

СЕКЦІЯ 4 ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

УДК 334.722.8:005.332.4:005.52:005.33:621(477.52)

Божкова В.В.
*доктор економічних наук,
професор кафедри маркетингу
та управління інноваційною діяльністю
Сумського державного університету*

Носонова Л.В.
*методист факультету підвищення кваліфікації викладачів
Сумського державного університету*

КОМПЛЕКСНИЙ АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОЇ СТІЙКОСТІ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ

У статті запропоновано вдосконалення теоретико-методичного підходу до проведення комплексного аналізу конкурентної стійкості підприємств машинобудування, заснованого на використанні комбінації відомих інструментаріїв аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища. Пропозиції апробовано на матеріалах Сумського машинобудівного підприємства АТ «Сумський завод «Насосенергомаш».

Ключові слова: машинобудування, конкурентна стійкість, інноваційна стратегія розвитку, конкурентоспроможність, стратегічне планування, PEST-аналіз, SWOT-аналіз, SNW-аналіз.

Божкова В.В., Носонова Л.В. КОМПЛЕКСНЫЙ АНАЛИЗ КОНКУРЕНТНОЙ УСТОЙЧИВОСТИ МАШИНОСТРОИТЕЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

В статье предложено усовершенствование теоретико-методического подхода к проведению комплексного анализа конкурентной устойчивости предприятий машиностроения, основанного на использовании комбинации известных инструментариёв анализа внешней и внутренней среды. Предложения апробированы на материалах Сумского машиностроительного предприятия АО «Сумский завод «Насосенергомаш».

Ключевые слова: машиностроение, конкурентная устойчивость, инновационная стратегия развития, конкурентоспособность, стратегическое планирование, PEST-анализ, SWOT-анализ, SNW-анализ.

Bozkova V.V., Nosonova L.V. COMPLEX ANALYSIS OF COMPETITIVE SUSTAINABILITY OF MACHINE-BUILDING ENTERPRISES

The article offers the improvement of theoretical and methodological approach towards conducting a complex analysis of competitive sustainability of machine-building enterprises based on using the combination of famous analysis tools of external and internal environment. The ideas have been tested on the materials of Sumy machine-building enterprise JSC «Sumy Plant Nasosenergomash».

Keywords: machine-building, competition stability, innovative development strategy, competitiveness, strategic planning, PEST-analysis, SWOT-analysis, SNW-analysis.

Постановка проблеми. Складні економічні умови функціонування підприємств машинобудування України вимагають від них швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища, постійної підтримки стійкого фінансового стану, конкурентоспроможності, поліпшення інвестиційної привабливості та вдосконалення процесів виробництва. Це підштовхує їх не тільки до постійного самовдосконалення, а й до активних пошуків універсальних методик моніторингу різних аспектів діяльності.

Аналіз конкурентної стійкості – це не лише комплексний аналіз факторів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, який дає змогу визначати перспективи росту чи обмеження у його діяльності, а й один з основних етапів формування інноваційної стратегії розвитку останнього. Він є зручним і може використовуватись підприємствами на постійній основі. Потреба якомога точної оцінки стану суб'єктів господарювання й обумовлює актуальність удосконалення теоретико-методичних підходів до проведення комплексного аналізу конкурентної стійкості машинобудівних підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Перетворення підприємств машинобудування в ефективні,

високотехнологічні та інвестиційно привабливі комплекси в сучасних умовах господарювання можливе лише завдяки проведенню професійного комплексного аналізу конкурентної стійкості підприємства, що є одним з основних етапів формування інноваційної стратегії розвитку підприємства. Необхідність проведення такого аналізу переконливо представлена в роботах таких учених, як: О. Рибак [1], О. Шапурова [2], А. Лужецький [5], В. Ситніченко [6], С. Ілляшенко [8] та ін. У наукових працях цих та інших учених розглянуто найбільш поширені методи проведення стратегічного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємств.

Переважає більшість дослідників для проведення аналізу конкурентної стійкості машинобудівних підприємств пропонують використання універсального інструментарію (матричних методів). На нашу думку, поза увагою залишається проблема підвищення точності результатів такого аналізу та розробки методологічних рекомендацій практичного характеру.

Мета статті полягає у систематизації основних методів аналізу та оцінки внутрішнього й зовнішнього середовища підприємств та вдосконаленні тео-

ретико-методичного підходу до проведення комплексного аналізу конкурентної стійкості підприємств машинобудування.

Вклад основного матеріалу дослідження. Конкурентна стійкість – це здатність підприємства зберігати в довгостроковому періоді конкурентоспроможність за змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Отже, конкурентна стійкість підприємства нерозривно пов'язана з його конкурентоспроможністю. Конкурентостійким може бути лише конкурентоспроможне підприємство. Але не кожне конкурентоспроможне підприємство може бути конкурентостійким.

Для досягнення конкурентної стійкості підприємствам необхідно формувати ефективну та раціональну конкурентну стратегію розвитку, а варіанти управлінських рішень, своєю чергою, будувати на підставі аналізу факторів впливу зовнішнього та внутрішнього середовища на їх конкурентні позиції.

Підприємство в ринкових умовах господарювання є відкритою системою, діяльність якої становить взаємодія внутрішнього та зовнішнього середовища. Саме ці два компоненти постійно тісно взаємопов'язані. Залежно від сили вияву чинників кожного з середовища одне з них домінує над іншим і впливає на його функціонування [1, с. 141].

Водночас необхідно брати до уваги негативні тенденції внутрішнього середовища підприємств та підвищення динамічності та невизначеності чинників впливу зовнішнього середовища, викликані кризовою ситуацією в економіці України.

Непостійність ринкової ситуації зумовила необхідність ефективно використовувати наявні в розпорядженні машинобудівних підприємств внутрішні ресурси, з одного боку, а з іншого – вчасно реагувати на зовнішні умови, що змінюються (стан галузі, політика держави, стан інноваційного розвитку, рівень інвестування, відносини з постачальниками і споживачами) [2, с. 41].

У сучасних економічних умовах відбувається зниження обсягів експорту продукції машинобудівних підприємств України, що випускається, зменшуються обсяги виробництва і, як результат, спостерігається погіршення фінансових результатів. Таким чином, необхідно приділяти значну увагу збереженню та підвищенню рівня конкурентної стійкості підприємств, що дасть змогу зберегти їх конкурентні позиції.

В умовах нестабільності економіки кожне підприємство повинно швидко пристосовуватися до змін у зовнішньому середовищі. Цьому сприяє вчасно проведений стратегічний аналіз середовища існування підприємства [3, с. 99].

Отже, для детального аналізу конкурентної стійкості підприємства необхідним є збір та обробка отриманої в результаті контролінгу зовнішнього та внутрішнього середовища інформації.

Контролінг зовнішнього середовища орієнтовано на попередження ризиків, пов'язаних з оточенням підприємства в довгостроковій і поточній перспективах. Він повинен моніторити зовнішнє середовище, а також прогнозувати і планувати поведінку підприємства в умовах, що змінилися [4].

Аналіз внутрішнього середовища підприємства являє собою комплексний аналіз внутрішніх ресурсів та можливостей підприємства, спрямованих на оцінку його сильних і слабких сторін та виявлення стратегічних проблем.

Під час проведення аналізу зовнішніх факторів діяльності важливими є політичні аспекти, оскільки вони регулюють вплив влади на бізнес-середовище

підприємств машинобудування й одержання необхідних ресурсів та інвестицій для повноцінної діяльності підприємств.

Окрім того факту, що значна частина виробничих потужностей машинобудування знаходиться у східних областях України, які в даний час переживають політичні та воєнні потрясіння, також існує ризик, що доступ до російського експортного ринку буде втрачено в майбутньому через військовий конфлікт із Росією та глибокою кризою російської економіки [5, с. 121].

Аналіз впливу економічних факторів повинен нести системний характер, здійснюючи моніторинг стану економіки України та світової економіки в цілому, використовуючи при цьому офіційну інформацію урядових порталів та органів статистики.

При цьому необхідно враховувати такі фактори впливу, як: темп економічного зростання, рівень безробіття, процентні ставки, продуктивність праці, податкова та нормативна база тощо.

Аналіз впливу соціальних факторів дасть змогу спрогнозувати очікування потенційних споживачів продукції даного підприємства.

Дослідження впливу технологічних факторів сприятиме впровадженню заходів у таких напрямках, як:

- модернізація діючих технологічних процесів;
- упровадження нових інноваційних технологій;
- розроблення технічних регламентів та інших нормативних документів у сфері технічного регулювання, гармонізованих із прогресивними міжнародними стандартами;

- технічне переозброєння на основі використання устаткування вітчизняного виробництва тощо [6, с. 40].

Одним з інструментів стратегічного аналізу, який дає змогу визначити сукупність перелічених факторів зовнішнього впливу на функціонування підприємства, є PEST-аналіз [7, с. 32].

PEST-аналіз – це маркетинговий інструмент, призначений для виявлення політичних (P – political), економічних (E – economic), соціальних (S – social) і технологічних (T – technological) факторів зовнішнього середовища, які можуть вплинути на стратегію розвитку підприємства в майбутньому.

Ще одним з інструментів стратегічного аналізу, який дає змогу оцінити стан внутрішнього середовища підприємства за низкою позицій із виділенням середньоринкового стану, є SNW-аналіз.

Під час SNW-аналізу оцінюються сильна (S – Strength), нейтральна (N – Neutral) та слабка (W – Weakness) сторони підприємства. Основною причиною врахування нейтральної сторони є те, що «часто для перемоги в конкурентній боротьбі може виявитися достатнім стан, коли конкретне підприємство щодо всіх своїх конкурентів за всіма ключовими позиціями, крім однієї, знаходиться в стані N і тільки по одній – у стані S» [2, с. 46].

Зручним інструментом структурного опису стратегічних характеристик ринкового (зовнішнього) середовища та внутрішнього потенціалу підприємства є SWOT-аналіз.

Під час проведення SWOT-аналізу оцінка сильних (S – Strength) і слабких (W – Weakness) властивостей підприємства стосовно можливостей (O – Opportunities) і погроз (T – Threats) зовнішнього ринкового середовища дає можливість визначити стратегічні перспективи розвитку підприємства в цілому [6, с. 43].

Основною метою проведення SWOT-аналізу є виявлення конкурентних переваг підприємства порівняно з іншими суб'єктами діяльності в рамках певного сектору економіки та конкретної ринкової ситуації.

П.М. Болгарин та С.М. Ілляшенко [8] пропонують під час визначення ступеня впливу сильних і слабких сторін діяльності підприємства на перспективи використання існуючих ринкових можливостей і протидії ринковим загрозам оцінку факторів під час SWOT-аналізу проводити з використанням шкали відносної важливості.

Застосування SWOT-аналізу дає можливість установити лінії зв'язку між сильними та слабкими сторонами, які притаманні даному підприємству, із зовнішніми можливостями та загрозами. Таким чином, під час планування заходів для підвищення конкурентоспроможності підприємства необхідно поєднувати внутрішні можливості (його сильні і слабкі сторони) і зовнішню ситуацію (частково відображену в можливостях і загрозах) [9, с. 507].

Отже, PEST-аналіз, SNW-аналіз та SWOT-аналіз є найпоширенішими і можуть застосовуватись для аналізу конкурентної стійкості підприємств.

Пропонуємо такий теоретико-методичний підхід до проведення комплексного аналізу конкурентної стійкості підприємств машинобудування з використанням

комбінацій відомих інструментаріїв аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, який схематично представлений на рис. 1.

Для апробації пропозиції були використані дані річного звіту за 2015 р. Сумського машинобудівного підприємства АТ «Сумський завод «Насосенергомаш» [10].

Першим етапом комплексного аналізу конкурентної стійкості є аналіз макросередовища підприємства:

1.1. Проведення діагностики зовнішнього середовища підприємства – визначення факторів, які впливають на процес стратегічного управління підприємства (PEST-аналіз).

PEST-аналіз макросередовища підприємств машинобудівної галузі є відправною точкою у формуванні фінансової стратегії з метою уникнення та запобігання загрозам або використання конкурентних переваг підприємства для гармонійного функціонування в макросередовищі, зниження негативних впливів на діяльність підприємства [7, с. 33].

Вплив політичних факторів важливий, бо вони регулюють роботу органів влади, що впливає на одержання ключових ресурсів для здійснення діяльності підприємств машинобудівної галузі.

Вивчаючи вплив економічних факторів, зрозумілою стає картина впливу зміни показників інфляції, облікових ставок НБУ та комерційних банків, коливання курсів валют, цін на сировину й енергоресурси і т. п. на основні показники діяльності підприємства.

Вивчення впливу соціальних факторів дасть змогу оцінити умови праці на підприємстві, з одного боку, та його соціальне значення – з іншого.

Технологічний компонент дає змогу виявити тенденції технологічного розвитку підприємства, забезпечити підприємство інформацією, яка дасть змогу вчасно реагувати на нові розробки в науці та техніці.

Результати PEST-аналізу АТ «Сумський завод «Насосенергомаш» представлені в табл. 1.

Оцінка факторів здійснювалась із використанням шкали відносної важливості від 3 (сильний позитивний вплив фактору) до -3 (сильний негативний вплив фактору); 0 (нейтральний вплив фактору).

1.2. Виділення факторів найбільшого впливу за даними проведеного PEST-аналізу та розділення їх на фактори позитивного та негативного впливу (табл. 2).

На *другому етапі* необхідно провести аналіз мікросередовища підприємства:

2.1. Проведення оцінки внутрішніх ресурсів підприємства з використанням SNW-аналізу, який допоможе структурувати наявну інформацію про внутрішні можливості підприємства, виділивши при цьому фактори нейтрального впливу (табл. 3).

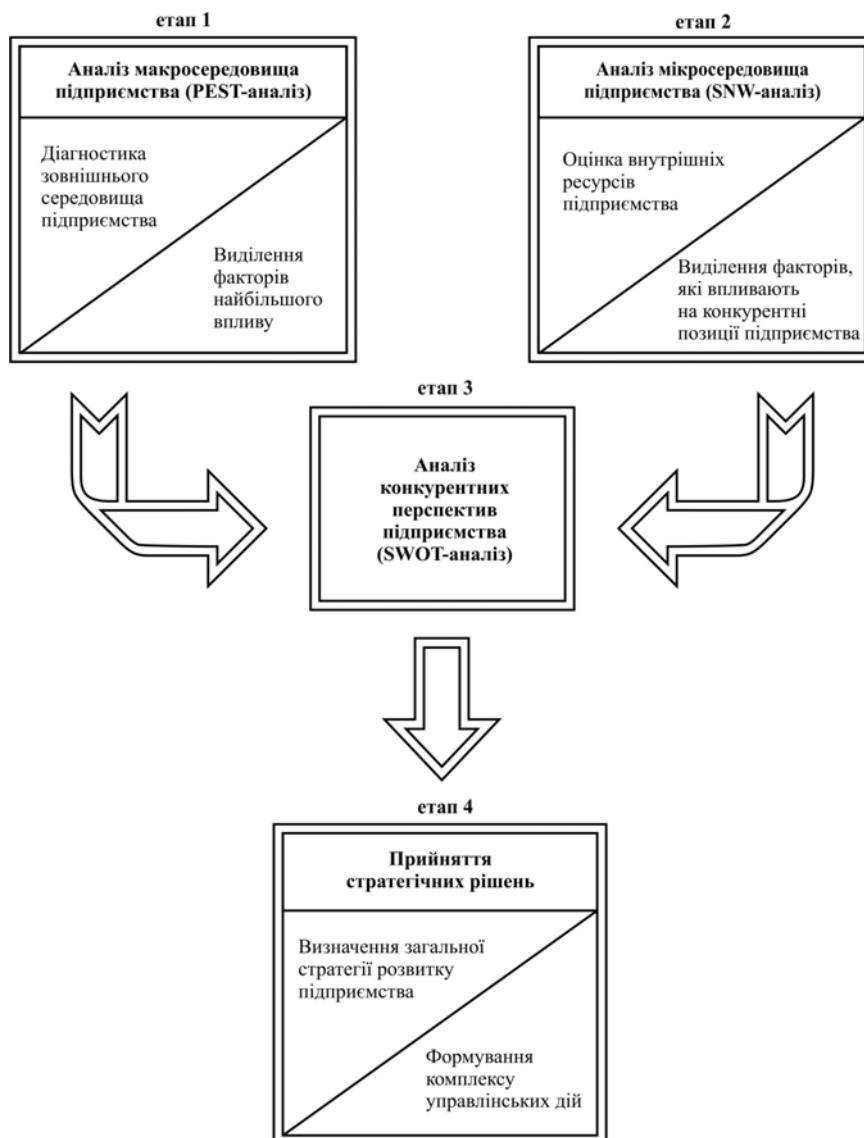


Рис. 1. Теоретико-методичний підхід до проведення комплексного аналізу конкурентної стійкості машинобудівних підприємств

За результатами аналізу зазначимо, що підприємство має достатньо сильну конкурентну позицію, адже за більшістю ключових позицій (15) знаходиться в стані N(8) і S(7) і лише (6) в стані W.

2.2. Виділення факторів, які впливають на конкурентні позиції підприємства (зміцнюючи та послаблюючи), та розділення їх на ті, що описують сильні та слабкі сторони підприємства за результатами проведеного SNW-аналізу (табл. 4).

Третім етапом є аналіз конкурентних перспектив підприємства – проведення SWOT-аналізу на підставі даних першого та другого етапів, приймаючи за можливості та загрози фактори найбільшого впливу за результатами PEST-аналізу (табл. 2); за сильні та слабкі сторони – фактори, які характеризують сильні та слабкі сторони підприємства за результатами SNW-аналізу (табл. 4). Результати SWOT-аналізу представлені в табл. 5.

Проаналізуємо комбінації «сильні сторони / можливості» – поле SiM.

Si₁-M₂: багаторічний досвід роботи підприємства на внутрішньому та зовнішніх ринках збуту є гаран-

том для вкладення інвестицій без особливих ризиків для потенційних інвесторів.

Si₄-M₄: програми підвищення кваліфікації та перекваліфікації з питань інноваційних розробок у галузі забезпечать більш високий рівень підготовки персоналу для роботи над удосконаленням та модернізацією існуючих технологічних процесів на підприємстві.

Si₅-M₁: наявність власних обігових коштів на підприємстві забезпечена завдяки можливостям контролю та управління частками та дивідендами у статутному капіталі з боку акціонерів.

Si₆-M₃: платоспроможність підприємства – це можливість своєчасно та без затримок проводити оплату за всіма статтями операційних витрат, у тому числі: на заробітну плату – 228 213 грн. у 2015 р. (на 27% більше порівняно з 2014 р.) та відрахування на соціальні заходи – 64 303 грн. у 2015 р. (на 7% більше порівняно з 2014 р.).

Отже, поле SiM є найбільш сприятливим для використання сильних сторін із метою отримання віддачі від наявних можливостей, реалізуючи при

Таблиця 1

PEST-аналіз АТ «Сумський завод «Насосенергомаш»

Політичні фактори	Вплив фактору	Соціальні фактори	Вплив фактору
1. Бойові дії на території країни	-3	1. Відтік за кордон висококваліфікованих інженерних кадрів	-1
2. Погіршення торговельних відносин із Росією	-1	2. Низька мотивація праці	0
3. Недосконалість законодавства	-2	3. Соціальні умови на підприємстві	+2
4. Необхідність додержання норм під час імпорту та експорту продукції	+1	4. Значний % працюючих пенсійного та передпенсійного віку	0
5. Зниження державного регулювання як наслідок приватизації	+1	5. Наявність бази для підготовки та перекваліфікації кадрів	+3
6. Законодавчі пільги для заохочення інноваційної діяльності	-3	6. Психологічний клімат у трудовому колективі	+1
7. Можливості контролю господарської діяльності та управління з боку акціонерів	+2	7. Можливість самореалізації	0
		8. Моральне заохочення кадрів	+1
Економічні фактори	Вплив фактору	Технологічні фактори	Вплив фактору
1. Високий рівень інфляції	-3	1. Ресурсозалежність виробництва	-2
2. Висока облікова ставка НБУ та ставки кредитування комерційних банків	-1	2. Залежність від комплектуючих з інших країн	-1
3. Платоспроможність споживачів на внутрішньому ринку збуту	-2	3. Високий рівень зношеності основних фондів	-1
4. Нестабільний курс національної валюти	-1	4. Використання інноваційних технологій	+2
5. Високий рівень податків	-1	5. Випуск нових видів продукції	+3
6. Зростання цін на сировину та енергоресурси	-3	6. Впровадження енергозберігаючих та природоохоронних заходів	+1
7. Інвестиційний потенціал	+3	7. Наявність резервних потужностей	-1
8. Митні бар'єри	0	8. Відповідність організації виробництва умовам ринкового середовища	-1

Таблиця 2

Виділення факторів найбільшого впливу за даними PEST-аналізу АТ «Сумський завод «Насосенергомаш»

Фактори позитивного впливу	Фактори негативного впливу
1. Можливості контролю господарської діяльності та управління з боку акціонерів	1. Бойові дії на території країни
2. Інвестиційний потенціал	2. Недосконалість законодавства
3. Соціальні умови на підприємстві	3. Відсутність законодавчих пільг для заохочення інноваційної діяльності
4. Наявність бази для підготовки та перекваліфікації кадрів	4. Високий рівень інфляції
5. Використання інноваційних технологій	5. Низька платоспроможність споживачів на внутрішньому ринку збуту
6. Випуск нових видів продукції	6. Зростання цін на сировину та енергоресурси

цьому загальну стратегію розвитку АТ «Сумський завод «Насосенергомаш».

Розглянемо комбінації «сильні сторони / можливості» – поле СлМ.

Сл₃–М₄: у рамках програм підготовки та перекваліфікації персоналу доцільним, на нашу думку, є проведення спільних тренінгів для керівників структурних підрозділів та їх підлеглих щодо запровадження та підтримки рівня корпоративної культури і, як результат, створення Кодексу корпоративної культури підприємства.

Сл₄–М₅: завдяки ефективному використанню сучасних інноваційних технологій на підприємстві (у тому числі обладнання) є перспектива покращання умов праці: зменшення впливу шкідливих факторів (запильнення, термічного впливу, впливу шуму, вібрацій тощо) та фізичного навантаження працюючих на відповідних ділянках та цехах.

Сл₅–М₃: за наявного потенціалу соціальних умов на підприємстві можливим є проведення заходів, направлених на підвищення мотивації та стимулювання пра-

цюючих: започаткування та періодичне проведення на підприємстві внутрішніх конкурсів (на кращу креативну чи інноваційну ідею; кращий вірш; фото; спортивні змагання; змагання колективів структурних підрозділів тощо), за результатами яких переможці у відповідних номінаціях отримають визнання колективу та матеріальне заохочення у вигляді премій.

Таким чином, поле СлМ дає змогу за рахунок можливостей долати на підприємстві наявні слабкі сторони.

Дослідимо комбінацію «сильні сторони / загрози» – поле СиЗ.

Си₁–З₁: завдяки позитивному іміджу та досвіду роботи підприємства, незважаючи на бойові дії на території країни, АТ «Сумський завод «Насосенергомаш» не втратило замовників продукції як з України, так і з країн зарубіжжя.

Си₂–З₃: позитивна репутація підприємства на внутрішньому ринку збуту, незважаючи на низьку платоспроможність споживачів, забезпечує підприємство замовленнями від постійних споживачів.

Таблиця 3

SNW-аналіз АТ «Сумський завод «Насосенергомаш»

Перелік внутрішніх ресурсів підприємства	Якісна оцінка позиції		
	S-Strength	N-Neutral	W-Weakness
1. Досвід роботи підприємства	+		
2. Репутація на внутрішньому ринку збуту	+		
3. Репутація на зовнішніх ринках збуту	+		
4. Взаємовідносини з місцевими органами влади		+	
5. Організаційна структура виробництва		+	
6. Рівень рентабельності виробництва		+	
7. Якість матеріальної бази		+	
8. Вдосконалення та модернізація існуючих технологічних процесів	+		
9. Наявність власних обігових коштів	+		
10. Платоспроможність підприємства	+		
11. Стабільність замовлень		+	
12. Відносини з постачальниками		+	
13. Збут продукції	+		
14. Цінова політика			+
15. Контроль якості продукції		+	
16. Організаційна структура кадрів			+
17. Рівень корпоративної культури			+
18. Умови праці			+
19. Мотивація та стимулювання працюючих			+
20. Якість персоналу		+	
21. Рівень заробітної плати			+
Всього	7	8	6

Таблиця 4

Виділення факторів, що впливають на конкурентні позиції АТ «Сумський завод «Насосенергомаш» за даними SNW-аналізу

Фактори, що описують сильні сторони підприємства	Фактори, що описують слабкі сторони підприємства
1. Досвід роботи підприємства	1. Цінова політика
2. Репутація на внутрішньому ринку збуту	2. Організаційна структура кадрів
3. Репутація на зовнішніх ринках збуту	3. Рівень корпоративної культури
4. Вдосконалення та модернізація існуючих технологічних процесів	4. Умови праці
5. Наявність власних обігових коштів	5. Мотивація та стимулювання працюючих
6. Платоспроможність	6. Рівень заробітної плати
7. Збут продукції	

Таким чином, поле СлЗ передбачає використання сильних сторін підприємства для усунення можливих загроз, утворюючи при цьому стратегію потенційних переваг.

Розглянемо останню комбінацію «слабкі сторони / загрози» – поле СлЗ.

Сл₁-З₆: подальше зростання цін на сировину та енергоресурси буде наслідком збільшення ціни про-

дукції АТ «Сумський завод Насосенергомаш», що випускається.

Поле СлЗ визначає обмеження стратегічного розвитку підприємства.

Останнім, *четвертим, етапом* комплексного аналізу конкурентної стійкості є прийняття стратегічних рішень:

Таблиця 5

SWOT-аналіз АТ «Сумський завод «Насосенергомаш»

Фактори зовнішнього середовища Фактори внутрішнього середовища	Можливості	Загрози
	1. Можливості контролю господарської діяльності та управління з боку акціонерів	1. Бойові дії на території країни
	2. Інвестиційний потенціал	2. Недосконалість законодавства
	3. Соціальні умови на підприємстві	3. Відсутність законодавчих пільг для заохочення інноваційної діяльності
	4. Наявність бази для підготовки та перекваліфікації кадрів	4. Високий рівень інфляції
	5. Використання інноваційних технологій	5. Низька платоспроможність споживачів на внутрішньому ринку збуту
	6. Випуск нових видів продукції	6. Зростання цін на сировину та енергоресурси
Сильні сторони	Поле СлМ (сильні сторони/можливості)	Поле СлЗ (сильні сторони/загрози)
1. Досвід роботи підприємства	Сл ₁ -М ₂ ; Сл ₄ -М ₄ ; Сл ₅ -М ₁ ; Сл ₆ -М ₃ .	Сл ₁ -З ₁ ; Сл ₂ -З ₅ .
2. Репутація на внутрішньому ринку збуту		
3. Репутація на зовнішніх ринках збуту		
4. Вдосконалення та модернізація існуючих технологічних процесів		
5. Наявність власних обігових коштів		
6. Платоспроможність підприємства		
7. Збут продукції		
Слабкі сторони	Поле СлМ (слабкі сторони/можливості)	Поле СлЗ (слабкі сторони/загрози)
1. Цінова політика	Сл ₃ -М ₄ ; Сл ₄ -М ₅ ; Сл ₅ -М ₃ .	Сл ₁ -З ₆ .
2. Організаційна структура кадрів		
3. Рівень корпоративної культури		
4. Умови праці		
5. Мотивація та стимулювання працюючих		
6. Рівень заробітної плати		

Таблиця 6

Комплекс управлінських дій для зміцнення конкурентної стійкості АТ «Сумський завод «Насосенергомаш»

№ з / п	Напрямок стратегії	Дії з реалізації	Відповідальний за виконання підрозділ	Терміни виконання
1.	Виготовлення нових видів продукції	1) проектування нового насосного обладнання; 2) розробка технологічного процесу виготовлення	Апарат управління Конструкторське бюро Технологічний відділ	6–12 місяців
2.	Підвищення рівня персоналу підприємства	1) засвоєння теоретичних основ; 2) освоєння практичних навичок	Апарат управління Відділ кадрів Відділ по роботі з персоналом	Відповідно до графіку програм підвищення кваліфікації, перекваліфікації
3.	Підвищення мотивації та стимулювання працюючих	1) запровадження дозвілля у вільний від роботи час; 2) започаткування внутрішніх конкурсів	Апарат управління Профспілкova організація	18–24 місяці
4.	Покращання корпоративної культури працюючих	1) розробка Кодексу корпоративної культури; 2) внесення поправок до Колективного договору	Профспілкova організація Відділ по роботі з персоналом	6–12 місяців

4.1. Визначення загальної стратегії розвитку підприємства на основі результатів встановлення зв'язків між факторами найбільшого впливу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства.

За результатами проведеного SWOT-аналізу підприємства АТ «Сумський завод «Насосенергомаш» вважаємо, що загальна стратегія розвитку підприємства повинна включати такі складники:

- виготовлення нових видів продукції;
- підвищення рівня персоналу підприємства;
- підвищення мотивації та стимулювання працюючих;
- покращання корпоративної культури працюючих.

4.2. Формування комплексу управлінських дій для зміцнення конкурентної стійкості підприємства АТ «Сумський завод «Насосенергомаш» (табл. 6).

Реалізація комплексу управлінських дій дасть змогу АТ «Сумський завод «Насосенергомаш» зберегти та покращати власну конкурентоспроможність та конкурентну стійкість як у коротко-, так і в довгостроковій перспективі.

Таким чином, на практичному прикладі доведено доцільність удосконалення теоретико-методичного підходу до проведення аналізу конкурентної стійкості підприємств машинобудування, що є зручним і універсальним і дає змогу більш точно оцінювати стан суб'єктів господарювання.

Висновки. Ефективна реалізація основних цілей підприємства можлива лише за рахунок детального аналізу його конкурентної стійкості – аналізу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, які комплексно впливають на основні показники діяльності підприємства. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища будь-якого підприємства є складним багатетапним процесом, і похибки під час його проведення можуть мати суттєві наслідки в його діяльності.

Авторами запропоновано вдосконалення теоретико-методичного підходу до проведення аналізу конкурентної стійкості підприємств машинобудування, що є комплексним, зручним і універсальним та дає змогу більш точно оцінювати стан суб'єктів господарювання. Пропозиції засновані на основі систематизації та комбінації основних методів аналізу. Комплексний аналіз конкурентної стійкості підприємства запропоновано проводити у чотири етапи:

- аналіз макросередовища підприємства (PEST-аналіз);
- аналіз мікросередовища підприємства (SNW-аналіз);
- аналіз конкурентних перспектив підприємства (SWOT-аналіз);
- прийняття стратегічних рішень.

Даний теоретико-методичний підхід дає змогу:

- 1) виділити фактори найбільшого впливу як зовнішнього, так і внутрішнього середовища підприємства на стан виробничої та господарської діяльності;
- 2) структурувати інформацію про внутрішні ресурси підприємства, виділяючи при цьому фактори нейтрального впливу;
- 3) проводити аналіз не тільки на підприємствах машинобудування, а й на підприємствах інших галузей.

Проведена апробація авторських пропозицій на прикладі підприємства АТ «Сумський завод «Насосенергомаш» підтверджує їх об'єктивність, доцільність і релевантність.

Дані пропозиції можуть бути покладені в основу подальших наукових досліджень щодо аналізу факторів впливу на діяльність підприємства під час формування стратегії його розвитку та використані в практичній діяльності суб'єктів господарювання.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Рибак О.В. Особливості контролінгу зовнішнього та внутрішнього середовища машинобудівних підприємств / О.В. Рибак // Вісник Дніпропетровського університету. Серія «Економіка» – 2014. – Вип. 8(2). – С. 141–147.
2. Шапунова О.О. Систематизація методологічних аспектів оцінки внутрішнього та зовнішнього середовища сукупного економічного потенціалу підприємства / О.О. Шапунова // Інвестиції: практика та досвід – Київ : ДКС Центр, 2013. – № 23 – С. 41–47.
3. Сауляк Д.В. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища машинобудівних підприємств із використанням методики PEST-аналізу / Д.В. Сауляк // Управління розвитком. – 2014. – № 13(176). – С. 98–102.
4. Калмыков В. Контролінг на підприємствах ЖКХ / В. Калмыков // Ваш партнер-консультант. – 2012. – № 19(9435) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.eg-online.ru/article/175083/>.
5. Лужецький А.І. Діагностика зовнішнього середовища машинобудівних підприємств України / А.І. Лужецький // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. – 2015. – Вип. 11. – С. 121–123.
6. Ситніченко В. Стратегія розвитку машинобудування на основі системи збалансованих показників / В. Ситніченко // Стандартизація, сертифікація, якість. – Харків, 2009. – № 1. – С. 39–44.
7. Кордиш О.Р. PEST-аналіз макросередовища підприємств машинобудівної галузі України / О.Р. Кордиш // Управління розвитком. – 2014. – № 14. – С. 32–33.
8. Болгарин П.М., Ильяшенко С.Н. Анализ рыночных возможностей развития трубопрокатного производства на ПАО «СМНПО им. М.В. Фрунзе» / П.М. Болгарин, С.Н. Ильяшенко // Маркетинг инноваций. – 2013. – № 1. – С. 13–33.
9. Носонова Л.В. Застосування SWOT-аналізу для визначення конкурентоспроможності АТ «Сумський завод «Насосенергомаш» / Л.В. Носонова // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2015. – Вип. 4. – С. 506–512.
10. Річна звітність АТ «Сумський завод «Насосенергомаш» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://nempump.com/o-gruppe-gms/informatsiya-emitenta/>.