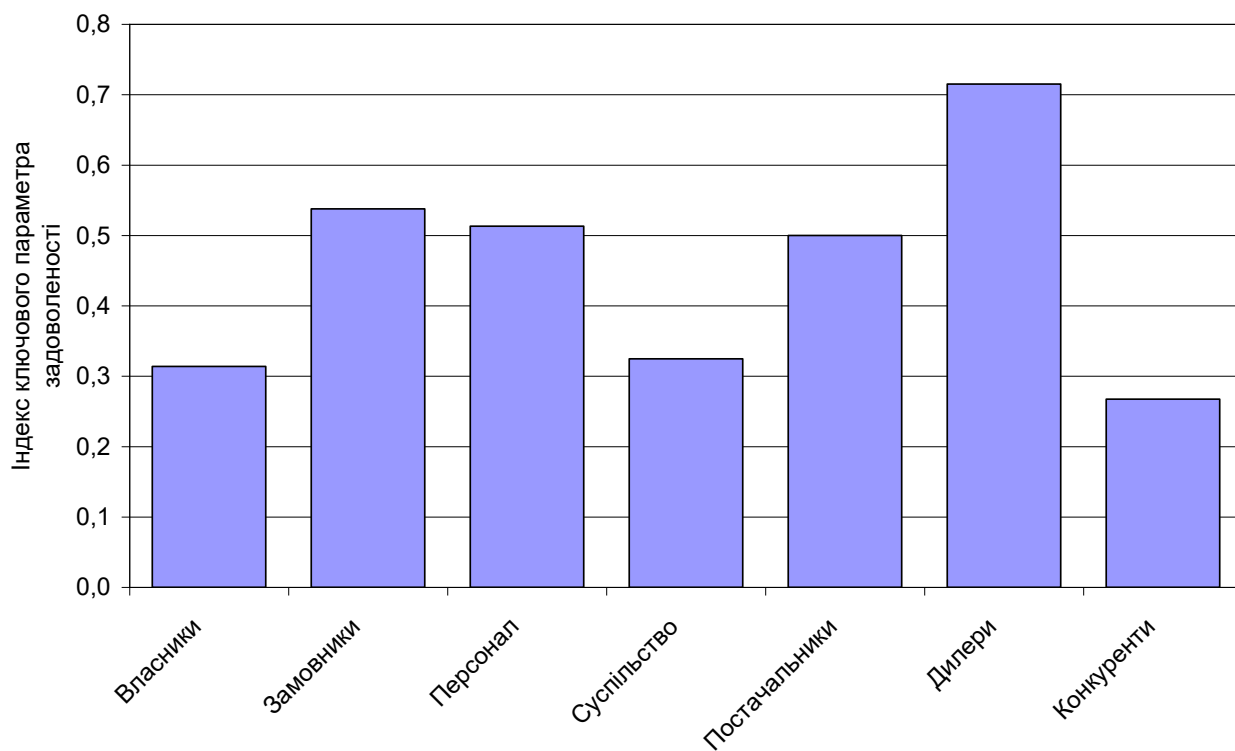


Рис. 3.11. Індеси ключового параметра задоволеності зацікавлених сторін ПАТ «Укрелектромаш»

Співвідношення індексів задоволеності ключових інтересів зацікавлених сторін наведено в табл. 3.34.

**Співвідношення індексів задоволеності ключових інтересів
зацікавлених сторін ПАТ «Укрелектромаш»**

Більш задоволена сторона Менш задоволена сторона	Власники	Замовники	Персонал	Суспільство	Постачальники	Дилери	Конкуренти
Власники	1	1,713	1,635	1,035	1,593	2,278	≤1
Замовники	≤1	1	≤1	≤1	≤1	1,329	≤1
Персонал	≤1	1,048	1	≤1	≤1	1,393	≤1
Суспільство	≤1	1,656	1,580	1	1,540	2,202	≤1
Постачальники	≤1	1,076	1,027	≤1	1	1,430	≤1
Дилери	≤1	≤1	≤1	≤1	≤1	1	≤1
Конкуренти	1,174	2,011	1,919	1,215	1,870	2,674	1

Ранжування рекомендованих заходів з балансування інтересів зацікавлених сторін підприємства наведено в таблиці Т.4 додатку Т.

Таким чином, для підвищення КСП ПАТ «Укрелектромаш» необхідно здійснити наступні заходи: розширення збуту продукції (у тому числі за рахунок виходу на нові ринки) й утримання існуючого ринку; підвищення ефективності дилерської мережі шляхом розвитку стратегічного партнерства з дилерами, стимулювання їхньої активності, підвищення рівня консультування й обслуговування ними замовників, розширення дилерської мережі. Значні зусилля слід прикласти до підвищення ефективності використання персоналу за рахунок розвитку організаційної культури, оновлення кадрів, створення більш тісного зв'язку між результатами праці та її оплатою, частково – скорочення штату.

3.3.5. ПАТ «Харківський підшипниковий завод»

Анкетування керівника підприємства дозволило виділити наступні цілі діяльності підприємства, що пов'язані з КФУ: забезпечення адекватної ринковим потребам інноваційної активності; зниження витрат на виробництво і реалізацію продукції; підвищення якості продукції. Для

означених цілей за методом аналізу ієрархій з використанням програмного продукту Expert Choice розраховано відповідну вагу (табл. 3.35).

Таблиця 3.35

Розрахунок ваги КФУ для ПАТ «Харківський підшипниковий завод»

Ключовий фактор успіху	Забезпечення адекватної ринковим потребам інноваційної активності	Зниження витрат на виробництво і реалізацію продукції	Підвищення якості продукції	Вага
Забезпечення адекватної ринковим потребам інноваційної активності	1	0,33	0,5	0,163
Зниження витрат на виробництво і реалізацію продукції	3	1	2	0,540
Підвищення якості продукції	2	0,5	1	0,297
Разом	-	-	-	1

Відношення погодженості за результатами розрахунків складає 1,0 %. Отже, судження можна вважати погодженими, і тому отримані вагові коефіцієнти можна використовувати в дослідженні. Отже, показники, що пов'язані з КФУ, мають бути включені до системи показників.

Розрахунок інтегральних індексів конкурентоспроможності бізнес-процесів підприємства наведено в додатку Р. Результати розрахунку інтегрального індексу КСП наведено в табл. 3.36.

Таблиця 3.36

Результати розрахунку інтегрального індексу КСП ПАТ «ХарП»

№	Індекс	Значення	Рівень
1	2	3	4
1	Індекс КСБП управління підприємством	0,615	Середній
2	Індекс КСБП маркетингу	0,567	Середній
3	Індекс КСБП ТПВ	0,449	Середній

1	2	3	4
4	Індекс КСБП постачання	0,598	Середній
5	Індекс КСБП забезпечення виробництва	0,544	Середній
6	Індекс КСБП виробництва	0,663	Високий
7	Індекс КСБП збуту	0,567	Середній
8	Індекс КСБП післяпродажного обслуговування	0,376	Середній
Інтегральний індекс КСП		0,577	Середній
Індекс незбалансованості КСП		17,0 %	Незбалансованість

Матриця вибору стратегії розвитку бізнес-процесів ПАТ «Харківський підшипниковий завод» наведена в табл. 3.37.

Таблиця 3.37

Матриця вибору стратегії розвитку БП ПАТ «Харківський підшипниковий завод»

Рівень КСБП	Дуже високий		
	Високий		6
	Середній	2; 3; 4; 5; 8	1; 7
	Низький		
	Дуже низький		
		Некритичний	Критичний
		Значущість БП для підприємства	

Як свідчить матриця, більшість бізнес-процесів підприємства мають невисоку конкурентоспроможність і потребують вдосконалення, часткового аутсорсингу або реінжинірингу. «Вузким місцем» виступають бізнес-процеси післяпродажного обслуговування і технічної підготовки виробництва.

Розрахунок внеску окремих показників у скорочення КСП ПАТ «Харківський підшипниковий завод» наведено в таблиці С.5 додатку С. Як свідчать результати розрахунків, основними перешкодами для зростання КСП виступають високий рівень витрат на виробництво і реалізацію продукції (зокрема, висока матеріаломісткість продукції), а також недостатній рівень інноваційної активності.

Значення індексів ключового параметра задоволеності зацікавлених сторін підприємства наведено на рис. 3.12.

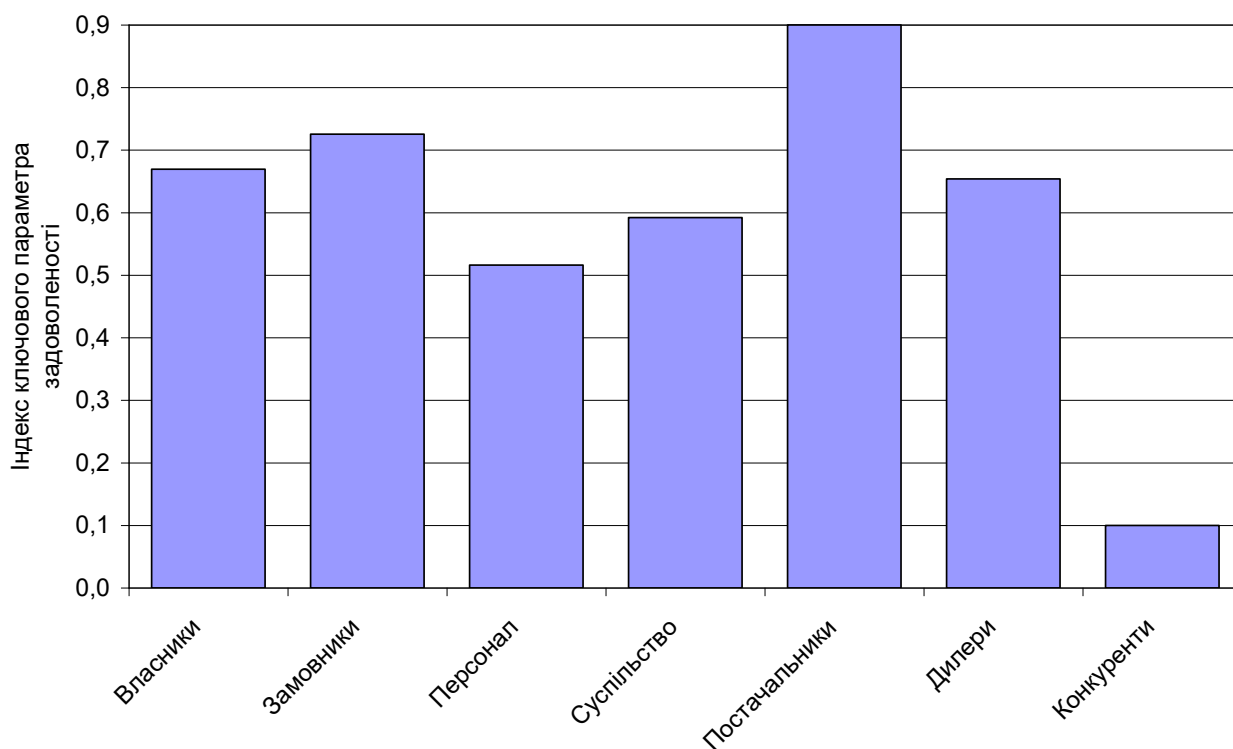


Рис. 3.12. Індеси ключового параметра задоволеності зацікавлених сторін ПАТ «Харківський підшипниковий завод»

КСП є непаритетною (індекс непаритетності КСП складає 41,8 %). Найбільшою мірою задоволені інтереси постачальників, а також замовників, власників і дилерів, найменшою – конкурентів.

Співвідношення індексів задоволеності ключових інтересів зацікавлених сторін наведено в табл. 3.38.

Ранжування рекомендованих заходів з балансування інтересів зацікавлених сторін підприємства наведено в таблиці Т.5 додатку Т.

Таким чином, для підвищення конкурентоспроможності ПАТ «Харківський підшипниковий завод» необхідно здійснити наступні заходи: розширення збуту продукції за рахунок як виходу на нові, так і оборони існуючих ринків, підвищення рівня лояльності замовників; пошук шляхів співробітництва з конкурентами, в тому числі об'єднання зусиль щодо лобіювання впровадження програм з розвитку й захисту ринку; підвищення ефективності постачання за рахунок диверсифікація джерел постачання; підвищення ефективності використання персоналу за

рахунок його оновлення, розвитку організаційної культури, удосконалення системи матеріальної мотивації праці. Слід приділити увагу підвищенню рівня інноваційної активності, зниженню витрат.

Таблиця 3.38

**Співвідношення індексів задоволеності ключових інтересів
зацікавлених сторін ПАТ «Харківський підшипниковий завод»**

Більш задоволена сторона Менш задоволена сторона	Власники	Замовники	Персонал	Суспільство	Постачальники	Дилери	Конкуренти
Власники	1	1,084	≤1	≤1	1,344	≤1	≤1
Замовники	≤1	1	≤1	≤1	1,240	≤1	≤1
Персонал	1,297	1,406	1	1,147	1,744	1,267	≤1
Суспільство	1,131	1,225	≤1	1	1,520	1,104	≤1
Постачальники	≤1	≤1	≤1	≤1	1	≤1	≤1
Дилери	1,024	1,110	≤1	≤1	1,376	1	≤1
Конкуренти	6,694	7,256	5,161	5,921	9,000	6,538	1

Результати розрахунку інтегральних індексів КСБП і КСП для аналізованих підприємств зведено до таблиці 3.39.

Як свідчать дані табл. 3.39, кожне з аналізованих підприємств має власні сильні й слабкі сторони, але найчастіше більш конкурентоспроможними є бізнес-процеси технічної підготовки виробництва і власне виробництва завдяки високому виробничо-технічному потенціалу, який зберігся окремими машинобудівними підприємствами ще з радянських часів. Іноді високу конкурентоспроможність демонструють бізнес-процеси управління підприємством і маркетингу, але це можна розглядати (як, скажімо, у випадку з ВАТ ХМЗ «Світло шахтаря») скоріше як наслідок монополізації ринку й сприятливих можливостей, а не високого рівня організації й практичної реалізації таких бізнес-процесів.

Серед найменш конкурентоспроможних бізнес-процесів аналізованих підприємств слід відмітити процеси управління і сервісного обслуговування. В цілому ж конкурентоспроможність аналізованих

машинобудівних підприємств і їх бізнес-процесів знаходиться переважно на середньому рівні, що є недостатнім в умовах гострої конкуренції, і є майже завжди незбалансованою. Більшість бізнес-процесів потребують удосконалення, а деякі – реінжинірингу або аутсорсингу (часткового або повного).

Таблиця 3.39

Результати розрахунку інтегральних індексів КСБП і КСП підприємств

Індекс	Значення				
	ДП «Ізюмський казенний приладобудівний завод»	ЗАТ «Інститут «Укроргверстат-інпром»	ВАТ ХМЗ «Світло шахтаря»	ПАТ «Укрелектромаш»	ПАТ «ХАРП»
Індекс КСБП управління підприємством	0,394	0,624	0,834	0,382	0,615
Індекс КСБП маркетингу	0,463	0,621	0,868	0,620	0,567
Індекс КСБП ТПВ	0,655	0,801	0,733	0,517	0,449
Індекс КСБП постачання	0,577	0,544	0,747	0,497	0,598
Індекс КСБП забезпечення виробництва	0,639	0,703	0,734	0,469	0,544
Індекс КСБП виробництва	0,349	0,774	0,721	0,546	0,663
Індекс КСБП збуту	0,533	0,668	0,758	0,556	0,567
Індекс КСБП післяпродажного обслуговування	0,680	0,390	0,750	0,617	0,376
Інтегральний індекс КСП	0,480	0,607	0,791	0,516	0,577
Індекс незбалансованості КСП	23,1 %	20,5 %	6,9 %	15,0 %	17,0 %

Конкурентоспроможність усіх проаналізованих підприємств є непаритетною. Як правило, найбільшою мірою задоволені інтереси постачальників (що відображує факт монополізації ринків сировини і матеріалів для машинобудівних підприємств) і дилерів. Найменшою мірою задоволені інтереси власників підприємств і конкурентів, що свідчить про відносно низьку економічну ефективність діяльності машинобудівних підприємств регіону і гостру конкурентну боротьбу, яку їм доводиться вести.

Висновки

В роботі обґрунтовано і розроблено теоретичні положення, методичні підходи та практичні рекомендації щодо процесного підходу до управління конкурентоспроможністю підприємства, що дозволить забезпечити гармонійне задоволення інтересів зацікавлених сторін у коротко- і довготерміновій перспективі.

У першому розділі досліджено теоретичні й практичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства, а саме: уточнено визначення змісту конкурентоспроможності підприємства та перелік її властивостей; розкрито сутність конкурентоспроможності бізнес-процесу; доповнено існуючу класифікацію конкурентоспроможності підприємства. Конкурентоспроможність підприємства є соціально-економічною категорією, яка відображає спроможність підприємства ефективно виконувати свої функції в умовах конкуренції, сприяючи гармонійному задоволенню інтересів основних зацікавлених сторін. Аналогічно, конкурентоспроможність бізнес-процесу – це спроможність бізнес-процесу ефективно виконувати свої функції в умовах конкуренції, сприяючи гармонійному задоволенню інтересів основних зацікавлених сторін, тобто первинних і вторинних клієнтів бізнес-процесу, персоналу, власників підприємства.

Конкурентоспроможність підприємства виступає підґрунтям вибору для зацікавлених сторін серед інших конкуруючих підприємств, а також сприяє досягненню цілей основних зацікавлених сторін, збалансуванню їхніх інтересів, вибору підприємства зацікавленими сторонами для реалізації власних цілей і забезпеченню його розвитку. Існуючу класифікацію конкурентоспроможності підприємства доповнено ознаками джерела конкурентних переваг, часу, співвідношення рівня задоволення інтересів зацікавлених сторін і рівномірності розвитку складових конкурентоспроможності.

Крім того, досліджено принципи управління конкурентоспроможністю підприємства, загального й стратегічного менеджменту, на основі чого розроблено сукупність принципів управління конкурентоспроможністю підприємства в межах процесного підходу, а саме: системності, розвитку, збалансованості, справедливості, відмови від надмірності, обмеженої раціональності, безперервності управління, орієнтації на бізнес-процеси, забезпечення привабливості кожної посади, залучення всіх працівників до

управління конкурентоспроможністю підприємства, поліваріантності, достовірності зовнішньої інформації. Застосування зазначених принципів створює умови для підпорядкування діяльності підприємства суспільним потребам, а також дозволяє підвищити її ефективність.

Також у першому розділі розроблено концепцію управління конкурентоспроможністю підприємства, яка враховує вимоги теорії сталого розвитку, застосовує підхід до розгляду ринкової конкуренції не лише як суперництва, а також і як співробітництва підприємств, розглядає ринок як «екосистему», розвиток якої тісно і взаємно пов'язаний з розвитком підприємства, ґрунтується на використанні процесного підходу, вимагає використання як інструменту оцінки й управління конкурентоспроможністю підприємства системи показників, що включає параметри потенціалу, перебігу й результативності бізнес-процесів підприємства і враховує інтереси всіх основних зацікавлених сторін. В рамках цієї концепції підприємство сприймається як інструмент задоволення певних суспільних потреб, і мета його існування реалізується через задоволення інтересів зацікавлених сторін. Розроблена концепція разом із запропонованими принципами визначають базові вимоги, обмеження та рекомендації щодо управління конкурентоспроможністю підприємства, забезпечуючи прийняття обґрунтованих управлінських рішень у цій сфері.

У другому розділі визначено перелік і значущість цілей управління конкурентоспроможністю машинобудівних підприємств з урахуванням цілей основних зацікавлених сторін. Виявлено, що до пріоритетних цілей, які мають враховуватися в процесі управління підприємством і його конкурентоспроможністю, відносяться забезпечення задоволеності споживачів, прибутковості, задоволеності працівників і їхньої якісної освіти.

У третьому розділі роботи розроблено й апробовано на даних машинобудівних підприємств Харківського регіону модель управління конкурентоспроможністю підприємства на основі процесного підходу, яка спирається на такі процеси: аналіз зовнішнього середовища із визначенням складу і значущості цілей зацікавлених сторін, формування системи показників й аналіз конкурентоспроможності підприємства, формування банку стратегій та системи показників для кожної з них, аналіз конкурентоспроможності підприємства за кожною стратегією, вибір і затвердження найкращої стратегії. Запропонована модель зорієнтована

на гармонійне задоволення інтересів основних зацікавлених сторін, а її практичне використання дозволить більш ефективно та збалансовано реалізувати цілі підприємства згідно з його місією.

Розроблено методичний підхід до побудови системи показників для аналізу конкурентоспроможності підприємства на основі процесного підходу, а саме: узагальнено вимоги до системи показників, уточнено їх перелік шляхом виділення показників потенціалу, перебігу й результативності бізнес-процесів підприємства, виділено етапи формування системи показників, розроблено процедуру їх відбору. Запропонований методичний підхід дозволяє сформувати ефективну систему показників, що надає можливість комплексно врахувати вплив найбільш важливих факторів на рівень конкурентоспроможності, використовуючи як кількісні, так і якісні параметри, і відповідає цілям управління конкурентоспроможністю підприємства.

Удосконалено методичний підхід до аналізу конкурентоспроможності підприємства через виділення в її структурі цільової, ресурсної, процесної та результативної підсистем і розгляду їх взаємодії з відповідними підсистемами зовнішнього середовища. Процесна підсистема, що представляє собою мережу бізнес-процесів підприємства, відіграє вирішальну роль в процесі забезпечення його конкурентоспроможності. Це дозволить здійснювати управління конкурентоспроможністю підприємства з системних позицій.

Проведене дослідження показало, що машинобудівний комплекс України і зокрема Харківської області впродовж 1990-х років в цілому зазнав деградаційних процесів, але з 2000 р. обсяги машинобудівного виробництва почали зростати випереджаючими темпами. Проте, впевнене зростання було перерване глибокою кризою, в якій опинилася вітчизняна економіка вслід за світовою наприкінці першого десятиліття XXI ст. В результаті, погіршилися конкурентні позиції нашої держави, а отже, і окремих суб'єктів господарювання, а за найважливішими показниками розвитку економіки Україна в 2010 р. не вийшла або тільки-лише вийшла на рівень 1990 р. Що ж стосується машинобудування в Харківській області, то обсяг його продукції у 2010 р. становив менше половини від рівня 1990 р.

Сильними сторонами машинобудівних підприємств Харківської області є наявність значних виробничих потужностей, високий науково-технічний потенціал, відносно низька вартість робочої сили, наявність

високорозвинених, конкурентоспроможних кластерів. У той же час, машинобудівний комплекс регіону не позбавлений серйозних проблем, серед яких головними є недостатня кваліфікація керівників підприємств, високий рівень фізичного і морального зносу основних засобів, матеріало- і енерговитратності виробництва, низька гнучкість і незадовільний фінансовий стан підприємств. Значною мірою несприятливими є внутрішні умови для ведення бізнесу в Україні. Все це дозволяє стверджувати, що потреби економічного розвитку для машинобудівних підприємств Харківської області є більш пріоритетними, ніж потреба в задоволенні поточних інтересів зацікавлених сторін.

Конкурентоспроможність досліджених в роботі підприємств здебільшого знаходиться на середньому рівні, що не можна назвати задовільним на тлі посилення інтеграції української економіки у глобальну. При цьому «вузьким місцем» часто виступає конкурентоспроможність бізнес-процесів управління і сервісного обслуговування, що підтверджує той факт, що значна кількість машинобудівних підприємств регіону ще не змогли повною мірою адаптуватися до нових умов господарювання як в аспекті управління підприємством, так і в аспекті комплексного обслуговування замовників.

Крім того, конкурентоспроможність досліджених підприємств є переважно незбалансованою (тобто рівень конкурентоспроможності окремих бізнес-процесів суттєво коливається) і непаритетною: найбільшою мірою задоволені інтереси постачальників і дилерів, найменшою – власників підприємств і конкурентів.

За результатами аналізу конкурентоспроможності досліджених підприємств кожному з них було запропоновано комплекс заходів для підвищення рівня конкурентоспроможності й балансування інтересів зацікавлених сторін.

Використана література

1. Господарський Кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV / Верховна Рада України. – Офіц. вид. // Відомості Верховної Ради. – 2003. – № 18, № 19–20, № 21–22. – Ст. 144.
2. Закон України «Про визнання таким, що втратив чинність, Закону України «Про промислово-фінансові групи в Україні» та внесення змін до деяких законодавчих актів України» від 09.09.2010 р. № 2522-/ Верховна Рада України. – Офіц. вид. // Відомості Верховної Ради. – 2011. – № 4. – Ст. 26.
3. Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції» від 07.06.1996 № 236/96-ВР / Верховна Рада України. – Офіц. вид. // Відомості Верховної Ради. – 1996. – № 36. – Ст. 164.
4. Закон України «Про захист економічної конкуренції» від 11.01.2001 № 2210-III / Верховна Рада України. – Офіц. вид. // Відомості Верховної Ради. – 2001. – № 12. – Ст. 64.
5. Закон України «Про розвиток літакобудівної промисловості» від 12.07.2001 № 2660-III / Верховна Рада України. – Офіц. вид. // Відомості Верховної Ради. – 2001. – № 50. – Ст. 261.
6. Постанова Верховної Ради України «Про Концепцію сталого розвитку населених пунктів» від 24 грудня 1999 року № 1359-XIV / Верховна Рада України. – Офіц. вид. // Офіційний вісник України. – 2000. – № 1. – Ст. 6.
7. Постанова Верховної Ради України «Про основні напрями державної політики України у галузі охорони довкілля, використання природних ресурсів та забезпечення екологічної безпеки» від 5 березня 1998 р. № 188/98-ВР / Верховна Рада України. – Офіц. вид. // Відомості Верховної Ради. – 1998. – № 38–39. – Ст. 248.
8. Постанова Верховної ради України «Про Рекомендації парламентських слухань на тему: «Стратегія інноваційного розвитку України на 2010 – 2020 роки в умовах глобалізаційних викликів» від 21.10.2010 р. №2632-VI / Верховна Рада України. – Офіц. вид. // Відомості Верховної Ради України. – 2011. – №11. – Ст. 72.
9. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Комплексної програми реалізації на національному рівні рішень, прийнятих на Всесвітньому самміті зі сталого розвитку, на 2003–2015

роки» від 26 квітня 2003 р. № 634 / Кабінет Міністрів України. – Офіц. вид. // Офіційний вісник України. – 2003. – № 18. – Ст. 847.

10. Постанова Кабінету Міністрів України «Про ліквідацію Національної комісії сталого розвитку України при Кабінеті Міністрів України» від 04.09.2003 р. № 1414 / Кабінет Міністрів України. – Офіц. вид. // Офіційний вісник України. – 2003. – № 37. – Ст. 1983.

11. Постанова Кабінету Міністрів України «Про схвалення Державної програми розвитку промисловості на 2003 – 2011 роки» від 28.06.2003 р. № 1174 / Кабінет Міністрів України. – Офіц. вид. // Офіційний вісник України. – 2003. – № 31. – Ст. 1628.

12. Постанова Кабінету Міністрів України «Про утворення Національної комісії сталого розвитку України при Кабінеті Міністрів України» від 08.10.1997 р. № 1123 [Електронний ресурс] / Кабінет Міністрів України. – Офіц. вид. // Офіційний веб-сайт Верховної Ради України. – Режим доступу : <http://portal.rada.gov.ua>.

13. Азоев Г. Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика / Г. Л. Азоев. – М. : Центр экономики и маркетинга, 1996. – 208 с.

14. Акофф Р. О целеустремленных системах / Р. Акофф, Ф. Эмери; [пер. с англ. под ред. И. А. Ушакова]. – М. : «Сов. радио», 1974. – 272 с.

15. Аналіз економічних наслідків вступу України до СОТ. Оновлена оцінка / Під ред. І. Бурковського, В. Мовчан. – Ужгород : Видавництво «Закарпаття». – 130 с.

16. Андерсен Б. Бизнес процессы. Инструменты совершенствования / Б. Андерсен. – М. : РИА «Стандарты и качество», 2003. – 272 с.

17. Андерхилл П. Почему мы покупаем, или Как заставить покупать / П. Андерхилл. – М. : Попурри, 2003. – 368 с.

18. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф; [пер. с англ.; ред. Л. И. Евенко]. – М. : Экономика, 1989. – 367 с.

19. Балабанова Л. В. Управление конкурентоспособностью предприятий на основе маркетинга : [монография] / Л. В. Балабанова, А. В. Кривенко. – Донецк : ДонГУЭТ им. М. Туган-Барановского, 2004. – 147 с.

20. Баланс между стратегией и контролем / Н.-Г. Ольве, К.-Й. Петри, Ж. Рой, С.Рой; [пер. с англ. Е. Колотвиной; под ред. Е. Добровольского]. – СПб. : Питер, 2005. – 320 с.

21. Барабась Д. О. Управління конкурентними перевагами підприємства (на прикладі підприємств швейної галузі) : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. економ. наук : спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / Д. О. Барабась. – К., 2003. – 18 с.
22. Баранчев В. Стратегический анализ: технология, инструменты, организация / В. Баранчев // Проблемы теории и практики управления. – 1998. – № 5. – С. 85–90.
23. Беккер К. Словарь тактической реальности. Культурная интеллигенция и социальный контроль / К. Беккер. – М. : Ультра-Культура, 2004. – 224 с.
24. Белецкая И. И. Конкурентоспособность в ее современной трактовке / И. И. Белецкая // Актуальні проблеми економіки. – 2004. – № 10 (40). – С. 81–88.
25. Белоусов В. Л. Анализ конкурентоспособности фирмы / В. Л. Белоусов // Маркетинг в России и за рубежом. – 2001. – № 5. – С. 86–91.
26. Беседовський О. М. Прийняття управлінських рішень: процесний підхід : дис. ... канд. економ. наук : 08.06.01 / О. М. Беседовський. – Х., 2004. – 241 с.
27. Беленький П. Дослідження проблем конкурентоспроможності / П. Беленький // Вісник НАН України. – 2007. – № 5. – С. 9–18.
28. Бланк И. А. Торговый менеджмент / И. А. Бланк. – К. : Украинско-финский институт менеджмента и бизнеса, 1997. – 408 с.
29. Близнюк С. В. Маркетинг в Україні: проблеми становлення та розвитку / С. В. Близнюк. – [2-ге вид., випр. і доп.]. – К. : ІВЦ «Видавництво «Політехніка», 2004. – 400 с.
30. Бойетт Дж. Г. Путеводитель по царству мудрости: Лучшие идеи мастеров управления / Дж. Г. Бойетт, Дж. Т. Бойетт. – М. : Олимп-Бизнес, 2002. – 395 с.
31. Большой экономический словарь [под ред. А. Н. Азрилияна]. – 2-е изд., доп. и перераб. – М. : Институт новой экономики, 1997. – 864 с.
32. Бондаренко Г. С. Управління конкурентоспроможністю автотранспортного підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. економ. наук : спец. 08.06.02 «Підприємництво, менеджмент та маркетинг» / Г. С. Бондаренко. – Х., 2001. – 19 с.

33. Браун Марк Г. Сбалансированная система показателей: на маршруте внедрения / Марк Грэм Браун; [пер. с англ.]. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 226 с.
34. Булеев И. П. Конкурентоспособность: теория и практика / И. П. Булев // Конкурентоспроможність: проблеми науки і практики : [монографія]. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2006. – С. 63–91.
35. Бурцев В. Бизнес-сегменты предприятия: будущее корпоративной отчетности / В. Бурцев // Проблемы теории и практики управления. – 2006. – № 9. – С. 87–93.
36. Васильева З. А. Иерархия понятий конкурентоспособности субъектов рынка / З. А. Васильева // Маркетинг в России и за рубежом. – 2006. – № 2. – С. 83–90.
37. Ваш М. Маркетинг отношений и сетевая экономика / Магдольна Ваш // Проблемы теории и практики управления. – 2002. – № 2. – С. 113–120.
38. Введение в институциональную экономику / [под ред. Д. С. Львова]. – М. : «Издательство «Экономика», 2005. – С. 326–365.
39. Винокуров В. А. Организация стратегического управления на предприятии / В. А. Винокуров. – М. : Центр экономики и маркетинга, 1996. – 458 с.
40. Винслав Ю. Утверждая научные принципы управления интегрированными корпорациями / Ю. Винслав // Российский экономический журнал. – 2001. – № 10. – С. 3–26.
41. Волощук І. П. Управління конкурентоспроможністю банків в умовах трансформаційної економіки : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. економ. наук : спец. 08.04.01 «Фінанси, грошовий обіг і кредит» / І. П. Волощук. – К., 2002. – 20 с.
42. Воронкова А. Е. Формування конкурентних переваг підприємства на основі управління нематеріальними ресурсами / А. Е. Воронкова // Конкурентоспроможність: проблеми науки і практики : [монографія]. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2006. – С. 177–188.
43. Воронкова А. Э. Поддержка конкурентоспособного потенциала предприятия / А. Э. Воронкова. – К. : Техника, 2000. – 152 с.
44. Воронкова А. Э. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация : [монография] / А. Э. Воронкова. – Луганск : Изд-во Восточно-украинского национального университета, 2000. – 315 с.

45. Гаврилишин Б. Д. Стан світу [Електронний ресурс] / Б. Д. Гаврилишин // Сайт Інституту еволюційної економіки. – Режим доступу : <http://iee.org.ua/ru/pub/p83>.
46. Гайда А. В. Коммуникация и эмансипация: критика методологических основ социальной концепции Юргена Хабермаса / А. В. Гайда, С. Е. Вершинин, В. Л. Шульц. – Свердловск : Издательство Уральского университета, 1988. – 160 с.
47. Галелюк М. М. Оцінювання конкурентоспроможності підприємств машинобудівної галузі / М. М. Галелюк, Н. І. Горбаль // Вісник Нац. ун-ту «Львів. політехніка» : Менедж. та підприємництво в Україні: етапи становлення і пробл. розв. – 2007. – № 606. – С. 147–152.
48. Гальчинський А. С. Базові проблеми становлення середнього класу / А. С. Гальчинський // Економіка і прогнозування. – 2002. – № 2. – С. 76–81.
49. Гальчинський А. С. Глобальні виклики: сучасність і майбутнє / А. С. Гальчинський // Економіка ринкових відносин. – 2008. – № 2. – С. 5–21.
50. Гельвановский М. И. Конкурентоспособность в микро-, мезо- и макроуровневом измерениях / М. И. Гельвановский, В. М. Жуковская, И. Н. Трофимова // Российский экономический журнал. – 1998. – № 9. – С. 67–77.
51. Гельвановский М. И. Конкурентоспособность национальной экономики: проблемы статистического сопровождения / М. И. Гельвановский // Вопросы статистики. – 2004. – № 7. – С. 3–15.
52. Гершун А. Технологии сбалансированного управления / А. Гершун, М. Горский. – М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. – 416 с.
53. Глазкова С. С. Формирование и оценка информационного обеспечения управления бизнес-процессами на промышленном предприятии : дис. ... доктора эконом. наук : 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством (предпринимательство)» / С. С. Глазкова. – Челябинск, 2005. – 163 с.
54. Голиков В. І. Корпоратизм та корпоративні відносини як основа поєднання соціальних інтересів / В. І. Голиков // Економіка і прогнозування. – 2002. – № 2. – С. 61–75.
55. Голосов О. О. Управління конкурентоспроможністю зернового комплексу України на світовому ринку : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. економ. наук : спец. 08.02.03 «Організація

управління, планування і регулювання економікою» / О. О. Голосов. – К., 2006. – 19 с.

56. Горбаль Н. І. Оцінка та формування витрат на рекламну діяльність в системі маркетингу підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. економ. наук : спец. 08.06.02 «Підприємництво, менеджмент та маркетинг» / Н. І. Горбаль. – Львів, 2001. – 22 с.

57. Горбаль Н. І. Оцінювання конкурентоспроможності на мікро-, мезо- та макрорівнях / Н. І. Горбаль, П. Г. Ільчук // Вісник Нац. ун-ту «Львів. політехніка» : Менедж. та підприємництво в Україні: етапи становлення і пробл. розв. – 2006. – № 567. – С. 213–221.

58. Горбатов В. М. Конкурентоспособность и циклы развития интегрированных структур бизнеса : [монография] / В. М. Горбатов. – Х. : ИД «ИНЖЭК», 2006. – 592 с.

59. Горбатов В. М. Теоретичні основи конкурентоспроможності та розвитку інтегрованих структур бізнесу : дис. ... доктора економ. наук : 08.06.01 / В. М. Горбатов. – Х., 2006. – 26 с.

60. Гордон М. В. Институциональный аспект механизма целеполагания в экономической политике государства / М. В. Гордон // Наукові праці Донецького національного технічного університету. Серія : економічна. – Випуск 89. – Донецьк : ДонНТУ, 2005. – С. 116–122.

61. Гордон Я. Маркетинг партнерских отношений / Я. Гордон; [пер. с англ.; под ред. О. А. Третьяк]. – СПб. : Питер, 2001. – 384 с.

62. Грачов О. В. Управління розвитком гнучкості підприємства : Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.06.01 / О. В. Грачов; Харківський національний економічний університет. – Харків, 2006. – 23 с.

63. Гресь С. В. Формування механізму управління конкурентоспроможністю підприємств електротехнічної промисловості України : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. економ. наук : спец. 08.07.01 «Економіка промисловості» / С. В. Гресь. – К., 2005. – 18 с.

64. Григорян Г. М. Противоречия экономической и социальной эффективности рыночной экономики / Г. М. Григорян, И. Ф. Лесная // Вісник ХДЕУ. – 2001. – № 3 (19). – С. 9–14.

65. Гурков И. Б. Стратегия и структура корпорации / И. Б. Гурков. – М. : Дело, 2006. – 320 с.

66. Гурков И. Конкурентоспособность и инновационность российских промышленных предприятий (по результатам массового опроса их руководителей) / И. Гурков, Е. Аврамова, В. Тубалов // Вопросы экономики. – 2005. – № 2. – С. 40–52.
67. Гэлбрейт Дж. Новое индустриальное общество / Дж. Гэлбрейт. – М. : Прогресс, 1969. – 480 с.
68. Данилов-Данильян В. И. Экологический вызов и устойчивое развитие / В. И. Данилов-Данильян, К. С. Лосев. – М. : Прогресс-Традиция, 2000. – 416 с.
69. Дафт Р. Л. Менеджмент / Р. Л. Дафт. – СПб. : Питер, 2001. – 832 с.
70. Дейлі Г. Поза зростанням: економічна теорія сталого розвитку / Г. Дейлі. – К. : «Інтелсфера», 2002. – 298 с.
71. Денісова О. О. Методи і засоби системи підтримки прогнозування діяльності підприємств : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. економ. наук : спец. 08.02.03 «Організація управління, планування і регулювання економікою» / О. О. Денісова. – К., 1997. – 24 с.
72. Державна програма економічного і соціального розвитку України на 2008 рік [Електронний ресурс] / Міністерство економіки України. – Офіц. вид. // Офіційний сайт Міністерства економіки України. – Режим доступу : <http://me.kmu.gov.ua>.
73. Детмер У. Теория ограниченный Голдратта. Системный подход к непрерывному совершенствованию / У. Детмер; Пер. с англ. – М. : Анд Проджект, 2007. – 444 с.
74. Диксон Р. Питер. Управление маркетингом / Питер Р. Диксон; [пер. с англ. Ю. В. Шленова]. – М.. : БИНОМ, 1998. – 556 с.
75. Дяльність суб'єктів господарювання : статистичний збірник / За ред. І. М. Жук. – К. : Державний комітет статистики України, 2010. – 448 с.
76. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика / П. Дойль. – СПб. : Издательство «Питер», 1999. – 560 с. – (Теория и практика менеджмента).
77. Долгоруков А. М. Стратегическое искусство: целеполагание в бизнесе, разработка стратегем, воплощение, замысла в жизнь / А. М. Долгоруков. – М. : ООО «1С-Паблишинг», 2004. – 367 с.

78. Долішній М. І. Стратегічні фактори глобальної конкуренції і механізми забезпечення конкурентоспроможності регіонів / М. І. Долішній, П. Ю. Беленький, Н. І. Гомельська // Конкурентоспроможність: проблеми науки і практики : [монографія]. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2006. – С. 9–31.
79. Дороніна М. С. Управління економічними та соціальними процесами підприємства : [монографія] / М. С. Дороніна. – Харків : Вид. ХДЕУ, 2002. – 432 с.
80. Друкер П. Ф. Задачи менеджмента в XXI веке / П. Ф. Друкер; [пер. с англ.]. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2001. – 272 с.
81. Друкер П. Ф. Энциклопедия менеджмента / П. Ф. Друкер; [пер. с англ.]. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2004. – 432 с.
82. Друкер П. Ф. Эффективный управляющий / П. Ф. Друкер; [пер. с англ.]. – М. : ВСІ, 1994. – 268 с.
83. Дымшиц М. Н. Манипулирование покупателем / М. Н. Дымшиц. – М. : Омега-Л, 2004. – 252 с.
84. Евдокимов Ф. И. Социальная ответственность предприятия как фактор экономического развития / Ф. И. Евдокимов, М. В. Губская // Наукові праці Донецького національного технічного університету. Серія : економічна. – Випуск 82. – Донецьк : ДонНТУ, 2004. – С. 5–10.
85. Енциклопедичний словник бізнесмена: менеджмент, маркетинг, інформатика / [під заг. ред. М. І. Молдаванова]. – К. : Техніка, 1993. – 856 с.
86. Жаліло Я. А. Економічна стратегія держави: теорія, методологія, практика : [монографія] / Я. А. Жаліло. – К. : НІСД, 2003. – 362 с.
87. Жуков Ю. Є. Інтегроване управління групами підприємств : дис. ... канд. економ. наук : 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / Ю. Є. Жуков. – Х., 2006. – 219 с.
88. Жуматий А. Диктатура кадров / А. Жуматий // Корреспондент. – 2007. – № 42 (281). – С. 22–29.
89. Забелин П. В. Основы корпоративного управления концернами / П. В. Забелин. – М. : Издательство ПРИОР, 1998. – 176 с.
90. Заец Р. В. Переход к экоустойчивому развитию: системная интерпретация для обоснования стратегий науки и инноватики [Електронний ресурс] / Р. В. Заец : материалы десятой международной научно-практической конференции по инновационной деятельности [«Проблемы и перспективы инновационного развития экономики»],

(Київ – Симферополь – Алушта, 11 – 17 вересня 2005 г.) / Інститут еволюційної економіки. – Режим доступу : <http://iee.org.ua/ru/detailed/news/10>.

91. Зарнадзе А. Исследование системных свойств в экономике как предпосылка преодоления кризиса / А. Зарнадзе // Проблемы теории и практики управления. – 2000. – № 1. – С. 72–78.

92. Иванов Д. А. Логистика. Стратегическая кооперация / Д. А. Иванов. – М. : Вершина, 2006. – 176 с.

93. Ильин Е. П. Мотивация и мотивы / Е. П. Ильин. – СПб. : Питер, 2000. – 502 с. – (Мастера психологии).

94. Имаи М. Гемба кайдзен: Путь к снижению затрат и повышению качества / Масааки Имаи; Пер. с англ. – М. : «Альпина Бизнес Букс», 2005. – 346 с.

95. Информационное обеспечение управления конкурентоспособностью : [монография] / [под ред. проф. С. Г. Светунькова]. – М. : ИНФРА – М, 2000. – 341 с.

96. Іващенко Г. А. Оцінка організаційно-економічних факторів формування конкурентоспроможності підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. економ. наук : спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / Г. А. Іващенко. – Х., 2005. – 19 с.

97. Інденбаум Ф. Б. Моделювання процесів управління конкурентоздатністю комерційного банку : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. економ. наук : спец. 08.03.02 «Економіко-математичне моделювання» / Ф. Б. Інденбаум. – Донецьк, 2006. – 16 с.

98. Інноваційна діяльність у Харківській області за 2010 рік : статистичний збірник. – Х. : Головне управління статистики у Харківській області, 2011. – 67 с.

99. Калихман С. Управление децентрализацией на предприятии / С. Калихман, Н. Хорькова // Проблемы теории и практики управления. – 2000. – № 4. – С. 114–119.

100. Капарулін І. С. Управління інноваційним розвитком підприємств (за матеріалами машинобудівних підприємств Херсонської області) : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. економ. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / І. С. Капарулін. – К., 2008. – 20 с.

101. Капітальні інвестиції в Україні за 2010 рік : Статистичний бюллетень. – К. : Державний комітет статистики України, 2011. – 44 с.
102. Каплан Р. С. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей / Р. С. Каплан, Д. П. Нортон; [пер. с англ.]. – М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2004. – 416 с.
103. Каплан Р. С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р. С. Каплан, Д. П. Нортон; [пер. с англ.]. – М. : Олимп-Бизнес, 2004. – 304 с.
104. Каплан Р. С. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты / Р. С. Каплан, Д. П. Нортон; [пер. с англ.]. – М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. – 512 с.
105. Карделл С. Стратегическое сотрудничество : креативный бизнес-курс / С. Карделл; [пер. с англ. К. Ткаченко]. – М. : ФАИР-ПРЕСС, 2005. – 256 с.
106. Карлофф Б. Деловая стратегия, концепция, содержание, символы / Б. Карлофф. – М. : Экономика, 1991. – 240 с.
107. Кизим М. О. Збалансована система показників : [монографія] / М. О. Кизим, А. А. Пилипенко, В. А. Зінченко. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2007. – 192 с.
108. Кизим М. О. Теоретичні основи моделювання конкурентної боротьби між інтегрованими структурами бізнесу / М. О. Кизим, В. М. Горбатов // Конкурентоспроможність: проблеми науки і практики : [монографія]. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2006. – С. 92–115.
109. Кизим Н. А. Качество жизни населения и конкурентоспособность Украины и стран ЕС : [монография] / Н. А. Кизим, В. М. Горбатов. – Х. : ИД «ИНЖЭК», 2005. – 164 с.
110. Кизим Н. А. Концепция сбалансированной системы показателей как новый подход к оценке эффективности и управлению бизнес-процессами на предприятии / Н. А. Кизим, И. В. Ялдин, В. А. Зинченко // Бизнес-информ. – 2006. - № 11. – С. 44–48.
111. Кирчата І. М. Оцінка конкурентного потенціалу в системі управління конкурентоспроможністю підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. економ. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами» / І. М. Кирчата. – Маріуполь, 2007. – 20 с.

112. Классики менеджмента / [под ред. М. Уорнера; пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского]. – СПб. : Питер, 2001. – 1168 с. – (Бизнес-класс).

113. Клейнер Г. Предприятие как фактор институциональной стабильности / Г. Клейнер // Проблемы теории и практики управления. – 2001. – № 3. – С. 5–11.

114. Кнорринг В. И. Теория, практика и искусство управления / В. И. Кнорринг. – [2-е изд., изм. и доп.]. – М. : Издательство НОРМА (Издательская группа НОРМА – ИНФРА-М), 2001. – 528 с.

115. Когай Е. А. Региональные ориентиры стратегии устойчивого развития / Е. А. Когай : тезисы докладов XIII Международной конференции по экологическому образованию [«Экологическое образование в интересах устойчивого развития: опыт и перспективы»], (Москва, 27 – 28 июня 2007 г.) / Российская государственная библиотека. – М. : РГБ, 2007. – С. 17–19.

116. Койн К. Устойчивое конкурентное преимущество / К. Койн // Вестник McKinsey. – 2002. – № 1. – С. 50–54.

117. Колесников А. А. Управление стратегическим потенциалом предприятия : дис. ... канд. эконом. наук : 08.06.01 «Экономика, организация и управление предприятиями» / А. А. Колесников. – Х., 2005. – 171 с.

118. Кондратьев В. В. Показываем бизнес-процессы / В. В. Кондратьев, М. Кузнецов. – М. : Эксмо, 2008. – 256 с.

119. Кондрацька Л. П. Управління конкурентоспроможністю підприємства на ринку робочої сили : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. эконом. наук : спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / Л. П. Кондрацька. – Тернопіль, 2005. – 23 с.

120. Конкурентоспособность предприятия: оценка, диагностика, стратегия : [научное издание] / Ю. Б. Иванов, А. Н. Тищенко, Н. А. Дробитько, О. С. Абрамова. – Харьков : Изд. ХНЭУ, 2004. – 256 с.

121. Концептуальні засади управління підприємством як економічною системою : [монографія] / За заг. ред. к.е.н., доц. В. О. Коюда. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2007. – 416 с.

122. Коробко Б. Энергетика та сталий розвиток : [інформаційний посібник для українських ЗМІ] / Б. Коробко. – К. : ВЕГО «МАМА-86», 2006. – 44 с.

123. Корпоративное управление машиностроительным предприятием: проблемы, пути решения : [монография] / [В. С. Пономаренко, Е. Н. Ястремская, В. М. Луцковский и др.]. – Х. : ИД «ИНЖЭК», 2006. – 232 с.

124. Коршунов В. І. Маркетинг та питання управління конкурентоспроможністю і матеріаломісткістю продукції : [монографія] / [В. І. Коршунов, В. І. Савченко, І. Ю. Пасічник та ін.]; за ред. В. І. Коршунова. – Х. : Основа, 1999. – 188 с.

125. Котельников В. Ю. Новые бизнес-модели для новой эпохи быстрых перемен, движимых инновациями / В. Ю. Котельников. – М. : Эксмо, 2007. – 96 с.

126. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс / Ф. Котлер; [пер. с англ. под ред. С. Г. Божук]. – [2-е изд.]. – СПб. : Питер, 2005. – 464 с. – (Деловой бестселлер).

127. Котлик А. В. Аналіз існуючих підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємства / А. В. Котлик : матеріали II міжнар. наук.-практ. конф. [«Ефективність бізнесу в умовах трансформаційної економіки»], (Сімферополь – Алушта, 30 травня – 1 червня 2008 р.) / Університет економіки та управління. – Сімферополь : Видавничий центр Кримського інституту бізнесу, 2008. – С. 139–140.

128. Котлик А. В. Використання методу центру ваги при побудові збалансованої системи показників / А. В. Котлик : матеріали III междунар. науч.-практ. конф. [«Актуальные проблемы научных исследований – 2007»], (Днепропетровск, 15 – 30 июня 2007 г.). – Днепропетровск : Наука и образование, 2007. – Т. 2. – С. 31–34.

129. Котлик А. В. Деякі аспекти використання збалансованої системи показників для управління конкурентоспроможністю підприємства / А. В. Котлик // Економіка : проблеми теорії та практики : зб. наук. праць. Випуск 238. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2008. – Т. 4. – С. 877–884.

130. Котлик А. В. Застосування процесного підходу до управління конкурентоспроможністю підприємства / А. В. Котлик : матеріали III міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої 45 річниці Полтавського університету споживчої кооперації України [«Методологія та практика менеджменту на порозі XXI століття: загальнодержавні, галузеві та регіональні аспекти»], (Полтава, 10 – 12 травня 2006 р.) / М-во освіти і науки, Полтавський університет споживчої кооперації України. – Полтава : ПУСКУ, 2006. – С. 119.

131. Котлик А. В. Категоріальний апарат та системні властивості конкурентоспроможності підприємства / А. В. Котлик : зб. матеріалів II міжнар. наук.-практ. конф. [«Економіка підприємства: теорія і практика»], (Київ, 13 – 14 березня 2008 р.) / М-во освіти і науки, ДВНЗ «Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана». – К. : КНЕУ, 2008. – С. 430–432.

132. Котлик А. В. Категоріальний апарат та системні властивості конкурентоспроможності підприємства / А. В. Котлик // Формування ринкової економіки : зб. наук. праць : Спеціальний випуск «Економіка підприємства: теорія і практика». – Ч. 1. – К.: КНЕУ, 2008. – С. 314–320.
<http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/VDDMA/2007-2e10/07KAVAPA.pdf>.

133. Котлик А. В. Модель управління конкурентоспроможністю підприємства на основі збалансованої системи показників / А. В. Котлик : матеріали IV міжнародної науково-практичної конференції [«Методологія та практика менеджменту на порозі XXI століття: загальнодержавні, галузеві та регіональні аспекти»], (Полтава, 15 – 16 травня 2008 р.) / УКООПСПІЛКА, Полтавський університет споживчої кооперації України. – Полтава : ПУСКУ, 2008. – С. 207–208.

134. Котлик А. В. Модель управління конкурентоспроможністю підприємства на основі збалансованої системи показників / А. В. Котлик // Науковий вісник. Одеський державний економічний університет. Всеукраїнська асоціація молодих науковців. – Науки: економіка, політологія, історія. – 2008. – № 16 (72). – С. 82–91.

135. Котлик А. В. Роль і місце цілей основних груп зацікавлених осіб в управлінні конкурентоспроможністю підприємства / А. В. Котлик // Управління розвитком : зб. наук. статей. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2008. – № 9. – С. 58–59. (Стаття опублікована за результатами Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених та студентів «Інтеграційні процеси в економіці України»).

136. Котлик А. В. Цілі діяльності підприємства як основа забезпечення його конкурентоспроможності / А. В. Котлик // Науково-теоретичний журнал Хмельницького економічного університету «Наука й економіка». – 2008. – Випуск 2 (10). – С. 168–172.

137. Коуз Р. Фирма, рынок и право / Р. Коуз. – М. : Дело, 1993. – 192 с.

138. Кривенко Г. В. Управління конкурентоспроможністю підприємств в умовах маркетингової орієнтації : автореф. дис. на здобуття наук.

ступеня канд. економ. наук : спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / Г. В. Кривенко. – Донецьк, 2003. – 18 с.

139. Кугушев А. В. Методические подходы к мониторингу внешней среды в формировании стратегических направлений деятельности горно-металлургического предприятия [Электронный ресурс] / А. В. Кугушев // Электронный научный журнал «Исследовано в России». – 2005. – Т. 8. – С. 2251–2262. – Режим доступа : <http://zhurnal.ape.relarn.ru/articles/2005/215.pdf>.

140. Кузьмін О. Є. Оцінювання економічної ефективності досягнення стратегій машинобудівних підприємств / О. Є. Кузьмін, Н. Я. Петришин // Фінанси України. – 2008. – № 9. – С. 103–110.

141. Кузьмін О. Є. Управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичні засади, проблеми і прикладні аспекти // Конкурентоспроможність: проблеми науки і практики : [монографія]. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2006. – С. 116–134.

142. Куц О. Є. Інноваційний менеджмент трансформації промислових підприємств до ринкової економіки : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. економ. наук : спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / О. Є. Куц. – Дніпропетровськ, 2003. – 20 с.

143. Ламбен Ж. Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива / Ж. Ж. Ламбен; [пер. с фр.]. – СПб. : Наука, 1996. – 326 с.

144. Лапин Е. В. Экономический потенциал предприятия : [монография] / Е. В. Лапин. – Сумы : ИТД «Университетская книга», 2002. – 310 с.

145. Лепейко Т. И. Методический подход к измерению результативности деятельности компании при оценке ее эффективности / Т. И. Лепейко, А. В. Котлик // Економіка розвитку. – 2005. – № 2. – С. 13–16.

146. Лепейко Т. И. Применение процессного подхода к управлению конкурентоспособностью предприятия / Т. И. Лепейко, А. В. Котлик // Економіка : проблеми теорії та практики : зб. наук. праць. Випуск 216. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2006. – Т. 2. – С. 437–445.

147. Лепейко Т. І. Збалансована система показників як інструмент впровадження процесного підходу до управління конкурентоспроможністю підприємства / Т. І. Лепейко, А. В. Котлик : матеріали 7-ої міжнародної наукової конференції студентів і молодих

учених [«Економіка і маркетинг в ХХІ сторіччі»], (Донецьк, 19 – 21 травня 2006 р.) / М-во освіти і науки, Донецький національний технічний університет. – Донецьк : ДРУК-ІНФО, 2006. – Ч. 1. – С. 198–200.

148. Лепейко Т. І. Сучасні підходи до виділення підсистем підприємства / Т. І. Лепейко, А. В. Котлик // Концептуальні засади управління підприємством як економічною системою : [монографія] / За заг. ред. к.е.н., доц. В. О. Коюда. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2007. – С. 26–47.

149. Линник В. М. Експертна оцінка загальних наслідків приєднання України до СОТ для галузей промисловості / В. М. Линник, Ю. В. Шпирка // Економічний простір. – 2009. – №23/1. – С. 25 – 30.

150. Липинская А. Триумф процесса / А. Липинская // Управление компанией. – 2002. – № 6. – С. 31–39.

151. Лищишин О. І. Довідник економіста-підприємця (терміни ринкової економіки, адреси фірм) / О. І. Лищишин. – Львів : Б.В., 1992. – 176 с.

152. Ліпич Л. Г. Маркетингове прогнозування товарного ринку : [монографія] / Л. Г. Ліпич. – Луцьк : ЛДТУ, 2002. – 342, [34] с.

153. Лобанов М. М. Основные принципы оценки конкурентоспособности продукции / М. М. Лобанов, Ю. М. Осипов // Маркетинг в России и за рубежом. – 2001. – № 6. – С. 131–139.

154. Люкшинов А. Н. Стратегический менеджмент / А. Н. Люкшинов. – М. : ЮНИТИ, 2000. – 376 с.

155. Макконнелл К. Р. Экономикс: принципы, проблемы и политика / К. Р. Макконнелл, С. Л. Брю; [пер. с 13-го англ. изд.]. – М. : ИНФРА-М, 1999. – XXXIV, 974 с.

156. Малихіна Т. І. Управління конкурентоспроможністю підприємств машинобудування : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. економ. наук : спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / Т. І. Малихіна. – Запоріжжя, 2006. – 20 с.

157. Малюта А. Н. Информационные технологии и общественное сознание / А. Н. Малюта, О. И. Мудрославная // Актуальні проблеми економіки. – 2004. – № 3 (33). – С. 180–186.

158. Манн И. Б. Маркетинг на 100 %: Ремикс: Как стать хорошим менеджером по маркетингу / Игорь Борисович Манн. – [3-е изд., перераб. и доп.]. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2005. – 416 с.

159. Маракулин М. В. Управление компромиссами как фактор конкурентоспособности компании / М. В. Маракулин // Менеджмент в России и за рубежом. – 2003. – № 4. – С.25–31.
160. Маркетинг / [под ред. М. Бейкера]. – СПб. : Питер, 2002. – 1200 с. – (Бизнес-класс).
161. Маршалл А. Принципы экономической науки [Электронный ресурс] / А. Маршалл // Сайт «Экономика 2000». – Режим доступа : <http://e2000.kyiv.org>.
162. Масленникова Н. Цели развития организации через призму управленческих теорий Н. Масленникова // Проблемы теории и практики управления. – 2002. – № 6. – С. 77–83.
163. Медынский В. Г. Реинжиниринг инновационного предпринимательства / В. Г. Медынский, С. В. Ильдеменов; [под ред. проф. В. А. Ирикова]. – М. : ЮНИТИ, 1999. – 414 с.
164. Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Маскон, М. Альберт, Ф. Хедоури; [пер. с англ.]. – М. : «Дело», 1992. – 702 с.
165. Механизм управления предприятием: стратегический аспект / [В. С. Пономаренко, Е. Н. Ястремская, В. М. Луцковский и др.]. – Харьков : Изд. ХГЭУ, 2002. – 252 с.
166. Миддлтон Дж. Библиотека избранных трудов о стратегии бизнеса. Пятьдесят наиболее влиятельных идей всех времен / Дж. Миддлтон; [пер. с англ.]. – М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2006. – 272 с.
167. Мильгром Д. А. Оценка конкурентоспособности экономических технологий / Д. А. Мильгром // Маркетинг в России и за рубежом. – 1999. – № 2. – С. 36–69.
168. Мілов О. В. Комплексна модель вибору конкурентної стратегії підприємства / О. В. Мілов, С. В. Мілевський // Економіка розвитку. – 2005. – № 3 (35). – С. 84–90.
169. Моделі і методи соціально-економічного прогнозування : [підручник] / [В. М. Геець, Т. С. Клебанова, Т. С. Черняк та ін.]. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2005. – 396 с.
170. Наукова та інноваційна діяльність в Україні у 2010 році : статистичний збірник / Відп. за випуск Калачова І. В. – К. : ДП «Інформаційно-видавничий центр Держстату України», 2011. – 282 с.
171. Нивен П. Р. Сбалансированная система показателей для государственных и неприбыльных организаций / П. Р. Нивен; [пер. с

англ.; под. ред. О. Б. Максимовой]. – Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2005. – 336 с.

172. Николаева Н. А. Конкурентоспособность города: взгляд зарубежных ученых / Н. А. Николаева // Маркетинг в России и за рубежом. – 2001. – № 6. – С. 37–41.

173. Нили Э. Призма эффективности: Карта сбалансированных показателей для измерения успеха в бизнесе и управлении / Э. Нили, К. Адамс, М. Кеннерли. – М. : Издательство «Баланс-Клуб», 2003. – 398 с.

174. Ніколаєнко С. М. Звернення до читачів [Електронний ресурс] / С. М. Ніколаєнко // Україна. Сталий розвиток 2007. – Український видавничий портал Who-is-who.com.ua. – Режим доступу : <http://who-is-who.com.ua/book/ust2007.html>.

175. Норт Д. Институты, институциональные изменения и функционирование экономики / Д. Норт; [пер. с англ. А. Н. Нестеренко; предисл. и науч. ред. Б. З. Мильнера]. – М. : Фонд экономической книги «Начала», 1997. – 180 с.

176. О'Шоннеси Дж. Принципы организации управления фирмой / Дж. О'Шоннеси. – М. : МТ Пресс, 1999. – 296 с.

177. Ожегов С. И. Толковый словарь русского языка / С. И. Ожегов, Н. Ю. Шведова. – М. : Русский язык, 1990. – 916 с.

178. Ольве Н.-Г. Оценка эффективности деятельности компании. Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей / Н.-Г. Ольве, Ж. Рой, М. Веттер; [пер. с англ.]. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2003. – 304 с.

179. Орлов П. А. Визначення ефективності реальних інвестицій / П. А. Орлов // Фінанси України. – 2006. – № 1. – С. 51–57.

180. Орлов П. А. Проблеми оцінки та розвитку конкурентних переваг підприємств / П. А. Орлов, О. Ю. Іванова // Конкурентоспроможність: проблеми науки і практики : [монографія]. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2006. – С. 157–176.

181. Осиченко Н. І. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах трансформаційної економіки : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. економ. наук : спец. 08.06.02 «Підприємництво, менеджмент і маркетинг» / Н. І. Осиченко. – Луганськ, 2002. – 19 с.

182. Основы внешнеэкономических знаний : словарь-справочник / [под ред. С. И. Долгова]. – М. : Высшая школа, 1990. – 432 с.
183. Основы маркетинга / Филипп Котлер, Гари Армстронг, Джон Сондерс, Вероника Вонг; [пер. с англ.]. – [2-е европ. изд.]. – М.; СПб.; К. : Издательский дом «Вильямс», 2002. – 944 с.
184. Отенко И. П. Методологические основы управления потенциалом предприятия : [научное издание] / И. П. Отенко. – Харьков : Изд. ХНЭУ, 2004. – 216 с.
185. Отенко И. П. Стратегический потенциал как источник развития конкурентоспособности предприятия / И. П. Отенко // Конкурентоспроможність: проблеми науки і практики : [монографія]. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2006. – С. 228 – 246.
186. Отенко І. П. Аналіз та оцінка стратегічного потенціалу підприємства : [наукове видання] / І. П. Отенко, Л. М. Малярець, Г. А. Іващенко. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2007. – 348 с.
187. Отенко І. П. Управління конкурентними перевагами підприємства : [наукове видання] / І. П. Отенко, Є. О. Полтавська. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2005. – 212 с.
188. Очеретько Л. М. Формування механізму управління конкурентоздатністю підприємств : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. економ. наук : спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / Л. М. Очеретько. – К., 2004. – 20 с.
189. Пайн II Дж. Б. Экономика впечатлений: работа – это театр, а каждый бизнес – сцена / Дж. Б. Пайн II, Дж. Х. Гилмор; [пер. с англ.]. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2005. – 304 с.
190. Палмер Дж. Эволюционная психология. Секреты поведения Homo sapiens. / Дж. Палмер, Л. Палмер. – СПб. : Прайм-ЕВРОЗНАК, 2003. – 384 с.
191. Пейс Р. Парадигмы конкурентоспособности / Р. Пейс, Э. Стефан; [пер. с англ.; под ред. Н. Я. Петракова]. – М. : Экономика, 1995. – 236 с.
192. Питер Л. Дж. Принцип Питера, или Почему дела идут вкривь и вкось / Л. Дж. Питер; [пер. с англ. Л. В. Степанова]. – М. : ООО «Издательство АСТ», 2002. – 283, [5] с.
193. Піддубна А. І. Розвиток управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства на основі системного та

стратегічного підходів : дис. ... канд. економ. наук : 08.06.01 / А. І. Піддубна. – Х., 2006. – 212 с.

194. Піддубний І. О. Теорія конкурентоспроможності: предметно-методологічні аспекти розвитку / І. О. Піддубник, Л. І. Піддубна // Економіка розвитку. – 2007. – № 2. – С. 102–106.

195. Пікуш Ю. П. Управління конкурентоспроможністю банку в умовах фінансової лібералізації : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. економ. наук : спец. 08.04.01 «Фінанси, грошовий обіг і кредит» / Ю. П. Пікуш. – Суми, 2006. – 21 с.

196. Плюта В. Сравнительный многомерный анализ в эконометрическом моделировании / В. Плюта; [пер. с польск. В. В. Иванова]. – М. : Финансы и статистика, 1989. – 175 с. – (Б-чка иностранных книг для экономистов и статистиков).

197. Полонский С. Ю. Стратегическое управление прибыльным ростом корпорации с учетом динамики потребительской : дис. ... доктора економ. наук : 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством (предпринимательство)» / С. Ю. Полонский. – СПб., 2007. – 323 с.

198. Пономаренко В. С. Стратегічне управління розвитком підприємства / В. С. Пономаренко, О. І. Пушкар, О. М. Тридід. – Харків : Вид. ХДЕУ, 2002. – 640 с.

199. Попов С. А. Стратегическое управление : [17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации»] / С. А. Попов. – Модуль 4. – М. : ИНФРА-М, 1999. – 344 с.

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

201. Портер М. Е. Конкуренция / М. Е. Портер; [пер. с англ.]. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2005. – 608 с.

202. Портер М. Международная конкуренция / М. Портер; [пер. с англ.; под ред. и с предисловием В. Д. Щетинина]. – М. : Междунар. отношения, 1993. – 896 с.

203. Портер М. Переосмысление системы здравоохранения. Как создать конкуренцию, основанную на ценности и ориентированную на результат / М. Портер; [пер. с англ.]. – К. : Изд-во Алексея Капусты, 2007. – 599 с.

204. Портер М. Японская экономическая модель: может ли Япония конкурировать? / Майкл Портер, Хиротака Такеути, Мариико Сакакибара; [пер. с англ.]. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 262 с.
205. Портер М. Е. Конкурентное преимущество / М. Е. Портер; [пер. с англ.]. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 720 с.
206. Потенціал України та його реалізація : [спільний аналітичний звіт Міністерства економіки України, Міністерства фінансів України та Національного банку України] / [Н. Горшкова, П. Онищенко, М. Саїт-Аметов та ін.]. – К. : Міністерство економіки України, 2008. – 109 с.
207. Почепцов Г. Г. Теория коммуникации / Г. Г. Почепцов. – М. : «Рефл-бук», К. : «Ваклер». – 2001. – 656 с.
208. Правоторов В. Лидерское измерение / В. Правоторов // Кадровый менеджмент. – 2006. – № 5. – С. 89–93.
209. Прахалад К. К. Майбутнє конкуренції. Творення унікальної цінності спільно з клієнтами / К. К. Прахалад, В. Рамасвами; [пер. з англ. М. Ставицького]. – К. : Видавництво Олексія Капусти (підрозділ «Агенція «Стандарт»), 2005. – 258 с.
210. Пять шагов к процессному управлению : [методическое руководство] / Компания «Інталев». – СПб. : Инталев, 2002. – 107 с.
211. Разработка сбалансированной системы показателей. Практическое руководство с примерами / [под ред. А. М. Гершуна, Ю. С. Нефедьевой]. – [2-е изд., расшир.]. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. – 128 с.
212. Райс Эл. Маркетинговые войны / Эл Райс, Джек Траут. – СПб. : ЗАО Издательство «Питер», 2000. – 256с. – (Теория и практика менеджмента).
213. Рамперсад Х. К. Индивидуальная сбалансированная система показателей. Путь к личному счастью, гармоничному развитию и росту эффективности организации / Х. К. Рамперсад; [пер. с англ.]. – М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. – 176 с.
214. Рамперсад Х. К. Универсальная система показателей деятельности: Как достигать результатов, сохраняя целостность / Хьюберт К. Рамперсад; [пер. с англ.]. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2004. – 352 с.
215. Расулова А. М. Управління конкурентоспроможністю ресторанів : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. економ. наук : спец.

08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / А. М. Расулова. – К., 2006. – 20 с.

216. Реале Дж. Западная философия от истоков до наших дней : в 4 т. / Дж. Реале, Д. Антисери; [пер. с итал.]. – СПб. : ТОО ТК «Петрополис», 1994. – . – Т. 1 : Античность. – 1994. – 336 с.

217. Реинжиниринг бизнес-процессов / [Н. М. Абдикеев, Т. П. Данько, С. В. Ильдеменов, А. Д. Киселев]. – М. : ЭКСМО, 2005. – 592 с.

218. Репин В. В. Бизнес-процессы компании: построение, анализ, регламентация / В. В. Репин. – М. : РИА «Стандарты и качество», 2007. – 240 с.

219. Репин В. В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов / В. В. Репин, В. Г. Елиферов. – М. : РИА «Стандарты и качество», 2004. – 408 с. – (Практический менеджмент).

220. Решетнікова Т. П. Організаційно-економічні методи управління конкурентоспроможністю підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. економ. наук : спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / Т. П. Решетнікова. – Донецьк, 2003. – 16 с.

221. Робсон М. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов / М. Робсон, Ф. Уллах; [пер. с англ. под ред. Н. Д. Эриашвили]. – М. : Юнити-Дана, Юнити, 2003. – 222 с.

222. Саати Т. Аналитическое планирование. Организация систем /Т. Саати, К. Кернс; [пер. с англ.]. – М. : Радио и связь, 1991. – 224 с.

223. Садеков А. А. Методический подход к определению коэффициента враждебности рынка при обосновании экономической стратегии / А. А. Садеков : матеріали III міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої 45 річниці Полтавського університету споживчої кооперації України [«Методологія та практика менеджменту на порозі ХХІ століття: загальнодержавні, галузеві та регіональні аспекти»], (Полтава, 10 – 12 травня 2006 р.) / М-во освіти і науки, Полтавський університет споживчої кооперації України. – Полтава : ПУСКУ, 2006. – С. 45.

224. Саймон Г. А. Менеджмент в организациях / Г. А. Саймон, Д. У. Смитбург, В. А. Томпсон; [сокр. пер. с англ. с 15-го изд.; общ. ред. и вступ. ст. А. М. Емельянова и В. В. Петрова]. – М. : Экономика, 1995. – 335 с. – (Государственное и административное управление).

225. Саймон Г. Теория принятия решений в экономической теории и науке о поведении / Г. Саймон // Теория фирмы / [под ред. В. М. Гальперина]. – СПб. : Экономическая школа, 1995. – С. 55.
226. Сайт «Конкуренция.ru» [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://konkurentsia.ru/index.php?nomer=193>.
227. Сато С. Реинжиниринг окружающей среды / С. Сато, Х. Кумамото; [пер. с англ. под ред. Б. П. Ивченко и Е. Д. Соложенцева]. – СПб. : Издательский дом «Бизнес-пресса», 2002. – 240 с.
228. Секторальні зрушення в економіці України за даними таблиць «витрати – випуск» (міжгалузевого балансу за 2004 – 2005 роки) : [інформаційно-аналітична записка] / [С. Богославець, Т. Бурбела, В. Волковська та ін.]. – К. : Міністерство економіки України, 2007. – 120 с.
229. Система управління якістю. Вимоги : ДСТУ ISO 9001-2001. – [Чинний від 27.06.2001 р.]. – К. : Держстандарт України, 2001. – 30 с.
230. Скрипников С. Связанные сетью 2.0 / С. Скрипников // Эксперт. – 2006. – № 42. – С. 42–48.
231. Скудар Г. М. Організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня доктора економ. наук : спец. 08.02.03 «Організація управління, планування і регулювання економіки» / Г. М. Скудар. – Донецьк, 2000. – 35 с.
232. Скудар Г. М. Стратегія підвищення конкурентоспроможності підприємства: проблеми і складові успіху / Г. М. Скупар // Економіка України. – 2000. – № 6. – С. 16–24.
233. Соціально-економічний розвиток регіонів України: проблеми науки і практики : [монографія] / [В. С. Пономаренко, М. О. Кизим, О. А. Гейман та ін.]. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2007. – 128 с.
234. Спіріна М. В. Стратегія управління конкурентоспроможністю підприємства / М. В. Спірна // Актуальні проблеми економіки. – 2004. – № 8 (38). – С. 176–182.
235. Стратегии бизнеса : аналитический справочник / [под ред. Г. Б. Клейнера]. – М. : КОНСЭКО, 1998. – 156 с.
236. Стратегія економічного і соціального розвитку України (2004 – 2015 роки): Шляхом європейської інтеграції / [за заг. ред. А. С. Гальчинського і В. М. Гейця]. – К. : НІСД, 2004. – 416 с.
237. Стратегія сталого розвитку Харківської області до 2020 року / Під заг. кер. М. М. Добкіна, С. І. Чернова, Ю. А. Сапронова,

Г. А. Кернеса; наук. ред. М. О. Кизим, В. С. Пономаренко. – Х. : Видавничий Дім «ІНЖЕК», 2010. – 112 с.

238. Структурні диспропорції в економіці України (за даними таблиць «витрати – випуск» за 2001 – 2008 роки) : Аналітична записка / Дуда М., Дегтярьов Д., Кваша І. та ін. – К. : Міністерство економіки України, департамент макроекономіки, 2010. – 183 с.

239. Таньков К. М. Концептуальні підходи до оцінки ефективності бізнес-процесу в системі логістичного управління промисловим підприємством / К. М. Таньков, О. М. Тридід // Економіка розвитку. – 2005. – № 2 (34). – С. 90–94.

240. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства : [монографія] / [за заг. ред. д-ра екон. наук, професора Іванова Ю. Б., д-ра екон. наук, професора Тищенка О. М.]. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2006. – 384 с.

241. Теория потребительского поведения и спроса / [под ред. В. М. Гальперина]. – СПб. : Экономическая школа, 1993. – 380 с. – (Вехи экономической мысли; вып. 1).

242. Тищенко А. Н. Комплексный подход к оценке конкурентоспособности и позиционирования предприятий / А. Н. Тищенко, И. Л. Райнин // Конкурентоспроможність: проблеми науки і практики : [монографія]. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2006. – С. 135–156.

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

244. Три роки членства у СОТ: тенденції зовнішньої торгівлі України у посткризовий період : аналітична доповідь. – К. : НІСД, 2011. – 72 с.

245. Тридід О. М. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня доктора економ. наук : спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами». – Донецьк, 2003. – 32 с.

246. Тэйлор Ф. У. Принципы научного менеджмента. / Ф. У. Тэйлор. – М. : Контроллинг, 1991. – 104 с. – (Классики менеджмента; вып.1).

247. Уши машут ослом. Современное социальное программирование / [Д. Г. Гусев, О. А. Матвейчев, Р. Р. Хазеев, С. Ю. Чернаков]. – Пермь : Alex J. Bakster Group, 2002. – 192 с.

248. Уэлборн Р. Деловые партнерства: как преуспеть в совместном бизнесе / Р. Уэлборн, В. Кастен; [пер. с англ. К. Н. Кашолкин]. – М. : ООО «Вершина», 2004. – 336 с.

249. Фасхиев Х. А. Как измерить конкурентоспособность предприятия? / Х. А. Фасхиев, Е. В. Попова // Маркетинг в России и за рубежом. – 2003. – № 4. – С. 7–12.
250. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент / Р. А. Фатхутдинов. – М. : Издат.-книготорг. центр «Маркетинг», Дашков и Ко, 2002. – 886 с.
251. Фатхутдинов Р. А. Стратегический маркетинг / Р. А. Фатхутдинов. – [4-е изд.]. – СПб. : Питер, 2006 – 352 с.
252. Фатхутдинов Р. А. Управление конкурентоспособностью / Р. А. Фатхутдинов // Стандарты и качество. – 2000. – № 10. – С.10–13.
253. Фаэй Л. Курс МВА по стратегическому менеджменту / Л. Фаэй, Р. Рэнделл; [пер. с англ.]. – М. : Альпина Паблишер, 2002. – 608 с.
254. Фидельман Г. Н. Альтернативный менеджмент. Путь к глобальной конкурентоспособности / Г. Н. Фидельман, С. В. Дедиков, Ю. П. Адлер. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 186 с. – (Модели менеджмента ведущих российских компаний).
255. Филина Ф. Н. Аутсорсинг бизнес-процессов. Проблемы и решения / Ф. Н. Филина. – М. : ГроссМедиа, РОСБУХ, 2008. – 208 с.
256. Хамініч С. Ю. Методологія управління конкурентоспроможністю підприємств на засадах освітнього потенціалу : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня доктора економ. наук : спец. 08.00.03 «Економіка та управління національним господарством» / С. Ю. Хамініч. – Донецьк, 2007. – 31 с.
257. Хаммер М. Бизнес в XXI веке: повестка дня / М. Хам мер; [пер. с англ.]. – М. : ООО «Издательство «Добрая книга», 2005. – 336 с.
258. Хаммер М. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе / Майкл Хаммер, Джеймс Чампи; [пер. с англ. Ю. Е. Корнилович]. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2006. – 287, [17] с.
259. Ханжина В. Структура рыночного потенциала предприятия / В. Ханжина, Е. Попов // Проблемы теории и практики управления. – 2001. – № 6. – С. 118–122.
260. Харрингтон Дж. Оптимизация бизнес-процессов: документирование, анализ, управление, оптимизация / Дж. Харрингтон, К. С. Эсселинг, Х. В. Нимвеген; [пер. с англ.]. – СПб. : Азбука, 2002. – 342 с.

261. Харрингтон Дж. Х. Управление качеством в американских корпорациях / Дж. Х. Харрингтон; [сокр. пер. с англ.; авт. вступ. ст. и науч. ред. Л. А. Конарева]. – М. : Экономика, 1990. – 272 с.

262. Хит Р. Скрытая власть рекламы. Как обработка информации в режиме сниженного внимания влияет на потребительский выбор. / Роберт Хит; [пер. с англ. Е. Сысоевой]. – К. : Издательство Алексея Капусты (подразделение Агентства «Стандарт»), 2006. – 189 с.

263. Хок Роджер Р. 40 исследований, которые потрясли психологию. Секреты выдающихся экспериментов / Роджер Р. Хок. – СПб. : «ПРАЙМ-ЕВРОЗНАК», 2003. – 416 с. – (Психология-Best).

264. Хорват П. Сбалансированная система показателей как средство управления предприятием / П. Хорват // Проблемы теории и практики управления. – 2000. – № 4. – С. 108–113.

265. Цветкова І. І. Конкурентоспроможність підприємства: аналіз сучасних підходів та розуміння / І. І. Цветкова // Вісник Нац. ун-ту «Львів. політехніка» : Менедж. та підприємництво в Україні: етапи становлення і пробл. розв. – 2007. – № 582. – С. 107–113.

266. Цілі розвитку тисячоліття: Україна / [Ю. Андрійченко, Р. Дорошкевич, Л. Мусіна та ін.] – К. : «ЕКМО», 2003. – 32 с.

267. Чейз Р. Б. Производственный и операционный менеджмент / Ричард Б. Чейз, Николас Дж. Эквилайн, Роберт Ф. Якобс; Пер. с англ. – 8-е изд. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2004. – 704 с.

268. Чухрай Н. І. Формування інноваційного потенціалу підприємства: маркетингове та логістичне забезпечення : [монографія] / Н. І. Чухрай. – Львів : Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2002. – С. 28–57.

269. Шаля О. Г. Управління конкурентоспроможністю транспортного підприємства на основі системи менеджменту якості : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. економ. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / О. Г. Шаля. – Х., 2007. – 20 с.

270. Шандрівська О. Є. Конкурентні переваги підприємства в контексті формування партнерської логістики / О. Є. Шандрівська, Н. І. Горбаль // Вісник Нац. ун-ту «Львів. політехніка» : Менедж. та підприємництво в Україні: етапи становлення і пробл. розв. – 2005. – № 533. – С. 193–200.

271. Шандрівська О. Є. Модель формування аутсорсингу / О. Є. Шандрівська, О. В. Іньшина, Г. І. Ільчук // Вісник Нац. ун-ту «Львів. політехніка» : Логістика. – 2005. – № 526. – С. 193–198.
272. Шаравська А. В. Управління конкурентоспроможністю енергогенеруючих підприємств в умовах виходу на зовнішній ринок (на прикладі підприємств атомної енергетики України) : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. економ. наук : спец. 08.02.03 «Організація управління, планування та регулювання економікою» / А. В. Шаравська. – К., 2005. – 22 с.
273. Шаститко А. Конкуренция и антимонопольная политика в неоавстрийской теории А. Шаститко // Экономическая политика. – 2008. – № 2 (10). – С. 106–126.
274. Шелдрейк Дж. Теория менеджмента: от тейлоризма до японизации / Дж. Шелдрейк; [пер. с англ. под ред. В. А. Спивака]. – СПб. : Питер, 2001. – 352 с. – (Теория и практика менеджмента).
275. Шемаєва Л. Г. Управління стратегічною взаємодією підприємства із зовнішнім середовищем : [наукове видання] / Л. Г. Шемаєва. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2007. – 280 с.
276. Шеховцева Л. С. Конкурентоспособность региона: факторы и метод создания / Л. С. Шеховцева // Маркетинг в России и за рубежом. – 2001. – № 4. – С. 11–16.
277. Шинкаренко В. Г. Управление конкурентоспособностью предприятия / В. Г. Шинкаренко, А. С. Бондаренко. – Харьков : Изд. ХНАДУ, 2003. – 188 с.
278. Щербина В. В. Социальные теории организации : словарь / В. В. Щербина. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 264 с. – (Библиотека словарей «ИНФРА-М»).
279. Экономическая стратегия фирмы / [под ред. А. П. Градова]. – [2-е изд.]. – СПб. : Спец. лит., 1999. – 592 с.
280. Юлдашева О. У. Когнитивный маркетинг: продвижение стандартов потребления : [монография] / О. У. Юлдашева. – СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2005. – 159 с.
281. Янковський М. А. Управління конкурентоспроможністю підприємства на світових ринках : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня доктора економ. наук : спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / М. А. Янковський. – Донецьк, 2005. – 30 с.

282. Balanced Scorecard Functional Standards. Release 1.0a / Balanced Scorecard Collaborative, Inc. – Lincoln, MA : Balanced Scorecard Collaborative, Inc., 2000. – 9 p.
283. Beckwith H. Selling the invisible: a field guide to modern marketing / Harry Beckwith. – London : Texere, 2002. – 272 p.
284. Brandenburger Adam M. Co-Opetition: A Revolution Mindset That Combines Competition and Cooperation: The Game Theory Strategy That's Changing the Game of Business / Adam M. Brandenburger, Barry J. Nalebuff. – NY : Currency Doubleday, 1997. – 304 p.
285. Duening T. N. / Essentials of business process outsourcing / T. N. Duening, R. L. Click. – Hoboken, New Jersey : John Wiley & Sons, 2005. – 230 (X) p.
286. Global Monitoring Report 2008. MDGs and the Environment : Agenda for Inclusive and Sustainable Development / [Punam Chuhan, Maureen Cropper, Stefano Curto, etc]. – Washington : The World Bank, 2008. – 290 p.
287. Hamel G. Competing for the Future / G. Hamel, C. K. Prahalad. – Boston : Harvard Business School Press, 1996. – 358 p.
288. Kaplan R. S. The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance / R. S. Kaplan, D. P. Norton // Harvard Business Review. – 1992. – January – February. – P. 71–79.
289. Krugman P. Making sense of the competitiveness debate / P. Krugman // Oxford review of Economic policy. – 1996. – № 12. – P. 17–25.
290. Moore J. F. The Death of Competition: Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems / James F. Moore. – NY : Harper Publisher, 1997. – 346 p.
291. Pascall R. T. Managing on the Edge / Richard T. Pascall. – London : Viking Penguin, 1990. – P. 37–44.
292. Rigby D. Management tools & techniques : [annual survey of senior executives] / D. Rigby. – Boston, MA : Bain & Company, Inc., 1999. – 8 p.
293. Rigby D. Management tools 2001: global results : [annual survey of senior executives] / D. Rigby. – Boston, MA : Bain & Company, Inc., 2001. – 4 p.
294. Rigby D. Management tools and trends 2007 / D. Rigby, B. Bilodeau. – Boston, MA : Bain & Company, Inc., 2007. – 12 p.
295. Rigby D. Management tools and trends 2011 / D. Rigby, B. Bilodeau. – Boston, MA : Bain & Company, Inc., 2011. – 16 p.

296. Smith R. F. Business Process Management and the Balanced Scorecard: Using Processes as Strategic Drivers / Ralph F. Smith. – Hoboken, New Jersey : John Wiley & Sons, 2007. – 228 (X) p.
297. The Cluster Policies Whitebook / [Thomas Andersson, Sylvia Schwaag-Serger, Jens Sorvik, Emily Wise Hansson]. – Malmö : IKED, 2004. – 266 p.
298. The Limits to Growth / [D. Meadows, D. L. Meadows, J. Randers, W. Behrens]. – New York : Universe Books, 1972. – 320 p.
299. Wager J. Growth versus the Quality of life / J. Wager // Science. – 1970. – Vol. 163. – № 3936. – P. 1178–1194.
300. Александрова Ю. Ю. Современное содержание механизма конкуренции [Электронный ресурс] / Ю. Ю. Александрова // Проблемы современной экономики. – 2007. – № 1 (21). – Режим доступа : <http://www.m-economy.ru/art.php3?artid=21900>.
301. Анализ социальных, правовых, экономических и образовательных последствий принятия Федерального закона «О внесении изменений в Закон Российской Федерации «Об образовании» и Федеральный закон «О высшем и послевузовском профессиональном образовании» (в части дополнительного профессионального образования, государственной и общественно-профессиональной аттестации образовательных программ) [Электронный ресурс] // Сайт Рабочей группы РСПП по реформированию образования. – Режим доступа : <http://edu.rspp.ru/site.xp/054053124054053056.html>.
302. Арутюнов Ю. А. Формирование региональной инновационной системы на основе кластерной модели экономики региона [Электронный ресурс] / Ю. А. Арутюнов, И. В. Зимина, И. Ф. Чадин : материалы IV Северного Инвестиционного Форума [«От сырья к высоким технологиям»], (г. Сыктывкар, 12 – 14 ноября 2008 г.). – Режим доступа : www.forumrkom.ru/prez/arutyunov.ppt.
303. Бандурин А. Практические аспекты внедрения системы ключевых показателей эффективности [Электронный ресурс] / А. Бандурин, М. Леднев // Сайт «Технологии стратегического менеджмента». – Режим доступа : http://tsmanagement.ru/test/articles.phtml?smode=article&article_id=art2.
304. Бизнес-процессы [Электронный ресурс] // Сайт intalev.ru. – Режим доступа : <http://www.intalev.ru>.

305. Борисова В. А запах... Возможности и варианты применения ароматических веществ в полиграфии [Электронный ресурс] / В. Борисова // Сайт журнала «Курсив». – Режим доступа : http://www.kursiv.ru/kursivnew/kursiv_magazine/archive/48/8.php.

306. Ведин Н. В. Фирма в глобальной экономике: эволюция и конкурентоспособность [Электронный ресурс] / Н. В. Ведин // Проблемы современной экономики. – 2007. – № 1 (21). – Режим доступа : <http://www.m-economy.ru/art.php3?artid=21896>.

307. Економічний атлас Харківської області [Електронний ресурс]. – Режим доступа : <http://investatlas.kharkov.ua/ua/main/indicators>.

308. Елиферов В. Г. Основы формирования сети процессов на фирме [Электронный ресурс] / В. Г. Елиферов // Инфопортал «Finexpert.ru». – Режим доступа : <http://www.finexpert.ru/content.asp?mID=60&ID=123&mode=w>.

309. Елиферов В. Г. Процессный подход к управлению организацией [Электронный ресурс] / В. Г. Елиферов // Инфопортал «Finexpert.ru». – Режим доступа : <http://www.finexpert.ru/content.asp?page=3&ID=125&r=0&mID=60&mode=w>.

310. Єдиний інформаційний масив даних про емітентів цінних паперів [Електронний ресурс] // Інтернет-портал Державної установи «Агентство з розвитку інфраструктури фондового ринку України». – Режим доступа : <http://www.smida.gov.ua>.

311. Згуровський М. Україна у глобальних вимірах сталого розвитку [Електронний ресурс] / М. Згуровський / Дзеркало тижня. – 2006. – № 19 (598), 20 – 26 травня. – Режим доступа : <http://www.dt.ua/3000/3100/53397>.

312. Индексы физического объема валового внутреннего продукта (в постоянных ценах) [Электронный ресурс] // Официальный сайт межгосударственного статистического комитета Содружества независимых государств. – Режим доступа : <http://www.cisstat.com>.

313. Інтернет-сайт проекту «Рейтинг». – Режим доступа : <http://alt.com.ua/ukr>.

314. Котлик А. В. Концептуальні засади та принципи управління конкурентоспроможністю підприємства на основі системного та процесного підходів [Електронний ресурс] / А. В. Котлик // Вісник ДДМА. – 2007. – № 2Е (10). – С. 23–27. – Режим доступа до журналу:

315. Місія АК «Промислово-фінансовий Банк» [Електронний ресурс] // Офіційний сайт АК «Промислово-фінансовий Банк». – Режим доступу : <http://pfb.com.ua/uk/about/misiya>.
316. Місія БАТ «АвтоВАЗ» [Електронний ресурс] // Офіційний сайт БАТ «АвтоВАЗ». – Режим доступу : <http://www.lada-auto.ru/mission.xml>.
317. Місія ПАТ «Запорожтрансформатор» [Електронний ресурс] // Офіційний сайт ПАТ «Запорожтрансформатор». – Режим доступу : <http://www.ztr.ua/about-us/mission.html>.
318. Місія БАТ «ЛУКОЙЛ» [Електронний ресурс] // Офіційний сайт БАТ «ЛУКОЙЛ». – Режим доступу: http://www.lukoil.ru/static_6_5id_2106_.html.
319. Місія ПАТ «Укртелеком» [Електронний ресурс] // Офіційний сайт ПАТ «Укртелеком». – Режим доступу : <http://orh.zp.ukrtelecom.ua/about/today/mission>.
320. Місія ПАТ «ХТЗ» [Електронний ресурс] // Офіційний сайт ПАТ «ХТЗ». – Режим доступу : <http://xtz.ua/rus/aboutus/philosophy.html>.
321. Місія групи «СКМ» [Електронний ресурс] // Офіційний сайт групи «СКМ». – Режим доступу : <http://www.scm.com.ua/ru/publish/category/9208;jsessionid=D989E06514CE3FE0CF398C3E0BF301A1>.
322. Місія ДП «Украерорух» [Електронний ресурс] // Офіційний сайт ДП «Украерорух». – Режим доступу : <http://www.uksatse.ua/index.php?s=0bbdb104256756559f902c69088df2e0&act=Part&CODE=203>.
323. Місія ПАТ «Альфа-Банк» [Електронний ресурс] // Офіційний сайт ПАТ «Альфа-Банк». – Режим доступу : <http://alfabank.com.ua/uk/about/mission>.
324. Місія ТОВ «Виадук-Телеком» [Електронний ресурс] // Офіційний сайт ТОВ «Виадук-Телеком». – Режим доступу : <http://www.viaduk.net/viaduk/web5.nsf/0/2EB8B34727D0DD01C22570C1005214C1>.
325. Місія ПрАТ «Технопарк ІМК» [Електронний ресурс] // Офіційний сайт ПрАТ «Технопарк ІМК». – Режим доступу : http://www.technopark-isc.com/index_ru.php?page=main.
326. Місія компанії «Adidas Group» [Електронний ресурс] // Офіційний сайт компанії «Adidas Group». – Режим доступу : <http://www.adidas-group.com/en/overview/values/default.asp>.

327. Місія компанії «Alstom Corporation» [Електронний ресурс] // Офіційний сайт компанії «Alstom Corporation». – Режим доступу : http://www.alstom.com/home/about_us/code_of_ethics/43585.EN.php?languageId=EN&dir=/home/about_us/code_of_ethics.

328. Місія компанії «Caterpillar, Inc.» [Електронний ресурс] // Офіційний сайт компанії «Caterpillar, Inc.». – Режим доступу : <http://rossiya.cat.com/cda/layout?m=62440&x=97>.

329. Місія компанії «Dell Computer Corporation» [Електронний ресурс] // Офіційний сайт компанії «Dell Computer Corporation». – Режим доступу : <http://www1.euro.dell.com/content/topics/global.aspx/corp/diversity/en/index?c=ru&l=ru&s=corp>.

330. Місія компанії «Exxon Mobil Corporation» [Електронний ресурс] // Офіційний сайт компанії «Exxon Mobil Corporation». – Режим доступу : http://www.exxonmobil.com/Corporate/about_operations_sbc_principles.aspx.

331. Місія компанії «Intel Corporation» [Електронний ресурс] // Офіційний сайт компанії «Intel Corporation». – Режим доступу : <http://www.intel.com/cd/corporate/europe/emea/rus/intel/379645.htm>.

332. Місія компанії «Motorola, Inc.» [Електронний ресурс] // Офіційний сайт компанії «Motorola, Inc.». – Режим доступу : <http://www.motorola.com/content.jsp?globalObjectId=8227>.

333. Місія компанії «ТНК-ВР» [Електронний ресурс] // Офіційний сайт компанії «ТНК-ВР». – Режим доступу : <http://www.tnk-bp.ru/company/code>.

334. Місія концерну «ABB» [Електронний ресурс] // Офіційний сайт концерну «ABB». – Режим доступу : <http://www.abb.ru/cawp/ruabb051/0dc84ac3ac13bb3f412567d80058d7e2.aspx>.

335. Місія МКА «Бизнес-Рейтинг» [Електронний ресурс] // Офіційний сайт МКА «Бизнес-Рейтинг». – Режим доступу : <http://www.businessrating.ru/mission.html>.

336. Місія страхової компанії «Allianz» [Електронний ресурс] // Офіційний сайт страхової компанії «Allianz». – Режим доступу : http://www.allianz.ua/lang/ua/m_m/1/s_m/5/v_m/8/pages/34.

337. Місія ТОВ «Будлайн-Груп» [Електронний ресурс] // Офіційний сайт ТОВ «Будлайн-Груп». – Режим доступу : <http://boudline-group.com/ukr/mission.php>.

338. Місія ТОВ «Тойота Мотор» [Електронний ресурс] // Офіційний сайт ТОВ «Тойота Мотор». – Режим доступу : <http://www.toyota.ru/about/sustainability/philosophy.aspx>.

339. Місія фабрики меблів «ВЕЕМ» [Електронний ресурс] // Офіційний сайт фабрики меблів «ВЕЕМ». – Режим доступу : <http://veem-mebli.com.ua/index/tc-2/sc-3/lang-uk.html>.

340. Модель совершенства EFQM. Дорога к совершенству [Електронний ресурс] // Офіційний сайт EFQM. – Режим доступу : <http://www.efqm.org>.

341. Нормативная 8-процессная модель деятельности производственного предприятия / Группа компаний «Современные технологии управления» // Сайт «Business Studio. Система бизнес-моделирования». – Режим доступа : <http://www.businessstudio.ru/navigator/8bphtml/d5c3c2e6-a784-4854-b4c3-e1febdde46a8.htm>.

342. Офіційний сайт Головного управління статистики в Харківській області [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://uprstat.kharkov.ukrtel.net/ua/index.html>.

343. Офіційний сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>.

344. Офіційний сайт Міністерства економічного розвитку і торгівлі України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://me.kmu.gov.ua>.

345. Офіційний сайт Міністерства промислової політики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://industry.kmu.gov.ua/control/uk/index>.

346. Перспективи економіки і сталого розвитку : матеріали XXI Міжнародного київського симпозіуму з наукознавства та науково-технічного прогнозування [«Прогнозування науково-технологічного та інноваційного розвитку: державна програма України та світовий досвід»], (Київ, 1–3 червня 2006 р.) [Електронний ресурс] / Рада по вивченню продуктивних сил України НАН України // Сайт Центру досліджень науково-технічного потенціалу та історії науки ім. Г. М. Доброва НАН України. – Режим доступу : http://www.foresight.nas.gov.ua/2006/symposium_20_economicsandsustainable_development.htm.

347. Проект концепції загальнодержавної цільової програми розвитку промисловості України на період до 2017 року

[Електронний ресурс] // Офіційний сайт Міністерства промислової політики України. – Режим доступу : http://industry.kmu.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=57967&cat_id=57966.

348. Распоряжение Федеральной комиссии по рынку ценных бумаг «О рекомендации к применению кодекса корпоративного поведения» от 4 апреля 2002 г. № 421/р [Електронний ресурс] / Федеральная комиссия по рынку ценных бумаг. Офиц. изд. – Режим доступу : http://www.fcsbm.ru/catalog.asp?ob_no=3608&.

349. Репин В. В. Методика внедрения системы стратегического управления на основе показателей процессов (BSC). Версия 1.0 [Електронний ресурс] / В. В. Репин // Инфопортал «Finexpert.ru». – Режим доступу : <http://www.finexpert.ru>.

350. Репин В. В. Процессный подход: как обеспечить максимальный эффект для бизнеса? [Електронний ресурс] / В. В. Репин, А. Ю. Сооляттэ // Инфопортал «Finexpert.ru». – Режим доступу : <http://www.finexpert.ru/content.asp?mlD=60&ID=606&mode=w>.

351. Сайт «EFQM в России» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.efqm-rus.ru/first.php>.

352. Скачко Н. Как повлияет вступление в ВТО на различные отрасли экономики. Прогноз эксперта [Електронний ресурс] / Н. Скачко // Сайт медіа-групи «Об’єктив». – Режим доступу : <http://www.objectiv.tv/050208/11655.html>.

353. Хасанов Р. Х. Методика оценки конкурентоспособности предприятия [Електронний ресурс] / Р. Х. Хасанов // Портал Pmjjobs.net. – Режим доступу : <http://www.pmjjobs.net/art/6.doc>.

354. Хасанов Р. Х. Моделирование промышленных кластеров (на примере кластера химической и нефтехимической промышленности Омской области) / Р. Х. Хасанов. – Портал Pmjjobs.net. – Режим доступу : <http://www.pmjjobs.net/art/9.doc>.

355. Brahic C. Named: 25 environmental threats of the future [Електронний ресурс] / C. Brahic // NewScientist.com news service. – Режим доступу : <http://www.newscientist.com/article/dn13505-named-25-environmental-threats-of-the-future.html>.

356. Encyclopædia Britannica : the Online Encyclopedia [Електронний ресурс] // Сайт «Encyclopædia Britannica». – Режим доступу : <http://www.britannica.com>.

357. Energy Efficiency in Ukraine : [EBRD Sector Factsheet] [Электронный ресурс] // EBRD website. – Режим доступа : <http://ebrd.uz/pubs/factsh/themes/eeukr.pdf>.

358. Matikainen E. Supporting the Business Ecosystem – Internationalisation of Finnish Digital Learning Business Cluster [Электронный ресурс] / E. Matikainen : materials of XXIII IASP World Conference [«Science and Technology Parks»], (Helsinki, June 6 – 9, 2006) // Сайт проекту «Технологический бизнес в России». – Режим доступа : <http://www.techbusiness.ru/conf/helsinki2006.html>.

359. Online Atlas of MDGs [Электронный ресурс] // The World Bank website. – Режим доступа : <http://devdata.worldbank.org/atlas-mdg>.

360. Progress on the Millennium Development Goals [Электронный ресурс] // The World Bank website. – Режим доступа : <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/EXTDEC/EXTGLOBALMONITOR/EXTGLOMONREP2008/0,,contentMDK:21703005~menuPK:4860348~pagePK:64168445~piPK:64168309~theSitePK:4738057,00.html>.

361. Real GDP growth rate – volume [Электронный ресурс] // Eurostat official website. – Режим доступа : <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&init=1&plugin=1&language=en&pcode=tsieb020>.

362. Supply-Chain Operations Reference-model : Booklet [Электронный ресурс] / Supply Chain Council. – Режим доступа: www.supply-chain.org.

363. The World Economic Forum official website [Electronic source]. – Access mode : <http://www.weforum.org>.

364. World Development Indicators 2007 [Электронный ресурс] // The World Bank website. – Режим доступа : <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/DATASTATISTICS/0,,contentMDK:21725423~pagePK:64133150~piPK:64133175~theSitePK:239419,00.html>.

Додатки

Додаток А

Аналіз поняття «конкурентоспроможність»

Таблиця А.1

Аналіз наукових підходів до визначення категорії «конкурентоспроможність»

Автор	Визначення	Джерело
Азріліян О. Н.	Властивість товару, послуги, суб'єкту ринкових відносин виступати на ринку нарівні з присутніми там аналогічними товарами, послугами або конкуруючими суб'єктами ринкових відносин	31, с. 261
Близнюк С. В.	Сукупність властивостей об'єкта, необхідних та достатніх для того, щоб об'єкт у визначений час міг мати попит на конкретному ринку поряд з іншими аналогічними об'єктами або об'єктами, що задовольняють аналогічні потреби	29, с. 202–203
Білецька І. І.	Тимчасовий іманентний, привілейований стан об'єкта: компанії, галузі, держави, що забезпечується спроможністю до кращого використання ключових компетенцій порівняно з конкурентами та вмінням підтримувати цей стан певний час	24, с. 83
Волощук І. П.	Здатність суб'єкта набувати чи володіти такими якостями і властивостями, які впливають на успішність його діяльності в умовах економічного змагання	41, с. 15
Гельвановський М. І.	Володіння властивостями, що створюють переваги для суб'єкта економічного змагання	50, с. 67
Енциклопедичний словник бізнесмена	Ступінь відповідності об'єкту в кожний даний момент вимогам обраного ринку за технічними, економічними й іншими характеристиками	85
Фатхутдінов Р. А.	Властивість об'єкта й системи сервісу, що характеризується ступінню реального або потенційного задоволення ним конкретної потреби порівняно з аналогічними об'єктами, що представлені на даному ринку. Конкурентоспроможність визначає спроможність витримувати конкуренцію порівняно з аналогічними об'єктами на даному ринку	251, с. 213–214

Додаток Б
Аналіз наукових підходів до визначення сутності поняття
«конкуренція»

Таблиця Б.1

Аналіз наукових підходів до визначення сутності поняття
«конкуренція»

Автор	Визначення	Джерело
Господарський Кодекс України	Змагання між суб'єктами господарювання, що забезпечує завдяки їх власним досягненням здобуття ними певних економічних переваг, внаслідок чого споживачі та суб'єкти господарювання отримують можливість вибору необхідного товару і при цьому окремі суб'єкти господарювання не визначають умов реалізації товару на ринку	1
Закон України «Про захист економічної конкуренції»	Змагання між суб'єктами господарювання з метою здобуття завдяки власним досягненням переваг над іншими суб'єктами господарювання, внаслідок чого споживачі, суб'єкти господарювання мають можливість вибирати між кількома продавцями, покупцями, а окремий суб'єкт господарювання не може визначати умови обороту товарів на ринку	4
Маршалл А.	Змагання однієї людини з іншою, особливо при купівлі або продажу будь-чого	161
фон Мізес Л.	Прагнення індивідів зайняти найбільш сприятливе положення у системі суспільного співробітництва, що у ринковій економіці приймає форму каталлактичної конкуренції, що виражається в прагненні продавців перевершити один одного, пропонуючи кращі й більше дешеві товари, а покупців – більш високі ціни	273, с. 109
Ожегов С. І.	Суперництво, боротьба за досягнення більших вигід, переваг	177
Фатхутдінов Р. А.	Процес суперництва суб'єктів з приводу реалізації ними власних конкурентних переваг на конкурентному ринку в конкретний час для одержання перемоги або досягнення інших цілей в рамках законодавства або в природних умовах	250
Азоев Г. Л.	Економічний процес взаємодії, взаємозв'язку і боротьби між підприємствами, що виступають на ринку з метою забезпечення кращих можливостей збуту своєї продукції, задоволення різноманітних потреб покупців	13, с. 216
Кноррінг В. І.	Боротьба між виробниками товарів, підприємствами торгівлі за більш вигідні умови реалізації продукції та отримання максимального прибутку, дійовий механізм регулювання суспільного виробництва й ціноутворення	114
Азріліян О. Н.	Змагання між товаровиробниками за найбільш вигідні сфери спрямування капіталу, ринки збуту, джерела сировини	31, с. 261
Хайне П.	Прагнення якнайкраще задовільнити критеріям доступу до рідкісних благ	109

Додаток В

Морфологічний аналіз поняття «конкурентоспроможність підприємства»

Таблиця В.1

Морфологічний аналіз поняття «конкурентоспроможність підприємства»

Автор	Визначення	Джерело
<i>Спроможність конкурувати</i>		
Хамініч С. Ю	Здатність суперничати в досягненні ідентичних цілей, у прагненні ефективного використання ресурсів, благ, займати вигідне положення на ринку, здатність пристосовуватися до змін ринкових умов шляхом задоволення конкретних суспільних потреб і підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності	256, с. 13
<i>Спроможність протистояти конкурентам</i>		
Вінокуров В. А.	Способность вести успешную конкурентную борьбу, противостоять ей; конкурентоспособность определяют сравнительные конкурентные преимущества предприятия по отношению к другим, действующим на данном рынке.	39
Люшкинов А. Н.	Способность предприятия противостоять другим предприятиям, вести с ними успешную борьбу за рынки сбыта товаров и услуг.	154
Портер М.	Свойство субъекта рыночных отношений выступать на рынке наравне с присутствующими там конкурирующими субъектами рыночных отношений.	346, с. 528
Фатхутдінов Р. А.	Конкурентоспособность определяет способность выдерживать конкуренцию по сравнению с аналогичными объектами на данном рынке	251, с. 213–214
<i>Спроможність випереджати конкурентів</i>		
Градов О. П.	Сравнительное преимущество предприятия по отношению к другим предприятиям данной отрасли внутри страны и за ее пределами	279
Європейський форум з проблем управління; Малихіна Т. І.	Реальная и потенциальная возможность фирм в существующих условиях проектировать, изготавливать и сбывать товары, которые по ценовым и неценовым характеристикам более привлекательны для потребителей, чем товары их конкурентов	155, с. 6

Продовж. табл. В.1

Автор	Визначення	Джерело
Карлофф Б.	Способность обеспечить лучшее предложение по сравнению с конкурирующим предприятием	105
Шаля О. Г.	Спроможність підприємства забезпечувати пропозицію послуг найкращим ніж конкуренти чином, за рахунок надання послугам диференційованих властивостей при умовах дотримання стандартів якості підприємства та галузі	269, с. 7
<i>Спроможність зайняти ринкову нішу</i>		
Воронкова А. Е.	Свойство субъекта рыночных отношений, выявляемое в процессе конкуренции и позволяющее занять свою нишу в рыночном хозяйстве для расширенного воспроизводства, что предполагает покрытие всех издержек производства и получение прибыли от хозяйственной деятельности.	42
<i>Спроможність до досягнення певних результатів</i>		
Забелін П. В., Моїсєєва Н. К.	Способность предприятия приносить удельную прибыль на вложенный капитал не ниже заданной.	89
Іванов Ю. Б.	Способность предприятия к получению синергического эффекта от рационального использования имеющихся и вновь создаваемых в процессе реализации стратегии развития конкурентных преимуществ.	251
Попов С. О.	Способность организации добиваться своих целей в условиях рынка, на котором с аналогичными целями действуют другие организации.	199
Шаравська А. В.	Ступінь реалізації мети підприємства в його взаємодії з навколишнім світом та здатність підприємства в максимально стислі терміни привести своє внутрішнє середовище у відповідність до умов постійно змінюваного зовнішнього середовища	270, с. 14
<i>Спроможність успішно функціонувати</i>		
Азоев Г. Л.	Возможность эффективно распоряжаться собственными и заемными ресурсами в условиях конкурентного рынка. Конкурентоспособность фирмы является результатом ее конкурентных преимуществ по всему спектру проблем управления компанией.	13
Балабанова Л. В.	Можливість (спроможність) господарських одиниць до ефективного функціонування на ринку, заснованого на пропозиції товарів, що відповідають запитам і перевагам покупців за якістю, кількістю і асортиментом в необхідні терміни і на більш вигідних в порівнянні з конкурентами умовах.	19

Продовж. табл. В.1

Автор	Визначення	Джерело
Балабанова Л. В.	Способность предприятия к эффективному функционированию на рынке с обеспечением своевременной реакции на изменения потребностей и предпочтений потребителей на данный момент времени по сравнению с предприятиями-конкурентами, действующими на данном рынке.	19, с. 21
Волощук І. П.	Узагальнена економічна категорія, що розкриває ступінь успішності та результативності функціонування підприємства на конкурентному ринку	41, с. 4
Діксон Р. Пітер	Показывает, насколько продуктивна и эффективна фирма по отношению к конкурентам, посредникам и в обслуживании заказчиков	74
Завьялов П. С.; Булєєв І. П.	Возможность эффективной хозяйственной деятельности и ее практической прибыльной реализации в условиях конкурентного рынка.	19, с. 19; 34, с. 78
Кирчата І. М.	Здатність підприємства ефективно використовувати свій конкурентний потенціал, зберігаючи при цьому своє положення на відповідному ринку на довгостроковий час або ж розширювати займаний сектор ринку, постійно вести пошук та раціонально реалізовувати виявлені резерви конкурентного потенціалу в умовах обмеженості ресурсів та впливу факторів зовнішнього середовища	108, с. 6
Кривенко Г. В.	Спроможність підприємства до ефективного функціонування на ринку із забезпеченням своєчасної реакції на зміни потреб і переваг споживачів на даний момент часу в порівнянні з підприємствами-конкурентами, які діють на даному ринку	138, с. 4
Пікуш Ю. П.	Можливість здійснювати ефективну прибуткову діяльність на визначеному рівні в умовах конкурентного ринку	195, с. 8
Хруцький В. Є.	Способность успешно оперировать на конкретном рынке (регионе сбыта) в данный период времени путем выпуска и реализации конкурентоспособных изделий и услуг.	19, с. 20
<i>Спроможність до адаптації</i>		
Барабась Д. О.	Здатність підприємства пристосовуватись до вимог зовнішнього середовища шляхом збереження і розвитку наявних, створення нових конкурентних переваг. Конкурентоспроможність є головною передумовою виживання підприємства, забезпечення стабільності його позиції на ринку.	21, с. 5

Продовж. табл. В.1

Автор	Визначення	Джерело
Іванов Ю. Б.	Способность производственно-экономических систем изменять траекторию развития или намеченный режим функционирования в процессе адаптации к изменениям внешней среды с целью сохранения, развития уже существующих или создания новых конкурентных преимуществ.	120, с. 44,
Шаравська А. В.	Ступінь реалізації мети підприємства в його взаємодії з навколишнім світом та здатність підприємства в максимально стислі терміни привести своє внутрішнє середовище у відповідність до умов постійно змінюваного зовнішнього середовища	270, с. 14
<i>Спроможність до розвитку</i>		
Близнюк С. В.	Здатність до утримання або динамічного розширення своєї частки ринку, як основного критерію розвитку підприємства у ринковій економіці. Конкурентоспроможність підприємства – це здатність його до розвитку, до наступу на ринок.	29, с. 207
<i>Спроможність до випуску конкурентоспроможної продукції</i>		
Войчак А. В.	Визначається конкурентоспроможністю продукції фірми, а також сукупністю економічних методів її діяльності, які впливають на результати конкурентної боротьби.	21
Фатхутдінов Р. А.	Способность фирмы выпускать конкурентоспособную продукцию, преимущество фирмы по отношению к другим фирмам данной отрасли внутри страны и за ее пределами.	251
Юданов О. Ю.	Способность предприятия производить и реализовывать конкурентоспособную продукцию; конкурентоспособность зависит от общей эффективности его деятельности и определяется совершенством использования ресурсов предприятия.	120, с. 43
<i>Спроможність запропонувати товар, що відповідає певним вимогам</i>		
Лищишин О. І.	Возможности фирмы предложить товар, отвечающий определенным требованиям покупателя, то есть определенного качества, в нужном количестве, в необходимые сроки и на более выгодных условиях поставки, чем конкуренты	151
<i>Життєздатність</i>		
Расулова А. М.	Показник життєстійкості підприємства на ринку, що характеризується рівнем ефективності оперування його потенціалом, ступенем адаптації до умов зовнішнього середовища через стратегії конкуренції, а також ступенем задоволення потреб споживачів, що постійно змінюються	215, с. 7

Автор	Визначення	Джерело
<i>Відносний ступінь задоволення потреб</i>		
Фатхутдінов Р. А.	Свойство объекта и системы сервиса, характеризующееся степенью реального или потенциального удовлетворения им конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке.	251, с. 213–214
<i>Рівень компетентності</i>		
Енциклопедичний словник бізнесмена	Уровень компетентности предприятия по отношению к другим предприятиям-конкурентам по таким параметрам, как технология, практические навыки и знания персонала, уровень стратегического и текущего планирования, качество (систем управления, производства, продукции), коммуникации.	85
Шершньова З. Є., Оборська С. В.	Рівень компетентії підприємства відносно інших підприємств-конкурентів у нагромадженні та використанні виробничого потенціалу певної спрямованості, а також його окремих складових: технології, ресурсів, менеджменту, навичок і знань персоналу тощо, що знаходить вираження в таких результатуючих показниках, як якість продукції, прибутковість, продуктивність тощо.	120, с. 43
<i>Потенціал підприємства</i>		
Близнюк С. В.	Потенціал підприємства, як сукупність реальних можливостей, що базуються на ефективному використанні ресурсів, які дозволяють йому поліпшити своє становище у конкурентному середовищі	29, с. 205
Тридід О. М.	Оценка внутреннего потенциала (состояния) предприятия относительно конкурентов.	245
<i>Відносна характеристика траєкторії розвитку підприємства</i>		
Власова В. М.	Относительная характеристика, которая выражает отличия развития данной фирмы от развития конкурентных фирм по степени удовлетворения своими товарами потребностей людей и по эффективности производственной деятельности.	19, с. 20
Портер М.	Рассматривает конкурентоспособность фирмы исключительно как относительную категорию, выявить которую можно только сравнением предприятий между собой как в масштабе страны, так и в масштабе мирового рынка	120, с. 40

Продовж. табл. В.1

Автор	Визначення	Джерело
<i>Відображення наявних конкурентних переваг</i>		
Іванов Ю. Б.	Система, состоящая из непрерывно взаимодействующих факторов и характеризующая степень реализации потенциальных возможностей предприятия по приобретению и удержанию в течение достаточно длительного периода времени конкурентного преимущества. Под конкурентоспособностью следует понимать не только эффективность, но и степень динамичности приспособления предприятия к изменяющимся условиям внешней среды.	120, с. 41–42,
<i>Система факторів конкурентної позиції підприємства</i>		
Бланк І. О.	Система оценочных характеристик хозяйственной деятельности предприятия, влияющих на результаты соперничества с другими предприятиями на потребительском рынке.	28
<i>Надсистема</i>		
Бондаренко Г. С.	Система взаємозалежних елементів, яка складається із внутрішнього середовища підприємства, його споживачів і конкурентів, об'єднаних у єдине ціле для вирішення задачі забезпечення міцних конкурентних позицій, збереження існуючих і нарощування нових конкурентних переваг	32, с. 5

Додаток Д

Порівняння основних точок зору на склад ресурсів підприємства

Таблиця Д.1

Порівняння основних точок зору на склад ресурсів підприємства

Автор [джерело]	В. Баранцев [22]	А. Е. Воронкова [44]	Р. Л. Дафт [69, с. 67]	А. Зарнадзе [91, с. 73]	Іванов Ю. Б. [120, с. 108–109]	Г. А. Іващенко [96, с. 7]	О. О. Колесников [117]	Є. В. Лапін [144, с. 37]	М. Х. Мескон [164, с. 597]	І. П. Отенко [183]	В. С. Пономаренко, О. І. Пушкар, О. М. Трідід [198, с. 84–88]	В. С. Пономаренко, О. М. Ястремська, В. М. Луцьківський [165, с. 34–35]	В. С. Пономаренко, О. М. Ястремська, В. М. Луцьківський [165, с. 66–67]	В. Ханжина, Є. Попов [259]	Н. І. Чухрай [265, с. 34–43]
Вид ресурсів															
Інформаційні ресурси		+	+		+	+			+	+	+	+	+	+	
Праця (людські, трудові ресурси)	+		+	+		+			+	+	+	+	+	+	
Фінансові ресурси		+	+	+	+	+		+		+	+	+		+	
Матеріальні ресурси	+			+							+	+		+	
Кадрові ресурси		+			+		+	+							+
Технологія			+		+					+					
Інноваційні ресурси		+				+									+
Сировина та матеріали			+						+						
Технічні ресурси					+					+					
Виробничі ресурси		+						+							
Капітал									+						
Науково-технічні ресурси		+													+
Організаційні ресурси	+				+										
Виробничі фонди			+												

Продовж. табл. Д.1

Автор [джерело]	В. Баранчєв [22]	А. Е. Воронкова [44]	Р. Л. Дафт [69, с. 67]	А. Зарнадзе [91, с. 73]	Іванов Ю. Б. [120, с. 108–109]	Г. А. Іващенко [96, с. 7]	О. О. Колесников [117]	Є. В. Лапін [144, с. 37]	М. Х. Мескон [164, с. 597]	І. П. Отенко [183]	В. С. Пономаренко, О. І. Пушкар, О. М. Тридід [198, с. 84–88]	В. С. Пономаренко, О. М. Ястремська, В. М. Луцьківський [165, с. 34–35]	В. С. Пономаренко, О. М. Ястремська, В. М. Луцьківський [165, с. 66–67]	В. Ханжина, Є. Попов [259]	Н. І. Чухрай [268, с. 34–43]
Вид ресурсів															
Виробничо-технологічні ресурси															+
Енергія									+						
Засоби праці													+		
Інтелектуальні ресурси								+							
Інформаційні та технологічні ресурси							+								
Комунікаційні ресурси		+													
Маркетингові ресурси		+													
Матеріально-технічні та фінансові ресурси							+								
Мотиваційні ресурси		+													
Підприємницькі ресурси								+							
Предмети праці													+		
Продукція													+		
Просторові ресурси															
Ресурси організаційної структури системи управління															
Техніко-технологічні ресурси						+									
Управлінські ресурси		+													
Фінансово-економічні ресурси															+
Часові та просторові ресурси					+										

Додаток Е

Аналіз уявлень сучасних вчених про склад й інтереси основних зацікавлених сторін підприємства

Таблиця Е.1

Аналіз уявлень сучасних вчених про склад й інтереси основних зацікавлених сторін підприємства

Автор	В. С. Пономаренко [165, с. 29–30]	П. Дойль [76, с. 28–32]	І. Б. Гурков [65, с. 57]		Г. Б. Клейнер [адаптовано за 235]	С. Ю. Полонський [197, с. 88–97]
Форма вираження інтересів сторони Зацікавлена сторона	Контрольовані параметри	Очікування	Цілі	Генератори цінності	Очікування	Цілі
1	2	3	4	5	6	7
Суспільство в цілому		Зайнятість Збереження навколишнього середовища			Врахування інтересів суспільства	Гарантія стабільного отримання зростаючого доходу у вигляді податків та дотримання технічних, екологічних та правових стандартів безпеки суспільства
Власники (акціонери)	Стабільність Прибутковість	Дивіденди Зростання капіталу Надійні інвестиції	Зростання вартості фірми Зростання прибутку	Зростання рентабельності Ціна капіталу	Одержання доходів від коштів, вкладених у дане підприємство	Гарантія стабільного отримання зростаючого доходу в довгостроковій перспективі
Інвестори	Рентабельність					
Кредитори (банки)	Кредитоспромож- ність	Відсотки Гарантія виплати суми кредиту			Попит на банківські послуги	Гарантія стабільного отримання зростаючого доходу і довгострокові відносини

Продовж. табл. Е.1

1	2	3	4	5	6	7
Споживачі	Стабільність поставок	Якість продукції Обслуговування Цінність	Задоволення потреб	Якість Ціна Обсяг покупок Частота покупок		Гарантія отримання високоякісного та безпечного продукту і послуг, що відповідають існуючій структурі споживчої цінності
Менеджери (адміністрація)	Ефективність	Грошова винагорода Престиж Влада				
Працівники найманої праці (персонал, співробітники, службовці)	Умови праці	Гарантія зайнятості Грошова винагорода Задоволення в роботі	Якість життя	Рівень оплати праці (і соціальний пакет) Умови праці Впевненість у збереженні робочого місця	Зайнятість Кошти для існування Можливість самореалізації в процесі праці Можливість самореалізації в колективі Повага з боку колективу Матеріальна й моральна підтримка в надзвичайних ситуаціях	Гарантія роботи і стабільного отримання зростаючого доходу в довгостроковій перспективі
Постачальники	Надійність замовлень	Регулярні платежі Тривале співробітництво			Попит на товари й послуги Попит на нові технології	Гарантія стабільного отримання зростаючого доходу і довгострокові відносини
Органи державної влади		Податки Зайнятість	Економічне зростання Соціальний порядок	Робочі місця Податки Дотримання законів	Забезпечення достатнього обсягу податкових надходжень	
Місцеві органи влади	Результати господарювання					
Податкові органи	Грошові й матеріальні потоки				Своєчасна сплата податків	

Додаток Ж

Таблиця Ж.1

Динаміка Глобального індексу конкурентоспроможності України та його складових за період з 2007 по 2011 р. (за [363])

Складова ГІК	2007 – 2008	2008 – 2009	2009 – 2010	2010 – 2011	2011– 2012	Зміна		
						2011/ 2010	2011/ 2009	2011/ 2007
Глобальний індекс конкурентоспроможності	4	4,1	4	3,9	4	0,1	0	0
Основні вимоги	4,1	4,2	4	3,9	4,2	0,3	0,2	0,1
Інституції	3,1	3,3	3,1	3	3	0	-0,1	-0,1
Інфраструктура	3,1	3,1	3,4	3,8	3,9	0,1	0,5	0,8
Макроекономічна стабільність	4,7	4,6	4	3,2	4,2	1	0,2	-0,5
Здоров'я та початкова освіта	5,4	5,6	5,4	5,7	5,6	-0,1	0,2	0,2
Підсилювачі ефективності	3,9	4,1	4	4	4	0	0	0,1
Вища освіта та професійна підготовка	4,2	4,5	4,4	4,6	4,6	0	0,2	0,4
Ефективність ринку товарів та послуг	3,7	3,9	3,7	3,5	3,6	0,1	-0,1	-0,1
Ефективність ринку праці	4,3	4,5	4,6	4,5	4,4	-0,1	-0,2	0,1
Розвиненість фінансового ринку	4	4	3,6	3,3	3,4	0,1	-0,2	-0,6
Технологічний рівень	2,8	3,4	3,4	3,4	3,5	0,1	0,1	0,7
Розмір ринку	4,6	4,6	4,7	4,5	4,5	0	-0,2	-0,1
Фактори іновацій та розвитку	3,5	3,7	3,4	3,3	3,3	0	-0,1	-0,2
Конкурентоспроможність бізнесу	3,8	3,9	3,6	3,5	3,5	0	-0,1	-0,3
Інновації	3,2	3,4	3,2	3,1	3,1	0	-0,1	-0,1

Таблиця Ж.2

Динаміка рейтингу України за Глобальним індексом конкуренттоспроможності та його складових за період з 2007 по 2011 р. (за [363])

Складова ГІК	2007- 2008	2008- 2009	2009- 2010	2010- 2011	2011- 2012	Зміна		
						2011/ 2010	2011/ 2009	2011/ 2007
Глобальний індекс конкуренттоспроможності	73	72	82	89	82	-7	0	9
Основні вимоги	90	86	94	102	98	-4	4	8
Інституції	115	115	120	134	131	-3	11	16
Інфраструктура	77	79	78	68	71	3	-7	-6
Макроекономічна стабільність	82	91	106	132	112	-20	6	30
Здоров'я та початкова освіта	74	60	68	66	74	8	6	0
Підсилювачі ефективності	66	58	68	72	74	2	6	8
Вища освіта та професійна підготовка	53	43	46	46	51	5	5	-2
Ефективність ринку товарів та послуг	101	103	109	129	129	0	20	28
Ефективність ринку праці	65	54	49	54	61	7	12	-4
Розвиненість фінансового ринку	85	85	106	119	116	-3	10	31
Технологічний рівень	93	65	80	83	82	-1	2	-11
Розмір ринку	26	31	29	38	38	0	9	12
Фактори іновацій та розвитку	75	66	80	88	93	5	13	18
Конкуренттоспроможність бізнесу	81	80	91	100	103	3	12	22
Інновації	65	52	62	63	74	11	12	9
Загальна кількість країн у рейтингу	131	134	133	139	142	3	9	11

Додаток 3

Аналіз місії та бачення деяких компаній

Таблиця 3.1

Аналіз місії та бачення деяких компаній

Зацікавлена сторона / завдання	Зарубіжні компанії																			Російські компанії		Українські компанії														
	Концерн «ABB»	Caterpillar, Inc.	Dell Computer Corporation	Exxon Mobil Corporation	Motorola, Inc.	Adidas Group	Alstom Corporation	Microsoft Corporation	Intel Corporation	Royal Dutch/Shell Group.	Ford Motor Company	Sony Corporation	IBM Corporation	Apple Computer, Inc.	Canon	Polaroid Corporation	Eastman Kodak Company	Otis Elevator Company	ТОВ «Тойота Мотор»	ВАТ «ЛУКОЙЛ»	Компанія «ТНК-ВР»	ВАТ «АвтоВАЗ»	МКА «Бизнес-Рейтинг»	ТОВ «Виадук-Телеком»	Група «СКМ»	ПАТ «ХТЗ»	ПАТ «Запоріжтрансформатор»	ПрАТ «Технопарк ІМК»	ПАТ «Укртелеком»	ПАТ «Альфа-Банк»	АК «Промислово-фінансовий Банк»	Фабрика меблів «ВЕЕМ»	Страхова компанія «Allianz»	ДП «Украерорух»	ТОВ «Будлайн-Груп»	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	
Зацікавлені сторони																																				
Клієнти	+	+	+	+	+	+	+		+	+	+			+		+	+	+				+	+	+					+	+		+	+	+	+	
Акціонери		+		+	+	+			+											+		+							+		+					
Працівники			+	+		+			+		+											+			+						+					
Суспільство		+		+	+					+					+				+	+					+				+							
Дилери		+									+															+										
Постачальники					+																				+											

Продовження табл. 3.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	
Держава																						+														
Профспілки											+																									
Завдання																																				
Якість	+	+		+	+	+		+			+			+								+	+			+	+		+	+		+			+	
Лідерство	+				+	+			+	+			+					+		+		+			+		+		+	+		+				
Прибутковість	+	+		+	+	+				+										+		+							+		+				+	
Інноваційність					+	+		+		+	+	+	+			+								+				+								
Технології	+										+		+											+			+				+					
Доступність	+	+						+						+																	+					
Надійність																		+		+							+								+	+
Партнерство					+						+				+						+															+
Операційна ефективність			+	+							+																+									
Професіоналізм																							+	+	+						+					
Цінова доступність																						+				+	+		+							
Етичність				+	+																+															
Ефективність			+							+															+											
Стабільне зростання	+				+															+																
Універсальність																						+								+	+					
Вартість бізнесу																					+				+											
Довіра							+																								+					
Команда							+								+																					
Потужності																										+	+									
Реалізація потенціалу співробітників			+		+																															
Розмаїтість			+		+																															
Умови праці					+																+															

Додаток И

Анкети

АНКЕТА

Шановний керівник підприємства! Просимо Вас приділити трохи часу для відповіді на питання даної анкети. Ваша компетентна думка дозволить виявити проблеми конкурентоспроможності Вашого підприємства і визначити шляхи їх вирішення. Щіро дякуємо!

Вкажіть, наскільки особисто Ви згодні з кожним з наведених нижче тверджень:

Твердження	Категорично не згодний	Здебільшого не згодний	Важко відповісти	Здебільшого згодний	Цілком згодний
Продукция нашего предприятия имеет сильные позиции на рынке					
Продукция нашего предприятия имеет перспективы для усиления позиции на рынке					
Продукция нашего предприятия имеет высокое качество					
Новая продукция нашего предприятия всегда пользуется успехом у заказчиков					
В работе предприятия не бывает проблем, связанных с несогласованностью действий различных подразделений					
Я всегда располагаю оперативной информацией о деятельности предприятия, необходимой для принятия решений					
Наше предприятие в достаточной степени обеспечено материальными ресурсами					
Наше предприятие располагает всем необходимым оборудованием для выпуска требуемой продукции					
Наше предприятие в достаточной степени обеспечено финансовыми ресурсами					
Наше предприятие полностью обеспечено персоналом					
Квалификация персонала нашего предприятия полностью соответствует поставленным задачам					
Персонал нашего предприятия всегда инициативен в вопросах совершенствования деятельности предприятия					
Персонал нашего предприятия всегда ответственно подходит к выполнению поставленных задач					
Персонал нашего предприятия прекрасно осведомлен о своих целях и задачах					
Мы постоянно ищем новые идеи для совершенствования деятельности нашего предприятия					
Я прекрасно понимаю перспективы нашего предприятия					

Оцените по шкале от «1» до «5» («1» – наихудшее значение, «5» – наилучшее) деятельность подразделений предприятия по приведенным ниже параметрам:

Подразделение (процесс)	Качество работы	Оперативность	Производительность	Гибкость	Затраты	Значимость для предприятия*
Техническая подготовка производства (конструкторско-технологические службы)						
Снабжение						
Производство						
Обеспечение производства (ремонтное, инструментальное хозяйства и т. п.)						
Маркетинг						
Сбыт						
Послепродажное обслуживание						

*Может ли бизнес-процесс (деятельность подразделения) быть полностью выделена за пределы предприятия. Если нет – оценка повышается

Укажите, насколько важной (приоритетной) для развития Вашего предприятия является каждая из приведенных ниже целей:

Цель	Абсолютно неважно	Незначительно	Средняя важность	Важно	Критически важно
Увеличение объемов продаж					
Обеспечение инновационной активности (разработка новой продукции, внедрение новых технологий) в соответствии с потребностями рынка					
Удержание существующих заказчиков					
Увеличение числа новых заказчиков					
Сокращение затрат					
Постоянное обновление продукции					
Повышение технического уровня оборудования					
Обеспечение уровня инновационной активности, адекватного потребностям рынка					
Совершенствование качества продукции					
Совершенствование уровня сервисного обслуживания					
Сокращение сроков разработки новой продукции и вывода ее на рынок					
Сокращение длительности производственного цикла					
Повышение производительности труда					
Повышение уровня гибкости производства					
Повышение уровня оплаты труда					
Улучшение условий труда					
Повышение удовлетворенности сотрудников					
Повышение квалификации сотрудников					
Улучшение мотивированности сотрудников					
Установление прочных взаимовыгодных связей с поставщиками					
Сокращение размера налоговых платежей					
Увеличение размера налоговых платежей					
Сокращение объемов выброса загрязняющих веществ					

Укажите, достижение каких из неуказанных выше целей является критически важным для развития Вашего предприятия

Большое спасибо за Ваши ответы!

АНКЕТА

Уважаемый руководитель службы маркетинга! Просим Вас уделить немного времени для ответа на вопросы данной анкеты. Ваше компетентное мнение позволит выявить проблемы конкурентоспособности

Вашего предприятия и определить пути их решения.

Большое спасибо!

Укажите, насколько лично Вы согласны с каждым из приведенных ниже утверждений:

Твердження	Категорично не згодний	Здебільшого не згодний	Важко відповісти	Здебільшого згодний	Цілком згодний
1	2	3	4	5	6
Мы способны учесть все требования заказчика и воплотить их в нашей продукции					
Мы способны учесть все требования заказчика в области послепродажного обслуживания нашей продукции					
Мы способны учесть все требования заказчика относительно условий поставки и условий оплаты продукции					
Наше предприятие всегда своевременно разрабатывает и выводит на рынок новую продукцию, соответствующую требованиям заказчика					
Наше подразделение систематически проводит анализ рынка сбыта					
Мы прекрасно осведомлены о потребностях наших заказчиков					
Мы прекрасно знаем сильные и слабые стороны своих основных конкурентов					
Мы прекрасно осведомлены о тенденциях развития рынка сбыта продукции нашего предприятия					
Наши маркетинговые мероприятия по привлечению новых заказчиков высокоэффективны					
Наши маркетинговые мероприятия по удержанию существующих клиентов высокоэффективны					
Для качественного исполнения порученной работы наше подразделение имеет необходимую материально-техническую базу					
Для качественного исполнения порученной работы наше подразделение полностью обеспечивается материальными ресурсами					
Для качественного исполнения порученной работы наше подразделение полностью обеспечено персоналом					
Маркетинговые программы нашего предприятия финансируются в полном объеме					
Наше подразделение имеет доступ ко всей необходимой информации для качественного исполнения порученных заданий					
Квалификация персонала нашего подразделения полностью соответствует поставленным задачам					
Персонал нашего подразделения всегда инициативен в вопросах совершенствования деятельности подразделения					
Персонал нашего подразделения всегда ответственно подходит к выполнению поставленных задач					
Персонал нашего подразделения прекрасно осведомлен о своих целях и задачах					
Наше предприятие стремится расширить долю рынка за счет конкурентов					

Продовження додатка И

1	2	3	4	5	6
Руководство предприятия всячески способствует профессиональному росту персонала нашего подразделения					
Руководство предприятия всячески способствует личностному росту персонала нашего подразделения					
Руководство предприятия всячески способствует карьерному продвижению способных сотрудников					
Руководство предприятия всегда оперативно реагирует на возникающие проблемы, связанные с маркетинговой деятельностью					
Руководство вдохновляет меня на достижение высоких результатов					
Руководство всегда прислушивается к новым идеям					
Руководство предприятия прекрасно разбирается в вопросах, связанных с маркетингом					
Цели и приоритеты деятельности нашего подразделения четко сформулированы					
Цели деятельности нашего подразделения полностью соответствуют стратегии предприятия					
Деятельность нашего подразделения постоянно совершенствуется					

Укажите Ваше личное мнение по приведенному ниже вопросу:

Основными препятствиями для эффективной деятельности нашего подразделения являются:

Щиро дякуємо за Ваши відповіді!

АНКЕТА

Уважаемый руководитель производственного подразделения! Просим Вас уделить немного времени для ответа на вопросы данной анкеты. Ваше компетентное мнение позволит выявить проблемы конкурентоспособности Вашего предприятия и определить пути их решения.

Щиро дякуємо!

Укажите, насколько лично Вы согласны с каждым из приведенных ниже утверждений:

Утверждение	Категорически не согласен	В основном не согласен	Затрудняюсь ответить	В основном согласен	Полностью согласен
Продукция нашего предприятия имеет высокое качество					
Продукция нашего предприятия имеет высокую надежность в эксплуатации					
Наши производственные мощности могут быть в короткий срок приспособлены для производства новой продукции					
В случае внесения изменений в заказ наше предприятие всегда оперативно корректирует комплектацию изделия и график производства					
Техническая документация, предоставляемая службами технической подготовки производства (конструкторско-технологическими службами), никогда не содержит ошибок					
Службы технической подготовки производства всегда своевременно предоставляют необходимую документацию					
В случае возникновения непредвиденной потребности в доработке документации службы технической подготовки производства всегда оперативно обеспечивает производство необходимой документацией					
Производство всегда обеспечивается качественными материалами					
Производство всегда своевременно снабжается материалами					
В случае возникновения непредвиденной потребности в материалах служба снабжения всегда оперативно обеспечивает производство необходимыми материалами					
Для качественного исполнения порученной работы производство располагает всем необходимым оборудованием					
Технический уровень используемого оборудования высокий					
Ремонт оборудования всегда выполняется на должном уровне					
Ремонт оборудования всегда выполняется в срок					
В случае возникновения аварийной неисправности оборудования она всегда оперативно устраняется					
Производство всегда обеспечивается качественным инструментом					
Производство всегда своевременно обеспечивается инструментом					
В случае возникновения непредвиденной потребности в инструменте она всегда будет оперативно удовлетворена					

Утверждение	Категорически не согласен	В основном не согласен	Затрудняюсь ответить	В основном согласен	Полностью согласен
Для качественного исполнения порученной работы производство полностью обеспечено персоналом					
Рабочие имеют доступ ко всей необходимой информации для качественного исполнения порученных заданий					
Квалификация производственного персонала полностью соответствует поставленным задачам					
Производственный персонал всегда инициативен в вопросах совершенствования производства					
Производственный персонал всегда ответственно подходит к выполнению поставленных задач					
Производственный персонал прекрасно осведомлен о своих целях и задачах					
Руководство предприятия всячески способствует профессиональному росту производственного персонала					
Руководство предприятия всячески способствует личностному росту производственного персонала					
Руководство предприятия всячески способствует карьерному продвижению способных сотрудников					
Руководство предприятия всегда оперативно реагирует на возникающие проблемы, связанные с производством					
Руководство вдохновляет меня на достижение высоких результатов					
Руководство всегда прислушивается к новым идеям					
Руководство предприятия прекрасно разбирается в вопросах, связанных с производством					
Цели и приоритеты производственной деятельности нашего предприятия четко сформулированы					
Цели деятельности нашего подразделения полностью соответствуют стратегии предприятия					
Производственная деятельность нашего предприятия постоянно совершенствуется					

Укажите Ваше личное мнение по приведенному ниже вопросу:

Основными препятствиями для эффективной деятельности нашего подразделения являются:

Щиро дякуємо за Ваши відповіді!

АНКЕТА

Уважаемый руководитель службы сбыта! Просим Вас уделить немного времени для ответа на вопросы данной анкеты. Ваше компетентное мнение позволит выявить проблемы конкурентоспособности Вашего предприятия и определить пути их решения.

Большое спасибо!

Укажите, насколько лично Вы согласны с каждым из приведенных ниже утверждений:

Утверждение	Категорически не согласен	В основном не согласен	Затрудняюсь ответить	В основном согласен	Полностью согласен
Продукция нашего предприятия занимает сильные позиции на рынке					
Продукция нашего предприятия имеет перспективы для усиления позиции на рынке					
Доля рынка нашего предприятия стабильно растет					
Мы способны учесть все требования заказчика в области послепродажного обслуживания нашей продукции					
Мы способны учесть все требования заказчика относительно условий поставки и условий оплаты продукции					
В случае появления изменений в заказе наше предприятие всегда оперативно корректирует комплектацию изделия и график производства					
Продукция нашего предприятия является экономичной в эксплуатации					
Продукция нашего предприятия удобна в эксплуатации					
Продукция нашего предприятия удобна в обслуживании и ремонте					
Наши заказчики всегда довольны эксплуатационными характеристиками продукции нашего предприятия					
Наши заказчики всегда довольны надежностью продукции нашего предприятия					
Наши заказчики всегда довольны сроками поставки продукции нашего предприятия					
Наши заказчики всегда довольны стоимостью продукции нашего предприятия					
Наши заказчики всегда довольны условиями оплаты продукции нашего предприятия					
Наши заказчики всегда довольны уровнем сервисного обслуживания , предоставляемого нашим предприятием					
Наши заказчики всегда довольны дополнительными выгодами при заказе продукции нашего предприятия					
Удовлетворенность заказчиков продукцией нашего предприятия и уровнем обслуживания постоянно растет					
Наши заказчики в случае возникновения потребности всегда обращаются к нам повторно					
Наши заказчики при возможности рекомендуют наше предприятие другим потенциальным заказчикам					
Со всеми нашими заказчиками у нас сложились прекрасные личные отношения , позволяющие рассчитывать, что в следующий раз они обратятся именно к нам					
Маркетинговые мероприятия по продвижению нашей продукции (реклама, выставки, презентации и т. д.) всегда достигают поставленных целей					
Наша дилерская сеть достаточно развита и охватывает весь целевой рынок					
Наши дилеры (торговые посредники) полностью довольны сотрудничеством с нами					
Наши дилеры (торговые посредники) полностью довольны размером предоставляемой им скидки					
Наши дилеры (торговые посредники) полностью довольны сроками поставки продукции					
Наши дилеры (торговые посредники) всегда рекомендуют заказчику продукцию нашего предприятия					

Утверждение	Категорически не согласен	В основном не согласен	Затрудняюсь ответить	В основном согласен	Полностью согласен
Новая продукция нашего предприятия всегда пользуется успехом у заказчиков					
Для качественного исполнения порученной работы наше подразделение имеет необходимую материально-техническую базу					
Для качественного исполнения порученной работы наше подразделение полностью обеспечено персоналом					
Наше подразделение имеет доступ ко всей необходимой информации для качественного исполнения порученных заданий					
Наше подразделение регулярно и своевременно обеспечивается информацией о потребностях наших заказчиков					
Квалификация персонала нашего подразделения полностью соответствует поставленным задачам					
Персонал нашего подразделения всегда инициативен в вопросах совершенствования деятельности подразделения					
Персонал нашего подразделения всегда ответственно подходит к выполнению поставленных задач					
Персонал нашего подразделения прекрасно осведомлен о своих целях и задачах					
Руководство предприятия всячески способствует профессиональному росту персонала нашего подразделения					
Руководство предприятия всячески способствует личностному росту персонала нашего подразделения					
Руководство предприятия всячески способствует карьерному продвижению способных сотрудников					
Руководство предприятия всегда оперативно реагирует на возникающие проблемы, связанные со сбытом продукции					
Руководство вдохновляет меня на достижение высоких результатов					
Руководство всегда прислушивается к новым идеям					
Руководство предприятия прекрасно разбирается в вопросах, связанных со сбытом продукции					
Цели и приоритеты деятельности нашего подразделения четко сформулированы					
Цели деятельности нашего подразделения полностью соответствуют стратегии предприятия					
Деятельность нашего подразделения постоянно совершенствуется					

Укажите, недостатки в деятельности каких подразделений и в какой степени становятся причиной неудовлетворенности заказчиков:

Подразделение	Недостатки отсутствуют	Незначительные недостатки	Средняя значимость	Серьезные недостатки	Критические недостатки
1.					
2.					
3.					
4.					

Укажите Ваше личное мнение по приведенному ниже вопросу:

Основными препятствиями для эффективной деятельности нашего подразделения являются:

Щиро дякуємо за Ваши відповіді!

АНКЕТА

Уважаемый руководитель службы снабжения! Просим Вас уделить немного времени для ответа на вопросы данной анкеты. Ваше компетентное мнение позволит выявить проблемы конкурентоспособности Вашего предприятия и определить пути их решения.

Большое спасибо!

Укажите, насколько лично Вы согласны с каждым из приведенных ниже утверждений:

Утверждение	Категорически не согласен	В основном не согласен	Затрудняюсь ответить	В основном согласен	Полностью согласен
Наши поставщики всегда довольны сроками оплаты их продукции					
Если качество продукции какого-либо поставщика перестанет нас устраивать, мы легко сможем найти другого поставщика, качество продукции которого будет нас устраивать					
Если цены какого-либо поставщика перестанут нас устраивать, мы легко сможем найти другого поставщика, цены которого будут нас устраивать					
У наших поставщиков всегда имеется на складе интересующая нас продукция					
Для качественного исполнения порученной работы наше подразделение имеет необходимую материально-техническую базу					
Для качественного исполнения порученной работы наше подразделение полностью обеспечено персоналом					
Наше подразделение имеет доступ ко всей необходимой информации для качественного исполнения порученных заданий					
Квалификация персонала нашего подразделения полностью соответствует поставленным задачам					
Персонал нашего подразделения всегда инициативен в вопросах совершенствования деятельности подразделения					
Персонал нашего подразделения всегда ответственно подходит к выполнению поставленных задач					
Персонал нашего подразделения прекрасно осведомлен о своих целях и задачах					
Руководство предприятия всячески способствует профессиональному росту персонала нашего подразделения					
Руководство предприятия всячески способствует личностному росту персонала нашего подразделения					
Руководство предприятия всячески способствует карьерному продвижению способных сотрудников					
Руководство предприятия всегда оперативно реагирует на возникающие проблемы, связанные со снабжением					
Руководство вдохновляет меня на достижение высоких результатов					
Руководство всегда прислушивается к новым идеям					

Утверждение	Категорически не согласен	В основном не согласен	Затрудняюсь ответить	В основном согласен	Полностью согласен
Руководство предприятия прекрасно разбирается в вопросах материально-технического снабжения					
Цели и приоритеты деятельности нашего подразделения четко сформулированы					
Цели деятельности нашего подразделения полностью соответствуют стратегии предприятия					
Деятельность нашего подразделения постоянно совершенствуется					

Укажите Ваше личное мнение по приведенному ниже вопросу:

Основными препятствиями для эффективной деятельности нашего подразделения являются:

Щиро дякуємо за Ваши відповіді!

АНКЕТА

Уважаемый руководитель службы технической подготовки производства! Просим Вас уделить немного времени для ответа на вопросы данной анкеты. Ваше компетентное мнение позволит выявить проблемы конкурентоспособности Вашего предприятия и определить пути их решения.

Большое спасибо!

Укажите, насколько лично Вы согласны с каждым из приведенных ниже утверждений:

Утверждение	Категорически не согласен	В основном не согласен	Затрудняюсь ответить	В основном согласен	Полностью согласен
Продукция нашего предприятия имеет высокий технический уровень					
Технология производства продукции на нашем предприятии соответствует уровню ведущих мировых производителей					
Технология производства продукции на нашем предприятии соответствует уровню ведущих отечественных производителей					
Наше предприятие всегда своевременно разрабатывает и внедряет в производство новую продукцию, соответствующую требованиям заказчика					
Продукция нашего предприятия имеет высокие эксплуатационные характеристики (на уровне ведущих мировых производителей)					
Технический уровень производственного оборудования высокий (на уровне ведущих мировых производителей)					
Продукция нашего предприятия имеет высокую надежность в эксплуатации					
Продукция нашего предприятия является экономичной в эксплуатации					
Продукция нашего предприятия удобна в эксплуатации					
Продукция нашего предприятия удобна в обслуживании и ремонте					
Новая продукция нашего предприятия всегда пользуется успехом у заказчиков					
Для качественного исполнения порученной работы наше подразделение полностью обеспечено необходимым оборудованием					
Для качественного исполнения порученной работы наше подразделение полностью обеспечено материальными ресурсами					
Для качественного исполнения порученной работы наше подразделение полностью обеспечено персоналом					
Разработка новой продукции на нашем предприятии финансируется в полном объеме					
Наше подразделение имеет доступ ко всей необходимой информации для качественного исполнения порученных заданий					
Маркетинговая служба нашего предприятия всегда обеспечивает наше подразделение качественной информацией о потребностях наших потребителей					
Квалификация персонала нашего подразделения полностью соответствует поставленным задачам					
Персонал нашего подразделения всегда инициативен в вопросах совершенствования деятельности подразделения					

Утверждение	Категорически не согласен	В основном не согласен	Затрудняюсь ответить	В основном согласен	Полностью согласен
Персонал нашего подразделения всегда ответственно подходит к выполнению поставленных задач					
Персонал нашего подразделения прекрасно осведомлен о своих целях и задачах					
Руководство предприятия всячески способствует профессиональному росту персонала нашего подразделения					
Руководство предприятия всячески способствует личностному росту персонала нашего подразделения					
Руководство предприятия всячески способствует карьерному продвижению способных сотрудников					
Руководство предприятия всегда оперативно реагирует на возникающие проблемы, связанные с технической подготовкой производства					
Руководство предприятия прекрасно разбирается в вопросах, связанных с технической подготовкой производства					
Руководство вдохновляет меня на достижение высоких результатов					
Руководство всегда прислушивается к новым идеям					
Цели и приоритеты деятельности нашего подразделения четко сформулированы					
Цели деятельности нашего подразделения полностью соответствуют стратегии предприятия					
Деятельность нашего подразделения постоянно совершенствуется					

Укажите Ваше личное мнение по приведенному ниже вопросу:

Основными препятствиями для эффективной деятельности нашего подразделения являются:

Щиро дякуємо за Ваши відповіді!

АНКЕТА

Уважаемый руководитель службы послепродажного обслуживания! Просим Вас уделить немного времени для ответа на вопросы данной анкеты. Ваше компетентное мнение позволит выявить проблемы конкурентоспособности Вашего предприятия и определить пути их решения.

Большое спасибо!

Укажите, насколько лично Вы согласны с каждым из приведенных ниже утверждений:

Утверждение	Категорически не согласен	В основном не согласен	Затрудняюсь ответить	В основном согласен	Полностью согласен
Квалификация персонала нашего предприятия полностью соответствует поставленным задачам					
Для качественного исполнения порученной работы наше подразделение имеет необходимую материально-техническую базу					
Для качественного исполнения порученной работы наше подразделение полностью обеспечено персоналом					
Наше подразделение имеет доступ ко всей необходимой информации для качественного исполнения порученных заданий					
Квалификация персонала нашего подразделения полностью соответствует поставленным задачам					
Персонал нашего подразделения всегда инициативен в вопросах совершенствования деятельности подразделения					
Персонал нашего подразделения всегда ответственно подходит к выполнению поставленных задач					
Персонал нашего подразделения прекрасно осведомлен о своих целях и задачах					
Руководство предприятия всячески способствует профессиональному росту персонала нашего предприятия					
Руководство предприятия всячески способствует личностному росту персонала нашего предприятия					
Руководство предприятия всячески способствует карьерному продвижению способных сотрудников					
Руководство предприятия всегда оперативно реагирует на возникающие проблемы, связанные с вопросами послепродажного обслуживания продукции					
Руководство предприятия прекрасно разбирается в вопросах, связанных с послепродажным обслуживанием продукции предприятия					
Руководство вдохновляет меня на достижение высоких результатов					
Руководство всегда прислушивается к новым идеям					
Цели и приоритеты деятельности нашего подразделения четко сформулированы					
Цели деятельности нашего подразделения полностью соответствуют стратегии предприятия					
Деятельность нашего подразделения постоянно совершенствуется					

По Вашему личному мнению, основными препятствиями для эффективной деятельности Вашего подразделения являются:

Щиро дякуємо за Ваши відповіді!

АНКЕТА

Уважаемый руководитель службы обеспечения производства! Просим Вас уделить немного времени для ответа на вопросы данной анкеты. Ваше компетентное мнение позволит выявить проблемы конкурентоспособности Вашего предприятия и определить пути их решения.

Большое спасибо!

Укажите, насколько лично Вы согласны с каждым из приведенных ниже утверждений:

Утверждение	Категорически не согласен	В основном не согласен	Затрудняюсь ответить	В основном согласен	Полностью согласен
Квалификация персонала нашего предприятия полностью соответствует поставленным задачам					
Для качественного исполнения порученной работы наше подразделение имеет необходимую материально-техническую базу					
Для качественного исполнения порученной работы наше подразделение полностью обеспечено персоналом					
Наше подразделение имеет доступ ко всей необходимой информации для качественного исполнения порученных заданий					
Квалификация персонала нашего подразделения полностью соответствует поставленным задачам					
Персонал нашего подразделения всегда инициативен в вопросах совершенствования деятельности подразделения					
Персонал нашего подразделения всегда ответственно подходит к выполнению поставленных задач					
Персонал нашего подразделения прекрасно осведомлен о своих целях и задачах					
Руководство предприятия всячески способствует профессиональному росту персонала нашего предприятия					
Руководство предприятия всячески способствует личностному росту персонала нашего предприятия					
Руководство предприятия всячески способствует карьерному продвижению способных сотрудников					
Руководство предприятия всегда оперативно реагирует на возникающие проблемы, связанные с вопросами обеспечения производства					
Руководство предприятия прекрасно разбирается в вопросах, связанных с обеспечением производства					
Руководство вдохновляет меня на достижение высоких результатов					
Руководство всегда прислушивается к новым идеям					
Цели и приоритеты деятельности нашего подразделения четко сформулированы					
Цели деятельности нашего подразделения полностью соответствуют стратегии предприятия					
Деятельность нашего подразделения постоянно совершенствуется					

По Вашему личному мнению, основными препятствиями для эффективной деятельности Вашего подразделения являются:

Щиро дякуємо за Ваши відповіді!

АНКЕТА

Просим Вас уделить немного времени для ответа на вопросы данной анкеты. Ваши ответы позволят выявить проблемы конкурентоспособности Вашего предприятия и определить пути их решения.

Большое спасибо!

Укажите, к какой категории работников Вы относитесь:

- | | |
|--|--|
| ☐ рабочий
☐ специалист
☐ младший обслуживающий персонал | ☐ руководитель нижнего звена (бригадир, мастер, начальник бюро)
☐ руководитель среднего звена (начальник отдела)
☐ руководитель высшего звена (директор, заместитель директора) |
|--|--|

Укажите, в каком подразделении Вы работаете:

Укажите, насколько лично Вы согласны с каждым из приведенных ниже утверждений:

Утверждение	Категорически не согласен	В основном не согласен	Затрудняюсь ответить	В основном согласен	Полностью согласен
Меня устраивает размер моей зарплаты					
Меня устраивают условия труда на рабочем месте					
Меня устраивают социальные гарантии (пенсия, оплачиваемый больничный, возможность оздоровиться по недорогой путевке, служебный мобильный телефон, бесплатный интернет и т. д.), которые я имею на данном предприятии					
Меня устраивают взаимоотношения с коллегами и с руководством					
Мне нравится та работа, которую я выполняю					
Меня устраивают перспективы карьерного роста , которые я имею					
Я заинтересован(а) в повышении результативности моего труда					
Руководство вдохновляет меня на достижение высоких результатов					
Я заинтересован(а) в повышении моего профессионального уровня					
Мои достижения признаются и поощряются					
Для качественного исполнения порученной мне работы я располагаю всем необходимым оборудованием					
Для качественного исполнения порученной мне работы я располагаю необходимыми материальными ресурсами					
Для качественного исполнения порученной мне работы я располагаю необходимыми финансовыми ресурсами					
Я имею доступ ко всей необходимой информации для качественного исполнения порученной мне работы					
Я чувствую активную поддержку проявляемой мной инициативы со стороны руководства					
Наш отдел (бюро, участок) всегда качественно и в срок выполняет поставленные задания					
Я считаю, что моя работа должна непрерывно совершенствоваться, и готов(а) принимать активное участие в процессе ее совершенствования					
Я прекрасно понимаю перспективы своей работы на предприятии					
Руководство всегда прислушивается к новым идеям					
Руководство способствует моему профессиональному росту					
Руководство способствует моему личностному росту					
Руководство всегда помогает мне достичь успеха					
Руководство предприятия всегда оперативно реагирует на возникающие проблемы					

Укажите, насколько достижение каждой из перечисленных целей является важным лично для Вас:

Цель	Неважно	Малозначимо	Средняя значимость	Важно	Очень важно
Высокая зарплата					
Признание моих достижений руководством и коллегами					
Построение карьеры					
Комфортные условия труда					
Приятный климат в коллективе					
Удовольствие от самого процесса работы и его результатов					
Предоставляемые социальные гарантии					
Успех предприятия					
Участие в производстве продукции, нужной людям					

Укажите Ваше личное мнение по приведенным ниже вопросам:

Стратегическими целям деятельности нашего предприятия являются:

Для достижения этих целей к моим задачам относится:

Основными препятствиями для качественного выполнения моей работы являются:

Щиро дякуємо за Ваши відповіді!

Додаток М

Статистика основних показників машинобудівних підприємств Харківської області за 2010 р.

Таблиця М.1

Основні показники ефективності діяльності підприємств

Підприємство	Товарна продукція	Додана вартість	Сума податкових платежів у розрахунку на 1 співробітника	Рентабельність активів, %	Рентабельність власного капіталу, %	Рентабельність виробництва, %	Сума операційних витрат на 1 грн. чистого доходу	Середньомісячний рівень заробітної плати	Продуктивність праці (по доданій вартості)	Матеріаломісткість продукції	Коефіцієнт оновлення основних фондів	Відношення адміністративних витрат до виручки
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Автрамат, ПАТ	94 748	32 122	7,87	-0,45	-0,86	-0,26	1,1	1 717	28,0	0,58	0,03	0,14
Вовчанський агрегатний завод, ПАТ	110 800	55 604	11,91	11,83	12,97	7,54	0,9	2 235	54,5	0,32	0,08	0,03
Дослідний електромонтажний завод, ВАТ	15 846	7 007	28,20	7,12	8,37	4,20	0,9	2 229	49,3	0,36	0,05	0,16
Елеватормлинмаш, ПАТ	69 509	38 171	24,87	0,36	0,45	0,81	0,6	2 492	270,7	0,26	0,43	0,04
Електромашина, ПАТ	68 534	21 687	6,45	10,54	32,54	7,71	1,0	1 901	41,0	0,52	0,01	0,14
Завод ім.Фрунзе, ВАТ	252 409	187 329	102,32	10,55	15,56	9,18	0,3	2 725	461,4	0,20	0,09	0,05
Завод «Потенціал», ВАТ	8 026	2 415	11,49	-16,41	-601,20	-13,60	1,7	1 658	11,2	0,65	0,00	0,26
Ізюмський тепловозремонтний завод, ВАТ	23 286	9 631	10,95	-6,49	-12,91	-6,00	1,4	1 264	11,8	0,33	0,00	0,28
Коннектор, ПАТ	53 952	20 203	7,58	-2,51	-2,83	-1,71	1,0	1 629	27,0	0,59	0,00	0,15
Куп'янський машинобудівний завод, ВАТ	1 716	426	7,33	-9,70	-16,08	-3,55	1,1	763	7,6	0,57	0,00	0,11
Лозівський ковальсько-механічний завод, ПрАТ	460 604	226 938	24,32	8,73	44,79	8,01	0,7	1 651	93,3	0,48	0,08	0,06
Мереф'янський механічний завод, ВАТ	1 527	560	9,58	-17,14	-267,73	-9,79	2,1	1 267	6,4	0,41	0,00	0,60

Продовж. табл. М.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
НВП «Система», БАТ	946	-1 372	4,21	-0,18	-0,18	-0,15	4,8	1 196	-	1,58	0,01	1,35
РОСС, БАТ	103 149	15 221	8,51	0,70	1,52	0,52	1,0	913	43,9	0,81	0,03	0,05
Теплоавтомат, Відкрите акціонерне науково-виробниче товариство	13 653	-3 366	-2,99	-26,33	-190,22	-19,20	1,6	980	-	0,47	0,19	0,13
Турбоатом, БАТ	933 923	473 849	27,20	12,05	16,92	10,61	0,7	2 588	95,7	0,41	0,04	0,06
ФЕД, БАТ	256 092	197 346	115,94	10,72	29,57	12,05	0,3	1 958	555,9	0,10	1,61	0,06
Харківський велосипедний завод ім. Г. І. Петровського, ПАТ	7 199	2 324	6,86	-6,92	-	-5,29	1,3	1 473	14,3	0,35	0,00	0,38
Харківський верстатобудівний завод, ПАТ	15 291	-4 668	9,90	-16,81	-65,73	-13,07	2,3	2 033	-	0,69	0,03	0,57
Харківський електроапаратний завод, БАТ	11 413	3 545	5,42	-4,05	-7,75	-3,09	1,0	1 614	20,9	0,55	0,00	0,20
Харківський електротехнічний завод «Трансзв'язок», ПрАТ	19 123	5 942	12,22	-8,49	-12,45	-4,39	1,2	1 557	13,5	0,57	0,00	0,16
Харківський електротехнічний завод «Укрелектромаш», ПАТ	74 345	6 432	10,01	-15,31	-189,52	-9,39	1,1	2 003	12,0	0,80	0,09	0,14
Харківський завод електромонтажних виробів, БАТ	891	225	18,78	-2,91	-19,46	-2,50	1,0	1 832	32,1	0,59	0,00	н/д
Харківський завод електромонтажних виробів №1, ПАТ	4 837	657	13,87	0,81	0,91	2,51	1,0	892	32,9	0,17	0,71	0,76
Харківський завод електротехнічного обладнання, БАТ	49	-217	-0,37	-3,13	-48,15	-2,32	8,9	706	-	3,56	н/д	н/д
Харківський машинобудівний завод «Світло шахтаря», БАТ	381 699	159 587	37,04	7,20	7,82	6,17	0,9	2 657	59,1	0,49	0,28	0,07
Харківський підшипниковий завод, ПАТ	668 718	176 947	20,71	2,06	9,77	1,72	1,0	2 520	58,8	0,61	0,23	0,08
Харківський тракторний завод ім С.Орджонікідзе, ПАТ	319 621	-6 820	4,67	-9,63	-	-6,41	1,4	1 212	-	0,74	0,04	0,13
Харківхолодмаш, БАТ	14 728	5 285	18,53	-3,10	-10,07	-2,91	1,0	1 362	43,0	0,56	0,11	0,13

Додаток Н

Можливі заходи з балансування інтересів зацікавлених сторін

Таблиця Н.1

Можливі заходи з балансування інтересів зацікавлених сторін

Більш задоволена сторона Менш задоволена сторона	Власники	Замовники	Персонал	Суспільство	Постачальники	Дилери	Конкуренти
Власники		Підвищення лояльності / рівня задоволеності замовників(2); стимулювання замовників до розповсюдження інформації про підприємство(2); підвищення ціни на продукцію за умови збереження лояльності замовників(4)	Створення більш тісного зв'язку між результатами праці та її оплатою(1); скорочення чисельності персоналу разом із підвищенням продуктивності праці(2); розвиток організаційної культури(2); зміцнення дисципліни(2)	Пошук альтернативних джерел фінансування природозберігаючих програм(2); оптимізація оподаткування(3); лобювання впровадження державних і суспільних заходів з підтримки розвитку підприємства(2)	Розвиток стратегічних відносин з постачальниками(1); контроль діяльності персоналу відділу постачання(2); пошук можливостей скорочення закупівельних цін і / або підвищення якості матеріалів(2); диверсифікація джерел постачання(2)	Розвиток стратегічних відносин з дилерами(1); стимулювання активності дилерів(2); розширення дилерської мережі(2); скорочення знижки за умови збереження лояльності дилерів(4); забезпечення платіжної дисципліни(4)	Посилення співробітництва з конкурентами(1); копіювання стратегій (технологій) конкурентів(4); стратегія наступу на ринок(4)

Продовж. табл.Н.1

Більш задоволена сторона Менш задоволена сторона	Власники	Замовники	Персонал	Суспільство	Постачальники	Дилери	Конкуренти
Замовники	Стимулювання збуту(2); підвищення лояльності замовників(2); підвищення якості, рівня обслуговування продукції(2); зниження ціни, лібералізація умов оплати(2)		Внутрішній маркетинг(1); розвиток організаційної культури(2); зміцнення дисципліни(2)	Лобювання впровадження державних і суспільних заходів з розвитку ринку(2); пошук альтернативних джерел фінансування природозберігаючих програм на користь замовників(2); розробка та просування економічної продукції, а також продукції, «дружньої» до оточуючого середовища(1)	Підвищення якості продукції(2); диверсифікація джерел постачання(3); розвиток стратегічних відносин з постачальниками і з метою підвищення якості й скорочення ціни матеріалів(1); тиск на постачальників(2)	Підвищення якості продукції(1); стимулювання активності дилерів, підвищення рівня консультування й обслуговування ними замовників(2); розширення дилерської мережі(3); розвиток стратегічних відносин з дилерами(1); зниження ціни на продукцію, у тому числі за рахунок скорочення дилерської знижки(3)	Посилення співробітництва з конкурентами(2); копіювання стратегій (технологій) конкурентів(4); підвищення якості, рівня сервісного обслуговування продукції(4); зниження ціни(4)

Продовж. табл.Н.1

Більш задоволена сторона Менш задоволена сторона	Власники	Замовники	Персонал	Суспільство	Постачальники	Дилери	Конкуренти
	Створення більш тісного зв'язку між результатами праці та її оплатою(1); підвищення рівня заробітної плати(2); покращення умов праці(2); розвиток організаційної культури(2); оновлення кадрів(2)	Створення більш тісного зв'язку між результатами праці та її оплатою(1); збільшення ціни на продукцію з одночасним підвищенням рівня оплати праці, покращенням умов праці(3); скорочення чисельності персоналу разом із підвищенням продуктивності праці(2); оновлення кадрів(2)		Лобювання впровадження державних і суспільних заходів з підтримки розвитку підприємства з подальшим підвищенням рівня заробітної плати й покращенням умов праці(2); лобювання покращення соціальної, транспортної інфраструктури тощо(1); пошук альтернативних джерел фінансування природозберігаючих програм на користь персоналу(2); скорочення податкового навантаження на заробітну плату(3); розвиток організаційної культури(2); оновлення кадрів(2)	Підвищення якості матеріалів(2); диверсифікація джерел постачання(3); розвиток стратегічних відносин з постачальниками з метою підвищення якості, технологічності й скорочення ціни матеріалів(2); оновлення кадрів(3)	Внутрішній маркетинг зі створенням більш тісного зв'язку між результатами праці та її оплатою(1); скорочення дилерської знижки з одночасним підвищенням рівня оплати праці, покращенням умов праці(4); оновлення кадрів(3)	Посилення співробітництва з конкурентами (2); стратегія наступу на ринок(3)

Продовж. табл.Н.1

Більш задоволена сторона Менш задоволена сторона	Власники	Замовники	Персонал	Суспільство	Постачальники	Дилери	Конкуренти
Суспільство	Збільшення рівня оплати праці(2); уникнення «чорних» і «сірих» схем оподаткування(1); здійснення природоохоронних заходів(2); розвиток ресурсозберігаючих технологій(1); підвищення рівня якості й безпеки продукції(2); здійснення благодійної діяльності(2)	Розробка та просування економічної продукції, а також продукції, «дружньої» до оточуючого середовища(1); залучення замовників до здійснення природоохоронних заходів(2); підвищення рівня якості й безпеки продукції(2)	Розвиток відповідальності перед суспільством(1); розвиток організаційної культури(1); зміцнення дисципліни(2)		Орієнтація на якісні, «дружні» до оточуючого середовища матеріали(2); розширення збуту продукції(1); впровадження ресурсозберігаючих технологій(4)	Розширення збуту продукції(1); впровадження ресурсозберігаючих технологій(2); скорочення дилерської знижки(4)	Лобіювання підвищення рівня санітарних, екологічних вимог до продукції, вимог щодо її безпеки тощо(4)

Продовж. табл.Н.1

Більш задоволена сторона Менш задоволена сторона	Власники	Замовники	Персонал	Суспільство	Постачальники	Дилери	Конкуренти
	Розвиток стратегічних відносин з постачальниками(1); диверсифікація джерел постачання(3); допомога у створенні інфраструктури(2); поступки у ціні й умовах оплати заради підвищення якості матеріалів(2)	Забезпечення платіжної дисципліни(4); поступки постачальникам у ціні й умовах оплати заради підвищення якості матеріалів з подальшим підвищенням ціни продукції(2)	Забезпечення платіжної дисципліни(2); стимулювання відповідальності персоналу за виконання зобов'язань перед постачальниками(2); налагодження приватних взаємин з постачальниками на рівні операційного персоналу(1)	Переорієнтація на закупівлю матеріалів, «дружніх» до зовнішнього середовища(2); пошук альтернативних джерел фінансування природозбережливих програм на користь постачальників(2); диверсифікація джерел постачання(3)		Розширення збуту продукції(1); забезпечення платіжної дисципліни(4); скорочення дилерської знижки одночасно з орієнтацією на закупівлю більш якісних матеріалів(4)	Диверсифікація джерел постачання(4); розвиток стратегічних відносин з постачальниками(4); поступки у ціні й умовах оплати заради підвищення якості матеріалів(3); стратегія наступу на ринок(4)

Продовж. табл.Н.1

Більш задоволена сторона Менш задоволена сторона	Власники	Замовники	Персонал	Суспільство	Постачальники	Дилери	Конкуренти
	Дилери	Розвиток стратегічних відносин з дилерами(1); розширення дилерської мережі (пошук нових дилерів)(3); допомога у створенні інфраструктури(2); поступки у ціні й умовах оплати заради підвищення якості матеріалів(2)	Залучення нових замовників(1); підвищення лояльності замовників(1); стимулювання активності дилерів(1); підвищення ціни на продукцію за умови збереження лояльності замовників, з подальшим підвищенням рівня знижки для дилерів(4)	Стимулювання відповідальності персоналу за виконання зобов'язань перед дилерами(2); налагодження приватних взаємин з дилерами на рівні операційного персоналу(1)	Залучення нових замовників шляхом акцентування уваги на соціальній спрямованості діяльності підприємства(1); впровадження ресурсозберігаючих технологій, здешевлення продукції(1); пошук альтернативних джерел фінансування природозберігаючих програм на користь дилерів(2); розширення дилерської мережі(3)	Розширення збуту продукції(1); кредитування дилерів за рахунок лібералізації платіжних відносин з постачальника ми(4); диверсифікація джерел постачання(3); розвиток стратегічних відносин з постачальника ми з метою підвищення якості й скорочення ціни матеріалів з подальшим збільшенням дилерської знижки(1)	Стимулювання активності дилерів(4); розширення дилерської мережі(4); розвиток стратегічних відносин з дилерами(4); стратегія наступу на ринок(4)

Продовж. табл.Н.1

Більш задоволена сторона Менш задоволена сторона	Власники	Замовники	Персонал	Суспільство	Постачальники	Дилери	Конкуренти
	Конкуренти	Стратегія оборони ринку(2); посилення співробітництва з конкурентами(1)	Стратегія оборони ринку(2)	Налагодження приватних взаємин з конкурентами на рівні вищого керівництва й операційного персоналу(1)	Спільне лобювання впровадження державних і суспільних заходів з розвитку ринку(2)	Спільний тиск на постачальників з метою зниження цін і підвищення якості матеріалів(4)	Спільний тиск на дилерів з метою скорочення дилерської знижки(4)

Додаток П

Схеми формування інтегрального індексу конкурентоспроможності бізнес-процесів

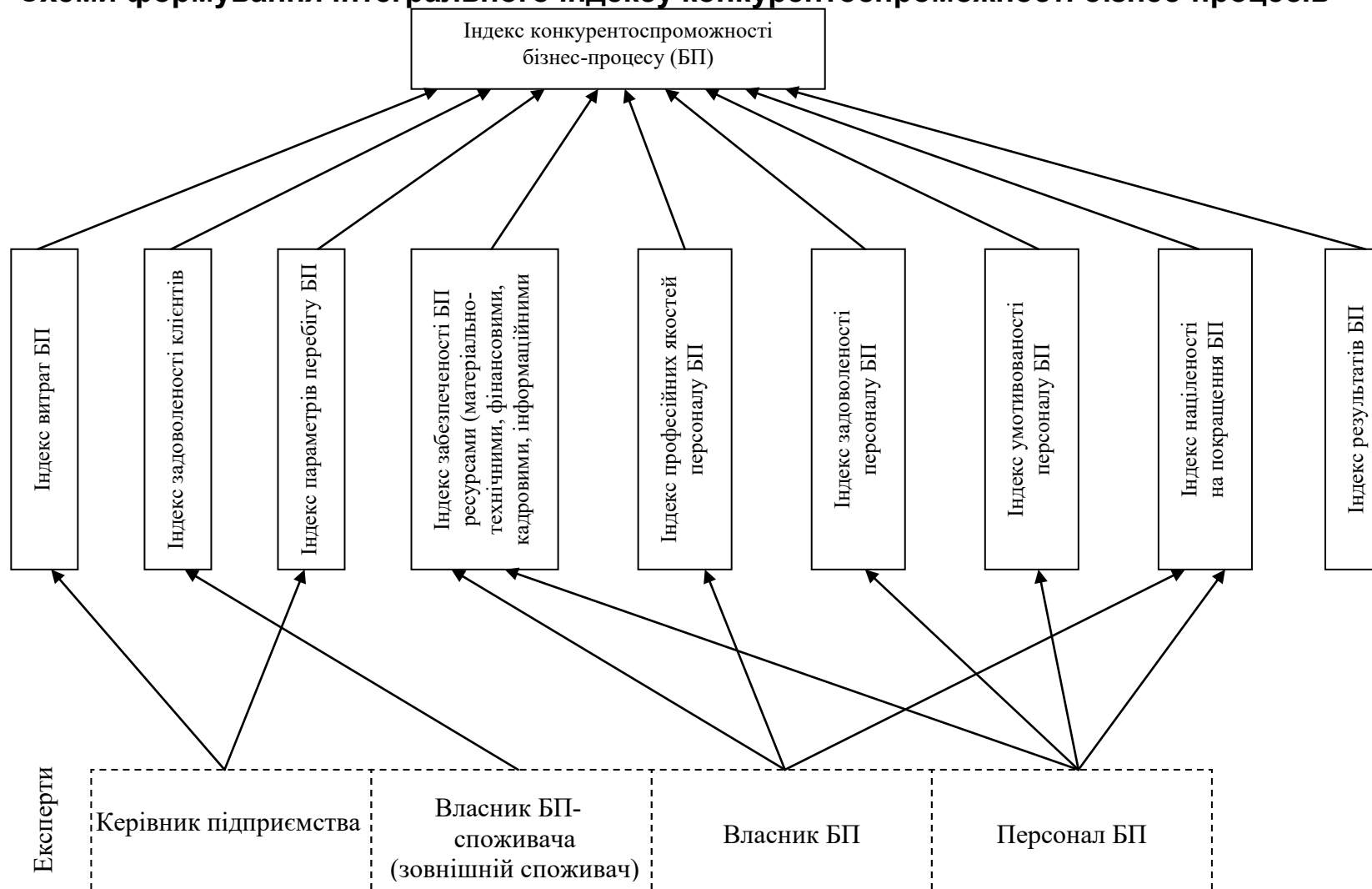


Рис. П.1. **Схема формування інтегрального індексу конкурентоспроможності бізнес-процесу (окрім БП управління)**

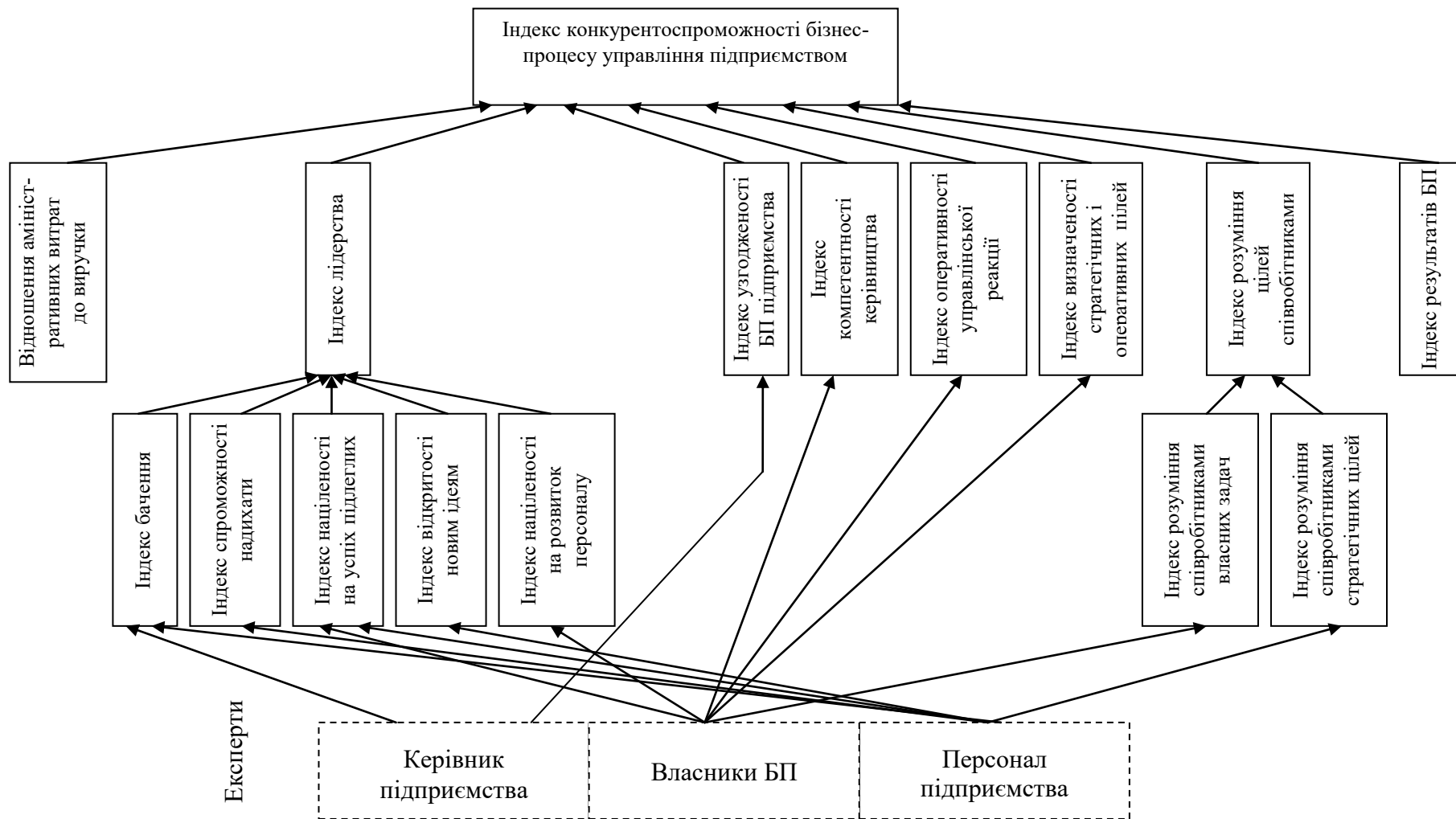


Рис. П.2. **Схема формування індексу конкурентоспроможності бізнес-процесу управління підприємством**

Додаток Р

Розрахунок інтегральних індексів конкурентоспроможності бізнес-процесів аналізованих підприємств

Таблиця Р.1

Розрахунок інтегрального індексу КСБП управління ДП «Ізюмський казенний приладобудівний завод»

Індекс	Експерт									Середнє значення
	Керівник бізнес-процесу								Співробітники	
	Маркетинг	ТПВ	Постачання	Забезпечення виробництва	Виробництво	Збут	Післяпродажне обслуговування	Управління		
Відношення адміністративних витрат до виручки (індекс)	Розрахунок									0,386
Індекс бачення	0,715	0,715	0,500	0,500	0,715	0,500	0,500	0,715	0,685	0,607
Індекс спроможності надихати	0,715	0,500	0,715	0,715	0,715	0,715	0,715	-	0,658	0,677
Індекс надання персоналу можливості досягти успіху	0,715	0,900	0,715	0,500	0,715	0,900	0,715	-	0,376	0,668
Індекс відкритості новим ідеям	0,715	0,715	0,500	0,715	0,500	0,500	0,715	-	0,766	0,631
Індекс готовності розвивати персонал	0,598	0,900	0,715	0,802	0,715	0,900	0,715	-	0,619	0,738
Індекс лідерства	Розрахунок									0,663
Індекс узгодженості бізнес-процесів підприємства	-	-	-	-	-	-	-	0,715	-	0,715
Індекс компетентності керівництва	0,285	0,900	0,715	0,715	0,715	0,900	0,715	-	-	0,670
Індекс оперативності управлінської реакції	0,285	0,900	0,715	0,500	0,715	0,900	0,715	-	0,646	0,637
Індекс визначеності стратегічних і оперативних цілей	0,451	0,900	0,715	0,802	0,715	0,900	0,900	-	-	0,751
Індекс розуміння цілей співробітниками	0,285	0,900	0,715	0,715	0,715	0,900	0,900	-	0,598	0,679
Інтегральний індекс КСБП без урахування показників результату	Розрахунок									0,631
Індекс результатів бізнес-процесу	Розрахунок									0,333
Інтегральний індекс КСБП	Розрахунок									0,394

Таблиця Р.2

Розрахунок інтегрального індексу КСБП маркетингу ДП «Ізюмський казенний приладобудівний завод»

Індекс	Експерт				Середнє значення
	Керівник підприємства	Власник бізнес-процесу	Споживач	Персонал бізнес-процесу (n=3)	
Індекс витрат	0,500	-	-	-	0,500
Індекс задоволеності клієнтів	-	-	0,328	-	0,328
Індекс показників перебігу бізнес-процесу	0,316	-	-	-	0,316
Індекс забезпеченості ресурсами	-	0,318	-	0,666	0,460
Індекс професійних якостей персоналу	-	0,292	-	-	0,292
Індекс задоволеності персоналу	-	-	-	0,427	0,427
Індекс умотивованості персоналу	-	-	-	0,608	0,608
Індекс націленості на постійне покращення	-	0,715	-	0,598	0,654
Інтегральний індекс КСБП без урахування показників результату	Розрахунок				0,431
Індекс результатів бізнес-процесу	Розрахунок				0,475
Інтегральний індекс КСБП	Розрахунок				0,463

Таблиця Р.3

Розрахунок інтегрального індексу КСБП ТПВ ДП «Ізюмський казенний приладобудівний завод»

Індекс	Експерт				Середнє значення
	Керівник підприємства	Власник бізнес-процесу	Споживач	Персонал бізнес-процесу (n=4)	
Індекс витрат	0,285	-	-	-	0,285
Індекс задоволеності клієнтів	-	-	0,715	-	0,715
Індекс показників перебігу бізнес-процесу	0,527	-	-	-	0,527
Індекс забезпеченості ресурсами	-	0,715	-	0,505	0,601
Індекс професійних якостей персоналу	-	0,590	-	-	0,590
Індекс задоволеності персоналу	-	-	-	0,618	0,618
Індекс умотивованості персоналу	-	-	-	0,900	0,900
Індекс націленості на постійне покращення	-	0,900	-	0,900	0,900
Інтегральний індекс КСБП без урахування показників результату	Розрахунок				0,610
Індекс результатів бізнес-процесу	Розрахунок				0,683
Інтегральний індекс КСБП	Розрахунок				0,655

Таблиця Р.4

Розрахунок інтегрального індексу КСБП постачання ДП «Ізюмський казенний приладобудівний завод»

Індекс	Експерт				Середнє значення
	Керівник підприємства	Власник бізнес-процесу	Споживач	Персонал бізнес-процесу (n=3)	
Індекс витрат	0,285	-	-	-	0,285
Індекс задоволеності клієнтів	-	-	0,715	-	0,715
Індекс показників перебігу бізнес-процесу	0,328	-	-	-	0,328
Індекс забезпеченості ресурсами	-	0,526	-	0,715	0,613
Індекс професійних якостей персоналу	-	0,715	-	-	0,715
Індекс задоволеності персоналу	-	-	-	0,502	0,502
Індекс умотивованості персоналу	-	-	-	0,715	0,715
Індекс націленості на постійне покращення	-	0,500	-	0,500	0,500
Інтегральний індекс КСБП без урахування показників результату	Розрахунок				0,519
Індекс результатів бізнес-процесу	Розрахунок				0,715
Інтегральний індекс КСБП	Розрахунок				0,577

Таблиця Р.5

Розрахунок інтегрального індексу КСБП забезпечення виробництва ДП «Ізюмський казенний приладобудівний завод»

Індекс	Експерт				Середнє значення
	Керівник підприємства	Власник бізнес-процесу	Споживач	Персонал бізнес-процесу (n=6)	
Індекс витрат	0,500	-	-	-	0,500
Індекс задоволеності клієнтів	-	-	0,715	-	0,715
Індекс показників перебігу бізнес-процесу	0,500	-	-	-	0,500
Індекс забезпеченості ресурсами	-	0,623	-	0,772	0,694
Індекс професійних якостей персоналу	-	0,667	-	-	0,667
Індекс задоволеності персоналу	-	-	-	0,658	0,658
Індекс умотивованості персоналу	-	-	-	0,834	0,834
Індекс націленості на постійне покращення	-	0,500	-	0,757	0,615
Інтегральний індекс КСБП без урахування показників результату	Розрахунок				0,639
Індекс результатів бізнес-процесу	Розрахунок				-
Інтегральний індекс КСБП	Розрахунок				0,639

Таблиця Р.6

Розрахунок інтегрального індексу КСБП виробництва ДП «Ізюмський казенний приладобудівний завод»

Індекс	Експерт				Середнє значення
	Керівник підприємства	Власник бізнес-процесу	Споживач	Персонал бізнес-процесу (n=42)	
Індекс витрат	0,500	-	-	-	0,500
Індекс задоволеності клієнтів	-	-	0,285	-	0,285
Індекс показників перебігу бізнес-процесу	0,547	-	-	-	0,547
Індекс забезпеченості ресурсами	-	0,715	-	0,738	0,726
Індекс професійних якостей персоналу	-	0,526	-	-	0,526
Індекс задоволеності персоналу	-	-	-	0,680	0,680
Індекс умотивованості персоналу	-	-	-	0,688	0,688
Індекс націленості на постійне покращення	-	0,715	-	0,803	0,757
Інтегральний індекс КСБП без урахування показників результату	Розрахунок				0,566
Індекс результатів бізнес-процесу	Розрахунок				0,240
Інтегральний індекс КСБП	Розрахунок				0,349

Таблиця Р.7

Розрахунок інтегрального індексу КСБП збуту ДП «Ізюмський казенний приладобудівний завод»

Індекс	Експерт				Середнє значення
	Керівник підприємства	Власник бізнес-процесу	Споживач	Персонал бізнес-процесу (n=3)	
Індекс витрат	0,715	-	-	-	0,715
Індекс задоволеності клієнтів	-	-	0,413	-	0,413
Індекс показників перебігу бізнес-процесу	0,715	-	-	-	0,715
Індекс забезпеченості ресурсами	-	0,554	-	0,694	0,620
Індекс професійних якостей персоналу	-	0,772	-	-	0,772
Індекс задоволеності персоналу	-	-	-	0,537	0,537
Індекс умотивованості персоналу	-	-	-	0,869	0,869
Індекс націленості на постійне покращення	-	0,715	-	0,900	0,802
Інтегральний індекс КСБП без урахування показників результату	Розрахунок				0,664
Індекс результатів бізнес-процесу	Розрахунок				0,377
Інтегральний індекс КСБП	Розрахунок				0,533

Таблиця Р.8

Розрахунок інтегрального індексу КСБП післяпродажного обслуговування ДП «Ізюмський казенний приладобудівний завод»

Індекс	Експерт				Середнє значення
	Керівник підприємства	Власник бізнес-процесу	Споживач	Персонал бізнес-процесу (n=2)	
Індекс витрат	0,500	-	-	-	0,500
Індекс задоволеності клієнтів	-	-	0,715	-	0,715
Індекс показників перебігу бізнес-процесу	0,413	-	-	-	0,413
Індекс забезпеченості ресурсами	-	0,834	-	0,802	0,818
Індекс професійних якостей персоналу	-	0,715	-	-	0,715
Індекс задоволеності персоналу	-	-	-	0,672	0,672
Індекс умотивованості персоналу	-	-	-	0,900	0,900
Індекс націленості на постійне покращення	-	0,900	-	0,802	0,850
Інтегральний індекс КСБП без урахування показників результату	Розрахунок				0,680
Індекс результатів бізнес-процесу	Розрахунок				-
Інтегральний індекс КСБП	Розрахунок				0,680

Таблиця Р.9

Визначення узгодженості думок експертів ДП «Ізюмський казенний приладобудівний завод»

Бізнес-процес	Маркетинг	ТПВ	Постачання	Забезпечення виробництва	Виробництво	Збут	Післяпродажне обслуговування	Управління
Коефіцієнт конкордації	0,73	0,75	0,80	0,72	0,59	0,78	0,65	0,81

Таблиця Р.10

Розрахунок інтегрального індексу КСБП управління ЗАТ «Інститут «Укроргверстатінпром»

Індекс	Експерт									Середнє значення
	Керівник бізнес-процесу								Співробітники	
	Маркетинг	ТПВ	Постачання	Забезпечення виробництва	Виробництво	Збут	Післяпродажне обслуговування	Управління		
Відношення адміністративних витрат до виручки (індекс)	Розрахунок									0,689
Індекс бачення	0,715	0,900	0,500	0,715	0,715	0,715	0,500	0,900	0,633	0,686
Індекс спроможності надихати	0,500	0,715	0,500	0,500	0,715	0,500	0,500	-	0,360	0,525
Індекс надання персоналу можливості досягти успіху	0,900	0,900	0,900	0,500	0,500	0,900	0,500	-	0,477	0,667
Індекс відкритості новим ідеям	0,500	0,900	0,500	0,500	0,500	0,500	0,500	-	0,461	0,533
Індекс готовності розвивати персонал	0,802	0,900	0,715	0,802	0,671	0,802	0,500	-	0,589	0,711
Індекс лідерства	Розрахунок									0,619
Індекс узгодженості бізнес-процесів підприємства	-	-	-	-	-	-	-	0,900	-	0,900
Індекс компетентності керівництва	0,500	0,900	0,715	0,715	0,900	0,900	0,500	-	-	0,712
Індекс оперативності управлінської реакції	0,500	0,900	0,500	0,500	0,715	0,715	0,285	-	0,500	0,549
Індекс визначеності стратегічних і оперативних цілей	0,377	0,900	0,500	0,500	0,500	0,715	0,285	-	-	0,507
Індекс розуміння цілей співробітниками	0,500	0,715	0,500	0,715	0,715	0,715	0,500	-	0,545	0,604
Інтегральний індекс КСБП без урахування показників результату	Розрахунок									0,644
Індекс результатів бізнес-процесу	Розрахунок									0,642
Інтегральний індекс КСБП	Розрахунок									0,624

Таблиця Р.11

Розрахунок інтегрального індексу КСБП маркетингу ЗАТ «Інститут «Укроргверстатінпром»

Індекс	Експерт				Середнє значення
	Керівник підприємства	Власник бізнес-процесу	Споживач	Персонал бізнес-процесу (n=2)	
Індекс витрат	0,715	-	-	-	0,715
Індекс задоволеності клієнтів	-	-	0,698	-	0,698
Індекс показників перебігу бізнес-процесу	0,547	-	-	-	0,547
Індекс забезпеченості ресурсами	-	0,752	-	0,657	0,703
Індекс професійних якостей персоналу	-	0,772	-	-	0,772
Індекс задоволеності персоналу	-	-	-	0,669	0,669
Індекс умотивованості персоналу	-	-	-	0,754	0,754
Індекс націленості на постійне покращення	-	0,715	-	0,864	0,788
Інтегральний індекс КСБП без урахування показників результату	Розрахунок				0,702
Індекс результатів бізнес-процесу	Розрахунок				0,581
Інтегральний індекс КСБП	Розрахунок				0,621

Таблиця Р.12

Розрахунок інтегрального індексу КСБП ТПВ ЗАТ «Інститут «Укроргверстатінпром»

Індекс	Експерт				Середнє значення
	Керівник підприємства	Власник бізнес-процесу	Споживач	Персонал бізнес-процесу (n=6)	
Індекс витрат	0,715	-	-	-	0,715
Індекс задоволеності клієнтів	-	-	0,802	-	0,802
Індекс показників перебігу бізнес-процесу	0,780	-	-	-	0,780
Індекс забезпеченості ресурсами	-	0,665	-	0,632	0,648
Індекс професійних якостей персоналу	-	0,756	-	-	0,756
Індекс задоволеності персоналу	-	-	-	0,533	0,533
Індекс умотивованості персоналу	-	-	-	0,772	0,772
Індекс націленості на постійне покращення	-	0,900	-	0,866	0,883
Інтегральний індекс КСБП без урахування показників результату	Розрахунок				0,729
Індекс результатів бізнес-процесу	Розрахунок				0,828
Інтегральний індекс КСБП	Розрахунок				0,801

Таблиця Р.13

Розрахунок інтегрального індексу КСБП постачання ЗАТ «Інститут «Укроргверстатінпром»

Індекс	Експерт				Середнє значення
	Керівник підприємства	Власник бізнес-процесу	Споживач	Персонал бізнес-процесу (n=3)	
Індекс витрат	0,715	-	-	-	0,715
Індекс задоволеності клієнтів	-	-	0,702	-	0,702
Індекс показників перебігу бізнес-процесу	0,757	-	-	-	0,757
Індекс забезпеченості ресурсами	-	0,411	-	0,389	0,400
Індекс професійних якостей персоналу	-	0,900	-	-	0,900
Індекс задоволеності персоналу	-	-	-	0,511	0,511
Індекс умотивованості персоналу	-	-	-	0,515	0,515
Індекс націленості на постійне покращення	-	0,500	-	0,591	0,544
Інтегральний індекс КСБП без урахування показників результату	Розрахунок				0,612
Індекс результатів бізнес-процесу	Розрахунок				0,500
Інтегральний індекс КСБП	Розрахунок				0,544

Таблиця Р.14

Розрахунок інтегрального індексу КСБП забезпечення виробництва ЗАТ «Інститут «Укроргверстатінпром»

Індекс	Експерт				Середнє значення
	Керівник підприємства	Власник бізнес-процесу	Споживач	Персонал бізнес-процесу (n=5)	
Індекс витрат	0,715	-	-	-	0,715
Індекс задоволеності клієнтів	-	-	0,806	-	0,806
Індекс показників перебігу бізнес-процесу	0,654	-	-	-	0,654
Індекс забезпеченості ресурсами	-	0,623	-	0,437	0,522
Індекс професійних якостей персоналу	-	0,635	-	-	0,635
Індекс задоволеності персоналу	-	-	-	0,736	0,736
Індекс умотивованості персоналу	-	-	-	0,900	0,900
Індекс націленості на постійне покращення	-	0,715	-	0,724	0,719
Інтегральний індекс КСБП без урахування показників результату	Розрахунок				0,703
Індекс результатів бізнес-процесу	Розрахунок				-
Інтегральний індекс КСБП	Розрахунок				0,703

Таблиця Р.15

Розрахунок інтегрального індексу КСБП виробництва ЗАТ «Інститут «Укроргверстатінпром»

Індекс	Експерт				Середнє значення
	Керівник підприємства	Власник бізнес-процесу	Споживач	Персонал бізнес-процесу (n=34)	
Індекс витрат	0,500	-	-	-	0,500
Індекс задоволеності клієнтів	-	-	0,684	-	0,684
Індекс показників перебігу бізнес-процесу	0,693	-	-	-	0,693
Індекс забезпеченості ресурсами	-	0,532	-	0,486	0,509
Індекс професійних якостей персоналу	-	0,635	-	-	0,635
Індекс задоволеності персоналу	-	-	-	0,687	0,687
Індекс умотивованості персоналу	-	-	-	0,866	0,866
Індекс націленості на постійне покращення	-	0,900	-	0,750	0,821
Інтегральний індекс КСБП без урахування показників результату	Розрахунок				0,663
Індекс результатів бізнес-процесу	Розрахунок				0,847
Інтегральний індекс КСБП	Розрахунок				0,774

Таблиця Р.16

Розрахунок інтегрального індексу КСБП збуту ЗАТ «Інститут «Укроргверстатінпром»

Індекс	Експерт				Середнє значення
	Керівник підприємства	Власник бізнес-процесу	Споживач	Персонал бізнес-процесу (n=3)	
Індекс витрат	0,715	-	-	-	0,715
Індекс задоволеності клієнтів	-	-	0,598	-	0,598
Індекс показників перебігу бізнес-процесу	0,377	-	-	-	0,377
Індекс забезпеченості ресурсами	-	0,720	-	0,726	0,723
Індекс професійних якостей персоналу	-	0,608	-	-	0,608
Індекс задоволеності персоналу	-	-	-	0,719	0,719
Індекс умотивованості персоналу	-	-	-	0,804	0,804
Індекс націленості на постійне покращення	-	0,715	-	0,402	0,536
Інтегральний індекс КСБП без урахування показників результату	Розрахунок				0,620
Індекс результатів бізнес-процесу	Розрахунок				0,715
Інтегральний індекс КСБП	Розрахунок				0,668

Таблиця Р.17

**Розрахунок інтегрального індексу КСБП післяпродажного обслуговування ЗАТ «Інститут
«Укроргверстатінпром»**

Індекс	Експерт				Середнє значення
	Керівник підприємства	Власник бізнес-процесу	Споживач	Персонал бізнес-процесу (n=4)	
Індекс витрат	0,100	-	-	-	0,100
Індекс задоволеності клієнтів	-	-	0,285	-	0,285
Індекс показників перебігу бізнес-процесу	0,259	-	-	-	0,259
Індекс забезпеченості ресурсами	-	0,585	-	0,515	0,549
Індекс професійних якостей персоналу	-	0,715	-	-	0,715
Індекс задоволеності персоналу	-	-	-	0,610	0,610
Індекс умотивованості персоналу	-	-	-	0,802	0,802
Індекс націленості на постійне покращення	-	0,715	-	0,772	0,743
Інтегральний індекс КСБП без урахування показників результату	Розрахунок				0,427
Індекс результатів бізнес-процесу	Розрахунок				0,377
Інтегральний індекс КСБП	Розрахунок				0,390

Таблиця Р.18

Визначення узгодженості думок експертів ЗАТ «Інститут «Укроргверстатінпром»

Бізнес-процес	Маркетинг	ТПВ	Постачання	Забезпечення виробництва	Виробництво	Збут	Післяпродажне обслуговування	Управління
Коефіцієнт конкордації	0,67	0,76	0,78	0,87	0,62	0,78	0,60	0,88

Таблиця Р.19

Розрахунок інтегрального індексу КСБП управління ВАТ ХМЗ «Світло шахтаря»

Індекс	Експерт									Середнє значення
	Керівник бізнес-процесу								Співробітники	
	Маркетинг	ТПВ	Постачання	Підготовка виробництва	Виробництво	Збут	Післяпродажне обслуговування	Управління		
Відношення адміністративних витрат до виручки (індекс)	Розрахунок									0,926
Індекс бачення	0,715	0,692	0,500	0,715	0,715	0,715	0,500	0,900	0,688	0,692
Індекс спроможності надихати	0,500	0,564	0,500	0,500	0,715	0,500	0,500	-	0,643	0,564
Індекс надання персоналу можливості досягти успіху	0,715	0,703	0,715	0,500	0,900	0,500	0,900	-	0,639	0,703
Індекс відкритості новим ідеям	0,500	0,565	0,500	0,500	0,500	0,500	0,500	-	0,743	0,565
Індекс готовності розвивати персонал	0,802	0,718	0,715	0,802	0,715	0,451	0,900	-	0,589	0,718
Індекс лідерства	Розрахунок									0,645
Індекс узгодженості бізнес-процесів підприємства	-	0,715	-	-	-	-	-	0,715	-	0,715
Індекс компетентності керівництва	0,500	0,750	0,715	0,715	0,900	0,715	0,900	-	-	0,750
Індекс оперативності управлінської реакції	0,500	0,678	0,715	0,500	0,900	0,500	0,900	-	0,688	0,678
Індекс визначеності стратегічних і оперативних цілей	0,900	0,788	0,715	0,500	0,900	0,802	0,900	-	-	0,788
Індекс розуміння цілей співробітниками	0,900	0,768	0,715	0,715	0,715	0,715	0,900	-	0,637	0,768
Інтегральний індекс КСБП без урахування показників результату	Розрахунок									0,748
Індекс результатів бізнес-процесу	Розрахунок									0,863
Інтегральний індекс КСБП	Розрахунок									0,834

Таблиця Р.20

Розрахунок інтегрального індексу КСБП маркетингу ВАТ ХМЗ «Світло шахтаря»

Індекс	Експерт				Середнє значення
	Керівник підприємства	Власник бізнес-процесу	Споживач	Персонал бізнес-процесу (n=3)	
Індекс витрат	0,900	-	-	-	0,900
Індекс задоволеності клієнтів	-	-	0,748	-	0,748
Індекс показників перебігу бізнес-процесу	0,850	-	-	-	0,850
Індекс забезпеченості ресурсами	-	0,784	-	0,736	0,760
Індекс професійних якостей персоналу	-	0,900	-	-	0,900
Індекс задоволеності персоналу	-	-	-	0,714	0,714
Індекс умотивованості персоналу	-	-	-	0,871	0,871
Індекс націленості на постійне покращення	-	0,900	-	0,825	0,862
Інтегральний індекс КСБП без урахування показників результату	Розрахунок				0,823
Індекс результатів бізнес-процесу	Розрахунок				0,877
Інтегральний індекс КСБП	Розрахунок				0,868

Таблиця Р.21

Розрахунок інтегрального індексу КСБП ТПВ ВАТ ХМЗ «Світло шахтаря»

Індекс	Експерт				Середнє значення
	Керівник підприємства	Власник бізнес-процесу	Споживач	Персонал бізнес-процесу (n=4)	
Індекс витрат	0,715	-	-	-	0,715
Індекс задоволеності клієнтів	-	-	0,715	-	0,715
Індекс показників перебігу бізнес-процесу	0,802	-	-	-	0,802
Індекс забезпеченості ресурсами	-	0,848	-	0,681	0,760
Індекс професійних якостей персоналу	-	0,709	-	-	0,709
Індекс задоволеності персоналу	-	-	-	0,672	0,672
Індекс умотивованості персоналу	-	-	-	0,715	0,715
Індекс націленості на постійне покращення	-	0,715	-	0,900	0,802
Інтегральний індекс КСБП без урахування показників результату	Розрахунок				0,735
Індекс результатів бізнес-процесу	Розрахунок				0,733
Інтегральний індекс КСБП	Розрахунок				0,733

Таблиця Р.22

Розрахунок інтегрального індексу КСБП постачання ВАТ ХМЗ «Світло шахтаря»

Індекс	Експерт				Середнє значення
	Керівник підприємства	Власник бізнес-процесу	Споживач	Персонал бізнес-процесу (n=3)	
Індекс витрат	0,715	-	-	-	0,715
Індекс задоволеності клієнтів	-	-	0,734	-	0,734
Індекс показників перебігу бізнес-процесу	0,520	-	-	-	0,520
Індекс забезпеченості ресурсами	-	0,715	-	0,715	0,715
Індекс професійних якостей персоналу	-	0,715	-	-	0,715
Індекс задоволеності персоналу	-	-	-	0,610	0,610
Індекс умотивованості персоналу	-	-	-	0,834	0,834
Індекс націленості на постійне покращення	-	0,715	-	0,772	0,743
Інтегральний індекс КСБП без урахування показників результату	Розрахунок				0,692
Індекс результатів бізнес-процесу	Розрахунок				0,900
Інтегральний індекс КСБП	Розрахунок				0,747

Таблиця Р.23

Розрахунок інтегрального індексу КСБП забезпечення виробництва ВАТ ХМЗ «Світло шахтаря»

Індекс	Експерт				Середнє значення
	Керівник підприємства	Власник бізнес-процесу	Споживач	Персонал бізнес-процесу (n=8)	
Індекс витрат	0,715	-	-	-	0,715
Індекс задоволеності клієнтів	-	-	0,743	-	0,743
Індекс показників перебігу бізнес-процесу	0,757	-	-	-	0,757
Індекс забезпеченості ресурсами	-	0,782	-	0,745	0,763
Індекс професійних якостей персоналу	-	0,633	-	-	0,633
Індекс задоволеності персоналу	-	-	-	0,743	0,743
Індекс умотивованості персоналу	-	-	-	0,826	0,826
Індекс націленості на постійне покращення	-	0,715	-	0,703	0,709
Інтегральний індекс КСБП без урахування показників результату	Розрахунок				0,734
Індекс результатів бізнес-процесу	Розрахунок				-
Інтегральний індекс КСБП	Розрахунок				0,734

Таблиця Р.24

Розрахунок інтегрального індексу КСБП виробництва ВАТ ХМЗ «Світло шахтаря»

Індекс	Експерт				Середнє значення
	Керівник підприємства	Власник бізнес-процесу	Споживач	Персонал бізнес-процесу (n=92)	
Індекс витрат	0,715	-	-	-	0,715
Індекс задоволеності клієнтів	-	-	0,684	-	0,684
Індекс показників перебігу бізнес-процесу	0,850	-	-	-	0,850
Індекс забезпеченості ресурсами	-	0,715	-	0,727	0,721
Індекс професійних якостей персоналу	-	0,772	-	-	0,772
Індекс задоволеності персоналу	-	-	-	0,776	0,776
Індекс умотивованості персоналу	-	-	-	0,834	0,834
Індекс націленості на постійне покращення	-	0,715	-	0,785	0,749
Інтегральний індекс КСБП без урахування показників результату	Розрахунок				0,761
Індекс результатів бізнес-процесу	Розрахунок				0,689
Інтегральний індекс КСБП	Розрахунок				0,721

Таблиця Р.25

Розрахунок інтегрального індексу КСБП збуту ВАТ ХМЗ «Світло шахтаря»

Індекс	Експерт				Середнє значення
	Керівник підприємства	Власник бізнес-процесу	Споживач	Персонал бізнес-процесу (n=4)	
Індекс витрат	0,715	-	-	-	0,715
Індекс задоволеності клієнтів	-	-	0,757	-	0,757
Індекс показників перебігу бізнес-процесу	0,802	-	-	-	0,802
Індекс забезпеченості ресурсами	-	0,620	-	0,626	0,623
Індекс професійних якостей персоналу	-	0,635	-	-	0,635
Індекс задоволеності персоналу	-	-	-	0,736	0,736
Індекс умотивованості персоналу	-	-	-	0,802	0,802
Індекс націленості на постійне покращення	-	0,715	-	0,500	0,598
Інтегральний індекс КСБП без урахування показників результату	Розрахунок				0,704
Індекс результатів бізнес-процесу	Розрахунок				0,850
Інтегральний індекс КСБП	Розрахунок				0,756

Таблиця Р.26

Розрахунок інтегрального індексу КСБП післяпродажного обслуговування ВАТ ХМЗ «Світло шахтаря»

Індекс	Експерт				Середнє значення
	Керівник підприємства	Власник бізнес-процесу	Споживач	Персонал бізнес-процесу (n=5)	
Індекс витрат	0,715	-	-	-	0,715
Індекс задоволеності клієнтів	-	-	0,715	-	0,715
Індекс показників перебігу бізнес-процесу	0,757	-	-	-	0,757
Індекс забезпеченості ресурсами	-	0,772	-	0,802	0,787
Індекс професійних якостей персоналу	-	0,715	-	-	0,715
Індекс задоволеності персоналу	-	-	-	0,777	0,777
Індекс умотивованості персоналу	-	-	-	0,829	0,829
Індекс націленості на постійне покращення	-	0,715	-	0,715	0,715
Інтегральний індекс КСБП без урахування показників результату	Розрахунок				0,750
Індекс результатів бізнес-процесу	Розрахунок				-
Інтегральний індекс КСБП	Розрахунок				0,750

Таблиця Р.27

Визначення узгодженості думок експертів ВАТ ХМЗ «Світло шахтаря»

Бізнес-процес	Маркетинг	ТПВ	Постачання	Забезпечення виробництва	Виробництво	Збут	Післяпродажне обслуговування	Управління
Коефіцієнт конкордації	0,86	0,83	0,80	0,65	0,64	0,63	0,75	0,72

Таблиця Р.28

Розрахунок інтегрального індексу КСБП управління ПАТ «Укрелектромаш»

Індекс	Експерт									Середнє значення
	Керівник бізнес-процесу								Співробітники	
	Маркетинг	ТПВ	Постачання	Підготовка виробництва	Виробництво	Збут	Післяпродажне обслуговування	Управління		
Відношення адміністративних витрат до виручки (індекс)	Розрахунок									0,796
Індекс бачення	0,500	0,602	0,715	0,500	0,500	0,500	0,715	0,715	0,633	0,602
Індекс спроможності надихати	0,500	0,413	0,500	0,285	0,500	0,500	0,285	-	0,336	0,413
Індекс надання персоналу можливості досягти успіху	0,900	0,478	0,100	0,500	0,500	0,500	0,715	-	0,477	0,478
Індекс відкритості новим ідеям	0,500	0,482	0,285	0,500	0,500	0,500	0,500	-	0,461	0,482
Індекс готовності розвивати персонал	0,451	0,480	0,500	0,451	0,598	0,285	0,802	-	0,451	0,480
Індекс лідерства	Розрахунок									0,488
Індекс узгодженості бізнес-процесів підприємства	-	0,500	-	-	-	-	-	0,500	-	0,500
Індекс компетентності керівництва	0,715	0,616	0,285	0,715	0,715	0,715	0,900	-	-	0,616
Індекс оперативності управлінської реакції	0,715	0,449	0,100	0,500	0,285	0,715	0,900	-	0,500	0,449
Індекс визначеності стратегічних і оперативних цілей	0,500	0,561	0,715	0,285	0,500	0,598	0,715	-	-	0,561
Індекс розуміння цілей співробітниками	0,715	0,614	0,900	0,500	0,500	0,285	0,900	-	0,545	0,614
Інтегральний індекс КСБП без урахування показників результату	Розрахунок									0,565
Індекс результатів бізнес-процесу	Розрахунок									0,347
Інтегральний індекс КСБП	Розрахунок									0,382

Таблиця Р.29

Розрахунок інтегрального індексу КСБП маркетингу ПАТ «Укрелектромаш»

Індекс	Експерт				Середнє значення
	Керівник підприємства	Власник бізнес-процесу	Споживач	Персонал бізнес-процесу (n=3)	
Індекс витрат	0,285	-	-	-	0,285
Індекс задоволеності клієнтів	-	-	0,328	-	0,328
Індекс показників перебігу бізнес-процесу	0,273	-	-	-	0,273
Індекс забезпеченості ресурсами	-	0,451	-	0,451	0,451
Індекс професійних якостей персоналу	-	0,387	-	-	0,387
Індекс задоволеності персоналу	-	-	-	0,534	0,534
Індекс умотивованості персоналу	-	-	-	0,641	0,641
Індекс націленості на постійне покращення	-	0,715	-	0,678	0,696
Інтегральний індекс КСБП без урахування показників результату	Розрахунок				0,425
Індекс результатів бізнес-процесу	Розрахунок				0,664
Інтегральний індекс КСБП	Розрахунок				0,620

Таблиця Р.30

Розрахунок інтегрального індексу КСБП ТПВ ПАТ «Укрелектромаш»

Індекс	Експерт				Середнє значення
	Керівник підприємства	Власник бізнес-процесу	Споживач	Персонал бізнес-процесу (n=4)	
Індекс витрат	0,500	-	-	-	0,500
Індекс задоволеності клієнтів	-	-	0,239	-	0,239
Індекс показників перебігу бізнес-процесу	0,500	-	-	-	0,500
Індекс забезпеченості ресурсами	-	0,495	-	0,482	0,489
Індекс професійних якостей персоналу	-	0,715	-	-	0,715
Індекс задоволеності персоналу	-	-	-	0,444	0,444
Індекс умотивованості персоналу	-	-	-	0,652	0,652
Індекс націленості на постійне покращення	-	0,900	-	0,796	0,846
Інтегральний індекс КСБП без урахування показників результату	Розрахунок				0,517
Індекс результатів бізнес-процесу	Розрахунок				-
Інтегральний індекс КСБП	Розрахунок				0,517

Таблиця Р.31

Розрахунок інтегрального індексу КСБП постачання ПАТ «Укрелектромаш»

Індекс	Експерт				Середнє значення
	Керівник підприємства	Власник бізнес-процесу	Споживач	Персонал бізнес-процесу (n=3)	
Індекс витрат	0,715	-	-	-	0,715
Індекс задоволеності клієнтів	-	-	0,415	-	0,415
Індекс показників перебігу бізнес-процесу	0,598	-	-	-	0,598
Індекс забезпеченості ресурсами	-	0,285	-	0,328	0,306
Індекс професійних якостей персоналу	-	0,467	-	-	0,467
Індекс задоволеності персоналу	-	-	-	0,462	0,462
Індекс умотивованості персоналу	-	-	-	0,652	0,652
Індекс націленості на постійне покращення	-	0,500	-	0,467	0,483
Інтегральний індекс КСБП без урахування показників результату	Розрахунок				0,496
Індекс результатів бізнес-процесу	Розрахунок				0,500
Інтегральний індекс КСБП	Розрахунок				0,497

Таблиця Р.32

Розрахунок інтегрального індексу КСБП забезпечення виробництва ПАТ «Укрелектромаш»

Індекс	Експерт				Середнє значення
	Керівник підприємства	Власник бізнес-процесу	Споживач	Персонал бізнес-процесу (n=5)	
Індекс витрат	0,500	-	-	-	0,500
Індекс задоволеності клієнтів	-	-	0,242	-	0,242
Індекс показників перебігу бізнес-процесу	0,500	-	-	-	0,500
Індекс забезпеченості ресурсами	-	0,509	-	0,437	0,472
Індекс професійних якостей персоналу	-	0,362	-	-	0,362
Індекс задоволеності персоналу	-	-	-	0,543	0,543
Індекс умотивованості персоналу	-	-	-	0,692	0,692
Індекс націленості на постійне покращення	-	0,715	-	0,500	0,598
Інтегральний індекс КСБП без урахування показників результату	Розрахунок				0,469
Індекс результатів бізнес-процесу	Розрахунок				-
Інтегральний індекс КСБП	Розрахунок				0,469

Таблиця Р.33

Розрахунок інтегрального індексу КСБП виробництва ПАТ «Укрелектромаш»

Індекс	Експерт				Середнє значення
	Керівник підприємства	Власник бізнес-процесу	Споживач	Персонал бізнес-процесу (n=54)	
Індекс витрат	0,500	-	-	-	0,500
Індекс задоволеності клієнтів	-	-	0,526	-	0,526
Індекс показників перебігу бізнес-процесу	0,334	-	-	-	0,334
Індекс забезпеченості ресурсами	-	0,238	-	0,466	0,333
Індекс професійних якостей персоналу	-	0,387	-	-	0,387
Індекс задоволеності персоналу	-	-	-	0,540	0,540
Індекс умотивованості персоналу	-	-	-	0,866	0,866
Індекс націленості на постійне покращення	-	0,500	-	0,750	0,612
Інтегральний індекс КСБП без урахування показників результату	Розрахунок				0,489
Індекс результатів бізнес-процесу	Розрахунок				0,578
Інтегральний індекс КСБП	Розрахунок				0,546

Таблиця Р.34

Розрахунок інтегрального індексу КСБП збуту ПАТ «Укрелектромаш»

Індекс	Експерт				Середнє значення
	Керівник підприємства	Власник бізнес-процесу	Споживач	Персонал бізнес-процесу (n=4)	
Індекс витрат	0,285	-	-	-	0,285
Індекс задоволеності клієнтів	-	-	0,413	-	0,413
Індекс показників перебігу бізнес-процесу	0,328	-	-	-	0,328
Індекс забезпеченості ресурсами	-	0,500	-	0,478	0,489
Індекс професійних якостей персоналу	-	0,467	-	-	0,467
Індекс задоволеності персоналу	-	-	-	0,616	0,616
Індекс умотивованості персоналу	-	-	-	0,654	0,654
Індекс націленості на постійне покращення	-	0,715	-	0,802	0,757
Інтегральний індекс КСБП без урахування показників результату	Розрахунок				0,477
Індекс результатів бізнес-процесу	Розрахунок				0,715
Інтегральний індекс КСБП	Розрахунок				0,556

Таблиця Р.35

Розрахунок інтегрального індексу КСБП післяпродажного обслуговування ПАТ «Укрелектромаш»

Індекс	Експерт				Середнє значення
	Керівник підприємства	Власник бізнес-процесу	Споживач	Персонал бізнес-процесу (n=2)	
Індекс витрат	0,715	-	-	-	0,715
Індекс задоволеності клієнтів	-	-	0,500	-	0,500
Індекс показників перебігу бізнес-процесу	0,500	-	-	-	0,500
Індекс забезпеченості ресурсами	-	0,453	-	0,515	0,483
Індекс професійних якостей персоналу	-	0,715	-	-	0,715
Індекс задоволеності персоналу	-	-	-	0,593	0,593
Індекс умотивованості персоналу	-	-	-	0,662	0,662
Індекс націленості на постійне покращення	-	0,900	-	0,834	0,866
Інтегральний індекс КСБП без урахування показників результату	Розрахунок				0,617
Індекс результатів бізнес-процесу	Розрахунок				-
Інтегральний індекс КСБП	Розрахунок				0,617

Таблиця Р.36

Визначення узгодженості думок експертів ПАТ «Укрелектромаш»

Бізнес-процес	Маркетинг	ТПВ	Постачання	Забезпечення виробництва	Виробництво	Збут	Післяпродажне обслуговування	Управління
Коефіцієнт конкордації	0,63	0,87	0,73	0,62	0,79	0,68	0,76	0,78

Таблиця Р.37

Розрахунок інтегрального індексу КСБП управління ПАТ «Харківський підшипниковий завод»

Індекс	Експерт									Середнє значення
	Керівник бізнес-процесу								Співробітники	
	Маркетинг	ТПВ	Постачання	Підготовка виробництва	Виробництво	Збут	Післяпродажне обслуговування	Управління		
Відношення адміністративних витрат до виручки (індекс)	Розрахунок									0,907
Індекс бачення	0,900	0,739	0,715	0,500	0,715	0,900	0,715	0,900	0,687	0,739
Індекс спроможності надихати	0,715	0,543	0,500	0,500	0,500	0,500	0,715	-	0,473	0,543
Індекс надання персоналу можливості досягти успіху	0,715	0,556	0,500	0,500	0,500	0,500	0,500	-	0,571	0,556
Індекс відкритості новим ідеям	0,900	0,784	0,715	0,715	0,900	0,900	0,715	-	0,746	0,784
Індекс готовності розвивати персонал	0,802	0,658	0,715	0,715	0,598	0,598	0,500	-	0,598	0,658
Індекс лідерства	Розрахунок									0,649
Індекс узгодженості бізнес-процесів підприємства	-	0,715	-	-	-	-	-	0,715	-	0,715
Індекс компетентності керівництва	0,900	0,689	0,715	0,715	0,500	0,900	0,500	-	-	0,689
Індекс оперативності управлінської реакції	0,715	0,543	0,285	0,715	0,500	0,715	0,285	-	0,715	0,543
Індекс визначеності стратегічних і оперативних цілей	0,377	0,330	0,285	0,285	0,285	0,598	0,285	-	-	0,330
Індекс розуміння цілей співробітниками	0,500	0,459	0,500	0,500	0,500	0,715	0,285	-	0,545	0,459
Інтегральний індекс КСБП без урахування показників результату	Розрахунок									0,587
Індекс результатів бізнес-процесу	Розрахунок									0,624
Інтегральний індекс КСБП	Розрахунок									0,615

Таблиця Р.38

Розрахунок інтегрального індексу КСБП маркетингу ПАТ «Харківський підшипниковий завод»

Індекс	Експерт				Середнє значення
	Керівник підприємства	Власник бізнес-процесу	Споживач	Персонал бізнес-процесу (n=3)	
Індекс витрат	0,500	-	-	-	0,500
Індекс задоволеності клієнтів	-	-	0,661	-	0,661
Індекс показників перебігу бізнес-процесу	0,598	-	-	-	0,598
Індекс забезпеченості ресурсами	-	0,654	-	0,674	0,664
Індекс професійних якостей персоналу	-	0,715	-	-	0,715
Індекс задоволеності персоналу	-	-	-	0,511	0,511
Індекс умотивованості персоналу	-	-	-	0,413	0,413
Індекс націленості на постійне покращення	-	0,285	-	0,328	0,306
Інтегральний індекс КСБП без урахування показників результату	Розрахунок				0,528
Індекс результатів бізнес-процесу	Розрахунок				0,604
Інтегральний індекс КСБП	Розрахунок				0,567

Таблиця Р.39

Розрахунок інтегрального індексу КСБП ТПВ ПАТ «Харківський підшипниковий завод»

Індекс	Експерт				Середнє значення
	Керівник підприємства	Власник бізнес-процесу	Споживач	Персонал бізнес-процесу (n=4)	
Індекс витрат	0,500	-	-	-	0,500
Індекс задоволеності клієнтів	-	-	0,598	-	0,598
Індекс показників перебігу бізнес-процесу	0,366	-	-	-	0,366
Індекс забезпеченості ресурсами	-	0,697	-	0,729	0,713
Індекс професійних якостей персоналу	-	0,715	-	-	0,715
Індекс задоволеності персоналу	-	-	-	0,701	0,701
Індекс умотивованості персоналу	-	-	-	0,652	0,652
Індекс націленості на постійне покращення	-	0,715	-	0,866	0,787
Інтегральний індекс КСБП без урахування показників результату	Розрахунок				0,613
Індекс результатів бізнес-процесу	Розрахунок				0,383
Інтегральний індекс КСБП	Розрахунок				0,449

Таблиця Р.40

Розрахунок інтегрального індексу КСБП постачання ПАТ «Харківський підшипниковий завод»

Індекс	Експерт				Середнє значення
	Керівник підприємства	Власник бізнес-процесу	Споживач	Персонал бізнес-процесу (n=3)	
Індекс витрат	0,715	-	-	-	0,715
Індекс задоволеності клієнтів	-	-	0,563	-	0,563
Індекс показників перебігу бізнес-процесу	0,328	-	-	-	0,328
Індекс забезпеченості ресурсами	-	0,635	-	0,734	0,683
Індекс професійних якостей персоналу	-	0,467	-	-	0,467
Індекс задоволеності персоналу	-	-	-	0,507	0,507
Індекс умотивованості персоналу	-	-	-	0,416	0,416
Індекс націленості на постійне покращення	-	0,500	-	0,467	0,483
Інтегральний індекс КСБП без урахування показників результату	Розрахунок				0,506
Індекс результатів бізнес-процесу	Розрахунок				0,900
Інтегральний індекс КСБП	Розрахунок				0,598

Таблиця Р.41

Розрахунок інтегрального індексу КСБП забезпечення виробництва ПАТ «Харківський підшипниковий завод»

Індекс	Експерт				Середнє значення
	Керівник підприємства	Власник бізнес-процесу	Споживач	Персонал бізнес-процесу (n=6)	
Індекс витрат	0,500	-	-	-	0,500
Індекс задоволеності клієнтів	-	-	0,598	-	0,598
Індекс показників перебігу бізнес-процесу	0,451	-	-	-	0,451
Індекс забезпеченості ресурсами	-	0,415	-	0,693	0,536
Індекс професійних якостей персоналу	-	0,635	-	-	0,635
Індекс задоволеності персоналу	-	-	-	0,655	0,655
Індекс умотивованості персоналу	-	-	-	0,531	0,531
Індекс націленості на постійне покращення	-	0,500	-	0,466	0,483
Інтегральний індекс КСБП без урахування показників результату	Розрахунок				0,544
Індекс результатів бізнес-процесу	Розрахунок				-
Інтегральний індекс КСБП	Розрахунок				0,544

Таблиця Р.42

Розрахунок інтегрального індексу КСБП виробництва ПАТ «Харківський підшипниковий завод»

Індекс	Експерт				Середнє значення
	Керівник підприємства	Власник бізнес-процесу	Споживач	Персонал бізнес-процесу (n=65)	
Індекс витрат	0,500	-	-	-	0,500
Індекс задоволеності клієнтів	-	-	0,715	-	0,715
Індекс показників перебігу бізнес-процесу	0,547	-	-	-	0,547
Індекс забезпеченості ресурсами	-	0,624	-	0,691	0,656
Індекс професійних якостей персоналу	-	0,635	-	-	0,635
Індекс задоволеності персоналу	-	-	-	0,640	0,640
Індекс умотивованості персоналу	-	-	-	0,546	0,546
Індекс націленості на постійне покращення	-	0,500	-	0,554	0,526
Інтегральний індекс КСБП без урахування показників результату	Розрахунок				0,591
Індекс результатів бізнес-процесу	Розрахунок				0,676
Інтегральний індекс КСБП	Розрахунок				0,663

Таблиця Р.43

Розрахунок інтегрального індексу КСБП збуту ПАТ «Харківський підшипниковий завод»

Індекс	Експерт				Середнє значення
	Керівник підприємства	Власник бізнес-процесу	Споживач	Персонал бізнес-процесу (n=3)	
Індекс витрат	0,715	-	-	-	0,715
Індекс задоволеності клієнтів	-	-	0,693	-	0,693
Індекс показників перебігу бізнес-процесу	0,547	-	-	-	0,547
Індекс забезпеченості ресурсами	-	0,772	-	0,816	0,794
Індекс професійних якостей персоналу	-	0,635	-	-	0,635
Індекс задоволеності персоналу	-	-	-	0,389	0,389
Індекс умотивованості персоналу	-	-	-	0,328	0,328
Індекс націленості на постійне покращення	-	0,285	-	0,328	0,306
Інтегральний індекс КСБП без урахування показників результату	Розрахунок				0,520
Індекс результатів бізнес-процесу	Розрахунок				0,654
Інтегральний індекс КСБП	Розрахунок				0,567

Таблиця Р.44

Розрахунок інтегрального індексу КСБП післяпродажного обслуговування ПАТ «Харківський підшипниковий завод»

Індекс	Експерт				Середнє значення
	Керівник підприємства	Власник бізнес-процесу	Споживач	Персонал бізнес-процесу (n=4)	
Індекс витрат	0,500	-	-	-	0,500
Індекс задоволеності клієнтів	-	-	0,715	-	0,715
Індекс показників перебігу бізнес-процесу	0,334	-	-	-	0,334
Індекс забезпеченості ресурсами	-	0,242	-	0,303	0,271
Індекс професійних якостей персоналу	-	0,292	-	-	0,292
Індекс задоволеності персоналу	-	-	-	0,362	0,362
Індекс умотивованості персоналу	-	-	-	0,377	0,377
Індекс націленості на постійне покращення	-	0,285	-	0,328	0,306
Інтегральний індекс КСБП без урахування показників результату	Розрахунок				0,376
Індекс результатів бізнес-процесу	Розрахунок				-
Інтегральний індекс КСБП	Розрахунок				0,376

Таблиця Р.45

Визначення узгодженості думок експертів ПАТ «Харківський підшипниковий завод»

Бізнес-процес	Маркетинг	ТПВ	Постачання	Забезпечення виробництва	Виробництво	Збут	Післяпродажне обслуговування	Управління
Коефіцієнт конкордації	0,70	0,70	0,84	0,79	0,62	0,87	0,88	0,86

Додаток С

Розрахунок внеску окремих показників у скорочення конкурентоспроможності підприємств

Таблиця С.1

Розрахунок внеску окремих показників у скорочення конкурентоспроможності ДП «Ізюмський казенний приладобудівний завод»

Ціль	Показник	Вага	Індекс	Інтегральний індекс	Внесок у скорочення КСП
Підвищення прибутковості	Рентабельність виробництва	0,066	0,330	0,929	10,04 %
Зростання обсягів сплати податків	Сума податків на одного співробітника	0,030	0,451	0,976	3,19 %
Зниження витрат на виробництво і реалізацію продукції	Сума операційних витрат на 1 грн. чистого доходу	0,031	0,700	0,989	1,47 %
Збільшення обсягів реалізації	Скоригований коефіцієнт завантаження потужностей	0,123	0,403	0,894	15,58 %
Підвищення рівня задоволеності замовників	Індекс задоволеності замовників	0,049	0,522	0,969	4,27 %
Утримання існуючих замовників	Індекс лояльності замовників	0,104	0,563	0,942	8,15 %
Підвищення рівня задоволеності дилерів	Індекс задоволеності дилерів	0,029	0,377	0,972	3,75 %
Неагресивність конкурентної стратегії	Індекс неагресивності конкурентної стратегії	0,005	0,451	0,996	0,53 %
Покращення професійних якостей персоналу	Відсоток персоналу, що навчалися протягом трьох останніх років	0,019	0,350	0,980	2,64 %
Підвищення рівня задоволеності персоналу	Індекс задоволеності персоналу	0,042	0,591	0,978	2,98 %
Підвищення рівня заробітної плати	Середньомісячний рівень заробітної плати	0,019	0,082	0,954	6,33 %
Забезпечення гендерної рівності	Гендерне співвідношення середньої зарплатні (мін./макс.)	0,017	0,884	0,998	0,28 %
Забезпечення адекватної ринковим потребам інноваційної активності	Індекс інноваційної активності	0,048	0,556	0,972	3,78 %
Підвищення продуктивності праці	Продуктивність праці	0,027	0,070	0,931	9,82 %
Скорочення шкідливого впливу на навколишнє середовище	Матеріаломісткість продукції	0,038	0,886	0,995	0,61 %
Підвищення рівня задоволеності постачальників	Індекс задоволеності постачальників	0,019	0,715	0,994	0,85 %
Інші	Інші	0,333	0,586	0,837	25,74 %
Індекс КСП	-	-	-	0,480	100,00 %

Таблиця С.2

**Розрахунок внеску окремих показників у скорочення конкурентоспроможності ЗАТ «Інститут
«Укроргверстатінпром»**

Ціль	Показник	Вага	Індекс	Інтегральний індекс	Внесок у скорочення КСП
Підвищення прибутковості	Рентабельність виробництва	0,066	0,797	0,985	2,90 %
Зростання обсягів сплати податків	Сума податків на одного співробітника	0,030	0,598	0,985	2,99 %
Зниження витрат на виробництво і реалізацію продукції	Сума операційних витрат на 1 грн. чистого доходу	0,073	0,847	0,988	2,35 %
Підвищення рівня задоволеності замовників	Індекс задоволеності замовників	0,049	0,556	0,972	5,60 %
Утримання існуючих замовників	Індекс лояльності замовників	0,040	0,635	0,982	3,49 %
Підвищення рівня сервісного обслуговування	Індекс рівня сервісного обслуговування	0,153	0,377	0,861	30,88 %
Підвищення рівня задоволеності дилерів	Індекс задоволеності дилерів	0,029	0,715	0,990	1,86 %
Неагресивність конкурентної стратегії	Індекс неагресивності конкурентної стратегії	0,005	0,715	0,998	0,32 %
Покращення професійних якостей персоналу	Відсоток персоналу, що навчалися протягом трьох останніх років	0,019	0,402	0,983	3,32 %
Підвищення рівня задоволеності персоналу	Індекс задоволеності персоналу	0,042	0,593	0,978	4,30 %
Підвищення рівня заробітної плати	Середньомісячний рівень заробітної плати	0,019	0,460	0,986	2,81 %
Забезпечення гендерної рівності	Гендерне співвідношення середньої зарплатні (мін./макс.)	0,017	0,758	0,995	0,91 %
Забезпечення адекватної ринковим потребам інноваційної активності	Індекс інноваційної активності	0,067	0,900	0,993	1,36 %
Скорочення шкідливого впливу на навколишнє середовище	Матеріаломісткість продукції	0,038	0,714	0,987	2,48 %
Підвищення рівня задоволеності постачальників	Індекс задоволеності постачальників	0,019	0,500	0,987	2,56 %
Інші	Інші	0,333	0,630	0,857	31,89 %
Індекс КСП	-	1,000	-	0,607	100,00 %

Таблиця С.3

Розрахунок внеску окремих показників у скорочення конкурентоспроможності ВАТ ХМЗ «Світло шахтаря»

Ціль	Показник	Вага	Індекс	Інтегральний індекс	Внесок у скорочення КСП
Підвищення прибутковості	Рентабельність виробництва	0,066	0,812	0,986	5,72 %
Зростання обсягів сплати податків	Сума податків на одного співробітника	0,030	1,000	1,000	0,00 %
Зниження витрат на виробництво і реалізацію продукції	Сума операційних витрат на 1 грн. чистого доходу	0,054	0,689	0,980	8,42 %
Підвищення рівня задоволеності замовників	Індекс задоволеності замовників	0,049	0,815	0,990	4,14 %
Утримання існуючих замовників	Індекс лояльності замовників	0,180	0,900	0,981	7,89 %
Підвищення рівня задоволеності дилерів	Індекс задоволеності дилерів	0,029	0,850	0,995	1,93 %
Неагресивність конкурентної стратегії	Індекс неагресивності конкурентної стратегії	0,005	0,715	0,998	0,69 %
Покращення професійних якостей персоналу	Відсоток персоналу, що навчалися протягом трьох останніх років	0,019	1,000	1,000	0,00 %
Підвищення рівня задоволеності персоналу	Індекс задоволеності персоналу	0,042	0,704	0,985	6,18 %
Підвищення рівня заробітної плати	Середньомісячний рівень заробітної плати	0,019	0,966	0,999	0,26 %
Забезпечення гендерної рівності	Гендерне співвідношення середньої зарплатні (мін./макс.)	0,017	0,635	0,992	3,21 %
Забезпечення адекватної ринковим потребам інноваційної активності	Індекс інноваційної активності	0,099	0,834	0,982	7,49 %
Скорочення шкідливого впливу на навколишнє середовище	Матеріаломісткість продукції	0,038	0,525	0,976	10,26 %
Підвищення рівня задоволеності постачальників	Індекс задоволеності постачальників	0,019	0,900	0,998	0,83 %
Інші	Інші	0,333	0,743	0,906	42,97 %
Індекс КСП	-	1,000	-	0,789	100,00 %

Таблиця С.4

Розрахунок внеску окремих показників у скорочення конкурентоспроможності ПАТ «Укрелектромаш»

Ціль	Показник	Вага	Індекс	Інтегральний індекс	Внесок у скорочення КСП
Підвищення прибутковості	Рентабельність виробництва	0,066	0,314	0,926	9,43 %
Зростання обсягів сплати податків	Сума податків на одного співробітника	0,030	0,325	0,967	4,08 %
Зниження витрат на виробництво і реалізацію продукції	Сума операційних витрат на 1 грн. чистого доходу	0,089	0,578	0,952	5,94 %
Підвищення рівня задоволеності замовників	Індекс задоволеності замовників	0,049	0,538	0,970	3,66 %
Залучення нових замовників	Індекс спроможності залучення замовників	0,205	0,714	0,933	8,45 %
Підвищення рівня задоволеності дилерів	Індекс задоволеності дилерів	0,029	0,715	0,990	1,15 %
Неагресивність конкурентної стратегії	Індекс неагресивності конкурентної стратегії	0,005	0,267	0,993	0,78 %
Покращення професійних якостей персоналу	Відсоток персоналу, що навчалися протягом трьох останніх років	0,019	0,401	0,983	2,06 %
Підвищення рівня задоволеності персоналу	Індекс задоволеності персоналу	0,042	0,513	0,972	3,41 %
Підвищення рівня заробітної плати	Середньомісячний рівень заробітної плати	0,019	0,642	0,992	0,99 %
Забезпечення гендерної рівності	Гендерне співвідношення середньої зарплатні (мін./макс.)	0,017	0,795	0,996	0,47 %
Забезпечення оновлення основних фондів	Коефіцієнт оновлення основних фондів	0,039	0,209	0,941	7,46 %
Скорочення шкідливого впливу на навколишнє середовище	Матеріаломісткість продукції	0,038	0,016	0,855	20,13 %
Підвищення рівня задоволеності постачальників	Індекс задоволеності постачальників	0,019	0,500	0,987	1,59 %
Інші	Інші	0,333	0,504	0,796	30,42 %
Індекс КСП	-	1,000	-	0,453	100,00 %

Таблиця С.5

**Розрахунок внеску окремих показників у скорочення конкурентоспроможності ПАТ «Харківський
підшипниковий завод»**

Ціль	Показник	Вага	Індекс	Інтегральний індекс	Внесок у скорочення КСП
Підвищення прибутковості	Рентабельність виробництва	0,066	0,669	0,974	4,61 %
Зростання обсягів сплати податків	Сума податків на одного співробітника	0,030	0,592	0,984	2,73 %
Зниження витрат на виробництво і реалізацію продукції	Сума операційних витрат на 1 грн. чистого доходу	0,180	0,646	0,924	14,06 %
Підвищення рівня задоволеності замовників	Індекс задоволеності замовників	0,049	0,726	0,984	2,72 %
Підвищення рівня задоволеності дилерів	Індекс задоволеності дилерів	0,029	0,654	0,988	2,11 %
Неагресивність конкурентної стратегії	Індекс неагресивності конкурентної стратегії	0,005	0,100	0,989	1,99 %
Покращення професійних якостей персоналу	Відсоток персоналу, що навчалися протягом трьох останніх років	0,019	0,291	0,977	4,04 %
Підвищення рівня задоволеності персоналу	Індекс задоволеності персоналу	0,042	0,516	0,972	4,89 %
Підвищення рівня заробітної плати	Середньомісячний рівень заробітної плати	0,019	0,898	0,998	0,34 %
Забезпечення гендерної рівності	Гендерне співвідношення середньої зарплатні (мін./макс.)	0,017	0,814	0,997	0,60 %
Забезпечення адекватної ринковим потребам інноваційної активності	Індекс інноваційної активності	0,054	0,428	0,955	8,11 %
Скорочення шкідливого впливу на навколишнє середовище	Матеріаломісткість продукції	0,038	0,328	0,958	7,46 %
Підвищення рівня задоволеності постачальників	Індекс задоволеності постачальників	0,019	0,900	0,998	0,35 %
Підвищення якості продукції	Індекс якості продукції	0,099	0,736	0,970	5,29 %
Інші	Інші	0,333	0,528	0,808	40,71 %
Індекс КСП	-	1,000	-	0,576	100,00 %

Додаток Т

Ранжування заходів, рекомендованих для включення до стратегії підприємств

Таблиця Т.1

Ранжування заходів, рекомендованих для включення до стратегії ДП «Ізюмський казенний приладобудівний завод»

Захід	Ранг
Диверсифікація джерел постачання	3,79
Розвиток організаційної культури	2,86
Розширення збуту продукції	2,72
Підвищення лояльності замовників	2,38
Стимулювання активності дилерів, підвищення рівня консультування й обслуговування ними замовників	2,29
Зміцнення дисципліни	2,09
Розвиток стратегічних відносин з постачальниками	1,95
Розширення дилерської мережі (пошук нових дилерів)	1,88
Впровадження ресурсозберігаючих технологій, здешевлення продукції	1,72
Розвиток стратегічних відносин з постачальниками з метою підвищення якості й скорочення ціни матеріалів з подальшим збільшенням дилерської знижки	1,70
Створення більш тісного зв'язку між результатами праці та її оплатою	1,61
Контроль діяльності персоналу відділу постачання	1,55
Пошук можливостей скорочення закупівельних цін і / або підвищення якості матеріалів	1,55
Залучення нових замовників шляхом акцентування уваги на соціальній спрямованості діяльності підприємства	1,51
Налагодження приватних взаємин з дилерами на рівні операційного персоналу	1,41
Лобювання впровадження державних і суспільних заходів з підтримки розвитку підприємства	1,37
Пошук альтернативних джерел фінансування природозберігаючих програм	1,37
Оновлення кадрів	1,37
Скорочення чисельності персоналу разом із підвищенням продуктивності праці	1,28
Розвиток стратегічних відносин з дилерами	1,25
Залучення нових замовників	1,25
Посилення співробітництва з конкурентами	1,23
Розвиток стратегічних відносин з постачальниками з метою підвищення якості й скорочення ціни матеріалів	1,23
Пошук альтернативних джерел фінансування природозберігаючих програм на користь дилерів	1,20
Налагодження приватних взаємин з конкурентами на рівні вищого керівництва й операційного персоналу	1,18
Стимулювання замовників до розповсюдження інформації про підприємство	1,13

Захід	Ранг
Стимулювання відповідальності персоналу за виконання зобов'язань перед дилерами	1,12
Розробка та просування економічної продукції, а також продукції, «дружньої» до оточуючого середовища	1,09
Внутрішній маркетинг зі створенням більш тісного зв'язку між результатами праці та її оплатою	1,02
Спільне лобювання впровадження державних і суспільних заходів з розвитку ринку	1,00
Підвищення якості, рівня сервісного обслуговування продукції	0,98
Тиск на постачальників	0,98
Лобювання покращення соціальної, транспортної інфраструктури тощо	0,96
Оптимізація оподаткування	0,96
Лобювання впровадження державних і суспільних заходів з розвитку ринку	0,87
Пошук альтернативних джерел фінансування природозберігаючих програм на користь замовників	0,87
Підвищення якості матеріалів	0,86
Розвиток стратегічних відносин з постачальниками з метою підвищення якості, технологічності й скорочення ціни матеріалів	0,86
Стратегія оборони ринку	0,83
Орієнтація на якісні, «дружні» до оточуючого середовища матеріали	0,81
Лобювання впровадження державних і суспільних заходів з підтримки розвитку підприємства з подальшим підвищенням рівня заробітної плати й покращенням умов праці	0,76
Пошук альтернативних джерел фінансування природозберігаючих програм на користь персоналу	0,76
Скорочення податкового навантаження на заробітну плату	0,53
Стратегія наступу на ринок	0,47
Кредитування дилерів за рахунок лібералізації платіжних відносин з постачальниками	0,35
Підвищення ціни на продукцію за умови збереження лояльності замовників	0,29
Спільний тиск на постачальників з метою зниження цін і підвищення якості матеріалів	0,29
Підвищення ціни на продукцію за умови збереження лояльності замовників, з подальшим підвищенням рівня знижки для дилерів	0,26
Копіювання стратегій (технологій) конкурентів	0,25
Забезпечення платіжної дисципліни	0,21
Скорочення дилерської знижки	0,21

**Ранжування заходів, рекомендованих для включення до
стратегії ЗАТ «Інститут Укроргверстатінпром»**

Захід	Ранг
Оновлення кадрів	3,35
Посилення співробітництва з конкурентами	2,79
Поступки у ціні й умовах оплати заради підвищення якості матеріалів	2,65
Розвиток організаційної культури	2,44
Підвищення якості, рівня сервісного обслуговування продукції	2,42
Розширення збуту продукції	2,36
Розвиток стратегічних відносин з дилерами	2,16
Внутрішній маркетинг зі створенням більш тісного зв'язку між результатами праці та її оплатою	2,05
Допомога у створенні інфраструктури	1,94
Розвиток стратегічних відносин з постачальниками	1,70
Диверсифікація джерел постачання	1,66
Забезпечення платіжної дисципліни	1,32
Створення більш тісного зв'язку між результатами праці та її оплатою	1,21
Розширення дилерської мережі (пошук нових дилерів)	1,20
Розвиток ресурсозберігаючих технологій	1,20
Уникнення «чорних» і «сірих» схем оподаткування	1,20
Налагодження приватних взаємин з постачальниками на рівні операційного персоналу	1,07
Зниження ціни, лібералізація умов оплати	1,03
Підвищення лояльності замовників	1,03
Стимулювання збуту	1,03
Розробка та просування економічної продукції, а також продукції, «дружньої» до оточуючого середовища	0,97
Підвищення рівня заробітної плати	0,96
Покращення умов праці	0,96
Збільшення рівня оплати праці	0,95
Здійснення благодійної діяльності	0,95
Здійснення природоохоронних заходів	0,95
Підвищення рівня якості й безпеки продукції	0,95
Стимулювання активності дилерів, підвищення рівня консультування й обслуговування ними замовників	0,92
Лобювання покращення соціальної, транспортної інфраструктури тощо	0,91
Впровадження ресурсозберігаючих технологій, здешевлення продукції	0,86
Орієнтація на якісні, «дружні» до оточуючого середовища матеріали	0,85
Пошук альтернативних джерел фінансування природозберігаючих програм на користь постачальників	0,85

Захід	Ранг
Стимулювання відповідальності персоналу за виконання зобов'язань перед постачальниками	0,85
Стратегія оборони ринку	0,80
Поступки постачальникам у ціні й умовах оплати заради підвищення якості матеріалів з подальшим підвищенням ціни продукції	0,79
Лобіювання впровадження державних і суспільних заходів з розвитку ринку	0,77
Пошук альтернативних джерел фінансування природозберігаючих програм на користь замовників	0,77
Зміцнення дисципліни	0,76
Лобіювання впровадження державних і суспільних заходів з підтримки розвитку підприємства з подальшим підвищенням рівня заробітної плати й покращенням умов праці	0,72
Пошук альтернативних джерел фінансування природозберігаючих програм на користь персоналу	0,72
Зниження ціни на продукцію, у тому числі за рахунок скорочення дилерської знижки	0,64
Скорочення податкового навантаження на заробітну плату	0,50
Стратегія наступу на ринок	0,49
Скорочення дилерської знижки одночасно з орієнтацією на закупівлю більш якісних матеріалів	0,26
Зниження ціни	0,24
Копіювання стратегій (технологій) конкурентів	0,24
Скорочення дилерської знижки з одночасним підвищенням рівня оплати праці, покращенням умов праці	0,22
Лобіювання підвищення рівня санітарних, екологічних вимог до продукції, вимог щодо її безпеки тощо	0,22
Скорочення дилерської знижки	0,22

Ранжування заходів, рекомендованих для включення до стратегії**ВАТ ХМЗ «Світло шахтаря»**

Захід	Ранг
Диверсифікація джерел постачання	3,07
Створення більш тісного зв'язку між результатами праці та її оплатою	2,08
Розвиток стратегічних відносин з дилерами	1,88
Розширення дилерської мережі (пошук нових дилерів)	1,86
Розвиток організаційної культури	1,84
Посилення співробітництва з конкурентами	1,75
Підвищення якості, рівня сервісного обслуговування продукції	1,73
Стратегія оборони ринку	1,63
Стимулювання активності дилерів, підвищення рівня консультування й обслуговування ними замовників	1,49
Оновлення кадрів	1,41
Лобіювання покращення соціальної, транспортної інфраструктури тощо	1,28
Розробка та просування економічної продукції, а також продукції, «дружньої» до оточуючого середовища	1,10
Внутрішній маркетинг зі створенням більш тісного зв'язку між результатами праці та її оплатою	1,09
Впровадження ресурсозберігаючих технологій, здешевлення продукції	1,06
Залучення нових замовників шляхом акцентування уваги на соціальній спрямованості діяльності підприємства	1,06
Лобіювання впровадження державних і суспільних заходів з підтримки розвитку підприємства з подальшим підвищенням рівня заробітної плати й покращенням умов праці	1,02
Пошук альтернативних джерел фінансування природозберігаючих програм на користь персоналу	1,02
Спільне лобіювання впровадження державних і суспільних заходів з розвитку ринку	1,00
Розвиток стратегічних відносин з постачальниками	1,00
Розвиток стратегічних відносин з постачальниками з метою підвищення якості й скорочення ціни матеріалів	0,99
Розширення збуту продукції	0,95
Розвиток стратегічних відносин з постачальниками з метою підвищення якості й скорочення ціни матеріалів з подальшим збільшенням дилерської знижки	0,95
Підвищення якості матеріалів	0,91
Розвиток стратегічних відносин з постачальниками з метою підвищення якості, технологічності й скорочення ціни матеріалів	0,91
Лобіювання впровадження державних і суспільних заходів з підтримки розвитку підприємства	0,88
Пошук альтернативних джерел фінансування природозберігаючих програм	0,88
Лобіювання впровадження державних і суспільних заходів з розвитку ринку	0,88
Пошук альтернативних джерел фінансування природозберігаючих програм на користь замовників	0,88

Захід	Ранг
Пошук альтернативних джерел фінансування природозберігаючих програм на користь дилерів	0,84
Скорочення чисельності персоналу разом із підвищенням продуктивності праці	0,83
Підвищення рівня заробітної плати	0,82
Покращення умов праці	0,82
Орієнтація на якісні, «дружні» до оточуючого середовища матеріали	0,79
Пошук альтернативних джерел фінансування природозберігаючих програм на користь постачальників	0,79
Контроль діяльності персоналу відділу постачання	0,79
Пошук можливостей скорочення закупівельних цін і / або підвищення якості матеріалів	0,79
Тиск на постачальників	0,79
Підвищення лояльності замовників	0,72
Стимулювання замовників до розповсюдження інформації про підприємство	0,72
Скорочення податкового навантаження на заробітну плату	0,71
Оптимізація оподаткування	0,62
Збільшення ціни на продукцію з одночасним підвищенням рівня оплати праці, покращенням умов праці	0,58
Зниження ціни на продукцію, у тому числі за рахунок скорочення дилерської знижки	0,52
Спільний тиск на постачальників з метою зниження цін і підвищення якості матеріалів	0,23
Скорочення дилерської знижки з одночасним підвищенням рівня оплати праці, покращенням умов праці	0,22
Спільний тиск на дилерів з метою скорочення дилерської знижки	0,22
Кредитування дилерів за рахунок лібералізації платіжних відносин з постачальниками	0,20
Скорочення дилерської знижки	0,19
Забезпечення платіжної дисципліни	0,19
Стратегія наступу на ринок	0,19
Підвищення ціни на продукцію за умови збереження лояльності замовників	0,19

**Ранжування заходів, рекомендованих для включення до стратегії
ПАТ «Укрелектромаш»**

Захід	Ранг
Розширення збуту продукції	4,65
Розвиток стратегічних відносин з дилерами	3,25
Розвиток організаційної культури	2,59
Стимулювання активності дилерів, підвищення рівня консультування й обслуговування ними замовників	2,58
Створення більш тісного зв'язку між результатами праці та її оплатою	2,41
Оновлення кадрів	2,37
Зміцнення дисципліни	2,30
Розширення дилерської мережі (пошук нових дилерів)	2,29
Стратегія оборони ринку	2,28
Скорочення чисельності персоналу разом із підвищенням продуктивності праці	1,92
Впровадження ресурсозберігаючих технологій, здешевлення продукції	1,86
Налагодження приватних взаємин з конкурентами на рівні вищого керівництва й операційного персоналу	1,73
Забезпечення платіжної дисципліни	1,62
Розробка та просування економічної продукції, а також продукції, «дружньої» до оточуючого середовища	1,49
Розвиток стратегічних відносин з постачальниками	1,43
Розвиток відповідальності перед суспільством	1,42
Внутрішній маркетинг зі створенням більш тісного зв'язку між результатами праці та її оплатою	1,25
Підвищення лояльності замовників	1,23
Стимулювання замовників до розповсюдження інформації про підприємство	1,23
Підвищення якості, рівня сервісного обслуговування продукції	1,20
Залучення замовників до здійснення природоохоронних заходів	1,18
Підвищення рівня якості й безпеки продукції	1,18
Диверсифікація джерел постачання	1,14
Контроль діяльності персоналу відділу постачання	1,14
Пошук можливостей скорочення закупівельних цін і / або підвищення якості матеріалів	1,14
Орієнтація на якісні, «дружні» до оточуючого середовища матеріали	1,10
Посилення співробітництва з конкурентами	1,06
Налагодження приватних взаємин з постачальниками на рівні операційного персоналу	0,92
Спільне лобювання впровадження державних і суспільних заходів з розвитку ринку	0,87
Скорочення дилерської знижки	0,83
Поступки постачальникам у ціні й умовах оплати заради підвищення якості матеріалів з подальшим підвищенням ціни продукції	0,77

Захід	Ранг
Лобювання впровадження державних і суспільних заходів з підтримки розвитку підприємства	0,74
Пошук альтернативних джерел фінансування природозберігаючих програм стимулювання відповідальності персоналу за виконання зобов'язань перед постачальниками	0,74
Зниження ціни на продукцію, у тому числі за рахунок скорочення дилерської знижки	0,66
Збільшення ціни на продукцію з одночасним підвищенням рівня оплати праці, покращенням умов праці	0,52
Оптимізація оподаткування	0,52
Спільний тиск на дилерів з метою скорочення дилерської знижки	0,49
Спільний тиск на постачальників з метою зниження цін і підвищення якості матеріалів	0,35
Підвищення ціни на продукцію за умови збереження лояльності замовників	0,32
Скорочення дилерської знижки одночасно з орієнтацією на закупівлю більш якісних матеріалів	0,26
Скорочення дилерської знижки з одночасним підвищенням рівня оплати праці, покращенням умов праці	0,26

**Ранжування заходів, рекомендованих для включення до стратегії
ПАТ «Харківський підшипниковий завод»**

Захід	Ранг
Стратегія оборони ринку	9,97
Посилення співробітництва з конкурентами	6,02
Налагодження приватних взаємин з конкурентами на рівні вищого керівництва й операційного персоналу	4,65
Оновлення кадрів	4,26
Спільне лобювання впровадження державних і суспільних заходів з розвитку ринку	4,23
Розширення збуту продукції	3,60
Диверсифікація джерел постачання	3,14
Створення більш тісного зв'язку між результатами праці та її оплатою	2,43
Підвищення лояльності замовників	1,77
Розвиток організаційної культури	1,75
Підвищення рівня якості й безпеки продукції	1,68
Спільний тиск на постачальників з метою зниження цін і підвищення якості матеріалів	1,67
Підвищення якості матеріалів	1,25
Розвиток стратегічних відносин з постачальниками з метою підвищення якості, технологічності й скорочення ціни матеріалів	1,25
Розвиток стратегічних відносин з постачальниками з метою підвищення якості й скорочення ціни матеріалів з подальшим збільшенням дилерської знижки	1,24
Розвиток стратегічних відносин з постачальниками	1,21
Спільний тиск на дилерів з метою скорочення дилерської знижки	1,21
Внутрішній маркетинг зі створенням більш тісного зв'язку між результатами праці та її оплатою	1,14
Розвиток стратегічних відносин з постачальниками з метою підвищення якості й скорочення ціни матеріалів	1,12
Розробка та просування економічної продукції, а також продукції, «дружньої» до оточуючого середовища	1,10
Орієнтація на якісні, «дружні» до оточуючого середовища матеріали	1,09
Впровадження ресурсозберігаючих технологій, здешевлення продукції	1,07
Лобювання покращення соціальної, транспортної інфраструктури тощо	1,03
Розвиток ресурсозберігаючих технологій	1,02
Уникнення «чорних» і «сірих» схем оподаткування	1,02
Скорочення чисельності персоналу разом із підвищенням продуктивності праці	1,01
Стимулювання активності дилерів, підвищення рівня консультування й обслуговування ними замовників	1,00
Залучення нових замовників	1,00
Контроль діяльності персоналу відділу постачання	0,96
Пошук можливостей скорочення закупівельних цін і / або підвищення якості матеріалів	0,96

Захід	Ранг
Підвищення рівня заробітної плати	0,93
Покращення умов праці	0,93
Розвиток стратегічних відносин з дилерами	0,92
Підвищення якості, рівня сервісного обслуговування продукції	0,89
Тиск на постачальників	0,89
Залучення замовників до здійснення природоохоронних заходів	0,88
Лобювання впровадження державних і суспільних заходів з підтримки розвитку підприємства з подальшим підвищенням рівня заробітної плати й покращенням умов праці	0,82
Пошук альтернативних джерел фінансування природозберігаючих програм на користь персоналу	0,82
Збільшення рівня оплати праці	0,81
Здійснення благодійної діяльності	0,81
Здійснення природоохоронних заходів	0,81
Стимулювання замовників до розповсюдження інформації про підприємство	0,77
Допомога у створенні інфраструктури	0,73
Поступки у ціні й умовах оплати заради підвищення якості матеріалів	0,73
Збільшення ціни на продукцію з одночасним підвищенням рівня оплати праці, покращенням умов праці	0,70
Скорочення податкового навантаження на заробітну плату	0,57
Розширення дилерської мережі (пошук нових дилерів)	0,51
Кредитування дилерів за рахунок лібералізації платіжних відносин з постачальниками	0,25
Скорочення дилерської знижки з одночасним підвищенням рівня оплати праці, покращенням умов праці	0,23
Підвищення ціни на продукцію за умови збереження лояльності замовників, з подальшим підвищенням рівня знижки для дилерів	0,21
Скорочення дилерської знижки	0,20
Підвищення ціни на продукцію за умови збереження лояльності замовників	0,20

Зміст

Вступ.....	3
Розділ 1. Теоретичне підґрунтя застосування процесного підходу до управління конкурентоспроможністю підприємства.....	7
1.1. Сутність і властивості конкурентоспроможності підприємства.....	7
1.2. Конкурентоспроможність підприємства як система	24
1.3. Процесний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства і його бізнес-процесів.....	41
1.4. Принципи і концепція управління конкурентоспроможністю підприємства на основі процесного підходу	52
Розділ 2. Цілі управління конкурентоспроможністю машинобудівних підприємств	70
2.1. Методика визначення цілей управління конкурентоспроможністю машинобудівних підприємств.....	70
2.2. Аналіз стану і тенденцій соціально-економічного розвитку України та машинобудівної галузі Харківської області.....	81
2.3. Аналіз цілей зацікавлених сторін відносно результатів діяльності машинобудівних підприємств.....	107
Розділ 3. Управління конкурентоспроможністю підприємства на основі процесного підходу	120
3.1. Модель управління конкурентоспроможністю підприємства на основі управління конкурентоспроможністю бізнес-процесів	120
3.2. Побудова системи показників для аналізу конкурентоспроможності підприємства	145
3.3. Застосування моделі управління конкурентоспроможністю підприємства на машинобудівних підприємствах Харківського регіону..	164
Висновки.....	187
Використана література.....	191
Додатки.....	225

НАУКОВЕ ВИДАННЯ

Лепейко Тетяна Іванівна
Котлик Андрій Валерійович

ПРОЦЕСНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Монографія

Відповідальний за випуск **Лепейко Т.І.**

Відповідальний редактор **Сєдова Л. М.**

Редактор

Коректор

План 2012 р. Поз № .

Підп. до друку Формат 60 x 90 1/16. Папір MultiCopy. Друк Riso.

Ум.-друк. арк. Обл.-вид. арк. Тираж 00 прим. Зам. №

*Свідоцтво про внесення до державного реєстру суб'єктів видавничої справи **Дк**
№481 від 13.06.2001 р.*

Видавець і виготівник – видавництво ХНЕУ, 61001, м. Харків, пр. Леніна, 9а.