УДК 338.33:678.065

О. М. Чернишева,
викладач кафедри менеджменту та фінансів,
ДВНЗ "Український державний хіміко-технологічний університет", м. Дніпропетровськ

СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА ШИННОГО ВИРОБНИЦТВА ПРИ ПІДВИЩЕННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ

H. Chernysheva,
lecturer of the management and finances department, SHEI "Ukrainian State University of Chemical Technology"

TIRE ENTERPRISE STRATEGY AT IMPROVING THE OUTPUT COMPETITIVENESS

Стаття присвячена формуванню науково-методичних положень та практичних рекомендацій щодо визначення змісту складових стратегічного набору підприємства шинного виробництва при підвищенні конкурентоспроможності продукції. Визначено стратегічні зони господарювання з урахуванням тенденцій у виробництві і споживанні шинної продукції. Зазначено, що координати удосконаленого географічного вектору зростання доцільно використовувати для формування напрямів конкурентоспроможного розвитку підприємства та складових конкурентоспроможності шинної продукції. Запропоновано формувати конкурентні переваги підприємства шинного виробництва у відповідності до складових конкурентоспроможності продукції — якості та вартості, а також визначено зміст типових стратегій по досягненню конкурентних переваг у шинному виробництві. Сформовано методичні інструменти для виявлення внутрішніх синергетичних ефектів у шинному виробництві: структуру витрат на виробництво продукції, структуру обладнання та кореляційний зв'язок між обсягами виробництва окремих груп шин. Зовнішні синергетичні ефекти запропоновано виявляти на основі кореляційного зв'язку між споживанням у групах шин. Пріоритетні цільові орієнтири для функціональних (маркетингової та фінансової) стратегій у кожній групі шин запропоновано формувати на основі структури витрат на виробництво продукції. Ґрунтуючись на виявленій наявності внутрішнього та зовнішнього синергізму у шинному виробництві, сформовано матрицю наявності синергетичних ефектів у виробництві та споживанні продукції за групами шин, яку запропоновано використовувати для формування портфеля стратегічних зон господарювання у шинному виробництві.

The article is devoted to elaboration of scientific methodical conceptions and practical recommendations for determining of meaning the tire enterprise strategic set at improving the output competitiveness. Strategic zones of economic managing considering the trends in tire output production and consumption were determined. Coordinates of geographic growth vector were offered for forming the tire enterprise competitive development directions and components of tire output competitiveness. It was offered to form tire enterprise competitive advantages according to components of output competitiveness — quality and cost. The meaning of typical strategies to achieve the competitive advantages in tire production was determined. The methodical instruments for detection of internal synergy were formed. These instruments are: the structure of costs of production, the structure of equipment and correlation between the volumes of production of certain tire groups. It was offered to determine the external synergy by means of correlation between the volumes of consumption of certain tire groups. The structure of costs of production was offered for forming the priority targets for functional strategies (marketing and financial) in every tire group. The matrix of synergy existing in the tire production and consumption was formed by means of detected internal and external synergy in tire production. This matrix was offered for forming the portfolio of strategic zones of economic managing in tire production.

Ключові слова: стратегія підприємства, шинне виробництво, конкурентоспроможність продукції, конкурентна перевага, синергізм, портфель стратегічних зон господарювання.

Key words: enterprise strategy, tire production, output competitiveness, competitive advantages, synergy, portfolio of strategic zones of economic managing.

АКТУАЛЬНІСТЬ ТЕМИ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК З ВАЖЛИВИМИ НАУКОВО-ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Інтеграція України до загальноєвропейських та світових економічних структур підвищує конкуренцію між вітчизняним та зарубіжними виробниками як на рівні продукції, так і на рівні підприємства. Зниження обсягів виробництва вітчизняної шинної продукції та стрімке зростання частки імпортної продукції у споживанні шин на вітчизняному ринку про-

тягом останніх десяти років свідчать про низький рівень конкурентоспроможності вітчизняної продукції шинного виробництва та відсутність на вітчизняних підприємствах шинного виробництва науково-методичного забезпечення стратегії як довгострокового інструменту при підвищенні конкурентоспроможності продукції.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Питанням розробки стратегії підприємства присвячена значна кількість робіт вітчизняних та закордонних вчених, зокрема: І. Ансоффа, Б. Карлоффа, К. Боумена, М. Портера, А.А. Томпсона, А.Дж. Стрикленда, Р.А. Фатхутдинова, Л.Є. Довгань, В.Д. Нємцова, З.Є. Шершньової та ін. Дослідження конкурентоспроможності продукції проводили провідні вітчизняні та закордонні науковці О.А. Бужин, Г.М. Захарчин, І.М. Ліфіц, В.А. Павлова, О.А. Паршина, В.І. Саллі, Л.В. Соколова, І.В. Тараненко, Х.А. Фасхієв, В.А. Чувін та ін. Аналізу виробничих та стратегічних проблем розвитку шинного виробництва присвячені роботи дослідників В.Н. Глухова, С.І. Корольової, тенденцій та перспектив розвитку ринку гумових пневматичних шин в Україні — О.О. Гранкіна, економічним та технічним аспектам створення конкурентоспроможної продукції ВАТ "Дніпрошина" — В.В. Вербаса.

На необхідність врахування організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю продукції при розробці стратегії підприємства наголошено у роботі [6, с. 16]. Питанням розробки стратегії підприємств шинного виробництва присвячені попередні дослідження автора [9—12].

Однак поза увагою вчених залишаються питання визначення змісту складових стратегії підприємства, специфічних для шинного виробництва, при підвищенні конкурентоспроможності продукції (КП) як головної умови забезпечення конкурентоспроможності підприємства шинного виробництва.

МЕТА РОБОТИ

Метою роботи є розробка науково-методичних положень та практичних рекомендацій щодо змісту складових стратегічного набору при підвищенні КП підприємства шинного виробництва (ПШВ).

ВИКЛАД МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Особливістю дослідження КП ПШВ є одночасне існування загальних закономірностей розвитку виробництва і споживання у групах шин та наявність у кожній групі сегментів або підгруп, попит на які відрізняється від загальної тенденції у групі. Тому у якості стратегічних зон господарювання (СЗГ) у шинному виробництві пропонується використовувати два об'єкти:

а) загальні СЗГ — відповідають групам шин за призначенням — легкові, вантажні, сільськогосподарські шини та ін. Такий підхід дозволяє обгрунтувати рішення щодо створення оптимального портфелю СЗГ, оптимально розподілити ресурси у короткота довгостроковому періоді, диверсифікувати діяльність підприємства з виробництва конкурентоспроможної продукції;

б) спеціальні СЗГ — шини для певних умов експлуатації, видів або класів автотранспорту в межах традиційних СЗГ — попит та вимоги споживачів відрізняються за підгрупами або окремими типорозмірами. Наприклад, у групі легкових шин сегменти А, В і С відповідають класам автомобілів та мають різні вимоги споживачів до якості, у групі вантажних шин виділяється сегмент цільнометалокордних шин, для виробництва яких потрібне інше обладнання у порівнянні з традиційними вантажними шинами, а у групі сільськогосподарських шин виділяються шини залежно від специфіки умов експлуатації.

Такий підхід дозволяє забезпечити конкурентоспроможність окремих типорозмірів, оптимізувати витрати на розробку конкурентоспроможної продукції, максимізувати прибуток у кожній СЗГ, створити стратегію забезпечення конкурентоспроможності на рівні кожного типорозміру шинної продукції.

При виборі, обгрунтуванні і впровадженні напрямів конкурентоспроможного розвитку ПШВ доцільно визначати з урахуванням специфіки шинного виробництва удосконалені компоненти портфельної стратегії: чотиривимірну матрицю "потреба-товар-ринок-ресурси", яка є удосконаленням географічного вектора зростання, запропонованого І. Ансоффом (кожна з координат матриці має два значення: традиційне і нове, що відповідає сутності процесу розвитку) [13, с. 430]; конкурентну перевагу, синергізм та стратегічну гнучкість портфелю різних СЗГ.

Зміст компонентів портфельної стратегії з урахуванням особливостей виробництва та споживання шинної продукції, а також сучасних тенденцій розвитку шинного виробництва, полягає у наступному:

А) Удосконалений географічний вектор зростання. Специфічний для шинного виробництва зміст координат удосконаленого географічного вектора зростання для вітчизняних підприємств приведений у таблиці 1. Ключовими ресурсами, які визначають КП ПШВ, є матеріальні ресурси та капітал.

Поточні значення координат географічного вектора зростання пропонується визначати на основі аналізу тенденцій виробництва та споживання шин, вивчення досвіду функціонування вітчизняних підприємств шинного виробництва та оцінки КП.

Нові значення координат географічного вектора зростання пропонується визначати з урахуванням перспектив розвитку світової шинної промисловості та перспективних вимог до виробництва, споживання та реалізації шин на вітчизняному та зарубіжному ринках.

Зазначимо, що перспективні потреби повинні стати основою якісних та вартісних складових КП при формуванні управлінських рішень з її підвищення.

В умовах шинного виробництва актуальним напрямом розвитку, який використовується провідними зарубіжними виробниками шин та може бути рекомендованим для вітчизняних підприємств-виробників шин, є вертикальна та горизонтальна інтеграція [9, с. 74; 12, с. 475]. Отже, для вітчизняних виробників шин доцільним є аналіз можливостей використання іноземного капіталу у прямій вертикальній інтеграції з власниками збутових мереж за кордоном та у зворотній верти-

Таблиця 1. Зміст координат удосконаленого географічного вектору зростання у шинному виробництві

Координата	Значення	
	поточне (традиційне)	нове (перспективне)
Географія	Україна	зростання обсягів реалізації в Україні за рахунок конкурентоспроможної продукції
	Експорт за довгостроковими контрактами	регіони за кордоном, де існує потреба, зростання кількості зарубіжних ринків, невеликих за обсягами споживання
Потреба	Вантажні шини	
	Ресурс, надійність	підвищення надійність, можливість відновлення протектора, швидкісні характеристики, зниження опору руху, зниження рівня шуму, спеціалізація шин, підвищення вантажопідйомності, зниження тиску всередині шини
	Легкові шини	
	Ресурс, надійність	безпека, комфортабельність, шум, швидкісні характеристики, зниження опору котінню та викидів шкідливих речовин, екологічність продукції
	Сільськогосподарські шини	
	Ресурс, підвищена прохідність	спеціалізація шин залежно від виду та стану грунтів, маса шини, рівень тиску всередині шини
Технологія	Зниження матеріалоємкості, автоматизація виробництва	зниження викидів шкідливих речовин, переробка гумовмістних відходів, шини, що самозаклеюються, та «розумні шини», агрегування деталей шин, прецизійність обладнання, підвищення продуктивності обладнання, швидке переналагодження обладнання, високий ступінь автоматизації та використання малих ЕОМ
Ресурси	Сировина, матеріали	
	імпортування натурального каучуку, відсутність в Україні виробництва синтетичного каучуку	імпортозаміщення, використання екологічних матеріалів (тонкоподрібнених гумових порошків), нових видів сировини
	Капітал	
	вітчизняний, неоптимальне співвідношення між власним та позиковим, основним та оборотним капіталом	аналіз доцільності використання іноземного капіталу та ефективних проектів прямої та зворотної вертикальної інтеграції з зарубіжними партнерами, оптимальна структура капіталу

Джерело: складено за даними [1, с. 2—13; 2, с. 28; 4, с. 34; 7, с. 68; 8, с. 71—74; 9, с. 74; 14] та за матеріалами друкованого та електронного видання "Химия Украины, СНГ, мира".

кальній інтеграції з зарубіжними виробниками сировини, яка не може бути заміщена вітчизняним виробництвом.

Оцінка та аналіз можливостей використання вертикальної інтеграції у вітчизняному шинному виробництві є предметом окремих наукових досліджень, однак головним критерієм впровадження напрямів вертикальної інтеграції є підвищення КП ПВШ за рахунок комплексних показників рівня якості сервісу та маркетингового просування продукції (що розширює набір показників комплексного оцінювання КП ПВШ) при прямій вертикальній інтеграції та комплексного показника вартості виробництва та придбання продукції при зворотній вертикальній інтеграції;

Таблиця 2. Зміст типових стратегій по досягненню конкурентних переваг у шинному виробництві

Зниження витрат	Диференціація	Сфокусована диференціація	Сфокусована стратегія низьких витрат
Вертикальна інтеграція	Спеціалізація шин: - за умовами експлуатації (легкові: літні та зимові; вантажні: дорожні, універсальні, підвищеної прохідності); - за видами робіт (серії сільськогосподарських шин [2, с. 29]); - за класами автомобілів (цінові сегменти А, В і С одночасно відповідають класам автомобілів); - за колісними групами (сільськогосподарські: для ведучих, носійних та ведених коліс [4, с. 23])	функціонування у групі виробників шин за призначенням: легкові, вантажні, сільськогосподарські та ін.	цінові сегменти А, В і С у групах легкових, вантажних та сільськогосподарських шин
Створення власних джерел енергії			
Використання нових рецептур та видів сировини			

Джерело: удосконалено [11, с. 86].

Таблиця 3. Структура витрат на виробництво шин, %

Група шин	Матеріальні витрати	Енергетичні витрати	Витрати на оплату праці	Інші витрати
Сільськогосподарські	72	7	2	19
Вантажні	73	9	2	16
Легкові	60	5	4	31

Джерело: авторська розробка.

Б) Конкурентна перевага. Існування великої кількості класифікацій конкурентних переваг за різними ознаками [5, с. 43—57] доводить, що конкурентна перевага є складною економічною категорією. Тому, на наш погляд, при підвищенні КП ПШВ повинен існувати набір конкурентних переваг, який би враховував специфіку шинного виробництва та відображав складові КП. В умовах зміни значущості між ціновими і нецiновими факторами попиту на ринку шин, а також доцільності визначення стратегічних позицій в процесі підвищення КП ПШВ, у якості конкурентних переваг, які повинні забезпечуватися на ринку шин пропонується використовувати конкурентні переваги, засновані на диференціації (якісні), та засновані на низьких витратах (вартісні) [5, с. 46], що одночасно відповідає складовим КП та конкурентним стратегіям. Типовими стратегіями по досягненню конкурентних переваг, запропонованими М. Портером, є: лідерство за рахунок економії на витратах, диференціація, сфокусована стратегія низьких витрат, сфокусована стратегія диференціації.

Зміст типових стратегій по досягненню конкурентних переваг в умовах шинного виробництва формується відповідно до напрямів конкурентоспроможного розвитку ПВШ та специфіки визначення СЗГ у шинному виробництві (табл. 2). Зазначимо, що вітчизняними підприємствами використовуються переважно стратегія диференціації, оскільки основною умовою конкурентоспроможності підприємства на ринку шин є забезпечення широкого асортименту продукції. Серед стратегій диференціації найбільш поширеними є наступні: диференціація товару, яка забезпечується диференційованим асортиментом шин за умовами експлуатації, видами робіт та колісними групами; диференціація ринків, яка виражається у розширенні географії зарубіжних ринків. Аналіз структури виробництва шинної продукції на вітчизняних підприємствах ПрАТ "ІнтерМікро Дельта" (ВАТ "Дніпрошина") притримується стратегії широкої диференціації в усіх трьох групах шин, а ПрАТ "Росава" прагне перейти від стратегії сфокусованої диференціації у групі легкових шин до стратегії широкої диференціації в усіх трьох групах.

Ціни на продукцію вітчизняних підприємств знаходяться на рівні середньоринкових, що не дозволяє їм бути лідерами на основі низьких витрат на вітчизняному ринку, а відсутність достатнього рівня прибутковості продукції вказує на неможливість наявних стратегій підприємств шинного виробництва забезпечити досягнення конкурентних переваг у диференціації товару. Відсутність чітко визначених конкурентних стратегій не дозволяє підприємствам мати стійкі конкурентні переваги, і значить і високий рівень КП. Усунення вказаного недоліку можливе шляхом застосування при управлінні вартістю продукції внутрішніх нормативів вартості, які б дозволяли позиціонувати продукцію залежно від рівня її ціни та визначати на цій основі конкурентні переваги та конкурентну стратегію.

В) Синергізм. Специфічно для шинного виробництва пропонується виділяти синергізм внутрішній та зовнішній, незважаючи на присутність досить розвинутих класифікацій синергізму. Такий поділ синергізму доцільно використовувати для виявлення додаткових ефектів від сумісного виробництва різних груп шин (внутрішній синергізм) та від використання зв'язків у їх споживанні (зовнішній синергізм).

Внутрішній синергізм у шинному виробництві в умовах наявної інформаційної бази про техніко-економічний стан підприємств шинного виробництва пропонується визначати за наступними складовими:

— структурою витрат на виробництво продукції (табл. 3), яка відображає одночасно особливості та ступінь подібності технології і технологічних рішень з виготовлення окремих груп шин, а також можливість використання спільних ефектів від сумісного виробництва різних груп шин у вигляді використання гумових сумішей, придатних для виготовлення іншої групи шин, складу та структури персоналу, задіяного для виробництва інших груп шин, потреби у оборотних коштах для виробництва кожної групи шин;

— структурою обладнання, зокрема, нечутливістю частини обладнання до змін асортименту (наприклад, гумозмішувачів [10, с. 589—590]), що дозволяє використовувати його для виробництва різних груп шин;

— кореляційним зв'язком між обсягами виробництва окремих груп шин, що дозволить виявити наявність

Таблиця 4. Значення коефіцієнтів парної кореляції між стратегічними зонами господарювання у виробництві та споживанні шин

СЗГ / Показник	Легкові та вантажні	Вантажні та сільськогосподарські	Легкові та сільськогосподарські
Виробництво шин в Україні (2002-2013 рр.)	0,69	0,68	0,41
Споживання шин в Україні (2003-2013 рр.)	0,61	0,34	0,13

Джерело: авторська розробка.

Таблиця 5. Пріоритетні цільові орієнтири для функціональних стратегій

Група шин	Пріоритетні цільові орієнтири для функціональних стратегій
легкові	підвищення оборотності оборотних коштів за рахунок зростання обсягів реалізації та забезпечення ефекту масштабу
вантажні та сільськогосподарські	управління джерелами фінансування активів для підвищення прибутковості власних коштів

Джерело: розробка автора.

спільних ефектів від використання потужностей підприємства для забезпечення потреби у шинній продукції (табл. 4) та отримання додаткових переваг від ефекту масштабу, а також визначити способи завантаження обладнання залежно від знаку коефіцієнту кореляції.

Як видно з таблиці 3, виробництво легкових шин є найменш матеріало- та енергоємним, але має найбільшу частку постійних витрат у собівартості продукції, ніж виробництво вантажних та сільськогосподарських шин. Тому виробництво легкових шин, незважаючи на меншу потребу у оборотних коштах, повинно супроводжуватися заходами з підвищення їх оборотності на ринку для покриття постійних витрат на виробництво та забезпечення ефекту масштабу. Виробництво вантажних і сільськогосподарських шин потребує більше оборотних коштів для забезпечення їх виробництва, тому повинно супроводжуватися ефективним управлінням джерелами фінансування активів для запобігання втрати фінансової стійкості підприємства.

Ґрунтуючись на структурі витрат на виробництво шин за групами, можуть бути сформовані пріоритетні цільові орієнтири для функціональних стратегій підприємств у кожній групі шин (табл. 5), які показують, що у групі легкових шин пріоритетним повинно стати забезпечення низьких витрат за рахунок ефекту масштабу, що є орієнтиром для маркетингової стратегії, а у групі вантажних та сільськогосподарських шин — забезпечення прибутковості власних коштів за рахунок управління джерелами фінансування активів, що є орієнтиром для фінансової стратегії.

Майже однакова структура витрат на виробництво вантажних та сільськогосподарських шин вказує на подібність технологій та доцільність їх сумісного виробництва з метою використання ефекту оперативного синергізму. Сумісне виробництво легкових шин з вантажними та сільськогосподарськими, у т.ч. з однією з цих груп, можливе за умови рівня рентабельності або оборотності легкових шин вищого, ніж у вказаних групах, для запобігання утворенню негативних ефектів від виробництва продукції з різними технологічними рішеннями та зниження темпів розвитку підприємства.

Отже, ПШВ може використовувати спільні ефекти або досягти оперативного синергізму від виробництва одночасно вантажних та сільськогосподарських шин, а легкові шини доцільно виготовляти окремо від інших груп.

Зазначимо, що стратегія диверсифікації, обрана ВАТ "Дніпрошина" у останні 5 років не використовувала можливості оперативного синергізму, що позбавило підприємства додаткових конкурентних переваг у виробництві шин, а збільшення спеціалізації ПрАТ "Росава" на виробництві легкових шин дозволило скоротити збитки підприємства за рахунок зниження негативного ефекту від виробництва продукції, яка має відмінності в технології.

Наявність сильного зв'язку у виробництві шин вказує на доцільність сумісного виробництва легкових і вантажних шин та вантажних і сільськогосподарських, а сумісне виробництво легкових і сільськогосподарських шин не створить підприємствам додаткового позитивного ефекту (табл. 4). Варто зауважити, що за період з 2004 р. кореляційний зв'язок між виробництвом окремих груп шин посилився [10, с. 588].

Дослідження зовнішнього синергізму у шинному виробництві в умовах наявної інформаційної бази про стан частково керованих та некерованих з боку підприємства факторів, що впливають на КП ПШВ, пропонується проводити на основі кореляційного зв'язку між споживанням різних груп шин (табл. 4). Наявність сильного зв'язку у споживанні шин різних груп створює для підприємств можливість використання спільних інструментів управління розподілом та реалізацією товарів та отримання на цій основі додаткових позитивних ефектів. Як показує таблиця 4, у споживанні шин в Україні існує сильний зв'язок між групами легкових і вантажних шин, а споживання сільськогосподарських шин не пов'язане з споживанням у жодній з досліджуваних груп шин. Причому з 2004 р. кореляційний зв'язок між споживанням легкових і вантажних шин посилився, вантажних та сільськогосподарських не змінився за абсолютною величиною, а легкових та сільськогосподарських — знизився.

Таблиця 6. Матриця наявності синергетичних ефектів у виробництві та споживанні шин

Джерело ефекту	Наявність ефекту		
	легкові та вантажні	вантажні та сільськогосподарські	легкові та сільськогосподарські
Технологія виробництва	-	+	-
Обсяги виробництва	+	+	-
Обсяги споживання в Україні	+	-	-

Джерело: розробка автора.

Таблиця 7. Рекомендації по формуванню портфеля СЗГ у шинному виробництві

Мета формування портфеля	Склад портфеля СЗГ
збільшення прибутковості на основі використання спільних ефектів у виробництві та споживанні шин	легкові та вантажні; вантажні та сільськогосподарські
зниження ризику від коливань у попиті	вантажні та сільськогосподарські; легкові та сільськогосподарські

Джерело: авторська розробка.

Визначення кореляційних зв'язків між виробництвом і споживанням окремих груп шин дозволяє забезпечити зв'язок між внутрішнім і зовнішнім синергізмом та створити портфель СЗГ, у якому структура виробництва шинної продукції відповідає структурі споживання шин.

Ґрунтуючись на результатах дослідження внутрішнього та зовнішнього синергізму у шинному виробництві, пропонується сформувати матрицю наявності синергетичних ефектів у виробництві та споживанні шин (табл. 6).

Отже, на вітчизняному ринку шинної продукції доцільно використовувати сумісне виробництво легкових та вантажних шин, використання позитивних ефектів від спільного виготовлення вантажних та сільськогосподарських шин можливе лише за рахунок зарубіжних ринків, де попит у групах шин змінюється у протилежному напрямі, ніж в Україні, а сумісне виробництво легкових та сільськогосподарських шин є недоцільним з точки зору наявності спільних ефектів від їх виробництва та споживання.

Таким чином, особливістю стратегії ПШВ при підвищенні КП є протиріччя між внутрішнім синергетичним потенціалом у виробництві шин та відсутністю спільних ефектів між СЗГ у споживанні шин за виключенням сумісного виробництва та споживання легкових та вантажних шин.

Серед способів досягнення синергізму у шинному виробництві виділені наступні: інноваційний — спеціалізація на окремих СЗГ підприємств, що входять до складу вертикально інтегрованих холдингів; традиційний — можливість підприємств працювати на різні, незалежні між собою, ринки, розподіляти продажі на внутрішні та зовнішні, створити структури для їх здійснення та використати внутрішній синергізм, досягти інвестиційного синергізму та оперативного синергізму [10, с. 588—589];

Г) Стратегічна гнучкість портфелю різних СЗГ. Вважаємо, що зовнішня гнучкість ПШВ полягає у виробництві гнучкого асортименту конкурентоспроможної продукції з високими показниками ширини, глибини та насиченості, а внутрішня гнучкість ПШВ повинна забезпечувати можливість переналагодження обладнання для випуску невеликих партій шин різних типорозмірів. Стратегічна гнучкість ПШВ полягає у забезпеченні диференційованого асортименту шин у кожній групі за рахунок швидкого переналагодження обладнання.

Результати аналізу спільних ефектів у виробництві і споживанні шин можуть бути використані при формуванні портфеля СЗГ ПШВ. При цьому зазначимо, що основними характеристиками портфеля СЗГ є прибутковість та ризикованість. Для зменшення рівня ризику інвестиційного портфеля автор [3, с. 209—210] рекомендує складати його з виробництв, які мають від'ємну кореляцію, що може бути використане також і при формуванні портфеля СЗГ. Особливістю шинного виробництва є відсутність СЗГ, попит у яких змінюється у протилежному напрямі та наявність СЗГ, попит у яких не пов'язаний між собою. Отже, рекомендації щодо складу портфеля СЗГ полягатимуть у визначенні комбінації СЗГ для використання спільних ефектів і збільшення прибутковості та для зниження рівня ризику від коливань у попиті на шинну продукцію різних груп (табл. 7).

ВИСНОВОК ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Сформовано науково-методичні положення та практичні рекомендації щодо змісту складових стратегічного набору підприємства шинного виробництва, який дозволяє визначити напрями конкурентоспроможного розвитку підприємства, конкурентні переваги та стратегії їх досягнення при підвищенні конкурентоспроможності продукції, спільні ефекти у шинному виробництві при виготовленні конкурентоспроможної продукції, а також шляхи забезпечення стратегічної гнучкості підприємств шинного виробництва.

Наступними заходами з підвищення КП повинні стати: формування методичного підходу до управління вартістю нової та модернізованої продукції; розробка заходів з управління виробництвом конкурентоспроможної продукції, які б узгодили набір ринкових можливостей з виробничим потенціалом підприємства за критерієм максимізації економічного результату та сприяли прийняттю управлінських рішень з виробництва конкурентоспроможної продукції з урахуванням ризиків, що існують на ринку шин.

Література.

1. Басс Ю.П. Проблемы шин и резинокордных композитов. Задачи на пороге XXI века / Ю.П. Басс, Ю.А. Гамлицкий // Каучук и резина. — 1997. — № 2. — С. 2—14.

2. Вербас В.В. ОАО "Днепрошина" обновляет и расширяет ассортиментный ряд пневматических шин для сельскохозяйственной техники / В.В. Вербас, А.Г. Смирнов, А.П. Науменко, В.И. Варивода // Каучук и резина. — 2001. — № 4. — С. 28—33.

3. Гойко А.Ф. Методи оцінки ефективності інвестицій та пріоритетні напрями їх реалізації / А.Ф. Гойко. — К.: ВІРА-Р, 1999. — 320 с.

4. Искусство выбора аграрных шин: науч. изд. / [В.В. Вербас, А.Г. Смирнов, А.П. Науменко та ін.]; под общ. ред. докт. техн. наук А.П. Науменко. — Днепропетровск: ИМА-Пресс, 2004. — 304 с.

5. Іванов Ю.Б. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток: монографія / Ю.Б. Іванов, П.А. Орлов, О.Ю. Іванова. — Х.: ВД "ІНЖЕК", 2008. — 352 с.

6. Паршина О.А. Наукові основи управління конкурентоспроможністю продукції машинобудування: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня докт. екон. наук: спец. 08.04.00 "Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)" / О.А. Паршина. — Дніпропетровськ, 2009. — 26 с.

7. Свойства резиновых смесей и резин: оценка, регулирование, стабилизация: научное издание / [В.И. Овчаров, М.В. Бурмистр, А.Г. Смирнов и др.]; под общ. ред. канд. техн. наук В.И. Овчарова. — М.: Изд. дом "САНТ-ТМ", 2001. — 400 с.

8. Сырицын Л.М. Мониторинг экономико-экологического состояния производства шин нового поколения / Л.М. Сырицын, Г.Я. Власов // Научные и технические аспекты охраны окружающей среды. — 2006. — № 6. — С. 70—75.

9. Чернишева О. Методика аналізу конкуренції та перспектив стратегічного розвитку підприємства на ринку шин / О. Чернишева // Вісник академії митної служби України. — 2005. — № 4 (28). — С. 67—75.

10. Чернишева О.М. Математична модель оптимального завантаження потужності підприємства з широким асортиментом продукції / О.М. Чернишева, С.О. Воєводін // Економіка: проблеми теорії і практики: збірн. наук. праць. — 2006. — Т. 3, Вип. 212. — С. 581—595.

11. Чернишева О.М. Модель підприємства у шинному виробництві як об'єкта стратегічного управління / О. М. Чернишева // Единое информационное пространство: сборник докладов IV-й Международ. науч.-практ. конфер. (Днепропетровск, 7—8 декабря 2006 г.). — Днепропетровск: ИТМ, 2006. — С. 84—87.

12. Чернишева О.М. Сучасний стан та перспективи розвитку підприємств шинної промисловості країн СНД / О.М. Чернишева // Економіка: проблеми теорії і практики: збірн. наук. праць. — 2004. — Т. 2, Вип. 198. — С. 472—476.

13. Чернишева О.М. Формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) підприємства на основі аналізу ефективності ЗЕД / О. М. Чернишева // Хімія і сучасні технології: тези допов. IV Міжнарод. наук.-техн. конфер. студ., аспір. та молод. вчених (Дніпропетровськ, 22—24 квітня 2009 р.). — Дніпропетровськ, 2009. — С. 430.

14. Экологичные шины [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://www.consima.com.ua/?pid=10

References:

1. Bass, Yu.P and Gamlickij, Yu.A. (1997), "Problems of tires and rubber-cord composites. Tasks on the threshold of XXI century", Kauchuk i rezina, vol. 2, pp. 2—14.

2. Verbas, V.V. Smirnov, A.G. Naumenko, A.P. and Varivoda, V.I. (2001), "JSK "Dneproshina" updates and expands the range of pneumatic tires for agricultural machinery", Kauchuk i rezina, vol. 4, pp. 28—33.

3. Hojko, A.F. (1999), Metody otsinky efektyvnosti investytsij ta priorytetni napriamy ikh realizatsii [Methods of evaluating the effectiveness of investments and priority areas of their implementation], VIRA-R, Kyiv, Ukraine.

4. Naumenko, A.P. et al. (2004), Iskusstvo vybora agrarnyh shin [The art of agricultural tires choosing], IMA-Press, Dnepropetrovsk, Ukraine.

5. Ivanov, Yu.B. Orlov, P.A. and Ivanova, O.Yu. (2008), Konkurentni perevahy pidpryiemstva: otsinka, formuvannia ta rozvytok [The enterprise competitive advantages: evaluation, formation and development], VD "INZHEK", Kharkiv, Ukraine.

6. Parshyna, O.A. (2009), "Scientific Management Bases of Product Competitiveness of Machine-building Enterprise", Doctorate Degree in Economics Thesis, Economics and Management of Enterprises (on the types of economic activities), National Mining University, Dnipropetrovsk, Ukraine.

7. Ovcharov, V.I. et al. (2001), Svojstva rezinovyh smesej i rezin: ocenka, regulirovanie, stabilizacija [Properties of rubbers and rubber mixtures: evaluation, regulation, stabilization], Izd. dom "SANT-TM", Moscow, Russia.

8. Syricyn, L.M. and Vlasov, G.Ya. (2006), "Monitoring the economic and environmental state of production of a new generation of tires", Nauchnye i tehnicheskie aspekty ohrany okruzhajushhej sredy, vol. 6, pp. 70—75.

9. Chernysheva, O. (2005), "Metodyka analizu konkurentsii ta perspektyv rozvytku pidpryiemstva na rynku shyn", Visnyk akademii mytnoi sluzhby Ukrainy, vol. 4 (28), pp. 67—75.

10. Chernysheva, O.M. and Voievodin, S.O. (2006), "Mathematical model optimum load capacity of the enterprise with a wide range of products", Ekonomika: problemy teorii ta praktyky, no. 212 (3), pp. 581—595.

11. Chernysheva, O.M. (2006), "Enterprise model in the tire production as a object of strategic management", Edinoe informacionnoe prostranstvo: sbornik dokladov na IV-j Mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoj konferencii [One Information Spase: Conference Proceeding of the IVth International Scientific Practical Conference], IV-ja Mezhdunarodnaja nauchno-prakticheskaja konferencija [IVth International Scientific Practical Conference], Dnepropetrovsk, Thursday 7th to Friday 8th December 2006, ITM, Dnepropetrovsk, pp. 84—87.

12. Chernysheva, O.M. (2004), "Current state and prospects of tire industry CIS companies", Ekonomika: problemy teorii ta praktyky, no. 198 (2), pp. 472—476.

13. Chernysheva, O.M. (2009), "Forming a strategy of foreign economic activity (FEA) based on analysis FEA", Khimiia i suchasni tekhnolohii: tezy dopovidej IV Mizhnarodnoi naukovo-tekhnichnoi konferentcii studentiv, aspirantiv ta molodykh vchenikh [Conference Proceeding of the IV-th International Coference of Chemistry and Modern Technologies for Students and Post-Graduate Students], IV Mizhnarodna naukovo-tekhnichna konferentciia studentiv, aspirantiv ta molodykh vchenikh, [IV-th International Coference of Chemistry and Modern Technologies for Students and Post-Graduate Students], Dnipropetrovsk, Wednesday 22th to Friday 24th April 2009, Dnipropetrovsk, p. 430.

14. The official site of "Consima, Ltd." (2013), "Environmental tires", available at: http://www.consima.com.ua/?pid=10 (Accessed 10 April 2013).

Стаття надійшла до редакції 15.04.2015 р.