

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ “ЛЬВІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА”

БАГЛАЙ ІРИНА ЄВГЕНІВНА

УДК 005.21:339.137.2:338.45

ВИБІР ТА ЕКОНОМІЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНЦІЇ
ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ІНОЗЕМНОГО ІНВЕСТУВАННЯ

Спеціальність 08.00.04 – економіка та управління підприємствами
(за видами економічної діяльності)

АВТОРЕФЕРАТ
дисертації на здобуття наукового ступеня
кандидата економічних наук

Львів – 2018

Дисертацією є рукопис.

Робота виконана на кафедрі менеджменту організацій Національного університету «Львівська політехніка» Міністерства освіти і науки України.

Науковий керівник: доктор економічних наук, професор
ЧУХРАЙ НАТАЛІЯ ІВАНІВНА,
Національний університет «Львівська політехніка»,
проректор з наукової роботи

Офіційні опоненти: доктор економічних наук, доцент
КОВАЛЕНКО ОЛЕКСАНДР МИХАЙЛОВИЧ,
Одеський національний політехнічний університет,
професор кафедри менеджменту
зовнішньоекономічної та інноваційної діяльності

кандидат економічних наук
ШВЕЦЬ ЮЛІЯ ОЛЕКСАНДРІВНА,
Запорізький національний університет,
старший викладач кафедри фінансів, банківської
справи та страхування

Захист відбудеться «02» липня 2018 р. о 13⁰⁰ год. на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 35.052.03 у Національному університеті «Львівська політехніка» (79013, м. Львів, вул. С. Бандери, 12, 4-й корпус, ауд. 209а).

З дисертацією можна ознайомитись у бібліотеці Національного університету «Львівська політехніка» (79013, м. Львів, вул. Професорська, 1).

Автореферат розісланий «29» травня 2018 р.

Учений секретар спеціалізованої
вченої ради, к.е.н., доцент

Завербний А.С.

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Актуальність теми. Вітчизняні промислові підприємства на сьогодні мають певні проблеми: устаткування, що використовується є застарілим, рівень техніки та технології відстає від міжнародних стандартів, продукція не є конкурентоздатною на зовнішньому та внутрішньому ринках тощо. З метою підвищення ефективності та результативності діяльності суб'єктів господарювання необхідним є залучення значних фінансових ресурсів як вітчизняних, так і іноземних. В умовах політичної нестабільності, кризи в економіці України, постійного коливання валютних курсів, швидких темпів інфляції переваги мають ті підприємства, які мають у своєму активі іноземні інвестиції. Хоча існуючу ситуацію в Україні не можна назвати сприятливою для ведення бізнесу, протягом останніх кількох років спостерігається зростання зацікавленості іноземних суб'єктів господарювання у здійсненні інвестиційної діяльності в Україні. Залучення іноземного капіталу на вітчизняні промислові підприємства сприятиме створенню конкурентоспроможної продукції, налагодженню ефективних бізнес-процесів на підприємствах, розвитку національної економіки. З метою ефективного функціонування промислового підприємства в сучасних економічних умовах, досягнення цільових фінансових результатів необхідним є вибір оптимальної стратегії конкуренції.

Вагомий внесок у розроблення теоретико-прикладних положень у сфері вибору та економічного оцінювання стратегії конкуренції промислового підприємства зробило чимало вітчизняних та зарубіжних науковців, серед яких варто виокремити праці Ансофа Х., Батіщевої Н.М., Гевко О.Б., Давимуки С.А., Друкера П., Захарчин Г.М., Калиніченко Ю., Кантаєвої О.В., Каплана Р., Кіндрацької Г.І., Коваленко О.М., Кузьміна О.Є., Красовського Є.В., Крикавського Є.В., Ліпич Л.Г., Нортон Д., Петровича Й.М., Портера М., Савченко О.І., Скворцова І.Б., Філіппової С.В., Фредрісона Д., Фролової Т.О., Чухрай Н.І., Швець Ю.О., Шенделя Д., Шершньової З.Є. та багатьох інших.

Попри чималу кількість напрацювань у цій сфері низка актуальних завдань із вказаної тематики досі не розв'язана. Зокрема, потребує розвитку типологізація стратегічних підходів щодо приходу іноземного інвестора на вітчизняне підприємство та метод збалансованих показників економічного оцінювання стратегії конкуренції промислових підприємств в умовах іноземного інвестування. Виникає необхідність удосконалення порядку кадрового забезпечення промислових підприємств з іноземним капіталом, порядку вибору та реалізації стратегії конкуренції промислових підприємств з іноземними інвестиціями, моделі економічного оцінювання стратегії конкуренції промислового підприємства з іноземними інвестиціями. Не менш важливою є необхідність розроблення типологізації змін, що здійснюються іноземними інвесторами після приходу на вітчизняні промислові підприємства. Усе це зумовило вибір теми дисертаційної роботи, її мети та завдань.

Зв'язок роботи із науковими програмами, планами, темами. Дисертація виконана в межах держбюджетної теми Національного університету «Львівська політехніка» ДБ/ЛАНЦ «Управління інноваційними процесами підприємств у ланцюгах вартості» (номер державної реєстрації №0110U001094), затвердженої

Наказом МОН України від 22.07.2009 р. №686, де автором розроблено ряд рекомендацій щодо удосконалення корпоративного управління промислових підприємств у ланцюгу створення вартості (акт впровадження від 12.03.2012 р.).

Матеріали дисертації використані при розробленні госпдоговірної теми Національного університету «Львівська політехніка» ГД 0427 «Оптимізація взаємодії учасників інноваційного процесу на засадах проектного підходу» (номер державної реєстрації № 0112U007674). Автором, зокрема, розроблено ряд рекомендацій щодо удосконалення корпоративної стратегії підприємств учасників інноваційного проекту комерціалізації науково-технічної розробки (акт впровадження від 18.04.2013 р.).

Мета та завдання дослідження. Метою дисертаційної роботи є розроблення теоретико-методичних і методико-прикладних засад вибору та економічного оцінювання стратегії конкуренції промислового підприємства в умовах іноземного інвестування.

Для досягнення зазначеної мети у роботі встановлено і розв'язано такі завдання:

- удосконалити порядок кадрового забезпечення промислових підприємств в умовах іноземного інвестування;
- розробити типологізацію стратегічних підходів щодо приходу іноземного інвестора на промислове підприємство та типологізацію змін, що здійснюють іноземні інвестори після приходу на вітчизняні промислові підприємства;
- удосконалити порядок вибору та реалізації стратегії конкуренції промислових підприємств з іноземними інвестиціями;
- розвинути метод збалансованих показників економічного оцінювання стратегії конкуренції промислових підприємств в умовах іноземного інвестування;
- удосконалити модель економічного оцінювання стратегії конкуренції промислового підприємства з іноземними інвестиціями.

Об'єктом дослідження є конкуренція промислового підприємства в умовах іноземного інвестування.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні положення із вибору та економічного оцінювання стратегії конкуренції промислового підприємства в умовах іноземного інвестування.

Методи дослідження. Для досягнення вищезазначеної мети та розв'язання окреслених завдань у роботі використовувались різні методи наукового дослідження: порівняння, систематизації та узагальнення (підр. 1.1, 1.2, 1.3, 2.3); історико-хронологічного аналізу – для уточнення змістового наповнення поняття «стратегія», «стратегічне управління», «стратегія конкуренції» (підр. 1.1), морфологічного аналізу – для уточнення понятійно-категорійного апарату під час виконання роботи (усі розділи дисертації); методи динамічного, статистичного і порівняльного аналізу – для дослідження стану вітчизняного ринку іноземних інвестицій та промислових підприємств Львівської області (підр. 2.1); методи анкетування, експертних оцінок та емпіричного дослідження - під час розроблення

анкет для працівників підприємств (підр. 2.2); групування – для виокремлення чинників вибору та реалізації стратегії конкуренції промислових підприємств в умовах іноземного інвестування (підр. 2.3); структурно-логічного аналізу – для побудови моделі економічного оцінювання стратегії конкуренції промислових підприємств з іноземним капіталом (підр. 3.2); графічний – для наочного представлення теоретико-прикладного матеріалу роботи (усі розділи дисертації); аналізу і синтезу – для вивчення об'єкта і предмета дослідження (усі розділи дисертації).

Інформаційною базою дисертаційної роботи є наукові праці вітчизняних та зарубіжних науковців, матеріали періодичних видань, статистична інформація, результати експертних досліджень, економічні огляди, інформація облікової, фінансової та управлінської звітності вітчизняних підприємств, Інтернет-ресурси, а також нормативно-правові акти органів державної влади.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у такому:

вперше:

- розроблена типологізація стратегічних підходів щодо приходу іноземного інвестора на промислове підприємство, серед яких: поглинання; ребрендинг та виробництво продукції під власним брендом та торговою маркою; інвестування коштів у розвиток та модернізацію без істотної зміни бренду; ліквідація потенційного конкурента шляхом доведення до банкрутства, на основі якої розроблено типологізацію змін, які здійснюють іноземні інвестори після приходу на вітчизняні промислові підприємства. Врахування змін у функціональних сферах діяльності суб'єкта господарювання дасть змогу інвестору підвищити швидкість та ефективність прийняття стратегічних рішень щодо змін у таких сферах діяльності підприємства: виробництві, маркетингу, управлінні персоналом, фінансах, логістиці, інформаційному забезпеченні та організаційно-управлінських змінах;

удосконалено:

- модель економічного оцінювання стратегії конкуренції промислового підприємства з іноземними інвестиціями, яка, на відміну від існуючих, ґрунтується на розрахунку інтегрального показника, що враховує результативність стратегії за функціональними сферами діяльності підприємства;

- порядок кадрового забезпечення промислових підприємств в умовах іноземного інвестування, який, на відміну від існуючих, враховує формування критеріїв та вимог до таких категорій персоналу як інноваційно активний та інноваційно неактивний персонал;

- порядок вибору та реалізації стратегії конкуренції промислових підприємств з іноземними інвестиціями, який, на відміну від відомих, передбачає визначення критеріїв вибору стратегії конкуренції підприємства в умовах іноземного інвестування та економічне оцінювання реалізованої стратегії конкуренції, що дозволяє обрати стратегію, яка буде успішною в умовах поєднання іноземних та українських особливостей ведення бізнесу;

набув подальшого розвитку:

- метод збалансованих показників економічного оцінювання стратегії конкуренції промислових підприємств в умовах іноземного інвестування, який до

відомого методу Нортон-Каплана додає такі функціональні блоки як організаційна культура, організаційна структура, корпоративна соціальна відповідальність.

Практичне значення одержаних результатів. Отримані у дисертації результати та розроблені рекомендації є комплексом теоретико-прикладних положень з вибору та економічного оцінювання стратегії конкуренції промислового підприємства в умовах іноземного інвестування. Безпосередню практичну значущість, зокрема, мають: модель економічного оцінювання стратегії конкуренції промислового підприємства з іноземними інвестиціями, порядок кадрового забезпечення промислових підприємств в умовах іноземного інвестування, порядок вибору та реалізації стратегії конкуренції промислових підприємств з іноземними інвестиціями, метод збалансованих показників економічного оцінювання стратегії конкуренції промислових підприємств в умовах іноземного інвестування.

Основні результати дисертаційної роботи впроваджені у діяльності низки вітчизняних суб'єктів господарювання, зокрема у «ЛЕОНІ Ваерінг Системс УА ГмбХ» (довідка №79 від 28.03.2018 р.), ПАТ Львівська кондитерська фабрика «Світоч» (довідка №43/1 від 25.01.2018 р.), ТЗОВ «Бадер Україна» (довідка №61-1 від 13.02.2018 р.), що засвідчує їхній прикладний характер.

Основні положення та результати дисертаційної роботи впроваджені у навчальний процес Національного університету «Львівська політехніка» і застосовуються під час викладання дисципліни «Стратегічне управління підприємством» (довідка №67-01-595 від 29.03.2018 р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертація є самостійною науковою працею. Усі наукові результати, викладені у роботі, отримані автором особисто. З наукових праць, опублікованих у співавторстві, в дисертації використано лише ті ідеї та положення, які становлять індивідуальний внесок автора.

Апробація результатів дисертації. Основні положення та результати дисертаційної роботи розглянуто і схвалено на таких науково-практичних конференціях: «Актуальні проблеми і перспективи розвитку економіки України» (Луцьк, 17-18 листопада 2010 р.), «Стратегія економічного розвитку країн в умовах глобалізації» (Дніпропетровськ, 17-18 лютого 2012 р.), «Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту в умовах трансформації економіки» (Рівне, 26-27 квітня 2012р.), «Управління інноваційним процесом в Україні: проблеми комерціалізації науково-технічних розробок» (Львів, 23-24 травня 2012 р.), «Менеджмент суб'єктів господарювання: проблеми та перспективи розвитку» (Житомир, 20-21 червня 2013 р.), «Управління економічними процесами на макро- і мікрорівні: проблеми та перспективи вирішення» (Львів, 11–12 квітня 2014 р.), «Управління інноваційним процесом в Україні: налагодження взаємодії між учасниками» (Львів, 22-23 травня 2014 р.), «Економічний розвиток держави, регіонів і підприємств: проблеми та перспективи» (Львів, 17-18 квітня 2015 р.), «Економічний і соціальний розвиток України в XXI столітті: національна візія та виклики глобалізації» (Тернопіль, 24–25 березня 2016 р.), «Управління економічними процесами на макро- і мікрорівні: проблеми та перспективи вирішення» (Львів, 14-15 квітня 2016 р.), «Економічний розвиток держави, регіонів і підприємств: проблеми та перспективи» (Львів, 18–19

травня 2017 р.) та наукових семінарах кафедри менеджменту організацій Національного університету «Львівська політехніка».

Публікації. За темою дисертації опубліковано 18 наукових праць, серед яких: 6 статей у наукових фахових виданнях України (2 з яких у виданнях, які включені до міжнародних наукометричних баз даних), 1 стаття у науковому періодичному виданні іноземної держави, 11 тез доповідей на конференціях. Загальний обсяг опублікованих праць – 5,49 друк. арк., з них особисто автору належить 4,67 друк. арк.

Обсяг і структура роботи. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, списку використаних джерел та додатків. Обсяг основного тексту становить 167 сторінок. Дисертаційна робота містить 32 таблиці, 27 рисунків, список використаних джерел із 167 найменувань.

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ ДИСЕРТАЦІЙНОЇ РОБОТИ

У вступі обґрунтовано актуальність теми дисертаційної роботи, визначено мету, основні завдання, предмет та об'єкт, теоретичну і методичну базу дослідження, а також розкрито наукову новизну та практичне значення одержаних результатів.

У першому розділі «Теоретичні та прикладні засади вибору стратегії конкуренції промислового підприємства в умовах іноземного інвестування» охарактеризовано вибір стратегії конкуренції промислового підприємства в сучасних умовах, розглянуто особливості іноземного інвестування промислових підприємств та досліджено вплив іноземного інвестора на розвиток стратегії конкуренції вітчизняних підприємств.

Визначено, що процес стратегічного управління підприємством з іноземним капіталом розпочинається задовго до інвестування, а саме: з етапу моніторингу іноземним інвестором діяльності та ринкових позицій потенційно вигідного для інвестування українського підприємства. Наступними етапами є купівля-продаж частини акцій, формування місії та встановлення цілей, встановлення стратегічних альтернатив розвитку підприємства, розроблення стратегії функціонування підприємства та реалізація обраної стратегії.

Проаналізувавши діяльність промислових підприємств Львівщини з іноземними капіталом, таких як ТЗОВ «Леоні Ваерінг Системс УА ГмБХ», ТОВ «Фуджікура аутомобілів Україна Львів», ТОВ «Бадер Україна», СП «Сферос-Електрон», ДП «ЛР Інтернешнл Україна», ПАТ Львівська кондитерська фабрика «Світоч», СП «Галка Лтд.», ПАТ «Карлсберг Україна» можна стверджувати, що процес розроблення корпоративної стратегії підприємства відбувається у головному офісі (штаб-квартирі) іноземної компанії - інвестора, яка знаходиться за кордоном. Стратегія конкуренції повинна бути взаємоузгодженою із обраною корпоративною стратегією. Таким чином, можна окреслити основні стратегічні підходи (рис. 1), які використовуються іноземними інвесторами при вході на український ринок: поглинання, ребрендинг і виробництво продукції під власним брендом та торговою маркою; інвестування коштів у розвиток та модернізацію українського підприємства без істотної зміни бренду; ліквідація потенційно небезпечного конкурента, тобто

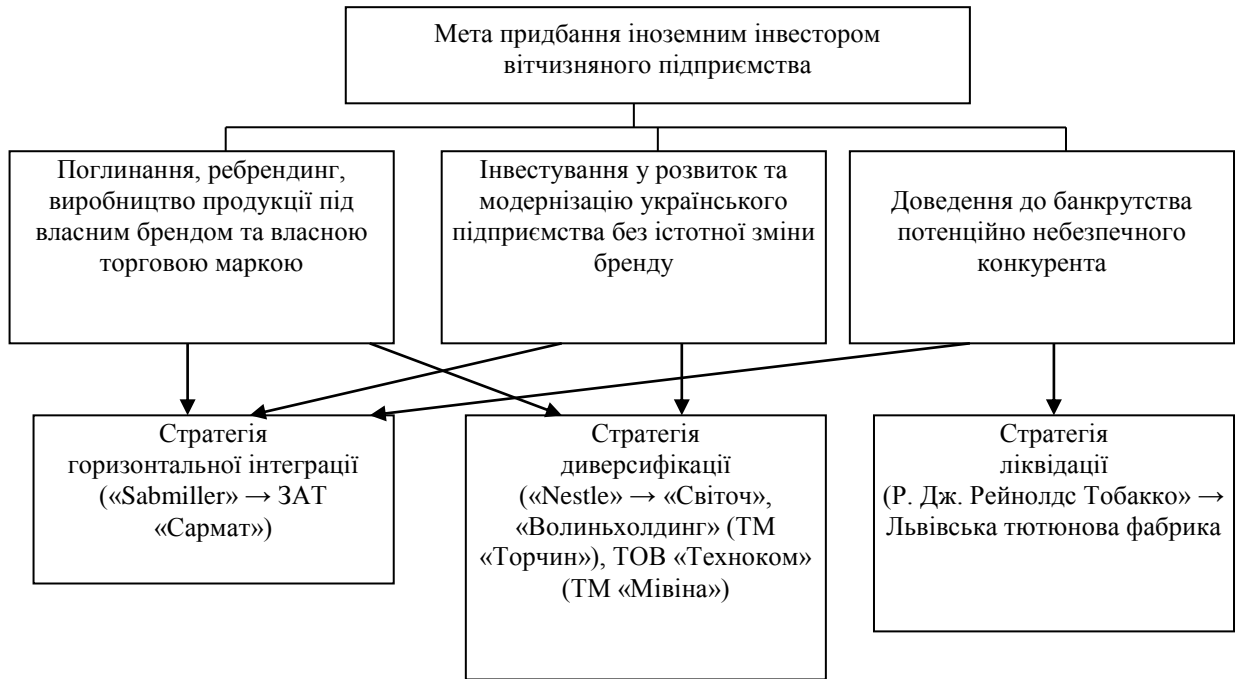


Рис. 1. Типологізація стратегічних підходів іноземних інвесторів при вході на український ринок

Примітка: розроблено автором

доведення його до банкрутства. Відповідно до обраного стратегічного підходу можна виокремити типи стратегій, які використовують іноземні інвестори з приходом на український ринок: стратегія диверсифікації; стратегія горизонтальної інтеграції; стратегія ліквідації. Із приходом на вітчизняний ринок іноземний інвестор обирає ту стратегію, за допомогою якої буде досягнуто довгострокові цілі розвитку організації.

Результати проведеного дослідження дали змогу визначити переваги функціонування промислових підприємств саме в умовах іноземного інвестування: налагоджені канали збуту продукції на зовнішній ринок та система контактів із іноземними постачальниками ресурсів, посередниками, підвищення фінансової стабільності та оптимізація впливу коливання валютних курсів та інфляції, можливість впровадження інноваційних розробок. Для працівників таких підприємств перевагою є кращі умови праці та оплата праці, надання соціальних пакетів, можливість навчання та підвищення кваліфікації за кордоном тощо. Перевагами для держави є створення нових робочих місць, сплата податків до державного бюджету, створення позитивного іміджу України на світовій арені. Отже, залучення іноземного капіталу на вітчизняні підприємства сприятиме створенню конкурентоспроможної продукції, налагодженню ефективних бізнес-процесів на підприємствах, розвитку національної економіки.

У процесі розроблення стратегії конкуренції промислового підприємства значна увага повинна приділятися кадровому забезпеченню його господарської діяльності та впровадженню системи управління персоналом, яка б створювала додаткову цінність не лише для підприємства, але й для працівника. Кадрове забезпечення промислових підприємств потребує значної уваги зі сторони іноземного інвестора, адже необхідно враховувати особливості національних

культур. Вивчаючи досвід функціонування промислових підприємств Львівщини, у статутному капіталі яких присутні іноземні інвестиції спостерігається тенденція у формуванні системи управління персоналом в залежності від мети інвестора. Підприємства можна поділити на дві групи за метою приходу іноземного інвестора: доступ до дешевих трудових ресурсів; вихід на нові ринки збуту. На основі цього автором удосконалено порядок кадрового забезпечення діяльності промислових підприємств в умовах іноземного інвестування (рис. 2), який передбачає етапи процесу підбору персоналу як для підприємств, які шукають дешеві трудові ресурси і, відповідно, підбирають інноваційно неактивний персонал, так і для підприємств, які шукають нові ринки збуту і зацікавлені у пошуку інноваційно активного персоналу. Для промислових підприємств, які виготовляють продукцію на експорт, метою, у більшості випадків, стає пошук працівників для виконання трудомістких робіт на виробництві, роботи на конвеєрі тощо. Такий порядок можна застосовувати на різних підприємствах і залежно від потреб суб'єкта господарювання, встановленої мети, критеріїв, здійснювати підбір інноваційно активного чи інноваційно неактивного персоналу, розподіляти обов'язки, стимулювати персонал та оцінювати його роботу.

Після здійснення іноземного інвестування у вітчизняне промислове підприємство, перш ніж впроваджувати певні зміни у функціонуванні налагодженої системи менеджменту, що діє на підприємстві, іноземні топ-менеджери аналізують фактичний стан придбаного об'єкта, виявляють вузькі місця та недоліки, які варто усунути для оптимізації діяльності даного суб'єкта господарювання. Усі зміни, що здійснюються іноземними інвесторами на вітчизняних промислових підприємствах, доцільно класифікувати за функціональними сферами діяльності суб'єкта господарювання (рис.3).

Залежно від ступеня інтеграції у процес стратегічного управління вітчизняним промисловим підприємством іноземні топ-менеджери можуть розробляти:

- стратегію конкуренції підприємства – низький ступінь інтеграції;
- стратегію конкуренції, функціональні та операційні стратегії – високий ступінь інтеграції. Можливий варіант, коли інвестор не бере безпосередньої участі в управлінні підприємством, а лише здійснює інвестиції з метою отримання фінансової вигоди.

У сучасних економічних умовах найчастіше спостерігається купівля іноземними інвесторами контрольного пакета акцій або усього підприємства, що свідчить про високий ступінь зацікавленості у здійсненні управління діяльністю вибраного суб'єкта господарювання. З метою проведення ефективної виробничо-господарської діяльності інвестор розробляє комплекс стратегічних рішень, що охоплюють усі рівні стратегій, починаючи від корпоративної та завершуючи операційними.

У другому розділі «Економічне оцінювання діяльності промислових підприємств з іноземним капіталом та їх стратегій» здійснено оцінювання ринку іноземних інвестицій в Україні та його перспективи, наведено результати маркетингового дослідження чинників, що визначають стратегії конкуренції промислових підприємств з іноземним капіталом, а також проаналізовано чинники

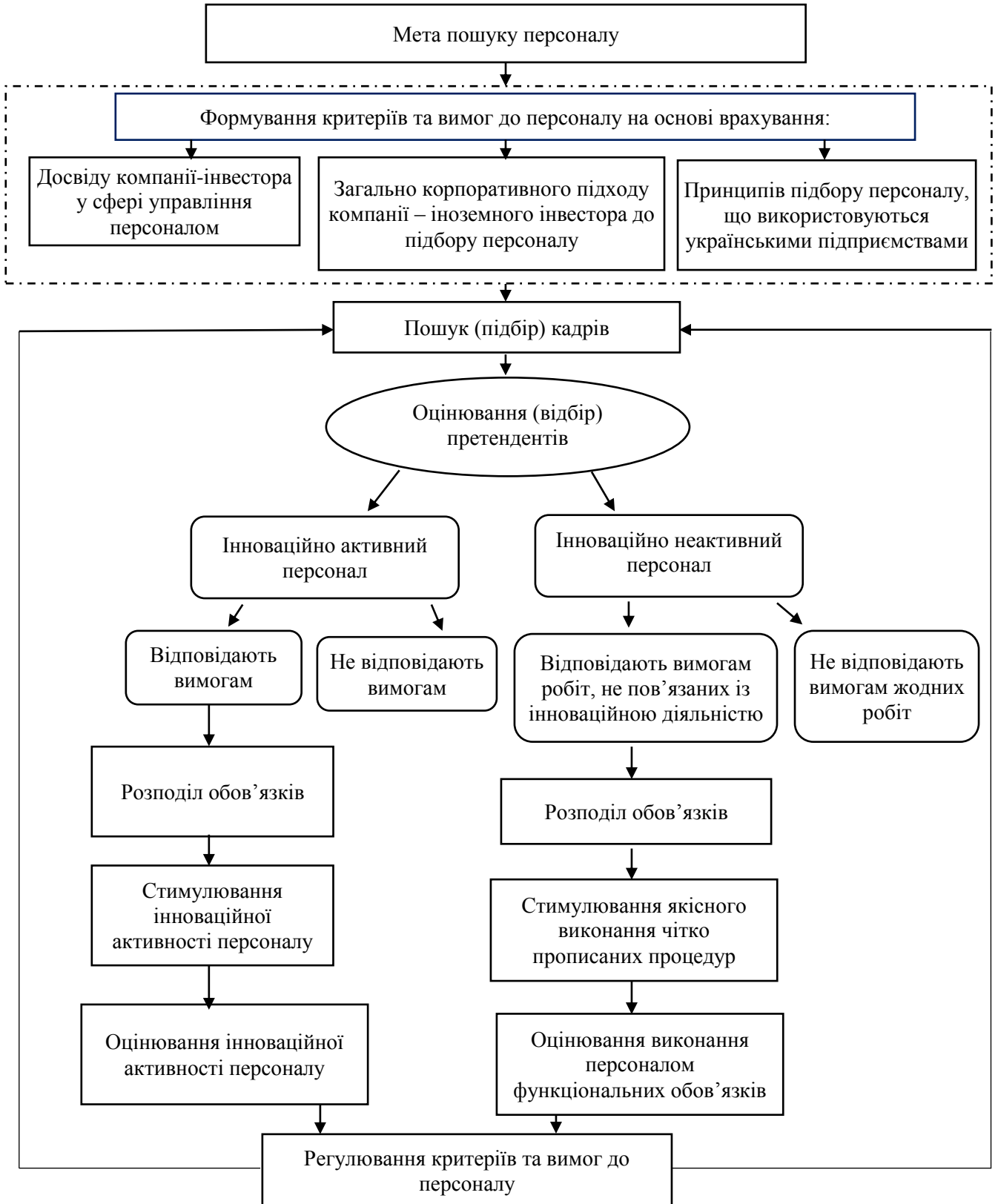


Рис.2. Порядок кадрового забезпечення діяльності промислових підприємств з іноземним капіталом

Примітка: удосконалено автором

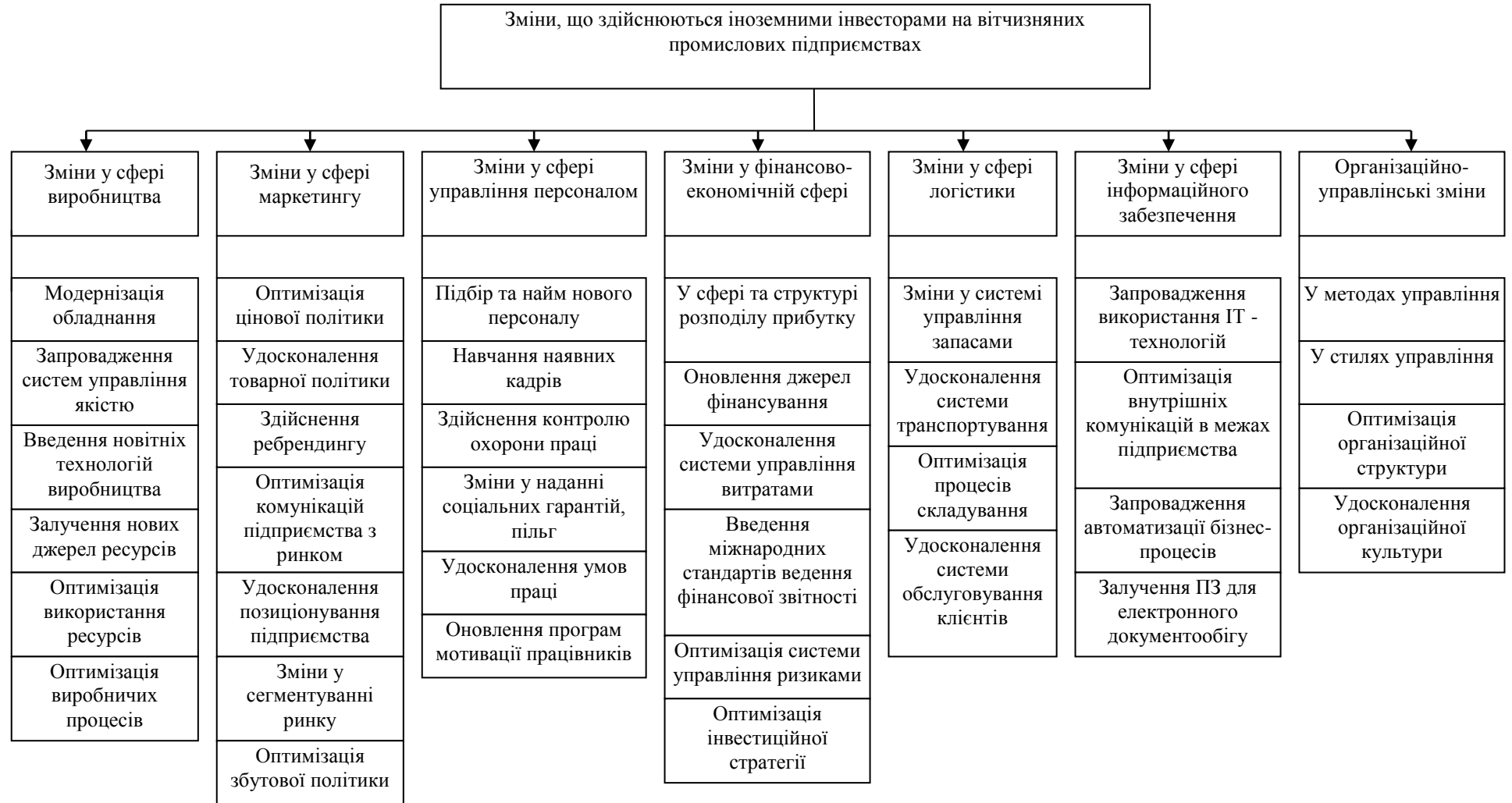


Рис. 3. Типологізація змін, що здійснюються іноземними інвесторами на вітчизняних промислових підприємствах за функціональними сферами діяльності суб'єкта господарювання

Примітка: розроблено автором

вибору та реалізації стратегії конкуренції промислового підприємства в умовах іноземного інвестування.

Упродовж 2016 р. інвестування в економіку Львівської області здійснили суб'єкти з 33 країн світу. Найбільше інвестицій надійшло від партнерів з Польщі – 20,5 млн. дол. США, а також з Німеччини – 8,7 млн. дол. США, Австрії – 5,9 млн. дол. США, Кіпру – 5,4 млн. дол. США, Туреччини – 5,1 млн. дол. США, Іспанії та Данії – по 4,0 та 3,6 млн. дол. США. Відповідно, інвестиції цих країн склали 90,6% від загального обсягу вкладення коштів у регіон. Варто виділити те, що з обсягу прямих інвестицій, які надійшли у 2016 році, найбільша кількість була спрямована на такі сфери як промисловість – 28,8 млн. дол. США (49,1% від загального обсягу), фінансова та страхова діяльність – 16,9 млн. дол. США (28,9%), транспорт, складське господарство, поштова діяльність – 5,4 млн. дол. США (9,1%) та у професійну, технічну та наукову діяльність – 2,9 млн. дол. США (4,9%). Серед інвесторів, які вкладають свої кошти в економіку Львівської області важливо виділити таких найбільш потужних з них: компанії РКО ВР S.A. (Польща), (ВАТ «Кредобанк»), IRALCO (Ірландія) (ТЗОВ «Іралко-Україна»), Леоні Ваерінг Системс УА ГмбХ (Німеччина), Фуджікура (Японія), Charmen Investments Limited (Кіпр), Transnational Cargo Limited (Великобританія) (ТЗОВ «Яблуневий дар»), Nestle (Швейцарія) (компанія «Світоч»). ТЗОВ «ЛЕОНІ Ваерінг Системс УА ГмбХ» (м. Стрий) залишається одним із найбільших (за капіталовкладенням та рівнем виробництва) підприємств з іноземними інвестиціями на території Львівщини — було інвестовано понад 65 млн. євро. ТЗОВ «Леоні Ваерінг Системс» є підприємством з іноземними інвестиціями з 100-відсотковою часткою закордонного інвестора, а саме концерну Leonі.

Проаналізувавши основні ринки збуту вітчизняних промислових підприємств з іноземним капіталом, можна зробити висновок, що харчова промисловість стратегічно орієнтується на внутрішній ринок. Наприклад, СП «Галка ЛТД» 95 % продукції збуває в Україні і лише 5% - закордоном (Польща, Німеччина, Литва). ПАТ «Львівська пивоварня» та ПАТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» також орієнтується насамперед на український ринок. Машинобудівні підприємства, такі як ТЗОВ «ЛЕОНІ Ваерінг Системс УА ГмбХ», СП ТЗОВ «Сферос Електрон», ТОВ «Фуджікура аутомобілів Україна Львів», які виготовляють конкурентоспроможну продукцію, орієнтуються на міжнародні ринки збуту.

За результатами проведеного опитування представників вітчизняних підприємств визначено очікувані вигоди від вкладення фінансових ресурсів закордонними компаніями у вітчизняні суб'єкти господарювання з метою виділення особливостей вибору стратегії конкуренції українських підприємств з іноземними інвестиціями (табл.1).

Основними стратегічними причинами вкладення іноземних інвестицій в українські суб'єкти господарювання є зручне логістичне розташування та здешевлення виробництва. Якщо розглядати причини інвестування за галузями промисловості, то можна простежити характерні особливості: для підприємств машинобудівної галузі причинами здійснення інвестиційної діяльності є здешевлення виробництва за рахунок використання дешевої робочої сили та зручне

Очікувані вигоди від здійснення іноземного інвестування вітчизняних промислових підприємств

№	Підприємство	Вихід інвестора на нові ринки збуту	Здешевлення виробництва	Доступ до джерел сировини	Зручне логістичне розташування
1	ТзОВ «Леоні Ваерінг Системс УА ГмБХ»		+		+
2	ТОВ «Фуджікура аутомотів Україна Львів»		+		+
3	ТОВ «Бадер Україна»		+		
4	СП «Сферос-Електрон»	+	+		+
5	ДП «ЛР Інтернешнл Україна»		+		
6	ПАТ Львівська кондитерська фабрика «Світоч»	+			+
7	СП «Галка Лтд.»			+	+
8	ПАТ «Карлсберг Україна»	+			+
	Питома вага, %	37,5	62,5	12,5	75

Примітка: сформовано автором за результатами опитування

логістичне розташування; для підприємств харчової та легкої промисловості – вихід на нові ринки збуту та зручне логістичне розташування.

В залежності від мети іноземного інвестування можна виділити відповідальних за вибір стратегії конкуренції суб'єкта господарювання. Так, іноземними топ-менеджерами обирається генеральний напрям розвитку вітчизняного підприємства у випадку вкладення капіталу з метою здешевлення виробництва продукції шляхом економії на оплаті праці, випуску товарів під власним брендом та їх експорту за кордон. Якщо причиною інвестування є вихід на нові ринки, охоплення нових сегментів споживачів, то вибір стратегії конкуренції здійснюється спільно українськими та іноземними топ-менеджерами. Це пояснюється тим, що закордонні власники (акціонери) не завжди можуть оцінити ситуацію на українському ринку, зрозуміти українські реалії ведення бізнесу, особливості менталітету потенційних споживачів тощо.

За результатами опитування восьми досліджуваних підприємств встановлено, що функціонування вітчизняних промислових підприємств на засадах залучення іноземного капіталу має наступні переваги (наведено у порядку спадання вагомості): значне фінансування, що сприяє розвитку суб'єкта господарювання, використання сучасних технологій виробництва, модернізацію основних фондів підприємства, покращення умов праці працівників, доступ до важкодоступних джерел сировини та ресурсів, вихід на нові ринки збуту. Попри наявність значних позитивних аспектів залучення іноземних інвестицій існують також негативні наслідки. Серед недоліків респонденти виділяють факт функціонування підприємства на іноземних принципах ведення бізнесу без врахування українських особливостей, що може призвести до недосконалості стратегії конкуренції підприємства, проблем в управлінні персоналом тощо.

У роботі досліджено ступінь впливу факторів зовнішнього середовища на вибір корпоративної стратегії промислових підприємств з іноземними інвестиціями. Шляхом проведення анкетування топ-менеджерів промислових підприємств Львівщини з іноземними інвестиціями, було виявлено, що найбільший вплив на промислові підприємства з іноземними інвестиціями мають споживачі та конкуренти, оскільки дані чинники, згідно опитування, набрали найбільшу кількість балів – по 3,75. На другому місці за силою впливу є замовники – 3,125 балів, що свідчить про середній ступінь впливу, третє місце - посередники (2,625 балів). Найслабший вплив на досліджувані суб'єкти господарювання чинять контактні аудиторії та постачальники, про що свідчать отримані оцінки – 1,125 та 0,875 балів відповідно.

Найбільший вплив на вибір стратегії конкуренції промислового підприємства в умовах іноземного інвестування мають фінансові можливості, середній – частка ринку, а найменший – темп розвитку ринку, ресурсне забезпечення та виробничий потенціал підприємства. Таким чином, при виборі стратегії конкуренції промислового підприємства в умовах іноземного інвестування слід враховувати забезпеченість фінансовими ресурсами для реалізації запланованих заходів, частку, яку підприємство займає на ринку, можливість її нарощення, темпи розвитку ринку, ресурсне забезпечення, виробничий потенціал тощо. Для промислових підприємств однаковою мірою важливими є фінансові можливості організації, частка ринку та виробничий потенціал, дещо слабший вплив мають темп розвитку ринку та ресурсне забезпечення господарської діяльності підприємства.

На основі проведеного дослідження інноваційної активності вітчизняних суб'єктів господарювання з іноземними інвестиціями (ТЗОВ «Леоні Ваерінг Системс УА ГмБХ», ТОВ «Фуджікура аутомобілів Україна Львів», ТОВ «Бадер Україна», СП «Сферос-Електрон», ДП «ЛІР Інтернешнл Україна», ПАТ Львівська кондитерська фабрика «Світоч», СП «Галка Лтд.», ПАТ «Карлсберг Україна») визначено, що у більшості випадків, інноваційні рішення, технології, продукти розробляються за кордоном, а в Україні лише реалізовується. Особливо це стосується машинобудівних підприємств, які працюють на умовах давальницької сировини, наприклад ТЗОВ «Леоні Ваерінг Системс УА ГмБХ» та ТОВ «Фуджікура аутомобілів Україна Львів». На підприємствах харчової промисловості з іноземним капіталом до процесу розроблення інновацій залучаються як українські, так і іноземні розробники.

Відповідно на основі проведеного економічного оцінювання діяльності промислових підприємств з іноземним капіталом та їх стратегій можна стверджувати, що успішна стратегія конкуренції повинна базуватися на врахуванні іноземних та українських особливостей ведення господарської діяльності.

У третьому розділі «Стратегічні рішення промислових підприємств в умовах іноземного інвестування та їх економічне оцінювання» запропоновано порядок вибору та реалізації стратегії конкуренції промислового підприємства в умовах іноземного інвестування, підходи до економічного оцінювання цієї стратегії, технологію формування стратегічних рішень у функціональних сферах відповідно до обраної стратегії конкуренції.

У зв'язку із присутністю у складі вітчизняного промислового підприємства іноземного капіталу процес вибору стратегії конкуренції ускладнюється, оскільки збільшується чисельність факторів, які слід враховувати, зокрема, вплив відмінностей у культурних особливостях, методах і стилях ведення бізнесу тощо.

Таким чином, рекомендуємо до процесу вибору та реалізації стратегії конкуренції додати етапи:

- визначення мети приходу іноземного інвестора на український ринок;
- установлення способу приходу іноземного інвестора на український ринок;
- визначення критеріїв та обмежень вибору стратегії вітчизняного промислового підприємства в умовах іноземного інвестування;
- вибір стратегії функціонування на українському ринку;
- економічне оцінювання реалізованої стратегії конкуренції.

Порядок вибору та реалізації стратегії конкуренції промислового підприємства з іноземними інвестиціями зображено на рис. 4.

До критеріїв, які слід враховувати при виборі стратегії конкуренції суб'єкта господарювання в умовах іноземного інвестування можна віднести:

- врахування інтересів усіх зацікавлених сторін (стейкхолдерів): іноземних інвесторів, власників, акціонерів, персоналу підприємства;
- врахування міжкультурних чинників, що виникають у зв'язку із поєднанням іноземних та українських елементів;
- орієнтація на досягнення довгострокової економічної ефективності та зростання рівня конкурентоспроможності суб'єкта господарювання;
- врахування розміру (величини) підприємства;
- забезпеченість необхідними ресурсами (фінансовими, матеріальними, сировинними, технологічними, інформаційними, трудовими);
- врахування потенціалу підприємства;
- узгодженість стратегії в часі з іншими структурними одиницями компанії, напрямками діяльності тощо.

Процес вибору та реалізації стратегії конкуренції промислового підприємства з іноземним капіталом повинен бути циклічним, ітеративним. У випадку виявлення на етапі контролю недоліків та прогалин розробленої стратегії необхідно повернутися на початкові етапи з метою їх усунення. Крім того, обрана стратегія підприємства повинна бути гнучкою, швидко адаптовуватись до змін зовнішнього оточення організації, а також бути орієнтованою на довгострокову перспективу.

Найбільш поширеним підходом до економічного оцінювання розробленої стратегії конкуренції підприємства є метод збалансованих показників, розроблений Д.П. Нортонем та Р.С. Капланом. З метою врахування особливостей функціонування вітчизняного промислового підприємства в умовах іноземного інвестування дана система показників вимагає розширення переліку досліджуваних напрямів. Рекомендуємо удосконалити метод оцінювання стратегії конкуренції промислового підприємства в умовах іноземного інвестування шляхом додавання до системи збалансованих показників Нортон-Каплана таких напрямів: організаційна культура, організаційна структура, корпоративна соціальна відповідальність.

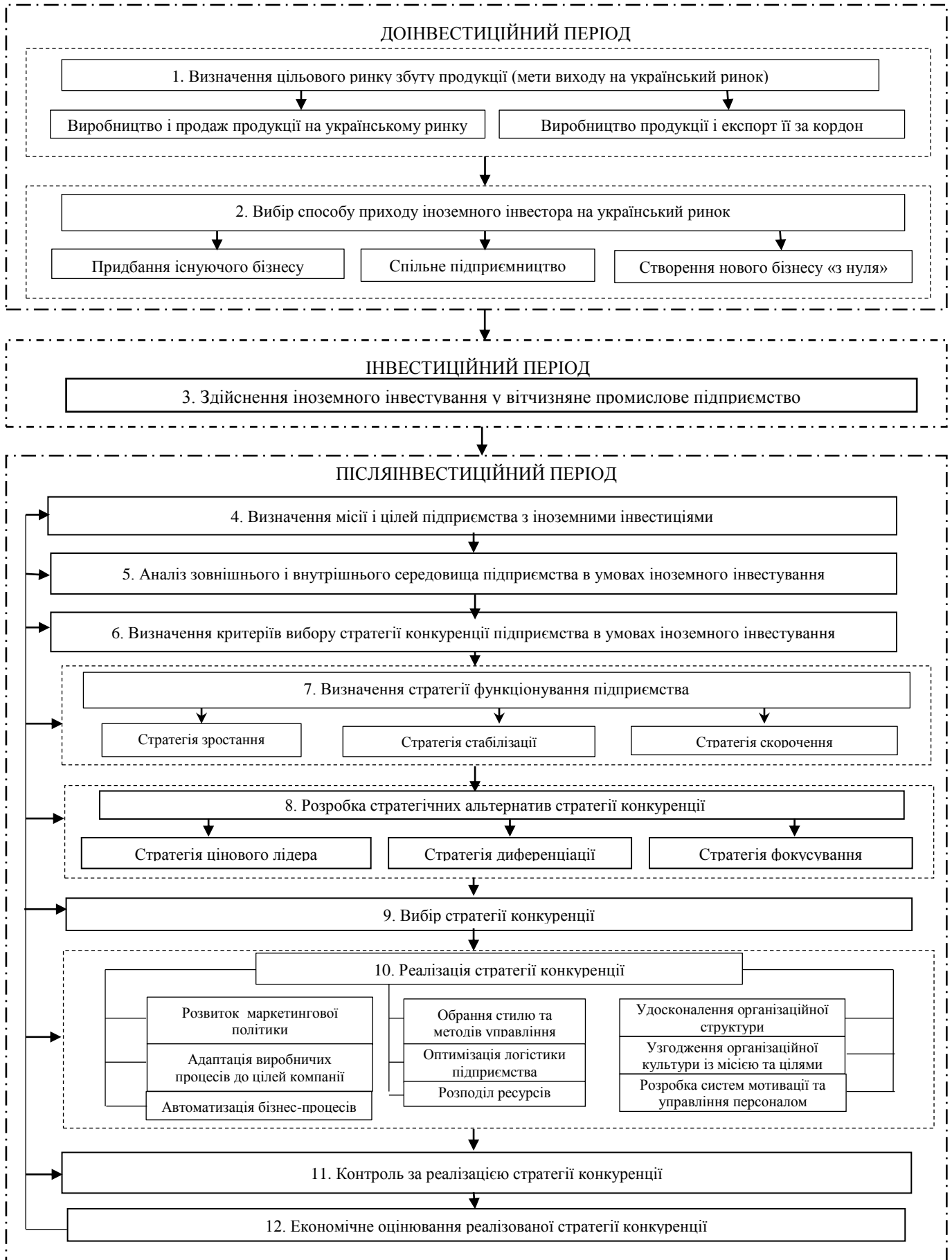


Рис. 4. Порядок вибору та реалізації стратегії конкуренції промислових підприємств з іноземними інвестиціями

Примітка: удосконалено автором

Удосконалений метод збалансованих показників економічного оцінювання стратегії конкуренції промислових підприємств з іноземним капіталом подано на рис. 5.

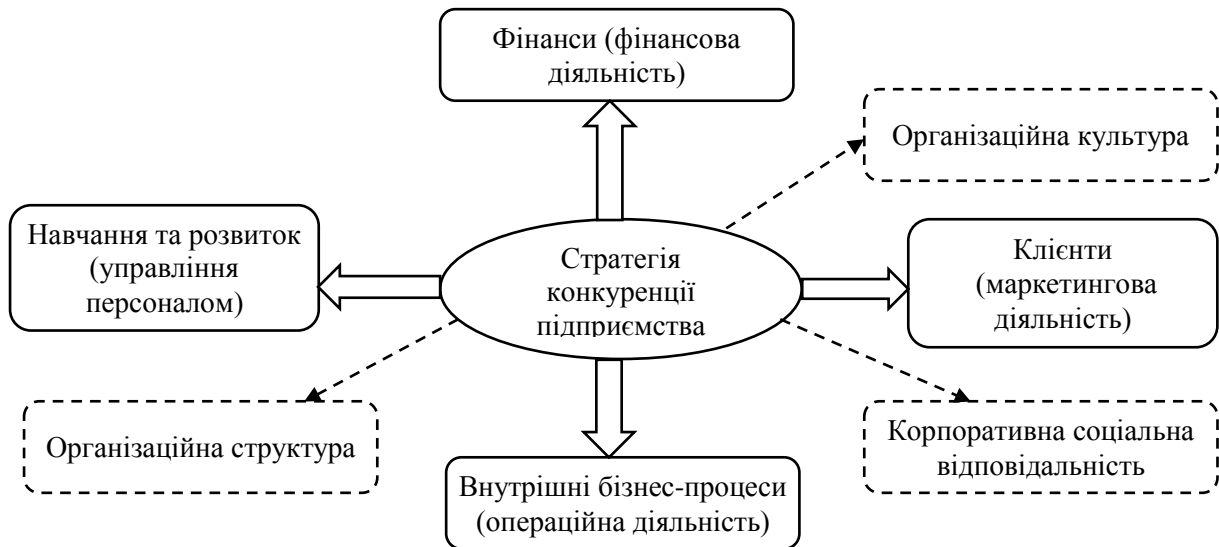


Рис. 5. Функціональні блоки економічного оцінювання стратегії конкуренції промислових підприємств з іноземним капіталом

Примітка: розвинуто автором;

- - - - додано автором.

На основі даної системи запропоновано проводити економічне оцінювання стратегії конкуренції промислового підприємства з іноземним капіталом шляхом оцінювання усіх функціональних блоків, з яких складається стратегія конкуренції організації. Автором розроблено інтегральний показник економічного оцінювання стратегії конкуренції промислового підприємства з іноземним інвестором:

$$E = \sum_{i=1}^n w_i \sum_{j=1}^m w_j \frac{\Pi_{1ij}}{\Pi_{0ij}}, \quad (1)$$

де w_i - коефіцієнт вагомості i -того функціонального блоку моделі економічного оцінювання стратегії конкуренції промислового підприємства в умовах іноземного інвестування;

w_j - коефіцієнт вагомості j -того показника i -того функціонального блоку моделі економічного оцінювання стратегії конкуренції промислового підприємства в умовах іноземного інвестування;

Π_{1ij} , Π_{0ij} - досягнуте та цільове значення j -го показника i -того функціонального блоку моделі економічного оцінювання стратегії конкуренції промислового підприємства в умовах іноземного інвестування.

Критерієм економічного оцінювання стратегії конкуренції промислового підприємства з іноземним капіталом є виконання нерівності: $E_i \geq 1$. Тобто, у випадку коли виконується дана нерівність, можна стверджувати, що обрана стратегія конкуренції досліджуваного суб'єкта господарювання є успішною, вдало обраною і добре реалізованою. У випадку, коли $E_i < 1$, можна зробити висновок, що обрана та реалізована стратегія конкуренції промислового підприємства є неефективною і потребує заходів для її негайного коригування.

Коефіцієнти вагомості кожної складової інтегральної оцінки стратегії конкуренції промислового підприємства з іноземними інвестиціями визначено за допомогою експертного методу.

Рекомендованими показниками для проведення економічного оцінювання стратегії конкуренції промислового підприємства з іноземним капіталом є:

- блок «Фінанси»: рентабельність продукції, рентабельність активів, економічна додана вартість;
- блок «Внутрішні бізнес-процеси»: фондівдача, матеріалівдача, коефіцієнт використання виробничої потужності, рентабельність операційної діяльності;
- блок «Клієнти»: інтегральний показник конкурентоспроможності продукції, частка ринку, рентабельність маркетингових інвестицій;
- блок «Навчання та розвиток»: продуктивність праці, коефіцієнт якісної укомплектованості кадрового складу підприємства;
- блок «Організаційна культура»: коефіцієнт трудової дисципліни, коефіцієнт задоволення від роботи, коефіцієнт, що характеризує рівень соціально-психологічного клімату в колективі, ступінь згуртованості колективу;
- блок «Організаційна структура»: коефіцієнт, що характеризує гнучкість організаційної структури підприємства, коефіцієнт дублювання функцій;
- блок «Корпоративна соціальна відповідальність»: індекс зовнішньої соціальної відповідальності, індекс внутрішньої соціальної відповідальності.

У дисертаційній роботі проведено розрахунок інтегрального показника економічного оцінювання стратегії конкуренції ТзОВ «Леоні ваерінг системс УА ГмбХ» у 2016 р. (табл. 2).

Таблиця 2

Розрахунок інтегрального показника економічного оцінювання стратегії конкуренції промислового підприємства з іноземним інвестором
ТзОВ «Леоні ваерінг системс УА ГмбХ» у 2016р.

№	Функціональні сфери діяльності підприємства	Вагомість, %	Результативність стратегії за функціональними сферами	Розрахункове значення результативності стратегії конкуренції
1	Фінанси	28,5	1,120	0,319
2	Внутрішні бізнес-процеси	23,8	1,114	0,265
3	Клієнти	14,3	1,044	0,149
4	Навчання і розвиток	19,0	1,070	0,203
5	Організаційна культура	4,8	0,975	0,047
6	Організаційна структура	4,8	1,027	0,049
7	Корпоративна соціальна відповідальність	4,8	0,998	0,048
	Інтегральний показник:	1,0	X	1,080

Примітка: розраховано автором

Показники стратегії конкуренції за функціональним блоком «Організаційна культура» ТзОВ «Леоні ваерінг системс УА ГмбХ» не перевищили цільове значення, тому потребують внесення змін у стратегію конкуренції та прийняття відповідних стратегічних рішень. Рівень соціально-психологічного клімату в колективі та ступінь згуртованості колективу досягнули цільового значення, але їх вагомість є найнижчою у даному функціональному блоці. А такі показники як коефіцієнт трудової дисципліни та коефіцієнт задоволення від роботи мають нижче значення від запланованого, а їх вагомість є значною. Коефіцієнт трудової дисципліни можливо підвищити шляхом зниження кількості прогулів працівників, запізнь на роботу, випадків передчасного залишення робочих місць, тобто максимально ефективного використання робочого часу та зниження втрат часу. Цього можна досягнути шляхом мотивування працівників як матеріальними, так і нематеріальними стимулами. Наприклад, можна запровадити рейтингування працівників, яке буде включати усі згадані показники. Для перших місць у рейтингу можна запропонувати премію, а працівникам з найнижчим рейтингом її зняти, або оштрафувати їх. Це буде слугувати хорошим стимулом для покращення трудової дисципліни працівників та не потребує значних витрат.

Коефіцієнт задоволення від роботи необхідно підвищувати шляхом покращення умов праці, ефективного кадрового забезпечення, оскільки працівник, який заслуговує на вищі повноваження і посаду не може бути задоволеним змістом і характером виконуваних функцій, відповідно виникає незадоволеність від роботи. А також необхідно періодично здійснювати контролювання рівня задоволення від роботи шляхом опитування працівників, проведення анкетування, з метою виявлення відхилень і вузьких місць та оперативного реагування на проблеми.

На основі проведеного розрахунку інтегрального показника економічного оцінювання стратегії конкуренції ТзОВ «Леоні ваерінг системс УА ГмбХ» у 2016р. можна зробити висновок про те, що обрана та реалізована стратегія конкуренції підприємства є ефективною. Про це свідчить виконання умови нерівності $E_i \geq 1$ ($1,08 > 1$).

Враховуючи результати економічного оцінювання стратегії конкуренції за функціональними сферами, в роботі наведено типові стратегічні рішення для підвищення показників та визначено стейкхолдерів, які зацікавленні в зростанні наведених показників. А також на прикладі ТзОВ «Леоні ваерінг системс УА ГмбХ» проаналізовано які саме показники не досягнули цільового значення та наведено рекомендовані стратегічні рішення для кожного з них.

ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі наведено теоретичне узагальнення та запропоновано нове вирішення наукового завдання щодо вибору та економічного оцінювання стратегії конкуренції промислового підприємства в умовах іноземного інвестування. За результатами дисертаційної роботи зроблено такі висновки теоретико-методичного змісту та прикладного спрямування:

1. На основі вивчення досвіду функціонування промислових підприємств Львівщини з іноземними інвестиціями визначено дві групи підприємств за метою приходу іноземного інвестора: доступ до дешевих трудових ресурсів; вихід на нові ринки збуту, що зумовило удосконалення порядку кадрового забезпечення промислових підприємств в умовах іноземного інвестування, який враховує формування критеріїв та вимог до таких категорій персоналу як інноваційно активний та інноваційно неактивний персонал. Такий порядок рекомендується використовувати керівникам вітчизняних промислових підприємств та кадровим службам для підвищення рівня ефективності кадрового забезпечення.

2. Розроблено типологізацію стратегічних підходів щодо приходу іноземного інвестора на вітчизняне промислове підприємство, відповідно до яких, можливим є один із варіантів: поглинання; ребрендинг та виробництво продукції під власним брендом та торговою маркою; інвестування коштів у розвиток та модернізацію без істотної зміни бренду; ліквідація потенційного конкурента шляхом доведення до банкрутства. Використання такої типологізації дозволить керівникам вітчизняних підприємств визначати мету інвестування іноземним інвестором та прогнозувати обраний ним стратегічний підхід і подальші рішення щодо функціонування підприємства. Розроблено типологізацію змін, що здійснюються іноземними інвесторами на вітчизняних промислових підприємствах за функціональними сферами діяльності суб'єкта господарювання, яка дозволить іноземним топ-менеджерам підвищити швидкість та ефективність прийняття стратегічних рішень щодо змін у таких сферах діяльності підприємства: виробництві, маркетингу, управлінні персоналом, фінансах, логістиці, інформаційному забезпеченні та організаційно управлінських змінах.

3. Удосконалено порядок вибору та реалізації стратегії конкуренції промислових підприємств з іноземними інвестиціями, який додатково враховує такі етапи як визначення критеріїв вибору стратегії конкуренції підприємства в умовах іноземного інвестування та економічне оцінювання реалізованої стратегії конкуренції, що дозволяє обрати стратегію, яка буде успішною в умовах поєднання іноземних та українських особливостей ведення бізнесу. Даний порядок включає доінвестиційний, інвестиційний та післяінвестиційний період. Доінвестиційний період складається з етапів визначення цільового ринку збуту продукції та вибору способу приходу іноземного інвестора на український ринок. Інвестиційний період передбачає здійснення іноземного інвестування у вітчизняне промислове підприємство. Післяінвестиційний період складається з наступних етапів: визначення місії і цілей підприємства з іноземними інвестиціями; аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства в умовах іноземного інвестування; визначення критеріїв вибору стратегії конкуренції підприємства в умовах іноземного інвестування; визначення стратегії функціонування підприємства; розробка стратегічних альтернатив стратегії конкуренції; вибір стратегії конкуренції; реалізація стратегії конкуренції; контроль за реалізацією стратегії конкуренції; економічне оцінювання реалізованої стратегії конкуренції. Такий порядок може використовуватись іноземними топ-менеджерами самостійно

або разом із вітчизняними, залежно від рівня інтеграції іноземного інвестора у процес управління українським суб'єктом господарювання.

4. Розвинуто метод збалансованих показників економічного оцінювання стратегії конкуренції промислових підприємств в умовах іноземного інвестування шляхом додавання до функціональних блоків економічного оцінювання стратегії конкуренції промислових підприємств з іноземним капіталом таких напрямів: організаційна культура, організаційна структура, корпоративна соціальна відповідальність, що надає можливість врахування топ-менеджерами особливостей функціонування вітчизняного промислового підприємства в умовах іноземного інвестування.

5. Удосконалено модель економічного оцінювання стратегії конкуренції промислового підприємства з іноземними інвестиціями за функціональними блоками: «Фінанси», «Внутрішні бізнес-процеси», «Клієнти», «Навчання і розвиток», «Організаційна культура», «Організаційна структура», «Корпоративна соціальна відповідальність». Запропонована модель дозволяє топ-менеджерам та іноземним інвесторам оцінити ефективність стратегії конкуренції підприємства з іноземними інвестиціями, визначити відхилення деяких показників від запланованих для ефективного та своєчасного їх усунення. Також за допомогою моделі здійснено економічне оцінювання стратегії конкуренції ТзОВ «Леоні ваерінг системс УА ГмбХ».

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

1. Наукові праці, у яких опубліковані основні результати дисертації

1.1. Публікації у наукових фахових виданнях України та у виданнях, які включені до міжнародних наукометричних баз даних

1. *Семін, І.Є., 2011. Стратегії приходу іноземних інвесторів на український ринок. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*, 6 (2), с.291-293.
2. Семін, І.Є., 2012. Прихід іноземного інвестора на вітчизняне промислове підприємство: управлінські рішення та напрями змін. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: «Проблеми економіки та управління»*, 725, с.200-205.
3. Семін, І.Є., Мірошник, Р.О., 2014. Функціональні стратегії промислового підприємства з іноземним капіталом. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Логістика»*, 811, с. 227-232. (Особистий внесок автора: розкрито особливості та подано характеристику стратегічних рішень промислового підприємства з іноземними інвестиціями у функціональних сферах в залежності від обраної стратегії).
4. Семін, І.Є., 2016. Управління персоналом промислових підприємств з іноземними інвестиціями. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Проблеми економіки та управління»*, 847, с. 254-260.

* Прізвище Семін змінено на Баглай у зв'язку з одруженням

5. **Баглай, І.Є., 2017. Вибір та реалізація корпоративної стратегії промислового підприємства з іноземним капіталом. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*, 27, ч.1 – с. 123-126. (Міжнародна представленість та індексація журналу: Index Copernicus)
6. **Баглай, І.Є., 2017. Методичні підходи до економічного оцінювання корпоративної стратегії машинобудівного підприємства з іноземним капіталом. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*, [online] 5 (33), с. 43-50. Доступно: <<http://economics.opu.ua/files/archive/2017/No5/43.pdf>> (Міжнародна представленість та індексація журналу: Index Copernicus, Open Academic Journals Index, PИHЦ, Google Scholar, Національна бібліотека України імені В.І. Вернадського, EBSCO Publishing, Ulrich's Periodicals Directory, International Scientific Indexing, Journal Factor, Eurasian Scientific Journal Index, Scientific Object Identifier)

1.2. Публікація у науковому періодичному виданні іноземної держави

7. Semin, I., Chukhrai, N., 2016. Factors affecting the activities of the Ukrainian Enterprises with foreign capital. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, T. 17, 9, cz. 3 *Marketing w rozwoju innowacyjności*, p.169-192. (Особистий внесок автора: проведено аналіз факторів, що впливають на вибір стратегії конкуренції вітчизняних підприємств з іноземним капіталом).

2. Опубліковані праці апробаційного характеру

8. Семін, І.Є., 2010. Особливості маркетингової діяльності підприємств в умовах кризи. В: *Актуальні проблеми і перспективи розвитку економіки України: III науково-практична конференція молодих науковців, аспірантів, здобувачів і студентів*. Луцьк, Україна, 17-18 Листопад 2010. Луцьк: Редакційно-видавничий відділ Волинського національного університету імені Лесі Українки.
9. Семін, І.Є., 2012. Управлінські рішення зарубіжних інвесторів з приходом на вітчизняний ринок харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів. В: *Стратегія економічного розвитку країн в умовах глобалізації: III науково-практична конференція молодих учених та студентів*. Дніпропетровськ, Україна, 17-18 Лютий 2012. Дніпропетровськ: Видавець Біла К.О.
10. Семін, І.Є., 2012. Способи приходу іноземних інвесторів на український ринок. В: *Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту в умовах трансформації економіки: Збірник тез I Міжнародної науково-практичної конференції молодих науковців, аспірантів та студентів*. Рівне, Україна, 26-27 квітня 2012. Рівне: НУВГП.
11. Семін, І.Є., 2012. Інноваційна діяльність підприємств з іноземним капіталом в Україні. В: *Управління інноваційним процесом в Україні: проблеми комерціалізації*

** Видання одночасно належить до наукових видань, які включені до міжнародних наукометричних баз даних

- науково-технічних розробок: IV міжнар. наук.-практ. відеоконф. Львів, Україна, 23-24 Травень 2012. Львів: Видавництво Львівської політехніки.*
12. Семін, І.Є. та Луцак, Н.С., 2013. Концепції управління сучасним підприємством. В: *Менеджмент суб'єктів господарювання: проблеми та перспективи розвитку: I Міжнар. науково-практ. конф.* Житомир, Україна, 20-21 Червень 2013. Житомир: ЖТДУ. *(Особистий внесок автора: подано характеристику сучасних концепцій управління підприємством).*
 13. Семін, І.Є., 2014. Оцінювання ефективності корпоративної стратегії промислового підприємства. В: *Управління економічними процесами на макро- і мікрорівні: проблеми та перспективи вирішення: Міжнар. наук.-практ. інтернет-конференція молодих вчених.* Львів, Україна, 11–12 Квітень 2014. Львів: Видавництво Львівської політехніки.
 14. Семін, І.Є. та Телішевська, Х.О. Інноваційна стратегія підприємства в сучасних ринкових умовах. В: *Управління інноваційним процесом в Україні: налагодження взаємодії між учасниками: V Міжнародна науково-практична конференція.* Львів, Україна, 22-23 Травень 2014. Львів: Вид-во Львівської політехніки. *(Особистий внесок автора: запропоновано стратегічні рішення для успішної реалізації інноваційної стратегії підприємства).*
 15. Семін, І.Є., 2015. Міжкультурні особливості персоналу машинобудівних підприємств в умовах іноземного інвестування. В: *Економічний розвиток держави, регіонів і підприємств: проблеми та перспективи: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції молодих учених.* Львів, Україна, 17-18 Квітень 2015. Львів: Видавництво Львівської політехніки.
 16. Семін, І.Є., 2016. Переваги іноземного інвестування машинобудівних підприємств України. В: *Економічний і соціальний розвиток України в XXI столітті: національна візія та виклики глобалізації: Збірник тез доповідей Тринадцятої Міжнар. наук.-практ. конференції молодих вчених.* Тернопіль, Україна, 24–25 Березень 2016. Тернопіль: ТНЕУ.
 17. Семін, І.Є., 2016. Система корпоративної соціальної відповідальності на машинобудівних підприємствах в умовах іноземного інвестування. В: *Управління економічними процесами на макро- і мікрорівні: проблеми та перспективи вирішення: II Міжнар. наук.-практ. інтернет-конференція молодих вчених,* Львів, Україна, 14-15 Квітень 2016. Львів: Видавництво Львівської політехніки.
 18. Семін, І.Є. та Черкіс, С.Т. 2017. Ринок іноземних інвестицій в Україні. В: *Економічний розвиток держави, регіонів і підприємств: проблеми та перспективи: II Міжнародна науково-практична конференція молодих учених.* Львів, Україна, 18–19 Травень 2017. Львів: Видавництво Львівської політехніки. *(Особистий внесок автора: визначено особливості ринку іноземних інвестицій в Україні).*

АНОТАЦІЯ

Баглай І.Є. Вибір та економічне оцінювання стратегії конкуренції промислових підприємств в умовах іноземного інвестування. – На правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Національний університет «Львівська політехніка» Міністерства освіти і науки України, Львів, 2018.

Дисертацію присвячено вирішенню наукового і прикладного завдання щодо вибору та економічного оцінювання стратегії конкуренції промислового підприємства в умовах іноземного інвестування. Розроблено типологізацію стратегічних підходів щодо приходу іноземного інвестора на промислове підприємство, на основі якої розроблено типологізацію змін, які здійснюють іноземні інвестори після приходу на вітчизняні промислові підприємства. Удосконалено порядок кадрового забезпечення промислових підприємств в умовах іноземного інвестування. Також удосконалено автором модель економічного оцінювання стратегії конкуренції промислового підприємства з іноземними інвестиціями. Удосконалено порядок вибору та реалізації стратегії конкуренції промислових підприємств з іноземними інвестиціями. Розвинуто метод збалансованих показників економічного оцінювання стратегії конкуренції промислових підприємств в умовах іноземного інвестування.

Ключові слова: стратегія конкуренції, іноземні інвестиції, інвестор, ефективність, оцінювання, промислове підприємство.

АННОТАЦИЯ

Баглай И.Е. Выбор и экономическое оценивание стратегии конкуренции промышленных предприятий в условиях иностранного инвестирования. – На правах рукописи.

Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.04 – экономика и управление предприятиями (по видам экономической деятельности). – Национальный университет «Львівська політехніка» Министерства образования и науки Украины, Львов, 2018.

Диссертация посвящена решению научного и прикладного задания по выбору и экономической оценке стратегии конкуренции промышленного предприятия в условиях иностранного инвестирования. Разработано типологизацию стратегических подходов к приходу иностранного инвестора на промышленное предприятие, на основе которой разработано типологизацию изменений, которые осуществляют иностранные инвесторы после прихода на отечественные промышленные предприятия. Усовершенствован порядок кадрового обеспечения промышленных предприятий в условиях иностранного инвестирования. Также усовершенствована автором модель экономической оценки стратегии конкуренции промышленного предприятия с иностранными инвестициями. Усовершенствован порядок выбора и реализации стратегии конкуренции промышленных предприятий с иностранными инвестициями. Развита метод сбалансированных показателей экономической оценки стратегии конкуренции промышленных предприятий в условиях иностранного инвестирования.

Ключевые слова: стратегия конкуренции, иностранные инвестиции, инвестор, эффективность, оценка, промышленное предприятие.

ANNOTATION

Bahlai I. The choice and economic evaluation of industrial enterprises competition strategy under conditions of foreign investment. – On the rights of manuscript.

Dissertation in order to obtain a scientific degree of candidate of economic sciences in specialty 08.00.04 «Economics and management of enterprises (by the types of economic activity)». – Lviv Polytechnic National University of Ministry of Education and Science of Ukraine, Lviv, 2018.

The dissertation is devoted to solving a scientific and practical problem of choice and economic evaluation of competition strategy of industrial enterprises under conditions of foreign investment. The competition of industrial enterprise in the terms of foreign investment is the object of research. The theoretical, methodological and applied bases of selection and economic evaluation of competition strategy of industrial enterprise under conditions of foreign investment are the subject of the dissertation.

In the first chapter "Theoretical and practical bases of choice of competition strategy of industrial enterprise under conditions of foreign investment", the selection of competition strategy of industrial enterprise in modern conditions is characterized, the features of foreign investment of industrial enterprises are explored and the influence of foreign investor on the development of competition strategy of domestic enterprises is researched.

In the dissertation the typology of strategic approaches to arrival of foreign investor to industrial enterprise is developed. Among these strategic approaches, it is necessary to indicate: absorption; rebranding and production under their own brand and trade mark; investing in development and modernization without significant brand change; liquidation of potential competitor through bankruptcy. Based on this typology, the author developed typology of changes made by foreign investors after their coming to domestic industrial enterprises. Taking into account the changes in the functional areas of activity of enterprise will enable the investor to increase the speed and effectiveness of strategic decisions making about the changes in the following areas: production, marketing, personnel management, finance, logistics, information provision, organizational and managerial changes. In the dissertation the order of personnel support of industrial enterprises under conditions of foreign investment is improved which takes into account the formation of criteria and requirements for innovative active personnel and innovative inactive personnel. This order is recommended for use to managers of domestic industrial enterprises and personnel services in order to increase the efficiency level of personnel support.

In the second chapter "Economic evaluation of activity and strategies of industrial enterprises with foreign capital", the estimation of foreign investments market of Ukraine is realized and its perspectives are characterized. In addition, the dissertation presents the results of marketing research of factors determining the competition strategies of industrial enterprises with foreign capital and factors of selection and implementation of competition strategies of industrial enterprise in conditions of foreign investment.

According to the results of survey of eight companies, the functioning of domestic industrial enterprises on the basis of attracting foreign capital has the following advantages: significant financing that promotes the development of business entity, use of modern production technologies, modernization of fixed assets of enterprise, improvement of working conditions for employees, access to hard-to-reach sources of raw materials and resources, access to new markets.

The situation when enterprise functions with foreign business principles without taking into account Ukrainian features, which may lead to imperfection of competition strategy of enterprise, problems in personnel management, etc. is identified among the disadvantages.

In the third chapter "Strategic decisions of industrial enterprises and their economic evaluation in conditions of foreign investment", the mechanism of justification of competition strategy of industrial enterprise in terms of foreign investment is proposed, the approaches to economic evaluation of this strategy and the technology of forming strategic decisions in functional areas in accordance with the chosen competition strategy are defined.

In the dissertation the order for selection and implementation of competition strategy of industrial enterprises with foreign investments is improved. It involves determining the criteria for choosing competition strategy of enterprise in terms of foreign investment and economic evaluation of implemented competition strategy. This order can be used by foreign top managers independently or together with domestic top managers, depending on the level of integration of foreign investor in management process of Ukrainian business entity. In addition, the method of balanced indicators of economic evaluation of competition strategy of industrial enterprises in the conditions of foreign investment is developed which adds such functional blocks as organizational culture, organizational structure, corporate social responsibility to balanced scorecard method of Norton and Kaplan, which enables top managers to take into account the peculiarities of functioning of domestic industrial enterprises under conditions of foreign investment.

The author proposes to conduct the economic evaluation of competition strategy of industrial enterprise with foreign capital via estimation of all functional blocks by using the method of balanced indicators. Therefore, the model of economic evaluation of competition strategy of industrial enterprise with foreign investment is improved, it based on calculation of proposed integral indicator that takes into account the efficiency of strategy by functional blocks: "Finance", "Internal business processes", "Customers", "Education and development", "Organizational culture", "Organizational structure", "Corporate social responsibility". The proposed model allows top managers and foreign investors to evaluate the effectiveness of competition strategies of enterprises with foreign investments and to determine the deviation of some indicators for their effective and timely elimination. Beside this, the economic evaluation of the competition strategy of LLC «Leoni wiring systems UA GmbH» was realized by using proposed model.

Key words: competition strategy, foreign investment, investor, efficiency, evaluation, industrial enterprise.