

поглощений.

**Summary.** In the article the organizationally-economic mechanism of providing for defence the enterprise is reasonable from unfriendly absorption, determination to the economic categories is given "mechanism of providing for defence the enterprise from unfriendly absorption", "strategy of providing for defence the enterprise from unfriendly absorption" and "tactician of providing for defence the enterprise from unfriendly absorption", the sequence of forming the strategy of defence an enterprises of motor transport is investigational from unfriendly absorption.

**Keywords:** hostile takeover, hostile takeover strategy, the tactics of a hostile takeover, a mechanism to protect the company from a hostile takeover, the protection of enterprises vehicles from hostile takeovers.

*Рецензент д.е.н., професор УкрДАЗТ Колесников О.В.  
Експерт редакційної колегії к.е.н., доцент УкрДАЗТ Токмакова І.В.*

УДК 658. 015.01

## ВИЗНАЧЕННЯ СТРАТЕГІЙ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ГОСПОДАРСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

*Запорожець Т. С., аспірант (ЄУ)*

*Розроблені у статті стратегії дозволяють поступово, без різких економічних трансформацій впровадити необхідні перетворення для підвищення рівня конкурентоспроможності господарського потенціалу окремих підприємств машинобудівної галузі, а також покращити економічні показники галузі.*

**Ключові слова.** Функціональна стратегія, конкурентоспроможність, господарський потенціал, машинобудівне підприємство, метод головних компонент.

**Актуальність теми.** На теперішній час розвиток економіки України досяг певних результатів і постала проблема у визначенні напрямів стратегічних перетворень, що необхідно здійснити на підприємствах, а також формуванні конкретних стратегій щодо розв'язання цих проблем. Найбільшої актуальності ця проблема набула у галузі машинобудування, де необхідно окремо розробити стратегії з метою підвищення рівня конкурентоспроможності господарського потенціалу підприємств. Тому тема є актуальною.

**Аналіз останніх публікацій.** Дослідження конкурентоспроможності підприємств України, проблематика та шляхи її підвищення, а також перспективні стратегічні перетворення розглядалися у працях вітчизняних вчених таких, як Л.Абалкін, В. Архипова, О. Амоша, В. Архангельський, В. Герасимчук, Е. Горбунов, Ю. Дорошенко, А. Жулавський, А. Задоя, В. Зубков, Е. Іванова, П. Ігнатівський, В. Ліпкан, С. Лосєв, І. Лукінов, М. Максимов, Л. Мірошник, В. Москаленко, Б. Мочалов, О. І. Олексюк, Б. Пасхавер, С. Попов, П. Перерва, С. Г. Струмилін, Н. І. Чухрай, Д.К. Шевченко. Незважаючи на те, що багатьма авторами

визнається важливість проблеми пошуку шляхів до підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства як складної економічної системи, так і господарського потенціалу підприємства як найважливішої складової галузі, формування стратегій та шляхи та методи щодо забезпечення їх впровадження розроблені недостатньо.

**Мета статті.** Визначення та вибір функціональних стратегій для підвищення рівня конкурентоспроможності господарського потенціалу підприємств машинобудівної галузі України.

**Виклад основного матеріалу.** З метою підвищення рівня конкурентоспроможності господарського потенціалу підприємств машинобудівної галузі України стратегії потрібно визначати виходячи з головних складових господарського потенціалу, а саме – інвестиційної, фінансової та виробничої. Кожна із складових поділяється на компоненти, серед яких виділено 1 та 2, що є найвпливовішими. Виходячи з особливостей підприємств з метою підвищення конкурентоспроможності машинобудівних підприємств України можна виділити наступні типи стратегій (рис. 1)

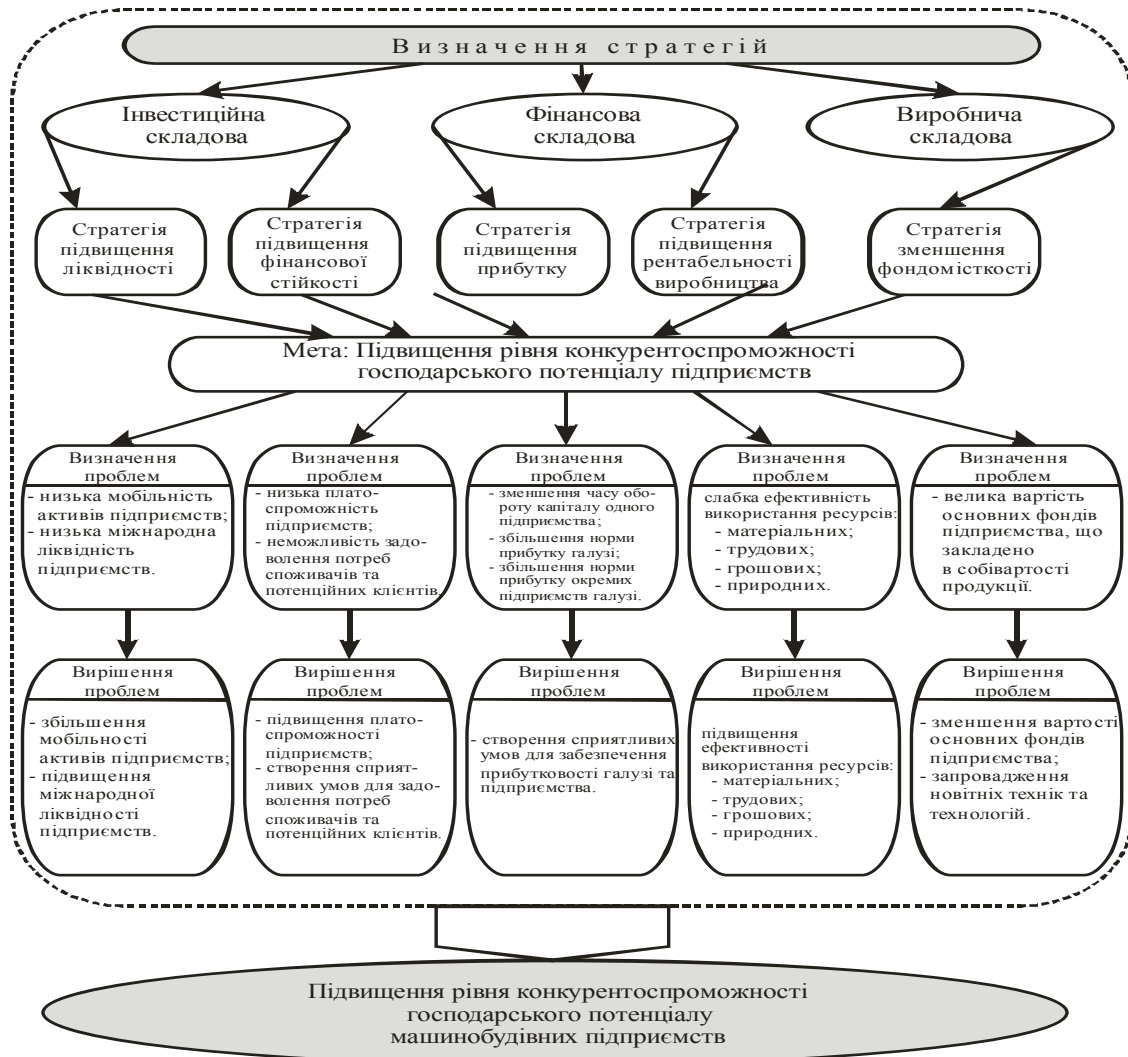


Рисунок 1 - Визначення стратегій підвищення рівня конкурентоспроможності господарського потенціалу машинобудівних підприємств України

На формування першої компоненти інвестиційної складової найбільший вплив має ліквідність господарського потенціалу. Таким чином маємо необхідність у розробці стратегії підвищення ліквідності. Нагальна потреба у розробці саме такої стратегії виникла через те, що машинобудівні підприємства України мають дуже низьку мобільність активів та міжнародну ліквідність. Метою створення стратегії є комплексне вирішення проблеми, яка існує в галузі, а саме збільшення рухливості коштів та товарів, які виробляються на підприємствах, що стане можливим лише за умови повної модернізації виробництва, впровадження новітньої техніки та технологій. Підвищення міжнародної ліквідності як підприємств, так і галузі в цілому стане можливим лише за умови виходу якісних та цікавих потенційним покупцям товарів, що виробляються суб'єктами господарювання на міжнародний ринок.

Економічний стан машинобудівної галузі України зазнав серйозних деформаційних змін на перехідному етапі від радянської централізованої

економіки до ринкової, з одного боку, та під час світової економічної кризи 2008 – 2009 рр – з іншого, що відобразилось на фінансовій стійкості підприємств галузі. Саме тому виникла необхідність у формуванні стратегії підвищення фінансової стійкості підприємства. На формування стратегії підвищення прибутку підприємства найбільший вплив має перша компонента фінансових ресурсів, визначальну роль у формуванні якої має норма прибутку. Світова економічна криза 2008 – 2009 р.р. призвела до таких небажаних явищ, як суттєве зменшення купівельної спроможності, що призвело до зменшення обсягів продажу виробленої продукції. Наслідками цього стали не просто гальмування процесу розвитку, а крок назад – зростання кредиторської та дебіторської заборгованості, збільшення часу оборотності капіталу, затримки у виплаті заробітної плати, зменшення продуктивності праці та зменшення норми прибутку. Проблеми погіршуються через цілу низку чинників – застаріле обладнання, слабозвинену систему менеджменту та невідлагоджену систему збуту товару, Стратегія

підвищення прибутку передбачає створення сприятливих умов для забезпечення прибутковості галузі, для чого необхідно зробити технічне та технологічне переоснащення підприємств, змінити систему спонукання робітників до праці та налагодити зовнішню збутово-фінансову політику підприємств.

Характерною ознакою більшості машинобудівних підприємств України є нерациональне використання ресурсів - матеріальних, трудових, грошових, природних тощо. Причиною таких негативних явищ є те, що більшість працівників – люди пенсійного та перед пенсійного віку, які звикли до роботи в умовах радянської централізованої економічної системи. Таке недбале відношення до ресурсів робить виробництво на підприємствах галузі нерентабельним. Це викликало необхідність у розробці стратегії підвищення рентабельності. Передбачається створення сприятливих умов для раціонального використання ресурсів, реформування трудового сектору підприємств – оновлення кадрів та проведення необхідних змін в організаційній структурі підприємств машинобудівної галузі.

Питання розробки стратегії зменшення фондомісткості постало через велику вартість основних

фондів підприємств, що закладено в собівартості виробленої продукції. Дану проблему спричинило кілька факторів, найголовніший з яких – наявність морально застарілого обладнання, яке до того ж постійно потребує ремонту, використання ручної праці там, де світові лідери в галузі давно перейшли вже на автоматизоване виробництво, неефективне використання робочого часу тощо. З метою вирішення даної проблеми передбачається запровадження новітніх технік та технологій, автоматизація виробництва, поліпшення умов праці та раціональності використання основних фондів, перехід усіх підприємств машинобудівної галузі України на двозмінний та тризмінний робочий графік. Впровадження визначених стратегій має бути проведено шляхом консолідації головних компонент управління і організації виробничо – господарської діяльності підприємств, що спричинить зростання рівня конкурентоспроможності їх господарського потенціалу. Аналітична робота щодо діяльності досліджуваних підприємств дозволяє виділити стратегії та заходи з метою забезпечення підвищення рівня конкурентоспроможності господарського потенціалу підприємств машинобудівної галузі України, що наведено в табл. 1.

*Таблиця 1*

*Стратегії та заходи з метою забезпечення підвищення рівня конкурентоспроможності господарського потенціалу підприємств машинобудівної галузі України*

Стратегії	Заходи
1	3
Стратегія підвищення ліквідності	-впровадження новітніх технік і технологій; -освоєння та випуск якісно та принципово нових видів продукції; -залучення іноземних інвесторів; -вихід на міжнародний ринок
Стратегія підвищення фінансової стійкості	- виробництво привабливих та цікавих для потенційних клієнтів товарів із запропонованими додатковими послугами; - зменшення часу виробництва однієї одиниці товару.
Стратегія підвищення прибутку	-технічне та технологічне переоснащення підприємства; -більш сильна мотивація працівників до виконання роботи; -залучення висококваліфікованих працівників; -збільшення обсягів продажу товарів.
Стратегія підвищення рентабельності виробництва	-організаційні зміни на підприємстві; -формування системи планування та резервування запасів; -проведення поточних атестацій робітників; -стабілізаційно – мотиваційні заходи.
Стратегія зменшення фондомісткості	-запровадження принципово нових технік та технологій; -максимальна автоматизація виробництва; -перехід на двозмінний та тризмінний графік роботи.

Аналізуючи дані, що наведено в табл. 1 що завдання, які ставить стратегія підвищення фінансової стійкості на даному етапі розвитку підприємств машинобудівної галузі не є першочерговими. Проблеми, які підіймає стратегія підвищення рентабельності виробництва (організаційні зміни на підприємстві; формування системи планування та резервування запасів, проведення поточних атестацій робітників) на теперішній час теж не є актуальними. Отже, найбільш актуальними стратегіями для означених підприємств будуть стратегія підвищення ліквідності, стратегія підвищення прибутку та стратегія

зменшення фондомісткості. Проблематика та заходи щодо вирішення цих проблем наведено в табл. 2.

Стратегічні перетворення, які необхідно здійснити на підприємствах з метою впровадження стратегій специфічні, тому для кожної стратегії у табл. 2 виділено окрему групу заходів. Усі заходи відповідають вимогам актуальності та необхідності для покращення того чи іншого сегменту господарського потенціалу суб'єктів господарювання. Внесок кожного з аналізованих підприємств у формування головних компонент наведено на рис. 2.

Таблиця 2

Заходи щодо підвищення конкурентоспроможності господарського потенціалу машинобудівних підприємств

Назва підприємства	Тип стратегії	Необхідні стратегічні перетворення	Необхідні заходи щодо підвищення конкурентоспроможності господарського потенціалу
1. ВАТ «Шлифверст» 2. ВАТ «Пресмаш»	Стратегія підвищення ліквідності	<ul style="list-style-type: none"> <li>удосконалення фінансової діяльності;</li> <li>удосконалення ринкового потенціалу;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>підвищення ліквідності підприємства;</li> <li>впровадження новітніх технік та технологій;</li> <li>освоєння та випуск принципово нового, цікавого покупцям продукту;</li> <li>зменшення протраченої дебіторської заборгованості, підвищення використання власних засобів у формуванні активів;</li> </ul>
3. ВАТ «Бевеєр» 4. ВАТ «Катран»	Стратегія підвищення прибутку	<ul style="list-style-type: none"> <li>фінансове удосконалення;</li> <li>удосконалення грошових потоків</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>підвищення оборотності активів, оборотних активів та основних фондів шляхом збільшення обсягів виробництва, збільшення обігових коштів, зменшення дебіторської заборгованості, підвищення використання основних фондів,</li> <li>більш ефективне використання власного капіталу</li> <li>підвищення рентабельності продукції за валовим прибутком,</li> <li>підвищення рентабельності за операційним прибутком,</li> <li>підвищення рентабельності діяльності підприємства шляхом зниження валових витрат</li> </ul>
1. ВАТ «ЧМЗ» 2. ВАТ «Крам ЗВБ» 3. ВАТ «Мукачівський верстатозавод» 8. «Хар. верстабуд»	Стратегія зменшення фондомісткості	<ul style="list-style-type: none"> <li>удосконалення підходів та методів управління виробництвом;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>підвищення оборотності активів, оборотних активів та основних фондів шляхом збільшення обсягів виробництва, збільшення обігових коштів, зменшення дебіторської заборгованості, підвищення використання основних фондів,</li> <li>зниження значення коефіцієнту співвідношення позичкового капіталу і власного шляхом зниження невиправданих виробничих запасів, зменшення протраченої дебіторської заборгованості, підвищення використання власних засобів у формуванні активів;</li> <li>підвищення оборотності запасів та готової продукції шляхом зменшення залишків готової продукції на складах та виробничих запасів;</li> <li>зниження значення коефіцієнту співвідношення позичкового капіталу і власного шляхом зниження невиправданих виробничих запасів,</li> </ul>

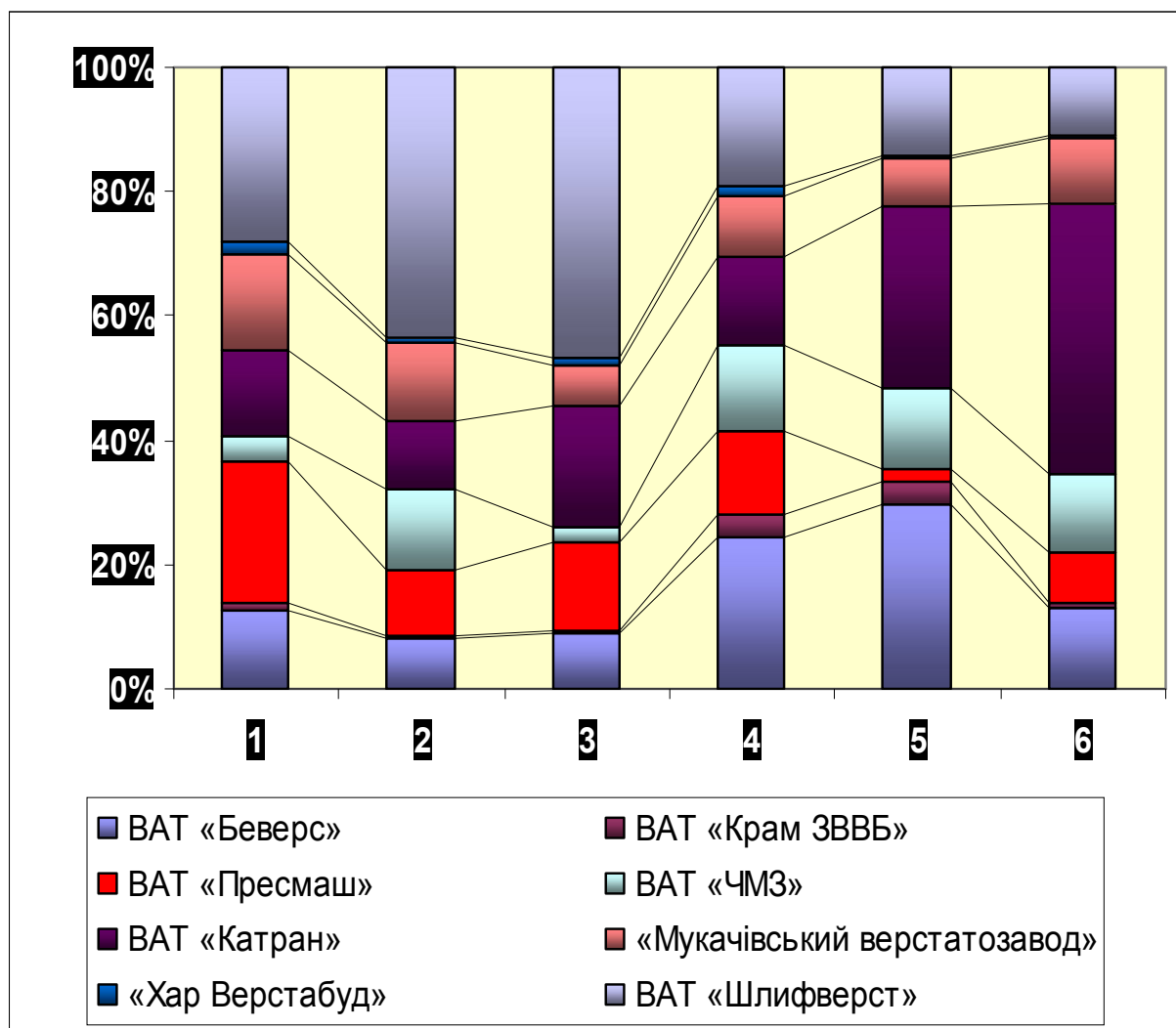


Рисунок 2 - Внесок аналізованих підприємств у формування головних компонент

Аналіз рис. 2 дозволяє зробити висновок, що найбільший внесок у формування даної компоненти зроблено такими підприємствами, як VAT «Шлифверкст» та VAT «Пресмаш» (30% та 20% відповідно), тож для означених підприємств завдання стратегії підвищення ліквідності є першочерговими. Впровадження стратегії підвищення ліквідності на підприємствах VAT «Шлифверст» та VAT «Пресмаш» вимагає удосконалення фінансової діяльності та ринкового потенціалу, чого можна досягти завдяки впровадженню новітніх технік і технологій, освоєнню та випуску принципово нового, цікавого покупцям продукту, зменшенню простроченої дебіторської заборгованості, підвищенню використання власних засобів у формуванні активів тощо.

У формуванні стратегії підвищення прибутку найбільшу вагу має перша складова фінансових ресурсів, на формування якої найбільш сильно вплинув коефіцієнт норми

прибутку. На формування першої складової фінансових ресурсів найбільш суттєво вплинули такі підприємства, як VAT «Беверс» та VAT «Катран», сумарний внесок яких складає близько 60%. Таким чином, для цих підприємств стратегія підвищення норми прибутку буде найбільш актуальною. Стратегія підвищення прибутку вимагає фінансового удосконалення та удосконалення грошових потоків. Для цього на підприємствах VAT «Беверс» та VAT «Катран» необхідно підвищити оборотність активів, оборотних активів та основних фондів шляхом збільшення обсягів виробництва, збільшення обігових коштів, зменшення дебіторської заборгованості, підвищення використання основних фондів, більш ефективно використовувати власний капітал, підвищити рентабельність за валовим та операційним прибутком.

Стратегія зменшення фондомісткості сформувалася під впливом другої компоненти

виробничих ресурсів, на останню, в свою чергу, найбільший вплив при формуванні мав коефіцієнт фондомісткості. У формуванні другої компоненти виробничих ресурсів приблизно рівний внесок мають ВАТ «ЧМЗ», ВАТ «Крам ЗВББ», ВАТ «Мукачівський верстатозавод» та майже непомітним є внесок підприємства «Хар.Верстабуд». Для них нагальними будуть завдання стратегії зменшення фондомісткості, серед яких пріоритетними є підвищення оборотності активів, оборотних активів та основних фондів шляхом збільшення обсягів виробництва, збільшення обігових коштів, зменшення дебіторської заборгованості, підвищення використання основних фондів, зниження значення коефіцієнту співвідношення позичкового капіталу і власного шляхом зниження невиправданих виробничих запасів, зменшення простроченої дебіторської заборгованості, підвищення використання власних засобів у формуванні активів, підвищення оборотності запасів та готової продукції шляхом зменшення залишків готової продукції на складах та виробничих запасів та зниження значення коефіцієнту співвідношення позичкового капіталу і власного шляхом зниження невиправданих виробничих запасів.

Отже, запропоновані стратегії для

підвищення конкурентоспроможності господарського потенціалу машинобудівних підприємств дозволяють підвищити ефективність його використання шляхом впровадження стратегічних перетворень за трьома його складовими – інвестиційній, фінансовій та виробничій. Стратегія підвищення ліквідності передбачає фінансової діяльності та ринкового потенціалу підприємств, стратегія підвищення

спрямована на фінансове удосконалення та удосконалення грошових потоків, стратегія зменшення фондомісткості розробляється з метою удосконалення підходів та методів управління виробництвом.

### СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Буряк П. Ю. Інтегровані підприємницькі структури: формування, ефективність, потенціал : монографія / Петро Юрійович Буряк. — Л. : Логос, 2007. — 468 с. — (Фінансові стратегії; 3).

2. Захарова О. В. Система показників трудового потенціалу промислового підприємства / О. В. Захарова, А. О. Островська // Научные труды ДОНТУ. — Серія: економіческая. — 2005. — № 100-1. — С. 37—45.

3. Отенко И.П. Методологические основы управления потенциалом предприятия. Научное издание. — Харьков: Изд-во ХНЭУ, 2004. — 216 с.

4. Попов Е.В. Рыночный потенциал предприятия. — М.: ЗАО "Издательство "Экономика", 2002. — 559 с.

5. Бузько И.Р. Стратегический потенциал и формирование приоритетов в развитии предприятия. Монография Алчевск 2002. ДГМІ

6. Воронкова А.Э. Стратегическое конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация. Монография. — Луганск: изд-во

национального Восточноукраинского

7. Шевченко Д.К. Проблемы эффективности использования экономического потенциала. — Владивосток: Изд. Дальневосточного университета, 1984. — 156 с.

**Аннотация.** Разработанные в полу стратегии позволяют постепенно, без резких экономических трансформаций внедрить необходимые преобразования для повышения уровня конкурентоспособности хозяйственного потенциала отдельных предприятий машиностроительной отрасли, а также улучшить экономические показатели отрасли.

**Ключевые слова:** функциональная стратегия, конкурентоспособность, хозяйственный потенциал, машиностроительное предприятие, метод главных компонент.

**Summary.** Developed strategies to allow sex gradually, without sharp economic transformations implement the necessary changes to improve the competitiveness of the economic potential of individual enterprises of machine building industry and improve economic performance industry.

**Keywords:** functional strategy, competitiveness, economic potential, building enterprise, the method of principal components.

*Рецензент к.е.н., доцент УкрДАЗТ Прохорова В.В.  
Експерт редакційної колегії к.е.н., доцент УкрДАЗТ Токмакова І.В.*