

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЛЬВІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

БАГЛАЙ ІРИНА ЄВГЕНІВНА

УДК 005.21:339.137.2:338.45

ДИСЕРТАЦІЯ

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

08.00.04 – Економіка та управління підприємствами
(за видами економічної діяльності)

08 – Економічні науки

Подається на здобуття наукового ступня кандидата економічних наук

Ідентичність усіх примірників дисертації

ЗАСВІДЧУЮ:

*Вчений секретар спеціалізованої
вченої ради*

Завербний А.С.

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне
джерело

_____ / І.Є. Баглай /

Науковий керівник Чухрай Наталія Іванівна, д.е.н., професор.

Львів – 2018

АНОТАЦІЯ

Баглай І.Є. Вибір та економічне оцінювання стратегії конкуренції промислового підприємства в умовах іноземного інвестування. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук (доктора філософії) 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. Актуальність обраної теми дисертаційної роботи підтверджується тим, що 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 суб'єктів господарювання необхідним є залучення значних фінансових ресурсів як вітчизняних, так і іноземних. 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.

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.

Визначено, 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.

Враховуючи вищезазначене та результати аналізування діяльності промислових підприємств Львівщини з іноземним капіталом, в дисертації розроблено типологізацію 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.

В роботі також удосконалено порядок 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.

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

Проаналізувавши обсяги інвестицій в економіку Львівської області, основні ринки збуту вітчизняних промислових підприємств з іноземним капіталом, можна зробити висновок, що харчова промисловість стратегічно орієнтується на внутрішній ринок. Машинобудівні підприємства, які виготовляють конкурентоспроможну продукцію, орієнтуються на міжнародні ринки збуту.

За результатами опитування восьми досліджуваних підприємств встановлено, що функціонування вітчизняних промислових підприємств на засадах залучення іноземного капіталу має наступні переваги: 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. Серед недоліків визначено 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.

За результатами дослідження інноваційної активності вітчизняних суб'єктів господарювання з іноземними інвестиціями 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. На підприємствах харчової промисловості з іноземним капіталом до процесу розроблення інновацій залучаються як українські, так і іноземні розробники.

У третьому розділі «Стратегічні рішення промислових підприємств в умовах іноземного інвестування та їх економічне оцінювання» запропоновано механізм обґрунтування 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.

В дисертації удосконалено порядок вибору та реалізації стратегії конкуренції промислових підприємств з іноземними інвестиціями, який 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, оскільки збільшується чисельність факторів, які слід враховувати, зокрема, вплив відмінностей у культурних особливостях, методах і стилях ведення бізнесу тощо. Визначено, що обрана стратегія підприємства повинна бути гнучкою, швидко адаптовуватись до змін зовнішнього оточення організації, а також бути орієнтованою на довгострокову перспективу

В роботі визначено, що найбільш поширеним підходом до економічного оцінювання розробленої стратегії конкуренції підприємства є

метод збалансованих показників, розроблений Д.П. Нортоном та Р.С. Капланом. З метою врахування особливостей функціонування вітчизняного промислового підприємства в умовах іноземного інвестування, дана система показників вимагає розширення переліку досліджуваних напрямів. На основі цього розвинуто метод збалансованих показників економічного оцінювання стратегії конкуренції промислових підприємств в умовах іноземного інвестування, який до відомого методу Нортона-Каплана додає такі функціональні блоки як організаційна культура, організаційна структура, корпоративна соціальна відповідальність.

Шляхом використання методу збалансованих показників економічного оцінювання стратегії конкуренції промислових підприємств в умовах іноземного інвестування запропоновано проводити економічне оцінювання стратегії конкуренції промислового підприємства з іноземним капіталом враховуючи оцінювання усіх функціональних блоків. З такою метою удосконалено модель економічного оцінювання стратегії конкуренції промислового підприємства з іноземними інвестиціями, яка ґрунтується на розрахунку запропонованого інтегрального показника, що враховує результативність стратегії за функціональними сферами діяльності підприємства.

У дисертації проведено розрахунок інтегрального показника економічного оцінювання стратегії конкуренції ТЗОВ «Леоні ваерінг системс УА ГмбХ» у 2016 р. На основі проведеного розрахунку можна зробити висновок про те, що обрана та реалізована стратегія конкуренції підприємства є ефективною.

Враховуючи результати економічного оцінювання стратегії конкуренції за функціональними сферами, в роботі наведено типові стратегічні рішення для підвищення показників та визначено стейкхолдерів, які зацікавлені в зростанні наведених показників.

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

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 характеристику стратегічних рішень промислового підприємства з іноземними інвестиціями у функціональних сферах в залежності від обраної корпоративної 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.
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

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

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

– 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*, 5 (33), с. 43-50. (*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., Chukhray, 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 корпоративної стратегії 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.

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

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 науково-технічних розробок: IV міжнар. наук.-практ. відеоконф.* Львів, Україна, 23-24 Травень 2012. Львів: Видавництво Львівської політехніки.
12. Семін, І.Є., 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., Телішевська, Х.О. Інноваційна стратегія підприємства в сучасних ринкових умовах. В: *Управління інноваційним процесом в Україні: налагодження взаємодії між учасниками: Тези доповідей V*

- Міжнародної науково-практичної конференції. 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., 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).*

ANNOTATION

Bahlai I. The choice and economic evaluation of industrial enterprises competition strategy under conditions of foreign investment. – Qualifying

scientific work on the rights of manuscript.

Dissertation in order to obtain a scientific degree of candidate of economic sciences (doctor of philosophy) 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 applied problem of choice and economic evaluation of competition strategy of industrial enterprises under conditions of foreign investment. The scientific research is relevant due to the fact that domestic industrial enterprises have certain problems under current conditions: the equipment is outdated, the level of technology significantly lags behind the international standards, the products are not competitive on the external and internal markets, and so on. In order to increase the efficiency and effectiveness of business entities it is necessary to attract significant volumes of domestic and foreign financial resources. The attraction of foreign capital to domestic industrial enterprises will contribute to creation of competitive products, to establishment of effective business processes at the enterprises and to development of national economy. Under modern economic conditions, the choice of optimal competition strategy is necessary to ensure the effective functioning of industrial enterprise and to achieve the target financial results.

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 investors on the development of competition strategy of domestic enterprises is researched. The author identified that the strategic management process of enterprise with foreign capital begins long before the investment. This process starts from the stage of monitoring by the foreign investor the activity and market positions of Ukrainian enterprise that is potentially beneficial for the investment. The next stages are as follows: stage of sale and

purchase of shares, stage of formation of a mission and setting of goals, stage of establishment of strategic alternatives of enterprise development, stage of development of strategy for the operation of the enterprise and stage of implementation of chosen strategy.

It is determined that the process of developing corporate strategy takes place in the head office of foreign company that is investor of domestic enterprise. The competition strategy should be mutually compatible and agreed with the chosen corporate strategy. Taking into account the aforementioned and the results of the analysis of activity of industrial enterprises with foreign capital in Lviv region, there is developed the typology of strategic approaches to arrival of foreign investor to industrial enterprise. 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 a potential competitor through bankruptcy. Based on typology of strategic approaches, the author developed typology of changes made by foreign investors after their coming to domestic industrial enterprises. Considering the changes in the functional areas of activity of enterprise will enable the investor to increase the speed and effectiveness of strategic decisions making concerning 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.

In modern economic conditions, the foreign investors often buy controlling block of shares or whole enterprise that indicates high degree of interest in management of economic entity activity. In order to conduct effective production and economic activity, the investor develops a set of strategic decisions that cover all levels of strategy: from corporate strategy and operational strategy.

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. The dissertation presents the results of marketing research of factors determining the competition strategies of industrial enterprises with foreign capital. In addition, the factors of selection and implementation of competition strategies of industrial enterprise in conditions of foreign investment are analyzed. After analyzing the volumes of investments into the economy of the Lviv region and the main sales markets for domestic industrial enterprises with foreign capital, we can conclude that the food industry is strategically oriented on the domestic market. The machine-building enterprises that produce competitive products are oriented towards international sales markets.

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.

According to the results of the research on innovation activity of domestic business entities with foreign investments, it has been determined that in most cases, innovative solutions, technologies and products are developed abroad and they are implemented in Ukraine. This is especially true for machine-building enterprises that operate based on tolling raw materials. Ukrainian and foreign developers are involved in the process of developing innovations at the food industry enterprises with foreign capital.

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. It allows choosing strategy that will succeed in combining foreign and Ukrainian business features because the number of factors that should be taken into account, in particular, the impact of differences in cultural peculiarities, methods and styles of doing business, etc., is increasing. It is determined that the chosen strategy of the enterprise should be flexible, adaptive to changes of external environment and oriented towards the long-term perspective.

The author determines that the method of balanced indicators developed by D.Norton and R.Kaplan is the most widespread approach to economic evaluation of developed competition strategy of enterprise. In order to take into account the peculiarities of functioning of domestic industrial enterprises under conditions of foreign investment, this system of indicators requires an expansion of list of investigated areas. 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.

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 areas of the enterprise. In the dissertation, the calculation of the integral index of economic evaluation of competition strategy of LLC «Leoni wiring systems UA GmbH» was realized for 2016. Based on performed calculation we can conclude that the chosen and implemented competition strategy of this enterprise is effective.

Taking into account the results of the economic evaluation of competition strategy by functional spheres, the dissertation presents typical strategic solutions for raising the indicators and identifies the stakeholders who are interested in the growth of these indicators.

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

LIST OF PUBLICATIONS BY THE SUBJECT OF DISSERTATION

1. Publications, in which there are published main scientific results of dissertation

1.1. Publications in scientific professional editions of Ukraine and in editions that are cited in the list of international scientometric (peer-reviewed) databases

1. *Semin, I. Ye., 2011. Strategies for foreign investors' arrival into Ukrainian market. *Bulletin of Khmelnytsky National University. Economic sciences*, 6 (2), pp. 291-293.

2. Semin, I.Ye., 2012. The arrival of foreign investor to domestic industrial enterprise: management decisions and directions of changes. *Bulletin of Lviv Polytechnic National University. Series: "Problems of Economics and Management"*, 725, pp. 200-205.

3. Semin, I.Ye., Miroshnik, R.O., 2014. Functional strategies of industrial enterprise with foreign capital. *Bulletin of Lviv Polytechnic National University. Series "Logistics"*, 811, pp. 227-232. (Personal author's input: features and

* Surname Semin changed to Bahlai in connection with the marriage

characteristics of strategic decisions of industrial enterprise with foreign investments in functional spheres depending on the chosen corporate strategy are described).

4. Semin, I.Ye., 2016. Personnel management of industrial enterprises with foreign investments. *Bulletin of Lviv Polytechnic National University. Series "Problems of Economics and Management"*, 847, pp. 254-260.

5. **Bahlai, I.Ye., 2017. The choice and implementation of corporate strategy of industrial enterprise with foreign capital. *Scientific Herald of Kherson State University. Series "Economic sciences"*, 27(1), pp. 123-126. (Database: *Index Copernicus*)

6. **Bahlai, I.Ye., 2017. Methodical approaches to economic evaluation of corporate strategy of machine-building enterprise with foreign capital. *Scientific journal "Economics": realities of time*, 5 (33), pp. 43-50. (Database: *Index Copernicus, Open Academic Journals Index, Russian Science Citation Index, Google Scholar, Vernadsky National Library of Ukraine, EBSCO Publishing, Ulrich's Periodicals Directory, International Scientific Indexing, Journal Factor, Eurasian Scientific Journal Index, Scientific Object Identifier*)

1.2. Publication in scientific editions of foreign country

7. Semin, I., Chukhray, N., 2016. Factors affecting the activities of the Ukrainian enterprises with foreign capital. *Entrepreneurship and Management, Marketing in the development of innovation*, V.17, 9 (3), pp.169-192. (Personal author's input: *the analysis of factors influencing the choice of corporate strategy of domestic enterprises with foreign capital is realized*).

2. Publications that reflect approbations

8. Semin, I., 2010. The features of marketing activity of enterprises under crisis conditions. In: *Actual problems and prospects for development of Ukrainian economy: III Scientific and practical conference of young scientists*,

** Article also belong to the publications included in the international scientometric databases

postgraduates, applicants and students. Lutsk, Ukraine, 17-18 November 2010. Lutsk: Editorial and publishing department of Lesya Ukrainka Volyn National University.

9. Semin, I.Ye., 2012. Management decisions of foreign investors with arrival of food, beverages and tobacco products to the domestic market. In: *Strategy of economic development of countries in the conditions of globalization: III scientific and practical conference of young scientists and students*. Dnipropetrovsk, Ukraine, 17-18 February 2012. Dnipropetrovsk: Bila K.O. Publisher.

10. Semin, I.Ye., 2012. Ways of arrival of foreign investors to Ukrainian market. In: *Actual problems of theory and practice of management in the conditions of transformation of the economy: I International scientific and practical conference of young scientists, postgraduates and students*. Rivne, Ukraine, 26-27 April 2012. Rivne: National University of Water Management and Nature Management Publishing House.

11. Semin, I.Ye., 2012. Innovation activity of enterprises with foreign capital in Ukraine. In: *Management of innovation process in Ukraine: problems of commercialization of scientific and technical developments: IV International scientific and practical videoconference*. Lviv, Ukraine, 23-24 May 2012. Lviv: Lviv Polytechnic Publishing House.

12. Semin, I.Ye., Lushchak, N.S., 2013. Management concepts of modern enterprise. In: *Management of business entities: problems and prospects of development: International scientific and practical conference*. Zhytomyr, Ukraine, 20-21 June 2013. Zhytomyr: Zhytomyr State Technological University Publishing House. (*Personal author's input: the characteristics of management concepts for modern enterprises are presented*).

13. Semin, I.Ye., 2014. Evaluation of corporate strategy effectiveness of industrial enterprise. In: *Management of economic processes at macro and micro levels: problems and perspectives for solving: International scientific and*

practical Internet conference of young scientists. Lviv, Ukraine, 11-12 April 2014. Lviv: Lviv Polytechnic Publishing House.

14. Semin, I.Ye., Telishevskaya, Kh.O., 2014. Innovative strategy of enterprise in modern market conditions. In: *Management of innovation process in Ukraine: establishing of interaction between participants: V International scientific and practical conference*. Lviv, Ukraine, 22-23 May 2014). Lviv: Lviv Polytechnic Publishing House. (*Personal author's input: strategic decisions for successful implementation of innovation strategy of enterprise are proposed*).

15. Semin, I.Ye., 2015. Intercultural features of personnel of machine-building enterprises in conditions of foreign investment. In: *Economic development of the state, regions and enterprises: problems and perspectives, International scientific and practical conference of young scientists*. Lviv, Ukraine, 17-18 April 2015. Lviv: Lviv Polytechnic Publishing House.

16. Semin, I.Ye., 2016. Advantages of foreign investment in machine-building enterprises of Ukraine. In: *Economic and social development of Ukraine in XXI century: national vision and challenges of globalization: 13 International scientific and practical conference of young scientists*. Ternopil, Ukraine, 24-25 March 2016. Ternopil: TNEU Publishing House.

17. Semin, I.Ye., 2016. System of corporate social responsibility at machine-building enterprises under conditions of foreign investment. In: *Management of economic processes at macro and micro levels: problems and perspectives for solving: II International scientific and practical Internet conference of young scientists*. Lviv, Ukraine, 14-15 April 2016. Lviv: Lviv Polytechnic Publishing House.

18. Semin, I.Ye., Cherkys, S.T. 2017. Foreign investment market in Ukraine. In: *Economic development of state, regions and enterprises: problems and prospects: II International scientific and practical conference of young scientists*, Lviv, Ukraine, 18-19 May 2017. Lviv: Lviv Polytechnic Publishing House. (*Personal author's input: the features of foreign investment market in Ukraine are determined*).

ЗМІСТ

Вступ	21
Розділ 1. Теоретичні та прикладні засади вибору стратегії конкуренції промислового підприємства в умовах іноземного інвестування	28
1.1. Вибір стратегії конкуренції промислового підприємства: сутність, етапи, особливості здійснення в сучасних умовах.....	28
1.2. Іноземне інвестування у стратегічному розвитку промислових підприємств.....	45
1.3. Вплив іноземного інвестора на розвиток стратегії конкуренції вітчизняних підприємств.....	62
Висновки за розділом 1	79
Розділ 2. Економічне оцінювання діяльності промислових підприємств з іноземним капіталом та їх стратегій.....	83
2.1. Оцінювання ринку іноземних інвестицій в Україні та його перспективи.....	83
2.2. Маркетингове дослідження чинників, що визначають стратегії конкуренції промислових підприємств з іноземним капіталом.....	97
2.3. Аналізування чинників вибору та реалізації стратегії конкуренції промислових підприємств в умовах іноземного інвестування	117
Висновки за розділом 2	128
Розділ 3. Стратегічні рішення промислових підприємств в умовах іноземного інвестування та їх економічне оцінювання	132
3.1. 4.1. Порядок вибору та реалізації стратегії конкуренції промислового підприємства з іноземними інвестиціями.....	132
3.2. Методичні підходи до економічного оцінювання стратегії конкуренції промислового підприємства з іноземним капіталом	139
3.3. Стратегічні рішення у функціональних сферах відповідно до обраної стратегії конкуренції промислових підприємств з іноземним капіталом	167

	20
Висновки за розділом 3	180
Висновки	183
Список посилань	188
Додатки	207

ВСТУП

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 корпоративної стратегії 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., Фредріскон 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 промисловим підприємством 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.

РОЗДІЛ І
ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРИКЛАДНІ ЗАСАДИ ВИБОРУ СТРАТЕГІЇ
КОНКУРЕНЦІЇ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ
ІНОЗЕМНОГО ІНВЕСТУВАННЯ

1.1. Вибір стратегії конкуренції промислового підприємства: сутність, етапи, особливості здійснення в сучасних умовах

З метою ефективного функціонування промислового підприємства в сучасних економічних умовах, досягнення цільових фінансових результатів необхідним є вибір стратегії конкуренції. Необхідним є визначення поняття стратегії конкуренції, оскільки існують різні підходи до його розуміння, а також визначення місця стратегії конкуренції в загальній ієрархії стратегій.

Азоєв Г. Л. (2001) трактує поняття «стратегія конкуренції» як «план дій організації, спрямований на досягнення успіху в конкурентній боротьбі на певному ринку».

Ансофф І. (1989) пропонує розуміти стратегію конкуренції організації як «...стратегія, що концентрується на діях та підходах, які пов'язанні із управлінням та спрямовані на забезпечення успішної діяльності в одній специфічній сфері бізнесу (стратегічній зоні)».

Іванов Ю.Б. (2006) у своїй монографії визначає стратегію конкуренції як «...ретельно розроблена програма заходів, які мають бути реалізовані організацією, з метою досягнення вигідної конкурентної позиції на ринку та адаптації організації до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі».

Портер М. (2005) досить ґрунтовно досліджував та описував конкурентні стратегії організацій та є засновником даного виду стратегії, у своїх працях наводив визначення терміну конкурентної стратегії як стратегії, яка «...спрямована на те, щоб зайняти стійку і вигідну позицію, яка дасть змогу організації протистояти натиску тих сил, які визначають конкурентну

боротьбу в галузі». Також Портер М. зазначав, що «конкурентна стратегія передбачає наступальні або оборонні дії, які застосовуються з метою захисту позиції від п'яти конкурентних сил».

Томпсон А., Стрікленд Дж. (1998) у своїх працях визначали конкурентну стратегію як «...розроблення управлінських рішень, які спрямовані на встановлення і зміцнення довгострокової конкурентної позиції підприємства в конкретній галузі».

На думку Шершньової З. (2004) стратегія конкуренції «...це ділова стратегія організації, основою якої є стійка конкурентна перевага».

Вітчизняні науковці Агеєва І.М. та Мілева М.Д. (2009) зазначають три рівні стратегії. До них входять: корпоративна, бізнес-стратегія і функціональна стратегія. Відповідно стратегію конкуренції науковці пропонують визначати як бізнес-стратегію.

Як бачимо, різні автори по різному трактують дане поняття та спостерігається використання деяких понять як синонімів стратегії конкуренції, наприклад ділова стратегія, бізнес-стратегія тощо (Бельтюков та Некрасова, 2014; Ansoff, 1965). На основі дослідження наукових праць вітчизняних та іноземних науковців пропонуємо розуміти під поняттям «стратегія конкуренції промислового підприємства» розроблений детальний план розвитку спрямований на забезпечення стійкої довгострокової конкурентної позиції промислового підприємства на визначеному ринку.

Розглянемо ієрархію стратегії підприємства та місце конкурентної стратегії в ній (рис. 1.1). Відповідно ми бачимо, що корпоративна стратегія є першим найвищим рівнем та визначає загальний напрямок розвитку підприємства. Корпоративна стратегія розробляється для цілої іноземної компанії - закордоном. Стратегія конкуренція - розробляється для дочірніх компаній, відокремлених підрозділів, такими якраз є промислові підприємства з іноземними інвестиціями в Україні. Функціональні стратегії розробляються для функціональних напрямків діяльності промислових підприємств, наприклад, стратегія виробництва, фінансова стратегія,

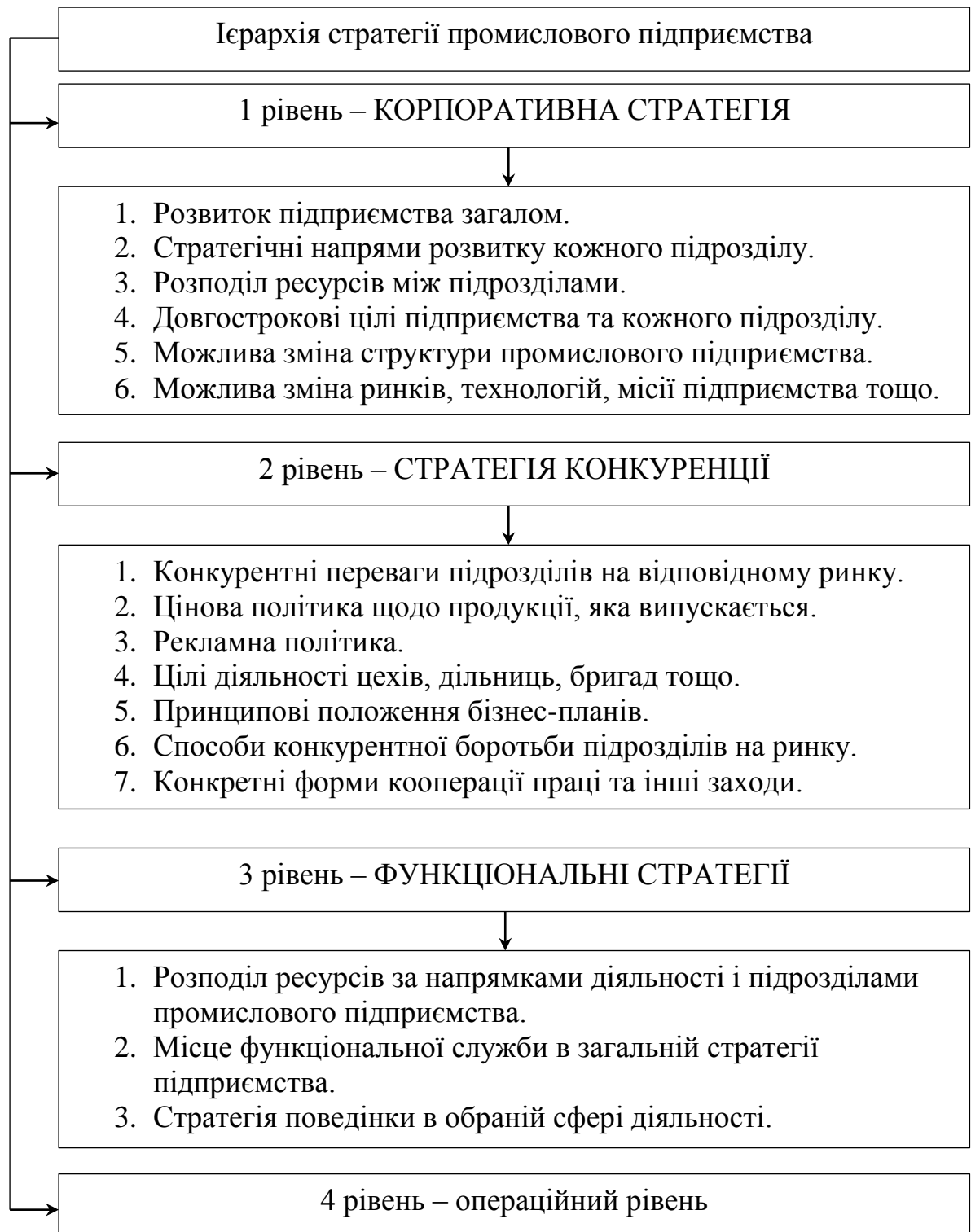


Рис. 1.1. Ієрархія стратегії промислового підприємства

Примітка: сформовано та розвинуто автором на основі (Саєнко, 2006)

маркетингова стратегія тощо (Саєнко, 2006; Падерін, Горященко, Новак, 2017; Матвєєв, 2015).

Термін «стратегічне управління» первинно використовувався для окреслення відмінності, що існує між поточним управлінням на рівні виробництва та управлінням, що здійснюється на вищих рівнях (Скібіцький, Матвеев, Щелкунов, Подреза, 2016, с.41).

Чимало вітчизняних та іноземних науковців займаються вивченням поняття «стратегічне управління». З.Є. Шершньова (2004, с. 29) визначає стратегічне управління як «...реалізацію концепції, в якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає змогу встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями (потенціалом) підприємства та приводити їх у відповідність за рахунок розробки та реалізації системи стратегії («стратегічного набору»)). О.С. Віханський (1998, с. 13) формулює визначення стратегічного управління як «...управління організацією, яке базується на людському капіталі, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, гнучко реагує і здійснює своєчасні зміни в організації, дає можливість отримати конкурентні переваги, вижити у довготривалій перспективі». О.В. Кантаєва, Н.М. Батищева (2011, с. 27) стверджують, що стратегічне управління – це «...ітеративний процес ухвалення і здійснення стратегічних рішень, центральною ланкою якого є стратегічний вибір, що базується на зіставленні власного потенціалу підприємства з можливостями і загрозами зовнішнього оточення, в якому воно діє». Томпсон А.А. та Стрікленд А.Дж. (1998) визначають стратегічне управління як «...безперервний процес розвитку компанії, визначення цілей, формування стратегії, здійснення стратегічного плану з оцінкою діяльності, реалізації і корекції стратегій». І.Ансофф (1989), стверджує, що стратегічне управління – це «...діяльність, пов'язана з визначенням цілей і задач організації та забезпеченням взаємовідносин між організацією і зовнішнім оточенням, що відповідає її внутрішнім можливостям і дозволяє залишатися сприйнятливою до зовнішніх вимог». С.А. Попов розглядає стратегічне управління як «...підсистему менеджменту організації, яка здійснює весь

комплекс робіт професійної діяльності по стратегічному аналізу, розвитку, реалізації і контролінгу стратегії організації».

На основі проведеного аналізу праць вітчизняних та іноземних дослідників з метою проведення подальших досліджень автор притримується підходу, що стратегічне управління – безперервний, динамічний, орієнтований на довгострокову перспективу процес прийняття управлінських рішень з метою досягнення поставлених цілей шляхом внесення коректив у функціонування суб'єкта господарювання під впливом мінливості зовнішнього та внутрішнього середовища організації.

Більшість вчених сходяться на тому, що стратегічне управління підприємством починається етапом формування місії організації та встановлення цілей майбутньої діяльності. Однак, для підприємств з іноземним капіталом цей процес розпочинається задовго до інвестування. Систему стратегічного управління підприємством з іноземним капіталом доцільно зобразити у вигляді схеми (рис. 1.2).

Стратегічне управління вітчизняним промисловим підприємством з іноземним капіталом розпочинається на етапі розгляду іноземним інвестором українського суб'єкта господарювання як потенційно вигідну інвестицію. Перш ніж вкласти кошти в українське підприємство, іноземним інвестором здійснюється ретельний моніторинг ринку та функціонування даного суб'єкта на ньому, ретроспективний та перспективний аналіз діяльності підприємства. Результати проведених досліджень ретельно вивчаються, на основі чого приймається рішення щодо доцільності інвестування коштів в обране промислове підприємство. Наступним етапом стратегічного управління промисловим підприємством з іноземним капіталом є прихід іноземного інвестора, тобто купівля-продаж частини акцій товариства, оформлення усієї необхідної документації щодо передачі права власності, що дозволяє інвестору в межах своєї частки у статутному фонді підприємства здійснювати управління даним суб'єктом господарювання.

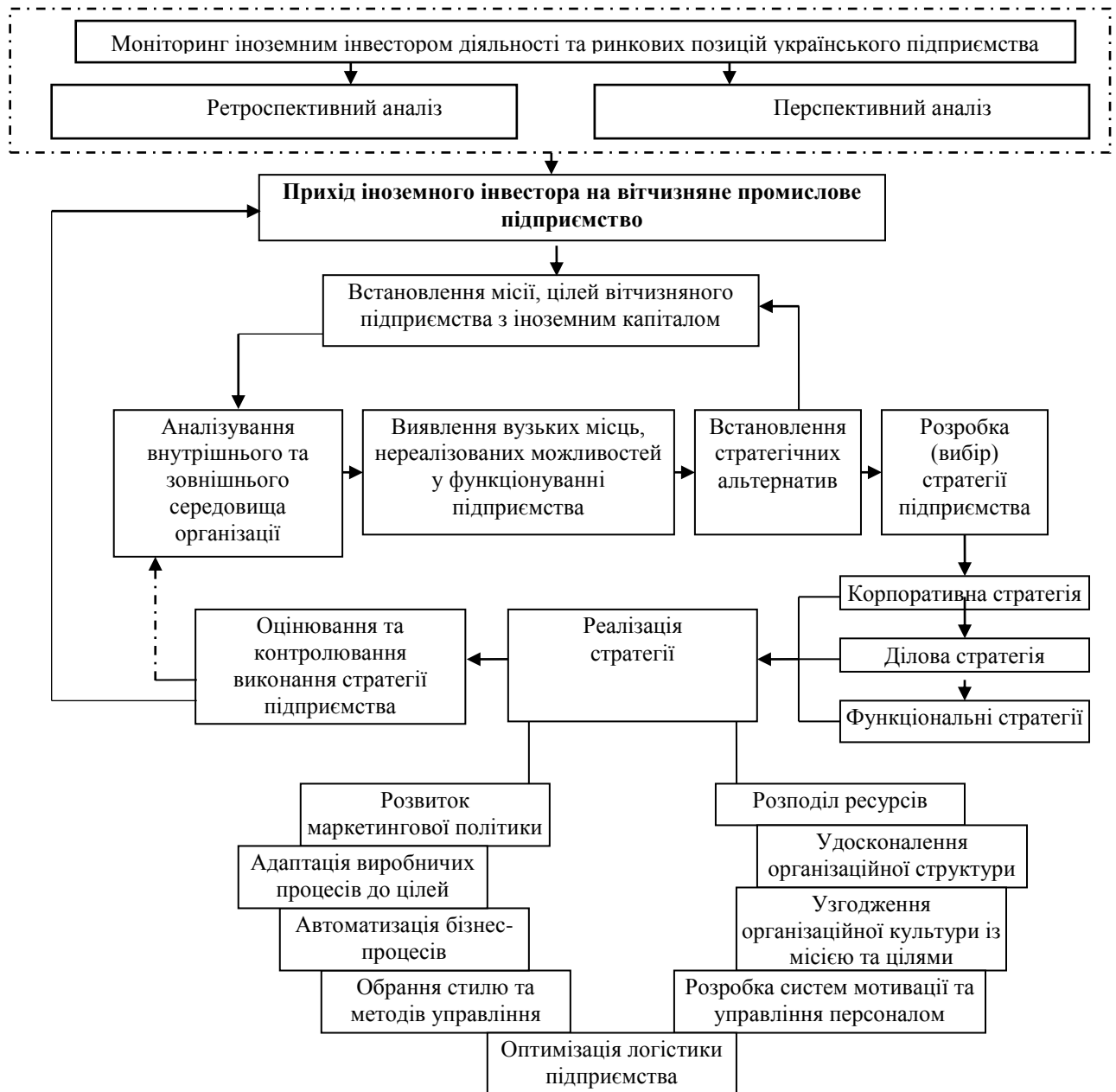


Рис.1.2. Процес стратегічного управління промисловим підприємством з іноземним капіталом

Примітка: систематизовано та доповнено автором на основі (Фролова, 2012; Гевко, Шведа, 2016; Кіндрацька, 2006; Кантасва, Батищева, 2011; Шериньова, 2004; Трухан, 2012; Герасименко, Чухлата, 2016)

Третім етапом стратегічного управління промисловим підприємством з іноземним капіталом є формування місії та встановлення цілей функціонування організації. Зміна у структурі власників призводить до

перегляду основної мети та очікуваних кінцевих результатів діяльності підприємства. В залежності від цілей придбання іноземним інвестором вітчизняного підприємства, кількості придбаних акцій інвестором можуть встановлюватись стратегічні, тактичні та оперативні цілі. У випадку купівлі контрольного пакету акцій вітчизняного підприємства інвестор наділяється правом здійснення одноосібного управління. Відповідно до цього у більшості випадків інвестором формуються усі цілі підприємства. У випадку придбання невеликої частини акцій інвестором встановлюються стратегічні цілі, а формування тактичних та оперативних цілей підпадає під компетенцію українського топ-менеджменту.

Після окреслення основних перспективних напрямів роботи та бажаних кінцевих результатів на промисловому підприємстві з іноземним капіталом проводиться аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища українського підприємства. На цьому етапі відбувається виявлення можливостей для розвитку підприємства та загроз, спричинених мінливістю зовнішнього середовища. Також відбувається встановлення сильних та слабких сторін. На основі проведеного аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища відбувається встановлення вузьких місць та недоліків у функціонуванні підприємства, що потребують усунення, а також виявлення нереалізованих можливостей організації.

Наступним відбувається встановлення стратегічних альтернатив подальшого розвитку підприємства. На даному етапі інвестором розглядаються усі можливі сценарії подальшого функціонування підприємства. Відповідно до поставлених цілей обирається найбільш оптимальний варіант розвитку промислового підприємства.

На основі обраного курсу розвитку суб'єкта господарювання розробляється стратегія функціонування підприємства. Для успішного досягнення поставлених цілей на підприємстві розробляється три рівні стратегії: на корпоративному рівні - корпоративна стратегія, яка описує загальний напрям функціонування підприємства; на рівні окремих

стратегічних одиниць бізнесу - ділова (бізнес) стратегія; на рівні окремих функціональних підрозділів – функціональна стратегія. Залежно від ступеня інтегрованості до процесу управління вітчизняним промисловим підприємством іноземним інвестором розробляється лише корпоративна стратегія, або корпоративна та ділова стратегії, або усі три види стратегій.

Наступним етапом стратегічного управління промисловим підприємством з іноземним інвестором є реалізація обраної стратегії. На даному етапі відбувається розподіл ресурсів, удосконалення організаційної структури підприємства, узгодження організаційної культури підприємства із місією та цілями, встановленими іноземним інвестором, розробка систем мотивації та управління персоналом, оптимізація логістичних схем підприємства, обрання стилю та методів управління промисловим підприємством, автоматизація бізнес-процесів, адаптація виробничих процесів до поставлених цілей функціонування підприємства, розвиток маркетингової політики з метою підвищення інтересу потенційних споживачів до продукції та послуг промислового підприємства.

Мінливість зовнішнього середовища, зміни у внутрішньому середовищі суб'єкта господарювання призводять до необхідності вносити корективи до стратегії функціонування підприємства. Для забезпечення конкурентоспроможності підприємства, утримання лідерських позицій на ринку необхідним є оцінювання та контроль за виконанням обраної стратегії промислового підприємства. З метою усунення виявлених відхилень від обраного курсу, а також нереалізованих можливостей у стратегії підприємства доцільно повернутися на етап аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. У разі виявлення безперспективності обраної стратегії доцільно повернутися на етап встановлення цілей промислового підприємства. Однак повернення на попередні етапи процесу доцільні лише за умови виявлення недоліків. Якщо ж стратегія управління підприємством вибрана оптимально і підприємство розвивається ефективно,

то етап оцінювання та контролювання виконання стратегії підприємства є останнім у даному процесі.

Важливу роль відіграє чітке формулювання поняття «стратегія». Тому доцільно більш детально його розглянути. Відповідно, термін "стратегія" означав «...мистецтво або наука ведення воєнних дій» (Венжега, 2017; Мескон, 2000). Дослідженню поняття «стратегія» приділяють багато уваги як іноземні, так і вітчизняні науковці. Зокрема, О.С. Віханський (1998) розглядає стратегію як «...довгостроковий якісно визначений напрямок розвитку організації, що стосується сфери, засобів та форм її діяльності, системи взаємовідносин всередині організації, а також позиції організації в оточуючому середовищі, який приводить організацію до її цілей». Г.Мінцберг визначає стратегію як «...комбінацію п'яти «П»: план дій; прикриття (сукупність дій щодо конкурентів); порядок дій (впорядкована сукупність певних заходів); позиція (місце щодо свого оточення); перспектива (передбачення стану, до якого потрібно прагнути)» (Вдовиченко, 2010). А.А. Томпсон і Дж. Стрікланд розглядають стратегію як «...план управління організацією, спрямований на зміцнення її позицій, задоволення споживачів та досягнення поставлених цілей» (Гуцало, 2014). І. Ансофф (1989) визначає стратегію як «...набір правил, якими організація керується у своїй діяльності». А. Мескон (1992) відзначає, що стратегія – «...комплексний план, сформований для здійснення місії організації та досягнення її цілей». М. Портер вважає, що «...стратегія – спосіб реакції на зовнішні можливості та загрози, внутрішні сильні та слабкі сторони з метою досягнення довгострокових конкурентних переваг». Г.І. Кіндрацька (2006) відзначає, що стратегія – «...сукупність запланованих дій (сформована стратегія) і необхідність поправок у випадку непередбачуваних обставин (незаплановані стратегічні рішення)».

На основі вивчення наукових праць іноземних та вітчизняних вчених автор притримуватиметься підходу, що визначає поняття стратегія – як чітко визначений напрям функціонування підприємства на перспективу,

виражений у вигляді довгострокового плану, кінцевим результатом якого є успішне досягнення цілей організації.

Оскільки в недиверсифікованих компаніях стратегія конкуренції прирівнюється до рівня корпоративної, доцільно розкрити особливості корпоративної стратегії промислових підприємств в умовах іноземного інвестування. Вивчення літературних джерел дає можливість розглядати корпоративну стратегію як (Репіна, 2014, с. 116-117):

- стратегію, яка визначає загальний вектор розвитку промислового підприємства, дозволяє формувати стратегічні рішення щодо ефективного управління різними видами бізнесу, що сприятимуть збалансуванню товарного портфелю фірми;

- спосіб формування вартості компанії шляхом координації власних дій на різних ринках;

- стратегію, що в довгостроковій перспективі визначає напрям діяльності промислового підприємства відповідно до умов галузі економіки та ринку, на якому функціонує, основною метою якої є створення доданої вартості;

- складну і гнучку систему великої кількості відносин.

З метою досягнення бажаних результатів діяльності промислового підприємства його корпоративна стратегія повинна (Глебова та Голуб, 2016; Кузьмін, Петришин, 2008; Кузьмін, Петришин, Дорошкевич, 2011):

- бути спрямованою на досягнення загальної ефективності діяльності промислового підприємства, зайняття лідируючих позицій на ринку, досягнення конкурентних переваг;

- забезпечувати ефективну координацію структурних підрозділів промислового підприємства, формування раціональної організаційної структури суб'єкта господарювання, налагодження та координацію бізнес-процесів, розподіл ресурсів між структурними підрозділами;

- сприяти формуванню передумов для сталого розвитку у довгостроковій перспективі шляхом використання інноваційних технологій.

У науковій літературі виділяють наступні види корпоративної стратегії (рис.1.3):

- стратегія стабільності;
- стратегія зростання;
- стратегія скорочення.

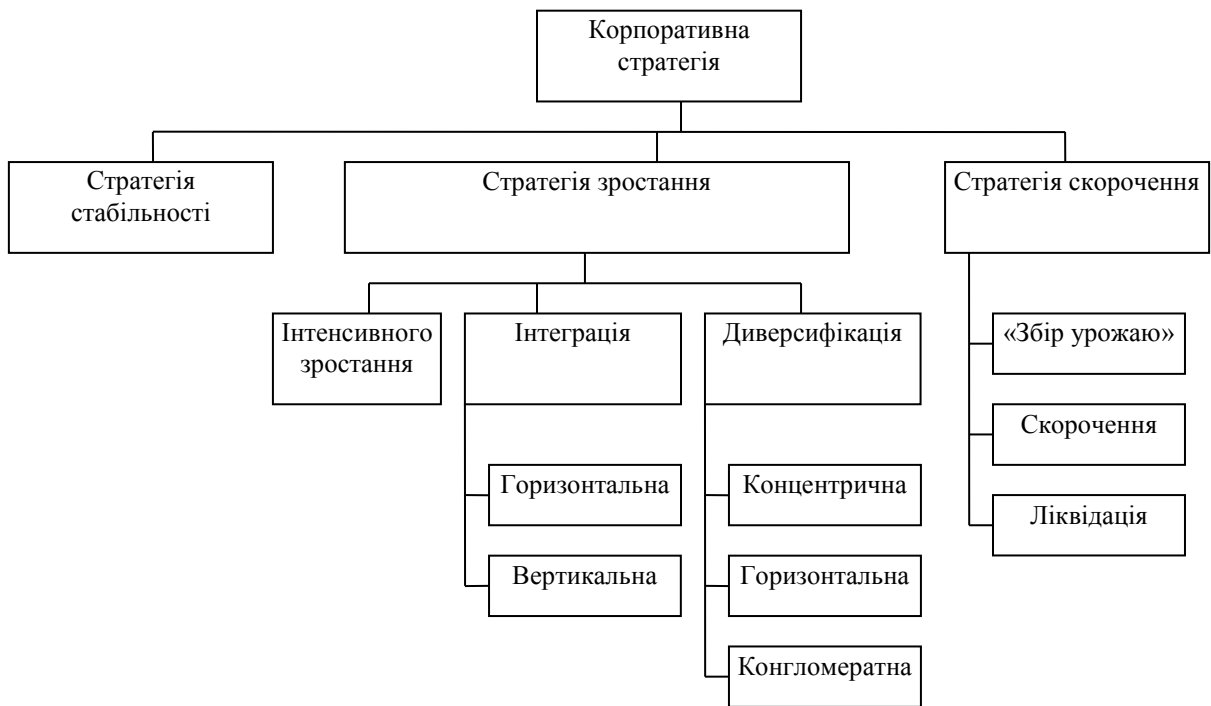


Рис. 1.3. Види корпоративної стратегії промислового підприємства

Примітка: систематизовано автором на основі (Красовський, 2016; Калініченко, 2010; Фролова, 2012; Вдовиченко, 2010; Сорока, 2016)

Стратегія стабільності застосовується великими промисловими підприємствами, які домінують на ринку (в умовах стабільності обсягів продаж і обсягів отримуваних прибутків), які діють у сформованих галузях із стабільною технологією. Стратегія застосовується з метою утримання існуючих позицій на ринку.

Стратегія зростання застосовується у випадку проведення активних заходів з метою нарощування обсягів продажів, збільшення частки ринку,

розширення сфер діяльності переважно шляхом проникнення на нові ринки і їх захоплення, підвищення показників ефективності виробництва.

Стратегія найбільш ефективна у галузях, що динамічно розвиваються із швидкозмінною технологією, у випадку коли продукція підприємства знаходиться на стадіях виходу на ринок або розвитку у життєвому циклі товару.

Стратегія зростання характеризується наявністю трьох підвидів:

- стратегія інтенсивного зростання;
- стратегія інтеграції;
- стратегія диверсифікації.

Стратегію інтенсивного зростання доцільно застосовувати у випадку, коли є можливості для вдосконалення вже освоєних товарів і ринків. Це стратегії, які пов'язані зі зміною товару чи ринку.

Стратегія інтеграції передбачає розширення організації шляхом створення нових структур. Переважно цю стратегію застосовують у випадку, коли основні сфери діяльності організації мають сильні позиції, або коли організація може отримати додаткові вигоди внаслідок переміщення в межах галузі — інтеграція з постачальниками, торговельними організаціями, конкурентами.

Розрізняють такі види стратегій інтегрованого зростання: вертикальна (регресивна, прогресивна) та горизонтальна інтеграція.

Вертикальна регресивна інтеграція створює для організації можливості посилити контроль над постачальниками. Така інтеграція доцільна тоді, коли постачальники мають значні прибутки, або коли у собівартості кінцевого продукту велику частку займають комплектуючі вироби тощо. Організація може створити дочірні структури, які займатимуться постачанням, чи придбати підприємства-постачальники.

Вертикальна прогресивна інтеграція полягає у встановленні контролю над організаціями системи розподілу (гуртовою й роздрібною торгівлею).

Така інтеграція є доцільною, коли важливе значення мають канали дистрибуції.

Горизонтальна інтеграція передбачає придбання організацією деяких організацій-конкурентів або посилення контролю над ними. Вона здійснюється здебільшого шляхом поглинання організацій-конкурентів унаслідок аквізиції (придбання контрольного пакету акцій), злиття (об'єднання в межах однієї організації на рівних правах), створення спільного підприємства (інтеграція організацій різних країн для реалізації спільного проекту).

Стратегія диверсифікації передбачає проникнення організації у нові галузі й сфери шляхом збільшення ширини асортименту. Стратегія диверсифікованого зростання доцільна, якщо ринки, на яких діє певна організація, перебувають на стадії насичення або ж скорочення попиту; антимонопольне регулювання гальмує подальше розширення діяльності в межах галузі.

Розрізняють такі види стратегії диверсифікації: концентрична, горизонтальна, конгломератна.

Концентрична (центрована) диверсифікація передбачає освоєння нових видів бізнесу, технологічно пов'язаних з існуючою діяльністю підприємства.

Горизонтальна диверсифікація передбачає доповнення асортименту виробами, які не властиві для організації, але пов'язані із потребами цільових споживачів.

Конгломератна (багатогалузева) диверсифікація — це доповнення асортименту виробами, які технічно не пов'язані з продукцією організації та потребами цільових споживачів, та реалізуються на нових ринках.

Розрізняють такі види стратегії скорочення: "збір урожаю", скорочення та ліквідація організації.

Стратегія "збір урожаю" передбачає відмову від довгострокових цілей і отримання доходів у короткостроковій перспективі та поступовий вихід з ринку. Цю стратегію застосовують здебільшого до безперспективних видів

діяльності, щоб одержати максимальний сукупний дохід за період, протягом якого відбувається скорочення їх випуску (Кіндрацька, 2006).

Стратегія скорочення організації вимагає закриття або продажу одного з її підрозділів заради досягнення довгострокових цілей. Здебільшого цю стратегію вибирають диверсифіковані організації, щоб узгодити види діяльності або підтримати найперспективніші з них (Кіндрацька, 2006).

Стратегія ліквідації організації застосовується у випадку, коли організація не має змоги продовжувати свою діяльність.

Із приходом на вітчизняний ринок іноземний інвестор обирає ту стратегію, за допомогою якої буде досягнуто довгострокові цілі розвитку організації. Відповідно до цього, можна окреслити основні стратегічні підходи (рис.1.4), які використовуються іноземними інвесторами при вході на український ринок:

- поглинання, ребрендинг та виробництво продукції під власним брендом та торговою маркою;
- інвестування у розвиток та модернізацію українського підприємства без істотної зміни бренду;
- доведення до банкрутства з метою ліквідації потенційного конкурента.

Відповідно до обраного стратегічного підходу іноземними інвесторами використовуються стратегії входу на український ринок:

- стратегія диверсифікації;
- стратегія горизонтальної інтеграції;
- стратегія ліквідації.

Стратегія диверсифікації – це стратегія, яка передбачає розширення господарської діяльності іноземного інвестора шляхом придбання українського підприємства, що спеціалізується на випуску продукції відмінної від асортименту інвестора. Відповідно до обраної концепції стратегії диверсифікації компанія здійснює керівництво відмінними

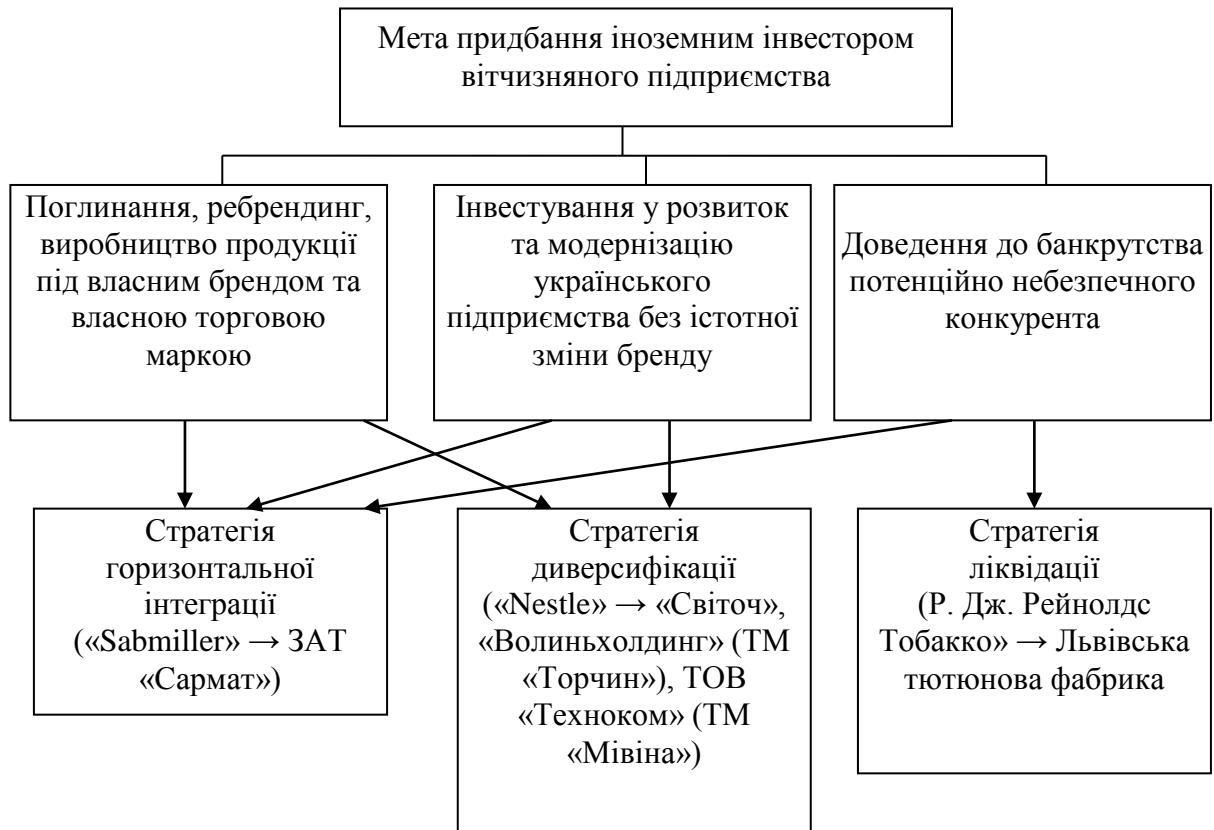


Рис. 1.4. Типологізація стратегічних підходів іноземних інвесторів при вході на український ринок

Примітка: розроблено автором

стратегічними одиницями бізнесу, що входять у бізнес-портфель компанії, не здійснює ребрендингу придбаних підприємств, а проводить усі необхідні заходи для посилення позицій існуючих брендів на ринку та їх розвиток. Це здійснюється шляхом оновлення товарного асортименту, модернізації виробничого обладнання, покращення рецептурних характеристик товарів.

Стратегія горизонтальної інтеграції передбачає придбання іноземним інвестором вітчизняних підприємств-конкурентів або посилення контролю над ними. Вона здійснюється здебільшого шляхом поглинання організацій-конкурентів унаслідок аквізиції (придбання контрольного пакету акцій), злиття (об'єднання в межах однієї організації на рівних правах), створення спільного підприємства (інтеграція організацій різних країн для реалізації спільного проекту) (Кіндрацька, 2006).

Іноземний інвестор, використовуючи стратегію горизонтальної інтеграції, ставить собі за мету отримання прибутку від функціонування на українському ринку. Реалізація даної стратегії здійснюється шляхом розвитку придбаного вітчизняного бренду та власних брендів інвестора, що раніше були не доступними та невідомими для українських споживачів. Першочерговими заходами щодо реалізації даної стратегії є модернізація обладнання, підвищення якості продукції, що відповідає світовим стандартам якості, проведення маркетингових заходів з метою розвитку брендів, підвищення інтересу споживачів до продукції підприємства, а також збільшення частки ринку підприємства.

Стратегія ліквідації – стратегія, за якою іноземний інвестор здійснює купівлю вітчизняного підприємства з метою усунення потенційно небезпечного конкурента. Розробляючи власну стратегію на прибутковому конкурентному ринку, світові компанії можуть коригувати власну внутрішню кон'юнктуру: десь виробництво посилити, в іншому місці - послабити або й зовсім закрити (Галицькі контракти, 1999). Так, не афішуючи свою основну мету, іноземний інвестор купує вітчизняне підприємство, і після отримання його у власність перестає інвестувати кошти у його розвиток та функціонування. Таким чином, бездіяльність інвестора призводить до погіршення показників діяльності підприємства, і як наслідок несе за собою припинення функціонування та існування даного суб'єкта господарювання. Є галузі, вироби яких можна без особливого фінансування перевезти в будь-яке місце. Тому, коли транспортні витрати становлять невеликий відсоток у вартості продукції дуже часто проявом конкурентної боротьби є спочатку придбання, а згодом закриття підприємства.

В умовах іноземного інвестування вітчизняні промислові підприємства, у більшості випадків, є дочірніми компаніями закордонних фірм, тобто відокремленими стратегічними господарськими підрозділами. Таким чином, для них розробляється не корпоративна стратегія, а стратегія конкуренції. У

літературних джерелах ця стратегія має синоніми, такі як ділова стратегія, бізнес-стратегія, базова стратегія.

Стратегія конкуренції підприємства – «... це ділова стратегія організації, основою якої є стійка конкурентна перевага» (Шершньова З.Є., 2004). Отже, стратегія конкуренції розробляється для кожного окремого стратегічного господарського підрозділу підприємства та має на меті досягнення конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

У процесі вибору стратегії конкуренції вітчизняного промислового підприємства в умовах іноземного інвестування важливим є її відповідність стратегічним намірам, взаємоузгодженість із корпоративною стратегією іноземного інвестора, ресурсне забезпечення та необхідні можливості для успішної її реалізації (Селезньова, Сиров, 2016; Борисова, 2010).

У процесі вибору стратегії конкуренції промислового підприємства в умовах іноземного інвестування необхідною є спрямованість на комплексне використання внутрішніх потенційних можливостей вітчизняного суб'єкта господарювання для створення конкурентних переваг, що сприятимуть успішному розвитку організації у визначеному стратегічному періоді (Осовська Г.В., Барбаріч Т.М., 2010; Григораш, 2012; Клітна, Брижань, 2015; Коваленко та Станіславик, 2015; Коваленко та Станіславик, 2017).

Розробка стратегії конкуренції має здійснюватися із врахуванням мети приходу іноземного інвестора на вітчизняне промислове підприємство, адаптації до змін зовнішнього середовища, врахування сфер конкуренції та наявних конкурентних переваг. Все це дозволить розробити комплексний план досягнення цілей підприємства, забезпечить високий рівень конкурентоспроможності та гнучкості обраної стратегії.

Відомий вчений М. Портер виділяє три базові стратегії конкуренції, які є універсальними, тобто можуть бути застосовані в будь-якому конкретному середовищі будь-яким підприємством і забезпечити конкурентні переваги: лідерство за витратами; диференціація; фокусування (Портер М., 1998).

Стратегія лідерства за витратами (цінового лідерства) – це стратегія, яка базується на отриманні конкурентних переваг шляхом виробництва продукції із значно меншими витратами, порівняно з конкурентами (Беляєва Н.С., 2013). Реалізація стратегії цінового лідерства здійснюється на основі високої продуктивності виробництва, «ефекті масштабу», економії на витратах, здешевлення виробництва шляхом використання дешевших матеріально-технічних ресурсів, трудових ресурсів, оптимізації адміністративних витрат та витрат на збут тощо. Завдяки використанню даної стратегії підприємство спроможне встановити нижчі ціни на продукцію, у порівнянні із конкурентами, що сприяє отриманню конкурентних переваг та збільшенню частки ринку.

Стратегія диференціації передбачає надання продукції підприємства унікальних характеристик та властивостей, які не можуть забезпечити конкуренти. Це досягається завдяки удосконаленню тари, упаковки, сервісу, функціональних, технологічних параметрів, іміджу тощо. Завдяки цьому підприємство має змогу поставити вищу ціну, у порівнянні із конкурентами без суттєвого зниження витрат. Але завдяки наявності високої якості та унікальності власної продукції компанія отримуватиме конкурентну перевагу та нарощуватиме обсяги прибутковості діяльності.

Стратегія фокусування передбачає діяльність підприємства на одному сегменті ринку. Завдяки концентрації зусиль на окрему нішу споживачів, підприємство може більш повно дослідити існуючі потреби ринку та більш повно їх задовільнити.

1.2. Іноземне інвестування у стратегічному розвитку промислових підприємств

Вітчизняні промислові підприємства на сьогодні мають певні проблеми: виробничі потужності є застарілими, рівень техніки та технології відстає від

міжнародних стандартів, продукція не є конкурентоздатною на зовнішньому та внутрішньому ринках тощо. З метою підвищення ефективності та результативності 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.

Згідно закону України «Про режим іноземного інвестування» від 19.03.1996 р. №93/96-ВР з іноземними інвестиціями вважається «підприємство (організація) будь-якої організаційно-правової форми, створене відповідно до законодавства України, іноземна інвестиція в статутному капіталі якого, за його наявності, становить не менше 10 відсотків» (Верховна Рада України, 1996).

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. Однак, через незадовільний стан вітчизняних промислових підприємств, у більшості випадків іноземний інвестор використовує стратегію створення нового суб'єкта господарювання, а не інвестування в розвиток існуючого. Особливою популярністю користується західний регіон України. Так, у січні 2016 р. на Львівщині розпочав операційну діяльність інвестиційний проект японської компанії «Фуджікура» - підприємство з виробництва автокомпонентів. Крім того, про розширення своєї діяльності на території Львівської області заявив французький концерн «Nexans», який спеціалізується на виготовленні електричних кабельних мереж для провідних світових автовиробників. Компанія планує інвестувати понад 120 мільйонів гривень та працевлаштувати близько двох тисяч людей вже у 2017 р. (Щоденний Львів, 2016).

Функціонування машинобудівних підприємств в умовах іноземного інвестування має численні переваги. Перш за все, слід відзначити певну незалежність від коливання валютних курсів та інфляційних процесів в країні. Це пояснюється тим, що переважна більшість суб'єктів господарювання галузі з іноземним капіталом орієнтуються у своїй діяльності не на внутрішній, а на зовнішній ринок, має налагоджені контакти з відомими світовими автовиробниками. Таким чином, не виникає проблем із пошуком каналів збуту готової продукції. Розрахунки за продукцію відбуваються в іноземній вільноконвертованій в Україні валюті вчасно і у повному обсязі, що дозволяє підприємству відчувати фінансову стабільність. Іноземний інвестор має добре налагоджену систему контактів з постачальниками ресурсів, закордонними фінансово-кредитними інститутами, посередниками, споживачами. Виробництво продукції машинобудівних підприємств з іноземним капіталом базується на використанні давальницької сировини. Налагоджені контакти з іноземними постачальниками ресурсів дозволяють забезпечувати безперебійну операційну діяльність. Бізнес-процеси у міжнародних компаніях добре налагоджені, високий рівень техніки та технології дозволяє стверджувати про високу якість товарів та їх відповідність міжнародним стандартам. З метою підвищення результативності діяльності у всі функціональні сфери машинобудівного підприємства впроваджуються інноваційні розробки. Однак, більшість новацій розробляється за кордоном іноземними фахівцями, а українські робітники є лише виконавцями.

Позитивне значення іноземне інвестування має також для працівників досліджуваних суб'єктів господарювання. У більшості випадків, розрахунок заробітної плати здійснюється на основі іноземної вільноконвертованої валюти. На фоні знецінення української грошової одиниці спостерігається збільшення розміру оплати праці, що, в свою чергу, призводить до зростання доходів населення країни, їх купівельної спроможності. У міжнародних компаніях популярною є практика корпоративної соціальної

відповідальності, яка передбачає створення комфортних умов праці для робітників, надання соціального пакету, можливість навчання та підвищення кваліфікації за кордоном, кар'єрне зростання тощо. Крім того, переваги іноземного інвестування є також і для суспільства. Іноземні інвестиційні проекти допомагають покращити економічну ситуацію в країні шляхом створення додаткових робочих місць, сплати податків до державного бюджету, створення позитивного іміджу України на світовій арені.

Таким чином, можна з впевненістю стверджувати, що залучення іноземного капіталу на вітчизняні промислові підприємства сприятиме створенню конкурентоспроможної продукції, налагодженню ефективних бізнес-процесів на підприємствах, розвитку національної економіки.

На сьогоднішній день економіка України переживає важкі часи – політична нестабільність, окупація Криму, військові дії на сході країни, недосконалість законодавства – все перелічене гальмує розвиток економіки країни. Тому важливим є створення низки сприятливих умов для розвитку української економіки, що є неможливим без ефективної інвестиційної діяльності. Економічне зростання, створення нових робочих місць, забезпечення науково-технічного прогресу та підвищення рівня підприємницької діяльності досягається залученням інвестицій, в тому числі іноземних. Статистичні дані, попри все, свідчать, що інвестиційна привабливість України знаходиться на низькому рівні (Верховна Рада України, 1996; Верховна Рада України, 2002).

Відповідно до Закону України «Про режим іноземного інвестування», іноземна «інвестиційна діяльність розглядається як послідовна, цілеспрямована діяльність, що полягає в капіталізації об'єктів власності, у формуванні та використанні інвестиційних ресурсів, регулюванні процесів інвестування і міжнародного руху інвестицій та інвестиційних товарів, створенні відповідного інвестиційного клімату і має на меті отримання прибутку або певного соціального ефекту» (Гайдуцький, 2004).

Варто відзначити основні переваги України для іноземного інвестування, враховуючи її сучасний та потенційний стан розвитку, зокрема:

1. Вигідне геополітичне розміщення - країна розташована на перехресті багатьох транспортних шляхів, має вихід до Чорноморського басейну.
2. Високий рівень природно-ресурсної забезпеченості.
3. Дешева кваліфікована робоча сила. Середньомісячна заробітна плата в Україні значно нижча від зарубіжних країн.
4. Місткий споживчий ринок.

Перспективними галузями для інвестування могли б стати сільськогосподарський, туристичний та енергетичний сектори (Пересада, 2002; Амоша, 2005; Галицькі контракти, 1999; Островська, Гриник, 2017; Охріменко, 2017; Швець, Нужная, 2017).

За даними Держстату у січні-червні 2016 року в економіку України іноземними інвесторами вкладено 2859,1 млн.дол. США та вилучено 330,1 млн.дол.США прямих інвестицій (акціонерного капіталу), у січні-червні 2015 року – 1042,4 млн.дол.США та 351,3 млн.дол.США відповідно. Обсяг залучених з початку інвестування прямих іноземних інвестицій (акціонерного капіталу) в економіку України на 01.07.2016 року становив 44790,7 млн.дол. США (Держстат України, 2018).

Інвестиції спрямовуються у вже розвинені сфери економічної діяльності. На жаль, в рейтингу інвестиційної привабливості країн світу International Business Compass за 2016 рік, Україна впала на 41 позицію порівняно з попереднім періодом і зайняла 130 місце (2015 рік – 89 місце). Особливо значним є падіння в частині економічних показників. В першу чергу, подібні результати обумовлені політичною кризою і подіями в східній частині країни, які авторитетна німецька аналітика, на жаль, розглядає, як громадянську війну. При цьому, в суб-індексі по інноваціях (кількість зареєстрованих патентів в країні) Україна посіла 39 місце з 85 країн-учасниць, що є позитивним результатом.

Основними причинами гальмування залучення іноземних інвестицій стали: недовіра суспільства до дій влади, велика частка тіньової економіки, відсутність чіткої довгострокової стратегії економічного розвитку країни, тривала нестабільність у багатьох сферах діяльності, особливо у сфері оподаткування, нестабільність політичної ситуації в країні, значна корупція.

Для вирішення основних проблем залучення іноземних інвестицій потрібно проводити реальну боротьбу з корупцією, а не показову, продовжувати очищення судової, правоохоронної і податкової систем шляхом люстрації, сформувати національні ринкові інститути, необхідні для підтримки експорту, такі як експортно-кредитне Агентство і Банк Розвитку, максимально знизити податковий тягар для малого і середнього бізнесу.

На сьогоднішній день в Україні створені всі умови, в тому числі і правові, для інвестування та розвитку державно-приватного партнерства. Українське законодавство визначає гарантії діяльності для інвесторів, економічні та організаційні засади реалізації державно-приватного партнерства в Україні (Консульство України в Бельці, 2016; Сотніков, 2013). Іноземні інвестиції в Україні не можуть бути націоналізовані.

Також іноземному інвестору державою гарантується повернення його інвестицій в натуральній формі або у валюті інвестування без сплати мита, а також доходів від інвестицій у грошовій або товарній формі у випадку припинення інвестиційної діяльності (Консульство України в Бельці, 2016).

Для підвищення рівня розвитку та реалізації інвестиційного потенціалу України, у серпні 2016 року Указом Президента України затверджено Положення про Національну інвестиційну раду, основним завданням якої є розроблення пропозицій щодо стимулювання та розвитку інвестиційної діяльності в Україні, формування привабливого інвестиційного іміджу України, у тому числі з урахуванням найкращої міжнародної практики (Указ Президента України, 2016).

З метою покращення умов та вирішення проблем залучення іноземних інвестицій в Україну, Уряд держави регулярно проводить бізнес-форуми за участю потенційних іноземних інвесторів.

Отже, залучення іноземних інвестицій в національну економіку допоможе Україні перейти на новий рівень розвитку, що дозволить: впровадити новітні технології, які сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності національного виробництва на світових ринках, забезпечити високий рівень якості продукції, знизити рівень безробіття шляхом створення додаткових робочих місць.

Успішне функціонування сучасного підприємства не можливе без налагодженої системи управління персоналом. Про це свідчать дослідження багатьох вчених. Зокрема, науковець Довгаль О.В. стверджує, що успіх інноваційної діяльності сучасного підприємства багато в чому зумовлюється рівнем ефективності управління персоналом – найважливішою функціональною підсистемою підприємства та найціннішим ресурсом інноваційного розвитку (Геник, О., 2009). Науковці Копець Г.Р., Рачинська Г.В., Дзюбіна К.О. стверджують, що якщо грамотно і професійно здійснити підбір та відбір персоналу, розставити кадри “на свої місця” згідно з внутрішніми стимулами, зовнішнього заохочення, здібностями, професійними якостями та психологічними особливостями, то можна практично “без жодної копійки” добитися значної віддачі персоналу (Тарасенко, Королько та Белявська, 2009).

Таким чином, ефективне функціонування підприємства неможливе без ретельно підібраної команди фахівців, яка б могла реалізовувати усі поставлені цілі та завдання. Таким чином, у процесі розробки 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 охоплює низку найважливіших складових кадрової політики суб'єкта господарювання – залучення, відбір та наймання кадрів; підбір та розміщення кадрів; професійну орієнтацію та адаптацію кадрів; мотивацію та стимулювання кадрів; професійне навчання, атестацію кадрів та просування по службі; управління діловою кар'єрою кадрів, а отже спричиняє активний вплив на систему управління підприємством та на підприємство в цілому, бо надає підприємству основну умову його сучасного функціонування – конкурентоздатний кадровий потенціал з високим рівнем професіоналізму та компетентності, особистісних якостей, працівників з інноваційним та мотиваційним механізмом (Котельникова, 2006; Коваленко, Предеус, 2016).

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. На основі цього можна зробити висновок, про те, що система управління персоналом змінюється в залежності від мети приходу інвестора на вітчизняний ринок. Таким чином, промислові підприємства з іноземними інвестиціями можна поділити на дві групи. До першої слід віднести тих інвесторів, метою приходу яких є доступ до дешевих трудових ресурсів. Складні економічні умови, інфляційні процеси, коливання валютних курсів в країні призвели до зростання безробіття і здешевлення вартості праці людини. Внаслідок цього зростає кількість іноземних інвесторів, які бажають налагодити виробничу діяльність саме в Україні. Характерною особливістю даних підприємств є їх функціонування на основі давальницької сировини. Операційна діяльність здійснюється на іноземних принципах ведення бізнесу. Готова продукція експортується за кордон. Персонал підприємства переважно виконує трудомісткі важкі монотонні роботи на виробництві і, в переважній більшості, не залучається до системи управління підприємством. До цієї групи належать машинобудівні підприємства.

До другої групи слід віднести тих інвесторів, метою яких є вихід на нові ринки. У цьому випадку, іноземні інвестиції спрямовуються у розвиток виробничого потенціалу вітчизняного підприємства для налагодження процесу випуску продукції під іноземною торговою маркою. У процесі здійснення господарської діяльності українські працівники активно залучаються до операційної діяльності, прийняття управлінських рішень, розробки інноваційних продуктів тощо. Особливо цінуються інтелектуальні здібності українського персоналу: здатність швидко приймати управлінські рішення, наявність інноваційних ідей та проектів щодо удосконалення діяльності суб'єкта господарювання. До цієї групи слід віднести підприємства харчової галузі, IT-сфери тощо.

Аналізуючи машинобудівні підприємства Львівщини (Чухрай, Кулиняк, 2015; Чухрай, Кулиняк, Прийма, 2015; Дурицький, 2015), у статутному капіталі яких присутні іноземні інвестиції, можна стверджувати, що більшість з них функціонують із залученням німецького капіталу. До таких можна віднести ТзОВ «Леоні Ваерінг Системс УА ГмБХ», СП «Сферос - Електрон», ТОВ «ОДВ - Електрик» та ін. Оскільки ділова культура кожної країни формується на основі ціннісних національних особливостей, доцільно провести порівняльну характеристику ділових культур України та Німеччини.

Згідно досліджень голландського вченого Герда Хофстеде, який займався вивченням ділових культур різних країн, можна стверджувати, що ділова культура України та Німеччини є діаметрально різними. За Хофстеде, Україні притаманні домінуючий колективізм, велика дистанція влади, високе прагнення уникнути невизначеності (Близнюк, 2012).

Колективізм характеризується наступними параметрами:

- очікування працівників участі організації у вирішенні його справ та захисті інтересів;
- емоційна залежність від організації;
- переважають моральні обов'язки по відношенню до організації;

- на перший план висувається впевненість та стабільність;
- орієнтація на групові рішення;
- просування по кар'єрній драбині відбувається в межах організації у відповідності до стажу роботи.

Великій дистанції влади притаманно:

- відчуття нерівності між працівниками, що знаходяться на різних щаблях ієрархії (директивний стиль управління);
- багаторівнева структура організації;
- велика диференціація заробітної плати;
- керівництво є «недоступним»;
- рішення керівництвом приймаються авторитарно.

У той же час, для Німеччини характерним є індивідуалізм та мала дистанція влади. Індивідуалізм характеризується:

- пріоритет – особисте життя працівника;
- емоційна незалежність від організації;
- переважає «розрахунок» у ділових відносинах;
- працівники прагнуть до лідерства та різноманіття;
- на перший план висувається самостійність працівників;
- орієнтація на індивідуальні рішення;
- просування по кар'єрній драбині відбувається на засадах змагання.

Мала дистанція влади має такі прояви:

- відносна рівність між керівництвом і підлеглими (вважається, що начальник і підлеглий – це колеги);
- прийняття рішень керівництвом на основі консультацій з підлеглими;
- сильна виробнича етика (не вірять, що людина може не любити працювати) (Семін, 2015).

Таким чином, при здійсненні управління персоналом підприємства та розробці кадрового забезпечення необхідно враховувати ментальні особливості національних культур, що присутні на підприємстві. Так, для

німецьких працівників характерними є пунктуальність, вимогливість до ретельного виконання завдання, точність, працьовитість, старанність, серйозність, прагнення до упорядкованості, скептичність, акуратність, систематичність, організованість, стриманість. На відміну від них, для українського персоналу притаманними є прагнення не приймати ризикових рішень, на переговорах часто звертають увагу на загальні питання і мало на те, як їх реалізувати, переважає бажання критикувати, а не висувати власні варіанти конструктивних рішень, не є надзвичайно пунктуальними, велику увагу приділяють емоційним комунікаціям.

На основі вище перелічених чинників, розроблено порядок кадрового забезпечення промислових підприємств в умовах іноземного інвестування (рис.1.5). Першим кроком у формуванні системи управління персоналом повинно бути формулювання мети, окреслення завдань, які повинні виконувати майбутні працівники. Для групи підприємств, які виготовляють продукцію на експорт (машинобудівні підприємства), у більшості випадків, такою метою виступає пошук працівників для виконання трудомістких робіт на виробництві, роботи на конвеєрі тощо. Для іншої групи підприємств – пошук персоналу, в залежності від розроблених цілей суб'єкта господарювання: виробничий персонал, управлінський чи інноваційний. Далі необхідно чітко сформулювати критерії, які висуватимуться до кандидатів на вакантні посади. Важливим є встановлення вимог до рівня освіти, кваліфікації, професійних знань та навичок, досвіду роботи у даній галузі тощо. Критерії та вимоги до претендентів на вакантні посади висуваються на основі врахування іноземних та вітчизняних принципів підбору кадрів: досвіду компанії – іноземного інвестора у сфері управління персоналом;

- загально корпоративного підходу компанії – іноземного інвестора до підбору персоналу;
- принципів підбору персоналу, що використовуються українськими підприємствами.

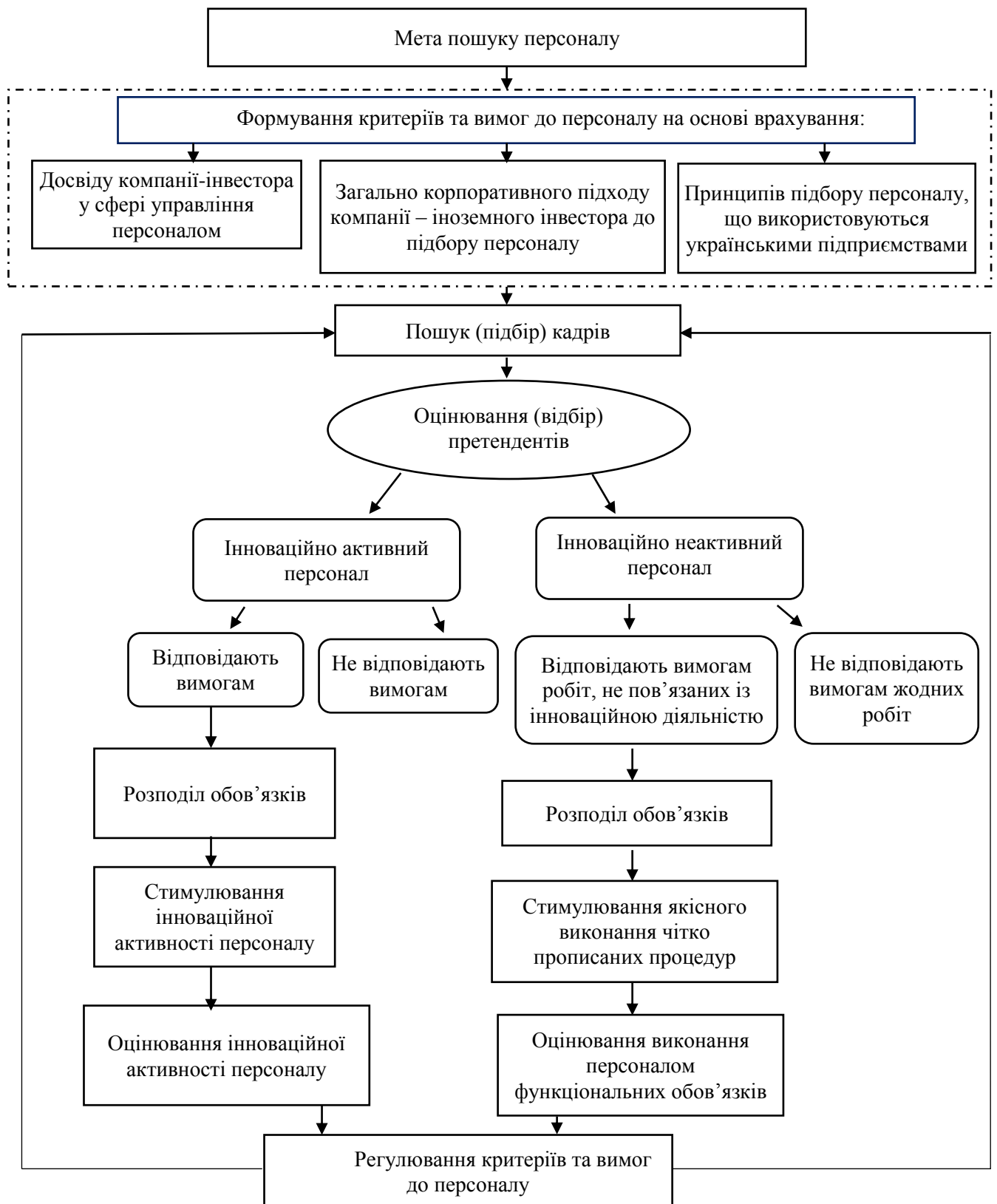


Рис.1.5. Порядок кадрового забезпечення промислових підприємств з іноземним капіталом

Примітка: удосконалено автором

Наступним етапом кадрового забезпечення промислових підприємств з іноземним капіталом є пошук та підбір персоналу, під час якого відбувається оцінювання претендентів щодо їхньої відповідності вимогам. Шляхом проведення співбесід, ретельного вивчення резюме та/або додаткових тестів, приймається рішення про те, до якої категорії персоналу належить кандидат: інноваційно активного чи неактивного персоналу. Інноваційно активний персонал повинен вирізнятися креативним мисленням, амбіційністю та працьовитістю, сумлінністю, творчою активністю та наполегливістю. У випадку віднесення претендента до цієї категорії встановлюється його відповідність чи невідповідність існуючим вимогам. У разі успішного проходження усіх випробувань, кандидата зараховують до членів інноваційної команди. Якщо у процесі оцінювання було виявлено високі професійні характеристики претендента, однак при цьому він не проявив ознак інноваційно активного працівника, такій особі може бути запропоновано посаду, яка не пов'язана із розробкою і впровадженням інновацій.

У підборі інноваційно активного персоналу зацікавлені промислові підприємства з іноземними інвестиціями, які у своїй діяльності орієнтуються на внутрішній ринок та здійснюють інноваційну діяльність на вітчизняному промисловому підприємстві. Зокрема, інноваційно активний персонал залучається для роботи у спеціально створених дослідних лабораторіях, з метою розробки нової продукції, удосконалення технологій виробництва тощо.

Промислові підприємства в умовах іноземного інвестування, що працюють на засадах використання давальницької сировини, та орієнтуються у своїй діяльності на зовнішній ринок зацікавлені у пошуку та підборі інноваційно неактивного персоналу, який буде виконувати рутинну, трудомістку роботу у цехах. Зокрема, це стосується робочих спеціальностей.

Наступним етапом є формування команд та розподіл обов'язків між усіма їх членами. З метою збільшення зацікавленості працівників у реалізації

інноваційних проектів, необхідно здійснювати стимулювання їх інноваційної активності. На інноваційний клімат па підприємстві впливають різні фактори, зокрема масштаби інноваційної діяльності в галузі, попередній досвід підприємства, відношення до інновацій на рівні вищого керівництва підприємства. Однією з типових реакцій на нововведення є опір змінам (Мельникова, К.В., 2014; Белик, 2015; Белик, Кручинина, 2014; Строкович, Жукова, 2014; Коваленко та Станіславик, 2016). Стимулювання інноваційної активності персоналу може відбуватись базуючись на двох концепціях: матеріальної та нематеріальної мотивації.

До матеріальних факторів впливу на інноваційну активність персоналу промислового підприємства з іноземним капіталом можна віднести розмір заробітної плати, який повинен бути відповідним до обсягу виконуваних робіт працівником, премії, додаткові грошові винагороди за виконання інноваційних проектів, страхування, медичне обслуговування, участь у акціонерному капіталі тощо. Вивчаючи досвід європейських країн, можна стверджувати, про доцільність створення спеціальних фондів преміювання за здійснення інноваційних розробок та їх подальшу комерціалізацію. Розмір премії визначатиметься на основі приросту частки інноваційної продукції (розробок) у загальній кількості продукції підприємства, що виробляється. У Німеччині, Франції, Англії та інших європейських країнах системи стимулювання інноваційного розвитку і підвищення інноваційної активності персоналу є відображенням тенденції індивідуалізації трудових доходів працівників підприємств на основі результатів праці (Карпунь, 2008; Патора-Висоцька, Книш, 2006; Філіппова, 2017; Чернушкіна, Данилюк, 2017).

До факторів нематеріального стимулювання можна віднести делегування повноважень та відповідальності, можливість кар'єрного зростання не залежно від стажу роботи, а за професійні здобутки, організація навчання за кордоном, можливість проходження курсів підвищення кваліфікації на іноземних підприємствах – партнерах, вивчення закордонного досвіду виробничої діяльності, створення комфортних та сприятливих умов

праці, забезпечення харчуванням, створення сприятливого психологічного клімату в колективі, сприяння появі «здорової конкуренції» між працівниками, яка спонукатиме до покращення результативності їх професійної діяльності.

Крім того, слід враховувати і чинники, що виступають причиною відмови від нововведень: опір новим ідеям; відсутність мотивації та стимулювання; відсутність ринкового попиту або потреби; потенціал не був усвідомлений керівниками підприємства; недостатня розробка деяких суміжних технологій; обмеженість матеріальних, трудових і фінансових ресурсів; недостатність інформаційної підтримки; слабка кооперація або слабка комунікація; інші фактори (Мельникова, 2014; Швець, 2016).

Для стимулювання якісного виконання чітко прописаних операцій та процедур (для робітників, що працюють на конвеєрі) застосовується також система матеріального та морального стимулювання. Однак, вона має деякі відмінності від тої, що передбачена для інноваційно активного персоналу. Так, система матеріального стимулювання робітників може включати премії за виконання плану, перевиконання планового завдання, грошові винагороди за відсутність порушень трудової дисципліни (прогулів, запізнь), надання медичного страхування тощо. Нематеріальними стимулами можуть виступати відзнаки кращого працівника місяця, року, створення комфортних умов праці, забезпечення харчуванням, транспортне забезпечення тощо.

Наступним етапом є проведення оцінювання персоналу. Оцінку інноваційної активності персоналу можна проводити шляхом атестації працівників, порівняння кінцевих результатів роботи із поставленими цілями, за соціологічними дослідженнями тощо.

Також може бути застосований розрахунок коефіцієнтів творчої та раціоналізаторської активності (Перебудова, Бистров, 2014):

- коефіцієнт творчої активності:

$$K_{TA} = \frac{П(ЕК)}{B_a}, \quad (1.1)$$

де П(ЕК) – чистий прибуток (економія витрат), отриманий від використання винаходів і раціоналізаторських пропозицій протягом аналізованого періоду, грн;

Ва – витрати, пов'язані з розробленням, апробацією та впровадженням винаходів і раціоналізаторських пропозицій протягом аналізованого періоду, грн;

- коефіцієнт раціоналізаторської активності (Перегудова, Бистров, 2014):

$$K_{PA} = \frac{RP}{CP/12} \quad (1.2)$$

де РП – кількість раціоналізаторських пропозицій та винаходів, генерованих співробітником протягом строку роботи за спеціальністю; СП – тривалість роботи працівника за спеціальністю, місяців.

Для оцінювання виробничого персоналу співставляються досягнуті результати із поставленими цілями, відсоток браку продукції, рівень виконання плану тощо.

На основі отриманих результатів формується висновок про рівень кадрового забезпечення, відповідність персоналу машинобудівного підприємства його місії та цілям, на скільки він справляється із поставленими завданнями. У випадку, коли працівники добре справляються зі своїми функціональними обов'язками, етап оцінювання персоналу буде останнім у порядку кадрового забезпечення підприємств з іноземними інвестиціями.

У випадку, коли працівники не справляються із поставленими завданнями, здійснюється етап коригування критеріїв та вимог до необхідного персоналу. Таким чином, знову повертаємось на етап пошуку необхідних кадрів, але вже з урахуванням нових вимог та критеріїв, які висуваються до претендентів.

У міжнародній практиці широко вживаним є поняття корпоративної соціальної відповідальності бізнесу. Зростання кількості іноземних інвесторів, що вкладають кошти у створення нового чи розвиток існуючих промислових підприємств в Україні актуалізує дослідження даного поняття.

На сьогоднішній день не існує єдиного підходу до визначення поняття корпоративної соціальної відповідальності (КСВ). Згідно Керівництву з соціальної відповідальності ISO 26000 (драфт міжнародного стандарту) (2007 рік), соціальна відповідальність – це відповідальність організації за вплив її рішень та діяльності на суспільство та оточуюче середовище через прозору і етичну поведінку, яка сприяє сталому розвитку, враховуючи здоров'я і добробут суспільства; враховує очікування зацікавлених сторін і відповідає вживаному законодавству; узгоджується з міжнародними нормами поведінки та інтегрована в діяльність всієї організації (Шира, Іващенко, 2013; Поважний, Орлова, 2014).

Система КСВ повинна враховувати інтереси усіх зацікавлених сторін (стейкхолдерів) (Олексів та Харчук, 2014). В умовах іноземного інвестування вітчизняних машинобудівних підприємств до них можна віднести: іноземних інвесторів, топ-менеджерів вітчизняного підприємства, працівників, споживачів, суспільство в цілому. За таких умов основними завданнями КСВ є зростання капіталізації суб'єкта господарювання, забезпечення рентабельності його функціонування; забезпечення комфортних та безпечних умов праці, соціальне забезпечення працівників, збереження екологічної ситуації в регіоні, виробництво продукції за міжнародними стандартами якості тощо.

З метою оцінки ефективності впроваджених заходів КСВ підприємствами ведеться нефінансова звітність. Підприємства з іноземними інвестиціями нефінансову звітність складають у відповідності до міжнародних стандартів: звіту про прогрес реалізації принципів Глобального договору; звіту зі сталого розвитку, підготовленого за вимогами Глобальної ініціативи зі звітності; окремого соціального звіту за показниками, визначеними компанією. звіт за GRI стандартом; звіт за стандартом AA1000 та ін. (Проданчук, 2013; Коваленко та Ніценко, 2016). Такі звіти містять інформацію про діяльність компаній у сфері соціально-трудова відносин і у сфері екологічного захисту довкілля.

Впровадження системи корпоративної соціальної відповідальності на промислових підприємствах з іноземними інвестиціями має позитивний вплив на розвиток внутрішньофірмових стосунків іноземних власників вітчизняних суб'єктів господарювання та українських працівників, сприяє посиленню співробітництва з органами державної влади, формуванню позитивного іміджу і ділової репутації серед споживачів, партнерів та суспільства в цілому.

1.3. Вплив іноземного інвестора на розвиток стратегії конкуренції вітчизняних підприємств

Після придбання вітчизняного промислового підприємства, перш ніж здійснювати певні зміни у функціонуванні та налагодженій системі менеджменту, що діє на підприємстві, іноземний інвестор аналізує фактичний стан придбаного об'єкта, виявляє 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 (див. рис.1.6), а саме зміни у сферах:

- виробництва;
- маркетингу;
- управління персоналом;
- логістики;
- інформаційного забезпечення;
- зміни у фінансово-економічній сфері;
- організаційно-управлінські зміни.

Одними з першочергових змін, що здійснюються іноземними інвесторами на вітчизняних промислових підприємствах, є зміни у сфері

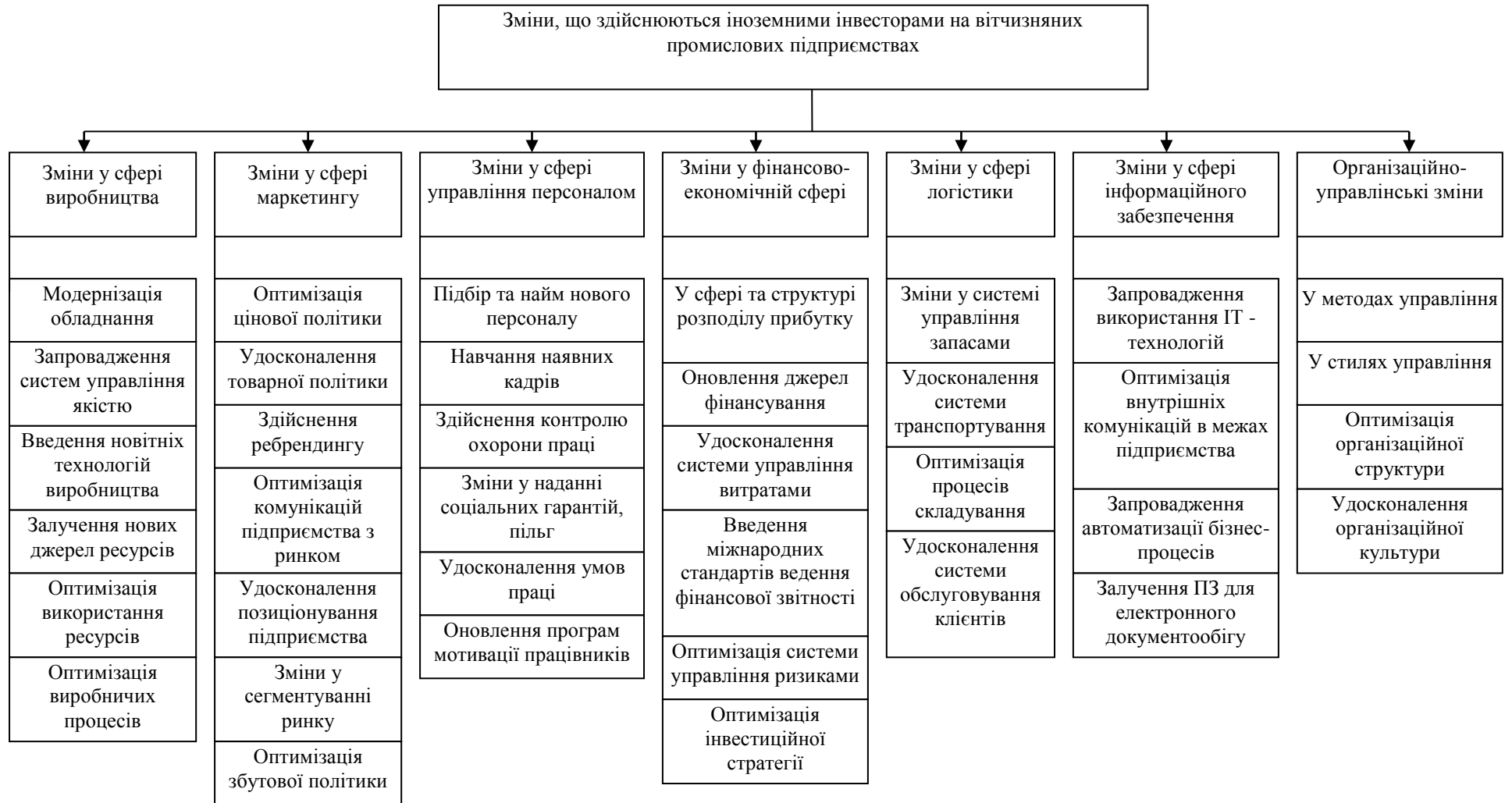


Рис. 1.6. Типологізація змін, що здійснюються іноземними інвесторами на вітчизняних промислових підприємствах за функціональними сферами діяльності суб'єкта господарювання

Примітка: розроблено автором

виробництва. Найпершими та найважливішими є рішення інвестора щодо оптимізації виробничої діяльності вітчизняного підприємства, а саме: модернізація застарілого обладнання, технологічних ліній з метою повного завантаження устаткування, а також виробництва продукції як вітчизняного підприємства, так і продукції іноземного інвестора; покращення якості продукції, введення міжнародних стандартів якості продукції; удосконалення (оновлення) технології виробництва продукції; оновлення джерел залучення матеріальних ресурсів за рахунок добре відомих та відпрацьованих інвестором схем залучення сировини, налагоджених зв'язків із постачальниками високоякісної сировини; зміни у розподілі матеріальних ресурсів; оптимізація існуючих виробничих процесів з метою усунення вузьких місць, простоїв обладнання та виробничих недоліків.

Яскравим прикладом іноземного інвестора, що здійснив чимало змін у сфері виробництва є швейцарська компанія Nestle. На придбаному українському підприємстві «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» цим інвестором було здійснено модернізацію виробничого обладнання, технічне переоснащення та встановлення сучасних технологічних ліній, реконструкцію виробничих приміщень та комунікацій, зміну рецептурних характеристик продукції, за допомогою чого було досягнуто цілі збільшення терміну придатності продукції та можливість її експортування до країн Європи (Nestlé, 2017).

Зміни у сфері маркетингу передбачають, по-перше, удосконалення цінової політики підприємства (наприклад, зниження рівня цін для залучення додаткової кількості споживачів або навпаки підвищення рівня ціни з метою збільшення дохідності підприємства).

По-друге, важливою є оптимізація товарної політики (наприклад, розширення товарного асортименту шляхом виведення на ринок товарів-новинок, введення в бізнес-портфель вітчизняного підприємства товарів іноземного інвестора або навпаки звуження товарного асортименту, відмова від нерентабельних продуктів). Не менш важливими є зміни, що стосуються

удосконалення збутової політики шляхом оптимізації дистрибуційних мереж, розширення (звуження) каналів розподілу, налагодження зв'язків із дилерами, роздрібними посередниками, оптовими посередниками створення власних фірмових магазинів прямого продажу; здійснення ребрендингу підприємства; удосконалення комунікацій підприємства з ринком; зміна позиціонування та сегментування підприємства (наприклад, поява у бізнес-портфелі підприємства продукції преміум-класу, що розрахована на споживачів із доходами вище середнього рівня). Інтегруючи у свою структуру ЗАТ «Сармат» британська пивна компанія «Sabmiller» активно проводить удосконалення маркетингової діяльності українського підприємства.

Перш за все, було здійснено ребрендинг компанії, внаслідок чого підприємство отримало найменування ПрАТ «Міллер Брендз Україна». Ще одними важливими змінами стали оновлення товарного асортименту – відмова від нерентабельних продуктів ТМ «Дніпро» та ТМ «Драйв Макс», а також включення до бізнес-портфелю підприємства продукції преміальної категорії добре відомих брендів з глобального портфоліо «Sabmiller»: Miller Genuine Draft, Redd's, Золота Бочка, Velkopopovicky Kozel, Amsterdam Mariner. Також компанією «Sabmiller» здійснюються зміни у системі продажів. Зокрема, відбулась зміна характеру дистрибуції з інтенсивного на селективний; значна частина фінансових ресурсів компанії спрямовується на рекламу та інші засоби інформування та зацікавлення потенційних споживачів продукцією підприємства (Пивное дело, 2016).

Зміни у сфері управління персоналом передбачають оновлення іноземним інвестором кадрового складу вітчизняного підприємства, підбір та найм нового персоналу, який володіє усіма необхідними знаннями, навиками і вміннями та відповідає усім вимогам і критеріям інвестора. Також передбачається навчання наявного персоналу, адже у більшості випадків на підприємстві працюють висококваліфіковані працівники, звільняти яких було би помилкою, проте для їх постійного розвитку, покращення ефективності та

результативності їх діяльності необхідним є проведення різноманітних тренінгів, семінарів, інших навчальних програм з метою підвищення їх кваліфікації, набуття додаткових знань та досвіду у галузі їх діяльності. Ще одним важливим напрямком проведення змін на вітчизняному підприємстві іноземним інвестором є зміни, що стосуються умов праці, контролю за охороною праці працівників – іноземні компанії у більшості випадків цінують кожного свого працівника, тому дбають про дотримання усіх вимог щодо оформлення робочого місця, комфортних умов праці.

Велика увага іноземних інвесторів приділяється змінам у наданні соціальних гарантій та пільг, розробленню та впровадженню різноманітних програм з мотивації працівників, що дозволяє працівникам покращувати показники своєї діяльності, підвищувати їх результативність та ефективність, за рахунок чого зростає ефективність та результативність діяльності цілого підприємства. Як приклад, розглянемо зміни у сфері управління персоналом компанії Carlsberg Ukraine. Розвиток персоналу – один з ключових пунктів стратегії Carlsberg Ukraine.

Працівники виробничого департаменту щорічно проходять навчання і стажування у Скандинавській школі пивоваріння (Копенгаген, Данія), для розвитку команди відділу маркетингу запрошуються консультанти світових бізнес-шкіл, керівництво компанії навчається в кращих світових бізнес-школах, таких як London Business School, Edinburg Business School; особлива увага приділяється розвитку лідерства. Окрім співпраці із зовнішніми провайдерами тренінгових послуг, в компанії функціонує цілий відділ по розвитку продаж, особлива увага приділяється вивченню працівниками англійської мови, існує чимало інших навчальних програм. Велика увага в компанії приділяється мотивації персоналу. За досягнення поставлених цілей та отримання корисних для підприємства результатів, працівники компанії нагороджуються грошовими преміями, путівками на відпочинок біля моря чи цікавими екскурсійними подорожами Європою. Крім того, практикується

бонусна програма для всіх працівників компанії, яка базується на показниках прибутковості підприємства (Delo.ua, 2011).

Зміни у сфері логістики передбачають удосконалення іноземним інвестором системи управління запасами, оптимізацію транспортування продукції, зміни в організації складського господарства, удосконалення сервісного обслуговування клієнтів. Як приклад компанія «Славутич, Carlsberg Group» кардинально змінила систему роботи з перевізниками, зробивши її більш гнучкою та конкурентною. Перевізникам пропонується приймати участь у щоденних торгах на кожен маршрут і рейс. Таким чином досягається економія затрат на логістику із збереженням гарантії своєчасної доставки вантажів (Пиво України, 2009).

Зміни у сфері інформаційного забезпечення передбачають запровадження іноземним інвестором автоматизації бізнес-процесів, оптимізацію внутрішніх комунікацій в межах підприємства з метою пришвидшення обміну інформацією, прийняття рішень та швидшого реагування на певні проблемні ситуації. Також можливим є залучення програмного забезпечення для запровадження електронного документообігу; використання ІТ-технологій. Прикладом іноземного інвестора, що здійснює зміни у сфері інформаційного забезпечення є компанія PepsiCo. Після придбання українського виробника соків «Сандора» було здійснено чимало змін. Завдяки інвестиціям міжнародної компанії PepsiCo, ТзОВ «Сандора» поступово впроваджує інноваційні проекти в ІТ-сфері. Зокрема, було запроваджено сучасну систему бізнес-аналізу, що дозволяє швидко отримувати відповіді на питання, що стосуються показників у сфері продажів, володіє великою гнучкістю, простотою у використанні та мобільністю (QlikView, 2017).

Зміни у фінансово-економічній сфері передбачають оновлення іноземним інвестором системи розподілу прибутку, джерел фінансування, наприклад, відмова від кредитування, чи навпаки, отримання кредиту в іноземних банках, а не вітчизняних тощо. Можливим є удосконалення

системи управління витратами, запровадження міжнародних стандартів ведення фінансової звітності, оптимізація системи управління ризиками, удосконалення інвестиційної стратегії підприємства. Прикладом іноземного інвестора, що здійснює зміни у фінансово-економічній сфері, є міжнародна компанія PepsiCo. Після придбання ТЗОВ «Сандора», на підприємстві активно впроваджуються американські стандарти ведення фінансової звітності (US GAAP), а також внутрішні стандарти управлінської звітності PepsiCo (Sandora, 2017).

Організаційно-управлінські зміни передбачають, що з приходом іноземного інвестора на вітчизняному підприємстві буде змінено методи управління, стиль управління, адже, як відомо, існують відмінності у культурних особливостях та ментальності іноземних керівників та українських топ-менеджерів. Отже, зміна керівництва в обов'язковому порядку призведе до зміни моделі поведінки керівників. Оптимізація організаційної структури передбачає введення (скорочення) додаткових відділів та підрозділів у структурі підприємства. Також з приходом іноземного інвестора передбачаються зміни в організаційній культурі підприємства.

Прикладом компанії, що здійснює організаційно-управлінські зміни на підприємстві з приходом іноземного інвестора, є компанія «Славутич, Carlsberg Group». Після інтеграції підприємства до міжнародної групи Carlsberg відбулись зміни, пов'язані з перейменуванням підприємства у Carlsberg Ukraine. Внаслідок цього, було винесено корективи, що стосуються усіх зовнішніх ідентифікаторів – зміна адреси електронної пошти, елементів корпоративної атрибутики, оновлення корпоративного сайту (Пиво України, 2011).

Опрацювання робіт вітчизняних авторів з цієї тематики та узагальнення результатів власних емпіричних досліджень діяльності іноземних інвесторів, що функціонують у галузі виробництва харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів можна зробити висновок, що

першочерговими змінами, які здійснюються ними на вітчизняних підприємствах є: модернізація виробничого обладнання, зміни у технології виробництва продукції, підвищення якості продукції, проведення ребрендингу підприємства, оновлення товарного асортименту, удосконалення дистрибуційних мереж, зміна цінової стратегії підприємства, зміни у позиціонуванні продукції, зміни у сегментуванні продукції, зміни в організаційній структурі підприємства, зміни в організаційній культурі.

З метою досягнення українським підприємством конкурентних переваг на ринку та формування позитивного іміджу серед споживачів та партнерів, іноземним інвестором реалізуються інноваційні проекти і розробки. Вони можуть стосуватися будь-якої функціональної сфери українського підприємства. Це можуть бути технологічні інновації, які передбачають перехід на нові технології виробництва продукції, зміну рецептурних характеристик продукції (у випадку для харчового підприємства), інноваційні рішення щодо удосконалення виробничих процесів, запровадження систем управління якістю тощо. Також іноземними інвесторами освоюються продуктові інновації – виробництво нової або удосконаленої продукції з метою виходу на нові ринки, збільшення ринкової частки підприємства.

Ще одним розповсюдженим типом є управлінські інновації, які впроваджуються іноземним інвестором з метою стимулювання інноваційності персоналу, розвитку технологічних знань та навичок, здібностей та вмінь працівників підприємства. Інноваційні рішення також можуть стосуватися сфери інформаційно-аналітичного забезпечення підприємства. Зокрема, з метою удосконалення внутрішніх комунікацій підприємства, швидкої обробки інформації, прийняття більш якісних і точних рішень оперативного характеру, іноземними інвесторами часто запроваджуються інноваційні розробки програмного забезпечення, аналітичних програм, систем бізнес-аналізу, інновації ІТ – технологій.

Однак, інноваційна діяльність іноземних інвесторів на вітчизняному промисловому підприємстві має двояке значення. З одного боку, завдяки впровадженню інновацій досягається позитивний економічний ефект для даної організації у вигляді досягнення поставлених цілей. У більшості випадків, інвестори надають перевагу співпраці з іноземними розробниками інноваційних проектів, оскільки мають досвід роботи з ними та вищий ступінь довіри. Отже, з іншого боку, існує недовіра іноземних інвесторів до вітчизняних науково-дослідних інститутів та університетів. Це є негативним фактором для економіки України, оскільки поступово втрачається затребуваність вітчизняних науково-дослідних інститутів, погіршення інноваційної інфраструктури.

Прихід іноземного інвестора на вітчизняний ринок промисловості передбачає зміни у діяльності суб'єктів господарювання, що стають об'єктами інвестування. Незважаючи на те, чи інвестор купує підприємство цілком, чи лише частину акцій, господарська діяльність цього суб'єкта трансформуватиметься залежно від мети інвестування. Зміни стосуватимуться передусім способів і методів ведення бізнесу, стилю керівництва, рішень у виробничій сфері, маркетингу, логістиці тощо. Крім того, інвестор повинен враховувати реалії ведення господарської діяльності на вітчизняному ринку, культуру та традиції, особливості регіону, в якому розміщена організація. Відповідно, ці фактори будуть впливати на реалізацію механізму стратегічного управління промисловим підприємством. Для успішного функціонування суб'єкта господарювання важливі чітка координація дій та субординація стратегій, зокрема: корпоративна стратегія розробляється відповідно до сформованої місії підприємства, ділові стратегії або, інакше кажучи, бізнес-стратегії, окремих напрямів чи підрозділів, відповідатимуть корпоративній стратегії, функціональні стратегії підпорядковуватимуться бізнес-стратегіям, а на завершальному рівні – реалізовуватимуться операційні стратегії.

Залежно від ступеня інтеграції у процес стратегічного управління вітчизняним промисловим підприємством іноземні тор-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.

В 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 ефективною виробничо-господарської діяльності інвестор розробляє комплекс стратегічних рішень, що охоплюють усі рівні стратегій, починаючи від стратегії конкуренції та завершуючи операційними.

Операційна стратегія синтезована з виробничої, маркетингової, кадрової, інноваційної та фінансової стратегій, виражається в прийнятті рішень, пов'язаних з розробкою операційного процесу й виробничої інфраструктури, необхідної для його підтримки. Розроблення операційного процесу полягає у виборі придатної техніки та технології, складанні графіка виробництва, організації процесу праці та технічного контролю якості, визначенні обсягів товарно-матеріальних запасів тощо.

Стратегічні рішення у функціональних сферах відповідно до вибраної стратегії конкуренції промислового підприємства з іноземними інвестиціями впроваджуватимуться у сферах маркетингу, логістики, фінансів, управління персоналом, виробництва, інновацій. Всі ці рішення є рівнозначно важливими та взаємодоповнювальними, тому не можна виділяти сферу, що домінує, а розглядати їх потрібно лише з позиції рівності.

Досліджуючи стратегічні рішення у функціональних сферах діяльності промислового підприємства, необхідно враховувати той факт, що потенційний інвестор може вибрати одну із трьох стратегій розвитку подій щодо об'єкта інвестицій:

– стратегія зростання (розвитку) – за такого варіанта розвитку інвестор поводить раціонально, намагається організувати діяльність підприємства ефективно з метою окупності інвестицій. У разі використання цієї стратегії найчастіше спостерігається поглинання вітчизняного промислового підприємства іноземним. Внаслідок цього здійснюється ребрендинг, налагоджується виробництво продукції іноземного бренда чи торгової марки, відбувається переорієнтація бізнес-процесів під вимоги іноземного товаровиробника;

– стратегія стабілізації (обмеженого зростання) – інвестор не вносить суттєвих змін у господарську діяльність вітчизняного промислового підприємства, стратегія залишається такою, як попереднього власника. Основна мета інвестора – отримання прибутку від інвестування у розвиток та модернізацію українського підприємства без істотної зміни бренда. Прикладом такої корпоративної стратегії є стратегія диверсифікації;

– стратегія виживання (скорочення) – мета інвестора – зменшити масштаби діяльності підприємства аж до можливого закриття через банкрутство. Прикладом такого сценарію подій є придбання вітчизняного суб'єкта господарювання з метою ліквідації потенційно небезпечного конкурента.

Аналізуючи вітчизняний ринок, можна зробити висновок, що найчастіше іноземні інвестори використовують стратегію стабілізації. Оскільки це найбезпечніший шлях до швидкого отримання економічного ефекту від вкладених інвестицій. Використання стратегії зростання вимагає значних ресурсів та зусиль, перш ніж буде досягнуто бажаного економічного ефекту та окупності інвестицій. Розробляючи систему стратегічних рішень для цієї стратегії підприємства, необхідно врахувати такі чинники, як

специфіка вітчизняного ринку (вітчизняне законодавство, традиції та культура, ментальність населення), іноземний інструментарій господарювання (способи та методи ведення бізнесу, національні традиції інвестора тощо). Отже, в стратегії конкуренції, а також підпорядкованих їй діловій, функціональній та операційній стратегії поєднується закордонний і вітчизняний досвід та інструментарій господарювання. Стратегічні управлінські рішення мають бути чіткими, раціональними та ефективними у таких сферах: маркетинг, логістика, управління персоналом, фінанси, виробництво, інновації.

Характеристику стратегічних рішень функціональних стратегій вітчизняних промислових підприємств з іноземним капіталом залежно від вибраної інвестором стратегії конкуренції наведено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Характеристика функціональних стратегій промислового підприємства з іноземним капіталом

	Стратегія зростання (розвитку)	Стратегія стабілізації (обмеженого зростання)	Стратегія виживання (скорочення)
Виробництво	Модернізація існуючих виробничих потужностей з метою можливого їх використання для виробництва продукції підприємства - інвестора, впровадження технології виробництва яку використовує іноземний інвестор, використання іноземної сировини, запровадження світових стандартів якості продукції, оптимізація використання ресурсів, оптимізація виробничих процесів тощо.	Раціональне використання наявних виробничих потужностей, оновлення технології виробництва, оптимізація використання ресурсів, оптимізація виробничих процесів тощо.	Скорочення обсягів виробництва товарів, зменшення фінансування на ведення виробничої діяльності промислового підприємства.

Продовження табл. 1.1

Фінанси	Використання іноземних інвестицій для фінансування виробництва як продукції вітчизняного виробництва, так і іноземного, перерозподіл прибутку та фінансових ресурсів між продукцією, що виготовляється після приходу іноземного інвестора, використання можливостей інвестора у залученні додаткових фінансових ресурсів, запровадження міжнародних стандартів ведення фінансової звітності тощо.	Оновлення джерел фінансування вітчизняного підприємства, залучення додаткових інвестицій, удосконалення системи управління витратами тощо.	Поступове скорочення інвестицій у вітчизняне промислове підприємство.
Управління персоналом	Підбір та найм нових кваліфікованих кадрів, проведення курсів підвищення кваліфікації українських працівників підприємства, надання соціальних гарантій, пільг, оновлення умов праці робітників тощо.	Навчання наявних на підприємстві працівників, удосконалення системи мотивації праці, оновлення умов праці робітників тощо.	Поступове скорочення чисельності працівників підприємства, відсутність витрат на розвиток та навчання персоналу, відсутність системи мотивації праці, зменшення фінансування соціальної сфери тощо.
Маркетинг	Ребрендинг, популяризація бренду інвестора поряд із вітчизняним, оновлення товарного асортименту, налагодження збуту продукції іноземного виробника тощо.	Оптимізація цінової політики, розвиток вітчизняного бренду, популяризація вітчизняного підприємства серед споживачів, проведення рекламних заходів, спонсорства тощо.	Скорочення обсягів рекламних заходів, відсутність PR-заходів, акцій з просування товару, відсутність заходів з розвитку бренду, мінімізація фінансових ресурсів на проведення маркетингових заходів.

Продовження табл. 1.1

Логістика	Оптимізація складського господарства, ефективне управління запасами, налагодження транспортно-складської інфраструктури, підвищення якості та рівня логістичного обслуговування.	Розвиток транспортно-логістичної інфраструктури, удосконалення системи управління запасами тощо.	Поступове скорочення логістичних заходів, неефективне використання транспортно-складської інфраструктури тощо.
Інновації	Розробка та впровадження на підприємстві технологічних, організаційних, управлінських інновацій, пошук нових джерел матеріальних ресурсів.	Поступове впровадження у діяльність підприємства інноваційних розробок та проектів.	Діяльність вітчизняного підприємства без впровадження інновацій

Однією з найвагоміших причин залучення іноземного інвестора на вітчизняні промислові підприємства є застарілі виробничі потужності та технології, тому першочергові рішення інвестора повинні стосуватись оновлення методів та способів виробництва, впровадження в дію нової техніки та технології, скорочення нераціональних та розширення нових виробничих площ, формування номенклатури та асортименту продукції, розрахунок кошторису витрат, організація трудових процесів тощо.

Фінансова стратегія спрямована на розподіл фінансових ресурсів на підприємстві, обслуговування виробництва, рух грошових коштів між організацією та споживачами, постачальниками, державними органами та іншими контрагентами ринку. Перевагою інвестора над вітчизняними власниками є доступність кредитів, оскільки зарубіжні ставки за кредитами значно дешевші від вітчизняних, є вільні кошти для інвестування у модернізацію та розвиток виробничої та інноваційної діяльності вітчизняного суб'єкта господарювання.

Кадрова стратегія інвестора полягатиме у формуванні команди, що зможе виконати поставлені завдання. Нераціонально здійснювати набір усього персоналу з-за кордону, оскільки здебільшого це економічно недоцільно, за винятком вищого керівництва, низки вузькокваліфікованих

працівників тощо. Відповідно значну частку працівників (робітників, службовців, спеціалістів, керівників) набиратимуть на місцевому ринку праці.

Кадрова стратегія інвестора полягатиме в наборі персоналу, у випадку його наявності – переатестації чи перенавчання, змінах в організаційній структурі, внутрішніх переміщеннях у межах підприємства тощо. Важливим є розроблення системи морального та матеріального стимулювання, соціального та медичного страхування тощо. Особливостями функціонування вітчизняного підприємства з іноземним інвестором є співвідношення різних культурних особливостей та ментальностей іноземного топ-менеджменту та вітчизняних працівників. Тому стратегічні рішення у цій сфері будуть спрямовані на турботу про своїх працівників, покращення умов праці, підтримку усталених та запровадження нових корпоративних традицій з метою посилення корпоративного духу працівників організації тощо. Однак можливе також запровадження заходів щодо посилення дисципліни, системи штрафів для запобігання її порушенню.

Маркетингова стратегія надзвичайно важлива для успішної діяльності будь-якого підприємства. Правильно розроблені та впроваджені маркетингові заходи дадуть змогу збільшити частку ринку суб'єкта господарювання, привернути увагу споживачів до його продукції тощо. Велику увагу підприємство з іноземними інвестиціями у функціональній сфері маркетингу повинно звернути на просування іноземного бренда на базі придбаного вітчизняного підприємства чи продовження розвитку бренду підприємства, в яке інвестують кошти. Важливим буде розвиток торгової марки продукції, формування позитивного іміджу та ділової репутації, налагодження взаємозв'язків з наявними та новими споживачами, розширення ринку збуту. Важливим є формування такого маркетингового ресурсу, як споживачі продукції, оптові та роздрібні посередники, які створюють канали збуту, добре орієнтуються на ринках збуту продукції, мають досвід роботи у сфері маркетингу, надають підприємству інформацію

про стан ринку, потреби споживачів тощо. Зауважимо, що для інвесторів важлива соціальна відповідальність перед суспільством у форматі підтримки соціально-культурного життя регіону, фінансування різноманітних громадських акцій та заходів, співпраця з громадськими організаціями тощо.

Логістична стратегія передбачатиме перегляд логістичних процесів на підприємстві для економії коштів, зокрема оптимізації потребуватиме постачання сировини, матеріалів, комплектуючих з метою зменшення часу на постачання, вибір найкоротшого маршруту поставки, а також мінімізації простоїв матеріалів на складах. Важливе значення має співпраця з підприємствами-постачальниками, які займаються виробництвом сировини, матеріалів, напівфабрикатів та комплектуючих та продають їх промислому підприємству. До них також зараховуватимемо роздрібних та оптових посередників, які також реалізують підприємству необхідні сировину та матеріали. У такому разі підприємство отримуватиме необхідні оборотні засоби в обмін на грошові кошти, відбуватиметься обмін інформацією тощо. Прикладом успішних функціональних рішень у логістиці є організація перевезення працівників, з формуванням власної автобусної колони тощо.

Інноваційна стратегія підприємства характеризується комплексом стратегічних рішень, спрямованих на оновлення підприємства, досягнення ним конкурентних переваг. Серед головних особливостей такої стратегії слід відзначити: специфіку методів ринкових досліджень, що передують розробленню нововведень (новацій); збільшення глибини прогнозування майбутнього розвитку подій як результату інноваційної діяльності; різке збільшення обсягів інформації, безупинне її накопичення; аналіз з метою обґрунтованого прийняття управлінських рішень, своєчасного реагування на можливості й загрози, що з'являються на ринку; багатоваріантний характер прогнозів; оцінку здатності підприємства сприймати інновації; детальний аналіз чинників ризику й оцінку їхнього впливу; ретельний вибір методів і джерел фінансування інновацій, зокрема детальний аналіз альтернативних варіантів; тісне ув'язування цілей, етапів і термінів реалізації стратегії з

прогнозованими параметрами стадій життєвого циклу нововведення; високу мобільність і адаптивність стратегії, можливість її оперативної переорієнтації стосовно змін умов зовнішнього і внутрішнього середовищ господарювання; необхідність оцінки інноваційної стратегії за комплексом різних показників.

Прихід іноземного інвестора на вітчизняне промислове підприємство змінює ставлення до науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт. Відтепер підприємство, для того щоб бути успішним, активно проводитиме різноманітні дослідження з метою покращення як власне продукції, так і усіх виробничих процесів. Важливе значення має співпраця із різноманітними науково-дослідними організаціями, як вітчизняними, так і зарубіжними. Суб'єктами цієї сфери є науково-дослідні інститути, проектні інститути, спеціалізовані дослідницькі установи, певною мірою вищі навчальні заклади, що займаються науково-дослідними та дослідно-конструкторськими роботами. До організацій цієї сфери промислове підприємство може звернутись у випадку, коли бажає оновити асортимент та номенклатуру продукції, створити нові види продукції, покращити певні зразки за рахунок зміни технічних чи експлуатаційних характеристик, зміни дизайну тощо. Варіантів співпраці між промисловим підприємством та науково-дослідними установами може бути багато: від виконання певного проекту на замовлення до інтегрування спільних зусиль, результатом якого буде створення та розвиток інтелектуального капіталу, формування спільної науково-дослідної лабораторії, патентування результатів винахідницької діяльності тощо.

Провівши дослідження функціональних стратегій промислового підприємства з іноземними інвестиціями, можна стверджувати, що їх якість та призначення прямо пропорційно залежать від стратегії конкуренції, яку вибрав інвестор. Від того, який варіант розвитку вибере потенційний інвестор, залежатиме широта та якість прийнятих стратегічних рішень у функціональних сферах промислового підприємства, їх трудомісткість та взаємодія зі стратегіями як вищого, так і нижчого рангу. У більшості випадків іноземний інвестор обирає стратегію зростання, оскільки він

націлений на ефективний розвиток та раціональне використання наявних виробничих потужностей та активів промислового підприємства.

Висновки за розділом 1

1. Автором досліджено походження термінів «стратегія» та «стратегічне управління», «стратегія конкуренції». На основі проведеного аналізу праць вітчизняних та іноземних дослідників з метою проведення подальших досліджень автор притримуватиметься підходу, що стратегічне управління – безперервний, динамічний, орієнтований на довгострокову перспективу процес прийняття управлінських рішень з метою досягнення поставлених цілей шляхом внесення коректив у функціонування суб'єкта господарювання під впливом мінливості зовнішнього та внутрішнього середовища організації; стратегія – як чітко визначений напрям функціонування підприємства на перспективу, виражений у вигляді довгострокового плану, кінцевим результатом якого є успішне досягнення цілей організації.

2. Запропоновано визначення поняття «стратегія конкуренції промислового підприємства» - розроблений детальний план розвитку спрямований на забезпечення стійкої довгострокової конкурентної позиції промислового підприємства на визначеному ринку, а також показано місце стратегії конкуренції у ієрархії стратегії промислового підприємства.

3. В роботі систематизовано процес стратегічного управління підприємством з іноземним капіталом та охарактеризовано усі його етапи: моніторинг іноземним інвестором діяльності та ринкових позицій українського підприємства, прихід іноземного інвестора на вітчизняне промислове підприємство, встановлення місії, цілей вітчизняного підприємства з іноземним капіталом, аналізування внутрішнього та зовнішнього середовища організації, виявлення вузьких місць,

нереалізованих можливостей у функціонуванні підприємства, встановлення стратегічних альтернатив, розробка (вибір) стратегії підприємства, реалізація стратегії, оцінювання та контролювання виконання стратегії підприємства та взаємозв'язки між ними. Наведений процес стратегічного управління промисловим підприємством має теоретичне та прикладне значення, оскільки враховує особливості саме підприємств з іноземним капіталом.

4. Розглянуто та охарактеризовано види корпоративної стратегії промислового підприємства, а саме: стратегія стабільності, стратегія зростання (інтенсивного зростання, інтеграція, диверсифікація), стратегія скорочення («збір урожаю», скорочення, ліквідація), а також стратегії конкуренції: лідерство за витратами; диференціація; фокусування. Із приходом на вітчизняний ринок іноземний інвестор обирає ту стратегію, за допомогою якої буде досягнуто довгострокові цілі розвитку організації. Відповідно до цього, можна виокремити три основні цілі, з якими іноземний інвестор здійснює купівлю вітчизняного підприємства: купівля підприємства з метою поглинання, ребрендингу та виробництва продукції під власним брендом та торговою маркою; купівля підприємства з метою отримання прибутку від інвестування коштів у розвиток та модернізацію без істотної зміни бренду; купівля підприємства з метою ліквідації потенційного конкурента. Відповідно до цього можна виокремити типи стратегічних підходів, які використовують іноземні інвестори з приходом на український ринок: стратегія диверсифікації; стратегія горизонтальної інтеграції; стратегія ліквідації. На основі проведеного детального аналізування автором розвинуто типологізацію стратегічних підходів залежно від мети приходу іноземного інвестора на вітчизняне підприємство.

5. Порядок кадрового забезпечення промислових підприємств з іноземним капіталом, який удосконалено автором, враховує такі особливості формування критеріїв та вимог до персоналу на основі врахування досвіду компанії-інвестора у сфері управління персоналом, загально корпоративного підходу компанії – іноземного інвестора до підбору персоналу, принципів

підбору персоналу, що використовуються українськими підприємствами. може використовуватись будь-якими підприємствами з іноземним капіталом для здійснення процесу кадрового забезпечення, оскільки він враховує усі етапи цього процесу та передбачає процес кадрового забезпечення інноваційно активного та інноваційно неактивного персоналу.

6. Після придбання вітчизняного промислового підприємства, перш ніж здійснювати певні зміни у функціонуванні та налагодженій системі менеджменту, що діє на підприємстві, іноземний інвестор аналізує фактичний стан придбаного об'єкта, виявляє 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, а саме зміни у сферах виробництва; маркетингу; управління персоналом; логістики; інформаційного забезпечення; зміни у фінансово-економічній сфері; організаційно-управлінські зміни. Удосконалена класифікація змін має теоретичне та прикладне значення та може застосовуватись топ-менеджерами промислових підприємств.

7. Залежно від ступеня інтеграції у процес стратегічного управління вітчизняним промисловим підприємством іноземний інвестор може розробляти: корпоративну стратегію підприємства; ділову стратегію підприємства чи стратегію конкуренції; корпоративну, ділову, функціональні та операційні стратегії. Можливий варіант, коли інвестор не бере безпосередньої участі в управлінні підприємством, а лише здійснює інвестиції з метою отримання фінансової вигоди. В 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.

8. В результаті проведеного дослідження, сформовано характеристику стратегічних рішень функціональних стратегій вітчизняних промислових підприємств з іноземним капіталом залежно від вибраної інвестором стратегії конкуренції.

Результати дослідження за розділом 1 відображені у наступних публікаціях: (Семін, 2010; Семін, 2011; Семін, 2012а; Семін, 2012b; Семін, 2012с; Семін, 2012d; Семін, 2015; Семін, 2016а; Семін, 2016b; Семін, 2016с; Семін, 2012а; Семін та Лушак, 2013; Семін та Мірошник, 2014; Семін та Телішевська, 2014).

РОЗДІЛ II

ЕКОНОМІЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ З ІНОЗЕМНИМ КАПІТАЛОМ ТА ЇХ СТРАТЕГІЙ

2.1. Оцінювання ринку іноземних інвестицій в Україні та його перспективи

Інвестування з боку іноземних суб'єктів дозволяє підприємствам розвиватись більш стрімко. Залучення іноземного капіталу є важливим також через неможливість завжди використовувати вітчизняний капітал, адже інвестор може сприяти не лише у фінансовому плані, а й надавати доступ до різноманітних джерел сировини, сприяти модернізації обладнання тощо.

Ринок іноземних інвестицій зазнав часткового зниження обсягів прямих інвестицій за останні роки, що було зумовлено нестабільною політичною та економічною ситуацією в країні та військовими діями на Сході України. Проте спостерігається зростання іноземних інвестицій тепер, особливо у Львівську область, яка має вигідне географічне розташування відносно Європи.

З метою можливості подальшого оцінювання ринку іноземних інвестицій в Україні необхідно проаналізувати обсяги прямих інвестицій в економіку України (табл. 2.1). Надійшло акціонерного капіталу нерезидентів більше, ніж вибуло, що свідчить про позитивну динаміку притоку інвестицій загалом. Відбувається зниження вартості акціонерного капіталу в основному за рахунок знецінення гривні, що може негативно вплинути на обсяги інвестицій в наступних періодах. Також ми бачимо, що основний обсяг прямих іноземних інвестицій надходить з країн Європи – 33229,9 млн. дол. США, і тільки 10807,3 млн. дол. США з інших країн світу.

Таблиця 2.1

Прямі інвестиції в економіку України у 2016 р., млн. дол. США

	Усього	У тому числі з	
		країн ЄС	інших країн світу
Прямі інвестиції нерезидентів в Україні (акціонерний капітал та боргові інструменти), на 1 січня	44037,2	33229,9	10807,3
Акціонерний капітал нерезидентів, на 1 січня	36154,5	26405,6	9748,9
Надійшло акціонерного капіталу нерезидентів	4405,8	1972,0	2433,8
Вибуло акціонерного капіталу нерезидентів	-904,1	-725,6	-178,5
Інші зміни вартості акціонерного капіталу нерезидентів (зміна вартості, утрати, перекласифікація інвестицій тощо)	-2000,7	-1552,8	-447,9
з них курсова різниця	-1614,8	-1089,3	-525,5
Акціонерний капітал нерезидентів, на 31 грудня	37655,5	26099,2	11556,3
Прямі інвестиції нерезидентів в Україні (акціонерний капітал та боргові інструменти), на 31 грудня	45249,3	32737,7	12511,6

Примітка: складено автором на основі (Держстат України, 2018)

У табл. 2.2 наведемо динаміку обсягів прямих інвестицій з різних країн світу в економіку України. Найбільший обсяг прямих інвестицій надходить з Кіпру, що становить 9691,6 млн. дол. США станом на 31 грудня 2016 р. Загалом обсяг інвестицій з Кіпру зростав до 2014 р., а з 2015 р. поступово знижувався. Другими за обсягом прямих інвестицій в Україну є Нідерланди, третьою Російська Федерація.

Якщо проаналізувати обсяг прямих іноземних інвестицій в економіку України за період 2011-2016 рр., то також спостерігається зростання обсягів

Таблиця 2.2

Прямі інвестиції (акціонерний капітал) з країн світу в економіці України,
млн. дол. США

Країни	Обсяги прямих інвестицій на 1 січня						На 31 грудня 2016
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	
Кіпр	9799,4	13026,9	16478,1	17725,6	12769,4	10239,5	9691,6
Нідерланди	11396,6	9330,6	8733,7	9007,5	6986,7	6184,7	5753,9
Російська Федерація	3015,7	3222,5	3415,1	3525,9	2338,9	3036,9	4349,8
Велика Британія	2287,1	2593,4	2553,6	2768,2	2153,4	1790,3	2046,3
Віргінські Острови (Брит.)	1451,5	1666,0	2007,6	2275,9	1988,3	1715,0	1766,5
Німеччина	5080,0	5383,4	4549,4	2908,4	2105,2	1598,2	1606,6
Швейцарія	862,3	947,7	1105,9	1351,0	1391,5	1390,8	1467,3
Франція	2131,7	2024,0	1546,2	1520,5	1394,6	1305,4	1294,3
Австрія	1812,9	2509,4	2493,2	2314,0	1648,7	1559,8	1272,8
Люксембург	441,7	495,2	566,1	555,8	398,8	363,9	965,4
Угорщина	700,5	681,4	685,8	685,9	593,2	614,9	770,7
Польща	913,2	834,5	897,4	819,8	808,6	758,3	760,4
США	1134,8	1000,7	1013,9	934,7	701,6	634,1	698,8
Беліз	139,7	159,7	852,0	1026,6	652,5	535,1	523,4
Інші країни	5126,4	5619,0	6280,1	6284,2	4794,0	4427,6	4687,7
Усього	46293,5	49494,4	53178,1	53704,0	40725,4	36154,5	37655,5

Примітка: складено автором на основі (Держстат України, 2018)

до 2014 р., після чого обсяги поступово знижуються. Динаміка обсягу прямих інвестицій в економіку України наведена на рис. 2.1. Для зростання даного показника необхідно покращувати інвестиційний клімат в Україні, адже існуюча політична та економічна нестабільність негативно впливає на даний показник.

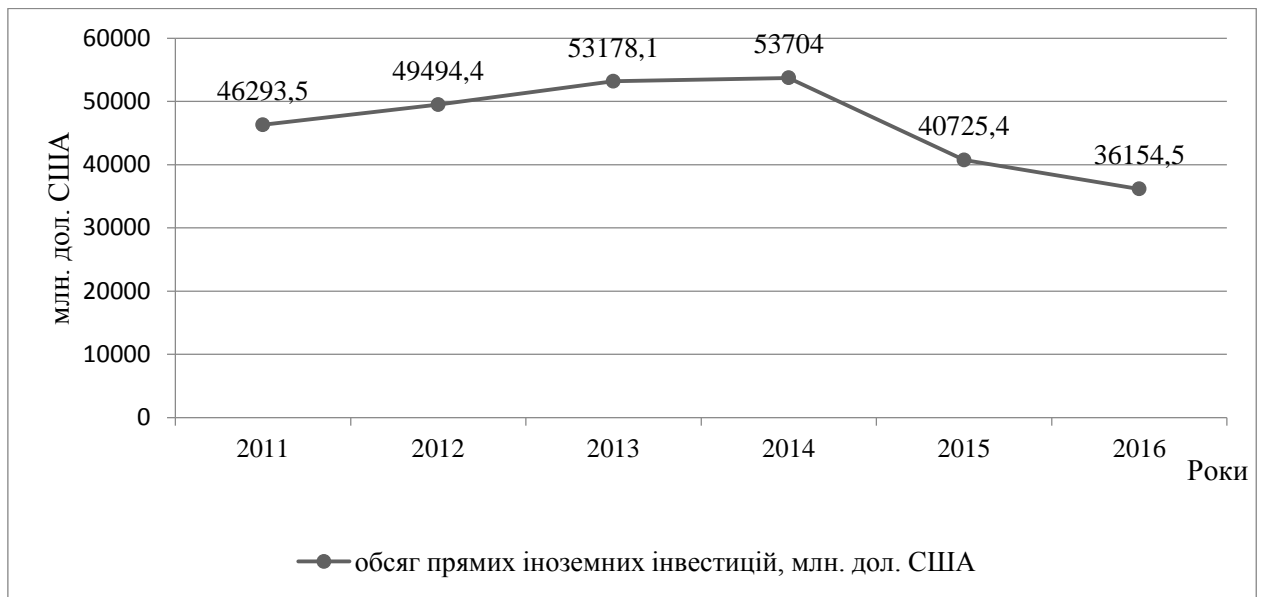


Рис. 2.1. Динаміка обсягу прямих інвестицій в економіку України, млн. дол. США

Примітка: побудовано автором на основі даних (Держстат України, 2018)

У табл. 2.3 наведемо обсяг прямих інвестицій в регіони України та з регіонів в економіці країн світу у 2016 р. Отже, найбільший обсяг інвестицій надійшло у м. Київ, що становить 21471,8 млн. дол. США. Серед областей у Дніпропетровську область було залучено найбільше прямих іноземних інвестицій у обсязі 4009,9 млн. дол. США станом на початок 2016 р., хоча протягом 2016 р. даний показник значно знизився і становив в кінці 2016 р. - 3481,3 млн. дол. США. Львівська область знаходиться на шостому місці серед областей України за обсягом прямих інвестицій із значенням показника 1093,2 млн. дол. США на кінець 2016 р. Обсяги прямих інвестицій в регіони України значно перевищують обсяги прямих інвестицій з регіонів України в економіки країн світу. Найвищі показники обсягу прямих інвестицій спостерігаємо у Донецькій області, далі м. Київ, Дніпропетровська область і Львівська область. Тільки у Донецькій області інвестиції з регіону перевищили обсяг інвестицій в регіон у 2016 р., що пов'язано із нестабільною ситуацією та воєнними діями в даній області. Всі інші області залучають набагато більше інвестицій, ніж інвестують закордон.

Таблиця 2.3

Прямі інвестиції (акціонерний капітал) за регіонами у 2016 р., млн. дол. США

	Прямі інвестиції в регіонах		Прямі інвестиції з регіонів в економіці країн світу	
	на 1 січня	на 31 грудня	на 1 січня	на 31 грудня
Україна	36154,5	37655,5	6315,2	6340,6
Автономна Республіка Крим
області				
Вінницька	187,8	179,8	0,1	0,1
Волинська	247,1	234,8	—	—
Дніпропетровська	4009,9	3481,3	71,9	69,6
Донецька	1748,0	1633,0	5940,2	5938,6
Житомирська	222,7	222,5
Закарпатська	311,8	317,7
Запорізька	682,7	650,0	25,0	28,9
Івано-Франківська	836,6	818,2
Київська	1593,4	1502,5	0,9	8,4
Кіровоградська	52,5	59,1	0,0	0,0
Луганська	443,9	379,1
Львівська	1101,0	1093,2	34,5	31,2
Миколаївська	212,8	227,8	0,8	0,8
Одеська	1330,1	1331,3	18,7	17,7
Полтавська	1000,1	1003,8	1,8	0,1
Рівненська	199,6	182,3	—	...1
Сумська	199,1	190,1	2,0	3,1
Тернопільська	49,2	48,5	...1	...1
Харківська	1554,6	1632,9	10,3	11,8
Херсонська	211,0	202,6	0,1	0,1
Хмельницька	165,5	160,2
Черкаська	348,0	334,9
Чернівецька	59,1	57,5
Чернігівська	92,1	240,9	—	—
міста				
Київ	19296,0	21471,8	190,1	212,0
Севастополь

Примітки: складено автором на основі (Держстат України, 2018);

... - немає даних

Якщо розглядати структуру джерел фінансування капітальних інвестицій підприємствами України за джерелами фінансування (табл. 2.4),

то ми бачимо, що кошти іноземних інвесторів займають відносно незначну частку, хоча вона зростає в динаміці. В 2011 р. частка коштів іноземних інвесторів складала 2,8% від загального обсягу капітальних інвестицій, у 2012-2013 рр. було зниження даного показника до 1,7-1,8%, а з 2014 р. відбувається зростання і у 2016 р. кошти іноземних інвесторів склали 2,7% у структурі джерел фінансування. Інвестиції за рахунок коштів державного бюджету за останні роки знизилась, але зріс показник інвестицій за рахунок коштів місцевих бюджетів, що відбулось внаслідок змін у законодавстві та децентралізації. Так, частка інвестицій за рахунок державного бюджету у 2011 р. складала 7,1%, постійно знижуючись у 2014 р. становила 1,2%, після чого зросла до 2,6% у 2016 р. А частка коштів місцевих бюджетів у 2011 р. становила 3,4%, знизилась до 2,7% у 2013-2014 рр. та зростала у наступних роках до 7,5% у 2016 р.

Таблиця 2.4

Структура джерел фінансування капітальних інвестицій підприємствами України за джерелами фінансування, млн. грн.

Джерела фінансування	Роки					
	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Кошти державного бюджету	18395	17141	6498	2739	6920	9264
Кошти місцевих бюджетів	8801	9149	7219	5918	14260	26817
Власні кошти підприємств	152279	175424	170676	154630	184351	248769
Кредити	42324	50105	40878	21739	20740	27106
Кошти іноземних інвесторів	7196	5041	4881	5640	8185	9831
Інші джерела фінансування	30937	36832	37576	28754	38660	37429
Всього	259932	293692	267728	219420	273116	359216

Примітка: складено автором на основі (Держстат України, 2018)

Найбільшу частку у структурі джерел фінансування капітальних інвестицій підприємствами України займають власні кошти підприємств і ця частка також зростає за останні роки. У 2011 р. цей показник становив 58,6% до загального обсягу капітальних інвестицій, зростав до 2014 р. до 70,5%, у 2015 р. знизився до 67,5% та у 2016 р. знову зріс до 69,3%. Значно знизився показник кредитування у структурі джерел фінансування капітальних інвестицій за останні роки. У 2011 р. цей показник становив 16,3%, у 2012 р. – 17,1%, а далі постійно знижувався і досяг 7,5% у 2016 р. Це зниження спричинене нестабільністю банківської системи в Україні та високою вартістю кредитів. Відповідні зміни у динаміці за останні 6 років відображено на рис. 2.2.

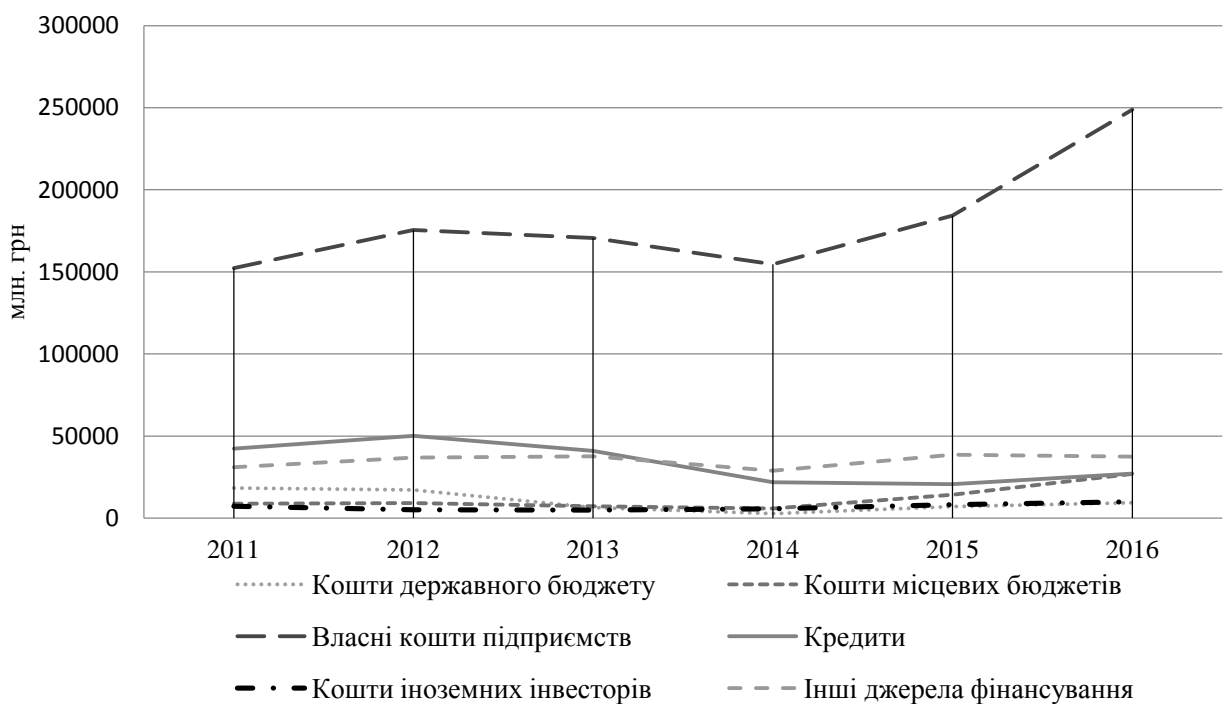


Рис. 2.2. Динаміка структури джерел фінансування капітальних інвестицій підприємствами України за 2011-2016 рр., млн. грн.

Примітка: побудовано автором на основі (Держстат України, 2018)

Важливу роль грає відмінність регіонів у веденні господарської діяльності, пріоритетах і напрямках розвитку, кліматично-природних умовах, розвитку технологій та трудовому потенціалі. Однією з особливостей та

переваг західного регіону України, зокрема і Львівської області, є прикордонне розташування. Це пояснюється легкістю проведення інвестиційної діяльності для країн-сусідів, адже саме вони є лідерами щодо вкладення коштів у діяльність і розвиток місцевих суб'єктів господарювання.

Варто зазначити, що Львівська область має широку та розвинену структуру економіки, що охоплює діяльність у сферах сільського господарства, харчопереробній, видобувній, будівельній сферах, машинобудівній промисловості і туризмі. Область розташована на перехресті транспортних і торговельних шляхів, а також є транзитним пунктом для нафтових і газових трубопроводів. Також однією із привабливих рис є добре підготовлена робоча сила, яку можна залучити за досить низьку плату, порівняно з іншими європейськими країнами (Суха, Сухий, 2006).

Упродовж 2016 р. інвестування в економіку 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, що з обсягу прямих інвестицій, які надійшли у 2016 р., 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%) (Головне управління статистики у Львівській області).

На початок 2016 р. серед міст та районів Львівщини найбільша кількість прямих іноземних інвестицій спрямовувалась у м. Львів (переважно в машинобудівну, харчову та легку промисловість), м. Трускавець (охорона здоров'я, соціальна допомога, діяльність готелів, операції з нерухомим майном), м. Стрий (машинобудування), Яворівський район (торгівля, ремонт

автомобілів, оптова торгівля та машинобудування), Кам'янка-Бузький (легка промисловість), Жовківський (металургійне виробництво, торгівля та ремонт автомобілів, оптова торгівля) та Миколаївський райони (легка промисловість та виробництво неметалевої мінеральної продукції) (Бутко, Сосновська, 2010).

В загальному обсяг прямих іноземних інвестицій в економіку Львівщини з кожним роком зростає, за винятком 2015-2016 рр., коли розміри іноземних вкладень падали. Дану динаміку можна побачити на рис.2.3.

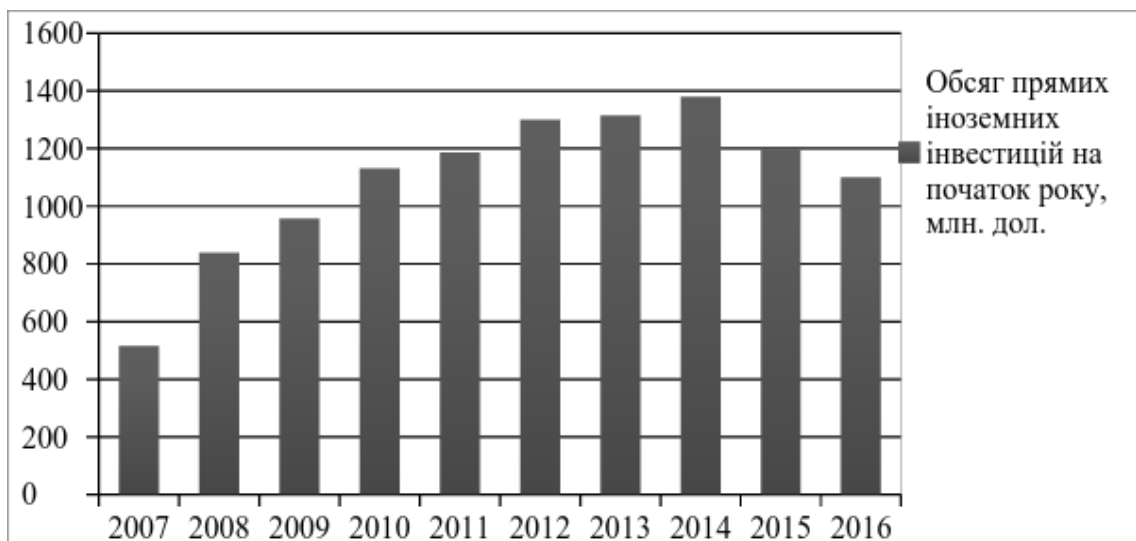


Рис.2.3. Динаміка прямих іноземних інвестицій в економіку

Львівщини, млн. дол. США

Примітка: (Головне управління статистики у Львівській області, 2018)

Якщо говорити конкретно по інвесторах, які вкладають свої кошти в місцеву економіку, то важливо виділити таких найбільш потужних з них: компанії РКО ВР S.A. (Польща), (ВАТ «Кредобанк»), IRALKO (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»).

Доцільно детальніше розглянути структуру джерел фінансування капітальних інвестицій підприємствами Львівської області (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Структура джерел фінансування капітальних інвестицій підприємствами
Львівської області за джерелами фінансування, млн. грн.

Джерела фінансування	Роки					
	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Кошти державного бюджету	1507,4	2243,7	243,9	126,7	444,8	635,2
Кошти місцевих бюджетів	248,7	195,3	296,7	221,8	755,6	1323,0
Власні кошти підприємств	4830,2	5220,3	5468,6	5068,5	7350,2	10645,5
Кредити	3448,9	1135,2	1496,2	1210,8	863,0	1939,4
Кошти іноземних інвесторів	197,9	69,301	252,1	187,9	232,3	443,7
Інші джерела фінансування	1880,9	11095,2	2059,3	2739,3	3740,7	3618,4
Всього	12114,0	11173,3	9816,7	9555,0	13386,5	18605,2

Примітка: складено автором на основі даних (Головне управління статистики у Львівській області, 2018)

Як і загалом в Україні частка інвестицій за рахунок коштів державного бюджету у підприємства області знижується. У 2011 р. даний показник становив 12,4%, у 2012 р. – 20,1%, після цього спостерігаємо значне зниження до 2,5 % у 2013 р., 1,3% у 2014 р. та незначне зростання до 3,3% та 3,4% у 2015 і 2016 рр. відповідно. Частка інвестицій за рахунок коштів місцевих бюджетів у 2011р. становила 2%, у 2013 р. – 1,8%, у 2013 р. – 3%, у 2014 р. – 2,3%, значне зростання до 5,7% у 2015 р. та до 7,1% у 2016 р. Частка кредитів банків та інших позик також знижується, як і загалом в Україні, з рівня 28,5% в 2011 р. до 6,5% у 2015 р. та зростає до 10,4% у 2016 р. Частка власних коштів підприємств у загальній структурі інвестицій є досить високою і навіть зростає. У 2011 р. цей показник становив 39,9% та зростав до 57,2% у 2016 р. Сума інвестування за рахунок коштів іноземних

інвесторів постійно зростає. У структурі частка коштів іноземних інвесторів у 2015 р. складала 1,6%, у 2012 р. – 0,6%, у 2013 р. спостерігалось найвище значення даного показника на рівні 2,6%, у 2014 р. знизилось до 2%, у 2015 р. – 1,7% та зростає до 2,4% у 2016 р.

Аналізуючи структуру джерел фінансування капітальних інвестицій підприємствами Львівської області, ми бачимо, що загальна сума інвестицій зростає за останні роки, після незначного зниження у 2013-2014 рр. Показники Львівської області дещо відрізняються від загальної структури по Україні. Тому наведемо порівняння даних показників на рис. 2.4 та 2.5. З наведених рисунків ми бачимо, що у Львівській області частка власних коштів підприємств у інвестиціях є значно нижчою, ніж загалом в Україні, однак вищу частку займають кредити. Також значно вищою є частка інших джерел інвестування, оскільки вона включає кошти населення на будівництво житла, а будівництво у Львівській області стрімко розвивається, в тому числі у зв'язку із міграцією населення з Сходу України.

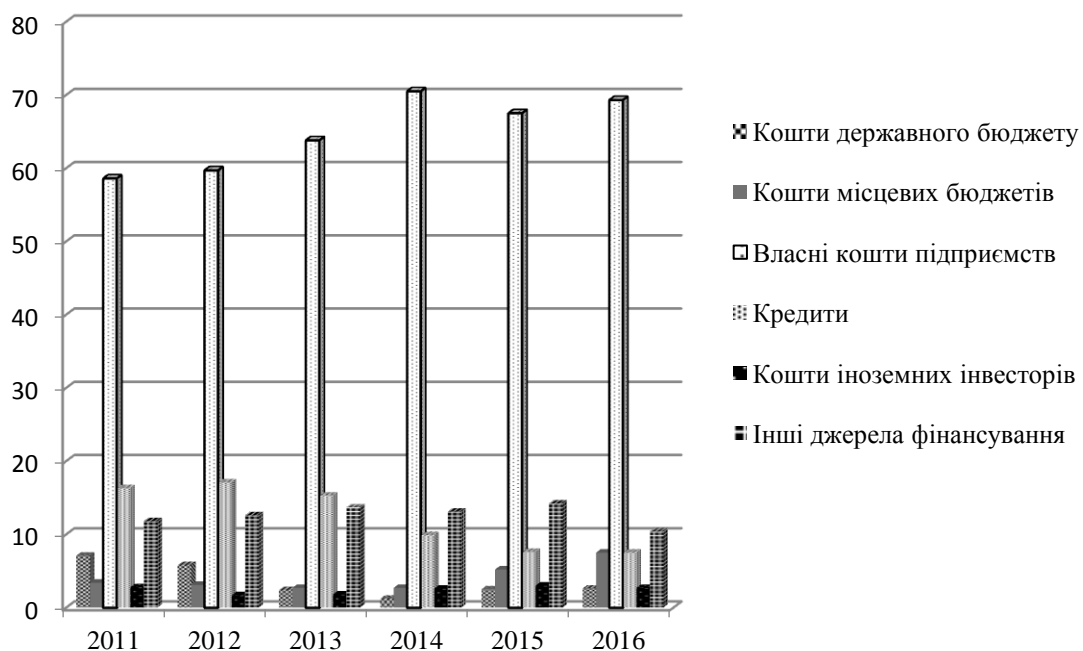


Рис.2.4. Динаміка структури джерел фінансування капітальних інвестицій підприємствами України за 2011-2016 рр.

Примітка: побудовано автором на основі (Держстат України, 2018)

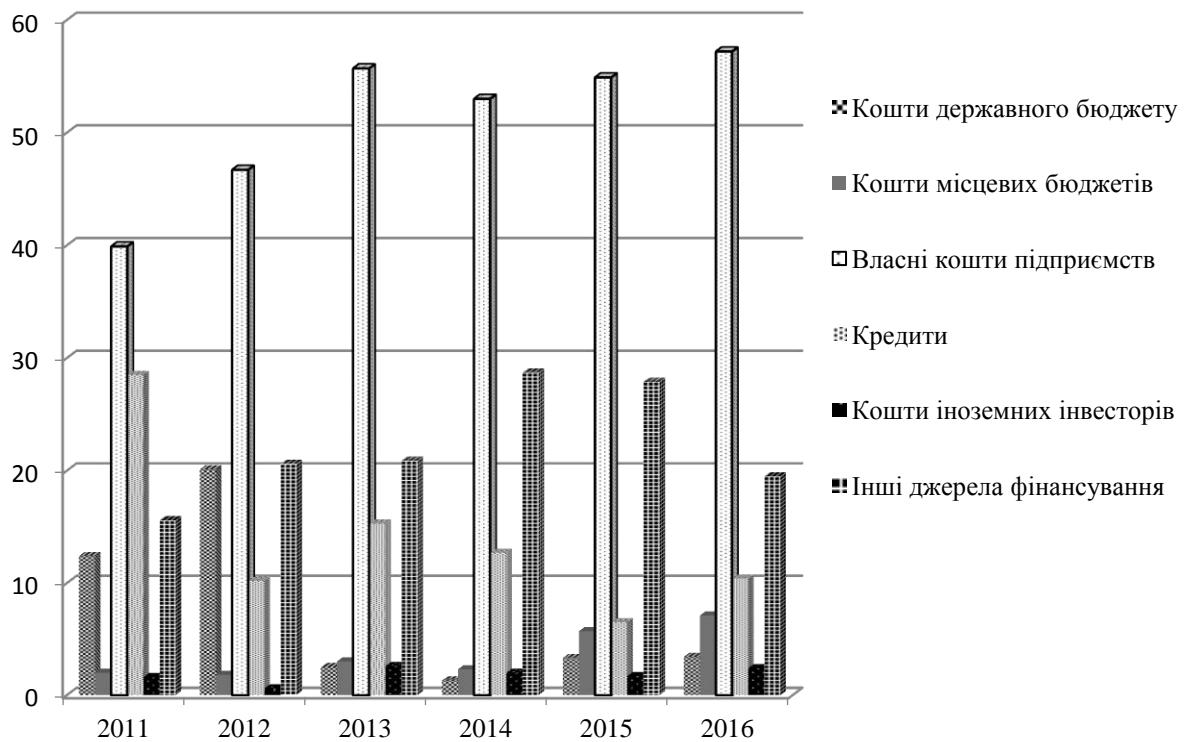


Рис.2.5. Динаміка структури джерел фінансування капітальних інвестицій підприємствами Львівської області за 2011-2016 рр.

Примітка: побудовано автором на основі (Головне управління статистики у Львівській області, 2018)

Наведемо кількість капітальних інвестицій у промисловість за регіонами за 2012-2016 рр. у табл. 2.6. З наведених статистичних даних бачимо, що частка капітальних інвестицій Львівської області зростає з 4,09% у 2012 р. до 5,29% у 2016 р. Незначне зниження даного показника було лише у 2013 р. Загально по Україні капітальні інвестиції зростають з кожним роком.

Прямі іноземні інвестиції залишаються відносно невеликою часткою економіки Львівської області. Великі обсяги інвестицій зосереджені переважно в малому та середньому бізнесі і сформовані як спільні

Таблиця 2.6

Капітальні інвестиції у промисловість за регіонами

	2012		2013		2014		2015		2016 р.	
	тис.грн	%	тис.грн	%	тис.грн	%	тис.грн	%	тис.грн	%
Україна	273256	100	249873	100	219420	100	273116	100	351967	100
Вінницька	5824	2,13	6110	2,45	5675	2,59	7373	2,70	8302	2,36
Волинська	3255	1,19	3327	1,33	3390	1,54	6167	2,26	6384	1,81
Дніпропетровська	22509	8,24	21290	8,52	20357	9,28	25920	9,49	25920	7,36
Донецька	31722	11,61	27912	11,17	13155	6,00	8304	3,04	11902	3,38
Житомирська	2893	1,06	3005	1,20	2905	1,32	4044	1,48	5573	1,58
Закарпатська	2736	1,00	2646	1,06	2639	1,20	3778	1,38	4663	1,32
Запорізька	7204	2,64	6839	2,74	7035	3,21	7794	2,85	11040	3,14
Івано-Франківська	5167	1,89	4797	1,92	6837	3,12	9609	3,52	7948	2,26
Київська	20367	7,45	20697	8,28	19653	8,96	24359	8,92	33411	9,49
Кіровоградська	4576	1,67	3224	1,29	3122	1,42	4057	1,49	6355	1,81
Луганська	8223	3,01	11369	4,55	5223	2,38	2060	0,75	4122	1,17
Львівська	11173	4,09	9817	3,93	9555	4,35	13387	4,90	18605	5,29
Миколаївська	4696	1,72	5009	2,00	3771	1,72	5990	2,19	9730	2,76
Одеська	14631	5,35	11872	4,75	9361	4,27	9984	3,66	16729	4,75
Полтавська	10218	3,74	9536	3,82	8828	4,02	8338	3,05	15265	4,34
Рівненська	2771	1,01	2837	1,14	2805	1,28	4334	1,59	4324	1,23
Сумська	2871	1,05	2721	1,09	2798	1,28	3663	1,34	5763	1,64
Тернопільська	3375	1,24	2976	1,19	2590	1,18	3828	1,40	4888	1,39
Харківська	14759	5,40	9293	3,72	8032	3,66	11247	4,12	16546	4,70
Херсонська	2436	0,89	2125	0,85	2208	1,01	3107	1,14	4591	1,30
Хмельницька	3489	1,28	3638	1,46	4078	1,86	6809	2,49	9123	2,59
Черкаська	3781	1,38	3413	1,37	3262	1,49	4486	1,64	6499	1,85
Чернівецька	2229	0,82	2257	0,90	1687	0,77	2789	1,02	2669	0,76
Чернігівська	2737	1,00	2842	1,14	2621	1,19	3550	1,30	5319	1,51
м.Київ	79614	29,14	70321	28,14	67833	30,91	88139	32,27	106296	30,20

Примітка: складено автором на основі (Держстат України, 2018)

підприємства, що зосереджені на внутрішньому ринку України. Великі за обсягом іноземні інвестиції в області становлять здебільшого українські підприємства, що придбані іноземцями з відомими в країні назвами, які діють

в сферах харчової промисловості, машинобудування та легкій промисловості (Бутко, Сосновська, 2010).

ТЗОВ «ЛЕОНІ ВаерінгСистемс 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 (Leoni AG, 2018). Товариство з обмеженою відповідальністю «Леоні Ваерінг Системс» є підприємством з іноземними інвестиціями з 100-відсотковою часткою закордонного інвестора, а саме концерну Leoni.

Безумовно, вкладення іноземними суб'єктами коштів в розвиток економіки області позитивно впливає на добробут місцевого населення. Зокрема, завдяки збільшенню кількості робочих місць для працездатного населення, а також рівень середньої заробітної плати на підприємствах з іноземними інвестиціями є вищий порівняно із українськими суб'єктами господарювання. Крім того, відбувається розвиток підприємств, в які вкладено кошти, через удосконалення технологій, розширення виробництва, покращення якості продукції, що випускається, а також і збільшення податкових надходжень в місцевий бюджет від суб'єктів, які стали проектами інвестиційної діяльності.

Водночас, іноземні інвестори зацікавлені вкладати кошти в українські підприємства, оскільки є можливість виходу на нові ринки збуту власної продукції, здешевлення виробництва через використання дешевшої, ніж в Європі робочої сили, вкладення інвестицій з метою отримання дивідендів у майбутньому тощо.

Отже, можна сказати, що західний регіон з роками стає більш привабливим для інвестування, що, в свою чергу, сприяє розвитку місцевих підприємств та економіки області загалом.

2.2. Маркетингове дослідження чинників, що визначають стратегії конкуренції промислових підприємств з іноземним капіталом

Для порівняння наведемо причини залучення іноземних інвестицій вітчизняними підприємствами харчової промисловості та машинобудування (табл.2.8). Отже, основною причиною для обох галузей є брак фінансових ресурсів, оскільки власних ресурсів є недостатньо, а кредити є дорогими. Харчова промисловість має проблеми з джерелами залучення якісної сировини, що змушує шукати постачальників закордоном. Відповідно зростає вартість готової продукції за рахунок постійного знецінення національної валюти. Це спричиняє втрату конкурентних позицій, оскільки високі показники має імпорт, де якість часто є вищою, ніж у вітчизняного виробника, що, у свою чергу, призводить до зменшення частки ринку. Тобто аналізування вітчизняних підприємств харчової промисловості показує необхідність залучення іноземних інвестицій для розширення власної діяльності, у тому числі для можливості виробництва якісної сировини, для оновлення технологій та техніки на вітчизняних підприємствах, що дозволить знизити собівартість продукції та стати конкурентоспроможними на ринку. Щодо машинобудівних підприємств, спостерігається проблема щодо ринку збуту продукції, оскільки потенційні споживачі мають низьку купівельну спроможність, а для пошуків ринку збуту в інших країнах продукція не є достатньо конкурентоспроможною відносно продукції іноземних виробників. Також спостерігається неефективне використання виробничих потужностей, застарілі технології виробництва, оскільки недостатньо фінансування для оновлення матеріально-технічної бази машинобудівних підприємств. Як наслідок, втрата частки ринку через низьку конкурентоспроможність та складність конкурувати з іноземними виробниками машинобудівної продукції.

Таблиця 2.7

Причини залучення вітчизняними підприємствами іноземних
інвестицій

Харчова промисловість	Машинобудування
1. Брак фінансових ресурсів	1. Брак фінансових ресурсів
2. Відсутність джерел залучення якісної сировини	2. Відсутність ринку збуту продукції
3. Втрата конкурентних позицій	3. Неефективне використання виробничих потужностей
4. Зменшення частки ринку	4. Втрата частки ринку
	5. Складність конкурувати з імпортною продукцією
	6. Застарілі технології виробництва

Примітка: складено автором на основі аналізу вітчизняних промислових підприємств з іноземними інвестиціями

Залучення іноземних інвестицій допомогло б вирішити існуючі проблеми та дозволило б вітчизняним підприємствам оновити матеріально-технічну базу, технології виробництва, розвивати інноваційну складову та стати конкурентоспроможними, оскільки потенціал підприємств є високим.

Зокрема, основними причинами приходу іноземних інвесторів на вітчизняні промислові підприємства є дешева робоча сила, у порівнянні з іншими європейськими країнами, вихід на нові ринки збуту. Також іноземні інвестори прагнуть до диверсифікації власного виробництва, що також стимулює інвестувати у вітчизняні підприємства. Також причиною може бути можливість використання виробничих потужностей для застосування у виробництві власних товарів. І, звичайно, однією з причин може стати ліквідація потенційно небезпечного конкурента шляхом його поглинання та

використання виробничих потужностей уже для власних цілей, або взагалі ліквідація такого підприємства.

За останні кілька років багато підприємств з іноземними інвестиціями, спільних підприємств з'являється на Заході України, особливо у Львівській області.

На основі аналізу вітчизняних промислових підприємств з іноземним інвестором визначено основні причини приходу іноземних інвесторів на вітчизняні промислові підприємства:

- вихід на нові ринки збуту;
- дешева робоча сила;
- диверсифікація виробництва;
- використання виробничих потужностей вітчизняних підприємств;
- ліквідація потенційно небезпечного конкурента.

Також проаналізувавши основні ринки збуту вітчизняних промислових підприємств з іноземним капіталом (рис. 2.6), 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» теж в основному орієнтується на український ринок. Однак, машинобудівні підприємства, такі як ТЗОВ «ЛЕОНІ Ваерінг Системс УА ГмБХ», СП ТЗОВ «Сферос Електрон», які виготовляють конкурентоспроможну продукцію, орієнтуються на міжнародні ринки збуту.

На основі проведеного аналізування вітчизняних промислових підприємств харчової промисловості та машинобудування, можна виокремити ключові фактори успіху таких підприємств з іноземним інвестором, що наведено на рис. 2.7.



Рис. 2.6. Ринки збуту вітчизняних промислових підприємств з іноземним інвестором

Примітка: складено автором на основі аналізу вітчизняних промислових підприємств з іноземним інвестором

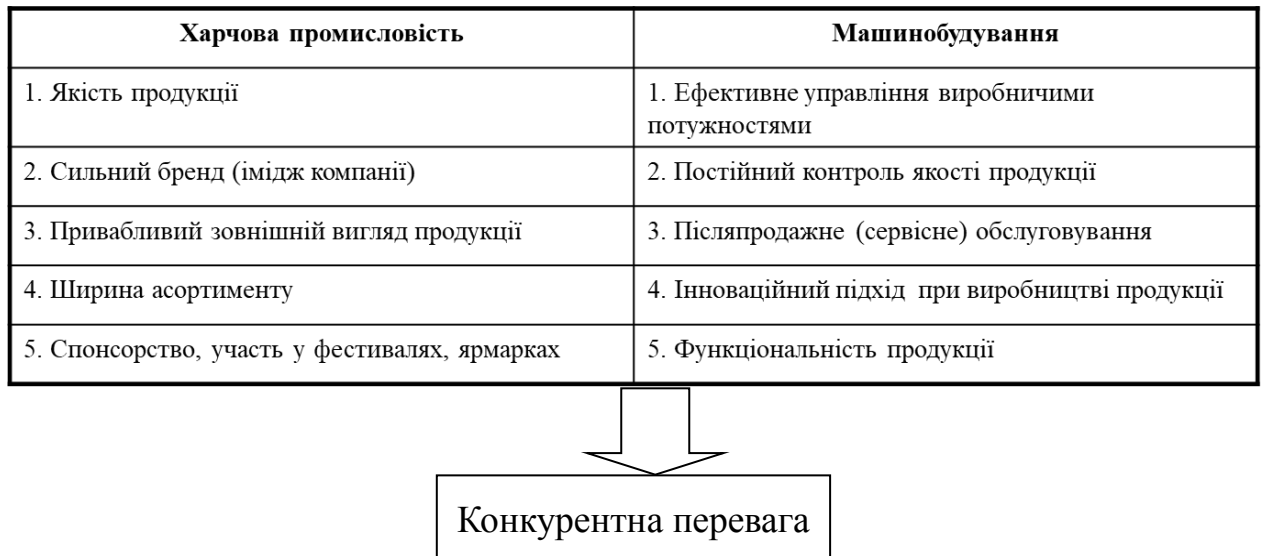


Рис. 2.7. Ключові фактори успіху промислових підприємств з іноземним інвестором

Примітка: побудовано автором на основі вивчення результатів діяльності промислових підприємств з іноземним інвестором

З метою виділення особливостей вибору корпоративної стратегії українських промислових підприємств з іноземними інвестиціями слід визначити причини вкладення фінансових ресурсів закордонними компаніями у вітчизняні суб'єкти господарювання (табл.2.8).

Таблиця 2.8

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 аутомобілів 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

Для наочного відображення наведемо причини іноземного інвестування вітчизняних промислових підприємств на рис. 2.8. Отже, основними 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 машинобудування причинами здійснення інвестиційної діяльності є здешевлення виробництва за рахунок використання дешевої робочої сили та зручне логістичне розташування;

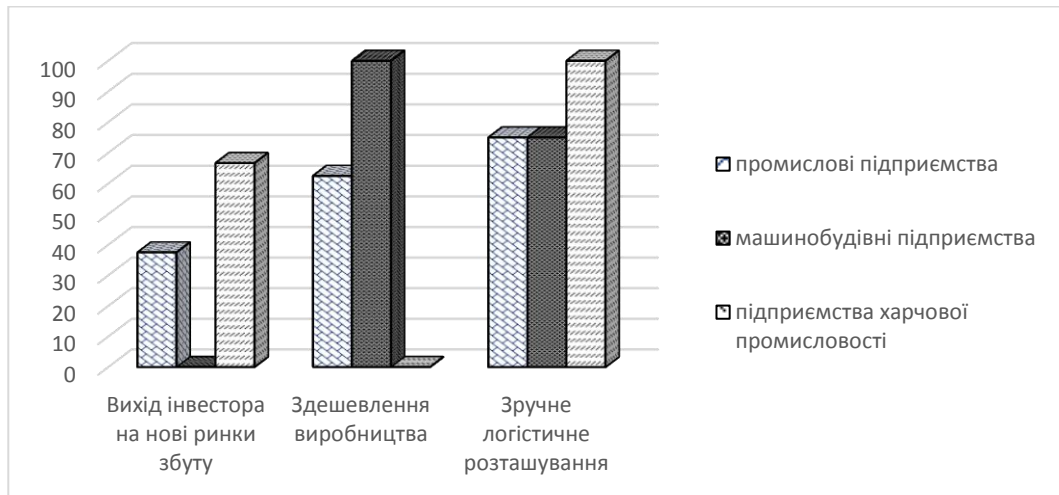


Рис.2.8. Питома вага відповідей респондентів, щодо причин іноземного інвестування вітчизняних промислових підприємств

Примітка: за результатами опитування

- 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 – 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.

Функціонування вітчизняних промислових підприємств на засадах залучення іноземного капіталу має ряд переваг (табл.2.9). До них можна віднести використання сучасних технологій виробництва, модернізацію основних фондів підприємства, значне фінансування, що сприяє розвитку

Таблиця 2.9

Переваги залучення іноземного капіталу у функціонування вітчизняних
промислових підприємств

№	Підприємство	Використання сучасних технологій виробництва	Модернізація основних засобів підприємства	Значне фінансування	Вихід на нові ринки збуту	Покращення умов праці	Доступ до джерел ресурсів
1	ТзОВ «Леоні Ваерінг Системс УА ГмБХ»	+		+		+	+
2	ТОВ «Фуджікура аутомотів Україна Львів»	+	+	+		+	+
3	ТОВ «Бадер Україна»	+					
4	СП «Сферос-Електрон»	+	+	+	+		
5	ДП «ЛІР Інтернешнл Україна»			+			
6	ПАТ Львівська кондитерська фабрика «Світоч»	+	+	+		+	
7	СП «Галка Лтд.»						+
8	ПАТ «Карлсберг Україна»		+	+			
	Питома вага позитивних відповідей, %	75	62,5	87,5	12,5	37,5	37,5

Примітка: розраховано автором за результатами опитування

суб'єкта господарювання, вихід на нові ринки збуту, покращення умов праці працівників, доступ до важкодоступних джерел сировини та ресурсів.

На рис. 2.9 наведено розподіл відповідей респондентів на питання щодо отриманих переваг залучення іноземних інвестицій на промислове підприємство.

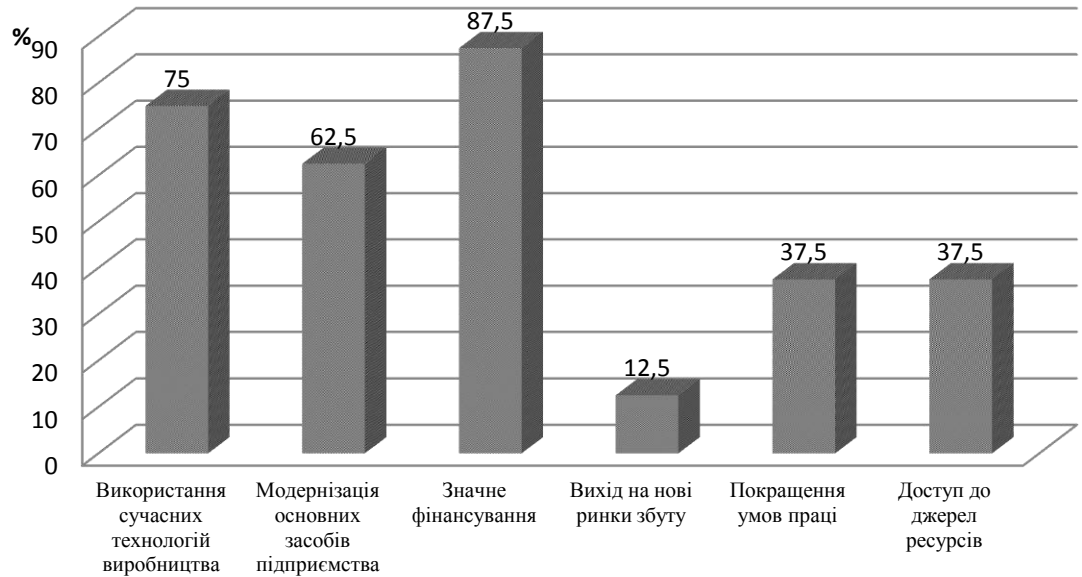


Рис. 2.9. Розподіл відповідей на питання щодо отриманих переваг залучення іноземних інвестицій на підприємство, %

Примітка: побудовано автором за результатами опитування

Незалежно від галузевої приналежності до переваг відносять нові джерела фінансування (87,5% респондентів), запровадження сучасних технологій виробництва (75% респондентів), модернізація основних фондів підприємства (62,5% опитаних), покращення умов праці працівників (37,5%), доступ до джерел сировини (37,5%), вихід на нові ринки збуту (12,5% респондентів).

Попри наявність значних позитивних аспектів залучення іноземних інвестицій існують також негативні особливості. 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 процесі аналізу було досліджено ступінь впливу факторів зовнішнього середовища на вибір стратегії конкуренції промислових підприємств з іноземними інвестиціями. За п'ятибальною шкалою (5 – дуже сильний вплив,

0 - вплив відсутній) підприємствами було оцінено сили впливу кожного із чинників (табл.2.10, рис. 2.10).

Таблиця 2.10

Вплив суб'єктів зовнішнього оточення на вибір стратегії конкуренції промислових підприємств з іноземними інвестиціями

Суб'єкти зовнішнього оточення	Оцінка, у балах								
	ТзОВ «Леоні Ваєрінг Системс УА ГМБХ»	ТОВ «Фуджікура аутомотів Україна Львів»	ТОВ «Бадер Україна»	СП «Сферос-Електрон»	ДП «ЛР Інтернешнл Україна»	ПАТ Львівська кондитерська фабрика «Світоч»	СП «Галка Лтд.»	ПАТ «Карлсберг Україна»	Середнє значення
Споживачі	0	0	5	5	5	5	5	5	3,75
Замовники	5	5	5	5	5	0	0	0	3,125
Конкуренти	0	2	5	3	5	5	5	5	3,75
Посередники	0	2	5	3	1	4	4	2	2,625
Постачальники	0	1	0	0	2	2	1	1	0,875
Контактні аудиторії	0	0	3	1	1	1	1	2	1,125

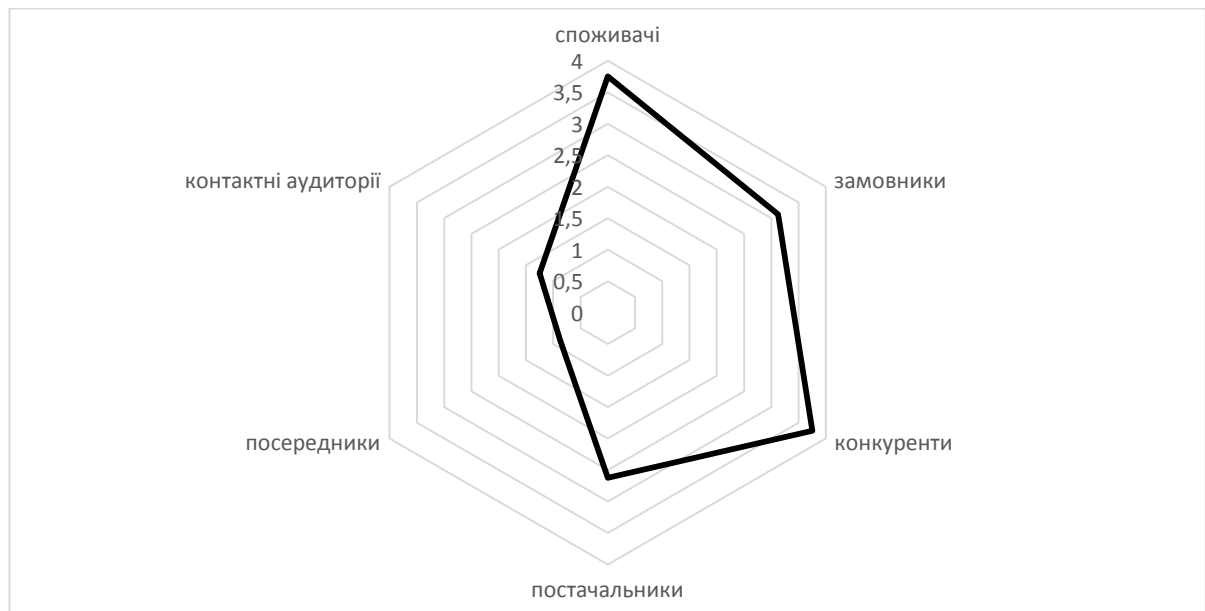


Рис. 2.10. Сила впливу суб'єктів зовнішнього оточення на вибір стратегії конкуренції промислових підприємств з іноземним інвестиціями, у балах

Примітка: за результатами опитування

Аналізуючи результати дослідження, можна зробити висновок, що найбільший вплив на промислові підприємства з іноземними інвестиціями мають споживачі та конкуренти. Дані чинники, згідно опитування, набрали рівну кількість балів – по 3,75, що свідчить про достатньо високий ступінь впливу. Друге місце посідають замовники – 3,125 балів, що свідчить про середній ступінь впливу. На третє місце було поставлено посередників (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.

У випадку поділу вітчизняних промислових підприємств з іноземними інвестиціями на групи за галузевим спрямуванням були отримані результати, які засвідчують відмінні чинники впливу на вибір стратегії конкуренції підприємств (рис.2.11 і рис.2.12).



Рис. 2.11. Вплив факторів зовнішнього середовища на діяльність машинобудівних підприємств з іноземними інвестиціями



Рис. 2.12. Вплив факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємств з іноземними інвестиціями харчової промисловості

Примітка: побудовано автором за результатами опитування

Таким чином, машинобудівні підприємства з іноземними інвестиціями у своїй діяльності мають орієнтуватися на замовників (дуже сильний вплив чинника – 5 балів). Однаковий середній вплив мають споживачі, конкуренти та постачальники (по 2,5 бали). Слабкий та дуже слабкий вплив мають контактні аудиторії та посередники (1 бал та 0,25 балів відповідно). Однак, якщо розглядати детальніше підприємства даної галузі промисловості, то можна зробити висновок, що частина з них орієнтується лише на зовнішній ринок (працює на давальницькій сировині, експортує свою продукцію за кордон, працює під конкретні замовлення тощо), а інша частина орієнтується на внутрішній ринок (продаж продукції як підприємствам так і роздрібним покупцям). Таким чином, для підприємств першої групи найвагоміший вплив чинять замовники. А на підприємства другої групи – найбільший вплив – споживачі та замовники (5 балів), дещо слабший вплив – конкуренти та постачальники (4 бали).

Аналізуючи діяльність підприємств з іноземними інвестиціями харчової промисловості, можемо зробити висновок про те, що дуже сильний вплив на функціонування даних суб'єктів господарювання чинять споживачі та конкуренти (5 балів), середній вплив – постачальники (3,33 бали), слабкий вплив – посередники та контактні аудиторії (1,33 балів).

Отже, при розробці стратегії конкуренції промислових підприємств з іноземними інвестиціями слід враховувати фактори зовнішнього оточення, які чинять найбільший вплив в залежності від галузевої приналежності.

В процесі дослідження вітчизняних промислових підприємств з іноземними інвестиціями було встановлено основні фактори впливу на вибір стратегії конкуренції (табл.2.11).

Також на рис. 2.13 наведено вплив факторів на вибір стратегії конкуренції різними групами вітчизняних підприємств з іноземними інвестиціями: промислові підприємства загалом, а також, машинобудівні підприємства та підприємства харчової промисловості.

Таблиця 2.11

Фактори впливу на вибір стратегії конкуренції вітчизняних промислових підприємств з іноземними інвестиціями

Показник	Досліджувані підприємства з іноземними інвестиціями								
	ТзОВ «Леоні Ваєрінг Системс УА ГМБХ»	ТОВ «Фуджікура аутомотів Україна Львів»	ТОВ «Балер Україна»	СП «Сферос-Електрон»	ДП «ЛР Інтернешл Україна»	ПАТ Львівська кондитерська фабрика «Світоч»	СП «Галка Лгд.»	ПАТ «Карлсберг Україна»	Питома вага фактора, %
Частка ринку		+	+			+		+	50
Темп розвитку ринку	+				+				25
Фінансові можливості		+		+	+	+	+	+	75
Ресурсне забезпечення		+					+		25
Виробничий потенціал	+	+							25

Примітка: за результатами опитування

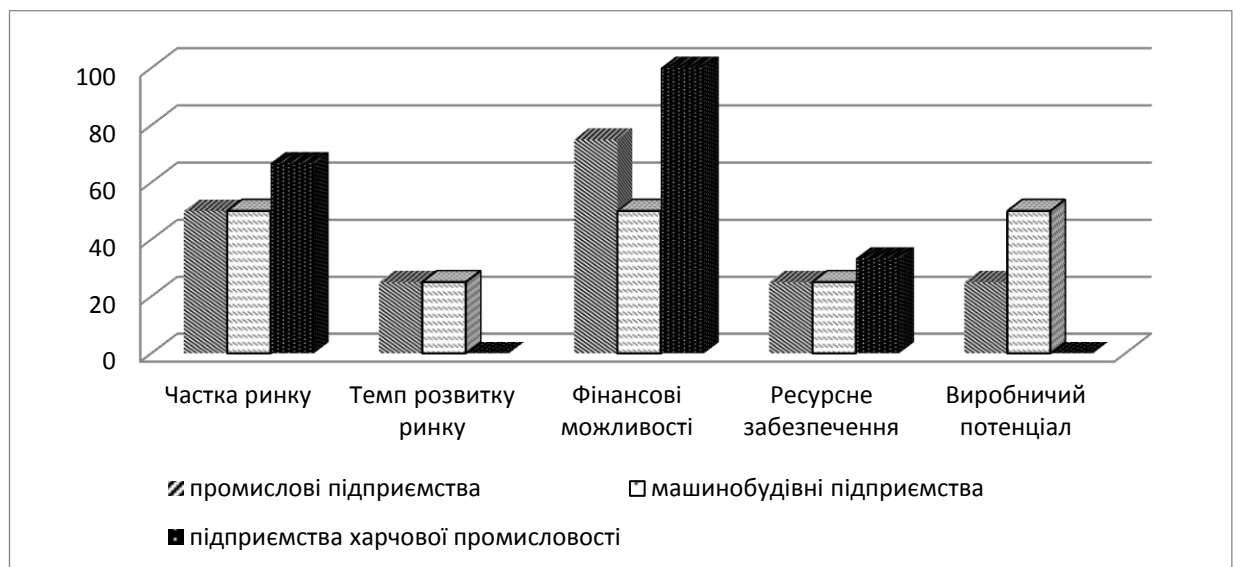


Рис. 2.13. Вплив факторів на вибір стратегії конкуренції вітчизняного промислового підприємства з іноземними інвестиціями

Примітка: за результатами опитування

Найбільший вплив на вибір стратегії конкуренції промислового підприємства в умовах іноземного інвестування мають фінансові можливості

(75% респондентів зазначили вагомість цього чинника), а найменший – темп розвитку ринку, ресурсне забезпечення та виробничий потенціал підприємства (25% респондентів зазначили вагомість цих чинників).

Розглядаючи промислові підприємства з іноземними інвестиціями за галузевою приналежністю, можна зробити висновок про відмінність факторів, які враховуються при розробці стратегії конкуренції. Так, для машинобудівних 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. Для суб'єктів господарювання харчової галузі надзвичайно важливими є фінансові можливості підприємства. Дещо слабший вплив на вибір стратегії конкуренції даних організацій має частка ринку, на третьому місці – ресурсне забезпечення.

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.

Важливим аспектом у функціонуванні промислового підприємства є інноваційна діяльність. Адже, завдяки розробці та впровадженню інноваційних проектів досягаються конкурентні переваги на ринку, удосконалюється продукція. Аналіз інноваційної активності промислових підприємств з іноземними інвестиціями подано в табл. 2.12.

Отже, можна зробити висновок, що інноваційна активність промислових підприємств Львівщини у значній мірі залежить від галузевої приналежності. Зокрема, суб'єкти харчової промисловості активно займаються інноваційною діяльністю, розробкою та впровадженням у господарську діяльність інноваційних продуктів та технологій, а машинобудівні підприємства – не проявляють високого рівня активності у сфері інноваційної діяльності.

Таблиця 2.12

Інноваційна активність промислових підприємств Львівщини з
іноземними інвестиціями

	Інноваційна активність		Розробники		
	висока	низька	іноземні	українські	іноземні та українські
ТЗОВ «Леоні Ваерінг Системс УА ГмБХ»		+	+		
ТОВ «Фуджікура аутомотів Україна Львів»		+	+		
ТОВ «Бадер Україна»		+			+
СП «Сферос-Електрон»	+				+
ДП «ІР Інтернешнл Україна»		+	+		
ПАТ Львівська кондитерська фабрика «Світоч»	+		+		
СП «Галка Лтд.»		+		+	
ПАТ «Карлсберг Україна»	+				+
Питома вага, %:	37,5	62,5	50	12,5	37,5

Примітка: за результатами опитування

У зв'язку з тим, що розробкою стратегії конкуренції займаються іноземні інвестори, доцільно дослідити розробників інноваційних проектів на даних підприємствах. У більшості випадків, інноваційні рішення, технології, продукти розробляються за кордоном, а в Україні лише реалізовується. Особливо це стосується машинобудівних підприємств, які працюють на давальницькій сировині. На підприємствах харчової та легкої промисловості простежується поєднання зусиль іноземних та вітчизняних працівників у роботі над новаціями.

На промислових підприємствах з метою досягнення поставлених цілей та завдань застосовуються різноманітні мотиваційні програми, що сприяють

підвищенню продуктивності праці персоналу, покращенню результативності його діяльності. Підсистема стимулювання персоналу займає в управлінні людськими ресурсами значиме місце, тому що практика оплати праці безпосередньо впливає і на локальні, і на глобальні конкурентні переваги конкретної транснаціональної корпорації (Щербак та Щербак, 2014; Чухрай, Кулиняк, Глянцева, 2017). До основних засобів стимулювання працівників промислових підприємств з іноземними інвестиціями належать: можливість кар'єрного зростання, грошові премії та винагороди, оголошення подяк, проведення конкурсів «Працівник місяця (року)», покращення умов праці, проходження навчання та стажування за кордоном (рис.2.14).

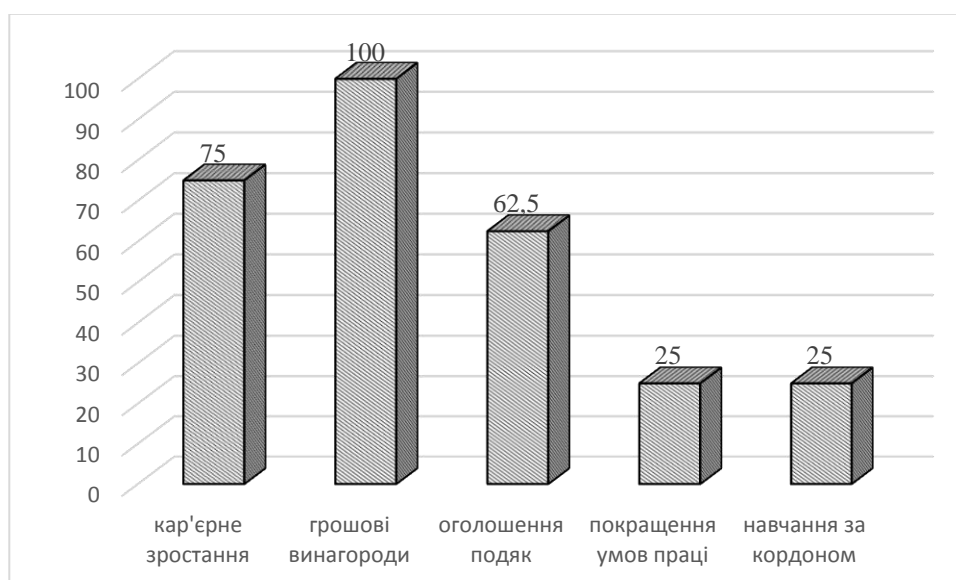


Рис. 2.14. Розподіл відповідей респондентів щодо засобів стимулювання персоналу на промислових підприємствах з іноземними інвестиціями, %

Примітка: за результатами опитування

Під час аналізу засобів стимулювання персоналу промислових підприємств Львівщини з іноземними інвестиціями було встановлено, що усі з них використовують грошові винагороди та премії працівникам за досягнення цілей, дотримання трудової дисципліни, високі результати праці

тощо. 75% досліджуваних підприємств вважають можливість кар'єрного зростання вагомим чинником, що сприяє покращенню ефективності діяльності персоналу, тому активно його використовують. 62,5% досліджуваних суб'єктів господарювання використовують нематеріальні засоби стимулювання персоналу, такі як: оголошення подяк, вручення грамот, проведення конкурсів «Працівник місяця (року)» тощо. Оскільки визнання праці людей, її важливості та вкладу кожного в досягнення стратегічних цілей компанії сприяє заохоченню їх до підвищення ефективності діяльності працівників. Покращення умов праці та організація навчання і стажування персоналу за кордоном використовують 25% досліджуваних компаній.

Отже, найбільш вагомими засобами мотивування персоналу є матеріальні стимули, кар'єрне зростання, засоби нематеріального стимулювання. Крім того, важливим фактором впливу на прагнення персоналу реалізувати поставлені цілі є наявність сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, мінімізація конфліктних ситуацій та справедливе їх вирішення тощо.

Оскільки, на промислових підприємствах в умовах іноземного інвестування присутні представники різних ділових культур, доцільно провести аналіз принципів ведення бізнесу та використання стилів керівництва на обраних для дослідження суб'єктах господарювання (табл.2.13).

У результаті проведеного аналізу було встановлено, що 75% досліджуваних підприємств використовують поєднання іноземних та українських традицій ведення бізнесу, що дозволяє створювати сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі, уникати конфліктних ситуацій. Оптимальне поєднання вітчизняних та закордонних особливостей дозволяє побудувати ефективну систему управління підприємством із врахуванням переваг та недоліків кожної із сторін.

Таблиця 2.13

Аналізування ділової культури на промислових підприємствах
Львівщини з іноземними інвестиціями

Підприємство	Принципи ведення бізнесу, що базуються на традиціях ділової культури	Стиль керівництва
ТзОВ «Леоні Ваерінг Системс УА ГмБХ»	іноземні	комбінований
ТОВ «Фуджікура аутомотів Україна Львів»	поєднання іноземних і українських традицій	комбінований
ТОВ «Бадер Україна»	поєднання іноземних і українських традицій	комбінований
СП «Сферос-Електрон»	поєднання іноземних і українських традицій	комбінований
ДП «ІР Інтернешнл Україна»	поєднання іноземних і українських традицій	демократичний
ПАТ Львівська кондитерська фабрика «Світоч»	поєднання іноземних і українських традицій	комбінований
СП «Галка Лтд.»	українські	демократичний
ПАТ «Карлсберг Україна»	поєднання іноземних і українських традицій	комбінований

Примітка: за результатами опитування

Важливу роль відіграє також стиль керівництва. Керівництво 75% досліджуваних підприємств використовує комбінований стиль (поєднання авторитарного та демократичного), а 25% - демократичний.

Оскільки на промислових підприємствах з іноземними інвестиціями працює міжнародний персонал (представники різних національностей, культур, ментальностей), існують певні бар'єри, що погіршують комунікацію між ними (рис.2.15). Найчастіше на промислових підприємствах Львівщини з іноземними інвестиціями зустрічається присутність стереотипів (62,5%) щодо відношення українських працівників до праці, побуту, моделей поведінки тощо. 37,5% опитаних стверджує про присутність мовних бар'єрів в процесі здійснення комунікації. Це спричиняє непорозуміння під час виконання професійних обов'язків, збільшення тривалості обговорення ключових питань, не чітке розуміння поставлених цілей та завдань тощо. 25% респондентів відзначило факт присутності прийняття іноземним топ-менеджментом рішень за інших.

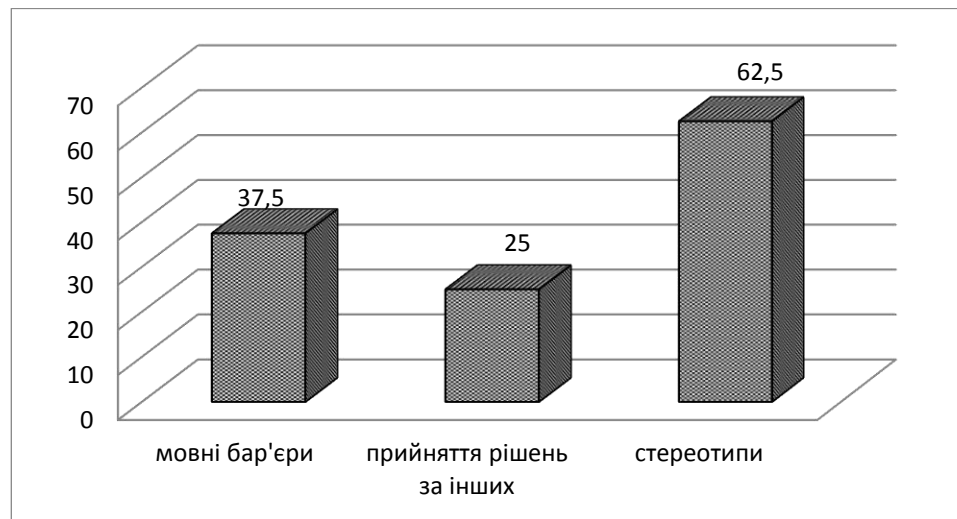


Рис.2.15. Розподіл відповідей респондентів щодо бар'єрів, що виникають під час комунікації між працівниками на промислових підприємствах в умовах іноземного інвестування, %

Примітка: за результатами опитування

Частина наведених вище бар'єрів комунікації виникає через культурні відмінності вітчизняного та іноземного персоналу (рис.2.16).

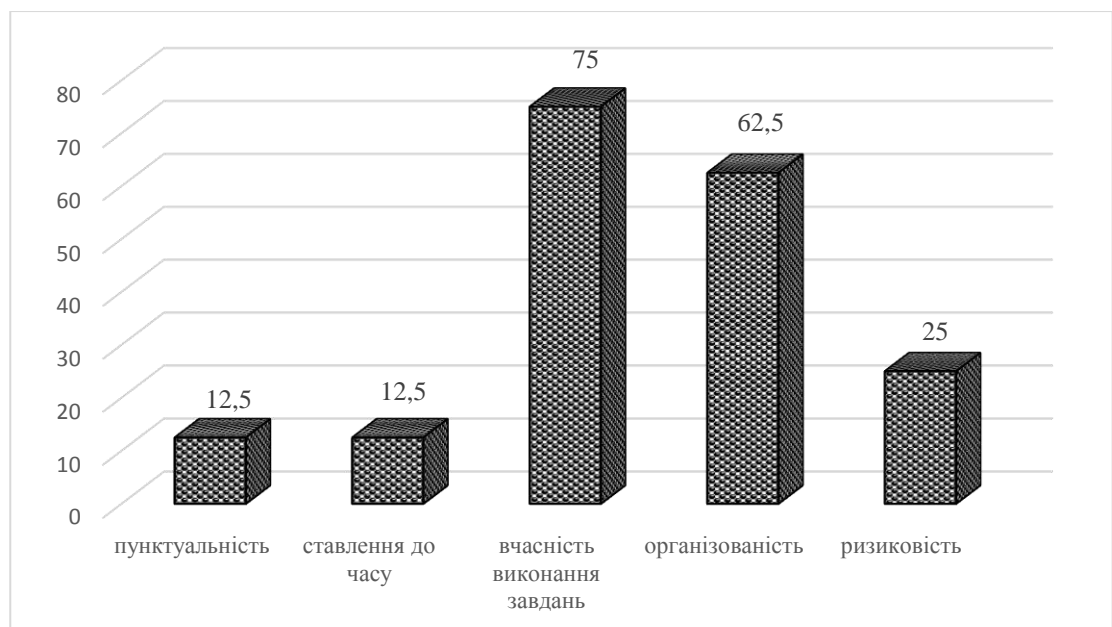


Рис.2.16. Розподіл відповідей респондентів щодо культурних відмінностей, що прослідковуються в процесі функціонування промислового підприємства з іноземними інвестиціями, %

Примітка: за результатами опитування

Під час аналізу культурних відмінностей, що зустрічаються на промислових підприємствах Львівщини з іноземними інвестиціями було виявлено, що найбільші відмінності персоналу є у ставленні до праці (75% - різне ставлення до вчасності виконання поставлених завдань, 62,5% - організованість). В іноземних ділових культурах велике значення має вчасне виконання завдання, в українській – прослідковуються випадки протермінування завдань, що засвідчує про деяку неорганізованість українських працівників порівняно з закордонним. Незначні відмінності присутні також у ризикованості прийнятих рішень, пунктуальності та ставленні до часу.

Оскільки значний відсоток культурних відмінностей українського та іноземного персоналу проявляється у ставленні до часу доцільно проведення його порівняльної оцінки (табл.2.14).

Таблиця 2.14

Аналізування ставлення до праці іноземних та українських працівників

№	Показник	Питома вага позитивних відповідей респондентів, %	
		іноземці	українці
1	Праця є найбільшою цінністю	87,5	0
2	Без чітких правил в організації панував би хаос	100	100
3	Визнання ієрархічної організаційної структури	100	87,5
4	Відносини між роботодавцем і працівником нагадують сімейні зв'язки	12,5	0
5	Визнання правил етикету та наслідування їм	100	50
6	Загальноприйнята поведінка прохолодна і стримана	50	50
7	Люди не показують, що відчують чи думають	62,5	37,5
8	Потрібно багато часу для налагодження хороших відносин і довіри	37,5	50
9	Важливим є підтримання гармонії і уникнення конфліктів в колективі	100	62,5
10	Небажання боротися за посади та позиції	12,5	37,5
11	Перевага надається розвитку особистості, амбіцій	75	37,5
12	Ріст по кар'єрній драбині розглядається як міра відданості організації	25	0

Примітка: за результатами опитування

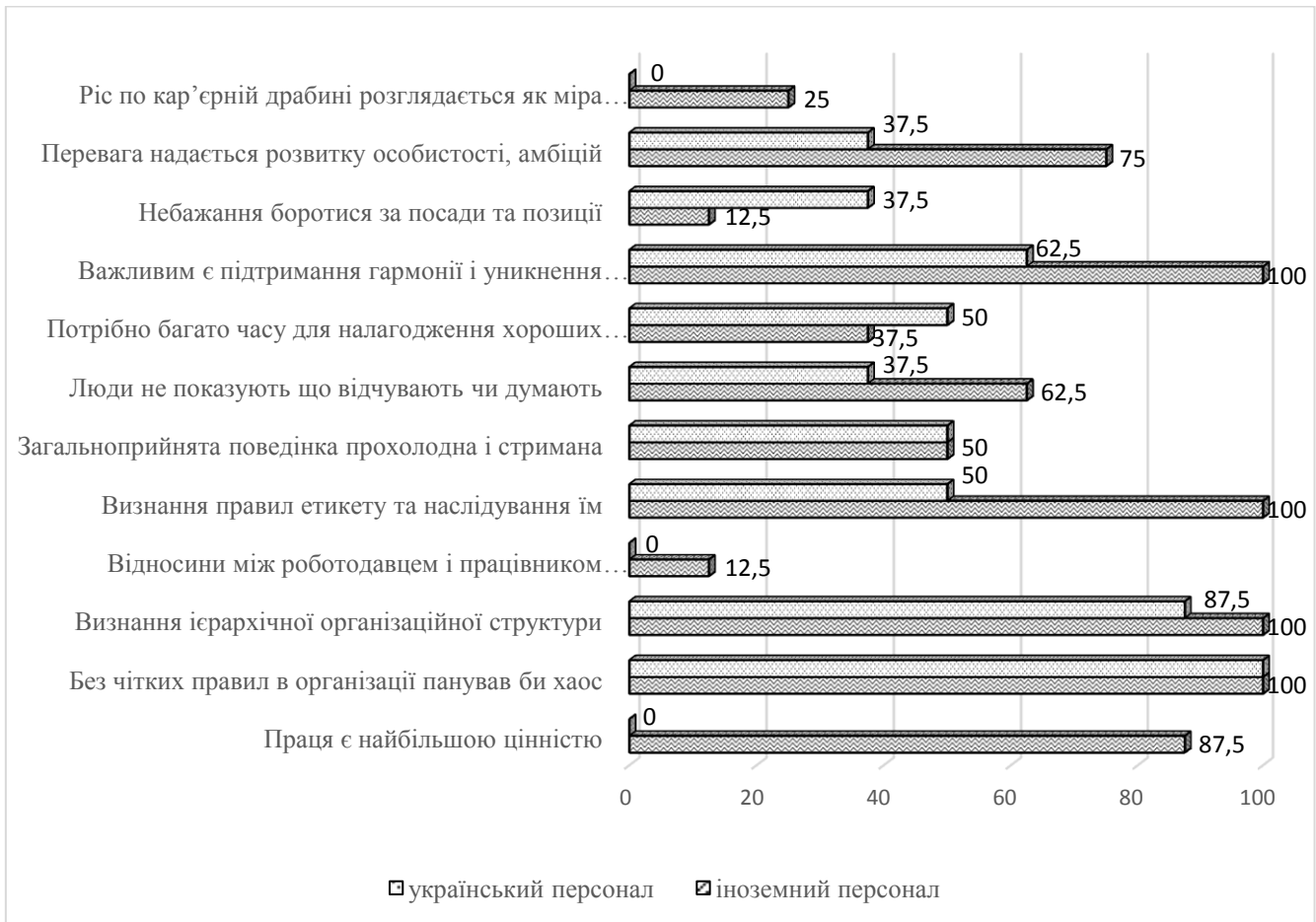


Рис. 2.17. Результати оцінювання ставлення до праці іноземного та українського персоналу промислового підприємства з іноземними інвестиціями, %

Примітка: за результатами опитування

Отже, існують відмінності у ставленні до праці українського та іноземного персоналу, які слід враховувати при розробці стратегії конкуренції промислового підприємства з іноземними інвестиціями. Таким чином, підтверджується гіпотеза, яка стверджує про неможливість ефективного функціонування вітчизняного промислового підприємства в умовах іноземного інвестування без врахування міжкультурних чинників внутрішньої комунікації.

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

Процес вибору та реалізації стратегії конкуренції є надзвичайно складним та важливим для подальшого ефективного розвитку будь-якого підприємства, у тому числі і промислових підприємств. Оскільки існує значна кількість альтернатив, які будуть більш ефективними на коротко- чи довгострокові періоди, підприємству потрібно обрати ту стратегію, яка буде найбільш ефективною та буде сприяти досягненню запланованих результатів діяльності. Однак на даний процес впливають як зовнішні, так і внутрішні чинники, які необхідно враховувати.

При виборі стратегії конкуренції та її реалізації необхідно як один із чинників враховувати інтереси стейкхолдерів. Стейкхолдерами є усі об'єкти, які той чи інший спосіб проявляють інтерес до результатів діяльності промислового підприємства. Отже, усіх стейкхолдерів промислового підприємства доцільно поділити на дві групи: зовнішні та внутрішні (Ареф'єва та Комарецька, 2008, с.80; Хрущ, Корпан, 2013). До зовнішніх стейкхолдерів доцільно включити громадськість, органи державної влади, партнерів, споживачів, конкурентів тощо. До внутрішніх стейкхолдерів відносимо іноземних інвесторів, акціонерів, власників, персонал підприємства.

Розглянемо взаємозв'язок кожного стейкхолдера з промисловим підприємством з іноземними інвестиціями. Отже, персонал підприємства виступає стейкхолдером, оскільки працівники зацікавлені в розвитку організації з точки зору вчасної виплати заробітної плати, премій, підвищень по посадах, можливості навчання та розвитку. Якщо підприємство успішно розвивається, то буде можливість виділяти фінансові ресурси на розвиток персоналу, підвищення кваліфікації, покращення умов праці тощо.

Власники, акціонери та іноземні інвестори мають спільні інтереси, тому їх можна об'єднати в групу стейкхолдерів. Вони зацікавлені перш за все

у фінансових можливостях підприємства: вчасних виплатах дивідендів, отриманні вищого рівня прибутку. Якщо іноземний інвестор приймає участь в управлінні, то його зацікавленість поширюється на всі види діяльності та їх показники, оскільки від цього залежатиме можливість розвитку підприємства. Однак, якщо іноземний інвестор має частку акція, яка не дозволяє приймати участь у прийнятті стратегічних рішень та управлінні підприємством, то такого стейкхолдера буде цікавити лише вартість акцій підприємства та вчасні виплати дивідендів, зростання їх обсягу, отримання достовірної інформації щодо фінансового стану підприємства тощо.

Споживачів, як зовнішніх стейкхолдерів, передусім цікавить висока якість продукції промислового підприємства, вчасні поставки продукції. Споживачі мають високий рівень впливу на промислове підприємство, оскільки від їх попиту залежить успіх та ефективність функціонування підприємства. Промислове підприємство в умовах вибору і реалізації стратегії конкуренції має значну увагу приділити саме споживачам та рівню їх задоволеності.

Партнерів, постачальників цікавить довготривалість співпраці, яка в тому числі залежить від стабільності діяльності промислового підприємства, своєчасне виконання умов договорів підприємством тощо.

Органи державної влади зацікавлені в успішному розвитку промислового підприємства у зв'язку із зростанням обсягів податкових платежів до бюджету, підвищення показників регіону, розвиток економічної інфраструктури тощо.

Громадськість також є стейкхолдером, оскільки промислове підприємство має можливість за допомогою соціальних програм розвивати інфраструктуру в тій місцевості, де воно знаходиться. Також промислове підприємство може здійснювати негативний вплив на навколишнє середовище шляхом викидів шкідливих речовин, забруднення навколишніх водойм тощо. Тому громадськість зацікавлена в мінімізації шкідливого впливу промислового підприємства на довкілля.

Як ми бачимо, інтереси стейкхолдерів можуть суперечити одні одним, а можуть співпадати інтереси різних груп стейкхолдерів. Наприклад, працівники більше зацікавлені у підвищенні витрат підприємства на оплату праці, підвищення кваліфікації працівників у той час, коли акціонери, власники хочуть знизити витрати на оплату праці та розвиток працівників та за рахунок цього збільшити прибуток. Відповідно, для успішного функціонування підприємству доцільно:

- визначити усі групи стейкхолдерів та їх інтереси;
- визначити рівень впливу стейкхолдерів на підприємство;
- сформуванати групи стейкхолдерів за пріоритетністю;
- враховувати інтереси стейкхолдерів при можливості (Ареф'єва та Комарецька, 2008, с.80).

На основі таких даних можна приймати відповідні стратегічні рішення щодо вибору стратегії конкуренції промислового підприємства.

Наступними є міжкультурні чинники, так як розглядається процес вибору стратегії конкуренції саме в умовах іноземного інвестування. Важливо враховувати іноземні та вітчизняні культурні особливості та відмінності, а саме: ментальність нації, традиції в регіоні, відношення до праці, стилі і методи управління тощо. Саме міжкультурні чинники мають значний вплив, оскільки іноземний інвестор може мати відмінні погляди на процес вибору стратегії конкуренції, віддавати перевагу іншим стилям і методам управління, використовувати інші методики та інструменти мотивування персоналу підприємства тощо. З метою уникнення непорозумінь і успішної співпраці з іноземним інвестором потрібно проаналізувати культурні особливості, визначити відмінності між ними та максимально оптимізувати їх вплив.

Передусім розглянемо типи національних управлінських культур за класифікацією Фонса Тромпенаарса (табл. 2.15), оскільки розуміння таких типів значно полегшить співпрацю з іноземними інвесторами. За наведеною класифікацією виділяється чотири основні типи управлінських культур, які

Таблиця 2.15

Типи національних управлінських культур

Тип національної культури	"Родина"	"Керована ракета"	"Інкубатор"	"Ейфелева вежа"
Рівень централізації управління	висока	низька	низька	висока
Рівень формалізації управління	низька	висока	низька	висока
Об'єкт орієнтації	Реалізація вказівок найвищого рівня управління	Вирішення конкретного завдання	Розвиток особистих здібностей працівників	Визначення рольових функцій
Деякі країни і регіони	Азія, арабські країни, Латинська Америка, Південно-Західна Європа, Росія і СНД	Північна Європа, Англія	США, Канада	Німеччина, Центральна Європа

Примітка: сформовано автором на основі (Дмитренко, 2014)

притаманні різним групам країн. За рівнем централізації управління типи «Родина» і «Ейфелева вежа» відносяться до культур в високим рівнем централізації, а «Керована ракета» і «Інкубатор» навпаки мають низький рівень централізації управління. Високий рівень формалізації управління мають типи управлінських культур «Керована ракета» і «Ейфелева вежа», а низький - «Родина» і «Інкубатор».

Тип національної культури «Родина» з високим рівнем централізації орієнтується в основному на реалізацію вказівок топ-менеджерів та характеризуються низьким рівнем формалізації рівнів управління. До такого типу відносять країни Азії, Латинської Америки, Південно-Західної Європи, Росії і СНД, арабські країни.

«Керована ракета» характеризується низьким рівнем централізації, але високим рівнем формалізації управління та орієнтована в основному на

вирішення конкретних завдань. Країни з типом національної культури «Керована ракета»: Північна Європа та Англія.

Тип національної культури «Інкубатор» орієнтований на розвиток здібностей працівників та має низький рівень централізації та формалізації управління, що дозволяє працівникам різного рівня управління приймати управлінські рішення, дає найкращі можливості працівникам для розвитку та самореалізації, значну увагу приділяється різним аспектам мотивування працівників. Яскравими представниками такого типу культури є США та Канада.

З високим рівнем формалізації та централізації управління тип культури «Ейфелева вежа» орієнтований на чіткий розподіл обов'язків та функцій кожного працівника на усіх рівнях управління. При такому типі управління проблеми дублювання функцій між підрозділами зникають, оскільки значна увага приділяється саме розподілу функціональних обов'язків та чіткому виконанню завдань. Представниками даного типу культури є Німеччина та країни Центральної Європи.

Відношення до праці в різних країнах з різною ментальністю значно відрізняється. Відповідно до цього потрібно використовувати різні методи мотивації персоналу залежно від їх ефективності для різних працівників. Іноземні топ-менеджери можуть обрати неефективні методи мотивування працівників для вітчизняного підприємства, оскільки вони відрізняються від їх країни. Також необхідним є врахування традицій даного регіону. Для оптимізування процесу та прийняття ефективних управлінських рішень доцільно здійснювати процес іноземним топ-менеджерам разом із вітчизняними. За таких умов можливо обговорити усі відмінності і особливості та врахувати їх.

За допомогою розглянутих класифікацій керівництво вітчизняного промислового підприємства має можливість проаналізувати особливості та визначити тип культури іноземного інвестора. При співпраці з ним потрібно враховувати культурні особливості, різні стилі управління тощо. Відповідно

це дає можливість вибору оптимальної стратегії конкуренції з урахуванням відмінностей між стилями управління вітчизняних топ-менеджерів та іноземних.

Наступним чинником розглянемо економічну ефективність як орієнтацію на досягнення довгострокової економічної ефективності та зростання рівня конкурентоспроможності суб'єкта господарювання. Економічна ефективність передбачає співвідношення обсягу інвестованих ресурсів та отриманого прибутку (Шевчук, 2010; Брейли, Майерс, 1997). Ми розглядаємо даний чинник як орієнтацію на досягнення довгострокової економічної ефективності та зростання рівня конкурентоспроможності промислового підприємства. Для підвищення економічної ефективності потрібно зменшити витрати шляхом використання інноваційних технологій виробництва та/або збільшити кількість виготовленої та реалізованої продукції. Завданням кожного промислового підприємства є зниження витрат на одиницю продукції, що дозволяє підвищити продуктивність діяльності. Економічна ефективність як чинник у процесі вибору та реалізації стратегії конкуренції промислового підприємства в умовах іноземного інвестування є вагомим, оскільки від його рівня залежить яку саме стратегію конкуренції доцільно обрати підприємству. При високій економічній ефективності підприємство має значну перевагу над конкурентами та може збільшувати частку ринку за рахунок нижчої ціни на продукцію, високої якості товарів, тобто обирати наступальну стратегію. При низькому рівні економічної ефективності підприємство не є настільки конкурентоспроможне, тому йому перш за все необхідно зберегти свої позиції на ринку.

Також вагомим чинником є потенціал підприємства, який трактуємо як «наявність ресурсів, резервів та можливостей підприємства, які можуть бути використані для досягнення поставлених цілей» (Ладонько, Ганжа, 2015; Дикань, 2014; Плікус, 2012; Маслак, Квятковська, Безручко, 2012). Потенціал промислового підприємства включає ресурсний, виробничий, фінансовий,

інноваційний, маркетинговий, інфраструктурний, екологічний, організаційно-управлінський потенціал та потенціал резервів підприємства.

Потенціал промислового підприємства, на наш погляд, включає наступні складові: ресурсний, виробничий, фінансовий, інноваційний, маркетинговий, інфраструктурний, екологічний, організаційно-управлінський потенціал та потенціал резервів підприємства. Розглянемо детальніше кожний з них.

Ресурсний потенціал промислового підприємства розглядаємо як сукупність усіх необхідних ресурсів для виробництва продукції, у тому числі матеріальні, трудові та земельні ресурси (Міценко та Кумечко, 2010). Визначення рівня ресурсного потенціалу є необхідним етапом для вибору відповідної стратегії конкуренції промислового підприємства.

Матеріальні ресурси є основою забезпечення функціонування підприємства, оскільки передбачають забезпечення операційної діяльності підприємства необхідним обладнанням, технікою, виробничими запасами тощо.

Для ефективного функціонування системи управління трудовими ресурсами є мотивування працівників до досягнення особистих інтересів та цілей промислового підприємства. Мотивування працівників може бути як матеріальним, так і не матеріальним (Біловодська, Кириченко, Савченко, 2017). Для успішного визначення методів мотивування потрібно враховувати металні та культурні особливості працівників. Методами матеріального мотивування можуть бути високий рівень заробітної плати, вибрана форма оплати праці відповідно до функціональних обов'язків працівника, премії за високу якість роботи, своєчасне виконання поставлених завдань, надбавки, також можливе забезпечення житлом, харчуванням на підприємстві, організування доїзду працівників на роботу та з роботи додому тощо. Нематеріальними методами є покращення умов праці працівників, гнучкий графік роботи, можливість підвищення посади за умови якісного виконання своїх обов'язків та підвищення кваліфікації працівника, рейтингування

працівників та визначення найкращих працівників за визначений період тощо. Загалом трудовий потенціал промислового підприємства є важливим фактором успішного розвитку підприємства. Для підвищення рівня трудового потенціалу підприємству необхідно створити максимально комфортні умови для роботи, що знизить рівень плинності кадрів, а також застосовувати всі можливі інструменти для розвитку працівників та залученню їх до реалізації цілей промислового підприємства. Промислові підприємства з іноземним капіталом мають можливість знизити вплив знецінення національної валюти на доходи свої працівників, оскільки вони володіють іноземною валютою, здійснюють продаж продукції часто на зовнішні ринки і можуть забезпечити вищі умови та заробітну плату для працівників.

Під виробничим потенціалом промислового підприємства розуміємо можливість забезпечення виробництва продукції за запланованою кількістю, якістю, асортиментом, характеристиками тощо. Відповідно виробничий потенціал забезпечує саме виробництво продукції промисловим підприємством.

Фінансовий потенціал промислового підприємства є ширшим поняттям, ніж фінансові ресурси, оскільки включає не тільки наявні фінансові ресурси, але і потенційні можливості підприємства нарощувати фінансовий капітал, розширення діяльності підприємства, удосконалення виробництва відповідно до поставлених стратегічних цілей. Високий фінансовий потенціал промислового підприємства передбачає підвищення рівня конкурентоспроможності промислового підприємства за допомогою раціонального використання фінансових ресурсів (Бова та Хринюк, 2017). Фінансовий потенціал зростає за умови прибуткової діяльності промислового підприємства, і, навпаки, знижується від збиткової діяльності. Тому ефективність діяльності промислового підприємства має значний вплив на фінансовий потенціал.

Інноваційний потенціал підприємства на думку Сидорчук І. П. (2014) є поєднанням якісного та кількісного складу ресурсів, які можуть використовуватись під впливом зовнішніх та внутрішніх чинників для створення та комерціалізації інноваційної продукції, що в подальшому дозволить підвищити конкурентоспроможність промислового підприємства та рівень його економічної ефективності. Інноваційний потенціал підприємства складається з багатьох складових, кожна з яких є важливою та може впливати негативно чи позитивно на інноваційний потенціал залежно від її рівня розвитку, зокрема:

- матеріально-технічні ресурси, які впливають на формування інноваційного потенціалу шляхом наявності відповідної матеріально-технічної бази;
- інтелектуальна складова, яка впливає на формування інноваційного потенціалу наявністю інноваційно активного персоналу на промисловому підприємстві, що забезпечує можливість розробки інновацій;
- фінансова складова, яка забезпечує фінансовими ресурсами процес інноваційної діяльності промисловим підприємством;
- маркетингова складова забезпечує необхідні результати маркетингових досліджень щодо потреб споживачів для ефективної комерціалізації інноваційної продукції тощо.

Саме ці та інші складові інноваційного потенціалу забезпечують можливість здійснення інноваційної діяльності промисловим підприємством та формуванню інноваційного потенціалу загалом. А високий рівень інноваційного потенціалу має велике значення для ефективного вибору та реалізації стратегії конкуренції промисловим підприємством, оскільки шляхом використання інновацій підприємство може значно підвищити свою конкурентоспроможність. Основною проблемою зростання інноваційного потенціалу вітчизняних підприємств є слабе забезпечення фінансовими ресурсами, однак в умовах іноземного інвестування ця проблема

вирішується. Промислові підприємства з іноземним капіталом мають доступ до інноваційних розробок іноземних інвесторів, які успішно застосовують їх на вітчизняних підприємствах, оскільки це підвищує економічну ефективність функціонування таких підприємств і відповідну вигоду інвесторів.

Маркетинговий потенціал промислового підприємства є важливою складовою потенціалу загалом, оскільки одним із завдань підприємства є розширення частки ринку, що стає можливим при ефективному управлінні маркетинговим потенціалом. До маркетингового потенціалу промислового підприємства необхідно врахувати наступні елементи:

- рівень кваліфікації маркетологів та їх досвід;
- частка ринку, яку займає підприємство;
- популярність торгової марки на ринку;
- широкий асортимент продукції, який оптимально задовольняє попит;
- співвідношення ціни та якості продукції;
- лояльність споживачів, наявність постійних споживачів;
- рівень обслуговування споживачів;
- наявність власної збутової мережі;
- ефективна цінова політика;
- інформаційна система, яка забезпечує потреби маркетингового підрозділу;
- імідж промислового підприємства;
- довготривалі договори з відповідальними посередниками та постачальниками тощо (Олійник, Іваненко, 2016).

Ефективно побудована система управління маркетинговим потенціалом промислового підприємства забезпечує високий рівень конкурентоспроможності на ринку, стабільність. Ефективне використання маркетингового потенціалу передбачає проведення маркетингових досліджень, виявлення можливих ризиків та загроз, а також забезпечує

ефективність прийняття управлінських рішень, зокрема щодо вибору стратегії конкуренції промислового підприємства.

Інфраструктурний потенціал передбачає необхідні умови для виробництва та усіх інших підрозділів підприємства, а також забезпечення потреб працівників.

Екологічний потенціал передбачає наявність усіх необхідних технічних та технологічних елементів для діяльності підприємства у навколишньому природному середовищі без нанесення шкоди, функціонування підприємства в межах екологічних норм. Екологічний потенціал необхідно оцінювати на такими критеріями як рівень впливу на навколишнє природне середовище, продуктивність використання природних ресурсів тощо. Промислове підприємство повинно забезпечити екологічно чисте виробництво для збереження конкурентоспроможності та дотримання міжнародних стандартів ISO 9000.

Резерви підприємства доцільно розглядати як можливість забезпечити підвищення ефективності функціонування промислового підприємства шляхом раціонального використання ресурсів та ресурсного потенціалу (Коваленко, Предеус, 2016; Чухрай, 2009). Для визначення обсягу резервів промислового підприємства можна використовувати наступні способи: метод порівняння, факторний аналіз, стохастичний факторний аналіз, функціонально-вартісний аналіз, маржинальний аналіз, математичне програмування та інші (Баканов, Мельник, Шеремет, 2004, с. 95; Філіппова, Черкасова, 2010).

Основні принципи пошуку резервів підприємства (Коваленко, Предеус, 2016) з метою підвищення ефективності діяльності промислового підприємства в умовах іноземного інвестування:

- обґрунтованість – точні розрахунки на основі реальних об'єктивних даних;

- комплексність – дослідження щодо пошуку резервів проводиться на основі повного вивчення економічних явищ та процесів з дотриманням послідовності етапів у взаємозв'язку;
- врахування особливостей виробництва – серійне виробництво чи одиничне;
- виявлення невикористаних резервів на різних етапах життєвого циклу.

Управлінський потенціал промислового підприємства включає систему управління, управлінські ресурси, а також здатність мобілізувати усі ресурси з метою забезпечення конкурентоспроможності та розвитку промислового підприємства (Сіменко, Романюк, 2012).

Організаційно управлінський потенціал формується з метою забезпечення конкурентоспроможності промислового підприємства шляхом прийняття ефективних управлінських рішень на довготривалий період (Андрєєва, 2014).

Чинники, які слід враховувати у процесі вибору та реалізації корпоративної стратегії машинобудівного підприємства в умовах іноземного інвестування для більш наочного відображення наведено на рис. 2.18.

Усі охарактеризовані чинники мають вплив на процес вибору корпоративної стратегії промислового підприємства з іноземними інвестиціями, тому при ефективній оптимізації впливу кожного з них є можливість вибрати оптимальну стратегію конкуренції для конкретного підприємства.

Висновки до розділу 2

1. Аналізуючи статистичні дані щодо стану ринку іноземних інвестицій можемо стверджувати, що в загальному обсяг прямих іноземних інвестицій в економіку Львівщини з кожним роком зростає, за винятком 2015 та 2016 років, коли розміри іноземних вкладень знизились. У структурі джерел фінансування капітальних інвестицій підприємствами переважає

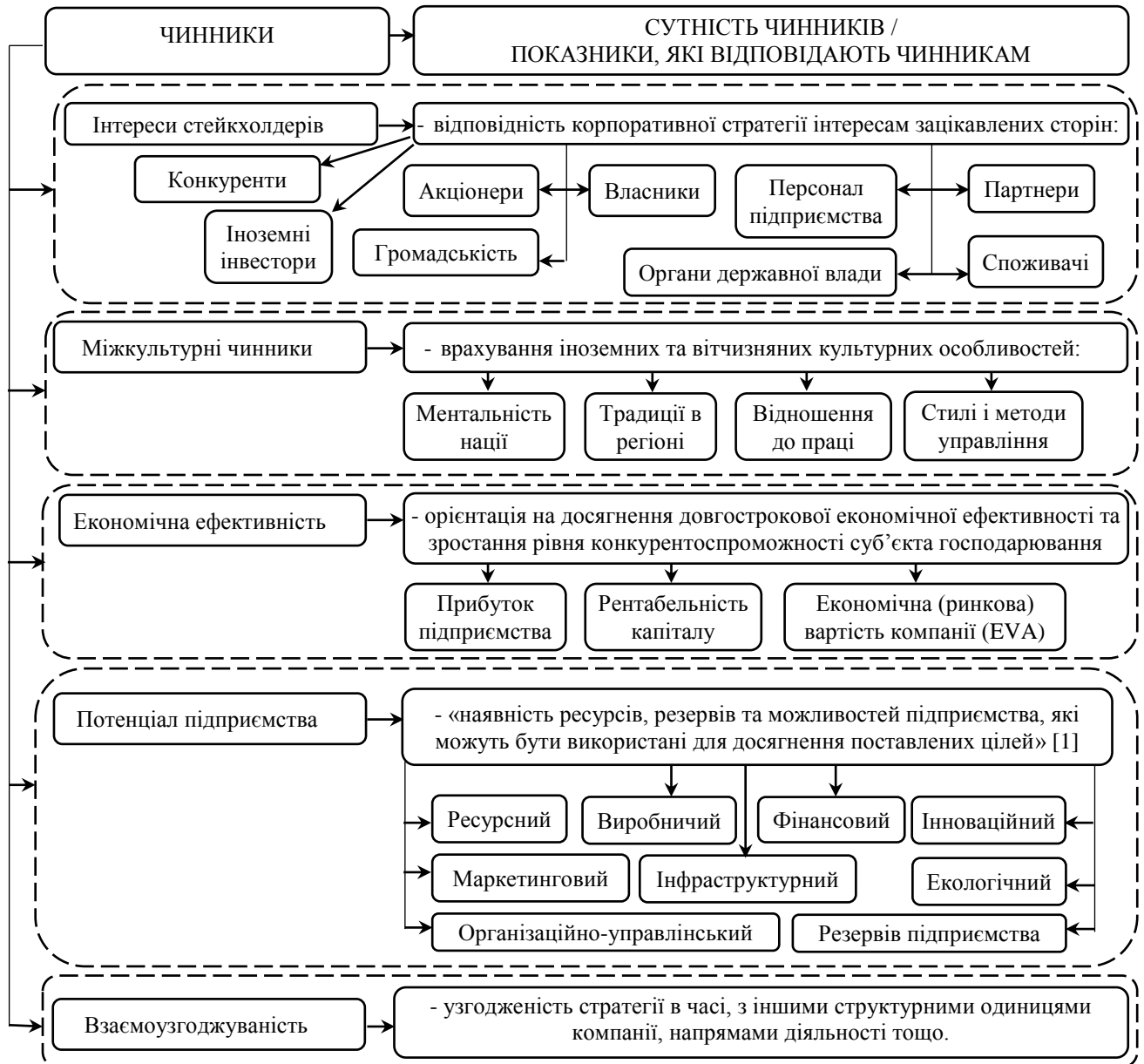


Рис. 2.18. Чинники, які слід враховувати у процесі вибору стратегії конкуренції промислового підприємства з іноземними інвестиціями

Примітка: систематизовано та доповнено автором

частка власних коштів підприємств, однак, якщо порівняти дані загалом по Україні та Львівську область, бачимо, що у Львівській області цей показник є значно нижчим. ТЗОВ «ЛЕОНІ ВаерінгСистемс УА ГмБХ» є найбільшим (за капіталовкладенням та рівнем виробництва) підприємством з іноземними інвестиціями на території Львівщини.

2. Маркетингове дослідження чинників впливу на створення та функціонування українських промислових підприємств з іноземними інвестиціями дозволило зробити висновки: в залежності від галузевої приналежності та мети інвестора причинами іноземного інвестування виступають зручне логістичне розташування, дешева робоча сила, вихід на нові ринки збуту; чинники впливу на вибір стратегії конкуренції промислового підприємства з іноземними інвестиціями змінюються в залежності від галузевої приналежності та орієнтації на ринки збуту (зовнішній або внутрішній); інноваційна діяльність промислових підприємств з іноземними інвестиціями базується на використанні закордонних розробок або шляхом утворення інноваційних команд, до яких входять іноземні та українські дослідники; з метою налагодження ефективної діяльності на промислових підприємствах з іноземним капіталом управління здійснюється на основі поєднання іноземної та національної ділових культур, в переважній більшості із комбінованим стилем управління; міжкультурні відмінності персоналу на промислових підприємствах з іноземним капіталом полягають у ставленні до часу, вчасності виконання завдань, організованості, ризикованості.

Врахування отриманих результатів у господарській діяльності промислових підприємств з іноземним капіталом дозволить обрати оптимальну стратегію конкуренції для організації та сприятиме досягненню результативності її діяльності.

3. Досліджено чинники, які слід враховувати у процесі вибору та реалізації стратегії конкуренції промислового підприємства в умовах іноземного інвестування: відповідність стратегії конкуренції інтересам стейкхолдерів (іноземних інвесторів, власників, акціонерів, конкурентів персоналу підприємства, споживачів, партнерів, громадськості, органів державної влади), врахування міжкультурних чинників (ментальність нації, традиції регіону, відношення до праці, стилі і методи управління), економічної ефективності (показники прибутку підприємства, рентабельності

капіталу, економічної (ринкової) вартість компанії (EVA)), потенціалу підприємства (ресурсного, виробничого, фінансового, інноваційного, маркетингового, інфраструктурного, екологічного, організаційно-управлінського та резервів підприємства), взаємоузгодженість стратегії конкуренції в часі між різними структурними одиницями компанії, напрямками діяльності тощо.

Результати дослідження за розділом 2 відображені у наступних публікаціях: (Semin and Chukhray, 2016; Семін та Черкіс, 2017).

РОЗДІЛ III

СТРАТЕГІЧНІ РІШЕННЯ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ІНОЗЕМНОГО ІНВЕСТУВАННЯ ТА ЇХ ЕКОНОМІЧНОГО ОЦІНЮВАННЯ

3.1. Порядок вибору та реалізації стратегії конкуренції промислового підприємства з іноземними інвестиціями

Вибір стратегії конкуренції підприємства є одним із найважливіших завдань, що стоїть перед топ-менеджментом компанії, оскільки передбачає формування переліку заходів спрямованих на досягнення економічної ефективності суб'єкта господарювання. З цим підходом погоджуються вітчизняні та закордонні вчені. Зокрема, Муляр Т.В. стверджує, що добре розроблена стратегія – основа підвищення конкурентоспроможності фірми, сильної конкурентної позиції і формування такої організації, яка за допомогою удосконалення структури управління і підвищення організаційної культури могла б успішно працювати у жорстких ринкових умовах (Шершньова, 2004; Бондаренко, Пантелєєв, Джапаров, 2014; Дуброва, 2010).

У сучасній економічній літературі описані етапи формування стратегії конкуренції підприємства. Більшість науковців сходяться на думці, що основними складовими процесу вибору та реалізації стратегії промислового підприємства є: встановлення місії та цілей організації, аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища, розробка стратегічних альтернатив, вибір стратегії, реалізація обраної стратегії, контроль за виконанням стратегії.

У зв'язку із присутністю у складі вітчизняного промислового підприємства іноземного інвестора 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, механізм вибору та реалізації стратегії конкуренції складатиметься з трьох основних періодів:

- доінвестиційний період – на якому приймається рішення про вихід іноземного інвестора на український ринок, здійснюється моніторинг економічної ситуації на ринку, перспективному для інвестування, проводиться аналіз варіантів способу приходу іноземного інвестора на український ринок. Стратегічні рішення цього періоду приймаються в головному офісі іноземного інвестора за кордоном;

- інвестиційний період – на якому іноземний інвестор здійснює інвестування у вітчизняне підприємство;

- післяінвестиційний період – передбачає прийняття стратегічних рішень щодо подальшого функціонування вітчизняного промислового підприємства після здійснення іноземного інвестування. Стратегічні рішення цього періоду приймаються в залежності від ступеня інтеграції іноземного інвестора у процес стратегічного управління українським промисловим підприємством. У випадку низького ступеня інтеграції, стратегія конкуренції вітчизняного промислового підприємства розробляється спільно українськими та іноземними топ-менеджерами, або лише українськими керівниками. У випадку високого ступеня інтеграції, стратегія конкуренції розробляється виключно іноземним топ-менеджментом. Крім того, здійснюється розробка функціональних та операційних стратегій, що сприятимуть досягненню цілей компанії.

На відміну від існуючих підходів, рекомендуємо до порядку вибору та реалізації стратегії конкуренції промислових підприємств в умовах іноземного інвестування додати етапи:

- визначення мети виходу іноземного інвестора на український ринок;
- визначення способу виходу іноземного інвестора на український ринок;
- визначення критеріїв та обмежень вибору стратегії конкуренції;
- вибір стратегії функціонування на українському ринку;
- економічне оцінювання обраної і реалізованої стратегії конкуренції.

Схематичне представлення порядку вибору та реалізації стратегії конкуренції промислових підприємств з іноземними інвестиціями зображено на рис.3.1. Розглянемо детальніше порядок вибору та реалізації стратегії конкуренції промислових підприємств з іноземними інвестиціями.

Доінвестиційний період порядку включає в себе два етапи. На першому етапі відбувається визначення цільового ринку збуту продукції іноземного інвестора. В залежності від мети приходу іноземного інвестора на український ринок може бути обрано один із двох напрямів діяльності: виробництво та продаж продукції іноземного інвестора на українському ринку, або виробництво продукції та її експорт закордон.

На другому етапі, в залежності від обраної мети іноземного інвестування, здійснюється вибір способу приходу на український ринок:

- придбання існуючого підприємства, або частини його акцій;
- створення бізнесу з «нуля» - будівництво нового заводу, фабрики, закупівля обладнання, налагодження бізнес-процесів тощо;
- спільне підприємство – пошук та налагодження співпраці з українським партнером.

Інвестиційний період передбачає саме процес здійснення інвестування іноземним інвестором у вітчизняне підприємство.

Післяінвестиційний період передбачає проходження дев'яти основних етапів вибору та реалізації стратегії конкуренції промислового підприємства в умовах іноземного інвестування.

Таким чином, наступним етапом порядку є формування місії та встановлення цілей функціонування організації. В залежності від мети та способу приходу іноземного інвестора на український ринок ним можуть встановлюватись стратегічні, тактичні та оперативні цілі. У випадку створення бізнесу «з нуля» або купівлі контрольного пакету акцій вітчизняного підприємства інвестор наділяється правом здійснення

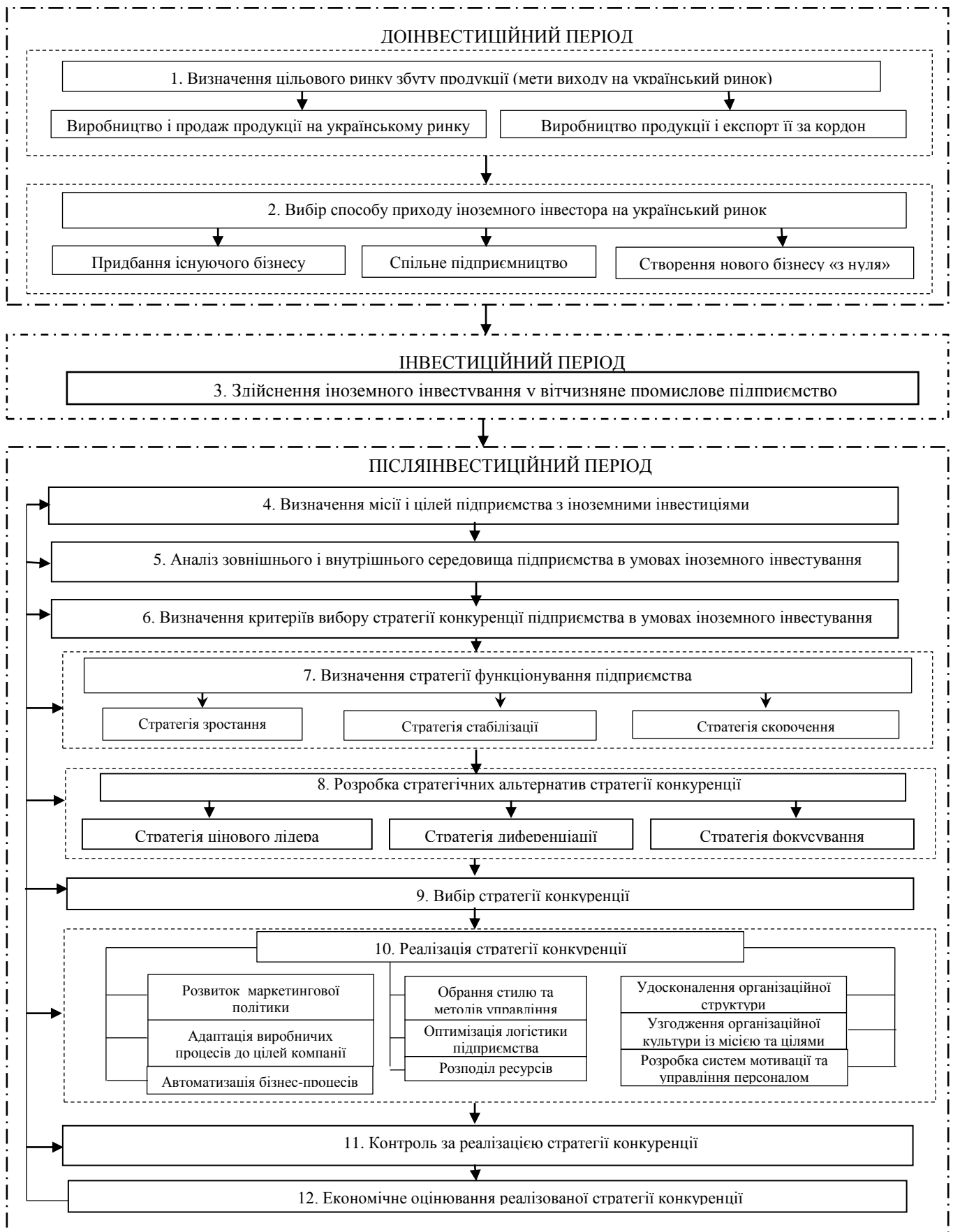


Рис. 3.1. Порядок вибору та реалізації стратегії конкуренції промислових підприємств з іноземними інвестиціями

Примітка: удосконалено автором

одноосібного управління. Відповідно до цього ним формуються усі цілі підприємства. У випадку придбання невеликої частини акцій, створення спільного підприємства інвестором встановлюються стратегічні цілі, а формування тактичних та оперативних цілей підпадає під компетенцію українського топ-менеджменту.

Після окреслення основних перспективних напрямів роботи та бажаних кінцевих результатів на промисловому підприємстві з іноземним капіталом проводиться аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища українського підприємства. На цьому етапі відбувається виявлення можливостей для розвитку підприємства та загроз, спричинених мінливістю зовнішнього середовища. Також відбувається встановлення сильних та слабких сторін. На основі проведеного аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища відбувається визначення вузьких місць та недоліків у функціонуванні підприємства, що потребують усунення, а також виявлення нереалізованих можливостей та організації.

Наступним етапом процесу вибору стратегії конкуренції промислового підприємства в умовах іноземного інвестування є визначення критеріїв, яким повинна відповідати обрана стратегія та її обмежень. 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, який вчені Ладонько Л.С., Ганжа М.В. (2015) трактують як наявність ресурсів, резервів та можливостей підприємства, які можуть бути використані для досягнення поставлених цілей;
- узгодженість стратегії в часі з іншими структурними одиницями компанії, напрямами діяльності тощо.

Кількість критеріїв може збільшуватись в залежності від галузі діяльності, типу підприємства, особливостей методів, принципів стратегічного управління, що використовуються топ-менеджментом компанії.

До обмежень, які зменшують кількість стратегічних альтернатив та впливають на швидкість та ефективність реалізації стратегії конкуренції промислового підприємства з іноземними інвестиціями доцільно віднести: міжкультурні бар'єри; обмеженість ресурсів (фінансових, матеріальних, сировинних, технологічних, інформаційних, трудових); рівень ризикованості стратегічних рішень тощо.

Наступним етапом порядку є визначення стратегії функціонування підприємства. В залежності від характеру розвитку організації може бути обрано стратегію зростання, стабілізації або скорочення. Стратегія зростання націлена на розширення ринкової діяльності, збільшення активів компанії, зростанні обсягів інвестування (Фролова, 2012; Інтеграційні стратегії). Стратегія стабілізації використовуються з метою збереження ринкової позиції підприємства. Стратегія скорочення обирається у випадку наявності у господарському портфелі збиткового напрямку діяльності, що призводить до зниження рівня рентабельності діяльності суб'єкта господарювання.

На основі встановленого напрямку розвитку організації відбувається встановлення стратегічних альтернатив. На даному етапі інвестором

розглядаються усі можливі сценарії подальшого функціонування підприємства. Відповідно до поставлених цілей обирається найбільш оптимальний варіант розвитку вітчизняного промислового підприємства.

На етапі реалізації стратегії конкуренції промислового підприємства з іноземним капіталом здійснюється розподіл ресурсів між підрозділами, адаптація виробничих процесів до цілей компанії, автоматизація бізнес-процесів, розвиток маркетингової політики, оптимізація логістичних процесів підприємства, удосконалення організаційної структури, обрання стилю та методів управління, розробка систем мотивації та управління персоналом, узгодження організаційної культури із місією та цілями компанії.

Наступним етапом є контроль за реалізацією обраної стратегії, який дозволяє виявити «вузькі місця» у діяльності підприємства, швидко реагувати на динамічні зміни зовнішнього і внутрішнього середовища суб'єкта господарювання та усувати недоліки у його функціонуванні.

Останнім етапом є економічне оцінювання реалізованої стратегії конкуренції, який дозволяє шляхом співставлення отриманих результатів з плановими значеннями показників оцінити рівень досягнення поставлених цілей.

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

3.2. Методичні підходи до економічного оцінювання стратегії конкуренції промислового підприємства з іноземним капіталом

З метою успішної діяльності підприємства, зайняття лідируючих позицій на ринку, формування позитивного іміджу серед потенційних споживачів необхідним є розроблення успішної стратегії конкуренції підприємства, тобто генерального напрямку, якого дотримуватиметься організація у процесі досягнення своїх цілей. Для встановлення відповідності розробленої стратегії критеріям ефективності, виявлення недоліків та неточностей, які необхідно усунути з метою досягнення бажаного результату діяльності підприємства доцільно здійснювати оцінювання розробленої стратегії.

Ефективність стратегії конкуренції - комплексний показник, який враховує чинники, що безпосередньо впливають на діяльність підприємства. До них можна віднести: загальну ефективність діяльності організації, унікальне становище серед конкурентів, конкурентоспроможність продукції підприємства, оптимальну організаційну структуру, наявність сильної організаційної культури, корпоративну соціальну відповідальність підприємства тощо. Таким чином, оцінка ефективності стратегії конкуренції повинна включати аналіз кожного із цих факторів, а також їх комплексний вплив на стратегію підприємства.

Економічне оцінювання стратегії конкуренції промислового підприємства в умовах іноземного інвестування доцільно проводити шляхом аналізу семи функціональних груп показників, що характеризують різні сфери діяльності підприємства. А саме: фінанси, операційна діяльність, маркетингова діяльність, управління персоналом, організаційна структура, організаційна культура та корпоративна соціальна відповідальність.

Перш за все, успішність стратегії конкуренції залежить від загальної ефективності діяльності промислового підприємства, яку можна визначити шляхом оцінки фінансового стану та фінансових результатів діяльності організації, їх відповідності поставленим цілям. Таким чином, аналіз

платоспроможності та ліквідності підприємства, його кредитоспроможності, ефективності використання власного та позикового капіталу, інвестиційної привабливості підприємства, його прибутковості та рентабельності дозволить встановити успішність управлінських рішень щодо реалізації обраної стратегії, а також потребу у її коригуванні.

Важливе значення має також оцінювання операційної діяльності підприємства. Аналіз внутрішніх бізнес-процесів, показників використання виробничих потужностей організації, рентабельності операційної діяльності дозволить виявити недоліки та вузькі місця у процесі здійснення виробничої діяльності підприємства. Отримані результати дозволять прийняти рішення щодо оптимізації виробничих процесів в організації.

Група показників щодо оцінювання маркетингової діяльності передбачає проведення аналізу конкурентоспроможності підприємства, його продукції. Оцінювання конкурентоспроможності організації дозволить встановити позиції підприємства на ринку у порівнянні з конкурентами, виявити сильні та слабкі сторони, можливості та загрози, визначити частку ринку та можливості до її збільшення. Оцінювання конкурентоспроможності продукції здійснюється шляхом розрахунку інтегрального показника, який включає оцінку цінкових параметрів продукції (ціна продажу, вартість сервісного обслуговування тощо) підприємств-конкурентів, а також оцінку якісних параметрів товарів, таких як якість продукції, упаковка, зовнішній вигляд, зручність у користуванні тощо. У випадку зайняття лідируючих позицій по відношенню до основних конкурентів можна стверджувати про наявність успішної стратегії конкуренції промислового підприємства.

На успішність стратегії конкуренції чималий вплив має персонал підприємства. Адже його бажання діяти в інтересах організації, швидко та ретельно виконувати поставлені завдання сприятимуть досягненню цілей організації. Тому, в процесі оцінювання стратегії конкуренції слід приділити увагу групі показників, що стосуються ефективності управління персоналом. До них слід віднести продуктивність праці працівників, якісну

укомплектованість кадрового складу підприємства, рівень задоволення працівників умовами праці тощо.

Організаційна структура підприємства є важливим чинником, що впливає на результативність діяльності підприємства. Адже невірно побудована структура може призвести до дублювання функціональних обов'язків працівників, тривалого в часі виконання поставлених завдань, що в свою чергу, буде свідчити про низьку ефективність роботи. Оцінка організаційної структури підприємства передбачає аналіз її відповідності цілям організації, її гнучкість, вивчення функціональних підрозділів, їх підпорядкування, дослідження кадрів та фахівців підприємства, економічних результатів роботи функціональних служб та підрозділів, встановлення ступеня централізації функцій підрозділів.

У сучасних умовах великого значення набуває наявність на підприємстві організаційної культури, адже «добре сформована організаційна культура допомагає чітко визначити її мету, є стимулом для ефективної роботи співробітників і сприяє створенню необхідної та адекватної структури й механізмів контролю» (Захарчин, 2009, с.230; Даниленко, 2011). Оцінити організаційну культуру можна за допомогою показників соціальної ефективності, таких як зниження плинності кадрів, підвищення трудової дисципліни, зростання освітнього і професійного рівня працівників, підвищення рівня оплати праці, збільшення числа претендентів на отримання місця роботи на підприємстві, зниження рівня конфліктності персоналу тощо (Захарчин, 2009, с.231).

Актуальним на сьогоднішній день є також оцінювання корпоративної соціальної відповідальності підприємства. Адже здійснення дій щодо покращення благополуччя працівників, сприяння до соціального миру та безпеки, охорони навколишнього середовища, дотримання прав людини дозволить підприємству сформувати позитивний імідж, якісно покращити зовнішнє оточення організації. Аналіз корпоративної соціальної відповідальності здійснюють за такими показниками: створення нових

робочих місць, сплата податків у повному обсязі, збереження навколишнього середовища, відсутність заборгованості з виплати заробітної плати працівникам, соціальні інвестиції тощо.

Таким чином, проведення оцінювання за кожною з перелічених груп показників дасть змогу зробити висновки про ефективність стратегії конкуренції підприємства, виявити проблемні місця, на основі чого вжити заходів щодо удосконалення стратегії конкуренції промислового підприємства.

Найбільш поширеним підходом до оцінювання ефективності розробленої стратегії підприємства є система збалансованих показників розроблена Д.П. Нортоном та Р.С. Капланом. Вчені стверджують, що збалансована система показників трансформує стратегію в завдання і показники, які згруповані за чотирма напрямками, такими як фінанси, клієнти, внутрішній бізнес-процес, навчання та підвищення кваліфікації (Каплан Р.С., Нортон Д.П., 2003, с.29; Kaplan, Norton, 1992; Kaplan, Norton, 1996; Кудак, 2013; Савченко, 2016). Однак, з метою врахування особливостей функціонування вітчизняного промислового підприємства в умовах іноземного інвестування, дана система показників вимагає розширення переліку досліджуваних напрямів. Рекомендуємо удосконалити систему 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. Удосконалена система функціональних блоків економічного оцінювання стратегії конкуренції промислового підприємства з іноземним капіталом подана на рис.3.2.

На основі даної системи рекомендуємо оцінювати ефективність стратегії конкуренції промислового підприємства з іноземним капіталом шляхом проведення оцінювання усіх функціональних блоків, з яких складається стратегія конкуренції промислової організації.



Рис. 3.2. Функціональні блоки економічного оцінювання стратегії конкуренції промислових підприємств з іноземним капіталом

Примітка: розвинуто автором на основі (Каплан Р.С., Нортон Д.П., 2003, с.29); - - - - додано автором.

З цією метою, автором розроблено інтегральний показник економічного оцінювання стратегії конкуренції промислового підприємства з іноземним інвестором (E_i):

$$E = \sum_{i=1}^n w_i \sum_{j=1}^m w_j \frac{\Pi_{ij}}{\Pi_{0ij}}, \quad (3.1)$$

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;

P_{1ij} , P_{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 не ефективною і потребує заходів для її негайного коригування.

У процесі вибору стратегії конкуренції промислового підприємства з іноземним капіталом групою експертів встановлюються допустимі межі відхилень значень показника E_i , які можуть бути прийнятними для компанії.

Визначення коефіцієнтів вагомості кожної складової інтегральної оцінки ефективності стратегії конкуренції промислового підприємства з іноземними інвестиціями проводиться експертним методом. Крім того, рекомендується використовувати півматрицю, в клітинках якої стоять номери тих складових, які є важливішими у процесі попарного порівняння з іншими. Отримана кількість переваг для кожної складової нормалізується, що і визначає «вагомість» кожної з них. Хоча даному підходу притаманний певний суб'єктивізм, однак у порівнянні із методом прямої (безпосередньої) оцінки вагомості, встановленої групою експертів, дана методика є менш суб'єктивною (Крикавський Є.В., Чухрай Н.І., Чернописька Н.В., 2006, с.63). Схематичне представлення півматриці для визначення вагомості кожної складової частини інтегральної оцінки ефективності стратегії конкуренції промислового підприємства з іноземними інвестиціями представлено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Півматриця для визначення важливості складових інтегральної оцінки ефективності стратегії конкуренції промислового підприємства з іноземними інвестиціями

	Фінанси	Внутрішні бізнес-процеси	Клієнти	Навчання та розвиток	Організаційна культура	Організаційна структура	Корпоративна соціальна відповідальність	Число переваг	Важливість, %	Ранжування за важливістю
Фінанси										
Внутрішні бізнес-процеси										
Клієнти										
Навчання та розвиток										
Організаційна культура										
Організаційна структура										
Корпоративна соціальна відповідальність										
Σ									100	x

Примітка: складено автором на основі (Крикавський Є.В., Чухрай Н.І., Чернописька Н.В., 2006)

Для розрахунку коефіцієнтів вагомості j -того показника i -того функціонального блоку моделі економічного оцінювання стратегії конкуренції промислового підприємства в умовах іноземного інвестування (w_j) рекомендуємо скористатись формулою, що встановлює залежність показника від номера, впорядкованого згідно убавання вагомості:

$$w_j = \frac{\beta_i}{\sum \beta_i}, \quad (3.2)$$

де β_i – величина, що залежить від i -го номера показника, впорядкованого згідно убунання вагомості і розраховується за формулою:

$$\beta_i = \frac{i}{2^{i-1}}, \quad (3.3)$$

де i – порядкований номер показника згідно убунання вагомості.

Розглянемо детальніше розрахунок кожної складової інтегральної оцінки стратегії конкуренції промислового підприємства з іноземними інвестиціями.

Функціональний блок «Фінанси» передбачає проведення оцінювання фінансових показників, які характеризують економічні наслідки прийнятих рішень та здійснених заходів і є індикаторами відповідності стратегії, її здійснення і втілення загального плану удосконалення підприємства загалом (Каплан Р.С., Нортон Д.П., 2003, с.30).

Існують різні підходи щодо вибору показників, які характеризують ефективність фінансової діяльності промислового підприємства. Зокрема, Савченко О.І. вважає, що до фінансових показників належать (Савченко О.І., 2016, с.5): рентабельність власного капіталу (ROE), прибутковість на вкладений капітал (ROCE), економічно додана вартість (EVA); чистого доходу від реалізації екологічно чистих продуктів; ставка екологічних податків і штрафів; сума, що витрачена на маркетингову діяльність; швидкість виплат, отриманих в екологічних цілях; темп екологічно свідомих інвестицій.

Показник ефективності стратегії конкуренції промислового підприємства за функціональним блоком «Фінанси» рекомендуємо визначати за формулою:

$$E_{\phi} = \frac{R_1^n}{R_0^n} \cdot w_{R^n} + \frac{R_1^{akm}}{R_0^{akm}} \cdot w_{R^{akm}} + \frac{EVA_1}{EVA_0} \cdot w_{EVA}, \quad (3.4)$$

де R_1^n, R_0^n - рентабельність продукції відповідно у досліджуваному періоді та заплановане значення, %;

R_1^{akt}, R_0^{akt} – рентабельність активів у досліджуваному періоді та заплановане значення відповідно;

EVA_1, EVA_0 – економічна додана вартість у досліджуваному періоді та заплановане значення відповідно;

$w_{R^n}, w_{R^{akt}}, w_{EVA}$ - коефіцієнти вагомостей складових оцінки ефективності стратегії конкуренції промислового підприємства з іноземним капіталом за функціональним блоком «Фінанси».

Рекомендоване значення показника ефективності стратегії конкуренції промислового підприємства за функціональним блоком «Фінанси» становить $E_\phi \geq 1$. При виконанні даної нерівності можна стверджувати, що реалізована фінансова стратегія є ефективною. Аналогічні умови застосовуються і до рекомендованих значень показників ефективності стратегії конкуренції промислового підприємства за іншими функціональними блоками.

Функціональний блок «Внутрішні бізнес-процеси» характеризує використання виробничих потужностей промислового підприємства. Показники даного функціонального блоку спрямовані на оцінку внутрішніх процесів, від яких значно залежить задоволення потреб клієнтів і досягнення фінансових завдань компанії в цілому (Каплан Р.С., Нортон Д.П., 2003, с.30). Показник ефективності стратегії конкуренції промислового підприємства за функціональним блоком «Внутрішні бізнес-процеси» рекомендуємо визначати за формулою:

$$E_\phi = \frac{\Phi\phi_1}{\Phi\phi_0} \cdot w_{\Phi\phi} + \frac{M\phi_1}{M\phi_0} \cdot w_{M\phi} + \frac{K_1^{BP}}{K_0^{BP}} \cdot w_{K^{BP}} + \frac{P_1^{OP}}{P_0^{OP}} \cdot w_{P^{OP}}, \quad (3.5)$$

де $\Phi\phi_1, \Phi\phi_0$ - фондівіддача у досліджуваному періоді та заплановане значення відповідно;

$M\phi_1, M\phi_0$ - матеріалівіддача у досліджуваному періоді та заплановане значення відповідно;

K_1^{BP}, K_0^{BP} - коефіцієнт використання виробничої потужності у досліджуваному періоді та заплановане значення відповідно;

P_1^{OP} , P_0^{OP} - рентабельність операційної діяльності у досліджуваному періоді та заплановане значення відповідно;

$w_{\Phi\epsilon}$, $w_{M\epsilon}$, $w_{K^{ВП}}$, $w_{P^{OP}}$ - коефіцієнти вагомостей показників фондovіддачі, матеріалovіддачі, коефіцієнту використання виробничої потужності, рентабельності операційної діяльності відповідно.

Функціональний блок «Клієнти (маркетингова діяльність)» характеризує ефективність розробленої та реалізованої стратегії конкуренції промислового підприємства у сфері маркетингу та дозволяє оцінити результативність діяльності підприємства у цільовому сегменті ринку (Каплан Р.С., Нортон Д.П., 2003, с.30). Показник ефективності стратегії конкуренції промислового підприємства у функціональному блоці «Клієнти (маркетингова діяльність)» розраховується за формулою:

$$E_M = \frac{K_1}{K_0} \cdot w_K + \frac{Ч_1}{Ч_0} \cdot w_{Ч} + \frac{ROMI_1}{ROMI_0} \cdot w_P, \quad (3.6)$$

де K_1 , K_0 - інтегральний показник конкурентоспроможності продукції у досліджуваному періоді та заплановане значення відповідно;

$Ч_1$, $Ч_0$ - частка ринку підприємства з іноземним інвестором у досліджуваному періоді та заплановане значення відповідно, %;

$ROMI_1$, $ROMI_0$ - рентабельність маркетингових інвестицій відповідно у досліджуваному періоді та заплановане значення, %;

w_K , $w_{Ч}$, w_P - коефіцієнти вагомостей показників конкурентоспроможності продукції, частки ринку підприємства та рентабельності маркетингових інвестицій відповідно.

Функціональний блок «Навчання та розвиток» характеризує інфраструктуру, яка створюється підприємством для забезпечення навчання та розвитку персоналу (Каплан Р.С., Нортон Д.П., 2003, с.31). Показник ефективності стратегії конкуренції промислового підприємства за функціональним блоком «Навчання та розвиток (управління персоналом)» рекомендуємо визначати за формулою:

$$E_n = \frac{ПП_1}{ПП_0} \cdot w_{ПП} + \frac{K_1^{KC}}{K_0^{KC}} \cdot w_{KC}, \quad (3.7)$$

де $ПП_1, ПП_0$ - продуктивність праці у досліджуваному періоді та заплановане значення відповідно;

K_1^{KC}, K_0^{KC} - коефіцієнт якісної укомплектованості кадрового складу підприємства у досліджуваному періоді та заплановане значення відповідно;

$w_{ПП}, w_{KC}$ - коефіцієнти вагомостей показників продуктивності праці і коефіцієнту якісної укомплектованості кадрового складу відповідно.

Функціональний блок «Організаційна культура» характеризує рівень трудової дисципліни на підприємстві, задоволеність персоналу умовами праці, соціально-психологічний клімат в колективі, наявність певних традицій, заходів що згуртовують колектив.

Показник ефективності стратегії конкуренції промислового підприємства за функціональним блоком «Організаційна культура» рекомендуємо визначати за формулою:

$$E_{o.k.} = \frac{K_{\partial_1}}{K_{\partial_0}} \cdot w_{K_{\partial}} + \frac{K_{з_1}}{K_{з_0}} \cdot w_{K_z} + \frac{K_{кл_1}}{K_{кл_0}} \cdot w_{K_{кл}} + \frac{C_{з_1}}{C_{з_0}} \cdot w_{C_z}, \quad (3.8)$$

де $K_{\partial_1}, K_{\partial_0}$ – коефіцієнт трудової дисципліни у досліджуваному періоді та заплановане значення відповідно;

$K_{з_1}, K_{з_0}$ – коефіцієнт задоволення від роботи у досліджуваному періоді та заплановане значення відповідно;

$K_{кл_1}, K_{кл_0}$ – коефіцієнт, що характеризує рівень соціально-психологічного клімату в колективі у досліджуваному періоді та заплановане значення відповідно;

$C_{з_1}, C_{з_0}$ - ступінь згуртованості колективу у досліджуваному періоді та заплановане значення відповідно;

$w_{K_{\partial}}, w_{K_z}, w_{K_{кл}}, w_{C_z}$ - коефіцієнти вагомостей показників трудової дисципліни, задоволення від роботи, рівня соціально-психологічного клімату в колективі, ступеня згуртованості колективу відповідно.

Коефіцієнти, що характеризують задоволення від роботи, рівень соціально-психологічного клімату в колективі, ступінь згуртованості колективу визначають експертним методом. Рекомендуємо проводити опитування працівників підприємства, з метою виявлення їхнього ставлення до даних показників. Анкета для проведення опитування подана у додатку Б.

Функціональний блок «Організаційна структура» характеризує раціональність розподілу функціональних обов'язків між персоналом, рівень централізації (децентралізації) функцій управління, можливість швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Показник ефективності стратегії конкуренції промислового підприємства за функціональним блоком «Організаційна структура» рекомендуємо визначати за формулою:

$$E_c = \frac{K_{zn1}}{K_{zn0}} \cdot w_{Kzn} + \frac{K_{\partial 0}}{K_{\partial 1}} \cdot w_{K\partial}, \quad (3.9)$$

де K_{zn1} , K_{zn0} – коефіцієнт, що характеризує гнучкість організаційної структури підприємства у досліджуваному періоді та заплановане значення відповідно;

$K_{\partial 1}$, $K_{\partial 0}$ – коефіцієнт дублювання функцій у досліджуваному періоді та заплановане значення відповідно;

w_{Kzn} , $w_{K\partial}$ - коефіцієнти вагомостей показників, що характеризують гнучкість організаційної структури підприємства та дублювання функцій відповідно.

Функціональний блок «Корпоративна соціальна відповідальність» характеризує ставлення підприємства до соціальних проблем, які існують у суспільстві, турботу про власний персонал, споживачів, соціум.

Показник ефективності стратегії конкуренції промислового підприємства за функціональним блоком «Корпоративна соціальна відповідальність» рекомендуємо визначати за формулою:

$$E_{к.в.} = \frac{I_1^{3.6.}}{I_0^{3.6.}} \cdot w_{I^{3.6.}} + \frac{I_1^{6.6.}}{I_0^{6.6.}} \cdot w_{I^{6.6.}}, \quad (3.10)$$

де $I_1^{3.6}, I_0^{3.6}$ - індекс зовнішньої соціальної відповідальності у досліджуваному періоді та заплановане значення відповідно;

$I_1^{6.6}, I_0^{6.6}$ - індекс внутрішньої соціальної відповідальності у досліджуваному періоді та заплановане значення відповідно;

$w_{I^{3.6}}, w_{I^{6.6}}$ - коефіцієнти вагомостей індексів зовнішньої та внутрішньої соціальної відповідальності відповідно.

Деталізований опис показників оцінювання ефективності стратегії конкуренції промислового підприємства в умовах іноземного інвестування та спосіб їх розрахунку подано у табл.3.2.

Таблиця 3.2

Ключові показники оцінювання ефективності стратегії конкуренції промислового підприємства в умовах іноземного інвестування

№	Показник	Сутність показника	Спосіб розрахунку	Джерело
1	2	3	4	5
1	Блок «Фінанси»			
1.1	Рентабельність продукції, %	Характеризує ефективність витрат на виробництво продукції підприємства	$R_n^c = \frac{ЧП}{BC + BA + BЗ} \times 100\%$ де, ЧП – чистий прибуток, тис. грн.; BC – виробнича собівартість продукції, тис. грн.; BA – адміністративні витрати, тис. грн.; BЗ – витрати на збут, тис. грн.	Левченко Ю.Г., Шекмар Н.А., 2011
1.2	Рентабельність активів, %	Характеризує прибутковість інвестованого в активи капіталу	$R_{PA}^c = \frac{ЧП}{A} * 100\%$ де, ЧП – чистий прибуток, тис. грн., A – середня за період, що аналізується, вартісна оцінка активів, тис.грн.	Кіндрацька Г.І., 2008, с.442
1.3	Економічна додана вартість	Дає можливість оцінити ефективність використання капіталу з урахуванням втраченої вигоди (прибутку, не отриманого внаслідок нехтування альтернативами інвестування капіталу)	$(EVA) = (\text{дохідність інвестованого капіталу} - \text{вартість капіталу}) \times (\text{інвестований капітал}) = \text{операційний дохід після виплати податків} - (\text{вартість капіталу} \times \text{інвестований капітал})$	Свідерська І.М., 2013, с.53;

Продовження табл. 3.2

2		Блок «Внутрішні бізнес-процеси (операційна діяльність)»		
1	2	3	4	5
2.1	Фондовіддача	Характеризує ефективність використання основних засобів підприємства, оскільки відображає вартість виробленої підприємством продукції, що припадає на одну гривню основних виробничих фондів.	$\Phi_v = \frac{B_n}{\Phi_k},$ де, B_n – вартість виробленої продукції за звітний період, тис. грн.; Φ_k – середньорічна вартість основних засобів у звітному періоді, тис. грн.	Гетьман О.В., Шаповал В.М., 2010, с.248
2.2	Матеріало-віддача	Характеризує кількість продукції, що припадає на 1 грн. спожитих матеріальних ресурсів.	$M_v = \frac{Q}{B_m},$ де Q – обсяг виробленої продукції за період, тис. грн.; B_m – сума матеріальних витрат за досліджуваний період, тис. грн.	Кіндрацька Г.І., Білик М.С., Загородній А.Г., 2008, с.221
2.3	Коефіцієнт використання виробничої потужності	Характеризує рівень використання наявних виробничих потужностей підприємства	$K_v = \frac{V}{V_{max}}$ де V – реальний обсяг виробництва, грн.; V_{max} – максимально можливий обсяг виробництва, грн.	Пономаренко В.С., Гондарева І.В., 2012
2.4	Рентабельність основних засобів	Характеризує ступінь використання основних засобів підприємства	$P\phi = \frac{Пз}{\Phi_k} \cdot 100\%,$ де $Пз$ – прибуток за звітний період, тис. грн.; Φ_k – балансова вартість	Грибик І.І., Кулініч Т.В., Смолінська Н.В., Шпак

Продовження табл. 3.2

			основних засобів на кінець звітного періоду, тис. грн.	Н.О., Гавран В.Я., 2014, с.31
3	Блок «Клієнти (маркетингова діяльність)»			
3.1	Конкуренто-спроможність продукції	Характеризує рівень та величину переваг продукції над конкурентами, ступінь її привабливості серед споживачів	$K_{int} = \frac{I_{ТП}}{I_{ЕП}}$ де $I_{ТП}$ – індекс технічних параметрів (індекс якості); $I_{ЕП}$ – індекс економічних параметрів (індекс цін)	Драган О.І., 2006, с. 42
3.2	Частка ринку	Характеризує потенційні переваги підприємства над його конкурентами	$q_i^k = \frac{Ki}{\sum_{i=1}^n Ki},$ де Ki – відповідно кількість продукції, реалізованої і-м підприємством, тис. грн.; n – кількість підприємств, які функціонують на досліджуваному ринку	Драган О.І., 2006, с. 48
3.3	Рентабельність маркетингових інвестицій	Характеризує ефективність проведених маркетингових заходів	$ROMI = \frac{(GP - MC)}{MC} \cdot 100\%,$ де, GP – валовий прибуток, тис. грн.; MC – витрати на маркетингову діяльність, тис. грн.	Меленчук Ю.Т., 2015, с.20
4	Блок «Навчання і розвиток (управління персоналом)»			
4.1	Продуктивність праці	Характеризує ефективність праці під час виробництва продукції і показує кількість продукції, що виробляється одним робітником за одиницю часу	$ПП = \frac{Q}{Чn}$ де Q – обсяг виробництва продукції у вартісному вираженні, тис. грн.; $Чn$ – чисельність промислово-виробничого	Грибик І.І, Кулініч Т.В., Смолінська Н.В., Шпак Н.О., Гавран

			персоналу, осіб.	В.Я., 2014, с.75
4.2	Коефіцієнт якісної укомплектова- ності кадрового складу	Характеризує відповідність професійно- кваліфікаційного рівня, досвіду роботи робочому місцю (посаді)	$K_{ук} = \frac{Ч_{кв.п.}}{Кр.м.},$ де Чкв.п. – чисельність працівників, які відповідають професійно- кваліфікаційних вимогам робочих місць, осіб; Кр.м. – кількість робочих місць.	Мішина С.В., Мішин О.Ю., 2016, с.221
5	Блок «Організаційна культура»			
5.1	Коефіцієнт трудої дисципліни	Характеризує рівень дотримання персоналом внутрішньофірмового розпорядку, сумлінне виконання професійних обов'язків тощо	$K_{тд} = \frac{T - (П \cdot T_{зм} + O + ПУ)}{T}$ де П – кількість прогулів, днів; T _{зм} – тривалість однієї робочої зміни, год; O – втрати часу від запізень працівників на роботу, год; ПУ – втрати часу від передчасного залишення працівниками робочих місць, год; T – кількість робочих годин у звітному періоді.	Власна розробка автора
5.2	Коефіцієнт задоволення від роботи	Характеризує рівень задоволення працівників умовами праці, змістом та характером виконуваних функцій тощо.	$K_з = \frac{\sum_{i=1}^n K_i}{\sum_{i=1}^n K_i \cdot \max},$ де K _i - сума експертних оцінок опитаних осіб за критерієм, що оцінюється; K _i ·max - максимально можлива оцінка за	Вечеря С.В., 2015

			критерієм, що оцінюється; n – кількість опитаних осіб.	
5.3	Рівень соціально-психологічного клімату в колективі	Характеризує рівень конфліктності в колективі, наявність взаємодопомоги в колективі, поваги, комфортних психологічних умов роботи в колективі тощо.	$K_3 = \frac{K_{кл_i}}{\sum_{i=1}^n K_{кл_i} \cdot \max}$ де $K_{кл_i}$ - сума експертних оцінок опитаних осіб за критерієм, що оцінюється; $K_{кл_i} \cdot \max$ - максимально можлива оцінка за критерієм, що оцінюється; n – кількість опитаних осіб.	Вечеря С.В., 2015
5.4	Ступінь згуртованості колективу	Характеризує єдність цінностей персоналу, рівень партнерських відносин в колективі, налагодженість комунікаційних зв'язків тощо.	$K_3 = \frac{C_i}{\sum_{i=1}^n C_i \cdot \max}$ де C_i - сума експертних оцінок опитаних осіб за критерієм, що оцінюється; $C_i \cdot \max$ - максимально можлива оцінка за критерієм, що оцінюється; n – кількість опитаних осіб.	Вечеря С.В., 2015
6	Блок «Організаційна структура»			
6.1	Коефіцієнт гнучкості організаційної структури	Характеризує здатність організаційної структури швидко змінюватися під впливом зміни факторів зовнішнього середовища.	$K_{гн} = \frac{Ч_{гн}}{Ч_3}$ де $Ч_{гн}$ – чисельність працівників, які можуть виконувати не лише безпосередні функціональні обов'язки, а й суміжні, осіб; $Ч_3$ – загальна чисельність працівників досліджуваного підрозділу підприємства, осіб.	Петренко Л.А., Трейтяк М.М., 2015, с.111

Продовження табл. 3.2

6.2	Коефіцієнт дублювання функцій	Характеризує рівень повторюваності функцій за різними посадами (робочими місцями). Чим меншим є значення даного коефіцієнта, тим краще для підприємства.	$K_{\partial} = \frac{K_{pz}}{K_{pn}}$, де K_{pz} - кількість видів робіт, закріплених за декількома підрозділами; K_{pn} - кількість видів робіт згідно із затвердженими нормативами	Петренко Л.А., Трейтяк М.М., 2015, с.113
7	Блок «Корпоративна соціальна відповідальність»			
7.1	Індекс зовнішньої соціальної відповідальності	Характеризує рівень соціальної відповідальності підприємства за такими сферами: екологічна, відношення до споживачів, благодійність тощо.	Визначається експертним методом	Дерев'яно Т.А., 2017, с.78
7.2	Індекс внутрішньої соціальної відповідальності	Характеризує рівень соціальної відповідальності підприємства за такими сферами: практика управління персоналом, організація праці, навчання та підготовка кадрів тощо.	Визначається експертним методом	Дерев'яно Т.А., 2017, с.78

Примітка: систематизовано та доповнено автором

Проведемо розрахунок інтегрального показника економічного оцінювання стратегії конкуренції промислового підприємства з іноземними інвестиціями на прикладі ТЗОВ «Леоні ваерінг системс УА ГмбХ» у 2016р. (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Розрахунок показників економічного оцінювання стратегії конкуренції
за функціональним блоком «Фінанси»

ТЗОВ «Леоні ваерінг системс УА ГмбХ» у 2016р.

№ п/п	Показник	Вагомість	Цільове значення	Досягнутий результат у 2016р.	Розрахункове значення
1	Рентабельність продукції, %	0,36	3	3,36	0,4
2	Рентабельність активів, %	0,36	3	3,43	0,41
3	Економічна додана вартість, тис. грн.	0,28	3800	4256	0,31
	Сумарне значення :	1,0	x	x	1,12

Примітка: розраховано автором

Провівши розрахунок показника ефективності стратегії конкуренції ТЗОВ «Леоні ваерінг системс УА ГмбХ» у 2016р. за функціональним блоком «Фінанси», можна зробити висновок, що стратегія компанії за даним напрямом є ефективною. Це підтверджується розрахунковим значенням ефективності, що становить 1,12, тобто виконуються умови нерівності $E_{\phi} \geq 1$.

Розрахунок показника ефективності стратегії конкуренції ТЗОВ «Леоні ваерінг системс УА ГмбХ» у 2016р. за функціональним блоком «Внутрішні бізнес-процеси (операційна діяльність)» подано у табл. 3.4.

З даних табл. 3.4 видно, що обрана стратегія конкуренції ТЗОВ «Леоні ваерінг системс УА ГмбХ» за функціональним блоком «Внутрішні бізнес процеси (операційна діяльність)» у 2016р. була ефективною. Це пояснюється тим, що розрахункове значення ефективності за даним функціональним блоком становило 1,114. Отже, виконується умова $E_{\psi} \geq 1$.

Таблиця 3.4

Розрахунок показників ефективності стратегії конкуренції за функціональним блоком «Внутрішні бізнес процеси (операційна діяльність)» ТЗОВ «Леоні ваерінг системс УА ГмбХ» у 2016р.

№ п/п	Показник	Вагомість	Цільове значення	Досягнутий результат у 2016р.	Розрахункове значення
1	Фондовіддача	0,31	1,2	1,3	0,336
2	Матеріаловіддача	0,23	7	6,9	0,227
3	Коефіцієнт використання виробничої потужності	0,15	1	1	0,15
4	Рентабельність операційної діяльності	0,31	3,5	4,53	0,401
	Сумарне значення:	1,0	х	х	1,114

Примітка: розраховано автором

Розрахунок показника ефективності стратегії конкуренції ТЗОВ «Леоні ваерінг системс УА ГмбХ» у 2016р. за функціональним блоком «Клієнти (маркетингова діяльність)» подано у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Розрахунок показників ефективності стратегії конкуренції за функціональним блоком «Клієнти (маркетингова діяльність)» ТЗОВ «Леоні ваерінг системс УА ГмбХ» у 2016р.

№	Показник	Вагомість	Цільове значення	Досягнутий результат у 2016р.	Розрахункове значення
1	Конкурентоспроможність продукції	0,45	1,1	1,12	0,458
2	Частка ринку, %	0,22	14	14,8	0,233
3	Рентабельність маркетингових інвестицій, %	0,33	5	5,35	0,353
	Сумарне значення:	1,0	х	х	1,044

Примітка: розраховано автором

З розрахунків, проведених у табл. 3.5 можна зробити висновок, про ефективність стратегії конкуренції за функціональним блоком «Клієнти (маркетингова діяльність)» ТзОВ «Леоні ваерінг системс УА ГмбХ» у 2016р. Це пояснюється тим, що виконується умова нерівності $E_m \geq 1$.

Розрахунок показника конкурентоспроможності продукції ТзОВ «Леоні ваерінг системс УА ГмбХ» у 2016р. подано у табл. 3.6 – 3.7.

Порівняльна характеристика технічних параметрів продукції виробників кабельних мереж для автомобільної промисловості подано у табл. 3.6.

Отже, з даних таблиці бачимо, що показник технічних параметрів ТзОВ «Леоні ваерінг системс УА ГмбХ» у 2016р. мав найкращі позиції серед конкурентів, тому можна стверджувати про наявність конкурентних переваг досліджуваного підприємства.

Таблиця 3.6

Порівняльна характеристика технічних параметрів продукції виробників кабельних мереж для автомобільної промисловості

№п/п	Показник	Одиниці вимірювання	ТзОВ «Леоні ваерінг системс УА ГмбХ»	ТОВ «Kromberg & Schubert Україна»	ТОВ «СЕ Борднетце-Україна»	ТОВ «Ядзакі Україна»	ТОВ «Fujikura Automotive Romania»
1.1.	Якість	бали	4,9	4,7	4,5	4,3	4,4
1.2.	Надійність	бали	4,7	4,3	4,2	4	4,3
1.3.	Міцність	бали	4,7	4,2	4,3	4,4	4,2
1.4.	Стійкість при температурних коливаннях	бали	4,5	4	3,9	4,2	4,4
1.5	Різноманітність	бали	4,9	4,8	4,3	3,8	4,2
1.6	Функціональність	бали	4,9	4,8	4,4	4,2	4

Примітка: розраховано автором

Розрахунок одиничних та групових параметричних індексів за технічними параметрами продукції виробників кабельних мереж для автомобільної промисловості за 2016р. подано у табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Розрахунок одиничних та групових параметричних індексів за технічними параметрами продукції виробників кабельних мереж для автомобільної промисловості за 2016р.

Параметри	Коефіцієнт вагомості	ТзОВ «Леоні ваерінг системс УА ГмбХ»		ТОВ «Kromberg & Schubert Україна»		ТОВ «СЕ Борднетце-Україна»		ТОВ «Ядзакі Україна»		ТОВ «Fujikura Automotive Romania»	
		Параметричний індекс	Зважений параметричний індекс	Параметричний індекс	Зважений параметричний індекс	Параметричний індекс	Зважений параметричний індекс	Параметричний індекс	Зважений параметричний індекс	Параметричний індекс	Зважений параметричний індекс
Якість	0,3	0,98	0,294	0,94	0,282	0,9	0,27	0,86	0,258	0,88	0,264
Надійність	0,15	0,94	0,141	0,86	0,129	0,84	0,126	0,8	0,12	0,86	0,129
Міцність	0,15	0,94	0,141	0,84	0,126	0,86	0,129	0,88	0,132	0,84	0,126
Стійкість при температурних коливаннях	0,07	0,9	0,063	0,8	0,056	0,78	0,0546	0,84	0,0588	0,88	0,0616
Різноманітність	0,2	0,98	0,196	0,96	0,192	0,86	0,172	0,76	0,152	0,84	0,168
Функціональність	0,13	0,98	0,1274	0,96	0,1248	0,88	0,1144	0,84	0,1092	0,8	0,104
Всього:	1		0,9624		0,9098		0,866		0,83		0,8526

Примітка: розраховано автором

Для розрахунку індексу економічних параметрів для ТзОВ «Леоні ваерінг системс УА ГмбХ» у 2016 р. порівняємо ціни на продукцію підприємства із найбільшим конкурентом ТОВ «Kromberg & Schubert Україна»:

$$I_{EP} = 6500 / 7535,6 = 0,86.$$

Інтегральний коефіцієнт конкурентоспроможності для ТЗОВ «Леоні ваерінг системс УА ГмбХ» у 2016 р. становитиме:

$$I_K = 0,9624 / 0,86 = 1,12.$$

Оскільки $I_K > 1$, можна стверджувати про наявність конкурентних переваг продукції ТЗОВ «Леоні ваерінг системс УА ГмбХ» серед інших виробників кабельних мереж для автомобільної промисловості.

Розрахунок показників ефективності стратегії конкуренції за функціональним блоком «Навчання та розвиток (управління персоналом)» ТЗОВ «Леоні ваерінг системс УА ГмбХ» у 2016 р. подано у табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Розрахунок показників ефективності стратегії конкуренції за функціональним блоком «Навчання та розвиток (управління персоналом)» ТЗОВ «Леоні ваерінг системс УА ГмбХ» у 2016р.

№	Показник	Вагомість	Цільове значення	Досягнутий результат у 2016р.	Розрахункове значення ефективності
1	Продуктивність праці, грн/особу	0,7	26000	29185	0,78
2	Коефіцієнт якісної укомплектованості кадрового складу	0,3	1	0,98	0,29
	Сумарне значення:	1,0	x	x	1,07

Примітка: розраховано автором

З даних табл. 3.8 видно, що стратегія конкуренції за функціональним блоком «Навчання та розвиток (управління персоналом)» ТЗОВ «Леоні ваерінг системс УА ГмбХ» у 2016р. була ефективною. Про це свідчить розрахункове значення коефіцієнта ефективності, що становить 1,07, тобто виконується умова $E_n \geq 1$.

Розрахунок показників ефективності стратегії конкуренції за функціональним блоком «Організаційна культура» ТЗОВ «Леоні ваерінг системс УА ГмбХ» у 2016р. подано у табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Розрахунок показників ефективності стратегії конкуренції
за функціональним блоком «Організаційна культура»
ТЗОВ «Леоні ваерінг системс УА ГмбХ» у 2016р.

№	Показник	Вагомість	Цільове значення	Досягнутий результат у 2016р.	Розрахункове значення ефективності
1	Коефіцієнт трудової дисципліни	0,36	1	0,99	0,356
2	Коефіцієнт задоволення від роботи	0,27	1	0,96	0,259
3	Рівень соціально-психологічного клімату в колективі	0,18	1	1	0,18
4	Ступінь згуртованості колективу	0,18	1	1	0,18
	Сумарне значення:	1,0	х	х	0,975

Примітка: розраховано автором

З даних табл. 3.9 видно, що стратегія конкуренції за функціональним блоком «Організаційна культура» ТЗОВ «Леоні ваерінг системс УА ГмбХ» у 2016р. не була ефективною, оскільки не виконується умова нерівності $E_{o.k.} \geq 1$. Тому для даного суб'єкта господарюванню рекомендується розробити і впровадити у господарську діяльність ряд заходів щодо покращення трудової дисципліни, а також збільшення рівня задоволення працівників від роботи.

Розрахунок показників ефективності стратегії конкуренції за функціональним блоком «Організаційна структура» ТЗОВ «Леоні ваерінг системс УА ГмбХ» у 2016р. подано у табл. 3.10.

Таблиця 3.10

Розрахунок показників ефективності стратегії конкуренції за функціональним блоком «Організаційна структура» ТЗОВ «Леоні ваерінг системс УА ГмбХ» у 2016р.

№	Показник	Вагомість	Цільове значення	Досягнутий результат у 2016р.	Розрахункове значення ефективності
1	Коефіцієнт гнучкості організаційної структури	0,8	0,85	0,91	0,86
2	Коефіцієнт дублювання функцій	0,2	0,05	0,06	0,167
	Сумарне значення:	1.0	x	x	1,027

Примітка: розраховано автором

Отже, з проведених у табл. 3.10 розрахунків видно, що коефіцієнт ефективності становить $1,027 \geq 1$, що відповідає вимогам нерівності $E_{o.c.} \geq 1$. Таким чином, можна стверджувати, що у 2016 р. стратегія конкуренції за функціональним блоком «Організаційна структура» ТЗОВ «Леоні ваерінг системс УА ГмбХ» була ефективною.

Розрахунок показників ефективності стратегії конкуренції за функціональним блоком «Корпоративна соціальна відповідальність» ТЗОВ «Леоні ваерінг системс УА ГмбХ» у 2016 р. подано у табл. 3.11.

Таблиця 3.11

Розрахунок показників ефективності стратегії конкуренції за функціональним блоком «Корпоративна соціальна відповідальність» ТЗОВ «Леоні ваерінг системс УА ГмбХ» у 2016р.

№	Показник	Вагомість	Цільове значення	Досягнутий результат у 2016р.	Розрахункове значення ефективності
1	Індекс зовнішньої соціальної відповідальності	0,3	0,98	0,972	0,298
2	Індекс внутрішньої соціальної відповідальності	0,7	0,98	0,98	0,7
	Сумарне значення:	1,0	х	х	0,998

Примітка: розраховано автором

З даних табл. 3.11 видно, що $E_{к.в.} < 1$, що свідчить про необхідність внесення коректив у стратегію конкуренції за функціональним блоком «Корпоративна соціальна відповідальність» ТЗОВ «Леоні ваерінг системс УА ГмбХ» у 2016 р.

Розрахунок індексів зовнішньої та внутрішньої соціальної відповідальності ТЗОВ «Леоні ваерінг системс УА ГмбХ» у 2016р. подано у табл. 3.12 - 3.13.

Таблиця 3.12

Розрахунок індексу зовнішньої соціальної відповідальності ТЗОВ «Леоні ваерінг системс УА ГмбХ» у 2016р.

Показники соціальної відповідальності	Оцінка, бал	Максимально можлива оцінка, бал
1	2	3
Екологічна складова:		
- рівень викидів в навколишнє середовище	1	1

Продовження табл. 3.12

1	2	3
- рівень енерго-, ресурсоощадливості	9	10
- рівень утилізації відходів	9	10
Споживачі:		
- рівень відповідності якості продукції	10	10
- справедливе ціноутворення	10	10
Благодійність:		
- спонсорство	10	10
- соціальні програми	10	10
- благодійні акції	10	10
Індекс зовнішньої соціальної відповідальності	0,972	

Примітка: розраховано автором

Дана методика передбачає експертним методом присвоювання оцінки кожному параметру за 10-бальною шкалою (1 - властивості досліджуваного показника не проявляються зовсім, 10 - властивості досліджуваного показника максимальні).

Таблиця 3.13

Розрахунок індексу внутрішньої соціальної відповідальності

ТЗОВ «Леоні ваерінг системс УА ГмбХ» у 2016р.

Показники соціальної відповідальності	Оцінка, бал	Максимально можлива оцінка, бал
Рівень заробітної плати персоналу у порівнянні із середнім по галузі	10	10
Відповідність робочих місць вимогам техніки безпеки	10	10
Рівень комфортності умов праці	9	10
Рівень використання програм навчання та розвитку персоналу	10	10
Рівень витрат підприємства на охорону здоров'я персоналу (медичне страхування)	10	10
Індекс внутрішньої соціальної відповідальності	0,98	

Примітка: розраховано автором

Далі шляхом ділення сумарної оцінки на максимально можливий бал отримують значення індексу зовнішньої соціальної відповідальності. Аналогічна методика застосовується для розрахунку індексу внутрішньої соціальної відповідальності.

Розрахунок коефіцієнтів вагомостей кожного функціонального блоку для ТзОВ «Леоні ваерінг системс УА ГмбХ» подано у табл. 3.14.

Таблиця 3.14

Розрахунок коефіцієнтів вагомостей кожної функціональної сфери для ТзОВ «Леоні ваерінг системс УА ГмбХ» на 2016р.

	1.Фінанси	2.Внутрішні бізнес-процеси	3.Клієнти	4.Навчання і розвиток	5.Організаційна культура	6.Організаційна структура	7.Корпоративна соціальна відповідальність	Число переваг	Вагомість, %
1.Фінанси	x	1	1	1	1	1	1	6	28,5
2.Внутрішні бізнес-процеси		x	2	2	2	2	2	5	23,8
3.Клієнти			x	4	3	3	3	3	14,3
4.Навчання і розвиток				x	4	4	4	4	19
5.Організаційна культура					x	5	7	1	4,8
6.Організаційна структура						x	6	1	4,8
7.Корпоративна соціальна відповідальність							x	1	4,8
Σ								21	100

Примітка: розраховано автором

На основі розрахованих у таблицях 3.3 - 3.13 показників ефективності корпоративної стратегії за функціональними сферами ТзОВ «Леоні ваерінг системс УА ГмбХ» проведемо розрахунок інтегрального показника

ефективності стратегії конкуренції даного суб'єкта господарювання у 2016р. (табл. 3.15).

Таблиця 3.15

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

№	Функціональна сфера	Вагомість, %	Ефективність стратегії за функціональними сферами	Розрахункове значення ефективності корпоративної стратегії
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 ефективності:	1,0	x	1,080

Примітка: розраховано автором

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

3.3. Стратегічні рішення у функціональних сферах відповідно до обраної стратегії конкуренції промислових підприємств з іноземним капіталом

Стратегічні рішення є одним із видів управлінських рішень, однак прийняття стратегічних рішень впливає на ефективність функціонування

підприємства загалом, у тому числі: взаємозв'язки із споживачами та конкурентами, ринками тощо. Стратегічні рішення впливають на подальший напрям діяльності підприємства, на його конкурентоспроможність з урахуванням прогнозного впливу зовнішнього та внутрішнього середовищ та непрогнозованих подій. Фактично стратегічні рішення впливають на реалізацію поставлених цілей (Вороніна, Копил, 2016; Муляр, 2013; Копитова, 2014).

Доцільно навести характеристику стратегічних рішень за різними ознаками для більшого розуміння особливостей прийняття стратегічних рішень на машинобудівних підприємствах з іноземним капіталом. За масштабом дії стратегічне рішення приймається в масштабах підприємства, а не якогось окремого бізнес-процесу. За тривалістю дії стратегічне рішення є довгостроковим, для короткострокових періодів існують оперативні рішення, які приймаються швидко і лише для оперативної діяльності. Стратегічні рішення є багатoproфільними, тобто вони стосуються усіх напрямів діяльності підприємства, та багатоцільовими, оскільки враховують усі цілі розвитку підприємства. Час, який затрачається на прийняття стратегічного рішення може коливатись і не є обмеженим терміновістю прийняття, як, наприклад, для оперативного рішення. Інформація для прийняття стратегічного рішення є загальною, часто частковою, керівництво не завжди володіє повною інформацією, яка необхідна для прийняття стратегічного рішення, так як вона повинна включати значну кількість різнопрофільних даних, досліджень, прогнозів на довгостроковий період тощо, що складно та затратно отримати в необхідний період. Стратегічні рішення приймаються на тільки найвищому ієрархічному рівні, на відміну від оперативних, які можуть прийматись на різних рівнях управління. Ступінь ризику при прийнятті стратегічного рішення є значним, оскільки від правильно обраної стратегії конкуренції залежить подальший ефективний розвиток організації загалом. Стратегічні рішення мають однократне застосування, оскільки вони не приймаються регулярно чи постійно, як оперативні. Стратегічні рішення

приймаються один раз. Результат стратегічного рішення неможливо визначити на перспективу, оскільки динамічні зміни зовнішнього середовища ускладнюють процес прогнозування на довготривалий період (Вороніна, Копил, 2016; Schendel, Hofer, 1979; Fredrickson, 1984; Drucker, 1974; Погорелов, Білоусова, 2015).

Процес прийняття стратегічного рішення іноземним інвестором, який придбав контрольний пакет акцій, ускладнюється тим, що інвестор може не мати досвіду управління саме підприємством на території України, може володіти недостовірною або недостатньою інформацією про вітчизняний ринок, споживачів, особливості законодавства та функціонування підприємств-конкурентів тощо. Тому іноземному інвестору, залежно від поставлених цілей інвестування, необхідно проаналізувати зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства, вивчити особливості ринку та споживачів. Якщо інвестор здійснює інвестиції лише для здешевлення виробництва та орієнтується на зовнішній ринок, то йому достатньо проаналізувати законодавство, особливості функціонування підприємства на території України, менталітет тощо, оскільки буде застосовуватись робоча сила.

Стратегія конкуренції, яка формується з метою забезпечення конкурентних переваг підприємства на довгостроковий період, передбачає прийняття стратегічних рішень щодо усіх функціональних сфер діяльності промислового підприємства, оскільки усі сфери є важливими для збереження та підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Відповідальність за прийняття стратегічних рішень повністю належить корпоративному керівництву, якими є іноземні інвестори за умови наявності відповідного пакету акцій, топ-менеджери підприємства.

Пропонується побудувати технологію прийняття стратегічних рішень, враховуючи особливості їх прийняття на промислових підприємствах з іноземним капіталом (рис. 3.3).



Рис. 3.3. Технологія прийняття стратегічних рішень на промислових підприємствах з іноземним капіталом

Примітка: побудовано автором на основі (Вороніна, Копил, 2016, с. 36)

Першим етапом є визначення ідеї, мети та встановлення цілей, тобто іноземні топ-менеджери мають визначити навіщо це робити. Наступним етапом є визначення предмету діяльності, тобто що саме робити. Далі інвестори визначають які саме ресурси необхідні і який обсяг витрат планується. Тоді інвестори вирішують чи розробляти власну технологію, чи оптимальніше буде купити ліцензію на вже існуючу. Коли ці етапи пройдено потрібно призначити відповідальних виконавців для кожного напрямку та

етапу діяльності, визначити терміни виконання кожного етапу. Наступним етапом є визначення пріоритетного ринку та дослідження потенційних споживачів. При визначенні оптимального місця для розміщення виробництва потрібно враховувати, що товар машинобудівного підприємства дорожче транспортувати у готовому вигляді, тому варто розміщувати виробництво ближче до споживачів. Однак крім цього варто врахувати і наявність ресурсів та можливість зниження витрат за рахунок нижчої оплати праці, що часто і є основною причиною приходу іноземного інвестора на вітчизняний ринок і розміщення виробництва саме тут. І останнім етапом є визначення рівня ефективності, який покаже на скільки ефективною буде така діяльність.

Після проведення економічного оцінювання стратегії конкуренції промислового підприємства з іноземними інвестиціями та виявлення проблемних місць та недоліків у функціонуванні суб'єкта господарювання, розробляється система стратегічних рішень щодо підвищення ефективності діяльності організації.

Загалом кожний стейкхолдер зацікавлений у певних стратегічних рішеннях і їх результатах у різних функціональних сферах діяльності промислового підприємства. Інтереси іноземного інвестора часто співпадають з інтересами топ-менеджерів, акціонерів. Усі функціональні сфери підприємства є взаємопов'язаними і позитивна динаміка показників в одному блоці позитивно впливає на всі інші. Так, наприклад, висока продуктивність праці та якісне укомплектування кадрового складу позитивно впливає на виробничу собівартість продукції, а в результаті цього і на рентабельність. Високий рівень показників блоку «Внутрішні бізнес-процеси (операційна діяльність)» позитивно впливають на показники блоку «Фінанси». Високий рівень соціально-психологічного клімату в колективі та ступінь згуртованості колективу позитивно впливає на задоволення від роботи та продуктивність праці. Рівень соціальної відповідальності підприємства за такими сферами: практика управління персоналом,

організація праці, навчання та підготовка кадрів впливає на показники блоку «Навчання і розвиток (управління персоналом)» тощо.

Враховуючи спільні інтереси стейкхолдерів, доцільно їх об'єднати в групи. Однією групою доцільно вважати іноземного інвестора та інших акціонерів чи власників підприємства. Така група стейкхолдерів має безпосередній вплив на розвиток організації шляхом побудови корпоративної стратегії, залучення ресурсів, прийняття відповідних стратегічних рішень та побудови стратегії конкуренції. Однак, за умови, що іноземний інвестор слабо інтегрований в управління підприємством, він може мати менший вплив та бути зацікавленим лише в зростанні показників ринкової вартості акцій та дивідендів. З іншого боку, якщо іноземний інвестор приймає активну участь в управлінні, володіє контрольним пакетом акцій, то формування корпоративної культури, вибір стратегії розвитку підприємства та прийняття стратегічних рішень має значний вплив на розвиток підприємства і такий інвестор цікавиться ширшим колом показників розвитку організації.

Отже, розглянемо детальніше які стратегічні рішення доцільно приймати для підвищення показників у різних функціональних сферах та які саме стейкхолдери зацікавлені в них.

У першу чергу іноземний інвестор та акціонери чи власники зацікавлені у блоці «Фінанси», зокрема у зростанні таких показників як рентабельність продукції, рентабельність активів, ринкова вартість акцій, економічна додана вартість. На зростання цих показників можуть позитивно вплинути такі стратегічні рішення, як збільшення вартості активів, удосконалення технології виготовлення продукції, оновлення техніки, верстатів, використання інноваційних технологій, що допоможе знизити витрати на виготовлення продукції. Іноземному інвестору на великих підприємствах доцільно приймати стратегічне рішення щодо створення науково-дослідних відділів, стимулювання інноваційно активного персоналу для створення інноваційних технологій для виготовлення товарів.

У зростанні доходів підприємства також зацікавлені органи державної влади, оскільки зростають податкові надходження у бюджет з успішних суб'єктів господарювання. І загалом усі стейкхолдери отримують позитивний результат від успішного розвитку компанії.

Топ-менеджери в першу чергу зацікавлені у досягненні цільових значень показників блоків «Клієнти (маркетингова діяльність)», «Навчання і розвиток (управління персоналом)», «Організаційна структура», «Корпоративна соціальна відповідальність». Для таких функціональних сфер рекомендованими стратегічними рішеннями є:

1. Для блоку «Навчання і розвиток (управління персоналом)»: підвищення кваліфікації працівників, застосування порядку кадрового забезпечення з метою підвищення якісної укомплектованості кадрового складу.

2. Для блоку «Клієнти (маркетингова діяльність)»: запровадження моніторингу конкурентів, рівня задоволеності клієнтів якістю продукції, обслуговуванням, застосування програм лояльності споживачів тощо.

3. Для блоку «Організаційна культура»: мотивування працівників до підвищення рівня трудової дисципліни шляхом рейтингування працівників (врахування кількості прогулів, втрат часу від запізнь на роботу, якості та швидкості виконання роботи), покращення умов праці, побудова корпоративної культури (зниження рівня конфліктності працівників, наявність взаємодопомоги та поваги між працівниками, згуртованості колективу, зацікавленості працівників в успішному розвитку організації) тощо.

4. Для блоку «Корпоративна соціальна відповідальність»: підвищення рівня енерго- та ресурсозаощадливості, використання програм навчання та розвитку персоналу.

Споживачі зацікавлені в прийнятті стратегічних рішень у таких функціональних сферах, як:

1. «Корпоративна соціальна відповідальність»: підвищення рівень відповідності якості продукції, встановленні відносно низьких цін, запровадження соціальних програм та програм лояльності тощо.

2. «Навчання та розвиток (управління персоналом)»: підвищення якості укомплектування кадрового складу відділів по роботі з клієнтами.

Партнери та постачальники також зацікавлені в успішному розвитку організації, оскільки це впливає на довготривалість співпраці між ними, на виконання умов договорів тощо. Рекомендованими стратегічними рішеннями є: для блоку «Фінанси»: забезпечення стабільності роботи організації (платоспроможність, ліквідність), тривалість угоди з постачальниками зниження кількості невчасних платежів чи поставок.

Громадськість виступає стейкхолдером, який в першу чергу зацікавлений у ефективності функціональної сфери «Корпоративна соціальна відповідальність». Рекомендованими стратегічними рішеннями є зниження рівня викидів в навколишнє середовище, рівня утилізації відходів, організування благодійних акцій та соціальних програм.

Органи державної влади очікують позитивних змін у кількох функціональних сферах підприємства:

1. «Корпоративна соціальна відповідальність»: залучення програм навчання та розвитку працівників, створення нових робочих місць, спонсорування державних програм, запровадження соціальних програм, зниження рівня викидів в навколишнє середовище, дотримання норм щодо утилізації відходів тощо.

2. «Фінанси»: підвищення прибутковості (отримання більшого обсягу сплачених податкових платежів).

3. «Клієнти (маркетингова діяльність)»: створення високого рівня конкуренції на ринку, підвищення рівня задоволення клієнтів.

Працівники будь якого підприємства зацікавлені у різних функціональних сферах, так як стратегічні рішення впливають безпосередньо на них, зокрема це:

1. «Навчання і розвиток (управління персоналом)»: підвищення ефективності укомплектування кадрового складу (відповідність навиків до посади та наданих функціональних обов'язків працівників), запровадження програми розвитку працівників (тренінги, курси підвищення кваліфікації, коучинг, можливість підвищення за умови якісного виконання роботи та програм розвитку).

2. «Організаційна культура»: підвищення рівня задоволеності від роботи (достойні умови праці, безпека, відповідність посади до навиків та умінь працівника, комфортні психологічні умови праці, згуртованість колективу), зниження рівня конфліктності в колективі тощо.

3. «Організаційна структура»: підвищення гнучкості організаційної структури (можливість зміни посади на вищу, зміна посади відповідно до удосконалення навиків та професійного росту, зміни інтересів).

4. «Корпоративна соціальна відповідальність»: підвищення рівня заробітної плати, підвищення рівня безпеки робочих місць, комфортності умов праці, запровадження програм навчання та розвитку працівників, забезпечення медичним страхуванням тощо.

Отже, ми навели приклади стратегічних рішень для різних функціональних сфер підприємства, розподіливши їх за інтересами стейкхолдерів. Залежно від специфіки діяльності підприємства та впливу різних стейкхолдерів можна регулювати перелік стратегічних рішень.

На основі проведених розрахунків показників стратегії конкуренції у п. 3.2 на прикладі ТзОВ «Леоні ваерінг системс УА ГмбХ», можемо проаналізувати які конкретно показники не досягнули цільового значення у 2016 р., а також наведемо рекомендовані стратегічні рішення для кожного з них (табл.3.16).

У функціональному блоці «Фінанси» показники рентабельності продукції, рентабельності активів та економічна додана вартість перевищили цільове значення, що показує ефективність стратегії конкуренції.

Таблиця 3.16

Рекомендовані стратегічні рішення у функціональних сферах діяльності
ТЗОВ «Леоні ваерінг системс УА ГмбХ»

Функціональна сфера	Стейкхолдер	Ціль	Рекомендовані стратегічні рішення
1	2	3	4
Фінанси	Іноземний інвестор	Підвищення вартості акцій	Забезпечення приросту активів підприємства
Внутрішні бізнес-процеси	Акціонери	Підвищення значення показника матеріаловіддачі	Зниження собівартості продукції шляхом удосконалення технології виробництва
Клієнти	Споживачі	Підтримування існуючого рівня обслуговування клієнтів та якості продукції	Періодичне опитування споживачів, моніторинг задоволення споживачів продукцією
Навчання та розвиток	Акціонери, персонал підприємства	Підвищення якісної укомплектованості кадрового складу	Застосувати порядок кадрового забезпечення промислових підприємств з іноземним капіталом
Організаційна культура	Акціонери	Покращення трудової дисципліни	Запровадити рейтингування працівників
	Персонал підприємства	Підвищення рівня задоволення від роботи	Підвищити умови праці та запровадити періодичне опитування працівників з метою виявлення проблем
Організаційна структура	Топ-менеджери	Підвищення гнучкості оргструктури	Залучення більшої кількості працівників до виконання завдань, обговорення завдань і шляхів їх вирішення з усіма працівниками підрозділу, підвищення кваліфікації працівників.
	Топ-менеджери	Зниження рівня дублювання функцій підрозділами	Перегляд закріплених функціональних задач за кожним підрозділом та їх перерозподіл у відповідності до потреб

Примітка: сформовано автором на основі результатів власного дослідження ефективності стратегії конкуренції ТЗОВ «Леоні ваерінг системс УА ГмбХ»

У функціональному блоці «Внутрішні бізнес процеси (операційна діяльність)» стратегія конкуренції також була продуктивною, оскільки перевищили цільове значення такі показники як фондівіддача та рентабельність операційної діяльності, коефіцієнт використання виробничої потужності досягнув цільового значення. Незначне негативне відхилення спостерігається у матеріалівіддачі. Тому доцільно збільшити обсяг виробленої продукції за наступний період або зменшити суму матеріальних витрат. Зменшити матеріальні витрати на одиницю продукції рекомендуємо шляхом підвищення продуктивності праці персоналу, зниження витрат на електроенергію шляхом використання сучасних енергозберігаючих технологій тощо. Отже, рекомендується зниження собівартості шляхом удосконалення технології виробництва.

У функціональному блоці «Клієнти (маркетингова діяльність)» спостерігаємо перевищення показників конкурентоспроможності продукції та частки ринку. Показник рівня задоволеності клієнтів досягнув цільового значення. Тому ефективність даного функціонального блоку є достатньою та не потребує змін корпоративної стратегії. Підприємству доцільно контролювати рівень ефективності корпоративної стратегії у даному функціональному блоці та приймати відповідні рішення щодо змін при зниженні одного чи більше показників.

За функціональним блоком «Навчання та розвиток (управління персоналом)» розрахункове значення ефективності є позитивним. Продуктивність праці перевищила цільове значення. Однак коефіцієнт якісної укомплектованості кадрового складу не досягнув запланованого значення. Для вирішення даної проблеми рекомендуємо застосувати порядок кадрового забезпечення промислових підприємств з іноземним капіталом, який удосконалено у роботі для врахування усіх особливостей процесу для іноземних інвесторів. При використанні запропонованого порядку коефіцієнт якісної укомплектованості кадрового складу буде зростати та має можливість

у наступному періоді досягнути чи перевищити цільове значення даного показника.

Показники ефективності 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 дати 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, правильному кадровому забезпеченню, 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 та вузьких місць та оперативного реагування на проблеми.

За функціональним блоком ТзОВ «Леоні ваерінг системс УА ГмбХ» «Організаційна структура» стратегія конкуренції є ефективною загалом. Однак коефіцієнт гнучкості організаційної структури, значення якого є нижчим від цільового, потребує підвищення, оскільки від цього залежить наскільки швидко підприємство може адаптовуватись до змін та впливу зовнішнього середовища. Якщо працівники можуть виконувати не лише безпосередні функціональні обов'язки, а й суміжні, то при потребі керівництво швидше зможе забезпечити виконання усіх необхідних обов'язків меншою кількістю працівників, що буде ефективніше, ніж пошук і навчання нового працівника з такими можливостями. Стратегічне рішення, яке необхідно прийняти – залучення більшої кількості працівників до виконання завдань, обговорення завдань і шляхів їх вирішення з усіма працівниками підрозділу, підвищення кваліфікації працівників.

А також коефіцієнт дублювання функцій перевищує цільове значення, хоча для підприємства краще, коли значення цього показника є нижчим, оскільки його високе значення зумовлює плутанину у функціональних задачах для різних підрозділів. Що зумовлює необхідність прийняття стратегічного рішення щодо перегляду закріплених функціональних задач за кожним підрозділом та їх перерозподіл у відповідності до потреб.

Показники ефективності стратегії конкуренції за функціональним блоком «Корпоративна соціальна відповідальність» ТзОВ «Леоні ваерінг системс УА ГмбХ» (індекси зовнішньої та внутрішньої соціальної відповідальності) у 2016 р. досягнули цільового значення, що свідчить про ефективність корпоративної стратегії за даним функціональним блоком і відсутність необхідності внесення змін та прийняття нових стратегічних рішень у цій сфері.

Отже, з представлених результатів дослідження бачимо, що незначні відхилення від цільових значень деяких показників ефективності стратегії конкуренції не впливають на загальну оцінку корпоративної культури ТзОВ

«Леоні ваерінг системс УА ГмбХ». Стратегія конкуренції є ефективною та не потребує значних змін.

Таким чином можна розрахувати ефективність стратегії конкуренції будь-якого підприємства. Перевагою даного методу є те, що ми бачимо конкретно у якій функціональній сфері є відхилення і які стратегічні рішення доцільно прийняти.

Висновки до розділу 3

1. Присутність іноземного інвестора у діяльності вітчизняного промислового підприємства ускладнює процес вибору та реалізації стратегії конкуренції. Удосконалений порядок вибору та реалізації стратегії конкуренції промисловим підприємством з іноземними інвестиціями включає доінвестиційний період, власне інвестиційний та післяінвестиційний. Доінвестиційний період складається з етапів визначення цільового ринку збуту продукції та вибору способу приходу іноземного інвестора на український ринок. 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. Процес вибору та реалізації стратегії конкуренції промислового підприємства з іноземними інвестиціями повинен характеризуватися циклічністю та інтерактивністю, що створює можливість швидко реагувати на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства, робить стратегію гнучкою.

2. З метою врахування особливостей функціонування вітчизняного промислового підприємства в умовах іноземного інвестування в дисертаційній роботі удосконалено метод збалансованих показників економічного оцінювання стратегії конкуренції промислових підприємств в умовах іноземного інвестування шляхом додавання таких напрямів: організаційна культура, організаційна структура, корпоративна соціальна відповідальність. На основі даної системи рекомендуємо оцінювати ефективність стратегії конкуренції промислового підприємства з іноземним капіталом шляхом проведення економічного оцінювання усіх функціональних блоків, з яких складається стратегія конкуренції організації.

3. Запропоновано використовувати півматрицю для визначення вагомості кожної складової частини інтегральної оцінки ефективності стратегії конкуренції промислового підприємства з іноземними інвестиціями, оскільки дана методика є менш суб'єктивною порівнюючи із методом прямої (безпосередньої) оцінки вагомості, встановленої групою експертів.

4. Згруповано показники економічного оцінювання стратегії конкуренції промислового підприємства в умовах іноземного інвестування, наведено деталізований опис та спосіб їх розрахунку за наступними блоками: фінанси, внутрішні бізнес-процеси (операційна діяльність), клієнти (маркетингова діяльність), навчання і розвиток (управління персоналом), організаційна культура, організаційна структура, корпоративна соціальна відповідальність.

5. Запропонований розрахунок показників економічного оцінювання стратегії конкуренції використано для аналізування ТзОВ «Леоні ваерінг системс УА ГмбХ». А також розраховано інтегральний показник економічного оцінювання стратегії конкуренції ТзОВ «Леоні ваерінг системс УА ГмбХ» у 2016р., який показав, що обрана та реалізована стратегія конкуренції підприємства є ефективною. Про це свідчить виконання умови нерівності $E_i \geq 1$ ($1,08 > 1$).

6. На основі проведених досліджень побудовано технологію прийняття стратегічних рішень, враховуючи особливості їх прийняття на промислових підприємствах з іноземним капіталом, що дасть змогу підвищити ефективність процесу прийняття стратегічних рішень іноземними інвесторами та іншими акціонерами.

7. На основі проведених розрахунків показників економічного оцінювання стратегії конкуренції ТзОВ «Леоні ваерінг системс УА ГмбХ» наведено рекомендовані стратегічні рішення для регулювання значення кожного з показників, які не досягнули цільового значення. Однак відхилення деяких показників є незначним, та не впливає на загальну ефективність обраної стратегії конкуренції.

Результати дослідження за розділом 3 відображені у наступних публікаціях: (Семін, 2014а; Баглай, 2017а; Баглай, 2017б.).

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. Розвинуто типологізацію стратегічних підходів щодо приходу іноземного інвестора на український ринок: стратегія диверсифікації; стратегія горизонтальної інтеграції; стратегія ліквідації, які виокремлено на основі цілей, з якими іноземний інвестор здійснює купівлю вітчизняного підприємства: купівля підприємства з метою поглинання, ребрендингу та виробництва продукції під власним брендом та торговою маркою; купівля підприємства з метою отримання прибутку від інвестування коштів у розвиток та модернізацію без істотної зміни бренду; купівля підприємства з метою ліквідації потенційно небезпечного конкурента.

2. 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 нову ринки збуту, що зумовило необхідність удосконалення порядку кадрового забезпечення промислових підприємств з іноземним капіталом, 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.

3. Розроблено типологізацію змін, що здійснюються іноземними інвесторами після приходу на вітчизняні промислові підприємства 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.

4. 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, 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»), IRALKO (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 ВаерінгСистемс 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 Leoni.

5. За результатами дослідження визначено, що для підприємств машинобудівної галузі причинами здійснення інвестиційної діяльності є здешевлення виробництва за рахунок використання дешевої робочої сили та зручне логістичне розташування; для підприємств харчової та легкої промисловості – вихід на нові ринки збуту та зручне логістичне розташування.

6. На основі результатів опитування вітчизняних підприємств 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» встановлено, що функціонування вітчизняних промислових підприємств на засадах залучення іноземного капіталу має наступні переваги: 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.

7. Досліджено чинники, які слід враховувати у процесі вибору та реалізації стратегії конкуренції промислового підприємства в умовах іноземного інвестування: відповідність стратегії конкуренції інтересам стейкхолдерів (іноземних інвесторів, власників, акціонерів, конкурентів персоналу підприємства, споживачів, партнерів, громадськості, органів державної влади), врахування міжкультурних чинників (ментальність нації, традиції регіону, відношення до праці, стилі і методи управління), економічної ефективності (показники прибутку підприємства, рентабельності капіталу, економічної (ринкової) вартість компанії (EVA)), потенціалу підприємства (ресурсного, виробничого, фінансового, інноваційного, маркетингового, інфраструктурного, екологічного, організаційно-управлінського та резервів підприємства), взаємоузгодженість стратегії

конкуренції в часі між різними структурними одиницями компанії, напрямами діяльності тощо.

8. 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 період та післяінвестиційний. 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.

9. 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 особливостей функціонування вітчизняного промислового підприємства в умовах іноземного інвестування.

10. Удосконалено модель економічного оцінювання стратегії конкуренції промислового підприємства з іноземними інвестиціями, яка включає розрахунок розробленого інтегрального показника, який враховує результативність за функціональними сферами діяльності підприємства. Запропонована модель дозволяє топ-менеджерам та іноземним інвесторам оцінити ефективність стратегії конкуренції будь-якого підприємства з іноземними інвестиціями. Також за допомогою моделі здійснено економічне оцінювання стратегії конкуренції ТзОВ «Леоні ваерінг системс УА ГмбХ».

11. На основі проведених розрахунків показників економічного оцінювання стратегії конкуренції ТзОВ «Леоні ваерінг системс УА ГмбХ» наведено рекомендовані стратегічні рішення для регулювання значення кожного з показників, які не досягнули цільового значення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ansoff, H.I., 1965. *Corporate Strategy*. New York, NY: McGraw-Hill.
2. Delo.ua, 2011. *Carlsberg Ukraine: Развитие персонала напрямую зависит от целей бизнеса* [online] Доступно: <<http://delo.ua/education/carlsbergukraine-razvitie-personala-naprjamuju-zavisit-ot-celej-167912/>> [Дата звернення 04 Серпень 2016].
3. Drucker, P.F., 1974. *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. New York, NY: Harper & Row.
4. Fredrickson, J.w., 1984. The comprehensiveness of strategic decision processes: Extension, observations, future directions. *Academy of Management Journal*, 27 (3), с. 445-466.
5. Kaplan, R., Norton, D., 1992. The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, January–February.
6. Kaplan, R., Norton, D., 1996. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business Press.
7. Leoni AG, 2018 [online] (Останнє оновлення 22 Липень 2017) Доступно: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Leoni_AG#cite_note-fortuna-3> [Дата звернення 20 Січень 2018].
8. Nestlé, 2017. *Корпоративні принципи діяльності Nestlé*. [online] Доступно: <<http://www.nestle.ua>> [Дата звернення 10 Червень 2017].
9. QlikView, 2017. *QlikView для компанії “Сандора”: лидер рынка получил одну из лучших систем аналитики* [online] Доступно: <<http://www.rbcgrp.com/pr-bi-qlikview-sandora-project.html>> [Дата звернення 04 Вересень 2016].
10. Sandora, 2017. [online] Доступно: <www.sandora.ua> [Дата звернення 02 Червень 2017].
11. Schendel, D.E., Hofer, C.H., 1979. *Strategic Management: A New View of Business Policy and Planning*. Boston, MA: Little Brown, p. 15.

12. Semin, I., Chukhray, 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 корпоративної стратегії вітчизняних підприємств з іноземним капіталом).
13. Агеєва, І.М., Мілева, М.Д., 2009. Стратегія конкуренції як основа досягнення конкурентних переваг харчових підприємств. *Економіка харчової промисловості*, 3, с. 23-26.
14. Азоєв, Г.Л., 2001. *Конкуренция: анализ, стратегия и практика*. Москва: ЦЭИМ.
15. Амоша, О., 2005. Інноваційний шлях розвитку України: проблеми та рішення. *Економіст*, 6, с. 28–33.
16. Андрєєва, Є.Л., 2014. Механізм формування організаційно-управлінського потенціалу конкурентостійкості підприємств машинобудування. *Науковий вісник Ужгородського університету*, 2 (43), с. 28-32.
17. Ансофф, И., 1989. *Стратегическое управление*. сокр. пер. с англ. Л. И. Евенко. - Москва: Экономика.
18. Ареф'єва, О. В. та Комарецька, П.В., 2008. Інтереси стейхолдерів в організаційному забезпеченні стратегічного управління фінансовим потенціалом підприємств. *Актуальні проблеми економіки*, 9, с. 80.
19. Баглай І.Є., 2017а. Методичні підходи до економічного оцінювання корпоративної стратегії машинобудівного підприємства з іноземним капіталом. *Економіка: реалії часу*. *Науковий журнал*, 5 (33), с. 43-50. (Міжнародна представленість та індексація журналу: Index Copernicus, Open Academic Journals Index, РІНЦ, 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)

20. Баглай, І.Є., 2017б. 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)
21. Баканов, М. И., Мельник, М. В., Шеремет, А. Д., 2004. *Теория экономического анализа*. Москва: Финансы и статистика.
22. Белик, Т.В., 2015. Эффективность команды инновационного проекта. *Проблемы экономики и менеджмента*, 4 (44), с. 6-9.
23. Белик, Т.В., Кручинина, Е.В., 2014. Формирование команды инновационного проекта [online] (Останнє оновлення 12 Травень 2014) Доступно: <<http://www.dvgups.ru:8094/m-e-r-v-k-g/belik>> [Дата звернення 02 Квітень 2015].
24. Бельтюков, Є.А. та Некрасова, Л.А., 2014. Конкурентна стратегія підприємства: сутність та формування на основі оцінки рівня конкурентоспроможності. *Економіка: реалії часу*, [online] 2 (12), с. 6-13. Доступно: <<http://www.economics.opu.ua/files/archive/2014/n2.html>> [Дата звернення 11 Лютий 2015].
25. Беляєва, Н. С., 2013. Адаптація концепції стратегічного управління витратами на вітчизняних промислових підприємствах. *Наукові записки Національного університету "Острозька академія". Економіка*, 23, с. 200-204.
26. Біловодська, О.А., Кириченко, Т.В., Савченко, О.Ю., 2017. Мотивація як детермінанта успішного розвитку трудового потенціалу на промисловому підприємстві. *Інфраструктура ринку*, 11, с. 40-45.
27. Близнюк, Т.П., 2012. Крос-культурні особливості української ділової культури. *Бізнес Інформ*, 11, с. 259-263.
28. Бова, В.А. та Хринюк, О.С., 2017. Сутність фінансового потенціалу підприємства. *Актуальні проблеми економіки та управління*, [online] 11,

Доступно: < <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/102585>> [Дата звернення 05 Квітень 2017].

29. Бондаренко, Н.В., Пантелєєв, М. С., Джапаров, Е., 2014. Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємством. *Вісник Національного технічного університету "ХПІ". Сер.: Технічний прогрес та ефективність виробництва*, 33, с. 129-134.

30. Борисова, Т.М., 2010. Конкурентна стратегія на міжнародному ринку: сутність, основні характеристики та види. *Вісник Хмельницького національного університету*, 2 (1), с. 156-160.

31. Брейли, Р., Майерс, С. 1997. *Принципы корпоративных финансов*: Перевод с англ. — Москва: ЗАО "Олимп — Бизнес".

32. Бутко, М.П., Сосновська, О.П., 2010. Вплив прямих іноземних інвестицій на розвиток прикордонних регіонів. *Інвестиції: практика та досвід* [online] (Останнє оновлення 22 Січень 2011) Доступно: <http://www.investplan.com.ua/pdf/12_2010> [Дата звернення 22 Січень 2011].

33. Вдовиченко, Ю.В., 2010. Особливості використання стратегій економічної діяльності міжнародним бізнесом. *Ефективна економіка*, [online] 11. Доступно: <<http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=390>> [Дата звернення ...].

34. Венжега, Р.В., 2017. Теоретичні аспекти стратегічного розвитку промислових підприємств. *Науковий вісник ДДМА*, 1 (22Е), с. 120 – 130.

35. Верховна Рада України, 1996. *Закон України «Про режим іноземного інвестування»*. [online] Редакція від 25.06.2016, підстава 1390-19. Доступно: <<http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/93/96-%D0%B2%D1%80>> [Дата звернення 19 січня 2018].

36. Верховна Рада України, 2002. *Закон України «Про інноваційну діяльність»*. [online] Редакція від 05.12.2012, підстава 5460-17. Доступно: <<http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/40-15>> [Дата звернення 25 січня 2017].

37. Вечеря, С.В., 2015. Удосконалення методики оцінки мотиваційного механізму сільськогосподарського підприємства. *Ефективна економіка*,

- [online] 10. Доступно: <<http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4431>> [Дата звернення 25 Лютий 2016].
38. Виханский, О.С., 1998. *Стратегическое управление*. 2. Москва: Гардарика.
39. Вороніна А.В., Копил О.В., 2016. Прийняття стратегічних рішень в умовах невизначеності та ризику. *Молодий вчений*, 1 (28). Херсон: Видавничий дім «Гельветика».
40. Гайдуцький, А. П., 2004. Мотиваційні чинники міжнародних інвестиційних процесів. *Фінанси України*, 12, с. 50-57.
41. Галицькі контракти, 1999. [online]. Доступно: <<http://archive.kontrakty.ua/ukr/gc/nomer/1999/16-99/16galuz.htm>> [Дата звернення 14 Березень 2016].
42. Гевко, О.Б., Шведа, Н.М., 2016. *Стратегічне управління*. Тернопіль: ФОП Паляниця В. А.
43. Генік, О., 2009. Особливості інноваційної стратегії організації вітчизняних підприємств. *Формування ринкової економіки*, 19, с. 165–169.
44. Герасименко, В. М., Чухлата, Ж. Г., 2016. Організація стратегічного управління інтегрованими корпоративними структурами за допомогою засобів збалансованої системи показників. *Бізнес Інформ*, 4, с. 263-267.
45. Гетьман, О.В., Шаповал, В.М., 2010. *Економіка підприємства*, 2-ге видання. Київ: Центр учбової літератури.
46. Глєбова, А. О., Голуб, О. М., 2016. Особливості формування корпоративної стратегії на підприємстві в умовах кризи. *Економічний форум*, 3, с.182–188.
47. Головне управління статистики у Львівській області [online] (Останнє оновлення 22 Січень 2018) Доступно: <<http://www.lv.ukrstat.gov.ua/>> [Дата звернення 22 Січень 2018].
48. Грибик, І.І., Кулініч, Т.В., Смолінська, Н.В., Шпак, Н.О., Гавран, В.Я., 2014. *Економіка та управління підприємством: теорія і практика*. Львів: Видавництво Львівської політехніки.

49. Григораш, О. В., 2012. Функціональні стратегії управління економічним потенціалом торговельних підприємств. *Вісник соціально-економічних досліджень*, 3 (46), Ч. 2., с. 50–55.
50. Гуцало, А.В., 2014. Удосконалення методичного та прикладного аспектів формування інноваційної стратегії реінжинірингу бізнес-процесів будівельних підприємств. *Управління розвитком складних систем*, 20 (Ч.2), с. 28–37.
51. Даниленко, О.А., 2011. Критерії оцінки результативності управління соціальною відповідальністю на стадіях життєвого циклу розвитку організації. В: Хмельницький національний університет. *Управління економічною діяльністю промислових підприємств в системі сучасних глобалізаційних процесів*. [online] Хмельницький, Україна. 15.06.2011 – 15.08.2011. Доступно: <http://mev-hnu.at.ua/load/mizhnarodna_naukovo_praktichna_internet_konferencija/1_formuvannja_ta_ocinka_efektivnosti_funkcionuvannja_mekhanizmiv_upravlinnja_dijalnistju_pidpriemstv/2-1-0-51> [Дата звернення 26 Червень 2016].
52. Дерев'янка, Т. А., Оцінка соціальної відповідальності та її використання в практиці підприємств. *Вісник Приазовського державного технічного університету*, 34, с. 76–82.
53. Держстат України, 2018. *Державна служба статистики України*. [online]. Доступно: <www.ukrstat.gov.ua> [Дата звернення 15 Лютий 2018].
54. Дикань, В.Л., 2014. Розвиток промислового потенціалу українських підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, 46, с. 136-142.
55. Дмитренко, М.Й., 2014. Підходи до класифікації типів корпоративної культури. *Вісник Черкаського університету*, 31 (324), с. 46-53.
56. Драган, О.І., 2006. *Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти*. Київ: ДАКККіМ.
57. Дуброва, О.С., 2010. Процес розробки та реалізації конкурентної стратегії підприємства. *Ефективна економіка* [online], 8, (Останнє оновлення 16 Вересень 2015) Доступно:

<<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=274>> [Дата звернення 06 Березень 2017].

58. Дурицький, В.В., 2015. Роль іноземного капіталу в забезпеченні сталого розвитку Львівщини. *Ефективна економіка*, 3. [online] (Останнє оновлення 12 Квітень 2015) Доступно: <<http://www.m.nayka.com.ua/?op=1&j=efektyvna-ekonomika&s=ua&z=3880>> [Дата звернення 06 Травень 2015].

59. Захарчин, Г. 2009. *Механізм формування організаційної культури машинобудівного підприємства*. Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка».

60. Іванов, Ю.Б., 2006. *Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства*. Харків: ВД «ІНЖЕК».

61. Інтеграційні стратегії [online] (Останнє оновлення 15 Листопад 2014) Доступно: <<http://www.advantier.ua/articles.php?articlesid=17>> [Дата звернення 25 Червень 2015].

62. Калиніченко, Ю., 2010. Стратегічний розвиток підприємства: теоретичні та практичні аспекти. *Галицький економічний вісник*, 4(29), с.106-115. (проблеми мікро- та макроекономіки України)

63. Кантаєва, О.В. та Батіщева, Н.М., 2011. Напрями та принципові положення розвитку сучасного управління підприємством. *Вісник ЖДТУ*, 2(56), с.27-29.

64. Каплан, Р.С. та Нортон, Д.П., 2003. *Сбалансованная система показателей. От стратегии к действию*. Москва: ЗАО «Олимп-Бизнес».

65. Карпунь, І.Н., 2008. *Мотивація і стимулювання інноваційної діяльності підприємства*. [online] (Останнє оновлення 12 Лютий 2009) Доступно: <http://vlp.com.ua/files/84_0.pdf> [Дата звернення 19 Квітень 2015].

66. Кіндрацька, Г.І., 2006. *Стратегічний менеджмент*. Київ: Знання.

67. Кіндрацька, Г.І., Білик М.С. та Загородній, А.Г., 2008. *Економічний аналіз*. 3-тє вид. Київ: Знання.

68. Клітна, М.А. та Брижань, І.А., 2015. Оцінка конкурентоспроможності продукції ПАТ «Полтавський машинобудівний завод». *Ефективна*

економіка, [online] 4, Доступно: <<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3992>> [Дата звернення 19 Квітень 2015].

69. Коваленко, О.В. та Предеус, А.В., 2016. Визначення резервів і розробка заходів щодо підвищення ефективності роботи підприємства. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*, 2 (6), с. 80-84.

70. Коваленко, О.М. та Ніценко, В.С., 2016. Корпоративне управління: підвищення конкурентоспроможності в умовах глобалізації. *Трансформаційні процеси в економіці: конкурентоспроможність та інституційна база управління на різних рівнях ієрархії*. Одеса: ТОВ «Лерадрук», 2016.

71. Коваленко, О.М. та Станіславик, О.В., 2015. Сучасні аспекти забезпечення конкурентоспроможності промислового підприємства. *Економіка, фінанси, право. Серія «Економіка»*, 10, с. 4-8.

72. Коваленко, О.М. та Станіславик, О.В., 2016. Роль організаційної культури в підвищенні конкурентоспроможності підприємства. *Економіка, фінанси, право. Серія «Економіка»*, 2, с. 16-21.

73. Коваленко, О.М. та Станіславик, О.В., 2017. Актуальні шляхи та фактори підвищення конкурентоспроможності вітчизняного підприємства. *Економічний форум. Науковий журнал*, 2, с. 223-231.

74. Консульство України в Бельці, 2016. *Інвестиційний клімат в Україні* [online] (Останнє оновлення 21 Вересень 2016) Доступно: <<http://baltsi.mfa.gov.ua/ua/about-ukraine/economic-cooperation/invest-climat>> [Дата звернення 22 Вересень 2016].

75. Копитова, І.В., 2014. Оцінка оптимальності організаційної структури управління при зміні стратегії підприємства. *Ефективна економіка* [online],

5. Доступно: <<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3056>> [Дата звернення 11 Лютий 2016].

76. Котельникова, Ю.М., 2006. Система управління кадрами як основний елемент системи управління підприємством. *Научно-технічний збірник*

[online], 68, с. 332-339. Доступно: <http://eprints.kname.edu.ua/3623/1/332-339_%D0%9A%D0%BE%D1%82%D0%B5%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B8%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B0.pdf> [Дата звернення 11 Лютий 2016].

77. Красовський, Є.В., Процес розробки та реалізації корпоративної стратегії підприємства. *Управління інноваційним процесом в Україні*, [online], с. 32-33. Доступно: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/14115/1/16_32-33_120506_maket_ena_ntb.pdf> [Дата звернення 11 Лютий 2016].

78. Крикавський, Є.В., Чухрай, Н.І., Чернописька, Н.В., 2006. *Логістика: компендіум і практикум*. Київ: Кондор.

79. Кудак, В.М., 2013. Збалансована система показників Нортон-Каплана у розробленні стратегії економічної безпеки страховика. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 34, с. 268-276.

80. Кузьмін, О.Є. та Мельник, О.Г., 2007. *Основи менеджменту*. 2-ге вид. Київ: Академвидав.

81. Кузьмін, О.Є. та Петришин, Н.Я., 2008. Оцінювання економічної ефективності досягнення стратегій машинобудівних підприємств. *Фінанси України*, 9, с.103-110.

82. Кузьмін, О.Є., Петришин, Н.Я. та Дорошкевич, К.О., 2011. *Стратегічна діяльність підприємств: технології планування та побудова карт*. Львів: Міські інформаційні системи.

83. Ладонько, Л.С. та Ганжа, М. В., 2015. Стратегічний потенціал підприємства: формування та оцінка. *Науковий вісник Полісся*, 2, с. 109-114.

84. Левченко, Ю. Г. та Шекмар, Н. А., 2011. Методичні підходи до визначення ефективності господарської діяльності підприємства. *Науковий вісник Ужгородського університету (Серія: Економіка)*, 32, с. 130-137.

85. Марчук, Л.П., 2014. Соціальна відповідальність як визначальна стратегія розвитку сучасного бізнесу. *Науковий вісник МДУ імені В.О. Сухомлинського (економічні науки)*, 5.2 (101) [online] (Останнє оновлення 25 Листопад 2014)

Доступно: <http://mdu.edu.ua/spaw2/uploads/files/13_10.pdf> [Дата звернення 06 Червень 2016].

86. Маслак, О.І., Квятковська, Л.А., Безручко, О.О., 2012. Особливості формування економічного потенціалу підприємства в умовах циклічних коливань. *Актуальні проблеми економіки*, 9 (135), с. 36-46.

87. Матвєєв, В.В., 2015. Сутність стратегічного управління конкурентним потенціалом підприємства. *Молодий вчений*, 2 (17), с. 179-184.

88. Меленчук, Ю. Т., 2015. Теоретико-методичні підходи до оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємств. *Технологический аудит и резервы производства*, 1(6), с. 18-21.

89. Мельникова, К.В., 2014. Мотивація інноваційно активного персоналу підприємства. *Бізнес Інформ*, 4, с. 262-266.

90. Мескон, М., Альберт, М., Хедоури, Ф., 1992. *Основы менеджмента*. Переклад з англійської. Москва: Дело ЛТД.

91. Мескон, М.Х., 2000. *Основы менеджмента*: Переклад с англійської / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; Общ. ред. и вступ. ст. Л. И. Евенко. – 3-е изд. – Москва: Дело, 2000. – 704 с.

92. Міністерство економічного розвитку і торгівлі України, 2016. [online] (Останнє оновлення 12 Лютий 2016) Доступно: <<http://www.me.gov.ua/?lang=uk-UA>> [Дата звернення 12 Лютий 2016].

93. Міценко та Кумечко, 2010. Ресурсний потенціал підприємства: сутність, структура, стратегія використання. *Науковий вісник НЛТУ України*, 20.9, с. 193-198.

94. Мішина, С.В., Мішин, О.Ю., 2016. Методичне забезпечення оцінки ефективності управління персоналом. В.: *Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика*: Матеріали міжнародної науково-практичної конференції, Харків, Україна, 24-25 Березень 2016. Харків: Видавництво НТМТ.

95. Муляр, Т.С., 2013. Формування і реалізація стратегії підприємств. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*, 2(6), с. 289-300.
96. Олексів, І., Харчук, В., 2014. Теоретико-методологічні засади управління підприємством на засадах урахування інтересів стейкхолдерів. *Науковий вісник «Демократичне врядування»*, 13.
97. Олійник, О.В., Іваненко, В.О., 2016. Маркетинговий потенціал промислових підприємств України. *Вісник ЖДТУ*, 1 (75), с. 97-103.
98. Осовська, Г. В., Барбаріч, Т. М., 2010. Формування стратегії конкуренції підприємств. *Агросвіт*, 21, с. 32-35.
99. Островська, Н.С., Гриник, В.Ю., 2017. Особливості залучення прямих інвестицій в економіку України. *Молодий вчений*, 10 (50), с. 978-981.
100. Охріменко, І.В., 2017. Шляхи інвестування підприємства в умовах глобалізації. *Подільський вісник: сільське господарство, техніка, економіка: Серія «Економічні науки»*, 26, с.198 – 203.
101. Падерін, І.Д., Горященко, Ю.Г., Новак, Є.Є., 2017. Стратегічне управління на підприємствах малого та середнього бізнесу. *Економічний вісник Донбасу*, 2 (48), с. 163–167.
102. Патора-Висоцька, З., Книш, Д., 2006. *Малий бізнес і прямі іноземні інвестиції*. Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка».
103. Перегудова, Т.В., Бистров, А.Г., 2014. Оцінювання інноваційного потенціалу працівників при впровадженні інновацій в організації: теоретико-методичний підхід. *Український соціум*, 3 (50), с. 78-88.
104. Пересада, А. А., 2002. *Управління інвестиційним процесом*. Київ: Лібра.
105. Петренко, Л.А., Трейтяк, М.М., 2015. Оцінювання рівня організації управління підприємством. *Стратегія економічного розвитку України*, 36, с.107-117.
106. Пивное дело, 2016. *SABMiller*. [online] Доступно: <<http://www.pivnoe-delo.info/tag/sabmiller/>> [Дата звернення 04 Червень 2016].

107. Пиво України, 2009. “Славутич, Carlsberg Group” меняет подход к логистике [online] Доступно: <<http://www.ukrbeer.kiev.ua/news/6708>> [Дата звернення 04 Вересень 2016].
108. Пиво України, 2011. Компания “Славутич” начала процес переименования в Carlsberg Ukraine [online] Доступно: <<http://www.ukrbeer.kiev.ua/news/9040>> [Дата звернення 04 Червень 2016].
109. Плікус, І.Й., 2012. Потенціал підприємства, його оцінка й трансформація: економічна та бухгалтерська інтерпретація. *Фінансист України*, 4, с. 91-105.
110. Поважний, О.С., Орлова, Н. С., 2014. Формування корпоративної стратегії на основі соціальної відповідальності. *Менеджер*, [online] 1. Доступно: <http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Nzhm_2014_1_3.pdf> [Дата звернення 18 Березень 2016].
111. Погорелов, Ю.С., Білоусова, А.Ю., 2015. Оцінювання інформаційної підтримки прийняття стратегічних управлінських рішень на підприємстві. *Вісник Хмельницького національного університету*, 1, с. 231-236.
112. Пономаренко, В. С., Гонтарева, І. В., 2012. Структура визначення інтегрального показника системної ефективності розвитку підприємства. *Економіка розвитку*, 1, с. 86-94.
113. Портер, М., 1998. *Стратегія конкуренції: Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів*. А. Олійник (пер. з англ.), Р. Скільський (пер. з англ.). К.: Основи, 1998. — 390 с.
114. Портер, М., 2005. *Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов*. Пер. с англ. Москва: Альпина Бизнес Букс.
115. Проданчук, М.А., 2013. Нефінансова звітність – ефективний інструмент в реалізації управлінських рішень. *Збірник праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*, 2(2), с.202-214.
116. Рєпіна, І.М., 2014. Стратегічна матриця моделі управління активами підприємства. *Стратегія економічного розвитку України*, 35, с. 114 – 123.

117. Савченко, О.І., 2016. Використання системи збалансованих показників для інноваційно–інвестиційного розвитку підприємств. *Вісник Національного технічного університету „Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*, 28 (1200), с. 3-8.
118. Саєнко, М.Г., 2006. *Стратегія підприємства*. Тернопіль: Економічна думка.
119. Свідерська, І.М., 2013. Економічна додана вартість: теоретичні аспекти обрахунку та використання показника. *Економіка та держава*, 11, с. 52-54. http://www.economy.in.ua/pdf/11_2013/13.pdf
120. Селезньова, Г. О., Сиров, В. В., 2016. Розробка алгоритму вибору конкурентної стратегії підприємств. *Глобальні та національні проблеми економіки*, 10, с. 500 - 504.
121. 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).
122. Семін, І.Є. та 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 характеристику стратегічних рішень промислового підприємства з іноземними інвестиціями у функціональних сферах в залежності від обраної корпоративної стратегії).
123. Семін, І.Є. та Телішевська, Х.О., 2014. Інноваційна стратегія підприємства в сучасних ринкових умовах. В: *Управління інноваційним процесом в Україні: налагодження взаємодії між учасниками: Тези доповідей V Міжнародної науково-практичної конференції*. Львів, Україна, 22-23 Травень 2014. Львів: Вид-во Львівської політехніки. (Особистий внесок

автора: запропоновано стратегічні рішення для успішної реалізації інноваційної стратегії підприємства).

124. 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*).

125. 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.

126. Семін, І.Є., 2011. Стратегії приходу іноземних інвесторів на український ринок. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*, 6 (2), с.291-293.

127. Семін, І.Є., 2012а. Інноваційна діяльність підприємств з іноземним капіталом в Україні. В: *Управління інноваційним процесом в Україні: проблеми комерціалізації науково-технічних розробок: IV міжнар. наук.-практ. відеоконф.* Львів, Україна, 23-24 Травень 2012. Львів: Видавництво Львівської політехніки.

128. Семін, І.Є., 2012б. 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.

129. Семін, І.Є., 2012с. 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.

130. Семін, І.Є., 2012d. 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.

131. Семін, І.Є., 2014а. 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.

132. 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.

133. Семін, І.Є., 2016а. 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.

134. Семін, І.Є., 2016b. 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.

135. Семін, І.Є., 2016с. Управління персоналом промислових підприємств з іноземними інвестиціями. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Серія "Проблеми економіки та управління"*, 847, с. 254-260.
136. Сидорчук, І.П., 2014. Сутність, структура та особливості оцінювання інноваційного потенціалу промислового підприємства. *Економіка і регіон*, 2 (45), с. 97-101.
137. Сіменко, І.В., Романюк, М.К., 2012. Сутність і основні складові управлінського потенціалу суб'єкта господарювання. *Актуальні проблеми економіки*, 8 (134), с. 209-218.
138. Скібіцький, О.М., Матвєєв, В.В., Щелкунов, В.І., Подрєза, С.М., 2016. *Стратегічне управління корпораціями*. Київ: «Центр учбової літератури».
139. Сорока, А.М., 2016. Корпоративна стратегія системи менеджменту в сфері телекомунікацій. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*, 3, с. 75-80.
140. Сотніков, А., 2013. Сучасний стан машинобудівної галузі України та перспективи впровадження прогресивних систем управління. *Економічний аналіз*, 12 (4), с. 60-64.
141. Стадник, В.В., 2017. *Менеджмент різноманітності в розвитку конкурентоспроможності промислових корпорацій*. Хмельницький: ПП А.С. Гонта.
142. Стратегічне управління підприємствами малого та середнього бізнесу промислового регіону / за наук. ред. д.е.н, проф., ак. АЕНУ І. Д. Падеріна. – Дніпро: ТОВ «Акцент ПП», 2016. – 184 с.
143. Строкович, Г.В., Жукова, Д. А., 2014. Теоретичні засади формування системи стратегічного вибору підприємства. *Проблеми економіки*, 4, с. 327-333.
144. Суха, М., Сухий, О. 2006. Стан та перспективи залучення іноземних інвестицій в економіку Львівської області. *Кредоінвест*, 1.
145. Тарасенко, І.О., Королько, О.М., Белявська, К.С., 2009. Оцінка інноваційної активності підприємства в системі стратегічного управління. *Актуальні проблеми економіки*, 9 (99), с. 133-141.

146. Томпсон, А., Стрикленд Дж., 1998. *Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации*. Москва : Юнити.
147. Трухан, О.Л., 2012. Організація процесу розробки стратегії підприємства. В: *Міжнародна наукова інтернет-конференція: Економічні науки*. [online] (Останнє оновлення 22 Липень 2012) Доступно: <<http://intkonf.org/kentruhan-ol-organizatsiya-protsesu-rozrobki-strategiyi-pidpriemstva>> [Дата звернення 20 Січень 2014].
148. Указ Президента України, 2016. *Положення про Національну інвестиційну раду* [online] Редакція від 14.10.2017, підстава 317/2017 (Останнє оновлення 14 Жовтень 2016) Доступно: <<http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/365/2016>> [Дата звернення 21 Жовтень 2016].
149. Філіппова, С.В., 2017. Соціальна відповідальність у стратегії управління вітчизняним підприємством: проблемні питання інтегрування механізму. *Економіка: реалії часу*, 2 (30), с. 5-17.
150. Філіппова, С.В., Черкасова, С.О., 2010. Оцінювання та аналіз конкурентоспроможності промислових підприємств як основні функції управління процесом її організаційно-економічного забезпечення. *Вісник ЖДТУ*, 3 (53), с. 110-115.
151. Фролова, Т., 2012. Корпоративні стратегії глобального інвестиційного бізнесу. *Міжнародна економічна політика*, 1-2, с. 125-155.
152. Фролова, Т.О., 2012. Корпоративні стратегії глобального інвестиційного бізнесу *Ефективна економіка*, [online] 5. Доступно: <<http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1130>> [Дата звернення 16 Червень 2015].
153. Хрущ, Н. А., Корпан, О. С., 2013. Розробка фінансової стратегії в системі корпоративного управління підприємствами. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*, 5 (1), с. 203–207.
154. Черних, О. В., 2012. *Управління соціальною відповідальністю на великих підприємствах*. Кандидат наук. Національна академія наук України.

155. Чернушкіна, О. О., Данилюк, Я. Ю., 2017. Управління корпоративною культурою організації на стратегічних засадах. *Вісник Хмельницького національного університету*, 3 (1), с. 38-43.
156. Чухрай, Н. І., 2009. Оцінювання функціонування ланцюга поставок: сутність та концептуальні підходи. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка": Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*, 647, с. 276–285.
157. Чухрай, Н., Кулиняк, І., Глянцева, О., 2017. Методичні підходи щодо обґрунтування заходів із покращання використання складових потенціалу промислових підприємств. *Маркетинг і менеджмент інновацій*, 2, с.233-247.
158. Чухрай, Н.І., Кулиняк, І., Прийма, Л., 2015. Оцінювання рівня ресурсного забезпечення розвитку машинобудівних підприємств Львівщини. *Актуальні проблеми економіки: науковий економічний журнал*, 12 (174), с. 203-212.
159. Чухрай, Н.І., Кулиняк, І.Я., 2015. Маркетингові дослідження готовності підприємств Львівської області до входу на ринки ЄС. *Актуальні проблеми економіки: науковий економічний журнал*, 11, с. 77-86.
160. Швець, Ю.А., Нужная, Ю.Р., 2017. Особенности инвестиционно-инновационной деятельности промышленных предприятий Украины в условиях кризиса. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*, 3, Т.1 (248), с. 105-109.
161. Швець, Ю.О. та Рудь, Л.М., 2017. Стратегічне планування економічного розвитку на промислових підприємствах: проблеми та необхідність впровадження. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*, I-II (65-66), с. 334-343.
162. Швець, Ю.О., 2016. Вплив чинників зовнішнього та внутрішнього середовища на ефективність стратегічного управління оборотними коштами підприємств машинобудування. *Вісник Запорізького національного університету: Збірник наукових праць. Економічні науки*, 1 (29), с. 26-36.

163. Шевчук, Н.В., 2010. Ефективність ресурсного забезпечення діяльності підприємств: проблеми оцінювання. *Ефективна економіка*, 8. [online] Доступно: <<http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=282>> [Дата звернення 06 Березень 2016].
164. Шершньова, З. Є., 2004. *Стратегічне управління*, 2-ге вид. Київ: КНЕУ.
165. Шира, Н.О., Іващенко, А.І., 2013. Напрями впровадження системи корпоративної соціальної відповідальності в практику українських підприємств. *Ефективна економіка*, 11. [online] (Останнє оновлення 12 Грудень 2013) Доступно: <<http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2502>> [Дата звернення 06 Березень 2016].
166. Щербак, В.Г. та Щербак, О.В., 2014. Парадигма глобального менеджменту в системі управління людськими ресурсами у транснаціональних корпораціях. *Ринок праці та зайнятість населення*, 1, с. 16-20.
167. Щоденний Львів, 2016. *Концерн «Nexans» збудує завод на Львівщині* [online] (Останнє оновлення 12 Лютий 2016) Доступно: <<http://dailylviv.com/news/ekonomika/kontsern-nexans-zbuduie-zavod-na-lvivshchyni-28292>> [Дата звернення 19 Квітень 2017].

ДОДАТКИ

Шановний респонденте!

Дане опитування спрямоване на визначення особливостей функціонування українського промислового підприємства в умовах іноземного інвестування

1. Назва підприємства _____
2. Чисельність працівників підприємства _____
3. Мета інвестування іноземних інвестицій в українське підприємство:
 - вихід на нові ринки збуту;
 - здешевлення виробництва, оскільки використовується дешева робоча сила;
 - доступ до джерел сировини;
 - зручне логістичне розташування.
4. Переваги залучення іноземного капіталу у функціонування українського підприємства:
 - використання сучасних технологій виробництва;
 - модернізація основних засобів підприємства;
 - значне фінансування;
 - вихід на нові ринки збуту;
 - покращення умов праці;
 - Ваш варіант _____
5. Недоліки залучення іноземного капіталу у функціонування українського підприємства:
 - відмінність культурних особливостей спричиняє конфлікти та непорозуміння;
 - відмінність культурних особливостей спричиняє незадоволення працівників умовами праці;
 - відмінність культурних особливостей спричиняє незадоволення працівників стратегією підприємства;
 - функціонування підприємства на іноземних принципах ведення бізнесу без врахування українських особливостей;
 - Ваш варіант _____
6. Оцініть ступінь впливу контрагентів на вибір корпоративної стратегії підприємства (5-сильний вплив, 0- вплив відсутній):
 - споживачі;
 - замовники;
 - конкуренти;
 - постачальники;
 - посередники;
 - контактні аудиторії (ЗМІ, громадські організації тощо).

7. Корпоративна стратегія підприємства розробляється:

- іноземним власником;
- українським топ-менеджментом;
- спільно іноземним та українським топ-менеджментом.

8. Вибір корпоративної стратегії підприємства базується на основі:

- темпу розвитку ринку;
- частці ринку підприємства;
- фінансових можливостях;
- ресурсному забезпеченню підприємства;
- виробничому потенціалу підприємства;
- Ваш варіант _____

9. Корпоративна культура підприємства базується на:

- корпоративних принципах іноземного інвестора;
- українських традиціях;
- поєднання іноземних та українських традицій.

10. Прийняття управлінських рішень здійснюється шляхом:

- підлеглі проявляють ініціативу, а настанови керівництва носять консультативний характер;
- підлеглі очікують наказів керівництва, їхня ініціатива не схвалюється;
- поєднання двох попередніх варіантів.

11. Стиль керівництва на підприємстві:

- авторитарний;
- демократичний;
- комбінований.

12. Чи займається підприємство інноваційною діяльністю (розробляє і впроваджує у господарську діяльність інноваційні проекти, програми, інноваційні продукти тощо)?

- так, підприємство є інноваційно активним;
- так, але дуже рідко розробляються інноваційні проекти;
- ні, підприємство є інноваційно неактивним.

13. Хто займається розробкою та реалізацією інноваційних програм на підприємстві?

- інновації розробляють закордоном іноземними партнерами, а в Україні лише впроваджуються у господарську діяльність;
- спільно іноземними та українськими працівниками;
- українськими працівниками.

14. Чи існують міжкультурні бар'єри в процесі функціонування підприємства?

- так, існують значні культурні відмінності між іноземним топ-менеджментом та українськими працівниками, що ускладнює функціонування підприємства.
- існують незначні відмінності, які суттєво не впливають на функціонування підприємства;
- ні, не існують.

15. Які бар'єри виникають у процесі здійснення комунікації між українськими працівниками та іноземцями під час виконання службових обов'язків?

- мовні бар'єри;
- стиль спілкування;
- прийняття рішень за інших;
- настрій;
- стереотипи;
- Ваш варіант _____

16. Які культурні відмінності найчастіше прослідковуються у господарській діяльності підприємства?

- пунктуальність;
- ставлення до часу;
- вчасність виконання завдань;
- організованість;
- прийняття рішень;
- ризиковість
- Ваш варіант _____

17. Як Ви оцінюєте ставлення до праці?

№	Показник	Іноземний топ-менеджмент		Українські працівники	
		Так	Ні	Так	Ні
1	Праця є найбільшою цінністю				
2	Без чітких правил в організації панував би хаос				
3	Визнання ієрархічної організаційної структури				
4	Відносини між роботодавцем і працівником нагадують сімейні зв'язки				
5	Визнання правил етикету та наслідування їм				
6	Загальноприйнята поведінка прохолодна і стримана				
7	Люди не показують що відчують чи думають				
8	Потрібно багато часу для налагодження хороших відносин і довіри				
9	Важливим є підтримання гармонії і уникнення конфліктів в колективі				
10	Небажання боротися за посади та позиції				
11	Перевага надається розвитку особистості, амбіцій				
12	Ріс по кар'єрній драбині розглядається як міра відданості організації				

18. Які мотиваційні засоби використовуються на підприємстві для стимулювання персоналу:

- можливість кар'єрного зростання;
- грошові премії та винагороди;
- оголошення подяк, проведення конкурсів «Працівник місяця»
- покращення умов праці;
- проходження навчання за кордоном;
- Ваш варіант _____

19. Чи ведеться на підприємстві соціальна звітність?

- Так.
Вкажіть, яка саме _____
- Ні, не ведеться.

20. Які заходи корпоративної соціальної відповідальності впроваджуються у господарській діяльності підприємства?

- _____

Дякуємо за Ваші відповіді!

Шановний респонденте!

Дане опитування спрямоване на визначення рівня організаційної культури на Вашому підприємстві

1. Прорангуйте фактори, що характеризують рівень організаційної культури за 3-бальною шкалою (1 – слабе значення; 2 – помірне значення; 3 – високе значення):

Показники	1	2	3
Показники, що характеризують рівень задоволення від роботи:			
Забезпеченість матеріально-технічною базою	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Безпека праці	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Втомлюваність на робочому місці	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Монотонність виконуваної роботи	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Складність праці	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Рівень ініціативи	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Інтерес до виконуваної роботи	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Відповідність виконуваної роботи досвіду та професійній кваліфікації	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Показники, що характеризують рівень соціально-психологічного клімату в колективі:			
Рівень конфліктності в колективі	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Повага в колективі	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Взаємодопомога в колективі	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Рівень психологічного комфорту в колективі	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Показники, що характеризують рівень згуртованості колективу:			
Єдність цілей в колективі	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Спільність цілей в колективі	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Рівень партнерських відносин в колективі	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Рівень налагодженості комунікації в колективі	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Дякуємо за Ваші відповіді!

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 характеристику стратегічних рішень промислового підприємства з іноземними інвестиціями у функціональних сферах в залежності від обраної корпоративної 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.
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*, 5 (33), с. 43-50. (Міжнародна представленість та індексація журналу: Index Copernicus,

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

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

Open Academic Journals Index, PИИЦ, 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., Chukhray, 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 корпоративної стратегії 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 науково-технічних розробок: IV міжнар. наук.-практ. відеоконф.* Львів, Україна, 23-24 Травень 2012. Львів: Видавництво Львівської політехніки.
12. Семін, І.Є., Лушак, 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., Телішевська, Х.О. Інноваційна стратегія підприємства в сучасних ринкових умовах. В: *Управління інноваційним процесом в Україні: налагодження взаємодії між учасниками: Тези доповідей V Міжнародної науково-практичної конференції. 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., 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).*


Апробація результатів дисертаційної роботи

№ п/п	Тип конференції	Назва конференції	Місце і дата проведення	Тип участі
1.	III науково-практична конференція молодих учених та студентів	«Стратегія економічного розвитку країн в умовах глобалізації»	Дніпропетровськ, 17-18 лютого 2012 р.	Заочна
2.	I Міжнародна науково-практична конференція молодих науковців, аспірантів та студентів	«Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту в умовах трансформації економіки»	Рівне, 26-27 квітня 2012 р.	Очна
3.	IV міжнародна науково-практична відеоконференція	«Управління інноваційним процесом в Україні: проблеми комерціалізації науково-технічних	Львів, 23-24 травня 2012 р.	Очна
4.	I Міжнародна науково-практична конференція	«Менеджмент суб'єктів господарювання»: проблеми та перспективи розвитку»	Житомир, 20-21 червня 2013 р.	Очна
5.	Міжнародна науково-практична інтернет-конференція молодих вчених	«Управління економічними процесами на макро- і мікрорівні: проблеми та перспективи вирішення»	Львів, 11–12 квітня 2014 р.	Заочна
6.	V Міжнародна науково-практична конференція	«Управління інноваційним процесом в Україні: налагодження взаємодії між учасниками»	Львів, 22-23 травня 2014р.	Очна
7.	Міжнародна науково-практична конференція молодих учених	Економічний розвиток держави, регіонів і підприємств: проблеми та перспективи	Львів, 17-18 квітня 2015 р.	Очна
8.	Тринадцята міжнародна науково-практична конференція молодих вчених	Економічний і соціальний розвиток України в XXI столітті: національна візія та виклики глобалізації	Тернопіль, 24–25 березня 2016 р.	Заочна
9.	II Міжнародна науково-практична інтернет-конференція молодих вчених	Управління економічними процесами на макро- і мікрорівні: проблеми та перспективи вирішення	Львів, 14-15 квітня 2016 р.	Заочна
10.	II Міжнародна науково-практична конференція молодих учених	Економічний розвиток держави, регіонів і підприємств: проблеми та перспективи	Львів, 18–19 травня 2017 р.	Очна

Затверджую”

**Проректор з наукової роботи
Національного університету
«Львівська політехніка»**

проф.  **З.Г. Піх**

 **2012 р.**



АКТ

про використання результатів дисертаційної роботи Семін Ірини Євгенівни щодо трансформації корпоративної стратегії промислових підприємств з приходом іноземного інвестора, представленої на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук, при виконанні 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 № 686

Комісія у складі голови – заступника начальника НДЧ, д.т.н. Лозинського А.О. та членів: завідувача кафедри фінансів д.е.н., проф. Алексеева І.В., зав. відділу організації наукових досліджень та маркетингу Віннічек Н.Р. та заст. нач. планово-фінансового відділу Чулой Т.М. цим актом підтверджують, що результати дисертаційного дослідження здобувача кафедри менеджменту організацій Семін Ірини Євгенівни щодо стратегічного управління інноваційним розвитком промислових підприємств використані при розробленні 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 № 686.

Зокрема, Семін І.Є. розроблено ряд рекомендацій щодо удосконалення корпоративного управління промислових підприємств у ланцюгу створення вартості. Вищезазначені рекомендації відображені у п. 2.2. «Розроблення методологічних підходів до підпорядкування цілей в межах управління процесом створення вартості корпоративним цілям учасників ланцюга створення вартості» розділу 2 «Визначення організаційно-економічних підходів до управління інноваційними процесами підприємств у ланцюгах вартості» заключного звіту про виконання держбюджетної теми.

Голова комісії:

Заст. начальника НДЧ

професор

Члени комісії:

Зав. кафедри фінансів, д.е.н. проф.


Зав. відділу ОНДМ

Заст. нач. ПФВ

 А.О. Лозинський

 І.В. Алексеев

 Н.Р. Віннічек

 Т.М. Чулой

“Затверджую”

Проректор з наукової роботи
Національного університету
«Львівська політехніка»



проф.

З.Г. Піх

2013 р.

АКТ

про використання результатів дисертаційної роботи Семін Ірини Євгенівни щодо трансформації корпоративної стратегії підприємств з приходом іноземного інвестора, представленій на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук, при виконанні госпдоговірної теми Національного університету «Львівська політехніка» ГД 0427 «Оптимізація взаємодії учасників інноваційного процесу на засадах проектного підходу» (номер державної реєстрації № 0112U007674)

Комісія у складі голови – заступника начальника НДЧ, д.т.н., проф. Лозинського А.О. та членів: завідувача кафедри фінансів д.е.н., проф. Алексеева І.В., зав. відділу організації наукових досліджень та маркетингу Віннічек Н.Р. та заст. нач. планово-фінансового відділу Чулой Т.М. цим актом підтверджують, що результати дисертаційного дослідження здобувача кафедри менеджменту організацій Семін Ірини Євгенівни щодо розроблення корпоративної стратегії підприємства використані при розробленні госпдоговірної теми Національного університету «Львівська політехніка» ГД 0427 «Оптимізація взаємодії учасників інноваційного процесу на засадах проектного підходу» (номер державної реєстрації № 0112U007674).

Зокрема, Семін І.Є. розроблено ряд рекомендацій щодо удосконалення корпоративної стратегії підприємств учасників інноваційного проекту комерціалізації науково-технічної розробки. Вищезазначені розробки відображені у п. 1.1. «Учасники інноваційного проекту комерціалізації науково-технічної розробки» розділу 1 «Теоретичні та практичні засади оптимізації інноваційних процесів на промислових підприємствах» заключного звіту про виконання госпдоговірної теми.

Голова комісії:

Заст. начальника НДЧ

д.т.н., проф.

Члени комісії:

Зав. кафедри фінансів, д.е.н., проф.

Зав. відділу ОНДМ

Заст. нач. ПФВ

А.О. Лозинський

І.В. Алексеев

Н.Р. Віннічек

Т.М. Чулой

УКРАЇНА
Публічне акціонерне
товариство «Львівська
кондитерська фабрика
«СВІТОЧ»



UKRAINE
Public Joint Stock
Company "Lviv
confectionery factory
"SVITOCH"

Україна, 79019, м. Львів, вул. Ткацька 10
Код ЄДРПОУ 00382154
Р/р № 26007003011810, МФО 300539,
АБ "ІНГ Банк Україна" м. Київ
Телефон: (032) 240-25-00

Ukraine,
79019, Lviv, Tkatska str., 10
Tel.: (032) 240-25-00
Fax: (032) 240-25-55
Факс (032) 240-25-55

25.01.2018 № 43/1

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження

Баглай Ірини Євгенівни

на тему: «Вибір та економічне оцінювання стратегії конкуренції промислових підприємств в умовах іноземного інвестування»

Результати проведеного Баглай Іриною Євгенівною дослідження вибору та економічного оцінювання стратегії конкуренції промислових підприємств в умовах іноземного інвестування використовуються у діяльності ПАТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч». Зокрема, впроваджено порядок вибору та реалізації стратегії конкуренції підприємства з іноземними інвестиціями, який 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.

Застосування запропонованих рекомендацій дало змогу удосконалити процес вибору та реалізації стратегії конкуренції ПАТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч».

ПАТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч» не несе жодних фінансових зобов'язань щодо вище вказаних впроваджень .

директор з пластики



Філіппова Г. М

ТзОВ «Бадер Україна»

81500 Львівська область, м. Городок, вул. Заводська, 5

тел.: +38 (03231) 32 172, факс: +38 (03231) 33 132

E-mail: info.300@bader-leather.com, www.bader-leather.com

Код ЄДРПОУ 33909724

№ 61-1

Big 13.02.2018р.

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження

Баглай Ірини Євгенівни

на тему: «Вибір та економічне оцінювання стратегії конкуренції промислових підприємств в умовах іноземного інвестування»

Результати дисертаційного дослідження Баглай Ірини Євгенівни використовуються у діяльності ТзОВ «Бадер Україна». Зокрема, у функціонування підприємства впроваджено розроблений Баглай І.Є. порядок кадрового забезпечення підприємства, який враховує формування критеріїв та вимог до таких категорій персоналу як інноваційно активний та інноваційно неактивний персонал.

Використання запропонованих рекомендацій на ТзОВ «Бадер Україна» дає змогу здійснювати підбір інноваційно активного чи інноваційно неактивного персоналу, розподіляти обов'язки, стимулювати персонал та оцінювати його роботу.

Директор ТзОВ «Бадер Україна»



А.М.Павлунь



LEONI

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження

Баглай Ірини Євгенівни

на тему: «Вибір та економічне оцінювання стратегії конкуренції промислових підприємств в умовах іноземного інвестування»

Результати наукових досліджень асистента кафедри менеджменту організацій Національного університету «Львівська політехніка» Баглай Ірини Євгенівни застосовують у діяльності ТЗОВ «ЛЕОНІ Ваєрінг Системс УА ГмбХ». Зокрема, використовується розроблена Баглай І.Є. модель економічного оцінювання стратегії конкуренції промислових підприємств в умовах іноземного інвестування, що включає розрахунок інтегрального показника, який враховує результативність за функціональними сферами діяльності підприємства такими як: фінанси, внутрішні бізнес-процеси, клієнти, навчання та розвиток, організаційна структура, організаційна культура, корпоративна соціальна відповідальність.

Застосування запропонованих рекомендацій дало змогу удосконалити процес економічного оцінювання стратегії конкуренції ТЗОВ «ЛЕОНІ Ваєрінг Системс УА ГмбХ».

Директор комерційний



Михайлинин А.Б.

ТЗОВ „ЛЕОНІ Ваєрінг Системс УА”
вул. Леоні 1, с.Нежухів
Стрийський р-н. Львівська обл.
82431, Україна

Тел. +38 (03245) 77 500
Факс. +38 (03245) 77 340
<http://www.leoni.com>

LEONI Wiring Systems UA GmbH
Leoni St. 1, village Nezhukhiv
Stryj district, Lviv region
82431, Ukraine

Tel. +38 (03245) 77 500
Fax. +38 (03245) 77 340
<http://www.leoni.com>



УКРАЇНА

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЛЬВІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

вул. С. Бандери, 12, Львів, 79013, тел. (380-32) 237-49-93, 258-27-58, факс: (380-32) 258-26-80
ел. пошта: coffice@lpnu.ua, інтернет: www.lp.edu.ua

29.03.2018 № 67-01-595

на № _____

До спеціалізованої вченої ради Д 35.052.03
Національного університету «Львівська політехніка»

Довідка

про використання у навчальному процесі результатів
дисертаційної роботи Баглай Ірини Євгенівни на тему:
«Вибір та економічне оцінювання стратегії конкуренції промислових підприємств в
умовах іноземного інвестування»

Основні положення та результати дисертаційної роботи Баглай Ірини Євгенівни, представленої на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук (доктора філософії) були впроваджені у навчальний процес Національного університету «Львівська політехніка» та застосовуються під час викладання дисципліни «Стратегічне управління підприємством» для студентів спеціальності 073 «Менеджмент».

Зокрема, у навчальному процесі використовується запропонований Баглай І.Є. порядок вибору та реалізації стратегії конкуренції промислових підприємств в умовах іноземного інвестування у розділі 3 «Вибір стратегії конкурентних переваг підприємства (організації)» контрольної роботи з дисципліни «Стратегічне управління підприємством» (методичні вказівки до виконання контрольної роботи з курсу «Стратегічне управління підприємством» для студентів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент»).

Проректор з науково-педагогічної роботи
Національного університету
«Львівська політехніка»,
к. т. н., доц.

Давидчак О.Р.