

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ  
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ  
ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»  
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГКУ  
КАФЕДРА МІЖНАРОДНОЇ ЕКОНОМІКИ**

«На правах рукопису»  
УДК 339.923

«До захисту допущено»  
Завідувач кафедри  
\_\_\_\_\_ С. В. Войтко  
(підпис)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

## **Магістерська дисертація**

**на здобуття ступеня магістра**

зі спеціальності 051 «Економіка»

спеціалізації «Міжнародна економіка»

на тему: «Створення стратегічних альянсів у сфері машинобудування в умовах посилення міжнародної конкуренції»

Виконала: студентка VI курсу, групи УС-61м  
Липисієнко Анастасія Петрівна

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Керівник: д.е.н., професор кафедри міжнародної економіки  
Герасимчук Василь Гнатович

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Рецензент: к.т.н., доцент кафедри математичного моделювання  
економічних систем  
Гальчинський Леонід Юрійович

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Засвідчую, що у цій магістерській дисертації  
немає запозичень з праць інших авторів без  
відповідних посилань.

Студент \_\_\_\_\_  
(підпис)

Київ – 2018 року

ЗАТВЕРДЖУЮ  
Завідувач кафедри  
                    С.В. Войтко  
(підпис)                 (ініціали, прізвище)

«          »                                 20    р.

1. Тема дисертації «Створення стратегічних альянсів у сфері машинобудування в умовах посилення міжнародної конкуренції», науковий керівник дисертації Герасимчук Василь Гнатович, д.е.н., професор кафедри міжнародної економіки, затверджені наказом по університету від «    »    20    р. №    .

3.Об'єкт дослідження – діяльність та розвиток стратегічних альянсів у сфері машинобудування в зовнішньому та національному конкурентному середовищі.

4. Предмет дослідження – теоретичні, методологічні та прикладні аспекти формування стратегічних альянсів у галузі машинобудування в умовах зростання міжнародної конкуренції.

## 5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

- дослідити науково-методичні основи міжнародної конкурентоспроможності та характеристику міжнародних конкурентних переваг;

- розглянути методичні підходи до вибору конкурентних стратегій підприємств на зарубіжних ринках;
- дослідити сучасний стан розвитку машинобудівної галузі України;
- проаналізувати тенденції розвитку світової машинобудівної галузі;
- розглянути практику формування стратегічних альянсів українськими підприємствами;
- рекомендувати принципи та процедури відбору підприємств для участі в стратегічному альянсі;
- запропонувати реконфігурацію діяльності підприємства, як учасника стратегічного альянсу;
- надати методи оцінювання ефективності стратегічних альянсів підприємств.

6. Орієнтовний перелік ілюстративного матеріалу: кількість рисунків – 61, таблиць – 57, додатків – 20.

7. Орієнтовний перелік публікацій: 2 публікації.

8. Дата видачі завдання «\_\_\_»\_\_\_\_\_ 2017 р.

## Календарний план

№ з/п	Назва етапів виконання магістерської дисертації	Строк виконання етапів магістерської дисертації	Примітка
1.	Закріплення студента за науковим керівником магістерської дисертації	01.09.2017-20.09.2017	
2.	Вибір теми магістерської дисертації та затвердження її на засіданні кафедри	21.09.2017-18.10.2017	
3.	Розробка змісту магістерської дисертації та видача завдання науковим керівником	18.10.2017-31.10.2017	
4.	Підписання завідувачем кафедри листа «Завдання на магістерську дисертації студенту»	01.11.2017-03.11.2017	
5.	Підбір літератури за темою дослідження та її аналіз	03.11.2017-30.11.2017	
6.	Підготовка теоретичного розділу та погодження його змісту з науковим керівником	31.12.2017	
7.	Проведення аналізу об'єкта економічного дослідження	01.01.2018-28.02.2018	
8.	Узагальнення результатів аналізу та виявлення невикористаних резервів у діяльності досліджуваного об'єкту	01.03.2018-15.03.2018	
9.	Завершення підготовки другого розділу	20.03.2018	
10.	Розробка та обґрунтування удосконалень, які є основою третього, рекомендаційного розділу	21.03.2018-20.04.2018	
11.	Узагальнення отриманих наукових результатів всієї роботи та підготовка загальних висновків	21.04.2018-27.04.2018	
12.	Оформлення магістерської дисертації та перевірка її та оформлення відгуку науковим керівником	28.04.2018-10.05.2018	
13.	Доопрацювання магістерської дисертації задля усунення виявлених керівником недоліків	10.05.2018-12.05.2018	
14.	Подання магістерської дисертації для перевірки на плагіат і проходження нормоконтролю	до 15.05.2018	
15.	Надання магістерської дисертації рецензенту. Підготовка рецензентом офіційної рецензії за встановленим зразком	15.05.2018-18.05.2018	
16.	Підготовка доповіді та наочних матеріалів до захисту	12.05.2018-15.05.2018	
17.	Захист магістерської дисертації перед ЕК	Згідно із затвердженим графіком	

Студент

\_\_\_\_\_

(підпис)

А.П. Липисієнко

(ініціали, прізвище)

Науковий керівник дисертації

\_\_\_\_\_

(підпис)

В.Г. Герасимчук

(ініціали, прізвище)

## РЕФЕРАТ

Сторінок 214	Рисунків 61	Таблиць 57	Додатків 20
--------------	-------------	------------	-------------

<b>Дослідження на прикладі:</b>	машинобудівного комплексу
<b>Мета дослідження:</b>	Метою дослідження є розроблення науково-практичних підходів до формування стратегічних альянсів підприємств у галузі машинобудування та методичних рекомендацій щодо їх формування і функціонування задля сталого розвитку вітчизняної економіки.
<b>Завдання дослідження</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– дослідити науково-методичні основи міжнародної конкурентоспроможності та характеристику міжнародних конкурентних переваг;</li> <li>– розглянути методичні підходи до вибору конкурентних стратегій підприємств на зарубіжних ринках;</li> <li>– дослідити сучасний стан розвитку машинобудівної галузі України;</li> <li>– проаналізувати тенденції розвитку світової машинобудівної галузі;</li> <li>– розглянути практику формування стратегічних альянсів українськими підприємствами;</li> <li>– рекомендувати принципи та процедури відбору підприємств для участі в стратегічному альянсі;</li> <li>– запропонувати реконфігурацію діяльності підприємства, як учасника стратегічного альянсу;</li> <li>– надати методи оцінювання ефективності стратегічних альянсів підприємств.</li> </ul>
<b>Предмет дослідження:</b>	теоретичні, методологічні та прикладні аспекти формування стратегічних альянсів у галузі машинобудування в умовах зростання міжнародної конкуренції.
<b>Об'єкт дослідження:</b>	діяльність та розвиток стратегічних альянсів у сфері машинобудування в зовнішньому та національному конкурентному середовищі.
<b>Наукова новизна</b>	<p><b>удосконалено:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– методи оцінювання ефективності стратегічних альянсів, <b>що дає можливість</b> визначити якісні та кількісні результати (ефекти) участі підприємства в альянсі.</li> </ul> <p><b>отримали подальший розвиток:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– поняття «міжнародна конкуренція» та «міжнародна конкурентоспроможність», <b>як</b> категоріальний апарат дослідження формування стратегічних альянсів підприємств в умовах посилення міжнародної конкуренції;</li> <li>– методичний підхід <b>щодо</b> виявлення напрямів трансформації організаційно-виробничої системи підприємства-учасника альянсу у організаційних, функціональних, управлінських аспектах взаємодії зі стратегічним партнером.</li> </ul>

**Ключові слова:** конкуренція, промисловість, машинобудування, аналіз, стратегічний альянс, реконфігурація, партнерство.

## АНОТАЦІЯ

Досліджено науково-методичні основи міжнародної конкуренції та характеристика міжнародних конкурентних переваг підприємств; розглянуто методичні підходи до вибору конкурентних стратегій підприємств на зарубіжних ринках; досліджено сучасний стан розвитку машинобудівної галузі України; проаналізовано тенденції розвитку світової машинобудівної галузі; розглянуто практику формування стратегічних альянсів українськими підприємствами; визначено принципи та процедури відбору підприємств для участі у стратегічному альянсі; сформульовано реконфігурацію діяльності підприємства, як учасника стратегічного альянсу; надано методи оцінювання ефективності стратегічних альянсів підприємств.

## ABSTRACT

Studied scientific-methodological basis of international competition and characteristics of international competitive advantages of enterprises; studies methodical approaches to the choice of competitive strategies of enterprises in foreign markets; investigates the current state of development of machine-building industry; analyzed trends in the global engineering industry; discussed the practice of forming strategic alliances Ukrainian enterprises; principles and procedures for the selection of enterprises to participate in a strategic alliance; formulated reconfigures activities of the enterprise, as a member of the strategic alliance; the methods of assessment of effectiveness of strategic alliances of enterprises.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СТРАТЕГІЧНИХ АЛЬЯНСІВ ПІДПРИЄМСТВ НА ЗОВНІШНІХ РИНКАХ .....	13
1.1. Науково-методичні засади конкурентоспроможності підприємств на міжнародних ринках .....	13
1.2. Міжнародні конкурентні переваги підприємства в системі світової конкуренції.....	22
1.3. Методичні підходи до вибору конкурентних стратегій підприємств.....	32
Висновки до розділу 1 .....	40
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ПРАКТИКИ ФОРМУВАННЯ ТА ФУНКЦІОНУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ АЛЬЯНСІВ ЗА УЧАСТЮ ВІТЧИЗНЯНИХ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ .....	42
2.1. Характеристика діяльності українського ринку машинобудування .....	42
2.2. Визначення основних тенденцій розвитку світової машинобудівної галузі	69
2.3. Практика формування стратегічних альянсів за участю вітчизняних підприємств.....	99
Висновки до розділу 2 .....	121
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СТВОРЕННЯ ТА ФУНКЦІОНУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ АЛЬЯНСІВ ПІДПРИЄМСТВ У СФЕРІ МАШИНОБУДУВАННЯ.....	124
3.1. Принципи та процедури відбору підприємств для участі у стратегічному альянсі .....	124
3.2. Реконфігурація діяльності підприємства-учасника стратегічного альянсу	144
3.3. Оцінювання ефективності стратегічних альянсів підприємств .....	154
Висновки до розділу 3 .....	163
ВИСНОВКИ.....	165
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	169
ДОДАТКИ.....	179

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** В умовах глобалізації економіки та тісної співпраці між галузями, з прискоренням політичних і соціально-економічних процесів перед суб'єктами господарювання постають якісно нові завдання, зумовлені необхідністю визначення адекватних способів і шляхів набуття конкурентних переваг для забезпечення стійкого розвитку та функціонування підприємств. Немоżliвість вирішення даних завдань власними силами за рахунок нестачі внутрішніх ресурсів призводить до розповсюдження різноманітних форм партнерства між підприємствами, в тому числі стратегічних альянсів, які перетворилися на стратегічних імператив успішного довгострокового розвитку сучасного підприємства.

Машинобудівна галузь України як об'єкт дослідження була обрана через те, що вона являється однією з галузей економіки, яку можна охарактеризувати середнім і високим рівнем наукоємності. Галузь відіграє важливу роль у поширенні інноваційних технологій, нових машин і устаткування, а також виробничих процесів в інших галузях економіки. Більша частина нано – і біотехнологій, виробництво фото- і мікротехніки, сучасних матеріалів значною мірою залежить від запровадження інновацій саме у машинобудування. Так як інноваційна продукція випускається з використанням машин та обладнання, що в свою чергу поставляються машинобудуванням, з'являється необхідність тісної співпраці між споживчими галузями та виробниками машин і устаткування. Машинобудування дуже сильно залежить від інвестиційної активності компаній, тому виявляється в центрі економічних криз і піднесень. Тому, формування стратегічних альянсів машинобудівної галузі стає актуальним в умовах посилення міжнародної конкуренції, з метою закріплення її позицій на зовнішніх ринках та є стратегічним завданням її розвитку.

Питанням дослідження сутності міжнародної конкуренції та формування конкурентних переваг підприємств займалися наступні зарубіжні та вітчизняні вчені: І. Ансоффа [39], Г. Азоєва [23], С. Клименко [17], Ю. Пахомова [24],



І. Піддубного [16], М. Портера [11], Р. Фатхутдінова [12], В. Урукова [3], І. Должанського [9], Б. Шлюсарчика [15], Е. Кузнецової [22], Л. Стеціва [29], М. Кривенка [30], Ю. Іванова [31], Ю. Рубіна [34], В. Сизоренка [35], В. Соловйов [106], Г. Скударь [108], Ю. Макагон [109]. Дослідженням стратегічного розвитку підприємств, створення та функціонування альянсів як ефективної форми співпраці між підприємствами та займалися наступні вітчизняні та зарубіжні вчені: В. Герасимчук [103, 104] В. Гейц [105], Г. Скударь [107], О. Юлдашева [59], Н. Василькова [60], В. Котельников [61], Г. Гребешкова [62], С. Попов [92], С. Карделл [84], Р. Уолес [87].

Інформаційну базу дослідження склали статистичні дані: Державної служби статистики України [41], Світового банку [42], Асоціації автовиробників України [43], Міністерства економічного розвитку та торгівлі [45], Організації Об'єднаних Націй [47], статистичного порталу «Statistics» [48], Організації економічного співробітництва та розвитку [49], Світового економічного форуму [50], Асоціації виробників авіації [52], Державної авіаційної служби України [53], Міжнародної асоціації виробників автомобілів [55], статті в спеціалізованих виданнях: New York Times [51], американського ділового журналу «Forbes» (2000 найбільших ТНК світу за даними журналу «Forbes») [56], джерела мережі Інтернет тощо.

**Метою магістерської дисертації** є розроблення науково-практичних підходів до формування стратегічних альянсів підприємств у галузі машинобудування та методичних рекомендацій щодо їх формування і функціонування задля сталого розвитку вітчизняної економіки.

Відповідно до поставленої мети в дипломній роботі розглянуто та вирішено наступні **завдання**:

- дослідити науково-методичні основи міжнародної конкурентоспроможності та характеристику міжнародних конкурентних переваг;
- розглянути методичні підходи до вибору конкурентних стратегій підприємств на зарубіжних ринках;
- дослідити сучасний стан розвитку машинобудівної галузі України;

- проаналізувати тенденції розвитку світової машинобудівної галузі;
- розглянути практику формування стратегічних альянсів українськими підприємствами;
- рекомендувати принципи та процедури відбору підприємств для участі в стратегічному альянсі;
- запропонувати реконфігурацію діяльності підприємства, як учасника стратегічного альянсу;
- надати методи оцінювання ефективності стратегічних альянсів підприємств.

**Об’єктом дослідження** є діяльність та розвиток стратегічних альянсів у сфері машинобудування в зовнішньому та національному конкурентному середовищі.

**Предметом дослідження** є теоретичні, методологічні та прикладні аспекти формування стратегічних альянсів у галузі машинобудування в умовах зростання міжнародної конкуренції.

Для досягнення мети та вирішення основних задач магістерської дисертації застосовані різноманітні **методи дослідження**. Теоретичною та методологічною базою дослідження є фундаментальні положення економічної теорії, роботи зарубіжних та вітчизняних вчених-економістів в сфері дослідження міжнародної конкуренції.

В ході дослідження використано метод теоретичного синтезу, узагальнення (для обґрунтування закономірностей процесів міжнародної конкуренції та конкурентних переваг), структурного аналізу (для визначення основних тенденцій розвитку світового ринку машинобудування), математичного та статистичного аналізу (для розуміння сучасного стану машинобудівної галузі України), спостереження і узагальнення (для вивчення досвіду формування стратегічних альянсів підприємств за участю українських підприємств), формалізації (для оцінювання ефективності стратегічного альянсу підприємств).

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає у дослідженні та подальшому розвитку теоретичних та практичних засад щодо, створення та функціонування стратегічних альянсів підприємств машинобудівної галузі в

умовах посилення міжнародної конкуренції для забезпечення довготривалого розвитку суб'єктів господарювання і зводиться до наступного:

*удосконалено:*

- методи оцінювання ефективності стратегічних альянсів, **що дає можливість** визначити якісні та кількісні результати (ефекти) участі підприємства в альянсі.

*отримали подальший розвиток:*

- поняття «міжнародна конкуренція» та «міжнародна конкурентоспроможність», **як** категоріальний апарат дослідження формування стратегічних альянсів підприємств в умовах посилення міжнародної конкуренції;
- методичний підхід **щодо** виявлення напрямів трансформації організаційно-виробничої системи підприємства-учасника альянсу у організаційних, функціональних, управлінських аспектах взаємодії зі стратегічним партнером.

***Практичне значення одержаних результатів.*** Основні положення та висновки магістерської дисертаційної роботи слугують науковим підґрунтям для подальших теоретичних та прикладних досліджень факторів забезпечення успіху підприємства через стратегічну взаємодію з іншими суб'єктами господарювання.

***Апробація результатів магістерської дисертації та публікації.*** За результатами проведеного дослідження було опубліковано 2 наукові праці. Прийнято до друку статтю на тему «Тенденції розвитку машинобудівного комплексу України» у фаховому журналі «Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство», випуск 19/2018. Також до публікації у електронному фаховому виданні з економіки «Ефективна економіка» №5 травень 2018 р. було прийнято статтю на тему «Світові тенденції розвитку машинобудування».

***Обсяг і структура дипломної роботи.*** Дипломна робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків, списку використаної літератури зі 109 найменувань, 20 додатків. Зміст викладено на 214 сторінках друкованого тексту, включаючи 57 таблиць, 61 рисуноків.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СТРАТЕГІЧНИХ АЛЬЯНСІВ ПІДПРИЄМСТВ НА ЗОВНІШНІХ РИНКАХ

#### 1.1. Науково-методичні засади конкурентоспроможності підприємств на міжнародних ринках

У сьогоdnішній економічній літературі щораз активніше застосовуються такі терміни, як «конкурентоспроможність», «конкуренція», «конкурентоспроможність товару», «конкурентні переваги», «конкурентоспроможність підприємства» тощо. Вирішення актуальних проблем економіки сьогоденності неможливе без пояснення даних економічних категорій. Особливої актуальності питання щодо забезпечення конкурентоспроможності набувають в умовах загальної глобалізації економіки. Для реформування української економіки у напрямі створення повноцінного конкурентного простору та розвитку конкурентних відносин чимале значення має дослідження понять «конкуренція», «конкурентоспроможність підприємства», «конкурентні переваги».

Конкуренція є основним інструментом регулювання ринкової економіки і важливою частиною ринкового середовища діяльності промислового підприємства. Конкуренція (від лат. *concurere* – зіштовхуюсь) – економічний процес взаємодії, взаємозв'язку і боротьби між підприємствами, що виступають на ринку з метою забезпечення кращих можливостей збуту своєї продукції, задоволення різноманітних потреб покупців і одержання найбільшого прибутку [1, с. 6].

Розвиток конкуренції бере свій початок ще з часів первіснообщинного устрою та пройшла шлях удосконалення від простих до складніших форм. Вона виникала ще між простими товаровиробниками (ремісниками, селянами), коли успіх мали ті, що витрачали на одиницю продукції менше праці порівняно з суспільно-необхідною (суспільна, або ринкова, вартість товару) [2].

Перехід до розвинутого товарного господарства в XVIII столітті надав особливий імпульс конкуренції. Адам Сміт вважав, що ринковому господарству того часу була властива вільна конкуренція, в рамках якої головний вплив здійснює «невидима рука». Він першим зрозумів, що конкуренція є ефективним засобом цінового регулювання та сформулював поняття конкуренції на основі теорії конкурентної ціни. Він вважав, що конкуренція є суперництвом, що при скороченні пропозиції підвищує ціни, а при її надлишку – зменшує їх.

А. Сміт визначив основні умови ефективної конкуренції (велика кількість продавців, достатня інформація про них, мобільність ресурсів, що використовуються), вперше показав як саме конкуренція призводить до оптимального розподілу праці і капіталу між галузями (зрівнюючи норми прибутку), розробив елементи моделі досконалої конкуренції та довів теоретично, що лише в таких умовах можливе максимальне задоволення потреб [3].

На рубежі XIX – XX століть у найрозвиненіших країнах світу фірми вводять нові принципи суперництва та встановлюють «правила гри», тобто запроваджується механізм регулювання конкуренції. Таким чином, підприємці починають застосовувати маркетингові прийоми, детально вивчати ринкові можливості, кон'юнктуру ринку, тобто вони вже починають не силою витіснити один одного з ринку, а заздалегідь узгоджувати обсяги, номенклатуру, умови й термін реалізації продукції зі споживачами, що сповільнює виникнення кризи надвиробництва.

Вагомий внесок у теорію конкуренції належить Дж. Міллю та А. Маршаллу. Дж. Мілль припускав, що конкуренція є регулятором ренти, прибутків, заробітної плати і ціни. Він вважав, що конкуренція – обов'язкова умова прогресу і будь-які обмеження мають негативні наслідки для галузевої економіки. До того ж конкуренція, як він наголошував, стимулює виробництво і торгівлю [4, с. 394].

А. Маршалл в окремих книгах своєї праці «Принципи економіксу» науково обґрунтував суть конкуренції, яка, як він вважав, полягає в тому, що одна людина змагається з іншою, насамперед під час продажу або купівлі чого-небудь. Він розробив основи теорії монополістичної конкуренції та розглядав її як окремий

випадок необмеженої конкуренції, закономірності ціноутворення якої залишаються переважаючими [5, с. 60].

Видатний науковець, Й. Шумпетер вважав конкуренцію суперництвом старого з новим, тобто з новими технологіями, новими товарами, новими формами організації та ін. [6, с. 128].

«Конкуренція є прагнення якнайкраще задовольнити критерії доступу до рідких благ» – вважає П. Хейне, сучасний американський економіст [7, с. 122].

Австрійський учений Фрідріх А. фон Хайек, що є Нобелівським лауреатом з економіки 1974 р., відзначає, що конкуренція є процесом, за допомогою якого люди отримують і передають знання. На думку науковця, тільки завдяки конкуренції на ринку приховане стає явним. [8, с. 6 – 7].

Провідний вчений, Ф. Найт відзначав, що конкуренція – це ситуація, в якій конкуруючих одиниць багато та вони незалежні [9, с. 14].

На думку К. Р. Макконелла і С. Л. Брю, конкуренція визначається наявністю великої кількості незалежних покупців та продавців на ринку, а також можливість для них вільно виходити на ринок і залишати його [10, с. 452].

Відомий науковець, М. Портер в своїй роботі «Міжнародна конкуренція» визначає конкуренцію як динамічний процес, безупинно мінливий ландшафт, на якому з'являються нові товари, нові виробничі процеси, нові шляхи маркетингу та нові ринкові сегменти [11]. Вчений вважав, що конкуренція на будь-якому ринку має розглядатися як протидія п'яти основним конкурентним силам (рис. 1.1.1): загрозі появи нових конкурентів, загрозі появи товарів-замінників, що є конкурентоспроможними з точки зору ціни, спроможності постачальників торгуватися, спроможності покупців торгуватися, суперництву уже існуючих конкурентів між собою.

Провідний вчений, Р. А. Фатхутдінов дає наступне визначення: конкуренція – процес управління суб'єктом своїми конкурентними перевагами на конкретному ринку (території) задля отримання перемоги чи досягнення інших цілей в боротьбі з конкурентами за задоволення об'єктивних чи суб'єктивних потреб в рамках законодавства або в природних умовах [12, с.30].



Рис. 1.1.1. П'ять сил, що визначають конкуренцію на ринку  
Складено за [11]

На думку А. Ю. Юданова, ринкова конкуренція – це боротьба фірм за обмежений обсяг платоспроможного попиту споживачів, що здійснюється ними на недоступних сегментах ринку [13].

В Законі України «Про обмеження монополізму та недопущення недобросовісної конкуренції» визначається, що конкуренція – це змагання підприємців, під час якого їх самостійні дії обмежують можливості кожного з них щодо впливу на загальні умови реалізації товарів на ринку та стимулюють виробництво саме тих товарів, які потребує споживач [14].

В сучасних умовах господарювання конкуренція змушує виробників повсякчас шукати нові напрями підвищення якості сервісу, зниження ціни, підвищення якості продукції. У зв'язку з обмеженістю ресурсів з'являється нова проблема, а саме економія ресурсів у споживачів за рахунок спрощення конструкції товарів та підвищення їх якості.



Підсумовуючи вищезгадані поняття можемо відмітити, що конкуренція – це боротьба підприємців за економічні вигоди від продажу товарів і послуг, а також за ринки постачання і збуту та робочу силу [15, с. 21].

Закон конкуренції — один із найважливіших загальних економічних законів розвинутого товарного виробництва, якому внутрішньо притаманна боротьба окремих товаровиробників за споживача їхньої продукції. Він виражає стійку залежність між усіма учасниками процесу виробництва і споживання товарів, їх постійну боротьбу, яка змушує товаровиробників удосконалювати процес виробництва, впроваджувати найновіші досягнення НТП, нові форми організації виробництва, прогресивні системи заробітної плати - тобто все те, що сприяє підвищенню продуктивності праці та якості продукції, уможливорює завоювання ринку [16, с. 25-26].

В теоретичному аналізі економічної конкуренції важливого значення набуває визначення об'єкту, суб'єкту та предмету конкуренції. Так об'єктом конкуренції є потреби групи споживачів, що формують певний сегмент ринку, обраний підприємствами-суперниками, а предметом – підприємства-виробники та фірми, що надають послуги, транснаціональні корпорації, регіональні угруповання та держави. Під предметом конкуренції розуміється товар або послуга, через які підприємства намагаються завоювати прихильність за гроші споживача або певне благо, що втілює у собі товар або послуга [17, с. 12-13].

Діяльністю кожного підприємства можна управляти на відповідних рівнях: мікро-, мезо-, макро- і мегарівні, тому розглянемо управління конкурентоспроможністю на основі цих самих рівнів:

- мікрорівень управління підприємством та конкуренції варто розуміти як горизонтальну конкуренцію між підприємствами однієї галузі. Предметом такої конкуренції можуть виступати аналогічні товари та послуги, а результатом є формування середньої ціни виробництва у галузі в цілому;
- мезорівень управління підприємством та конкуренції варто розуміти як горизонтальну конкуренцію між підприємствами різних галузей. Предметом такої конкуренції можуть виступати суміжні та пов'язані товари чи послуги,

а результатом може виступати визначення орієнтовної норми прибутку у певному секторі економіки чи певному ринку;

— макро- та мегарівні управління підприємством та конкуренції охоплюють конкуренцію між державами чи їх регіональними угрупованнями. В даному випадку конкуренцію слід розглядати як міждержавне суперництво за створення сприятливих умов для ведення бізнесу на міжнародному ринку відповідних товарів чи послуг, і, як наслідок підвищення якості життя населення та багатства держави [18].

Розглядаючи економічну категорію «конкуренції» в сучасних умовах господарювання окремі дослідники надають увагу функцій конкуренції. З цього приводу за результатами дослідження В.Д. Базилевича виділено наступні функції конкуренції, що визначають її роль в економіці (табл. 1.1.1).

Таблиця 1.1.1

#### Функції конкуренції як економічної категорії

Функція конкуренції	Пояснення функції
1	2
регулювання	щоб перемогти, підприємець повинен виготовляти товар, якому віддає перевагу споживач;
мотивації	підприємець, який пропонує кращу за якістю продукцію або виготовляє її з меншими витратами, одержує винагороду у вигляді прибутку;
розподілу	конкуренція дає змогу розподіляти прибуток серед підприємств і домашніх господарств відповідно до їх ефективного внеску;
контролю	конкуренція обмежує й контролює економічну силу кожного підприємства.

Складено за [19, с.209]

Зважаючи на наявну теоретико-методологічну базу дослідження конкуренції, можна виділити такі класифікації конкуренції:

— за способом досягнення конкурентних переваг - цінова (таким способом є зниження рівня цін на свій товар порівняно з конкурентами); нецінова (способом досягнення конкурентних переваг виступає зростання якості, продуктивності товару, його дистрибуції за умов незмінного рівня цін);

- за типом ринку - досконала (чиста) конкуренція; недосконала конкуренція, яка може виступати у формі монополії, олігополії, монополістичної конкуренції;
- за галузевою приналежністю товарів, що конкурують- внутрішньогалузева (товари, що конкурують, належать до однієї і тієї ж галузі, проте можуть різнитися ціною, якістю тощо); міжгалузева (товари різних галузей, які задовольняють різні потреби, але конкурують за платоспроможний попит споживачів);
- за методами конкурентної боротьби - добросовісна (методи конкурентної боротьби не відповідають ринковим правилам); недобросовісна (методи конкурентної боротьби відповідають ринковим правилам);
- за територіальною ознакою - конкуренція на місцевому рівні; конкуренція на регіональному рівні; конкуренція на рівні національного господарства; конкуренція на міжнародному рівні; конкуренція на глобальному рівні;
- за характером конкуруючих товарів - предметна конкуренція (товари практично однакові, відрізняються ціною, якістю тощо); видова конкуренція (товари одного виду)[20].

Основне завдання конкуренції — завоювати ринок, в боротьбі за споживача перемогти своїх конкурентів, забезпечити одержання сталого прибутку [21].

Конкурентоспроможність проявляється лише через конкуренцію і в умовах конкуренції.

Існують різні критерії класифікації конкурентоспроможності:

- за територіально-географічною ознакою — міжнародна і внутрішньо національна конкурентоспроможність, конкурентоспроможність в межах окремих регіонів;
- залежно від масштабності економічних об'єктів — конкурентоспроможність товару, підприємства-виробника, галузі або комплексу галузей, національної економіки;

— у тимчасовому прояві – конкурентоспроможність на певну дату або проміжок часу у минулому, поточна конкурентоспроможність, конкурентоспроможність в перспективі [17].

Провідними положеннями, які визначають конкурентоспроможність на рівні світового господарства як сфери конкурентної боротьби, є наступні: товар – підприємство – галузь (як сукупність підприємств) – регіон – національна економіка.

Поняття конкурентоспроможності безпосередньо пов'язано з терміном «конкурентоспроможність організації», який можна трактувати як перевагу товарів або послуг підприємства над аналогами у конкретних сегментах ринку в певний період часу по потенціалу розробляти, виробляти й продавати конкурентоспроможні товари або послуги у майбутньому, досягнуте без шкоди фінансовому стану організації [22, с. 135-138].

Конкурентоспроможність підприємства визначається його здатністю в умовах, що склалися, проектувати, виготовляти та збувати товари, які за ціновими та неціновими характеристиками є більш привабливими для споживачів, ніж товари їх конкурентів. З іншого боку, конкурентоспроможним, як правило, є те підприємство, що тривалий час може залишатися прибутковим в умовах ринкової економіки [17, с.330].

Наведемо основні сучасні погляди економістів стосовно поняття «конкурентоспроможність підприємства», згруповані за вищезазначеними підходами (табл.1.1.2).

Узагальнюючи приведенні поняття можемо зазначити, що конкурентоспроможність підприємства – це здатність підприємства виробляти й реалізовувати швидко, дешево, якісно, продавати в достатній кількості, за високого технологічного рівня обслуговування; це результат систематичної роботи з усього виробничо-господарського циклу, що приводить до переваг у сфері НДДКР, виробництва, управління, фінансів, маркетингу тощо [9].

Таблиця 1.1.2

Сучасні погляди вчених на визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства»

Автор визначення	Визначення «конкурентоспроможності підприємства»
1	2
Р. А. Фатхутдінов	випуск конкурентоспроможної продукції, її перевага стосовно інших підприємств даної галузі усередині країни й за її межами;
Ю. Б. Іванов	певна система, що утворюється з безперервно взаємодіючих факторів і характеризує ступінь реалізації потенційних можливостей підприємства по надбанню та утриманню впродовж тривалого періоду часу конкурентної переваги;
Г. Л. Азоєв, А. П. Челенков	здатність ефективно розпоряджатися власними і позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку;
А. П. Градов	порівняльна перевага фірми по відношенню до інших фірм даної галузі всередині країни та за її межами;
Г. Я. Кіперман	протидія на ринку іншим виробникам та конкурентам як за рівнем задоволення своїми товарами або послугами конкретної суспільної потреби, так за ефективністю виробничої діяльності;
В. В. Поляков, Р. К. Щенін	сукупність потенційних та втілених можливостей залучення в господарський обіг власних та залучених цінностей (активів), що можуть стати конкурентними перевагами;
П. С. Зав'ялов, А. Г. Поршнєв, Б. А. Райзберг	здатність конкурувати на ринках з виробниками й продавцями аналогічних товарів за допомогою забезпечення більш високої якості, доступних цін, створення зручних умов для покупців, споживачів;
Ю. М. Пахомов	обумовлена економічними, соціальними і політичними факторами позиції товаровиробника на внутрішньому і зовнішньому ринках;
Н. І. Перцовський	ведення ефективної господарської діяльності і її практичної прибуткової реалізації в умовах конкурентного ринку;
А. П. Градов	її порівняльна перевага відносно інших фірм даної галузі в країні та за її межами;
В. Є. Хруцький, І. В. Корнєєва	здатність успішно оперувати на конкретному ринку у даний період часу шляхом випуску й реалізації конкурентоспроможних виробів і послуг;
«European management forum»	її реальна потенційна здатність проектувати, виробляти та збувати за існуючих умов товари, які за ціновими і неціновими характеристиками є привабливішими для споживачів, ніж товари їх конкурентів;
Г. М. Скударь	відносна характеристика, що віддзеркалює відмінності процесу розвитку даного виробника від виробника-конкурента як за ступенем задоволення своїми товарами чи послугами конкретної суспільної потреби, так і за ефективністю виробничої діяльності.

Складено за [23, с. 26, 17, с. 32-33, 24 с. 134, 12, с. 31 с.227 ]

Конкурентоспроможність підприємства має наступні ознаки:

- релевантність означає, що конкурентна позиція та конкурентні переваги певного економічного суб'єкту по відношенню до інших суб'єктів можуть бути визначені лише в межах релевантного зовнішнього середовища;
- відносність, тобто конкурентоспроможність проявляється виключно через порівняння властивостей даного економічного суб'єкта з властивостями інших суб'єктів, що діють на одному ринку;
- динамічність означає часовий характер критерію конкурентоспроможності, а також характеризує положення суб'єкту в межах конкурентного поля в координатах часу як кінцевий результат його конкурентної діяльності [17, с. 330-331].

Конкурентоспроможністю підприємства є ступінь переваги підприємства відносно інших підприємств даної галузі всередині країни та поза її межами за такими характеристиками, як: рівень техніки та технології, форми організації процесів, рівень стратегічного і поточного планування, рівень витрат виробництва, якість продукції та виробництва, якість систем управління, навички та знання персоналу, комунікації, інформаційне та ресурсне забезпечення тощо, та можливість утримання протягом тривалого періоду часу даних конкурентних переваг.

## 1.2. Міжнародні конкурентні переваги підприємства в системі світової конкуренції

Важливою категорією сучасної економічної науки і практики виступають конкурентні переваги. У найбільш загальному вигляді під конкурентними перевагами розуміють здатність досягати, відповідати найвищим результатам у певній сфері [25, с. 5].

Тому для того, щоб бути конкурентоспроможним і випускати конкурентоспроможну продукцію підприємству необхідно мати конкурентні переваги.

Конкурентні переваги нерозривно пов'язані з конкуренцією. Конкурентні переваги виникають і виявляються тоді і там, де виникає і розвивається конкуренція. Все це означає, що чим більш всеосяжного характеру набуває конкуренція, тим більше значущими для успіху на ринку, в господарській діяльності окремих підприємств, галузей стають їх конкурентні переваги.

Конкурентні переваги є концентрованим проявом переваги над конкурентами в економічній, технічній, організаційних сферах діяльності підприємства, яке можна виміряти економічними показниками (додатковий прибуток, вища рентабельність, частка ринку, обсяг продажів) [23, с.48].

Необхідно підкреслити, що конкурентну перевагу не можна ототожнювати з потенційними можливостями компанії. На відміну від можливостей – є факт, що фіксується в результаті реальних й очевидних переваг покупців [26, с.70].

Російський економіст О.С. Віханський дає характеристику конкурентним перевагам, відповідно до якої організація повинна виготовляти продукт, який стабільно буде знаходити покупця. Це означає, що продукт повинен бути, по-перше, цікавим покупцю настільки, що він готовий віддати за нього гроші, і по-друге, цікавий покупцю більше, ніж аналогічний чи схожий за споживчими якостями продукт, виготовлений іншими фірмами. Якщо продукт володіє цими двома властивостями, це означає, що він має конкурентні переваги [27, с.33-34].

Принципово нове бачення конкуренції запропонував австралійський економіст Й. Шумпетер, який визначив її як суперництво старого з новим, з інноваціями. Зокрема, Й. Шумпетер зазначив, що підприємство, яке досягло конкурентних переваг завдяки нововведенням, може утримати їх лише за допомогою постійних покращень. Конкуренти відразу і обов'язково обійдуть будь-яке підприємство, яке гальмуватиме в процесі впровадження інновацій. Ця теза, вперше висловина Й. Шумпетером і згодом розвинута М. Портером, стала так званим «заповітом» для всіх підприємців світу [6, с.160].

Конкурентні переваги можна вважати наслідком впровадження нововведень, низької собівартості продукції, швидкого реагування на виникаючі потреби ринку, високого ступеня диференціації товарів та розумної сегментації ринку. Також до них можна віднести вищий рівень кваліфікації технічного, комерційного, виробничого персоналу та продуктивності праці; технічний рівень та якість вироблюваних виробів; управлінські вміння та майстерність, стратегічне мислення на різних рівнях, що відбиваються в економічному зростанні.

Конкурентна перевага є порівняльною, а отже, відносною, а не абсолютною, тому вона може бути оцінена тільки шляхом порівняння характеристик, які впливають на економічну ефективність продаж. [28, с.269]. Винятком у цьому відношенні є товари, які мають унікальні властивості та не мають замінників. Такого роду товари з «абсолютними» конкурентними перевагами мають, крім унікальної споживчої цінності, певну особливу властивість, що долає рамки конкуренції, та займають монопольне становище на ринку.

Відносність конкурентної переваги проявляється в іншій його важливій властивості – прив'язаності до конкретних умов і причин. Товар, що має конкурентну перевагу на одному географічному ринку, може її не мати на іншому. І навпаки, якщо товар зазнає комерційного провалу, витісняється з ринку, через деякий час може користуватися успіхом внаслідок виходу конкурента, зміни курсу, стрибка інфляції, вдало проведеної рекламної кампанії тощо. Конкурентна перевага не може мати універсального характеру [23, с. 40-43].

Конкурентні переваги підприємства за джерелами їх виникнення можна поділити на внутрішні і зовнішні. Внутрішні – це характеристики внутрішніх аспектів діяльності підприємства (рівень затрат, продуктивність праці, організація процесів, система менеджменту тощо), які перевищують аналогічні характеристики пріоритетних конкурентів. Зовнішні конкурентні переваги - це ті, які базуються на спроможності підприємства створювати більш значимі цінності для споживачів його продукції, що сприяє більш повному задоволенню їхніх потреб, зменшенню витрат чи підвищенню ефективності їх діяльності. Зовнішні конкурентні переваги орієнтують підприємство на розвиток і використання тих чи



інших внутрішніх переваг та забезпечують йому стійкі конкурентні позиції, орієнтуючись на цілеспрямоване задоволення потреб конкретної групи споживачів [29, с. 264-265].

Можемо виділити наступні різновиди внутрішніх та зовнішніх конкурентних переваг підприємства (табл.1.2.1).

Таблиця 1.2.1

## Різновиди внутрішніх та зовнішніх конкурентних переваг підприємства

Конкурентна перевага підприємства	Характеристика конкурентної переваги
1	2
<b>Внутрішні конкурентні переваги</b>	
виробничі	продуктивність праці, економність витрат, раціональність експлуатації основних фондів, забезпеченість матеріально-технічними ресурсами, відсутність дефектів;
технологічні	сучасність, досконалість, гнучкість технологічних процесів, використання досягнень науково-технічного прогресу;
кваліфікаційні	професійність, майстерність, активність, творчість персоналу, схильність до нововведень;
організаційні	сучасність, прогресивність, гнучкість, структурованість наявної організаційної структури;
управлінські	ефективність і результативність діючої системи менеджменту, ефективність управління оборотними засобами, якістю, виробничими, закупівельними та збутовими процесами, дієвість системи мотивування персоналу;
інноваційні	системи, методи розробки та впровадження нових технологій, продуктів, послуг, наявність і впровадження «ноу-хау»;
спадкові	ринкова культура підприємства, традиції, історія розвитку;
економічні	наявність джерел фінансування, платоспроможність, ліквідність, прибутковість, рентабельність;
географічні:	розміщення, близькість до джерел матеріальних і людських ресурсів, ринків збуту, транспортних шляхів та каналів розподілу.
<b>Зовнішні конкурентні переваги</b>	
інформаційні	діючі на підприємстві системи збору та обробки даних, ступінь поінформованості підприємства про стан і тенденції розвитку ринку, дію сил та умов навколишнього бізнес-середовища, поведінку споживачів, конкурентів та інших господарюючих суб'єктів;
конструктивні	технічні характеристики продукції, її дизайн, упаковка;
якісні	рівень якості продукції за оцінками споживачів;
поведінкові	ступінь поширення філософії маркетингу серед працівників підприємства, націленість його діяльності на задоволення потреб споживачів конкретних цільових ринків;
кон'юнктурні	ринкові умови діяльності, конкурентне середовище (кількість і поведінка конкурентів, гострота конкуренції);

## Продовження табл. 1.2.1

1	2
сервісні	рівень та якість послуг, що надаються підприємством;
іміджеві	загальні уявлення споживачів про підприємство та його товари, популярність;
Цінові	рівень ринкової влади підприємства та можливості зміни цін;
комунікаційні	канали і способи розповсюдження інформації про підприємство, наявність і використання зворотного зв'язку;
збутові	портфель замовлень, прийоми та методи розподілу продукції.

Складено за [30, с.123]

Внутрішня конкурентна перевага базується на перевазі фірми стосовно витрат виробництва, менеджменту фірми чи товару, що створює «цінність для виробника», яка дозволяє досягти собівартості меншої, ніж у конкурента. Внутрішня конкурентна перевага є наслідком більш високої продуктивності, яка забезпечує фірмі більшу рентабельність та більшу стійкість в умовах зниження цін продажів, що нав'язуються ринком чи конкуренцією [30, с. 82-85].

Зовнішня конкурентна перевага базується на визначних якостях товару, які створюють цінність для покупця за рахунок або скорочення витрат, або підвищення ефективності. Зовнішня конкурентна перевага збільшує «ринкову силу» фірми, оскільки вона (фірма) може примусити ринок приймати ціну продажів вищу, ніж у пріоритетного конкурента, який не забезпечує відповідної визначної якості [31, с. 64].

У літературі не існує єдиного підходу до класифікації конкурентних переваг. Значна частина дослідників, наслідуючи М. Портера, в якості базових виділяють дві конкурентні переваги: більш низькі витрати, які дозволяють встановлювати більш низькі ціни й отримувати більш високі прибутки, і диференціацію (унікальність) товару, яка б забезпечувала найвищу споживчу цінність [32, с.100].

Емпіричним підтвердженням виділення цих двох видів конкурентних переваг є дослідження В.К. Холла, який вивчив конкурентні стратегії двох лідируючих фірм для випадку восьми зрілих галузей, які характеризувались повільним зростанням і сильною конкуренцією. У випадку кожної галузі два підприємства-лідера або пропонували високу диференціацію товарів, або мали

найнижчі фактичні витрати. У більшості випадків фірма-лідер орієнтувалась на одну з названих конкурентних переваг, у той час як фірма, що займала друге місце, використовувала іншу конкурентну перевагу [25].

К. Хессіг і Г.Л. Азоєв значну увагу приділяють часовому фактору, тобто швидкості реагування на потреби ринку, і виділяють його в якості однієї з ключових конкурентних переваг [32, с. 48].

За джерелами створення і стійкістю до копіювання, конкурентні переваги поділяють на переваги:

- «низького рівня», які можуть бути легко досягнуті чи скопійовані конкурентами (використання дешевої робочої сили, забезпеченість широким спектром сировинних ресурсів тощо). Ці переваги базуються на вартості чи доступності факторів виробництва і не гарантують стабільного положення на ринку) [33, с.129];
- «високого рівня», які є наслідком цілеспрямованої діяльності підприємства, як правило, пов'язані зі значними витратами і важко піддаються копіюванню (спеціалізовані програми відтворення робочої сили високої кваліфікації, висока репутація підприємства, наявність збутової мережі і мережі технічного обслуговування) [11, с. 27];
- «найвищого рівня», до яких відноситься постійна модернізація виробництва і видів діяльності, що супроводжується виснаженням конкурента, якщо він їх і досягає [34, с. 29].

Значно більш стійкими є переваги другої й третьої груп, які дозволяють не лише підвищити конкурентний потенціал підприємства, а й забезпечити можливість тривалого збереження досягнутих конкурентних позицій. З точки зору підприємства пріоритетною є орієнтація на створення та розвиток саме цих переваг, проте процес їх формування в більшості випадків потребує суттєвих інвестицій і достатньо тривалого періоду часу [25, с. 28].

Такі автори, як Г. Л. Азоєв і Р. А. Фатхутдінов, розробили класифікації конкурентних переваг за декількома критеріями : можливість імітації (унікальні / такі, що піддаються імітації) і характер динаміки (стійкі / нестабільні). Однак якщо

певна конкурентна перевага віднесена до категорії тих, що піддаються імітації, вона автоматично буде визнана нестабільною, і навпаки. Тобто виділення двох близьких класифікаційних ознак є зайвим і достатньо залишити одну з них [23, с. 55-58, 12 с. 202-207].

Р. А. Фатхутдіновим було запропоновано сім критеріїв класифікації конкурентних переваг, зокрема, серед яких:

- сфера виникнення переваги (природно-кліматичні; політичні; технологічні; культурні; економічні) — стосується більше конкурентних переваг країни;
- зміст фактора переваги (якість товару (послуги); ціна товару; витрати споживача; якість сервісу товару) — безпосередньо відноситься до переваг товару;
- метод або засіб отримання переваги (у спадщину; навчання; впровадження нововведень; пересування) — взагалі має умовний характер [12, с. 210].

Здійснений аналіз підходів щодо класифікації конкурентних переваг надає змогу сформулювати висновок, що найбільш прийнятною, як з точки практики, так і науки виступає класифікація конкурентних переваг підприємства за шістьма приведеними критеріями, а саме: тривалістю дії; можливістю імітації та джерелами створення; відношенням до системи (підприємства); видом ефекту, який отримує підприємство від реалізації переваги; сферою прояву; місцем формування (табл. 1.2.2).

Таблиця 1.2.2

#### Класифікація конкурентних переваг підприємства

Ознака класифікації конкурентних переваг	Види конкурентних переваг
1	2
тривалість дії	<ul style="list-style-type: none"> <li>– стратегічні переваги;</li> <li>– тактичні переваги.</li> </ul>
можливість імітації та джерелами створення	<ul style="list-style-type: none"> <li>– конкурентні переваги «низького рівня»;</li> <li>– конкурентні переваги «високого рівня»;</li> <li>– конкурентні переваги «найвищого рівня».</li> </ul>
відношення до системи (підприємства)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– зовнішні;</li> <li>– внутрішні.</li> </ul>

Продовження табл. 1.2.2

1	2
вид ефекту, який отримує підприємство від реалізації переваги	конкурентні переваги, які дозволяють отримати: – науково-технічний ефект; – економічний ефект; – соціальний ефект; – екологічний ефект.
місце формування	переваги, які формуються: – на робочому місці; – в окремому підрозділі; – в організації в цілому.
сфера прояву	конкурентні переваги, що створюються у сферах: – постачання; – НДДКР; – виробництва; – реалізації; – сервісу та експлуатації.

Складено за [17, с. 144]

Для збереження переваг потрібні вдосконалення, нововведення, зміни. Тобто постійна модернізація всіх існуючих сфер діяльності підприємства, від вдосконалення та поповнення інструментарію маркетингових досліджень попиту до рівня комплексності та якості після продажного обслуговування клієнтів.

Аналізуючи розвиток світової практики здобування підприємствами комерційного успіху з кінця XIX до початку XXI ст. можемо виділити в еволюції ключових джерел формування конкурентних переваг кілька етапів. Кожний з яких характеризується особливими вимогами споживачів стосовно послуг і товарів фірм і, відповідно зосередження підприємств на особливих аспектах стратегічного характеру для більш повного задоволення цих вимог (табл. 1.2.3).

До початку XX сторіччя добробут окремих підприємств і цілих країн переважно базувався на наявності основних факторів виробництва. Споживачам були властиві невисокі вимоги до рівня якості та ціни товарів. Протягом першої половини XX сторіччя підвищення конкурентоспроможності підприємств здійснювалося переважно за рахунок зниження витрат. У цей період проводилася розробка методологічних засад, обґрунтування доцільності створення та

визначення сфер ефективного функціонування великих і надвеликих підприємств, що створило можливості використання переваг масового стандартизованого виробництва для задоволення потреб масових недиференційованих ринків того часу. Конкурентоспроможність підприємств досягалася за рахунок використання ефектів масштабу та досвіду, прискіпливої уваги зниженню собівартості та продажу товарів за цінами, що дорівнюють або нижче цін конкурентів [17, с. 147-148].

Таблиця 1.2.3

Еволюція практичних підходів до використання ключових джерел  
формування конкурентних переваг

Назва етапу	Період	Ринкові вимоги	Ключове джерело конкурентних переваг
1	2	3	4
факторний	до початку XX ст.	товари за помірними цінами	наявність факторів виробництва
витратний	початок XX ст. – 50-ті рр.	мінімальні ціни	неухильне зниження витрат
якісний	60-70-ті рр.	покращені якісні характеристики	постійне підвищення якості
адаптивний	70-80-ті рр.	постійні зміни вимог споживачів	гнучкість
інноваційний	80-90 рр.	оригінальність, неповторність товарів	інновації
інтелектуальний	початок XXI ст.	індивідуальність, креативність, пунктуальність	знання, час

Складено за [17, с. 148]

На третьому етапі, починаючи з 60-х років, головна увага приділяється якості: спочатку – якості продукції та послуг, а пізніше – якості процесів та систем. У цей час почали розвиватися системні, комплексні принципи управління якістю. Результатом розвитку цього напрямку формування конкурентних переваг фірми стало створення численних, спочатку внутрішньофірмових, а, потім і загальноприйнятих систем управління якістю, які на сьогодні широко відомі як

закріплені міжнародними стандартами серії ISO різноманітні варіанти конкретизації концепції TQM (Total Quality Management) [17, с.148].

Характерною ознакою четвертої фази (70-80-х рр.) є гнучкість та адаптивність функціонування фірми з метою забезпечення можливостей негайного реагування на зміни потреб ринку, а в окремих випадках – і ініціювання виникнення цих потреб. Втіленням цього напряму стало: у виробничій сфері – формування ідеології та матеріалізація ідей щодо створення САПР (систем автоматизованого проектування продукції), АСУТП (автоматизованих систем управління технологічними процесами), ГВС (гнучких виробничих систем); в управлінській сфері – створення механізмів стратегічного управління функціонуванням та розвитком фірми [35, с. 24-25].

На п'ятому етапі еволюції конкурентних переваг (80-90 рр. XX ст.) стратегічний акцент робиться на інноваціях, під якими розуміється сукупність технічних, виробничих та комерційних заходів, що призводять до появи на ринку нових або покращених продуктів і до комерційного використання нових чи поліпшених виробничих процесів й обладнання [35, с.25].

На початку XXI ст. перспективним напрямком досягнення конкурентоспроможності стають знання або інформація та час.

В зв'язку з стрімким підвищенням рівня конкуренції на зовнішньому і внутрішньому ринках, зростанням вимогливості споживачів у найближчі десятиліття успіх матиме тільки те підприємство, яке володітиме конкурентними перевагами в усіх можливих сферах, зокрема у сфері покращення якості, зниження витрат, забезпечення гнучкості, впровадження інновацій, економії часу та розвитку знань.

### 1.3. Методичні підходи до вибору конкурентних стратегій підприємств

На міжнародний ринок підприємства виходять тоді, коли повстає проблема освоїти нові ринки, отримати доступ до родовищ природних ресурсів інших країн, або необхідності досягнення нижчих витрат [21].

Виявивши і оцінивши основних конкурентів, компанія повинна розробити конкурентні стратегії, за допомогою яких вона зможе отримати конкурентну перевагу, запропонувавши товари вищої споживчої цінності. На підприємстві необхідним є формування «стратегічного набору» (система стратегій різного типу на певний відрізок часу), що відбиває специфіку функціонування та розвитку суб'єкта, рівень його претендування на місце й роль у зовнішньому середовищі [47, с. 45].

Конкуренція на міжнародних ринках пред'являє більш жорсткі вимоги до розроблення стратегій, ніж на національному ринку. При цьому особливу увагу слід приділяти тому, наскільки смаки і надання переваг споживачів, збутові канали, перспективи зростання, рушійні сили і тиск конкурентів на світовому ринку відрізняються від умов національного. Крім того, до основних відмінностей ринку однієї країни від іншої слід додати чотири характерні особливості міжнародних операцій: різний рівень виробничих витрат; коливання валютних курсів; особливості торговельної політики національних урядів; характер міжнародної конкуренції [21].

Конкурентні стратегії складаються з ряду підходів і напрямів, що розробляються керівництвом з метою досягнення як найкращих показників роботи в одній конкретній сфері діяльності. Вони визначають засоби конкурентної боротьби фірми на цільових ринках і виступає як: своєчасна реакція на зміни в галузі, в економіці в цілому, в політиці й інших значущих сферах; розробка конкурентоздатних заходів і дій, ринкових підходів, які можуть забезпечити міцну перевагу перед конкурентами; об'єднання стратегічних ініціатив функціональних



відділів; вирішення конкретних стратегічних проблем, актуальних в даний момент [37, с. 159-160].

Конкурентна стратегія фірми дозволяє дати відповідь на питання, як фірма конкурує на цільовому ринку, за рахунок чого вона витримує конкурентний тиск і отримує перемогу в конкурентній боротьбі [38].

Кожна загальна стратегія базується на обраних загальних конкурентних стратегіях. Зв'язок між загальними та загально-конкурентними стратегіями прямий: обираючи загальну стратегію, організація визначає, у який спосіб вона планує досягти своїх стратегічних орієнтирів [11].

З точки зору розвитку і обґрунтування конкурентних стратегій організації, їх взаємозв'язку з іншими стратегіями, має місце класифікація стратегій виходячи з рівня ухвалення стратегічних рішень, запропонована І. Ансоффом:

- корпоративна стратегія (загальний план управління, який поширюється на всю компанію, охоплюючи всі напрями її діяльності (господарський портфель компанії); складається з дій, спрямованих на затвердження своїх позицій в різних галузях діяльності, і підходів щодо управління справами компанії);
- ділова (конкурентна) стратегія (концентрується на діях і підходах, пов'язаних з управлінням і направлених на забезпечення успішної діяльності в одній специфічній сфері бізнесу (стратегічній зоні господарювання); показує, як завоювати сильні довгострокові конкурентні переваги);
- функціональна стратегія (відноситься до плану управління поточною діяльністю окремого підрозділу або ключового функціонального напрямку усередині певної сфери діяльності);
- операційна стратегія (концентрується на ще конкретніших стратегічних ініціатив і підходів в управлінні ключовими оперативними одиницями при рішенні щоденних оперативних задач, що мають стратегічну важливість)[39, с.134-137].

Усі вищеперераховані види стратегій взаємозалежні, найголовнішою умовою благополучного функціонування підприємств на ринку є на кожному рівні

управління обґрунтування і реалізація стратегій. Практичний інтерес в умовах зростання конкуренції зі сторони комерційних організацій до конкурентних стратегій зміцнюється, отже проблеми, пов'язані з розробкою і реалізацією конкурентних стратегій, є значимими.

Конкурентні стратегії компанії у галузі можуть різнитися за багатьма стратегічними показниками. Розмах стратегічних розбіжностей за конкретним показником залежить від галузі. Як правило, стратегічні показники для конкретної фірми, формують внутрішньо-узгоджений перелік. Зазвичай до галузі, входять підприємства з декількома різними, хоча й внутрішньо-узгодженими комбінаціями показників. В подальшому при розробці конкурентної стратегії для підприємств металургійної галузі України, будемо спиратися на стратегічні показники (табл.1.3.1).

Таблиця 1.3.1

## Стратегічні показники, які впливають на вибір стратегії

Показник	Характеристика
1	2
Якість виробу	Рівень якості товару в показниках витраченої сировини, специфікації, дотримання стандартів, характеристик тощо;
Спеціалізація	Ступінь, до якого фірма зосереджує зусилля в показниках ширини товарного асортименту, цільових сегментів покупців та цільових географічних ринків
Лідерство в технології	Ступінь, до якого фірма прагне досягти лідерства в технології, на відміну від наслідування дій конкурентів. Фірма може бути лідером у технології, проте навмисне не пропонувати товар найвищої якості; якість і технологічне лідере не завжди йдуть поруч.
Сервіс	Межа, до якої фірма надає допоміжні послуги своїм товарним асортиментом, такі як інженерна допомога та внутрішня мережа сервісу, кредитування тощо. Такий аспект стратегії має розглядатися як частина вертикальної інтеграції, однак з метою аналізу його доцільно вирізняти;
Прямий та непрямий маркетинг	Ступінь, до якого фірма прагне привчити кінцевого споживача розпізнавати марку її товару або ж збувати його з допомогою каналів розподілу

Продовження табл. 1.3.1

1	2
Відносини з материнською компанією	Вимоги до підрозділу, що ґрунтуються на відносинах між підрозділом та її материнською компанією. Фірма може бути одиницею високодиверсифікованого конгломерату, ланкою вертикального ланцюга виробничих підрозділів, складовою частиною поєднаних сфер бізнесу в загальному секторі, філіалом закордонної компанії тощо. Природа відносин з материнською компанією впливатиме на цілі, яких прагне досягти фірма, ресурси, наявні для цього, і, можливо, визначатиме деякі операції та функції, які фірма розподіляє з іншими підрозділами (з наслідковим розподілом витрат).
Ідентифікація марки	Ступінь, до якого фірма прагне ідентифікації марки, швидше, ніж конкуренції, що ґрунтується переважно на ціні чи інших змінних. Ідентифікації марки можна досягти через рекламу, роботу торгового персоналу або через перелік інших засобів
Становище за рівнем витрат	Межа, до якої фірма прагне здобути низькозатратне становище у виробництві і розподілі через її інвестування в ті підприємства та устаткування, що мінімізують витрати;
Цінова політика	Відносне цінове становище на ринку. Цінове становище, як правило, пов'язуватиметься з такими змінними, як становище за рівнем витрат та якість товару, однак ціна є чіткою стратегічною змінною, яку треба розглядати окремо.
Підбір каналу розподілу	Вибір каналів розподілу в діапазоні від каналів, що належать компанії, до торговельних точок з широким товарним асортиментом;
Важелі впливу	Масштаб фінансового та оперативного впливу фірми
Вертикальна інтеграція	Обсяг додаткової вартості, відображено в рівнях прогресивної та вертикальної інтегралі, включаючи той факт, чи фірма володіє мережею розподілу ексклюзивними чи своїми власними точками роздрібною торгівлі та внутрішньою службою сервісу тощо;
Відносини з вітчизняним урядом, урядами інших країн	Вітчизняний уряд може надавати фірмі ресурси чи іншу допомогу або, навпаки, регулювати діяльність фірми чи в інакший спосіб впливати на цілі фірми. Уряди інших країн часто виконують подібні функції.

Складено за [17, с.161-162]

Чільними конкурентними підходами при розробленні конкурентної стратегії є: стремління стати виробником із низькими витратами; досягнення диференціації, яка буде заснована на перевагах, таких як: обслуговування, якість, технологічна перевага, показники роботи, висока цінність, стиль; зосередження уваги на незначній ніші на ринку напрямом якісного виконання роботи, відносно з конкурентами і задоволення своєрідних потреб споживачів.

Кожна компанія повинна визначити, яка стратегія краще всього спрацює, враховуючи її положення в галузі, цілі, можливості і ресурси.

В економічній літературі не існує єдиних підходів до класифікації конкурентних стратегій та їх різновидів. Так, М. Портер виділяє наступні стратегії розвитку організації в залежності від її конкурентної переваги на ринку:

- стратегія диференціації – створення ринкової позиції, яка відрізняється від конкурентів за рахунок таких джерел: іміджу; товару; сервісу; упаковки; кадрів. Перевагами такої стратегії є: прихильність споживачів та унікальність ринкової пропозиції фірми утворюють високі входні бар'єри на даний ринок; створення високого іміджу, що зменшує цінову еластичність попиту та, в свою чергу, дозволяє підприємству отримувати вищий питомий прибуток;
- стратегія цінового лідерства передбачає досягнення найменших витрат в цільовій галузі за рахунок: «спрощення товару»; організаційних і виробничих «ноу-хау»; ефекту економії на масштабах; дешевших матеріально-технічних, трудових ресурсів. Переваги цієї стратегії є: низькі ціни утворюють високі бар'єри при вході на ринок; збільшення обсягів збуту в сегменті ринку з еластичним попитом; переваги по відношенню до торгових посередників, що зацікавлені в нижчій відпускній ціні;
- стратегія фокусування – концентрація та спеціалізація діяльності з урахуванням вимог певного сегменту ринку, без орієнтації на весь ринок. Ризики вибраної стратегії можуть бути: підвищення витрат на обслуговування вузької стратегічної цільової групи, що знижує ефект диференціації фокусування; зменшення відмінностей у характеристиках потреб обраної стратегічної групи та ринку взагалі; можлива втрата споживачів через подальшу сегментацію ринку всередині стратегічної цільової групи, яка здійснюється конкурентами [52, с. 37-46].

Залежно від джерела конкурентної переваги фірми, І. Ансофф виділяє наступні стратегії підприємства:

- стратегія максимізації ринкової частки збігається з сутністю стратегії «цінового лідерства» М. Портера та передбачає мінімізацію вартості вироблених товарів і продажу їх за ціною, нижчою за ціни конкурентів;
- стратегія диференціювання товарів/послуг фірми збігається зі стратегією диференціації за М. Портером та відображає спроможність фірми запропонувати продукцію, що задовольняла б специфічні потреби певної групи споживачів;
- стратегія диференціювання ринку (ринкової ніші) є модифікацією стратегії диференціації М. Портера – спроможність підприємства створювати нові ринкові потреби та здобувати прихильність споживачів за допомогою формування та підтримування позитивного іміджу підприємства;
- стратегія росту забезпечує майбутній розвиток підприємства та передбачає географічне розширення ринку збуту, стимулювання попиту та сегментування ринку[39, с. 164-167].

Ф. Котлер у свою чергу наводить класифікацію стратегій організації залежно від конкурентних позицій та маркетингового спрямування:

- стратегія ринкового лідера (підприємство з найбільшим обсягом продажів на територіальному і/або товарному ринках збуту, має домінуючий вплив на ринок) передбачає утримання домінуючої ринкової частки, основними видами стратегій є стратегії оборони та наступу. Перевагами такої стратегії є – високий імідж; найсильніші ринкові позиції; спроможність формувати маркетингову політику на даному ринку. Проте існують і недоліки – існування фірм-послідовників, які псують імідж лідера, застосовуючи стратегію імітації; існування фірм-челенджерів, які намагаються усунути лідера з його позиції;
- стратегія фірми-челенджера (підприємство має значну, але не найбільшу ринкову частку та здійснює значний вплив на ринок) – це стратегія збільшення ринкової частки для досягнення лідерства на ринку; основним видом стратегії є стратегія наступу. Переваги цієї стратегії – послідовне вдосконалення та розвиток усіх сфер діяльності підприємства через

прагнення до розширення своєї ринкової частки. Недолік – стратегія наступу, яка є основною для челенджера, є дуже ризикованою);

- стратегія фірми-послідовника (підприємство має досить стійку ринкову позицію, при цьому частка менша, порівняно за попередні, тому воно здійснює обмежений вплив на ринок) передбачає захист ринкової позиції і ринкової частки; основними стратегіями виступають стратегія оборони та стратегія наслідування лідера – імітація, компіляція, адаптація. Переваги: відсутність ринкового ризику, оскільки послідовники застосовують перевірені стратегії ринкового лідера. Недоліки: конкурентна вразливість; пасивність ринкових дій;
- стратегія фірм-нішерів (невелика на загальному ринку, але велика в ніші ринкова частка підприємства; великий ринковий вплив в ніші) – це утримання ринкової частки в своїй ніші: вдала реалізація стратегії диференціації; основними видами стратегій є: підтримання позицій, стратегія інтеграції, стратегія лідерства в своїй ніші; стратегія виходу за межі ніші. Переваги стратегії: легкість управління через їх невеликий розмір; мобільність, її недоліки: можливість зменшення місткості ніші (її «звуження»)[17, с. 163].

За характером (агресивністю) ринкових дій фірми Е.Райс та Дж.Траут, виокремлюють дві наступні конкурентні стратегії організації:

- стратегія наступу передбачає агресивне збільшення збуту та досягнення домінуючих позицій через захоплення ринкової атаки конкурентів і розширення ринку. Переваги стратегії: посідання домінуючих ринкових позицій; перевершення конкурентів у цільовому сегменті; сильні ринкові позиції протягом довготривалого періоду; завоювання прихильності споживачів. Її недоліками є: високий ринковий і фінансовий ризик; вимагає великих фінансових коштів; необхідність ретельного аналізу і підготовки;
- стратегія оборони – стратегія захисту від спаду або запобігання йому шляхом зниження втрат і підвищення продуктивності. Переваги: порівняно менші кошти на реалізацію; невисокий фінансовий і ринковий ризики. Недоліки: тривала

пасивність може призвести до погіршення економічного стану фірми; передбачає пасивні ринкові дії [17].

Для кожної конкретної компанії не існує універсальної ідеальної стратегії: навіть можуть бути потрібні різні стратегії для різних підрозділів або видів товарів. Яка стратегія краще спрацює, кожна компанія повинна визначити, враховуючи її цілі, ресурси, можливості і положення в галузі.

## Висновки до розділу 1

Дослідження теоретичних аспектів конкурентоспроможності підприємств на міжнародних ринках дозволили отримати наступні результати:

1. Конкуренція є частиною ринкового середовища діяльності підприємства і головним інструментом регулювання ринкової економіки. Основними завданнями конкуренції є захопити ринок, перемогти своїх конкурентів в боротьбі за споживача, забезпечити отримання сталого прибутку.
2. В сучасних умовах господарювання конкуренція змушує виробників повсякчас шукати нові напрями підвищення якості сервісу, зниження ціни, підвищення якості продукції. У зв'язку з обмеженістю ресурсів з'являється нова проблема, а саме економія ресурсів у споживачів за рахунок спрощення конструкції товарів та підвищення їх якості. Можемо відмітити, що конкуренція – це боротьба підприємців за ринки збуту та постачання та робочу силу, а також за економічні вигоди від продажу товарів і послуг.
3. Визначається конкурентоспроможність підприємства, здатністю його в умовах, які склалися, проектувати, виготовляти та постачати товари, що за неціновими та ціновими характеристиками для споживачів є більш привабливими, порівняно з товарами конкурентів. З іншого боку, як правило, конкурентоспроможним підприємством, є те, яке в умовах ринкової економіки тривай час може залишатися прибутковим.
4. Конкурентоспроможністю підприємства є ступінь переваги підприємства відносно інших підприємств даної галузі всередині країни та поза її межами за такими характеристиками, як: рівень техніки та технології, форми організації процесів, рівень стратегічного і поточного планування, рівень витрат виробництва, якість продукції та виробництва, якість систем управління, навички та знання персоналу, комунікації, інформаційне та ресурсне забезпечення тощо, та можливість утримання протягом тривалого періоду часу даних конкурентних переваг.



5. Нерозривно пов'язані з конкуренцією конкурентні переваги. Конкурентні переваги з'являються і виявляються там і тоді, де виникає і розвивається конкуренція. Все це означає, що чим більш всеосяжного характеру набуває конкуренція, тим більше значущими для успіху на ринку, в господарській діяльності окремих підприємств, галузей стають їх конкурентні переваги.
6. Конкурентні переваги можна вважати наслідком впровадження нововведень, низької собівартості продукції, швидкого реагування на виникаючі потреби ринку, високого ступеня диференціації товарів та розумної сегментації ринку. Також до них можна віднести вищий рівень кваліфікації технічного, комерційного, виробничого персоналу та продуктивності праці; технічних рівень та якість вироблюваних виробів; управлінські вміння та майстерність, стратегічне мислення на різних рівнях, що відбиваються в економічному зростанні.
7. Підприємства виходять тоді на міжнародний ринок тоді, коли виникає проблема отримати доступ до родовищ природних ресурсів інших країн, освоїти нові ринки, або ж при необхідності досягнення нижчих витрат.
8. Не існує універсальної ідеальної стратегії для кожної конкретної компанії: можуть бути потрібні навіть різні стратегії для різних видів товарів або підрозділів. Кожна компанія має визначити, яка стратегія краще спрацює, враховуючи її цілі, ресурси, можливості і положення в галузі.

## РОЗДІЛ 2

## АНАЛІЗ ПРАКТИКИ ФОРМУВАННЯ ТА ФУНКЦІОНУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ АЛЬЯНСІВ ЗА УЧАСТЮ ВІТЧИЗНЯНИХ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ

### 2.1. Характеристика діяльності українського ринку машинобудування

Комплекс машинобудування України вміщує більше 20 спеціалізованих галузей. На сьогодні він об'єднує близько 11 тис. підприємств, і є важливим сектором промисловості України. Доля цього комплексу в українському ВВП в кінці 2016 року склала 8 % (рис. 2.1.1).



Рис. 2.1.1. Частка машинобудівного комплексу в ВВП України, 2004-2016 рр.  
Складено за [41, 42]

Територіально підприємства машинобудівної галузі розміщені в усіх областях України. Проте, на загальному фоні особливо вирізняються 8 найбільших

міст, які зайняті у машинобудуванні: Дніпропетровськ, Харків, Запоріжжя, Київ, Львів, Одеса, Луганськ та Донецьк.

Продукція, яка виготовляється підприємствами машинобудівної галузі, в залежності від того, на який ринок орієнтована продукція, умовно можна поділити на наступні групи (рис.2.1.2).

Групи продукції машинобудівного комплексу	Важке машинобудування. Розвиток його, насамперед, визначається інвестиційною активністю будівельної, металургійної, транспортної і енергетичної галузі. Тому підприємства важкого машинобудування орієнтуються на споживачів своєї продукції, а також розміщуються біля головних центрів видобутку сировини.
	1)Тракторне і сільськогосподарське машинобудування. Сильно залежить від платоспроможності сільгоспвиробників і переробників сільськогосподарської продукції, а також частково від попиту населення.
	1)Залізничне машинобудування. Спрямоване на задоволення споживання з боку залізничної галузі.
	1)Автомобільна промисловість. Випуск продукції орієнтований на попит кінцевих споживачів (виробництво легкових автомобілів), а також на потреба підприємств, фірм і виконавчих органів влади (виробництв вантажівок і автобусів).
	1)Електротехніка, приладобудування, верстатобудування. Група наукоємних галузей (так званих комплектуючих), розвиваються слідом за потребами всіх інших галузей промисловості, включаючи і саме машинобудування в цілому.

Рис. 2.1.2. Групи продукції машинобудівного комплексу

Складено за [44]

За підсумками 2017 р. реалізація машинобудівної продукції зросла на 17% до 5,06 млрд. дол по відношенню до рівня 2016 р. 4,34 млрд. дол. Найбільші обсяги реалізації спостерігалися в 2010 р. 11,89 млрд. дол та 2011 р. 13,27 млрд. дол. Більше 23% виробленої в Україні продукції експортується в Росію, що містить приховану загрозу. Однак в цілому, поточні позиції України на міжнародних ринках, нажаль, поки що незначні.

Імпорт продукції машинобудування у 2017 р. зріс на 30% порівняно з 2016 р. Найбільші обсяги імпорту спостерігалися в 2008 р. досягнувши рівня 26,69 млрд. дол. Проте світова економічна криза негативно вплинула на стан

економіки і у 2009 р. обсяги різко скоротилися на 65% досягнувши позначки 9,09 млрд. дол (рис.2.1.3).

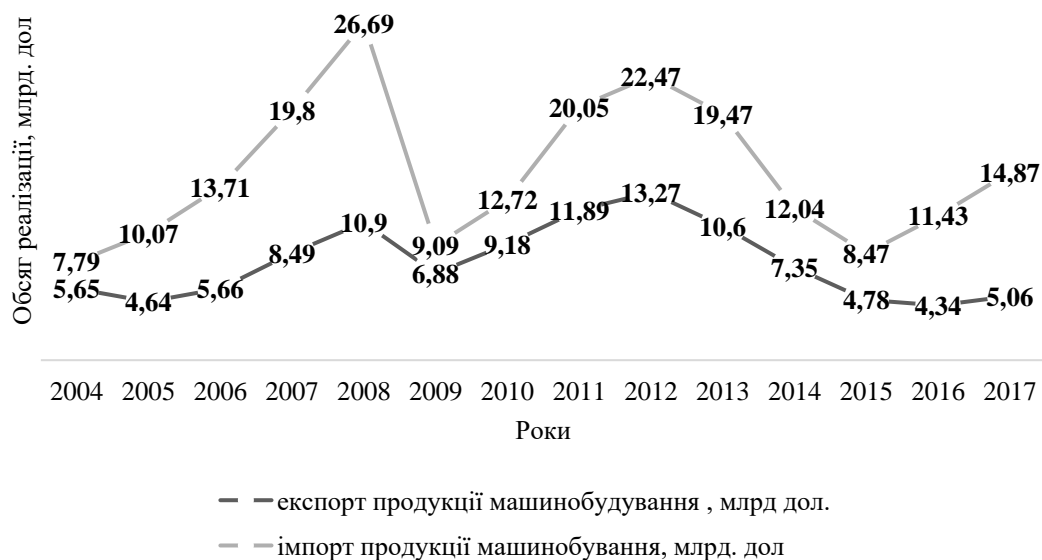


Рис. 2.1.3. Експорт та імпорт продукції машинобудування 2004-2017 рр.  
Складено за [41]

Експорт та імпорт машинобудівної продукції за видами в 2016 р. та 2017 р. наведено в (табл.2.1.1). Експорт машин, обладнання та механізмів у 2017 р. збільшився на 18% порівняно з 2016 р. досягнувши рівня 4276, 99 млн. дол, в той час імпорт збільшився на 26%.

Таблиця 2.1.1

Обсяги експорту та імпорту продукції машинобудування  
за видами, млн. дол

Найменування продукції	Експорт				Імпорт			
	2016 р.	2017 р.	+, -	%	2016 р.	2017 р.	+, -	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Машини, обладнання і механізми	3637,95	4276,99	639,04	117,56	7889,37	9901,67	2012,3	125,51
в т.ч.								
апарати і механічні пристрої	1561,26	1728,22	166,96	110,69	4686,14	5776,87	1090,73	123,27

Продовження табл. 2.1.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9
електричні машини і устаткування	2076,69	2548,78	472,09	122,73	3203,23	4124,79	921,56	128,76
Транспортні засоби і обладнання	555,66	151,57	-404,09	27,27	580,19	782,85	202,66	134,92
в т.ч.								
залізничні локомотиви	237,78	219,66	-18,12	92,37	81,91	168,26	86,35	205,42
засоби наземного транспорту, крім залізничного	132,49	132,72	0,23	100,17	2814,02	3963,98	1149,96	140,86
літальні апарати	78,94	29,03	-49,91	36,77	50,47	25,91	-24,56	51,33
судна	106,46	244,71	138,25	229,86	13,09	19,43	6,34	148,43
Прилади та апарати оптичні, фотографічні	145,69	151,57	5,88	104,03	580,19	782,84	202,65	134,92
в т.ч.								
прилади та апарати оптичні, фотографічні	143,25	148,59	5,34	103,72	563,39	762,37	198,98	135,31
годинники	1,99	2,55	0,56	128,14	11,19	13,71	2,52	122,52
музичні інструменти	0,44	0,43	-0,01	97,72	5,61	6,78	1,17	120,85

Складено за [41]

Імпорт транспортних засобів і обладнання збільшився у 2017 р. порівняно з 2016 р. на 35%, в той час експорт навпаки упав на 72% за аналогічний період досягши позначки 151,57 млн. дол. Експорт електричного, електронного та оптичного обладнання зріс на 4% у 2017 р. порівняно з 2016 р., імпорт свою чергу зріс на 34% становивши 782,84 млн. дол на рік.

Галузь важкого машинобудування в Україні представлена заводами, що виробляють машини і обладнання для вугільної, нафтогазової, металургійної, гірничодобувної та хімічної промисловості. Потенціал вітчизняних підприємств важкого машинобудування базується на потужностях підприємств колишнього

СРСР, пріоритетом діяльності яких була вузька спеціалізація виробництва традиційних видів продукції. Проведення глибокої і комплексної заміни обладнання та удосконалення виробничих потужностей виведе важке машинобудування на новий рівень розвитку і поліпшить ситуацію в даній галузі [44].

Високі ризики неплатоспроможності більшості компаній галузі викликані зростанням рівня кредитного навантаження на компанії в результаті нестабільної ситуації в країні, а також тривалим періодом окупності обладнання.

Експорт літальних апаратів у 2017 р. порівняно з 2016 р. упав понад 63%. Взагалі спостерігається негативна тенденція, так за останні 5 років експорт зменшився 10 разів (рис.2.1.4).

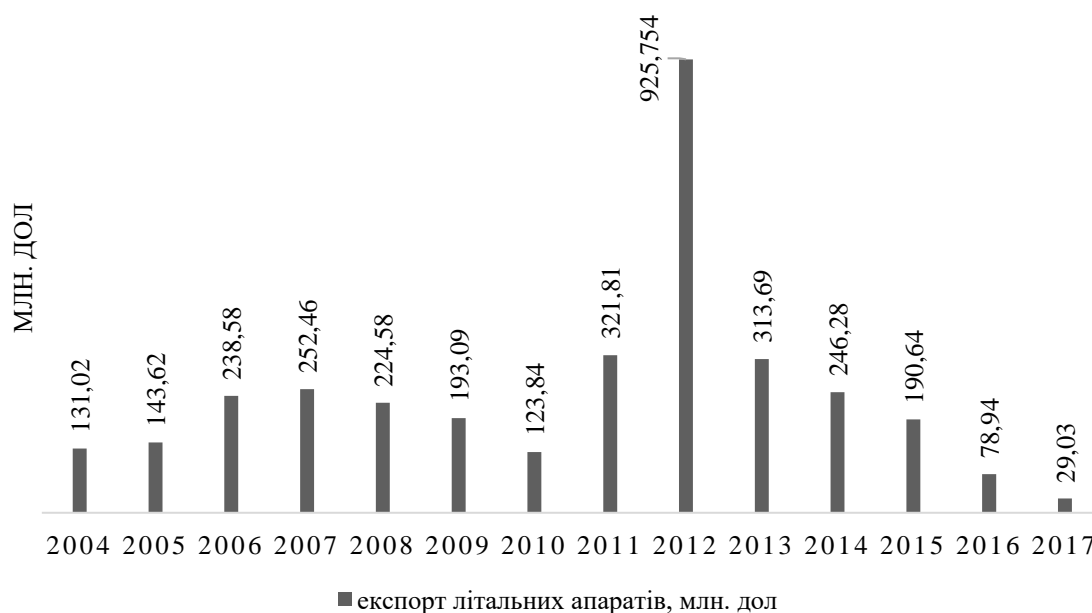


Рис. 2.1.4. Експорт літальних апаратів Україною, 2004-2017 рр.

Складено за [41]

Основний експорт літальних апаратів спрямований в Казахстан, Німеччину, Пакистан. До 2014 р. значним ринком збуту залишалася Російська Федерація – 372660,0 тис. дол на рік, проте за останні 3 роки торгові відносини з країною послабилися (табл.2.1.2).

Таблиця 2.1.2

## Експорт літальних апаратів Україною в країни світу, тис. дол

2008		2011		2014		2017	
1	2	3	4	5	6	7	8
США	61108,9	Російська Федерація	105449,3	Куба	48099,7	Казахстан	2450,0
Російська Федерація	59604,3	Ірак	31414,5	Російська Федерація	37266,0	Перу	1700,0
Гвінея	7859,9	США	31108,5	Пакистан	36177,4	Естонія	1620,0
Німеччина	7103,5	Туркменістан	22900,0	Казахстан	27801,5	Німеччина	687,5
Нігерія	4590,1	Пакистан	12840,0	Китай	9968,4	Ангола	675,0
Кіпр	2146,1	Німеччина	3860,1	Хорватія	6759,6	Польща	556,3
Судан	735,0	Судан	3859,1	Білорусь	4211,0	Австрія	435,1
ОАЕ	616,4	Азербайджан	2710,2	Нігерія	3562,8	ОАЕ	427,5
Естонія	439,0	Вірменія	1500,0	Німеччина	1453,4	Франція	307,2
Франція	426,0	Перу	1001,7	ОАЕ	397,3	Іспанія	181,3

Складено за [41]

Імпорт літальних апаратів у 2017 р. скоротився вдвічі порівняно з минулим роком, досягши рівня 25, 91 млн. дол. Найбільші обсяги імпорту спостерігалися у 2012 р., тоді імпорт становив 107,29 млн дол на рік (рис.2.1.5).

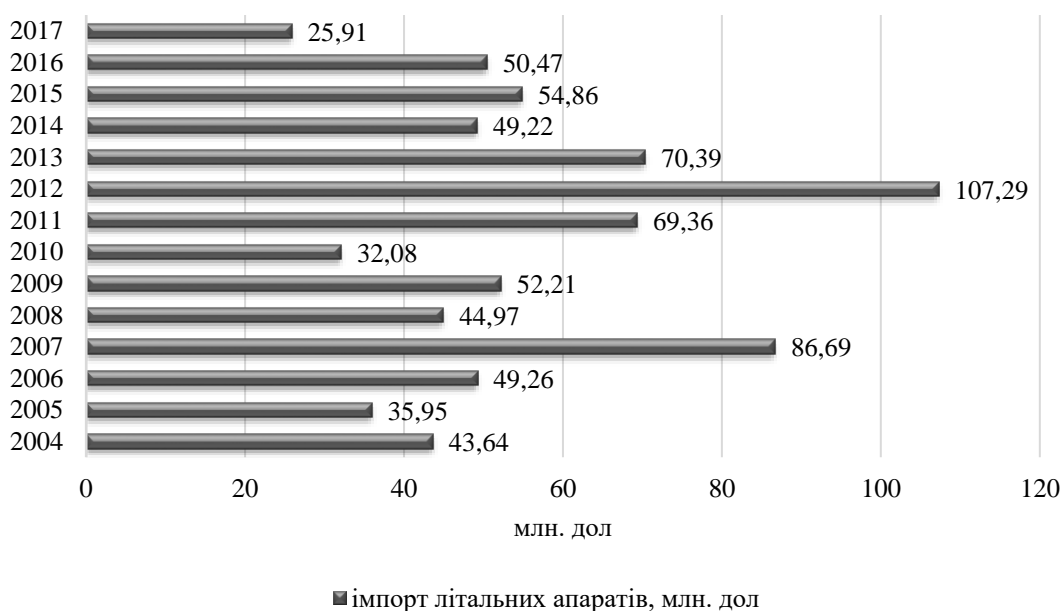


Рис. 2.1.5. Імпорт літальних апаратів Україною, 2004-2017 рр.

Складено за [41]

Головними імпортерами літальних апаратів в Україну є США, ОАЕ та європейські країни. Серед них особливо вирізняється Велика Британія, Німеччина, Словенія (табл. 2.1.3).

Таблиця 2.1.3

## Імпорт літальних апаратів в Україну країнами світу, тис. дол

2008		2011		2014		2017	
1	2	3	4	5	6	7	8
Італія	7708,7	Австрія	10593,6	Російська Федерація	9873,3	США	2732,7
Франція	2951,2	Азербайджан	8500,0	Німеччина	7484,5	ОАЕ	1691,3
Австралія	2541,2	Італія	7777,2	Білорусь	5073,2	Ліберія	1512,3
Велика Британія	1281,3	Німеччина	7316,4	Польща	1622,5	Франція	523,8
Австрія	750,0	Швейцарія	4516,0	Канада	1468,8	Швеція	291,5
Німеччина	686,2	США	273,0	США	818,4	Чехія	237,9
Польща	625,4	Білорусь	217,1	Корейська Республіка	190,8	Словенія	175,5
США	581,6	Російська Федерація	142,4	Словенія	116,8	Канада	142,8
Нідерланди	500,5	Словенія	134,3	Швейцарія	31,8	Велика Британія	112,8
Чехія	53,5	Греція	101,2	Китай	26,7	Китай	82,4

Складено за [41]

В галузі важкого машинобудування України безумовним лідером є ВАТ «Азовмаш» (Маріуполь, Донецька обл.). На розвиток галузі вплинули негативні тенденції в металургійній галузі, що скоротили обсяг реалізації продукції. Також причиною негативної тенденції є зростання цін на продукцію в зв'язку з збільшенням цін на сировину і паливо.

Експорт судна Україною у 2017 р. порівняно з 2016 р. зріс майже вдвічі, досягнувши позначки 244,71 млн дол на рік. Найбільші обсяги продажу продукції припадають на 2012 р. – 345,08 млн. дол (рис.2.1.6).



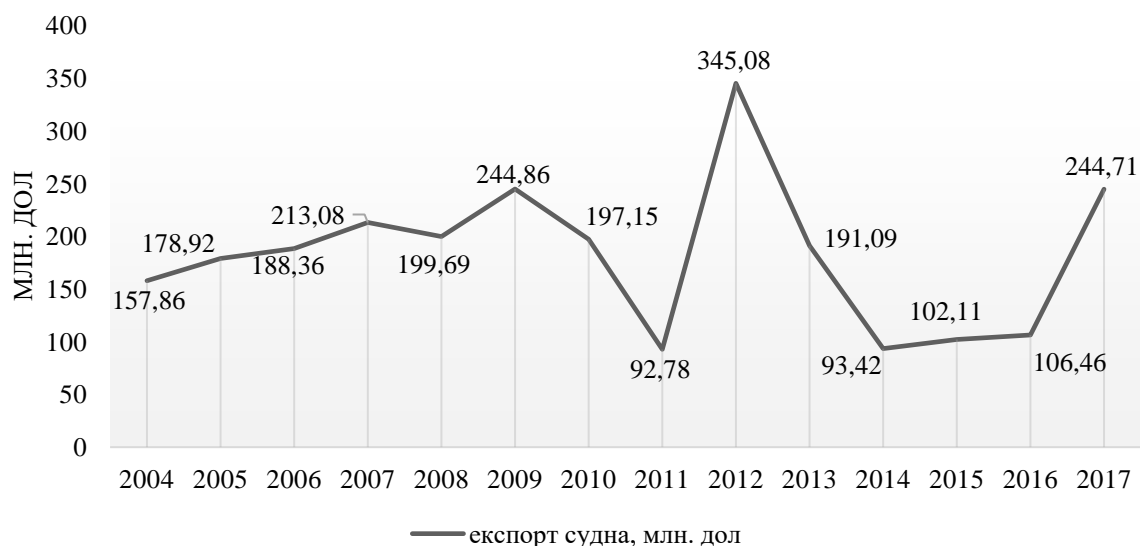


Рис. 2.1.6. Експорт судна Україною, 2004-2017 рр.

Складено за [41]

Поставки судна Україна здійснює в країни, які мають вихід до моря. Так, у 2017 р. головними ринками збуту для України стали Австралія, Мальта, Панама, Багамські острови, Беліз та Туреччина. Найбільші обсяги поставки у 2017 р. були до Австралії та Маршаллових островів, експорт до цих країн склав 50861,3 тис. дол та 48361,3 тис. дол відповідно (табл.2.1.4).

Таблиця 2.1.4

## Експорт судна Україною в країни світу, тис. дол

2008		2011		2014		2017	
1	2	3	4	5	6	7	8
Норвегія	57562,9	Нідерланди	19055,2	Румунія	5580,3	Австралія	50861,3
Нідерланди	39696,5	Віргінські острови	7187,6	ОАЕ	4504,1	Маршаллові острови	48361,3
Німеччина	25932,7	Російська Федерація	5040,3	Російська Федерація	2640,2	Російська Федерація	41160,7
Іспанія	18311,5	Норвегія	3552,0	Віргінські острови	2126,1	Мальта	22300,0
Румунія	13331,2	Австралія	1414,5	Норвегія	2056,2	Панама	20660,0
Росія	3471,7	Туреччина	1033,4	Австралія	2043,5	Ліберія	14317,1
Латвія	3133,1	Швеція	653,4	Велика Британія	1717,5	Багамські острови	13200,0

Продовження табл. 2.1.4

1	2	3	4	5	6	7	8
Туреччина	2146,0	Велика Британія	524,2	Туреччина	1622,5	Туреччина	8973,8
Панама	1631,5	Німеччина	483,8	Швеція	1335,5	Беліз	8938,7
США	1324,8	Польща	459,7	Казахстан	1041,8	Румунія	7585,7

Складено за [41]

Імпорт судна зріс на 48% у 2017 р. порівняно з 2016 р., досягши позначки 19,43 млн. дол. Рекордний обсяг реалізації спостерігався у 2012 р., тоді експорт досяг 1012,41 млн. дол на рік (рис.2.1.7).

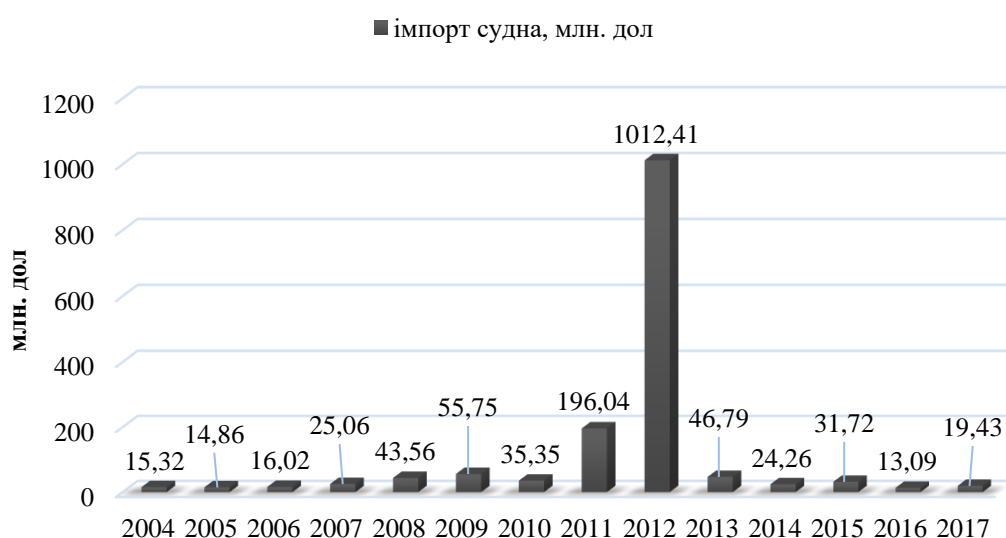


Рис. 2.1.7. Імпорт судна Україною, 2004-2017 рр.

Складено за [41]

Головними імпортерами судна в Україну є Туреччина, Німеччина, Італія та Велика Британія. Лідером поставки у 2017 р. стала Туреччина, імпорт з цієї країни порівняно з минулим роком збільшився вдвічі, становивши 6479,1 тис. дол на рік (табл.2.1.5).

Таблиця 2.1.5

## Імпорт судна в Україну країнами світу, тис. дол

2008		2011		2014		2017	
1	2	3	4	5	6	7	8
США	17290,0	Велика Британія	34730,0	Беліз	5436,5	Туреччина	6479,1
Польща	4049,2	США	3271,2	Туреччина	3003,6	Індонезія	1700,0
Канада	3389,2	Канада	1561,1	Мальта	2298,4	Австралія	1198,1
Німеччина	2941,5	Російська Федерація	1284,0	Угорщина	1296,5	Мексика	1070,0
Китай	2318,8	Італія	808,1	Італія	1181,6	Беліз	800,0
Італія	1238,4	Фінляндія	664,2	Німеччина	970,5	Естонія	591,1
Російська Федерація	1176,9	Китай	634,0	Австралія	965,7	Польща	482,0
Латвія	621,3	Німеччина	498,1	США	940,6	Хорватія	406,6
Велика Британія	557,7	Франція	288,2	Велика Британія	931,7	Словенія	313,8
Фінляндія	551,0	Угорщина	119,2	Канада	715,2	Італія	253,1

Складено за [41]

Серед усіх галузей машинобудування, найнижчі темпи розвитку притаманні сільськогосподарському машинобудуванню, яке по праву займає позиції дотаційної галузі економіки. особливістю сільськогосподарського машинобудування в Україні є низька конкурентоспроможність на ринку, викликана виробництвом низькоякісної продукції, а також пряма залежність попиту на сільгосптехніку від розвитку сільського господарства [44].

Негативним фактором для вітчизняних машинобудівних підприємств є проникнення імпоротної продукції на внутрішній ринок України. Так, на сьогоднішній день частка імпорту становить близько 80%. Причиною стало вступ України до СОТ, відповідно до умов якого, загороджувальні мита на ввезення продукції сільгоспмашинобудування були скасовані.

Експорт тракторів Україною у 2017 р. порівняно з 2016 р. зріс на 87%. Вітчизняні трактори збуваються переважно в країнах СНД. Російська Федерація купує трактори на 14,67 млн. дол на рік, Білорусь – 644,5 тис. дол, Молдова – 368,8 тис. дол, Казахстан – 233,3 тис. дол, Польща – 148,5 тис. дол.

В цілому імпорт має позитивну динаміку, так порівняно з минулим роком зріс на 34%, досягши рівня 693,13 млн. дол на рік (рис.2.1.8). Імпортерами тракторів в Україну є США – 162,33 млн. дол, Німеччина – 107,04 млн. дол, Білорусь – 74,62 млн. дол, Франція – 72,66 млн. дол, Нідерланди - 69,94 млн. дол на рік.

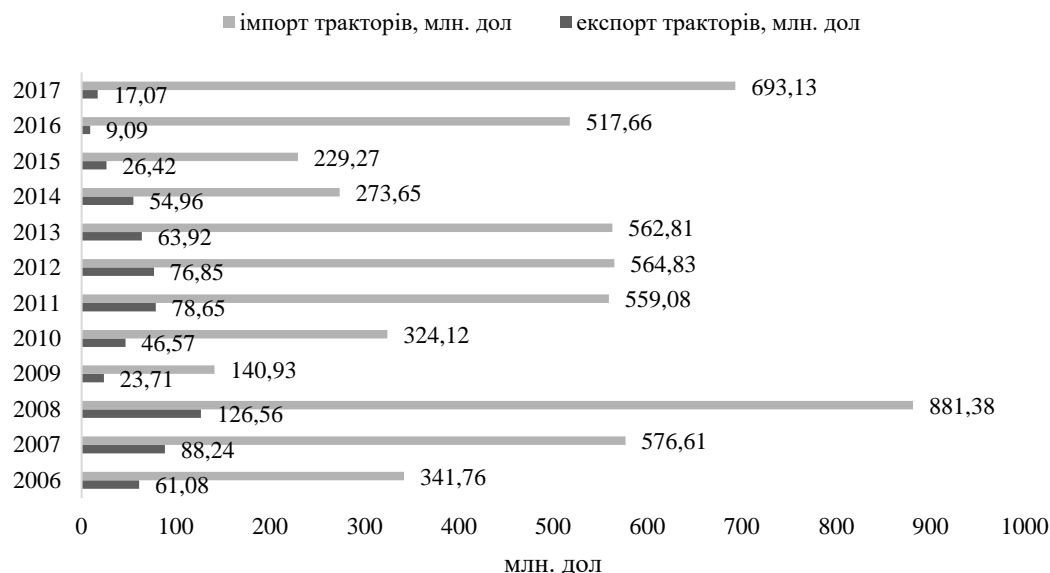


Рис. 2.1.8. Імпорт та експорт тракторів, 2006-2017 рр.

Складено за [41]

Завод «Червона зірка» - одне з провідних підприємств-виробників посівної техніки на пострадянському просторі. Займана підприємством частка ринку в країнах СНД складає приблизно 45%. Підтримка вітчизняного виробника з боку держави збільшить рівень виробництва в даній галузі [44].

Найбільшим виробником рухомого залізничного складу, є ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод». Завод є високотехнологічним багатoproфільним підприємством з повним циклом виробництва - від генерування комерційної і технічної ідеї, до постачань готових виробів, підтвердженими сертифікатами якості ISO 9001 і AAR. Продукція заводу експортується в більш ніж 20 країн світу.

Всього у вагонобудуванні працює 18 підприємств. Підприємства вагонобудівної галузі планують об'єднатися в асоціацію вагонобудівників України.

Найбільшими є: ВАТ «Крюківський вагонобудівний завод», ВАТ «Дніпровагонмаш», ВАТ «Стаханівський вагонозавод», ВАТ «Азовзагальмаш». Більшість із перерахованих заводів виробляє вантажні вагони [45].

Експорт залізничних локомотивів у 2017 р. порівняно з 2016 р. упав на 7,6%. Загалом спостерігається негативна тенденція, так за останні 5 років, експорт скоротився на 94% (рис.2.1.7).



Рис. 2.1.9. Експорт залізничних локомотивів, 2004-2017 рр.

Складено за [41]

Основний експорт залізничних локомотивів реалізується в країни СНД, Азії та ЄС. Найбільшими ринками збуту для України є Російська Федерація – 88,3 млн. дол, Болгарія – 17,5 млн. дол, Білорусь – 9,4 млн. дол, США – 6,1 млн. дол за 2017 р. Особливо вирізняється Росія, на неї припадає близько 40% усього експорту продукції (табл.2.1.6).

Таблиця 2.1.6

Експорт залізничних локомотивів Україною в країни світу, млн. дол

2008		2011		2014		2017	
1	2	3	4	5	6	7	8
Російська Федерація	1575,9	Російська Федерація	2655,7	Російська Федерація	283,5	Російська Федерація	88,3
Казахстан	172,2	Казахстан	314,81	Казахстан	46,5	Болгарія	17,5

Продовження табл.2.1.6

1	2	3	4	5	6	7	8
Болгарія	51,1	Білорусь	53,7	США	25,4	Литва	11,1
Білорусь	36,8	Узбекистан	19,3	Білорусь	21,1	Білорусь	9,4
Литва	25,4	Болгарія	15,9	Болгарія	16,3	США	6,1
США	23,5	Латвія	14,8	Туркменістан	15,3	Саудівська Аравія	4,4
Німеччина	19,8	Грузія	12,4	Німеччина	13,9	Німеччина	3,6
Грузія	17,9	Естонія	10,3	Латвія	12,4	Туреччина	3,2
Латвія	15,2	Туркменістан	8,6	Грузія	7,1	Словаччина	3,2
Польща	14,7	Польща	7,3	Азербайджан	4,8	Гвінея	2,8

Складено за [41]

Імпорт залізничних локомотивів зріс вдвічі на 105% у 2017 р. порівняно з 2016 р. досягнувши 168,26 млн. дол на рік. Найбільші обсяги імпорту спостерігалися у 2012 р., становивши 998,75 млн. дол (рис.2.1.10).

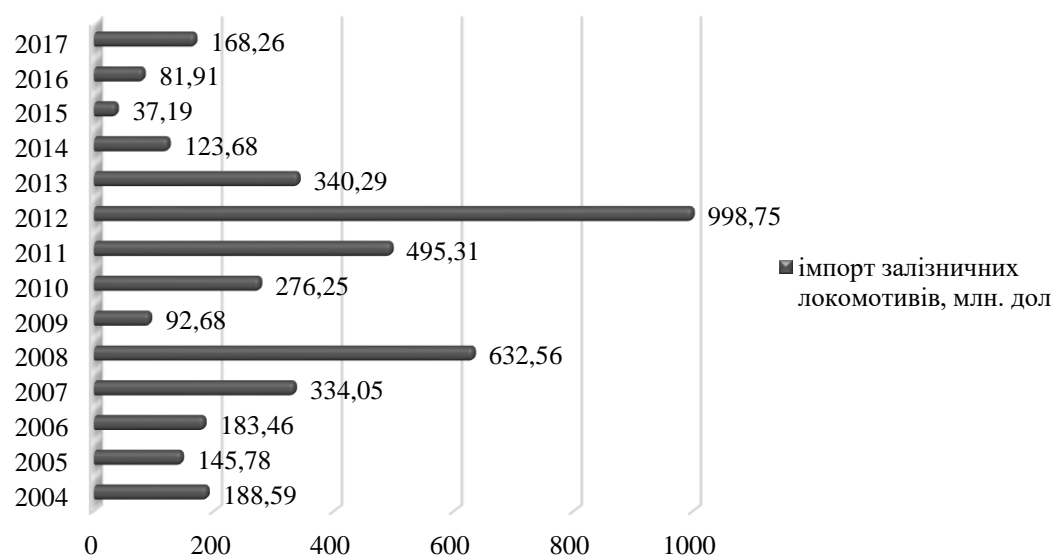


Рис. 2.1.10. Імпорт залізничних локомотивів, 2004-2017 рр.

Складено за [41]

Головними постачальниками залізничних локомотивів в Україну є Російська Федерація, Польща, Чехія та Грузія. Незважаючи на напружені стосунки з Росією, вона залишається ключовим імпортером на її частку припадає близько 28% від всього імпорту (табл.2.1.7).

Таблиця 2.1.7

Імпорт залізничних локомотивів в Україну країнами світу, млн. дол

2008		2011		2014		2017	
1	2	3	4	5	6	7	8
Російська Федерація	225,8	Російська Федерація	266,4	Грузія	28,9	Російська Федерація	46,9
Австрія	82,8	Чехія	58,5	Російська Федерація	28,4	Польща	35,6
Грузія	31,5	Китай	39,6	Польща	6,9	Румунія	13,1
Литва	26,3	Польща	28,2	Чехія	6,1	Білорусь	10,9
Польща	14,1	США	26,4	Естонія	4,9	Чехія	2,3
Чехія	7,3	Грузія	7,8	Білорусь	4,7	Німеччина	0,9
Фінляндія	4,5	Австрія	3,4	Австрія	3,5	Грузія	0,7
Індія	2,7	Білорусь	3,4	Німеччина	1,1	Китай	0,4
Словаччина	2,5	Казахстан	1,3	Туркменістан	0,9	Латвія	0,4
Німеччина	1,2	Індія	1,1	Литва	0,6	Словаччина	0,3

Складено за [41]

Автомобільна промисловість України спрямована на виробництво всіх видів продукції: вантажних, легкових автомобілів, військових вантажівок і т.д. (табл.2.1.8) та (табл. А.1).

Стримуючими фактором розвитку є технологічно низький асортимент продукції, що робить її неконкурентоспроможною перед імпортними аналогами, в виробництві яких використовуються передові технології.

Таблиця 2.1.8

Виробництво автомобілів в Україні, шт.

Виробник	2013	2014	2015	2016	2017
1	2	3	4	5	6
ВАТ «ЗАЗ» (Запорізький автомобілебудівний завод)	20301	13127	3937	526	1674
ПАТ «АВТОКРАЗ» (Кременчук автомобільний завод)	930	1388	1401	480	-
Корпорація «Богдан»	6737	2185	60	78	110
Корпорація «Еталон»: ПАТ «БАЗ» (Бориспільський автозавод)	827	110	3	-	-
Корпорація «Еталон»: ПрАТ «Чернігівський автозавод»	281	201	299	3	178

Продовження табл. 2.1.8

1	2	3	4	5	6
ТОВ «ВО «КРАЗ» (Кременчуцький автоскладальний завод)	9049	7514	-	-	-
ПрАТ «ЄВРОКАР»	11494	3649	2030	3937	6145
ПАТ «Завод «Часівоярські автобуси»	316	169	174	37	90
ВАТ «Черкаський автобус»	547	408	388	203	389

Складено за [43]

ВАТ «Запорізький автомобільний завод» - єдине в Україні підприємство, що володіє повним циклом виробництва легкових автомобілів. Основні поставки заводу здійснюються за кордон в країни СНД, а також в Молдову, Єгипет, Сирію, Корею [44].

В цілому експорт наземного транспорту має негативну динаміку, за останні 10 років обсяг реалізації скоротився в 9 разів. Найбільший продаж спостерігався у 2012 р. досягнувши рівня 1243,85 млн. дол на рік, в той час як у 2017 р. він становив лише 132,72 млн. дол (рис.2.1.11).

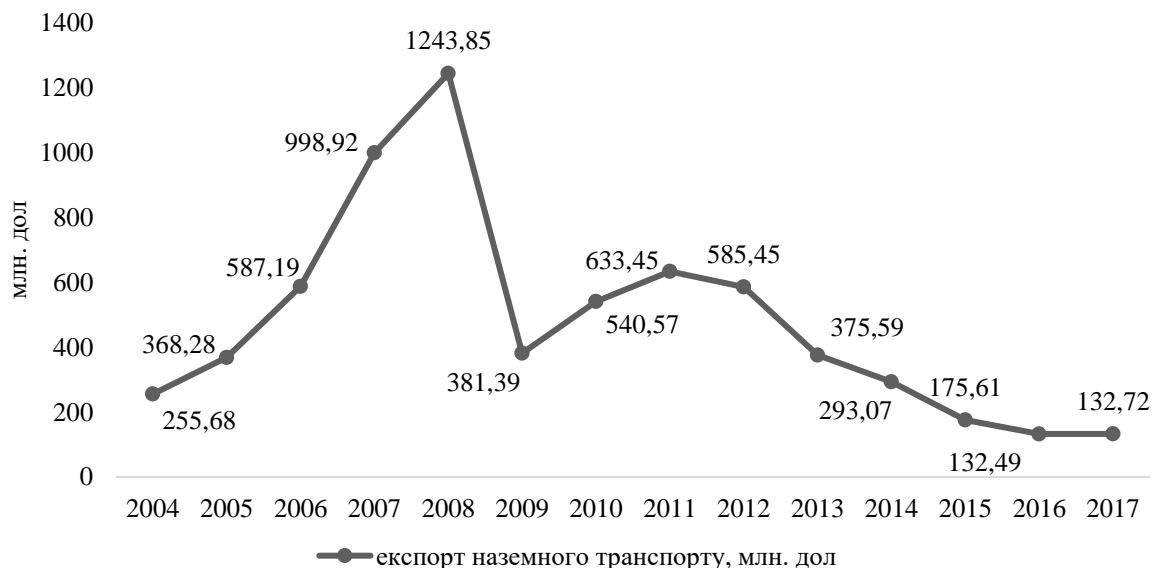


Рис. 2.1.11. Експорт наземного транспорту, 2004-2017 рр.

Складено за [41]

Відбулася переорієнтація вітчизняного машинобудування з виробництва власної продукції на складання імпортованих автомобілів.



Імпорт наземного транспорту у 2017 р. зріс на 40% порівняно з минулим роком. Рекордний обсяг імпорту спостерігався у 2008 р. досягши 11370,32 млн. дол, проте фінансова криза негативно вплинула на купівельну спроможність, скоротивши імпорт на 83% у 2009 р. (рис.2.1.12).



Рис. 2.1.12. Імпорт наземного транспорту. 2004-2017 рр.

Складено за [41]

Головними імпортерами легкових автомобілів в Україну є Німеччина, Японія, Франція, Чехія та Корея. Найбільшим попитом серед українців користувалися автомобілі компаній TOYOTA, RENAULT, VOLKSWAGEN, SKODA, KIA. В цілому у 2017 р. продаж цих марок порівняно з 2016 р. зріс в середньому на 27% (табл.2.1.9) та (табл.А.2).

Таблиця 2.1.9

Продажі нових легкових автомобілів в Україні за марками, шт.

№ п/п	Марка	2013	2014	2015	2016	2017
1	2	3	4	5	6	7
1.	TOYOTA	15436	10296	4903	7668	9698
2.	RENAULT	11307	5256	4215	6389	8671
3.	VOLKSWAGEN	12851	5419	2299	5001	6525
4.	SKODA	12285	5219	2172	4145	5675

Продовження табл. 2.1.9

1	2	3	4	5	6	7
5.	KIA	13224	3770	2014	3982	5320
6.	FORD	10721	4506	2608	3612	3524
7.	NISSAN	11327	4753	2659	3444	4324
8.	HYUNDAI	18001	5511	2556	3396	4356
9.	BMW	2006	1267	1807	3073	2832
10.	ZAZ	17709	7908	2868	2758	1708

Складено за [43]

Основними постачальниками вантажних автомобілів в Україну є Франція, Італія, Німеччина та США. Найбільш затребуваними були автомобілі марки RENAULT, FIAT, GAZ, VOLKSWAGEN, MERCEDES-BENZ, FORD. Продаж вантажних автомобілів у 2017 р. порівняно з 2016 р. зріс в середньому на 30% (табл.2.1.10) та (табл.А.3).

Таблиця 2.1.10

Продажі нових комерційних автомобілів (вантажних) в Україні  
за марками, шт.

№ п/п	Марка	2013	2014	2015	2016	2017
1	2	3	4	5	6	7
1.	RENAULT	1609	935	1003	1684	2147
2.	FIAT	3128	987	715	1044	1173
3.	GAZ	1904	833	569	930	962
4.	VOLKSWAGEN	2394	1139	613	717	911
5.	MERCEDES-BENZ	496	211	303	673	815
6.	FORD	1106	549	369	605	1126
7.	PEUGEOT	540	334	164	406	544
8.	MAZ	817	205	294	321	757
9.	CITROEN	706	309	155	299	353
10.	MAN	135	66	85	247	495

Складено за [43]

Найбільшим попитом на вітчизняному авторинку автобусів користуються марки українських виробників: ATAMAN (БАТ «Черкаський автобус»), RUTA (ПАТ «Завод «Часівоярські автобуси»), BOGDAN (Корпорація «Богдан»), ETALON (Корпорація «Еталон»).

Продаж російського PAZ у 2017 р. впав на 47% порівняно з минулим роком. В свою чергу продаж вітчизняних автобус зріс, так реалізація марок ATAMAN зросла на 41%, RUTA на 15% та ETALON на 85% (табл.2.1.11) та (табл.А.4).

Таблиця 2.1.11

## Продажі нових автобусів в Україні за марками, шт.

№ п/п	Марка	2013	2014	2015	2016	2017
1	2	3	4	5	6	7
1.	PAZ	466	78	37	401	212
2.	ATAMAN	211	205	143	257	363
3.	RUTA	381	198	161	144	116
4.	BOGDAN	103	51	15	111	110
5.	ETALON	1043	275	86	82	152
6.	I-VAN	303	140	46	52	-
7.	GAZ	226	134	68	42	10
8.	UAZ	118	25	10	36	76
9.	MAZ	-	-	13	34	136
10.	MERCEDES-BENZ	-	-	4	32	11

Складено за [43]

Наукомісткі галузі України - електротехніка, приладобудування, верстатобудування - включає в себе найбільш широкий спектр підприємств, обслуговуючих всі галузі економіки, включаючи військово-промисловий сектор.

Високий рівень зношуваності обладнання, відсутність передових технологій і нових розробок, а також низьке забезпечення кваліфікованими кадрами - все це призвело до занепаду розвитку наукомістких галузей в Україні. Вітчизняні підприємства не отримують достатнього фінансування для розробки абсолютно нових технологій [44].

Експорт реакторів ядерних, котлів та машин у 2017 р. порівняно з 2016 р. зріс на 11% досягнувши рівня 1728,22 млн. дол на рік. Найбільші обсяги експорту спостерігалися у 2012 р. та 2013 р. становши 3794,82 млн. дол та 3840,92 млн. дол відповідно (рис.2.1.13).



Рис. 2.1.13. Експорт реакторів ядерних, котлів та машин Україною, 2004-2017 рр.

Складено [41]

Основний експорт апаратів і механічних пристроїв йде в країни ЄС, СНД та МС. Головним ринком збуту залишається Російська Федерація, проте експорт має негативну динаміку. Так, за останні 3 роки експорт в дану країну скоротився на 85% (табл. 2.1.12).

Таблиця 2.1.12

Експорт реакторів ядерних, котлів та машин Україною в країни світу, тис. дол

2008		2011		2014		2017	
1	2	3	4	5	6	7	8
Російська Федерація	11568,6	Російська Федерація	17991,0	Російська Федерація	9583,7	Російська Федерація	1480,7
Єгипет	1361,2	Куба	685,1	Польща	7610,2	Туреччина	667,1
Білорусь	708,7	Казахстан	613,3	Молдова	532,9	Франція	197,1
Вірменія	552,8	Словаччина	579,1	Туркменістан	458,4	Білорусь	110,9
Молдова	94,2	Білорусь	314,6	Єгипет	400,7	Казахстан	81,2
Республіка Корея	80,6	Угорщина	276,3	Вірменія	79,6	Латвія	37,0
Велика Британія	50,4	Індія	248,8	Білорусь	68,9	Грузія	32,4

Продовження табл. 2.1.12

1	2	3	4	5	6	7	8
Казахстан	47,5	Грузія	238,8	Казахстан	60,4	Австралія	23,1
Норвегія	47,2	Єгипет	96,0	Латвія	26,5	Нова Зеландія	20,5
Німеччина	41,7	Латвія	85,0	Нідерланди	25,4	Литва	14,7

Складено за [41]

Імпорт реакторів ядерних, котлів та машин у 2017 р. порівняно з 2016 р. збільшився на 23% досягнувши рівня 5776,87 млн. дол на рік (рис.2.1.14).



Рис. 2.1.14. Імпорт реакторів ядерних, котлів та машин, 2004-2017 рр.

Складено за [41]

Головними імпортерами реакторів ядерних, котлів та машин в Україну є Німеччина, Російська Федерація, Італія, Австрія. Так само як і експорт, імпорт з Росії має негативну динаміку, скоротившись у 2017 р. порівняно з 2014 р. на 26% (табл.2.1.13).

Таблиця 2.1.13

Імпорт реакторів ядерних, котлів та машин в Україну країнами  
світу, тис. дол

2008		2011		2014		2017	
1	2	3	4	5	6	7	8
Німеччина	10390,0	Російська Федерація	11401,7	Бельгія	1706,3	Німеччина	2732,0
Російська Федерація	2795,8	Німеччина	3857,6	Російська Федерація	1554,5	Австрія	2184,8
Італія	1983,3	Італія	2082,8	Німеччина	1480,5	Російська Федерація	1951,3
Данія	1377,4	Австрія	1383,4	Італія	857,0	Польща	1432,2
Чехія	961,3	Фінляндія	1231,7	Чехія	739,5	Чехія	1284,2
Туреччина	183,8	Чехія	396,5	Індія	549,8	Туреччина	1200,0
Білорусь	177,0	Польща	205,0	Туреччина	471,8	Італія	699,9
Фінляндія	120,4	Туреччина	125,6	Румунія	466,7	Китай	433,1
Бельгія	92,7	Китай	106,9	Польща	232,7	Румунія	252,7
Велика Британія	88,5	Бельгія	42,1	Канада	117,0	Іспанія	215,3

Складено за [41]

Експорт електричних машин і устаткування зріс на 22% у 2017 р. порівняно з минулим роком. Найбільші обсяги реалізації спостерігалися у 2011 р. – 3189,19 млн. дол та у 2012 р. – 3231,85 млн. дол на рік (рис.2.1.15).



Рис. 2.1.15. Експорт електричних машин і устаткування, 2004-2017 рр.

Складено за [41]

В період 2008 р. по 2014 р. основними ринками збуту електричних машин і устаткування для України залишалися Російська Федерація, Казахстан, Білорусь та Монголія. Проте за останні 3 роки географічна структура експорту змінилася, у 2017 р. ключовими споживачами стали наступні країни: Австралія – 317,5 тис. дол, Франція – 209,0 тис. дол, Польща – 120,9 тис. дол. Іспанія – 117,9 тис. дол (табл.2.1.14).

Таблиця 2.1.14

Експорт електричних машин і устаткування Україною в країни  
світу, тис. дол

2008		2011		2014		2017	
1	2	3	4	5	6	7	8
Російська Федерація	117198,0	Російська Федерація	146750,2	Російська Федерація	101589,3	Австралія	317,5
Казахстан	7362,6	Казахстан	12741,7	Казахстан	5537,4	Франція	209,0
Білорусь	5359,2	Білорусь	5125,7	Білорусь	1447,3	Польща	120,2
Монголія	1743,5	Монголія	4227,6	Монголія	1386,4	Іспанія	117,9
Угорщина	1556,2	Литва	2920,8	Таджикистан	1255,7	США	59,5
Молдова	906,2	Молдова	2301,9	Туркменістан	771,9	Велика Британія	45,5
Азербайджан	849,5	Угорщина	830,4	Угорщина	647,1	Нова Зеландія	24,9
Польща	803,3	Індія	740,9	Грузія	508,4	Корейська Республіка	23,9
Узбекистан	801,3	Грузія	735,5	Узбекистан	480,7	Німеччина	18,1
Туркменістан	691,2	Алжир	449,3	Німеччина	453,8	ОАЕ	12,4

Складено за [41]

Курс на заміщення вітчизняного виробника взяли імпортерні компанії, які оснащені безліччю високотехнологічних розробок і технологій. Таким чином, велика частина продукції галузі імпортується з країн Східної Азії - Китаю, Кореї, Таїланду, а також з країн ЄС і США.

Імпорт електричних машин і устаткування за останні 3 роки зріс на 53%, досягнувши у 2017 р. рівня 4124,79 млн. дол на рік (рис.2.1.16).

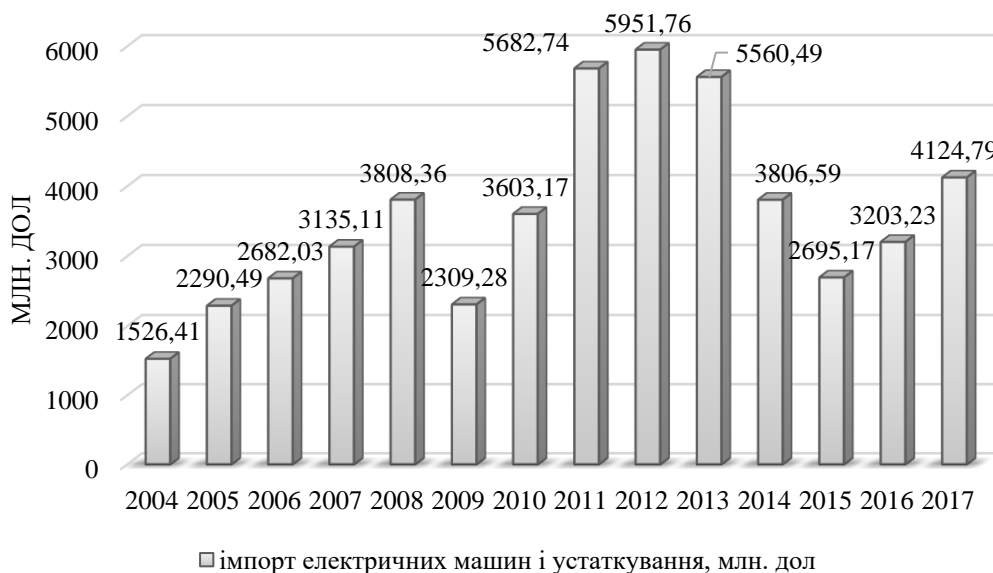


Рис. 2.1.16. Імпорт електричних машин і устаткування, 2004-2017 рр.

Складено за [41]

Головними постачальниками електричних машин і устаткування в Україну є Китай, Німеччина, Російська Федерація, Чехія. Імпорт з Росії у 2017 р. упав на 97% порівняно з 2014 р., що свідчить про негативну динаміку торгівлі з даною країною (табл.2.1.15).

Таблиця 2.1.15

Імпорт електричних машин і устаткування в Україну країнами  
світу, тис.дол

2008		2011		2014		2017	
1	2	3	4	5	6	7	8
Російська Федерація	50563,0	Китай	568001,0	Російська Федерація	28504,6	Чехія	16616,1
Німеччина	22231,6	Німеччина	190320,4	Китай	22879,8	Китай	1718,6
Китай	15175,5	Російська Федерація	41728,6	Німеччина	19577,0	Австрія	1267,3
Угорщина	8515,1	Польща	11637,1	Італія	6676,1	Японія	1207,9
Чехія	7804,4	Білорусь	4897,0	Мексика	5590,0	США	665,4
Польща	7557,1	Румунія	4818,8	Польща	5340,1	Російська Федерація	575,9
Білорусь	5774,1	Італія	4728,8	США	3459,3	Таїланд	538,6
Італія	4930,4	Австрія	3855,3	Японія	3289,3	Корейська Республіка	443,8



Продовження табл. 2.1.15

1	2	3	4	5	6	7	8
США	2505,6	Фінляндія	3429,5	Швейцарія	3275,4	Німеччина	346,3
Фінляндія	2200,4	Чехія	2933,9	Фінляндія	2738,6	Угорщина	111,0

Складено за [41]

Експорт приладів та апаратів оптичних, фотографічних у 2017 р. зріс на 4% порівняно з 2016 р., досягши рівня 151,57 млн. дол (рис.2.1.17).



Рис. 2.1.17. Експорт приладів та апаратів оптичних, фотографічних, 2004-2017 рр.

Складено за [41]

Основний експорт оптичних приладів та апаратів спрямований до Німеччини, Нідерландів, США ТА Китаю. Експорт до Російської Федерації у 2017 р. порівняно з 2016 р. впав на 61%, що свідчить про негативну динаміку в торгівлі з країною (табл.2.1.16).

Таблиця 2.1.16

Експорт приладів та апаратів оптичних Україною в країни  
світу, тис. дол

2008		2011		2014		2017	
1	2	3	4	5	6	7	8
Гонконг	30521,4	Німеччина	2351,4	Німеччина	1471,9	Німеччина	1015,1
США	2437,8	Російська Федерація	1654,5	Російська Федерація	1052,9	Нідерланди	841,8
Німеччина	2054,8	Нідерланди	1102,9	Нідерланди	807,2	Російська Федерація	480,8
Російська Федерація	2010,3	Китай	985,9	Китай	577,2	США	409,2
Нідерланди	914,2	США	902,2	США	343,1	Китай	294,5
Угорщина	426,2	Польща	529,9	Велика Британія	237,6	Швеція	174,5
Ізраїль	386,2	Японія	234,2	Італія	223,0	Японія	151,0
Китай	364,7	Велика Британія	198,0	Швеція	152,0	Білорусь	84,9
Чехія	180,1	Чехія	127,4	Литва	151,2	Азербайджан	61,6
Велика Британія	43,5	Литва	124,1	Азербайджан	97,9	Молдова	58,3

Складено за [41]

Головними імпортерами приладів та апаратів оптичних, фотографічних в Україну є Японіє, США, Німеччина та Китай. Імпорт з Японії у 2017 р. збільшився на 22% порівняно з 2016 р., становивши 4363,8 тис. дол на рік (табл.2.1.17).

Таблиця 2.1.17

Імпорт приладів та апаратів оптичних в Україну країнами  
світу, тис. дол

2008		2011		2014		2017	
1	2	3	4	5	6	7	8
США	4744,2	Японія	3900,6	США	3566,2	Японія	4363,8
Японія	4594,3	США	3853,0	Японія	3368,8	США	2971,6
Франція	2184,3	Німеччина	2456,8	Малайзія	2812,3	Німеччина	2009,9
Німеччина	2064,1	Ірландія	2246,4	Німеччина	2088,7	Китай	1997,7
Малайзія	1593,6	Малайзія	1880,7	Велика Британія	1895,9	Малайзія	1589,7
Таїланд	1477,8	Корейська Республіка	1879,5	Індонезія	1764,1	Велика Британія	1558,8

## Продовження табл. 2.1.17

1	2	3	4	5	6	7	8
Ірландія	1350,1	Індонезія	1845,5	Франція	1213,1	Таїланд	1124,9
Індонезія	1252,1	Таїланд	1240,7	Таїланд	1119,9	Індонезія	1114,5
Корейська Республіка	802,3	Китай	1073,1	Ірландія	1015,8	Ірландія	1101,8
Велика Британія	573,3	Велика Британія	1046,5	Китай	980,7	Корейська Республіка	991,3

Складено за [41]

Імпорт приладів та апаратів оптичних, фотографічних зріс на 34% у 2017 р. порівняно з минулим роком, досягши позначки 782,85 млн. дол на рік (2.1.18).

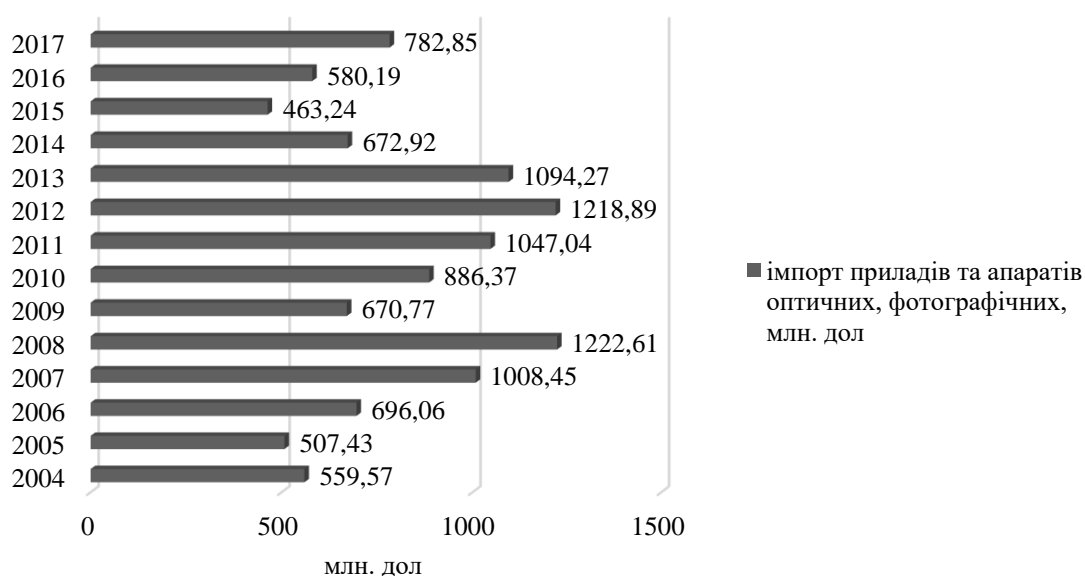


Рис. 2.1.18. Імпорт приладів та апаратів оптичних, фотографічних, 2004-2017 рр.

Складено за [41]

Машинобудування гостро потребує припливу інвестицій. Брак інвестицій в машинобудівну галузь пояснюється високим зносом основних фондів і збільшенням податкового навантаження на підприємства з боку держави [44].

Найбільший прилив інвестицій в машинобудівну галузь України спостерігався в 2014 р., досягши рівня 1167,8 млн дол. Проте спостерігається

негативна тенденція, так за останні 3 роки обсяг інвестицій зменшився на 34%, сягнувши 771,0 млн. дол в 2017 р. (рис.2.1.19).



Рис. 2.1.19. Прямі інвестиції в машинобудівну галузь України, 2010-2017 рр.

Складено за [41]

Серед основних країн, що інвестують в галузь, лідируючі позиції займає Кіпр. Однак, такого роду інвестиції можна назвати реінвестування в економіку країни, оскільки основний приплив капіталу в Україну здійснюють українські компанії зареєстровані в цій офшорній зоні (табл.2.1.18).

Таблиця 2.1.18

Прямі інвестиції зарубіжних країн в машинобудівну галузь України, 2017 р.

Країна	Обсяг прямих інвестицій на			
	01.01.2017 р.		31.12.2017 р.	
	млн. дол	частка, %	млн. дол	частка, %
1	2	3	4	5
Австрія	27,409	3,5	19,419	2,5
Велика Британія	24,956	3,2	25,520	3,3
Естонія	30,170	3,9	30,907	4,0
Нідерланди	55,869	7,2	64,403	8,3
Німеччина	101,981	13,2	127,527	16,5
Польща	43,815	5,7	47,027	6,0

Продовження табл. 2.1.18

1	2	3	4	5
Угорщина	16,440	2,1	17,161	2,2
Франція	28,794	3,7	32,457	4,2
Швеція	38,766	5,0	40,897	5,3
Кіпр	108,510	14,1	109,895	14,2
США	62,007	8,0	62,749	8,1

Складено [41]

Передбачається, що потоки інвестиційного капіталу можуть збільшити кількість інноваційних розробок підприємств.

Сьогоднішній брак інвестицій і доступних кредитів не дає підприємствам змоги провести масштабну модернізацію, перейти на нові технології виробництва та менеджменту, налагодити випуск нової продукції. За таких умов українським виробникам украй важко переорієнтуватися на нові ринки збуту.

## 2.2. Визначення основних тенденцій розвитку світової машинобудівної галузі

Світове транспортне суднобудування практично все сконцентроване в одному регіоні – у країнах «великої трійки» Східної Азії (Японія, Корея та Китай). Щорічно ці три країни забезпечують 92-94% всіх світових поставок нового транспортного флоту (рис.2.2.1).

З великим відривом від них зараз йде група також азіатських країн, які прагнуть розвивати національне суднобудування – це Філіппіни, Тайвань, В'єтнам, Індія.

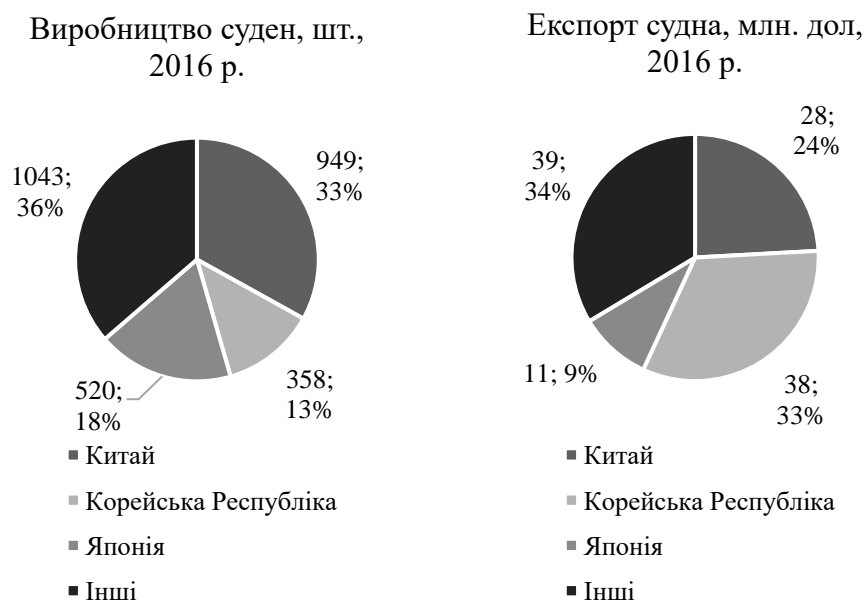


Рис. 2.2.1. Провідні виробники і експортери судна, 2016 р.

Складено за [46, 47]

А ось на частку всього європейського суднобудування нині припадає близько 1% світових замовлень судів по дедвейту. Практично всі країни Європи, колись володіли розвиненим національним суднобудуванням – Німеччина, Великобританія, Голландія, Італія, Франція та інші – втратили конкурентоспроможність на світовій арені у масовому виробництві стандартних транспортних суден, не витримавши азійської конкуренції зі сторони (табл.2.2.1).

Таблиця 2.2.1

Топ – 10 країн виробників судна, 2016 р.

Ранг	Країна	Обсяг виробництва, шт.	GT (валовий тоннаж), тис.	Частка від обсягу, %	Частка від GT (валового тоннажу), %
1	2	3	4	5	6
1.	Китай	949	25160	33,1	37,2
2.	Корейська Республіка	358	23272	12,5	34,4
3.	Японія	520	13005	18,1	19,2
4.	Філіппіни	42	1865	1,5	2,8
5.	Тайвань	56	749	2,0	1,1
6.	В'єтнам	90	591	3,1	0,9

Продовження табл. 2.2.1

1	2	3	4	5	6
7.	Румунія	39	485	1,4	0,7
8.	США	75	427	2,6	0,6
9.	Німеччина	10	384	0,3	0,6
10.	Бразилія	32	361	1,1	0,5
Світ, загалом		2870	67566	-	-

Складено за [46]

Між тим, інакше виглядає розстановка сил у світовому суднобудуванні з точки зору обсягу тоннажу, а вартості отриманих контрактів. За цим показником світовим лідером зараз залишається Південна Корея, значно краще виглядають позиції суднобудівників європейських країн, які спеціалізуються на будівництві технічно більш складних і дорогих суден, таких як багатофункціональні судна і обслуговування морських нафтогазових комплексів [46].

Найкраща якість портової інфраструктури у Нідерландах, Сінгапурі, ОАЕ, Фінляндії, Гонконзі, Бельгії та Панамі (рис.2.2.2).

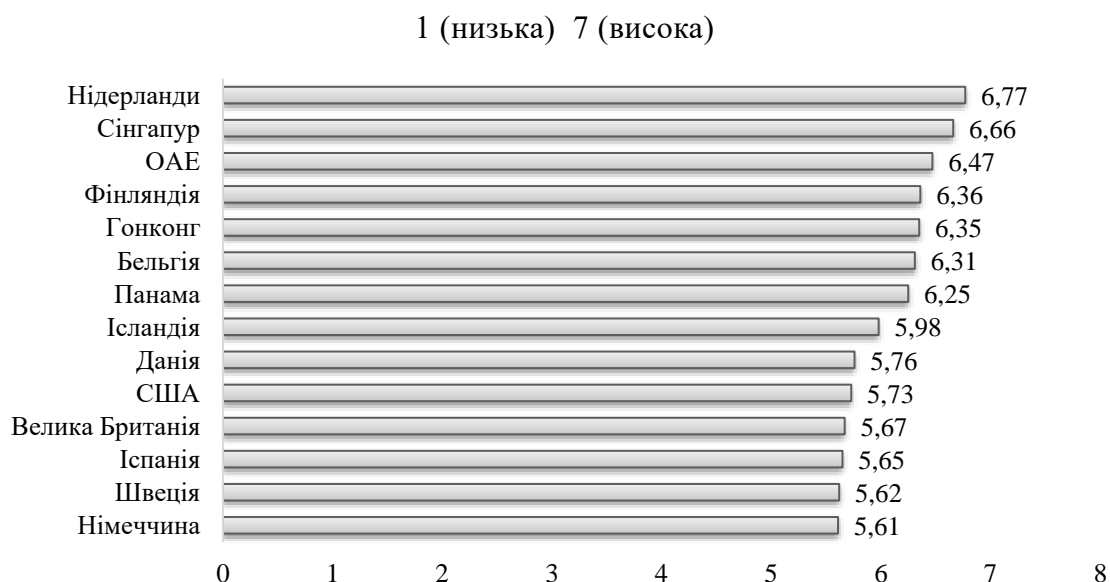


Рис. 2.2.2. Рейтинг країн за якістю портової інфраструктури, 2016 р.

Складено за [50]

У 2016 р. в світовому експорті суден, переважають судна для перевезення продукції. Так на ринку переважають судна типу балкер – 39%, контейнеровози – 26% та нафтові танкери – 9% (табл.2.2.2).

Таблиця 2.2.2

## Світове виробництво судна за типами, 2016 р.

Ранг	Тип	Обсяг виробництва, шт.	GT (валовий тоннаж), тис.	Частка від обсягу, %	Частка від GT (валового тоннажу), %	Країна
1	2	3	4	5	6	7
1.	Балкер	645	26520	22	39	Китай, Японія
2.	Контейнеровоз	212	17339	7	26	Корея
3.	Багатофункціональне судно	332	3876	12	6	Китай
4.	Нафтовий танкер	130	6384	5	9	Корея
5.	Танкер ЗПГ/ЗНГ	114	5226	4	8	Корея
6.	Хімічний танкер	208	4588	7	7	Китай
7.	Інше	1182	2976	41	4	-
8.	Пасажирський корабель	47	656	2	1	-
Світ, загалом		2870	67566	-	-	-

Складено за [46]

Світовий експорт судна має негативну тенденцію, так за останні 6 років він упав на 25% досягши рівня 117 млрд. дол у 2016 р. Лідерами експорту є Кореїська Республіка – 33%, Китай – 24% та Японія – 10% від світового експорту у 2016 р. Експорт Кореї у 2016 р. порівняно з 2010 р. упав на 19%, у Китаї на 30% і у Японії – 57% (табл.2.2.3).

Таблиця 2.2.3

## Топ – 10 країн експортерів судна, 2007-2016 рр.

Країна	Експорт, млрд дол					Частка від світового експорту суден, %				
	2007	2010	2012	2014	2016	2007	2010	2012	2014	2016
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Кореїська Республіка	27	47	38	38	38	30	30	27	31	33



Продовження табл. 2.2.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Китай	12	40	39	25	28	14	26	28	20	24
Японія	15	26	22	13	11	17	17	16	10	10
Польща	3	3	4	5	5	4	2	3	4	4
Німеччина	3	5	3	4	4	4	3	2	3	4
Індія	1	4	4	5	4	1	3	3	4	3
Саудівська Аравія	1	1	2	2	2	1	1	1	2	2
Бразилія	1	-	2	2	2	1	-	1	2	2
Нідерланди	1	1	1	2	2	2	1	1	1	2
США	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1
Світ, загалом	88	156	140	123	117	-	-	-	-	-

Складено за [47]

Експорт контейнеровозів, балкерів та багатофункціонального судна у 2016 р. упав 46% порівняно з 2011 р., коли обсяги експорту були найбільшими 82 млрд. дол на рік. Також спад продажів спостерігається з іншими типами суден, так експорт шельфового судна впав на 12%, танкерів – 38%, пасажирських кораблів на 16% порівняно з 2011 р. (рис.2.2.3).

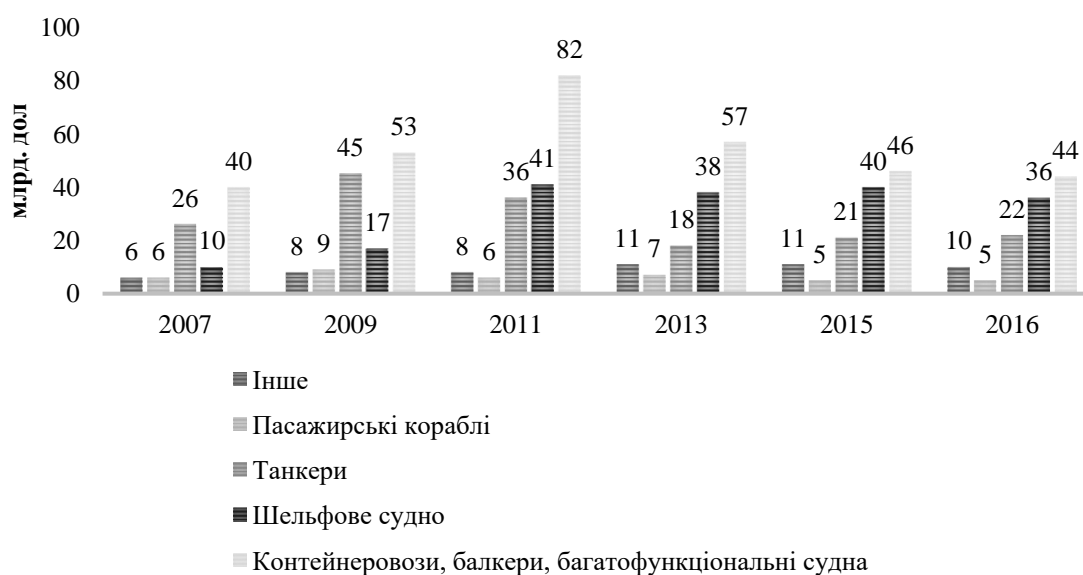


Рис. 2.2.3. Експорт судна за типами, млрд. дол

Складено за [47]

Основними типами суден в експорті є контейнеровози, балкери та багатофункціональні судна на них припадає близько 38% всього експорту продукції у 2016 р., частка шельфового судна становить 30%, доля танкерів і пасажирських кораблів становить 17% і 4% відповідно (рис.2.2.4).

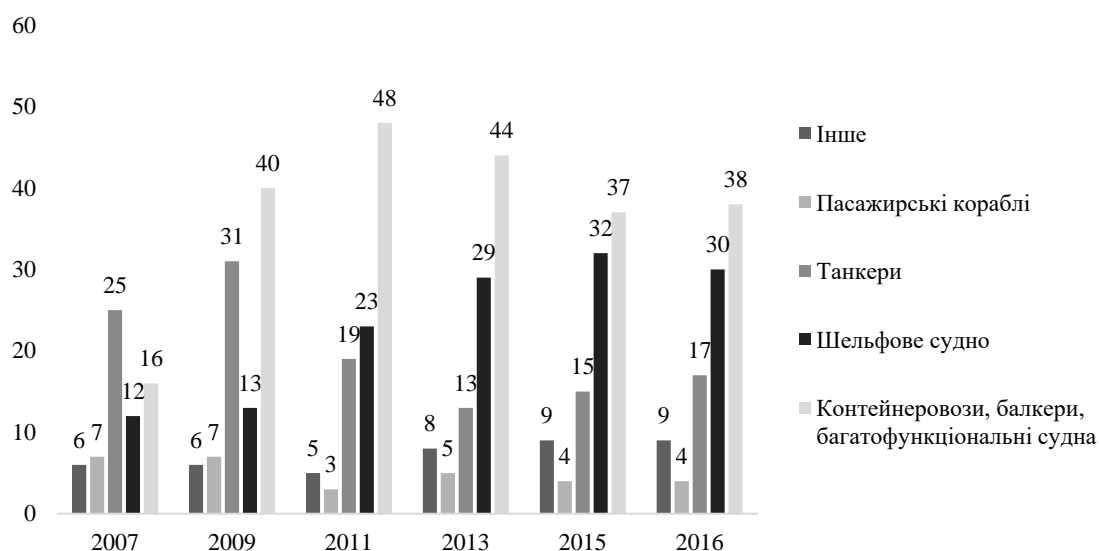


Рис. 2.2.4. Частка в загальному експорті судна, %

Складено за [47]

Лідером по експорту контейнеровозів, балкерів та багатофункціональних суден є Китай близько 37% експорту продукції. Корейська Республіка займає лідируючі позиції з експорту танкерів і шельфового судна, 58% та 47% відповідно. Головним експортером пасажирських кораблів є Німеччина – 38% (табл.2.2.4).

Таблиця 2.2.4

Топ країн експортерів судна за типами, 2016 р.

	Загалом	Контейнеровоз, балкер, багатофункціональне судно	Шельфове судно	Танкери	Пасажирський корабель
1	2	3	4	5	6
Загальний експорт, млрд. дол	117	44	36	22	5

Продовження табл. 2.2.4

1	2	3	4	5	6
Топ країн експортерів	Корейська Республіка (33%)	Китай (37%)	Корейська Республіка (47%)	Корейська Республіка (58%)	Німеччина (38%)
	Китай (24%)	Японія (21%)	Китай (18%)	Китай (18%)	Італія (23%)
	Японія (10)	Корейська Республіка (20%)	Індія (8%)	Японія (8%)	Фінляндія (10%)
	Польща (4%)	Польща (6%)	Бразилія (5%)	Польща (7%)	Філіппіни (7%)
	Німеччина (4)	Німеччина (3%)	Нідерланди (4%)	Німеччина (3%)	Польща (4%)

Складено за [47]

Як показує аналіз сучасного портфеля замовлень світового суднобудування, зайнятість верфей визначається переважно експортними контрактами. Замовлення від національних судноплавних компаній складають в Китаї 30%, в Японії – 26%, у Південній Кореї – 11%. Але в країнах БРІКС суднобудування більшою мірою орієнтується на виконання своїх національних потреб: у Бразилії їх частка сягає 77%, в Індії – 50% [46].

Попит на будівництво нових судів в даний час формують три групи країн – це, по-перше, економічно найбільш великі і розвинені країни з великим обсягом морської торгівлі (США, Японія, Німеччина), по-друге, традиційні морські перевізники (Греція, Норвегія) і так звані нові індустріальні країни (Китай, Сінгапур, країни Південно-Східної Азії).

Компанії, що є світовими лідерами на ринку суднобудування, представимо в (табл.2.2.5) та (табл.Б.1).

Таблиця 2.2.5

## Топ світових компаній виробників судна

Назва компанії	Дохід, млрд. дол	Країна походження	Сегменти/типи продукції
1	2	3	4
Hyundai Heavy Industries (HHI)	40,9	Корейська Республіка	-
Daewoo (DSME)	13,3	Корейська Республіка	Контейнери (32%), танкери ЗПГ/ЗНГ (32%),

Продовження табл. 2.2.5

1	2	3	4
			нафтові танкери (29%), шельфові судна (7%)
Samsung Heavy Industries (SHI)	8,6	Корейська Республіка	Контейнери (52%), танкери ЗПГ (36%), шельфові судна (13%)
Hyundai Mipo Dockyard (HMD)	3,3	Корейська Республіка	Хімічні танкери, контейнеровози
Tsuneishi	-	Японія	Балкер (100%)
Yangzijiang Shipbuilding (Holding Co.)	2,6	Китай, Сінгапур	Балкери, контейнеровози
Imabari Shipbuilding	-	Японія	Балкери, контейнеровози, танкери, ін.
China State Shipbuilding Corp. (CSSC)	-	Китай	-
China COSCO	-	Китай	Найбільший суднобудівний завод «Далянь». CSSC (Державна суднобудівна корпорація Китаю)
Hanjin Heavy Industries & Construction (HHIC)	2,8	Корейська Республіка	Контейнери, балкери
Fujian Shipbuilding	-	Китай	-
Oshima Shipbuilding	-	Японія	Балкери (100%)

Складено за [47]

В рейтингу країн світу з найкращим залізничним сполученням, першу десятку списку поділили азіатські і європейські держави. До трійки лідер входить Японія – де був поставлений рекорд швидкості поїзда, Швейцарія та Гонконг. Північна Америка представлена тільки Сполученими Штатами, де найдорожчий проїзд - 45 євроцентів за кілометр. При складанні рейтингу враховувалися п'ять показників: рекордна швидкість, операційна швидкість регулярних поїздів, процентне співвідношення швидкісних і звичайних ж/д магістралей, охоплення населення швидкісними поїздами, вартість проїзду в швидкісному поїзді за кілометр (рис.2.2.5).

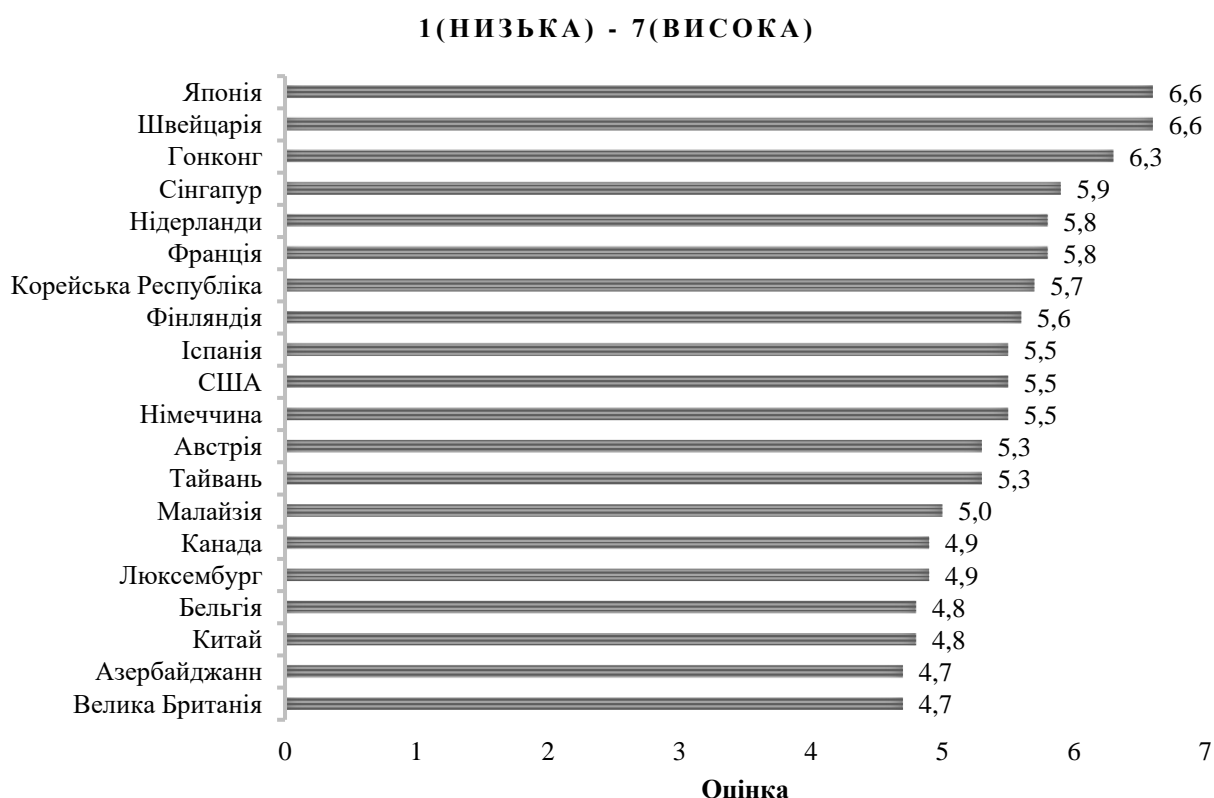


Рис. 2.2.5. Рейтинг країн з найвищою якістю залізничної інфраструктури, 2017 р.

Складено за [48]

Найбільші залізничні компанії світу належать США, Канаді та азіатським країнам – Японії, Гонконгу, Китаю. До першої трійки входять компанії Сполучених Штатів та Канади, особливо вирізняється американська компанія Union Pacific та канадська Canadian National Railway з ринковою вартістю 86,8 млрд дол та 55,9 млрд. дол у 2017 р. відповідно (табл.2.2.6).

Таблиця 2.2.6

Найбільші залізничні компанії світу, 2017 р.

Назва компанії	Країна походження	Ринкова вартість, млрд. дол
1	2	3
Union Pacific	США	86,8
Canadian National Railway	Канада	55,9
CSX	США	43,8
Norfolk Southern	США	36,0
East Japan Railway	Японія	34,2
MTR	Гонконг	33,3

Продовження табл. 2.2.6

1	2	3
Central Japan Railway	Японія	32,6
Canadian Pacific Railway	США	22,0
Dagin Railway	Китай	16,6
West Japan Railway	Японія	12,8

Складено за [48]

Обсяг європейського залізничного транспорту за останні 3 роки зріс на 5%, в той час як китайський упав на 20%. Залізничний транспорт у країнах Північної Америки та СНД також зріс на 21% та 27% відповідно, Латинської Америки – 40%, Індії – 21%, Азії на 8% (рис.2.2.6).

■ Європа ■ Китай ■ Північна Америка ■ СНД ■ Латинська Америка ■ Індія ■ Азія

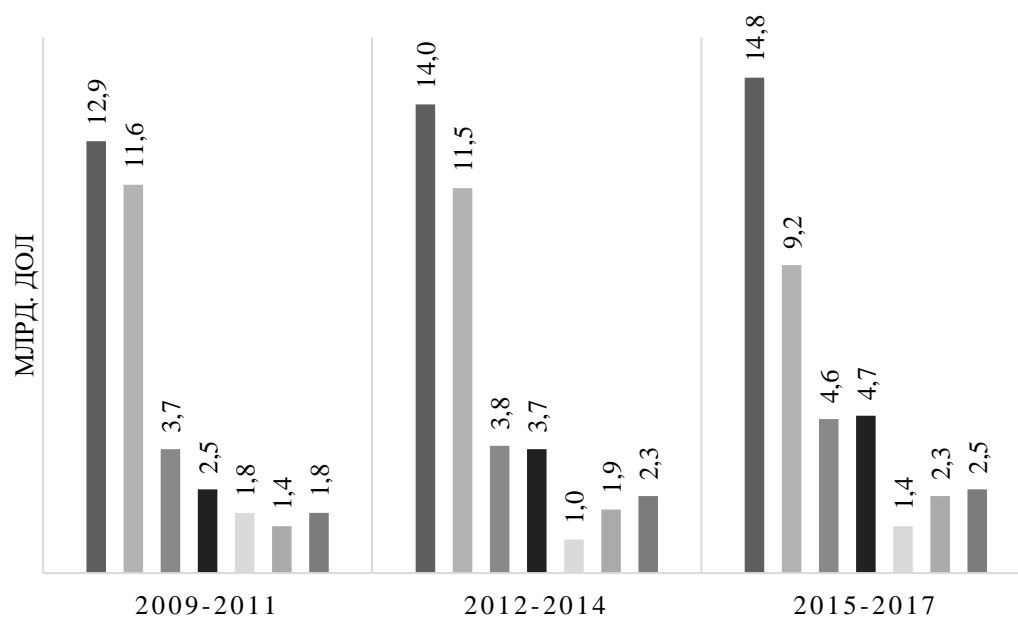


Рис.2.2.6. Світовий обсяг залізничного транспорту, млрд. дол

Складено за [48]

У 2017 р. порівняно з 2015 р. обсяг вантажних поїздів упав на 18% досягши 13 млрд. євро. Обсяг регіональних поїздів та міських електричок зріс на 25% та 12% відповідно. Обсяг магістральних поїздів також зріс у 2017 р. на 75% досягши рівня 7 млрд. євро (рис.2.2.7).

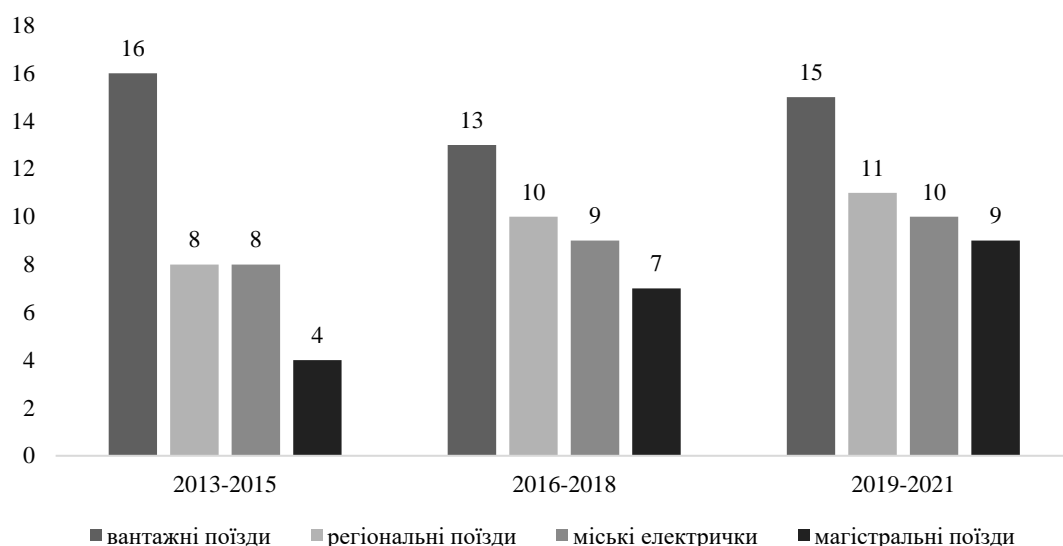


Рис. 2.2.7. Світовий обсяг залізничного транспорту за типом,  
млрд. євро

Складено за [48]

Найбільші інвестиції в залізничну інфраструктуру у 2016 р. вклали Китай – 111,893 млрд. євро, Індія – 11,462 млрд. євро, Велика Британія – 13,986 млрд. євро та США – 15,687 млрд. євро, в цілому по інвестиціям залізничні сполучення спостерігається позитивна динаміка (табл.2.2.7).

Таблиця 2.2.7

Інвестиції країн в залізничну інфраструктуру, млн. євро

Країна	2012	2013	2014	2015	2016
1	2	3	4	5	6
Австралія	5496,078	6602,329	4975,717	4320,948	2755,640
Австрія	2143,000	1688,000	1648,000	1567,000	1549,000
Китай	65833,781	75538,542	81347,409	94554,260	111893,102
Франція	6539,206	7888,006	10397,727	9527,557	8569,902
Німеччина	4086,000	3930,000	4210,000	4420,000	4750,000
Індія	4944,379	6075,867	5928,645	8777,906	11462,941
Італія	4466,000	4238,000	4103,000	4742,000	-
Японія	10208,813	11972,783	9192,030	7978,819	-
Корейська Республіка	4937,808	5964,478	5838,435	6175,554	8589,265
Іспанія	7553,000	5350,000	2710,000	3042,000	2631,000
Швеція	1400,482	1329,895	1104,098	1187,437	1387,674

## Продовження табл. 2.2.7

1	2	3	4	5	6
Швейцарія	3410,048	3463,867	3665,610	3550,139	4193,518
Туреччина	1471,948	1484,121	2247,226	1353,285	920,312
Велика Британія	6758,469	7600,789	7390,485	8918,650	13986,225
США	8335,848	10478,375	9856,196	11347,832	15687,635

Складено за [49]

Найдовші залізничні колії має Росія та Китай, їх довжина становить 85,375 тис. км та 67,092 тис. км відповідно. На третьому місці Німеччина – 33,380 тис. км, на четвертому Аргентина – 28,527 тис. км (рис.2.2.8).

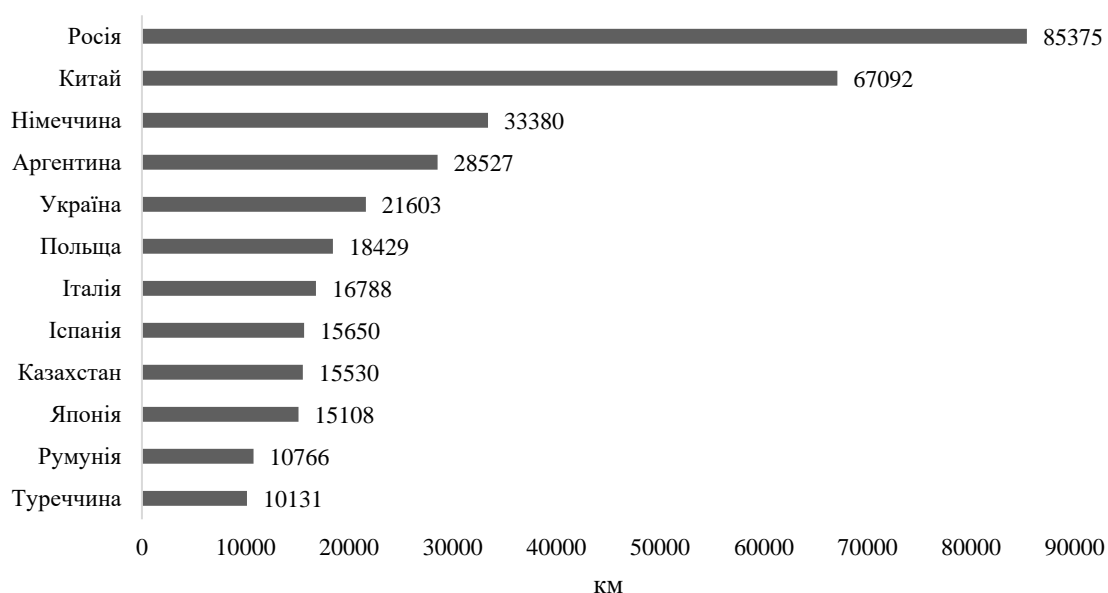


Рис. 2.2.8. Загальна довжина залізничних колій країн у 2016 р., км

Складено за [42]

Найбільша частка ринку сільськогосподарської техніки припадає на країни ЄС та НАФТА, становивши 26% і 22% у 2016 р. відповідно. На Китай припадає 15% , Південна Америка – 8%, Індія та країни СНД – 6%, на Японію та Туреччина припадає 4% та 3% відповідно (рис.2.2.9).



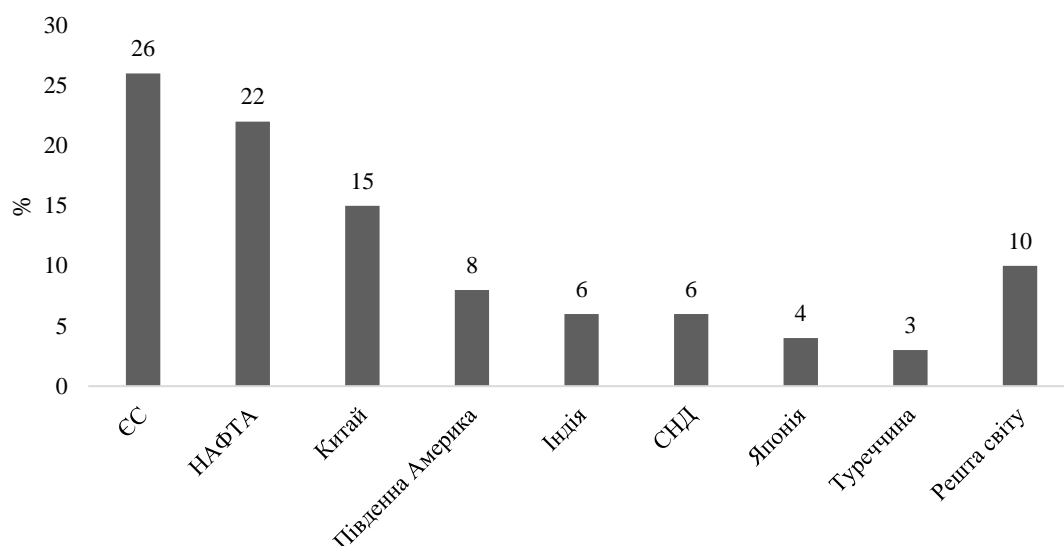


Рис. 2.2.9. Частка ринку с/г техніки за регіонами, 2016 р.

Складено за [48]

В цілому обсяг виробництва сільськогосподарської техніки до 2014 р. мав позитивну тенденцію, досягши рівня виробництва 103 млрд. євро на рік. У 2016 р. спостерігається зменшення виробництва на 9%, порівняно з минулим роком (рис.2.2.10).



Рис. 2.2.10. Обсяг виробництва с/г техніки з 2011 р. по 2016 р.,

млрд. євро

Складено за [48]

Обсяг ринку сільськогосподарської техніки має негативну тенденцію, так у 2016 р. порівняно з 2014 р. ринок країн ЄС та НАФТА упав на 12% і 18% відповідно, Китаю на 5%, Південної і Центральної Америки – 26%, Індії – 14% та Японії на 2% (рис.2.2.11).

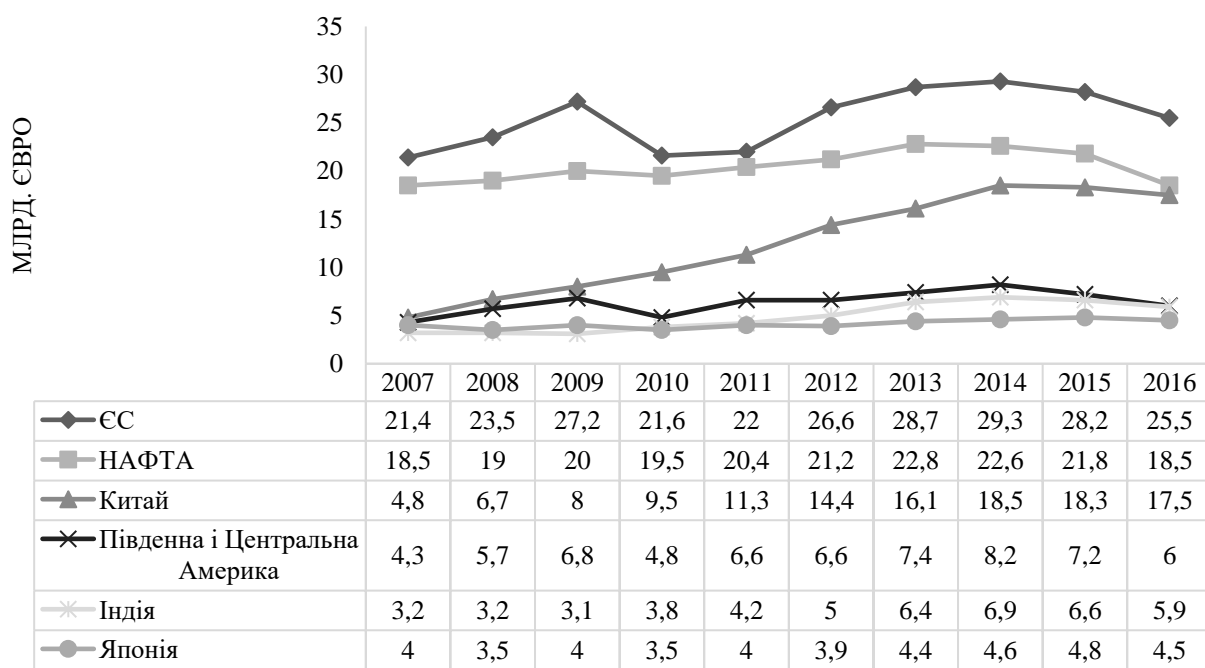


Рис. 2.2.11. Обсяг ринку с/г техніки з 2007 р. по 2016 р. за регіонами,  
млрд. євро

Складено за [48]

До трійки найбільших компаній виробників сільськогосподарської техніки входять компанії Сполучених Штатів та Японії. Серед них американські компанії Caterpillar Inc. з ринковою вартістю 88,1 млрд. дол, Deere & Company – 50,3 млрд. дол, та японська компанія Komatsu Ltd. – 31,9 млрд. дол (табл.2.2.8).

Таблиця 2.2.8

#### Найбільші компанії виробники с/г техніки

Назва компанії	Країна походження	Ринкова вартість, млрд. дол
1	2	3
AGCO Corp.	США	5,2
Allison Transmission Holdings Inc.	США	5,5

Продовження табл. 2.2.8

1	2	3
Caterpillar Inc.	США	88,1
CNH Industrial N.V.	Велика Британія	16,8
Deere & Company	США	50,3
Federal Signal Corporation	США	1,3
Komatsu Ltd.	Японія	31,9
Kubota Corporation	Японія	21,3
Navistar International Corporation	США	3,5
Oshkosh Corporation	США	5,8
PACCAR Inc.	США	23,3
Terex Corporation	США	3,0
Toro Company	США	6,6
WABCO Holdings Inc.	Бельгія	7,2
Wabtec Corporation	США	7,8
ALAMO Group Inc.	США	1,3

Складено за [51]

Найкраща якість інфраструктури повітряного транспорту в Сінгапурі, ОАЕ, Гонконзі, Нідерландах та США (рис.2.2.12).

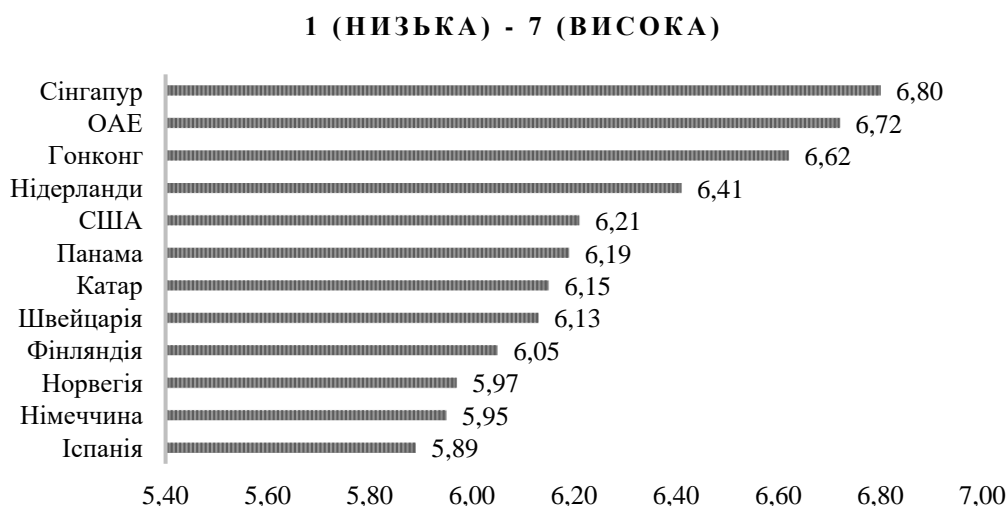


Рис. 2.2.12. Якість повітряної інфраструктури, 2016 р.

Складено за [50]

В цілому в світі спостерігається негативна тенденція виробництва літаків, так у 2016 р. світове виробництво упало на 7% порівняно з 2014 р., досягнувши рівня 2262 шт. на рік. Виробництво одновигуного та багатовигуного поршневого

літака упало на 9%, становивши 890 шт. та 129 шт. у 2016 р. відповідно. Виробництво турбогвинтового літака скоротилося на 3% досягши позначки 582 шт., виробництво бізнес-літаків (адміністративних літаків) упало на 8%, становивши 661 шт. на рік (табл.2.2.9).

Таблиця 2.2.9

## Типи літаків вироблених в світі з 2006– 2016 рр., шт

Рік	Всього	Одновигуний поршневий літак	Багатодвигуний поршневий літак	Турбогвинтовий літак	Бізнес-літак
1	2	3	4	5	6
2006	4054	2513	242	412	887
2007	4277	2417	258	465	1137
2008	3974	1943	176	538	1317
2009	2283	893	70	446	874
2010	2024	781	108	368	767
2011	2120	761	137	526	696
2012	2164	817	91	584	672
2013	2353	908	122	645	678
2014	2454	986	143	603	722
2015	2331	946	110	557	718
2016	2262	890	129	582	661

Складено за [52]

Найбільше замовлення поршневих літаків припадає на Північну Америку 69% від загальної кількості у 2016 р., на Європу і Азіатсько-Тихоокеанський регіон припадає 10%, на країн Латинської Америка близько 6%, на Близький Схід та Африку – 4%. Турбіннові літаки найбільшим попитом користуються у Північній Америці – 57%, на Азіатсько-Тихоокеанський регіон припадає 13%, на ринок Європи і Латинської Америки близько 10%, на країни Близького Сходу та Африки – 8%. Основні замовлення бізнес-літаків припадають на Північну Америку близько 62%, на Європу понад 18%, на Азіатсько-Тихоокеанський регіон – 7%, на країн Латинської Америки – 6,2%, на Близький Схід та Африку – 5% (табл. Б.4).

Загальна кількість літаків в Україні у 2016 р. становила 788 шт., з них літаки з нерухомим крилом – 58%, вертольоти – 24%, СЛА – 6%, повітряні кулі – 2%, планери – 6% та гірокоптери – 1% (рис.2.2.13).

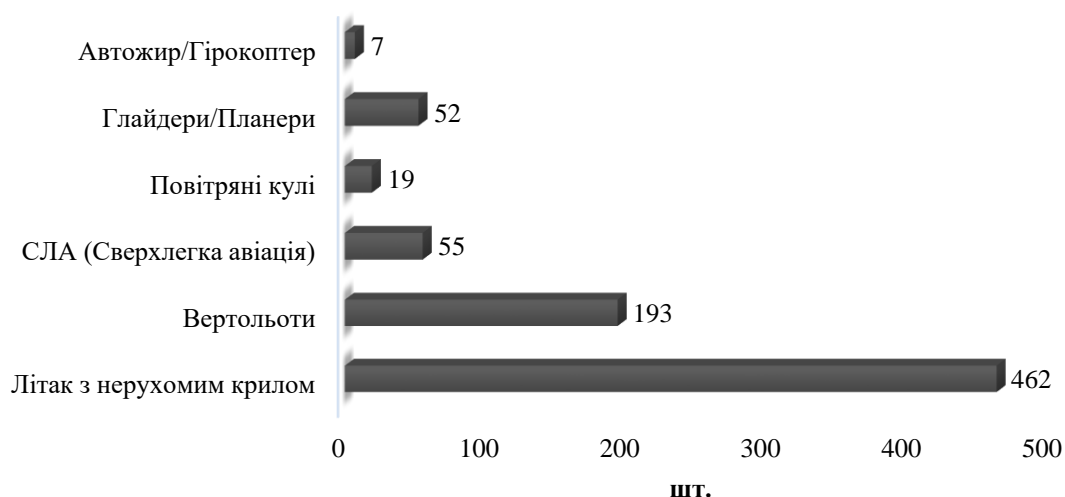


Рис. 2.2.13. Кількість літаків за типами в Україні у 2016 р., шт

Складено за [53]

Основними виробниками бізнес-літаків у світі є канадська компанія Bombardier Business Aircraft та американська Textron Aviation, у 2016 р. компанії виготовили 163 та 178 літака відповідно. За ними йде бразильська компанія Embraer з обсягом виробництва 117 шт. у 2016 р. (табл.2.2.10) та (табл.Б.5).

Таблиця 2.2.10

Компанії виробники бізнес-літаків у світі, шт

Назва компанії	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
1	2	3	4	5	6	7	8
Airbus	15	10	9	6	5	4	1
Boeing Business Jets	12	8	12	7	10	11	4
Bombardier Business Aircraft	150	182	179	180	204	199	163
Dassault Falcon Jet	95	63	66	77	66	55	49
Embraer	145	99	99	119	116	120	117
Gulfstream Aerospace Corporation	99	99	94	144	150	154	115
Textron Aviation (Cessna Aircraft)	178	183	181	139	159	166	178

Складено за [52]

Головними виробниками турбогвинтових літаків у світі є американські компанії Air Tractor та Textron Aviation, які у 2016 р. виготовили 112 та 106 літаків відповідно. За ними слідом йде швейцарська компанія Pilatus, яка виготовила 100 літаків у 2016 р. (табл.2.2.11) та (табл.Б.6).

Таблиця 2.2.11

## Компанії виробники турбогвинтових літаків у світі, шт

Назва компанії	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
1	2	3	4	5	6	7	8
Air Tractor	-	130	168	174	145	113	112
Daher	38	38	38	40	51	55	54
Pacific Aerospace Corporation	11	10	10	6	4	5	8
Piaggio Aerospace	11	14	5	2	2	3	3
Pilatus	84	69	67	69	76	74	100
Piper Aircraft, Inc.	25	32	32	34	36	27	34
Quest Aircraft Company	14	13	15	28	30	32	36
Textron Aviation (Beechcraft)	90	92	89	135	127	117	106
Textron Aviation (Cessna Aircraft)	95	93	107	105	94	102	84
Thrush Aircraft, Inc.	-	35	51	51	36	29	39

Складено за [52]

Ключовими виробниками поршневих літаків у світі є компанії Сполучених Штатів та Швейцарії. Серед американських компаній Cirrus Aircraft з обсягом виробництва 317 літаків у 2016 р., Textron Aviation – 217 літаків та Piper Aircraft – 93 літака. Від них не відстає швейцарська компанія Diamond Aircraft, яка випустила 132 літака у 2016 р. (табл.2.2.12) та (табл. Б.7).

Таблиця 2.2.12

## Компанії виробники поршневих літаків у світі, шт

Назва компанії	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
1	2	3	4	5	6	7	8
American Champion	37	29	18	26	30	19	19
Cirrus Aircraft	264	255	253	276	308	301	317
CubCrafters	-	47	58	63	60	52	26

Продовження табл. 2.2.12

1	2	3	4	5	6	7	8
Diamond Aircraft	130	185	156	139	202	144	132
Extra Aircraft	-	-	27	29	31	27	27
Flight Design GmbH	-	89	76	89	88	59	23
Mahindra Aerospace (prev. GippsAero)	14	10	14	12	17	14	9
Maule Air Incorporated	4	4	9	6	2	13	3
Piper Aircraft, Inc.	135	104	126	154	136	111	93
Textron Aviation (Beechcraft)	51	54	36	70	72	41	45
Textron Aviation (Cessna Aircraft)	261	413	283	206	220	271	217
WACO Classic Aircraft	-	5	6	7	11	10	7

Складено за [52]

Серед найбільших компаній виробників вертольотів у світі можна виділити французьку компанію Airbus Helicopters з обсягом виробництва 380 вертольотів у 2016 р. Американські компанії Bell Helicopter – 171 вертоліт, Robinson Helicopter Company та Sikorsky виготовили 234 та 181 вертольоти відповідно (табл.2.2.13) та (табл.Б.8).

Таблиця 2.2.13

Компанії виробники цивільних та військових вертольотів, шт

Назва компанії	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
1	2	3	4	5	6	7	8
Airbus Helicopters	-	507	440	451	418	360	380
Bell Helicopter	132	125	188	213	178	223	171
Enstrom Helicopter Corp.	4	-	16	27	26	20	12
Hélicoptères Guimbal	-	-	-	-	27	44	50
Leonardo Helicopters (prev. AgustaWestland)	-	-	-	214	180	160	-
NH Industries	-	33	35	43	53	35	38
Robinson Helicopter Company	162	356	517	523	329	347	234
Sikorsky	42	249	227	231	231	178	181

Складено за [52]

Основними споживачами верстатів є Китай, Сполучені Штати, Німеччина та Японія. В цілому спостерігається падіння попиту на верстати серед країн, так у 2016 р. світовий попит на верстати упав на 11% порівняно з 2015 р.(табл.2.2.14) та (табл.Б.9).

Таблиця 2.2.14

## Країни споживачі верстатів, млн. дол

№ п/п	Країна	2015	2016	% зміни
1	2	3	4	5
1.	Китай	27500,0	22000,0	-25,0
2.	США	7361,0	6256,9	-17,6
3.	Німеччина	6360,8	6042,8	-5,3
4.	Японія	5804,5	5224,1	-11,1
5.	Республіка Корея	3823,0	3631,9	-5,3
6.	Італія	3136,1	3763,3	16,7
7.	Мексика	2214,1	2324,8	4,8
8.	Російська Федерація	2177,0	1741,6	-25,0
9.	Тайвань	1564,0	1485,8	-5,3
10.	Індія	1541,0	1695,1	9,1
11.	Туреччина	1278,0	1316,3	2,9
12.	Канада	1178,3	942,6	-25,0
13.	Таїланд	1173,8	1115,1	-5,3
14.	Швейцарія	1038,0	778,5	-33,3
15.	В'єтнам	969,9	1066,9	9,1

Складено за [54]

Головними виробниками верстатів у світі є Китай, Японія та Німеччина. Світове виробництво верстатів у 2015 р. порівняно з 2014 р. упало на 12%, досягнувши позначки 80189,6 млн. дол у 2015 р. (табл.2.2.15) та (табл.Б.10).

Таблиця 2.2.15

## Країни виробники верстатів, млн. дол

№ п/п	Країна	2014	2015	% зміни
1	2	3	4	5
1.	Китай	24649,1	22100,0	-10,3
2.	Японія	14857,2	13489,5	-9,2
3.	Німеччина	14456,7	12422,0	-14,1
4.	Італія	5797,4	5306,3	-8,5
5.	Республіка Корея	5675,4	4758,0	-16,2
6.	США	5480,4	4600,0	-16,1



Продовження табл. 2.2.15

1	2	3	4	5
7.	Тайвань	4864,2	4030,0	-17,1
8.	Швейцарія	3681,3	3052,8	-17,1
9.	Іспанія	1177,9	1003,3	-14,8
10.	Австрія	1049,5	938,0	-10,6
11.	Велика Британія	956,8	825,3	-13,7
12.	Туреччина	762,7	706,0	-7,4
13.	Індія	683,4	690,8	1,1
14.	Франція	763,6	645,0	-15,5
15.	Чехія	754,2	641,6	-14,9

Складено за [54]

Світовими імпортерами верстатів є Китай – 8600,0 млн. дол, США – 4506,0 млн. дол та Німеччина – 2730,8 млн. дол на рік. Китай покриває імпортом близько 31% свого споживання, Сполучені Штати – 61%, Німеччина – 43% (табл.2.2.16) та (табл.Б.11).

Таблиця 2.2.16

## Країни імпортери верстатів, млн. дол

№ п/п	Країна імпортер	Імпорт	Споживання	Частка імпорту у споживанні, %
1	2	3	4	5
1.	Китай	8600,0	27500,0	31
2.	США	4506,0	7361,0	61
3.	Німеччина	2730,8	6360,8	43
4.	Мексика	2187,7	2214,1	99
5.	Російська Федерація	1756,0	2177,0	81
6.	Італія	1470,9	3136,1	47
7.	Республіка Корея	1407,0	3823,0	37
8.	Тайланд	1080,5	1173,8	92
9.	Туреччина	1031,0	1278,0	81
10.	В'єтнам	960,0	969,9	99
11.	Японія	940,5	5804,5	16
12.	Бельгія	903,6	242,0	373
13.	Канада	901,1	1178,3	76
14.	Індія	897,2	1541,0	58
15.	Франція	890,3	960,3	93

Складено за [44]

Основними експортерами верстатів у світі є Німеччина та Японія, країни експортували у 2015 р. близько 8792,0 млн. дол та 8625,0 млн. дол відповідно.

Німеччина експортує 71% власного виробництва верстатів, Японія – 64% (табл.2.2.17) та (табл.Б.11).

Таблиця 2.2.17

## Країни експортери верстатів, млн. дол

№ п/п	Країна експортер	Експорт	Споживання	Експорт виробництва, %
1	6	7	8	9
1.	Німеччина	8792,0	12422,0	71
2.	Японія	8625,0	13489,5	64
3.	Італія	3641,1	5306,3	69
4.	Китай	3200,0	22100,0	14
5.	Тайвань	3186,0	4030,0	79
6.	Швейцарія	2586,5	3052,8	85
7.	Республіка Корея	2342,0	4758,0	49
8.	США	1745,0	4600,0	38
9.	Бельгія	954,7	293,1	326
10.	Іспанія	850,9	1003,3	85
11.	Гонконг	750,0	150,0	500
12.	Австрія	697,1	938,0	74
13.	Чехія	693,8	641,6	108
14.	Велика Британія	660,5	825,3	80
15.	Франція	575,0	645,0	89

Складено за [54]

Найбільший дохід у 2016 р. отримали японська компанія Toyota Motor – 254,69 млрд. дол та німецька компанія Volkswagen – 240,26 млрд. дол. Також до трійки увійшла німецька компанія Daimler з доходом близько 169,48 млрд. дол на рік, на ринку компанія представлена такими відомими марками автомобілів як, Mercedes-Benz та Smart (табл.2.2.18).

Таблиця 2.2.18

## Дохід провідних світових виробників автомобілів у 2016 р., млрд дол

Назва компанії	Дохід, млрд. дол	Країна походження
1	2	3
Toyota Motor	254,69	Японія
Volkswagen	240,26	Німеччина
Daimler	169,48	Німеччина
General Motors	166,38	США

## Продовження табл. 2.2.18

1	2	3
Ford Motor	151,8	США
Honda Motor	129,2	Японія
FCA	116,96	Велика Британія
SAIC Motor	113,86	Китай
Nissan Motor	108,16	Японія
BMW Group	104,13	Німеччина

Складено за [48]

Світове виробництво автомобілів в цілому має позитивну динаміку, так виробництво легкових та вантажних автомобілів у 2017 р. порівняно з 1999 р. зросло на 84% та 44% відповідно. Незначний спад виробництва спостерігався у 2009 р., виробництво легкових автомобілів упало на 9%, вантажних на 21%, причиною такого спаду стала світова економічна криза 2008 р. (рис.2.2.14).

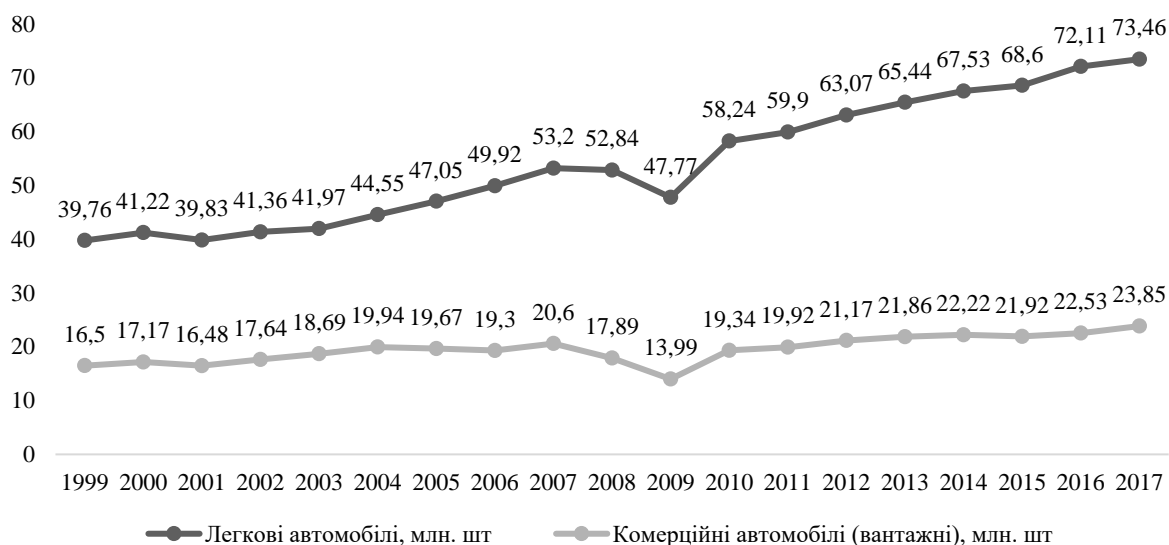


Рис. 2.2.14. Світове виробництво автомобілів з 1999 р. по 2017 р., млн. шт

Складено за [48, 55]

Основне виробництво автомобілів зосереджене в Китаї понад 24 млн. автомобілів у 2017 р., в Японії та Німеччині близько 8 млн. та 5 млн. автомобілів на рік відповідно (рис.2.2.15).

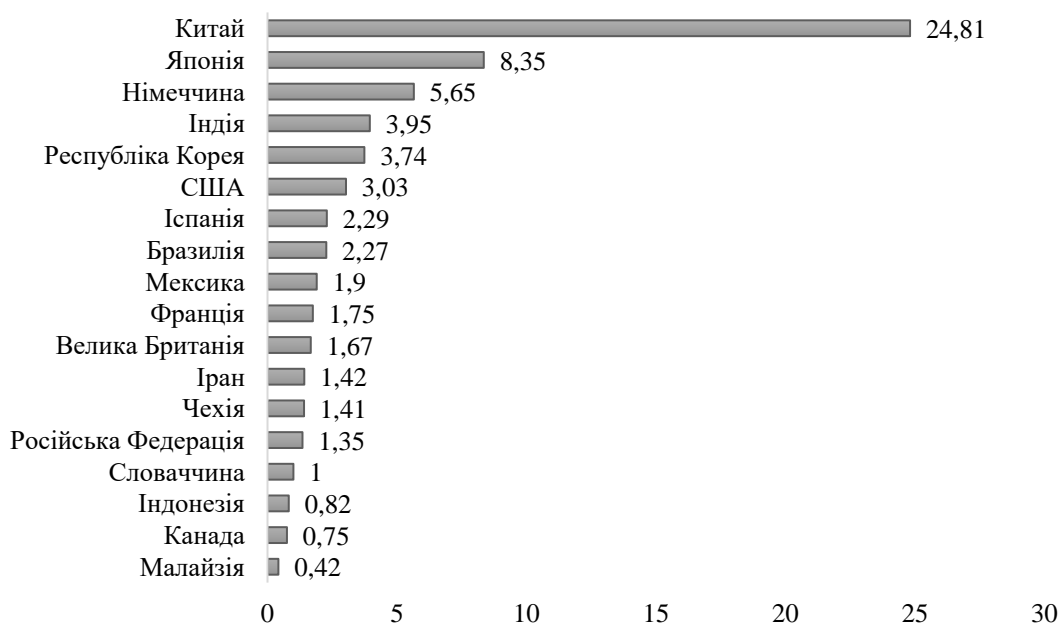


Рис. 2.2.15. Виробництво легкових автомобілів в окремих країнах світу у 2017 р., млн. шт

Складено за [48, 55]

В цілому продаж автомобілів має позитивну тенденцію, так з 2005 р. по 2017 р. світовий продаж автомобілів зріс на 46% досягнувши рівня 97 млн. автомобілів на рік. У 2009 р. спостерігався спад продажів на 9%, через падіння купівельної спроможності, спричиненої економічною кризою 2008 р. (рис.2.2.16).

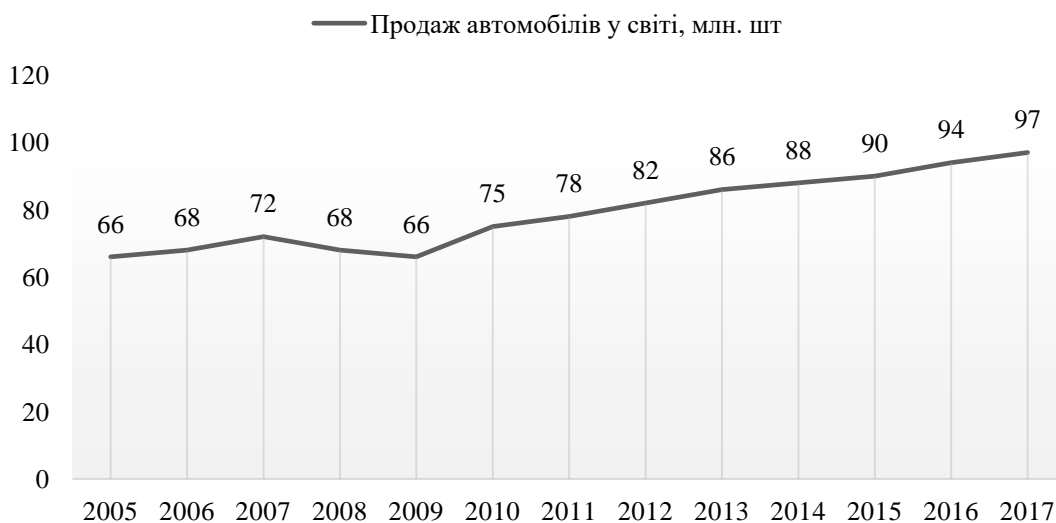


Рис. 2.2.16. Продаж автомобілів у світі з 2005 р. по 2017 р., млн. шт.

Складено за [55]

Продаж легкових автомобілів у світі має позитивну динаміку, так за останні 12 років продажі зросли на 57% з 45 млн. автомобілів у 2005 р. до 71 млн. у 2017 р. (рис.2.2.17).

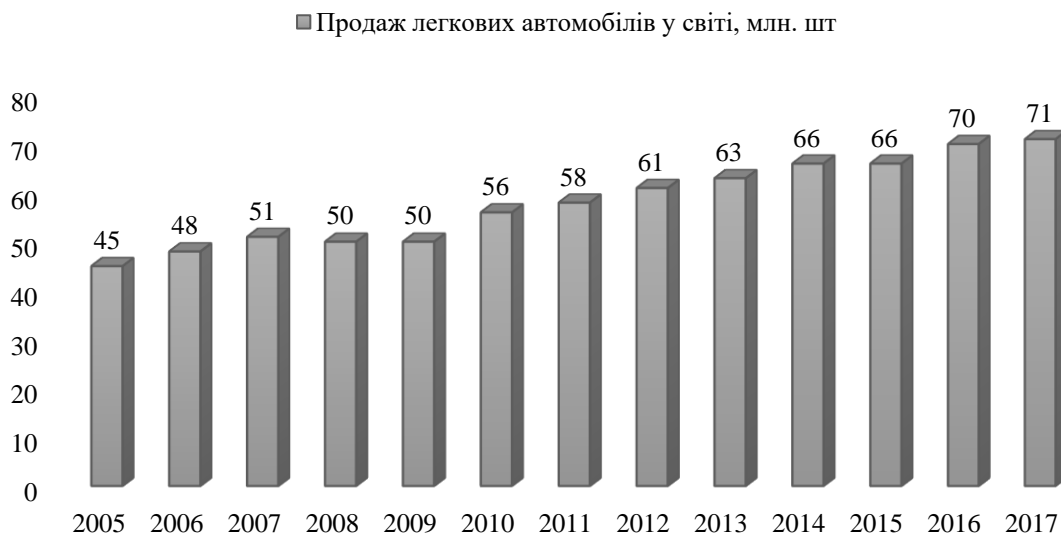


Рис. 2.2.17. Продаж легкових автомобілів у світі з 2005 р. по 2017 р..

млн. шт.

Складено за [55]

Продаж легкових автомобілів у 2017 р. порівняно з 2005 р. в Китаї зріс майже у 6 разів досягши позначки продажу 24,96 млн. автомобілів на рік. У Сполучених Штатах та Німеччині навпаки відбувся спад продажів на 20% і 7% відповідно. У Німеччині обсяги продажу майже не змінювалися, за останні 12 років обсяг продажу зріс лише на 3% сягнувши 3,44 млн. автомобілів у 2017 р. (табл.2.2.20).

Таблиця 2.2.20

Продаж легкових автомобілів в окремих країнах світу з 2005 р.  
по 2017 р., млн. шт.

Рік	Китай	США	Японія	Німеччина
1	2	3	4	5
2005	3,97	7,66	4,75	3,32
2006	5,18	7,76	4,61	3,47
2007	6,3	7,56	4,33	3,15
2008	6,76	6,77	4,18	3,09

Продовження табл. 2.2.20

1	2	3	4	5
2009	10,33	5,4	3,91	3,81
2010	13,76	5,64	4,2	2,92
2011	14,47	6,09	3,51	3,17
2012	15,5	7,24	4,57	3,08
2013	17,93	7,59	4,56	2,95
2014	19,7	7,69	4,7	3,04
2015	21,15	7,57	4,22	3,21
2016	24,38	6,87	4,15	3,35
2017	24,96	6,1	4,39	3,44

Складено за [48]

Продаж комерційних автомобілів (вантажних) має позитивну тенденцію, так у 2017 р. порівняно з 2005 р. світовий продаж вантажних автомобілів зріс на 23%. Незначний спад припадає на 2008 – 2009 рр., тоді продаж з 21 млн. автомобілів у 2007 р. упав до рівня 18 млн. та 16 млн. автомобілів у 2008 р. і 2009 р. відповідно (рис.2.2.18).



Рис. 2.2.18. Продаж комерційних автомобілів (вантажних) у світі з 2005 р. по 2017 р.. млн. шт.

Складено за [55]

Найвищий показник продажів серед марок автомобілів має Ford F-Series понад 1073 тис. автомобілів у 2017 р., за ним слідом йде Toyota Corolla з обсягом продажу 924 тис. автомобілів (рис.2.2.19).

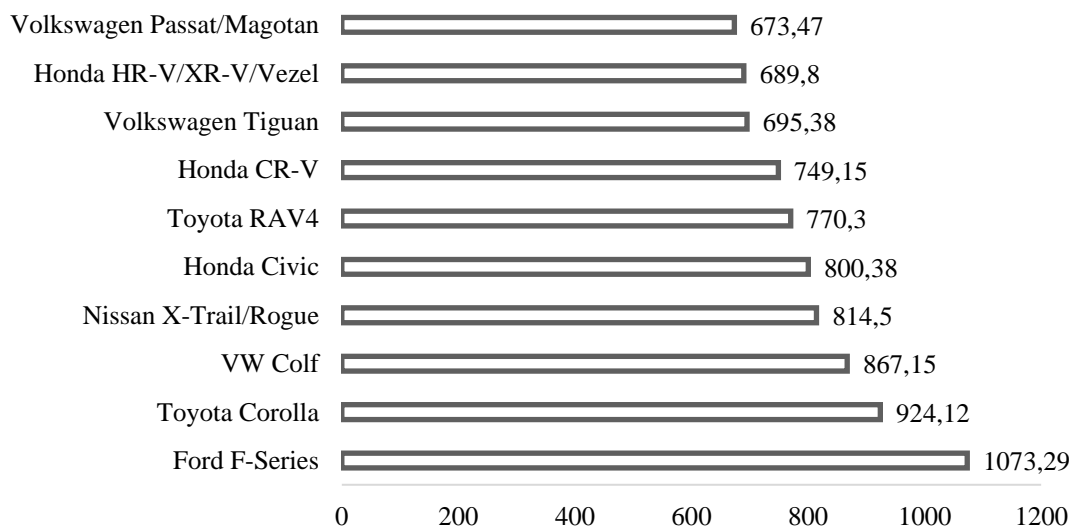


Рис. 2.2.19. Найвищий показник продажів марок легкових автомобілів і вантажівок по всьому світу у 2017 р., тис. шт.

Складено за [48]

Світовим лідером з виробництва електроніки є Китай близько 1537,5 млрд. євро у 2016 р., слідом за ним йдуть Сполучені Штати та Японія понад 604,9 млрд. євро і 269,6 млрд. євро відповідно. Республіка Корея виготовляє на 177,9 млрд. євро на рік, Німеччина – 123,2 млрд. євро (рис.2.2.20).

Темпи зростання світової електронної промисловості з 2016 по 2018 р. за регіонами представлено на (рис. 2.2.21). Як бачимо у світі спостерігається позитивна тенденція. Найбільші темпи зростання у 2018 р. очікуються в країнах Америки та Азії близько 5%. В Австралії, Новій Зеландії та країнах Південної Африки очікуване зростання в 3%. В країнах Європи передбачається зростання лише на 2%, в цілому по світу у 2018 р. очікується зростання 4%.

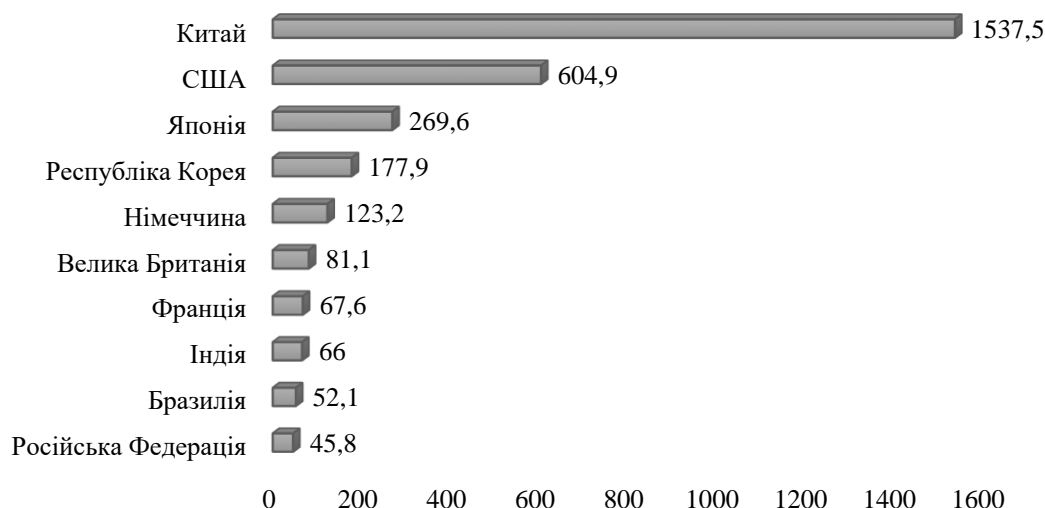


Рис. 2.2.20. Провідні країни виробники електронної продукції у 2016 р.,  
млрд. євро

Складено за [48]

В Австралії, Новій Зеландії та країнах Південної Африки очікуване зростання в 3%. В країнах Європи передбачається зростання лише на 2%, в цілому по світу у 2018 р. очікується зростання 4%.

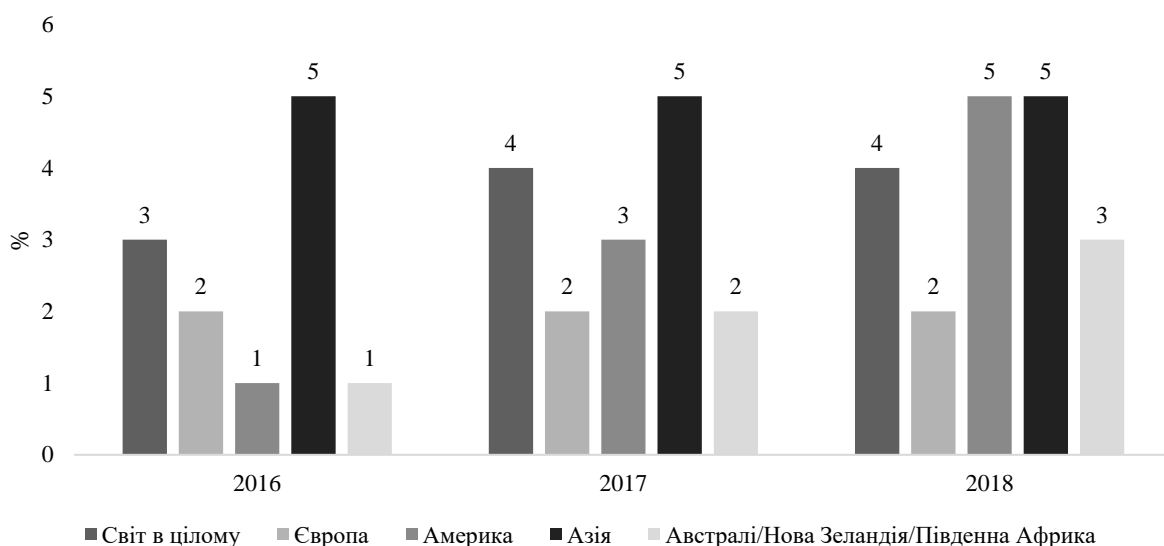


Рис. 2.2.21. Темпи зростання світової електронної промисловості з 2016 по  
2018 р. за регіонами, %

Складено за [48]



Основними виробниками у побутової техніки у світі є японські компанії Sony та Panasonic, обсяг продажів компаній у 2017 р. склав 69,2 млрд. дол. та 66,6 млрд. дол відповідно. Слідом за ними йде корейська компанія LG Electronics, яка у 2017 р. реалізувала продукції на 47,7 млрд. дол (табл.2.2.21).

Таблиця 2.2.21

Провідні компанії виробники побутової техніки у 2017 р., млрд. дол

Назва компанії	Країна походження	Обсяг продажів	Активи	Ринкова вартість
1	2	3	4	5
Panasonic	Японія	66,6	52,7	26,2
Fujifilm Holdings	Японія	21,7	28,6	18,1
Sony	Японія	69,2	151,7	40,4
LG Electronics	Республіка Корея	47,7	31,3	10,2
Sharp	Японія	18,5	15,2	20,5
TCL Corp	Китай	16,5	21,3	6,4
Olympus	Японія	6,9	8,6	12,8
Garmin	Швейцарія	3	4,5	10
Konica Minolta Business Solutions	Японія	8,9	8,8	4,3

Складено за [56]

Світовим лідером з виробництва промислових роботів є швейцарська компанія ABB, у 2016 р. компанія реалізувала продукції на 6943,9 млн. євро. Слідом за нею йде німецька компанія b+m та японська Fanuc, продажі яких склали 3800 млн. євро та 1600 млн. євро відповідно (табл.2.2.22).

Таблиця 2.2.22

Провідні компанії на світовому ринку промислових роботів у 2016 р.

Назва компанії	Країна походження	Дохід від продажу, млн. євро
1	2	3
ABB	Швейцарія	6943,9
b+m	Німеччина	3800
Fanuc	Японія	1600
Yaskawa	Японія	1370
KUKA	Німеччина	909,6
Nachi	Японія	156,01
Wittmann	Німеччина	145

Продовження табл. 2.2.22

1	2	3
Yamaha	Японія	76
Siasun	Китай	58,9
Universal Robots	Данія	56
IGM	Австрія	50

Складено за [48]

Продаж промислових роботів у світі має позитивну тенденцію, так продажі у 2016 р. порівняно 2004 р. зросли майже в тричі, досягши рівня 294 тис. шт. у 2016 р. У 2009 р. відбувся спад продажів на 46% порівняно з минулим періодом, що стало наслідком світової економічної кризи 2008 р. (2.2.22).

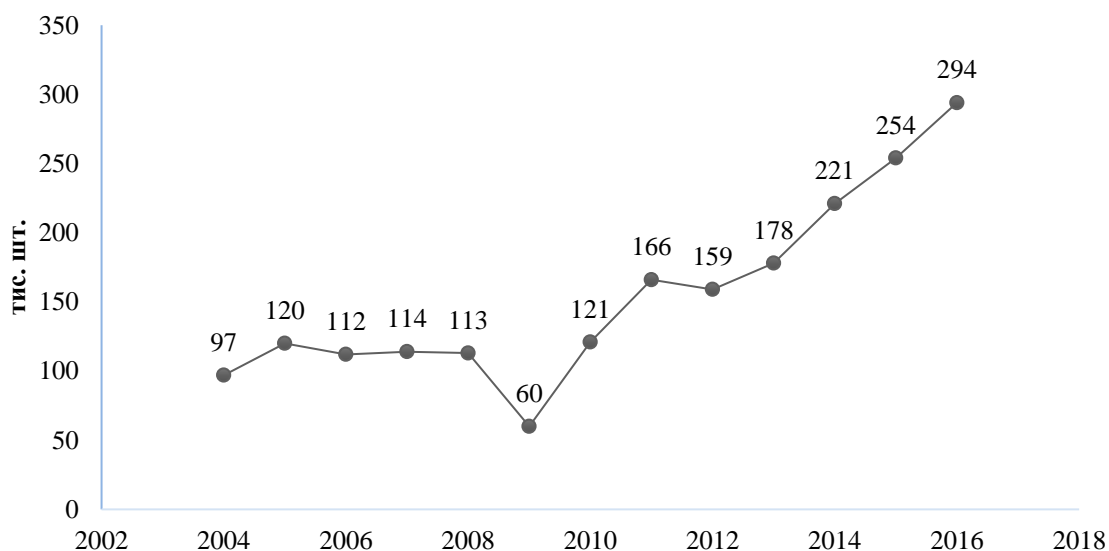


Рис. 2.2.22. Світовий продаж промислових роботів з 2004 р. по 2016 р., тис. шт.

Складено за [48]

За останні кілька років можна виділити деякі науково-технічні досягнення, які вже активно починають використовуватися і впроваджуватися в різні сфери діяльності багатьма країнами. Вони неодмінно зможуть справити позитивний вплив на сферу машинобудування. На даний момент виділяють наступні перспективні напрямки, які зможуть вплинути на машинобудування в майбутньому:

- робототехніка, заснована на системах управління сенсорними датчиками і виконавчими механізмами, які працюють автономно або напівавтономно, взаємодіючи з людьми і з можливістю адаптації до динамічного середовища;
- 3D-друк, в основі якої лежить принцип пошарового «виращування» твердого об'єкта;
- нові нано- та smart- (розумні) матеріали [57].

Так, наприклад, уряд США виділив, як одну з найбільш важливих, перспективних областей майбутнього - робототехніку, активно підтримуючи і стимулюючи наукові дослідження в даній області [57].

Використовуючи інноваційні розробки і відкриття в промисловості можна отримати абсолютно новий рівень автоматизації виробничих процесів, що значною мірою збільшить ступінь виробничих потужностей, додасть більш значні конкурентні переваги.

Не менш значущий внесок так само може бути внесення і 3D-друку в сферу машинобудування. Уже зараз дана технологія активно використовується НАСА. Сьогодні космічне відомство США активно займається тестуванням деталей виготовлених з використанням 3D-друку і розробляє інноваційно новий підхід технології для масштабного будівництва в космосі [58].

Подібні науково-технічні досягнення можуть повністю перевернути справжнє уявлення виробничого процесу в сфері машинобудування, що не зможе не відбитися і на промисловості в майбутньому.

### 2.3. Практика формування стратегічних альянсів за участю вітчизняних підприємств

Як специфічна форма взаємодії компаній і корпоративного зростання стратегічні альянси активно розвиваються у світі з 1980-х рр., забезпечуючи їх учасникам ряд переваг, таких як розподіл витрат і ризиків, пов'язаних з освоєнням

нових видів продукції, технологій і ринків; досягнення економії на масштабі; скорочення тривалості науково-виробничого та маркетингового циклів та ін.

Поява перших альянсів була зумовлена необхідністю координації зусиль підприємців для реалізації великих інвестиційних та інноваційних проєктів, для отримання масштабних кредитів тощо. З часом почали розвиватися стратегічні альянси в межах виробничих, маркетингових, кооперативних або технологічних, інформаційних угод [59].

Нова хвиля активного формування стратегічних альянсів була зафіксована наприкінці 1990-х рр., після чого спостерігається певний спад у поширенні інструментів стратегічної взаємодії підприємств, що зумовлено загальним зниженням ділової активності та перенесенням уваги підприємств зі зростання на консолідацію та реструктуризацію. Лише у 2005 р. негативна тенденція змінилася, кількість стратегічних альянсів почала збільшуватися, але не надовго. Світова фінансова криза внесла свої корективи в еволюцію стратегічних альянсів [60].

За даними досліджень західних учених на сьогодні майже 2/3 швидкозростаючих фірм у США залучені до участі у стратегічних альянсах [61]. Найбільш поширеними є альянси в сфері маркетингу та технологій (рис.2.3.1).



Рис. 2.3.1. Поширення різних стратегічних альянсів підприємств у світі  
Складено за [61]

Світовий досвід показує, що підприємства деяких галузей більш схильні до формування стратегічних альянсів, що зумовлено специфікою їх діяльності, умовами функціонування на місцевих і світових ринках. Так наприклад, лідерами серед галузей з найбільшою кількістю альянсів є автомобілебудівна промисловість, фінансова сфера, сфери інформаційних технологій і транспортних послуг.

У сфері інформаційних технологій до стратегічного альянсу залучаються компанії, що є провідними виробниками комп'ютерної техніки, програмного забезпечення, телекомунікації та інформаційних послуг: Microsoft, Scala Business Solutions, Cisco Systems, Motorola, PeopleSoft.

В автомобільній промисловості впливовими вважаються альянси, в яких приймають участь такі великі компанії, як Volvo, Renault, Honda, Rover, Pirelli Tyres та ін. Відомі альянси за участю авіакомпаній – SAS, Lufthansa, Air France, Delta, та альянси у сфері фінансів між компаніями – Citicorp, Visa International, American Express, Keyport Life, Fleet Boston Financial.

Крім зазначених галузей, в останні роки поширення формування стратегічних альянсів спостерігається в високотехнологічних галузях, таких як біотехнологія, аерокосмічна та хімічна промисловість. Також, можна відмітити значне збільшення альянсів у сфері бізнес-послуг (рис.2.3.2).

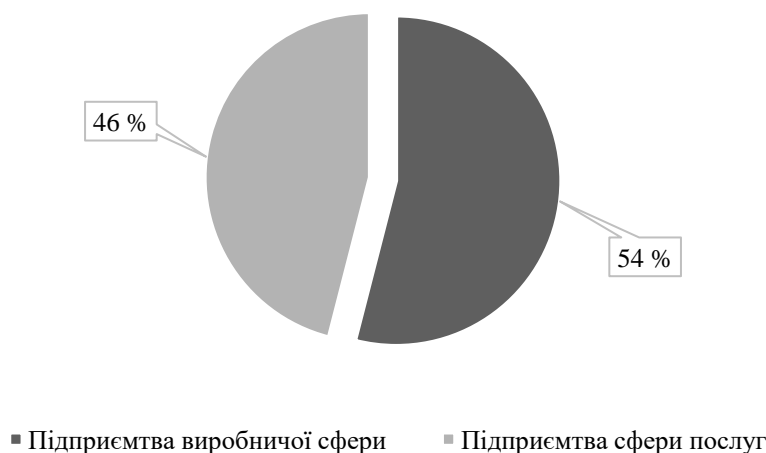


Рис. 2.3.2. Розподіл стратегічних альянсів підприємств за сферами діяльності

Складено за [62]

Аналізуючи розвиток стратегічних альянсів за секторами економіки з 1990-х рр. до нашого часу, можна визначити наступні тенденції:

- лідером за кількістю стратегічних альянсів є сектор технологій та комунікацій (приблизно 35% від всієї кількості альянсів);
- у галузях таких, як виробництво промислових товарів і товарів споживчого попиту, кількість альянсів зменшується (у зазначених двох секторах їх налічується близько 40% від загального числа альянсів);
- значне зростання альянсів у секторі бізнес-послуг;
- помітне зростання альянсів у секторі фінансових послуг, зниження кількості альянсів у сфері охорони здоров'я [60].

Дослідники визначають значні регіональні розбіжності у створенні альянсів. Майже 2/3 стратегічних альянсів у світі, як національних, так і міжнародних, формуються підприємствами з Північної Америки, значна кількість альянсів утворена компаніями з Азії та Європи. Найбільш активними у формуванні стратегічних альянсів є підприємства з США, Японії, Великої Британії, Канади, Китаю та Німеччини. Останнім часом особливий інтерес до створення стратегічних альянсів спостерігається на зростаючих ринках Азіатсько-Тихоокеанського регіону, особливо Китаю та Індії [60].

Стосовно впливу світової фінансово-економічної кризи на процеси кооперації підприємств думки експертів розділились: одні вважають, що кількість стратегічних альянсів зменшиться, особливо технологічних, у сфері НДДКР, оскільки перед підприємствами постають нагальні потреби оперативного характеру, нестачі фінансових ресурсів. Інші ж вважають, що формування стратегічних альянсів є найбільш актуальним інструментом розвитку компаній в кризових умовах, оскільки, не потребують значних фінансових коштів, дають можливості використання ресурсів, активів і компетенцій сторонніх організацій.

Розглянемо приклади деяких стратегічних альянсів, що успішно функціонують у світовій економіці.

Головним мотивом формування альянсів автомобілебудівними підприємствами є об'єднання їх науково-технічних потенціалів та економія коштів

при проведенні капіталомістких досліджень та розробок. Найбільш показовими є спільні проекти гібридних силових установок, які реалізуються компаніями-партнерами: Toyota – Fuji, Toyota – Nissan, GM – BMW – Daimler – Chrysler, Volkswagen – Porsche. В області традиційних автомобільних двигунів (бензинових і дизельних) цілий ряд альянсів у сфері технічних розробок та спільного виробництва має група PSA Peugeot Citroën, з компаніями BMW, Ford та Renault. Японська Mitsubishi є партнером Daimler та Hyundai з виробництва бензинових двигунів, Volkswagen – з виробництва дизельних двигунів.

Відносно новою тенденцією у формуванні альянсів у галузі автомобілебудування є створення спільних підприємств на території третіх країн, яке відкриває доступ до нових ринків. Наприклад у 2005 р. у м. Колін (Чехія) був запущений автомобільний завод спільного підприємства Peugeot Citroën Automobile Czech (TPCA), де на єдиній платформі випускається 300 тис. автомобілів усіх трьох брендів (Toyota Aygo, Peugeot 107, Citroën C1).

Група PSA Peugeot Citroën у 2008 р. уклала з компанією Mitsubishi угоду про створення у Росії (м. Калуга) спільного підприємства з виробництва автомобілів під брендами Mitsubishi, Peugeot та Citroën (на платформі Mitsubishi Outlander), запуск якого відбувся у 2011 р.

Великі спільні моторні виробництва у Китаї мають компанії Toyota, GM, Ford та Fiat. Одним з найвідоміших альянсів компаній у світі тривалий час залишалося партнерство компаній Toyota та General Electric-NUMMI.

За даними журналу Fortune Global, Toyota Motor Corporation є одним з 10 найбільших підприємств на планеті та входить до групи лідируючих світових корпорацій. Як і багато інших великих компаній, Toyota стала відомою завдяки своїм унікальним набором цінностей та принципів. Не останню роль у розвитку та становленні компанії відіграла її участь у стратегічних альянсах.

Зокрема, у 1970-х рр. Toyota почала продавати свої автомобілі по всьому світі. Тоді ж уряди багатьох країн, стурбовані станом місцевої автомобільної промисловості, ввели обмеження на імпорту автомобілів. Для Toyota стає актуальним питання про незалежне виробництво на місцях. У 1983 р. Toyota

вступає до партнерства з американським виробником автомобілів – компанією General Motors для того, щоб розпочати виробництво автомобілів Toyota в США.

Нове об'єднане автомобільне виробництво NUMMI (New United Motor Manufacturing Inc.) розмістилося на заводі General Motors, який був відкритий у 1962 р. у Фремонті (Каліфорнія). Партнерство NUMMI стало першим спільним підприємством автовиробників у США та першим американським заводом компанії Toyota.

Виробнича потужність спільного підприємства становила 420 тис. легкових автомобілів і пікапів. На заводі працювало 5400 працівників. Раніше з конвеєра NUMMI сходили автомобілі Chevrolet Nova, Chevrolet Prizm та Geo Prizm, Toyota Corolla Sprinter, Toyota Pickup, Toyota Corolla, пікап Toyota Tacoma і хетчбек Pontiac Vibe, побудований на «тойотівській» платформі. На початку 2009 р. 76% виробництва NUMMI припадало на японський холдинг. Для General Motors збиралась одна модель – псевдокросовер Pontiac Vibe, збудований на базі Toyota Matrix. Toyota планувала запустити на цьому підприємстві виробництво своїх гібридних автомобілів Prius.

Вдала організація альянсу дозволила кожному з партнерів досягти власних цілей – General Motors підвищила продуктивність праці та якість продукції на інших своїх заводах через впровадження елементів just-in-time, а Toyota отримала першу виробничу базу на території Північної Америки.

Після реструктуризації бізнесу, пов'язаної з формальною процедурою банкрутства General Motors, керівництво компанії відмовилося від подальшого випуску автомобілів на спільному підприємстві. Влітку 2009 р. співробітництво було припинено через невизначеність. Завод перейшов у власність японського партнера. Аналітики бачать два сценарії розвитку події, причому обидва не вигідні для Toyota: стати єдиним власником заводу, розташованого в найдорожчому місті США, або закрити його, звільнивши тисячі працівників [63,64].

Практика створення вітчизняними підприємствами стратегічних альянсів формується в особливих, специфічних економічних та політичних умовах і відрізняється від досвіду іноземних компаній.



Стратегічні альянси – не новий феномен для України. Так першим спільним підприємством, подібним до сучасних стратегічних альянсів, було радянсько-англійське спільне підприємство (м. Бориспіль, Київська обл.), утворене у 1988 р. за Угодою між Головним аптечним управлінням Міністерства охорони здоров'я УРСР та компанією «Tambrands Ltd.» (світовий виробник засобів особистої гігієни для жінок) [65]. Зазвичай формування альянсу було пов'язане з пошуком політичного покровительства, лобіювання бізнес-інтересів.

На сьогодні ставлення керівників вітчизняних підприємств до стратегічних альянсів змінилось і вони розглядаються як інструмент забезпечення подальшого розвитку, необхідна умова введення бізнесу, особливо в умовах посилення конкурентної боротьби як між національними підприємствами, так і між українськими та іноземними компаніями. До формування стратегічних альянсів підприємства спонукає ряд передумов внутрішнього та зовнішнього характеру. Зокрема, найголовнішими зовнішніми передумовами є загальноекономічні.

Умови роботи на ринках, що розвиваються, ускладнюють формування альянсів. В українських реаліях потреба в стратегічних альянсах значно менша, ніж на західних ринках. У той же час інтенсифікація конкурентної боротьби, яка мала місце в економіці країни останні роки, відіграла позитивну роль у поширенні стратегічних альянсів.

Результати кон'юктурних опитувань свідчать про те, що починаючи з 2001 р., спостерігалось зростання конкуренції з боку іноземних компаній, однак з 2003 р. її інтенсивність поступово почала знижуватися. Наприкінці 2005 р. спостерігалось суттєве посилення конкурентного тиску з боку іноземних товарів, що пояснюється, ймовірно за все, зниженням митних зборів. При цьому значно зросла конкуренція між українськими підприємствами.

Дані опитувань, виконаних фахівцями Інституту економіки та прогнозування, свідчать, що у 2005 р. лише 16% підприємств відчували значну конкуренцію з фірмами країн СНД та 15% - з компаніями з інших країн. Набагато більше підприємств зовсім не відчували конкуренції із зарубіжними підприємствами (відповідно 29% та 50%) при зростанні внутрішньої конкуренції.

Транснаціональні компанії, акції яких котуються на світових ринках, згідно з дослідженнями консалтингової компанії Deloitte&Touche, не зацікавлені у формуванні стратегічних альянсів з українськими підприємствами. По-перше, іноземним індустріальним та фінансовим інвесторам не вигідно вкладати або купувати частку в капіталі менше 50% через можливі ускладнення, пов'язані з корпоративними правами; по-друге, українські підприємства не хочуть пускати «чужих» у свій статутний капітал. Великі міжнародні компанії, які приходять на ринок України, намагаються не втрачати власної торгової марки, тому часто вітчизняні компанії залучаються до альянсу в якості молодого партнера. Їм рідко вдається досягти рівних позицій з іноземними партнерами, особливо, якщо мова йде про транснаціональні корпорації.

Іноземні підприємства оцінюють можливість діяльності в Україні за трьома основними критеріями:

- відповідність практики ведення бізнесу світовим стандартам;
- захист прав інвесторів;
- стабільність політичної ситуації.

Діловий бюлетень компанії Dow Jones зазначив, що за існуючого порядку перспектива іноземних інвестицій в Україну звужується. Закордонні інвестори не впевнені в тому, що всі бізнесмени в Україні перебувають в однаковому становищі й нікому не надаються преференції. Нерівність конкуренції, поряд з регулюванням підприємницької діяльності, втручанням центральної та місцевої влади, за даними досліджень Міжнародної фінансової корпорації, створює перешкоди не тільки для формування стратегічних альянсів українських і зарубіжних підприємств, але й для розвитку підприємництва в Україні взагалі.

За прогнозами фахівців компанії KPMG, у найближчі роки більшість іноземних інвестицій здійснюватимуться саме завдяки укладанню альянсів з українськими підприємствами, а не за допомогою поглинань. На основі досвіду Східної Європи привабливими для стратегічних альянсів між українськими та західними компаніями вважаються банківський та страхових сектори. Вже сьогодні в даному секторі можна спостерігати активну діяльність іноземних компаній.

Слід зазначити, що несприятливі загальноекономічні умови ускладнюють розвиток співробітництва вітчизняних та іноземних підприємств.

На поширення стратегічних альянсів підприємств впливають фактори політичного характеру, серед яких можна виділити нестабільність законодавства, корупцію, політичну нестабільність. Стримуючу роль відіграє також недосконалість українського законодавства. Хоча діяльність певних видів альянсів безпосередньо не регулюється законодавчо, крім випадків дії антимонопольного законодавства, недосконалість нормативно-правової бази значною мірою проявляється при вирішенні питань захисту інтелектуальної власності. Невідпрацьовані механізми захисту інтелектуальної власності створюють труднощі для підприємств-учасників альянсу: необхідна ретельна оцінка доцільності формування альянсу та детальне опрацювання пунктів угоди про співробітництво, що має передбачати також конфіденційність інформації щодо діяльності підприємств партнерів.

Отже, економічні та політико-правові фактори мають різновекторний вплив на поширення стратегічних альянсів в Україні: позитивне значення для формування стратегічних альянсів протягом останніх років мало посилення внутрішньої конкуренції, а також конкурентної боротьби між вітчизняними та зарубіжними підприємствами, прихід іноземного капіталу до економіки країни. З іншого боку, політична нестабільність, низький рівень залучення фінансових і стратегічних інвесторів, нерівність умов конкуренції та інші проблеми, характерні для української економіки, стримують розвиток процесів міжфірмової кооперації (рис.2.3.3).

При спільній діяльності іноземних та вітчизняних компаній в Україні місцева сторона повинна мати свої переваги, які можуть зацікавити зарубіжного партнера, та в сукупності і з його можливостями забезпечуватимуть досягнення певного результату. Для українських підприємств перевагами іноземних компаній-партнерів є наявність вільних коштів, виробництво продукції за міжнародними стандартами, можливий досвід участі у альянсі. Спільна робота з іноземним партнером, крім можливостей виходу на іноземні ринки, використання сучасних

технологій, дає доступ до опису різних процесів, документів, баз даних і аналітичних оглядів галузей та країн.

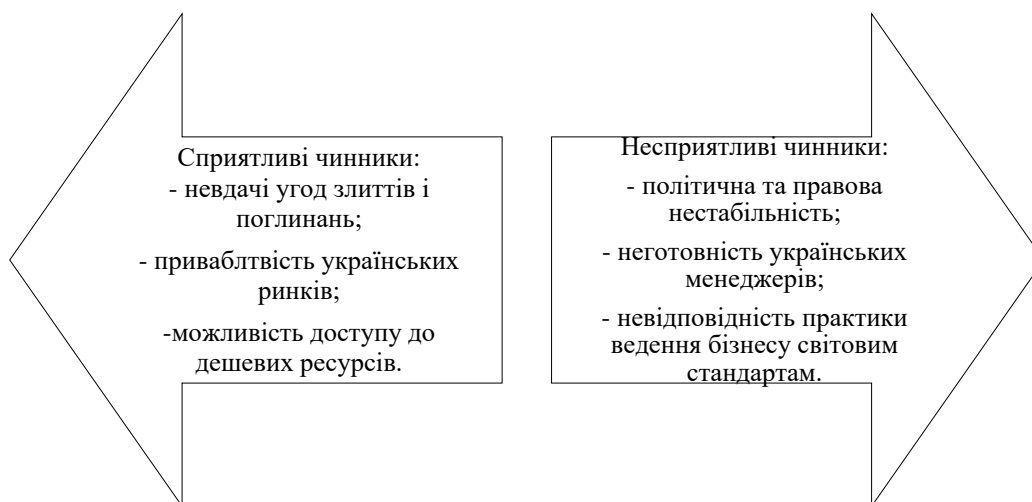
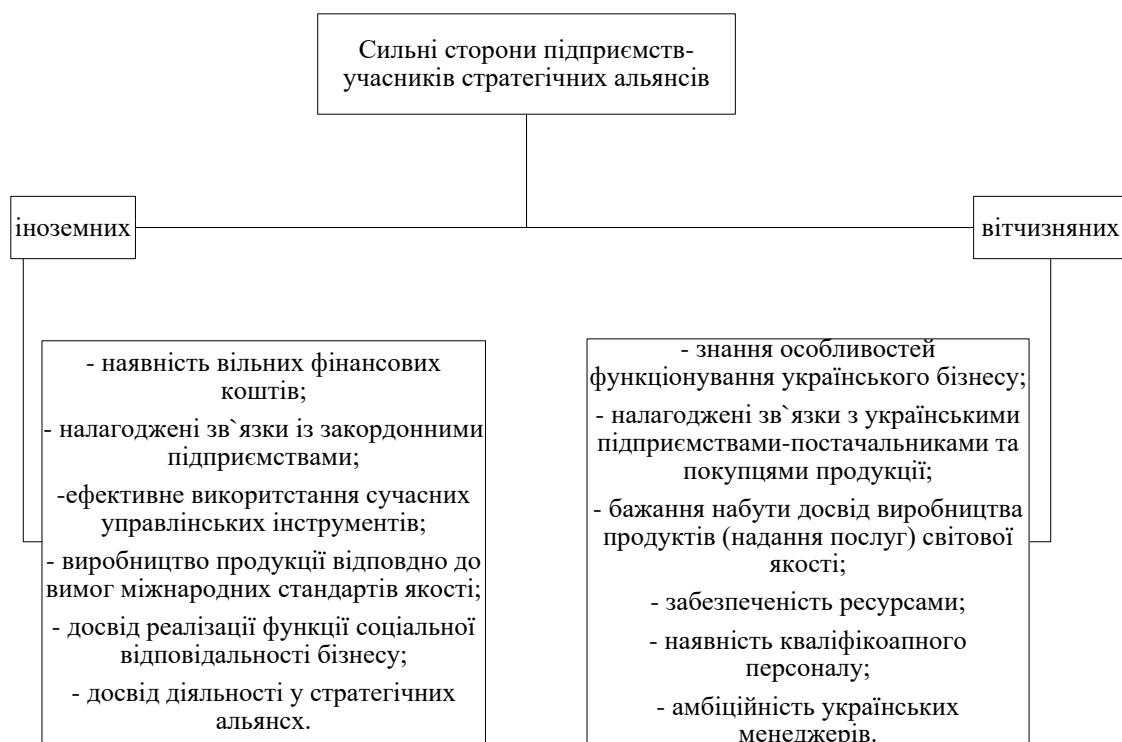


Рис. 2.3.3. Чинники поширення стратегічних альянсів підприємств в Україні  
Складено за [62]

У рамках альянсу можуть бути сформовані багатонаціональні групи виконавців за проектами, і таким чином, між учасниками забезпечується обмін досвідом та знаннями у певних галузях або за типами проектів. Серед переваг вітчизняних підприємств, які можуть бути корисними для функціонування альянсів, можна виділити знання та специфіки місцевих ринків і національної економіки, наявність зав'язків з українськими підприємствами-постачальниками та покупцями продукції тощо (рис.2.3.4).

Формування національних альянсів українських підприємств у більшості випадків обумовлено можливостями об'єднання подібних ресурсів для їх підсилення з метою забезпечення економії витрат.

Цілі, для досягнення яких українські підприємства беруть участь у міжнародних та національних альянсах, є різними (рис.2.3.5).



**Рис. 2.3.4. Сильні сторони українських та іноземних підприємств-учасників стратегічних альянсів**

Складено за [62]

Говорячи про альянси в Україні, варто брати до уваги когнітивні (соціально-психологічні) передумови їх формування – ставлення управлінців до міжфірмової співпраці та готовність її здійснювати.

Основні цілі підприємств при формуванні альянсу		
міжнародного характеру	забезпечення ринків збуту	економія витрат
	отримання технологій	освоєння нових сегментів ринку
	модернізація виробництва	розширення асортименту продукції
	підвищення іміджу	диверсифікація діяльності
	зниження ризику	
	навчання персоналу	
	передача знань	
		національного характеру

**Рис. 2.3.5. Основні цілі вітчизняних підприємств у стратегічних альянсах**

Складено за [62]

З одного боку, альянси сприймаються як форма виразу доброзичливих, дружніх відносин між керівниками підприємств, з іншого – існує значна недовіра до «незнайомих» підприємств, до ведення бізнесу в такий спосіб, критичне ставлення до можливості досягнення стратегічних цілей у співпраці з іншими підприємствами. Зокрема, керівники вітчизняних підприємств серед перешкод формування альянсів називають страх розголошення комерційної таємниці, особливо при співпраці з підприємствами-конкурентами; можливість втрати незалежності підприємства, загрозу ускладнення діяльності; відсутність чіткого визначення результату співпраці; складність регулювання взаємовідносин.

Поширення стратегічних альянсів стримується також тим, що значну увагу менеджери українських підприємств змушені приділяти поточним проблемам, вирішенню оперативних питань. Стратегічні аспекти діяльності підприємств залишаються поза їхньою увагою. Через таке сприйняття стратегічних альянсів вони тільки-но починають набувати поширення в українській економіці. Популярним інструментом, який забезпечує швидке вирішення певних проблем, є злиття та поглинання (M&A). Через такі оборудки забезпечується, зокрема, збільшення ринкової частки, вихід на нові ринки, досягнення операційної синергії. Але фінансова криза, нестабільність економічних умов, обмеженість фінансових коштів підприємств призводить до більш стрімкого поширення стратегічних альянсів як інструменту реалізації цільових настанов вітчизняних підприємств.

Серед особливостей формування та функціонування альянсів за участю вітчизняних підприємств можна виділити наступні:

- формування стратегічних альянсів більшою мірою обумовлене зовнішніми передумовами (інтенсифікацією конкурентної боротьби в українській економіці, залучення іноземного капіталу, необхідність виходу на зарубіжні ринки, розширенням діяльності), ніж внутрішніми (прагненням використання сильних підприємств);
- поширення стратегічних альянсів в Україні відбувається одночасно із збільшенням кількості угод злиття і поглинань. Через формування стратегічних альянсів і злиття і поглинання українські підприємства прагнуть

вирішити різні задачі, тоді як для західних компаній стратегічні альянси як інструмент розвитку бізнесу вже замінили злиття та поглинання для вирішення однорідних завдань;

- поширення стратегічних альянсів в Україні стримується не тільки загальноекономічними, політичними та правовими факторами, але й критичним ставленням управлінців до такого способу взаємодії підприємств.

Це дає підстави стверджувати, що розвиток стратегічних альянсів підприємств в Україні проходить власним шляхом, відмінним від процесу їх становлення у світі. Особливості такого розвитку проявляються і в галузевих тенденціях формування альянсів. Підприємства деяких секторів української економіки сьогодні вже мають значний досвід формування стратегічних альянсів, у інших секторах альянси тільки-но з'являються і підприємства лише починають опановувати можливості спільної діяльності.

Виявлення галузевої специфіки та аналіз практики функціонування стратегічних альянсів за участю вітчизняних підприємств можливі на основі ідентифікації інформаційного масиву, який складається з офіційних статистичних даних та первинної інформації, що надається безпосередньо підприємствами-учасниками альянсу. Статистичні дані щодо кількості організаційно-правових форм альянсу підприємств наведемо на (рис.2.3.6).

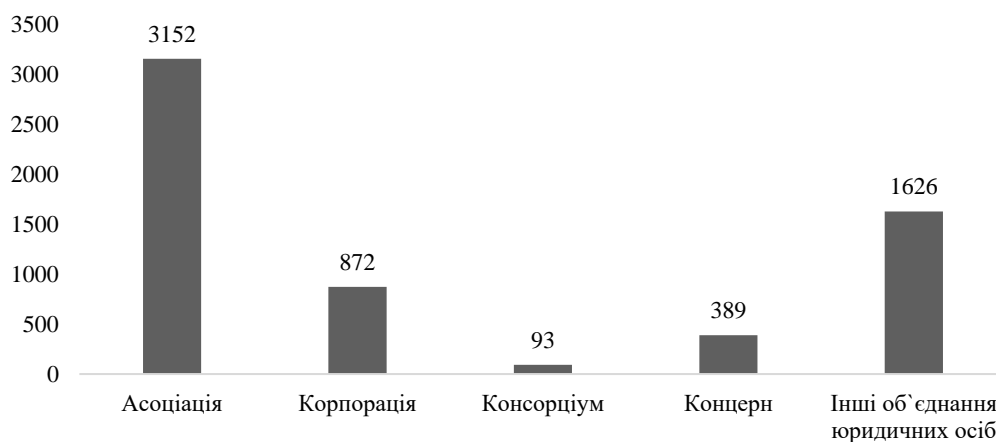


Рис. 2.3.6. Кількість альянсів підприємств за організаційно-правовими формами

Складено за [62]

Згідно з офіційними статистичними даними, кількість різних організаційно правових форм спільної діяльності підприємств значно розрізняється за галузями економіки.

За кількістю альянсів лідирували сфера торгівлі, ремонту автомобілів, побутових виробів і предметів особистого вжитку, операцій з нерухомістю, оренди, надання послуг підприємцями (табл. 2.3.1).

Таблиці 2.3.1

Кількість організаційно-правових форм альянсів підприємств у різних видах економічної діяльності

Організаційно-правові форми		Вид економічної діяльності					
		Торгівля, ремонт автомобілів, побутових виробів, предметів особистого вжитку	Переробна промисловість	Операції з нерухомим майном, оренда, інжиніринг та надання послуг підприємцям	Будівництво	Інші галузі	Разом
1	2	3	4	5	6	7	8
Асоціація	Кількість	187	111	1491	100	1263	3152
	Частка у загальній кількості, %	6	3,5	47,5	3	40	40
Корпорації	Кількість	162	70	371	92	177	872
	Частка у загальній кількості, %	18,5	8	42,5	10,5	20,5	100
Консорціуми	Кількість	7	15	29	18	24	93
	Частка у загальній кількості, %	7,5	16	31	19,5	26	100
Концерни	Кількість	78	35	130	38	108	389
	Частка у загальній кількості, %	20	9	33,5	10	27,5	100



Продовження табл. 2.3.1

1	2	3	4	5	6	7	8
Інші об'єднання	Кількість	96	96	769	98	567	1626
	Частка у загальній кількості, %	6	6	47	6	35	100

Складено за [62]

Використання лише статистичних даних не дозволяє повною мірою визначити особливості стратегічних альянсів за участю вітчизняних підприємств, оскільки значна їх частина утворюється на основі договорів і не фіксується статистикою, носить конфіденційний характер, велика частка альянсів формується підприємствами на стику галузей, між підприємствами різних галузей, через це не можливо чітко визначити галузь, до якої вони належать.

Розглянемо найбільш відомі стратегічні альянси, сформовані українськими підприємствами (табл.2.3.2). Одними з перших в Україні почали формувати стратегічні альянси машинобудівні підприємства. Партнерами в цих альянсах виступали західні компанії. Це було зумовлено необхідністю пошуку іноземних замовлень, який за часів СРСР виконували московські зовнішньоторговельні підприємства, а пізніше цю роль намагалися виконувати українські проектні інститути.

Але на всіх ринках українські підприємства змушені конкурувати з великими іноземними компаніями, що для досить складно. Отже, все частіше стали з'являтися альянси, в яких вітчизняні підприємства виступають як постачальник обладнання для великих міжнародних компаній.

Наприклад, протягом вже тривалого часу ЗАТ «Новокраматорський машинобудівний завод» виробляє металургійне обладнання для компанії Siemens та Voest Alpine. А у 2006 р. було оголошено про початок поставок обладнання для цеха покриття металів одного з крупних російських металургійних комбінатів – ВАТ «Северсталь» (м. Череповець). З 2003 р. створенням виробництва з випуску

оцинкованого металопрокату на цьому російському комбінаті займалась компанія SMS Demang, а українські машинобудівники брали участь у цьому проекті як субпідрядники.

Таблиця 2.3.2

## Стратегічні альянси в Україні

Українська компанія	Компанія-партнер	Вид альянсу та специфіка взаємодії
1	2	3
«УкрАвто» (ПАТ «ЗАЗ»); до 2001 р. «Авто- ЗАЗ») [66] (автомобілебудування та дистрибуція автомобілів)	Daewoo (1998) Hirsch&CIE (2003 р.) Adam Opel GmbH, Daimler AG, GM DAT, BAZ, TATA, Chery, KIA	Спільне підприємство «АвтоЗАЗ-Daewoo» утворено шляхом внесення сторонами до статутного фонду по 150 млн дол. США у грошовій формі: для ПАТ «ЗАЗ» – впровадження нового способу виробництва, доступ до технологій, залучення фінансових ресурсів та досвіду управління, що стимулювало розвиток НДДКР на заводі; для Daewoo – доступ до нового ринку збуту. Hirsch&CIE викупила частку Daewoo у ЗАТ «ЗАЗ». Система контрактів (дистриб'юторська угода, спільна виробнича діяльність): ПАТ «ЗАЗ» – інвестиції для освоєння велико-та дрібноузлового виробництва автомобілів модельного ряду провідних компаній; іноземні компанії – доступ до нового ринку збуту.
«УкрАвто» [67] (автомобілебудування та дистрибуція автомобілів)	General Motors, Daimler AG, Toyota Motor Corp.	Спільне підприємство на базі Fabryka Samochodow Osobowych (Польща). Угода про дистрибуцію автомобілів «Mercedes-Benz» у Казахстані (2008 р.). Спільне підприємство «Автосаміт ЛТД», яке отримало статус офіційного дилера Toyota [68].
Корпорація «Індустріальний союз Донбасу» [69] (металургія)	Duferco Italia Holding Spa	Спільне підприємство (50:50) для реалізації проекту з модернізації Алчевського металургійного комбінату вартістю 140 млн дол. США (2004–2007 рр.). Угода про дистрибуцію продукції «ІСД», яка включала створення спільної дистриб'юторської мережі, – доступ «Індустріального союзу Донбасу» на закордонні ринки.
Корпорація «Богдан» [70] (автомобілебудування та дистрибуція автомобілів)	Cegelec, Isuzu Motors Limited, Hyundai Motor Company, Концерн MAN SE	Спільне підприємство з виробництва тролейбусів для ЄС. Угода про виробництво малих міських автобусів на базі двигунів та шасі Isuzu. Угода про використання українською стороною бренду «Isuzu» на автобусах українського виробництва за умови їх експорту на зовнішні ринки. Угода про дистрибуцію автомобілів «Hyundai».

## Продовження табл. 2.3.2

1	2	3
		Спільне виробництво туристичних автобусів великого класу «MAN-Богдан» та автобусів для аеропортів «Богдан-Neoplan».
«Єврокар» [71] (автомобілебудування)	Skoda Auto, Volkswagen Group	Спільний завод з дрібновузлової збірки автомобілів «Skoda» та «Volkswagen».
ДК Укргазвидобування (добування природного газу)	Royal Dutch Shell (через Shell Exploration and Production Ukraine)	Договір про спільну діяльність у пошуку вуглеводнів у Дніпровсько-Донецькому басейні. До компетенції Shell входить: вирішення фінансових, договірних та технічних питань у рамках проекту, ведення поточної та спільної діяльності. Вирішення ключових питань здійснюється спільно. Також «Shell» зобов'язалася сприяти розвитку технічних можливостей ДК «Укргазвидобування» [72].
Новокраматорський машинобудівний завод [73] (машинобудування)	Magdeburger Walzwerk Engineering Danieli Heavy Machinery Engineering	Спільні НДДКР та виробнича діяльність (виробництво обладнання сортового прокатного стану 500) для Омутинського металургійного заводу (Росія). Спільна виробнича діяльність – виробництво обладнання для «ТЛС 4300 M3 Rourkela Steel» (Індія).
БАТ «Фармак» [74] (фармацевтика)	Eli Lilly	Виробництво рекомбінантного інсуліну під назвою «Фармасулін» на потужностях БАТ «Фармак» за технологією швейцарської компанії, що завершилося повною передачею технології у 2003 р.
ЗАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» [75] (фармацевтика)	Schering AG	Угода про маркетинг та пакування ряду препаратів онкологічної групи компанії Schering AG на території України.
Renaissance Life [76] (страхування)	Фінансовий холдинг «Самсон»	Спільні дії на ринках страхування та кредитування України та Російської Федерації.

Складено за [64, 66-75]

Перший договір щодо партнерства в сфері виробництва металургійної продукції був укладений у 2003 р. між корпорацією «Індустріальний союз Донбасу» та швейцарською компанією Dufesco. Згідно з умовами співробітництва, Dufesco взяло на себе зобов'язання з реалізації 4 млн. тон металопродукції з підконтрольних ІСД металургійних комбінатів. До того, договором передбачена спільна участь у модернізації Алчевського металургійного комбінату, фінансування та технічна підтримка, а також створення спільної системи логістики та збуту продукції. Дана досить широкомасштабна програма співробітництва була

розроблена на основі попереднього досвіду спільної діяльності, яка тривала протягом семи років до формування стратегічного альянсу [76].

Світові тенденції формування стратегічних альянсів певним чином відображається у вітчизняній автомобілебудівній промисловості. Саме в автомобільній галузі з'являються новаторські промислові методики, які з часом отримують розповсюдження у інших галузях. Галузь автомобілебудування характеризується значною кількістю альянсів, сформованих як між постачальниками комплектуючих, запасних частин і кінцевими виробниками.

В Україні лідером автомобільної промисловості за кількістю спільних проектів є Запорізький автомобільний завод. Його партнерами є компанії DaimlerChrysler (Німеччина, США) та GN, «Opel» (Німеччина) (завод здійснює крупновузлову зборку автомобілів Opel, Mercedes, Chevrolet), Волзький автомобільний завод (Росія) (дрібновузлова зборка автомобілів ВАЗ) [77].

Крім того, з 2003 р. на виробничих потужностях Запорізького автомобілебудівного заводу збирання автомобілів марки ВАЗ 21099 та ВАЗ 21093 здійснювалась спільно з корпорацією «Богдан», до якої входять Луцький автомобільний завод і Черкаський завод з виробництва автобусів, та корпорацією АІС. У березні 2007 р. Кременчуцький автоскладальний завод (корпорація АІС) оголосив про укладання угоди з компанією Geely (Китай) на виробництво 2 тис. автомобілів в 2007 р. Через те, що це розходилося з планами АвтоВАЗ, збирання автомобілів ВАЗ на підприємствах корпорації АІС було припинено й ексклюзивним виробником автомобілів марки ВАЗ в Україні з 2008 р. став альянс корпорацій «Богдан» та «Укр Авто» [78].

У 2006 р. було підписано договір про створення спільного підприємства між корпорацією «Богдан», компаніями Isuzu Motors Limited (Японія) та Sojitz Corporation (Японія).

Крім того, що українські підприємства виступають в якості виробників автомобілів іноземних марок, здійснюючи складальне виробництво, вони в свою чергу, також відкривають підприємства за межами України. Перше підприємство зі збирання автобусів було відкрите у Гомелі у 2005 р. Друге відкриття

підприємства в Нижньогородській області є спільним проектом Запорізького автомобільного заводу і корпорації «Богдан». Відкриття другого підприємства в Нижньогородській області є спільним проектом корпорації «Богдан» і Запорізького автомобільного заводу. ЗАТ «Об'єднані транспортні системи» має виступити російським партнером. На паритетних основах у проект сторонами планується вкласти 300 млн. дол. Передбачається, що корпорація «Богдан» - автомобілі та автобуси марки «Богдан», які на зовнішніх ринках продаються під назвою Isuzu, а ЗАЗ буде випускати автомобілі марки Chevrolet та Daewoo [62].

Концерн «Укрпромінвест» та компанія «Єврокар» активно розвивають складальне виробництво. Було укладено угоду з Компанією «Єврокар» та компаніями Volkswagen Group (Німеччина) та Skoda Auto (Чехія), стосовно будівництва підприємства та запуску дрібновузлової збірки автомобілів Volkswagen та Skoda, а також будівництва заводу, орієнтований на повний цикл виробництва [62].

Участь українських підприємств у альянсах в автомобільній галузі пов'язана, з одного боку, з випуском продукції під світовими марками, з іншого – з організацією власного складального виробництва в ролі материнських компаній.

Активне формування стратегічних альянсів характерно для української фармацевтичної галузі. Гравці українського фармацевтичного ринку створюють стратегічні альянси як міжнародного, так і національного характеру. В розвитку фармацевтики нова фаза, пов'язана із співробітництвом компаній, почалась з альянсу АТБТ «Галичфарм» - регіонального лідера з виробництва препаратів на рослинній основі, та ВАТ «Київмедпрепарат» - найбільшого українського виробника антибіотиків. В 2005 р. було сформовано альянс цих компаній – корпорація «Артеріум», яка зараз є одним з провідних виробників лікарських засобів, які виготовляються та реалізуються компаніями на зарубіжних ринках та в Україні, а також розробка нових сучасних препаратів, освоєння новітніх технологій виробництва фармацевтичної продукції, впровадження міжнародних стандартів якості. Співробітництво передбачає більш ефективне використання фінансових, виробничих та людських ресурсів [79, 80].

На теперішній час корпорація «Артеріум» є єдиним прикладом співпраці українських фармацевтичних компаній. Але стратегічні альянси вітчизняних та іноземних компаній поширюються. Так, ВАТ «Фармак» протягом кількох років реалізовувало спільний проект з транснаціональною компанією «Елі Ліллі».

Європейський концерн «Шерінг АГ» та ЗАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» у квітні 2007 р. почали спільну діяльність, в межах якої «Дарниця» реалізує певні виробничі та маркетингові функції стосовно ряду препаратів онкологічної групи компанії «Шерінг АГ». Відповідні лікарські форми виробляються на фармацевтичних заводах компанії «Шерінг АГ», кінцевою стадією виробництва – пакуванням, промоцією займається «Фармацевтична фірма «Дарниця» [62].

Вітчизняні підприємства в міжнародних альянсах часто виступають як молодші партнери, які виробляють продукцію за переданою технологією, виконують збутові, промоційні функції. Таким чином, вони прагнуть підсилити свої позиції, випускаючи за технологією західного партнера лікарські засоби та використовуючи його маркетингові методики.

Альянс українських авіакомпаній – «Донбасаеро» (третьої за величиною вітчизняних авіакомпаній) та «Ареосвіт» (найбільшого аероперевізника), став донедавна одним з найвідоміших альянсів. Вони оголосили про створення альянсу у лютому 2007 р., який дістав назву Українська авіаційна група. Ціллю альянсу визначено підвищення їх інвестиційної привабливості, а також підвищення конкурентоспроможності двох українських перевізників в умовах зростання суперництва з боку міжнародних компаній. Співробітництвом передбачається об'єднання виробничих, технологічних, комерційних та інших ресурсів, проте не ставить на меті злиття компаній. Перший етап співробітництва був розрахований на термін до січня 2017 р. Компанії формують спільну мережу авіамаршрутів і складають спільний розклад польотів [62].

У травні 2008 р. угоду про співробітництво уклали компанії «Міжнародні авіалінії України» (МАУ) та «Дніпроавіа». Альянс передбачає об'єднання частини маршрутів, завдяки чому, пасажиропотік компаній збільшиться на 25%.

Співробітництво базується на спільній експлуатації внутрішніх рейсів (використання літаків МАУ на маршрутах Київ – Львів, а парку «Дніпроавіа» - на напрямках Київ – Одеса, Київ – Дніпропетровськ), а в майбутньому передбачається об'єднання міжнародних рейсів.

Слід відзначити, що співробітництво надає можливість українським компаніям увійти до міжнародних авіаальянсів, оскільки окремо, навіть кращі вітчизняні авіаперевізники, не становлять інтересу для зарубіжних партнерів. Крім того, українські авіакомпанії, приймаючи умови альянсу без фінансової підтримки ззовні, ризикують почати конкурентну боротьбу з більш досвідченими та сильнішими компаніями [81, 82, 83].

В деяких сферах господарювання в Україні набули поширення так звані «оболонкові» компанії, які є найбільш привабливими для підприємств маркетингового типу, основним орієнтиром яких є споживач і задоволення його потреб. Зокрема, приклади «оболонкових» фірм є в таких сферах:

- виробництво та продаж декоративної косметики: фірма «Ловді» (м. Київ) пропонує на ринок декоративну косметику, вироблену на її замовлення в Італії, Франції, Німеччині, та є власником бренду Color me;
- видавницька діяльність: як правило, видавництво бере участь лише у перетворенні авторського рукопису на оригінал-макет. Усі інші етапи виготовлення продукту та його просування на ринок передаються стороннім підрядникам. За такою моделлю відбувається, наприклад, діяльність видавництва «Фоліо» (м. Харків);
- виробництво та реалізація харчових продуктів: ТОВ «Екологічні продукти» (м. Київ) розробляє та впроваджує нові технології приготування сирів, а також розповсюджує їх по Україні.
- виробництво та реалізація взуття: «оболонковою» компанією є ТОВ «Ардо» (власник SIMFO), яке на ліцензійній основі замовляє виробництво взуття взуттєвим фабрикам та реалізує свою продукцію у торговельних мережах.

Також українські підприємства створюють стратегічні альянси через так звані великі інтеграційні утворення, які можуть формуватися за трьома сценаріями:

- група формується навколо промислового підприємства або промислових підприємств;
- об'єднання підприємств відбувається навколо комерційного банку (наприклад, група «Приват»);

ядром групи стає торговий дім або науково-дослідна установа, навколо якої об'єднуються банківський і промисловий капітал (корпорація «Індустріальний союз Донбасу»).

Отож, вітчизняні компанії укладаючи угоди про альянси як з іноземними, так і українськими компаніями, стають активними учасниками процесів міжфірмового співробітництва.

Вступ вітчизняних компаній до стратегічних альянсів з зарубіжними компаніями забезпечує їм ринки збуту та можливість конкурувати з великими міжнародними гравцями, як це можна спостерігати в машинобудівній, металургійній галузях. Вітчизняні компанії в таких партнерствах можуть освоїти новітні технології, модернізувати виробництво та зміцнити свої позиції на ринку (прикладом може стати фармацевтична галузь).

Альянси вітчизняних компаній (банківський та страховий центр, авіаперевезення, фармацевтика) спрямовані на посилення ринкових позицій учасників через розширення спектру послуг та асортименту, спільні маркетингові зусилля, покращення технологій тощо.

Характерним для стратегічних альянсів за участю українських компаній, є те, що формуються вони підприємствами, які діють в одній галузі або в споріднених галузях. При цьому через те, що підприємства одної галузі діють у різних сегментах ринку або на різних географічних ринках, вони не завжди виступають конкурентами. У більшості міжнародних альянсів одна із сторін займається виробництвом, а інша – збутом продукції, а в національних найчастіше підприємства об'єднують зусилля в одній і тій самій сфері діяльності (спільне виробництво, спільний маркетинг тощо).



## Висновки до розділу 2

Аналіз практики формування та функціонування стратегічних альянсів за участю вітчизняних машинобудівних підприємств дозволив отримати наступні результати:

1. Комплекс машинобудування України вміщує більше 20 спеціалізованих галузей. На сьогодні він об'єднує близько 11 тис. підприємств, і є важливим сектором промисловості України. Доля цього комплексу в українському ВВП в кінці 2016 року склала 8 %.
2. За підсумками 2017 р. реалізація машинобудівної продукції зросла на 17% до 5,06 млрд. дол по відношенню до рівня 2016 р. 4,34 млрд. дол. Більше 23% виробленої в Україні продукції експортується в Росію, що містить приховану загрозу. В цілому, поточні позиції України на міжнародних ринках, нажаль, поки що незначні.
3. Галузь важкого машинобудування в Україні представлена заводами, що виробляють машини і обладнання для вугільної, нафтогазової, металургійної, гірничодобувної та хімічної промисловості. Потенціал вітчизняних підприємств важкого машинобудування базується на потужностях підприємств колишнього СРСР, пріоритетом діяльності яких була вузька спеціалізація виробництва традиційних видів продукції. Проведення глибокої і комплексної заміни обладнання та удосконалення виробничих потужностей виведе важке машинобудування на новий рівень розвитку і поліпшить ситуацію в даній галузі.
4. Автомобільна промисловість України спрямована на виробництво всіх видів продукції: вантажних, легкових автомобілів, військових вантажівок і т.д. Стримуючими фактором розвитку є технологічно низький асортимент продукції, що робить її неконкурентоспроможною перед імпортними аналогами, в виробництві яких використовуються передові технології.
5. Головними імпортерами легкових автомобілів в Україну є Німеччина, Японія, Франція, Чехія та Корея. Найбільшим попитом серед українців

користувалися автомобілі компаній TOYOTA, RENAULT, VOLKSWAGEN, SKODA, KIA. В цілому у 2017 р. продаж цих марок порівняно з 2016 р. зріс в середньому на 27%. Найбільшим попитом на вітчизняному авторинку автобусів користуються марки українських виробників: ATAMAN (БАТ «Черкаський автобус»), RUTA (ПАТ «Завод «Часівоярські автобуси»), BOGDAN (Корпорація «Богдан»), ETALON (Корпорація «Еталон»).

6. Негативним фактором для вітчизняних машинобудівних підприємств є проникнення імпоротної продукції на внутрішній ринок України. Так, на сьогоднішній день частка імпорту становить близько 80%. Високий рівень зношеності обладнання, відсутність передових технологій і нових розробок, а також низьке забезпечення кваліфікованими кадрами - все це призвело до занепаду розвитку наукомістких галузей в Україні. Вітчизняні підприємства не отримують достатнього фінансування для розробки абсолютно нових технологій.
7. Найбільший прилив інвестицій в машинобудівну галузь України спостерігався в 2014 р., досягши рівня 1167,8 млн дол. Проте спостерігається негативна тенденція, так за останні 3 роки обсяг інвестицій зменшився на 34%, сягнувши 771,0 млн. дол в 2017 р. Серед основних країн, що інвестують в галузь, лідируючі позиції займає Кіпр. Однак, такого роду інвестиції можна назвати реінвестування в економіку країни, оскільки основний приплив капіталу в Україну здійснюють українські компанії зареєстровані в цій офшорній зоні.
8. До основних тенденцій розвитку світової машинобудівної галузі можна виділено наступні: робототехніка, заснована на системах управління сенсорними датчиками і виконавчими механізмами, які працюють автономно або напівавтономно, взаємодіючи з людьми і з можливістю адаптації до динамічного середовища; 3D-друк, в основі якої лежить принцип пошарового «виращування» твердого об'єкта; нові нано- та smart- (розумні) матеріали.
9. Не дивлячись на відсутність чітких ознак віднесення того чи іншого виду взаємодії підприємств до стратегічного альянсу, прийнято вважати, що перші

стратегічні альянси підприємств з'явилися у світі після Другої світової війни. Виявлено, що існує певна циклічність в активності формування стратегічних альянсів: нова хвиля активного їх формування була зафіксована наприкінці 1990-х рр., після чого відбувся певний спад. У 2005 р. негативна тенденція змінилась, кількість стратегічних альянсів почала збільшуватися, але не надовго. Світова фінансова криза внесла свої корективи в еволюцію стратегічних альянсів, наслідки якої досі залишаються непередбачуваними.

10. Згідно зі світовою практикою, формування стратегічних альянсів найчастіше відбувається для здійснення взаємодії в сфері маркетингу. Основними сферами поширення стратегічних альянсів у світі є автомобілебудівна промисловість, фінансова сфера, сфери інформаційних технологій і транспортних послуг.
11. У створенні альянсів виявляються значні регіональні розбіжності. Майже 2/3 стратегічних альянсів у світі створені підприємствами з Північної Америки. Найбільш активними у формуванні стратегічних альянсів є підприємства США, Японії, Великої Британії, Канади, Китаю та Німеччини.
12. В Україні стратегічні альянси є явищем відносно новим, але підприємства деяких галузей уже мають значний досвід формування та функціонування альянсів. Серед найвідоміших альянсів за участю українських підприємств – корпорація «Артеріум», Українська авіаційна група, партнерства Запорізького автомобілебудівного заводу та деякі ін.
13. На поширення стратегічних альянсів в Україні впливають чинники загальноекономічного, політичного та соціального характеру. Через різновекторний вплив зазначених чинників думки експертів розходяться: одні стверджують, що саме за рахунок альянсів до України приходиме іноземний капітал, інші зазначають, що в кризових умовах питання формування альянсів відходить на другий план.

## РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СТВОРЕННЯ ТА ФУНКЦІОНУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ  
АЛЬЯНСІВ ПІДПРИЄМСТВ У СФЕРІ МАШИНОБУДУВАННЯ3.1. Принципи та процедури відбору підприємств для участі у стратегічному  
альянсі

Практикою функціонування стратегічних альянсів різних видів і бізнес-форматів доведено, що для досягнення спільного успіху відносин між підприємствами-учасниками стратегічного альянсу мають бути взаємовигідними, відкритими та договірними.

На думку С. Карделла, основними принципами відбору партнерських підприємств є стратегічна спрямованість, об'єктивність, опора та критерії, адекватність ресурсного забезпечення, багатоетапність і факторна основа (табл.3.1.1).

Таблиця 3.1.1

Принципи вибору підприємств-партнерів за С. Карделлом

Принцип	Характеристика
1	2
Стратегічна спрямованість	Альянси формуються виключно для рішення стратегічних завдань, а не короткострокових оперативних або ринкових. Тривалість і значення партнерства визначаються стратегією бізнесу підприємства.
Об'єктивність	Виключення особистого фактору, запобігання реалізації партнерами власних інтересів та зав'язків. Процедура вибору має бути чітко визначена та контрольована.
Опора на критерії	Встановлені критерії забезпечують об'єктивність і чітко визначають цілі організації.
Ресурсне забезпечення	Залучення управлінського персоналу для ефективного управління процесом відбору партнерів.
Багатоетапність	Поетапна робота реалізує принципи опори на критерії та ресурсне забезпечення.
Фактологічна основа	Виконання кожного етапу підкріплюється фактичними даними.

Складено за [84]

Узагальнено процес відбору партнерів включає в себе п'ять етапів:

- 1) ідентифікація стратегічного відставання або уточнення стратегічної мети;
- 2) складання первинного списку потенційних партнерів з урахуванням результатів аналізу вертикального ланцюжка створення цінності;
- 3) проведення первинного (кількісного та якісного) аналізу потенційних партнерів на основі доступної інформації;
- 4) проведення вторинного аналізу на основі спеціальних критеріїв;
- 5) визначення вузького кола потенційних партнерів.

Основними параметрами відбору потенційних партнерів для складання первинного списку є:

- величина компанії;
- географічна присутність;
- галузева спеціалізація;
- фінансова стабільність;
- тривалість діяльності [84, с.133].

Складання вторинного списку здійснюється на основі кількісних та якісних критеріїв. До кількісних відносяться обсяги продажу, показники прибутковості, до якісних – додаткові послуги, стратегічні наміри, дотримання нормативних показників продукції.

Одним з визначальних принципів відбору потенційного партнера для забезпечення успішності стратегічного альянсу є принципи організаційної конгруентності та проактивної поведінки суб'єктів господарювання.

За визначенням професора Девіда А. Аакера, фахівця у сферах маркетингу, реклами та брендингу, у контексті стратегічного управління під конгруентністю (від лат. *congruens* (*congruentis*) – відповідність, розмірність) розуміється узгодженість взаємозв'язків між такими елементами організації як система, структура, люди та культура [85, с.486].

Сутність принципу конгруентності полягає у відборі таких цільових підприємств, які відповідають вимогам максимально можливої відповідності їх корпоративної культури традиціям введення бізнесу, що має підприємство-ініціатор альянсу, стратегічної відповідності та несуперечливості принципів

введення бізнесу між потенційними партнерами. Дотримання цього принципу дозволяє зменшити соціально-психологічну напруженість у середині колективу партнерських підприємств при налагодженні та подальшому здійсненні спільної діяльності.

Принцип конгруентності має реалізовуватися на кількох рівнях (рис.3.1.1).

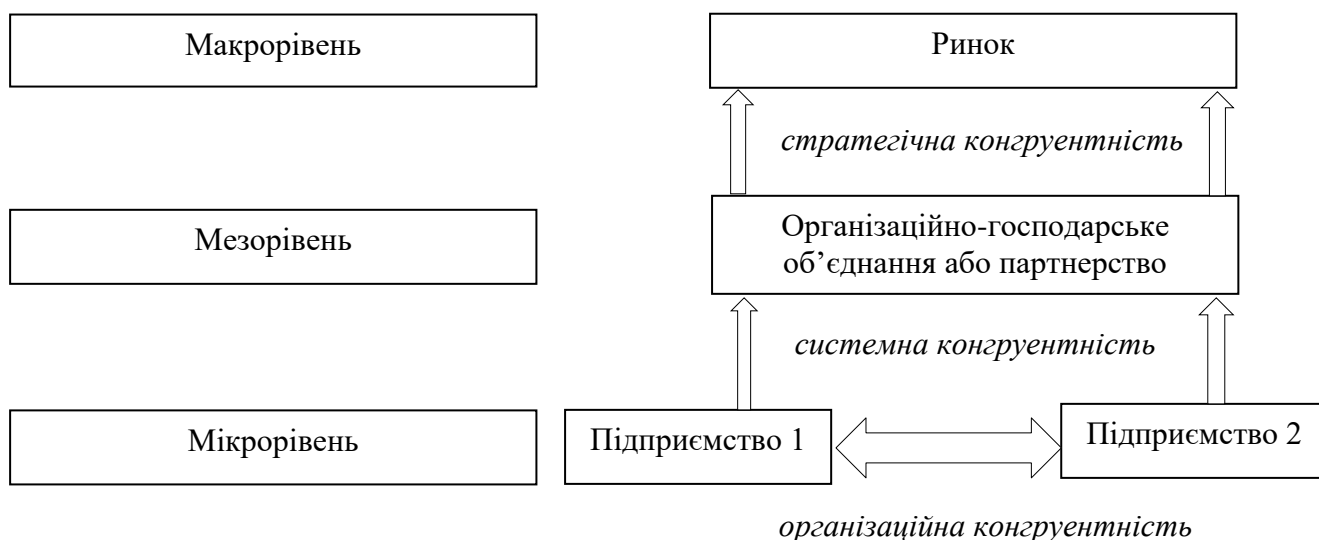


Рис.3.1.1. Рівні конгруентності підприємств у стратегічних альянсах

Складено за [62]

На макрорівні підприємства-партнери мають бути конгруентними, оскільки це зумовлює зменшення витрат при інтеграції їхньої діяльності (організаційна конгруентність).

На мезорівні дотримання принципу конгруентності при формуванні альянсу гарантує життєздатність такого утворення (системна конгруентність).

На макрорівні для забезпечення конкурентоспроможності альянсу доцільно дослідити його конгруентність до ринкових умов, у яких передбачається функціонування партнерського утворення (стратегічна конгруентність).

Принцип проактивної поведінки проявляється в постійній орієнтації підприємства (а після утворення – і альянсу) на досягнення та утримання положення лідера у відповідному ринковому сегменті, впровадження активних

методів ведення конкурентної боротьби, клієнтоорієнтований характер діяльності тощо. Проактивним можна вважати підприємство, яке спроможне вивчати зовнішнє оточення з метою забезпечення розвитку, що упереджує динаміку розвитку попиту споживачів та загрози з боку конкурентів на основі балансу інтересів зацікавлених груп [86].

При проектуванні стратегічного альянсу важливою є оцінка рівня готовності підприємств-потенційних учасників до спільної діяльності, до отримання та надання доступу до ресурсів, їх об'єднання та досягнення стратегічних цілей на основі спільного їх використання. Готовність підприємств до участі у альянсі доцільно визначити через оцінку розвиненості стратегічного управління, персоналу та технологій виробництва з використанням експертних оцінок (табл.3.1.2).

Таблиця 3.1.2

Індикатори оцінки готовності підприємства до участі у стратегічних  
альянсах

Розвиненість стратегічного управління	Характеристика персоналу	Технологічний рівень виробництва
1	2	3
<ul style="list-style-type: none"> <li>– наявність чіткого бачення стратегічних цілей підприємства та альянсу;</li> <li>– об'єднаність власної оцінки, оцінки персоналу, організації в цілому;</li> <li>– розуміння поточних та необхідних у майбутньому ділових здібностей компанії;</li> <li>– рівень розвитку системи управління ризиками;</li> <li>– ефективність системи комунікацій;</li> <li>– можливість формування робочих груп.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– рівень інноваційності персоналу;</li> <li>– готовність до змін;</li> <li>– стійкість та адаптивність організаційної культури;</li> <li>– наявний досвід участі у співробітництві;</li> <li>– схожість цінностей компаній;</li> <li>– відповідність реальності очікуванням щодо розподілу ролей.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– рівень розвитку технологій;</li> <li>– рівень специфічності технологічних знань та ступінь їх унікальності;</li> <li>– рівень захищеності технології та знань;</li> <li>– рівень розвитку інформаційних систем і можливість їх інтеграції.</li> </ul>

Складено за [62]

Найскладнішим етапом при оцінці готовності підприємства до участі в альянсі більшістю дослідників визнається дослідження розвиненості стратегічного управління. Одним з результативних способів такої оцінки є застосування методу Делфі.

Готовність компанії до використання стратегічного управління у своїй діяльності, характеризує ряд ознак, що були запропоновані фахівцями-консультантами на основі їхнього досвіду у проведенні аудитів різних компаній (рис. 3.1.2).

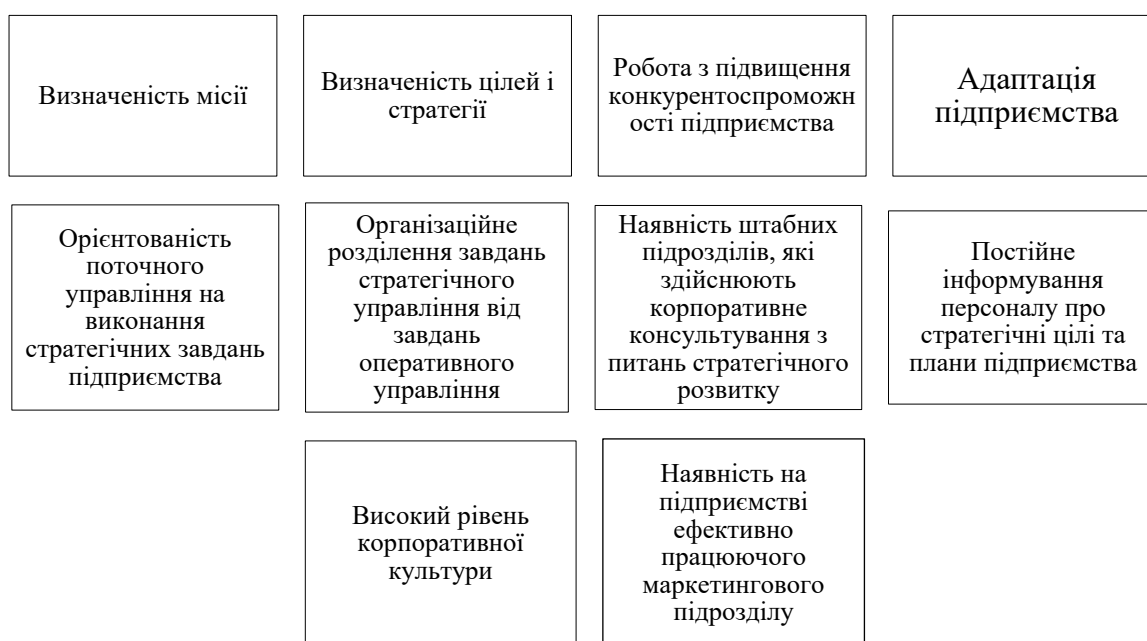


Рис. 3.1.2. Ознаки підприємства, що характеризують його готовність до використання стратегічного управління

Складено за [62]

Виявлення рівню розвиненості стратегічного управління на підприємстві за визначеними критеріями може здійснюватися експертним шляхом за методом Делфі – одним з найпоширеніших методів експертного оцінювання. Цей метод ґрунтується на виявленні колективної думки, узгодженої під час індивідуального анкетного опитування експертів. При цьому в методі Делфі поєднуються процедури отримання експертної інформації з ефективним зворотнім зв'язком, що



дозволяє експертам коригувати свої судження. Однією з особливих характеристик методу є анонімність відповідей.

При оцінці розвиненості стратегічного управління до групи експертів доцільно включати його керівників та менеджерів вищої ланки, що забезпечує конфіденційність процедури, не вимагає додаткових затрат часу та ресурсів, необхідних при залученні сторонніх спеціалістів (консультантів). Менеджери володіють знаннями про специфіку підприємства, але, з іншого боку, вони менш підготовлені до експертної роботи, що вимагає додаткових роз'яснень суті та методики проведення експертного опитування.

Отже, ґрунтуючись на основних засадах методу Делфі, експертами визначається остаточний перелік критеріїв та індикаторів їх прояву на конкретному підприємстві, а також встановлюється коефіцієнт важливості для кожного критерію за шкалою: «1» - найменш важливий, «2» - важливий, «3» - дуже важливий.

Кількісна оцінка ступеня прояву визначених експертами критеріїв може проводитися із залученням статистичних методів обробки інформації. Наприклад, для виявлення рівня розвиненості стратегічного управління експертам пропонується оцінити ступінь прояву кожного критерію за шкалою:

- «5» - якщо критерій виявляється повністю;
- «4» - якщо критерій виявляється не повністю;
- «3» - якщо критерій виявляється слабо;
- «2» - якщо критерій не виявляється.

Загальна оцінка ступеня розвиненості стратегічного управління на підприємстві може бути визначена на основі середньозваженого балу за формулою (3.1.1):

$$\bar{s} = \frac{1}{m \times n} \sum_{i=1}^m k_i \sum_{j=1}^n s_{ij}, \quad (3.1.1)$$

де  $s_{ij}$  – бальна оцінка  $j$ -им експертом ступеню прояву  $i$ -го критерію розвиненості стратегічного управління на підприємстві;

$n$  – кількість експертів;

$k_i$  – коефіцієнт важливості  $i$ -го критерію, яким визначається за принципом

$$k_i \begin{cases} 1, \text{ якщо } i - \text{ий критерій менш важливий;} \\ 2, \text{ якщо } i - \text{ий критерій важливий;} \\ 3, \text{ якщо } i - \text{ий критерій дуже важливий;} \end{cases}$$

$m$  – кількість критеріїв, що розглядається.

За результатами отриманої оцінки ступеню стратегічної готовності підприємства робиться висновок: якщо цей ступінь високий, можна передбачити високу ймовірність успішного проекту формування стратегічного альянсу. Інакше спочатку необхідно провести роботу з підготовки підприємства до введення стратегічного управління за тими напрямками, які відповідають ознакам «стратегічності», що слабо виявляються. При цьому, чим нижче оцінюється ступінь розвиненості стратегічного управління на підприємстві, тим на підготовку до партнерства буде потрібно більше часу і ресурсів.

Взагалі визначення готовності підприємств до спільної діяльності є невід’ємним елементом процесу відбору підприємства для створення стратегічного альянсу, оскільки здатність підприємства легко включатися в співробітництво та виходити з нього значно зменшує витрати на ці процеси, забезпечує гнучкість реагування на зміни зовнішнього середовища та динаміку розвитку стратегічного альянсу.

Не заперечуючи визначального значення для успішності проекту стратегічного альянсу вище зазначених факторів, не можна не відзначити надзвичайно важливої ролі в цьому процесі сумісності корпоративних культур і можливості формування спільних цінностей у ході співробітництва.

Несумісність корпоративних культур, різне розуміння одних і тих самих понять персоналом компаній ускладнює функціонування стратегічного альянсу й може призвести до негативних наслідків.

Для того, щоб оцінити свої сильні та слабкі сторони, зрозуміти, з якими проблемами буде пов'язана спільна діяльність, підприємцям доцільно визначити, до якої категорії належать керівники їхнього підприємства та підприємств-партнерів.

Серед керівників невеликих підприємств можна виділити такі категорії: «авторитарні підприємці», «наївні професіонали», «шукачі пригод», «відважні та завзяті» [87, с.153-160].

До категорії «авторитарних підприємців» належать приблизно 10% керівників невеликих підприємств, які вважають, що можуть впоратися з будь-якою роботою краще за всіх. Підприємці такого типу звикли всю роботу виконувати самостійно, в дрібницях керувати роботою свого персоналу. Такий підхід не дає можливості компаніям розкрити свій потенціал. Відносно формування альянсів вони дотримуються принципу LIFO (Last In, First out – «приходять останніми, відходять першими») та зосереджуються на короткострокових результатах. Вони вступають у альянси, лише тоді, якщо угода «пливе до рук» та не заважає звичному ходу бізнесу, вони не прагнуть змінювати процеси та процедури свого бізнесу для роботи з партнером.

Групу «наївних професіоналів» складають близько 20% всіх підприємців, які прагнуть досконалості в технічних навичках та в бізнесі у цілому. Вони віддають перевагу виконанню своєї роботи, а не створенню добробуту суспільства. На відміну від «авторитарних підприємців», «наївні професіонали» розуміють цінність створення стратегічних альянсів, але настільки зайняті роботою в компаніях, що відмовляються вкладати необхідний час, гроші та інші ресурси в спільну діяльність. Вони мають обмежене уявлення про те, до яких масштабів і як швидко може зрости їхня компанія, оскільки достатньо «короткозорі» в питаннях стратегічних альянсів.

Третю групу, «шукачів пригод», складає приблизно половина підприємців у сфері малого бізнесу. Вони сприймають перспективи як створення власного добробуту, тому досить легко виходять за них. Вони мають достатньо можливостей витратити свої ресурси, постійно аналізують зовнішнє середовище в пошуку нових

можливостей, і коли вони з'являються, намагаються використати їх, тому досягають посередніх результатів у стратегічних альянсах.

Четверта група – «відважні та завзяті». Таких керівників приблизно 20% на невеликих підприємствах, вони мають сміливі плани, роблять акцент на вдосконалення свого бізнесу, відкрито та дружелюбно відносяться до концепції стратегічних альянсів, розглядаючи їх як відмінну стратегію для швидкого досягнення встановлених цілей, максимального використання власного потенціалу. Формування стратегічних альянсів – важливий компонент їхньої стратегії бізнесу, вони виділяють значну кількість корпоративних ресурсів на пошук потенційних партнерів.

Серед великих підприємств-потенційних партнерів можна виділити три категорії керівників: «знедолені», «байдужі», «захоплені» [87, с.191-194].

До групи «знедолених» відносяться близько 10% керівників підприємств, які до теперішнього часу самостійно досягали певного успіху й не бажають змінити своє положення. Вважаючи себе достатньо успішними, керівники таких підприємств не цікавляться перспективами та можливостями стратегічних альянсів. Якщо такі компанії вступають до альянсів, їм надзвичайно складно в них працювати.

Група «байдужих», до них належать приблизно 70% менеджерів, певною мірою певною мірою противляться ідеї альянсу, але припускає таку можливість, якщо діяти у відповідності до їхнього графіку. Такі управлінці зосереджені на вирішенні власних проблем, що не дозволяє їм брати участь у партнерствах. Досить часто такі керівники не в змозі розділити загальної перспективи отримання прибутку через створення стратегічних альянсів.

Третя група «захоплені» (близько 20% керівників) розглядають потенційний союз зосереджено, енергійно, зацікавлено та вмотивовано. Керівники таких підприємств розуміють: єдиний спосіб використати місію та досягти встановлених цілей – прагнути до укладання альянсу. Вони готові ризикувати, намагаються подолати труднощі спільної діяльності, йдуть на компроміс, вірять, що альянси

являють собою систему бізнесу, яка зростає, трансформується та пристосовується до постійних змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Компанія, яка належить до будь-якої з цих груп, може стати гарним кандидатом для створення стратегічного альянсу: якщо знати, до якої категорії належить керівник підприємства, можна вдало обрати стратегію, структуру угоди та внести в разі необхідності до неї зміни.

При формуванні стратегічних альянсів важливими є такі аспекти спільної діяльності:

- 1) єдині засади налагодження довгострокової взаємодії підприємств і організацій з метою набуття нових та утримання досягнутих конкурентних переваг;
- 2) визначення впливових учасників процесу утворення та функціонування стратегічного альянсу;
- 3) вибір часового горизонту дії альянсу та організаційно-просторових меж його конфігурацій;
- 4) ідентифікація можливих наслідків (як позитивних, так і негативних) формування стратегічного альянсу для всіх його учасників, а також оцінка економічного ефекту такої взаємодії з урахуванням ризику та невизначеності.

Повне та системне урахування зазначених аспектів можливе у межах проектного підходу. Необхідно зазначити, що взагалі в сучасному бізнесі спостерігаються глобальні тенденції, які зумовлюють своєрідну «проективізацію» або посилення значення діяльності зі здійсненням проєктів, серед яких:

- перехід від регулювання та концентрації до координації й розподілу;
- скорочення життєвого циклу виробів і послуг, особливо строків розробки та запуску;
- персоналізація попиту та клієнтоорієнтованість пропозиції товарів і послуг [88].

Не є виключенням і сфера партнерських відносин між підприємствами. Цільова спрямованість альянсів, тимчасовий характер їх дії, намагання попереднього визначення очікуваних результатів взаємодії підприємств дають підстави для розгляду формування альянсів та оцінки його ефективності у форматі проекту.

Задля вдалого здійснення проекту створення стратегічного альянсу варто виділити основні його ознаки, які дозволяють менеджерам визначити об'єкти управління та використовувати необхідні інструменти для реалізації проекту. Традиційно до основних ознак проекту формування стратегічного альянсу належать: цільова спрямованість, кількісна вимірюваність його основних параметрів, переважно характерний часовий термін (часова обмеженість і специфічний життєвий цикл), системне функціонування. Розглянемо і прокоментуємо особливості цих ознак в контексті формування стратегічного альянсу підприємств (табл.3.1.3).

Таблиця 3.1.3

#### Ознаки проекту створення стратегічних альянсів підприємств

Ознака	Характеристика
1	2
Цільова спрямованість	Стратегічні альянси створюються для досягнення конкретної мети. Так спрямування припускає, що є вимірний бажаний результат, який за визначений термін можна досягти. Для успішного функціонування альянсу необхідно не тільки з'ясувати його цілі, але й поставити їх у суттєвій характеристиці, беручи до уваги умови (обмеження й вимоги) його функціонування. Керівники компаній загострюють увагу на можливості альянсів різних видів і форм, як правило, у трьох випадках: коли існує можливість «взяти під контроль» певні стратегічні активи; виживання підприємства напряду залежить від іншого господарюючого суб'єкта (постачальника, споживача); виникає пряме зіткнення інтересів різних учасників ринку, яке вирішується шляхом «усунення» конкурентів.
Кількісна вимірюваність	Враховуючи стратегічний характер партнерських утворень, рішення про формування альянсу приймається на основі прогностичних кількісних показників (вигід і витрат). Кількісна оцінка має відображати економічні наслідки альянсу для підприємств-учасників і бути достатньою підставою для прийняття управлінських рішень.

## Продовження табл. 3.1.3

1	2
	Мета проекту формування стратегічного альянсу для одного учасника може бути визначена як збільшення частки ринку у визначених секторах, наприклад, на 3% на кінець першого року, 5% - на кінець другого року та на 7% - на кінець третього року.
Часовий горизонт дії	Крім терміну функціонування стратегічного альянсу, підприємствам-учасникам необхідно встановити й інші часові обмеження, які мають дві цілі: визначення періоду, під час якого може бути досягнутий успіх чи невдача компанії; оцінка реальної цінності фінансових витрат і доходу.
Життєвий цикл	Незалежно від складності кожний проект проходить у своєму розвитку стадії задуму і реалізації. Стратегічні альянси створюються, функціонують, розвиваються, припиняють своє існування. Між різними видами діяльності існує чіткий взаємозв'язок і послідовність.
Системне функціонування проекту, елементний склад	Існує взаємозв'язок між елементами проекту. Проте склад проекту не завжди незмінним: деякі елементи можуть з'являтися або виходити з нього. Це притаманно проектам формування стратегічних альянсів, оскільки в ході їх реалізації може змінюватися кількість учасників, їхні функції, взаємозв'язки між партнерами та інше. Тому проекти треба аналізувати обов'язково з урахуванням умов середовища, в якому вони здійснюються. Особливої уваги вимагають фактори зовнішнього середовища при формуванні міжнародних альянсів

Складено за [62]

Ознаками проекту формування стратегічного альянсу є також:

- ресурсні обмеження, як фінансові, так і людські, часові, технічні та ін. Враховуючи, що діяльність, пов'язана із партнерством, здійснюється підприємством одночасно й паралельно з основною діяльністю, питання ресурсного забезпечення набувають особливої актуальності;
- неповторність, новизна поставлених задач і проблем. Кожний альянс унікальний за своєю сутністю, унікальні його цілі, а отже, специфічні відносини між підприємствами-партнерами та проблеми, які виникають при формуванні та функціонуванні стратегічних альянсів;
- необхідність правового та організаційного забезпечення. Крім ресурсного забезпечення з боку підприємств-партнерів альянсу, потребує визначення організаційно-правова форма функціонування неструктури та оцінка відповідності альянсу законодавчим нормам.

Розглянемо детальніше основні етапи проектування стратегічного альянсу підприємств (рис.3.1.3).

Етап 1. Формування цілей альянсу та підприємств учасників. Цілі проекту створення альянсу мають бути чітко сформульованими, вимірюваними, встановлені вимоги – здійснюваними, а обмеження - заданими. Крім цього в процес функціонування та розвитку альянсу його цілі можуть модифікуватися, що забезпечує гнучкість системи відносин між партнерськими підприємствами.

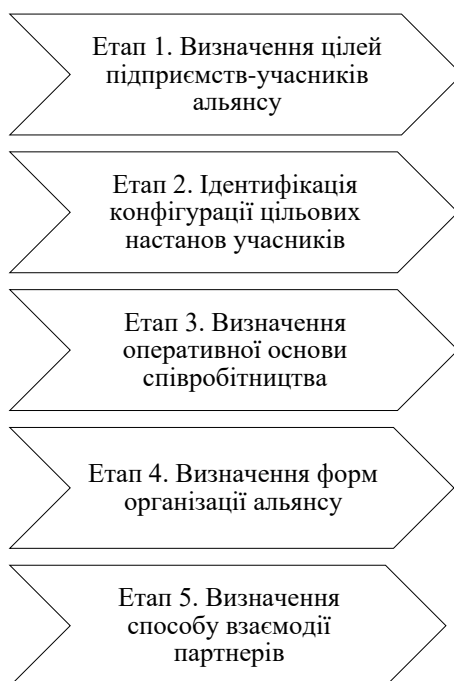


Рис. 3.1.3. Основні етапи проектування стратегічного альянсу

Складено за [62]

Визначення емпіричних даних про створення та функціонування стратегічних альянсів в Україні та світі дають підстави для виділення у всьому спектрі цільових настанов трьох основних груп цілей, реалізація яких спрямована на набуття підприємствами конкурентних переваг: ринкові, виробничі та технологічні.

До першої групи – ринкових цілей – належать цілі, пов’язані з розширенням існуючих ринків, виходом на нові ринки, закріплення на ринку, вдосконалення маркетингу та збуту. Група виробничих цілей включає ті, що пов’язані з



покращенням процесів виробництва, його матеріально-технічним забезпеченням, підвищенням якості продукції та інше. Цільові настанови, пов'язані з техніко-технологічним розвитком підприємств, розробкою нових продуктів, розробкою та впровадженням нових технологій, а також прагненням оволодіння знаннями, належать до третьої групи цілей – технологічних (рис. 3.1.4).



Рис. 3.1.4. Варіанти цілей підприємств-учасників стратегічного альянсу  
Складено за [62]

Етап 2. Конфігурація цільових настанов потенційних учасників альянсу. Цілі учасників альянсу можуть належати до одної групи або до різних, різні комбінації цілей партнерських підприємств визначають формат альянсу (табл.3.1.4).

Дослідження практики формування та функціонування стратегічних альянсів в Україні дозволило визначити приклади взаємодії підприємств з відповідними конфігураціями (табл. В.1).

Слід зазначити, що в Україні практично відсутні приклади співробітництва в науково-дослідній, технологічній сфері, області інформаційних технологій, в той час, як у світі найбільше розповсюдження отримали саме такі альянси. На початок 2000-х р. більше половини альянсів у світі були саме технологічними.

Таблиця 3.1.4

Матриця можливих конфігурацій цілей підприємств-учасників  
альянсу

Підприємство-партнер 1		Підприємство-партнер 2			Групи цілей		
					Ринкові	Виробничі	Технологічні
1	2	3	4	5			
Групи цілей	Ринкові	Р-Р	Р-В	Т-Р			
	Виробничі	Р-В	В-В	В-Т			
	Технологічні	Т-Р	В-Т	Т-Т			

Складено за [62]

Про укладання альянсу оголосили корпорації Sun Microsystems та Intel. В рамках цього співробітництва передбачається, що Intel займатиметься просуванням операційної системи Solaris, а корпорація Sun включить до асортименту своєї продукції сервери рівня підприємств, телекомунікаційні сервери та робочі сервери на базі процесорів Intel Xeon. Задача альянсу полягає у просуванні технологій Intel та Sun рівня підприємств. Крім того, компанії планують спільно розробляти програми та апаратні рішення, проводитимуть спільні маркетингові дослідження.

Участь українських підприємств у альянсах за участю великих світових ІТ-компаній найчастіше обмежується виконанням функцій регіональних дистриб'юторів продукції. Відносини між партнерами в рамках такого співробітництва відповідають формату стратегічних альянсів, але за своєю сутністю не є альянсами технологічними.

Важливим при формуванні стратегічних альянсів є уникнення опортунізму цілей партнерів, їх взаємоузгодження, оскільки протиріччя у цілях учасників альянсу можуть привести його до краху.

Після успіху моделі літака A320 (альянс компаній Airbus (Dassau, British Aerospace, 1992 р.) партнери планували випуск моделі A319. Але така модель могла створити додаткову конкуренцію власним моделям аналогічних літаків партнерів, зокрема, BAe146 (British Aerospace) та новому проекту компанії Fokker,

контрольним пакетом акцій якої володіла Dassau. Через це прийняття рішення щодо виробництва цього літака затяглось на кілька років. У результаті конкурент альянсу – компанія Boeing зайняла вільну нішу на ринку, випустивши відповідну модель літака.

Протиріччя в цільових настановах та опортунізму в діяльності партнерів можна уникнути через чітке формулювання та у разі необхідності коригування індивідуальних стратегічних цілей, довгострокових цільових настанов окремих підрозділів підприємств або цілей формування альянсу. Для стратегічних альянсів, як відносно м'якої форми кооперації підприємств, у деяких випадках для узгодження цілей у процесі функціонування партнерства бажаною є їхня модифікація, яка дозволяє забезпечувати гнучкість та ефективність спільної діяльності. Для цього необхідна оцінка власних стратегічних цілей підприємства та партнерства за рядом критеріїв.

Етап 3. Визначення оперативної основи взаємодії підприємств у альянсі. Виходячи з цілей підприємства та функціональної специфіки його діяльності в альянсі, визначається оперативна основа взаємодії партнерів, що становить наступний крок у виборі способу взаємодії підприємств. Це проявляється у взаємному пристосуванні певних бізнес-процесів підприємств-учасників альянсу, без чого неможливо досягнення вигоди. Прикладами такого пристосування може бути адаптація виробником продуктів відповідно до вимог ключового клієнта, специфікація роботи підприємств-постачальників під роботу роздрібних мереж. Досить часто бізнес-процеси розглядаються в розрізі чотирьох категорій, до яких належать розвиток продуктів і послуг, генерування попиту, задоволення попиту, планування та управління підприємством [89].

Згідно з іншими підходами виділяють основні процеси, які перетворюють ринкові можливості на прибуток, та допоміжні, які забезпечують ефективне функціонування основних; стратегічні та нестратегічні процеси залежно від значення процесу для досягнення цілей компанії; ключові та неключові [90, с.497].

Основні процеси, які становлять оперативну основу співробітництва, наведено в (табл.3.1.5).

Таблиця 3.1.5

## Оперативна основа співробітництва в розрізі бізнес-процесів

Функціональні сфери діяльності підприємства у альянсі	Основні процеси
1	2
Розробка продукту	<ul style="list-style-type: none"> <li>– проектування продукту, устаткування;</li> <li>– розробка та випуск пробних зразків продукції;</li> <li>– сертифікація продукції;</li> <li>– проведення НДДКР;</li> <li>– розробка заходів щодо вдосконалення виробничих процесів.</li> </ul>
Виробництво	<ul style="list-style-type: none"> <li>– планування вимог до поставок;</li> <li>– придбання сировини та матеріалів;</li> <li>– управління запасами;</li> <li>– визначення вимог до товарів, які постачаються;</li> <li>– безпосередньо виробництво;</li> <li>– підтримка надійності, якості виробництва;</li> <li>– покращення процесу виробництва.</li> </ul>
Маркетинг, збут, обслуговування	<ul style="list-style-type: none"> <li>– дослідження та аналіз ринку;</li> <li>– побудова взаємовідносин з покупцями(клієнтами);</li> <li>– вивчення потреб споживачів;</li> <li>– розробка ринкових стратегій;</li> <li>– просування товару;</li> <li>– надання споживачам інформації та послуг;</li> <li>– управління гарантіями;</li> <li>– управління центрами обслуговування товарів.</li> </ul>

Складено за [90]

У результаті пристосування процесів можуть змінюватися кількісні та якісні характеристики операційної діяльності партнерських підприємств. Зміна кількісних характеристик проявляється в зміні обсягу виробництва, продажу, зменшені витрат. Зміна якісних характеристик (таких як надійність, швидкість, підтримка, своєчасність) обумовлена:

- можливістю швидко та легко розробляти продукцію, підвищувати її якість, впроваджувати виробництво нової продукції, виходити на нові ринки, просувати продукцію (у порівнянні із самостійною діяльністю);
- забезпечення своєчасними, надійними поставками товарів, які відповідають вимогам партнера (у відносинах «постачальник – клієнт»).

Етап 4. Визначення форми організації стратегічного альянсу. Відносини учасників можуть регламентуватися угодою без створення дочірнього або спільного підприємств. Під спільним розуміється підприємство, засноване двома підприємствами-партнерами, а не юридичне його визначення. Аналіз діяльності стратегічних альянсів дозволяє виявити, що досягнення технологічних цілей найчастіше здійснюється на основі укладання угоди без створення спільного підприємства, ринкові можуть бути реалізовані через угоду або створення спільного підприємства (транснаціональні спільні підприємства), а виробничі цілі часто реалізуються через створення спільних підприємств. Якщо має місце взаємодія «постачальник – клієнт», виробничі цілі досягаються на основі угоди без створення спільного підприємства. Якщо цільові настанови підприємств належать до різних груп, діяльність підприємств-партнерів регламентується угодою (табл.3.1.6).

Таблиця 3.1.6

Форми функціонування стратегічних альянсів залежно від конфігурації  
цілей підприємств-учасників

Підприємство-партнер 1	Підприємство-партнер 2	Групи цілей		
		Ринкові	Виробничі	Технологічні
1	2	3	4	5
Групи цілей	Ринкові	угода/СП	угода	угода
	Виробничі	угода	угода/СП	угода
	Технологічні	угода	угода	угода/СП

Складено за [62]

Розглядаючи альянс підприємств, слід пам'ятати, що це у першу чергу, взаємодія, спільна діяльність персоналу партнерських підприємств. Тому важливе значення для забезпечення ефективності функціонування стратегічного альянсу має спосіб організації співробітництва персоналу, який з одного боку, обумовлений функціями партнерів та процесами, на яких базується спільна діяльність, а з іншого формує основні вимоги щодо управління альянсом.

Для опису організаційних аспектів взаємодії підприємств доцільно звернути увагу на такий параметр функціонування альянсу, як його місцезнаходження, що визначається місцем розміщення персоналу підприємства.

Різні варіанти розміщення персоналу впливають на рівень витрат та ефективності альянсу, тому потребують чіткого визначення й проробки. Враховуючи різноманітність організаційних форм стратегічних альянсів та аналізуючи практику їх функціонування і в Україні й за кордоном, можна виділити три варіанти вирішення питання знаходження персоналу (рис.3.1.5).

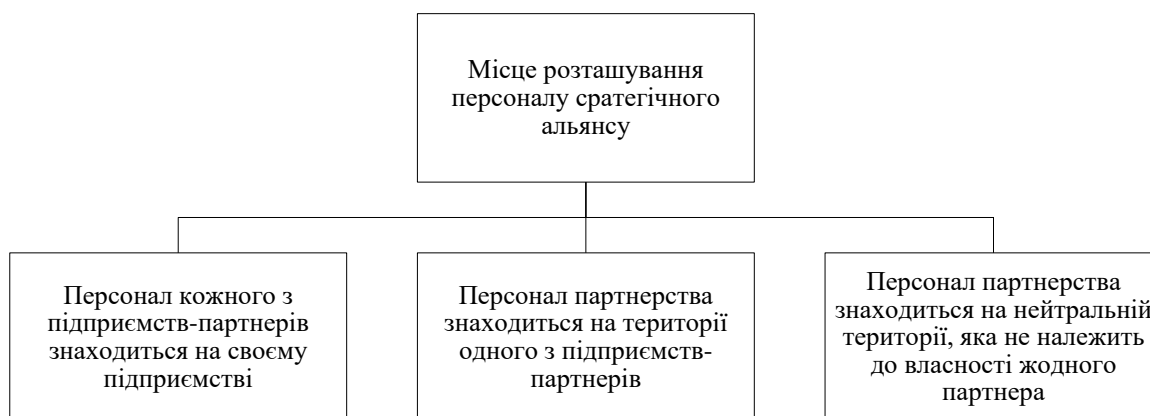


Рис. 3.1.5. Варіанти знаходження персоналу стратегічного альянсу підприємств

Складено за [62]

У разі використання першого варіанту статус персоналу партнерських підприємств не змінюється, він залишається в складі материнського підприємства. Деякі групи персоналу участь підприємства у альянсі не зачіпає жодним чином, для інших може проявлятися різними способами залежно від ієрархічного рівня персоналу (табл.В.2).

В інших варіантах необхідне виділення персоналу підприємств, який формуватиме персонал альянсу. Це може супроводжуватися виникненням проблем, пов'язаних з невідповідністю формальної належності працівників до підприємств альянсу та відчуттям належності персоналу до своєї організації,

невпевненість персоналу щодо майбутнього. Для подолання або послаблення таких негативних проявів необхідно: по-перше, доведення до працівників цілей формування стратегічного альянсу та пояснення саме такої форми організації взаємодії підприємств; по-друге, розробка комплексу заходів соціального захисту.

Етап 5. Визначення способу взаємодії партнерів. Спосіб взаємодії підприємств визначається комбінацією варіантів процесів, на основі яких здійснюється співробітництво, місця розміщення персоналу, органу управління альянсу.

Узагальнено характеристики способу взаємодії партнерських підприємств з цільовими настановами, які належать до однієї групи (технологічні, виробничі або ринкові), представлено в (табл.В.3).

У разі належності цільових настанов підприємств-партнерів до різних груп та здійсненні щодо один до одного процеси мають бути певним чином скориговані (табл. В.4). Ступінь такого коригування визначається масштабом і глибиною співробітництва підприємства та варіюватися від урахування при розробці продукції технологічних умов виробництва партнера, незначних змін у виробничих процесах до повної зміни виробничої технології.

Визначення способу взаємодії підприємств в межах різноманітних стратегічних альянсів дозволяє вирішити проблеми організації та налагодження співробітництва й уникнути помилок у спільній діяльності. Конфігурація цілей обумовлює визначення основних параметрів, характеристик взаємодії підприємств, які задають загальну схему функціонування альянсів, в кожному конкретному випадку вимагаючи її уточнення. Це спрощує розробку заходів із спільної діяльності в межах альянсу та дозволяє більш детально проробляти питання забезпечення успішності функціонування альянсів й підприємств-учасників, зокрема, визначення подальших напрямів перетворень для забезпечення успішності стратегічного альянсу та підтримки функціонування його учасників.

### 3.2. Реконфігурація діяльності підприємства-учасника стратегічного альянсу

Вступ підприємства до стратегічного альянсу зумовлює необхідність змін у діяльності підприємства та пристосування до нових умов функціонування. Враховуючи стратегічне значення співпраці та її важливість для подальшого розвитку підприємств, партнерам доцільно з самого початку визначити напрямки внутрішніх трансформацій, упровадження яких забезпечить ефективну взаємодію з партнерами.

Ідентифікація необхідних змін на етапі формування дозволяє передбачити внутрішньо-організаційні бар'єри та складнощі участі підприємства у альянсі, розробити заходи з коригування умов співробітництва для забезпечення стійкого функціонування підприємства. Ключові елементи налагодження партнерських відносин представимо на (рис.3.2.1).



Рис. 3.2.1. Основні аспекти реалізації партнерських відносин

Складено за [62]

Залежно від специфіки альянсу, способу взаємодії підприємств-учасників підприємство може забезпечувати його функціонування без впровадження будь-яких змін, спираючись на накопичений досвід (незмінне функціонування), або



може потребувати змін в організаційній структурі, виробничих процесах тощо. Необхідність впровадження змін підприємством-учасником альянсу зумовлена умовами угоди про співробітництво; їх масштаб і напрямок визначаються, перш за все, цільовими настановами вступу підприємства до альянсу та тими функціями, які покладені на партнера у відносинах співробітництва.

Розробці цілей, рамок і структури співробітництва сприяє набір адекватних і перевірених інструментів і методів: проектування процесу, прогнозування часового циклу, моделювання цінності діяльності (рис.3.2.2).

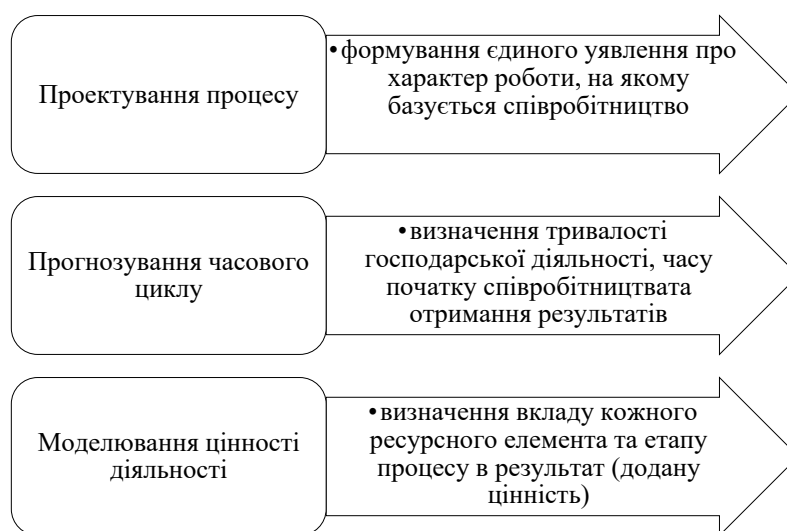


Рис. 3.2.2. Інструменти планування спільної діяльності

Складено за [62]

Для характеристики змін, обумовлених участю підприємства в стратегічному альянсі, пропонуємо використовувати термін «реконфігурація діяльності підприємства», який означає зміни в складових системи підприємства та їх взаємозв'язках для досягнення встановлених цілей участі в альянсі та збереження цілісності, стійкості й незалежності підприємства. Головним завданням реконфігурації діяльності підприємства є узгодження незалежної від партнерства діяльності підприємства із функціонуванням у межах стратегічного альянсу.

Основні напрямки та сфери здійснення (контексти) реконфігурації виділяються за: рівнями управління підприємством (стратегічний та оперативний

контексти); системо-утворюючими характеристиками підприємства (структурний та соціально-психологічний контексти) (табл.3.2.1).

Таблиця 3.2.1

Контексти реконфігурації діяльності підприємства при формуванні  
стратегічних альянсів

Стратегічний контекст	Оперативний контекст	Структурний контекст	Соціально-психологічний контекст
1	2	3	4
Узгодження стратегічних настанов підприємства та його підрозділів і цілей формування альянсу, цілей партнерів	Узгодження оперативної діяльності підприємства з функціонуванням альянсу, зокрема, вимогами, стандартами партнерських підприємств	Зміни в організаційній структурі для забезпечення ефективної взаємодії підприємств-партнерів та управління нею	Зміни в організаційній культурі, зміни в системі інформаційного забезпечення внутрішніх та зовнішніх стейкхолдерів

Складено за [62]

Стратегічний контекст реконфігурації передбачає коригування стратегічних завдань підприємства з урахуванням його участі у альянсі. Відповідно, вимагається дослідження конкурентних стратегій підприємств-учасників альянсу (особливо у разі формування альянсу за участю конкурентів у межах одного ринку). Індивідуальні цілі підприємств повинні корелювати між собою та співвідноситись з цілями, які можуть бути досягнуті в результаті спільної діяльності.

Спільні цілі мають важливе значення для всіх партнерів, які однаково зацікавлені в їх реалізації. У стратегічному контексті реконфігурації в повній мірі має проявлятися дія принципу організаційної конгруентності, що дозволить зменшити витрати, пов'язані з уточненням та узгодженням стратегічних настанов партнерів.

Оперативний контекст реконфігурації передбачає зміни на рівні функціональних сфер діяльності (технологічні розробки, виробництво, маркетинг), зумовлених необхідністю реалізації певних процесів підприємства для

забезпечення функціонування стратегічного альянсу. Наряду з виконанням поточних завдань, участь підприємства у партнерстві передбачає здійснення працівниками додаткових функцій.

Співробітництво підприємств передбачає не тільки спільну роботу на рівні управління, але й участь партнерів у розробці та прийнятті рішень на рівні оперативної діяльності, поточної діяльності поза межами альянсу, врахування партнерських інтересів. Спільна діяльність партнерських підприємств зумовлює пристосування процесів у технологічній, виробничій, збутовій та інших сферах бізнесу.

Ступінь пристосування певною мірою визначає значення партнерства для його учасників. У разі значної зміни ключових процесів відповідно до вимог, потреб учасників і партнерства, велика ймовірність залежності підприємства від альянсу в цілому або окремих його учасників. Уникнути таких проблем простіше підприємствам, які мають подібні виробничі процеси.

Українські фармацевтичні компанії, утворюючи альянси з провідними світовими компаніями (ВАТ «Фармак» і транснаціональна компанія «Елі Ліллі», ЗАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» та концерн «Шерінг АГ» (Німеччина)), частково беруть на себе їхні виробничі та маркетингові функції. Впроваджуючи зміни в практику своєї діяльності відповідно до вимог партнерів, вітчизняні компанії забезпечують не тільки задоволення потреб партнерства, але й удосконалення власної бізнес-моделі, зокрема, через упровадження системи GMP (Good Manufacturing Practice).

Структурний контекст реконфігурації партнерських підприємств знаходить своє відображення в необхідності створення певних управлінських структур, додаткових підрозділів, розподілі функціональних обов'язків, повноважень і відповідності партнерів у межах спільної діяльності, налагодження комунікацій та інформаційних потоків тощо. Структурна реконфігурація може зачіпати всі ієрархічні рівні топ-менеджменту до нижчих операційних рівнів.

Реалізація структурного контексту реконфігурації ускладнюється тим, що в більшості вітчизняних підприємств формальна структура не відповідає реальному

розподілу прав і повноважень. Тому структурний контекст реконфігурації передбачає вирішення ряду питань, пов'язаних з розробкою нових процедур управлінської діяльності. До завдань розробки таких процедур може належати (залежно від виду альянсу):

- визначення складу нових підрозділів (апарат управління, координаційна рада, групи, посади);
- визначення чисельності нових підрозділів, трудомісткості основних видів робіт і кваліфікаційний склад виконавців;
- розподіл задач і робіт між конкретними працівниками, встановлення відповідності за їх виконання;
- розробка порядку взаємодії підрозділів та деякі інші [91].

Основою розробки таких процедур має бути якісна оцінка системи управління за такими напрямками:

- ефективність існуючої на підприємстві системи розподілу повноважень і відповідальності;
- володіння працівниками, які посідають ключові посади, необхідними навичками, вміннями та знаннями;
- ефективність існуючої системи мотивації та просування працівників;
- співвідношення осіб неформальних і формальних лідерів;
- сила впливу неформальних лідерів.

Подібна оцінка важлива й у контексті того, що успіх альянсу значною мірою залежить від навиків менеджерів, рівня їх кваліфікації та їх ставлення до співробітництва. Якщо партнерство розглядається ними як спрямоване у майбутнє стратегічно орієнтоване формування, а не джерело покриття минулих невдач або можливість швидкого отримання результатів, успіх спільної діяльності більш ймовірний [92].

Досвідченість менеджерів та їх особисті компетенції набувають виключного значення, враховуючи складність завдань, які постають перед ними при підготовці та реалізації рішень стосовно формування та функціонування стратегічних

альянсів. Загрозливим фактором для успіху альянсу є необхідність фахівців, їхня надмірна оптимістичність щодо результатів спільної діяльності.

Структурна реконфігурація передбачає певну модифікацію організаційних структур підприємств-партнерів для пристосування до нових умов діяльності в межах співробітництва, відповідний цьому перерозподіл функцій і повноважень персоналу й формування системи планування та адміністрування.

Соціально-психологічний контекст реконфігурації передбачає врегулювання двох основних проблем співробітництва:

- визначення стосунків підприємств-учасників партнерства зі своїми стейкхолдерами (як внутрішніми, так і зовнішніми);
- сприйняття змін працівниками з позиції корпоративної культури підприємств-партнерів.

Отже, реконфігурація підприємства в стратегічному альянсі обумовлена необхідністю пристосування до нових умов функціонування та підтримки звичайної діяльності. Вступ підприємства до стратегічного альянсу вимагає коригування його стратегічних цілей, що може вплинути на очікування основних стейкхолдерів та обумовити необхідність організаційних перетворень, які можуть бути викликані спільним виконанням оперативних робіт. Адекватне сприйняття персоналом партнерських компаній цих змін може бути забезпечене за умови розвиненості корпоративних культур. Контексти реконфігурації відображають основні напрями трансформації підприємств, обумовленої його участю в альянсі (рис.3.2.4).

Узагальнення практики функціонування альянсів дає підстави для виділення двох основних підходів до способу управління ними: через створення органу управління альянсом та без його створення. На ці формальні або неформальні утворення покладається виконання таких функцій:

- прийняття рішень стосовно діяльності альянсів та їх узгодження з діяльністю партнерських підприємств;
- координуючі – узгодження діяльності підприємств-партнерів з функціонуванням альянсу, вирішення конфліктів інтересів;

- контрольні – відслідковування процесу реалізації рішень;
- інформаційні – пов’язані із своєчасним інформуванням керівництва підприємств-учасників про прийняття рішень щодо діяльності підприємства.

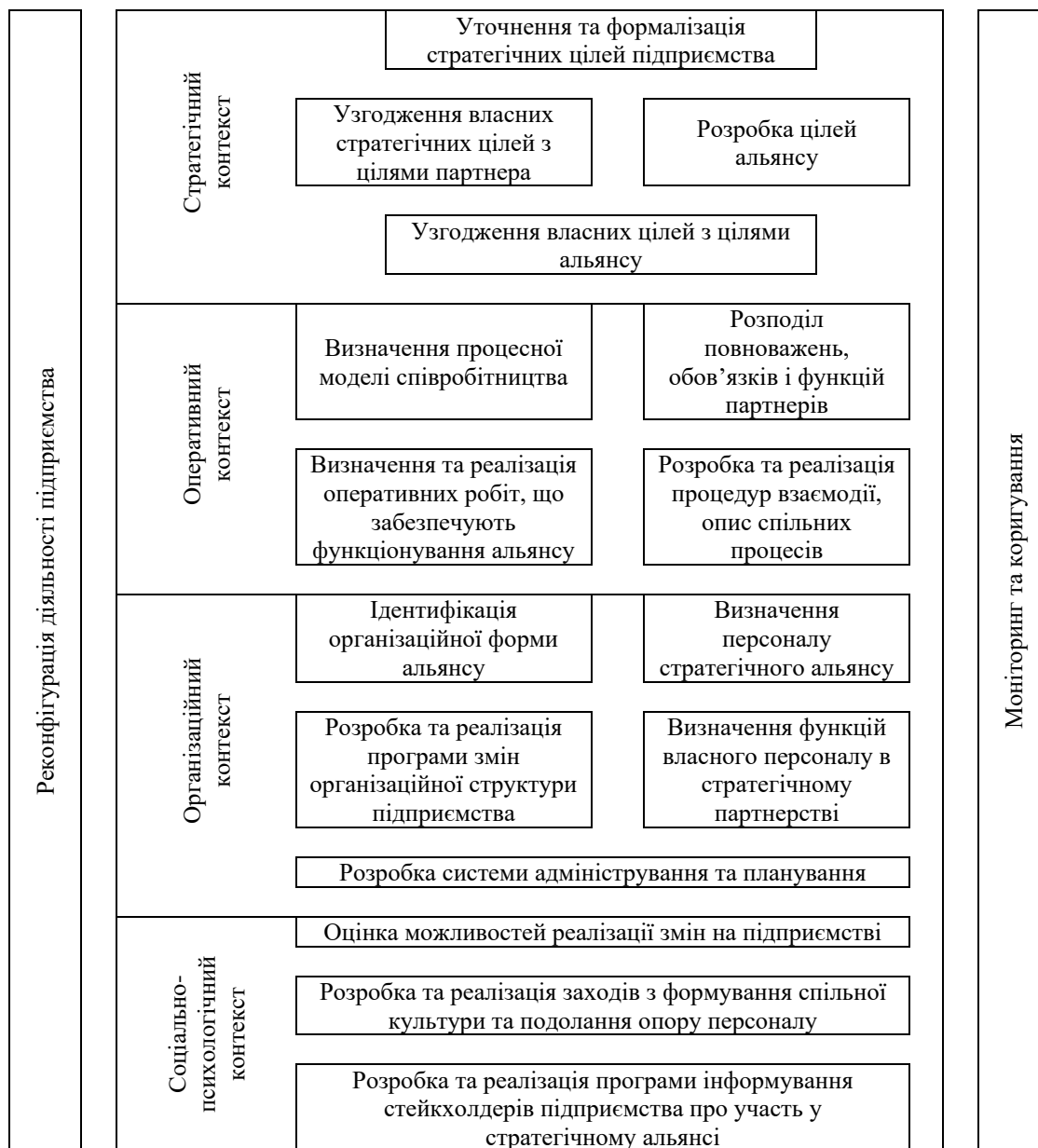


Рис. 3.2.4. Основні процедури реконфігурації діяльності підприємства-учасника стратегічного альянсу

Складено за [62]

Невід’ємною ознакою альянсу є його нестійкість, яка може призвести до виникнення проблем між партнерами, що підсилюється вадами структури зав’язків

і звітності. Визначення оптимального способу управління альянсом запобігає формуванню відносин «старшого» та «молодшого» партнерів, сприяє налагодженню комунікацій між партнерами, що забезпечує оперативність прийняття рішень та адекватність реакцій на зміни в зовнішньому середовищі.

При формуванні альянсу різними за розмірами компаніями досить часто менше підприємство йде на укладання угоди з «комплексом неповноцінності», яке не обов'язково зумовлено нестачею інфраструктури, обмежених технічних можливостей або минулих невдач. Зазвичай в основі цього комплексу лежить величина компанії (чисельність її працівників, обсяг річного доходу або масштаб фізичних активів). Великі компанії схильні до «комплексу вищості» над меншим партнером: через чисельність персоналу вважається, що воно має більше прав на керуючу роль [87, с.131-132].

Після визначення відповідальності та повноважень у межах альянсу, юридичного розпорядження людьми, активами та інформацією необхідною є розробка адекватної моделі загального управління, яка буде забезпечувати ефективну роботу.

Якщо єдина група у складі співробітників компаній-партнерів змогла розробити та впровадити концепцію співробітництва, то і надалі стратегічні та оперативні питання слід вирішувати також спільно. Якщо ж співробітництво стало результатом цілеспрямованості та зусиль однієї з організацій, скоріш за все, успішний розвиток спільної діяльності вимагатиме збереження її ролі лідера [84, с.55-56].

Управління альянсом без створення спеціального органу передбачає прийняття рішень стосовно спільної діяльності менеджерами підприємств-партнерів у ході нарад, конференцій та іншими способами. В такому разі потребує розробки система комунікацій прийняття рішень, графік нарад, визначення формату надання партнерами інформації та системи розподілу повноважень і відповідності партнерів.

Органом управління альянсу може виступати група управління (координаційна рада, рада альянсу, рада директорів альянсу), до складу якої

входять представники підприємств-партнерів, при цьому формально залишаючись працівниками своїх материнських компаній. У разі функціонування стратегічного альянсу у формі спільного підприємства, створюється окремий управлінський орган, представництво в якому працівників кожної із сторін, їх повноваження та обов'язки визначаються умовами угоди. Діяльність органу управління альянсом доцільно здійснювати на підставі:

- визначення концепції альянсу;
- з'ясування функції кожного з учасників неструктури в процесі досягнення встановлених цілей;
- ідентифікація процесів, які підлягають координації;
- виявлення та погодження методів і форм координації діяльності партнерства в новій бізнес-системі.

Основними проблемами, які виникають при створенні єдиного управлінського органу є:

- визначення механізму використання ресурсів учасниками альянсу (в розрізі «роздільне – спільне»);
- вид контролю за діяльністю (стратегічний або тактичний);
- величина органу управління як організаційного утворення (в розрізі «малий – великий»).

Можливі наступні моделі відносин підприємств-партнерів: управління за моделлю «демократичної спільноти», за моделлю «центр – периферія», за моделлю визначення лідера (рис.3.2.5).

	Управління за моделлю «демократичної спільноти»	Управління за моделлю «цент – периферія»	Управління за моделлю визначення лідера («автократія»)
Переваги моделі	Рівноправність і рівнозначність партнерів	Існує «центр влади», який координує діяльність альянсу	Одна компанія-лідер вирішує всі питання пов'язані із спільною діяльністю
Недоліки моделі	Неприпустима для сьогоднішнього ринку повільність	Значне зростання мережі	Загроза поглинання та/або опортуністичної поведінки

Рис. 3.2.5. Моделі відносин між партнерами



Перша з управлінських систем використовується тоді, коли багато партнерів в альянсі й ніхто з них не займає домінуючої позиції. Її недоліком є значна повільність прийняття рішень. Компанія AT&T свого часу приєдналася до консорціуму телекомунікаційних операторів World Partners, який складався з 10 партнерів. Через те, що вони сперечалися постійно між собою і не могли дійти згоди, рішення приймалися так повільно, що AT&T були вимушені вийти з цього альянсу.

Якщо альянс формується з підприємств подібних між собою, що мають схожі інтереси, виникає ризик безрезультатного постійного суперництва між ними. В такому випадку найефективнішою є модель управління центру та периферії, що нагадує собою структуру атома та включає одного чи кількох тісно пов'язаних між собою членів ядра та менших партнерів, які обертаються навколо центру. Так наприклад, рішення приймаються двома основними компаніями, а решта їх здійснює.

Найефективнішу модель управління серед авіаліній має альянс авіакомпаній Star Alliance. Дві компанії Lufthansa і United Airlines є центральними. Це гарний приклад того, як модель управління центру та периферії функціонує ефективно. Недоліком даної моделі може стати лише значне зростання мережі.

Не менш ефективна модель управління, може базуватися на лідерстві однієї компанії, тобто домінуванні одного підприємства. Прикладом може стати стратегічний альянс, в якому компанія Boeing виступає лідером. Лідерство виходить з авторитету та розміру компанії. Вона одна замість трьох компаній бере на себе відповідальність, вирішує всі суперечки і дисциплінує інших учасників.

Для забезпечення ефективного управління альянсом є важливим дотримання принципу довіри між підприємствами-учасниками, причому не тільки на етапі налагодження партнерських відносин, а й при здійсненні спільної діяльності, для чого необхідно дотримуватися певних принципів (рис.3.2.6).

Наведені моделі необхідно адаптувати до конкретних ситуацій з урахуванням специфіки діяльності та альянсу. Головним критерієм оцінки ефективності органу управління альянсом є можливість створення ним доданої вартості.

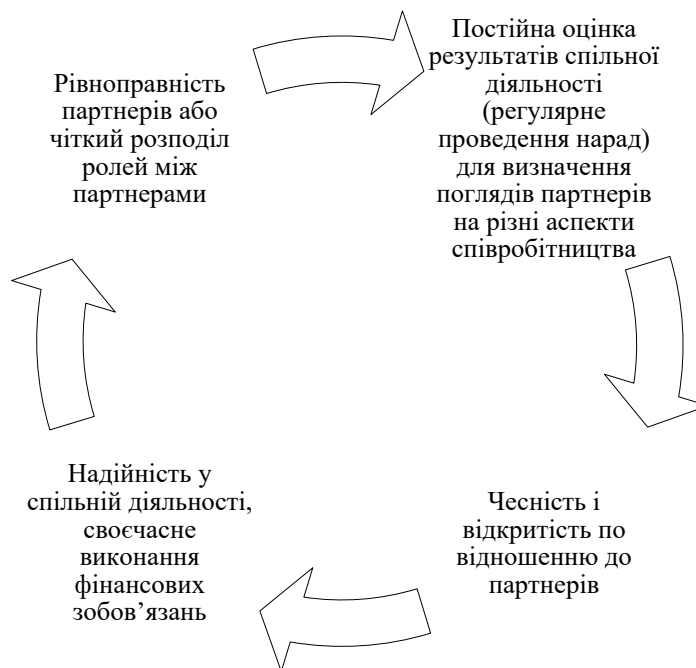


Рис. 3.2.6. Принципи підтримання довіри між партнерами після укладання угоди

Складено за [62]

Якщо діяльність такого центру не призводить до збільшення доданої вартості, необхідно робити висновок про неадекватність обраної організаційної форми умовам та специфіки функціонування альянсу або про неефективність організації самого управлінського органу, що в свою чергу, пояснюється неефективним розподілом обов'язків і сфер відповідальності між партнерами або взагалі його відсутністю.

### 3.3. Оцінювання ефективності стратегічних альянсів підприємств

Позитивний синергійний ефект є визначальним критерієм розвитку компанії із застосуванням моделі стратегічної взаємодії [93]. Під ним розуміється зміна ефективності діяльності компанії з іншою економічною організацією. Варто також відзначити, що синергійний ефект може мати позитивний і негативний прояв, тобто

синергійний та диссинергійний ефект, останній у теоретичних дослідженнях згадується рідко. Диссинергія може бути викликана високими витратами, які з'являються у процесі адаптації підприємств, які формуються в певну інтеграційну структуру.

За природою виникнення до синергійних ефектів, як зазначають дослідники, можна віднести наступні (рис.3.3.1).

Синергійний ефект	Ефект масштабу полягає у зниженні вартості одиниці продукції внаслідок зміни величини підприємства – його масштабу. В основі цього ефекту є закон зниження сукупних витрат на 20-30% при кожному подвійному збільшенні обсягів виробництва та найповнішому використанні виробничих потужностей підприємства.
	Ефект інтеграції виявляється, як правило, в процесі створення інтеграційної виробничої системи та визначається як сума всіх вигід, отримання яких було б неможливе за автономного функціонування учасників такої системи для кожного її учасника (включаючи маркетингові, технологічні, інформаційні, економічні та фінансові складові таких вигід).
	Ефект комплексних переваг визначає перевагу пакету послуг, товарів та угод за умови їх оптових поставок порівняно з їх отриманням на умовах «роздробу».
	Ефект конгломерату означає, що збільшення кількості підрозділів дозволяє розподілити ризик, що має за наслідок його зниження. Саме ефект конгломерату часто набуває диссинергійного прояву. Існує думка, що «на розвинутих ринках корпорації-конгломерати – найбільш притаманний тип холдингів для України – мають «конгломератну уцінку» із середньою величиною 15%. Тобто активи таких холдингів створюють на 15% менший вільний грошовий потік, ніж могли б створити окремі бізнес-одиниці холдингу у випадку їх незалежності»

### Синергійні ефекти стратегічних альянсів підприємств

Складено за [94, 95, 96]

Американський економіст Є. Брікхем виділяє наступні джерела синергійного ефекту:

- економія фінансів, в результаті порівняно менші трансакційні витрати на проведення операцій та ретельніше дослідження фінансової діяльності підприємства;

- економія витрат, пов'язана з операційною діяльністю, яка виникає у маркетингу, менеджменті, виробництві і реалізації в результаті зростання масштабів виробництва;
- послаблення конкурентів за рахунок посилення влади на ринку;
- розбіжність результативності управління, яка допускає можливість після об'єднання компаній більш ефективного використання коштів [97].

Виникнення синергійних ефектів у менеджменті в результаті взаємодії компаній, американський вчений І. Ансофф виокремлює синергію у різних діяльності (табл.3.3.1)

Таблиця 3.3.1

#### Джерела виникнення синергійних ефектів

Вид синергії	Джерело виникнення
1	2
Операційна синергія	економія за рахунок збільшення масштабів виробництва
	взаємодоповнюваність у сфері НДДКР
	комбінування взаємодоповнюючих ресурсів
Фінансова синергія	отримання доступу до фінансових ресурсів
	отримання податкових пільг, зменшення податкового «тягаря»
Управлінська синергія	поліпшення якості управління, усунення його неефективності
	покращення ділової репутації
Ринкова синергія	посилення ринкової влади
	полегшений вихід на нові ринки
	зменшення рівня конкурентної боротьби

Складено за [98]

У контексті питання оцінювання ефективності стратегічних альянсів підприємств є визначення ефекту від партнерської взаємодії для кожного учасника, оскільки вступаючи до альянсу, підприємства виходять виключно з власних інтересів і оцінюють можливість досягнення власних цілей.

Говорячи про наслідки функціонування стратегічних альянсів та оцінюючи їх з позиції підприємств-учасників, слід виокремити поняття результативності та ефективності альянсів.

Результативність, згідно зі стандартами ISO 9000:2000, визначається як ступінь реалізації запланованої діяльності та досягнення запланованих результатів,

а ефективність – відношення досягнутих результатів до використаних ресурсів [99].

Виходячи з концептуального підходу до стратегічного альянсу як моделі розвитку підприємства, можна запропонувати в якості інтегрального критерію його результативності покращення конкурентної позиції кожного учасника в межах визначеного цільового спрямування партнерської взаємодії. Ефективність стратегічного альянсу в такому разі може розглядатися як оптимальне співвідношення досягнутих результатів і витрат, необхідних для їх досягнення. Використання цього підходу дає підстави для розгляду результативності як якісної характеристики, яка може бути визначена за допомогою методів експертних оцінок [94, с. 49-51].

В сучасній економічній науці можна виділити наступні підходи до визначення ефективності міжфірмової кооперації:

- на основі теорії трансакційних витрат: ефективність різних форм міжфірмової спільної діяльності забезпечується економією, яка досягається через впорядкування ринкової поведінки окремих фірм на основі укладання довгострокових контрактів, що регулюють спільну діяльність;
- на основі концентрації конкурентних переваг: ефективність кооперації визначається набуттям довгострокових конкурентних переваг підприємствами-партнерами;
- на основі визначення потенціалу взаємовигідних довгострокових ділових відносин: ефективність співпраці розглядається через розвиток системи взаємних зав'язків і стосунків між підприємствами, інтенсивний обмін фінансовими, кадровими, інформаційними ресурсами, стійкість фінансового положення;
- на основі теорії фінансового менеджменту: ефективність вимірюється через синергійний ефект, наявність операційної економії на основі виключення дублювання управлінських функцій та їх централізації, а також інші вигоди, пов'язані із збільшенням масштабів виробництва, диверсифікацією, обміном фінансовими коштами;

- на основі специфічної взаємодії управлінців та акціонерів: відповідність дій управлінців та акціонерів визначає ефективність міжфірмової кооперації [100, с.74].

Виходячи із специфіки партнерських відносин, необхідно уточнити поняття ефективності та критерії, за допомогою яких вона може бути оцінена. Розглядаючи ефективність як співвідношення досягнутих результатів, ефекту та витрат і виходячи з цільової спрямованості спільної діяльності, такі критерії мають забезпечувати оцінку безпосереднього ефекту від формування та функціонування стратегічних альянсів. Під таким ефектом слід розглядати досягнення цільових настанов підприємств-партнерів. Досягнення стратегічних цілей вимагає від підприємства реалізацію цілей більш низького порядку, які відображаються в економічних показниках функціонування підприємства, тому доцільно оцінювання ефекту та ефективності участі підприємства в альянсі здійснювати на двох рівнях: стратегічному та оперативному, що набуває вигляду формалізованої залежності (3.3.1):

$$E\Phi_{\text{стр}} = \langle E\Phi_c + E\Phi_o \rangle, \quad (3.3.1)$$

де  $E\Phi_{\text{стр}}$  – ефект від участі підприємства в стратегічному альянсі;

$E\Phi_c$  – реалізація стратегічних цільових настанов;

$E\Phi_o$  – реалізація оперативних цільових настанов.

Для оцінювання ступеня реалізації цільових настанов підприємств-партнерів може бути використаний ряд критеріїв (табл.3.3.2).

Запропоновані критерії дозволяють здійснити оцінювання в наступних напрямках:

- відповідність встановлених цілей досягнутим (якість);
- ступінь досягнення цілей (кількість);
- дотримання термінів досягнення цілей (своєчасність);

– співвідношення фактичних і планових витрат (економічність).

Таблиця 3.3.2

## Ефекти від участі підприємства у стратегічному альянсі

Рівень ефективності альянсу	Можливі цільові настанови учасників	Критерії оцінки реалізації цільових настанов
1	2	3
Стратегічний	<ul style="list-style-type: none"> <li>– забезпечення виходу на нові ринки;</li> <li>– отримання доступу до нових технологій;</li> <li>– використання партнерських каналів збуту;</li> <li>– розширення клієнтської бази;</li> <li>– налагодження стратегічних взаємовідносин з постачальниками;</li> <li>– зменшення ризикованості діяльності;</li> <li>– покращення конкурентної позиції;</li> <li>– збільшення ринкової частки;</li> <li>– зменшення рівня напруженості конкурентної боротьби.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– якість;</li> <li>– кількість;</li> <li>– своєчасність;</li> <li>– економічність.</li> </ul>
Оперативний	<ul style="list-style-type: none"> <li>– покращення якості продукції;</li> <li>– збільшення обсягів виробництва;</li> <li>– збільшення обсягів продажу продукції;</li> <li>– зниження собівартості;</li> <li>– оптимізація використання виробничих потужностей;</li> <li>– оптимізація структури запасів;</li> <li>– економія виробничих витрат, витрат на збут, НДДКР тощо.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– збільшення доходів;</li> <li>– зменшення витрат.</li> </ul>

Складено за [62]

Для оцінювання відповідності досягнутих результатів плановим на основі вказаних критеріїв можуть бути використані евристичні методи аналізу. Вони набувають особливої актуальності при труднощах кількісного вимірювання цілей і результатів спільної діяльності підприємств. Підставами для використання таких

методів є якісний характер інформації, відсутність чіткого предметного опису та математичної формалізації об'єктів оцінки. Вибір оціночних методик здійснюється відповідно до специфіки альянсу, але як правило вони використовуються в певній комбінації або доповненні [101, с.26-38].

Для оцінки ступеню реалізації стратегічних цілей може бути використана загальна схема, побудована на застосуванні евристичних методів (рис.3.3.2).

Визначення об'єктів оцінки	Метод аналізу ієрархії
	Декомпозиція стратегічної мети. Визначення бажаних параметрів об'єктів оцінки.
Визначення кількісних та якісних показників	Метод контрольних питань
	За допомогою документу, який містить питання та варіанти відповідей, отримують показники, що характеризують об'єкти оцінки (фактичні параметри).
Експертна оцінка фактичних показників	Метод експертної оцінки
	Визначається відповідність фактичних характеристик об'єктів аналізу плановим, очікуваним і на цій основі ступінь реалізації стратегічних цілей, адекватність досягнутих цілей встановленим, повноту та своєчасність їх реалізації.
	Метод «павутини»
	Графічне відображення результатів експертної оцінки планових і фактичних результатів функціонування стратегічного альянсу підприємств (цільових і фактичних параметрів).

Рис. 3.3.2. Схема оцінки стратегічного ефекту від функціонування альянсу підприємств

Складено за [101]

За допомогою даної схеми цілі, встановлені на початку співробітництва, можуть бути порівняні з досягнутими в ході функціонування альянсу, і на цих засадах визначений ефект від спільної діяльності. При застосуванні цих методик



варто уникати суб'єктивності експертів в оцінці й визначенні об'єктів аналізу та їх характеристик.

Проблема оцінювання ефективності участі підприємства в альянсі обумовлена наявністю неявних вигід і витрат, що супроводжують їх формування та функціонування. До неявних витрат спільної діяльності можуть бути віднесені ті витрати, які виникають через необхідність корегування поведінки підприємств-учасників альянсу [93, с.110].

До неявних вигід, які може отримати підприємство завдяки вступу до стратегічного альянсу, можна віднести: доступ до знань підприємства-партнера; вивчення його досвіду; навчання персоналу; покращення ділової репутації. Акумуляування інтелектуального потенціалу, інформаційних можливостей підприємств-учасників забезпечує досягнення результатів альянсів. У той же час «відплив» знань і важливої інформації можуть призвести до погіршення репутації, набуття залежності від альянсу або партнера, що в свою чергу можуть призвести до неявних витрат. Участь підприємства в альянсі пов'язана з виникненням протиріччя: з одного боку, партнери прагнуть розширити власне базове знання або забезпечити оновлення в своїх продуктах, технологіях, з іншого – не втратити раніше накопиченого знання та ноу-хау, які забезпечують стійкі конкурентні переваги [102].

На оперативному рівні ефективність партнерської взаємодії проявляється в забезпеченні максимально можливої економії витрат або приросту доходу через досягнення цілей у співробітництві з партнером у порівнянні з самостійною діяльністю.

Оцінювання реалізації оперативних цілей підприємства-учасника має забезпечувати можливість визначення кількісних показників функціонування альянсу, прогнозування їх у перспективі. Результати такого оцінювання повинні відображати економічні наслідки альянсу для підприємств-учасників і бути достатньою підставою для прийняття управлінських рішень. Ефект від стратегічного альянсу на оперативному рівні може бути визначений через зміну прибутку, обумовлену приростом доходу або економією витрат (3.3.2):

$$Ц_0 = \Delta Д \text{ або } Ц_0 = \Delta Е, \quad (3.3.2)$$

де  $\Delta Д$  - приріст доходу підприємства через вступ до стратегічного альянсу;

$\Delta Е$  – економія витрат, що забезпечується завдяки вступу до стратегічного альянсу.

Економія витрат або зростання прибутку при здійсненні спільної діяльності дає можливість для визначення синергійного ефекту від альянсу.

### Висновок до розділу 3

Рекомендації щодо удосконалення створення та функціонування стратегічних альянсів підприємств у сфері машинобудування дозволили отримати наступні результати:

1. Ефективне функціонування стратегічного альянсу можливе лише за умови вдалого визначення його впливових учасників – підприємств-потенційних партнерів, здатних забезпечити в межах альянсу створення нових конкурентних переваг. Процес відбору підприємств-партнерів для стратегічного альянсу складається з наступних етапів: формування списку підприємств-потенційних партнерів; оцінка загальної відповідності партнерів; оцінка відповідності інтересів партнерів; оцінка готовності підприємств до співробітництва. На цих етапах оцінка здійснюється за рядом критеріїв, які дозволяють визначити підприємства, з якими партнерські відносини будуть найбільш ефективними.
2. Вступ підприємства до стратегічного альянсу зумовлює необхідність змін у діяльності підприємства та пристосування до нових умов функціонування. Враховуючи стратегічне значення співпраці та її важливість для подальшого розвитку підприємств, партнерам доцільно з самого початку визначити напрямки внутрішніх трансформацій, упровадження яких забезпечить ефективну взаємодію з партнерами.
3. Головним завданням реконфігурації діяльності підприємства є узгодження незалежної від партнерства діяльності підприємства із функціонуванням у межах стратегічного альянсу. Основні напрямки та сфери здійснення (контексти) реконфігурації виділяються за: рівнями управління підприємством (стратегічний та оперативний контексти); системоутворюючими характеристиками підприємства (структурний та соціально-психологічний контексти).
4. Після визначення відповідальності та повноважень у межах альянсу, юридичного розпорядження людьми, активами та інформацією необхідною є

розробка адекватної моделі загального управління, яка буде забезпечувати ефективну роботу. Можливі наступні моделі відносин підприємств-партнерів: управління за моделлю «демократичної спільноти», за моделлю «центр – периферія», за моделлю визначення лідера

5. Органом управління альянсу може виступати група управління (координаційна рада, рада альянсу, рада директорів альянсу), до складу якої входять представники підприємств-партнерів, при цьому формально залишаючись працівниками своїх материнських компаній. У разі функціонування стратегічного альянсу у формі спільного підприємства, створюється окремий управлінський орган, представництво в якому працівників кожної із сторін, їх повноваження та обов'язки визначаються умовами угоди.
6. Позитивний синергійний ефект є визначальним критерієм розвитку компанії із застосуванням моделі стратегічної взаємодії. Під ним розуміється зміна ефективності діяльності компанії з іншою економічною організацією. У контексті питання оцінювання ефективності стратегічних альянсів підприємств є визначення ефекту від партнерської взаємодії для кожного учасника, оскільки вступаючи до альянсу, підприємства виходять виключно з власних інтересів і оцінюють можливість досягнення власних цілей.
7. За природою виникнення до синергійних ефектів, як зазначають дослідники, можна віднести наступні: ефект масштабу; ефект інтеграції; ефект комплексних переваг; ефект конгломерату.
8. В сучасній економічній науці можна виділити наступні підходи до визначення ефективності міжфірмової кооперації: на основі теорії трансакційних витрат; на основі концентрації конкурентних переваг; на основі визначення потенціалу взаємовигідних довгострокових ділових відносин; на основі теорії фінансового менеджменту; на основі специфічної взаємодії управлінців та акціонерів. Ефект від стратегічного альянсу на оперативному рівні може бути визначений через зміну прибутку, обумовлену приростом доходу або економією витрат.

## ВИСНОВКИ

В результаті проведеного дослідження визначено теоретичні та методологічні положення щодо створення стратегічних альянсів підприємств у галузі машинобудування в умовах посилення міжнародної конкуренції та зроблено наступні висновки:

1. Конкуренція є частиною ринкового середовища діяльності підприємства і головним інструментом регулювання ринкової економіки. Основними завданнями конкуренції є захопити ринок, перемогти своїх конкурентів в боротьбі за споживача, забезпечити отримання сталого прибутку. Конкурентоспроможністю підприємства є ступінь переваги підприємства відносно інших підприємств даної галузі всередині країни та поза її межами. В сучасних умовах господарювання конкуренція змушує виробників повсякчас шукати нові напрями підвищення якості сервісу, зниження ціни, підвищення якості продукції.
2. Нерозривно пов'язані з конкуренцією конкурентні переваги. Конкурентні переваги з'являються і виявляються там і тоді, де виникає і розвивається конкуренція. Все це означає, що чим більш всеосяжного характеру набуває конкуренція, тим більше значущими для успіху на ринку, в господарській діяльності окремих підприємств, галузей стають їх конкурентні переваги. Конкурентні переваги можна вважати наслідком впровадження нововведень, низької собівартості продукції, швидкого реагування на виникаючі потреби ринку, високого ступеня диференціації товарів та розумної сегментації ринку.
3. Підприємства виходять тоді на міжнародний ринок, коли виникає проблема отримати доступ до родовищ природних ресурсів інших країн, освоїти нові ринки, або ж при необхідності досягнення нижчих витрат. Не існує універсальної ідеальної стратегії для кожної конкретної компанії: можуть бути потрібні навіть різні стратегії для різних видів товарів або підрозділів. Кожна компанія має визначити, яка стратегія краще спрацює, враховуючи її

цілі, ресурси, можливості і положення в галузі. Вибір стратегії конкуренції залежить від багатьох чинників: ринкової позиції фірми та динаміки її зміни, кількості конкурентів і характеру впливу конкуренції на ринку, виробничого та технологічного потенціалу підприємства, продукції, а також інших чинників середовища функціонування.

4. Комплекс машинобудування України вміщує більше 20 спеціалізованих галузей. На сьогодні він об'єднує близько 11 тис. підприємств, і є важливим сектором промисловості України. Доля цього комплексу в українському ВВП в кінці 2016 року склала 8 %. За підсумками 2017 р. реалізація машинобудівної продукції зросла на 17% до 5,06 млрд. дол по відношенню до рівня 2016 р. 4,34 млрд. дол. Найбільші обсяги реалізації спостерігалися в 2010 р. 11,89 млрд. дол та 2011 р. 13,27 млрд. дол. Більше 23% виробленої в Україні продукції експортується в Росію, що містить приховану загрозу. Однак в цілому, поточні позиції України на міжнародних ринках, нажаль, поки що незначні. Найбільший прилив інвестицій в машинобудівну галузь України спостерігався в 2014 р., досягши рівня 1167,8 млн дол. Проте спостерігається негативна тенденція, так за останні 3 роки обсяг інвестицій зменшився на 34%, сягнувши 771,0 млн. дол в 2017 р.
5. Автомобільна промисловість України спрямована на виробництво всіх видів продукції: вантажних, легкових автомобілів, військових вантажівок і т.д. Стримуючими фактором розвитку є технологічно низький асортимент продукції, що робить її неконкурентоспроможною перед імпортними аналогами, в виробництві яких використовуються передові технології. Головними імпортерами легкових автомобілів в Україну є Німеччина, Японія, Франція, Чехія та Корея. Найбільшим попитом серед українців користувалися автомобілі компаній TOYOTA, RENAULT, VOLKSWAGEN, SKODA, KIA. В цілому у 2017 р. продаж цих марок порівняно з 2016 р. зріс в середньому на 27%.
6. За останні кілька років можна виділити деякі науково-технічні досягнення, які вже активно починають використовуватися і впроваджуватися в різні

сфери діяльності багатьма країнами. Вони неодмінно зможуть справити позитивний вплив на сферу машинобудування. На даний момент виділяють наступні перспективні напрямки, які зможуть вплинути на машинобудування в майбутньому: робототехніка, заснована на системах управління сенсорними датчиками і виконавчими механізмами, які працюють автономно або напівавтономно, взаємодіючи з людьми і з можливістю адаптації до динамічного середовища; 3D-друк, в основі якої лежить принцип пошарового «виращування» твердого об'єкта; нові нано- та smart- (розумні) матеріали.

7. Згідно зі світовою практикою, формування стратегічних альянсів найчастіше відбувається для здійснення взаємодії в сфері маркетингу. Основними сферами поширення стратегічних альянсів у світі є автомобілебудівна промисловість, фінансова сфера, сфери інформаційних технологій і транспортних послуг. У створенні альянсів виявляються значні регіональні розбіжності. Майже 2/3 стратегічних альянсів у світі створені підприємствами з Північної Америки. Найбільш активними у формуванні стратегічних альянсів є підприємства США, Японії, Великої Британії, Канади, Китаю та Німеччини. В Україні стратегічні альянси є явищем відносно новим, але підприємства деяких галузей уже мають значний досвід формування та функціонування альянсів. Серед найвідоміших альянсів за участю українських підприємств – корпорація «Артеріум», Українська авіаційна група, партнерства Запорізького автомобілебудівного заводу та деякі ін.
8. На поширення стратегічних альянсів в Україні впливають чинники загальноекономічного, політичного та соціального характеру. Через різновекторний вплив зазначених чинників думки експертів розходяться: одні стверджують, що саме за рахунок альянсів до України приходить іноземний капітал, інші зазначають, що в кризових умовах питання формування альянсів відходить на другий план.
9. Процес відбору підприємств-партнерів для стратегічного альянсу складається з наступних етапів: формування списку підприємств-

потенційних партнерів; оцінка загальної відповідності партнерів; оцінка відповідності інтересів партнерів; оцінка готовності підприємств до співробітництва. На цих етапах оцінка здійснюється за рядом критеріїв, які дозволяють визначити підприємства, з якими партнерські відносини будуть найбільш ефективними.

10. Головним завданням реконфігурації діяльності підприємства є узгодження незалежної від партнерства діяльності підприємства із функціонуванням у межах стратегічного альянсу. Основні напрямки та сфери здійснення (контексти) реконфігурації виділяються за: рівнями управління підприємством (стратегічний та оперативний контексти); системоутворюючими характеристиками підприємства (структурний та соціально-психологічний контексти).
11. Органом управління альянсу може виступати група управління (координаційна рада, рада альянсу, рада директорів альянсу), до складу якої входять представники підприємств-партнерів, при цьому формально залишаючись працівниками своїх материнських компаній. У разі функціонування стратегічного альянсу у формі спільного підприємства, створюється окремий управлінський орган, представництво в якому працівників кожної із сторін, їх повноваження та обов'язки визначаються умовами угоди.
12. В сучасній економічній науці можна виділити наступні підходи до визначення ефективності міжфірмової кооперації: на основі теорії трансакційних витрат; на основі концентрації конкурентних переваг; на основі визначення потенціалу взаємовигідних довгострокових ділових відносин; на основі теорії фінансового менеджменту; на основі специфічної взаємодії управлінців та акціонерів. Ефект від стратегічного альянсу на оперативному рівні може бути визначений через зміну прибутку, обумовлену приростом доходу або економією витрат.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Драган О. І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти. Монографія [Текст] / О. І. Драган – К.: ДАКККиМ, 2006. – 160 с.
2. Мочерний С. В. Основи економічної теорії [Текст]: навч. посіб. / С. В. Мочерний, О. А. Устенко. – 3-те вид., стереотипне. – К.: Академія, 2009. – 504 с.
3. Уруков В. Правовая основа обеспечения конкурентоспособности промышленных предприятий [Текст] // Хозяйство и право. – 1999. – № 8. – с. 86 – 91.
4. Милль Дж.С. Основы политической экономии Т.3 [Текст] / Дж. С. Милль; [пер. с англ.] Редкол.: А. Г. Милейковский и др.. – М.: Прогресс, 1981. – 447 с.
5. Маршалл А. Принципы экономической науки [Текст] / А. Маршалл; [пер. с англ.] – М.: Прогресс, 1993. – Т.1. – 416с.
6. Шумпетер Й. Теория экономического развития [Текст] / Й. Шумпетер. – М.: Прогресс, 1982. – 455 с.
7. Хейне П. Экономический образ мышления: [Пер. с англ.] / П. Хейне – М.: Изд-во «Catallaxy», 1997. – 704 с.
8. Хайек Ф. Индивидуализм и экономический порядок [Текст] / Ф. Хайек. – М.: Изд-во Изограф, 2001. – 256 с.
9. Должанський І. З. Конкурентоспроможність підприємства [Текст]: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / І. З. Должанський, Т. О. Загорна;
10. Макконелл К. Р. Экономикс: принципы, проблема и политика. У 2 т.: Пер. с англ. [Текст] / К. Р. Макконел, С. Р. Брю. – М.: Республика, 2006. – 799 с.
11. Портер М. Е. Международная конкуренция [Текст] / М. Е. Портер; под ред. В. Д. Щепина. – М.: Международные отношения, 1993. – 896 с.
12. Фатхутдинов Р. А. Управление конкурентоспособностью организации. [Учебник] / Р. А. Фатхутдинов – 2-е изд., испр. и доп. – М: Изд-во Эксмо, 2005. – 544 с.

- 13.Юданов А. Ю. Конкуренция: теория и практика [Текст] / А. Ю. Юданов – М.: АКА-ЛИС, 1996. – 272 с.
- 14.Про обмеження монополізму та запобігання недобросовісно конкуренції в підприємницькій діяльності: закон України від 18.01.92 р. №2132-ХІІ (зі змінами) [Текст] // Відом. Верховної Ради України. – 2002. – № 12. – с. 92 – 99.
- 15.Шлюсарчик Б. Еволюція і співвідношення понять конкуренції та конкурентності // Академічний огляд. – 2001. - № 1.
- 16.Піддубний І. О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: Навчальний посібник. [Текст] / І. О. Піддубний, А. І. Піддубна. – Харків: «Інжек», 2006. – 270 с.
- 17.Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навчальний посібник [Текст] / С. М. Клименко, О. С. Дуброва, Д. О. Борисова, Т. В. Омеляненко, А. В. Вакуленко. – К.: КНЕУ, 2006. –527 с.
- 18.Клименко С.М. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. / С.М. Клименко. – К.: КНЕУ, 2006. — 527 с.
- 19.Базилевич В. Д. Економічна теорія: Політекономія : підручник / за ред. В. Д. Базилевича. - К. : Знання-Прес, 2001. - 581 с.
- 20.Загородній А.Г. Фінансово-економічний словник / А.Г. Загородній, Г.Л. Вознюк. – Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2005. – 714 с.
- 21.Міжнародна конкурентоспроможність: конспект лекцій. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://nauchim.org.ua/uchebnaja-literatura/mezhdunarodnaja-jekonomika/378-mizhnarodna konkurentospromozhnist-konspekt-lekcij.html](http://nauchim.org.ua/uchebnaja-literatura/mezhdunarodnaja-jekonomika/378-mizhnarodna_konkurentospromozhnist-konspekt-lekcij.html).
- 22.Кузнецова Е. И. Развитие конкурентных отношений и экономическая стратегия государства: монография [Текст] / Е. И. Кузнецова. – М.: Юнити-Дана, 2008. – 383 с.
- 23.Азоев Г. Л. Конкурентные преимущества фирмы [Текст] / Г. Л. Азоев, А. П. Челенков. – М.: «Типография «Новости», 2000. –256 с.

24. Пахомов Ю. М. Національні економіки в глобальному конкурентному середовищі: Монографія. [Текст] / Ю. М. Пахомов, Д. Г. Лук'яненко, Б. В. Губський. – К.: Україна, 1997. – 240 с.
25. Боровиков Г.Н. Улучшение качества промышленной продукции как средство повышения ее конкурентоспособности: Учеб. пособие / Боровиков Г.Н., Тихонов Р.М. — К., 1996. — 114 с.
26. Градов А.П. Экономическая стратегия фирмы / Градов А.П. – СПб.: Спецлит, 2000. – 589с.
27. Виханский О.С. Стратегическое управление: [учеб. Для студентов по специальности и направлению «менеджмент»] / О.С. Ваханский. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Гардарика, 1998. – 296 с.
28. Философова Т. Г. Конкуренция и конкурентоспособность: учеб. пособ. / Философова Т. Г. – М. : ЮНИТИ, 2007. – 271 с.
29. Стеців Л. П. Конкурентні переваги: підходи до їх трактування та їх відмінності [Текст] / Л. П. Стеців // Науковий вісник НЛТУ України: збірник науково-технічних праць. – Львів: РВВ НЛТУ України, 2009. - Вип. 19.12. – с. 263-270.
30. Кривенко М. П. Комплексне використання конкурентних переваг [Текст] / М. П. Кривенко // Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського: Науковий журнал. – Донецьк: ДНУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2008. - № 4. – с. 81-85. – Серія: Економічні науки.
31. Иванов Ю.Б. Конкурентоспособность предприятия: оценка, диагностика, стратегия: [Монография] / Ю.Б. Иванов. –Х.: ХНЭУ, 2004. – 256 с.
32. Котов В. Экономические принципы — научная форма управления экономикой в условиях рынка // Маркетинг, 1999. — № 5. — с. 109—112.
33. Кравченко Н.А. Проблеми формування інвестиційний ринків: регіональний аспект. — К.: ІЕП НАНУ, 2001. — 216 с.
34. Рубін Ю.Б. Портфель конкуренції та управління справами. — К.: Укрминтек, 1996. — 734 с.

- 35.Сизоренко В. О. Конкурентоспроможність у мікро- та макроекономічному вимірі [Текст] / В. О. Сизоренко // Теоретичні та прикладні питання економіки: збірник наукових праць. – К.: КНУ ім. Т. Г. Шевченка, 2010. – Вип. 21. – с. 19-26.
- 36.Кривенко М. Стратегія формування конкурентних переваг підприємства / М.Кривенко // Вісник Київ. нац. ун-ту імені Тараса Шевченка : Економіка. – К., 2008. – № 99–100. – с. 44–48.
- 37.Хміль Т.М., Василик С.К., Шишмарева Л.О. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. – Х.: ИД «ИНЖЭК», 2004. – 136 с.
- 38.Куденко Н.В. Маркетингові стратегії фірми: Монографія. – К.: КНЕУ, 2002. – 245 с.
- 39.Ансофф И., Макдоннелл Э.Дж. Новая корпоративная стратегия / Пер. с англ. – СПб.: Питер Ком, 1999. – 416 с.
- 40.Michael E. Porter Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors [Text] / Michael E. Porter. – NY: The Free Press, 1998. – 396 p.
- 41.Державна служба статистики Українию. Електронний ресурс. – [Режим доступу]: <http://www.ukrstat.gov.ua>
- 42.The World Bank. Електронний ресурс. – [Режим доступу]: <https://data.worldbank.org/indicator>
- 43.УкрАвтопром. Асоціація автовиробників України. Електронний ресурс. – [Режим доступу]: <http://ukrautoprom.com.ua>
- 44.Інвестиційний холдинг PRO CAPITAL GROUP. Електронний ресурс. – [Режим доступу]: <http://pro-capital.ua>
- 45.Міністерство економічного розвитку і торгівлі України. Електронний ресурс. – [Режим доступу]: <http://www.ukrexport.gov.ua/ukr/prom/ukr/27.html>
- 46.IHS Markit. Електронний ресурс. – [Режим доступу]: <https://ihsmarkit.com/index.html>
- 47.United Nations Comtrade. Електронний ресурс. – [Режим доступу]: <https://comtrade.un.org>

48. The Statistics Portal. Електронний ресурс. – [Режим доступу]: <https://www.statista.com/topics/1088/rail-industry/>
49. Organisation for Economic Co-operation and Development. Електронний ресурс. – [Режим доступу]: <https://data.oecd.org/transport/infrastructure-investment.htm>
50. The World Economic Forum. Електронний ресурс. – [Режим доступу]: <https://www.weforum.org>
51. New York Times. Електронний ресурс. – [Режим доступу]: <https://markets.on.nytimes.com/research/markets/usmarkets/industry.asp?industry=52122>
52. General Aviation Manufacturers Association. Електронний ресурс. – [Режим доступу]: <https://gama.aero/home/europe-en/>
53. Державна авіаційна служба України. Електронний ресурс. – [Режим доступу]: <http://avia.gov.ua/pro-nas/statistika/>
54. Gardner Business Media, Inc. Електронний ресурс. – [Режим доступу]: <https://www.gardnerweb.com>
55. Organisation Internationale des Constructeurs d'Automobiles. Електронний ресурс. – [Режим доступу]: <http://www.oica.net>
56. Forbs. The World's Biggest Public Companies. Електронний ресурс. – [Режим доступу]: <https://www.forbes.com/global2000/list/#tab:overall>
57. Technology Innovation Program National Institute of Standards and Technology // National Institute of Standards and Technology [Electronic resource]. – Access mode: <http://www.nist.gov/tip/wp/robotics>
58. Additive Manufacturing and Assembly On-Orbit // Tethers Unlimited Develops. Advanced Technologies to Enable. Transformative Capabilities and Dramatic Cost Savings for Missions in Space, Sea, Earth, and Air [Electronic resource]. – Access mode: <http://www.tethers.com/SpiderFab.html>
59. Юлдашева О., Горид А. Стратегии интеграции компании // Новости электротехники. – 2006. - №4 (40) – Режим доступа: <http://www.news.elteh.ru/arh/2006/40/19.php>

- 60.Василькова Н. В. Стратегічні альянси як один з один з інструментів конкурентної боротьби в умовах глобалізації / Н. В. Василькова // Стратегія економічного розвитку України. – 2006. - №19. – с.118-123.
- 61.Котельников В. Зачем нужны стратегические альянсы и как их строить. [Электронный ресурс] / В. Котельников // Сайт Центра предпринимательского творчества и системных инноваций. – Режим доступа: [http://www.cecsi.ru/coach/strategic\\_alliances.html](http://www.cecsi.ru/coach/strategic_alliances.html)
- 62.Гребешкова Г. В. Стратегічні партнерства підприємств [Електронний ресурс]: навч. посіб. / О. М. Гребешкова, Г. В. Махова. – К.: КНЕУ, 2012. – 403 с.
- 63.Автоновости Украины. Електронний ресурс. – [Режим доступу]: <http://autonews.autoua.net>
- 64.Офіційний сайт компанії Toyota в Україні. Електронний ресурс. – [Режим доступу]: <https://www.toyota.ua>
- 65.Завод Procter&Gamble в м. Бориспіль [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.pg.com.ua/borispol\\_plant.htm](http://www.pg.com.ua/borispol_plant.htm).
- 66.ПАТ «Запорізький автомобільний завод» : : офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.zaz.ua>.
- 67.«УкрАвто» : офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukravto.ua>.
- 68.Корпорація «Індустріальний Союз Донбасу» : офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.isd.com.ua>.
- 69.Корпорація «Богдан» : офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://bogdan.ua>.
- 70.«Єврокар» : офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.eurocar.com.ua>.
- 71.«Укргазвидобування» і Shell Exploration and Production Ukraine підписали договір про інвестиції на 800 млн дол. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.rbc.ua/ukr/top/show/-ukrgazdobycha-i-shell-exploration-andproduction-ukraine-podpisali-dogovor-01092011103600>.

72. ПАТ «Новокраматорський машинобудівний завод» : офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.nkmz.com>.
73. ВАТ «Фармак» : офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.farmak.ua>.
74. ЗАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» : офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://darnitsa.ua>.
75. Компанія Renaissance Life : офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.renlife.com.ua>.
76. Когда и зачем создавать альянсы: тема номера // Инвестгазета. – 2003. - №48. – с.26-34.
77. Ганиев А. На чужбине. Украинские производители автомобильной техники решили занять свое место под российским солнцем / А. Ганиев // Бизнес. – 2006. - №4 (719) – с.18
78. КрАСЗ откажется от производства российских авто в пользу Geely / [Электронный ресурс]. // Украинская сеть новостей «Корреспондент». – Режим доступа: <http://korrespondent.net/main/191516/>
79. Офіційний сайт фармацевтичної корпорації «Артеріум». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.arterium.ua/ru>
80. Плаксина С. Вкус родной пилюли / С. Плаксина // Эксперт Украина. – 2006. №27 (78). – с.24.
81. Аэросвіт не понимает недовольство рабочих Донбасаэро в связи с объединением компаний [Электронный ресурс] // украинская сеть новостей «Корреспондент». – Режим доступа: <http://korrespondent.net/business/203513>
82. Вернер Н. Польоти уві сні та наяву / Н. Вернер // Український діловий тижневик «Контракти». – 2007. - №11. – с.11.
83. Офіційний сайт компанії ЗАТ «Аеросвіт». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://svit.aero/?gclid=EAIaIQobChMIx8eU\\_tDD2gIVz5QYCh0w4wOpEAAAYASAAEgKJVfD\\_BwE](https://svit.aero/?gclid=EAIaIQobChMIx8eU_tDD2gIVz5QYCh0w4wOpEAAAYASAAEgKJVfD_BwE)

- 84.Карделл С. Стратегическое сотрудничество: креативный бизнес-курс / Стивен Карделл. – Пер. с англ. К. Ткаченко. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 2005. – 256 с.
- 85.Аакер Д. Стратегическое рыночное управление / Пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2002. – 544 с.
- 86.Лapidус В. А. Проактивная компания. Модели менеджмента // Сервер «Центр «Приоритет» в Интернете. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.centerprioritet.ru>
- 87.Уоллес Р. Л. Стратегические альянсы в бизнесе. Технологии построение долгосрочных партнерских отношений и создание совместных предприятий / Роберт Л. Уоллес; пер. с англ. – М.: Добрая книга, 2005. – 288 с.
- 88.Бирюков В., Дрожжинов В. Проектный подход в современном бизнесе. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://iteam.ru/publications/project/section\\_42](https://iteam.ru/publications/project/section_42)
89. Каплан Р. С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортон; пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп – Бизнес», 2003. – 304 с.
- 90.Лайм Ф. Курс МВА по стратегическому менеджменту / Лайм Фазй, Роберт Ренделл; пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс. 2004. – 608 с.
- 91.Мильнер Б. З. Теория организации / Б. З. Мильнер: 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА – М, 2003. – 558 с.
- 92.Попов С. Стратегические альянсы – дорога в будущее / С. Попов, И. Поповкин // Нефть России. – 2000. - №5-6. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.oilru.com/nr/72/576/>
- 93.Кемпбелл Э., Лачс С. Стратегический синергизм: 2-е изд. – СПб.: Питер, 2004. – 416 с.
- 94.Алексеев С. Оценка эффекта интеграции //Журнал «Управление компанией». – 2005. - №7. - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.cfin.ru/press/zhuk/2005-7/12.shtml>



95. Лысенко О. В. Применение методики оценки синергетического эффекта для определения эффективности образования интегрированных промышленных объединений. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.anrb.ru/isei/cf2004/d776.doc>
96. Ковалев Д. Переоцененная синергия // Журнал «Стратегии». – 2006. – сентябрь. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.strategy.com.ua/article.aspx?column>
97. Брікхем Є. Основи фінансового менеджменту: Пер. з англ. – К.: Молодь, 1997. – с. 867-871.
98. Ансофф И. Стратегическое управление / Пер. с англ.; науч. ред. и авт. предисл. Л. И. Евенко. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
99. Швец В. Е. К вопросу определения результативности и эффективности СМК. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.management.com.ua/qm/qm054.html>
100. Якушин Ю. Концептуальные подходы к оценке эффективности корпоративной интеграции / Ю. Якушин // Российский экономический журнал. – 1998. - №5. – с.74
101. Горшкова Л. А. Анализ организации управления. Аналитический инструментарий // Л. А. Горшкова. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 2008 с.
102. Ляско А. К. Финансирование и организация венчурных проектов в высокотехнологическом комплексе (зарубежный опыт) / А. К. Ляско // Интернет-конференция «Сетевые формы межфирменной кооперации: стратегические вызовы и конкурентные преимущества новых организаций XXI века». [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [ecsocman.edu.ru/db/msg/153809.html](http://ecsocman.edu.ru/db/msg/153809.html)
103. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 2000. — 360 с.

- 104.Герасимчук В. Г. Розвиток підприємства: діагностика, стратегія, ефективність [Текст]: монографія / В. Г. Герасимчук. – К. : Вища школа, 1995. – 266 с.
- 105.Гейц В. М. Стратегічні виклики ХХІ століття суспільству та економіці України: В 3 т. / За ред. акад. НАН України В.М.Гейця, акад НАН України В.П.Семиноженка, чл.-кор. НАН України Б.Є.Кваснюка. – К.: Фенікс, 2007.
- 106.Соловьев В. П. Инновационная деятельность как системный процесс в конкурентной экономике (Синергетические эффекты инноваций) / В. П. Соловьев. – К. : Феникс, 2004. – 560 с.
- 107.Макогон Ю.В. Управление конкурентоспособностью и устойчивым развитием региональных экономических систем. Монографія / за заг. ред. О.В. Мартякової – Донецьк: ДВНЗ «ДонНТУ», 2011. – 744 с.

## ДОДАТКИ

Додаток А  
Таблиця А.1

## Виробництво автомобілів в Україні, шт.

Виробник	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
БАТ «ЗАЗ» (Запорізький автомобілебудівний завод)	257607	46176	45465	60862	41543	20301	13127	3937	526	1674
легкові	252476	43958	42266	59360	39917	19257	12779	3624	403	1151
вантажні	4560	2034	2855	1202	957	747	317	229	118	479
автобуси	571	184	344	300	669	297	31	84	5	44
ПАТ «АВТОКРАЗ» (Кременчук автомобільний завод)	3396	280	1092	1018	808	930	1388	1401	480	-
легкові	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
вантажні	3396	280	1092	1018	808	930	1388	1401	480	-
автобуси	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ЗАТ «ЗКТ» (Завод комунального транспорту)/ ТОВ «ЛАЗ» (Львівський автобусний завод)	107	-	89	97	-	-	-	-	-	-
легкові	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
вантажні	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
автобуси	107	-	89	97	-	-	-	-	-	-
Корпорація «Богдан»	93072	14998	21317	21034	13365	6737	2185	60	78	110
легкові	87238	14386	19190	20240	12034	5958	1999	-	-	-
вантажні	2000	7	1213	650	876	284	122	6	-	-
автобуси	3744	605	914	144	455	495	64	54	78	110

Продовження табл. А.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Корпорація «Еталон»: ПАТ «БАЗ» (Бориспільський автозавод)	2464	239	845	1395	1543	827	110	3	-	-
легкові	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
вантажні	84	31	147	232	277	125	-	2	-	-
автобуси	2380	208	698	1163	1266	702	110	1	-	-
Корпорація «Еталон»: ПрАТ «Чернігівський автозавод»	1302	82	310	571	169	281	201	299	3	178
легкові	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
вантажні	-	-	-	-	-	-	16	45	-	-
автобуси	1302	82	310	571	169	281	185	254	3	178
ТОВ «ВО «КРАЗ» (Кременчуцький автоскладальний завод)	27547	3748	6341	6529	3280	9049	7514	-	-	-
легкові	25036	3738	6341	6329	3180	9049	7514	-	-	-
вантажні	2511	10	-	200	100	-	-	-	-	-
автобуси	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ПрАТ «СВРОКАР»	35892	3564	7464	11656	14556	11494	3649	2030	3937	6145
легкові	35892	3564	7464	11656	14556	11494	3649	2030	3937	6145
вантажні	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
автобуси	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ТОВ «Автомобільний завод «АнтоРус»	56	15	66	84	1	-	-	-	-	-
легкові	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
вантажні	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
автобуси	56	15	66	84	1	-	-	-	-	-

Продовження табл. А.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
ПАТ «Завод «Часівоярські автобуси»	1623	432	319	551	248	316	169	174	37	90
легкові	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
вантажні	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
автобуси	1623	432	319	551	248	316	169	174	37	90
ВАТ «Черкаський автобус»	-	-	846	857	825	547	408	388	203	389
легкові	-	-	-	-	-	0	-	-	-	-
вантажні	-	-	113	29	124	158	89	58	5	7
автобуси	-	-	733	828	701	389	319	330	198	382
ТОВ «Автомобільний завод «Віпос»	67	-	-	-	-	-	-	-	-	-
легкові	67	-	-	-	-	-	-	-	-	-
вантажні	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
автобуси	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Разом										
легкові	400799	65646	75261	97585	69687	45758	25941	5654	4340	7296
вантажні	12551	2331	5307	3331	3142	2244	1932	1741	603	486
автобуси	9783	1318	2740	3738	3509	2480	878	897	321	804
Всього	423133	69295	83308	104654	76338	50482	28751	8292	5264	8586

Складено за [43]

Додаток А  
Таблиця А.2

Продажі нових легкових автомобілів в Україні за марками, шт.

№ п/п	Марка	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.	TOYOTA	10685	12906	15710	15436	10296	4903	7668	9698
2.	RENAULT	8157	11478	13567	11307	5256	4215	6389	8671
3.	VOLKSWAGEN	5013	10099	15786	12851	5419	2299	5001	6525
4.	SKODA	7916	10596	13948	12285	5219	2172	4145	5675
5.	KIA	7445	9307	16111	13224	3770	2014	3982	5320
6.	FORD	7679	10446	10238	10721	4506	2608	3612	3524
7.	NISSAN	5778	9245	12609	11327	4753	2659	3444	4324
8.	HYUNDAI	14643	21829	22868	18001	5511	2556	3396	4356
9.	BMW	1427	1668	2674	2006	1267	1807	3073	2832
10.	ZAZ	14966	19529	18124	17709	7908	2868	2758	1708
11.	MERCEDES-BENZ	1875	1649	2791	3260	1703	1218	2464	2897
12.	MAZDA	2951	1698	1714	2632	2440	2261	2342	2765
13.	SUZUKI	1872	1712	1687	1763	1344	1214	1767	2496
14.	AUDI	999	1471	2752	2542	1657	963	1674	2822
15.	VAZ	25908	28436	19718	9162	2531	1000	1533	789
16.	PEUGEOT	1281	3259	3718	4752	2154	948	1273	1894
17.	CHEVROLET	8994	10869	9616	4524	1466	1360	1203	813
18.	LEXUS	2240	1838	1887	1527	862	482	1164	1371
19.	MITSUBISHI	8317	6938	5501	5298	2193	786	1028	2091
20.	LAND ROVER	703	879	1472	1841	1026	614	913	819
21.	CITROEN	324	1401	3149	4047	1543	697	850	1256
22.	VOLVO	267	536	-	-	-	362	663	769
23.	SUBARU	1942	1355	1142	1543	1206	495	603	721
24.	GEELY	4249	6449	12099	16436	9365	1559	459	130
25.	HONDA	3818	3154	3752	3502	1360	433	405	546

Продовження табл. А.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
26.	SEAT	-	-	-	-	-	167	404	878
27.	FIAT	821	1350	2118	2106	760	406	400	707
28.	OPEL	893	1240	2460	2098	-	158	393	120
29.	PORSCHE	-	-	-	-	-	234	315	362
30.	RAVON	-	-	-	-	-	-	285	2367
31.	DAEWOO	3240	5072	4549	2636	2053	-	-	23
32.	BOGDAN	-	433	2115	3936	1615	-	-	-
33.	SSANG YONG	2682	2723	3017	3371	1583	-	-	-
34.	CHERY	8533	4374	3519	2006	1120	-	-	591
35.	GREAT WALL	-	-	-	1405	744	-	-	66
36.	BYD	-	-	774	1888	-	-	-	-
37.	INFINITI	-	-	-	-	-	-	-	382
38.	JAK	-	-	-	-	-	-	-	23
Інші		3922	4050	8304	10166	4390	3088	1956	1917
Всього		169540	207453	237602	213322	97020	46546	65562	82248

Складено за [43]

Додаток А  
Таблиця А.3

Продажі нових комерційних автомобілів (вантажних) в Україні за марками, шт.

№ п/п	Марка	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.	RENAULT	1000	1588	2154	1609	935	1003	1684	2147
2.	FIAT	1892	2094	3061	3128	987	715	1044	1173
3.	GAZ	3626	3499	3069	1904	833	569	930	962
4.	VOLKSWAGEN	2148	2843	3031	2394	1139	613	717	911
5.	MERCEDES-BENZ	579	496	897	496	211	303	673	815
6.	FORD	546	937	1403	1106	549	369	605	1126
7.	PEUGEOT	568	970	1386	540	334	164	406	544
8.	MAZ	608	717	760	817	205	294	321	757
9.	CITROEN	603	1111	947	706	309	155	299	353
10.	MAN	175	179	173	135	66	85	247	495
11.	ZAZ	1892	1106	747	524	295	173	218	232
12.	SCANIA	138	217	473	289	87	137	182	323
13.	VOLVO	123	200	260	183	-	57	159	206
14.	UAZ	348	451	387	304	99	64	146	101
15.	DAF	64	278	-	101	70	54	123	202
16.	KAMAZ	629	905	922	468	166	51	100	109
17.	FOTON	-	-	-	-	-	28	83	46
18.	HYUNDAI	311	568	496	266	107	44	70	48
19.	OPEL	1088	167	198	-	-	8	65	144
20.	IVECO	-	-	-	-	-	67	63	150
21.	BOGDAN	87	190	207	139	177	-	-	-
22.	ISUZU	363	-	-	97	111	-	-	46
23.	TATA	311	227	226	185	95	-	-	-
24.	ETALON	-	224	177	190	87	-	-	-
25.	SKODA	-	-	49	172	-	-	-	-



Продовження табл. А.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
26.	JAC	569	-	-	-	-	-	-	-
27.	KRAZ	-	-	-	-	-	-	-	201
28.	VAZ	-	-	-	-	-	-	-	96
29.	HOWO	-	-	-	-	-	-	-	46
Інші		2132	1108	1010	1001	326	201	219	251
Всього		18868	19797	21984	16393	7178	5154	8354	11549

Складено за [43]

Додаток А  
Таблиця А.4

Продажі нових автобусів в Україні за марками, шт.

№ п/п	Марка	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.	PAZ	248	330	541	466	78	37	401	212
2.	ATAMAN	-	208	135	211	205	143	257	363
3.	RUTA	260	594	323	381	198	161	144	116
4.	BOGDAN	268	98	109	103	51	15	111	110
5.	ETALON	645	1199	1130	1043	275	86	82	152
6.	I-VAN	298	253	517	303	140	46	52	-
7.	GAZ	464	441	494	226	134	68	42	10
8.	UAZ	93	98	196	118	25	10	36	76
9.	MAZ	-	47	-	-	-	13	34	136
10.	MERCEDES-BENZ	17	-	-	-	-	4	32	11
11.	PEUGEOT	-	-	-	28	536	-	-	6
12.	FORD	-	12	73	75	23	-	-	136
13.	СТРИЙ-АВТО	-	-	23	86	-	-	-	2
14.	ХАЗ	74	-	-	-	-	-	-	-
15.	ЛАЗ	48	-	-	-	-	-	-	-
16.	ТУР	27	-	-	-	-	-	-	-
17.	IVECO	5	-	-	-	-	-	-	-
18.	CHEVROLET	4	-	-	-	-	-	-	-
19.	HYUNDAI	26	-	-	-	-	-	-	7
20.	TOYOTA	21	-	-	-	-	-	-	-
21.	ELECTRON	-	-	-	-	-	-	-	55

Продовження табл. А.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
22.	CITROEN	-	-	-	-	-	-	-	53
23.	NEOPLAN	-	-	-	-	-	-	-	1
24.	MAN	-	-	-	-	-	-	-	3
Інші		203	360	477	225	94	58	102	71
Всього		2701	3640	4018	3179	1759	641	1293	1518

Складено за [43]

Додаток Б  
Таблиця Б.1

Топ світових компаній виробників судна

Назва компанії	Вартість замовлень, млрд. дол	Дохід, млрд. дол	Рік заснування	Країна походження	Сегменти/типи продукції	Місця розташування/зв'язки
1	2	3	4	5	6	7
Hyundai Heavy Industries (HHI)	24,4	40,9	1972	Корейська Республіка	-	-
Daewoo (DSME)	19,9	13,3	1973	Корейська Республіка	Контейнери (32%), танкери ЗПГ/ЗНГ (32%), нафтові танкери (29%), шельфові судна (7%)	-
Samsung Heavy Industries (SHI)	10,5	8,6	1974	Корейська Республіка	Контейнери (52%), танкери ЗПГ (36%), шельфові судна (13%)	Китай
Hyundai Mipo Dockyard (HMD)	-	3,3	1975	Корейська Республіка	Хімічні танкери, контейнеровози	В'єтнам
Tsuneishi	-	-	-	Японія	Балкер (100%)	Філіппіни, Китай
Yangzijiang Shipbuilding (Holding Co.)	-	2,6	2005	Китай, Сінгапур	Балкери, контейнеровози	США
Imabari Shipbuilding	9,9	-	1942	Японія	Балкери, контейнеровози, танкери, ін.	-

Продовження табл. Б.1

1	2	3	4	5	6	7
China State Shipbuilding Corp. (CSSC)	15,1	-	1999	Китай	-	-
China COSCO	-	-	1999	Китай	Найбільший суднобудівний завод «Далянь». CSSC (Державна суднобудівна корпорація Китаю)	-
Hanjin Heavy Industries & Construction (HHIC)	-	2,8	1937	Корейська Республіка	Контейнери, балкери	Філіппіни
Fujian Shipbuilding	-	-	-	Китай	-	-
Oshima Shipbuilding	-	-	-	Японія	Балкери (100%)	-

Складено за [47]

Додаток Б  
Таблиця Б.2

Інвестиції країн в залізничну інфраструктуру, млн. євро

Країна	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Албанія	1,375	0,908	0,297	0,869	0,460	0,662	0,693	0,549
Вірменія	24,304	53,195	42,653	26,383	23,883	11,672	12,014	12,385
Австралія	1734,943	2284,832	3611,903	5496,078	6602,329	4975,717	4320,948	2755,640
Австрія	1683,000	2062,000	1936,000	2143,000	1688,000	1648,000	1567,000	1549,000
Азербайджан	10,745	2,679	2,816	2,730	2,970	3,838	3,837	1,762
Бельгія	982,865	1404,314	1376,467	1295,066	1333,431	1200,786	1107,978	1005,993
Болгарія	71,581	49,596	129,870	89,988	114,019	123,734	167,195	301,155
Канада	616,943	493,313	697,402	869,438	1044,520	1011,400	962,574	1056,715
Китай	40094,043	70183,376	85005,375	65833,781	75538,542	81347,409	94554,260	111893,102
Хорватія	125,688	98,211	83,416	80,528	61,824	183,137	130,720	60,021
Чехія	1217,156	740,621	563,179	446,822	381,534	334,664	454,245	1164,925
Данія	372,988	356,687	396,390	862,871	915,795	996,124	1159,371	1308,422
Естонія	23,000	37,000	35,000	94,000	-	-	-	-
Фінляндія	327,000	361,000	388,000	355,000	450,000	605,000	643,000	567,000
Франція	4696,513	4968,770	5103,166	6539,206	7888,006	10397,727	9527,557	8569,902
Грузія	48,395	80,360	77,450	249,381	255,311	81,918	66,521	-
Німеччина	3816,000	3412,000	3807,000	4086,000	3930,000	4210,000	4420,000	4750,000
Греція	340,000	467,000	212,000	185,000	177,000	96,000	-	-
Угорщина	298,159	317,614	271,989	348,777	472,418	623,201	626,656	701,286
Індія	4663,260	4723,696	5149,561	4944,379	6075,867	5928,645	8777,906	11462,941
Італія	7109,000	5687,000	4773,000	4466,000	4238,000	4103,000	4742,000	-
Японія	7369,257	9601,945	11305,885	10208,813	11972,783	9192,030	7978,819	-
Корейська Республіка	4279,335	4629,191	5258,735	4937,808	5964,478	5838,435	6175,554	8589,265
Латвія	63,000	63,000	73,000	53,000	102,000	77,000	136,000	209,000
Литва	85,000	67,000	107,000	116,000	140,000	139,000	264,000	180,000
Люксембург	149,743	172,348	156,537	150,428	124,933	145,888	191,503	277,740

## Продовження табл. Б.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Мексика	498,957	437,575	434,765	649,906	620,067	734,660	-	-
Молдова	24,523	8,457	7,254	7,165	10,407	12,797	4,511	-
Нідерланди	820,000	778,000	1097,000	1136,000	-	-	-	-
Норвегія	287,544	358,583	479,265	561,123	675,807	838,682	1218,297	-
Польща	903,530	649,914	690,112	925,291	430,896	262,800	53,052	340,441
Португалія	392,000	360,000	403,000	333,000	86,000	71,000	120,000	177,000
Румунія	316,232	177,375	168,859	161,374	117,763	208,856	277,659	-
Російська Федерація	9480,383	6576,644	9052,371	9872,128	11194,205	9786,778	6474,564	5022,319
Сербія	2,380	5,666	12,244	6,996	2,947	9,329	11,773	83,081
Словаччина	215,000	175,000	273,000	289,000	216,000	324,000	276,000	295,500
Словенія	96,000	72,000	131,000	106,000	72,000	140,000	270,000	376,000
Іспанія	8981,000	8772,000	7669,000	7553,000	5350,000	2710,000	3042,000	2631,000
Швеція	1319,136	1318,567	1432,192	1400,482	1329,895	1104,098	1187,437	1387,674
Швейцарія	2622,393	2888,270	3032,122	3410,048	3463,867	3665,610	3550,139	4193,518
Туреччина	671,665	756,601	1492,514	1471,948	1484,121	2247,226	1353,285	920,312
Велика Британія	7642,184	6407,407	6386,623	6758,469	7600,789	7390,485	8918,650	13986,225
США	6950,224	7140,601	7364,335	8335,848	10478,375	9856,196	11347,832	15687,635

Складено за [49]

Додаток Б  
Таблиця Б.3

Типи літаків вироблених в світі з 1994 – 2016 рр., шт

Рік	Всього	Одновигунний поршневий літак	Багатодвигунний поршневий літак	Разом поршневих літаків	Турбогвинтовий літак	Бізнес-літак	Разом турбінних літаків
1	2	3	4	5	6	7	8
1994	1132	544	77	621	233	278	511
1995	1251	605	61	666	285	300	585
1996	1437	731	70	801	320	316	636
1997	1840	1043	80	1123	279	438	717
1998	2457	1508	98	1606	336	515	851
1999	2808	1689	112	1801	340	667	1007
2000	3147	1877	103	1980	415	752	1167
2001	2998	1645	147	1792	422	784	1206
2002	2677	1591	130	1721	280	676	956
2003	2686	1825	71	1896	272	518	790
2004	2962	1999	52	2051	319	592	911
2005	3590	2326	139	2465	375	750	1125
2006	4054	2513	242	2755	412	887	1299
2007	4277	2417	258	2675	465	1137	1602
2008	3974	1943	176	2119	538	1317	1855
2009	2283	893	70	963	446	874	1320
2010	2024	781	108	889	368	767	1135
2011	2120	761	137	898	526	696	1222
2012	2164	817	91	908	584	672	1256
2013	2353	908	122	1030	645	678	1323
2014	2454	986	143	1129	603	722	1325
2015	2331	946	110	1056	557	718	1275
2016	2262	890	129	1019	582	661	1243

Складено за [52]



Додаток Б  
Таблиця Б.4

Розподіл замовлення літаків за типами між регіонами, %

Рік	Поршневі літаки					Турбіннові літаки					Бізнес-літаки				
	Північна Америка	Європа	Азіатсько-Тихоокеанський регіон	Латинська Америка	Близький Схід та Африка	Північна Америка	Європа	Азіатсько-Тихоокеанський регіон	Латинська Америка	Близький Схід та Африка	Північна Америка	Європа	Азіатсько-Тихоокеанський регіон	Латинська Америка	Близький Схід та Африка
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
2007	66,5	16,3	9,2	5,4	2,7	57,2	16,3	8,6	14,4	3,4	58,3	24,9	4,2	7,5	5,2
2008	68,1	15,2	7,5	7,3	2,0	57,3	21,9	6,0	7,4	7,4	53,8	25,9	4,7	9,4	6,3
2009	59,4	21,2	9,5	6,8	2,8	57,8	17,5	8,7	8,1	7,8	49,4	26,3	8,6	9,2	6,4
2010	53,4	18,6	13,7	8,8	5,5	43,2	15,2	16,8	14,7	10,1	42,1	22,8	11,8	14,3	9,0
2011	57,7	12,0	15,6	10,0	4,6	52,6	14,1	14,4	13,6	5,3	50,0	20,2	12,9	10,1	6,8
2012	50,4	19,6	16,3	9,7	4,1	48,6	12,6	17,4	14,5	6,9	49,7	20,8	11,8	11,6	6,1
2013	52,8	17,2	15,1	10,0	5,0	57,1	10,5	14,0	13,2	5,3	52,4	15,6	11,9	11,1	9,0
2014	55,1	19,7	12,1	8,9	4,3	51,3	7,7	19,4	15,3	6,3	52,2	19,5	10,9	9,4	7,9
2015	66,7	11,4	13,5	6,3	2,2	56,2	6,6	16,3	14,5	6,3	60,8	18,0	9,2	7,1	4,9
2016	69,6	10,1	10,2	5,8	4,3	57,8	10,6	13,2	9,9	8,4	62,0	18,8	7,7	6,2	5,3

Складено за [52]

Додаток Б.  
Таблиця Б.5

Компанії виробники бізнес-літаків у світі, шт

Назва компанії	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Airbus	-	-	9	11	13	11	13	15	10	9	6	5	4	1
Avcraft (prev. Fairchild)	9	9	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Boeing Business Jets	7	3	4	13	7	6	6	12	8	12	7	10	11	4
Bombardier Business Aircraft	70	130	188	213	224	247	173	150	182	179	180	204	199	163
Cirrus Aircraft	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3
Dassault Falcon Jet	49	63	51	61	70	72	77	95	63	66	77	66	55	49
Embraer	13	13	20	27	36	38	122	145	99	99	119	116	120	117
Emivest (prev. Sino Swearingen)	-	-	-	1	1	-	2	-	-	-	-	-	-	-
Gulfstream Aerospace Corporation	74	78	89	113	138	156	94	99	99	94	144	150	154	115
Honda Aircraft Company	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2	23
ONE Aviation Corp. (prev. Eclipse Aero)	-	-	-	1	98	161	-	-	-	-	-	12	7	8
Textron Aviation (Beechcraft)	100	115	141	140	162	160	98	73	52	32	6	-	-	-

Продовження табл. Б.5

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Textron Aviation (Cessna Aircraft)	196	181	247	307	388	466	289	178	183	181	139	159	166	178
Загальна кількість літаків	518	592	750	887	1137	1317	874	767	696	672	678	722	718	661
% зміни	-23,4	14,3	26,7	18,3	28,2	15,8	-33,6	-12,2	-9,3	-3,4	0,9	6,5	-0,6	-7,9
Загальна вартість літаків, млн. дол	8616	10404	13161	16555	19347	21948	17443	18000	17235	17108	21058	22015	21877	18353
% зміни	-17,4	20,7	26,5	25,8	16,9	13,4	-20,5	3,2	-4,2	-0,7	23,1	4,5	-0,6	-16,1

Складено за [52]

Додаток Б  
Таблиця Б.6

Компанії виробники турбогвинтових літаків у світі, шт

Назва компанії	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Air Tractor	-	-	-	-	-	-	-	-	130	168	174	145	113	112
AVIC Genera	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	6
Daher	34	31	31	42	46	60	36	38	38	38	40	51	55	54
Extra Aircraft	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2	1	2	-	-
Maule Air Incorporated	1	2	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-
Pacific Aerospace Corporation	2	8	10	5	10	15	12	11	10	10	6	4	5	8
Piaggio Aerospace	12	16	14	19	21	30	24	11	14	5	2	2	3	3
Pilatus	61	70	80	90	98	100	105	84	69	67	69	76	74	100
Piper Aircraft, Inc.	24	26	40	49	53	52	29	25	32	32	34	36	27	34
Quest Aircraft Company	-	-	-	-	1	7	24	14	13	15	28	30	32	36
Textron Aviation (Beechcraft)	81	102	114	140	157	172	119	90	92	89	135	127	117	106
Textron Aviation (Cessna Aircraft)	57	64	86	67	79	101	97	95	93	107	105	94	102	84
Thrush Aircraft, Inc.	-	-	-	-	-	-	-	-	35	51	51	36	29	39

Продовження табл. Б.6

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Загальна кількість літаків	272	319	375	412	465	538	446	368	526	584	645	603	557	582
% зміни	-2,9	17,3	17,6	9,9	12,9	15,7	-17,1	-17,5	42,9	11,0	10,4	-6,5	-7,6	3,4
Загальна вартість літаків, млн. дол	837	997	1189	1389	1593	1953	1589	1300	1365	1359	1821	1849	1651	1705
% зміни	-3,5	19,1	19,3	16,9	14,6	22,7	-18,7	-18,2	5,0	-0,4	33,9	1,5	-10,7	3,3

Складено за [52]

Додаток Б  
Таблиця Б.7

Компанії виробники поршневих літаків у світі, шт

Назва компанії	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Adam Aircraft	-	-	2	4	3	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Air Tractor	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	1	1	-
Alpha Aviation	-	-	-	5	13	1	-	-	-	-	-	-	-	-
American Champion	63	94	89	60	70	54	26	37	29	18	26	30	19	19
Aviat Aircraft	47	42	47	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
AVIC General	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	26
Columbia Aircraft (prev. Lancair)	51	78	114	185	152	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Cirrus Aircraft	469	553	600	721	710	549	266	264	255	253	276	308	301	317
CubCrafters	-	-	-	-	-	-	-	-	47	58	63	60	52	26
Daher	40	5	9	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Diamond Aircraft	228	261	329	438	471	308	163	130	185	156	139	202	144	132
Discovery Aviation (prev. Liberty)	-	-	2	29	38	33	13	14	3	-	-	-	-	-
Extra Aircraft	-	-	-	-	-	-	-	-	-	27	29	31	27	27
Flight Design GmbH	-	-	-	-	-	-	-	-	89	76	89	88	59	23
Mahindra Aerospace (prev. GippsAero)	19	20	22	20	17	19	11	14	10	14	12	17	14	9
Maule Air Incorporated	31	25	27	38	36	27	7	4	4	9	6	2	13	3

Продовження табл. Б.7

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Mooney International Corporation	36	37	85	75	79	65	19	2	-	-	-	1	11	7
Pacific Aerospace Corporation	-	6	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Piper Aircraft, Inc.	205	163	193	189	168	216	61	135	104	126	154	136	111	93
Symphony Aircraft (prev. OMF)	19	1	10	5	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TECNAM Aircraft	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	197	190	191	191
Textron Aviation (Beechcraft)	82	93	99	118	111	103	56	51	54	36	70	72	41	45
Textron Aviation (Cessna Aircraft)	588	654	822	865	807	733	355	261	413	283	206	220	271	217
Tiger Aircraft	18	19	15	3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
WACO Classic Aircraft	-	-	-	-	-	-	-	-	5	6	7	11	10	7
XtremeAir GmbH	-	-	-	-	-	-	-	-	9	9	8	9	-	-
Загальна кількість літаків	1896	2051	2465	2755	2675	2119	977	912	1207	1072	1282	1378	1265	1142
% зміни	10,2	8,2	20,2	11,8	-2,9	-20,8	-53,9	-6,7	32,3	-11,2	19,6	7,5	-8,2	-9,7
Загальна вартість літаків, млн. дол	545	692	805	857	897	945	442	415	441	428	571	635	601	661
% зміни	12,9	27,0	16,3	6,5	4,7	5,3	-53,1	-7,7	6,3	-3,0	33,4	11,1	-5,3	10,0

Складено за [52]

Додаток Б  
Таблиця Б.8

Компанії виробники цивільних та військових вертольотів, шт

Назва компанії	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Airbus Helicopters	-	-	-	-	-	-	-	-	507	440	451	418	360	380
Bell Helicopter	105	111	123	159	181	-	-	132	125	188	213	178	223	171
Brantly	1	-	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Enstrom Helicopter Corp.	17	23	29	23	19	10	6	4	-	16	27	26	20	12
Hélicoptères Guimbal	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	27	44	50
Leonardo Helicopters (prev. AgustaWestland)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	214	180	160	-
MD Helicopters	16	10	3	13	18	52	40	12	-	-	-	-	-	-
NH Industries	-	-	-	-	-	-	-	-	33	35	43	53	35	38
Robinson Helicopter Company	422	690	806	749	823	893	433	162	356	517	523	329	347	234
Schweitzer	38	48	58	61	70	51	27	29	-	-	-	-	-	-
Sikorsky	23	34	49	52	79	78	58	42	249	227	231	231	178	181

Складено за [52]



Додаток Б  
Таблиця Б.9

Країни споживачі верстатів, млн. дол

№ п/п	Країна	2014	2015	% зміни	2016	% зміни
1	2	3	4	5	6	7
1.	Китай	31800,0	27500,0	-13,5	22000,0	-25,0
2.	США	8811,1	7361,0	-16,5	6256,9	-17,6
3.	Німеччина	7347,8	6360,8	-13,4	6042,8	-5,3
4.	Японія	5307,1	5804,5	9,4	5224,1	-11,1
5.	Республіка Корея	4927,8	3823,0	-22,4	3631,9	-5,3
6.	Італія	2866,6	3136,1	9,4	3763,3	16,7
7.	Мексика	2047,3	2214,1	8,1	2324,8	4,8
8.	Російська Федерація	2304,3	2177,0	-5,5	1741,6	-25,0
9.	Тайвань	1815,3	1564,0	-13,8	1485,8	-5,3
10.	Індія	1514,1	1541,0	1,8	1695,1	9,1
11.	Туреччина	1435,5	1278,0	-11,0	1316,3	2,9
12.	Канада	1236,1	1178,3	-4,7	942,6	-25,0
13.	Таїланд	1843,6	1173,8	-36,3	1115,1	-5,3
14.	Швейцарія	1308,5	1038,0	-20,7	778,5	-33,3
15.	В'єтнам	991,1	969,9	-2,1	1066,9	9,1
16.	Франція	1062,8	960,3	-9,6	1104,3	13,0
17.	Велика Британія	1129,1	950,5	-15,8	760,4	-25,0
18.	Індонезія	1033,6	802,0	-22,4	962,4	16,7
19.	Бразилія	990,1	672,3	-32,1	369,8	-81,8
20.	Австрія	612,0	637,2	4,1	605,3	-5,3
21.	Польща	644,7	599,6	-7,0	689,5	13,0
22.	Іспанія	578,5	595,2	2,9	654,7	9,1
23.	Чехія	597,1	558,4	-6,5	558,4	-
24.	Малайзія	591,6	475,3	-19,7	522,9	9,1
25.	Нідерланди	453,6	452,9	-0,2	543,5	16,7

Продовження табл. Б.9

1	2	3	4	5	6	7
26.	Сінгапур	427,0	388,2	-9,1	310,5	-25,0
27.	Саудівська Аравія	309,1	330,0	6,8	264,0	-25,0
28.	Австралія	316,1	291,8	-7,7	248,1	-17,6
29.	Алжир	215,6	286,5	32,9	286,5	-
30.	Словаччина	313,5	277,9	-11,3	361,3	23,1
31.	Румунія	273,8	272,7	-0,4	354,5	23,1
32.	Бельгія	277,8	242,0	-12,9	242,0	-
33.	Аргентина	244,6	241,8	-1,1	229,7	-5,3
34.	Угорщина	295,5	218,2	-26,2	283,6	23,1
35.	ОАЕ	234,2	203,0	-13,3	152,3	-33,3
36.	Португалія	255,0	195,4	-23,4	185,6	-5,3
37.	Південна Африка	199,5	176,7	-11,4	176,7	-
38.	Білорусь	243,4	172,3	-29,2	172,3	-
39.	Швеція	202,6	167,6	-17,3	176,0	4,8
40.	Філіппіни	110,0	166,8	51,6	158,4	-5,3
41.	Словенія	159,7	158,1	-1,0	173,9	9,1
42.	Ізраїль	180,3	152,8	-15,3	175,7	13,0
43.	Гонконг	139,4	144,0	3,3	100,8	-42,9
44.	Фінляндія	130,1	114,3	-12,2	131,4	13,0
45.	Болгарія	136,4	102,3	-25,0	112,5	9,1
46.	Хорватія	116,2	101,2	-12,9	121,4	16,6
47.	Данія	111,4	92,1	-17,3	101,3	9,1
48.	Норвегія	153,3	91,8	-40,1	73,4	-25,1
49.	Колумбія	88,9	82,0	-7,8	69,7	-17,6
50.	Єгипет	85,0	82,0	-3,5	65,6	-25,0
51.	Ірландія	53,5	65,3	22,0	71,8	9,1
52.	Казахстан	80,4	63,8	-20,7	41,5	-53,7
53.	Чилі	88,1	56,4	-36,0	39,5	-42,8
54.	Марокко	47,2	47,6	0,9	50,0	4,8

Продовження табл. Б.9

1	2	3	4	5	6	7
55.	Греція	56,6	47,3	-16,4	44,9	-5,3
56.	Україна	116,6	41,6	-64,3	31,2	-33,3
57.	Венесуела	35,9	35,5	-1,0	30,2	-17,5
58.	Азербайджан	22,6	23,0	1,6	17,2	-33,7
59.	Гана	15,3	14,4	-5,6	11,5	-25,2
60.	Іран	133,2	-	-100,0	-	-
Всього		89117,2	78969,6	-11,4	71221,9	-10,9

Складено за [54]

Додаток Б  
Таблиця Б.10

Країни виробники верстатів, млн. дол

№ п/п	Країна	2014	2015	% зміни
1	2	3	4	5
1.	Китай	24649,1	22100,0	-10,3
2.	Японія	14857,2	13489,5	-9,2
3.	Німеччина	14456,7	12422,0	-14,1
4.	Італія	5797,4	5306,3	-8,5
5.	Республіка Корея	5675,4	4758,0	-16,2
6.	США	5480,4	4600,0	-16,1
7.	Тайвань	4864,2	4030,0	-17,1
8.	Швейцарія	3681,3	3052,8	-17,1
9.	Іспанія	1177,9	1003,3	-14,8
10.	Австрія	1049,5	938,0	-10,6
11.	Велика Британія	956,8	825,3	-13,7
12.	Туреччина	762,7	706,0	-7,4
13.	Індія	683,4	690,8	1,1
14.	Франція	763,6	645,0	-15,5
15.	Чехія	754,2	641,6	-14,9
16.	Канада	556,4	530,8	-4,6
17.	Російська Федерація	450,6	485,0	7,6
18.	Тайланд	534,7	476,0	-11,0
19.	Сінгапур	511,4	448,5	-12,3
20.	Нідерланди	468,3	387,4	-17,3
21.	Бельгія	373,1	293,1	-21,4
22.	Польща	248,5	235,0	-5,4
23.	Бразилія	293,8	208,3	-29,1
24.	Малайзія	288,0	178,8	-37,9
25.	Швеція	193,3	159,9	-17,3
26.	Словаччина	189,8	159,2	-16,1
27.	Фінляндія	183,9	155,4	-15,5

Продовження табл. Б.10

1	2	3	4	5
28.	Гонконг	206,0	150,0	-27,2
29.	Мексика	145,8	121,9	-16,4
30.	Австралія	125,3	110,0	-12,2
31.	Португалія	130,2	107,7	-17,3
32.	Аргентина	94,3	96,7	2,6
33.	Словенія	79,5	96,1	20,9
34.	Данія	87,3	81,0	-7,2
35.	Білорусь	75,6	65,8	-12,9
36.	Хорватія	78,5	54,7	-30,3
37.	Ізраїль	118,3	50,1	-57,6
38.	Болгарія	45,7	42,1	-7,8
39.	Греція	45,9	36,9	-19,5
40.	Індонезія	46,0	35,6	-22,5
41.	В'єтнам	38,9	34,9	-10,3
42.	Угорщина	36,8	31,2	-15,2
43.	Україна	37,1	30,6	-17,5
44.	Румунія	40,4	26,3	-34,9
45.	Норвегія	32,2	25,8	-19,9
46.	Філіппіни	42,7	21,9	-48,8
47.	Південна Африка	23,7	17,2	-27,5
48.	Ірландія	19,9	16,7	-16,1
49.	Чилі	9,3	3,5	-62,3
50.	Колумбія	3,0	3,0	-1,0
51.	Марокко	1,4	1,4	-1,0
52.	Саудівська Аравія	1,8	1,2	-34,0
53.	Казахстан	4,1	1,0	-75,9
54.	Єгипет	0,2	0,2	-1,0
55.	Венесуела	0,1	0,1	-1,0
Всього		91491,5	80189,6	-12,4

Складено за [54]

Додаток Б  
Таблиця Б.11

Країни імпортери та експортери верстатів, млн. дол

№ п/п	Країна імпортер	Імпорт	Споживання	Частка імпорту у споживанні, %	Країна експортер	Експорт	Споживання	Експорт виробництва, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.	Китай	8600,0	27500,0	31	Німеччина	8792,0	12422,0	71
2.	США	4506,0	7361,0	61	Японія	8625,0	13489,5	64
3.	Німеччина	2730,8	6360,8	43	Італія	3641,1	5306,3	69
4.	Мексика	2187,7	2214,1	99	Китай	3200,0	22100,0	14
5.	Російська Федерація	1756,0	2177,0	81	Тайвань	3186,0	4030,0	79
6.	Італія	1470,9	3136,1	47	Швейцарія	2586,5	3052,8	85
7.	Республіка Корея	1407,0	3823,0	37	Республіка Корея	2342,0	4758,0	49
8.	Тайланд	1080,5	1173,8	92	США	1745,0	4600,0	38
9.	Туреччина	1031,0	1278,0	81	Бельгія	954,7	293,1	326
10.	В'єтнам	960,0	969,9	99	Іспанія	850,9	1003,3	85
11.	Японія	940,5	5804,5	16	Гонконг	750,0	150,0	500
12.	Бельгія	903,6	242,0	373	Австрія	697,1	938,0	74
13.	Канада	901,1	1178,3	76	Чехія	693,8	641,6	108
14.	Індія	897,2	1541,0	58	Велика Британія	660,5	825,3	80
15.	Франція	890,3	960,3	93	Франція	575,0	645,0	89
16.	Велика Британія	785,7	950,5	83	Туреччина	459,0	706,0	65
17.	Індонезія	778,6	802,0	97	Нідерланди	383,0	387,4	99
18.	Гонконг	744,0	144,0	517	Тайланд	382,7	476,0	80
19.	Тайвань	720,0	1564,0	46	Сінгапур	366,0	448,5	82
20.	Чехія	610,6	558,4	109	Канада	253,6	530,8	48

Продовження табл. Б.11

1	2	3	4	5	6	7	8	9
21.	Польща	608,6	599,6	102	Польща	244,0	235,0	104
22.	Бразилія	594,7	672,3	88	Швеція	238,7	159,9	149
23.	Швейцарія	571,7	1038,0	55	Малайзія	145,9	178,8	82
24.	Нідерланди	448,5	452,9	99	Бразилія	130,7	208,3	63
25.	Іспанія	442,8	595,2	74	Фінляндія	129,9	155,4	84
26.	Малайзія	442,4	475,3	93	Словаччина	129,9	159,2	82
27.	Австрія	396,3	637,2	62	Данія	99,9	81,0	123
28.	Саудівська Аравія	330,0	330,0	100	Мексика	95,5	121,9	78
29.	Сінгапур	305,7	388,2	79	Словенія	78,4	96,1	82
30.	Алжир	286,5	286,5	100	Російська Федерація	64,0	485,0	13
31.	Румунія	283,9	272,7	104	Австралія	51,6	110,0	47
32.	Словаччина	248,6	277,9	89	Португалія	48,8	107,7	45
33.	Швеція	246,4	167,6	147	Білорусь	48,0	65,8	73
34.	Австрія	233,4	291,8	80	Індія	47,0	690,8	7
35.	ОАЕ	228,0	203,0	112	Болгарія	42,1	42,1	100
36.	Угорщина	207,6	218,2	95	Румунія	37,5	26,3	143
37.	Саудівська Аравія	184,6	176,7	104	Ізраїль	35,8	50,1	71
38.	Філіппіни	160,6	166,8	96	Греція	26,4	36,9	72
39.	Аргентина	156,3	241,8	65	Україна	25,0	30,6	82
40.	Білорусь	154,5	172,3	90	Південна Африка	25,0	17,2	145
41.	Словенія	140,4	158,1	89	ОАЕ	25,0	-	-
42.	Ізраїль	138,6	152,8	91	В'єтнам	25,0	34,9	72
43.	Португалія	136,5	195,4	70	Хорватія	21,3	54,7	39
44.	Данія	111,0	92,1	121	Угорщина	20,7	31,2	66
45.	Болгарія	102,3	102,3	100	Норвегія	18,4	25,8	71
46.	Фінляндія	88,8	114,3	78	Філіппіни	15,6	21,9	71
47.	Норвегія	84,4	91,8	92	Індонезія	12,2	35,6	34

Продовження табл. Б.11

1	2	3	4	5	6	7	8	9
48.	Колумбія	82,0	82,0	100	Ірландія	11,9	16,7	71
49.	Єгипет	82,0	82,0	100	Аргентина	11,2	96,7	12
50.	Хорватія	67,8	101,2	67	Чилі	3,5	3,5	12
51.	Казахстан	63,5	63,8	100	Колумбія	3,0	3,0	100
52.	Ірландія	60,5	65,3	93	Саудівська Аравія	1,2	1,2	100
53.	Чилі	56,4	56,4	100	Марокко	1,0	1,4	71
54.	Марокко	47,2	47,6	99	Казахстан	0,8	1,0	80
55.	Греція	36,8	47,3	78	Єгипет	0,2	0,2	100
56.	Україна	36,0	41,6	87	Азербайджан	0,1	-	-
57.	Венесуела	35,5	35,5	100	Венесуела	0,1	0,1	100
58.	Азербайджан	23,0	23,0	100	Іран	-	-	-
59.	Гана	14,4	14,4	100	Гана	-	-	-
60.	Іран	-	-	-	Алжир	-	-	-

Складено за [54]



Додаток Б  
Таблиця Б.12

Виробництво автомобілів у світі, шт.

№ п/п	Виробник	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
1	2	4	5	6	7	8	9	10
1.	TOYOTA	8,557,351	8,050,181	10,104,424	10,324,995	10,475,338	10,083,831	102,134,86
2.	VOLKSWAGEN	7,341,065	8,525,573	9,254,742	9,379,229	9,894,891	9,872,424	101,262,81
3.	HYUNDAI	5,764,918	6,616,858	7,126,413	7,233,080	8,008,987	7,988,479	7,889,538
4.	G.M.	8,476,192	9,031,670	9,285,425	9,628,912	9,609,326	7,484,452	7,793,066
5.	FORD	4,988,031	5,516,931	5,595,483	6,077,126	5,969,541	6,393,305	6,429,485
6.	NISSAN	3,982,162	4,631,673	4,889,379	4,950,924	5,097,772	5,170,074	5,556,241
7.	HONDA	3,643,057	2,909,016	4,110,857	4,298,390	4,513,769	4,543,838	4,999,266
8.	FIAT	2,410,021	2,336,954	2,127,295	4,681,704	4,865,758	4,865,233	4,681,457
9.	RENAULT	2,716,286	2,825,089	2,676,226	2,704,675	2,761,969	3,032,652	3,373,278
10.	PSA	3,605,524	3,582,410	2,911,764	2,833,781	2,917,046	2,982,035	3,152,787
11.	SUZUKI	2,892,945	2,725,899	2,893,602	2,842,133	3,016,710	3,034,081	2,945,295
12.	SAIC	346,525	1,478,502	1,783,548	1,992,250	2,087,949	2,260,579	2,566,793
13.	DAIMLER AG	1,940,465	2,137,067	2,195,152	1,781,507	1,973,270	2,134,645	2,526,450
14.	B.M.W.	1,481,253	1,738,160	2,065,477	2,006,366	2,165,566	2,279,503	2,359,756
15.	CHANGAN	-	1,167,208	1,063,721	1,109,889	1,447,017	1,540,133	1,715,871
16.	MAZDA	1,307,540	1,165,591	1,189,283	1,264,173	1,328,426	1,540,576	1,586,013
17.	BAIC	-	689,635	720,828	918,879	1,115,847	1,169,894	1,391,643
18.	DONGFENG MOTOR	649,559	1,108,949	1,137,950	1,238,948	1,301,695	1,211,355	1,315,490
19.	GEELY	802,319	897,107	922,906	969,896	890,652	999,802	1,266,456
20.	GREAT WALL	398,692	486,562	624,426	757,564	730,570	869,592	1,094,360
21.	MITSUBISHI	1,174,383	1,140,282	1,109,731	1,229,441	1,262,342	1,218,853	1,091,500
22.	TATA	1,011,343	1,197,192	1,241,239	1,062,654	945,113	1,010,239	1,084,678
23.	FUJI	649,954	580,261	753,320	808,919	888,812	938,553	1,024,604
24.	CHERY	692,438	637,423	563,951	477,166	468,287	525,922	695,617
25.	ANHUI JAC AUTOMOTIVE	439,327	485,856	476,356	517,577	467,597	584,038	651,291
26.	IRAN KHODRO	-	239,124	-	-	586,725	509,204	636,000

Продовження табл. Б.12

1	2	3	4	5	6	7	8	9
27.	ISUZU	488,484	480,889	600,470	532,966	541,068	669,284	614,798
28.	MAHINDRA	292,149	499,808	606,418	584,534	552,912	571,895	604,466
29.	FAW	896,060	883,963	706,012	717,883	623,708	496,703	557,174
30.	SAIPA	-	739,003	-	-	401,962	368,778	531,000
31.	BYD	521,232	449,425	455,444	510,950	433,718	446,885	510,572
32.	BRILLIANCE	434,182	455,537	489,770	582,904	520,228	562,308	464,210
33.	GUANGZHOU AUTO INDUSTRY	-	91,844	114,157	160,868	174,169	199,341	384,937
34.	HUNAN JIANGNAN	-	137,937	117,051	133,790	167,522	221,524	335,585
35.	CHONGQING LIFAN MOTOR CO.	126,402	205,846	272,657	245,506	235,894	284,174	278,389
36.	AVTOVAZ	545,767	562,347	553,232	507,242	392,920	307,890	277,734
37.	CHINA NATIONAL HEAVY DUTY TRUCK	-	151,718	127,792	155,218	170,641	152,218	199,941
38.	HAIMA CARS	-	-	-	-	93,934	111,878	152,980
39.	ASHOK LEYLAND	-	96,170	117,738	91,445	96,556	134,534	145,434
40.	PACCAR	-	121,235	125,336	135,891	144,667	147,089	139,431
41.	SHANXI	-	107,239	86,283	103,524	107,377	85,860	116,034
42.	SOUTH EAST (FUJIAN)	-	78,452	85,515	98,787	58,221	70,019	114,515
43.	CHANGFENG	-	-	-	-	-	-	88,888
44.	GAZ	-	124,456	125,319	126,594	93,217	83,408	87,207
45.	RONGCHENG HUATAI	81,300	-	-	-	54,079	66,119	84,621
46.	XIAMEN KING LONG	-	71,167	78,226	83,150	89,645	93,927	75,233
47.	PROTON	172,360	172,156	162,455	140,082	111,840	97,662	73,400
48.	ZHENGZHOU YUTONG	-	-	-	57,711	59,346	67,801	71,192
49.	CHENGDU DAYUN	-	-	-	-	-	40,422	59,298
50.	EICHER	-	-	-	-	-	46,701	56,084

Складено за [55]

Додаток В  
Таблиця В.1

Характеристика можливих конфігурацій цілей підприємств-учасників  
стратегічних альянсів в Україні

Характеристика	Конфігурації цілей					
	Р-Р	В-В	Т-Т	В-Р	Т-В	Т-Р
1	2	3	4	5	6	7
Спосіб досягнення цілей	Спільне використання збутових мереж. Спільне проведення маркетингових досліджень. Спільні маркетингові, рекламні кампанії	Організація спільного виробництва. Спільна координація виробничої діяльності учасників. Координація відносин «постачальник-клієнт»	Проведення спільних досліджень. Координація НДДКР партнерів	Продаж продукції, яка виробляється одним із партнерів через збутову мережу іншого партнера	Виробництво одним із партнерів продукції, яка розробляється (проектується) іншим партнером	Комерціалізація одним з партнерів продукції, яка розробляється іншим партнером
Приклади альянсів за участю українських підприємств	Альянс компаній «Аеросвіт» і «Донбасаеро»	Альянси в автомобілебудівній галузі (ЗАЗ і DaimlerChrysler, Волзький автомобільний завод, GM, Opel, корпорація «Богдан»	-	Корпорація «Артеріум» - альянс підприємств «Київмедпрепарат» та «Галичфарм»	Альянс підприємств фармацевтичної галузі «Дарниця» та «Шерінг АГ»	Альянс підприємств фармацевтичної галузі «Фармак» та «Елі Лілі»

Складено за [62]

Додаток В  
Таблиця В.2

Прояви належності працівників підприємств до персоналу стратегічного альянсу

Персонал підприємства-учасника альянсу	Завдання діяльності персоналу	Сфера прояву належності персоналу до альянсу	Можливі прояви належності персоналу до альянсу
1	2	3	4
Найвище керівництво підприємства	Створення та управління високопродуктивним господарським портфелем структурних підрозділів підприємства. Встановлення інвестиційних пріоритетів і напрямків вкладання ресурсів у найбільш привабливі сфери діяльності	Прийняття стратегічних рішень	Необхідність узгодження рішень стосовно діяльності підприємства з функціонуванням альянсу. Необхідність узгодження стратегічно важливих рішень з партнерами
Управлінці середнього рівня	Розробка заходів, спрямованих на посилення конкурентоспроможності та збереження конкурентних переваг. Дії з підтримки загальної стратегії	Розробка функціональних стратегій	Узгодження функціональних стратегій з участю підприємств у альянсі
Управлінці нижнього рівня	Дії з розв'язанням вузькоспеціалізованих питань і проблем, пов'язаних з досягненням цілей підрозділів	Прийняття оперативних рішень	Необхідність координації власної та партнерської оперативної діяльності
Працівники структурних підрозділів підприємства	Виконання робіт, спрямованих на реалізацію цілей підрозділів	Здійснення оперативної діяльності	Виконання додаткових робіт. Збільшення обсягів робіт. Зміна параметрів діяльності

Складено за [62]

Додаток В  
Таблиця В.3

Характеристика взаємодії підприємств у стратегічних альянсах при  
подібних цільових настановах

Цілі підприємств в альянсі	Сфера взаємодії-підприємств партнерів	Процеси	Форма альянсу	Місце розміщення персоналу
1	2	3	4	5
Технологічні	Розробка продукції	<ul style="list-style-type: none"> <li>– науково-технологічні дослідження;</li> <li>– проектування продукту;</li> <li>– розробка заходів з вдосконалення виробничих процесів.</li> </ul>	Угода	На материнських підприємствах
Виробничі	Виробництво продукції	<ul style="list-style-type: none"> <li>– виробничі процеси;</li> <li>– підтримка надійності, якості виробництва;</li> <li>– покращення процесу виробництва;</li> <li>– планування вимог до поставок;</li> <li>– управління поставками; визначення вимог до продукції, деталей, комплектуючих.</li> </ul>	Спільне підприємство	Нейтральна територія
			Угода	Територія одного з підприємств
			Угода	На території материнських підприємств
Ринкові	Маркетинг та збут, обслуговування	<ul style="list-style-type: none"> <li>– дослідження ринків;</li> <li>– розробка планів продаж продукції;</li> <li>– просування продукції;</li> <li>– управління обслуговуванням клієнтів;</li> <li>– розробка та підтримка системи обслуговування.</li> </ul>	Угода	На материнських підприємствах або частково на одному з підприємств

Складено за [62]

Додаток В  
Таблиця В.4

Характер взаємодії підприємств у стратегічних альянсах при різних  
цільових настановах

Сфери взаємодії підприємств-партнерів	Підприємство-партнер 1	Підприємство-партнер 2	Підприємство-партнер 1	Підприємство-партнер 2	Підприємство-партнер 1	Підприємство-партнер 2
	розробка продукції	виробництво продукції	виробництво продукції	маркетинг і збут, обслуговування	розробка продукції	маркетинг і збут, обслуговування
1	2	3	4	5	6	7
Процеси (роботи), які потребують коригування	– проектування продукту; – проведення науково-технологічних досліджень; – визначення вимог до продукції, сировини, матеріалів, комплектуючих.	– визначення вимог до товарів, їх характеристик; – безпосередньо виробництво; – вирішення питань ліцензування, отримання дозволів тощо.	– виробництво; – визначення вимог до продукції; – забезпечення якості продукції.	– визначення вимог покупців; – вивчення попиту на продукцію; – формування ринкової стратегії; – продаж товарів; – функціонування збутової мережі.	– проектування продукту; – проведення науково-технологічних досліджень; – визначення вимог до продукції, сировини, матеріалів, комплектуючих.	– визначення вимог покупців; – вивчення попиту на продукцію; – формування ринкової стратегії; – продаж товарів; – функціонування збутової мережі.
Форма альянсу	Угода		Угода		Угода	
Місце розташування персоналу	на материнських підприємствах / частково на території одного з підприємств-партнерів		на материнських підприємствах / частково на території одного з підприємств-партнерів		на материнських підприємствах	

Складено за [62]