

## МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ ЗА УМОВ РОЗВИТКУ ІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ

УДК 330

DOI: 10.31891/2307-5740-2018-264-6(1)-196-199

МЕНЧИНСЬКА О. М.  
Хмельницький національний університет

### СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ МАШИНОБУДУВАННЯ В ІНТЕГРОВАНІХ ЛАНЦЮГАХ ВАРТОСТІ

*В роботі визначено теоретичну сутність та історичні аспекти формування ланцюгів вартості. Проаналізована динаміка основних фінансово-економічних показників їх господарської діяльності. Охарактеризовано найбільші стратегічні партнерства в машинобудуванні України та запропоновано перспективні напрями участі вітчизняних підприємств в інтегрованих ланцюгах створення вартості. Побудована матриця SWOT-аналізу підприємства ПрАТ «Єврокар». Зазначено стратегічні напрями розвитку підприємств автомобілебудування а також дилерських мереж, що здійснюють збут та післяпродажне обслуговування автомобілів на прикладі ключових підприємств галузі.*

*Ключові слова: інтегрований ланцюг вартості, стратегічні партнерства, стратегічні пріоритети, розвиток автомобілебудування*

MENCHYNSKA O.  
Khmelnytsky National University

### STRATEGIC PRIORITY DEVELOPMENT OF MACHINE BUILDING ENTERPRISES IN INTEGRATED VALUE CHAINS

*The theoretical essence and historical aspects of the formation of value chains are determined in the work. The dynamics of the main financial and economic indicators of their economic activity is analyzed. The main strategic partnerships in Ukraine's machine-building industry are described, and promising directions of participation of domestic enterprises in integrated cost-creating chains are proposed. The matrix of SWOT-analysis of the enterprise "Eurocar" was constructed. The strategic directions of the development of automotive companies as well as dealer networks, which carry out sales and after-sales services of automobiles, are illustrated by the example of key industry enterprises.*

*Key words: integrated cost chain, strategic partnerships, strategic priorities, automotive development*

**Постановка задачі.** Основною проблемою розвитку української автомобілебудівної промисловості є відсутність можливостей використання якісної техніки та новітніх технологічних розробок. Відстале матеріально-технічне забезпечення виключає досягнення високого рівня продуктивності праці та виробництва продукції з низькою собівартістю. Абсолютна більшість вітчизняних промислових підприємств не мають достатньої кількості високотехнологічного обладнання, а те, що є – застаріле. Відкритість економіки України та географічна близькість до Європи із зручним розташуванням ключових транспортних шляхів надають можливість вважати, що країна має всі шанси реалізувати поглиблену інтеграцію у глобальні ланцюги доданої вартості, за сценарієм «Другого Китаю». По-перше, для України відкривається світове виробництво з високотехнологічними розробками і провідними світовими «ноу-хау» в рамках «Індустрії 4.0», по-друге, стануть доступні цифрові технології у промисловість, по-третє, відбудеться інтеграція промислових підприємств України в глобальні ланцюги вартості. Позитивними наслідками стане виробництво низької собівартості і високий рівень зайнятості населення при наявності власної виробничої бази та низького рівня транспортних витрат й вартості ресурсів.

**Аналіз досліджень та публікацій.** Багато уваги в іноземних та вітчизняних фахових літературних джерелах та дослідженнях практичного характеру приділяється теоретичним аспектам, механізмам взаємодії та методам оцінювання економічної діяльності підприємств машинобудування. Серед відомих зарубіжних вчених варто відмітити роботи Майкла Портера [0], Гері Джереффі [0], Пола Хармона [0], Брюса Когута [0]. В працях вітчизняних науковців, а саме: Войнаренка М.В. [1], Гурочкиної В.В. [2,3], Дугінець Г. В. [4] Крикавського Є.В. [5], Чернописької Н.В. [5], Новаківського І. І. [9], Соляник Л. С. [15], Парубець О. М. [15], Чухрай Н.І. [16] досліджено різні аспекти управління розвитком бізнес-процесів на підприємствах машинобудування. Проте, варто зазначити, що у цьому напрямі досліджень існують розбіжності у застосуванні інноваційних моделей розвитку бізнес-процесів в ланцюгах створення вартості та виникають проблеми при їх використанні. В свою чергою, пропонуємо звернути увагу на важливість визначення економічної ефективності підприємств при взаємодії у ланцюгу вартості із можливим застосуванням SWOT-аналізу для визначення стратегічних напрямів розвитку підприємств автомобілебудування.

**Постановка завдань.** Метою статті є визначення стратегічних напрямів розвитку підприємств машинобудування в інтегрованих ланцюгах вартості. Для досягнення мети нами було поставлено ряд

завдань: дослідити теоретичну сутність та історичні аспекти формування ланцюгів вартості з метою з'ясування внутрішньо економічного механізму взаємодії партнерів; проаналізувати динаміку основних фінансово-економічних показників господарської діяльності найбільших автомобілебудівних підприємств України та їх дистриб'юторів і дилерів; використати SWOT-аналіз підприємства ПрАТ «Єврокар» для визначення стратегічних напрямів розвитку підприємств автомобілебудування а також дилерських мереж, що здійснюють збут та післяпродажне обслуговування автомобілів.

**Виклад основних результатів.** Реалії часу обумовлюють тенденцію витіснення глобальними виробничими мережами (в формі ланцюгів вартості) транснаціональні корпорації з ринку. При цьому виділяється стійка конкурентна перевага промислової організації із посиленням лібералізації політики, швидкого освоєння комунікацій, технологій та поглинання інформації. Позитивними наслідками стає виробництво низької собівартості і високий рівень зайнятості населення в країнах присутності при наявності власної виробничої бази та низького рівня транспортних витрат й вартості ресурсів. Тому вкрай важливим є дослідження питання формування інтегрованих ланцюгів створення вартості та їх вплив на розвиток вітчизняних підприємств. Для початку розглянемо теоретичні аспекти трактування даного поняття.

Вперше поняття ланцюга (вартості) визначив Майкл Портер (1985) у своїй книзі «Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance». Автор відомого бестселера зазначив, що модель ланцюга вартості базується на цінності, за яку споживач готовий заплатити запитувану ціну. Крім того він зазначив, що «основа конкурентних переваг формується шляхом налаштування різних видів діяльності з різною ефективністю» [0, с.68].

Професор університету Дьюка (США) Гері Джереффі зазначає, що за умови розвитку глобалізаційних процесів сформувались два основних типи міжнародних економічних мереж. Вони складаються з глобальних товарних ланцюжків (або ланцюжків створення (додавання) вартості) двох різних типів: товарних ланцюжків, регульованих виробником (producer-driven commodity chains) і товарних ланцюжків, регульованих покупцем (buyer-driven commodity chains) [0, с. 1].

Американський консультант з питань управління Пол Хармон, що відомий своїми роботами в області експертних систем та управління бізнес-процесами зазначив, що «концепція ланцюга створення вартості Портера розроблялася для опису виробничої компанії – компанії, що виробляє продукт, який може бути проданий споживачеві. Побіжно глянувши на модель Портера, можна припустити, що концепція ланцюжка створення цінності проста і лінійна. Але якщо придивитися уважно, то стане ясно, що це не так» [0, с. 67].

Сучасна теорія процесу цінності (вартості) до цього часу розглядає історичні витoki цієї ідеї. Проте сьогодні вже є очевидним, що більшість ранніх концепцій були розроблені для виробничих організацій і повинні бути адаптовані із відповідними змінами для організацій, що надають послуги.

Професор Колумбійської бізнес-школи Брюс Когут характеризує ланцюг створення вартості як «процес, при якому відбувається поєднання технології з ресурсами капіталу і праці та перетворення первинних ресурсів в готовий продукт, що підлягає потім збуту на ринку. При цьому компанія може займати лише одну ланку в даному процесі або бути в значній мірі вертикально інтегрованою» [0].

Отже, ми дійшли висновку, що загально прийняте визначення ланцюга вартості розкривається більшістю сучасних науковців та практиків як послідовність взаємозв'язаних процесів та дій підприємства, спрямована на створення продукту або послуги, що створює додану вартість через підвищення рівня задоволення споживача. Основними причинами кооперування процесів та їх організаційного оформлення є нестабільність ринкового середовища та високий рівень економічного ризику на ринку, бажання водночас, досягти найвищого рівня керованості ринком. Останнє має прояв у процесах ціноутворення та дозволяє послабити бар'єри входу на ринок.

Враховуючи різні підходи до визначення сутності ланцюга вартості, як економічної категорії, ми пропонуємо звернути увагу на стрімкий розвиток інтеграційних процесів у виробництві, збуті та післяпродажному сервісі, що обумовило появу нових інтерпретацій визначення ланцюгів вартості. Нерідко в фаховій літературі можемо зустріти такі поняття як «інтегрований ланцюг створення вартості», «виробничо-логістичний ланцюг вартості», «виробничо-збутовий ланцюг вартості». Впорядкування та координування інтеграційних процесів зумовлене наявними можливостями взаємовигоди учасників, що і є основою розвитку нової економіки [0 с. 46]. Тому на нашу думку, інтегрований ланцюг вартості – це процес перетворення первинних ресурсів в кінцевий продукт споживання, під час якого відбувається взаємозв'язок чинників виробництва та здійснюється передача інноваційних бізнес-процесів, що впливають на ефективність діяльності всіх задіяних підприємств ланцюга – від виробника комплектуючих до виходу на ринок продукції з подальшим сервісним обслуговуванням. Враховуючи посилення вимог споживача та необхідність збільшення цінності продукту або послуги на ринку для отримання певних ринкових переваг особливістю сучасного інтегрованого ланцюга вартості є саме наявність інноваційних бізнес-процесів, особливо коли мова йде про подальше сервісне обслуговування товарів та послуг. Сервісне обслуговування здійснюється дистриб'юторами та дилерською мережею, що входять в інтегрований ланцюг вартості.

Дистриб'ютори намагаються уникнути будь-яких ризиків, які можуть призвести до банкрутства дилера, оскільки це спричиняє втрату дистриб'ютором своїх позицій у даному регіоні, що в подальшому знижує його конкурентоспроможність. У свою чергу, виробники вкладають значні кошти у технології, які посилюють зв'язки між ними, дистриб'юторами та іншими посередниками [0, с. 234].

Дилери (на прикладі автомобільного ринку) свою діяльність здійснюють за різними видами економічної діяльності. Ключовим видом є торгівля автомобілями, запасними частинами до цих марок та автомобільним приладдям, надання послуг з технічного обслуговування та ремонту транспортних засобів. Дилерські мережі формуються дистриб'юторськими компаніями, шляхом відбору найбільш схожих та відповідних по економічним, організаційним, правовим, технологічним характеристикам. Комплекс цих характеристик або спеціальних вимог формують стандарти для дилера.

За видами економічної діяльності найбільша частка інтегрованих ланцюгів вартості в Україні припадає на галузі машинобудування, агропромисловий комплекс, харчову промисловість та IT-технології. Автомобілебудування як підгалузь машинобудування у промисловості України здійснює виробництво нерейкових автомобілів (транспортних засобів), переважно з двигунами внутрішнього горіння, структурно частково включає в себе виробництво вантажних, легкових автомобілів, автобусів, тролейбусів, біля 136 видів тракторів та мотоциклів, а також деталей і комплектуючих запчастин до них. Традиційно автомобілебудування є споживачем ресурсів в таких галузях як чорна і кольорова металургія, хімічна, електротехнічна і скляна промисловість.

Ланцюг вартості формується виділенням зацікавлених організацій учасників, що забезпечують системну внутрішньо- та міжорганізаційну узгодженість діяльності з врахуванням таких визначальних чинників:

- інтелектуальний капітал (університетське наукове середовище);
- підприємницький потенціал (середовище підприємств);
- домінуючі технології (рівень та можливості розвитку технологій у цій сфері);
- галузева локалізація (галузеве середовище, сегменти ринків);
- інформаційна інноваційна інфраструктура (середовище цільової інтеграційної взаємодії) [0, с. 446].

Невід'ємною складовою інтегрованого ланцюга вартості є передача інновацій та інноваційних бізнес-процесів, що формують інноваційний потенціал будь-якого підприємства

За умов ефективної реалізації усіх основних складових інноваційного потенціалу (наукової, виробничо-технологічної, маркетингової, кадрової, матеріально-технічної, фінансової, інформаційної та ін.) підприємство посилює свої позиції на ринку та досягає сталого розвитку [0, с. 52] Крім того, формування інтегрованого ланцюга вартості позитивно впливає не лише на розвиток підприємств, а і на розвиток регіону в цілому, подібно кластерам.

Як зазначає Войнаренко М.П. щодо процесів формування кластерних утворень в регіоні: «формування субрегіональних локалізацій у внутрішній структурі регіону передбачає взаємодію кількох інституційних систем: інституту влади, інституту ринку та інституту міжсуб'єктної взаємодії. В умовах формування системи якісно нових конкурентних переваг інститут ринку дозволяє реалізувати дієву та справедливую систему відбору інвестиційних проектів, здійснити пошук інноваційних рішень з використанням внутрішніх резервів визначеної території, забезпечує інформаційну підтримку всіх суб'єктів ринкових взаємовідносин. І нарешті, дія інституту міжсуб'єктної взаємодії сприяє виникненню мережових форм організації та налагодженню нових видів кооперації між владою, бізнесом та інститутами в субрегіональних утвореннях.» [0, с. 181].

Економічний механізм ефективного розвитку підприємств автомобілебудування та їх офіційних дилерів, характеризує організацію розширеного відтворення товарів та послуг. Організація здійснюється за допомогою форм, методів та важелів, що гарантують найбільш повне задоволення потреб населення у відповідних товарах і послугах, при максимізації прибутку. Даний механізм включає в себе фактори попиту, пропозиції та конкуренції, а також мінімізацію ризиків для підприємницької діяльності, кількісну мінімізацію витрат та ресурсів для їх виготовлення, максимізацію ефективності використання кожного виду бізнес процесів, що відповідають за реалізацію товарів і надання післяпродажного сервісу [0].

Аналізуючи найбільші стратегічні партнерства в машинобудуванні України слід підкреслити, що виробництво, продаж (або дилерство) та система надання післяпродажних послуг нерозривно пов'язані у інтегрованому ланцюзі створення вартості. Для визначення конкурентних переваг та основних стратегічних пріоритетів розвитку підприємств на ринку автовиробників, слід охарактеризувати стратегічні партнерства та дилерські мережі в Україні. Зокрема, ПАТ АК «Богдан Моторс» (в структурі є національний автодилер «Богдан-Авто Холдинг» та ТОВ «Бас Мотор»), ПАТ «АвтоКрАЗ» (в структурі є ТОВ «Торговий дім АвтоКрАЗ» та ТОВ «КрАЗ Лізинг»); ПАТ «Укр Авто» (в структурі є ПрАТ «ХарківАвто»); ПрАТ «ЄвроКар»; ДП «Авто Інтернешн»; ТДВ «Луцький авторемонтний завод»; ТОВ «Кредо Авто». Проаналізуємо динаміку основних фінансово-економічних показників діяльності обраних підприємств автомобільної промисловості України за 2012-2016 рр., та результати відобразимо у таблиці 1.

За результатами аналізу динаміки основних фінансово-економічних показників діяльності підприємств України за 2012-2016 рр. визначено: найбільшій прибутковості серед досліджуваних підприємств досягло ДП «Авто Інтернешн» із показником рентабельності активів за 2016 рік 39,05 %. Підприємство займається дилерством, надає сервісне обслуговування та несе відповідальність за післяпродажну гарантію. На другому місці за рівнем прибутковості у таблиці 1. є ТОВ «Кредо Авто» із показником рентабельності активів за 2016 рік 36,01 %. Підприємство теж є дилером. На третьому місці ПрАТ «ХарківАвто» із показником рентабельності активів за 2016 рік 0,22 %.

Усі інші підприємства автовиробники та автодилери мають від'ємне значення рентабельності активів, що є вкрай дискусійним питанням. Тобто, підприємства автовиробники, що створюють додану вартість не є прибутковими. Рентабельність активів на ПАТ АК «Богдан Моторс» дорівнює -8,65 %, тобто підприємство є збитковим. П'ятий рік поспіль показник має від'ємне значення. Подібна ситуація і з його дилерською мережею, наприклад Національний Автодилер «Богдан-Авто Холдинг» та ТОВ «Бас Мотор» мають показники рентабельності активів за 2016 рік відповідно -4,68 % та -16,06 %. Крім того, щорічно зростає заборгованість підприємств у виробничо-збутовому ланцюзі Богдан. На ПАТ АК «Богдан Моторс» у 2016 році заборгованість склала 134,2 тис. грн., у Автодилер «Богдан-Авто Холдинг» та ТОВ «Бас Мотор» мають показники склали 142,73 та 121,98 тис. грн, що є вкрай негативним явищем.

Таблиця 1.

## Динаміка фінансово-господарських показників підприємств машинобудування та їх дилерів в Україні\*

Назва підприємства	Роки	ПАТ АК «Богдан Моторс»	Національний Автодилер «Богдан-Авто Холдинг»	ТОВ «Бас Мотор»	ПАТ «АвтоКраЗ»	ТОВ «Торговий дім АвтоКраЗ»	ТОВ «КраЗ Лізинг»	ПАТ «Укр Авто»	ПрАТ «ХарківАвто»	ПрАТ «Свірокар»	ДП «Авто Інтернешнл»	ТОВ «Кредо Авто»
Назва показника												
Вид економічної діяльності		Виробництво	Дилерство, гарантія, сервіс	Дилерство, гарантія, сервіс	Виробництво	Дилерство, гарантія, сервіс	Дилерство, гарантія, сервіс	Виробництво, техн. обслугов	Дилерство, гарантія, сервіс	Виробництво	Дилерство, гарантія, сервіс	Дилерство, гарантія, сервіс
Абсолютні показники												
Активи, млн. грн	2016	4000	40	80	6500	400	25	4	80	1500	600	3500
	2015	4000	25	60	6500	20	30	4	75	1500	450	2500
	2014	4000	35	0,1	5500	15	30	3,5	60	1500	300	2000
	2013	4500	50	2	5000	7	50	4	90	1500	250	0,7
	2012	4500	35	0,6	5500	15	150	4,5	150		250	0,5
Чисті продажі, млн. грн. (Виручка від реалізації)	2016	200	20	40	1500	600	5	2	250	2000	2500	35
	2015	300	20	20	2000	20	15	2	200	800	2000	25
	2014	85	30	3	2000	6,5	15	2,5	200	1000	1500	20
	2013	150	25	4	750	40	40	3	250	2000	950	15
	2012	300	5	3,5	650	650	7	3,5	250		700	5500
Відносні показники												
Рентабельність активів, % (Чистий прибуток / Загальні активи)	2016	-8,65	-4,68	-16,06	-2,22	-0,66	-15,18	-0,09	0,22	-5,49	39,05	36,1
	2015	-24,76	-8,11	-3,89	-5,12	-0,31	-4,66	-11,83	-0,87	-346,6	42,56	17,92
	2014	-27,04	-10,82	-346,63	-2,94	-0,71	-55,61	-29,89	-47,53	-32,44	10,8	1,44
	2013	-2,12	-11,44	-20,78	0,42	-0,29	0,84	1,23	-4,29	1,37	20,58	4,59
	2012	-7,97	-12,86	-175,6	-3,04	-0,24	0,22	4,53	-5,01	1,85	-6,25	7,98
Чистий маржинальний дохід, % (Чистий прибуток / Виручку)	2016	-201,8	-10,52	-33,3	-11,4	-0,47	-72,23	-0,18	0,07	-4,61	10,24	3,8
	2015	-361,3	-10	-15,07	-16,25	-0,29	-8,69	-27,6	-0,4	-6,66	10,74	2,07
	2014	-1306,44	-13,25	-6,66	-9	-1,32	-131,68	-50,06	-15,7	-37,89	2,54	0,14
	2013	-81,07	-24,29	-22,34	2,71	-0,05	1,11	1,68	-5,3	0,89	4,75	0,9
	2012	-128,19	-98,11	-31,44	-25,35	-0,42	3,45	6,48	-2,3	1,13	-1,97	0,71
Заборгованість, % (Загальні зобов'язання / Загальні активи)	2016	134,2	142,73	121,98	97,75	100,72	181,81	70,82	48,96	137,98	31,7	43,35
	2015	119,85	162,06	107,68	95,39	101,21	156,52	69,76	43,64	4233,3	36,07	70,84
	2014	95,27	139,04	4233,33	88,88	101,41	148,52	54,21	26,89	92,72	64,41	88,18
	2013	69,69	119,79	218,21	83,97	101,27	93,18	34,23	21,54	56,99	69,92	84,63
	2012	3,02	111,23	376,38	63,92	100,54	98,42	4,38	17,45	24,71	85,11	84,5
Коефіцієнт покриття, % (Оборотні активи / Поточні зобов'язання)	2016	154,98	69,09	45,19	110,88	98,93	44,49	179,53	100,43	126,7	301,43	323,33
	2015	183,42	60,14	92,39	112,72	98,8	55,28	169,46	97,46	127,12	56,43	215,09
	2014	232,64	70,43	0,82	81,77	98,61	62,47	151,13	95,16	88,4	147,94	270,01
	2013	1867,76	82,54	43,49	72,6	98,74	124,28	244,42	104,73	87,1	135,57	96,43
	2012	1866,33	88,69	16,26	98,9	99,47	72,45	786,75	120,77	176,16	109,44	175,45
Робочий капітал, % (Робочий капітал / Активи)	2016	20,16	-44,09	-66,75	7,48	-1,081	-98,93	22,44	0,21	11,68	63,79	66,57
	2015	26,32	-64,6	-8,18	8,54	-1,21	-61,69	19,93	-1,02	-6,32	60,15	50,38
	2014	34,08	-41,41	-4198,7	-11,58	-1,41	-37,97	11,9	-1,12	9,9	30,88	56,75
	2013	51,51	-20,91	123,31	-18,24	-1,27	12,48	19,11	0,91	-6,15	24,87	-1,63
	2012	53,24	-12,58	-303,49	-0,7	-0,54	-19,35	28,15	3,53	18,79	8,04	21,43
Зростання продажів, %	2016	-40,33	-10,61	142,33	-36,24	2751,01	-66,79	25,16	62,05	60,72	28,13	57,44
	2015	218,87	-28,13	440,3	10,26	202,7	16,47	-21,89	-9	-20,98	52,42	22,84
	2014	-24,43	21,61	-22,06	140,04	83,06	-67,03	-29,14	-27,43	-40,33	18,83	67,07
	2013	-58,42	383,46	12,72	18,71	447,52	485,41	-5,83	-2,81	8,37	40,91	75
	2012	17,37		69,35	-9,18	1938,24	-261	3,33	38,91	23,84	4,56	16,46
Зростання прибутку, %	2016	-66,67	-5,97	435,62	-55,27	4461,4	-176,17	-99,2	-128,3	-120,3	22,16	188,8
	2015	-11,82	-45,77	1122,58	99,03	-32,94	-92,32	-56,93	-97,69	40,32	543,29	1722,6
	2014	-93,63	-33,63	-59,37	-896,73	347,37	-4000,2	-2217	6203	-2629	-36,36	-23,23
	2013	-73,71	19,68	-54,22	-112,7	-34,48	115,87	-75,64	-33,03	5,63	-439,6	-26,75
	2012	80,88		72,11	-56,01			-55,24	-8,35	-83,49	-183,2	-145,61

Показники рентабельності активів автовиробника ПАТ «АвтоКрАЗ» та його дилерської мережі (ТОВ «Торговий дім АвтоКрАЗ», ТОВ «КрАЗ Лізинг») мають теж від'ємні значення. На ПАТ «АвтоКрАЗ» у 2016 році показник чистих продаж (виручки) склав 1500 млн. грн. ПАТ «Укр Авто» та ПрАТ «Харків Авто» працюють на межі рентабельності активів. У виробника показник склав -0,09 % рентабельності активів, а у дилера ПрАТ «Харків Авто» значення показника становить всього 0,22 %. На ПрАТ «Єврокар» рентабельність активів становить -5,49%, проте показник чистих продаж (виручки), поступово зростає..

З метою стабілізації фінансового стану та покращення ситуації з виробничою діяльністю необхідним є пошук нових методів управління, посилення інноваційної активності для формування механізму інноваційного розвитку на вітчизняних підприємствах автомобілебудування. Формування ефективного механізму інноваційного розвитку підприємств машинобудування залежить від орієнтування ключових завдань стратегії розвитку, особливо це стосується підприємств, що надають дилерські послуги щодо купівлі-продажу автомобілів та їх сервісного обслуговування. Сьогодні розвиток світової автоіндустрії надає темп та стратегічні пріоритети щодо впровадження інновацій та нововведень для досягнення конкурентоспроможності. Для визначення тенденцій впровадження інноваційних бізнес-процесів на автомобілебудівному підприємстві, доцільно виконати SWOT-аналіз та визначити в результаті стратегічні пріоритети розвитку підприємства. Основні стратегічні пріоритети інноваційних бізнес-процесів та розвитку підприємств автомобілебудування з їх дилерами розглянемо на прикладі ПрАТ «Єврокар». Отримані результати SWOT-аналізу згруповано у таблиці 2.

Таблиця 2

## SWOT - аналіз ПрАТ «Єврокар»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<p>Зниження витратомісткості виробництва автомобілів при певному рівні якості (заробітна плата, автоматизація, податки та держпідтримка, матеріали та сталі виробництва, якість обробки, якість сировини, матеріалів та комплектуючих).</p> <p>Підвищення конкурентоспроможності та питомої ваги дилерської мережі в загальному обсязі збуту автотранспортних засобів на українському ринку.</p> <p>Підвищення якості деталей та комплектуючих виробів (впровадження нових технологій виробництва комплектуючих з високими (світовими) стандартами якості) імпортозаміщення виробництва автомобілів.</p> <p>Модернізація виробничих потужностей під впровадження нові технології виробництва.</p> <p>Впровадження нових технологій з високим рівнем автоматизації та енергоефективності.</p> <p>Запуск навчально-методичного підрозділу з підготовки кадрів та атестації персоналу.</p> <p>Опрацювання торгової політики диференціації модельного ряду за класами (цінова диверсифікація, основний акцент на авто економ і середнього класу).</p> <p>Підвищення якості двигунів під світові екологічні стандарти.</p>	<p>Підготовка дилерської мережі для збуту на зарубіжних ринках.</p> <p>Реклама досягнень підприємства (заходи, освітлення в ЗМІ, медіа і пресі, виставки, тест-драйви та ін).</p> <p>Розвиток автотранспортних засобів, які працюють на альтернативних джерелах енергії.</p> <p>Розробка електро двигунів (розвиток власного виробництва двигунів та інновацій в цьому напрямку).</p>
Можливості	Загрози
<p>Збільшення загальних виробничих потужностей підприємства.</p> <p>Розробка різних варіантів двигунів (обсяг, потужність, кількість циліндрів, що застосовують технології внутрішнього згорання і використання енергії палива).</p> <p>Підвищення якості та доступності запчастин, для автомобілів українського виробництва.</p> <p>Розширення модельного ряду (дизайн, аеродинаміка, ергономіка).</p> <p>Підвищення рівня безпеки автомобілів автомобільного виробництва до світових стандартів.</p>	<p>Девальвація національної валюти.</p> <p>Проведення в країні військових дій або антитерористичних заходів.</p> <p>Високий рівень економічних ризиків в конкурентному середовищі.</p> <p>Високий рівень корупції.</p>

\*Джерело: сформовано автором

Отже, згідно побудованої матриці стратегічних пріоритетів розвитку підприємства ПрАТ «Єврокар» визначено сильні сторони або тенденції розвитку інноваційних бізнес-процесів. Основними з яких є ті, що орієнтовані на заміщення імпорту в складі промислової продукції та зниження собівартості. Досягнення стратегічних пріоритетів можливо при введенні власних нових технологій з високим рівнем автоматизації, енергоефективності та розробці наукових досліджень щодо різновидів двигунів на альтернативному паливі.

Для підвищення ефективності діяльності автовиробників та їх дилерських мереж доцільна адаптація світового досвіду та інтеграція інноваційних бізнес-процесів, що присутні в інтегрованих ланцюгах вартості. Серед стратегічних пріоритетів розвитку автомобілебудування нашої країни слід виділити формування потенційного кластеру «Єврокар» з його основними постачальниками автокомпонентів, кабельної продукції та комплектуючих у Закарпатській області (Yazaki, Forscher, Industrie Elektrik). Партнерами підприємства є провідні компанії світу – потужні автомобільні холдинги та асоціації, такі як: Volkswagen, BMW, Mercedes, Ferrari, Porsche, Audi, Fiat і Nissan. Українські підприємства, що виготовляють різні комплектуючі входять у глобальні ланцюги вартості та приймають участь у виробництві світових марок автомобілів.

**Висновки.** Проаналізувавши різні підходи до визначення інтегрованого ланцюга вартості, нами уточнено трактування його сутності з врахуванням сучасних концепцій, як процесу перетворення первинних ресурсів в кінцевий продукт споживання, під час якого відбувається взаємозв'язок чинників виробництва та здійснюється передача інноваційних бізнес-процесів, що впливають на ефективність діяльності всіх задіяних підприємств ланцюга – від виробника комплектуючих до виходу на ринок продукції з подальшим сервісним обслуговуванням. Характеристика найбільших стратегічних партнерств в автомобілебудуванні

країни свідчить, що виробництво, продаж (або дилерство) та система надання післяпродажних послуг нерозривно пов'язані у інтегрованому ланцюзі створення вартості. Розглянувши показники економічної діяльності основних автомобільних виробників та їх дилерських мереж, визначено, що показники рентабельності активів мають від'ємні значення та заборгованість зростає, навіть при показниках приросту продажів. Більшість із них мають стратегічні партнерства із іноземними компаніями та формують на території України свої дилерські мережі: ПАТ АК «Богдан Моторс» (в структурі є Національний Автодилер «Богдан-Авто Холдинг» та ТОВ «Бас Мотор»), ПАТ «АвтоКрАЗ» (в структурі є ТОВ «Торговий дім АвтоКрАЗ» та ТОВ «КрАЗ Лізинг»); ПАТ «Укр Авто» (в структурі є ПрАТ «Харків Авто»); ПрАТ «Єврокар»; ДП «Авто Інтернешн»; ТДВ «Луцький авторемонтний завод»; ТОВ «Кредо Авто». На основі аналізу фінансово-економічних показників господарської діяльності, визначено, що найбільша частка інтегрованих ланцюгів вартості в Україні припадає на галузі машинобудування. На ПрАТ «Єврокар» рентабельність активів становить від'ємне значення, проте показник чистих продажів (виручки), поступово зростає. Ситуація з автомобілебудівними лідерами та їх авто дилерами є невтішною, тому вкрай необхідно налагоджувати найефективніші партнерства для найбільш привабливих технологічному донору українського підприємства. Пріоритетним напрямом для розбудови автомобілебудування є формування автомобільного кластера зарубіжної промисловості в Закарпатській області. Це може погіршити становище вітчизняних виробників автомобілів, але дозволить Україні набути необхідного досвіду в кластеризації і прискорити процес збільшення ступеня локалізації та входження України до глобальних ланцюгів вартості.

### Література

1. Войнаренко М.П. Використання кластерного інструментарію при розробці субрегіональних стратегій підвищення конкурентоспроможності економіки регіонів / М.П. Войнаренко, Л.А. Богатчик // Актуальні проблеми економіки. - 2014. - № 8 (158). - С. 171-182. - (Scopus).
2. Гурочкіна В.В. Інноваційний потенціал підприємства: сутність та система захисту [Електронний ресурс] / В. В. Гурочкіна // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. - 2015. - № 5 (21). - С. 51-57. - Режим доступу до журн.: <http://economics.opu.ua/files/archive/2015/n5.html>
3. Гурочкіна В.В., Менчинська О. М. Інтеграційні виробничі ланцюги та місце українського машинобудування в міжнародних рейтингах [Електронний ресурс] / В. В. Гурочкіна, О. М. Менчинська // Збірник наукових праць Університету державної фіскальної служби України. Економічні науки : електронне фахове видання. Ірпінь, 2018. - № 2. - С. 42 – 56. Режим доступу: <http://www.nusta.edu.ua/home-2/fahov-vidannya>
4. Дугінець Г. В. Особливості формування міжнародних виробничих мереж в сучасних умовах / Г. В. Дугінець // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. - 2013. - Т. 1, № 1. - С. 243-247.
5. Криківський Є.В., Чорнописька Н.В. Логістичні системи: Навч. пос. - Львів: В-во НУ«ЛП», 2009. - 264с.
6. Маркетинг і менеджмент інноваційного розвитку : монографія ; за заг. ред. д.е.н., проф. С. М. Ілляшенка. - Суми : Університетська книга, 2006. - 728 с.
7. Менчинська О. М. Організаційно-економічна модель інноваційного розвитку бізнесу / Менчинська О.М. // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. - 2017. - № 3 (31). - С. 69 – 75. - Режим доступу: <https://economics.opu.ua/files/archive/2017/No3/69.pdf>
8. Менчинська О. М. Основи розвитку системи послуг дилера підприємств машинобудування / Менчинська О.М. // Вісник Хмельницького національного університету. - 2018. - № 4. - С. 12 – 16
9. Новаківський І. І. Імітаційна модель ланцюга вартості для управління інноваційними процесами / І. І. Новаківський, Л. С. Соляник // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". - 2012. - № 749 : Логістика. - С. 445-451.
10. Офіційний сайт індустріального парку «Соломоново» [Електронний ресурс]. - Режим доступу : [http://sezparkservice.com/sps\\_ua](http://sezparkservice.com/sps_ua).
11. Офіційний сайт компанії АвтоЗаз [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://www.avtozaz.com/ua>.
12. Офіційний сайт Корпорації Богдан [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://bogdan.ua>.
13. Офіційний сайт Корпорації УкрАвто [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://www.ukravto.ua>.
14. Офіційний сайт ПрАТ «Єврокар» [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://www.skoda-auto.ua/company/skoda-solomonovo>.
15. Парубець О. М. Взаємозв'язок понять «мережа» і «мережева структура» як інтеграційних об'єднань підприємств транспорту [Електронний ресурс] / О. М. Парубець // Ефективна економіка. - 2014. - № 3. - Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2870>.
16. Чухрай Н.І. Реінжиніринг бізнес-процесів у централізації управління промисловим підприємством [Текст] / Н.І. Чухрай, С.І. Матвій // Маркетинг і менеджмент інновацій. - 2015. - № 3. - С. 172-181.
17. Gereffi G. A Commodity Chains Framework for Analyzing Global Industries / G. Gereffi. - Available at: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download;jsessionid=48B2EE4B7E847587B47B28765A1EEFBF?doi=10.1.1.608.812&rep=rep1&type=pdf>.
18. Hamon P. How to process create value? / P. Hamon // BPTrends. - 2011. - № 2. - P. 1-13. - Available at: <https://www.bptrends.com/publicationfiles/02-01-11-ART-How%20do%20Processes%20Create%20Value-Hamon-Final.pdf>.
19. Kogut B. Designing Global Strategies: Comparative and Competitive Value-Added Chains [Electronic resource] / Bruce Kogut // MIT Sloan Management Review. - 1985. - Vol. 26. - № 4. - P. 15-28. - Available at : <http://www.rrojasdatabank.info/kogut1985.pdf>.
20. Porter M. E. The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance / M. E. Porter. - NY: Free Press, 1985. - 540 p.

Рецензія / Peer review : 02.11.2018 Надрукована / Printed : 04.12.2018

Рецензент: д. е. н., проф. Войнаренко М. П.