

## ОЦІНЮВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ У РИНКОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ

© Ковальчук С.В., 2010

Розглянуто процеси поглиблення теоретико-методичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо оцінювання економічної стратегії промислових підприємств за допомогою формування механізму її комплексного оцінювання. В статті з'ясовано та розвинено теоретичні основи щодо трактування категорій “стратегія”, “стратегія підприємства”, “економічна стратегія підприємства”, “бенчмаркінг”, а також уточнено їх класифікацію. Сформульовано та обґрунтовано застосування основних категорій та принципів реалізації механізму оцінювання економічної стратегії підприємства. Доведено, що доцільно комплексно підходити до оцінювання економічної стратегії підприємства і поряд з фінансовими використовувати й економічні методи, а також маркетинговий та бенчмаркінговий аналіз.

**Ключові слова:** стратегія, економічна стратегія підприємства, бенчмаркінг, конкурентоспроможність, ринкове середовище, механізм оцінювання економічної стратегії підприємства; комплексне оцінювання економічної стратегії.

Article is devoted to the research of theoretical-methodological principles and development of practical recommendations in relation to the evaluation of economic strategy of industrial enterprises by forming of mechanism of its complex evaluation. Theoretical bases are found out and developed in relation to the interpretation of categories “strategy”, “strategy of enterprise”, “economic strategy of enterprise”, “benchmarking”, and also their classifications are specified. Application of basic categories and principles of realization of mechanism of evaluation of economic strategy of enterprise are formulated and grounded. It is well-proven that it is expedient to come closely to the complex evaluation of economic strategy of enterprise and to utilize both financial and economic methods, and also marketing and benchmarking analysis.

**Keywords:** strategy, economic strategy of enterprise, benchmarking, competitiveness, market environment, mechanism of evaluation of economic strategy of enterprise; complex evaluation of economic strategy.

**Постановка проблеми.** На сучасному етапі розвитку ринкових відносин для більшості машинобудівних підприємств формування економічної стратегії стає вирішальною умовою виживання та зростання. Вирішення цього завдання потребує, з одного боку, створення і застосування методичного інструментарію, який би дав змогу кількісно і якісно оцінювати пропоновану економічну стратегію, а з іншого, – механізмів її практичної реалізації. Вирішення цього завдання потребує створення і застосування методичного інструментарію, який би давав можливість кількісно і якісно оцінювати пропоновану економічну стратегію, а також механізмів її практичної реалізації.

**Аналіз останніх досліджень і результатів.** Проблематикою оцінювання ефективності стратегії управління бізнесом опікувалися багато зарубіжних і вітчизняних вчених-економістів та практиків. Так, етимологія стратегічного управління та підходи до визначення стратегій і їх класифікації розглядаються у працях Д. Аакера, О. Анісімова, І. Ансоффа, О. Виханського, В. Герасимчука, І. Гуркова, М. Делла, П. Друкера, К. Ендрю, В. Єфремова, В. Канькало, Г. Клейнера, Г. Мінцберга, А. Наливайка, М. Портера, О. Сумця, І. Сокірник, І. Тульпи, Н. Хрущ, А. Чандлера, Л.С. Шеховцевої та інших вітчизняних і зарубіжних авторів. Проте єдиною фундаментальною працею, присвяченою безпосередньо обґрунтуванню і визначенню самостійної ролі економічної стратегії підприємства, залишається монографія А. Градова “Экономическая стратегия фирмы”, хоча слід зауважити на значному внеску у розроблення цього питання Є. Бельтюкова. Питанням методології оцінювання стратегії підприємства та стратегічних рішень, зокрема застосуванню в цих цілях бенчмаркінгу, присвячені праці таких зарубіжних та вітчизняних вчених, як Є. Ареф'євої, О. Ареф'єва, Й. Аренкова, Є. Багієва, О. Даніліна, І. Данилова, П. Друкера, Р. Каплана, Д. Попова, О. Прусс, Ф. Скотта, Л. Савицької, В. Стаднік, К. Уолша та інших.

Проте питання комплексного оцінювання економічної стратегії промислового підприємства так і не було вирішеним.

Ми вважаємо, що, ґрунтуючись на фундаментальних дослідженнях зарубіжних і вітчизняних вчених і враховуючи особливості функціонування українських промислових підприємств, можливо сформулювати систему оцінювання економічної стратегії підприємства, спрямованої на забезпечення машинобудівним підприємствам конкурентних переваг у ринковому середовищі.

**Постановка цілей.** Метою написання статті є обґрунтування теоретико-методичних засад і розроблення практичних рекомендацій щодо формування системи оцінювання економічної стратегії промислового підприємства, які ґрунтуються на принципах бенчмаркінгу.

Для досягнення поставленої мети в статті було визначено такі теоретичні та науково-практичні завдання:

- з'ясувати та розвинути теоретичні основи щодо трактування термінів “стратегія”, “стратегія підприємства”, “економічна стратегія підприємства”, “бенчмаркінг”, а також уточнити їх класифікацію;
- проаналізувати та систематизувати сучасні концепції оцінювання економічної стратегії підприємства та розглянути сутність та можливість застосування бенчмаркінгу в цьому процесі;
- сформулювати та обґрунтувати основні категорії та принципи формування механізму оцінювання економічної стратегії підприємства;
- сформувати та провести апробацію системи комплексного оцінювання економічної стратегії машинобудівних підприємств.

**Виклад основного матеріалу.** Враховуючи значну кількість визначень і підходів до розгляду сутності стратегії, ґрунтуючись на загальних ознаках їх трактування, ми згрупували всі визначення за трьома групами: до першої групи увійшли визначення стратегії, де вона розглядається як засіб, дія або комплекс дій, спрямованих на досягнення поставленої мети; до другої – визначення, які трактують стратегію як певний плановий документ, розрахований на тривалу перспективу; третю групу становлять визначення, в яких головною складовою або основним елементом є динамічна компонента. Все це дає підстави стверджувати, що найчастіше під стратегією розуміють узагальнену модель довгострокових дій організації, що мають бути виконаними для досягнення намічених стратегічних цілей за допомогою розподілу і координації ресурсів у мінливих ринкових умовах. Відповідно до авторського трактування “стратегії підприємства” – це набір основних цілей, напрямів, ключових планів і політик задля досягнення відповідного ефекту, сформульованих так, щоб визначити, у якому оточенні функціонує і збирається функціонувати підприємство, яким є його внутрішнє середовище зараз і яким воно має стати у майбутньому. На табл. 1 наведено узагальнену класифікацію стратегій підприємства, яку ми доповнили за функціональною ознакою: стратегіями технічних та технологічних інновацій, за стадіями економічного розвитку, життєвого циклу організації або за її часткою на ринку – стратегіями виходу на ринок і банкрутства; за ступенем глобалізації, охоплення ринку – стратегіями агрегування та нішевою.

Таблиця 1

Узагальнена класифікація стратегій підприємства

| Ознаки класифікації       | Види стратегії  |
|---------------------------|---|
| 1                         | 2   |
| За ієрархією              | – корпоративна;<br>– дивізійна;<br>– портфельна;<br>– бізнес-стратегія;<br>– функціональна  |
| За терміном реалізації    | – довгострокова;<br>– середньострокова;<br>– короткострокова  |
| За функціональною ознакою | – маркетингова;<br>– фінансова;<br>– виробнича;<br>– соціальна;<br>– екологічна;<br>– організаційних перетворень*;<br>– технічних та технологічних інновацій* |

| 1   | 2   |
|---|---|
| За стадіями економічного розвитку, життєвого циклу організації або за її часткою на ринку | <ul style="list-style-type: none"> <li>– виходу на ринок*;</li> <li>– зростання;</li> <li>– стабілізації (переорієнтації);</li> <li>– скорочення (захисту, відступу);</li> <li>– банкрутства*</li> </ul>  |
| За напрямом можливого розвитку організації  | <ul style="list-style-type: none"> <li>– інтенсивного;</li> <li>– інтеграційного;</li> <li>– диверсифікованого розвитку</li> </ul>  |
| За роллю організації в конкурентній боротьбі (за Ф. Котлером)                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>– лідера;</li> <li>– претендента на лідерство;</li> <li>– послідовника;</li> <li>– новачка</li> </ul>  |
| За ступенем глобалізації, охоплення ринку   | <ul style="list-style-type: none"> <li>– глобальна;</li> <li>– агрегована*;</li> <li>– диверсифікована;</li> <li>– сегментна;</li> <li>– нішева*</li> </ul>   |
| За характеристиками виробничої діяльності   | <ul style="list-style-type: none"> <li>– реструктуризації (реінжинірингу);</li> <li>– спеціалізації;</li> <li>– диверсифікації;</li> <li>– зниження собівартості (трудомісткості);</li> <li>– диференціації;</li> <li>– концентрації</li> </ul>   |
| За ознакою наступальних дій   | <ul style="list-style-type: none"> <li>– “партизанських війн”;</li> <li>– випереджувального удару;</li> <li>– дії, спрямовані на протиставлення сильним сторонам конкурентів або перевернення їх;</li> <li>– дії, спрямовані на слабкі сторони конкурентів;</li> <li>– одночасний наступ на кількох напрямках;</li> <li>– захоплення вільного простору</li> </ul> |
| За галузевою орієнтацією  | <ul style="list-style-type: none"> <li>– стратегії у нових галузях;</li> <li>– у галузях на стадії зрілості;</li> <li>– у галузях на стадії стагнації чи спаду;</li> <li>– у роздроблених галузях;</li> <li>– на міжнародних ринках</li> </ul>  |
| За експортно-імпоротною політикою   | Прямого та непрямого експорту, виробництва за рубежом, імпорту  |

\* пропозиції автора

За попередньо сформованими теоретичними посилками, можна визначити, що економічна стратегія, з одного боку, розробляє правила та засоби, що забезпечують економічно ефективно досягнення стратегічних цілей, а з іншого, – розробляє правила та засоби досягнення стратегічних цілей, що ґрунтуються на зацікавленості всіх учасників процесу розроблення та реалізації стратегічних програм стосовно ефективного досягнення цих цілей. Отже, під економічною стратегією ми розуміємо сукупність економічних методів та прийомів, за допомогою яких можна ефективно досягти основоположні цілі розвитку виробничої та/або організаційної системи в мінливих ринкових умовах. Її основні складові наведено на рис. 1, де на підставі підходу, який запропонував А.П. Градов, ми пропонуємо доповнити перший блок Маркетинговою стратегією та Соціальноорієнтованою стратегією. Другий блок: Логістичною стратегією; Стратегією технічних і технологічних інновацій; Стратегією організаційних перетворень. За Градовим, економічна стратегія має орієнтуватися на запобігання банкрутству, ми вважаємо, що цей блок має бути також розширеним: стратегією виходу на ринок та стратегією банкрутства.

Для формалізації та оцінювання результативності економічної стратегії підприємств у практиці стратегічного управління успішно використовуються такі концепції, як: Система збалансованих показників (BSC – Balanced Scorecard); Ключові індикатори ефективності (KPI – Key Performanse Indicators); Цільове управління (MBO – Management By Objectives); Бенчмаркінг (Benchmarking). На підставі проведеного аналізу нами були виявлені їх спільні риси: вони можуть застосовуватися як на загальноорганізаційному, так і на індивідуальному рівнях; вони рекомендують побудову ієрархії цілей від керівництва підприємства до прибиральниці; вимагають чіткого визначення цілей, участі вищого керівництва та зосереджують увагу на важливості розробки індикаторів ефективності; використовують рейтингові системи як частину методу

оцінювання ефективності реалізації економічної стратегії; формують і використовують одні й ті самі компоненти системи управління реалізацією економічної стратегії підприємства. Виявлені позитивні і негативні аспекти щодо труднощів їх застосування українськими підприємствами.

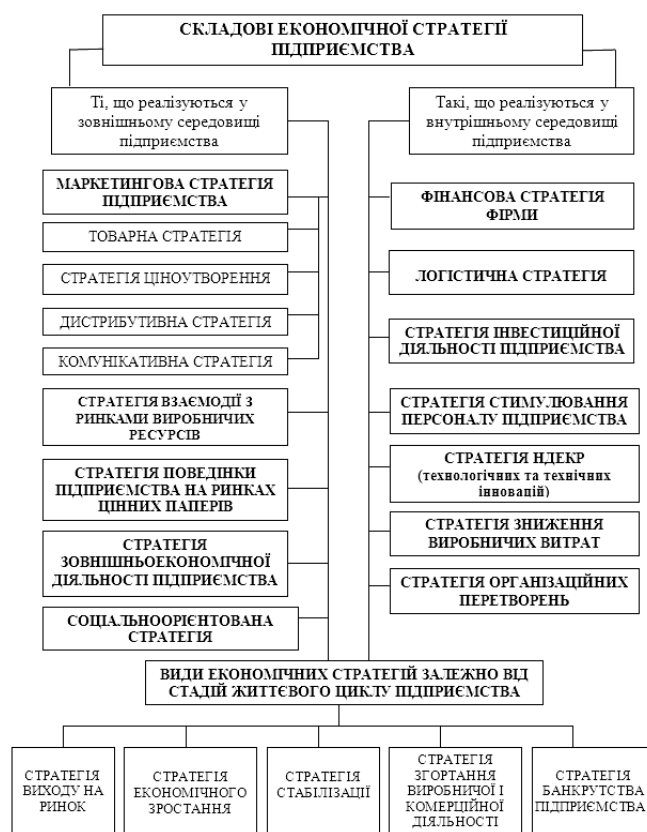


Рис.1. Складові економічної стратегії підприємства

Було з'ясовано, що в умовах конкурентного середовища одним із головних інструментів, який дає можливість оцінити ефективність економічної стратегії підприємства, є бенчмаркінг. Узагальнюючи та уточнюючи існуючі підходи до трактування бенчмаркінгу, а також розглядаючи його з позицій оцінювання ефективності економічної стратегії підприємства, було запропоноване його авторське визначення: бенчмаркінг – це процес стратегічного удосконалення різноманітних (зокрема економічної) сфер діяльності, що ґрунтується на порівняльному стратегічному аналізі роботи підприємства з лідерами галузі (чи інших галузей), який полягає в оцінюванні власної та галузевої ефективності, ідентифікації та вивченні роботи галузевих лідерів та впровадженні найкращих галузевих прикладів у власній діяльності. Нами було сформовано основні етапи, які трактування “бенчмаркінгу” пройшло у своєму розвитку: на першому етапі він трактувався як реінжиніринг або як ретроспективний аналіз продукції; на другому етапі (кінець 1970-х – початок 1980-х рр.) – розглядають як бенчмаркінг конкурентоспроможності; на третьому етапі (друга половина 1980-х рр.) – бенчмаркінг вивчає не лише рівень конкурентоспроможності власної продукції стосовно конкурентів, а більшою мірою досвід успішних компаній своєї галузі та в інших галузях економіки; на четвертому етапі (1990-ті рр. – початок XXI століття) відбувається становлення стратегічного бенчмаркінгу, який трактується як систематичний процес оцінювання успішних стратегій підприємств партнерів (а не лише конкурентів) з метою удосконалення власної стратегії підприємства; сьогодні формується глобальний бенчмаркінг, який у майбутньому може стати інструментом обміну міжнародним досвідом з урахуванням національної культури бізнес-процесів компанії.

Також нами був запропонований підхід до класифікації бенчмаркінгу за об'єктом та за предметом, що обираються для порівняння. Були сформовані головні ознаки бенчмаркінгу (табл. 2). Перевагами впровадження принципів бенчмаркінгу в економічну діяльність підприємств є те, що з його допомогою виробничі і маркетингові функції стають більш керованими, оскільки на підприємстві досліджуються і впроваджуються ефективніші методи і технології підприємств-лідерів.

Результати проведеного аналізу наукових джерел показали, що в Україні поки що недостатньо використовується бенчмаркінг, особливо для оцінювання економічної стратегії промислових підприємств.

У результаті аналізу діяльності промислових підприємств України було з'ясовано, що основними рисами промисловості України є:

- 1) розгалужена структура її галузей;
- 2) консервативна організаційна структура із значною часткою галузей важкої промисловості (зокрема видобувної) і військово-промислового комплексу;
- 3) недосконалість технологій: висока відходність виробництва, ресурсо- та енергоємність (енергозатрати на одиницю промислової продукції у 6–8 разів перевищують аналогічний показник економічно розвинених країн);
- 4) значне старіння основних фондів;
- 5) надмірне забруднення природного середовища.

Таблиця 2

## Складові бенчмаркінгу та їх характеристика

| Ознака бенчмаркінгу                      | Характеристика   |
|--|--|
| Безперервність                           | Бенчмаркінг – це процес, що триває впродовж певного періоду, і не є одноразовою акцією   |
| Систематичність                          | Для того, щоб бенчмаркінгові зусилля підприємства мали успіх, необхідно забезпечити відповідність між установленими функціями та загальними очікуваннями результатів   |
| Процесуальність                          | Бенчмаркінг передбачає дії, які дають змогу визначити проблеми і можливості підприємства; за його допомогою можна оцінити внутрішню та зовнішню діяльність підприємства і зробити висновки на основі аналізу зібраної інформації |
| Оцінювання                               | Бенчмаркінг не надає готові рішення, але дає змогу дослідити власну діяльність та оцінити діяльність інших підприємств   |
| Робочі процеси                           | Бенчмаркінг використовують як для дослідження робочих процесів, так і готової продукції та послуг, які є результатом цих процесів  |
| Підприємства (організації)               | Бенчмаркінг можна застосовувати до будь-якої організації, яка має аналоги у бізнесовій практиці (процеси, функції) або виробляє аналогічну продукцію   |
| Визначення лідерів                       | Бенчмаркінг насамперед визначає компанії, які можуть бути лідерами в галузі чи процесі, що оцінюється  |
| Найкраща практика                        | Для отримання найвищих результатів організації визначають об'єкт дослідження та аналізу на основі світових стандартів  |
| Удосконалення організації (підприємства) | Будь-яке успішне бенчмаркінгове рішення або зусилля як результат має зумовлювати відповідну дію  |

З результатів аналізу діяльності підприємств машинобудування за 2001–2009 рр. випливає, що основними проблемами в галузі машинобудування залишаються: недостатня платоспроможність споживачів продукції; недосконалість механізму середньо- й довгострокового кредитування виробників і споживачів продукції та високі ставки кредитування; недостатня ефективність механізму часткової компенсації вартості складної техніки та фінансового лізингу; нерозвиненість інфраструктури ринку (відсутність реального моніторингу, дистриб'юторської системи, фірмового технічного обслуговування); невідповідність галузі та структурування підприємств умовам вільної конкуренції на внутрішньому і зовнішньому ринках, насамперед щодо здатності швидко створювати і освоювати серійне виробництво конкурентоспроможної продукції; застарілість основних фондів, їх низький технічний рівень, відсутність обладнання, придатного до переналагодження без значних витрат для впровадження ресурсоощадних технологій; низький кадровий потенціал; повільна адаптація підприємств машинобудування до роботи в ринкових умовах.

У секторі машинобудування передбачено переважне використання стратегій “лідерних технологій”, “переслідування” та “проривної”: стратегія “переслідування” (“копіювання”) полягає в освоєнні промисловістю конкурентоспроможної продукції, що вже виробляється в розвинутих країнах; стратегія “лідерних технологій” передбачає використання власних досягнень для створення нових видів продукції і технологій, формування попиту на них і вихід на нові ринки; “проривна” стратегія полягає в створенні принципово нових видів продукції, що випереджають існуючі зразки на 1–2 покоління. Стратегія ґрунтується на принципі “обганяти не наздоганяючи”.

З результатів аналізу діяльності підприємств машинобудування за 2006–2009 рр. випливає, що основними проблемами в галузі машинобудування залишаються: недостатня платоспроможність споживачів продукції; недосконалість механізму середньо- й довгострокового кредитування виробників і споживачів продукції та високі ставки кредитування; недостатня ефективність механізму часткової компенсації вартості складної техніки та фінансового лізингу; нерозвиненість інфраструктури ринку (відсутність реального моніторингу, дистриб'юторської системи, фірмового технічного обслуговування); невідповідність галузі та структурування підприємств умовам вільної конкуренції на внутрішньому і зовнішньому ринках, насамперед щодо здатності швидко створювати і освоювати серійне виробництво конкурентоспроможної продукції; застарілість основних фондів, їх низький технічний рівень, відсутність обладнання, придатного до переналагодження без значних витрат для впровадження ресурсоощадних технологій; низький кадровий потенціал; повільна адаптація підприємств машинобудування до роботи в ринкових умовах.

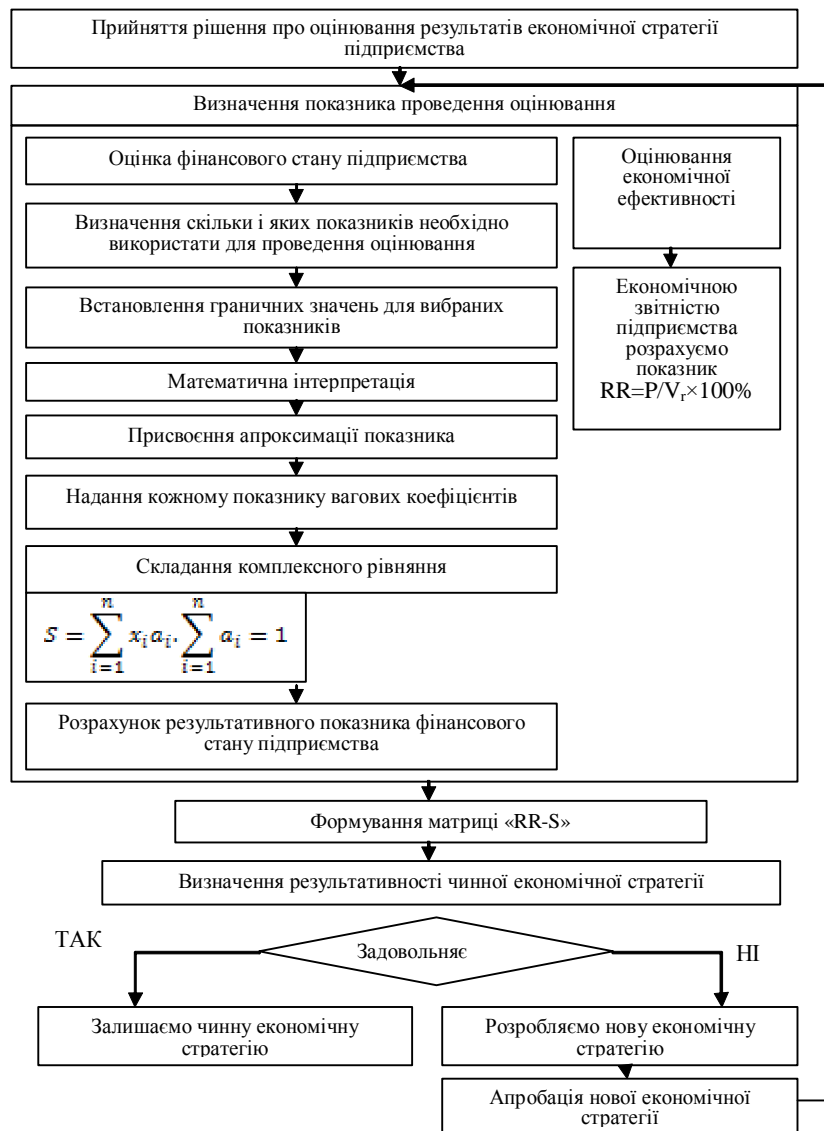


Рис. 2. Алгоритм оцінювання економічної стратегії підприємства:

$RR$  – рентабельність реалізації, %;  $P$  – чистий прибуток, тис. грн;  $V_r$  – виручка від реалізації продукції, тис. грн.

Для апробації результатів дослідження і проведення процедури бенчмаркінгу ми ознайомились та проаналізували діяльність дев'яти машинобудівних підприємств Хмельницької області, а саме: ДП “Новатор”, ВАТ “Красилівський машинобудівний завод”, ВАТ АК “АДВІС”, ТОВ НВФ “Адвісмаш”, ВАТ “Хмельницький завод ковальсько-пресового устаткування “Пригма-Прес”, ВАТ “Термопластавтомат”, ВАТ “Шепетівський завод культиваторів”, а також на ВАТ “Укрелектроапарат” і ВАТ “Темп”. Враховуючи тенденції розвитку машинобудування загалом і зокрема в Хмельниччині, а також керуючись програмою дій, яку підготувало Мінпромполітики, для виведення підприємств машинобудування із кризового стану нами були сформовані можливі сценарії розвитку діяльності підприємств машинобудування Хмельниччини:

- 1) позитивний сценарій розвитку підприємств машинобудування:
  - покращення матеріально-технічного та інформаційного забезпечення;
  - розвиток колективу на основі мотивації, покращення умов праці та формування соціальної інфраструктури;
  - покращення показників ефективності;
  - формування ефективного механізму контролю;
  - покращення внутрішньогосподарського виробничого процесу за рахунок підвищення інноваційної активності та інвестиційної привабливості;
- 2) негативний сценарій розвитку підприємств машинобудування:
  - прискорення морального старіння та матеріальної зношеності основних засобів;
  - збільшення кількості збиткових підприємств;
  - брак власних коштів для фінансування виробництва;

- відсутність інновацій та розвитку науково-технічного прогресу;
- скорочення інвестицій у галузь машинобудування з боку вітчизняних та іноземних інвесторів.

У процесі формування системи оцінювання економічної стратегії машинобудівними підприємствами була запропонована низка методичних та організаційних заходів, про які йдеться нижче.

Був сформований понятійний апарат визначення складових механізму оцінювання економічної стратегії підприємства та дано його визначення – як сукупності організаційних, економічних та мотиваційних інструментів, методик та методів оцінювання економічної діяльності підприємства, які здійснюються за певною послідовністю та спрямовані на досягнення максимального економічного ефекту діяльності підприємства у відповідному конкурентному середовищі.

Було запропоновано систему оцінювання економічної стратегії промислового підприємства, яка містить такі основні складові:

- 1) обрано базовий метод управління формуванням та реалізацією економічної стратегії підприємства, а саме: бенчмаркінг, визначено етапність та межі його проведення;
- 2) обґрунтовано необхідність і можливість застосування різноманітних видів бенчмаркінгу залежно від стану конкурентного ринкового середовища;
- 3) запропоновано механізм оцінювання економічної стратегії підприємства, який також враховує не лише внутрішній стан промислового підприємства, але і вплив на нього зовнішнього середовища;
- 4) запропонована методика здійснення внутрішнього та модель проведення зовнішнього бенчмаркінгу для оцінювання економічної стратегії промислового підприємства.

В роботі запропоновано авторський підхід представлення методики комплексного оцінювання економічної стратегії промислових підприємств та вибору еталонного підприємства у вигляді алгоритму послідовних дій (рис. 2).

Для кращої візуалізації представлених результатів нами був запропонований матричний підхід, а саме сформована матриця “фінансова ефективність – рентабельність реалізації” (“RR-S”), представлена нами на рис. 3.

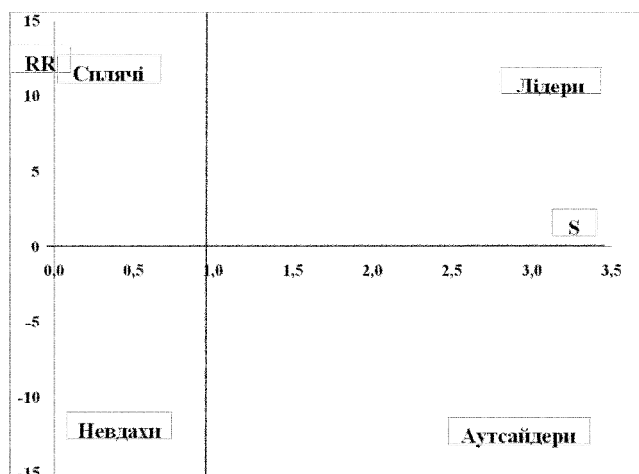


Рис. 3. Матриця “RR-S”

Матриця “RR-S”, де перша складова (RR) – показник рентабельності реалізації, а друга (S) – результуючий фінансовий показник. Основною ідеєю такого підходу є розташування підприємств вибірки у двомірній системі координат, за горизонтальною віссю якої відображуються оцінки фінансового стану підприємства (S), а за вертикальною – показник рентабельності реалізації. Власне матриця складається з чотирьох квадрантів, а саме: “сплячих”; “лідерів”; “невдах” та “аутсайдерів”.

Пропонована нами матриця має деяку подібність до матриці Бостонської консультативної групи (БКГ), яка є популярним інструментом управління товарним асортиментом фірми або товарною стратегією підприємства на ринку.

Проте, на відміну від пропонованої нами матриці, вона враховує інші компоненти: темпи розширення ринку та величину стратегічної одиниці бізнесу.

Квадрант “лідери” у пропонованій нами матриці “RR-S” містить найбільш фінансово стійкі підприємства, які вміють ефективно управляти своїми ресурсами та вміло використовувати позитивний вплив зовнішніх факторів для отримання високих економічних результатів своєї діяльності. У випадку, якщо до цього квадранта потрапить значна кількість підприємств, його можна буде поділити на дрібніші квадранти, виокремлюючи, наприклад “еталонні” підприємства, які можуть стати зразковими підприємствами для певної галузі чи регіону.

Підприємства, що потрапили до квадранта **“аутсайтери”**, є фінансово стійкими, проте відносно низькоприбутковими. Причиною останнього може бути несприятливий збіг зовнішніх факторів, який примушує вище керівництво замислитися про перспективи розвитку підприємства взагалі та корегування його економічної стратегії зокрема. Бо низький рівень прибутковості при загальному високому завантаженні обладнання та високій ліквідності підприємства може бути спричиненим або наявністю жорсткої конкуренції на регіональному ринку, або низьким потенціалом зростання ділової активності регіону або галузі, в якій працюють підприємства. Причини низької прибутковості мають бути вивченими на предмет можливого збільшення рівня рентабельності, зокрема за рахунок перегляду асортименту продукції та послуг, що виробляються підприємствами цієї групи. Можливо виділити певні групи послуг або товарів для передачі їх для виконання іншим підприємствам на умовах аутсорсингу.

До квадранта **“сплячі”** потрапляють рентабельні підприємства, які мають недостатньо стійкий фінансовий стан. Їх прибутковість є скоріше за все результатом позитивного впливу зовнішніх факторів, ніж ефективного менеджменту. Такі підприємства, як правило, є основними кандидатами на коригування економічної стратегії, що може призвести як до покращення фінансової стійкості, так і до збільшення прибутковості реалізації. Рентабельність реалізації на фоні низької фінансової стабільності може свідчити про недостатню конкуренцію на ринку, або монопольне становище таких підприємств, або про надлишок попиту, який може бути спричиненим як об’єктивними (економічними), так і суб’єктивними (спекулятивними) причинами. Високий попит дає змогу таким підприємствам у короткостроковій перспективі отримувати надприбутки і не турбуватися про свій фінансовий стан, а відтак і про покращення власної економічної стратегії, тобто закривати очі на існуючі стратегічні проблеми, звідки і назва – **“сплячі”**. Проте у більш віддаленій перспективі, зі зниженням попиту або зі зростанням рівня конкуренції, вони ризикують потрапити до квадранта **“невдахи”** і тому мають замислюватися про можливі шляхи удосконалення власної економічної стратегії.

Найменш привабливим на матриці є квадрант **“невдахи”**, до якого входять збиткові або низькорентабельні підприємства з хитким фінансовим станом. Стан таких підприємств може бути пов’язаним із негативним впливом факторів зовнішнього середовища (збільшенням цін на енергоносії, сировину, комплектуючі, профспівковою діяльністю тощо), неякісним менеджментом, проблемами технічного чи технологічного характеру. Водночас, перебуваючи на нижніх сходинках в обох рейтингах, вони мають значний потенціал зростання прибутковості за умови своєчасного внесення змін в їх економічну стратегію, а відповідно – і змогу покращити своє розташування на матриці. Проводити лінії, що розмежовують матрицю на квадранти, можна на рівні середньої або нульової рентабельності та показника фінансової стійкості, який дорівнюватиме одиниці. Проте залежно від результатів, отриманих в процесі проведення аналізу за обраною групою підприємств, цей підхід може бути відкоригованим. Незважаючи на певну суб’єктивність віднесення підприємств до однієї з чотирьох груп, такий підхід допомагає досліднику отримати розширене уявлення про ефективність економічних стратегій, що застосовуються підприємствами, які потрапили до вибірки.

Ще один аспект, який враховується при побудові матриці – це візуалізація масштабів діяльності аналізованих підприємств, що досягається при побудові **“бульбашкових”** діаграм. Діаметр **“бульбашки”** розраховується як співвідношення обсягу реалізації кожного конкретного підприємства у грошовому вимірі до загального обсягу реалізації за вибіркою, та множенням отриманого показника на 100. У такий спосіб ми не лише отримуємо картину стратегічної діяльності підприємств, але і бачимо можливі напрями її покращення.

Отже, цей метод дає змогу врахувати дві найважливіші характеристики роботи будь-якого підприємства: фінансову та економічну складові, а відтак отримати важливу аналітичну інформацію, яка може посприяти коригуванню чинної або розробленню нової економічної стратегії підприємства.

Запропоновану модель апробовано за таким сценарієм:

- 1) був розрахований результуючий показник фінансового стану всіх досліджуваних підприємств, на підставі чого сформований рейтинг фінансової ефективності машинобудівних підприємств Хмельниччини;
- 2) для кожного підприємства групи розраховувався показник рентабельності реалізації, на підставі чого була сформована рейтингова таблиця;
- 3) на підставі визначених показників була побудована матриця **“RR-S”** та були визначені основні фактори впливу на діяльність машинобудівних підприємств. За результатами фінансово-господарської діяльності у 2008 році до категорії **“Сплячі”** увійшли три підприємства, а саме: ВАТ **“Красилівський машзавод”**, ВАТ **“Укрелектроапарат”** та ТОВ НВФ **“АдвісМАШ”**. До категорії **“Лідери”** у нас належать два підприємства: ВАТ **“Темп”** та ВАТ **“ХЗКПУ “ПРИГМА-ПРЕС”**. До категорії **“Аутсайтери”** потрапило ДП **“Новатор”**. До групи **“Невдахи”** потрапили: ВАТ **“АК АДВІС”**, ВАТ **“Шепетівський завод культиваторів”** та ВАТ **“Термопластавтомат”** (результати дії економічної стратегії на діяльність аналізованих підприємств представлені на рис. 4);
- 4) були визначені резерви покращення чинних економічних стратегій та для деяких досліджуваних підприємств запропоновані нові, ефективніші.



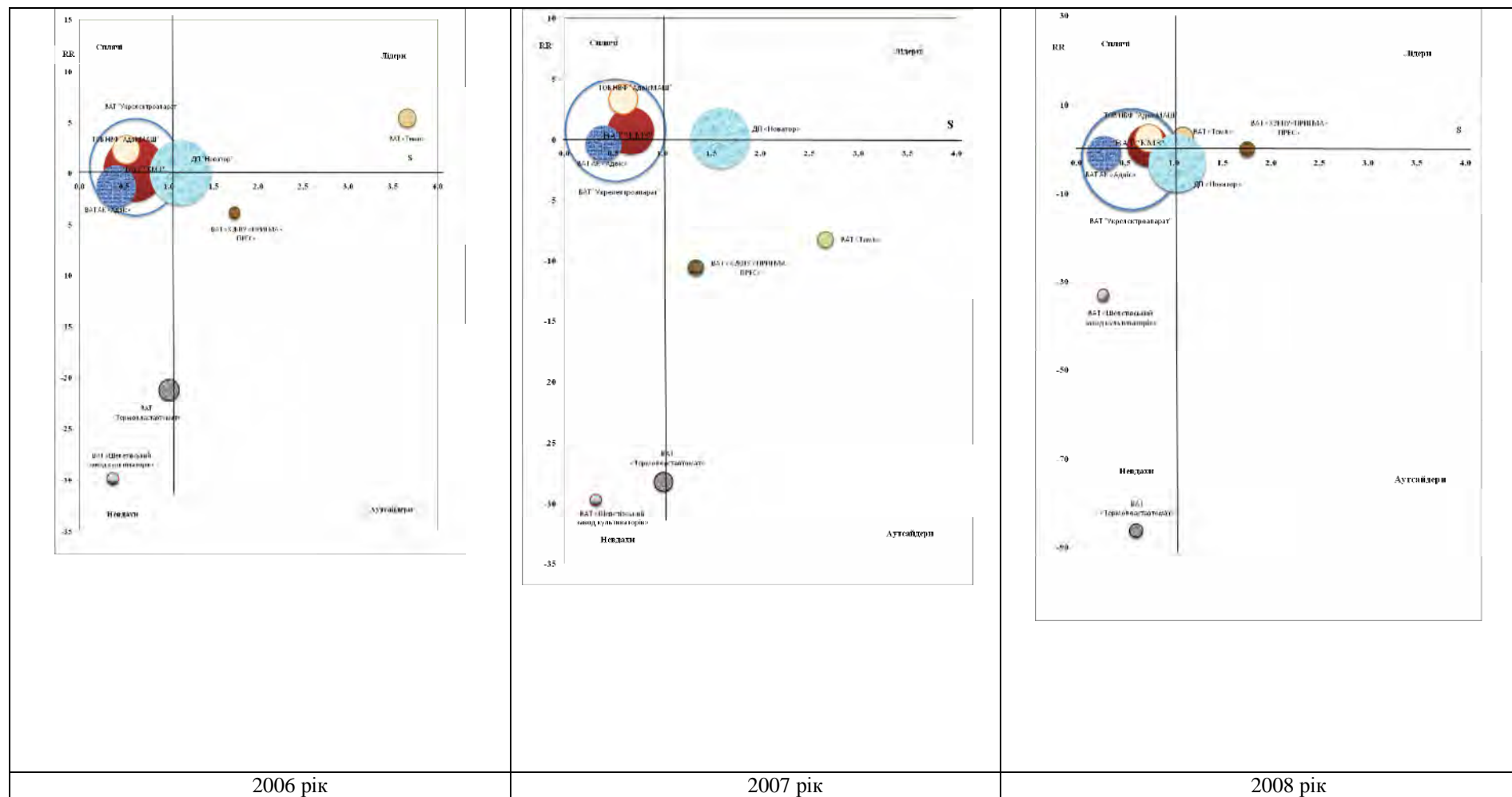


Рис. 4. Матриці RR-S для досліджуваних підприємств за даними 2006–2008 рр.

**Висновки.** Апробацією моделі комплексного оцінювання економічної стратегії машинобудівних підприємств отримано такі результати:

1) на підставі комплексного оцінювання економічної стратегії машинобудівних підприємств, проведеного за три роки, за допомогою матриці “RR-S” було виявлено підприємство-еталон, яким за результатами фінансово-економічної діяльності стало ВАТ “Темп”;

2) було виявлено вузькі місця, тобто підприємства, які уповільнюють темпи ефективності підприємств машинобудування Хмельниччини;

3) було з’ясовано причини, за якими ці підприємства не можуть забезпечити ефективної роботи і отримувати запланований прибуток, а саме: відсутність маркетингової орієнтації і стратегічного бачення у керівництва компаній; відсутність ефективного власника або стратегічного інвестора з достатніми ресурсами для забезпечення технічного переозброєння підприємства; неоптимальний масштаб виробництва через надлишок виробничих потужностей, який скоріше потребує скорочення обсягів виробництва, ніж його збільшення; неякісний менеджмент, який не забезпечує ефективності використання виробничих ресурсів, не використовує наявних можливостей для розвитку підприємства та створює своїми рішеннями додаткові витрати і збитки; відсутність державної підтримки машинобудівного комплексу.

Всі методичні розробки, запропоновані в процесі проведеного дослідження, впроваджено в діяльність машинобудівних підприємств Хмельниччини та забезпечують ефективність реалізації їх економічної стратегії.

*1. Ковальчук С. В., Гродовський О.В. Інноваційна парадигма формування економічної стратегії підприємств: Монографія / С.В. Ковальчук, О.В. Гродовський. – Хмельницький: ХНУ, 2010. – 223 с. 2. Гродовський О. В., Ковальчук С. В. Аналітичне обґрунтування стратегічних фінансових рішень / О. В. Гродовський, С.В. Ковальчук // Вісник Хмельниц. нац. ун-ту. Економічні науки. 2006. – Т.1, №1. – С.37–40. 3. Ковальчук С. В. Бенчмаркінг як універсальний інструмент оцінювання економічної стратегії підприємства / С.В. Ковальчук // Маркетинг в Україні: Видання Української асоціації маркетингу. – К., 2010. – №3. – С.38–46.*

УДК 338.48

Г.Р. Коpecь

Національний університет “Львівська політехніка”,  
кафедра менеджменту організацій

## ЗАСТОСУВАННЯ СУЧАСНИХ ЛОГІСТИЧНИХ ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНО-РЕКРЕАЦІЙНОЮ СФЕРОЮ УКРАЇНИ

© Коpecь Г.Р., 2010

Проаналізовано недоліки і перспективи розвитку туристично-рекреаційної сфери та розглянуто шляхи вирішення проблем удосконалення управління туристично-рекреаційною сферою. Розглядаються логістичні підходи, фінансові механізми та інформаційні технології у туризмі. Цей підхід дасть змогу підвищити розвиток та прибутковість туристично-рекреаційної сфери.

**Ключові слова:** туристично-рекреаційна сфера, логістичні підходи, фінансові механізми, інформаційні технології.

**In this article the lacks and prospects of development tourism-recreation orb are analyzed and the ways of the decision of problems of improvement of management of development tourism-recreation orb are considered. The logistic methods, financial mechanism and information technology in tourism are considered. This approach provides development and profitability tourism-recreation orb.**

**Keywords:** tourism-recreation orb, logistic methods, financial mechanism, information technology.

**Постановка проблеми.** Удосконалення управління туристично-рекреаційною сферою пов'язане із наявними можливостями та перспективами її розвитку в Україні. Туризм є важливою сферою світової економіки, динамічною галуззю народного господарства багатьох країн та передумовою ефективної