



**В. Н. Парсяк**

**І. А. Дибач**

# **ЕКОНОМІЧНА ІНТЕГРАЦІЯ**

**ІНСТРУМЕНТ ПОСИЛЕННЯ  
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ  
НЕВЕЛИКИХ ПІДПРИЄМСТВ**





**До 90-річчя  
Національного університету  
кораблебудування**



**До 45-річчя  
економічної освіти  
у Миколаївській області**

**В. Н. Парсяк    І. Л. Дибач**

# **ЕКОНОМІЧНА ІНТЕГРАЦІЯ**

**ІНСТРУМЕНТ ПОСИЛЕННЯ  
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ  
НЕВЕЛИКИХ ПІДПРИЄМСТВ**



**Миколаїв  
2010**

УДК 334.76: 339.137:334.012.64  
ББК 65  
П 18

*Рекомендовано до друку вченою радою  
Національного університету кораблебудування  
імені адмірала Макарова  
(протокол № 5 від 25 травня 2009 р.)*

Р е ц е н з е н т и:

**А.В. Романова** — д. е. н., професор кафедри маркетингу Інституту міжнародної економіки і інформаційних технологій Міжрегіональної академії управління персоналом;  
**Т.І. Лепейко** — д. е. н., професор, завідувача кафедрою менеджменту та бізнесу Харківського національного економічного університету.

**Парсяк В.Н., Дибач І.А.**

П 18 Економічна інтеграція. Інструмент посилення конкурентоспроможності невеликих підприємств: монографія. — Миколаїв: видавництво Торубари О.С., 2010. — 188 с.  
ISBN 978-966-2312-01-1

Монографія є результатом досліджень, виконаних у лабораторії «Економічні проблеми розвитку малого (середнього) бізнесу» НУК.

В роботі визначено економічну сутність невеликих підприємств та ідентифіковано критерії віднесення до зазначеної категорії. Уточнено визначення термінів «конкуренція», «конкурентоспроможність» та «економічна інтеграція». Розроблено методичний підхід до оцінки конкурентоспроможності невеликого підприємства, що є основною передумовою прийняття рішення про його економічну інтеграцію. Запропоновано теоретичні засади її застосування невеликими операторами з метою посилення їх конкурентоспроможності. Визначено теоретичні основи оцінювання наслідків реалізованих заходів, які дозволяють врахувати специфіку інтеграційних процесів невеликих підприємств.

Монографія розрахована на широке коло читачів — власників та менеджерів невеликих підприємств, наукових працівників, викладачів ВУЗів, аспірантів та студентів.

**УДК 334.76: 339.137:334.012.64**  
**ББК 65**

ISBN 978-966-2312-01-1

© Парсяк В.Н., Дибач І.А., 2010  
© Торубара О.С., 2010



**ПРОМЕТЕЙ**

**КОНЦЕРН «ПРОМЕТЕЙ»**  
(0512) 58-06-15; 58-06-06; 58-06-04  
**ГОТЕЛЬНО-КОМПЛЕКС «АРАРAT»,**  
**КУРОРТ КОБЛЕВО**  
(067) 768-70-00



Найважливішою ознакою цивілізованості сучасного бізнесу є його соціальна орієнтація. Філантропізм став нормою для економічно розвинутих держав. Дотримуються стандартів, прийнятих у світі, і українські підприємці. На Миколаївщині позитивно в цьому контексті є діяльність концерну «Прометей», який має 10-річний досвід роботи на внутрішньому та зовнішньому ринках. Свою діяльність компанія будує на принципах чемності, відкритості і добросовісності. Саме вони — основа надійних і тривалих партнерських відносин з виробниками зерна і соняшнику. Назва концерну добре відома серед українських

трейдерів і представництв іноземних компаній.

Президент компанії — Гороян Рафаель Вагнович — енергійний, далекоглядний та талановитий керівник, який швидко та адекватно реагує на зміни щодо загальноекономічної ситуації в країні і в світі, запроваджує ефективні інтерпренерські проекти й програми. Підтвердженням цього стала перемога пана Рафаеля у Четвертій урочистій церемонії «Ім'я року – 2007». За рішенням організаційного комітету він став першим у номінації «Ім'я в бізнесі».

Реальний приклад прихильності співробітників концерну «Прометей» та їх лідера до концепції соціально-етичного маркетингу — створення Благодійного фонду Рафаеля Горояна. Його доброю традицією є особисті зустрічі з усіма, хто потребує матеріальної допомоги та щирого піклування, зокрема, ветерани Великої Вітчизняної війни та учасники бойових дій. Відповідні акції — святкування державних свят, урочистих подій, спога-



ди про героїчне минуле — відбуваються у тісній співпраці із міською радою ветеранів.

Перспективним містобудівним проектом виглядає заплановане разом із Компанією «Інвестстрой Плюс» зведення у історичному центрі міста ряду офісних будівель, які мають сприяти посиленню

підприємницької ініціативи городян.

Випускник Інженерно-економічного факультету Національного університету кораблебудування імені адмірала Макарова, Рафаель Гороян створює для молодії генерації економістів нові робочі місця, надає можливості для проходження навчальних практик, співпрацює із викладачами та науковцями в царині підготовки до друку підручників та монографій, що виходять з-під їхнього пера. Ця книга — теж спільний подарунок читачам.



## ООО “ЗЕРНОТОРГІВЕЛЬНА КОМПАНІЯ”

м. Миколаїв, вул. Шевченко, 20/1,  
поштова адреса: 54017, м. Миколаїв-17, а/с № 22,  
тел. 58-05-61, тел./факс 58-05-62,  
e-mail: ztk@mksat.net



Рівень розвитку малого підприємництва в Україні експерти оцінюють як недостатній. Цьому є пояснення: дефіцит грошових ресурсів, загострений кризовими явищами; непослідовність державної інвестиційної політики; недосконалість правових норм. Невірні, очевидно, і уявлення про те, що мале підприємництво — стихійне явище, що не підлягає зовнішньому регулюванню. Між тим, цей сектор розвивається в середовищі, для якого характерні взаємодія великих товаровиробників (що втілюється в явищі глобалізації), стрімкі суспільно-політичні метаморфози. Підкоряючись загальноекономічним закономірностям, він утягується в інтеграційні процеси, а отже, може й повинен впроваджувати розроблені проекти й програми не стільки з надією на державну підтримку, скільки формуючи власну корпоративну стратегію. Ці висновки, підказані самою практикою повсякденної роботи ТОВ «Зерноторгівельна компанія» і її господарських партнерів, повністю співзвучні з позицією авторів книги. На її сторінках розглянуті технології інтеграції малих підприємств, методи оцінки її економічної ефективності; проаналізовані роль і місце підприємництва в країні.

Звертання до теми, винесеної в назву монографії, тим більше актуально, що однієї з гострих проблем розвитку нашої компанії, наприклад, є виділення окремих виробничих підрозділів у самостійні центри прибутку з тим або іншим ступенем самостійності й взаємозв'язку між собою, а також з материнською фірмою. Злободенне й зворотне завдання: налагодження виробничих контактів самостійних підприємств із різними організаційно-правовими формами й масштабами ділової активності. Найважливішої при цьому залишається проблема організації управління тією або іншою структурою й об'єд-

нання в цілому для підвищення їхньої конкурентної стійкості на ринку.

Із задоволенням констатуємо: відповіді на багато питань, що сформульовані перед нами життям, підказані вченими Інженерно-економічного факультету Національного університету кораблебудування. Збагатившись їхніми ідеями, одержавши підтвердження власних висновків, запрошуємо зацікавлених читачів до взаємовигідного й довгострокового співробітництва.

Директор

A handwritten signature in black ink, consisting of stylized, overlapping loops and a long horizontal stroke at the bottom.

**А. В. Дабагян**

# ЗМІСТ

|                                                                                                                                                         |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Передмова . . . . .                                                                                                                                     | 8   |
| Розділ 1. Теоретико-методичні основи економічної інтеграції<br>невеликих машинобудівних підприємств . . . . .                                           | 11  |
| 1.1. Невеликі підприємства як специфічна складова економіки . . . . .                                                                                   | 11  |
| 1.2. Особливості конкуренції та конкурентоспроможності<br>в сфері діяльності невеликих підприємств . . . . .                                            | 27  |
| 1.3. Перспективи невеликих підприємств, пов'язані<br>з економічною інтеграцією . . . . .                                                                | 41  |
| Розділ 2. Аналіз стану та методів оцінки конкурентоспроможності<br>невеликих машинобудівних підприємств у контексті економічної<br>інтеграції . . . . . | 55  |
| 2.1. Місце невеликих підприємств в економіці України . . . . .                                                                                          | 55  |
| 2.2. Систематизація форм економічної інтеграції невеликих<br>підприємств. . . . .                                                                       | 67  |
| 2.3. Узагальнення методів оцінювання рівня<br>конкурентоспроможності невеликих підприємств . . . . .                                                    | 82  |
| Розділ 3. Удосконалення управління економічною інтеграцією . . . . .                                                                                    | 95  |
| 3.1. Визначення конкурентної позиції підприємства<br>та резервів її посилення . . . . .                                                                 | 95  |
| 3.2. Формалізація процесу прийняття рішення щодо<br>економічної інтеграції . . . . .                                                                    | 111 |
| 3.3. Оцінка ефективності економічної інтеграції невеликих<br>машинобудівних підприємств. . . . .                                                        | 125 |
| Додатки . . . . .                                                                                                                                       | 141 |
| Список використаних джерел . . . . .                                                                                                                    | 159 |

## ПЕРЕДМОВА

Трансформаційні процеси у вітчизняній економіці, наслідки, якими вони супроводжуються, обумовлюють невідпинне зростання зацікавленості вчених, політиків, широких громадських кіл до підприємництва як особливої сфери реалізації інтерпренерського потенціалу країни. Знаходимо для цього декілька пояснень. По-перше, воно є визначним засобом гармонізації міжлюдських відносин у суспільстві, серед наріжних каменів якого панівне місце займає приватна власність на засоби виготовлення матеріальних благ та надання послуг. По-друге, бізнес-інноватори безперервно мобілізують все нові й нові джерела вагомих внесків у обсяги валового внутрішнього продукту, створюють робочі місця, так необхідні завжди (а сьогодні особливо), поповнюють державні та місцеві бюджети усіх рівнів.

На цьому тлі перед власниками та менеджментом підприємств постає важливе завдання щодо забезпечення життєздатності й динамічного розвитку бізнесу. Воно набуває особливо значення в контексті вступу України до Світової організації торгівлі та її нестримних прагнень приєднатися до європейської спільноти. Разом із незаперечними перевагами, членство в них, як засвідчує досвід, супроводжується експансією внутрішнього ринку закордонними фірмами при, як це не прикро, далеко не завжди сприятливому середовищі започаткування та подальшого ведення власної справи нашими співвітчизниками.

Ці майже аксіоматичні твердження повною мірою стосуються невеликих машинобудівних підприємств, зона діяльності яких відрізняється особливо напруженим конкурентним протистоянням за прихильність споживачів. Поміж чинників, які сприяють його загостренню, на особливу увагу заслуговують: швидкі темпи фізичного та морального зносу виробничого обладнання й технологій, обмеженість ендегенних та екзогенних джерел інвестицій, а також стрімке здороження матеріально-технічних ресурсів, посилені руйнівними результатами світової фінансової кризи, браком кваліфікованих кадрів (головним чином, робітничих професій) тощо.

Визначити за допомогою відповідного наукового апарату шляхи вирішення зазначених актуальних проблем, запропонувати дієві методи посилення конкурентних позицій вітчизняних товаровиробників з категорії невеликих на національному та зовнішніх сегментах ринку стало спонукальним імпульсом, який привернув увагу авторів до теми, винесеної у назву цієї книги.

Слід відзначити, що окремим аспектам розвитку підприємництва присвячено чимало ґрунтовних публікацій. В них наші шановні попередники розкривають, зокрема, загальнометодологічні питання інтерпренераства, окреслюють методологічні проблеми конкуренції, узагальнюють фактори, під впливом яких зміцнюється або, навпаки, послаблюється конкурентоспроможність невеликих підприємств, закладають теоретичні засади розвитку інтеграційних процесів на виробничих підприємствах, включаючи машинобудування. Однак, маємо констатувати, що поза увагою більшості вчених продовжує залишатися визначення сутності та методичних засад майбутнього економічної інтеграції як противаги ринковій стихії, доцільної відповіді на виклики глобалізації. Деякі із запропонованих висновків та рекомендацій не стільки розв'язують актуальні задачі, скільки напружують перебіг і без того запеклих дискусій, які точаться навколо них.

Виходячи з вищевикладеного, фахівцями лабораторії «Економічні проблеми розвитку малого (середнього) підприємництва», яка вже більше десяти років плідно працює у Національному університеті кораблебудування, було сформульовано наступну наукову гіпотезу: в умовах новітніх соціально-економічних зрушень кардинально змінюються вимоги до управління конкурентоспроможністю невеликих підприємств, що спричиняє потребу в застосуванні їх менеджментом стратегій, які мають інтеграційне підґрунтя. Аргументи на її підтвердження викладені на сторінках цього видання. Наскільки вони слушні, мають вирішити читачі. Плекаємо надію, що у їх зацікавленому колі опиняться наші колеги — викладачі та співробітники наукових установ; студенти та магістранти, які отримують фах за освітніми напрямками «Економіка та підприємництво» й «Менеджмент»; бізнесмени, керівники державних установ та органів місцевого самоврядування, одним з обов'язків яких є створення комфортного клімату для започаткування ділових ініціатив мешканцями підлеглих територій.

Автори виявилися одностайними щодо рішення присвятити свою спільну роботу 90-річчю заснування Національного

університету кораблебудування імені адмірала Макарова та 45-річчю економічної освіти в Миколаївській області, яка живить своє коріння у історичному факті створення у цьому унікальному вищому навчальному закладі кафедри економіки та організації виробництва. Тут, хоча і в різні часи, розпочиналися у нескінченних пошуках істини наші життєві шляхи, з ними пов'язані добрі надії на захоплююче творче майбутнє.

Відчуваємо особливу приємність, висловлюючи щиру вдячність рецензентам монографії — доктору економічних наук, професору Лідії Василівні Романовій та доктору економічних наук, професору Тетяні Іванівні Лепейко — за уважне і вимогливе, але, водночас, доброзичливе ставлення до рукопису. Їх слушні зауваження та конструктивні рекомендації суттєво посприяли його змістовному наповненню.

Особлива шана нашим добрим друзям Рафаелю Вагновичу Горояну, Аркадію Вікторовичу Дабагану, Івану Борисовичу Білику, незмінна та безкорислива підтримка яких стала вагомою запорукою успіху цього проекту на його найвідповідальнішій завершальній стадії.

# РОЗДІЛ I

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ЕКОНОМІЧНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ НЕВЕЛИКИХ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ

### **1.1. Невеликі підприємства як особлива складова економіки**

Набуття Україною незалежності історично співпало з фундаментальними перетвореннями у соціально-політичних та економічних відносинах, які панують у суспільстві. Йдеться, перш за все, про їх виробничу складову — з приводу виготовлення, збуту, обліку та використання життєвих благ; про відносини власності (особливо щодо засобів виробництва); взаємини між найманими працівниками та капіталом з приводу умов залучення фахівців до здійснення бізнес-проектів, поточного використання кадрів (оплата праці, соціальне страхування, а також планування кар'єри чи, навпаки, звільнення з роботи) і, нарешті, організаційно-економічні зв'язки, які виникають впродовж налагоджування відтворювальних процесів як таких.

Ілюстрацією з цього приводу слугують чисельні приклади реструктуризації в промисловості, внаслідок якої індустріальні гіганти перетворилися у підприємства, що спеціалізуються на здійсненні окремих (як правило, основних) стадій технологічного процесу в оточенні низки самостійних суб'єктів господарювання з числа колишніх структурних підрозділів. Прикладом такої реструктуризації є створення на Миколаївщині Акціонерної холдингової компанії «Чорноморський суднобудівний завод», до складу якої входять суднобудівна верф «Меридіан», «Чорноморський машинобудівний завод», малярно-ізоляційне підприємство «Радуга», чорноморський меблевий завод «Чорномормебл», будівельно-монтажне управління «Чорноморсервіс».

Між тим, характерною рисою трансформацій, які відбуваються на так званому пострадянському просторі, є виникнення та поступове налагоджування відносин між окремими групами інвесторів, які не є однорідними і від того по-різному оцінюють шляхи та наслідки проведення реформ. Відрізняються

вони, перш за все, рівнем концентрації капіталу в межах того чи іншого підприємницького проекту та здатністю самостійно вирішувати поточні та довгострокові проблеми й завдання на шляху до мети, визначеної його ініціаторами. У політико-правовому та науковому сенсі носіями відносин, про які згадувалося, виступає чимала кількість організацій, які не належать до групи великих. Сплеск уваги до них в нашій країні виник десять-п'ятнадцять років тому, коли влада, широкі верстви громадськості відкрили для себе цю нову, до того небачену, рушійну силу економічного зростання та розвитку.

У спеціалізованих джерелах і господарській практиці для їх ідентифікації набуло широкого вжитку словосполучення «малі та середні підприємства» (МСП). Проте воно не відбиває явищ, пов'язаних з існуванням у реальному секторі економіки інших виробничих установ, згадування про які містять українські та закордонні законодавчі акти. Йдеться, зокрема, про мікропідприємства. Вважаємо цю невідповідність суттєвою і далеко небезвинною.

По-перше, тому, що вона вступила у протиріччя зі структурним аспектом системного підходу, який розкриває організаційну будову системи, спосіб взаємодії компонентів, з яких вона складається. І це у той час, коли середні, малі та мікропідприємства мають низку спільних характеристик\*, які кардинально відрізняють їх від великих операторів.

По-друге, законодавець, а за ним і уповноважені органи виконавчої влади та місцевого самоврядування зазвичай створюють особливі умови ведення бізнесу для численного кола підприємств, які знаходяться за межами великих. Прикладом цього є події лише останнього часу, коли на суб'єкти господарювання, до яких раніше застосовувалися пільгові умови оподаткування, поширилися загальні вимоги щодо пенсійних відрахувань.

Тож, для того щоб точніше розподілити підприємства за загальними ознаками з утворенням певної системи їхніх класів, запобігти помилкам, пов'язаним із нерозповсюдженням відповідних преференцій на деякі з них, узагальнено визначити

---

\* Краще пристосовуються до змін, що виникають під впливом зовнішніх факторів зовнішнього середовища, націлені на діяльність в умовах жорсткої конкуренції, спроможні швидко освоїти виробництво нової продукції, мають безпосередній зв'язок із споживачами та відносно вузьку спеціалізацію на визначеному ринковому сегменті, здатність до ризику тощо.

підприємницькі структури, які опинилися за межами великого бізнесу, вважаємо за доцільне запропонувати для поширення у фаховому обігу нову категорію — «невеликі підприємства». Це родове поняття має застосовуватися до підсистеми, що складається з трьох складових. Для кожної з них характерна власна специфіка, на яку треба зважати.

Минуло трохи менше двох десятиріч з часу їх виникнення, а невеликі підприємства (НП) продовжують перебувати у центрі загальної уваги. Вважаємо, що причини для цього існують і вони вельми вагомі. По-перше, НП відіграють значну соціально-економічну роль: є основним джерелом забезпечення населення робочими місцями; сприяють формуванню середнього класу, який складає підґрунтя політичної стабільності та демократичного розвитку суспільства; виступають джерелом збільшення обсягів створюваного валового внутрішнього продукту провідних країн світу (табл. 1.1). Як бачимо, Україна у порівнянні з іншими має величезний невикористаний потенціал.

Таблиця 1.1

#### **Характеристика стану розвитку невеликих підприємств**

| Країна    | Кількість<br>НП, тис. | Кількість<br>НП на 1000<br>мешканців | Зайнято<br>в НП,<br>млн. осіб | Частка НП<br>у загальній<br>чисельності<br>зайнятих, % | Частка<br>НП<br>у ВВП,<br>% |
|-----------|-----------------------|--------------------------------------|-------------------------------|--------------------------------------------------------|-----------------------------|
| Британія  | 2630                  | 46,0                                 | 13,6                          | 49                                                     | 53                          |
| Німеччина | 2290                  | 37,0                                 | 18,5                          | 46                                                     | 52                          |
| Італія    | 3920                  | 68,0                                 | 16,8                          | 73                                                     | 60                          |
| Франція   | 1980                  | 35,0                                 | 15,2                          | 54                                                     | 62                          |
| Країни ЄС | 15770                 | 45,0                                 | 68,0                          | 72                                                     | 66                          |
| США       | 193000                | 74,2                                 | 70,2                          | 54                                                     | 52                          |
| Японія    | 6450                  | 49,6                                 | 39,5                          | 78                                                     | 55                          |
| Росія     | 7962,66               | 7                                    | 6,5                           | 19                                                     | 12                          |
| Україна   | 295                   | 7,2                                  | 2,24                          | 24,3                                                   | 16,3                        |

Джерело: складено за [81; 152]

По-друге, вони не потребують великих обсягів стартового капіталу і тому можуть бути швидко засновані. До того ж, як засвідчує практика, підприємці майже завжди знаходять кошти (власні або запозичені) для подальшого інвестування у поширення або вдосконалення виробництва.

По-третє, невеликим підприємствам притаманна гнучкість. Їх безпосередня залежність від структури ринкового попиту

налаштовує власників та менеджерів краще адаптуватися до змін, які відбуваються у навколишньому середовищі, та впроваджувати інновації.

По-четверте, невеликі фірми охоплюють сфери, що залишаються економічно непривабливими для великих операторів ринку.

Більш того, виконане співставлення зміни кількості НП та обсягів ВВП в Україні продемонструвало наявність причинно-наслідкової залежності між цими показниками: чим більше НП виникає в економіці країни, тим більший обсяг ВВП фіксує державне статистичне відомство (рис. 1.1).

Звертає на себе увагу, що лише у 1991–1992 та у 2004–2005 рр. спостерігалось відхилення від виявленої тенденції. Пояснення цього вбачаємо у тому, що після проголошення незалежності економіка України ще декілька років розвивалася за інерцією. Вже у 1993 р. спостерігається спад обсягів ВВП навіть у порівнянні з попереднім, далеким від захоплення рівнем. Між тим, з 1994 р. його обсяг набуває позитивної динаміки разом зі сплеском підприємницької ініціативи. Що до другого із згадуваних періодів, то тут пояснення слід шукати у складній, неоднозначній ситуації в Україні, коли «політична доцільність» знаходила відбиток у офіційних статистичних звітах [76], а загальна нестабільність не сприяла примноженню інвестицій у сфері, яка розглядається.

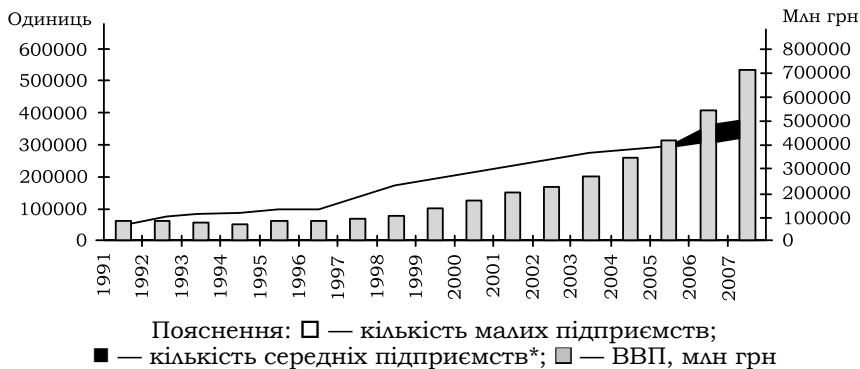


Рис. 1.1. Динаміка зміни кількості невеликих підприємств та ВВП в Україні

Джерело: розраховано за [98]

\* Інформація про середні підприємства наведена у збірниках Державного комітету статистики на 2006–2007 рр.

Прагнення визначити сутність підприємництва в нових умовах та природу його невеликих форм супроводжувалося появою чисельних публікацій, автори яких висловлювали безліч думок з цього приводу. Між тим, новизна об'єкту дослідження та відсутність наукових напрацювань призвели до плутанини, коли термін «мале підприємство», «мале підприємництво» та «підприємництво» сприймаються подекуди майже як синоніми. Прагнення розібратися в тому, чи насправді це так, стало мотивом формулювання одного із наукових завдань дослідження.

Поняття «підприємництво» відоме ще з середніх віків. Тоді підприємцями вважали організаторів парадів та музичних вистав, а також тих, хто відповідав за виконання великих будівельних або виробничих проектів. В XVII ст. підприємцем вважалася людина, що укладала з державою контракт, вартість якого була обумовлена заздалегідь. Вона брала на себе фінансові зобов'язання за виконання умов контракту, і якщо їй вдавалось вкластися в меншу суму, то різницю розглядали як плату за раціоналізм [140, с. 19].

У наукових дискусіях термін «підприємництво» започаткував англійський економіст Кантільон Р. Він розглядав його як особливу економічну функцію, однією із основних рис якої є ризик [155, с. 53–56]. Подальший внесок у дослідження природи підприємництва зробили Бодо Ш. та Сміт А. Перший називав підприємцем людину, яка несе відповідальність за започатковану справу; того, хто планує, контролює, організує та володіє підприємством [16, с. 39]. За Смітом підприємець — це власник підприємства, який виконує менеджерські функції і, крім того, невидимою рукою спрямовується до мети, яка часто зовсім не входила в його наміри. Видатний економіст пов'язував підприємницьку діяльність з власними інтересами підприємця, реалізуючи які він найефективніше служить інтересам суспільства [121, с. 64].

Не схожими на трактування класичної школи політичної економії є погляди Сея Ж.Б., який в своїх дослідженнях акцентував увагу на різниці між доходом на капітал і підприємницьким доходом. На особливу увагу заслуговує твердження, що підприємець комбінує фактори виробництва з метою отримання підприємницького доходу [159].

Грунтовну характеристику підприємництву дає Шумпетер Й.: «Бути підприємцем означає робити не те, що роблять інші. Підприємець зламає старий кругообіг заради встановлен-

ня нового, що забезпечує динамізм економічній системі. Щоб бути здатним до виконання підприємницької функції, індивід повинен мати низку специфічних здібностей, а саме: гострота бачення, вміння йти попереду одному, йти новим шляхом, володіти ініціативою, авторитетом, даром передбачення, впливом на інших людей» [147, с. 168–170].

В основі успіху підприємницької діяльності, — підкреслює Хайєк Ф., — знаходиться економічна підприємницька свобода. Вона дає людині змогу раціонально використовувати свої здібності, знання та доходи. Більш того, одним з вирішальних факторів підприємницької діяльності є організаційно-господарська новизна у суспільному виробництві [136, с. 24–30].

Узагальнення наведених та інших [78, с. 9–21; 80, с. 6–11; 145, с. 102–105 тощо] поглядів знаходимо опублікованими у працях вітчизняних науковців. Так, Варналій З.С. зазначає: «Підприємництво — це самостійна, ініціативна, систематична діяльність господарюючих суб'єктів з виробництва продукції, виконання робіт, надання послуг, яка здійснюється на власний ризик з метою одержання прибутку або власного доходу» [25, с. 36]. Ми поділяємо цю точку зору, але, водночас, вважаємо за доцільне зазначити, що з позиції сьогодення підприємництво — це не тільки один із різновидів економічної діяльності з характерними лише для нього рисами, а й стиль господарювання, який базується на інноваторстві: пошуку нових можливостей та вмінні залучити необхідні ресурси із джерел, що були недоступні у минулому.

В науковій літературі активно використовується і таке поняття як «мале підприємництво». Його визначають як самостійну, систематичну, ініціативну діяльність малих підприємств та громадян-підприємців, яка здійснюється на власний ризик з метою отримання прибутку [54, с. 110; 25, с. 110; 95, с. 61]. Якщо порівняти обидва наведених визначення, то стає очевидним: єдиною їх відмінністю є те, що суб'єктом підприємницького процесу у другому випадку виступають малі підприємства. Це дає підстави зробити висновок, що така категорія як «мале підприємництво» є сумнівною, одним із не найкращих варіантів перекладу з англійської мови словосполучення «small business».

На нашу думку, поняття «підприємництво» є універсальним, всеохоплюючим. Інша річ, що його форми і прояви можуть бути різноманітними (рис. 1.2.).

| Підприємництво                               |                         |                        |                             |                           |                     |                          |                                        |         |                         |                     |
|----------------------------------------------|-------------------------|------------------------|-----------------------------|---------------------------|---------------------|--------------------------|----------------------------------------|---------|-------------------------|---------------------|
| За формою власності на результати діяльності |                         |                        |                             |                           |                     |                          |                                        |         |                         |                     |
| Приватне                                     |                         | Колективне             |                             | Комунальне                |                     | Державне                 |                                        | Змішане |                         |                     |
| За масштабом господарської діяльності        |                         |                        |                             |                           |                     |                          |                                        |         |                         |                     |
| На мікропідприємствах                        |                         | На малих підприємствах |                             | На середніх підприємствах |                     | На великих підприємствах |                                        |         |                         |                     |
| На невеликих підприємствах                   |                         |                        |                             |                           |                     |                          |                                        |         |                         |                     |
| За сферою діяльності                         |                         |                        |                             |                           |                     |                          |                                        |         |                         |                     |
| Сільське господарство, мисливство            | Промисловість           | Будівництво            | Оптова і роздрібна торгівля | Готелі та ресторани       | Транспорт і зв'язок | Операції з нерухомістю   | Охорона здоров'я та соціальна допомога | Освіта  | Фінансова діяльність    | Послуги             |
| За організаційно-правовими формами           |                         |                        |                             |                           |                     |                          |                                        |         |                         |                     |
| Із створенням юридичної особи                |                         |                        |                             |                           |                     |                          |                                        |         | Без створення юр. особи |                     |
| Приватні підприємства                        | Господарські товариства |                        |                             |                           |                     |                          |                                        |         |                         | Приватні підприємці |
|                                              | АТ                      |                        |                             | ТОВ                       | ТДВ                 | ПТ                       | КТ                                     |         |                         |                     |
|                                              | Публічні (відкриті)     | Приватні (закриті)     |                             |                           |                     |                          |                                        |         |                         |                     |

Рис. 1.2. Форми та прояви підприємництва в економіці

Джерело: складено за [41; 52; 53; 125]

Як бачимо, за формою власності на засоби виробництва та результати господарської діяльності підприємництво поділяється на державне та недержавне. І те, і інше здатне набувати організаційно-правову форму господарських товариств. Наприклад, найбільш відомими акціонерними компаніями в Україні, підпорядкованими саме державі, є «Хліб України», «Нафтогаз України», «Енергоатом» тощо.

Відповідно до класифікації Державного комітету статистики, підприємницькі проекти здійснюються у таких сферах як промисловість, будівництво, сільське господарство тощо. Виходячи із розуміння економічної доцільності, започаткований бізнес здійснюється в межах знов утвореного (придбаного у попереднього власника) підприємства або без його заснування. За діючим законодавством цей інститут об'єднує фізичних осіб, що зареєстровані як суб'єкти підприємницької діяльності [54].

Приватні підприємці займають важливе місце у ринковій економіці, проте, із зрозумілих тепер причин, вони опиняться поза увагою дослідження.

Перш ніж дати визначення «невеликим підприємствам», з'ясуємо, що таке «підприємство» взагалі. Так, наприклад, Макконнелл К. Р. та Брю С. А. під підприємством розуміють установу у вигляді фабрики, ферми, шахти, магазину, яка виконує одну або декілька специфічних функцій з виробництва та розподілу товарів та послуг. В свою чергу, володіє та керує підприємством фірма [84, с. 108]. Наведену точку зору поділяють і деякі вітчизняні науковці, які визначають фірму як ім'я, підпис комерсанта, під яким юридично повноважений господарюючий суб'єкт (одноосібний чи колективний) веде свої справи [50, с. 382; 93, с. 271; 100, с. 179; 101, с. 254; 149, с. 3].

Однак, зазначимо, що у вітчизняному законодавчому полі термін «фірма» не закріплений. Саме тому в науковому та господарському обігу під «підприємством» розуміють юридичну особу, господарську та фінансову одиницю [17, с. 562; 101, с. 259]. Це дає підстави зробити висновок: терміни «підприємство» та «фірма» в системі координат вітчизняної економіки — взаємозамінні. Як самостійні суб'єкти економічних відносин, вони виготовляють товари, надають послуги, здійснюють науково-дослідницьку, маркетингову діяльність з метою отримання доходу та привласнення прибутку.

Інший зміст у термін «підприємство» вкладає Іохін В. Я. Для підприємства, — підкреслює він, — на перший план виходить проблема раціонального використання виробничих ресурсів, скорочення витрат, удосконалення організації праці та управління виробництвом, його інтенсифікації шляхом використання досягнень науково-технічного прогреса [65, с. 384].

Об'єднує наведені вище визначення Господарський кодекс України [41], який визначає підприємство як самостійний суб'єкт господарювання, створений компетентним органом державної влади, місцевого самоврядування, іншими суб'єктами для задоволення суспільних та особистих потреб шляхом систематичного здійснення виробничої, науково-дослідної, торговельної, іншої господарської діяльності. Таке визначення надає терміну «підприємство» організаційно-управлінського змісту, однак незрозумілою залишається ціль його створення. За визначенням Господарського кодексу у якості такої виступає задоволення суспільних та особистих потреб. Якщо з цим погодитися, то до відповідної категорії можна віднести, напри-

клад, бібліотеку чи музей, бо цілями цих закладів є задоволення культурних та освітницьких потреб громадян. Однак, навряд чи така пропозиція знайде підтримку, тому що головною метою, а в подальшому і умовою функціонування будь-якого підприємства є отримання прибутку. Підтвердження цієї позиції знаходимо у чисельних публікаціях [22, с. 18; 25, с. 88; 68, с. 8; 94, с. 233; 97; 100, с. 246; 101, с. 259–265].

Узагальнюючи вищевикладене, приходимо до висновку, що підприємство початку ХХІ ст. являє собою незалежний юридично і економічно суб'єкт господарювання, що має визначений відповідно до чинного законодавства організаційно-правовий статус, займається окремим видом господарської діяльності з метою отримання прибутку, не завдаючи при цьому шкоди споживачам його продукції та навколишньому середовищу.

Ще більш складна справа з визначенням невеликих підприємств. Красномовне свідчення — динаміка норм вітчизняного законодавства після набуття Україною незалежності (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

**Аналітичний огляд законодавства щодо визначення НП**

| Законодавчий акт                                            | Категорії підприємств |      |         | Галузевий розподіл встановлено | Кількісні критерії визначення                                                                                                                                                                                                      |
|-------------------------------------------------------------|-----------------------|------|---------|--------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                             | Мікро                 | Малі | Середні |                                |                                                                                                                                                                                                                                    |
| Закон України «Про підприємства в Україні»                  | –                     | +    | –       | Так                            | Промисловість та будівництво — чисельність працюючих до 200 осіб; інші галузі виробничої сфери — до 50 осіб; наука і наукове обслуговування — до 100 осіб; галузі невиробничої сфери — до 25 осіб; роздрібна торгівля — до 15 осіб |
| Указ Президента України «Про підтримку малого підприємства» | +                     | +    | –       | Ні                             | Мікро: чисельність працюючих — до 10 осіб; обсяг виручки — не перевищує 250000 грн                                                                                                                                                 |
|                                                             |                       |      |         |                                | Малі: середньооблікова чисельність працюючих — не більше 50 осіб; обсяг валового доходу — не перевищує 1 млн грн                                                                                                                   |

| Законодавчий акт                                                                                                  | Категорії підприємств |      |         | Галузевий розподіл встановлено | Кількісні критерії визначення                                                                                                                                                                   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|------|---------|--------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                   | Мікро                 | Малі | Середні |                                |                                                                                                                                                                                                 |
| Указ Президента України «Про спрощену систему оподаткування, обліку та звітності суб'єктів малого підприємництва» | –                     | +    | –       | Ні                             | Середньооблікова чисельність працюючих — не більше 50 осіб; обсяг валового доходу — не перевищує 1 млн грн                                                                                      |
| Закон України «Про державну підтримку малого підприємництва» <sup>1</sup>                                         | –                     | +    | –       | Ні                             | Чисельність працюючих — не більше 50 осіб; обсяг валового доходу — не перевищує 500000 євро                                                                                                     |
| Закон України «Про захист економічної конкуренції» <sup>2</sup>                                                   | –                     | +    |         | Ні                             | Дохід від реалізації продукції чи вартість активів не перевищує суми, еквівалентної 500 тис. євро, якщо на ринках, на яких діє цей підприємець, є конкуренти із значно більшою ринковою часткою |
| Господарський кодекс України                                                                                      | –                     | +    | +       | Ні                             | Малі: середньооблікова чисельність працюючих — не більше 50 осіб, обсяг валового доходу не перевищує 70 млн грн                                                                                 |
|                                                                                                                   |                       |      |         |                                | Середні <sup>3</sup> : чисельність працюючих — не більше 250 осіб, обсяг валового доходу — не перевищує 100 млн грн                                                                             |

Примітка: <sup>1</sup> Закон оперує поняттям «суб'єкт малого підприємництва»; <sup>2</sup> наведене єдине визначення «малого та середнього підприємця»; <sup>3</sup> визначає малі та великі підприємства та вказує, що ті з них, які не входять до категорії малих та великих, є середніми.

Джерело: узагальнено за [41; 54; 55; 57; 130; 131]

Як бачимо із наведених в таблиці витягів, погляди українських законодавців щодо невеликих підприємств з часом суттєво змінювалися. Так, в Указі Президента України «Про державну підтримку малого підприємства» (№ 456/98 від 12.05.98 р.) з'являється така їх категорія як мікропідприємства. Але відтоді вона жодного разу не зустрічається в офіційних документах.

Визначення середнього підприємства знаходимо у Законі України «Про захист економічної конкуренції» від 11.01.2001 р., в якому подано термін «малий та середній підприємець», та у Господарському кодексі України, де середнє підприємство визначене як таке, що не належить ані до категорії малих, ані до великих. До того ж лише один документ, що був прийнятий ще на початку становлення України як незалежної держави, встановлював галузеву диференціацію малих підприємств.

Не відрізняються однаковістю з цього приводу і погляди закордонних парламентарів (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

**Погляди закордонних законодавців на визначення НП**

| Країна  | Категорії невеликих підприємств                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                       |
|---------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|         | Малі підприємства                                                                                                                                                                               | Середні підприємства                                                                                                                  |
| США     | Кількість персоналу до 49 осіб; гранична кількість зайнятих залежить від галузевої належності підприємства; економічна незалежність; не домінує на ринку                                        | Кількість персоналу менше 499 осіб; гранична кількість зайнятих залежить від галузевої приналежності підприємства                     |
| Японія  | Чисельність працівників — до 300 осіб у промисловості, будівництві, на транспорті, зв'язку, комунальному господарстві; до 100 — в оптовій торгівлі; до 50 — роздрібній торгівлі та сфері послуг |                                                                                                                                       |
| ЄС      | Кількість працівників — до 50 осіб, товарообіг — до 10 млн євро, вартість сукупних активів — до 5 млн євро; економічна незалежність                                                             | Кількість працівників — до 250 осіб, товарообіг — до 43 млн євро, вартість сукупних активів — до 27 млн євро; економічна незалежність |
| Молдова | Мікропідприємство має до 19 працівників; мале підприємство — кількість працюючих від 20 до 75 осіб                                                                                              | Не визначено                                                                                                                          |
| Росія   | Менш 100 осіб — в промисловості та будівництві; менш 60 осіб — в сільському господарстві, науці; менш 50 осіб — в оптовій торгівлі; менш 30 осіб — роздрібній торгівлі                          | Не визначено                                                                                                                          |

Джерело: узагальнено за [25; 34, с. 147; 35, с. 142; 78, с. 51; 105, с. 29–32; 115, с. 82–84]

Навіть цей далеко не вичерпний огляд демонструє коливання критеріїв щодо визначення категорії невеликих під-

приємств у різних країнах. Такі розбіжності пояснюються, по-перше, різними обставинами, в яких в тій чи іншій країні розвивається відповідний сегмент права. По-друге, дається в знаки досвід, накопичений законодавцем впродовж формування економічних відносин у суспільстві, що ґрунтується на засадах соціального партнерства. По-третє, маємо зважити на те, що окреслене коло підприємств отримує, як правило, державну підтримку, в тому числі у формі прямої фінансової допомоги. Таким чином, розширення або, навпаки, звужування претендентів на неї відбивається на відповідних статтях бюджетних видатків.

Тому робимо висновок, що визначення критеріїв віднесення підприємств до категорії невеликих є перш за все економічним завданням, обґрунтоване розв'язання якого відіграє суттєву роль у подоланні існуючих перепон на шляху їхнього розвитку. Розглянемо деякі із пропозицій, що знайшли відбиток у відомих нам публікаціях. Комарницький І. та Офік М. вважають основним критерієм, за яким слід відносити підприємства до категорії невеликих, чисельність працівників [73, с. 53]. Пояснення полягає в його очевидних перевагах: незалежність від коливань купівельної спроможності національної грошової одиниці (інфляційна стійкість), зрозумілість, доступність джерел відповідної інформації (форми статистичної звітності тощо).

Протилежні погляди знаходимо у Іохіна В.Я. [65, с. 386]. Він зазначає, що в умовах науково-технічної революції жива праця витісняється уречевленою. Як наслідок, — на одного працівника припадає все більша частка виробничого апарату, а автоматизація виробничих процесів веде до кардинальних змін органічної будови капіталу. Тож показник чисельності працівників, зайнятих на підприємстві, не виконує свого призначення. Його пропонується замінити на інші: відносну ринкову частку, відсутність або наявність конкуренції, залежність підприємства від зовнішнього контролю. З ним солідаризуються Афанасьєв В.А, Крилова Е. [9, с. 40], Савченко В. [117] та інші. Поділяючи наведені погляди в принципі, маємо зауважити, що більшість вітчизняних підприємств все ще використовують трудомісткі технології і тому заміна показників, про які йдеться, виглядає для них віддаленою перспективою.

Поруч із численними перевагами, кількісні критерії мають і низку недоліків, таких як абстрактність, схильність вартіс-

них показників до залежності від інфляційних коливань, які ускладнюють або навіть унеможливають проведення порівняльного аналізу. Це, на нашу думку, обумовлює доцільність звернення до використання якісних критеріїв визначення невеликих підприємств. Узагальнення відомих нам поглядів дає підставу стверджувати, що відповідні критерії розподіляються на три групи (рис. 1.3).

На підтримку якісного підходу щодо визначення невеликих підприємств виступає принцип чотирьох «С», кожне з яких є початком терміну, який відбиває одну із складових, закладену в основу їх діяльності: самоокупність, самофінансування, самоуправління та самостійність [37, с. 301]. Найпоширенішими серед якісних критеріїв віднесення підприємств до категорії невеликих є: незалежність власників у прийнятті господарських рішень, виключення монопольного впливу на ринкові ціни та ведення бізнесу в умовах підвищеного ризику.

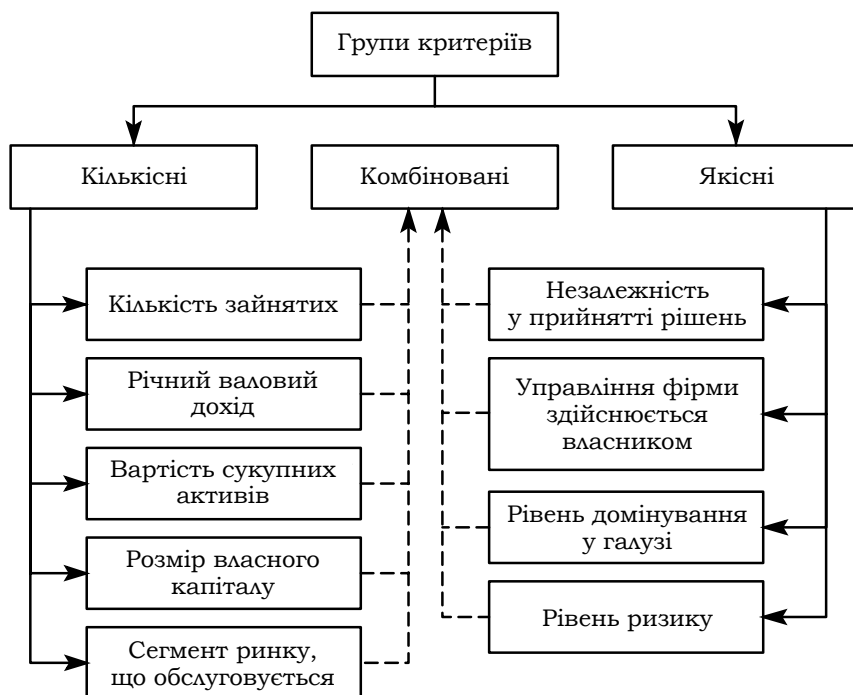


Рис. 1.3. Критерії віднесення підприємств до категорії невеликих  
Джерело: опрацьовано за [9, с. 40; 37, с. 301; 65, с. 286; 72, с. 55; 87, с. 53]

Якісний підхід є суб'єктивним та спирається на досвід, уявлення й інтуїцію дослідника, що виділяє параметри, які призначенні підприємствам того чи іншого розміру. Це, на нашу думку, є головною проблемою його використання, обумовлює складність практичного застосування.

Прагнучи усунути недоліки застосування лише кількісних або тільки якісних параметрів визначення НП, деякі дослідники пропонують використовувати комбінований підхід. Характерним прикладом цього є «економічне» та «статистичне» визначення підприємства, що були запропоновані Болтонським комітетом ще у 1971 р. [72, с. 55]. Консолідацію кількісного та якісного підходів до визначення невеликих підприємств знаходимо також у Громяк Л. С., яка пропонує для віднесення підприємств до цієї категорії використовувати три критерії: перший з них — середньоспискова чисельність працівників, другий — галузева приналежність підприємств, від якої буде залежати третій критерій — сума власного капіталу чи величина активів, або величина господарського обороту [44, с. 16–17].

Отже, підсумуємо: існує велика кількість різноманітних критеріїв, за якими підприємства ідентифікують як невеликі. Очевидно, що одночасне застосування їх усіх є надзвичайно складним, а подекуди просто неможливим. Особливо якщо відволіктися від цілей наукових дискусій та поглянути на ситуацію з точки зору потреб практики. Відтак, як на нас, доцільно обмежитись виключно кількісними параметрами. Першочергово — чисельністю працюючих, тому що сфера підприємництва характеризується значною залежністю від людського фактору, високою індивідуалізацією праці та самореалізацією працівників. Цей показник, по-перше, міститься у офіційній звітності підприємств (зокрема, у державній статистиці); по-друге, найменше змінюється з плином часу; по-третє, використовується у міжнародній практиці, що є актуальним у контексті інтеграції України до європейського економічного простору.

Однак, використання лише цього показника не надає об'єктивності позиціонуванню підприємств у ринковому просторі. Тому при визначенні відповідних критеріїв доцільно доповнити їх вартісними показниками. Серед них, на нашу думку, найбільш прийнятним є «обсяг виручки», адже цей показник впродовж поточних маркетингових досліджень обраховується кожним підприємством. При цьому треба зважити на те, що вартісні показники є надзвичайно рухомими. Відтак, відповід-

ні оцінки слід періодично оновлювати (наприклад, один раз на рік — за результатами підбиття Держкомстатом України офіційних підсумків розвитку країни за минулий рік).

З цією метою скористаємося методичним підходом, який викладено у [103, с. 37]. Керуючись прагненнями наблизити визначення невеликих підприємств до стандартів, поширених у Європейському Союзі, його автори пропонують здійснювати корекцію середньорічного обороту на українських малих та середніх підприємствах з урахуванням коефіцієнту, який визначає співвідношення між створенням ВВП в нашій країні та країнах ЄС. Це слушна пропозиція, оскільки ВВП, безперечно, — один з красномовних показників соціально-економічного піднесення держави. Але корегування, здійснене в такий спосіб, не відбиває різницю у поширенні невеликих підприємств країнами, які обрані для порівняння. Відтак, вважаємо за доцільне уточнити пропозицію попередників, використавши для цього наступну формулу:

$$H_p^y = H_p^{ec} \times \frac{Q_{ВВП}^{МПУ}}{Q_{ВВП}^{МПЕС}} \times k, \quad (1.1)$$

де  $H_p^y$ ,  $H_p^{ec}$  — середньорічний оборот малих підприємств в Україні та ЄС відповідно, грн та євро;

$Q_{ВВП}^{МПУ}$ ,  $Q_{ВВП}^{МПЕС}$  — частка малих підприємств у обсягах ВВП України та ЄС відповідно, %;

$k$  — курс євро по відношенню до національної валюти, грн/євро.

З нашого погляду, саме показник  $Q_{ВВП}^{МП}$  дає уявлення про стан підприємництва у тій чи іншій країні та оцінює його роль у створенні на її території ринкової вартості вироблених продуктів та наданих послуг. Тож, використовуючи (1.1) за даними [97; 92], визначено, що максимальний оборот малих підприємств в Україні доцільно встановити на рівні 30000 тис. грн:

$$H_p^y = 10000000 \times \frac{5,5}{19} \times 10,7 \approx 30000000 \text{ (грн)}.$$

Враховуючи пропорцію між середньорічним оборотом середніх та малих підприємств у Європейському Союзі, яка становить 1:4, розрахуємо цей показник для вітчизняних середніх підприємств (120000 тис. грн). Спираючись на те, що 91,3% загальної кількості підприємств країн ЄС належать до категорії мікро [158], вважаємо за доцільне визначити такі підприєм-

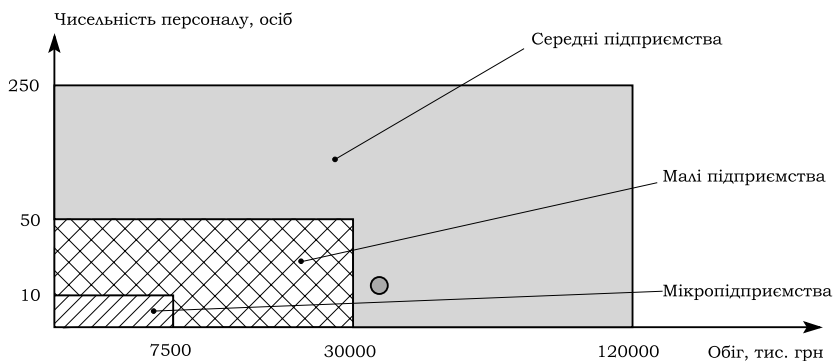


Рис. 1.4. Кількісні критерії визначення невеликих підприємств в Україні

ства в Україні (за тією ж пропорцією, що і для середніх підприємств, — максимальний обсяг обігу мікропідприємств має становити 7500 тис. грн).

На рис. 1.4. зображена графічна інтерпретація кількісного підходу до визначення невеликих підприємств, яка дає змогу їх ідентифікувати. З цього випливає: якщо кількість працюючих на фірмі становить 20 осіб, а обсяг обігу дорівнює 60000 тис. грн, то даний суб'єкт господарювання відноситься до категорії середніх підприємств.

Маємо звернути увагу на принципові відмінності сучасного стану НП у порівнянні з минулим. Мова йде про зміни, які відбуваються в економіці більшості країн світу під впливом такого феномену як глобалізація та політичне об'єднання європейських країн, створення між ними єдиного ринкового простору.

Для України маємо додати вступ до Світової організації торгівлі, перспективи створення на цьому підґрунті зони вільної торгівлі з Європейським Союзом. Вони супроводжуються безперечно позитивними наслідками: полегшують доступ підприємств до іноземних ринків товарів та послуг, забезпечують здешевлення іноземної сировини та кредитних ресурсів тощо. Але, водночас, не можна запліщувати очі і на небезпеки та ризики, які за цих умов виникають. Для їх узагальнення за допомогою спеціально розробленої анкети (додаток А) було проведено опитування 150 власників та менеджерів невеликих підприємств. Отримана від них інформація, опрацьована за допомогою методики SWOT-аналізу, знайшла відображення у матриці, наведеній на рис. 1.5.

| <b>S (сила)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <b>W (слабкість)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• відмінне розуміння потреб вітчизняних споживачів;</li> <li>• безпосередня наближеність до ринків збуту, які обслуговуються;</li> <li>• вміння швидко реагувати та адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі</li> </ul>                                                                                                                                                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• неохочість до участі у інтеграційних процесах;</li> <li>• нестача досвіду ведення бізнесу в умовах ринку;</li> <li>• неухвалене ставлення держави до проблем НП</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>O (сприятливі можливості)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | <b>T (загрози)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• покращення регуляторного середовища;</li> <li>• спрощення зовнішньоекономічних комерційних процедур;</li> <li>• спрощення доступу до іноземних ринків товарів та послуг;</li> <li>• здешевлення імпортової сировини, що використовується для власного виробництва;</li> <li>• доступ до дешевших кредитних ресурсів;</li> <li>• спрощення процедур міжнародної сертифікації та стандартизації виробів (робіт, послуг)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• посилення конкуренції;</li> <li>• зростання імпорту іноземних товарів;</li> <li>• скорочення програм державної допомоги товаровиробникам;</li> <li>• встановлення більш жорстких норм щодо якості продукції;</li> <li>• чутливість до нестабільних зовнішніх умов ведення бізнесу;</li> <li>• збільшення вартості сировини, палива, інших ресурсів, які використовуються для власного виробництва</li> </ul> |

Рис. 1.5. Матриця SWOT-аналізу наслідків економічної глобалізації та інтеграції України у світову економіку для НП

Отже, як бачимо, серед найсуттєвіших загроз та ризиків респонденти визначили різке загострення конкурентної боротьби. Це є ще одним підтвердженням актуальності дослідження і, в той же час, потребує з'ясування особливостей конкурентного протистояння саме у сфері, що розглядається.

## **1.2. Особливості конкуренції та конкурентоспроможності в сфері діяльності невеликих підприємств**

Аксіомою виглядає твердження, що будь-які зусилля з боку менеджменту підприємства (враховуючи, безумовно, і невеликі) мають призводити до покращення його конкурентної спроможності. Водночас маємо відзначити, що в науковому співтоваристві, а тим більш серед бізнесменів-практиків, і дотепер точаться дискусії з приводу сутності конкуренції. В цьому немає нічого надзвичайного, оскільки точне розуміння цієї еко-

номічної категорії, вимірювання її поточного та потенційного стану — одна з головних передумов формування раціональної стратегії, яка найкращим чином відповідає зовнішнім та внутрішнім впливам на бізнес.

Свій початок обговорення проблеми бере від А. Сміта [134, с. 13], який побачив у конкуренції суперництво, що підвищує ціни (при скороченні пропозиції) і знижує ціни (при надлишку пропозиції); визначив конкуренцію як «невидиму руку», яка смикаючи за потрібні ниточки витісняє з ринку фірми, що зайняті виробництвом непотрібної продукції; довів, що конкуренція об'єктивно врівноважує галузеву норму прибутку, призводить до оптимального розподілу ресурсів між галузями; окреслив основні умови конкуренції (зокрема, наявність великої кількості продавців і покупців); обґрунтував, що в умовах ринкових відносин можливе максимальне задоволення потреб споживачів і найкраще використання ресурсів у масштабі суспільства в цілому.

З того часу науковці приділяли багато уваги конкуренції та робили свій внесок у дослідження цього феномену. За визначенням Макконелла К.Р. та Брю С.А., конкуренція — це наявність на ринку великої кількості незалежних покупців і продавців будь-якого конкретного продукту або ресурсу та можливість продавців і покупців вільно виступати на тих чи інших ринках або залишати їх [84, с. 52]. Аналогічну точку зору має Мэнкью Н. [95, с. 349–354], на думку якого конкурентний ринок — це такий, на якому діють багато покупців и продавців однорідної продукції, що приймають ціну, встановлену ринком, а також фірми вільно входять на ринок та залишають його.

Зв'язок між конкуренцією та менеджментом продемонстровано у працях таких дослідників як Хайек Ф., Портер М. Вони порівнюють конкуренцію із процесом, за допомогою якого люди одержують і передають знання [136, с. 103–149] та завдяки якому з'являються нові товари, нові шляхи маркетингу, нові виробничі процеси й нові ринкові сегменти [110, с. 24]. Діаметрально протилежний підхід до визначення конкуренції знаходимо у Шумпетера Й., який визначив конкуренцію як суперництво старого з новим, з інноваціями [147, с. 297–300].

На думку Рибінцева В.А., конкуренція — це така ситуація на ринку, коли кожний із численних економічних суб'єктів прагне за допомогою коштів, якими він розпоряджається, досягти в процесі обміну з іншими оферентами максимально можливого ефекту на свою користь [116, с. 138]. Майже ідентичне визначення знаходимо у Азоєва Г.А. та Песоцької Є.В. Їх узагальнена

думка полягає у тому, що конкуренція — це суперництво між окремими юридичними чи фізичними особами (конкурентами), що займаються однаковим видом діяльності та зацікавлені в досягненні одних й тих самих цілей [2, с. 5–24; 107, с. 141].

Дехто з вчених розглядає поняття конкуренції в основному з точки зору зростання прибутку підприємства. Прикладом такого підходу є визначення, що наведено у роботах Бузгалиної А. В. Як на неї, ринкова конкуренція є системою відносин між економічно самостійними виробниками (продавцями) товарів і послуг. Вона має місце тільки тоді, коли виробники і продавці здатні реагувати на зміну кон'юнктури ринку, на ті чи інші дії своїх конкурентів... Підприємства вступають у конкурентну боротьбу, у кінцевому рахунку, заради отримання прибутку. Тому конкуренція ефективна тільки тоді, коли товаровиробники і продавці реально зацікавлені у зростанні прибутку [20, с. 72]. Солідарні погляди знаходимо у Гаєвського Б. А., який наголошує, що конкуренція — це, по-перше, боротьба між товаровиробниками за найвигідніші умови виробництва і збуту товарів, за привласнення найбільших прибутків; а по-друге, механізм стійкого регулювання пропорцій суспільного виробництва [33, с. 34].

З цього приводу маємо зауважити, що отримання прибутку, безумовно, є бажаним результатом діяльності будь-якого підприємства. Проте, як свідчить спостереження за господарською практикою, орієнтація виключно на збільшення прибутку (та ще й якнайшвидше) може призвести у довготривалій перспективі до небажаних економічних результатів, навіть до банкрутства.

Дещо інший ракурс аналізу знаходимо в поглядах Юданова А. Ю. [150, с. 96], який зазначає: «Ринкова конкуренція — це боротьба фірм за обмежений обсяг платоспроможного попиту споживачів, що ведеться ними на недоступних сегментах ринку». Внесемо в сумнівну взагалі ідею невеличку поправку: змагання на «недоступному» для підприємства сегменті навряд чи можливі, а от прагнення завоювати його всупереч діям інших продуцентів цілком можна зрозуміти.

Українські законодавці дають наступне визначення «конкуренції» [55]: економічна конкуренція (конкурентія) — 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.

**Різновиди ринків в залежності від інтенсивності конкуренції на них**

| Види конкуренції           | Структурна характеристика ринку                                            |                                                                     |                                                           |                                                                       |                                 |
|----------------------------|----------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|---------------------------------|
|                            | Кількість продавців (покупців)                                             | Диференціація продукції                                             | Бар'єри для входження                                     | Доступність інформації                                                | Ступінь контролю                |
| Досконала конкуренція      | Велика кількість підприємств, що виготовляють даний продукт, та споживачів | Повна ідентичність продукції, що виготовляється                     | Бар'єри для входження на ринок та виходу з нього відсутні | Максимальна поінформованість продавців та покупців про товари та ціни | Відсутність контролю над цінами |
| Монополістична конкуренція | Велика кількість виробників (споживачів)                                   | Велика диференціація продукції                                      | Бар'єри відсутні                                          | Ускладнений доступ до інформації                                      | Контроль над цінами слабкий     |
| Олігополія                 | Відносно невелика кількість підприємств, що виготовляють дану продукцію    | Продукція, що виготовляється, однорідна чи є незначна диференціація | Бар'єри для входу на ринок є                              | Доступ до інформації ускладнений                                      | Частковий контроль над цінами   |
| Дуополія                   | Виробництво продукції зосереджено на двох фірмах                           | Продукція не диференційована                                        | Великі бар'єри для входження на ринок                     | Доступ до інформації ускладнений                                      | Частковий контроль над цінами   |
| Монополія                  | На ринку є один виробник даного продукту                                   | Продукт один                                                        | Ринок закритий                                            | Доступ до інформації ускладнений                                      | Високий контроль над цінами     |

Джерело: узагальнено за [19; 64; 93, с. 140; 134, с. 39]

З нашого погляду, наявність такої великої кількості думок та поглядів має пояснення: конкуренція — доволі складне явище, що в той чи інший момент обертається до дослідника лише однією із своїх сторін. Перша з них має вигляд функціональної умови розвитку соціально-ринкового господарства як такого. Конкуренція — це одна з основних рушійних сил розвитку ринкової економічної системи, невід’ємний атрибут та властивість ринку, що обумовлює ефективність його існування. Зважаючи на ступінь інтенсивності конкуренції на ринку, окреслимо відповідні різновиди ринків (табл. 1.4).

Завдяки виконанню ряду функцій, перелік та економічний зміст яких представлено у табл. 1.5, вільна конкуренція відбирає найбільш ефективних операторів та розорює тих, хто не відповідає вимогам споживачів. Оскільки конкуренція створює необхідну атмосферу для функціонування механізму ринкової економіки, суспільство прагне запобігти будь-яким перепонам суперництва господарюючих суб’єктів.

Таблиця 1.5

**Функції конкуренції в ринковій економіці**

| Найменування | Економічний зміст                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|--------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Регулювання  | Виявляється у підрахунку на ринку суспільно-необхідних витрат на виробництво окремого товару. Вказує підприємцю, яким товарам віддає перевагу покупець                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Аллокація    | Розкривається у розміщенні факторів виробництва в тих місцях, де в них відчувається найбільша потреба, а їх використання забезпечить найбільшу віддачу                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Мотивація    | Позитивні наслідки цієї функції полягають, перш за все, у фінансуванні та стимулюванні інновацій із застосуванням досягнень науково-технічного процесу                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Розподіл     | Обумовлює диференціацію доходів серед підприємств відповідно до їх здатності задовольняти ринковий попит                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Контроль     | Проявляється в тому, що, по-перше, діяльність будь-якого підприємства піддається корпоративному контролю та, по-друге, зовнішньому контролю з боку фірм-конкурентів, який спонукає підприємця до зменшення виробничих витрат та ціни, до збільшення обсягів збуту, підвищення якості продукції та до боротьби за прихильність споживачів. Запобігає встановленню монополістичного диктату одних агентів ринку над іншими |

Джерело: складено за [93; 134; 110; 150]

Прагнення держави (як представника інтересів громади) посилити конкуренцію знаходить відбиток у розробці системних заходів, що створюють рівні можливості на ринку для всіх, хто дотримується норм закону. Вітчизняним прикладом з цього приводу є Закони України «Про захист економічної конкуренції» [55] та «Про обмеження монополізму і недопущення недобросовісної конкуренції у підприємницькій діяльності» [56].

Другий прояв конкуренції випливає із її визначення як переважно цивілізованої форми «війни», де більшість перемог отримано завдяки вдалим ідеям, вмілим комунікаціям та тверезим намірам [157]. Характерно в цьому контексті, що критерії, за якими підприємство оцінює рівень конкуренції на ринку, змінюються. Зазвичай це: кількість продавців у галузі, рівень диференціації виробів, бар'єри проникнення та виходу із ринку, структура витрат, вертикальна інтеграція та ступінь глобалізації. В залежності від їх значення менеджмент обирає спосіб комбінування інструментів маркетингу та формує пропозицію для цільового сегменту. Це означає, в решті решт, що конкурентами насправді є не ті підприємства, які спеціалізуються на випуску однакової продукції, а такі, що прагнуть задовольнити одні й ті самі потреби споживачів. Відтак, інтенсивність конкуренції настільки вища, наскільки ідентичними є стратегії продуцентів, що протистоять один одному.

Нарешті, третій аспект розгляду конкуренції полягає в тому, що вона являє собою один з елементів зовнішнього оточення підприємства і в цій якості безпосередньо впливає на рішення, які приймають його власники чи керівники. Зовнішнє оточення підприємства або, інакше, маркетингове середовище поділяється на мікро- та макроскладові. До основних елементів макросередовища належать: демографічний, економічний, науково-технічний, політико-правовий, соціально-культурний, географічний та екологічний. Слід зазначити, що вони відрізняються надзвичайною динамікою і постійно знаходяться у полі зору керівників підприємства. Однак, вимушені констатувати, що будь-яке підприємство, а невелике особливо, безпосередньо не здатне впливати на макросередовище, тому головна увага менеджменту зосереджена на найближчому оточенні, до якого належать конкуренти із альтернативною товарною пропозицією, постачальники, споживачі, громадськість.

Особливе місце серед них посідають конкуренти. Словник-довідник з менеджменту кваліфікує їх як таких, хто конкурує, змагається з ким-небудь, або на інший начин — як суперників

[77, с. 84]. На нашу думку, таке визначення відображає природу конкурента, але у надзвичайно узагальненій формі. Точнішим є його визначення як товаровиробника, розширення або збереження обсягів діяльності якого призводить до зменшення ринкової частки іншого суб'єкта цього ринку або ринку взаємозамінюваного товару [47, с. 163]. Конкуруючими, — додає Аранков І. А., — є фірми, що мають фундаментальну нішу, яка для них повністю або частково співпадає [8].

Вивчення досвіду роботи невеликих машинобудівних підприємств дає підстави бути впевненим у тому, що проблеми для них створюють не лише виготовлювачі товарів, які задовольняють одні й ті ж самі потреби (включаючи товари-субститути). Інші потенційно небезпечні суперники висвітлені на рис. 1.6.

Для невеликого підприємства поява нових конкурентів на ринку є однією із найсуттєвіших загроз. Підтвердження цього висновку знаходимо у табл. 1.6.

Як бачимо, вже в перший рік після створення закриваються від 9 до 24 % фірм. І це в країнах, де підтримка підприємницьких ініціатив піднята на рівень державної політики. Вплив покупців та товарів-замінників на конкурентну ситуацію на ринку невеликих підприємств проявляється у тому, що перехід покупця від одного продавця до іншого не є для нього обтяжливим, а доступність товарів-замінників надзвичайно висока. Щодо впливу постачальників, то тут основна проблема полягає



Рис. 1.6. Потенційно найбільш небезпечні конкуренти невеликого підприємства

Джерело: узагальнено за [104, с. 100]

**Коефіцієнти виживання невеликих підприємств**

| Країна          | Процент фірм, що залишилися в бізнесі після |         |         |
|-----------------|---------------------------------------------|---------|---------|
|                 | 1 року                                      | 2 років | 5 років |
| Франція         | 84                                          | 62      | 48      |
| Німеччина       | 86                                          | 70      | 63      |
| Ірландія        | 91                                          | 70      | 57      |
| Італія          | 87                                          | 66      | 54      |
| Португалія      | 76                                          | 56      | 47      |
| Велика Британія | 87                                          | 62      | 47      |

Джерело: складено за даними [103; 111]

в тому, що НП не є для них стратегічно важливими клієнтами, особливо, коли йдеться про великі організації. Отже, акцент в цьому випадку переноситься від розгляду, так би мовити, неприємних відносин між ринковими агентами на агентів, що присутні на ринку.

Природа конкуренції в сфері діяльності невеликих підприємств стає ще більш зрозумілішою з огляду на їх особливості: на ринку присутня велика їх кількість, оскільки бар'єри проникнення на відповідний сегмент — мінімальні; діапазон впливу обмежений відносно невеликою територією; знаходять застосування своєму бізнесу в тих секторах, які не вигідні великим підприємствам; у більшості випадків виготовляють продукцію чи надають послуги аналогічні до конкурентів. Продовження аналізу інших особливостей та побудована на цьому підґрунті класифікація форм конкурентної боротьби, яка характерна для НП, наведені на рис. 1.7.

Як бачимо, невеликі підприємства за домінуючим родом своєї діяльності діють в умовах досконалої конкуренції. Коли сфера їхнього функціонування виходить за рамки традиційного бізнесу, виникає недосконала конкуренція, до якої долучаються великі підприємства. Основні відмінності недосконалої конкуренції в тому, що на ринку продаються неоднорідні товари, бар'єри входу на нього поступово перетворюються на нездоланні, ускладнюється доступ до джерел інформації, прагнення виробників надати індивідуальні особливості своїй продукції прискорює розробку та впровадження інновацій.

Для досягнення лідерства у конкурентній боротьбі підприємствами використовуються різноманітні інструменти, одним із яких є ціна. В сфері невеликого бізнесу цінову конкуренцію

здебільшого застосовують для проникнення на нові ринкові сегменти, а для ведення конкурентної боротьби в довготривалій перспективі вдаються до нецінових методів (особливий дизайн, унікальні споживчі характеристики, гарантійне та післягарантійне обслуговування виробу тощо). Нецінова конкуренція є головною рушійною силою науково-технічного прогресу, стимулом підвищення якості продукції та розширенням її асортименту.

За структурою виділяють внутрігалузову конкуренцію. Однак, з посиленням суспільного поділу праці (в тому числі і міжнародного), спеціалізації та диференціації виробництва виникає міжгалузева конкуренція, що характеризується переливом капіталу між різними видами господарської діяльності.

Від того, наскільки сильно конкуренція впливає на діяльність підприємства, її поділяють на привабливу, коли на даному ринковому сегменті фірма отримує більший прибуток, ніж на попередньому; помірну, коли дії підприємства підтримують конкурентне середовище на даному ринковому сегменті; запеклу для об'єкта конкуренції, коли підприємство витісняє з ринка свого найближчого конкурента чи конкурентів; запеклу

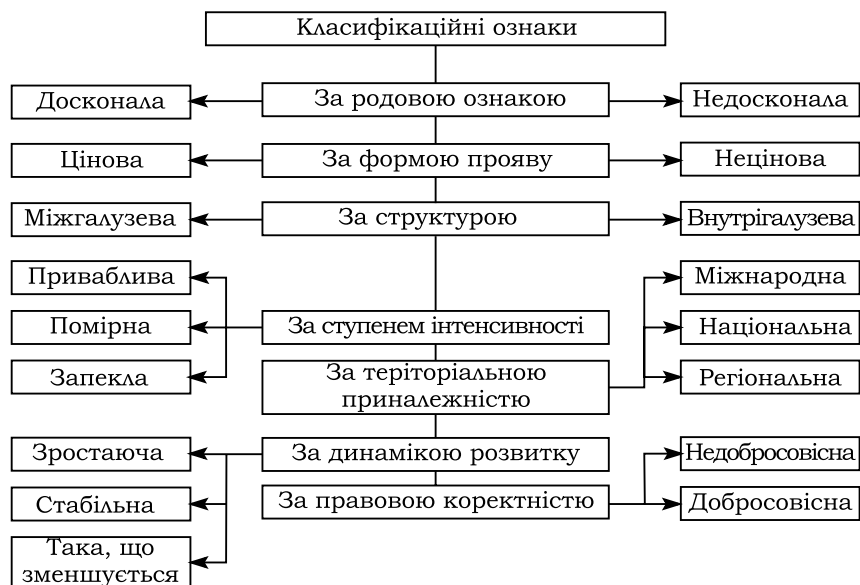


Рис. 1.7. Класифікація форм конкуренції в сфері невеликих підприємств

для суб'єкта конкуренції, коли конкуренти витісняють підприємство з його маркетингового ареалу.

З огляду на те, що переважна більшість НП здійснює господарську діяльність на обмежених за розміром ринкових сегментах, за територіальною приналежністю першочергово виділяють конкуренцію в межах регіону і в межах всієї держави. Однак, враховуючи трансформаційні процеси, що відбуваються на теренах більшості країн світу, невеликі підприємства змушені будуть вже у найближчий перспективі вести конкурентну боротьбу на світовому ринку. Цей імператив набуває особливого звучання в контексті вступу України до Світової організації торгівлі, що відбувся 2008 р.

Для ведення конкурентної боротьби невеликі підприємства використовують різноманітні засоби, які без суперечок із чинним законодавством складають арсенал добросовісної конкуренції. На жаль, доволі розповсюдженим, особливо в сфері невеликого бізнесу, є використання незаконних (недобросовісних) засобів протистояння конкуренції — економічне шпигунство, підробка продукції та торгівельних знаків успішних суперників. Для протидії цим явищам в Україні прийнято низку законів [55; 56].

Похідною від конкуренції є категорія «конкурентоспроможність». Існує чисельна кількість її дефініцій, робота над якими дозволила виявити певні зміни у поглядах авторів. Перше, що привертає увагу, — використання у вітчизняній літературі двох термінів: «конкурентоспроможність» та «конкурентноздатність». На нашу думку, їх співіснування пояснюється тим, що в перекладі з англійської мови на російську «competitive-ness» означає «конкурентоспособность». В свою чергу слово «способность» має два українські еквіваленти: «здатність» та «спроможність» [114]. Отже, робимо висновок: і «конкурентоспроможність», і «конкурентноздатність» складають назву однієї економічної категорії.

В англійській лексиці слово «конкурентоспроможність» зазвичай вживають для економічної характеристики країни в цілому, до її відносної позиції до інших країн. Також часто використовується термін competitive («конкурентний»), який у поєднанні «competitive edge» або «competitive advantage» означає «конкурентну перевагу».

В Оксфордському толковому словнику [160] слово «competitive» має декілька тлумачень, кожне з яких використовується в залежності від контексту. Перше констатує факт залучення

людей в деяке змагання (гру): ми всі в щось граємо, хоча і не завжди усвідомлюємо, чи визнаємо це. Друге означає: «не гірший за інших». Третє — наявність дуже сильного бажання бути успішніше інших. В контексті проблеми, що розглядається, коректною виглядає остання версія: сильне бажання досягти успіху та перевершити інших спонукає до пошуку конкурентної переваги, до визначення мети й стратегії її досягнення, а також багатьох інших дій, сукупність яких і є сенсом людської діяльності, що позначається словом «підприємництво».

Поняття «конкурентоспроможності» у вітчизняній літературі набуло широкого вжитку відносно недавно. Саме тому, на нашу думку, і досі навколо нього точаться запеклі наукові дискусії. Аналіз чисельних публікацій дозволяє виділити принаймні три підходи до визначення конкурентоспроможності підприємства.

У межах першого з них спостерігається ототожнення «конкурентоспроможності підприємства» з «конкурентоспроможністю продукції». Прикладом слугує визначення конкурентоспроможності як реальної та потенційної можливості підприємств в існуючих для них умовах проектувати, виготовляти та збувати товари, які за цinovими та неціновими характеристиками більш привабливі для споживача, ніж товари конкурентів [88]. Аналогічних поглядів дотримується дослідницька організація «European Management Forum» [14]. Її співробітники під конкурентоспроможністю фірми розуміють реальну і потенційну спроможність компаній, а також наявні у них для цього здатності виготовляти і збувати (в тих умовах, у яких їм доводиться діяти) товари, що за цinovими і неціновими характеристиками у комплексі більш привабливі для споживачів, ніж товари їх конкурентів.

Комісія з промислової конкурентоспроможності при Президентові США дещо уточнює таке бачення і визначає «конкурентоспроможність» як сукупність можливостей об'єкта конкуренції за умов вільного і конкурентного ринку, виготовляти товари і послуги, що відповідають вимогам ринку при одночасному збереженні або підвищенні своїх реальних доходів [30].

Другий підхід сповідують автори, визначення яких ґрунтуються на порівняльній характеристиці підприємства з найближчими конкурентами. Так, Шваб Л.І. зазначає, що конкурентоспроможність розкриває властивість об'єкта задовольняти певну конкретну потребу в порівнянні з аналогічними об'єктами даного ринку [144]. На думку Хамінічі С.Ю., конкурентоспроможність є здатністю суб'єкта (підприємства,

фірми, галузі, держави) господарювати ефективніше ніж інші у конкретному середовищі: сегменті ринку, галузі, національному або світовому ринку [138]. Ансофф І. трактує поняття «конкурентного статусу фірми» [6, с. 101] як своєрідне мірило її положення на ринку та позиції в конкуренції.

Найяскравішим прикладом, який характеризує третій підхід до трактування терміну «конкурентоспроможності підприємства» є визначення, яке дав Азов Г. А. [2, с. 62]: «Конкурентоспроможність підприємства є результатом його конкурентних переваг по всьому спектру проблем управління підприємством». З цієї точки зору конкурентоспроможність підприємства визначають як узагальнюючу оцінку його конкурентних переваг у питаннях формування ресурсного потенціалу, якості задоволення споживчого попиту та досягнутої за рахунок цього ефективності функціонування господарчої системи на момент чи протягом періоду оцінювання. Відповідно до цієї дефініції, конкурентоспроможність підприємства характеризується комплексом показників, які визначають становище останнього на відповідному ринку (національному або світовому). Саме таке бачення здається нам кращим, оскільки, по-перше, воно якнайбільш відбиває стан сучасного розвитку економічної думки; по-друге, не обмежує кордони осмислення кількісного вимірювання позицій невеликих підприємств у порівнянні із фірмами, які протистоять їм у боротьбі за прихильність споживачів.

До основних конкурентних переваг більшість дослідників [15; 87, с. 53; 963, с. 41–49; 122; 113; 134, с. 205–210] відносять:

- ресурсні — пов'язані з ціновими характеристиками матеріалів, сировини, всього іншого, що закуповується на «вході» для початку та подальшого продовження господарської діяльності;
- технологічні — обумовлені станом та доцільністю експлуатації техніки та технологій, використанням ефекту масштабу виробництва для збільшення споживчого попиту за рахунок цінових та якісних характеристик. І якщо у недавньому минулому йшлося про переваги масового чи крупносерійного виготовлення продукції, то із поступовими змінами споживчого попиту на користь його індивідуалізації виникли об'єктивні підстави щодо пріоритету саме товарної пропозиції НП;
- інноваційні — виходять із важливої ролі якісних параметрів продукції, які сформовані внаслідок впровадження результатів науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт;
- кадрові — обумовлені залученням як до процесів виробництва й маркетингу, так і до управління підприємством ква-

ліфікованого, креативно налаштованого персоналу, якому не бракує інтерпренерських якостей;

- культурні — мають витоком історичні та цивілізаційні зв'язки країн, які уможливають контроль за закордонними ринками збуту готової продукції;

- іміджеві — пояснюються унікальною діловою спроможністю менеджменту підприємства (спеціальними навичками, вміннями), завдяки чому підвищується цінність товарів, запропонованих споживачам.

Існування полеміки, фрагменти якої висвітлені вище, виглядає зрозумілим, адже конкурентоспроможність — це багатогранна категорія, визначення якої змінюється в залежності від того, під яким кутом розглядає її дослідник. Крім того, на нашу думку, конкурентоспроможність підприємства доцільно аналізувати з точки зору двох її основних проекцій: по-перше, конкурентоспроможність — це мета, що ставить перед собою підприємство і для досягнення якої вибудовує стратегії та плани; по-друге, конкурентоспроможність — це умова, виконання якої забезпечує досягнення будь-якої іншої цілі, що формулює власник чи уповноважений ним менеджмент. Отримання прибутку — одна з найбажаніших. Проте прагнення підприємства отримати переваги над суперниками на всіх ділянках господарської діяльності виглядає майже нездійсненним, особливо з практичної точки зору. Тому виникла необхідність виділити головні аспекти конкурентоспроможності сучасного невеликого підприємства. Не виникає заперечень з приводу того, що її невід'ємною складовою є конкурентоспроможність продукції, під якою розуміємо сукупність споживацьких властивостей товару (продукції, робіт або послуг) по відношенню до товарів-конкурентів на конкретному ринковому сегменті у даний момент часу, що визначають його економічний успіх.

На нашу думку, розглядати конкурентоспроможність продукції і конкурентоспроможність підприємства як частину і ціле [1, с. 43-50; 39, с. 52; 134; 139, с. 74] не варто. Пояснення просте: сумнівно мати домінуюче на ринку підприємство без конкурентоспроможної продукції, але, водночас, сумнівно, щоб підприємство, яке пасе задніх, виготовляло популярну серед покупців продукцію. Отже, конкурентоспроможність продукції та конкурентоспроможність підприємства — це система, ефективне функціонування якої однаково залежить від обох складових. Щодо конкурентоспроможності підприємства, то пропонуємо розуміти її як здатність оператора ефективно

здійснювати господарську діяльність та бути привабливим для потенційних інвесторів.

Враховуючи особливості сучасних умов діяльності НП, вважаємо за доцільне систему «конкурентоспроможність підприємства — конкурентоспроможність товару» замінити на «конкурентоспроможність підприємства — конкурентоспроможність маркетингу». Маркетинг — це діяльність із вивчення та формування споживацьких оцінок та запитів, використання усіх ресурсів та засобів, що є у розпорядженні підприємства, для задоволення ринкових потреб заради отримання прибутку без завдання шкоди здоров'ю людей, довкіллю та згідно з нормами закону та пануючої суспільної моралі [104, с. 10]. Рівень конкурентоспроможності маркетингу прямо пропорційний ефективності застосування його інструментів, а саме: товарної політики, цінової політики, політики розподілу та стимулювання збуту.

Безперечним є той факт, що виходу товару на ринок передує його виробництво. Тому другою складовою системи конкурентоспроможності невеликого підприємства є конкурентоспроможність виробництва, до основних характеристик якої слід віднести показники продуктивності праці, рентабельності виробничої діяльності, використання основних засобів, коефіцієнти оборотання матеріальних запасів і т.п.

Третя складова системи конкурентоспроможності підприємства — це конкурентоспроможність менеджменту як процесу планування, організації, введення в дію та контролю з метою досягнення ефективної господарської діяльності. Основними елементами конкурентоспроможного менеджменту можна назвати формування позитивного іміджу підприємства, рівень кваліфікації персоналу, ефективність мотиваційних механізмів, систематичну інноваційну діяльність та високу інвестиційну привабливість.

Від того, наскільки ефективно названі вище елементи системи будуть взаємодіяти, залежатимуть ринкові позиції суб'єкта господарювання в цілому. Зазначимо, що всі названі складові конкурентоспроможності присутні на будь-якому підприємстві. Між тим, далеко не завжди вони сполучені один з одним (рис. 1.8, а). За таких обставин, навіть за умов ефективного функціонування кожного компонента, конкурентоспроможність системи в цілому виглядатиме як недосяжна.

На рис. 1.8, б змальовано варіант повної взаємодії названих складових, коли досягається максимальна конкурентоспроможність підприємства. Однак, на практиці найчастіше

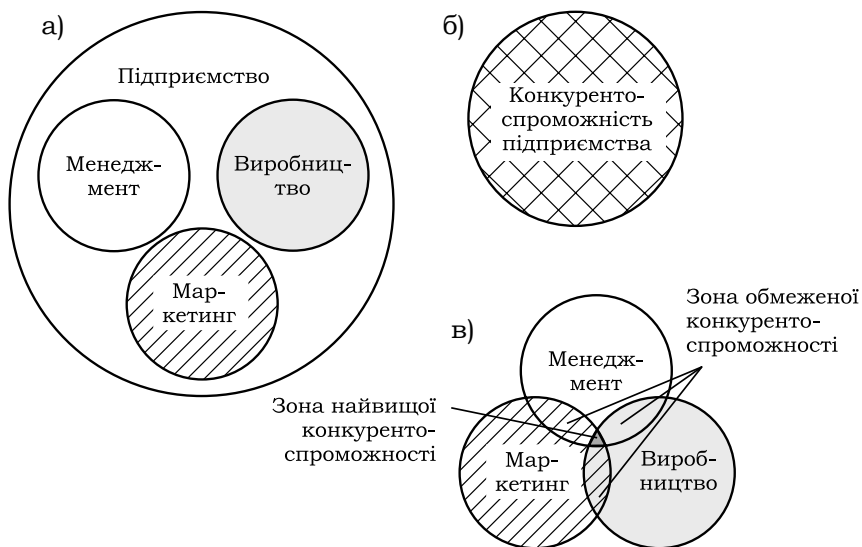


Рис. 1.8. Варіанти взаємодії основних елементів конкурентоспроможності НП

зустрічається часткова інтеграція компонентів системи конкурентоспроможності підприємства (рис. 1.8, в). Саме від глибини їх взаємопроникнення залежить рівень конкурентоспроможності невеликого машинобудівного підприємства.

Підсумовуючи зазначене вище, дозволимо собі зробити висновок: конкурентоспроможність підприємства — це системна категорія, яка відображає його здатність одержати та утримати переваги над суперниками шляхом організації оптимальної взаємодії виробництва, маркетингу та менеджменту. Самостійною науковою задачею виявляється пошук шляхів, засобів та механізмів посилення конкурентоздатності, яка набуває особливої актуальності по відношенню до невеликих машинобудівних підприємств.

### 1.3. Перспективи невеликих підприємств, пов'язані із економічною інтеграцією

В попередньому розділі монографії з'ясовано, що з огляду на поточний стан економічної системи та характерних для неї тенденцій в умовах глобалізації найбільшою перепорою на шляху до ефективного розвитку підприємств, включаючи ті з них, які відносимо до категорії невеликих, є загострення кон-

куренції. Підтвердженням цієї наукової гіпотези слугують також результати вже згадуваного опитування. Звертає на себе увагу, що 23% респондентів серед чинників, що мають негативний вплив на діяльність керованих ними підприємств, назвали саме конкуренцію. Вона поступила в рейтингу лише високим податкам. Оскільки система оподаткування — елемент екзогенного середовища і знаходиться поза зоною впливу будь-якого підприємства, стає очевидним, що першочерговим завданням для їх керівників стає підвищення та підтримання на достатньому рівні здатності фірми протистояти зовнішнім загрозам і викликам.

Певним відкриттям виявилось те, що майже 60% учасників анкетування погодилися: досягнення цієї мети можливе за умов участі бізнес-структур, які вони представляли, у економічній інтеграції. Тим більше, що заходи, які пропонує теорія менеджменту та його складова — маркетинг, відсторонені від реальних потреб невеликих підприємств, оскільки виходять з наявності у операторів ринку великих коштів, які можуть бути використані у конкурентній боротьбі. Але добре відомо, що джерела таких ресурсів у невеликих бізнесменів обмежені. То не дивно, що вони самі все більше розуміють переваги об'єднання зусиль.

Маємо зазначити, що інтеграційні процеси в принципі не є чимось винятковим для економіки України. За часів СРСР існували тісні і стійкі господарсько-економічні зв'язки між основними ланками єдиного народногосподарського комплексу. Між тим, і у пору функціонування планово-централізованої системи державного управління інтеграційні процеси відповідали парадигмі, раціональній з огляду на тодішні обставини. По-перше, інтегроване комплексоутворення здійснювалося на командно-адміністративних засадах з чітко визначеними для підприємств постачальниками та споживачами, яким вони продавали продукцію за твердими закупівельними цінами. По-друге, існували розбіжності в матеріальних інтересах господарюючих суб'єктів сировинного і переробного виробництва. Більш того, добувні підприємства були відчужені від фінансових результатів, отриманих від збуту кінцевої продукції. По-третє, ціновий механізм, який обслуговував взаємовідносини між господарськими партнерами, не повною мірою враховував фактичні витрати виробництва.

З початком ринкових перетворень, поступовим переходом до вільного ціноутворення колишні інтеграційно-економічні зв'язки між господарюючими суб'єктами зазнали відчутного

розладу, а подекуди й повної руйнації. Саме тому першочерговим завданням дослідження стало з'ясування сутності економічної інтеграції у принципово нових умовах, які склалися у нашій країні за часи її незалежності.

Звертає на себе увагу, що сам термін використовується для характеристики декількох аспектів явища, яке опинилося у центрі нашої уваги. Один із них — *міжнародний*, акцент в якому робиться на взаємодії національних господарств двох або більшої кількості країн. Так, у економічному словнику-довіднику зазначено: «Інтеграція економічна — процес інтернаціоналізації господарського життя; припускає зближення і взаємоприспосовування окремих національних господарств» [37, с. 229]. З нашого погляду, наведені міркування хоча і виглядають дещо екзотичними для більшості вітчизняних НП, але окремі приклади їх співпраці з закордонними партнерами в недалекому минулому все більше переростатимуть у тенденцію з ознаками закономірності. Прикладами такої співпраці є: спільне українсько-російське підприємство у формі ТОВ «Стан-комплект», спільне українсько-угорське підприємство «Фаворит», спільне українсько-німецьке підприємство «ТТВ — ДОМ АТД.» та ін.

Більш того, на цьому тлі навіть розгорнулася дискусія з приводу розмежовування термінів «інтеграція» та «економічна інтеграція». Автори деяких публікацій [49; 37, с. 229] певні, що інтеграція — це поступове зближення та об'єднання економічних суб'єктів у процесі їх взаємодії (взаємовпливу, взаємопроникнення, взаємозбагачення тощо). І це тоді, як термін «економічна інтеграція» застосовується виключно до національних економік і трактується як процес зближення і плавного поєднання національних економічних систем, сучасна найрозвинутіша форма інтернаціоналізації господарського життя.

На нашу думку, така диференціація є певним перебільшенням. Зрозуміло, що «взаємодія економічних суб'єктів» може поширюватись і на соціальні, і на благочинні проекти, але це скоріше виключення, ніж правило. Головним мотивом для об'єднання зусиль залишається бізнес, та ще й за умов отримання від нього взаємної вигоди. І це не залежить від того, чи відбуваються події у власній країні, чи йдеться про контрагентів, що є резидентами різних держав.

Другий аспект — *міжгалузевий*. Більшість дослідників визначають його як об'єднання економічних суб'єктів, посилення їх взаємозв'язку, розвиток взаємовідносин між ними, що відбуваються як на рівні національних господарств, окремих

країн, так і безпосередньо між підприємствами, фірмами, компаніями, корпораціями в інтересах більш повного задоволення потреб учасників цього процесу у відповідних товарах та послугах [18, с. 274; 89, с. 8; 90].

Співзвучну позицію знаходимо у [126, с. 83]: «Інтеграція — це встановлення таких взаємовідносин між підприємствами (юридичними особами), які забезпечують довгострокове зближення генеральних цілей інтегруючого та інтегрованого підприємств». Це, — продовжують Крилов Г.Д. та Соколова М.І., — супроводжується посиленням конкурентних позицій компанії за рахунок створення взаємовигідних міцних союзів [74, с. 549].

А Замазій О.В. наполягає на тому, що інтеграція — процес зрощування окремих суб'єктів в загальний господарський комплекс на основі встановлення між ними стійких економічних зв'язків; утворення певної цілісності, об'єднаної єдиним принципом: кожен з учасників сприяє розв'язанню проблеми підвищення своїх конкурентних можливостей, зміцненню його ринкових позицій, досягненню сталого розвитку за рахунок створення і підтримки довгострокових конкурентних переваг [60, с. 226–229].

Наведені міркування виглядають слушними з декількох причин. По-перше, в них відслідковується безпосередня взаємозалежність між інтеграцією зусиль НП та збільшенням їхньої конкурентної спроможності. Єдине, що викликає сумніви, так це наголос на безумовно «довгострокових», «міцних» союзах. Як на нас, такий підхід обмежує інтеграційний горизонт власників та менеджменту невеликих підприємств, зацікавлених і у тимчасовій співпраці на підґрунті термінових угод, аби вона наближала їх до омріяних доходів й прибутків. По-друге, усі процитовані автори та деякі інші характеризують третій аспект економічної інтеграції — *внутрішньогалузевий*, що природно доповнює два згаданих вище.

Ще один результат проведеного аналітичного огляду наукових публікацій: деякі дослідники ототожнюють терміни «інтеграція» та «кооперація» [79, с. 13–16]. На нашу думку, кооперація є одним із інструментів інтеграції, завдяки якому відбувається встановлення виробничих зв'язків між підприємствами на основі, наприклад, поглиблення їх спеціалізації. У цьому з нами солідарні Хіцков І., Мітіна Н., Фоміна Є., які визначають інтеграцію як об'єктивний економічний процес, що базується на розподілі та кооперації суспільної праці з метою більш ефективного розвитку всіх інтегрованих структур [141,

с. 10–11]. Підприємець, прагнучи дістатися до неї, здатен вда-  
тися до стратегії вертикальної інтеграції, диверсифікації або  
виробничої кооперації, що об'єднує партнерів навколо виготов-  
лення спільної продукції. А це — не що інше, як прояв третього  
аспекту економічної інтеграції, про який вже згадувалося.

Деякі дослідники вважають інтеграцію окремим випад-  
ком реструктуризації господарюючого суб'єкта [48, с. 566; 71,  
с. 29; 143]. Частково наведену точку зору поділяють ті з них,  
хто розуміє під нею процеси укрупнення підприємства, які від-  
буваються внаслідок злиття та поглинання [10, с. 18–22; 21,  
с. 50–52; 42, с. 15; 43, с. 4–11; 61, с. 14–16; 89; 118, с. 45–67].  
Ми погоджуємося, що з цієї точки зору інтеграція призводить  
до зміни структури підприємства, і саме це розуміємо під «ре-  
структуризацією». Проте, існують і інші інтеграційні технології,  
які не призводять до структурних змін. Наприклад, в останнє  
десятиріччя з'явився такий напрям інтеграції як партнерство,  
з налагоджуванням позитивних довготривалих взаємозв'язків  
між його учасниками.

Партнерські (або, в інтерпретації українських законодав-  
ців, — товариські) відносини за визначенням встановлюють-  
ся у такий спосіб, аби усі сторони отримали вигоду у випадку  
успішної спільної діяльності. Партнерство є найпридатнішою  
формою співпраці, оскільки направлено на раціоналізацію то-  
варних та інформаційних потоків шляхом реорганізації самого  
процесу товарного розподілу. Ініціатори заснування партнер-  
ства не прагнуть до повного чи часткового контролю над ді-  
яльністю інших учасників інтеграції поза її межами. Між тим,  
врахуємо, що у випадку, який розглядається, йдеться перш за  
все про об'єднання капіталу.

Дотримуючись постулатів системного підходу, а також бе-  
ручи до уваги визначені особливості невеликих машинобу-  
дівних підприємств, вважаємо за доцільне виділити декілька  
відносно самостійних елементів, з яких складається сутність  
економічної інтеграції:

1. Мотивація до економічної інтеграції. Ґрунтується на її  
визначенні як цілеспрямованого та безперервно керованого  
процесу консолідації виробничого, науково-технічного, техно-  
логічного, кадрового, фінансово-грошового, інтелектуального,  
споживчого та інших існуючих потенціалів невеликих підпри-  
ємств на основі єдності стратегічних цілей їх господарської ді-  
яльності заради створення сприятливих умов ведення бізнесу  
та отримання прибутку.

Беззаперечно, українські підприємства підштовхують до об'єднання і такі спонукальні чинники, як необхідність налагоджування нових виробничо-технологічних зв'язків; структурна перебудова виробництва, неможлива без координації усіх «кілець» технологічного ланцюжка; потреба у залученні інвестиційних ресурсів, а також зростання трансакційних витрат в результаті зміни характеру взаємовідносин між підприємствами в наслідок ринкових трансформацій. Наведений перелік не є вичерпним і тому доповнений узагальненням інших мотивів, що заохочують невеликі підприємства до економічної інтеграції (табл. 1.7).

Таблиця 1.7

**Групи мотивів економічної інтеграції невеликих підприємств**

| Мотиви       | Характеристика                                                                                                                                                                                                                                                  |
|--------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Виробничі    | Потреба у залученні необхідних чи специфічних виробничих ресурсів та їх розміщення всередині підприємства; спрощення процедури впровадження інновацій                                                                                                           |
| Маркетингові | Визначаються прагненнями покращити систему розподілу та отримати цінові переваги над конкурентами, освоїти нові ринкові сегменти, посилити позиції на вже освоєних ринках                                                                                       |
| Менеджерські | Характеризуються збільшенням ефективності менеджменту завдяки концентрації зусиль групи людей, передачі функцій ініціативності на вищий рівень нової ієрархії та ліквідації дублювання управлінських функцій, а також поліпшенням кадрового складу підприємства |

Джерело: власні дослідження та узагальнено за [63, с. 68–74; 128, с. 33–38; 151, с. 71–82]

До інтеграції підприємства підштовхують ще й прагнення зайняти монопольне становище, збільшити доступ до інформації та заощадити на роботах з розробки і створення нових видів продукції. Вважаємо за доцільне зазначити, що такий чинник як отримання домінуючого положення на ринку в контексті проблеми, що розглядається, виглядає нерациональним. Справді, важко собі уявити, що об'єднання декількох невеликих підприємств призведе до створення монополії.

Деякі науковці вдаються до спроби визначити мотиви інтеграційних процесів в залежності від їх видів. Але маємо відзначити: тут спостерігаються погляди, які взаємовиключають один одного. Так, Бутаков А. [23, с. 40] називає особливістю вертикально інтегрованих структур те, що інноваційний про-

цес (рух нововведення через угоди обміну) реалізується в їх рамках з більшою імовірністю. В той же час Гордєєв А. [40, с. 24] зазначає, що гнучка спеціалізація та спроможність прискорити розповсюдження нововведення є мотивом до розвитку горизонтальних видів організаційних структур.

Уточнює виявлені діалектичні залежності Матицин А. К. [89, с. 8], який мотивом вертикальної інтеграції називає прагнення компаній знизити трансакційні витрати (пов'язані з купівлею необхідних ресурсів), а основними причинами горизонтальної інтеграції вбачає вартісні переваги, в основі яких лежить дія ефектів, пов'язаних із масштабами виробництва і збільшенням відносної ринкової частки.

2. Другою складовою визначення сутності економічної інтеграції є передумови її здійснення. Перш за все, зазначимо, що кожного разу, для кожного конкретного підприємства склад та структура обставин, в яких воно перебуває, — індивідуальні. Тому за результатами власних спостережень за господарською практикою невеликих підприємств, а також узагальнюючи погляди попередників, згадані умови поділено на дві відносно самостійні групи: екзогенні та ендогенні (рис. 1.9).

Іноді зустрічаються міркування [24, с. 33], що, по-перше, до інтеграції підприємства спонукають головним чином фактори зовнішнього середовища; по-друге, процеси економічної інтеграції інтенсивніше відбуваються в середовищі великих підприємств та їх об'єднань. І якщо до початку цього твердження ми не маємо заперечень, то остання його частина викликає деякі сумніви, обумовлені передусім тим, що в полі зору майже усіх відомих нам досліджень перебували здебільшого індустріальні гіганти, а от процесам в сфері невеликих підприємств належна увага не приділялась.

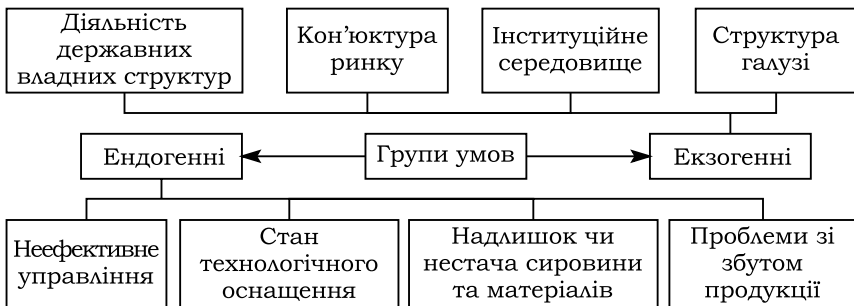


Рис. 1.9. Класифікація передумов економічної інтеграції НП

3. Слід зазначити, що незалежно від того, що саме спонукало підприємства до економічної інтеграції, рішення щодо неї приймається менеджментом у певній послідовності (рис. 1.10). Сукупність фаз, з яких вона складається, — третя складова визначення змісту економічної інтеграції.

Як бачимо із наведеної схеми, передумовою проведення економічної інтеграції є осмислення менеджментом НП поточних та довготривалих проблем, які виникли перед керованими ними підприємствами. В контексті проблеми, що розглядається, мова йде про підтримання на належному рівні їхньої конкурентоспроможності. За результатами співставлення альтернативних варіантів вирішення проблем, які постали, і за умов, якщо власного потенціалу підприємства недостатньо для утримання або покращення позицій на ринку збуту, приймається рішення про економічну інтеграцію.

Чи не найголовнішим елементом процесу економічної інтеграції є визначення цілей (майбутнього стану об'єкту управління, що сприймається як бажаний для досягнення), які визначає



Рис. 1.10. Складові процесу економічної інтеграції НП

власник підприємства. Генеральна ціль економічної інтеграції в середовищі невеликих підприємств полягає у посиленні їхніх конкурентних позицій. Але на шляху до неї, в залежності від виявлених поточних проблем, зацікавлені особи можуть сформулювати низку проміжних цілей. Детальне вивчення практики управління невеликими підприємствами створило підґрунтя для їх систематизації, яку в узагальненому вигляді наведено в таблиці 1.8.

Таблиця 1.8

### Класифікація цілей економічної інтеграції НП

| Групи цілей, що постають перед менеджментом невеликого підприємства                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Зменшення витрат                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Збільшення прибутку                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Загальні цілі                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Досягнення ефекту масштабу виробництва</li> <li>• Об'єднання науково-дослідної роботи та впровадження інновацій</li> <li>• Здешевлення доступу до інформації</li> <li>• Ліквідація дублюючих функцій у діяльності</li> <li>• Об'єднання маркетингу</li> <li>• Об'єднання дилерських та сервісних сітей</li> <li>• Прагнення зменшити податковий тиск</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Збільшення обсягу продаж</li> <li>• Збільшення власної ринкової частки, яка належить товарам підприємства</li> <li>• Диверсифікація діяльності</li> <li>• Підвищення якості продукції, що випускається</li> <li>• Наявність взаємодоповнюючих ресурсів</li> <li>• Можливість отримання великих контрактів</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Захист від поглинання</li> <li>• Покращення управлінських процесів</li> <li>• Захист від конкуренції</li> <li>• Підвищення рівня інвестиційної активності</li> <li>• Забезпечення фінансової стійкості</li> <li>• Підвищення статусу перед інвесторами та закордонними партнерами</li> <li>• Налагодження зв'язків з відповідними державними та місцевими органами влади</li> <li>• Особисті мотиви менеджерів</li> </ul> |

Джерело: власні дослідження та узагальнення за [7, с. 32–43; 118, с. 45–67; 129, с. 99–111]

Якісно визначена ціль дозволяє здійснити ефективний вибір виду економічної інтеграції, узагальнююча класифікація яких наведена на рис. 1.11. За результатами, отриманими на попередніх етапах процесу впровадження економічної інтеграції, менеджери невеликих підприємств обирають між жорсткими (інтеграція шляхом підписання юридичних зобов'язуючих угод) або м'якими (інтеграція шляхом погодження інтересів) її проявами. Однак, слід зазначити, що інтеграція в сфері НП відбувається, як правило, шляхом узгодження

| ЕКОНОМІЧНА ІНТЕГРАЦІЯ                 |               |               |                        |                    |             |            |
|---------------------------------------|---------------|---------------|------------------------|--------------------|-------------|------------|
| За сферою дії                         |               |               |                        |                    |             |            |
| Міжнародна                            |               | Міжгалузева   |                        | Внутрішньогалузева |             |            |
| За методом реалізації                 |               |               |                        |                    |             |            |
| Жорстка                               |               |               | М'яка                  |                    |             |            |
| За способом формалізації              |               |               |                        |                    |             |            |
| Статутна                              |               |               | Договірна (контрактна) |                    |             |            |
| За характером інтеграційних зв'язків  |               |               |                        |                    |             |            |
| Вертикальна                           | Горизонтальна | Конгломератна |                        | Змішана            | Ар'єргардна |            |
| В залежності від масштабів проведення |               |               |                        |                    |             |            |
| Часткова                              |               | Комбінована   |                        | Комплексна         |             |            |
| За функціональними напрямками         |               |               |                        |                    |             |            |
| Виробнича                             | Маркетингова  | Фінансова     | Управлінська           | Інноваційна        | Соціальна   | Екологічна |

Рис. 1.11. Класифікація видів економічної інтеграції в середовищі НП

інтересів сторін із підписанням відповідних юридичних документів, які розподіляють права й взаємні зобов'язання між ними. Це означає, що м'які методи її запровадження доповнюються жорсткими.

За характером зв'язків економічна інтеграція може бути:

а) вертикальною, яка відзначається взаємодією двох і більше компаній, що виробляють компоненти, необхідні для виробництва однотипної продукції. В свою чергу, розрізняють прогресивну вертикальну інтеграцію (об'єднання з підприємствами, що складають дистриб'юторську мережу) та регресійну вертикальну інтеграцію (об'єднання з підприємствами, що є постачальниками сировини та напівфабрикатів);

б) горизонтальною — це співробітництво двох і більше компаній, які виготовляють однакову кінцеву продукцію. Горизонтальна інтеграція учасників дає можливість її ініціатору (здебільшого виробнику або посереднику) позбутися будь-яких перешкод на шляху товару, створеного ним, до споживача.

Вертикальна й горизонтальна інтеграції проявляються не тільки в інтегрованих компаніях, але й спричиняють вплив на становище відповідних регіонів, оскільки відбуваються структурні зміни на регіональних ринках ресурсів, робочої сили, інвестицій, готової продукції тощо;

в) конгломератна — це об'єднання в єдину структуру різних виробничих ліній, що дозволяє значною мірою вирівняти по-

токи грошових коштів при циклічному попиті на деякі види продукції;

г) змішаними видами економічної інтеграції є: діагональна (обумовлена консолідацією з підприємством, що знаходиться на другому рівні вертикального виробничого циклу та випускає паралельні види продукції) та комбінована (визначається об'єднанням одночасно вздовж технологічного ланцюжка та за паралельними видами продукції). Головні їх переваги полягають у зменшенні ризиків втрат, пов'язаних із виготовленням сезонної продукції, а також організацією окремих ринків збуту для різних товарів тощо;

д) ар'єргардна — це особливий вид економічної інтеграції, мета якої полягає у створенні спільної системи енерго- та теплобезпечення.

Невеликі підприємства можуть вдатися до статутної та до контрактної економічної інтеграції. Перша передбачає співпрацю на базі знову створеного підприємства. Суб'єкти інтеграційних відносин в цьому випадку взаємодіють не як юридичні особи, а як структурні підрозділи підприємства. Можливий варіант надання складовим підприємства статусу юридичних осіб — перетворення на корпорацію.

При контрактній формі учасники економічної інтеграції повністю зберігають самостійність і права юридичної особи, але в той же час підпорядковують свою діяльність інтересам досягнення високих кінцевих результатів всього технологічного ланцюга. Безперечними перевагами контрактної інтеграції є її висока гнучкість, мобільність і оперативність. За умов панування недержавних форм власності на засоби виробництва важко, а інколи і недоцільно створювати господарську одиницю, до якої входили б всі технологічні ланки виробництва: потрібно придбати або такі самі підприємства, або відповідні пакети акцій (інші корпоративні права). Це потребує мобілізації великих обсягів фінансових ресурсів і часу. Організувати ж взаємодію цих ланок на контрактній основі набагато простіше і з тією ж гарантією обов'язковості виконання учасниками домовленостей своїх обмежених технологічних функцій.

В сфері невеликих підприємств контрактну інтеграцію більшість науковців вважають найприйнятнішою. Цьому є пояснення: лише в її рамках можна без зайвого клопоту змінювати масштаби співробітництва за рахунок відповідного коригування як кількості учасників, так і обсягів взаємних зобов'язань, що особливо важливо при нестабільній ринковій кон'юктурі.

Організація укладання контракту потребує і набагато менше часу порівняно з формальними процедурами, притаманними іншим формам інтеграції. Характер і глибина взаємодії на основі контракту також легко регулюються. Нарешті, контрактні відносини, як вже зазначалося, є обов'язковими компонентами і інших видів інтеграції — кооперативної інтеграції об'єднань і структур.

Функціональні напрямки економічної інтеграції залежать від поставлених цілей та вибору об'єкта інтеграції і направлені на досягнення оптимального балансу між ефективністю діяльності та стабільністю позицій підприємства на ринку. Так, наприклад, економічна інтеграція в сфері маркетингу націлена на створення спільних систем поставок та збуту. Об'єктом виробничої інтеграції є продукт, що випускає підприємство, та технології його виробництва. Фінансова інтеграція передбачає формування такої структури капіталу, при якій показники ліквідності та платоспроможності будуть відповідати вимогам ринку, створюються передумови залучати більше кредитних ресурсів і зменшити ризики, пов'язані з їх погашенням.

Управлінська економічна інтеграція передбачає консолідацію зусиль менеджменту декількох підприємств у сфері їх керування з метою усунення дублювання фікцій управління та підвищення ефективності їх виконання. Метою економічної інтеграції в сфері інновацій є спільна організація науково-дослідної роботи та запобігання невдач під час трансферту нововведень. При соціальній інтеграції відбувається погодження дій персоналу підприємств з його орієнтацією на конкурентоспроможне функціонування підприємств. Об'єктом екологічної інтеграції є об'єднання спільних зусиль з метою запобігання негативному впливу на довкілля.

До того ж, економічна інтеграція в сфері невеликих машинобудівних підприємств в залежності від її масштабів може бути:

- частковою — відбуватися за одним із напрямків, узгоджених зацікавленими сторонами;
- комбінованою — проводиться за декількома із наведених вище функціональних напрямків;
- комплексною — здійснюється за всіма функціональними напрямками діяльності підприємства.

Варто зазначити, що в період стрімкого нарощування темпів глобалізації та з урахуванням її наслідків важливого зна-

чення для невеликих підприємств набувають спільні підприємства (СП). Їх створення супроводжується інтеграцією капіталів національних та закордонних інвесторів, яких об'єднує загальний інтерес з довготривалим обрієм співробітництва.

Ще однією складовою процесу впровадження економічної інтеграції НП є прийняття рішення щодо партнера по спільній діяльності. Його вибору передують ретельний аналіз зовнішнього оточення з попереднім окресленням кола ймовірних фірм-претендентів. Від того, наскільки вдало воно буде виконано, залежить обґрунтованість вибору ефективного співника, а відтак, і результативність інтеграційного процесу в цілому, оскільки його наслідки залежать від зацікавленої участі кожного.

Важливість розробки календарного графіку здійснення економічної інтеграції пояснюється надзвичайною динамікою як зовнішнього, так і внутрішнього середовища підприємства. Інтеграцію невеликих підприємств потрібно проводити якнайшвидше. Адже зволікання в процесі її реалізації призведе до втрати контролю над поточними проблемами, які виникають на консолідованих підприємствах.

Складання бюджету здійснення економічної інтеграції передбачає вирішення такого завдання як визначення загального обсягу витрат на реалізацію усіх інтеграційних заходів. Зрозуміло, що видатки на проведення інтеграційних процесів не повинні перевищувати вигод, які очікується отримати.

Результатом розробленого плану економічної інтеграції є його безпосереднє впровадження та постійний моніторинг її наслідків із внесенням коректив у відповідності до змін, які відбуваються ззовні та всередині об'єднання. Вважаємо за доцільне звернути увагу на те, що окреслене питання не знайшло відповідей у публікаціях як вітчизняних, так і закордонних фахівців і тому потребує подальшого дослідження.

Підсумовуючи вищенаведене, отримуємо підстави для висновку, що економічна інтеграція в сфері невеликих машинобудівних підприємств виявляється у налагодженні виробничо-технологічних та управлінських зв'язків шляхом консолідації зацікавлених сторін на основі визначених принципів, що приводить до спільного використання ресурсів, об'єднання капіталів, збуту виробленої продукції заради створення сприятливих умов ведення бізнесу, підвищення конкурентоспроможності й отримання прибутку з урахуванням інтересів кожного учасника та розподілу відповідальності.

Позитивними наслідками інтеграції невеликих підприємств в ринковій економіці є: їх пристосування до несприятливих обставин; досягнення фінансово-економічного ефекту; зміна форми власності та організаційно-правового статусу, технологій та методів управління виробництвом; отримання переваг у відносинах з контрагентами, а також із державою. Наступним кроком у визначенні шляхів підвищення конкурентоспроможності невеликих підприємств за рахунок використання економічної інтеграції є осмислення ефективних її форм. Цьому присвячений наступний розділ монографії.

# РОЗДІЛ II

## АНАЛІЗ СТАНУ ТА МЕТОДІВ ОЦІНКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ НЕВЕЛИКИХ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ У КОНТЕКСТІ ЕКОНОМІЧНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ

### 2.1. Місце невеликих підприємств в економіці України

Розвиток невеликих підприємств в Україні розпочався в надзвичайно складних умовах, обумовлених переходом від командно-адміністративного управління єдиним народногосподарським комплексом колишнього СРСР до ринкової економіки у знову створеній державі. Цей період позначився стрімким зростанням підприємницької ініціативи — невід’ємної складової загального процесу демократизації суспільства, яка відповідно позначилася на змінах кількості НП: від 47084 у 1991 р. до 380789 — у 2007 р. Майже неймовірно, але їхня чисельність збільшилася більше ніж у 6 разів (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Динаміка кількості невеликих підприємств України\***

| Показник                              | 1991  | 2000   | 2002   | 2003   | 2004   | 2005   | 2006   | 2007   |
|---------------------------------------|-------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Кількість малих підприємств           | 47094 | 217930 | 253791 | 272741 | 283398 | 295109 | 307398 | 324011 |
| Кількість середніх підприємств        | —     | —      | —      | —      | —      | —      | 52135  | 56008  |
| Приріст НП, %                         | —     | 362,76 | 8,64   | 7,47   | 3,91   | 4,13   | 21,83  | 5,40   |
| Відхилення в порівнянні із 2000 р., % | —     | —      | 16,46  | 25,15  | 30,04  | 35,41  | 41,05  | 48,68  |

Джерело: розраховано за [99; 123; 125]

\* Вдаючись до аналітики, ми апелювали до інформації, наданої відповідними державними органами, що ж до методик, які при цьому використовуються, то вони не передбачають окремого виділення усіх категорій невеликих підприємств, запропонованих нами.

Це справляє тим більше враження, що бізнес-клімат всередині країни далеко не завжди відзначався сприятливістю, а в певні періоди (особливо у дев'яності роки минулого сторіччя) був скоріше небезпечним майже для кожного, хто відкривав власну справу.

Звертає на себе увагу, що виявлена загальнодержавна тенденція відбиває середньостатистичні закономірності і має суттєві коливання щодо окремих регіонів. Цей висновок підтверджується інформацією, яка вміщена у додатку Б. Представлені у ньому відомості засвідчують, що найбільший приріст кількості невеликих підприємств в 2007 р. відбувався у Київській області: на 67,86% у порівнянні із 2002 р. та на 8,51 % — порівняно із 2006 р. Аналогічні результати впродовж періоду, який розглядається, демонструють НП решти областей України. Проте, порівняння кількості НП у 2007 р. із 2006 р. відбиває скорочення останніх у Донецькій, Закарпатській, Херсонській та Рівненських областях. Запровадження методики ABC-аналізу надало можливість виявити регіони, які лідирують (Київська, Харківська, Донецька, Дніпропетровська області та Автономна республіка Крим), а також відвертих аутсайдерів.

Отримані результати мають декілька пояснень: далеко неоднакова інвестиційна привабливість українських областей; різний рівень особистих та сімейних доходів населення, яке проживає в них; особливості структурної перебудови регіональних економік; традиційна перевага трудової міграції в пошуках кращої долі на іноземних ринках праці над проявами підприємництва на батьківщині у мешканців територій, наближених до кордонів Європейського Союзу.

Зазначимо, що у 2006 р. Державний комітет статистики України, визначаючи основні показники розвитку суб'єктів підприємницької діяльності, вперше окремо виділив середні підприємства (хоча на інституціональному рівні їх визначення було закріплене Господарським кодексом України ще у 2003 р.). На рис. 2.1 представлений розподіл вітчизняних підприємств за розмірами впродовж 2006–2007 рр. Очевидно, що найбільшу частку у загальній кількості підприємств в Україні мають малі підприємства (більше 85%), значно менша належить середнім (понад 14%). Частка ж великих підприємств становить трохи більше 0,2%.

Узагальнення наведених статистичних відомостей створює передумови для надзвичайно важливої констатації: в Україні відносна частка невеликих підприємств перевищила 99%, що

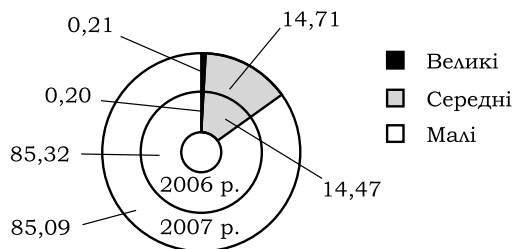


Рис. 2.1. Розподіл підприємств в економіці України за розмірами, %  
Джерело: розраховано за [99]

відповідає значенню цього показника у країнах з традиційно ринковою економікою (за прийнятою у них класифікацією — малих та середніх підприємств).

Аналіз кількості невеликих підприємств за видами економічної діяльності (додаток В) виявив, що близько 34% від їх загального числа зайняті безпосередньо або опосередковано у сфері матеріального виробництва. Решта здійснює бізнес-проекти, які мають відношення до підприємницької інфраструктури та побутового сервісу.

В умовах ринкових трансформацій, що викликані у першу чергу глобалізаційними процесами, конкурентоспроможність НП обумовлюється їх здатністю виготовляти самостійно або бути в той чи інший спосіб причетним до виготовлення реальної товарної продукції (на відміну, скажімо, від грального бізнесу). Щодо нашої країни, то частка невеликих підприємств серед таких, які зайняті у матеріальному виробництві, найбільша в промисловості: впродовж останніх п'яти років вона коливалася у діапазоні від 15 до 16%. Більш активно розвивалося лише будівництво, що в окремих регіонах переживало справжній бум, завдяки якому створювалися додаткові робочі місця, активізувалася діяльність підприємств-суміжників.

Зрозуміти, наскільки вагомі наведені цифри, можливо лише у порівнянні, наприклад, із країнами ЄС. За інформацією Євростату, більше 50% промислових підприємств належать до категорії невеликих [153, р. 1]. Очевидно, вітчизняні реалії більш скромні. Особливо зважаючи на те, що за період, який розглянуто, зафіксована хоч і незначна, але, тим не менш, негативна тенденція до скорочення промислових підприємств серед зайнятих у матеріальному виробництві. Не виключно, що вона посилиться в наслідок світової фінансової кризи, яка суттєво впливатиме на вітчизняну економіку.

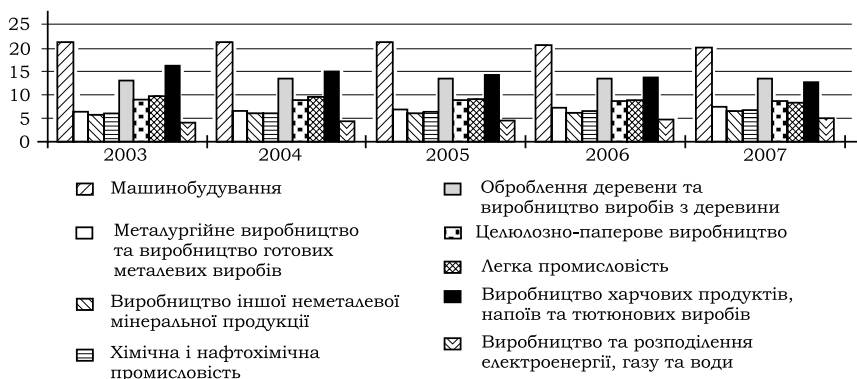


Рис. 2.2. Динаміка кількості НП

Джерело: розраховано за [123, с. 77–78]

Характерною ознакою поточного розвитку є те, що найбільша кількість невеликих промислових підприємств зосереджена в галузі машинобудування — близько 21 % (рис. 2.2).

Як бачимо, з часом вона майже не змінюється. Це може означати лише одне: йдеться про підприємців, що знайшли для себе й успішно утримують відповідні ринкові ніші, які доцільно розглядати як плацдарм для поширення їхньої присутності серед конкурентної товарної пропозиції. Безпосередньо у машинобудуванні домінують НП, що сконцентровані на виробництві машин і обладнання, електричного і електронного устаткування (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Динаміка кількості невеликих підприємств  
в машинобудуванні України**

| Показник                               | Роки   |        |        |        |        |
|----------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
|                                        | 2003   | 2004   | 2005   | 2006   | 2007   |
| Всього НП, од.                         | 272741 | 283398 | 295109 | 307398 | 324011 |
| Промислові підприємства (ПП), од.      | 43303  | 44118  | 44835  | 44295  | 44580  |
| Частка ПП у загальній кількості НП, %  | 15,88  | 15,57  | 15,19  | 14,41  | 13,76  |
| Машинобудівні підприємства, од.        | 9193   | 9287   | 9409   | 9093   | 8947   |
| У % до загальної кількості НП          | 3,37   | 3,28   | 3,19   | 2,96   | 2,76   |
| У % до кількості НП в промисловості    | 21,23  | 21,05  | 20,99  | 20,53  | 20,07  |
| Виробництво машин та устаткування, од. | 4289   | 4314   | 4279   | 4212   | 4080   |
| У % до кількості машинобудівних НП     | 46,66  | 46,45  | 45,48  | 46,32  | 45,60  |

Продовження таблиці 2.2

| Показник                                                   | Роки  |       |       |       |       |
|------------------------------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
|                                                            | 2003  | 2004  | 2005  | 2006  | 2007  |
| Виробництво електричного та електронного устаткування, од. | 4029  | 4076  | 4183  | 4083  | 4047  |
| У % до кількості машинобудівних НП                         | 43,83 | 43,89 | 44,46 | 44,90 | 45,23 |
| Виробництво транспортного устаткування, од.                | 875   | 897   | 947   | 798   | 820   |
| У % до кількості машинобудівних НП                         | 9,52  | 9,66  | 10,06 | 8,78  | 9,17  |

Джерело: розраховано за [125; 123, с. 77–78]

Зазначимо, що аналогічний галузевий розподіл невеликих підприємств спостерігається і у регіонах. Так, наприклад, у Миколаївській області частка невеликих підприємств, зайнятих матеріальним виробництвом, складає близько 39%, при тому, що питома вага тих з них, які зайняті у промисловості, приблизно дорівнює 15% від загальної кількості НП (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Структура кількості НП Миколаївщини  
за галузевою ознакою, %**

| Вид економічної діяльності  |                                                                                 | 2002  | 2003  | 2004  | 2005  | 2006  | 2007  |
|-----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Матеріальне виробництво     | Промисловість                                                                   | 16,49 | 15,93 | 15,87 | 15,91 | 15,46 | 14,76 |
|                             | Сільське господарство, мисливство та лісове господарство                        | 8,19  | 8,53  | 8,77  | 8,86  | 8,73  | 7,81  |
|                             | Будівництво                                                                     | 9,08  | 9,11  | 9,53  | 9,99  | 10,12 | 11,01 |
|                             | Транспорт і зв'язок                                                             | 4,94  | 5,14  | 5,21  | 5,09  | 5,22  | 5,26  |
|                             | Всього                                                                          | 38,70 | 38,71 | 39,38 | 39,85 | 39,53 | 38,85 |
|                             | Оптова й роздрібна торгівля; торгівля транспортними засобами; послуги з ремонту | 35,74 | 33,91 | 33,46 | 31,74 | 31,29 | 30,53 |
| Підприємства інфраструктури | Готелі та ресторани                                                             | 3,81  | 4,73  | 3,44  | 3,17  | 3,24  | 3,49  |
|                             | Операції з нерухомістю, здавання під найм та послуги юридичним особам           | 16,75 | 17,92 | 18,99 | 20,04 | 20,87 | 22,30 |
|                             | Освіта                                                                          | 1,00  | 0,92  | 0,88  | 0,93  | 0,64  | 0,64  |
|                             | Охорона здоров'я та соціальна допомога                                          | 1,04  | 0,93  | 1,08  | 1,25  | 1,25  | 1,27  |
|                             | Колективні, громадські, особисті послуги                                        | 2,99  | 2,87  | 2,78  | 3,03  | 3,19  | 2,92  |
|                             | Всього                                                                          | 61,30 | 61,29 | 60,62 | 60,15 | 60,47 | 61,15 |

Джерело: складено за [124, с. 269]

Найбільшу частку за кількістю невеликих підприємств у сфері матеріального виробництва мають промислові. При чому пропорції між кількістю НП України та регіонів за галузевою структурою зберігаються — найбільша частка промислових невеликих підприємств Миколаївщини зайняті виготовленням машинобудівної продукції (близько 30 %).

Аналіз кількості машинобудівних підприємств за видами діяльності засвідчує позитивну динаміку збільшення невеликих підприємств, зайнятих виробництвом транспортних засобів та устаткування, що свідчить в цілому про збереження спеціалізації, традиційної для області (рис. 2.3.). Кількість підприємств з виробництва машин та устаткування, а також підприємств, які виготовляють електричне, електронне та оптичне устаткування, у період з 2003 р. по 2007 р. майже не змінилася.

Красномовним свідченням про вплив невеликих підприємств на піднесення економіки України є основні показники їх розвитку, узагальнення яких наведено у табл. 2.4.

Їхній аналітичний огляд засвідчує безперервне зростання чисельності, зокрема, малих підприємств у розрахунку на 10 тис. наявного населення нашої держави. Значення цього індикатора у 2007 р. збільшилося у порівнянні, наприклад, із 1999 р. на 75 %. Одночасно, приблизно на 44 % розширилося коло персоналу, залученого до роботи на невеликих підприємствах, у загальній кількості найманих працівників, формалізованих трудові відносини із своїми роботодавцями в Україні.

Проте, якщо у 2003 р. темпи зростання зазначеного показника по відношенню до попереднього року були на рівні 11 %, то починаючи з 2004 р. тенденція змінилася на протилежну,



Рис. 2.3. Розподіл кількості машинобудівних невеликих підприємств Миколаївщини за видами діяльності

Джерело: складено за [124, с. 275]

Таблиця 2.4

**Показники розвитку малих підприємств в Україні**

| Показники                                                               | Роки  |        |        |        |        |        |        |        |        |  |
|-------------------------------------------------------------------------|-------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--|
|                                                                         | 1999  | 2000   | 2001   | 2002   | 2003   | 2004   | 2005   | 2006   | 2007   |  |
| Кількість на 10 тис. наявного на-селення                                | 40    | 44     | 48     | 53     | 57     | 60     | 63     | 66     | 70     |  |
| Відхилення до поперед. року, %                                          | 14,29 | 10,00  | 9,09   | 10,42  | 7,55   | 5,26   | 5,00   | 4,76   | 6,06   |  |
| Приріст по відношенню до 1999 року, %                                   | –     | 10,00  | 20,00  | 32,50  | 42,50  | 50,00  | 57,50  | 65,00  | 75,00  |  |
| Частка у загальній кількості най-маних працівників на підприєм-ствах, % | 14,1  | 15,1   | 17,1   | 18,9   | 20,9   | 20,2   | 19,6   | 19,0   | 18,5   |  |
| Відхилення до поперед. року, %                                          | 9,30  | 7,09   | 13,25  | 10,53  | 10,58  | –3,35  | –2,97  | –3,06  | –2,63  |  |
| Приріст по відношенню до 1999 року, %                                   | –     | 17,05  | 32,56  | 46,51  | 62,02  | 56,59  | 51,94  | 47,29  | 43,41  |  |
| Частка у загальному обсязі виро-бленої продукції, робіт, послуг, %      | 11,1  | 6,9    | 7,3    | 7,3    | 7,7    | 5,3    | 5,5    | 4,8    | 4,4    |  |
| Відхилення до поперед. року, %                                          | –1,77 | –37,84 | 5,80   | 0,00   | 5,48   | –31,17 | 3,77   | –12,73 | –8,33  |  |
| Відхилення до 1999 року, %                                              | –     | –38,94 | –35,40 | –35,40 | –31,86 | –53,10 | –51,33 | –57,52 | –61,06 |  |

Джерело: розраховано за [99; 123, с. 21; 125]

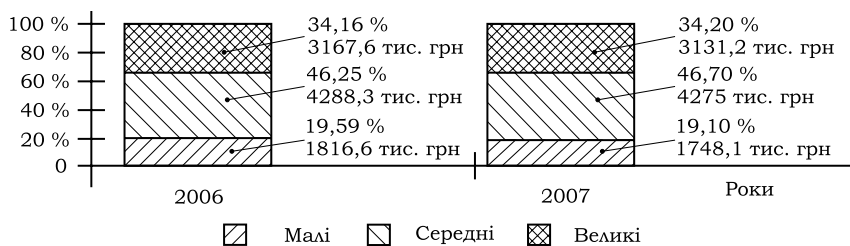


Рис. 2.4. Структура середньорічної кількості зайнятих працівників, %  
Джерело: розраховано за [99]

а саме: спостерігається скорочення частки зайнятих на НП у середньому на 3%. Це свідчить, в першу чергу, про погіршення підприємницького клімату, певний відтік кадрів із сфери невеликого бізнесу та про виникнення тенденції до монополізації вітчизняної економіки.

Однак, із діаграми, наведеної на рис. 2.4, видно, що у 2006 р. кількість зайнятих на НП України становила 6104,9 тис. осіб, у 2007 р. — 6023,1 тис. осіб (частка зайнятих на середніх підприємствах у 2006–2007 рр. складала близько 46% від загальної чисельності працюючих). Для порівняння зазначимо, що у країнах-учасниках Європейського Союзу частка малих та середніх підприємств в загальній кількості зайнятих складає 72%. Тобто різниця, яка на початку незалежного розвитку України була вражаюче песимістична, поступово нівелюється попре усі проблеми та перепони, які виникали та продовжують заважати поступовому впровадженню підприємницьких ініціатив (перманентна політична криза, замороження діяльності законотворчого органу, фінансова нестабільність тощо).

Результати аналізу структури зайнятості засвідчили, що забезпечення робочими місцями на 20% відбувається в країні за рахунок малих підприємств, що є одним з найкращих показників у співставленні із країнами СНД. За оцінками виконавчого комітету Співдружності, частка населення, зайнятого малим бізнесом, складає лише в Азербайджані близько 13%. Далі — значно менше: в Росії — 11%, в Арменії, Білорусії та Казахстані — 5%, в Киргизії — біля 4%, в Туркменії та Узбекистані — 3%, в Таджикистані — трохи більше 1%.

Водночас, від'ємну динаміку засвідчує аналіз частки виробленої продукції, виконаних робіт та наданих послуг НП. Так, скажімо, у 2007 р. значення цього показника зменшилося на 61% у порівнянні з 1999 р. і дорівнює лише 4,4%. Це у той час,

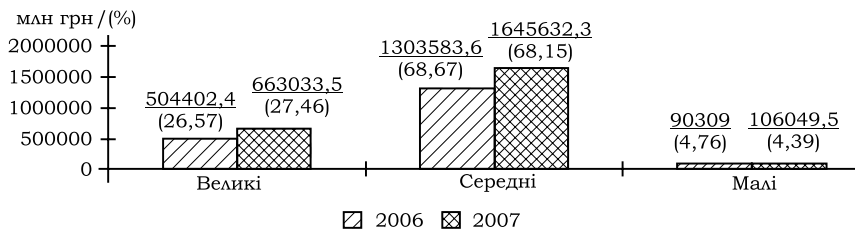


Рис. 2.5. Обсяги реалізованої підприємствами продукції, робіт, послуг, млн грн

Джерело: розраховано автором за [99]

коли у європейських країнах аналогічний показник складає 52%. Тож маємо підстави зробити висновок, що попри збільшення кількості не відбувається якісного зростання внеску досліджуваних підприємств у піднесення реального сектору економіки України, а це, у свою чергу, визначає залежність вітчизняного ринку від імпорту.

Втім, аналіз структури реалізованих робіт й послуг підприємствами України, розподіленими за їхніми розмірами (розрахунки з цього приводу наведені на рис. 2.5), засвідчив, що обсяги продукції, поставленої на ринок тими з них, які відносяться до категорії невеликих, становили у 2006 р. і 2007 р. відповідно 1393892,6 млн грн та 1751681,8 млн грн. І, що характерно, найбільша частка продукції у загальному обсязі товарів, проданих споживачам, припадає на середні підприємства.

Таким чином, отримані результати надають підстави для обережного оптимізму щодо оцінки найближчих перспектив остаточного спростування хибного уявлення про суттєве відставання України від країн, які активно сприяють підприємництву та отримують завдяки цьому покращення макроекономічних показників свого розвитку. На цьому тлі набуває особливого значення безперервний моніторинг стану справ у сфері, яка розглядається, та внесення коректив у законодавство щодо кількісних критеріїв ідентифікації невеликих підприємств. Зміна власних поглядів на них, відповідні презентації для світової бізнес-спільноти сприятимуть привабливості цього сектору економіки серед іноземних інвесторів та посиленню конкурентних позицій вітчизняних невеликих підприємств на світових ринках.

Зауважимо, що у переважній більшості регіонів (у 22 із 27, тобто у більш як 80% з них) частка обсягів реалізованої продукції (робіт, послуг) малих підприємств перевищила середнє значення по Україні. Зразки найдосконалішого маркетингу

демонструють у Чернівецькій, Тернопільській, Сумській, Кіровоградській, Закарпатській, Житомирській, Херсонській, Чернігівській областях та Автономній Республіці Крим, де цей показник становив 10,1–12,7%. Більше половини обсягу реалізованої продукції, виконуваних робіт та наданих послуг належить малим підприємствам восьми регіонів: м. Києва (23,9%), Дніпропетровської та Донецької (по 8,3% в кожній), Харківської (6,2%), Одеської (5,4%), Львівської (4,8%), Запорізької (4,2%) та Київської (4,1%) областей.

На особливу увагу заслуговує дослідження обсягів реалізації продукції за видами економічної діяльності. Детальна інформація з цього приводу на прикладі Миколаївської області наведена у додатку Г. Аналіз вміщених у ньому відомостей засвідчує, що впродовж останніх шести років у сфері матеріального виробництва спостерігається позитивна динаміка. Зокрема, частка обсягів продукції, реалізованої малими підприємствами, збільшилася на 7,15%. Водночас маємо констатувати, що найбільшу питому вагу за обсягами реалізованої продукції (робіт, послуг) мають малі підприємства нематеріального сектору економіки.

Така ситуація не є випадковою: по-перше, дрібні інвестори прагнуть мати гарантії безумовного та найскорішого повернення вкладених у справу коштів, тому їх традиційно приваблюють напрями діяльності із швидким обертанням капіталу; по-друге, маємо визнати, що протистояти конкурентним викликам на ринкових сегментах виробів індивідуального споживання або виробничого призначення вкрай складно самотужки. Відтак, маємо ще одне, хоча і не пряме, підтвердження попередньо сформульованої гіпотези щодо користі економічної інтеграції.

Беззаперечним є той факт, що визначний внесок у збільшення ВВП відбувається у галузях промисловості. Проте, дослідження частки реалізованої продукції невеликими промисловими підприємствами у загальному обсязі реалізованої промислової продукції (рис. 2.6) виявило, що на машинобудівні припадає лише близько 3% усієї промислової продукції. Це означає, що резерви їх подальшого поширення залишаються далеко невичерпаними. Не в останню чергу й тому, що в боргу перед власниками невеликого бізнесу залишається вітчизняна економічна наука з низкою невирішених, а від того ще більш актуальних проблем.

Зазначимо, що найбільшу питому вагу мають обсяги реалізованої промислової продукції невеликими підприємствами

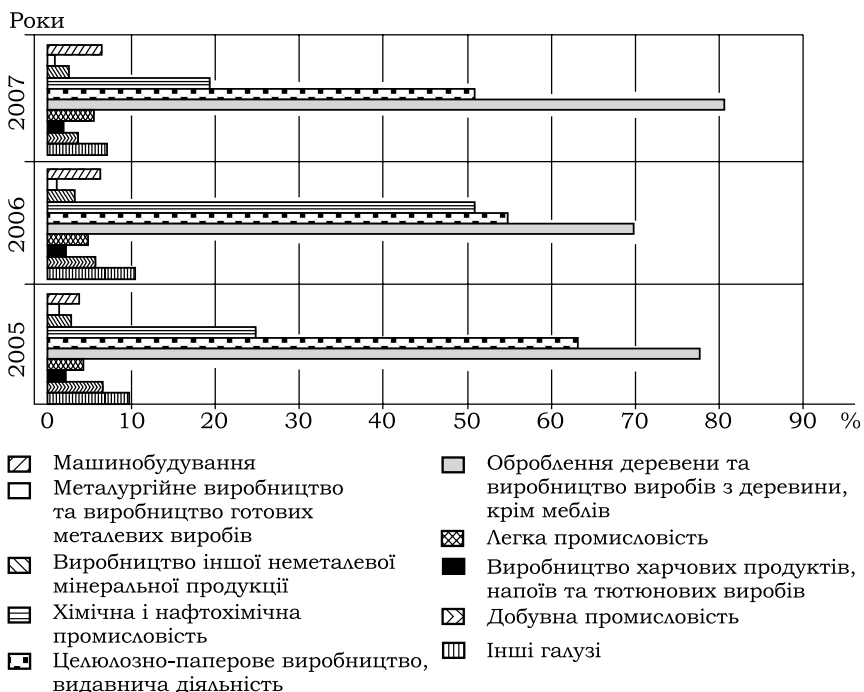


Рис. 2.6. Частка продукції невеликих підприємств в обсязі реалізованої промислової продукції за видами діяльності

Джерело: розраховано за [124]



Рис. 2.7. Динаміка частки невеликих машинобудівних підприємств за видами виробництва, %

Джерело: складено за [124]

машинобудування, що зайняті виробництвом електричного, електронного та оптичного устаткування (42,4% та 38,7% у 2006 та 2007 рр. відповідно). Крім того, у 2000–2003 рр. значення досліджуваного показника також було близько 30% (рис. 2.7). Обсяги виробництва машин та обладнання, а також виробництва транспортних засобів й устаткування знаходяться на приблизно однаковому рівні.

Для будь-яких підприємств, включаючи, без сумніву, й невеликі, однією із найважливіших передумов, що визначають їхню здатність розвиватися на ринку, де відбувається постійне посилення конкурентного тиску як з боку вітчизняних продуцентів, так і зі сторони підприємств-нерезидентів, виступає здатність впроваджувати новітні технології. Проте, за даними Головного управління статистики Миколаївської області у цьому регіоні лише невеликі підприємства промисловості оновлюють технологічні процеси на інноваційних засадах (табл. 2.5). Маємо додати до цього, що обсяг впровадження відповідних заходів у порівнянні із минулими роками скоротився. Так, якщо у 2005 р. витрати невеликих господарюючих суб'єктів промисловості на технічне оновлення виробництва та його модернізацію становили 380,2 тис. грн, то у 2007 р. — 35,4 тис. грн. (вони зменшилися більше ніж у 10 разів).

Таблиця 2.5

**Витрати малих підприємств на технологічні інновації  
за видами економічної діяльності, тис. грн**

| Вид економічної діяльності                                                     | Роки  |       |      |       |       |       |      |
|--------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|------|-------|-------|-------|------|
|                                                                                | 2000  | 2002  | 2003 | 2004  | 2005  | 2006  | 2007 |
| Промисловість                                                                  | 60,6  | 224,8 | 88,2 | 47,3  | 380,2 | 55,4  | 35,4 |
| Будівництво                                                                    | 0     | 8,9   | 0    | 1,1   | 1,5   | 4,2   | 0    |
| Торгівля, ремонт автомобілів, побутових виробів та предметів особистого вжитку | 139,1 | 57,3  | 1    | 67,8  | 33,1  | 12,8  | 0    |
| Діяльність готелів та ресторанів                                               | 14,6  | 7,8   | 0    | 0     | 4,8   | 0     | 0    |
| Діяльність транспорту та зв'язку                                               | 0     | 13,8  | 0    | 71,6  | 46,5  | 142,9 | 0    |
| Операції з нерухомим майном, оренда, інжиніринг та надання послуг підприємцям  | 155,6 | 31,3  | 53,2 | 418,2 | 24,9  | 84    | 0    |

Продовження таблиці 2.5

| Вид економічної діяльності                                                          | Роки  |       |       |       |      |       |      |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|-------|-------|------|-------|------|
|                                                                                     | 2000  | 2002  | 2003  | 2004  | 2005 | 2006  | 2007 |
| Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги                                     | 0     | 0     | 0     | 2,4   | 0    | 0     | 0    |
| Надання комунальних та індивідуальних послуг. Діяльність у сфері культури та спорту | 0     | 0     | 0     | 3,7   | 0    | 19,3  | 0    |
| Всього                                                                              | 369,9 | 343,9 | 142,4 | 612,1 | 491  | 318,6 | 35,4 |

Джерело: [125]

Отже, як бачимо за результатами проведеного аналізу, розвиток невеликих підприємств в Україні характеризується низкою як позитивних, так і негативних рис. До числа перших слід віднести постійне збільшення кількості відповідних суб'єктів господарювання, а також досить високий рівень якісного зростання середніх підприємств. Водночас, в умовах поглиблення ринкових трансформацій всередині країни та катаклізмів, які відбуваються у світовій економіці, використання потенціалу НП треба визнати недостатнім, аби на рівних суперничати у боротьбі із конкурентами на опанованих ринкових сегментах за прихильність все більш вибагливих споживачів. Щоб покращити справу, їхнім власникам та менеджерам необхідно здійснювати оцінку конкурентних позицій власного або переданого в управління бізнесу.

## **2.2. Систематизація форм економічної інтеграції невеликих підприємств**

Пошук ефективних форм економічної інтеграції господарюючих суб'єктів продовжується впродовж тривалого часу як в світовій практиці, так і в Україні. За спостереженнями аналітиків [75, с. 26], перша хвиля інтеграції українських підприємств спостерігалася у 1991 р. і була обумовлена корпоратизацією, приватизацією та реструктуризацією власності, яка залишилася країні в спадщину від колишнього СРСР. Друга хвиля (1995–1997 рр.) пов'язана з постприватизаційним періодом. Тоді приватний капітал виявив інтерес до активів ряду підприємств, що знаходилися, у більшості випадків, в глибокій економічній кризі. Третя хвиля інтеграції українських підпри-

емств відбувається на наших очах і пов'язана з формуванням корпоративних відносин та активізацією вітчизняних та іноземних інвесторів.

Поясненням цього, на нашу думку, є усвідомлення підприємцями того, що господарська діяльність в ринкових умовах змушує підприємства мати певні бізнес-відносини з чисельною кількістю підприємств, які входять до його маркетингового середовища (постачальниками матеріалів, сировини та комплектуючих; посередниками; лізинговими компаніями; рекламними агенціями; консалтинговими та інжиніринговими фірмами; замовниками тощо). Така співпраця з часом трансформується у тісні господарські зв'язки, що супроводжуються об'єднанням потенціалів підприємств з метою підвищення їх конкурентоспроможності (рис. 2.8).

Безпосереднє спілкування із більшістю власників та керівників НП виявило, що вони не завжди здатні визначити пріоритетні для них форми економічної інтеграції, не володіють достатньою інформацією щодо сутності існуючих конфігурацій співпраці невеликих підприємств. Близько 25% респондентів на питання «Яку форму економічної інтеграції Ви вважаєте більш перспективною?» обрали відповідь «Інші» або «Важко відповісти». Саме тому в якості окремого завдання дослідження постала систематизація доцільних форм економічної інтеграції у сфері господарської діяльності невеликих підприємств.

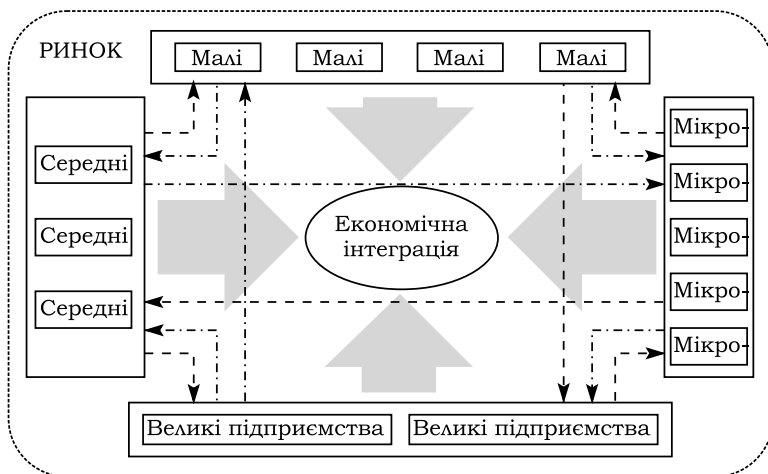


Рис. 2.8. Напрями формування інтеграційних взаємовідносин підприємств у ринковому середовищі

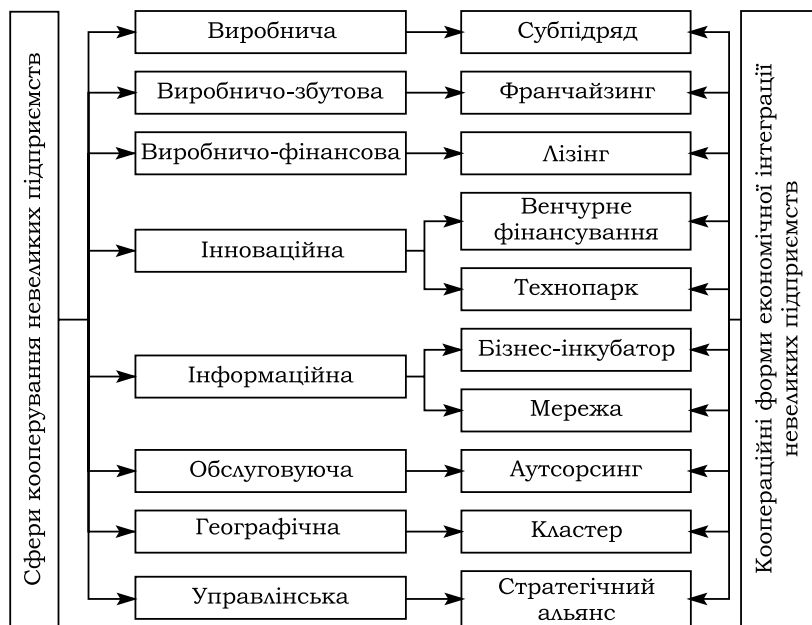


Рис. 2.9. Форми економічної інтеграції НП на засадах кооперації

Спостереження за підприємницькою практикою засвідчило: інтеграційні процеси розвиваються за двома головними векторами. Перший з них передбачає коопераційну схему консолідації, другий — корпоративну. В наукових дискусіях найчастіше обговорюють економічну інтеграцію між великим та невеликим підприємством, побудовану за коопераційним принципом [25, с. 271; 45, с. 48 тощо]. Однак, розуміючи під кооперацією встановлення зв'язків між операторами з метою підвищення ефективності їхньої діяльності з підписанням відповідних договорів та збереженням повної самостійності кожного із учасників такого роду інтеграції, логічним виглядає твердження, що партнером невеликого підприємства із економічної інтеграції за схемою, яка розглядається, можуть бути господарські партнери будь-яких розмірів.

На рис. 2.9. узагальнено форми інтеграції невеликих підприємств на засадах кооперації, які набули найбільшого поширення у вітчизняній та світовій практиці.

Значного розповсюдження, особливо в суднобудуванні, будівництві, отримав *субпідряд*. Науковці, наприклад, [25, с. 272],

та організатори виробництва визначають його таким, що передбачає встановлення довгострокових відносин у сфері постачання ресурсів між збиральною компанією, яка виготовляє значні обсяги масової продукції, та багатьма підприємствами-суміжниками, які працюють, застосовуючи стратегію подетальної, технологічної, модельної спеціалізації. Для них є характерними вузька номенклатура та дрібносерійне або навіть одиничне виробництво в залежності від специфіки замовлення. Чисельні приклади надають підстави для висновку, що партнерами по субпідряду часто виступають виключно невеликі підприємства, які зацікавлені у виконанні стабільних, довготривалих контрактів.

Надзвичайного поширення в Україні останнім часом набув *франчайзинг* — спосіб кооперування, при якому франчайзер (власник торгової марки, захищеної відповідно до норм чинного законодавства) передає зацікавленому підприємцю право на використання своєї маркетингової концепції, а також відповідне ноу-хау в обмін на платежі роялті. В умовах посилення конкурентної боротьби франчайзинг є ефективним інструментом зміцнення позицій невеликого підприємства на ринку, оскільки відкриває перед ним низку привабливих перспектив. А саме:

- здійснювати пропозицію споживачам, користуючись підтримкою популярного серед них бренду, що збільшує його порівняльну привабливість з відповідними наслідками для обсягів продажу та грошових надходжень від збуту;
- скорочувати початкові інвестиції за рахунок вступу у сформований бізнес;
- запобігати ризиків банкрутства, отримуючи поточну технічну та консалтингову підтримку зі сторони франчайзера;
- заощаджувати поточні витрати та час на просування спільного з франчайзером товару, користуючись поширеними ринком відомостями про нього;
- отримувати пільги на перемовинах з господарськими партнерами та фінансово-кредитними установами.

Тож нема нічого дивного у тому, що у більшості країн з розвиненою економікою лише 4 % компаній, які працюють, використовуючи франчайзингові технології, здатні витримати конкурентне протистояння впродовж терміну, який не перевищує одного року [46]. Дослідження, проведені Міжнародною франчайзинговою асоціацією, показали, що кількість банкрутств її членів зазвичай менше 1 % від їх загальної кількості. Це, без-

перечно, — вагомий аргумент на користь форми економічної інтеграції, яка розглядається.

Для нашої держави франчайзинг — відносно новий бізнес, але вже на кінець 2006 р. в її кордонах з тим чи іншим рівнем активності діяв 241 франчайзер [127, с. 19]. Більш того, саме в сфері виробництва система франчайзингу представлена найвідомішими брендами [127, с. 20; 25, с. 274].

Звертає на себе увагу також, що у якості франчайзера на вітчизняних теренах знайшли себе не лише закордонні, але й українські підприємці. Причому з успіхом у споживачів, який подекуди затьмарює всесвітньовідомі торгові марки. Це стосується й підприємств, які спеціалізуються на виготовленні продукції.

Специфічною формою економічної інтеграції, яка базується на використанні повноцінних фінансових інструментів, виступає *лізинг*. Він набув світового визнання наприкінці 70-х років минулого століття. За інформацією, що міститься у відкритих джерелах, можна зробити висновок, що за два десятки років щорічні обсяги лізингу у світі збільшилися більш ніж у 10 разів. Найбільша відносна частка лізингових операцій традиційно припадає на країни Північної Америки (43,5%), позитивна динаміка його розвитку спостерігається і в інших частинах світу, крім Австралії та Нової Зеландії. Серед факторів, що позитивно позначаються на розвитку ринку лізингових послуг в Україні, слід виділити:

- привабливість лізингу як специфічної технології інвестування в реконструкцію і технологічне оновлення виробництва (особливо в умовах обмежених можливостей щодо залучення довгострокових кредитів, характерних саме для невеликих підприємств). Наприклад, щорічно саме на умовах лізингу автоперевізники купують 70–90% вантажних автомобілів, включаючи ті, що використовуються для внутрішньозаводського переміщення об'єктів. Це набуває особливого значення з огляду на те, що близько 70% автопарку і більш ніж 80% сільськогосподарських машин в Україні вимагають повного відновлення;

- можливість стовідсоткового товарного кредитування, що позбавляє продуцентів негайного початку платежів, а також відкриває перспективи залучення під виконання лізингових угод відносно дешевих кредитних ресурсів західних фінансових інститутів; збільшення у країні прошарку платоспроможних покупців.

Венчурне фінансування у контексті економічної інтеграції представляє собою довгострокове або середньострокове інвестування, яке здійснюється особливими установами — венчурними фондами — у невеликі підприємства з метою, по-перше, їх створення та, в подальшому, забезпечення розвитку найбільш перспективних. Венчурне фінансування здійснюється у вигляді кредитів або вкладень в корпоративні права (частки у статутному капіталі, акції) невеликих підприємств, що займаються науково-дослідними та експериментальними розробками.

В Україні розвиток венчурного бізнесу започаткувався у 1992 р. Поточний ринок ризикового капіталу в нашій державі становить близько 400 млн дол. і нараховує не більше десятка працюючих на ньому компаній. Серед них: Western NIS Enterprise Fund з капіталом 150 млн дол., який виділено урядом США для освоєння у харчовій промисловості, сільському господарстві, виробництві будівельних матеріалів, фінансовому секторі України, Sigma Blazer (капітал — 100 млн дол.) [26]. Проте, якщо у багатьох розвинутих країнах світу кошти аналогічних фондаций спрямовуються у сферу імплементації нововведень, то в Україні капітал венчурних фондів сконцентрований переважно в будівництві й нерухомості і поки слабо орієнтований на високі технології.

Ще однією передумовою об'єднання зусиль невеликого бізнесу з метою інноваційного розвитку є організація *технопарків*. На практиці вони представляють собою групу зацікавлених підприємств, що спільно діють, керуючись положеннями договору про спільну діяльність, погодженими сторонами, без об'єднання капіталів та створення юридичної особи. Мотивом для звернення до потенціалу технологічних парків стає, як правило, організація за їх допомогою виконання проектів з виробничого впровадження наукових розробок, високих технологій та забезпечення промислового випуску продукції, конкурентоспроможної на світовому ринку.

Фактична діяльність технопарків розпочалася в Україні на рубежі ХХ–ХХІ сторіч. З того часу зареєстровано шістнадцять відповідних структур, діяльність яких підпорядкована нормам Закону України «Про спеціальний режим інноваційної діяльності технологічних парків» [59]. Впродовж свого існування технопарки певною мірою розкрили свій високий інноваційний потенціал. Так, за даними [106], у 2002 р. 94 підприємства, які увійшли до їхнього складу, виготовили інноваційної

продукції на суму 0,6 млрд грн, а вже чотири роки після того, у 2006 р., цей показник склав 1,7 млрд грн. Частка виготовленої ними інноваційної продукції у її загальному обсязі у 2002 р. склала 4,6%, а у 2006 р. — 7%. Про наявність невикористаних резервів цієї форми об'єднання зусиль НП засвідчує той факт, що у країнах з розвинутою ринковою економікою згаданий показник сягає 60–70 %.

Спеціалізованими організаціями, що допомагають малим та середнім підприємцям втілювати у життя їхні виробничі та маркетингові ідеї, є *бізнес-інкубатори*. Маючи невеликий штат співробітників (від 5 до 30 осіб), вони на пільгових умовах надають широкий спектр послуг усім, хто їх потребує [29, с. 114–115]. Йдеться, зокрема, про: оренду офісних приміщень, організаційної техніки, конференц-залів; консалтинг щодо розробки бізнес-планів або проведення їх експертиз, а також із кадрових питань; сприяння у пошуку бізнес-партнерів, отримання пропозицій від них, допомогу у державній реєстрації підприємств, надання юридичної адреси та пошук необхідного обладнання; розробку і реєстрацію логотипу і фірмового (товарного) знаку; надання інформації про кредитні лінії та умови отримання позичкових коштів, ведення бухгалтерського обліку та виконання звітності у визначеному законом порядку; забезпечення послугами перекладача, секретаря-референта тощо.

У тому випадку, коли бізнес-інкубатори опікуються підприємствами одного напрямку діяльності (наприклад, з метою розвитку в регіоні сектору бізнесу, який потребує особливої уваги, виходячи із об'єктивних умов його поширення — наявність природних ресурсів, кваліфікованої робочої сили тощо), вони, з нашого погляду, виступають як специфічна форма економічної інтеграції. Звертає на себе увагу, що бізнес-інкубатори у регіонах їхнього розташування відіграють надзвичайно позитивну роль і у підтриманні соціальної стабільності й піднесенні соціального партнерства між роботодавцями і найманими працівниками. Аби отримати підтвердження цієї гіпотези, було досліджено залежність між часткою людей, які знаходяться на обліку у Державній службі зайнятості, та кількістю бізнес-інкубаторів в м. Києві та деяких областях України. Відповідна інформація з цього приводу наведена у табл. 2.6. Як бачимо, співвідношення між показниками, що вивчаються, є зворотно пропорційним.

**Порівняння рівня безробіття і кількості  
діючих бізнес-інкубаторів у деяких регіонах України**

| Регіон      | Рівень безробіття, % | Кількість бізнес-інкубаторів | Кількість бізнес-центрів* |
|-------------|----------------------|------------------------------|---------------------------|
| м. Київ     | 0,5                  | 8                            | 84                        |
| Одеський    | 2                    | 9                            | 12                        |
| Харківський | 3,3                  | 5                            | 19                        |
| Херсонський | 6                    | 2                            | 9                         |
| Рівненський | 6,9                  | 1                            | 1                         |

Примітка: \* розташування «під одним дахом» декількох невеликих підприємств, що відрізняються від бізнес-інкубаторів переліком послуг, що надаються.

Джерело: [109]

Ми цілком погоджуємося із поглядами тих наших попередників (наприклад, [120, с. 15–18]), хто вважає, що у сучасній економіці якостей однієї із найбільш адекватних форм міжфірмової взаємодії все більше набуває *мережева* територіально-виробнича структура. Ключовим елементом, що об'єднує у даному випадку групу підприємств в так звану мережу, є спільне використання інформації, яка стає однаково доступною для усіх зацікавлених у ній суб'єктів. Основною відмінністю мережі від інших відомих нам форм є те, що в її межах поєднуються два, здавалось би, протилежні принципи — конкуренції та кооперації. Таке стає можливим тому, що централізоване управління мережею відсутнє (обов'язковою умовою при її створенні є лише вибір лідера, що відбувається на основі консенсусу). А от що насправді має місце у взаєминах учасників, так це координація виробничо-маркетингових планів та узгодження господарської діяльності.

На підвищення ефективності роботи НП, об'єднаних у мережу, суттєво впливає й скорочення витрат виробництва. В тому числі завдяки зменшенню тієї їх частини, яка пов'язана із зовнішніми поставками у великих обсягах сировини, матеріалів, комплектуючих виробів, палива, енергії тощо.

Як перспективна форма взаємодії між підприємствами за формулами «велике – невеликі» та «невелике – невеликі» зарекомендував себе *аутсорсінг* — передача третій фірмі узгодженої сторонами частини функцій із обслуговування підприємства-замовника. За деякими специфічними ознаками аутсорсінг здається аналогією вже згадуваної субпідрядної форми інте-

грації. Але якщо в останньому випадку взаємодія підприємств полягає у постачанні деталей або збиральних одиниць до основного виробництва, то об'єктом аутсорсінгу найчастіше стають: інформаційні технології, ведення бухгалтерського обліку та звітності, адміністративна підтримка, обслуговування корпоративної власності, організація харчування співробітників, прибирання приміщень тощо. Вдаючись до аутсорсінгу, підприємство прагне, по-перше, заощадити видатки; по-друге, зосередитися на виконанні основної діяльності, отримуючи переваги, обумовлені поглибленням спеціалізації; по-третє, здобути важливі конкурентні знання та навички через доступ до досвіду тимчасового господарського партнера.

Виглядають зрозумілими також й вигоди аутсорсера, які полягають у опануванні освоєного ринкового сегменту, відносна частка якого має тенденцію до збільшення; здатності забезпечити високу якість пропонованих послуг, використовуючи ефект зосередження діяльності на певному занятті та спираючись на професійні якості фахівців своєї справи. Як наслідок — скорочення вартості власної пропозиції і підвищення на цьому підґрунті конкурентоспроможності.

Прикладом інтеграції підприємств (в тому числі і невеликих) в межах окресленої географічної зони є *кластери* — групи взаємопов'язаних компаній, сконцентровані на невеликій території: постачальників обладнання, комплектуючих та спеціалізованих послуг; науково-дослідницьких інститутів, вищих навчальних закладів, операторів виробничої інфраструктури; інших організацій, які взаємно доповнюють один одного й в такий спосіб посилюють конкурентні переваги кожного з учасників та кластера в цілому [86].

Така форма інтеграції НП набуває все більшого розповсюдження у світі і в нашій країні. Так, наприклад, в Італії нараховується 200 кластерів, в яких зайнято 40% осіб, задіяних у виробництві [12, с. 163]. В Україні найбільш виразними прикладами зазначеної інтеграції підприємницьких структур є швейний та будівельний кластери, створені на Поділлі. У першому інтегровані 24 швейних та трикотажних підприємства [11, с. 160–161]. В другому зосереджені проектний інститут; фірми, які постачають сухі суміші, клей і наливну підлогу, проводять оздоблювальні роботи; дослідницько-експериментальний завод; приватний підприємець, який пропонує власникам побудованих квартир меблі, та компанія, що надає фінансові та будівельні послуги [86, с. 39–40].

Результати аналізу наведених та інших публікацій, відомого нам практичного досвіду надали достатньо підстав, аби окреслити причини, які спонукають власників та менеджерів невеликих підприємств до участі у організації кластерів або ініціюванні подальшого приєднання до вже існуючих:

- перша пов'язана з можливістю одержання додаткових переваг від розподілу витрат на підтримку та розвиток ресурсів, спільну потребу у яких відчують одразу декілька підприємств;

- друга причина має витоком наближеність підприємств одне до одного у просторі і полягає у можливості закупівлі матеріалів, устаткування та послуг, необхідних для ведення бізнесу, за нижчими цінами та у найкоротші терміни. Крім того, вони здатні надати підтримку один одному, вдаючись до спільних заходів із просування своїх товарів на ринок збуту. Зокрема, рекламних кампаній, формування позитивного ставлення громадськості до діяльності учасників кластеру, застосування заходів із стимулювання продажів тощо;

- третьою причиною започаткування кластерів є відкритий доступ до необхідної технічної інформації та до знань і досвіду всіх учасників інтегрованої організації.

Відносно новою формою міжфірмової інтеграції є *стратегічні альянси*. Вони притягують до себе все більше уваги з боку підприємців та науковців [36; 84]. Аналітичний огляд інформації щодо їх діяльності створив передумови для визначення змісту стратегічних альянсів як інтеграції, яка передбачає відносно довготривале партнерство декількох компаній з метою здійснення стратегій їх розвитку на основі об'єднання ресурсів, розробки та виконання спільних програм, бізнес-проектів; отримання доступу до актуальних ноу-хау, патентів, обміну корпоративними правами в узгоджених пропорціях; трансферту менеджерів або провідними спеціалістами компаній, у досвіді яких виникає нагальна потреба.

В останні двадцять-тридцять років спостерігається інтенсивне поширення таких об'єднань у різноманітних сферах реального сектору економіки. Це пояснюється прагненням менеджменту сформувати навколо підпорядкованих їм підприємств таке партнерське оточення, яке б своїми діями забезпечувало розвиток бізнесу за рахунок пошуку і практичної реалізації заходів щодо досягнення спільних цілей, погодження та врахування інтересів всіх ключових суб'єктів ринку, в тому числі, як це не парадоксально виглядає, — конкурентів.

Найбільшого розповсюдження стратегічні альянси отримують в тих випадках, коли підприємства вдаються до реалізації стратегій, побудованих на інноваційних засадах, тобто вдаються до впровадження на ринок чистих нововведень, з характеристиками, які не мають близьких аналогів. Наприклад, японська компанія Toshiba співпрацювала з Motorola впровадженні конструкторської підготовки виробництва мікросхем динамічної оперативної пам'яті та з IBM щодо створення плоских рідкокристалічних дисплеїв [62]. Ще однією метою створення стратегічних альянсів є організація спільного виготовлення та розподілу товарів (наприклад, надзвичайно успішний альянс всесвітньовідомих SONY та Ericsson з розробки й просування на ринок мобільних телефонів).

Другий вектор, за яким відбувається розвиток економічної інтеграції невеликих підприємств, пов'язаний з корпоративною консолідацією потенціалів зацікавлених учасників. Перш ніж перейти до її детального розгляду, зазначимо, що в нашому розумінні йдеться про такі альянси, які ґрунтуються на статутних

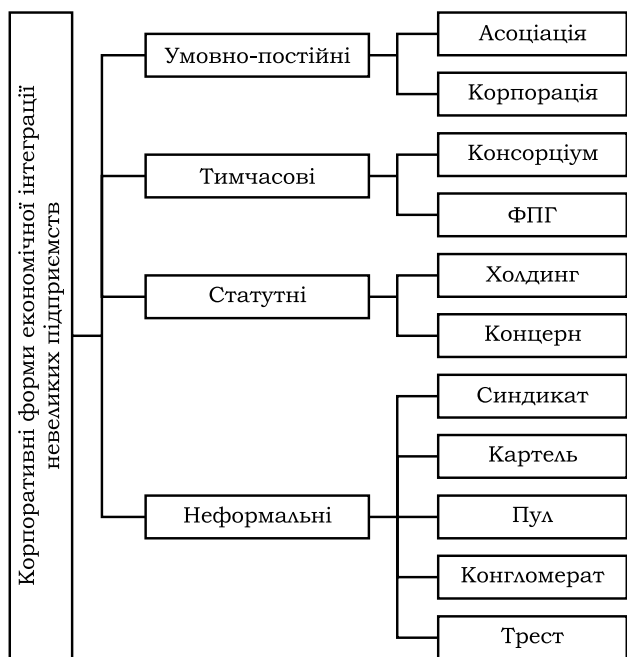


Рис. 2.10. Форми економічної інтеграції невеликих підприємств на корпоративному підґрунті

відносинах, а відтак передбачають об'єднання підприємницьких активів з метою координації виробничої, наукової та іншої діяльності для вирішення спільних завдань, пов'язаних з підвищенням ефективності господарської діяльності. Результати виконаної впродовж дослідження класифікації корпоративних форм економічної інтеграції НП представлені на схемі (рис. 2.10).

Маємо зазначити, що з'ясуванню сутності наведених форм корпоративної інтеграції підприємств присвячені праці багатьох вітчизняних і закордонних науковців [21, с. 52–61; 28; 45, с. 9–18; 48; 103, с. 107–108; 119 та інші]. Крім того, українські парламентарії дають визначення таким формам економічної інтеграції, як асоціації, корпорації, консорціуми, концерни [41], фінансово-промислові групи [75], холдинг [142]. Виходячи із цієї констатації та прагнучи уникнути непродуктивного повторення загальновідомих істин, обмежимося презентацією узагальнення найбільш суттєвих переваг та недоліків згаданих форм корпоративної інтеграції невеликих підприємств (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

**Переваги та недоліки корпоративних форм економічної інтеграції НП**

| Форма      | Переваги                                                                                                                                                                                                                              | Недоліки                                                                                                                                                        |
|------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Асоціація  | Добровільне об'єднання фізичних чи юридичних осіб, яке передбачає збереження його учасниками своєї господарської самостійності та права юридичної особи. Одна з найбільш «м'яких» форм економічної інтеграції                         | Кожен із учасників не несе юридичної відповідальності за наслідки діяльності партнерів. Централізація функцій носить інформаційний характер                     |
| Корпорація | Створюється для захисту певних привілеїв учасників, що зберігають самостійність у межах повноважень, які не делеговані корпорації. Діє на постійній основі та об'єднує різні за розмірами капітали                                    | Розбіжності між функціями власності та контролю; подвійне оподаткування (податки сплачує і акціонер, і корпорація); порівняно великі витрати на управління      |
| Консорціум | Відносини між учасниками формалізуються за допомогою угоди, яка укладається між ними. Сторони зберігають свою самостійність на увесь термін її дії за виключенням тієї частини діяльності, що стосується досягнення цілей консорціуму | Припиняє своє існування після досягнення цілей консорціуму, незважаючи на те, що деякі учасники можуть зберігати зацікавленість у продовженні роботи об'єднання |

Продовження таблиці 2.7

| Форма   | Переваги                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Недоліки                                                                                                                                                                                  |
|---------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Концерн | Єдина власність учасників, централізована система контролю, достатньо високий рівень кооперування основної діяльності                                                                                                                                                                                       | Підприємства, що входять до складу концернів, номінально залишаються самостійними юридичними особами, а фактично підпорядковані спільному господарському керівнику                        |
| ФПГ     | Зберігаються виробничі зв'язки та розвиток фінансових взаємовідносин учасників; функціонування на взаємовигідних і паритетних умовах; контроль за використанням ресурсів; ліквідація негативних факторів в процесі трансформації економіки; акцент на науково-технічний прогрес та інтелектуальний розвиток | Проблеми із визначенням внеску окремих учасників у результати, отримані загальними зусиллями, та розрахунком частки отриманих фінансових результатів, яка припадає на кожного з учасників |
| Холдинг | Погоджена та єдина для всіх учасників науково-технічна та економічна політика; широка самостійність учасників в виробничо-господарській діяльності; стабілізація виробничих зв'язків, управління поставками; розподіл господарських ризиків між дочірніми підприємствами                                    | Прийняття рішень щодо вирішення ключових питань діяльності суб'єктів, які входять до холдингового об'єднання, належить холдинговій компанії                                               |

Джерело: узагальнено за [5; 21, с. 56–61; 25, с. 104; 103, с. 108; 91]

Як бачимо, жодна із наведених форм не є абсолютною, оскільки містить у собі як певні принади, так і від'ємні якості. Це означає, що вдаватися до тієї чи іншої з них доцільно з огляду на особливості обставин, у яких опинилося невелике підприємство в конкретний період часу.

На завершення більш детально оглянемо сутність таких видів корпоративної інтеграції, які не отримали формального визначення у законодавстві України. Першою з них є *синдикат*. Таку форму економічної інтеграції обирають промислові підприємства, що об'єднуються з метою замовлення сировини або інших «вхідних» ресурсів та реалізації виготовленої продукції через спільну збутову мережу. Про цьому усі учасники зберігають свою юридичну незалежність, а от їх свобода щодо комер-

ційної діяльності обмежується. Споживачі замовляють необхідний товар не у продуцента безпосередньо, але звертаються з цього приводу до синдикату, який розподіляє замовлення серед учасників за принципами, визначеними угодою сторін. Поставку здійснюють зі складу товаровиробника, а виручка від продажу надходить у синдикат, який передає її адресату. Привабливою особливістю є повна відсутність конкуренції серед учасників синдикату.

Звертаючись до *картельної* угоди, невеликі підприємства отримують реальну можливість не лише виступати рівним суперником в конкурентній боротьбі з іноземними фірмами на внутрішньому ринку, а і здійснювати ефективну зовнішньоекономічну діяльність. Це об'єднання, як правило, підприємств однієї галузі, які укладають між собою договір, що стосується різноманітних сторін господарської діяльності (щодо цін, ринків збуту, обсягів виробництва і збуту, асортименту, умов найму робочої сили, установлення рівня заробітної плати та соціальних гарантій тощо). Незважаючи на те, що картельні угоди заборонені антимонопольним законодавством більшості країн і знаходяться під пильним наглядом держави, НП (інтеграція яких навряд чи може призвести до виникнення монополії) в рамках картелю, не втрачаючи юридичної, господарської та фінансової самостійності, мають змогу суттєво знизити або ж навіть звести нанівець конкуренцію між собою, організувати спільну діяльність із реалізації продукції та завоювання нового ринку.

Різновидом картельної форми інтеграції підприємств є *пул*. Прибуток від діяльності усіх його учасників концентрується у загальному фонді та розподіляється згідно із заздалегідь встановленими пропорціями.

Об'єднати цілу низку різнорідних НП під єдиним фінансовим контролем здатен також *конгломерат*. Головна особливість полягає у тому, що за його допомогою відбувається інтеграція підприємств, які, по-перше, належать до різних видів діяльності та не мають ані технологічної, ані цільової єдності з бізнесом підприємства-інтегратора; по-друге, зберігають свою юридичну та виробничу самостійність, але підпадають під повну фінансову залежність від нього; по-третє, в обмін на це отримують доступ до нових ресурсів та технологій.

Найжорсткішою у порівнянні із усіма названими формами економічної інтеграції є *трест*. Підприємства, які входять до нього, об'єднуються в один виробничий комплекс і втрачають свою юридичну, виробничу та комерційну самостійність.

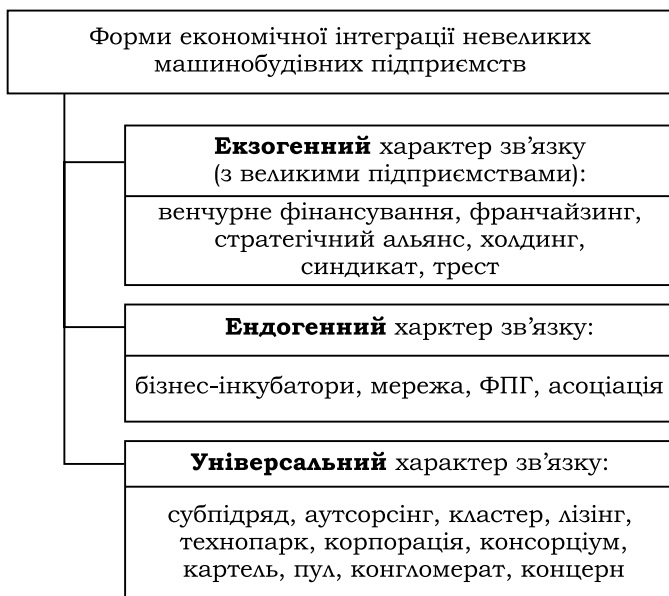


Рис. 2.11. Форми економічної інтеграції невеликих машинобудівних підприємств з точки зору їх бажаності для різних за розмірами фірм

Управління трестом здійснюється з єдиного центру, а загальний прибуток розподіляється відповідно до пайової участі кожного із учасників. Зауважимо, що така форма економічної інтеграції найбільш вигідна для організації комбінованого виробництва.

Передумовою вибору оптимальної форми економічної інтеграції невеликих машинобудівних підприємств є дослідження можливості використання тієї чи іншої форми підприємствами, що належать до різних категорій підприємництва з точки зору масштабів ведення бізнесу. Так, консолідація таких підприємств, орієнтована на інноваційний та інтелектуальний розвиток, найвірогідніше відбуватиметься в межах ФПГ. У той же час, при налагодженні зв'язку для досягнення тієї ж мети, але з промисловим гігантом доцільно використовувати венчурне фінансування. Тож, обираючи ту чи іншу форму економічної інтеграції, невелике машинобудівне підприємство має врахувати її бажаність для потенційного бізнес-партнера чи партнерів (рис. 2.11). Для кожної з наведених форм економічної інтеграції є характерним певне співвідношення позитивних та негативних якостей.

Отже, в залежності від конкретних обставин, у яких здійснюється підприємницький проект або протікає виробничо-маркетинговий процес, вони або домінують, або опиняються у стані підпорядкованих. Сукупність економічних інтересів учасників інтеграційного процесу, розмах їх господарської діяльності, періодичність та тривалість співробітництва між ними визначають вибір на користь однієї з двох схем консолідації. Крім того, обираючи оптимальну форму співпраці, керівництво підприємств, що об'єднують свої потенціали, мають зважати на розмах господарської діяльності власного підприємства та підприємства-партнера. Виходячи з цього, менеджмент завжди опиняється перед необхідністю зробити вибір з існуючого переліку альтернатив, кожна з яких здатна привести до окресленої мети з тим чи іншим успіхом. Одна із найважливіших цілей — збільшення конкурентної спроможності невеликого підприємства. Методики, які можуть стати при цьому у нагоді власникам та керівникам НП, викладені у наступному параграфі монографії.

### **2.3. Узагальнення методів оцінювання рівня конкурентоспроможності невеликих підприємств**

Серед основних задач, які повсякденно розв'язує керівництво невеликого підприємства в умовах загострення протистояння в боротьбі за прихильність все більш вибагливих споживачів, далеко не останнє місце посідає забезпечення його конкурентоспроможності. При цьому нагальною проблемою для менеджменту було і залишається визначення її рівня. Маємо визнати, що й дотепер науковці (принаймні ті, публікації яких нам відомі) не запропонували відповідної методики, яка б була визнана абсолютно задовільною серед фахівців-теоретиків та бізнесменів-практиків. Відтак, кожне підприємство здійснює оцінку своєї конкурентоспроможності на власний розсуд, покладаючись коли на професійні навички своїх керівників та спеціалістів, коли на здоровий розсуд, а коли й на інтуїцію. Зазначимо, що за результатами анкетного опитування 150 власників (менеджерів) невеликих підприємств Миколаївської області було виявлено, що майже на 40% юридичних осіб, які вони представляли, оцінка конкурентоспроможності не здійснюється взагалі. Принаймні, з використанням формальних процедур.

Аналіз теоретичних напрацювань та спостереження за практикою ведення господарської діяльності дозволили виявити цілий ряд різноманітних методів дослідження конкурентоспроможності підприємства, які за наслідками їхньої систематизації було визнано доцільним поділити на дві групи: графічні та аналітичні. Розглянемо кожну з них більш детально і розпочнемо із першої.

Одним із найпоширеніших графічних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства є побудова багатокутника конкурентоспроможності. Проведене анкетування виявило, що майже 15% менеджерів (власників) НП, які здійснюють оцінку конкурентоспроможності свого підприємства, при розмірковуванні про його поточний стан та найближче майбутнє вдаються до відповідних креслень. Технологія, покладена в основу методу, полягає у графічному співставленні значень показників, які характеризують результати діяльності підприємства та його основних конкурентів за найбільш значущими для них напрямками роботи, представленими у вигляді векторів-вісей з нанесеними на них шкалами для фіксації фактичних значень (рис. 2.12).

Метод характеризується низкою позитивних якостей, а саме: наочно демонструє слабкі та сильні сторони підприємства; створює передумови для того, аби достатньо швидко та відносно легко визначити положення досліджуваного підпри-



Рис. 2.12. Порівняння позицій підприємств з використанням багатокутника конкурентоспроможності

емства у конкурентному середовищі. Між тим, маємо звернути увагу й на деякі його вади: суб'єктивізм, який привнесено застосуванням в окремих випадках експертних оцінок; ускладнення щодо кількісного вимірювання якісних характеристик, а відтак — виникнення певних проблем із чисельною інтерпретацією рівня конкурентоспроможності, який реально досягнуто.

В першій групі помітне місце належить також різноманітним матричним методам, теоретичною базою яких є концепція життєвого циклу товару і технології, використовуваних при його виготовленні. Найбільш відомою і фахівцям, і широкому загалу користувачів є матриця, розроблена Бостонською консалтинговою групою (надзвичайно поширена її скорочена назва: матриця БКГ). Автори пропонують оцінювати конкурентоспроможність за допомогою двох критеріїв: відносної частки ринку, яку обіймає підприємство, та темпів зростання або, навпаки, — скорочення обсягів збуту. Процедура оцінки при цьому полягає у визначенні місця, яке займає об'єкт дослідження в межах самої матриці: ті підприємства, що займають значну відносну ринкову частку на швидко зростаючому сегменті, мають найвищу конкурентоспроможність. Похідною від розглянутої методики є матриця «Мак-Кінзі» та матриця «Шелл» [154, р. 102].

Перевагами зазначених методів є не лише можливість визначити за їхньою допомогою координати підприємства відносно його ринкових супротивників, але й наявність певної кількості стандартних альтернативних стратегій, які їм відповідають. Проте, позбавлення менеджменту можливості ідентифікувати причини, які призвели до статус-кво, потреба у значних обсягах первинної інформації, необхідної для визначення факторів моделі, та ускладнення із розкриттям їхнього змісту змушують шукати інших шляхів оцінки конкурентоспроможності своїх підприємств.

Авторство ще одного варіанту належить Ковальову М. М. [71, с. 75–78]. Він запропонував використовувати об'ємну модель,

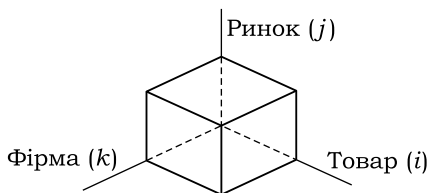


Рис. 2.13. Трьохмірна модель товарного конкурентного ринку

яка містить наступні параметри: товар, ринок, фірма (рис. 2.13). На думку вченого, ринок гіпотетично розглядається як трьохмірний простір, складений із багатьох елементів (кубів)  $a_{ijk}$ . У випадку, коли  $k$ -та фірма, що спеціалізується на виготовленні  $i$ -го товару,

з тих чи інших причин не здійснює поставок на  $j$ -ий ринок, куби залишаються «порожніми». За зовнішньою оригінальністю викладеного підходу складно приховати певну затеоретизованість, яка є основним недоліком та перепороною для його широкого застосування у практиці управління НП. Особливо з огляду на рівень менеджерської підготовки більшості їх керівників.

У свою чергу групу аналітичних методів оцінки конкурентоспроможності було поділено на дві відносно самостійні складові: одиничні (за якими оцінка конкурентних позицій підприємства здійснюється на основі аналізу параметру, який визнається основним) та *багатовимірні* (передбачають комплексний підхід до оцінки позицій підприємства на конкретному ринку). Детальне вивчення практики застосування, а також чисельних пропозицій, які містять друковані джерела інформації з приводу, який розглядається [134; 135, с. 137; 137, с. 59–61; 142, с. 57–67 тощо], дозволили систематизувати одиничні методи оцінки конкурентоспроможності підприєм-

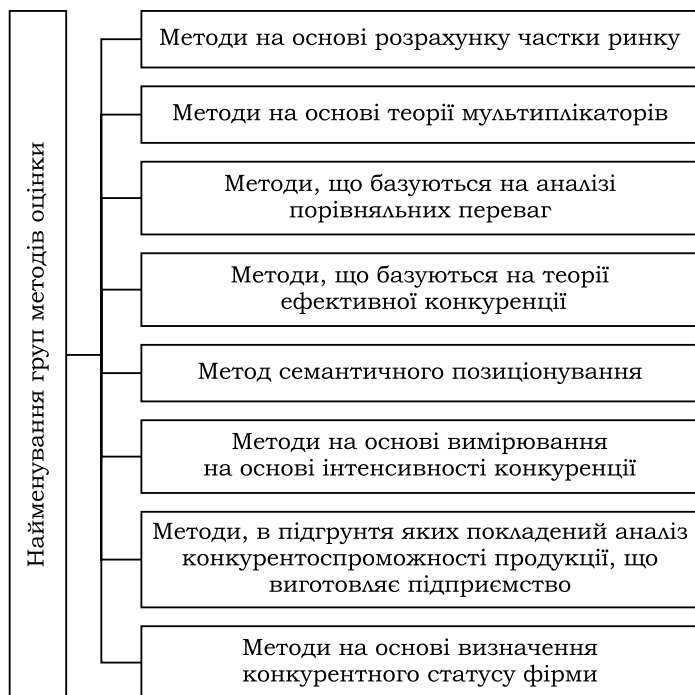


Рис. 2.14. Систематизація одиничних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства

ства. Відповідні результати проведеної з цього приводу роботи представлені на рис. 2.14.

Найбільшого розповсюдження серед методів оцінки позиції підприємства на конкурентному ринку отримали такі, що базуються на вимірюванні конкурентоспроможності товару [3; 27; 32; 108]. Що ж стосується усіх інших аспектів конкурентоспроможності підприємства, то вони вважаються другорядними і, відтак, не приймаються до уваги. Апологети підходу, який ми розглядаємо, під рівнем конкурентоспроможності товару розуміють відносну характеристику, що виражає ступінь переваг власної продукції над товаром-конкурентом на даному ринковому сегменті. Критерієм оцінювання в цьому випадку вважається відносна частка продаж товару ( $B_{oi}$ ):

$$B_{oi} = \frac{M_0}{M_0 + M_i}, \quad (2.1)$$

де  $M_0$  та  $M_i$  — обсяги продаж товару, конкурентоздатність якого оцінюється, та його  $i$ -го аналога-конкурента відповідно.

Нема сумніву у тому, що здатність виготовляти кращий товар є надзвичайно важливою передумовою здобуття переваг у конкурентній боротьбі, але вона не єдина і далеко не головна. Не менш важливим є застосування менеджментом інших інструментів маркетингу: ціни, розподілу виготовленої продукції у ринковому просторі, застосування досконалих методів стимулювання збуту. Тільки у їхній доцільній комбінації товаровиробник має шанс привернути увагу споживачів до власної пропозиції. Маємо зазначити, що цей висновок співпадає із поглядами фахівців [13, с. 9–12], які пропонують аналізувати конкурентоспроможність підприємства за елементами комплексу маркетингу. Кожному з них відповідають певні показники-індикатори.

Середньоарифметична величина запропонованих коефіцієнтів (у інтерпретації авторів — «коефіцієнт маркетингового тестування конкурентоспроможності») і визначає підсумковий показник конкурентоспроможності маркетингової діяльності для конкретного продукту. Відповідно, для розрахунку конкурентоспроможності маркетингової діяльності підприємства в цілому необхідно визначити суму зазначених коефіцієнтів для всієї товарної номенклатури. Наведена вище методика є інструментом оцінки конкурентоспроможності підприємства, але тільки з погляду маркетингу. За периметром уваги дослідників при цьому залишаються інші, не менш важливі складові господарської діяльності, які лише у комплексі забезпечують

конкурентоспроможність підприємства. Більш того, ми не певні, що складати коефіцієнти — гарна ідея.

Відтак, маємо підстави для наступного висновку: узагальнюючим недоліком проаналізованих та інших одиничних методів оцінки конкурентоспроможності підприємств є те, що їхні результати відбивають тільки окремі сторони роботи підприємств, а тому обмежують можливості менеджменту приймати по-справжньому виважені управлінські рішення. Крім того, параметри, за допомогою яких здійснюється оцінка в більшості зазначених методів, визнаються експертним шляхом.

Було природним припустити, що одним із засобів подолання зазначених вище недоліків є використання *багатовимірного* підходу до оцінки конкурентоспроможності підприємства, оскільки за його допомогою вдасться врахувати крім конкурентоспроможності продукції ефективність інших, не менш важливих складових господарської діяльності, а також реальні умови, в яких вона здійснюється. Але і тут науковці залишаються далекими від одностайності.

Дещо хибне, на нашу думку, уявлення про багатовимірний метод має Воронов А. А. [31], з погляду якого конкурентоспроможність підприємства розраховується як середньоарифметичне, або середньозважене конкурентоспроможності окремих видів продукції:

$$J_{\text{підпр}} = \left[ \frac{\left( \sum_{i=1}^m J_{i/1} + \sum_{i=1}^m J_{i/2} + \dots + \sum_{i=1}^m J_{i/m} \right)}{m} + \frac{\left( \sum_{j=1}^n J_{j/1} + \sum_{j=1}^n J_{j/2} + \dots + \sum_{j=1}^n J_{j/n} \right)}{n} + \dots + \frac{\left( \sum_{k=1}^r J_{k/1} + \sum_{k=1}^r J_{k/2} + \dots + \sum_{k=1}^r J_{k/r} \right)}{r} \right] / P, \quad (2.2)$$

де  $J_{\text{підпр}}$  — конкурентоспроможність підприємства відносно конкурентів;

$J_{i/1}$  — відносна конкурентоспроможність  $i$ -ї продукції підприємства до продукції першого конкурента;  $m$  — кількість конкурентів за  $i$ -ю продукцією;

$J_{j/1}$  — відносна конкурентоспроможність  $j$ -ї продукції підприємства до продукції першого конкурента;  $n$  — кількість конкурентів за  $j$ -ю продукцією;

$J_{k/1}$  — відносна конкурентоспроможність  $k$ -ї продукції підприємства до продукції першого конкурента;  $r$  — кількість конкурентів за  $k$ -ю продукцією;

$P$  — кількість конкурентів.

Як на нас, запропонований метод тільки ускладнив згадуваний вище одиничний метод, охопивши усі складові багатоміснотатурного виробництва. Ми погоджуємося з тим, що конкурентоспроможність продукції, безумовно, спричиняє визначний вплив на позиції підприємства у конкурентній боротьбі, але не вичерпний. Тому наведена формула може стати в нагоді для розрахунку конкурентоспроможності виробів, а не організації в цілому.

Особливе місце серед аналітичних методів займають так звані інтегральні. Аналіз друкованих та електронних джерел, присвячених викладенню їхньої природи, дозволив виділити і серед них дві відносно самостійні складові. До першої належить інтегральна оцінка конкурентоспроможності підприємства, яка базуються на використанні відносної ваги окремих показників, залучених до обчислень. Другу групу таких методів оцінки складають ті з них, що нехтують ваговими коефіцієнтами.

Звертає на себе увагу, що у публікаціях вітчизняних науковців для визначення інтегральної конкурентоспроможності підприємств часто використовують ідеї закордонних колег. Так, у роботі Андрійчука В. Г. [4] для оцінки конкурентоспроможності підприємства пропонується послуговуватися узагальнюючим показником Альтмана:

$$Z = 0,012x_1 + 0,014x_2 + 0,033x_3 + 0,006x_4 + 0,999x_5, \quad (2.3)$$

де  $Z$  — узагальнюючий показник визначення фінансового стану підприємства;

$x_1$  = поточні активи – поточні пасиви / вартість активу;

$x_2$  = нерозподілений прибуток / вартість активу;

$x_3$  = балансовий прибуток на вартість активу;

$x_4$  = курсова ціна акцій / позичені засоби;

$x_5$  = чистий виторг від реалізації / вартість активу.

Автор наводить й відповідні критерії: якщо узагальнюючий показник аналізу конкурентоспроможності  $Z < 1,81$ , то ймовірність банкрутства дуже велика; якщо  $1,81 < Z < 2,765$  — середня, якщо  $2,765 < Z < 2,99$  — невелика і якщо  $Z > 2,99$  — банкрутство майже неможливе. Проте в випадку застосування цього показника оцінка конкурентоспроможності підприємства зводиться до визначення фінансового стану підприємства та на основі цього прогнозу ймовірності його банкрутства.

Одним із так званих «вагових» методів інтегральної оцінки конкурентоспроможності підприємства є такий, що побудований на основі норми споживчої вартості. Розрахунок конкурен-

тоспроможності за даним методом виконується з використанням алгоритму оцінки конкурентоспроможності економічних технологій [92, с. 45–48]. В цьому контексті форма споживчої вартості трактується як відношення суми вимог до товару або відношення суми властивостей товару до суми потреб споживачів в цих властивостях товару. Процес розрахунку показ-



Рис. 2.15. Процес розрахунку показника конкурентоспроможності  
Джерело: опрацьовано за [92, с. 47]

ника конкурентоспроможності на основі норми споживацької вартості складається із наступних етапів (рис. 2.15).

Загальний показник конкурентоспроможності на основі норми споживчої вартості формалізується наступним чином:

$$Q = f(P_g^n \times P_T^m \times P_{\text{еколог}}^x \times P_{\text{соц.псих.}}^y \times P_{\text{юр.}}^z)^{1/n+m+x+y+z}. \quad (2.4)$$

Норма споживчої вартості за кожним блоком властивостей:

$$P_j = \frac{\sum_{i=1}^n \text{властивостей}(i)}{\sum_{i=1}^n \text{потреб}(i)}, \quad (2.5)$$

де  $P_j$  — показник конкурентоспроможності на основі норми споживацької вартості за  $j$ -м блоком вагомих властивостей, який розраховується діленням суми властивостей продукту на суму потреби в цьому продукті.

При визначенні  $P_j$  необхідно враховувати, що цей показник є величиною безрозмірною та характеризує конкурентоспроможність послідовно за кожним блоком властивостей із загальної їх кількості, прийнятої до уваги менеджментом;

$n, m, x, y, z$  — коефіцієнти ваги, які встановлюються в залежності від обраної концепції маркетингу;

$i = (l-n)$  — кількість значимих властивостей та потреб в  $j$ -му блоці.

Очевидними перевагами даного методу є точне оцінювання дійсних потреб потенційних споживачів та рівня підприємства. Цей ефект виникає завдяки тому, що обчислення здійснюється на основі оцінки сукупності маркетингових, управлінських та організаційних рішень. Але внаслідок того, що для збору необхідної для аналізу інформації використовуються виключно особисті міркування залучених експертів, отримати об'єктивні показники конкурентної спроможності підприємства не тільки складно, але майже неможливо.

Інше бачення інтегрального показника конкурентоспроможності підприємства пропонує Фатхутдінов Р.А. [134, с. 134]:

$$K_{\text{підприємства}} = 0,15 \times EO + 0,29 \times \Phi O + 0,23 \times EZ + 0,33 \times KT, \quad (2.6)$$

де  $EO$  — значення показника ефективності виробничої діяльності підприємства;

$\Phi O$  — показник фінансового стану підприємства;

$EZ$  — показник ефективності організації збуту та просування товару;

$KT$  — показник конкурентоспроможності товару;

0,15; 0,29; 0,23; 0,33 — вагомість кожного показника, що визначена із застосуванням експертного методу.

В розвиток теми, пропонується використовувати 77 показників, які об'єднані у шість груп: фінансово-господарська діяльність (28 показників); виробнича — 11; якість — 10; розвиток — 12; персонал та соціальна сфера — 13; рівня досконалості управління — 2 [133, с. 56–68].

Вважаємо за доцільне зазначити, що аналогічна методика визначення конкурентоспроможності підприємства широко використовується в багатьох дослідженнях [83; 85, с. 34; 112, с. 64–76; 137, с. 59–61], в кожному із них визначення ваги здійснюється вже відомим своєю недосконалістю експертним шляхом. При цьому майже всі фахівці визнають:

- по-перше, практичне застосування такого підходу ускладнюються проблемами, які виникають при спробах отримати повну, своєчасну та достовірну інформацію про ринкових суперників;

- по-друге, найбільш ефективна оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства можлива при врахуванні як можна більшої кількості якісних показників. Але ця вимога, в свою чергу, наштовхується на вже згадану вище перепону. Виникає нездоланне «замкнене коло».

Одним із різновидів «вагових методів» визначення конкурентоспроможності підприємства є рейтингова оцінка. Застосовуючи її, менеджмент з достатньо високим ступенем точності встановлює місце, яке посідає підприємство у порівнянні із своїми конкурентами [148, с. 92]. Сутність цієї методики полягає у підрахунку підсумкового балу підприємства. Він представляє собою суму добутків балів окремих показників рейтингової оцінки та їх вагових коефіцієнтів. Процедурно рейтингове оцінювання починається з вибору показників, що у конкретний проміжок часу є важливими для включення у розрахункову модель. В подальшому кожному з них присвоюють вагові коефіцієнти, за допомогою яких враховують відносну важливість того чи іншого показника як індикатора стану підприємства. Недоліками даної методики, крім загальних для групи, яка розглядається, в цілому є неоднозначність вибору на користь того чи іншого показника та поточна динаміка їхніх значень впродовж дослідження.

Безперечно, використання вагових коефіцієнтів впродовж інтегральної оцінки конкурентоспроможності підприємств має

пояснення. Воно дозволяє врахувати вплив кожного із досліджуваних ендогенних або екзогенних чинників на загальну картину ринкових змагань. Проте шляхи підрахунку вагомості окремого показника конкурентоспроможності підприємства є нез'ясованими: відповідні коефіцієнти або сприймаються апріорі як константи, або визначаються експертним методом, що заважає визнати їх вільними від суб'єктивізму.

Вад, пов'язаних із використанням вагових коефіцієнтів при інтегральній оцінці конкурентоспроможності продуцента, позбавлена методика, за якою аналіз його позицій на конкурентному ринку здійснюється шляхом співставлення характеристик товаровиробника з аналогічними характеристиками підприємств-конкурентів з огляду на наступні напрями їхньої діяльності [103, с. 270–272]:

- маркетинг, оцінка якого здійснюється за такими параметрами як відносна ринкова частка, якість продукції, стан системи збуту, рівень сервісного обслуговування, впливовість рекламних звернень, наявність зареєстрованих товарних марок, асортимент продукції, обсяг збуту у одиницю часу;

- виробництво (використання виробничих потужностей, рівень диверсифікації виробництва, доступність до джерел сировини, кваліфікація персоналу, собівартість продукції, наявність запатентованих винаходів);

- фінансово-економічний стан (вартість активів, чистий прибуток від господарської діяльності, обсяг інвестицій у розвиток, норма прибутку на вкладений капітал, власні обігові кошти, можливості доступу до запозичених коштів).

За визначеними показниками розраховується індивідуальний рейтинг кожного підприємства, який приймає участь у дослідженні ( $P_s$ ):

$$P_i = \frac{1}{\sum_{j=1}^n N_j \times Y_j}, \quad (2.7)$$

де  $N_j$  — порядковий номер  $j$ -го місця, що було зайняте  $i$ -им підприємством при співставленні з конкурентами;

$Y_j$  — загальна кількість показників оцінки, за якими підприємство займає  $j$ -е місце;

$n$  — кількість рейтингових місць.

На основі обрахованих даних визначається відносна ринкова позиція ( $P_{ps}$ ) кожного із досліджуваних підприємств, яка визначається за наступною формулою:

$$P_{pi} = \frac{P_i}{\sum_{i=1}^c P_i} \times 100, \quad (2.8)$$

де  $c$  — кількість підприємств, що беруть участь у рейтингу.

В залежності від отриманого за виконаними розрахунками результату, конкурентна позиція підприємства визначається як:

1) домінуюча — підприємство контролює поведінку посередників і володіє широкими можливостями вибору варіантів стратегії;

2) сильна — фірма здатна проводити самостійну політику, не побоюючись загрози своїм довгостроковим інтересам з боку конкурентів;

3) сприятлива — можливості для стратегічного маневрування обмежені, хоч і знаходяться на рівні, який перевищує середньогогалузевої;

4) стала — підприємство контролює ринковий простір, що забезпечує отримання прибутку, але водночас відчуває тиск з боку домінуючої фірми;

5) слабка — фірма демонструє незадовільні результати, але резерви для поліпшення ситуації ще не вичерпані;

6) безвихідна — результати економічної діяльності незадовільні і можливості для виходу із кризи відсутні.

Перевагами даної методики є те, що, по-перше, використання великої кількості показників дає змогу врахувати всі фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства; по-друге, його менеджмент має можливість визначити адекватну стратегію розвитку. Проте, маємо звернути увагу на обмежені можливості отримати в достатніх обсягах необхідну вихідну інформацію за показниками фінансово-економічного стану та виробництва: вона здебільшого носить конфіденційний характер. Виключення складають хіба що ті оператори ринку, які за вимогами чинного законодавства зобов'язані оприлюднювати звітність за визначені календарні періоди. Але НП серед них — обмаль.

Схожою є пропозиція оцінювати конкурентоспроможність підприємства за наступними складовими: конкурентоспроможність пропозиції на ринку, конкурентоспроможність ресурсів підприємства, конкурентоспроможність менеджменту та підприємницької ідеї (передбачення) [148, с. 38–50]. Однак, якщо визначення перших двох показників можливе за результатами аналізу відкритих джерел статистичної інформації та, принаймні, вивчення думок компетентних фахівців, то з при-

воду оцінки конкурентоспроможності менеджменту, а тим більше підприємницької ідеї виникають питання, відповіді на які у першоджерелі, на жаль, відсутні. З ряду згаданих — ідея визначати конкурентоспроможність підприємства як суму дес-тимулюючого, тимчасового та комплексного показника якості продукції, віднесеного до ціни продукції, без врахування вагомості цих факторів [151, с. 30–36].

Отже, проведений аналітичний огляд запропонованих попередниками методик оцінки конкурентоспроможності підприємства створює підґрунтя для висновку що: по-перше, кожна із них дозволяє визначити конкурентоспроможність підприємства лише на момент проведення дослідження; по-друге, їх результати не виявляють резервів підвищення конкурентного статусу оператора ринку; по-третє, зважаючи на специфіку ведення господарської діяльності невеликими підприємствами, виникають сумніви щодо реальності їх практичного застосування. Менеджмент цих суб'єктів господарювання потребує використання оперативних методів оцінки, які б дозволили здійснювати її з мінімальними витратами часу та коштів. Тож, доцільним виглядає визначення нового підходу до оцінки конкурентоспроможності, який є прийнятним саме для невеликих підприємств.

## **РОЗДІЛ III**

# **УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ ІНТЕГРАЦІЄЮ**

### **3.1. Визначення конкурентної позиції підприємства та резервів її посилення**

Визнавши оцінку конкурентоспроможності невеликого підприємства безперечно важливим обов'язком його менеджменту та дослідивши методологічне підґрунтя чисельних методик її вимірювання, які запропоновані теорією та практикою управління, було визнано, що розробка оптимального способу розв'язання зазначеної задачі є особливо своєчасним та актуальним завданням. На користь цієї ідеї свідчать й результати вже згаданого анкетування. Лише близько 15% респондентів охарактеризували рівень конкурентоспроможності свого підприємства як високий, майже 45% — середній, 28% — низький, і 12% мали ускладнення при відповіді на це запитання.

Проте, звертає на себе увагу, що приблизно 46% учасників опитування висловили своє бачення методу, який вони використовують впродовж дослідження придатності до суперництва структур, що опинилися під їх опікою. Це дає підстави зробити висновок: власники та керівники невеликих підприємств повною мірою усвідомлюють важливість здійснення відповідних зіставлень. Однак, далеко не завжди спроможні зробити вибір на користь найбільш ефективного прийому проведення таких порівнянь в реальності.

З досвіду виконаних консалтингових замовлень відомо, що оцінювання конкурентних позицій підприємства ускладнюється необхідністю ідентифікувати найбільш впливові чинники, що обумовлюють його здатність розпочинати протистояння із суперниками на визначеному ринковому сегменті та тривалий час підтримувати на належному рівні власну організаційну форму. Безумовно, їхній склад та побудова будуть змінюватися в залежності від обставин, в яких знаходиться господарюючий суб'єкт, та характеру його повсякденної діяльності. Між тим, узагальнення специфіки ведення підприємницької справи надало можливість сформулювати критерії, яким повинен відповідати будь-який спосіб визначення конкурентоспроможності

оператору ринку, що реалізує свої інтерпренерські проекти в середовищі, на якому сконцентрована наша увага (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Критеріальні вимоги до методу оцінки конкурентоспроможності**

| Назва                   | Сутність                                                                                                                 |
|-------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Співвідносність         | Базування на методологічному підґрунті порівняння результатів діяльності господарюючих суб'єктів                         |
| Достатність             | Параметри, що вимірюються, не повинні потребувати додаткових уточнюючих розрахунків                                      |
| Відповідність           | Вимірник повинен задовольняти існуючим обмеженням та вимогам                                                             |
| Надійність              | Перебування погрішності оцінювання у припустимому менеджментом діапазоні                                                 |
| Зрозумілість            | Змістовна завантаженість та зрозумілість кількісних показників                                                           |
| Інтегральність          | Об'єднання різних параметрів, які характеризують об'єкт як систему, в один узагальнюючий                                 |
| Індивідуальність        | Незалежне від інших об'єктів здійснення оцінки                                                                           |
| Гнучкість               | Визначає чуттєвість оцінки до зміни параметрів, які підлягають вимірюванню                                               |
| Оперативність           | Виконання процедури оцінювання у стислі терміни                                                                          |
| Здатність до поліпшення | Здатність до подальшого удосконалення з урахуванням набутого досвіду практичного застосування                            |
| Кількісність            | Задоволення потреби менеджменту у чисельному оцінюванні об'єкту дослідження                                              |
| Порівнянність           | Оцінка повинна уможливорювати визначення відносної позиції підприємства серед конкурентів                                |
| Всебічність             | Прийняття до уваги усіх найважливіших характеристик, що впливають на конкурентоспроможність підприємства                 |
| Керованість             | Створення підґрунтя для моделювання конкурентоспроможності організації                                                   |
| Економічна ефективність | Економічний результат від застосування методу має знаходитись у розумному співвідношенні із витратами на його реалізацію |
| Інформативність         | Результати оцінки повинні нести інформацію, що уможливує покращення поточного стану підприємства                         |

Джерело: власні дослідження, а також узагальнення за [146, с. 54]

Здається очевидним, що дотримання названих вище вимог утруднене, оскільки для них характерна певна суперечливість. Це стосується, наприклад, інтеграції різноманітних параметрів

рівня конкурентоспроможності з одночасним забезпеченням результатів оцінки у чисельній інтерпретації. Проте, навіть для фахово не обізнаної людини очевидно: здобути достовірну кількісну оцінку результатів діяльності фірм-супротивників для подальшого її використання за призначенням методами, які повною мірою відповідають нормам чинного законодавства, надзвичайно складно. В той же час, надмірна прихильність менеджменту виключно до якісних показників ускладнить можливості застосування отриманих результатів для прийняття доцільного управлінського рішення щодо посилення позицій власного підприємства на привабливому для нього ринку.

Для того, аби усунути зазначене протиріччя, пропонуємо для застосовування комбінований підхід до аналізу конкурентоспроможності невеликого машинобудівного підприємства. Послідовність дій, за якою він реалізується, складена із трьох взаємопов'язаних блоків:

- а) визначення поточної конкурентної позиції підприємства;
  - б) з'ясування ступеня впливу на конкурентоспроможність її складових елементів;
  - в) остаточна ідентифікація конкурентного потенціалу.
- Зміст кожного з них продемонстровано на рис. 3.1.



Рис. 3.1. Процедура аналізу конкурентоспроможності невеликих підприємств

Як бачимо, у межах першого блоку, передбаченого розробленою процедурою, за наслідками виконаного дослідження окреслюють місце, яке займає підприємство у антагоністичному оточенні на визначеному ринковому сегменті. При розв'язанні цієї локальної задачі найбільш досконалим виявився метод оцінки, в основі якого — порівняння якісних показників, що аналізуються у наступній послідовності (рис. 3.2).

З огляду на майже традиційну обмеженість коштів, які є у розпорядженні НП, його менеджменту рекомендується ретельно дотримуватися принципу заощадливості. На фізичному рівні це означає проведення дослідження з опорою на креативний потенціал власного персоналу без залучення сторонніх фахів-



Рис. 3.2. Послідовність етапів першого блоку процедури

ців та експертів. Для цього керівнику важливо не помилитись з призначенням співробітника, до посадових обов'язків якого слід долучити контроль за процесом аналізу. Видається, що найдоцільнішим рішенням є призначення працівника із категорії топ-менеджменту, який здатен відшукати доступ до витоків необхідної інформації, володіє прийомами її систематизації та може об'єднати колег навколо спільної мети та з користю використати позитивні якості кожного. Відтак, саме йому варто доручити визначення складу учасників тимчасової дослідницької групи з числа осіб, зайнятих у ключових сферах господарської діяльності та добре обізнаних з приводу їх особливостей.

Головною передумовою успіху на шляху до поставленої мети є проведення ґрунтовного вивчення найближчого оточення із зовнішнього середовища маркетингу. Один з його результатів, який має безпосереднє відношення до проблеми, яка розглядається, — створення вичерпного переліку фірм-конкурентів. Окрім тих, які характеризуються ідентичною поведінкою на ринку та спеціалізуються на задоволенні тотожних потреб споживачів, що складають окремий сегмент, ідентифікації потребують і так звані потенційні конкуренти. Як засвідчив огляд сфери діяльності невеликих машинобудівних підприємств, їм, окрім іншого, протистоять:

- по-перше, суб'єкти ринку, які закладають у бізнес-плани перспективу запропонувати у недалекому майбутньому на тому ж ринку аналогічну продукцію, але вже власного виробництва під своєю торгівельною маркою;
- по-друге, фірми, що використовують аналогічні товари для обслуговування суміжних сегментів, але поки з різних причин утримуються від експансії саме того з них, який став об'єктом дослідження;
- по-третє, виробники товарів-субститутів, які користуються зростаючим попитом і гіпотетично здатні (при наявності відповідних сприятливих умов) витіснити продукти підприємства або суттєво зменшити відносну ринкову частку, що належить йому;
- по-четверте, постачальники ресурсів, з одного боку, чи споживачі продукції підприємства, з іншого, які мають намір та спроможність скласти йому конкуренцію, вдавшись до здійснення стратегії вертикальної інтеграції.

Відмінною рисою НП є те, що найчастіше вони працюють на поліпольних та олігопольних ринках. Відтак, перелік продуцентів з аналогічною пропозицією по окремим асортиментним

позиціям нараховує сотні одиниць. Звідси випливає, що одним із найважливіших завдань менеджменту є визначення групи підприємств-супротивників, які займають близькі позиції на ринку та використовують подібні стратегії у веденні конкурентної боротьби. Безумовно, вибір параметрів, за якими буде формуватися така група, залежатиме від опанованої сфери діяльності. Як засвідчили проведені співставлення, для невеликих підприємств машинобудування таку групу складатимуть ті з них, що відповідають наступним ознакам:

- характеризуються близькою за складом та структурою номенклатурою продукції або послуг, які постачаються чи надаються замовникам; застосовують ідентичні чи більш досконалі технології виготовлення виробів;

- здатні задовольнити потреби споживачів, що вимагають задоволення специфічних побажань до виробів, особливого сервісу, комерційних чи організаційних умов купівлі товару; стабільно зацікавлені у одному і тому ж виконавці замовлень (наприклад, для отримання преференцій — знижок, бонусів тощо);

- використовують аналогічну систему постачання вхідних ресурсів (зокрема, сировини, матеріалів, палива та енергії); тожонні стандарти якості виробів та послуг;

- мають схожу політику щодо післяпродажної підтримки користувачів продукції; однакове з підприємством бачення щодо цінової стратегії, способів розподілу продукції у ринковому просторі та структури каналів збуту, якими рухається товар від продуцента через посередників до кінцевого споживача; однакові прийоми стимулювання збуту.

Особа, яка керує процесом визначення конкурентоспроможності підприємства, створює базу даних із кола стратегічно близьких конкурентів та здійснює заходи для її перманентного оновлення та переформатування, залучаючи до цього усі співробітників тимчасової дослідницької команди та усі доступні джерела відповідних відомостей. Спостереження за господарською практикою виявило ті, які набули серед невеликих підприємств найбільшої популярності: найбільшу кількість важливої інформації бізнесмени черпають із Інтернет (24%), друге місце посідають дані, добуті та накопичені впродовж особистих комунікацій із колегами та господарськими партнерами (18%). Проте, достовірність інформації, отриманої із зазначених джерел, далеко не завжди заслуговує на довіру. Тому перед керівництвом НП постає нагальна необхідність у налагоджуванні систематичних маркетингових досліджень з

метою своєчасного виявлення змін у ринковому середовищі з подальшим формуванням адекватної реакції на них. Ця рекомендація набуває особливої актуальності з огляду на те, що лише трохи більше 3 % менеджерів використовують на практиці технології маркетингових досліджень у тій чи іншій формі.

Наступним етапом процесу визначення конкурентної позиції НП є окреслення кола показників, з використанням яких здійснюватиметься його позиціонування за наслідками співставлення із суперниками. В кожному конкретному випадку на складання такого переліку впливатимуть: по-перше, поточні умови, в яких господарюючий суб'єкт вимушений втілювати у життя ті чи інші бізнес-проекти; по-друге, реальність перспектив долучитися до своєчасної, достовірної, вичерпної й надійної інформації про роботу конкурентів.

За результатами спілкування із власниками та менеджерами невеликих підприємств, які проявляли зацікавленість до проблеми, що постала, було розроблено класифікацію чинників впливу на позиції мікро-, малих та середніх машинобудівних підприємств (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

### Класифікація факторів, що визначають конкурентну позицію НП

| Зовнішні                                                                                                                                                                                                                                         | Внутрішні                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                  | Маркетингові                                                                                                                                                                                                                                                                                | Управлінські                                                                                                                                                                                                                                       | Виробничі                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• розвиток ринкової інфраструктури;</li> <li>• рівень конкуренції на ринку;</li> <li>• загальнополітична та соціально-економічна ситуація;</li> <li>• корупційність в органах виконавчої влади</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• якість продукції;</li> <li>• структура каналів та логістика розподілу;</li> <li>• цінова політика;</li> <li>• рівень рекламної діяльності, імідж фірми;</li> <li>• рівень передпродажного, продажного та післяпродажного обслуговування</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• фінансовий стан;</li> <li>• організаційна структура;</li> <li>• інновації в управлінні;</li> <li>• мотивація персоналу;</li> <li>• доступ до кредитних ресурсів;</li> <li>• місце розташування</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• виробничі витрати;</li> <li>• інновації у технологічному процесі;</li> <li>• виробничі потужності;</li> <li>• інфраструктура виробництва;</li> <li>• рівень диверсифікації виробництва;</li> <li>• організація взаємодії з контрагентами</li> </ul> |

Як бачимо, до зовнішніх факторів конкурентоспроможності НП відносяться ті, які безпосередньо визначають його фактичні координати у ринковому просторі. Проте, з причин, які здаються зрозумілими, менеджмент не здатен скільки-не-

будь суттєво вплинути на них, а тим більше змінити зазначені чинники на свою користь. Виходячи із цієї констатації, робимо висновок про недоцільність їхнього використання під час розв'язання задачі, яка вирішується.

До ендогенних факторів вважаємо слушним віднести такі, на змісті або формі яких позначаються корегуючі рішення підприємців в процесі господарської діяльності. Водночас, їх неможливо кількісно охарактеризувати за допомогою лише одного узагальнюючого показника. В свою чергу, чинники, які розглядаються, доцільно розділити в залежності від зони їх впливу на маркетингові, управлінські та виробничі. Окремою справою є забезпечення однакового розуміння сутності та ознак прояву кожного з них усіма учасниками тимчасової дослідницької групи. Ось чому надзвичайно важливо досконало обґрунтувати вибір відповідних індикаторів.

Черговим кроком у встановленні конкурентного статусу підприємства є проведення рейтингової оцінки обраних чинників. Для цього пропонуємо використовувати методику встановлення рангів — одного із неметричних способів шкалування, що виявляє навіть незначні відмінності між досліджуваними об'єктами шляхом їх одночасного співставлення із визначеним критерієм. Тож, в межах розробленої процедури учасники дослідницької групи заповнюють таблиці, призначення яких — оцінити фактори конкурентоспроможності за шкалою від 1 до  $I$ , де  $I$  — кількість господарюючих суб'єктів, конкурентні позиції яких порівнюються (додаток Д, табл. Д.1). За їхньою допомогою відкриваються перспективи для визначення:

- по-перше, середнього рейтингу підприємств за кожним із вибраних параметрів:

$$\overline{P_i^n} = \frac{\sum_{j=1}^m P_{ij}^n}{m}, \quad (3.1)$$

де  $\overline{P_i^n}$  — середній рейтинг  $i$ -го підприємства за  $n$ -м параметром;

$P_{ij}^n$  — рейтинг  $i$ -го підприємства за  $n$ -м параметром, визначений  $j$ -м експертом;

$m$  — кількість осіб, залучених до тимчасової дослідницької групи.

Результати обчислень узагальнюються у спеціально розроблену форму, яка представлена у табл. Д.2 додатку Д. Пілотне випробовування методики засвідчило доцільність засто-

сування електронних таблиць у якості робочого інструменту оцінювання. Принципи їх компонування та програмні засоби маніпуляції даними спрощують та пришвидшують подальші розрахунки. Більш того, виникає можливість оперативно вносити корективи у процедуру оцінки, відповідно до змін, що ймовірно матимуть місце в процесі функціонування невеликого підприємства (наприклад, кількості найнебезпечніших конкурентів, домінуючого впливу на позицію фірми інших, окрім встановлених попередньо, чинників);

- по-друге, слабких та сильних сторін підприємства. При розв'язанні цієї задачі позитивно зарекомендувала себе технологія побудови многокутника конкурентоспроможності, яка набула застосування у теорії маркетингу та поширена на практиці;

- по-третє, місця підприємства серед конкурентів. Як з'ясувалося, найкращим чином це дозволяє зробити статистичний аналіз. Зокрема, метод визначення рангу — порядкового номеру числа серед інших чисел у вибірці. Для цього спочатку обчислюють середній рейтинг кожного підприємства за всіма показниками, а далі — його ранг всередині сукупності ринкових суб'єктів, які досліджуються (табл. Д. 3, додаток Д).

- по-четверте, відносної конкурентної позиції підприємства ( $KП_{II}$ ), яка розраховується за наступною формулою:

$$KП_{II} = \frac{\overline{P_{II}}}{P^{max}} \times 100\%, \quad (3.2)$$

де  $\overline{P_{II}}$  — середній рейтинг підприємства;

$P^{max}$  — рейтинг, максимально можливий за конкретних обставин, у яких опинилося підприємство ( $P^{max} = 1$ ).

Для цього запроваджено також неперервну рейтингову шкалу горизонтальної форми. Вибір на її користь було зроблено за результатами пошуку знаряддя, яке б надало можливості розмістити об'єкти дослідження між двома екстремумами та охарактеризувати їх згідно із просторовим розміщенням на вісі (рис. 3.3).

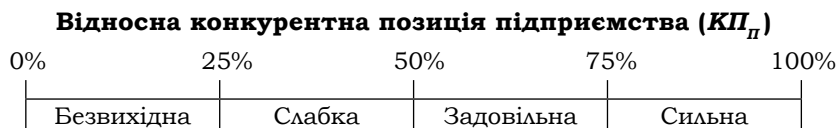


Рис. 3.3. Шкала визначення конкурентної позиції підприємства

Тож, дотримуючись логіки розрахунку  $KП_{II}$ , її верхня межа дорівнює 100%, а нижню встановлено на нульовій позначці. Крок між крайніми точками різновидів конкурентних позицій складає 25%. В залежності від місця розташування отриманого значення  $KП_{II}$  на шкалі, конкурентна позиція підприємства може бути ідентифікована як:

а) сильна — означає здатність працювати, не побоюючись загроз своїм довгостроковим, а тим більше поточним інтересам з боку конкурентів;

б) задовільна — результати діяльності знаходяться на середньогалузевому рівні, проте підприємство відчуває тиск з боку конкурентів;

в) слабка — наслідки господарювання незадовільні, але резерви підвищення конкурентоспроможності вичерпані ще не повністю;

г) безнадійна — резервів для виходу з кризи не існує.

Перевірка запропонованої методики відбувалася на ряді невеликих машинобудівних підприємств Причорноморського регіону. За її наслідками визначено, що факторами, які мають найбільший вплив на досягнення лідируючих позицій на ринку, де здійснює свою господарську діяльність, наприклад, приватне багатогалузеве підприємство (ПБП) «Мікроелектронні системи», є: серед виробничих — витрати виробництва, виробничі потужності, інновації у технологічному процесі, виробнича інфраструктура; серед факторів маркетингового впливу — цінова політика, якість продукції, рівень рекламної діяльності; серед управлінських факторів — мотивація персоналу.

Менеджмент досліджуваного підприємства втілює розроблені бізнес-проекти в галузі, для операторів якої є характерним надзвичайно запекле конкурентне протистояння. У табл. 3.3 представлено вже розподіл рейтингів підприємств-протиборців за обраними параметрами. Його виконано за авторською методикою одним із експертів, залучених до роботи у дослідницькій групі.

На підставі узагальнення результатів оцінок позицій підприємства за визначеними факторами, що здійснено за формулою 3.1 (табл. 3.4), побудована пелюсткова діаграма конкурентної позиції підприємства, де за кожним фактором закріплено відповідну вісь з відбитим на ній значенням середнього рейтингу підприємств (рис. 3.4).

Таблиця 3.3

**Оцінка факторів конкурентоспроможності підприємства**

| Підприємство                             | Посада              |                  |                             |                 | П.І.Б.              |             |                             |                      |
|------------------------------------------|---------------------|------------------|-----------------------------|-----------------|---------------------|-------------|-----------------------------|----------------------|
| ПБП «Мікроелектронні системи»            | Фінансовий директор |                  |                             |                 | Гречко Т.А.         |             |                             |                      |
| Підприємства,<br>що досліджуються        | Чинники             |                  |                             |                 |                     |             |                             |                      |
|                                          | Витрати виробництва | Якість продукції | Рівень рекламної діяльності | Цінова політика | Мотивація персоналу | Імідж фірми | Інновації у технол. процесі | Виробничі потужності |
| ПБП «Мікроелектронні системи»            | 5                   | 4                | 2                           | 3               | 1                   | 2           | 1                           | 3                    |
| Конкуренти                               |                     |                  |                             |                 |                     |             |                             |                      |
| ПП «Авто»                                | 3                   | 6                | 5                           | 4               | 3                   | 4           | 4                           | 5                    |
| ТОВ «Мехпромтранс»                       | 6                   | 3                | 4                           | 3               | 4                   | 6           | 5                           | 6                    |
| ЗАТ «Експериментальний механічний завод» | 2                   | 5                | 6                           | 1               | 6                   | 5           | 6                           | 4                    |
| ПП «Сатри»                               | 4                   | 1                | 3                           | 6               | 5                   | 3           | 2                           | 2                    |
| ПП «Стріла»                              | 1                   | 2                | 1                           | 5               | 2                   | 1           | 3                           | 1                    |
| ТОВ «Бета ТВ КОМ-СКБ»                    | 7                   | 6                | 4                           | 5               | 3                   | 5           | 2                           | 4                    |

Таблиця 3.4

**Середні рейтинги підприємства за дослідженими параметрами**

| Підприємства                             | Чинники             |                  |                             |                 |                     |             |                          |                      |
|------------------------------------------|---------------------|------------------|-----------------------------|-----------------|---------------------|-------------|--------------------------|----------------------|
|                                          | Витрати виробництва | Якість продукції | Рівень рекламної діяльності | Цінова політика | Мотивація персоналу | Імідж фірми | Інновації у тех. процесі | Виробничі потужності |
| ПБП «Мікроелектронні системи»            | 5,00                | 4,33             | 1,33                        | 3,00            | 2,00                | 2,00        | 1,67                     | 5,00                 |
| Конкуренти                               |                     |                  |                             |                 |                     |             |                          |                      |
| ПП «Авто»                                | 2,33                | 6,00             | 5,00                        | 4,00            | 3,67                | 4,00        | 4,00                     | 4,33                 |
| ТОВ «Мехпромтранс»                       | 6,00                | 3,33             | 4,00                        | 3,00            | 4,00                | 6,00        | 5,00                     | 5,33                 |
| ЗАТ «Експериментальний механічний завод» | 1,67                | 4,33             | 6,33                        | 1,00            | 6,00                | 5,67        | 6,00                     | 3,00                 |
| ПП «Сатри»                               | 4,33                | 1,00             | 3,67                        | 6,00            | 4,33                | 3,00        | 4,33                     | 2,00                 |
| ПП «Стріла»                              | 1,67                | 2,00             | 1,67                        | 5,67            | 2,33                | 1,00        | 1,67                     | 2,33                 |
| ТОВ «Бета ТВ КОМ-СКБ»                    | 6,67                | 6,33             | 4,67                        | 4,67            | 3,67                | 4,33        | 3,00                     | 3,33                 |

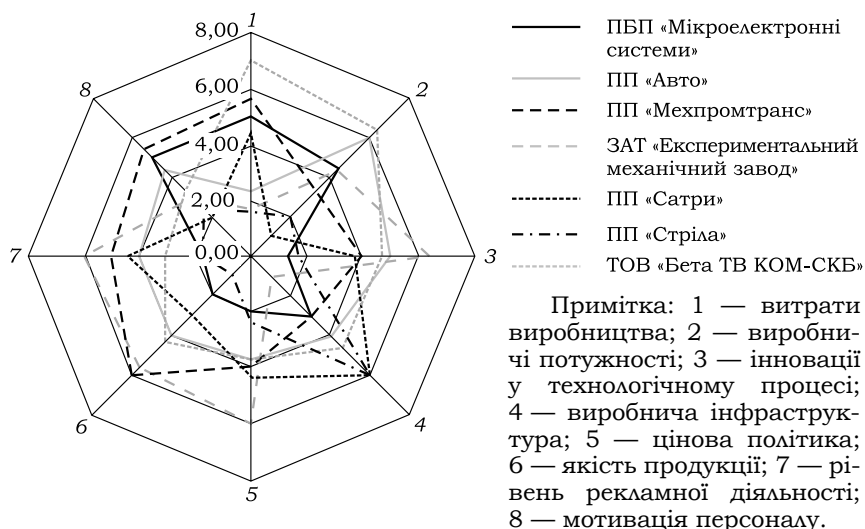


Рис. 3.4. Оцінка конкурентних позицій підприємств серед конкурентів за визначеними факторами

Як бачимо, за деякими чинниками конкурентна позиція підприємства є порівняно високою. Так, зокрема, воно має задовільні значення рейтингових оцінок, що характеризують його виробничу діяльність. Що ж до роботи в сфері маркетингу, то тут ПБП «Мікроелектронні системи» поступається своїм суперникам. Більш того, подальше дослідження встановило, що підприємство займає серед них передостаннє місце та має слабку ринкову позицію (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

**Місце підприємства серед найбільших конкурентів**

| Підприємства                             | Середній рейтинг підприємства | Місце, яке займає підприємство серед конкурентів |
|------------------------------------------|-------------------------------|--------------------------------------------------|
| ПБП «Мікроелектронні системи»            | 3,04                          | 6                                                |
| Конкуренти                               |                               |                                                  |
| ПП «Авто»                                | 4,21                          | 4                                                |
| ТОВ «Мехпромтранс»                       | 4,58                          | 1                                                |
| ЗАТ «Експериментальний механічний завод» | 4,25                          | 3                                                |
| ПП «Сатри»                               | 3,58                          | 5                                                |
| ПП «Стріла»                              | 2,29                          | 7                                                |
| ТОВ «Бета ТВ КОМ-СКБ»                    | 4,54                          | 2                                                |

Як випливає із схеми, наведеної на рис. 3.1, зміст наступного блоку процедури аналізу полягає у діагностиці спроможності підприємства до ефективного ведення конкурентної боротьби. Для того щоб уможливити розв'язання цієї самостійної наукової задачі, запропоновано послідовність розпізнавання впливів ключових елементів конкурентного успіху на загальний рівень конкурентоспроможності невеликого машинобудівного підприємства (рис. 3.5).

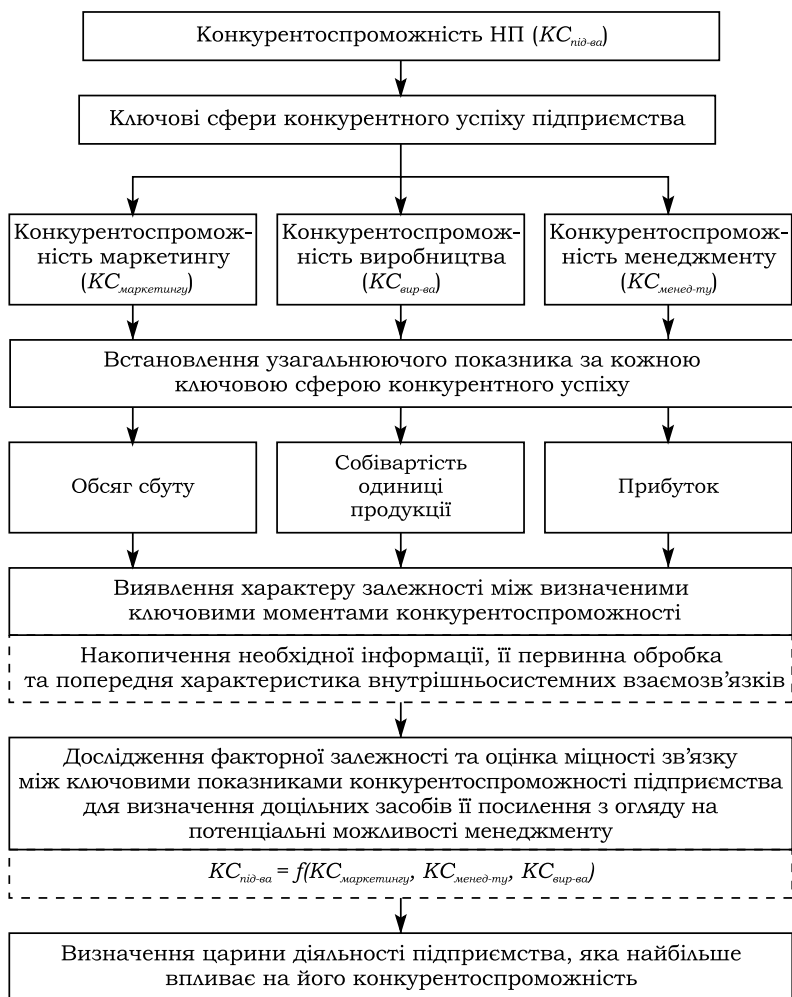


Рис. 3.5. Послідовність етапів другого блоку оцінки конкурентоспроможності підприємства

Нагадаємо, що за попередньо сформульованою гіпотезою конкурентна спроможність НП визначається успіхами, досягнутими у виробництві, маркетингу та менеджменті. Тому на порядку денному постало ще одне важливе завдання: обрати показники кількісної оцінки рівня відносної досконалості названих складових, а відтак, і здатності підприємства ефективно протистояти тиску з боку бізнес-суперників у позиційній боротьбі з ними або, навпаки, вдаватися до превентивно-агресивної поведінки. За допомогою методу послідовного парного порівняння всіх відомих узагальнюючих індикаторів, які застосовуються під час планування, обліку та звітності про результати господарської діяльності, обрано три найважливіших для визначення конкурентоспроможності: собівартість виготовленої продукції (щодо виробництва), обсяг збуту продукції (щодо маркетингу), прибуток (щодо менеджменту). Критерії, застосовані з цією метою, наведені у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

**Показники конкурентоспроможності  
невеликого підприємства за ключовими сферами успіху**

| Показник                       | Критерії вибору                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|--------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Собівартість одиниці продукції | 1. Визначає індивідуальні витрати виробництва, а відтак, ціну товару.<br>2. Характеризує рівень технологій та ефективності організації виробничого процесу, які визнаються інтенсивністю впровадження інновацій.                                                                             |
| Обсяг збуту                    | 1. Свідчить про ефективність використання інструментів маркетингу, оскільки характеризує здатність менеджерів сформулювати відповідне ставлення до продукції фірми.<br>2. Характеризує рівень попиту, отже, і рівень конкурентоспроможності товару.                                          |
| Прибуток                       | 1. Визначає економічну результативність управлінських рішень менеджменту підприємства.<br>2. Характеризує інноваційні можливості підприємства та його мотиваційний потенціал.<br>3. Свідчить про здатність підприємства до розширеного відтворення основних і оборотних фондів підприємства. |

Достовірність даних про характер взаємозв'язку між вирішальними елементами конкурентного успіху залежить від точності похідної характеристики співвідношення між ними, яке визначається за допомогою графічних методів економічного аналізу. Результати його практичної реалізації наведено

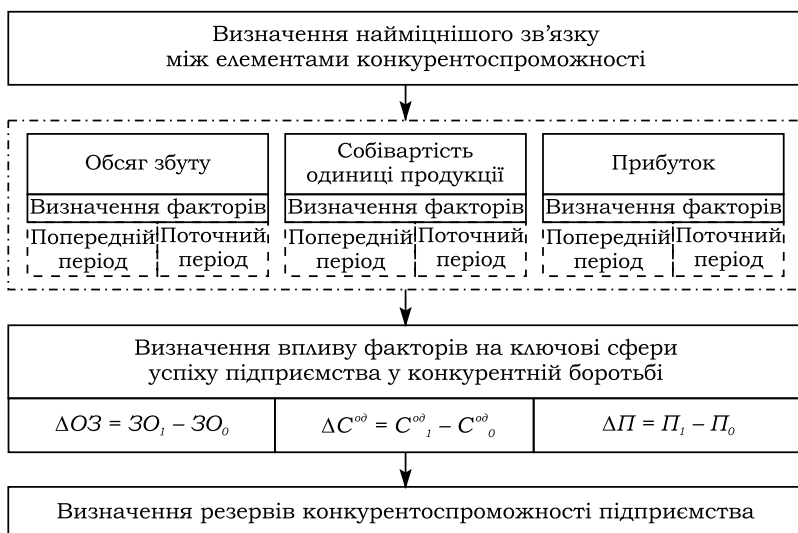


Рис. 3.6. Визначення потенціалу підвищення конкурентної спроможності підприємства

у додатку Е (табл. Е. 1, рис. Е. 1, Е. 2, Е. 3). На досліджуваних підприємствах виявлено лінійну залежність між показниками конкурентоспроможності, яка описана рівнянням прямої (табл. Е. 2 додатку Е). Для встановлення щільності зв'язку між показниками використано коефіцієнт кореляції, розрахунок якого наведений у додатку Е. Оцінка результатів аналізу дає змогу визначити резерви підвищення конкурентного статусу підприємства (рис. 3.6).

Інформація, яку містить таблиця Е. 3 додатку Е, демонструє слабкий зворотнопропорційний зв'язок між показниками конкурентоспроможності менеджменту та виробництва. А ось між ключовими показниками, які визначають успіх підприємства у конкурентній боротьбі, обумовлений ефективністю менеджменту та маркетингу, існує помітний прямопропорційний зв'язок. Тому саме вони опинилися у центрі уваги при визначенні конкурентного потенціалу. Звернення, зокрема, до результатів дослідження ринкового розташування ПБП «Мікроелектронні системи» за основними факторами, які на нього впливають (рис. 3.4), засвідчили необхідність суттєвого удосконалення маркетингової діяльності. Для пошуку прихованих резервів з цього приводу застосовуємо технологію факторного аналізу відповідного узагальнюючого показника.

Якщо припустити, що продажі виготовленої підприємством продукції безпосередньо залежать від рівня маркетингових зусиль, започаткованих менеджментом, а вони, в свою чергу, вимірюється обсягом фінансування збутових програм, то відповідна факторна модель набуде вигляду формули фірмового попиту:

$$\Pi^{\Phi} = PP \times I_{M3}^i, \quad (3.4)$$

де  $\Pi^{\Phi}$  — фірмовий попит на продукцію підприємства, грн;

$PP$  — потенціал ринку, де підприємство реалізує свій товар, грн (визначається за формулою 3.5);

$I_{M3}^i$  — інтенсивність маркетингових зусиль  $i$ -го підприємства на ринку, % (формула 3.6).

$$PP = \Psi^{\Pi} \times K_{\Pi}^T \times \Pi^{\Phi 0}, \quad (3.5)$$

де  $\Psi^{\Pi}$  — число покупців товару підприємства, осіб;

$K_{\Pi}^T$  — кількість товару, що припадає на середнього покупця, од.;

$\Pi^{\Phi 0}$  — середня ціна одиниці товару, грн.

$$I_{M3}^i = \frac{M3^i \times \Pi_{M3}^i}{\sum_{i=1}^n M3^i \times \Pi_{M3}^i}, \quad (3.6)$$

де  $M3^i$  — маркетингові зусилля (витрати)  $i$ -го підприємства;

$\Pi_{M3}^i$  — питома продуктивність зусиль  $i$ -го підприємства в розрахунку на одну грошову одиницю, грн./грн.;

$n$  — чисельність конкурентів на ринку, од.

Розрахунки факторної залежності конкурентоспроможності маркетингу від основних її елементів, а також факторні моделі двох інших ключових складових конкурентного успіху фірми за визначеними показниками є відомими, тому ми не будемо зупинятися на них детально.

Тестове випробовування викладених методичних підходів підтвердило їх позитивні якості щодо оцінювання здатності підприємства зайняти лідируючі позиції на ринковому сегменті, що обслуговується; підвищити швидкість реакції менеджменту на зміни у внутрішньому і зовнішньому середовищі та визначити генеральну стратегію підвищення конкурентоспроможності бізнесу.

### **3.2. Формалізація процесу прийняття рішення щодо економічної інтеграції**

Посилення конкуренції ускладнює і без того жорсткі умови підприємницької діяльності в ринковій економіці. Відтак, із різноманітними формами інтеграції українські бізнесмени пов'язують перспективи, по-перше, мінімізації ризиків неефективного ведення справи внаслідок непередбачуваних кон'юнктурних коливань; по-друге, посилення власного потенціалу щодо подальшого розвитку невеликих підприємств в умовах глобалізації, фінансової кризи та інших викликів сьогодення. Рішення про об'єднання зусиль із господарськими партнерами та їх конкретні форми перетворюється на практиці у сукупність непростих аналітико-стратегічних опрацювань, до яких вдається у першу чергу інтегратор (фізична або юридична особа, з ініціативи якої проблема згуртування навколо актуального бізнес-проекту виникає на порядку денному), а потім і інші учасники майбутнього економічного союзу.

Як впливає із викладених раніше результатів виконаного дослідження, ключовими передумовами позитивної ухвали про участь у економічній інтеграції є оцінка конкурентоспроможності невеликого підприємства. Безсумнівно, необхідність використання радикальних засобів поліпшення його позицій на ринку виникає у разі, якщо вона визнається незадовільною. За таких умов менеджмент на чолі із власником на підставі інформації, яка опиняється у їх розпорядженні, формують прийнятні варіанти розв'язання завдань, що постають перед ними. Одним із найпривабливіших є об'єднання ділових потенціалів, прихильне ставлення до якого висловлюють близько 58% керівників невеликих підприємств.

Узагальнений процес прийняття рішення щодо використання економічної інтеграції з метою покращення конкурентоспроможності невеликого машинобудівного підприємства здійснюється в послідовності, представлений на рис. 3.7. Як бачимо, вибір способу підвищення конкурентоспроможності залежатиме від існуючого набору альтернатив.

Конкретний перелік заходів з цього приводу в тій чи іншій ключовій сфері успіху залежатиме ще й від обставин, з якими стикається НП. Тому окреслимо перспективи, які його очікують в контексті економічної інтеграції:

- колективна закупівля матеріалів, напівфабрикатів та інших вхідних ресурсів збільшеними обсягами з отриманням від продуцентів або посередників заохочувальних знижок;

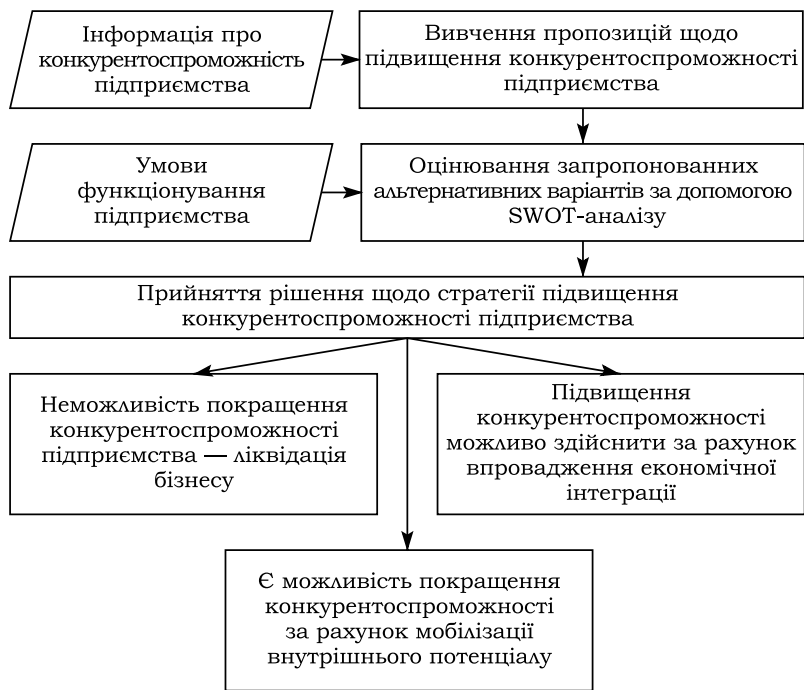


Рис. 3.7. Послідовність прийняття рішення щодо економічної інтеграції невеликого підприємства

- використання трансфертних цін при взаємних поставках деталей, комплектуючих виробів в межах інтеграційного утворення;
- застосування узгодженої цінової політики на освоєних ринках збуту без порушення норм чинного антимонопольного законодавства щодо заборони картельних змов;
- використання тимчасово вивільнених виробничих потужностей господарських партнерів та заощадження за рахунок цього власних інвестиційних коштів;
- мобілізація тимчасово незайнятої робочої сили та укладання термінових трудових контрактів із найманими працівниками для виконання замовлень контрагентів;
- отримання великих підрядів від державних установ завдяки скоординованим консорціумним діям на торгах або аукціонах;
- спрощення доступу до джерел грошових коштів завдяки об'єднанню активів, що розглядаються фінансово-кредитними установами як об'єкт застави тощо.

Перевірка та удосконалення розробленої технології, процедур, які супроводжують її імплементацію, відбувалися впродовж виконання низки консалтингових проєктів, виконаних на замовлення промислових підприємств Півдня України. Так, наприклад, за результатами пілотних досліджень конкурентних позицій ряду НП Причорноморського регіону з'ясувалося, що резерви посилення їх конкурентоспроможності криються у інтенсифікації маркетингової активності. Вони, в свою чергу, обумовлюються збільшенням витрат на відповідні заходи із стимулювання збуту та переглядом поточної цінової політики, розробленої менеджментом.

Оскільки шляхів вирішення визначених проблем за рахунок внутрішніх резервів не виявлено, власникам було рекомендовано використати потенціал економічної інтеграції. Рішення з цього приводу — виток процесу підготовки та організації взаємодії підприємства з обраним ним бізнес-партнером. Детальний аналіз господарської практики засвідчив, що вона відповідатиме очікуванням сторін за умов дотримання ними наступних принципів:

- добровільність вибору партнера та виду економічної діяльності задля оптимізації складу інтеграції; об'єднання за ініціативою самих господарчих суб'єктів без будь-якого тиску ззовні;

- організаційне проектування інтеграційної взаємодії (проведення спеціальної проектно-аналітичної роботи, яка дозволяє визначити ефективність майбутньої спільної роботи). Встановлено, що впродовж розробки організаційного проєкту потрібно отримати та проаналізувати відомості, які характеризують:

- а) цілі та задачі колективної діяльності;

- б) способи та розміри об'єднання фінансових та матеріальних ресурсів зацікавлених сторін для досягнення окреслених перспектив;

- в) організаційно-правову форму майбутньої інтеграції;

- г) зміст конкурентних проєктів, в тому числі тих, зміст яких є взаємовиключним;

- д) загальні витрати на здійснення інтеграційних заходів, їх структуру та джерела фінансування;

- е) очікувані результати співпраці;

- безперервний розвиток усіх аспектів підприємницької взаємодії. Реалізація цього принципу включає: поглиблення співробітництва за рахунок періодичного корегування цілей інтеграції та механізмів просування до них, диверсифікацію бізнесу, яка проявляється у розширенні кола взаємних послуг

учасниками інтеграційного процесу й поступовому збільшенні рівня їх комплексності;

- інформаційна відкритість сторін, що взаємодіють. Дане положення вимагає інституціонального закріплення можливостей отримати кожною із сторін у іншій відомостей, необхідних для успішного виконання своєї частини обов'язків в межах інтеграції, а також передбачає певний рівень обопільної довіри;

- орієнтація спільної діяльності підприємств-учасників консолідації на кінцевий її результат та їх соціальна відповідальність;

- функціональна мотивація власників та персоналу членів інтеграційного утворення.

Виходячи з того, що процес економічної інтеграції — особливо НП у машинобудуванні — достатньо складний, визнано за необхідне поділити його на певні стадії: таку, яка передуює запровадженню економічної інтеграції (передінтеграційну), безпосередньо інтеграційну та післяінтеграційну. Алгоритм здійснення першої з них наведено на рис. 3.8.

Ефективність реалізації будь-якого управлінського рішення, що передбачає кардинальну зміну умов та принципів ведення господарської діяльності (тим більше, коли йдеться про перспективу упорядкування, узгодження дій або навіть злиття структур колись абсолютно незалежних підприємств), будується на засадах організаційного проектування. Тому вважаємо за доцільне визначити першочерговим завданням, яке слід вирішити при реалізації першої із зазначених стадій, — формулювання її місії.

Вона складає орієнтир для працівників невеликого підприємства у дефініції причин та сфер її реалізації, окреслює в принциповому плані діапазон обов'язків і враховує інтереси основних груп людей, які залучені до планування та впровадження економічної інтеграції. Більш того, місія повинна враховувати галузеву специфікацію суб'єкта господарювання, його позицію на ринку, тип виробництва продукції, поведінку конкурентів та відношення споживачів до запланованих інтеграційних дій.

Виходячи із вищевикладеного, було визначено найбільш доцільну з нашого погляду місію економічної інтеграції, а саме: завоювання та утримання лідируючих конкурентних позицій підприємства на ринку.

На створеному таким чином підґрунті визначаються цілі, яких прагне дістатися невелике підприємство, дотримуючись інтеграційного курсу. Економічна інтеграція, в свою чергу, є

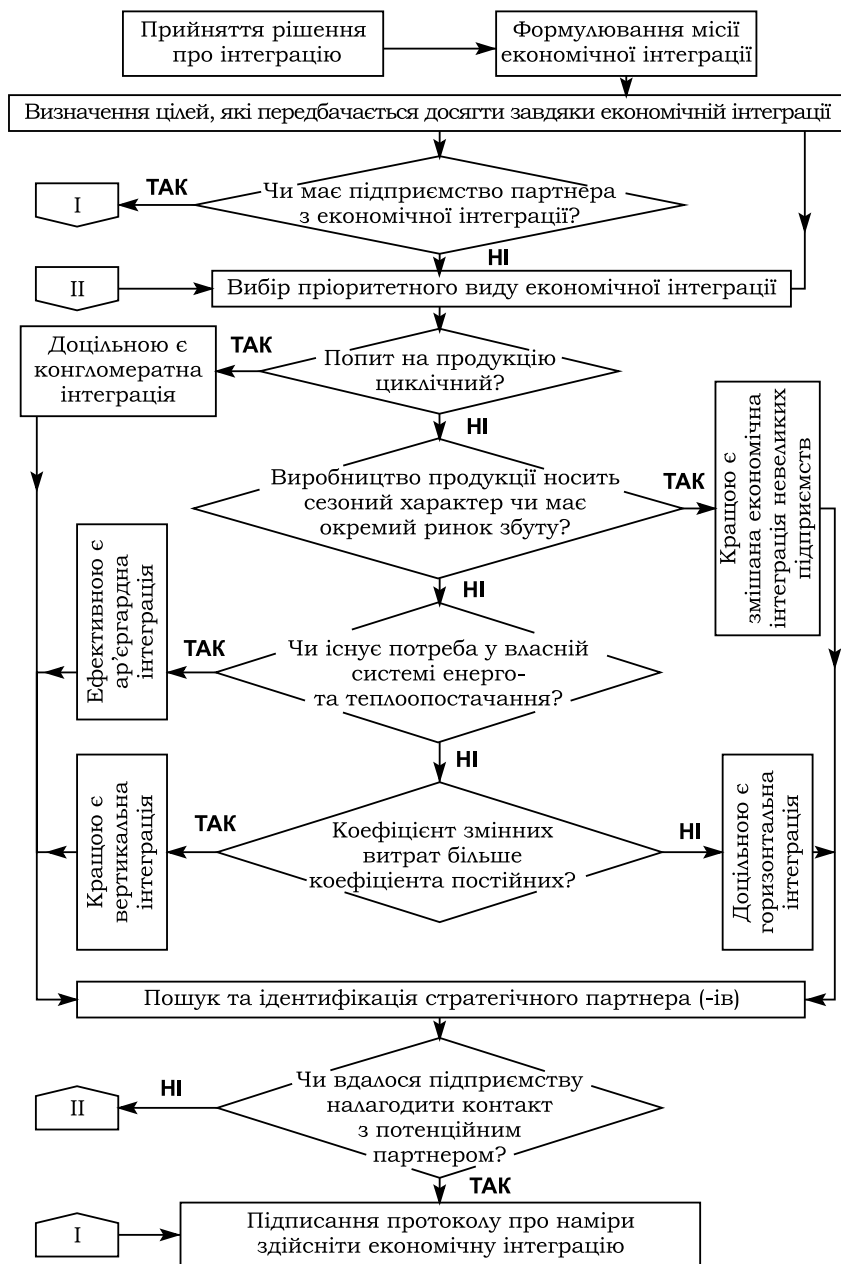


Рис. 3.8. Алгоритм процесу реалізації передінтеграційної стадії економічної інтеграції невеликого підприємства

ефективним засобом управління, якщо відповідатиме наступним критеріям. По-перше, ціль має бути виражена у точній формі, оскільки абстрактні формулювання не є спроможні бути керівною вимогою до початку діяльності, а також суттєво ускладнюють подальший контроль за нею. Другий критерій — кількісне розкриття змісту цілі. Завдяки цьому вона однозначно сприймається і керівниками усіх рівнів, і виконавцями; уможливорює використання формалізованих методів окреслення перспектив економічної інтеграції. Ще одна вимога — реальність досягнення, яка обумовлена тим, наскільки співробітники, залучені до справи, згодні з запропонованим для них майбутнім, заохочені власником, фізично або інтелектуально спроможні втілити плани у життя. Крім того, формулюючи цілі, необхідно враховувати особливості та сумісність корпоративних культур, що склалися на підприємствах, які прагнуть до спільних дій. А це не що інше, як додаткова характеристика мети — прийнятність. Останній критерій — гнучкість (з плином часу стан підприємницького середовища і погляди учасників інтеграції можуть змінитися настільки, що ціль вимагатиме як мінімум уточнення, якщо не повної ревізії).

На підрунті результатів оцінки конкурентного потенціалу та окреслених резервів підвищення конкурентоспроможності були сформульовані цілі, що є актуальними, зокрема, для ПБП «Мікроелектронні системи» за підсумками економічної інтеграції. Найсуттєвіші з них наведені на рис 3.9.

Наступний етап запровадження економічної інтеграції — визначення потенційного бізнес-партнера. Вирішити це завдання можливо, рухаючись одним із двох напрямів. Перший полягає у тому, що у зовнішньому оточенні невеликого машинобудівного підприємства вже є господарюючий суб'єкт, взаємодія з яким буде утворюватися на засадах економічної інтеграції і взаємини з ним вимагають лише формалізації. В протилежному випадку, як підтвердила практика, менеджменту НП важко відразу визначити найкращого із них, тому початком справи є ідентифікація стратегічного партнера (чи партнерів — в залежності від поставленої мети).

Аналіз діяльності підприємств із різною галузевою спеціалізацією дає підстави стверджувати: для тих з них, які належать до комерційної сфери, та таких, що надають побутові чи навіть виробничі послуги, найдоцільніше обрати горизонтальний вид економічної інтеграції. Промислові НП найефективніше реалізують свій конкурентний потенціал, вдавшись до верти-



Рис. 3.9. Цільові орієнтири підприємства

кальної чи змішаної схем. Використання засад конгломератної інтеграції дозволить мінімізувати ризики банкрутства сільськогосподарським підприємствам.

Хоча галузева направленість невеликих підприємств має вирішальне значення, проте відображає якісний аспект відповідного рішення. Тому вважаємо за доцільне доповнити його співставленням кількісних параметрів. В цьому контексті скористаємося гіпотезою [38, с. 73–79], яка пов'язує вибір на користь того чи іншого типу інтеграції із співвідношенням змінних ( $K_{зе}$ ) та постійних ( $K_{пв}$ ) витрат підприємства. Порівняне збільшен-

ня рівня перших ( $K_{зв} > K_{нев}$ ), призводить до підвищення привабливості вертикальної інтеграції, оскільки саме вона обумовлює скорочення рівня транзакційних витрат. Відповідно, у випадку, коли постійні перевищують змінні ( $K_{зв} < K_{нев}$ ), доцільнішою є горизонтальна інтеграція НП, яка дозволяє зменшити витрати на експлуатацію будівель, споруд і обладнання, орендну плату, заробітну плату апарату управління, витрати на охорону.

Для перевірки викладеної ідеї було розроблено систему аналітичних виразів, застосовуючи які, менеджмент отримує можливість (апелюючи до відомостей із бухгалтерського або управлінського обліку) визначати та кількісно обґрунтувати власне бачення вектору руху до найприйнятнішого типу економічної інтеграції. Вони мають наступний вигляд:

$$K_{зв} = \frac{B_z}{C} \times \frac{O_i}{O_3}, \quad (3.7)$$

де  $K_{зв}$  — коефіцієнт змінних витрат;

$B_z$  — змінні втрати підприємства, грн;

$O_i$  — обсяги виробництва продукції, щодо якої відбувається економічна інтеграція, грн;

$C$  — загальна собівартість продукції, що виготовляє підприємство, грн;

$O_3$  — загальний обсяг продукції, що виготовляє підприємство, грн.

$$K_{нев} = \frac{B_n}{C} \times \frac{O_i}{O_3}, \quad (3.8)$$

де  $K_{нев}$  — коефіцієнт постійних витрат;

$B_n$  — постійні витрати підприємства, грн.

Тестування розробленої методики виконувалося в межах консалтингового проекту на ВАТ «Миколаївський завод масличного та фільтруючого обладнання» (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

**Вихідна інформація для обґрунтування типу економічної інтеграції**

| Показник                                                | Одиниця виміру | Значення |
|---------------------------------------------------------|----------------|----------|
| Витрати змінні                                          | тис. грн       | 269,3    |
| Витрати постійні                                        | тис. грн       | 228,2    |
| Собівартість реалізованої продукції                     | тис. грн       | 497,5    |
| Обсяг продукції, навколо якої передбачається інтеграція | тис. грн       | 639,7    |
| Обсяг реалізованої продукції                            | тис. грн       | 924      |

Отже, за формулою 3.7 коефіцієнт змінних витрат дорівнює 0,37:

$$K_{зв} = \frac{269,3 \times 639,7}{497,5 \times 924} = \frac{172089,7}{459690} = 0,37.$$

Коефіцієнт постійних витрат, обчислений за формулою 3.8, складає 0,32:

$$K_{пв} = \frac{228,2 \times 639,7}{497,5 \times 924} = \frac{145979,54}{459690} = 0,32.$$

Співставлення засвідчило:  $K_{зв} > K_{пв}$ . Тож маємо підстави вважати доцільним у випадку, який розглядається, застосування для досягнення поставлених цілей економічної інтеграції вертикального виду, що встановлює орієнтири для пошуку потенційного партнера.

За результатами аналітичного огляду найближчого оточення НП окреслюють підприємства, інтеграція з якими сприяла б якнайкращому досягненню поставлених цілей та найефективнішій реалізації власного конкурентного потенціалу. Підписання з ними протоколу про наміри знаменує початок другої стадії процесу консолідації — безпосередньо економічної інтеграції, алгоритм реалізації якої представлений на рис. 3.10.

Його особливістю є створення робочої групи з дорученням координації дій підприємств-партнерів щодо розробки та впровадження організаційно-економічних заходів, націлених на налагодження та ефективне функціонування міжгосподарських зв'язків. До її складу доцільно залучити компетентних фахівців кожного господарюючого суб'єкта, що об'єднують зусилля з метою підвищення конкурентоспроможності підприємств. Керівник групи призначається за домовленістю сторін, хоча не виключено й призначення співголів із консенсусним прийняттям відповідних рішень.

Не менш важливим плановим рішенням у процесі впровадження економічної інтеграції є бізнес-політика — сукупність цінностей, нормативних вимог, критеріїв, обмежень, інших складових «правил гри», що однаково трактують усі учасники консолідації. Визначаючи доцільні кордони ділової активності, політика у концентрованій формі відбиває погляди власників (а саме вони є її авторами) на умови, за яких можливе здійснення встановленої місії — підвищення конкурентоспроможності.

Вирішальною задачею другої стадії є визначення моделі зв'язку між підприємствами-партнерами. Конструктивні рі-



Рис. 3.10. Алгоритм здійснення економічної інтеграції невеликого підприємства

шення з цього приводу приймаються з урахуванням перспектив досягнення поставлених цілей: або шляхом налагодження спільної діяльності без статутного «оформлення стосунків», або із створенням юридичної особи. Розроблена з цього приводу класифікація представлена у табл. 3.8.

Таблиця 3.8

**Характеристика моделей інтеграційних зв'язків НП**

| Модель інтеграції             |                                | Зміна юридичної самостійності                    | Делегування повноважень                                                     | Засоби створення інтеграційних зв'язків                                                             |
|-------------------------------|--------------------------------|--------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Із створенням юридичної особи | Злиття                         | Обидва підприємства втрачають свою самостійність | Повноваження розподіляються                                                 | Створення нового підприємства, якому передаються активи підприємств, що зливаються                  |
|                               | Поглинання                     | Одне підприємство втрачає самостійність, інше ні | Повноваження одного чи декількох підприємств припиняються на користь іншого | Відбувається ліквідація одного чи декількох підприємств і їх активи передаються іншому підприємству |
| Без створення юридичної особи | Підпорядкування                | Підприємства залишаються юридично незалежними    | Одне із підприємств втрачає частину повноважень                             | Контроль здійснюється шляхом купівлі акцій інших підприємств                                        |
|                               | Консолідація                   | Підприємства залишаються юридично незалежними    | Підприємства втрачають частину своїх повноважень                            | Інтеграція здійснюється шляхом купівлі корпоративних прав або ж шляхом їх обміну                    |
|                               | Створення холдингової компанії | Підприємства залишаються юридично незалежними    | Частина повноважень передається знов створеному підприємству                | Відбувається передача акцій підприємств, що інтегруються, знов створеному підприємству              |
|                               | Партнерські угоди              | Підприємства залишаються юридично незалежними    | Повноваження делеговані                                                     | Підписання сторонами відповідних контрактів                                                         |

Джерело: опрацьовано за [45; 75, с. 32; 104]

Вибір на користь тієї чи іншої моделі інтеграції залежить від сукупності економічних інтересів її учасників, яка в свою чергу визначається консолідацією їхньої власності, рівнем самостійності учасників, ступенем інтеграції, обсягом трансакційних витрат. Крім цього, для вибору організаційної форми

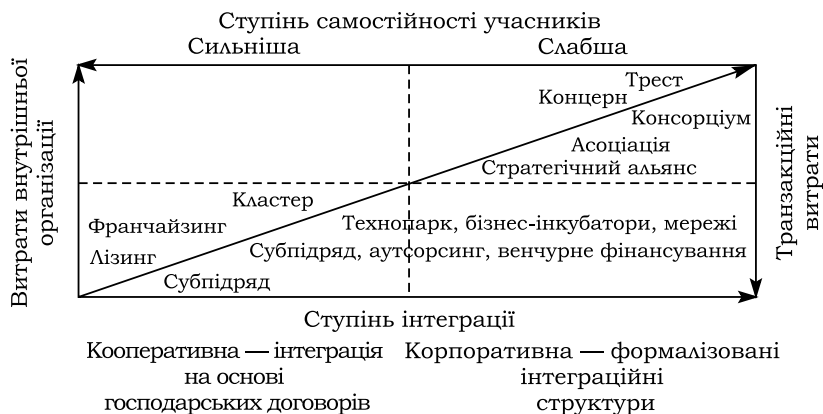


Рис. 3.11. Матриця селекції альтернативних форм економічної інтеграції

економічної інтеграції доцільно врахувати також природу цілей та можливостей спільної діяльності; регулярність взаємодії та участі учасників інтеграції у вирішенні спільних задач; заплановану тривалість співробітництва. З огляду на сформульовані критерії, розроблено матрицю селекції альтернатив економічної інтеграції НП, яка представлена на рис. 3.11.

Завершується процес проектування економічної інтеграції попереднім узгодженням та уточненням тексту з подальшим укладанням й (при необхідності) державною реєстрацією установчих документів між власником невеликого машинобудівного підприємства — ініціатором міжфірмової взаємодії — та обраним бізнес-партнером.

Основним завданням наступної — постінтеграційної — стадії процесу є розробка стратегії інтеграційного утворення. Її призначення полягає у досягненні фундаментальних довгострокових цілей та вирішенні актуальних поточних задач підприємства завдяки визначенню напрямів руху до них та джерел засобів, які забезпечують безперервність і позитивну динаміку його зростання, а також розвиток конкурентної спроможності. Процедури опрацювання стратегії демонструються у додатку Є.

Розробка стратегії економічної інтеграції ґрунтується на встановленому конкурентному потенціалі кожного учасника консолідації та враховує події, що відбуваються у зовнішньому середовищі, стан якого відповідальні особи оцінюють в динаміці. Однією із основних перспектив, пов'язаних із економічною інтеграцією фірм, є здатність поєднання специфічних

ресурсів учасників об'єднання. Проте, для ефективного обміну ними керівники НП мають провести відповідне реформування практики ведення бізнесу, що склалася, в тій її частині, яка не відповідає новим умовам господарювання. Йдеться, перш за все, про організаційні перетворення, які в умовах економічної інтеграції невеликих суб'єктів підприємництва проявляються через: зміну структури та функцій організації, вдосконалення маркетингової стратегії, розвиток методів менеджменту та кадрової політики, модернізацію технологічної бази, поліпшення механізмів мотивації персоналу.

Успіх реалізації стратегії економічної інтеграції суттєво залежить від ефективності сполучення систем управління підприємств. Вибір типу організаційної структури інтегрованого утворення вимагає перш за все оцінки можливості їхнього поєднання, аби, по-перше, зберегти унікальні адміністративні навички, знання, ключові компетенції, якість та швидкість досягнення синергетичного ефекту; по-друге, оптимально поєднати організаційні культури. Аналіз відомих нам угод щодо економічної інтеграції НП надав підстави для висновку: рішення на користь того чи іншого типу організаційної структури ґрунтується на здійсненому виборі виду інтеграції (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

### Типи організаційної структури інтеграційних утворень НП

| Вид           | Фактори формування                                    | Рекомендований тип структури |
|---------------|-------------------------------------------------------|------------------------------|
| Горизонтальна | Учасники інтеграційного процесу розрізнені у просторі | Дивізійно-територіальна      |
|               | Обслуговуються різні ринкові сегменти                 | Дивізійно-споживацька        |
|               | Значні відміни у технологіях виробництва              | Дивізійно-продуктова         |
|               | Різні типи організаційних структур                    | Дивізійна або матрична       |
| Вертикальна   | Рівень взаємодії технологій:                          | Лінійно-функціональна        |
|               | – цілковита взаємодія                                 |                              |
|               | – часткова взаємодія                                  | Лінійно-штабна               |
|               | Територіальна розгалуженість підприємств              | Матрична                     |
|               | Ступінь участі у виробництві кінцевої продукції:      | Лінійно-функціональна        |
|               | – повна участь                                        |                              |
|               | – часткова участь                                     | Лінійно-штабна               |
|               | Різні типи організаційних структур                    | Структура матричного типу    |

| Вид     | Фактори формування                                                   | Рекомендований тип структури   |
|---------|----------------------------------------------------------------------|--------------------------------|
| Змішані | Необхідність координації в сферах:                                   | Холдингова                     |
|         | – фінансовий                                                         |                                |
|         | – маркетинговий чи виробничий                                        | Конгломератна                  |
|         | Необхідність координації діяльності інтегрованого утворення в цілому | Координаційна                  |
|         | Орієнтація на складні проекти та великі замовлення                   | Проектна або програмно-цільова |

Джерело: опрацьовано за [75, с. 33]

Виходячи із вищевикладеного, вважаємо важливим наголосити також на необхідності безперервного моніторингу процесу економічної інтеграції (як впродовж її створення, так і у подальшому процесі спільної діяльності учасників), а також здійснення за його результатами корегування поставлених цілей, завдань та шляхів їх досягнення і вирішення.

Запровадження викладеної вище методики підтвердило її слушність. Про це свідчать, зокрема, відомості, наведені на рис. 3.12. Як бачимо, більшість очікувань менеджменту підприємства справдилася, а відносно заощаджень коштів на стимулювання збуту навіть перевищила (на 17%) прогнозні значення. Були досягнуті також і якісні цілі. Зокрема, освоєно виробництво мікропроцесорів для електронного устаткування.

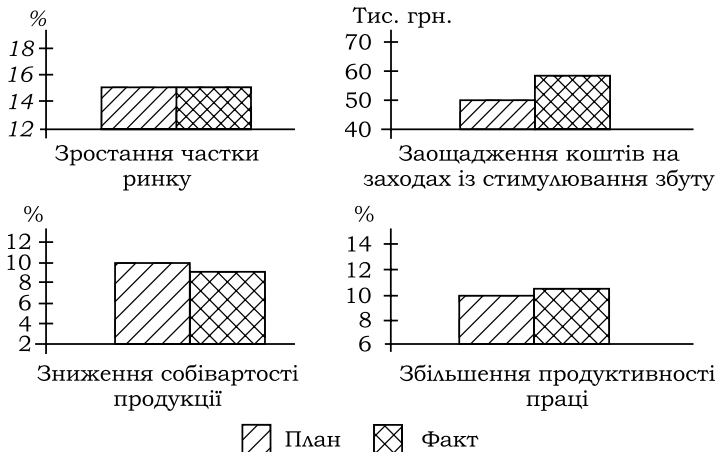


Рис. 3.12. Ступінь досягнення цілей економічної інтеграції ПБП «Мікроелектронні системи»

Ґрунтуючись на результатах, отриманих впродовж дослідження, підсумовуємо: прийняття рішення про об'єднання навіть частки власних активів із господарським партнером в межах спільних бізнес-проектів для невеликих машинобудівних підприємств є складним та багатоетапним процесом. На кожному з етапів має бути прийнято до уваги низку передбачених обмежень та сформульованих критеріїв. За умов їх дотримання, конструктивні починання призведуть до покращення позиції партнерів на ринку, що одночасно означатиме посилення їхньої конкурентної спроможності.

Випробовування практикою підтвердило працездатність розробленої технології руху до бажаної мети економічної інтеграції від виникнення ідеї щодо її запровадження через розв'язання питання щодо визначення стратегічного партнера до реалізації спільного плану дій в реальних умовах ринкового сегменту. Між тим, постала нова наукова задача, пов'язана із кількісним вимірюванням ефективності докладених при цьому зусиль. Її розв'язанню присвячено наступний підрозділ монографії.

### **3.3. Оцінка ефективності економічної інтеграції невеликих машинобудівних підприємств**

Практичною цінністю для власників невеликого бізнесу є, безумовно, не сам процес економічної інтеграції, а його очікуваний кінцевий результат. Наведене твердження має свою аргументацію: за даними міжнародної консалтингової компанії McKinsey приблизно 70% усіх інтеграційних угод в світі не справили очікувань [156]. Одна з причин, як на нас, — недостатнє опрацювання методів визначення їх ефективності на стадіях планування і впродовж всього життєвого циклу інтеграційного утворення. Це особливо актуально для невеликих машинобудівних підприємств, власникам яких часто не вистачає ані часу, ані коштів на проведення масштабної аналітичної роботи. Більш того, як свідчить практика, майже половина менеджерів НП не знайома із методами оцінювання наслідків економічної інтеграції.

Наш підхід до визначення ефективності економічної інтеграції невеликих підприємств будується на загальнометодологічному положенні: результати діяльності (добре, якщо виражені кількісно) порівнюються із грошовими коштами (або іншими ресурсами, монетарна оцінка яких ускладнена), витраченими на досягнення цього результату. Водночас, у його підґрунтя закладено особливості прояву ефективності взаємодії підпри-

емств-учасників інтеграційного процесу, які обумовлюють необхідність:

- по-перше, аналізу результатів впровадження економічної інтеграції на всіх етапах її життєвого циклу, починаючи від прийняття рішення про налагодження взаємодії підприємства з потенційними партнерами до моменту, коли виконання спільних господарських функцій перестає бути доцільним хоча б для одного з них;

- по-друге, врахування обраного способу об'єднання зусиль. Якщо інтеграція передбачає створення нової юридичної особи, то визначається її знову створена вартість (балансова і, звичайно, — ринкова). У випадку, коли інтеграція підприємств супроводжується формалізацією відносин на договірних засадах, вдаються до обчислення синергетичного ефекту, отриманого кожним із учасників;

- по-третє, дослідження не лише вже досягнутого успіху, але й спроможності подальшого функціонування об'єднання, тобто визначення рівня посилення чи послаблення його конкурентних позицій.

Під життєвим циклом економічної інтеграції (ЖЦЕІ) ми розуміємо термін, впродовж якого всіма господарюючими суб'єктами, що прийняли рішення про налагодження спільної діяльності, у певній послідовності виконується спектр робіт та заходів (від заснування до скасування домовленостей щодо неї). Якщо погодитись із наведеною дефініцією, отримуємо можливість для

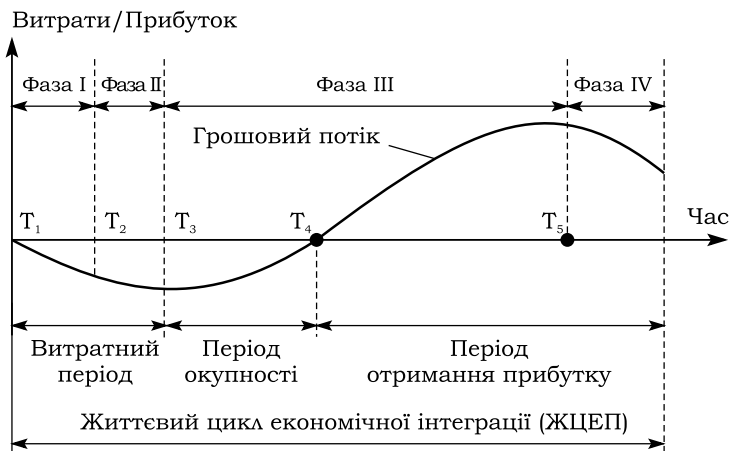


Рис. 3.13. Життєвий цикл економічної інтеграції невеликих машинобудівних підприємств

окреслення фаз інтеграційного процесу, але тепер вже з огляду на рух грошового потоку, який його супроводжує (рис. 3.13).

Як бачимо, ЖЦЕІ складається із чотирьох послідовних фаз. Його початок знаменується прийняттям рішення про підвищення конкурентоспроможності підприємства шляхом організації взаємодії з іншими операторами ринку (точка  $T_1$ ). З моменту  $T_2$  — підписання протоколу про наміри щодо консолідації — розпочинається друга фаза ЖЦЕІ, яка обумовлена безпосередньою інтеграцією підприємства з обраним партнером із укладанням між ними погодженої угоди або затвердженням статуту. Третя фаза розпочинається від точки  $T_3$ , коли стартує реалізація спільних бізнес-проектів. З часу  $T_4$  вона перетворюється у прибуткову. Перехід до четвертої фази ЖЦЕІ (точка  $T_5$ ) обумовлюється наслідками негативних впливів сукупності зовнішніх та внутрішніх обставин функціонування підприємств, які знижують ефективність спільного бізнесу настільки, що виникає необхідність або корегувати умови співробітництва, або навіть переглянути доцільність подальшої інтегрованої діяльності.

Відтак, робимо висновок, що з огляду на фінансовий профіль економічної інтеграції її життєвий цикл доцільно розділити на три періоди: витратний, період окупності інвестицій та період, коли доходи, отримані від економічної інтеграції підприємств, поступово та неухильно перевищують видатки на її впровадження й функціонування. Тому цілком логічною виглядає сформульована пропозиція щодо систематичного спостереження за процесом економічної інтеграції підприємств, який забезпечуватиме якісну оцінку перебігу її реалізації та періодичне уточнення запланованих заходів.

Виходячи із попередніх міркувань, розроблено алгоритм оцінки ефективності економічної інтеграції невеликих машинобудівних підприємств, продемонстрований на рис. 3.14. Коректність результатів вимірювання значною мірою визначається характеристиками інформації, що використовує менеджмент. Серед основних критеріїв, яким вона повинна відповідати, є, по-перше, достовірність джерела, звідки отримують дані; по-друге, забезпечення їх однозначного трактування усіма зацікавленими особами; по-третє, здатність інформації бути кількісно інтерпретованою; по-четверте, релевантність інформації у контексті поставленої задачі; по-п'яте, економічність інформації, тобто дотримання раціонального з погляду дослідника співвідношення між зусиллями на отримання необхідних відомостей та результатами від їхнього подальшого використання.

Звертає на себе увагу, що дотримання зазначених вимог забезпечується, зокрема, зверненням до найбільш доцільних за конкретних обставин методів збору необхідної інформації. Вони



Рис. 3.14. Алгоритм оцінки економічної ефективності інтеграції невеликих підприємств

охоплюють дослідження подій до та після укладання установчих документів про інтеграцію, аналіз бухгалтерської звітності та опитування менеджменту.

Важливим елементом оцінки ефективності спільної діяльності НП є виявлення небезпек, які супроводжують її впровадження. При цьому варто оцінити їх вагу, а також визначити чинники, що впливають на процес організації та функціонування інтегрованого утворення. Спостереження за практикою ведення бізнесу призвело до їхньої класифікації за сферою та характером впливу на кінцеву результативність (рис. 3.15).

Як бачимо, до екзогенних факторів належать компоненти навколишнього середовища, в якому підприємства-учасники інтеграційного утворення вимушені функціонувати. Серед них вважаємо за доцільне звернути особливу увагу на поточний



Рис. 3.15. Фактори впливу на ефективність економічної інтеграції НП  
Джерело: узагальнення за [10, с. 28–37; 104]

стан антимонопольного регулювання в країні та рівень захисту економічної конкуренції на інституціональному рівні. І ось з яких причин: звертаючись до об'єднання зусиль заради досягнення спільної мети, оператори ринку мають бути надзвичайно обачливими, аби не переступити інколи вкрай хистку грань, яка відділяє позитивні прагнення від недобросовісної конкуренції.

З цього приводу зазначимо, що антимонопольне законодавство оперує двома підходами до контролю над інтеграційними процесами підприємств. Перший з них визначається як скоординовані дії суб'єктів господарювання, другий — пов'язаний із констатацією положення інтеграційного утворення як монопольного. Проте, у відповідних законодавчих актах [55; 58] зазначено, що добровільні узгоджені дії підприємств (включаючи, безсумнівно, і невеликі) щодо спільного придбання товарів, які не призводять до суттєвого обмеження конкуренції та сприяють підвищенню їх конкурентоспроможності, не визнаються узгодженими діями. До того ж, вони можуть бути дозволені органами Антимонопольного комітету, якщо їх учасники доведуть, що ці дії забезпечують: вдосконалення виробництва; техніко-економічний розвиток; підвищення ефективності функціонування невеликих підприємств; оптимізацію експорту та імпорту; розробку й застосування уніфікованих технічних умов або стандартів на товари; раціоналізацію виробництва.

Щодо монопольного положення, то тут потрібно зазначити, що таким визнається ситуація, коли:

- 1) частка суб'єкта господарювання на ринку товару перевищує 35%, якщо він не доведе, що зазнає значної конкуренції;
- 2) між двома чи більшою кількістю підприємств немає конкуренції або є незначна конкуренція стосовно певного виду товару;
- 3) сукупна частка не більше ніж трьох суб'єктів господарювання, яким на одному ринку належать найбільші частки, перевищує 50%;
- 4) сукупна частка не більше ніж п'яти фірм, яким на одному ринку належать найбільші частки, перевищує 70%.

Це дає підстави зробити висновок: для кожного із суб'єктів підприємництва, які відносяться до категорії невеликих, отримати домінуюче положення на ринку надзвичайно складно. Інша справа — НП, об'єднані спільним інтересом.

У свою чергу, ендегенні фактори охоплюють обмеження та можливості, спричинені безпосереднім веденням бізнесу невеликими підприємствами, які вдаються до економічної інтеграції, та обумовлені рівнем їх внутрішньофірмового розвитку.

Враховуючі чинники, що класифіковані за сферою впливу, важливо визначити їх взаємозалежність. Так, наприклад, організаційні обмеження щодо тих чи інших заходів, передбачених проектом інтеграції, викликають формування певного (інколи — упередженого) відношення до неї органів виконавчої влади, впливають на суспільну думку та двох- або багатосторонні стосунки в межах самої інтеграційної структури. Ось чому запобіжне передбачення вектору дії зазначених чинників дозволяє менеджменту невеликих машинобудівних підприємств: по-перше, встановити найімовірніші ризики, які здатні вплинути на ефективність інтеграційного процесу (табл. 3.10); по-друге, мінімізувати їх прояви ще на початку і впродовж ЖЦЕІ.

Таблиця 3.10

**Групи ризиків невеликих підприємств в межах інтеграційних структур**

| Групи         | Елемент групи                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|---------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Маркетингові  | Перебій у системі обслуговування клієнтів; тимчасова зупинка реалізації маркетингових та рекламних заходів; призупинення інвестицій у поточну діяльність підприємств; ослаблення довіри споживачів до торгівельної марки                                                                                                                                          |
| Виробничі     | Технологічна несполучність підприємств; втрата оперативного контролю за рухом грошових та матеріально-технічних потоків                                                                                                                                                                                                                                           |
| Управлінські  | Зниження гнучкості та мобільності структури підприємства; призупинення роботи із постачальниками; не підготовленість керівників невеликих підприємств до нових умов господарської діяльності; ослаблення ефективності господарської діяльності на етапі впровадження спільної системи менеджменту внаслідок різних рівнів управління підприємствами до інтеграції |
| Фінансові     | Невідповідність методик формування бюджетів підприємств-учасників інтеграційного процесу і, як наслідок, затримка складання бюджету реалізації спільних бізнес-проектів                                                                                                                                                                                           |
| Комунікаційні | Недоотримання необхідної інформації чи неоднозначність її трактування; нечітке визначення відповідальності на шляху до спільних цілей; порушення документообігу                                                                                                                                                                                                   |
| Кадрові       | Виникнення трудових конфліктів, спричинених різницею у рівнях заробітної плати та соціальних пакетів; розбіжності особистих, професійних та групових інтересів працівників; втрата висококваліфікованих кадрів внаслідок усунення дублюючих технологічних операцій та функцій після інтеграції                                                                    |

Теорія та практика обґрунтування інвестиційних проєктів накопичили та пропонують користувачам велику кількість прийомів визначення доцільності конкретних економічних рішень. Проте, їх застосування для визнання економічної інтеграції раціональною потребує доопрацювання, яке зумовлене специфікою проблеми, що розглядається. Серед однієї із основних передумов звернення до економічної інтеграції як засобу посилення конкурентоспроможності НП — виникнення у її наслідок синергетичного ефекту (СЕ), практичним виявом якого є народження нових властивостей, функцій та механізмів функціонування інтеграційної сполуки.

Сутність СЕ полягає у перевищенні наслідків консолідованої співпраці суб'єктів господарювання над сумою результатів, які вони отримували під час їх незалежної діяльності:

$$\sum_{i=1}^n E_{\Pi i} < E^{EI}, \quad (3.9)$$

де  $E_{\Pi i}$  — ефекти незалежного функціонування  $i$ -го підприємства;  
 $E^{EI}$  — ефект, отриманий від інтеграційної діяльності підприємств, грн;

$n$  — кількість підприємств, які вдаються до економічної інтеграції, од.

Тож, кількісно синергетичний ефект ( $CE^{EI}$ ) обчислюється у наступний спосіб:

$$CE^{EI} = E^{EI} - \sum_{i=1}^n E_{\Pi i}, \quad (3.10)$$

Зважаючи на те, що загальний синергетичний ефект від взаємодії підприємств складається із його часток, отриманих кожним учасником інтеграційного утворення, формула 3.10 трансформується і набуває наступного вигляду:

$$CE^{EI} = \sum_{i=1}^n CE_{\Pi i}^{EI}, \quad (3.11)$$

де  $CE_{\Pi i}^{EI}$  — синергетичний ефект, отриманий від участі у економічній інтеграції  $i$ -м підприємством, грн.

При цьому, чим більший СЕ, тим міцнішим є співробітництво. У випадку ж, коли  $CE = 0$ , об'єднання підприємств не має майбутнього. Отже, із формули 3.11 випливає необхідність обчислення синергетичного ефекту для кожного підприємства з числа охоплених інтеграційним процесом:

$$CE_{\Pi i}^{EI} = \sum_{j=1}^k (CE_M, CE_K, CE_B, CE_{Мар}, CE_{ДФ}, CE_{Д}), \quad (3.12)$$

де  $CE_M$  — синергетичний ефект від оптимізації масштабів виробництва та взаємодоповнення ресурсів (розраховується за формулою 3.13), грн;

$CE_K$  — синергетичний ефект на ринку капіталів. Являє собою прибуток на корпоративний капітал внаслідок збільшення ринкової вартості знову створеного підприємства (відбувається за умов злиття чи поглинання), грн;

$CE_B$  —  $CE$ , отриманий від скорочення транзакційних витрат, грн;

$CE_{map}$  — синергетичний ефект від колективного застосування спільних маркетингових стратегій (скорочення витрат на спільний розподіл товарів; використання методів нецінової конкуренції тощо), грн;

$CE_{ДФ}$  — синергетичний ефект за рахунок усунення дублюючих функцій та економії поточних витрат (формула 3.14), грн;

$CE_D$  — синергетичний ефект внаслідок диверсифікації (підвищення попиту на товари оптимізованого асортименту; скорочення загальних витрат; збільшення обсягів збуту за рахунок використання нових каналів збуту товарів), грн;

$k$  — кількість сфер, де виникає синергетичний ефект, од.

У свою чергу, показники  $CE_M$  та  $CE_{ДФ}$  розраховуються так:

$$CE_M = \frac{\sum_{i=1}^m (B^H - B^O)}{O_{ВП}}, \quad (3.13)$$

де  $B^H$ ,  $B^O$  — відповідно витрати на виготовлення одиниці продукції до та після здійснення інтеграційних заходів, грн;

$O_{ВП}$  — загальний обсяг виготовленої продукції підприємствами-учасниками економічної інтеграції, од.;

$m$  — кількість видів продукції, що складають разом товарну номенклатуру підприємства, од.;

$$CE_{ДФ} = \sum_{i=1}^n B_i - B_q, \quad (3.14)$$

де  $B_i$  — очищені\* валові витрати  $i$ -го оператора до інтеграції, грн;

---

\* Валові витрати без врахування грошових коштів, які фірма добровільно перераховує до бюджетів усіх рівнів, до неприбуткових організацій; суми витрат, що не були включені у валові витрати минулих років у зв'язку з псуванням, втратою або знищенням документів, які підтверджують витрати, якщо ці документи відновлені в даному періоді; суми безнадійної заборгованості; витрати на поліпшення основних фондів (до 5% їх загальної балансової вартості); суми коштів, добровільно перерахованих організаціям роботодавців та їх об'єднанням у вигляді вступних, членських та цільових внесків.

$B_u$  — валові витрати інтегрованої структури, грн;  
 $n$  — кількість підприємств, залучених до економічної інтеграції, грн.

При обґрунтування доцільності економічної інтеграції важливо обчислити також сукупний синергетичний ефект ( $CCE^{EI}$ ) — за весь період роботи інтеграційного утворення:

$$CCE^{EI} = \sum_{t=1}^T CE_{tII}^{EI} \times \alpha, \quad (3.15)$$

де  $CE_{tII}^{EI}$  — синергетичний ефект економічної інтеграції в момент часу  $t$ , грн;

$T$  — тривалість періоду економічної інтеграції невеликих підприємств, од. часу;

$\alpha$  — коефіцієнт дисконтування, який враховує вплив фактору часу:

$$\alpha_t = \frac{1}{(1 + D)^t}, \quad (3.16)$$

де  $D$  — норма дисконту, мінімально допустиме значення показника рентабельності, вибір якого залежить від цілей та умов реалізації інтеграційного проекту. Її величина встановлюється спільним рішенням власників, які у роздумах з цього приводу орієнтуються на відсотки за довгостроковими депозитами, рівень доходності цінних паперів, результати, ймовірні від інших альтернативних інвестицій, або середньозважену вартість капіталу;

$t$  — номер року, для якого здійснюється розрахунок.

Результати передбачення наслідків господарської діяльності ПБП «Мікроелектронні системи» у співпраці із потенційним партнером впродовж п'ятирічної перспективи показані у табл. 3.11.

Прийнявши ставку дисконту на рівні 18% річних, за формулою 3.15 розраховано сукупний синергетичний ефект, який буде отримано за період спільного ведення бізнесу:

$$\begin{aligned} CCE^{EI} &= \frac{107,50}{(1+0,18)^1} + \frac{127,50}{(1+0,18)^2} + \frac{164,65}{(1+0,18)^3} + \frac{208,10}{(1+0,18)^4} + \frac{269,68}{(1+0,18)^5} = \\ &= 91,10 + 91,57 + 100,21 + 107,34 + 117,88 = 508,10 \text{ тис. грн} \end{aligned}$$

За результатами проведеного обчислення підсумовуємо: економічна інтеграція досліджуваних підприємств дозволить отримати сукупний синергетичний ефект у розмірі 508,10 тис. грн, що підтверджує доцільність її запровадження.

Таблиця 3.11

**Прогноз наслідків економічної інтеграції, тис. грн**

| Синергетичний ефект,<br>отриманий від:                                                    | Роки   |        |        |        |        |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
|                                                                                           | 2009   | 2010   | 2011   | 2012   | 2013   |
| оптимізації масштабів виробництва                                                         | 27,50  | 33,00  | 42,90  | 60,06  | 90,09  |
| скорочення податкових та оптимізації соціальних втрат                                     | 5,00   | 5,50   | 6,05   | 6,66   | 7,32   |
| розширення маркетингової діяльності                                                       | 33,00  | 39,60  | 51,48  | 61,78  | 67,95  |
| диверсифікації виробництва                                                                | 20,00  | 23,00  | 29,90  | 41,86  | 62,79  |
| усунення дублюючих функцій та більш раціонального використання обладнання та робочої сили | 22,00  | 26,40  | 34,32  | 37,75  | 41,53  |
| Разом                                                                                     | 107,50 | 127,50 | 164,65 | 208,10 | 269,68 |

Визначення сфер виникнення синергетичного ефекту та встановлення їх прогнозних значень відкриває перспективи для наступного кроку обґрунтування доцільності економічної інтеграції — її фінансово-економічної оцінки. Для цього використовуються показники аналізу інвестиційних рішень.

При обґрунтуванні економічної інтеграції підприємства встановлено, що налагодження взаємодії не потребує залучення позикових коштів (тому відсутня потреба у розрахунку внутрішнього коефіцієнту ефективності), а її наслідки сконцентровані у табл. 3.12.

Враховуючі те, що сумарні видатки на організацію спільної діяльності склали 200 тис. грн (50 тис. грн — вартість проекту, розробка якого, природно, передувє початку функціонування об'єднання, та 150 тис. грн — кошти на оновлення основних засобів, яке заплановано на перший рік становлення інтеграційного утворення), а прибуток підприємства, водночас, перевищує обсяги необхідних витрат, є підстави для висновку: організація взаємодії інтерпренерів можлива навіть без залучення кредитних ресурсів, а розрахунок грошового потоку має виконуватися за так званою традиційною схемою.

Між тим, не виключено, що обставини спонукають ініціаторів до запозичення грошових коштів ззовні. Якщо так, то формування грошового потоку відбуватиметься за схемою власного капіталу. Її відмінністю є необхідність корегування грошового потоку з урахуванням виплат відсотків за користування кре-

Таблиця 3.12

## Визначення економічної ефективності інтеграції

| Розрахункові періоди             | 0      | 1      | 2      | 3       | 4       | 5       |
|----------------------------------|--------|--------|--------|---------|---------|---------|
| Находження:                      | -      | 788,50 | 876,60 | 988,66  | 1114,51 | 1266,73 |
| отриманий СЕ                     | -      | 107,50 | 127,50 | 164,65  | 208,10  | 269,68  |
| не пов'язані з інтеграцією       | -      | 681,00 | 749,10 | 824,01  | 906,41  | 997,05  |
| Поточні витрати                  | -      | 516,00 | 562,44 | 607,44  | 649,96  | 688,95  |
| Прибуток до оподаткування        | -      | 272,50 | 314,16 | 381,22  | 464,56  | 577,78  |
| Податок на прибуток              | -      | 16,35  | 18,85  | 95,31   | 116,14  | 144,45  |
| Прибуток після оподаткування     | -      | 256,15 | 295,31 | 285,92  | 348,42  | 433,34  |
| Амортизація                      | -      | 15     | 15     | 15      | 15      | 15      |
| Інвестиційні витрати             | 50     | 150    | -      | -       | -       | -       |
| Грошовий потік                   | -50,00 | 121,15 | 310,31 | 300,92  | 363,42  | 448,34  |
| Чистий дохід                     | -50,00 | 71,15  | 381,46 | 682,38  | 1045,80 | 1474,63 |
| Коефіцієнт дисконтування         | 1,00   | 0,85   | 0,72   | 0,61    | 0,52    | 0,44    |
| Дисконований грошовий потік      | -50,00 | 102,67 | 222,86 | 183,15  | 187,45  | 187,45  |
| Чистий дисконтований дохід       | -50,00 | 52,67  | 275,53 | 458,68  | 646,13  | 833,57  |
| Грошові надходження              | -      | 803,50 | 891,60 | 1003,66 | 1129,51 | 1281,73 |
| Дисконтовані грошові надходження | -      | 680,93 | 640,33 | 610,86  | 582,59  | 560,26  |
| Грошові витрати                  | 50,00  | 682,35 | 581,29 | 702,74  | 766,10  | 852,90  |
| Дисконтовані грошові витрати     | 50,00  | 578,26 | 417,47 | 427,71  | 395,14  | 372,81  |

дитними коштами та сум основної частини боргу. За цих умов в якості ставки дисконту використовується визначена власником ставка доходності власного капіталу — відношення чистого прибутку підприємства до розміру власного капіталу.

Про доцільність налагодження економічного співробітництва свідчать розрахунки індексів доходності витрат та інвестицій. Так, за результатами обчислення першого з них виявлено, що надходження від реалізації запланованих заходів перевищують сумарні інвестиції та поточні витрати господарської діяльності за час функціонування інтеграційного утворення у 1,5 разів. Значення індексу доходності інвестицій дає підстави для висновку: приведений ефект співпраці НП складе 2,8 грн. на кожному інвестовану у неї гривню.

Отже, застосування розроблених пропозицій з метою обґрунтування економічної доцільності господарської співпраці засвідчило: по-перше, зацікавлені особи отримали у своє розпорядження дієве методичне знаряддя обґрунтування відповідних висновків; по-друге, рішення менеджменту з цього приводу є раціональним, оскільки супроводжуватиметься покращенням фінансових результатів підприємницької діяльності.

Тож залишається з'ясувати, як воно відбилосся на конкурентоспроможності нового підприємства або кожного із учасників тимчасового об'єднання потенціалів, бо посилити її, власне кажучи, власники та призначене ними керівництво й прагнули, беручись до справи. З цією метою пропонується обчислювати індекс конкурентоспроможності ( $I^{КСП}$ ), який характеризує динаміку надбання окремого невеликого машинобудівного підприємства щодо покращення його змагальних позицій:

$$I^{КСП} = \frac{\overline{P}_{\Pi}^1}{\overline{P}_{\Pi}^0}, \quad (3.18)$$

де  $\overline{P}_{\Pi}^1$  та  $\overline{P}_{\Pi}^0$  — середній рейтинг підприємства після та до проведення економічної інтеграції відповідно. Формалізована процедура розрахунку цих показників наведена у додатку Д.

У випадку, коли економічна інтеграція НП має наслідком створення нової юридичної особи, доцільним є визначення її ринкової вартості ( $PB_{\Pi}^H$ ):

$$PB_{\Pi}^H = \left( \sum_1^n PB_{\Pi}^i \right) + 3 + CE^{El}, \quad (3.19)$$

де  $PB_{\Pi}^i$  — ринкова вартість  $i$ -го підприємства. В залежності від обставин, в яких розвиваються події, та поглядів зацікавлених

осіб для розрахунку показника ринкової вартості може бути використаний один із методів, наведених у табл. 3.13;

З — витрати на організацію та впровадження інтеграційних заходів;

n — кількість підприємств, що вдалися до економічної інтеграції.

Індекс конкурентоспроможності в цьому випадку розраховується як відношення між ринковою вартістю знов створеної особи підприємницької діяльності та суми ринкових вартостей підприємств-учасників економічної інтеграції.

Таблиця 3.13

**Методичні підходи до оцінки вартості підприємства**

| Загальний напрям     | Характеристика                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Методи                                                                                              |
|----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Дохідний             | У її основах визначення теперішньої вартості очікуваних доходів (грошових потоків) від володіння корпоративними правами підприємства. Дані про вартість, склад та структуру активів безпосередньо не впливають на оцінку, а використовується лише інформація про здатність активів генерувати доходи. Рішення про використання дохідних методів оцінки приймається у випадку, коли підприємницька діяльність є прибутковою | – дисконтування грошових потоків;<br>– визначення капіталізованої вартості доходів                  |
| Витратний (майновий) | Вартість підприємства представляє собою різницю між сумою вартостей усіх активів, що складають цілісний майновий комплекс, та зобов'язань. Основним джерелом інформації для оцінки є баланс підприємства. У основах цього напряму закладено так званий принцип субституції, згідно з яким вартість активу не повинна перевищувати ціни заміщення всіх його складових                                                       | – за відносною вартістю активів;<br>– розрахунок чистих активів;<br>– розрахунок ліквідної вартості |
| Ринковий             | Передбачає обчислення вартості підприємства на основі його порівняння з іншими бізнес-аналогами. Вирішальним тут є наявність прийнятої бази для порівняння. Ідентичний бізнес має здійснюватися в тій же галузі, що і об'єкт оцінки, або в галузі, яка є чутливою для тих самих економічних чинників                                                                                                                       | – зіставлення мультиплікаторів;<br>– транзакцій (порівняння продажів)                               |

Пілотне випробування результатів дисертаційного дослідження підтвердило, що в результаті впровадження економічної інтеграції конкурентний рейтинг підприємства збільшиться з 3,04 (табл. 3.5) до 3,60. Таким чином,  $I^{КСП}$  дорівнює 1,18 (3,60 / 3,04), а це означає: конкурентоспроможність ПБП «Мікроелектронні системи» посилиться на 18%.

Отже, жадаючи задовольнити своє прагнення підвищити конкурентоспроможність бізнесу, менеджери невеликих машинобудівних підприємств повинні економічно виміряти її доцільність. Більш того, аналіз ефективності інтеграції продовж життєвого циклу інтеграції дасть змогу приймати рішення щодо вибору доцільної стратегії підвищення конкурентоспроможності.

Аби оцінка була комплексною, вважаємо за потрібне рекомендувати комбінований підхід, який передбачає використання як якісних, так і кількісних показників. У першому випадку досліджуються:

а) рівень розвитку системи взаємодії підприємства (взаємних поставок та збуту; обміну фінансовими, кадровими, інформаційними ресурсами; спільної системи внутрішньоінтеграційного планування);

б) ступінь відповідності господарських суб'єктів внутрішній організації інтегрованої структури та спільній корпоративній культурі;

в) рівня соціальної ефективності — задоволення працівників об'єднаних підприємств умовами праці, створеними для них;

г) перспективи впровадження нових технологій та товарних інновацій і, як наслідок, — проникнення на нові сегменти ринку.

Кількісний підхід передбачає обчислення синергетичного ефекту, фінансових результатів діяльності інтеграційної структури та її учасників (за запропонованими для використання формулами). Водночас, маємо зауважити, що наші поради з цього приводу не заперечують застосування й інших показників (балансового прибутку на одиницю продукції; продуктивності праці; коефіцієнтів оборотності виробничих запасів; фондівіддачі основних фондів, фінансової незалежності, рентабельності операцій за валовим прибутком тощо).

Підсумовуючи вище зазначене, можна зробити висновок, що особливості міжфірмового співробітництва в середовищі, де реалізують свої бізнес-проекти НП, обумовлюють необхідність аналізу результативності впровадження економічної ін-

теграції на всіх етапах її життєвого циклу та потребують врахування обраного способу об'єднання зусиль підприємств; доцільність аналізу спроможності подальшого функціонування об'єднання. Послідовність оцінювання ефективності господарської взаємодії полягає у визначенні доцільності налагодження інтеграційних зв'язків, врахуванні ризиків їх неефективності та проведенні моніторингу отриманих внаслідок співробітництва результатів.

# ДОДАТКИ

## Додаток А

### **Анкета менеджера (власника) невеликого підприємства**

Шановний добродію!

Кафедра економіки і організації виробництва Національного університету кораблебудування звертається до Вас з проханням відповісти на питання, що містяться в анкеті. Ваші відверті та ґрунтовні відповіді нададуть неоціненну допомогу у вивченні стану та динаміки процесу підвищення конкурентоспроможності невеликих підприємств за рахунок економічної інтеграції.

Результати цього дослідження в подальшому будуть використані при розробці практичних рекомендацій для власників та менеджерів невеликих підприємств.

Заздалегідь дякуємо Вам за допомогу у проведенні дослідження!

#### **І. Насамперед дозвольте задати Вам декілька питань про Вашу професію.**

1. Чи Ви є ...
  - а) власником підприємства;
  - б) співвласником;
  - в) керівником підприємства;
  - г) менеджером;
  - д) одночасно власником (співвласником) та керівником підприємства?
2. Ваша посада відповідає Вашій фаховій освіті?
  - а) так;
  - б) ні;
  - в) частково відповідає.
3. Скільки років Ви працюєте на даному підприємстві?
  - а) менше 6 місяців;
  - б) від 6 місяців до 1 року;
  - в) від 1 до 3 років;

- г) від 3 до 5 років;
  - д) від 5 до 10 років;
  - е) вільше 10 років.
4. Скільки років ви обіймаєте свою теперішню посаду?
- а) менше 6 місяців;
  - б) від 6 місяців до 1 року;
  - в) від 1 до 3 років;
  - г) від 3 до 5 років;
  - д) від 5 до 10 років;
  - е) вільше 10 років.
5. Чи підвищували Ви свою кваліфікацію останнім часом?
- а) так;
  - б) ні.
6. На Вашу думку, якими індивідуальними якостями повинен володіти підприємець для успішного ведення бізнесу?
- а) енергійність;
  - б) ініціативність;
  - в) професійність;
  - г) компетентність;
  - д) працелюбність;
  - е) націленість на отримання швидкого прибутку;
  - ж) здатність використовувати будь-які засоби заради досягнення цілі.

**II. Будь ласка, дайте відповідь на декілька питань про Ваше підприємство.**

7. Який вид має Ваше підприємство за формою власності?
- а) приватне;
  - б) державне;
  - в) комунальне;
  - г) колективне;
  - д) змішана форма власності.
8. Який юридичний статус має Ваше підприємство?
- а) унітарне;
  - б) ТОВ;
  - в) ВАТ;
  - г) ЗАТ;
  - д) інше \_\_\_\_\_.
9. Яка галузева направленість Вашого підприємства?
- а) промисловість;
  - б) сільське господарство, мисливство;

- в) будівництво;
- г) оптова і роздрібна торгівля;
- д) готелі та ресторани;
- е) транспорт і зв'язок;
- ж) операції з нерухомістю;
- з) освіта;
- и) охорона здоров'я та соціальна допомога;
- к) фінансова діяльність;
- л) послуги.

10. Яка середньоспискова чисельність персоналу на Вашому підприємстві?

- а) до 10 чоловік;
- б) 11–25 чоловік;
- в) 26–50;
- г) 51–250;
- д) 251–500;
- е) більше 500 чоловік.

11. Яким чином здійснюється набір персоналу Вашого підприємства?

- а) за рекомендацією поважних осіб;
- б) за родинними чи дружніми відносинами;
- в) із залученням служб зайнятості;
- г) користується послугами кадрових агенцій.

12. Скільки років існує Ваше підприємство?

- а) менше року;
- б) від 1 до 3 років;
- в) від 3 до 5 років;
- г) від 5 до 10 років;
- д) більше 10 років.

13. Яким шляхом було створене Ваше підприємство?

- а) в результаті приватизації на базі раніше діючого державного підприємства;
- б) реорганізоване із раніше діючих приватних та кооперативних підприємств;
- в) створене за власною ініціативою;
- г) інше (зазначити) \_\_\_\_\_.

14. Який характер організаційної структури має Ваше підприємство?

- а) функціональну;
- б) територіальну;

- в) товарну;
  - г) іншу (зазначити)\_\_\_\_\_.
15. Дайте оцінку стану Вашого бізнесу?
- а) успішний;
  - б) задовільний;
  - в) незадовільний;
  - г) безнадійний;
  - д) важко відповісти.
16. Дайте оцінку перспективам розвитку Вашого підприємства на три роки:
- а) закриття;
  - б) поступове погіршення;
  - в) на досягнутому рівні;
  - г) незначне покращення;
  - д) успішний розвиток;
  - е) важко відповісти.
17. Чи відповідає дійсний рівень обсягу продаж максимально можливому для Вашої фірми?
- а) відповідає повністю;
  - б) відповідає більше, чим ні;
  - в) не відповідає більше, чим так;
  - г) повністю не відповідає;
  - д) важко відповісти.
18. Що є найбільшою проблемою для Вашого підприємства?
- а) високі податки;
  - б) інфляція;
  - в) неплатоспроможність покупців;
  - г) високі ціни на паливо та енергію;
  - д) нестабільність законодавства;
  - е) конкуренція на ринку;
  - ж) корупція.

**III. Просимо Вас відповісти на ряд питань, що стосуються управління на Вашому підприємстві.**

19. Чи розробляє Ваше підприємство програму дій на майбутнє?
- а) так;
  - б) ні.
20. Які поточні та майбутні цілі Вашого підприємства?
- а) виживання;
  - б) зростання;
  - в) збільшення прибутковості;

- г) підвищення конкурентоспроможності;
  - д) диверсифікація;
  - е) лідерство по якості продукції;
  - ж) збільшення частки ринку;
  - з) інше (зазначити)\_\_\_\_\_.
21. Чи делеговані повноваження на Вашому підприємстві?
- а) так;
  - б) ні;
  - в) частково;
  - г) важко відповісти.
22. До кого Ви звертаєтесь у випадку виникнення на підприємстві важких ситуацій?
- а) до спеціалістів, що працюють на даному підприємстві;
  - б) до зовнішніх консультантів;
  - в) до фінансистів;
  - г) ні до кого не звертаюсь, все вирішую сам.
23. Що для Вас є основним джерелом інформації про ринок?
- а) місцеві рекламні видання;
  - б) засоби масової інформації (ТБ, радіо, газети);
  - в) знайомі підприємці;
  - г) інтернет;
  - д) спец. видання (журнали, нормативні акти, бюлетені, проспекти та ін.);
  - е) спец. література (книжки по управлінню, економіці, праву та ін.);
  - ж) використовуються всі перелічені в рівному ступені;
  - з) результати маркетингових досліджень;
  - и) спеціалісти-консультанти;
  - к) спеціалізовані бази даних;
  - л) держ. органи, структури.
24. Чи відчуваєте Ви конкуренцію?
- а) так;
  - б) ні;
  - в) важко відповісти.
25. Як, на Вашу думку, змінюється динаміка конкуренції?
- а) зростає;
  - б) зменшується;
  - в) важко відповісти.
26. Найбільшу конкуренцію Ви відчуваєте...
- а) з боку вітчизняних великих підприємств;
  - б) з боку вітчизняних середніх підприємств;

- в) з боку вітчизняних малих підприємств;
- г) з боку іноземних підприємств.

27. Яка, на Вашу думку, інтенсивність конкуренції на ринку, де діє Ваше підприємство?

- а) конкуренція відсутня;
- б) конкуренція помірна;
- в) конкуренція запекла;
- г) важко відповісти.

28. Який, на Вашу думку, рівень конкурентоспроможності має Ваше підприємство?

- а) високий;
- б) середній;
- в) низький;
- г) важко відповісти.

29. Чи здійснюється оцінка конкурентоспроможності Вашого підприємства?

- а) так;
- б) ні.

30. Які засоби оцінки конкурентоспроможності підприємства Ви використовуєте і чому?

- а) SWOT-аналіз;
  - б) багатокутник конкурентоспроможності;
  - в) матриця бкг;
  - г) інтегральний коефіцієнт конкурентоспроможності;
  - д) зіставлення із конкурентами;
  - е) інші (зазначити) \_\_\_\_\_.
- Тому, що \_\_\_\_\_.

31. Що Ви вважаєте конкурентними перевагами Вашого підприємства?

- а) тісні контакти з постачальниками;
- б) тісні контакти зі споживачами;
- в) якість продукції;
- г) швидкість реагування за запити споживачів;
- д) імідж підприємства і (чи) продукції;
- е) ціни;
- ж) низькі витрати;
- з) інше (зазначити) \_\_\_\_\_.

32. Чи приведе, на Вашу думку, вступ України до Світової організації торгівлі і інших міжнародних інститутів (СОТ) до загострення конкуренції?

- а) так;
- б) ні.

33. Чи сподіваєтесь Ви на допомогу держави у веденні конкурентної боротьбі із іноземними фірмами?

- а) так;
- б) ні.

34. Які, на Вашу думку, сильні сторони має Ваше підприємство в контексті вступу до СОТ?

- а) відмінне розуміння вітчизняних споживачів;
- б) близькість розташування до вітчизняних ринків збуту;
- в) вміння швидко реагувати та адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі;
- г) виготовлення унікальної продукції;
- д) інше (зазначити)\_\_\_\_\_.

35. Які, на Вашу думку, слабкі сторони має Ваше підприємство в контексті вступу до СОТ?

- а) невеликі підприємства є слабким учасником інтеграційних процесів;
- б) мистецтво ведення господарської діяльності в умовах ринку — нижче середнього;
- в) недостатня державна підтримка;
- г) інше (зазначити)\_\_\_\_\_;
- д) не має слабких сторін.

36. Які, на Вашу думку, можливості відкриваються Вашому підприємству у разі вступу України до СОТ?

- а) покращення регуляторного середовища;
- б) спрощення зовнішньоекономічних торговельних процедур;
- в) спрощення доступу до іноземних ринків товарів та послуг;
- г) здешевлення імпортової сировини, що використовується для власного виробництва;
- д) доступ до дешевих кредитних ресурсів;
- е) спрощення процедур сертифікації та стандартизації;
- ж) інше (зазначити)\_\_\_\_\_;
- з) жодних можливостей.

37. Які, на Вашу думку, загрози виникнуть перед Вашим підприємством у разі вступу України до СОТ?

- а) посилення конкуренції;
- б) зростання імпорту іноземних товарів;
- в) скорочення програм державної допомоги виробникам;
- г) встановлення жорстких норм щодо якості продукції;

- д) чутливість невеликих підприємств до нестабільних зовнішніх умов ведення бізнесу;
- е) збільшення вартості вітчизняної сировини та палива, що використовуються для власного виробництва;
- ж) інше (зазначити)\_\_\_\_\_;
- з) загрози не виникнуть.

38. Чи здатна, на Вашу думку, економічна інтеграція підприємств (міжфірмова інтеграція) покращити конкурентне положення підприємства у разі вступу України до СОТ?

- а) так;
- б) ні.

39. Чи вважаєте Ви, що необхідно розвивати універсальне виробництво або зробити ставку на виробничу спеціалізацію та економічну інтеграцію?

- а) вважаю, що треба розвивати універсальне виробництво;
- б) треба розвивати виробничу спеціалізацію та економічну інтеграцію;
- в) важко відповісти.

40. Чи згодні Ви на втрату 100% контролю над Вашим підприємством заради збереження бізнесу?

- а) так;
- б) ні;
- в) так, але при умові збереження за собою переважної частки;
- г) так, 50/50.

41. У разі необхідності кого Ви оберете партнером інтеграції?

- а) велике підприємство;
- б) середнє підприємство;
- в) мале підприємство;
- г) іноземне підприємство.

42. Потенційним партнером Вашого підприємства можуть бути:

- а) підприємства, що належать до однієї з вашої галузі, є виробниками однієї і тієї самої продукції;
- б) підприємства, що є вашими постачальниками або споживачами;
- в) підприємства, що працюють у сполучених з вашою галузях;
- г) підприємства, що належать до інших секторів економіки.

43. Які види економічної інтеграції Ви вважаєте більш перспективними?

- а) кооперація;
- б) франчайзінг;

- в) субпідряд;
- г) спілки;
- д) асоціації;
- е) фінансово-промислові групи;
- ж) корпорації;
- з) консорціуми;
- и) холдинги;
- к) бізнес-інкубатори;
- л) ліцензійні угоди;
- м) інше \_\_\_\_\_
- н) важко відповісти.

44. На Вашу думку, в якій сфері діяльності підприємства інтеграція є перспективнішою?

- а) виробничій;
- б) фінансовій;
- в) інноваційній;
- г) збутовій;
- д) в сфері управління.

45. Чи знайомі Ви в своїй практиці з методами оцінки ефективності використання економічної інтеграції?

- а) так;
- б) ні;
- в) колись читав.

#### **IV. На закінчення повідомте, будь ласка, деякі дані про себе.**

46. Ваша стать:

- а) чоловіча;
- б) жіноча.

47. Ваш вік:

- а) до 25 років;
- б) 26–35 років;
- в) 36–45 років;
- г) 46–55 років;
- д) більше 55 років.

48. Ваша освіта:

- а) неповна середня;
- б) середня;
- в) середня спеціальна;
- г) вища.

**Щиро дякуємо за участь в опитуванні!**

## Додаток Б

### АВС-аналіз регіонального розвитку невеликих підприємств

| Області          | 2003  | 2004  | 2005  | 2006  | 2007  | Частка | Частка із накопиченим загалом | Група |
|------------------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|-------------------------------|-------|
| Київська         | 52588 | 56705 | 62673 | 68007 | 68630 | 21,18  | 21,18                         | А     |
| Донецька         | 26011 | 26020 | 26004 | 25958 | 26004 | 8,03   | 29,21                         | А     |
| Дніпропетрівська | 18566 | 18960 | 19424 | 20453 | 21607 | 6,67   | 35,88                         | А     |
| Харківська       | 17002 | 18124 | 18814 | 19369 | 20489 | 6,32   | 42,20                         | А     |
| АР Крим          | 16340 | 16734 | 17291 | 18348 | 19147 | 5,91   | 48,11                         | А     |
| Львівська        | 15451 | 16191 | 16355 | 17369 | 18372 | 5,67   | 53,78                         | В     |
| Одеська          | 13121 | 14126 | 14979 | 16110 | 17319 | 5,35   | 59,12                         | В     |
| Запорізька       | 10730 | 10839 | 11577 | 11718 | 12625 | 3,90   | 63,02                         | В     |
| Луганська        | 10167 | 10267 | 10332 | 10608 | 11102 | 3,43   | 66,45                         | В     |
| Миколаївська     | 7663  | 7723  | 7897  | 8153  | 8659  | 2,67   | 69,12                         | В     |
| Полтавська       | 7444  | 7559  | 7667  | 8069  | 8599  | 2,65   | 71,77                         | В     |
| Вінницька        | 7277  | 7540  | 7811  | 7882  | 7949  | 2,45   | 74,23                         | В     |
| Ів.-Франківська  | 7287  | 7259  | 7445  | 7628  | 7704  | 2,38   | 76,60                         | В     |
| Закарпатська     | 6574  | 7554  | 7802  | 7796  | 7564  | 2,33   | 78,94                         | В     |
| Хмельницька      | 5607  | 5833  | 6106  | 6296  | 6522  | 2,01   | 80,95                         | С     |
| Херсонська       | 6131  | 6182  | 6228  | 6220  | 6428  | 1,98   | 82,94                         | С     |
| Черкаська        | 5743  | 5851  | 5914  | 6040  | 6321  | 1,95   | 84,89                         | С     |
| Житомирська      | 5964  | 6019  | 6079  | 6111  | 6132  | 1,89   | 86,78                         | С     |
| Сумська          | 5761  | 5846  | 5921  | 6003  | 5966  | 1,84   | 88,62                         | С     |
| Кіровоградська   | 5433  | 5450  | 5518  | 5556  | 5649  | 1,74   | 90,36                         | С     |
| Чернігівська     | 4826  | 4961  | 5068  | 5161  | 5355  | 1,65   | 92,02                         | С     |
| Рівненська       | 4647  | 4743  | 4958  | 4953  | 4975  | 1,54   | 93,55                         | С     |
| Волинська        | 4524  | 4739  | 4723  | 4797  | 4917  | 1,52   | 95,07                         | С     |
| Тернопільська    | 4147  | 4292  | 4403  | 4516  | 4759  | 1,47   | 96,54                         | С     |
| Чернівецька      | 3737  | 3881  | 4120  | 4277  | 4408  | 1,36   | 97,90                         | С     |

Джерело: розраховано за [111; 135]

## Додаток В

### Динаміка кількості НП за видами економічної діяльності, од.

| Види діяльності                    |                                                                                 | 2003   | 2004   | 2005   | 2006   | 2007   |
|------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Матеріальне виробництво            | Сільське господарство, мисливство та лісове господарство                        | 11649  | 13439  | 14653  | 15146  | 10500  |
|                                    | Промисловість                                                                   | 40795  | 43303  | 44118  | 44835  | 44300  |
|                                    | Будівництво                                                                     | 21576  | 23890  | 26360  | 28721  | 31400  |
|                                    | Транспорт і зв'язок                                                             | 11423  | 12770  | 13584  | 14296  | 15200  |
|                                    | Всього                                                                          | 85443  | 93402  | 98715  | 102998 | 101400 |
| Підприємницька інфраструктура      | Оптова й роздрібна торгівля; торгівля транспортними засобами; послуги з ремонту | 102067 | 104070 | 102015 | 101379 | 103000 |
|                                    | Готелі та ресторани                                                             | 8711   | 9286   | 9604   | 9734   | 10100  |
|                                    | Операції з нерухомістю, здавання під найм та послуги юрособам                   | 39667  | 46948  | 52766  | 59422  | 70900  |
|                                    | Освіта                                                                          | 2132   | 2305   | 2390   | 2516   | 2000   |
|                                    | Охорона здоров'я та соціальна допомога                                          | 2793   | 3087   | 3513   | 3812   | 4000   |
|                                    | Колективні, громадські та особисті послуги                                      | 9547   | 9926   | 10273  | 10568  | 10200  |
|                                    | Всього                                                                          | 164917 | 175622 | 180561 | 187431 | 200200 |
|                                    | Разом                                                                           | 250360 | 269024 | 279276 | 290429 | 301600 |
| Питома вага у загальному обсязі, % |                                                                                 |        |        |        |        |        |
| Матеріальне виробництво            | Сільське господарство, мисливство та лісове господарство                        | 4,65   | 5,00   | 5,25   | 5,22   | 3,48   |
|                                    | Промисловість                                                                   | 16,29  | 16,10  | 15,80  | 15,44  | 14,69  |
|                                    | Будівництво                                                                     | 8,62   | 8,88   | 9,44   | 9,89   | 10,41  |
|                                    | Транспорт і зв'язок                                                             | 4,56   | 4,75   | 4,86   | 4,92   | 5,04   |
|                                    | Всього                                                                          | 34,13  | 34,72  | 35,35  | 35,46  | 33,62  |
| Підприємницька інфраструктура      | Оптова й роздрібна торгівля; торгівля транспортними засобами; послуги з ремонту | 40,77  | 38,68  | 36,53  | 34,91  | 34,15  |
|                                    | Готелі та ресторани                                                             | 3,48   | 3,45   | 3,44   | 3,35   | 3,35   |
|                                    | Операції з нерухомістю, здавання під найм та послуги юрособам                   | 15,84  | 17,45  | 18,89  | 20,46  | 23,51  |
|                                    | Освіта                                                                          | 0,85   | 0,86   | 0,86   | 0,87   | 0,66   |
|                                    | Охорона здоров'я та соціальна допомога                                          | 1,12   | 1,15   | 1,26   | 1,31   | 1,33   |
|                                    | Колективні, громадські та особисті послуги                                      | 3,81   | 3,69   | 3,68   | 3,64   | 3,38   |
|                                    | Частка                                                                          | 65,87  | 65,28  | 64,65  | 64,54  | 66,38  |

Джерело: розраховано за [99, 123, с. 23]

## Додаток Г

### Обсяги реалізованої продукції (робіт, послуг) невеликими підприємствами Миколаївської області

| Показник                                                                            | 2002   | 2003   | 2004   | 2005   | 2006   | 2007   |
|-------------------------------------------------------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| I. Матеріальне виробництво, тис. грн.                                               |        |        |        |        |        |        |
| Сільське господарство, мисливство та лісове господарство                            | 100,3  | 116,5  | 175,6  | 197,4  | 234    | 224,6  |
| Промисловість                                                                       | 163,3  | 216,1  | 206    | 240,5  | 285,7  | 306,5  |
| Будівництво                                                                         | 109,8  | 154    | 182,3  | 223,1  | 263,3  | 327,1  |
| Діяльність транспорту та зв'язку                                                    | 61,7   | 70,1   | 90,3   | 99,3   | 127,3  | 143,4  |
| Всього I                                                                            | 435,1  | 556,7  | 654,2  | 760,3  | 910,3  | 1001,6 |
| II. Підприємницька інфраструктура, тис. грн.                                        |        |        |        |        |        |        |
| Торгівля; ремонт автомобілів, побутових виробів та предметів особистого вжитку      | 657,6  | 757,6  | 847,4  | 879,3  | 883,9  | 927,4  |
| Діяльність готелів та ресторанів                                                    | 30,4   | 33,5   | 39,7   | 40,0   | 46,6   | 48,6   |
| Операції з нерухомим майном                                                         | 93,9   | 125,5  | 173,4  | 198,7  | 264,5  | 328,3  |
| Освіта                                                                              | 4,3    | 4,5    | 5,8    | 7,2    | 6,5    | 8,3    |
| Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги                                     | 4,4    | 4,5    | 5,8    | 7,9    | 13,1   | 18,1   |
| Надання комунальних та індивідуальних послуг; діяльність у сфері культури та спорту | 14,1   | 19,1   | 26,0   | 36,1   | 36,8   | 39,1   |
| Всього II                                                                           | 804,7  | 944,7  | 1098,1 | 1169,2 | 1251,4 | 1369,8 |
| Разом                                                                               | 1239,8 | 1501,4 | 1752,3 | 1929,5 | 2161,7 | 2371,4 |
| Питома вага у загальному обсязі, %                                                  |        |        |        |        |        |        |
| I. Матеріальне виробництво                                                          |        |        |        |        |        |        |
| Сільське господарство, мисливство та лісове господарство                            | 8,09   | 7,76   | 10,02  | 10,23  | 10,82  | 9,47   |
| Промисловість                                                                       | 13,17  | 14,39  | 11,76  | 12,46  | 13,22  | 12,92  |
| Будівництво                                                                         | 8,86   | 10,26  | 10,40  | 11,56  | 12,18  | 13,79  |
| Діяльність транспорту та зв'язку                                                    | 4,98   | 4,67   | 5,15   | 5,15   | 5,89   | 6,05   |
| Всього I                                                                            | 35,09  | 37,08  | 37,33  | 39,40  | 42,11  | 42,24  |

Продовження таблиці

| Показник                                                                            | 2002   | 2003   | 2004   | 2005   | 2006   | 2007   |
|-------------------------------------------------------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| II. Підприємницька інфраструктура                                                   |        |        |        |        |        |        |
| Торгівля; ремонт автомобілів, побутових виробів та предметів особистого вжитку      | 53,04  | 50,46  | 48,36  | 45,57  | 40,89  | 39,11  |
| Діяльність готелів та ресторанів                                                    | 2,45   | 2,23   | 2,27   | 2,07   | 2,16   | 2,05   |
| Операції з нерухомим майном                                                         | 7,57   | 8,36   | 9,90   | 10,30  | 12,24  | 13,84  |
| Освіта                                                                              | 0,35   | 0,30   | 0,33   | 0,37   | 0,30   | 0,35   |
| Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги                                     | 0,35   | 0,30   | 0,33   | 0,41   | 0,61   | 0,76   |
| Надання комунальних та індивідуальних послуг; діяльність у сфері культури та спорту | 1,14   | 1,27   | 1,48   | 1,87   | 1,70   | 1,65   |
| Частка II                                                                           | 64,91  | 62,92  | 62,67  | 60,60  | 57,89  | 57,76  |
| Всього                                                                              | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 |

Джерело: обраховано за [51, с. 159]

## Додаток Д

### Процедура розрахунку середнього рейтингу підприємства та визначення його місця серед конкурентів

Таблиця Д.1

#### Рейтинги підприємства та його найближчих конкурентів за визначеними факторами конкурентоспроможності

| Учасник тимчасової групи |                |   |     |     |
|--------------------------|----------------|---|-----|-----|
| Підприємства             | Чинники оцінки |   |     |     |
|                          | 1              | 2 | ... | $n$ |
| Підприємство А           |                |   |     |     |
| Конкуренти               |                |   |     |     |
| Підприємство Б           |                |   |     |     |
| ...                      |                |   |     |     |
| Підприємство І           |                |   |     |     |

Примітка:  $n$  — загальна кількість чинників, за якими здійснюється оцінка конкурентної позиції підприємства.

Таблиця Д.2

#### Середні рейтинги підприємств за обраними чинниками

| Підприємства | Чинники            |                    |                    |     |                    |
|--------------|--------------------|--------------------|--------------------|-----|--------------------|
|              | 1                  | 2                  | 3                  | ... | $n$                |
| А            | $\overline{P_A^1}$ | $\overline{P_A^2}$ | $\overline{P_A^3}$ | ... | $\overline{P_A^n}$ |
| Конкуренти   |                    |                    |                    |     |                    |
| Б            | $\overline{P_B^1}$ | $\overline{P_B^2}$ | $\overline{P_B^3}$ | ... | $\overline{P_B^n}$ |
| ...          | ...                | ...                | ...                | ... | ...                |
| І            | $\overline{P_i^1}$ | $\overline{P_i^2}$ | $\overline{P_i^3}$ | ... | $\overline{P_i^n}$ |

Таблиця Д.3

#### Місце підприємства серед найближчих конкурентів

| Підприємства | Середній рейтинг підприємства | Місце, яке займає підприємство серед конкурентів |
|--------------|-------------------------------|--------------------------------------------------|
| А            | $\overline{P_A}$              |                                                  |
| Конкуренти   |                               |                                                  |
| Б            | $\overline{P_B}$              |                                                  |
| ...          |                               |                                                  |
| І            | $\overline{P_I}$              |                                                  |

Примітка:  $\overline{P_I}$  — середній рейтинг підприємства за всіма показни-

ками, розраховується за наступною формулою:  $\overline{P_I} = \frac{\sum_{i=1}^n P_i^n}{n}$ , (Д.1)

де  $\overline{P_i^n}$  — середній рейтинг  $i$ -го підприємства за  $n$ -м параметром.

## Додаток Е

### Попередня інформація для аналізу взаємозв'язків ключових елементів конкурентоспроможності підприємства

Таблиця Е.1

**Дані для визначення характеру зв'язку між показниками  
конкурентоспроможності ПБП «Мікроелектронні системи»**

| Рік  | Показники успіху підприємства у конкурентній боротьбі |                                                   |                    |
|------|-------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|--------------------|
|      | Маркетинг                                             | Виробництво                                       | Менеджмент         |
|      | Обсяг збуту,<br>тис. грн                              | Собівартість реалізованої<br>продукції*, тис. грн | Прибуток, тис. грн |
| 1998 | 618,6                                                 | 395,2                                             | 177,8              |
| 1999 | 723,0                                                 | 386,0                                             | 213,8              |
| 2000 | 806,1                                                 | 457,8                                             | 224,3              |
| 2001 | 799,3                                                 | 421,9                                             | 196,4              |
| 2002 | 641,0                                                 | 518,6                                             | 177,9              |
| 2003 | 602,9                                                 | 463,0                                             | 164,2              |
| 2004 | 733,5                                                 | 407,2                                             | 189,6              |
| 2005 | 810,6                                                 | 539,4                                             | 201,1              |
| 2006 | 969,6                                                 | 636,9                                             | 225,0              |
| 2007 | 742,0                                                 | 610,6                                             | 127,8              |
| 2008 | 929,6                                                 | 497,5                                             | 222,4              |

Примітка: через те, що досліджуване підприємство є багатогалузевим, його менеджментом було прийнято рішення використовувати в якості показника конкурентоспроможності виробництва собівартість реалізованої продукції.

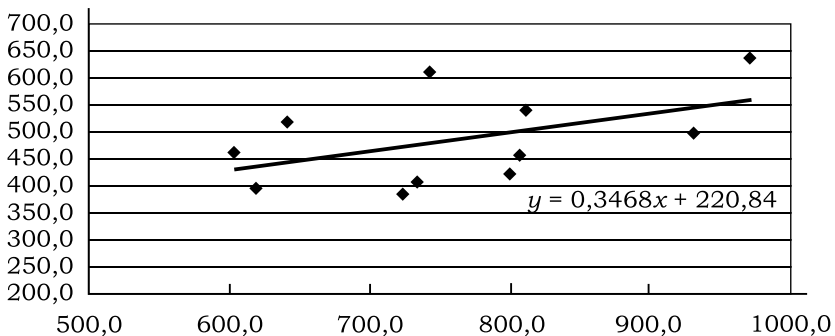


Рис. Е.1. Залежність між обсягом збуту та собівартістю продукції

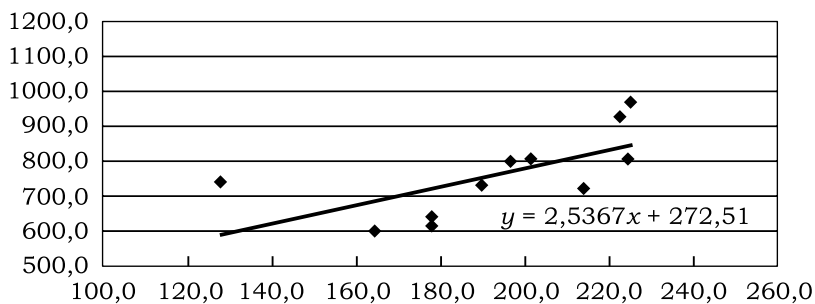


Рис. Е.2. Залежність між прибутком та обсягом збуту

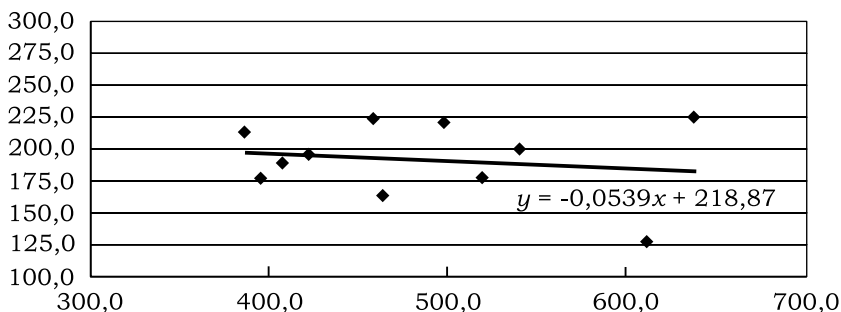


Рис. Е.3. Залежність між прибутком і собівартістю реалізованої продукції

Таблиця Е.2

**Матриця взаємозалежності  
елементів конкурентоспроможності НП**

| Складові конкурентоспроможності підприємства | Конкурентоспроможність виробництва       | Конкурентоспроможність маркетингу        | Конкурентоспроможність менеджменту       |
|----------------------------------------------|------------------------------------------|------------------------------------------|------------------------------------------|
| Конкурентоспроможність виробництва           | –                                        | $y = 0,3468x + 220,84$<br>$R^2 = 0,2334$ | $y = -0,054x + 218,87$<br>$R^2 = 0,0235$ |
| Конкурентоспроможність маркетингу            | $y = 0,3468x + 220,84$<br>$R^2 = 0,2334$ | –                                        | $y = 0,236x + 272,51$<br>$R^2 = 0,41$    |
| Конкурентоспроможність менеджменту           | $y = -0,054x + 218,87$<br>$R^2 = 0,0235$ | $y = 0,1616x + 69,684$<br>$R^2 = 0,41$   | –                                        |

Коефіцієнт кореляції визначається за наступною формулою:

$$r = \frac{\sum xy - n\overline{xy}}{\sqrt{(\sum x^2 - n\overline{x^2})(\sum y^2 - n\overline{y^2})}}, \quad (3.1)$$

де  $x$  — середня арифметична факторного показника;

$y$  — середня арифметична результативного показника;

$n$  — число даних у вибірці.

Для якісної оцінки міцності зв'язку доцільно скористатися таблицею Чеддока (табл. Е.3).

Таблиця Е.3

**Оцінка міцності зв'язку  
між результативною і факторною ознаками**

| Значення коефіцієнту міцності зв'язку | Міцність зв'язку |
|---------------------------------------|------------------|
| 0,1 – 0,3                             | Слабка           |
| 0,31 – 0,5                            | Помірна          |
| 0,5 – 0,7                             | Помітна          |
| 0,71 – 0,9                            | Висока           |
| 0,9 – 0,99                            | Дуже висока      |

Таблиця Е.4

**Оцінка міцності зв'язку між ключовими показниками  
конкурентоспроможності ПБП «Мікроелектронні системи»**

| Складові конкурентоспроможності підприємства | Конкурентоспроможність виробництва | Конкурентоспроможність маркетингу | Конкурентоспроможність менеджменту |
|----------------------------------------------|------------------------------------|-----------------------------------|------------------------------------|
| Конкурентоспроможність виробництва           | –                                  | $r=0,48$<br>помірний              | $r=-0,15$<br>слабкий, зворотний    |
| Конкурентоспроможність маркетингу            | $r=0,48$<br>помірний               | –                                 | $r=0,64$<br>помітний               |
| Конкурентоспроможність менеджменту           | $r=-0,15$<br>слабкий, зворотний    | $r=0,64$<br>помітний              | –                                  |

## Додаток Є

### Послідовність розробки стратегії економічної інтеграції невеликих машинобудівних підприємств



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азгальдов Г.Г. Построение дерева показателей свойств объекта / Г.Г. Азгальдов // Стандарты и качество. — 1996. — № 11. — С. 97–104.
2. Азоев Г.А. Конкурентные преимущества фирмы / Г.А. Азоев, А.П. Челенков. — М.: ОАО «Типография «НОВОСТИ», 2000. — 459 с.
3. Андрианов В. Конкурентоспособность России в мировой экономике / В. Андрианов // Маркетинг. — 1999. — № 2. — С. 17–21.
4. Андрійчук В.Г. Економіка аграрних підприємств / В.Г. Андрійчук. — [2-ге вид., доп. і перероб]. — К.: КНЕУ, 2002. — 624 с.
5. Андронов В.В. Корпоративный менеджмент в современных экономических отношениях: монография / [науч. ред. В.С. Балабанов]. — М.: Экономика, 2003. — 478 с.
6. Ансофф И. Стратегическое управление; [сокр. пер. с англ]. — М.: Экономика, 1989. — 519 с.
7. Антонов Г.Д. Предпосылки интеграции и эволюция интеграционных структур в России / Г.Д. Антонов, О.П. Иванов // Менеджмент в России и за рубежом. — 2002. — № 5. — С. 32–43.
8. Аранков И.А. Маркетинговые исследования: основы теории и методики / И.А. Аранков. — С-Пб.: СПбУЭФ, 1992. — Режим доступа до журн.: <http://www.marketing.spb.ru>.
9. Афанасьев В.А. Малое предпринимательство в решении проблемы занятости / В.А. Афанасьев, Е. Крылова // Российский экономический журнал. — 1996. — № 10. — С. 40–46.
10. Бабенко С.Г. Трансформація кооперативних систем у перехідній економіці / С.Г. Бабенко. — К.: Наукова думка, 2003. — 332 с.
11. Баннова І. Швейний кластер — перший на Поділлі, перший в Україні / І. Баннова // Економіст. — 2000. — № 1. — С. 50–51.
12. Батурин Ф.А. Кому оно нужно, это малое предпринимательство? / Ф.А. Батурин // ЭКО. — 2005. — № 7. — С. 160–168.

13. Белоусов В.А. Анализ конкурентоспособности фирмы / В.А. Белоусов // Маркетинг в России и за рубежом. — 2001. — №5. — С. 9–12.
14. Блажевич О.Г. Анализ конкурентоспособности в зарубежных странах [Электронный ресурс] / О.Г. Блажевич. — Режим доступа: [www.nbuv.gov.ua/10.01.07](http://www.nbuv.gov.ua/10.01.07).
15. Блинов А.О. Имидж организации как фактор ее конкурентоспособности / А.О. Блинов, В.Я. Захаров // Менеджмент в России и за рубежом. — 2003. — №4. — С. 35–44.
16. Бодо Ш. Путь к финансовой независимости: Первый миллион за семь лет / Ш. Бодо. — К.: Мудрость, 2002. — 297 с.
17. Большой экономический словарь / [авт. и сост. А.Б. Борисов]. — М.: Книжный мир, 2004. — 892 с.
18. Большой энциклопедический словарь. — [2-е изд., перераб. и доп.]. — М.: Большая российская энциклопедия; С-Пб.: Норинт, 2001. — 1456 с.
19. Борисов Е.Ф. Хрестоматия по экономической теории / Е.Ф. Борисов. — М.: Юристъ, 1997. — 568 с.
20. Бузгалина А.В. Экономика переходного периода: учеб. пособие / А.В. Бузгалина. — М.: Изд-во МГУ, 1995. — 410 с.
21. Буряк П.Ю. Інтегровані корпоративні структури в підприємстві України / П.Ю. Буряк // Фінанси України. — 2003. — №9 (94). — С. 50–61.
22. Бусыгин А.В. Предпринимательство. Основной курс: учеб. для вузов / А.В. Бусыгин. — М.: ИНФРА-М, 1997. — 608 с.
23. Бутаков А. Инновационные процессы в интегрированных структурах / А. Бутаков // Экономист. — 2005. — №7. — С. 39–51.
24. Валентинов В.А. Вертикальна інтеграція як фактор розвитку міжгалузевих відносин в АПК / В.А. Валентинов // Економіка АПК. — 2003. — №6. — С. 26–30.
25. Варналій З.С. Основи підприємницької діяльності: навч. посіб. / З.С. Варналій. — [3-е вид., випр. і доп.]. — К.: Знання-Прес, 2006. — 350 с.
26. Венчурне фінансування / [Електронний ресурс]. — Режим доступа: <http://www.innovation.com.ua/ukr/innovation/135/25/53/Україна>.
27. Виноградов О.А. Методи аналізу конкурентоспроможності впровадження інновацій на засадах маркетингу / О.А. Ви-

ноградов // Актуальні проблеми економіки. — 2006. — № 1 (55). — С. 65–73.

28. Владимирова И.Г. Организационные формы интеграции компаний [Электронный ресурс] // Менеджмент в России и за рубежом. — 1999. — № 6. — Режим доступа: <http://dis.ru/im/article.shtml?id=833>.

29. Войнаренко М.П. Проблеми реформування економіки України / М.П. Войнаренко, Л.П. Раденька, В.Р. Філінюк. — К.: ЛОГОС, 1999. — 272 с.

30. Воронов А. Конкуренция в XXI // Маркетинг. — 2001. — № 5. — С. 16–24.

31. Воронов А.А. К оценке уровня конкурентоспособности машиностроительных предприятий / А.А. Воронов // Машиностроитель. — 2000. — № 12. — С. 27–29.

32. Воронов А. Проблема конкурентоспособности и пути ее решения / А. Воронов // Маркетинг — инструмент конкуренции [Маркетинг: спец. вып. № 15]. — М.: Центр маркетинговых исследований и менеджмента, 2002. — 128 с.

33. Гаєвський Б.А. Основи науки управління: навч. посіб. / Б.А. Гаєвський. — [2-ге вид., стереотип.]. — К.: МАУП, 1998. — 112 с.

34. Галан Н.І. Державна підтримка малих та середніх підприємств в Європейському Союзі / Н.І. Галан // Фінанси України. — 2005. — № 5. — С. 147–154.

35. Галан Н.І. Система державної підтримки малих та середніх підприємств у США / Н.І. Галан // Фінанси України. — 2006. — № 1. — С. 142–150.

36. Гаррет Б. Стратегические альянсы / Б. Гаррет, П. Дюссож; [пер. с англ.]. — М.: ИНФРА-М, 2002. — 332 с.

37. Генеза ринкової економіки (політекономія, мікроекономіка, макроекономіка, економічний аналіз, економіка підприємства, менеджмент, маркетинг, фінанси, банки, інвестиції, біржова діяльність, планування): Терміни. Поняття. Персоналії: навч. екон. слов.-довід. для вищ. закл. освіти усіх рівнів акредитації [за наук. ред. Г.І. Башнянина, В.С. Іфтемічука]. — Л.: Магнолія плюс. — 2004. — 682 с.

38. Генске М.А. Оценка эффективности и неэффективности слияний и поглощений / М.А. Генске // Менеджмент в России и за рубежом. — 2006. — № 6. — С. 73–79.

39. Гончарова Н.П. Концептуальные параметры конкурентоспособности национальной экономики / Н.П. Гончарова // Актуальні проблеми економіки. — 2006. — № 8 (62). — С. 43–54.
40. Гордеев В.А. Тенденция к взаимодействию и сотрудничеству вместо конкуренции: новое подтверждение идей Т.С. Хачатурова / В.А. Гордеев // Вестник московского университета. — Сер. 6. Экономика. — 2007. — № 2. — С. 16–27.
41. Господарський кодекс України: [офіц. текст]. — К.: Кондор, 2004. — 208 с.
42. Гохан П. Слияния, поглощения и реструктуризация компаний / Патрик Гохан. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. — 741 с.
43. Григорак М.Ю. Тенденції розвитку і логістичної інтеграції авіакомпаній України / М.Ю. Григора, О.Й. Косарев // Економіка України. — № 1. — 2003. — С. 4–11.
44. Громяк Л.С. Управління розвитком малих форм підприємництва (на прикладі виробничих підприємств): автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.02 «Підприємство, менеджмент та маркетинг» / Л.С. Громяк. — Л., 1997. — 18 с.
45. Гурченков О.П. Економіка та організація діяльності об'єднань підприємств: навч. посіб. / Олександр Петрович Гурченков. — Миколаїв: НУК, 2007. — 172 с.
46. Дельтей Ж. Франчайзинг / Жерар Дельтей; [пер. с фр. В.А. Петрова]. — С-Пб.: Нева, 2003. — 125 с.
47. Долинская М.Г. Маркетинг и конкурентоспособность промышленной продукции / М.Г. Долинская, И.А. Соловьев. — М.: Изд-во стандартов, 1991. — 128 с.
48. Економіка підприємства: підручник / [за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. С.Ф. Покропівного]. — К.: КНЕУ, 2003. — 608 с.
49. Економічна енциклопедія. У 3-х т-х. — К.: ВЦ «Академія», 2000. — Т. 1. — 668 с.
50. Економічна теорія / [під ред. В.А. Предборського]. — К.: Кондор, 2003. — 492 с.
51. Жамойда О.А. Лізинг як інструмент підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств // Економіка промисловості. — 2006. — № 4 (35). — С. 157–164.
52. Закон України «Про акціонерні товариства» / [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi>.

53. Закон України «Про господарські товариства» / [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi>.
54. Закон України «Про державну підтримку малого підприємництва» // Відомості Верховної Ради (ВВР), 2000, № 51–52, ст. 447.
55. Закон України «Про захист економічної конкуренції» / [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi>.
56. Закон України «Про обмеження монополізму та недопущення недобросовісної конкуренції у підприємницькій діяльності» від 03.03.1998 № 154/98-ВР / [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi>.
57. Закон України «Про підприємства в Україні» // Голос України. — 1991. — № 86.
58. Закон України «Про промислово-фінансові групи в Україні» від 21.11.1995 № 437/95-ВР // [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi>.
59. Закон України «Про спеціальний режим інноваційної діяльності теологічних парків» від 12.01.2006 № 3333-IV / [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi>.
60. Замазій О.В. Інтеграція малих підприємств як засіб підвищення їх технологічних можливостей / О.В. Замазій // Вісник Технол. ун-ту Поділля. Економічні науки. — 2003. — № 6, Ч. 2. — С. 226–230.
61. Зельдіс В.В. Інституціональні перетворення в недержавному секторі економіки: реорганізація й групова взаємодія корпорацій: навч. посіб. / В.В. Зельдіс. — К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2006. — 76 с.
62. Зобов А.М. Стратегические альянсы и продуктовые стратегии корпораций / А.М. Зобов // Маркетинг. — 2005. — № 6 (85). — С. 60–69.
63. Иванов А. Слияние, разделение и поглощение компаний / А. Иванов // Бизнес Академия. — 2001. — № 9. — С. 68–74.
64. Информационное обеспечение управления конкурентоспособностью [Електронний ресурс] / [под ред. проф. С.Г. Светунькова]. — Режим доступу: <http://www.marketing.spb.ru>.

65. Иохин В. Я. Экономическая теория: учеб. для вузов по экон. специальностям / Виктор Яковлевич Иохин. — Моск. гос. ун-т коммерции. — М.: Юристъ. — 2003. — 861 с.
66. Каломийцев С. Маркетинг и конкурентоспособность полиграфической продукции // Маркетинг. — 2002. — № 3. — С. 30–36.
67. Карпухин Е. А. Международные стратегические альянсы. Опыт исследований / Е. А. Карпухин. — М.: Дело и сервис, 2005. — 315 с.
68. Кислов Д. В. Малые предприятия / Д. В. Кислов. — М.: ЗАО «Изд. Дом «Главбух», 2003. — 194 с.
69. Кластер (экономика) / [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://ru.wikipedia.org/wiki>.
70. Ковалев А. М. Управление реструктуризацией предприятия / А. М. Ковалев. — К.: АВРИО, 2006. — 368 с.
71. Ковалев М. Моделирование рыночных ситуаций и стратегий // Маркетинг. — 2003. — № 1 (68). — С. 75–78.
72. Колесников А. Малый и средний бизнес: эволюция понятий и проблема определения / А. Колесников, Л. Колесникова // Вопросы экономики. — 1996. — № 7. — С. 46–58.
73. Комарницький І. Проблеми розвитку малого та середнього підприємництва / І. Комарницький, М. Офік // Регіональна економіка. — 2005. — № 4. — С. 53.
74. Крылов Г. Д. Маркетинг. Теория и практика: учеб. для вузов / Г. Д. Крылов, М. И. Соколова. — М.: Юнити-ДНИА, 2004. — 655 с.
75. Кузьмин О. Экономические проблемы слияния предприятий / О. Кузьмин, Р. Шуляр // Экономика Украины. — 2003. — № 12. — С. 26–33.
76. Куложенко Е. Переможні релаяції до виборів / Е. Куложенко // Економіст. — 2002. — № 3. — С. 22–23.
77. Кураков В. А. Словарь-справочник по менеджменту / В. А. Кураков. — Чебоксары: Изд-во Чувашского ун-та, 2001. — 224 с.
78. Кусич С. Малый и средний бизнес: институциональные трансформации и дух предпринимательства / С. Кусич, В. Свианович, А. Вайсбах // Вестник москов. ун-та. Сер. 6. Экономика. — 2003. — № 4. — С. 46–63.

79. Кужель О.В. Формування паритетності інтересів / Олександра Володимирівна Кужель. — К.: Геопринт, 2004. — 188 с.
80. Лапуста М.Г. Предпринимательство: [учеб. для студ. вузов, обучающихся по экон. и управлен. спец.] / М.Г. Лапуста, А.Г. Поршнев, Ю.А. Старостин, Л.Г. Скамай. — М.: ИНФРА-М, 2002. — 519 с.
81. Ларичева З.М. Малый бизнес: проблемы и перспективы его развития [Электронный ресурс] / З.М. Ларичева // Менеджмент в России и за рубежом. — 2006. — № 5. — Режим доступа до журн.: <http://www.mevriz.ru/articles/2006/5/4101.html>.
82. Лук'янова В.В. Оцінка внутрішнього ризику діяльності підприємства // Вісн. Технол. ун-ту Поділля. Економічні науки. — 1999. — № 5, ч. 2. — С. 72–74.
83. Мазараки А.А. Экономика торгового предприятия: пособие для вузов / [А.А. Мазараки, Л.О. Лигоненко, Н.М. Ушаков; ред. Н.М. Ушакова]. — К.: Хрещатик, 1999. — 792 с.
84. Макконелл К.Р. Экономикс: Принципы, проблемы и политика: [в 2 т.] / К.Р. Макконелл, С.Л. Брю; [пер. с англ. 11-го изд.]. — Т. 1. — М.: Республика, 1995. — 400 с.
85. Максимов И. Оценка конкурентоспособности промышленного предприятия / И. Максимов // Маркетинг. — 1996. — № 3. — С. 30–36.
86. Малий М. Будівельний кластер — об'єднання з новим змістом / М. Малий // Економіст. — 2000. — № 1. — С. 39–40.
87. Маракулин М.В. Оптимизация структуры компании в целях повышения конкурентоспособности / М.В. Маракулин // Менеджмент в России и за рубежом. — 2003. — № 1. — С. 52–58.
88. Маркетинг и вопросы управления конкурентоспособностью и материалоёмкостью продукции / [под ред. В.И. Коршунова]. — Х.: Основа, 1999. — 188 с.
89. Матыцин А.К. Вертикальная интеграция: теория и практика: монография / А.К. Матыцын. — Ин-т микроэкон. — М.: Изд. дом «Новый век», 2002. — 367 с.
90. Мащенко В.Е. Системное корпоративное управление / В.Е. Мащенко. — М.: Сирин, 2003. — 251 с.
91. Механизм создания российских региональных финансово-промышленных групп / [Б.Ф. Зайцев и др.]. — М.: Экзамен, 2001. — С. 35–36.

92. Мильгром Д.А. Оценка конкурентоспособности экономических технологий / Д.А. Мильгром // Маркетинг в России и за рубежом. — 1999. — № 2. — С. 45–48.
93. Мочерний С.В. Політична економія: навч. посіб. / С.В. Мочерний. — К.: Знання-Прес, 2002. — 687 с.
94. Муравьев А.И. Малый бизнес: экономика, организация, финансы: Учеб. пособие для студ. вузов, обуч. по экон. спец. / А.И. Муравьев, А.М. Игнатьев, А.Б. Крутик. — СПб.: Изд. дом «Бизнес-Пресса», 1999. — 607 с.
95. Мэнкью Н.Г. Принципы экономики; [пер с англ. В. Кузина и др.]; под общ. ред. В.М. Цветаева, Ю.Н. Каптуревско-го; науч. ред. К. Голубева и др. — СПб.: Питер Ком, 1999. — 780 с.
96. Огородов С. Роль государства в повышении конкурентоспособности российских производителей / С. Огородов // Проблемы теории и практики управления. — 2002. — № 1. — С. 41–49.
97. Орлов О.О. Планування діяльності промислового підприємства: підруч. для студ. вищих навч. закл. / Олівер Олексійович Орлов. — К.: Вид. дім «Скарби», 2002. — 336 с.
98. Основні показники соціально-економічного розвитку України (щомісячна інформація) / [Електр. ресурс]. — Режим доступу: [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua).
99. Основні показники розвитку малих підприємств [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua).
100. Основи економічної теорії: підручник / А.А. Чухно, П.С. Єщенко та ін; [за ред. А.А. Чухна]. — К.: Вища шк., 2001. — 606 с.
101. Основи економічної теорії: політекономічний аспект: підручник / [Г.Н. Климко, В.П. Несторенко, Л.О. Канищенко та ін.]; за ред. Г.Н. Климка, В.П. Несторенка. — [2-ге вид., перероб. і доп.]. — К.: Вища шк. — Знання, 1997. — 743 с.
102. Основи економічної теорії: посіб. для студ. вищих навч. закладів / [В.О. Рибалкін, М.О. Хмелевський, Т.І. Біленко, А.Г. Прохоренко та ін.] — К.: Вид. центр «Академія», 2002. — 352 с.
103. Парсяк В.Н. Малий бізнес в системі корпоративних відносин: монографія / В.Н. Парсяк. — Херсон: Олді-плюс, 2003. — 456 с.

104. Парсяк В. Н. Маркетинг: від теорії до практики: навч. посіб. / В. Н. Парсяк. — К.: Наук.-вироб. п-во «Видавництво «Наукова думка» НАН України», 2007. — С. 255.
105. Парсяк В. Н. Планування конкурентної спроможності малого підприємства / В. Н. Парсяк, І. А. Дибач // Економіка: проблеми теорії та практики. — Д.: ДНУ, 2005. — № 206. — 302 с. — С. 247–254.
106. Перспективи технологічних парків. Інформація Секретаріату Кабінету Міністрів України // Урядовий кур'єр. — 2007. — № 69.
107. Песоцкая Е. В. Маркетинг услуг / Е. В. Песоцкая. — С-Пб.: «Питер», 2000. — 160 с.
108. Печенкин А., Фомин В. Об оценке конкурентоспособности товаров и товаропроизводителей / А. Печенкин, В. Фомин // Маркетинг — инструмент конкуренции [Маркетинг: спец. вып. № 15]. — М.: Центр маркетинговых исследований и менеджмента, 2002. — 128 с.
109. Порівняння рівня безробіття і кількості діючих бізнес-інкубаторів у деяких регіонах України / [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [www.lib.ua](http://www.lib.ua).
110. Портер М. Международная конкуренция / М. Портер. — М.: Международные отношения, 1993. — 896 с.
111. Ресурсный Центр МП / Russian SME Resource Centre 1997–2002. — Режим доступу до журн.: <http://www.rcsme.ru>.
112. Родионов Л. Н. Оценка конкурентоспособности продукции / Л. Н. Родионов, О. Г. Кантор, Ю. Р. Хакимова // Маркетинг в России и за рубежом. — 2000. — № 1. — С. 63–77.
113. Романова Л. В. Людський фактор у маркетинговому управлінні як головна складова конкурентоспроможності підприємств і організацій: навч. посіб. / Лідія Василівна Романова. — Академія праці і соціальних відносин Федерації профспілок України. Факультет підвищення кваліфікації профспілкових працівників. — К.: АПСВ, 2005. — 76 с.
114. Російсько-український словник / [уклад. Н. Є. Лозова]. — К.: Наукова думка, 2003. — 1216 с. — (Словники України).
115. Российское обозрение малых и средних предприятий 2001/ [подготовлено Ресурсным центром малого предпринимательства в рамках проекта Тасис СМЕРУС 9803. Контрактор по проекту Тасис СМЕРУС 9803 — Нидерландский эко-

номический институт (новое название — Экорис-НЭИ) ]. — М., 2002. — 412 с.

116. Рыбинцев В.А. Маркетинг вина и винограда / В.А. Рыбинцев. — К.: ИАЭ, 2000. — 347 с.

117. Савченко В. Феномен предпринимательства (экспериментальный курс) / В. Савченко // Российский экономический журнал. — 1995. — № 10. — С. 58–60.

118. Савчук С.В. Анализ основных мотивов слияний и поглощений / С.В. Савчук // Менеджмент в России и за рубежом. — 2002. — № 5. — С. 45–67.

119. Семернікова І.О. Економіка підприємства: [навч. посіб.] / І.О. Семернікова, Н.В. Мешково-Кравченко. — Херсон: Олді-плюс, 2003. — 312 с.

120. Слюсаренко О.А. Крупный и малый бизнес: взаимодействие и кооперация / О.А. Слюсаренко, Е.Н. Журавлев. — К., 1999. — 76 с.

121. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов / А. Смит. — М.: Соцэкгиз, 1962. — 214 с.

122. Смірнов О.О. Інноваційна активність персоналу як джерело зростання конкурентних переваг підприємства / О.О. Смірнов // Актуальні проблеми економіки. — 2004. — № 11 (41). — С. 116–125.

123. Статистичний збірник «Діяльність малих підприємств 2007» / Державний комітет статистики України [за ред. І.М. Жук]. — К., 2008. — 210 с.

124. Статистичний щорічник Миколаївської області за 2007 рік. Головне управління статистики у Миколаївській області / [за ред. П.Ф. Задаринського]. — Миколаїв, 2008. — 640 с.

125. Статистичний щорічник України за 2007 рік / Держкомстат України [за ред. О.Г. Осауленко] — К.: Консультант, 2008. — 575 с.

126. Стратегии бизнеса: справочник / [под ред. Г.Б. Клейнера]. — М.: КОНСЕСКО, 1998. — 492 с.

127. Суковатий О.В. Франчайзинг як інноваційна модель розвитку бізнесу / О.В. Суковатий // Проблеми науки. — 2007. — № 3. — С. 18–22.

128. Сьомкіна Т.В. Формоутворення суб'єктів підприємницької діяльності в умовах сучасних ринкових відносин / Т.В. Сьомкіна // Проблеми науки. — 2003. — № 4. — С. 33–38.

129. Тренев Н.Н. Концепция повышения конкурентоспособности электротехнической продукции путем объединения предприятий электротехнической продукции / Н.Н. Тренев // Маркетинг в России и за рубежом. — 2001. — №3 (23). — С. 99–111.
130. Указ Президента України «Про підтримку малого підприємництва» / [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi>.
131. Указ Президента України «Про спрощену систему оподаткування, обліку та звітності суб'єктів малого підприємництва» / [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi>.
132. Указ Президента України «Про холдингові компанії, що створюються в процесі корпоратизації та приватизації» від 11.05.94 р. №224/94 / [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi>.
133. Фасхиев Х.А. Как измерить конкурентоспособность предприятия? / Х.А. Фасхиев, Е.В. Попова // Маркетинг в России и за рубежом. — 2003. — №4 (36). — С. 53–68.
134. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление / Р.А. Фатхутдинов. — М.: ИНФРА-М, 2000. — 351 с.
135. Федонін О.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посібник / О.С. Федонін, І.М. Репіна, О.І. Олексик. — К.: КНЕУ, 2003. — 316 с.
136. Хайек Ф.А. Познание, конкуренция и свобода / Ф.А. Хайек. — СПб.: Пневма, 1999. — 212 с.
137. Хамініч С.Ю. Конкурентоспроможність національної економіки: особливості, пріоритети та проблеми / С.Ю. Хамініч // Актуальні проблеми економіки. — 2007. — №4 (70). — С. 20–26.
138. Хамініч С. Методика інтегральної оцінки рівня конкурентоспроможності промислового підприємства / С. Хамініч // Економіст. — 2006. — №10. — С. 59–61.
139. Харченко Т.Б. Забезпечення конкурентоспроможності підприємства як засіб ринкового реформування економіки / Т.Б. Харченко // Актуальні проблеми економіки. — 2003. — №2 (20). — С. 70–75.
140. Хізріч Р. Підприємництво або як завести власну справу і домогтися успіху / Роберт Хізріч, Майкл Пітерс. — М.: Прогрес-Універс. — 1989. — 338 с.

141. Хицков И. Интеграционные связи в агропромышленном производстве / И. Хицков, Н. Митина, Е. Фомина // АПК: экономика, управление. — 2003. — №9. — С. 9–17.
142. Целикова Л.В. Конкурентоспособность субъектов рынка и механизм ее оценки / Л.В. Целикова // Вестник Москов. Унта. — Сер. 6. Экономика. — 2000. — №2. — С. 57–67.
143. Шаповал В.Н. Економіка підприємства: Уведення в спеціальність: навч посіб. / В.Н. Шаповал, Р.Н. Аврамчук, О.В. Ткаченко; [за наук. і заг. ред. д-ра екон. наук, проф. В.А. Ткаченка]. — К.: Центр навч. л-ри, 2003. — 288 с.
144. Шваб Л.І. Економіка підприємництва: навч. посіб. для студентів вищих навчальних закладів / Л.І. Шваб. — [2-е вид.]. — К.: Каравела, 2005. — 568 с.
145. Шегда А. Стратегія розвитку підприємництва в умовах перехідної економіки України / А. Шегда // Підприємництво, господарство і право. — 2002. — №5. — С. 102–105.
146. Шкардун В. Интегральная оценка конкурентоспособности предприятия / В. Шкардун // Маркетинг. — 2005. — №1 (80). — С. 38–50.
147. Шумпетер Й. Теория экономического развития (исследования предпринимательской прибыли, капитала, кредита, процента и цикла конъюнктуры) / Й. Шумпетер; [пер. с нем.; общ. ред. А.Г. Милитковского]. — М.: Прогресс, 1982. — 455 с.
148. Щиборщ К.В. Сравнительный анализ конкурентоспособности и финансового состояния предприятий / К.В. Щиборщ // Маркетинг в России и за рубежом. — 2000. — №5. — С. 92–101.
149. Экономика фирмы: учеб. пособие / [под ред. О.И. Волкова, В.К. Складенко]. — М.: ИНФРА-М, 2000. — 280 с.
150. Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика / А.Ю. Юданов. — М.: Акалис, 1998. — 384 с.
151. Якутин Ю.В. Концептуальные подходы к оценке эффективности корпоративной интеграции / Ю.В. Якутин // Российский экономический журнал. — 1998. — №5. — С. 71–82.
152. Analysis of Competitiveness // The Observatory of European SMEs. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [http://europa.eu.int/comm/enterprise/enterprise\\_policy/analysis/observatory.htm](http://europa.eu.int/comm/enterprise/enterprise_policy/analysis/observatory.htm).
153. Amelia Daminaova «Importance of the Technological Development for Bulgarian Competitiveness» / Working Paper «Analysis

of the Bulgarian Technological Development», Center of Economic Development. — Sofia, January, 2001.

154. Boston Consulting Group, Perspectives on Experience. — Boston. Mass.: The Boston Consulting Group, 1972.

155. Cantillon R. Essai la nature du commerce en general / R. Cantillon; [ed. and transl. by H. Higgs]. — L., 1931. — P. 53–56.

156. Kelly J. Unlocking shareholder value: the keys to success. Mergers & Acquisitions: A Global Research Report / J. Kelly, C. Cook, D. Spitzer. — KPMG. — 1999. — P. 22.

157. Kotler P., Marketing Management / Philip Kotler. — New Jersey, Sixth ed, Prentice-Hall, Englenrood cliffs, 1988. — 238 p.

158. Official Journal of the European Union [Электронный ресурс]. — Режим доступа до журн.: [www.eurostat.es.evrope.eu](http://www.eurostat.es.evrope.eu).

159. Say J.B. Catehism of Political Economy / Jan Batiste Say. — N.Y.: A. M. Kelley, 1967.

160. The Oxford English Referents Dictionary. — Oxford: New York Oxford University Press, 1995. — 1765 p.

161. Vickers J. Concepts of Competition / J. Vickers. — Oxford Economic Papers, 1995. — 47 p.

Наукове видання

**Парсяк** Володимир Никифорович  
**Дибач** Інна Леонідівна

# ЕКОНОМІЧНА ІНТЕГРАЦІЯ

ІНСТРУМЕНТ ПОСИЛЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ  
НЕВЕЛИКИХ ПІДПРИЄМСТВ

Монографія

Комп'ютерне верстання та коректура: О. С. Торубара  
Дизайн обкладинки: В. В. Торубара

Формат 60 × 84<sup>1/16</sup>. Умов. друк. арк. 6,25. Тираж 100 пр. Зам. №5/10.

Видавець та виготовлювач  
ФОП Торубара О. С.

вул. 7 Слобідська, 61, м. Миколаїв, 54000

тел. 8 (0512) 24-19-89, 8 (068) 268-00-28

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 2832 від 19.04.2007.



**ПАРСЯК**  
**Володимир Никифорович**

Доктор економічних наук, професор, академік Академії економічних наук України, заслужений діяч науки і техніки України, декан Інженерно-економічного факультету Національного університету кораблебудування, Голова Миколаївської обласної громадської організації «Об'єднання економістів», керівник науково-дослідної лабораторії «Економічні проблеми розвитку малого (середнього) підприємництва», відомий вчений в сфері підприємництва, корпоративних відносин та маркетингу. Працює в навчальних закладах IV рівня акредитації більше 30 років. Автор понад 150 наукових та науково-методичних праць, присвячених економічним проблемам розвитку малого та середнього підприємництва та менеджменту невеликих підприємств. Серед них вісімнадцять монографій та навчальних посібників, в тому числі тих, які рекомендовані до використання у навчальному процесі Міністерством освіти і науки України. Наукові розробки В.Н. Парсяка втілені у ряді методичних рекомендацій та програм, важливих для розвитку вітчизняних підприємств та економіки в цілому.



**ДИБАЧ**  
**Інна Леонідівна**

Кандидат економічних наук, викладач кафедри економіки та організації виробництва Національного університету кораблебудування, член Ради молодих науковців НУК, вчений секретар Миколаївської обласної громадської організації «Об'єднання економістів», заступник керівника науково-дослідної лабораторії «Економічні проблеми розвитку малого (середнього) підприємництва». Автор понад двадцяти наукових та науково-методичних публікацій, присвячених проблемам конкурентоспроможності вітчизняних невеликих підприємств та їх економічній інтеграції. Коло наукових інтересів І.А. Дибач охоплює теоретико-методичні аспекти визначення ринкових позицій операторів ринку та їх посилення у протистоянні за прихильність споживачів. Рекомендації щодо покращення менеджменту, розроблені автором, отримали схвалення на ряді підприємств Миколаївщини.