

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ, МОЛОДІ ТА  
СПОРТУ УКРАЇНИ**

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ  
УНІВЕРСИТЕТ**

**Полтавська Є. О.  
Іващенко Г. А.  
Куліков П.М.**

**КОНКУРЕНТНИЙ АНАЛІЗ**

**Навчальний посібник**

Автори: Полтавська Є. О.

Іващенко Г. А.

Куліков П. М.

Відповідальний за випуск: Отенко І П.

**Харків. Вид. ХНЕУ, 2011**

УДК  
К  
ББК

Рецензенти: директор Харківського інституту банківської справи Університету банківської справи Національного банку України, д.е.н., проф. О. М. Тридід, завідувача кафедрою менеджменту зовнішньоекономічної діяльності Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля Міністерства освіти і науки України, доктор економічних наук, професор А. Е. Воронкова;

**Рекомендовано Міністерством освіти і науки України (лист №1/11-35 від 09. 01. 2009р.)**

Конкурентний аналіз. Навчальний посібник /Укл. Є. О. Полтавська, Г. А. Іващенко, П.М. Куліков П.М. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2011 – с. (Укр. Мов.)

Розкрито теоретико-методичні основи проведення конкурентного аналізу та запропоновано шляхи його застосування при управлінні конкурентоспроможністю підприємства. Практичне використання прийомів та методів конкурентного аналізу забезпечить ефективність процесів пошуку та реалізації конкурентних переваг, нарощування конкурентного потенціалу підприємства та досягнення ним сталої конкурентної позиції на ринку .

Рекомендовано для студентів спеціальності «Облік і аудит».

© Харківський національний економічний  
університет, 2011

© Полтавська Є. О., Іващенко Г. А., Куліков  
П. М., 2011

# ЗМІСТ

Вступ	5
<b>Розділ 1. Теоретико-методичні основи конкурентного аналізу</b>	<b>7</b>
<b>1 Розвиток теорії конкуренції</b>	<b>7</b>
1.1. Основні напрями теорії конкуренції	7
1.2. Конкурентоспроможність товару і підприємства як об'єкт стратегічного управління	11
1.3. Підходи до визначення і формування конкурентної переваги підприємства	16
Питання для самостійного опрацювання	23
Контрольні питання для самодіагностики	23
Питання для дискусій	24
<b>2 Аналіз конкурентного середовища підприємства</b>	<b>25</b>
2.1. Характеристика і структура конкурентного середовища підприємства	25
2.2. Діагностика факторів конкурентного середовища	29
2.3. Оцінка інтенсивності конкуренції	39
Питання для самостійного опрацювання	46
Контрольні питання для самодіагностики	46
Питання для дискусій	47
<b>3 Аналіз діяльності конкурентів</b>	<b>48</b>
3.1. Попередні процедури аналізу	48
3.2. Діагностика цілей і намірів конкурентів	52
3.3. Аналіз ринкової частки конкурентів	53
3.4. Аналіз прийомів і методів реалізації товарної політики конкурентів	59
3.5. Аналіз динаміки цін конкурентів	63
3.6. Аналіз організації збутової мережі конкурентів	68
3.7. Оцінка фінансової стабільності конкурентів	69
3.8. Побудова конкурентної карти ринку	75
Питання для самостійного опрацювання	80
Контрольні питання для самодіагностики	81
Питання для дискусій	82
<b>Розділ 2. Застосування конкурентного аналізу при управлінні конкурентоспроможністю підприємства</b>	<b>83</b>
<b>4 Аналітичне забезпечення стратегій конкуренції</b>	<b>83</b>
4.1. Основні напрями формування стратегії конкуренції	83
4.2. Вибір стратегії конкуренції	93
4.3. Адаптація стратегії конкуренції до особливостей динаміки ринку	95

4.4. Організація рекламної підтримки стратегічних ініціатив підприємств	97
Питання для самостійного опрацювання	101
Контрольні питання для самодіагностики	101
Питання для дискусій	101
<b>5 Оцінювально-аналітична складова системи управління конкурентними перевагами підприємства</b>	102
5.1. Принципові основи управління конкурентними перевагами підприємства.	102
5.2. Методика комплексного дослідження конкурентних переваг підприємства	107
5.3. Оцінка процесів формування і розвитку внутрішніх конкурентних переваг підприємства.	112
5.4. Інтеграційна система управління конкурентними перевагами підприємства.	117
Питання для самостійного опрацювання	125
Контрольні питання для самодіагностики	125
Питання для дискусій	126
<b>6 Аналітичний інструментарій управління конкурентоспроможністю підприємства</b>	127
6.1. Виявлення факторів конкурентоспроможності підприємства за допомогою процедури факторного аналізу.	127
6.2. Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства за допомогою кластерного аналізу.	144
6.3. Оцінка процесів нарощування або спаду конкурентоспроможного потенціалу підприємства з використанням лагових економіко-математичних моделей	158
6.4. Визначення взаємозв'язку між конкурентною позицією і фінансовими результатами діяльності підприємства за допомогою множинної регресійної економіко-математичної моделі	169
Питання для самостійного опрацювання	176
Контрольні питання для самодіагностики	176
Питання для дискусій	176
Література	177
Додатки	187

## Вступ

З розвитком ринкових відносин конкуренція на вітчизняних ринках набуває все більш зростаючого характеру. Сьогодні для успішного функціонування промислового підприємства на ринку аналіз і оцінка його конкурентоспроможності є об'єктивною необхідністю. Ця процедура обов'язкова також при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності і виході на зарубіжні ринки. Актуальними на сьогодні залишаються питання успішної участі України в процесах світової конкуренції. У зв'язку з цим накопичення теоретичних знань і досвіду практичного застосування законів, методів, інструментів конкуренції буде сприяти підвищенню конкурентоспроможності вітчизняних підприємств і посиленню конкурентних переваг нашої країни на світовому ринку.

Аналіз внутрішнього і зовнішнього середовищ підприємства, оцінка його можливості конкурувати на ринку є ґрунтовною основою постійно діючого процесу управління конкурентоспроможністю підприємства, що має стратегічну спрямованість. У ринкових умовах із необхідністю проведення конкурентного аналізу стикаються підприємства різні за розміром й формою власності, приватний бізнес. Дані знання є необхідними для роботи керівникам, аналітикам консолідованої інформації, бухгалтерам-аналітикам, економістам, консультантам з питань оцінки, бізнес-планування й розробки бізнес-планів, залучення інвестицій, маркетингу й маркетингових досліджень та ін.

Навчальна дисципліна «Конкурентний аналіз» є самостійним підрозділом економічної науки, що вивчає особливу сферу економічних відносин із погляду теорії конкуренції, пов'язану з визначенням шляхів досягнення конкурентних переваг і розробкою на цій основі заходів щодо посилення конкурентної позиції підприємства на ринку, посилення національної конкурентоспроможності економіки країни в цілому. Таким чином, *метою* опанування дисципліни є набуття знань щодо джерел конкуренції та її необхідності для ефективного розвитку ринку; необхідних теоретичних основ і практичних навичок щодо аналітичної складової формування конкурентної стратегії підприємства. *Предметом* дисципліни є відносини, що виникають на ринку між суб'єктами господарювання в умовах конкуренції. В результаті вивчення дисципліни студент повинен володіти *компетенціями*: застосування економіко-математичного моделювання в процесі управління конкурентоспро-

можністю підприємства; проведення аналізу конкурентного середовища підприємства; адекватної діагностики намірів конкурентів; наведення аргументованих доказів наявності позитивних або негативних можливостей, що можуть з'явитися в результаті активізації дій конкурентів; оцінки резерву часу, що залишився до початку активних дій конкурентів; виявлення впливу дій конкурентів на основні економічні показники діяльності підприємства і його конкурентну позицію; побудови конкурентної карти ринку; розробки та реалізації заходів щодо пошуку та реалізації конкурентних переваг підприємства; формування та реалізації конкурентної стратегії підприємства.

Опанування дисципліни «Конкурентний аналіз» передбачає ознайомлення з двома змістовними модулями, що розкривають необхідні теоретичні і методичні основи проведення конкурентного аналізу, а також містять практичний інструментарій застосування конкурентного аналізу при управлінні конкурентоспроможністю підприємства в реальних умовах.

Вивчення теоретико-методичних основ конкурентного аналізу передбачає ознайомлення з: основними положеннями теорії конкуренції та конкурентних переваг; існуючими підходами до розкриття сутності основних понять дисципліни; технологією аналізу й методами оцінки конкурентного середовища підприємства та діяльності його конкурентів.

Практика застосування конкурентного аналізу при управлінні конкурентоспроможністю підприємства вимагає розгляду відповідного інструментарію, що дозволить комплексно та з невисокою трудоємністю обробляти значні масиви інформації про діяльність підприємств-конкурентів. Ураховуючи сучасні проблеми зниження ефективності управління конкурентоспроможністю на вітчизняних підприємствах у посібнику розглянуто класичні методи оцінки конкурентоспроможності і доповнено їх комплексом економіко-математичних методів, які дозволяють детально оцінити та проаналізувати рівень конкурентоспроможності, конкурентні переваги та конкурентний потенціал підприємства.

# Розділ 1. Теоретико-методичні основи конкурентного аналізу

## 1. Розвиток теорії конкуренції

### 1.1. Основні напрями теорії конкуренції

Від початку зародження перших наукових уявлень про конкуренцію, її ролі й значенню в розвитку суспільства до становлення теорії конкуренції пройшов довгий історичний період. Спробою створення логічно послідовної системи знань про конкуренцію була розробка в XIX ст. теорії досконалої конкуренції. Наприкінці XIX – початку XX ст. розвиток економіки зумовив появу різних критичних поглядів на досконалу конкуренцію, що привело до виникнення теорії недосконалої конкуренції. Протягом наступного тисячоліття провідні представники економічної думки робили подальші спроби щодо пізнання сутності конкуренції, розробки теорії її функціонування і механізму дії.

Теорія недосконалої конкуренції була розроблена маржиналістами наприкінці XIX ст., що сформувало неокласичний напрямок в економічній думці. Розвиваючи основні положення класиків, а також представників маржиналістської школи, А. Маршалл наприкінці XIX ст., критикуючи умовності моделі чистої конкуренції, розробив теорію аналізу часткової й довгострокової стійкої рівноваги на ринку. На базі методології А. Маршалла й Дж. Б. Кларка в економічній науці виникли статичний і динамічний підходи до аналізу ринкових моделей конкуренції.

На початку XX ст. були внесені зміни в теоретичні подання про сутність конкуренції під впливом її трансформації з досконалої моделі в недосконалу або монополістичну конкуренцію, що враховує еволюційний розвиток ринку. У цій сфері видатне значення в історії економічної думки зіграли праці американського вченого Е. Чемберліна й англійського вченого Дж. Робінсона, які схиляються до структурного трактування сутності конкуренції. При структурному трактуванні аналіз боротьби конкурентів зміщується на дослідження структури ринку.

Висновки Е. Чемберліна лежать в основі сучасних концепцій маркетингових конкурентних стратегій. Концепція «цінової дискримінації»

Дж. Робінсона довела наявність реального впливу монополій на ціноутворення, а також трансформацію конкуренції під впливом великих компаній і монополій. Проблема монополії й конкуренції досліджувалася в роботах А. Сміта, К. Маркса та інших, а також у більш пізніх дослідженнях.

Вивченню конкуренції як активного процесу суперництва й взаємодії присвячені роботи Й. Шумпетера, Дж. М. Кларка, Ф. Хайека, І. Кірцнера. Проблеми теорії конкуренції аналізуються ними з позиції функціонального трактування її сутності, що припускає розвиток конкуренції під впливом нових форм організації виробництва, відкриттів, знань, а також використання підприємницького потенціалу.

Розвиток конкуренції під впливом ідей державного регулювання розглядається в працях багатьох учених-економістів, серед яких можна виділити Дж. Кейнса і П. Самуельсона. Не враховуючи доктрину неокласиків про саморегулювання ринку, вони вважали за необхідне застосування на практиці певного співвідношення ринкової конкуренції, впливу великих корпорацій і державного механізму регулювання економіки. Необхідність втручання держави вони пов'язували з нестабільністю ринкової економіки й зростаючою роллю монополій.

Критичні погляди на роль держави в розвитку суспільства висловлювалися інституціоналістами (Дж. Гелбрейт), а також прихильниками лібералізму (Л. Мізес, У. Ойкен), які стверджували, що тільки ринкова конкуренція може сприяти економічному прогресу суспільства. До середини ХХ ст. цими вченими сформульовані основні положення щодо сутності конкуренції, її рушійних сил і ролі в розвитку економіки.

Наприкінці ХХ ст. проблеми стратегії випередження конкурентів, виявлення конкурентних переваг країн і компаній, конкурентного потенціалу й конкурентного середовища аналізуються американським ученим М. Портером. Дослідження конкуренції як процесу, що динамічно розвивається, а не як сформованої ситуації, проводиться І. Кірцнером. Питання, пов'язані із завоюванням майбутніх ринків у конкурентній боротьбі, розглядаються Г. Хамелом і К. К. Прахаладом.

Регулювання конкуренції стосовно питань формування стратегії конкурентної боротьби, а також теорії досягнення лідерства на ринку були розглянуті такими вченими-економістами, як М. Портер, М. Трейсі, Ф. Вірсема, Дж. Ф. Мур, А. М. Бранденбургер, Б. Дж. Нейлбафф та ін.



Аналіз теоретичних аспектів розвитку недосконалої конкуренції, що входять у коло питань теорії фірми, проведений представником французької школи економістів-інженерів Ж. Тіролем [8].

Таким чином, на сьогодні вже сформульований великий понятійний апарат, розроблені методи й прийоми дослідження конкуренції, створені різні конкурентні моделі ринку, проаналізовані причини й історичні умови виникнення конкуренції, виділені інструменти конкуренції, виявлена її сутність. Більшість учених схиляються до поведінкового трактування конкуренції та використовують поняття «суперництво» (*rivalry*). Поведінковий підхід розкриває характер ролі, яку конкуренція відіграє в економіці, підкреслює її основну функцію. Прихильники структурного трактування конкуренції визначають її як *competition*. Однак необхідно відмітити, що конкуренція – це одночасно і процес, і явище, що обумовлює існування різних підходів до її визначення.

Крім того, зараз конкуренцію визначають не як суперництво, а як співпрацю в діях підприємств на ринку [82; 102], як «ідею партнерства бізнесу і органів управління» [95]. Більш глибокий аналіз показує, «що правильно зрозумілі та перебільшені конкурентні відносини заважають підприємствам однієї галузі домовитися між собою та витіснити з ринку посередників своєї продукції, забезпечивши тим самим більш природне ціноутворення і безперешкодне розповсюдження своєї продукції» [53, с. 84]. Так, структурні особливості економіки України обумовлюють монопольне становище виробників деяких видів продукції машинобудування на вітчизняному ринку. Отже, конкуренція набуває нового характеру – співробітництва й домовленості між потенційними конкурентами. Так, у працях деяких авторів зазначається, що необхідно розрізняти поняття «конкуренція» та «суперництво». Поведінка суб'єктів ринку матиме характер суперництва тільки на олігопольному ринку, а поведінка монополіста не може характеризуватися як суперництво, оскільки на монополістичному ринку взаємодія економічних суб'єктів невелика [12, с. 21; 33, с. 14].

Сукупність підходів до визначення сутності конкуренції та її соціальної ролі в становленні соціуму та формуванні особистості можна представити таким чином [3]:

соціобіологічний підхід (Ч. Дарвін, Л. Гумплович, Г. Ратценхофер, У. Самнер, Т. Веблен) стверджує, що біологічний відбір, поширений у

природі, має місце і в суспільному розвитку;

економічний підхід (А. Сміт, Д. Рикардо, К. Маркс, Дж. М. Кейнс) розглядає конкуренцію як фактор економічного розвитку суспільства і невід'ємний елемент відтворення суспільного багатства;

сутність політологічного підходу (Д. Стюарт, Ф. Лист, В. Парето) полягає у виявленні ролі держави щодо конкуренції, точніше, в необхідності державного регулювання та стимулювання;

психологічний підхід (М. Дойч, К. Боулдинг) бачить у конкуренції необхідний елемент буття людини, згідно з яким прагнення людини конкурувати з іншими зумовлене необхідністю самоствердження й досягнення психологічного комфорту;

у рамках структурного підходу (Ф. Еджуорт, А. Курно, Дж. Ро-бінсон, Е. Чемберлін, Ф. Найт, К. Р. Макконнелл, С. Л. Брю) вивчається типологія ринків як невіддільного елементу конкурентного середовища;

функціональний підхід (Й. Шумпетер, Ф. Хайек) аналізує соціальне призначення конкуренції;

поведінковий (П. Хейне, М. Портер) пов'язує конкуренцію з боротьбою за споживачів.

За роки розвитку індустріального й постіндустріального суспільств конкуренція пройшла еволюційний шлях від боротьби за ресурсне забезпечення та вільний доступ до інвестицій і досягла такого рівня, коли прагнення людини й організації до першості, до постійних нововведень стають основною рушійною силою. Залежно від умов ринку, на якому відбувається конкуренція, методів і прийомів конкурентної боротьби, об'єктів і суб'єктів конкуренції, виділяють безліч її видів.

Для української економіки дослідження основних питань теорії конкуренції є особливо актуальним у зв'язку з проведенням економічної політики, що забезпечує розвиток ринкових відносин при збереженні суттєвої ролі держави в окремих галузях економіки. Актуальними на сьогодні залишаються питання успішної участі України в процесах світової конкуренції. У зв'язку з цим накопичення теоретичних знань і досвіду практичного застосування законів, методів, інструментів конкуренції буде сприяти підвищенню конкурентоспроможності вітчизняних підприємств і посиленню конкурентних переваг нашої країни на світовому ринку.

## **1.2. Конкуренстоспроможність товару і підприємства як об'єкти стратегічного управління**

Розкриття змісту і сутності управління конкурентоспроможністю припускає, насамперед, визначення категоріального базису проведеного дослідження і при необхідності уточнення основних понять з урахуванням умов господарювання національних промислових підприємств, які склалися на сучасний момент. Аналіз вітчизняної та зарубіжної літератури показав, що єдиного термінологічного підходу до визначення конкурентоспроможності та формування категоріального апарату теорії управління нею немає. Різні автори використовують безліч понять при дослідженні конкурентних відносин на ринку та управлінні конкурентоспроможністю підприємства, серед них виділяють такі, як: конкурентна позиція, конкурентний статус, конкурентний потенціал, конкурентна відмінність, конкурентоспроможність, конкурентостійкість та ін.

Поняття конкурентоспроможності у процесі розвитку світової економіки, затоварення ринку й посилення конкуренції між виробниками товарів і послуг, стало ключовим словом поряд з поняттям «ефективність», а проблема досягнення конкурентних переваг – однією із головних у діловому, управлінському, економічному й політичному житті. Конкурентна боротьба в цей час спостерігається як у професійному житті кожної окремої людини (при формуванні ділової кар'єри), так й у житті будь-якої організації (при реалізації своєї суспільної, політичної або комерційної діяльності), досягаючи рівня найгострішої боротьби загальнопланетарних масштабів при досягненні кожною країною геополітичних переваг [44].

Конкуренстоспроможність проявляється тільки в умовах конкуренції і через конкуренцію. Причому, чим ефективніше функціонує ринок, чим сильніше на ньому конкуренція, тим більше значення має конкурентоспроможність на всіх її рівнях. Більшість з тих, хто займається проблемами конкурентоспроможності відзначає, що на даний час єдиних уявлень про смислове навантаження поняття «конкуренстоспроможність» ще не існує, це поняття залишається складним, багатоаспектним та таким, що не має універсального формування.

Різні вчені характеризують конкурентоспроможність залежно від об'єкта і предмета дослідження. В загальному сенсі *конкуренстоспро-*

*можність* означає спроможність окремого суб'єкта випереджати свого суперника в досягненні поставлених цілей на конкурентному ринку.

Існують різні підходи до класифікації конкурентоспроможності [20, с. 96]:

за територіально-географічною ознакою виділяють: міжнародну, внутрішньо національну, регіональну;

залежно від масштабності економічних об'єктів виділяють: конкурентоспроможність товару, підприємства-виробника, галузі і/чи комплексу галузей, національної економіки;

за часовим проявом виділяють: конкурентоспроможність на визначену дату чи проміжок часу в минулому, конкурентоспроможність поточну і в перспективі.

Найбільш використовувана в практиці класифікація залежно від масштабності економічних об'єктів. Конкурентоспроможність товару є умовою конкурентоспроможності підприємства, а конкурентоспроможність окремих підприємств у галузі виступає передумовою конкурентоспроможності галузі і національної економіки в цілому [99]. Саме за допомогою управління конкурентоспроможністю продукції підприємства забезпечують власну економічну безпеку, виживають у складному і швидко мінливому середовищі, та мають передумови до ефективного функціонування у майбутньому. Можливість підприємств конкурувати на зовнішньому ринку безпосередньо залежить від конкурентоспроможності їх продукції і сукупності використання економічних методів діяльності підприємства [97].

*Конкурентоспроможність підприємства* – динамічна характеристика його здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища і забезпечувати при цьому певний рівень конкурентних переваг [62]. Загальну логічну схему забезпечення конкурентоспроможності підприємства можна представити таким чином (рис. 1.1) [101, с.15].

Динаміку змін конкурентоспроможності підприємства відображає таке поняття, як «конкурентостійкість». Саме поняття стійкості визначає «постійність, несхильність до ризику збитків та втрат» [13, с. 1138]. Під стійким становищем (функціонуванням) підприємства на ринку виробників розуміють «спроможність підприємства зберігати (або нарощувати) об'єми реалізації продукції (робіт, послуг) тривалий час при різних змінах в інфраструктурі ринку і при коливаннях споживчого попиту». Таким чином, *конкурентостійкість підприємства* – здатність

підприємства протистояти дестабілізуючому впливу факторів зовнішнього середовища порівняно з конкурентами [64, с. 102].

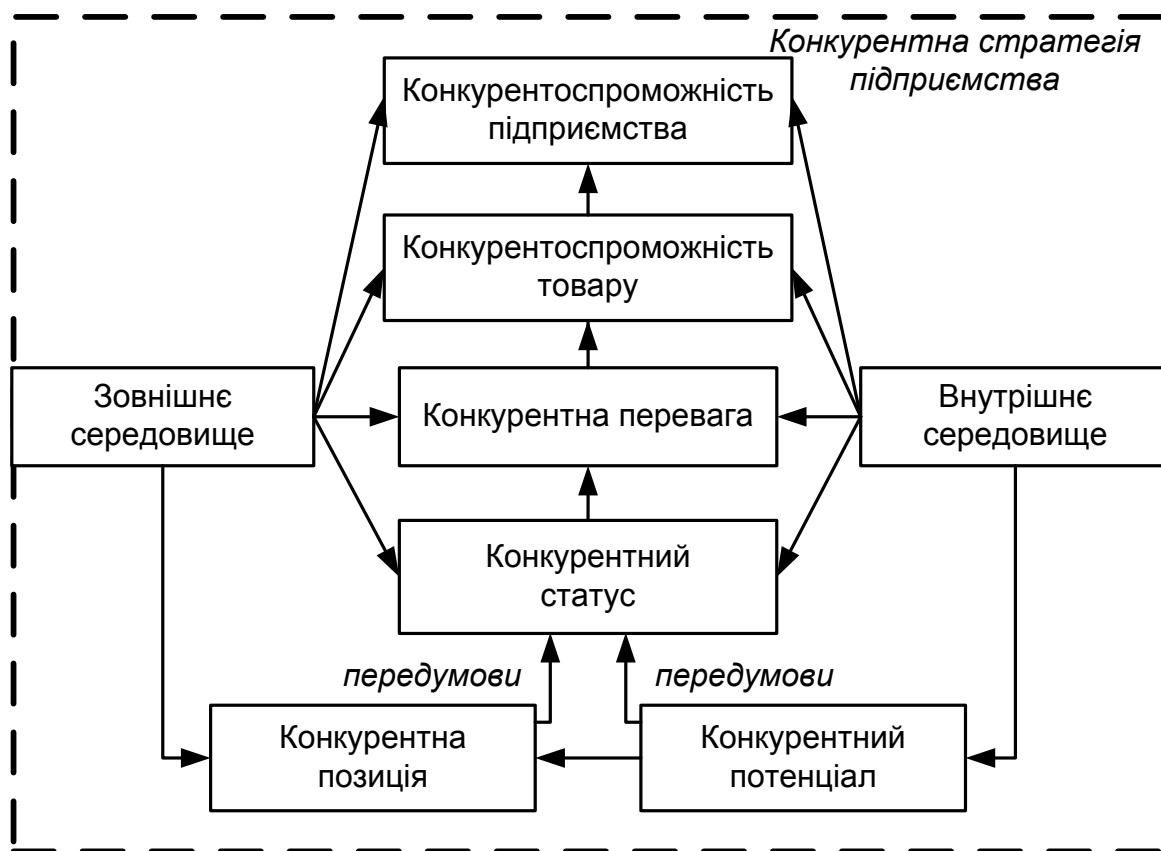


Рис. 1.1. Загальна схема забезпечення конкурентоспроможності підприємства

«Конкурентоспроможність» і «конкурентостійкість» підприємства є двома взаємозалежними і взаємодоповнюючими категоріями. Стійкість виробничо-економічної діяльності підприємства є необхідною, але недостатньою умовою його конкурентоспроможності [16, с. 25]. Дійсно, для збереження вже наявної конкурентної переваги необхідно забезпечити стійку роботу підприємства, тобто витримати задану траєкторію розвитку системи, елімінувавши вплив збурювань і перешкод. У той же час тільки усталена робота декількох конкуруючих підприємств з однаковими позиціями на ринку не в змозі забезпечити жодному з них тривалих конкурентних переваг товарів.

*Конкурентоспроможність товару* – критерій доцільності виходу підприємства на товарний ринок, що становить собою суму характеристик товару, орієнтованих на задоволення споживчого попиту. Найважливішими характеристиками деякі автори [63] виділяють тех-

нічний рівень, якість і ціну. Врахування особливостей споживача на всіх етапах виробництва і реалізації товару є сьогодні актуальною світовою тенденцією розвитку маркетингу. Такі орієнтири підприємства виступають доказом підвищення культури взаємовідносин продавця і покупця.

*Конкурентна перевага підприємства* – результат більш ефективного за конкурентів управління процесами формування і розвитку таких якісних і кількісних властивостей товару, які становлять цінність для покупця. З одного боку управління є основним фактором дослідження, формування, збереження, підтримки і розвитку конкурентних переваг підприємства. З іншого – суб'єкти управління – люди з їх навичками, вміннями, інтелектуальними здібностями і спроможностями (засобами, методами, інструментами) – є визначальною конкурентною перевагою підприємства. Результати управління фіксуються в фактах наявності тих чи інших конкурентних переваг підприємства на ринку.

Наявність конкурентних переваг у підприємства – це факт, який уже здійснився, це реалізовані під впливом факторів внутрішнього і зовнішнього середовищ можливості підприємства. В економічній літературі конкурентні переваги підприємства часто ототожнюються з його конкурентоспроможністю. Така аналогія має під собою вагомі підстави, але разом з тим між ними є причинно-наслідкове розходження.

Передумови досягнення конкурентних переваг підприємства відбиває таке поняття, як «конкурентний статус» [5; 16; 33; 42; 101; 102], яке дає розуміння того, «як робити, якими засобами, щоб зберегти конкурентну перевагу» [102, с.159]. Досліджені підходи до визначення поняття конкурентного статусу не містять протиріч і взаємодоповнюють один одного [102, с.115]. *Конкурентний статус* – це поняття, що охоплює не тільки позицію підприємства на ринку (в галузі), а й ступінь володіння ним визначених порівняльних переваг. Конкурентний статус визначається конкурентною позицією підприємства і його потенціалом.

*Конкурентний потенціал організації* визначається сукупністю параметрів, що характеризують можливість і здатність організації ефективно функціонувати на ринку (утримувати чи збільшувати свою ринкову частку, мати досить високий рівень рентабельності) у перспективі [32, с. 26]. Потенціал підприємства становить сукупність усіх ресурсів суб'єкта господарювання і створювані ними можливості для

виробництва конкурентоспроможних товарів [64, с. 133]. Отже, необхідною умовою конкурентоспроможності підприємства є достатність його конкурентного потенціалу.

*Конкурентна позиція підприємства* визначається його становищем на ринку й ототожнюється з величиною ринкової частки того чи іншого підприємства [2]. Конкурентна позиція підприємства «відбиває конкурентні відносини, результати конкурентної боротьби і є підставою для існування того чи іншого підприємства в конкурентному середовищі» [101, с. 8].

*Конкурентна стратегія* – це інструменти та засоби підприємства, за допомогою яких плануються конкретні дії для досягнення найвищих господарських цілей з урахуванням внутрішніх та зовнішніх чинників. Розробка конкурентної стратегії полягає, по суті, у відшуканні чіткого формулювання того, як підприємство буде вести конкуренцію, якими повинні бути його цілі і які кошти і дії знадобляться для досягнення цих цілей.

Можна сформулювати такі вимоги до розробки конкурентної стратегії [44]:

конкурентна стратегія повинна формуватися на основі аналізу поточної конкурентної ситуації, прогнозування її наслідків і, найголовніше, визначення конкурентоспроможних ніш за тими напрямками, де конкуренція відсутня або виявлена найбільш слабо;

конкурентна стратегія повинна мати чіткі визначені цілі й включати комплекс взаємозалежних заходів, розподілених у часі дій;

при формуванні конкурентної стратегії особливу увагу необхідно приділити економічним тенденціям, властивим розвитку світової системи господарювання.

Формування конкурентної стратегії використовується практично всіма ефективно функціонуючими компаніями в країнах із розвинутою ринковою економікою та є невід'ємним елементом систем управління діяльності й вітчизняних підприємств. У даний час роль конкурентної стратегії особливо важлива, оскільки організований бізнес зіткнувся з проблемою стратегічного планування в умовах світової економічної кризи. Саме в таких умовах стає чітко видно всі слабкі сторони одних підприємств і сильні сторони інших. І саме в такі періоди, як ніколи, стає очевидно, куди були витрачені даремно величезні ресурси, які вже ніколи не дадуть очікуваного ефекту.

### **1.3. Підходи до визначення і формування конкурентної переваги підприємства**

Досягнення конкурентних переваг є метою і результатом стратегічного управління підприємства, концентрованим проявом лідерства серед конкурентів. Це постійний пошук і реалізація нових можливостей ресурсів, що використовуються, форм і видів діяльності підприємства. Результатами реалізації цих процесів, що визначають інноваційний розвиток та стійку конкурентну перевагу підприємства на ринку, є проектування та впровадження нових товарів і технологій.

Початок теоретичних досліджень щодо конкурентних переваг відносять до кінця XVIII – початку XIX ст. Видатними англійськими економістами А. Смітом і Д. Рікардо на базі теорії абсолютних і порівняльних переваг були закладені основи теорії міжнародної торгівлі [47, с. 612].

Нові тенденції у розвитку світової торгівлі в останні десятиліття викликали необхідність перегляду ряду ортодоксальних поглядів. Найбільш значними в 1990-і роки були дослідження М. Портера, професора гарвардської школи бізнесу, який розробив теорію конкурентної переваги. Ним запропонована оригінальна концепція конкурентної переваги країни. Основу цієї концепції складає ідея так званого «національного ромба», який характеризує систему детермінантів конкурентної переваги країни. Компоненти цієї системи (як і будь-якої іншої), знаходячись у взаємодії, створюють ефект емерджентності (цілісності), тобто підсилюють або послабляють потенційний рівень конкурентної переваги підприємств цієї країни. У загальну систему детермінантів М. Портер включив ще дві змінні: випадкові події і дії уряду (рис. 1.2).

У багатьох галузях випадкові події (різкі зміни попиту, форс-мажорні обставини та ін.) і державна політика, що проводиться урядом, можуть як підірвати, так і підсилити конкурентну перевагу країни.

На думку Градова А. П., для повноти відображення системи детермінантів конкурентної переваги країни, що вступає на шлях ринкових відносин і знаходиться в початковій стадії їхнього формування, у систему М. Портера доцільно додати ще одну умову – ступінь приватизації підприємств галузей національної економіки [102, с. 90]. Оскільки Градов А. П. є провідним російським ученим-економістом, то він



давав такі рекомендації стосовно економіки Росії. Відносно України такий фактор, як ступінь приватизації вітчизняних підприємств, не втратив своєї актуальності і відіграє вирішальну роль як детермінант формування конкурентної переваги країни. Саме наявність конкурентної переваги визначає позицію країни у світі і підприємства в галузі, дозволяє обійти своїх суперників.

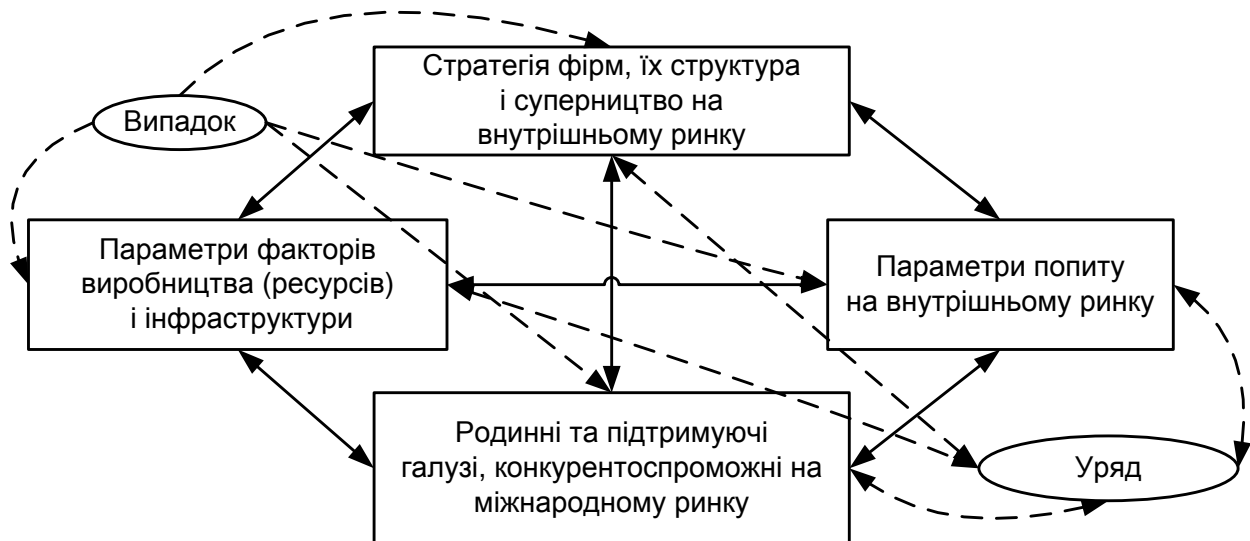


Рис. 1.2. Детермінанти конкурентної переваги країни [89, с. 140]

При визначенні сутності конкурентної переваги виділяють декілька підходів [80]: традиційний; ресурсний; ціннісно-компетентнісний (широко використовується в працях сучасних дослідників).

Як було вже зазначено (див. п. 1.2), під конкурентними перевагами підприємства будемо розуміти результат більш ефективного за конкурентів управління процесами формування і розвитку таких якісних і кількісних властивостей товару, які становлять цінність для покупця.

Необхідно визначити основні властивості конкурентних переваг підприємства [59]:

1) *мінливість*. Конкурентна перевага не є постійною (іманентною) якістю підприємств. Дія факторів конкуренції в галузі створюють умови для її динамічного розвитку, а отже, «старіння» наявних конкурентних переваг і необхідності їхньої підтримки. Для того щоб досягти конкурентної переваги, необхідні комплексні зусилля. Іноді і їх виявляється недостатньо через дію зовнішніх, неконтрольованих факторів. Більш того, ті самі фактори можуть як підсилювати, так і послаблювати конкурентну перевагу;

2) *відносність*. Конкурентна перевага носить порівняльний характер, тому що може бути оцінена тільки шляхом порівняння окремих характеристик. Відносність конкурентної переваги виявляється в її залежності від конкретних умов і причин. Підприємство, що володіє конкурентними перевагами на одному географічному ринку, може не мати цих переваг на іншому, і навпаки. При їх аналізі фактор прив'язки до реальних ринкових умов повинен обов'язково враховуватися.

Отже, конкурентна перевага – це відносна категорія, що проявляється в конкурентному середовищі, характеризується здатністю до адаптації до умов, що змінюються, певним рівнем стійкості та ефективності, що визначає можливості успішного функціонування виробничо-господарської системи в конкурентному оточенні. Конкурентна перевага – це об'єкт стратегічного управління, основа й мета економічної стратегії підприємства, що діє на висококонкурентному ринку, а також елемент стратегічного потенціалу, що становить унікальні відчутні й невловимі ресурси господарюючого суб'єкта» [80].

Носіями властивостей конкурентних переваг (як у масштабах однієї держави, так й у масштабі світової економіки) є різні суб'єкти конкурентоспроможності: види продукції, підприємства й організації або їхні групи, що утворюють галузеві або конгломератні об'єднання, окремі країни або їхні об'єднання (регіональні, політичні, етнокультурні), що ведуть конкурентну боротьбу за лідерство в різних сферах міжнародних економічних відносин.

У спеціальній літературі зазвичай наводять такі три вимоги, яким повинні відповідати конкурентні переваги, щоб вважатися стратегічним чинником успіху [108]:

1) забезпечувати унікальність власної марки порівняно з конкуруючими протягом тривалого часу, для чого сильні сторони даної фірми співвідносяться зі слабкими суперника;

2) задовольняти специфічні потреби клієнта; іншими словами, відносно сильні сторони підприємства повинні давати релевантну вигоду даної цільової групи споживачів;

3) будуватися на специфічних здібностях і ресурсах підприємства, які повинні бути оригінальними порівняно з конкурентами і які важко або неможливо імітувати.

Окремі фактори можуть служити передумовою формування унікальних конкурентних переваг підприємства [102, с. 98]:

історична обумовленість геополітичної ролі, яку той чи інший регіон відіграє в суспільному розподілі праці;

характер і територіальне розміщення ресурсів, якими володіє той чи інший регіон;

рівень розвитку виробничої і соціальної інфраструктури регіону, в якому базується фірма;

принципи регулювання економічної діяльності владними регіональними структурами;

структурна особливість економіки країни.

У сучасних умовах на практиці використовується також маркетинговий підхід і теорія конкурентної раціональності при визначенні та формуванні конкурентних переваг [44].

Теорія конкурентної раціональності вивчає послідовну маркетингову поведінку підприємства в процесі взаємодії зі споживачем у ході організації процесу обміну на висококонкурентному ринку, що постійно розвивається. Маркетингові рішення в теорії конкурентної раціональності мають особливості:

необхідність постійного зростаючого задоволення потреб, що вимагають від підприємства цілеспрямованої діяльності з вдосконалення товару як найвищої споживчої цінності;

необхідність скорочення витрат при збереженні необхідної споживачем якості;

прагнення до вдосконалювання процедури прийняття рішень, пов'язаних зі створенням відмітних конкурентних переваг.

Теорія конкурентної раціональності на сьогодні достатньо затребувана фахівцями й використовується для розробки прикладних технологій формування конкурентних переваг.

На основі аналізу різних підходів до класифікації конкурентних переваг пропонується здійснювати їх класифікацію за такими ознаками [80, 90]: відносно до системи; за сферами виникнення переваги; за змістом фактора переваги; за часом реалізації переваги; за місцем реалізації переваги; за видом одержуваного кінцевого результату; за методом або засобом отримання переваги; за сферою управління; за рівнем їх стійкості; за ступенем їх стійкості; за можливостями використання або часу досягнення; за сферою конкуренції чи масштабу діяльності; за джерелами їх виникнення і прояву.

Класифікація конкурентних переваг за переліченими ознаками з подальшим їх кодуванням необхідна для автоматизації процесу обліку та аналізу конкурентоспроможності об'єктів. З конкретних товарів, послуг тощо за кожним об'єктом (країна, регіон, організація) рекомендується скласти інформаційно-довідкові матеріали з конкурентними перевагами своїх об'єктів порівняно з конкурентами або провідними світовими досягненнями [87].

Така повна та широка класифікація конкурентних переваг охоплює більшість аспектів економіки та менеджменту розвитку різних об'єктів, дозволяє автоматизувати процес пошуку і вивчення конкурентних переваг.

Але виділення тієї чи іншої конкурентної переваги або будь-якої її властивості не акцентують уваги на якості та ефективності процесів управління ними. Ефективність управління окремим видом конкурентної переваги різко знижується порівняно з ефективністю управління системою конкурентних переваг. Система конкурентних переваг виступає об'єктом управління підприємства, всі елементи якої знаходяться в тісному взаємозв'язку. Управління повинно забезпечувати односпрямованість та погодженість розвитку елементів системи конкурентних переваг підприємства.

У зв'язку з запропонованим раніше визначенням конкурентної переваги підприємства авторами пропонується визначати *систему конкурентних переваг* як сукупність відмітних характеристик, яка відповідає меті створення і функціонування будь-якого підприємства – одержання прибутку – і відображає ринкову спрямованість його діяльності – задоволення споживачів [59]. Таким чином, при подальшому вивченні процесів формування, аналізу та оцінки конкурентоспроможності підприємства та його конкурентних переваг за основу будемо брати розподіл конкурентних переваг підприємства на внутрішні (конкурентні переваги виробника) та зовнішні (конкурентні переваги покупця) (рис. 1.3).

На наведеній схемі класифікації простежується подвійна природа управління. Управління є внутрішньою конкурентною перевагою підприємства, яка забезпечує йому конкурентні переваги на ринку. Саме тому управління є основною складовою системи конкурентних переваг підприємства.

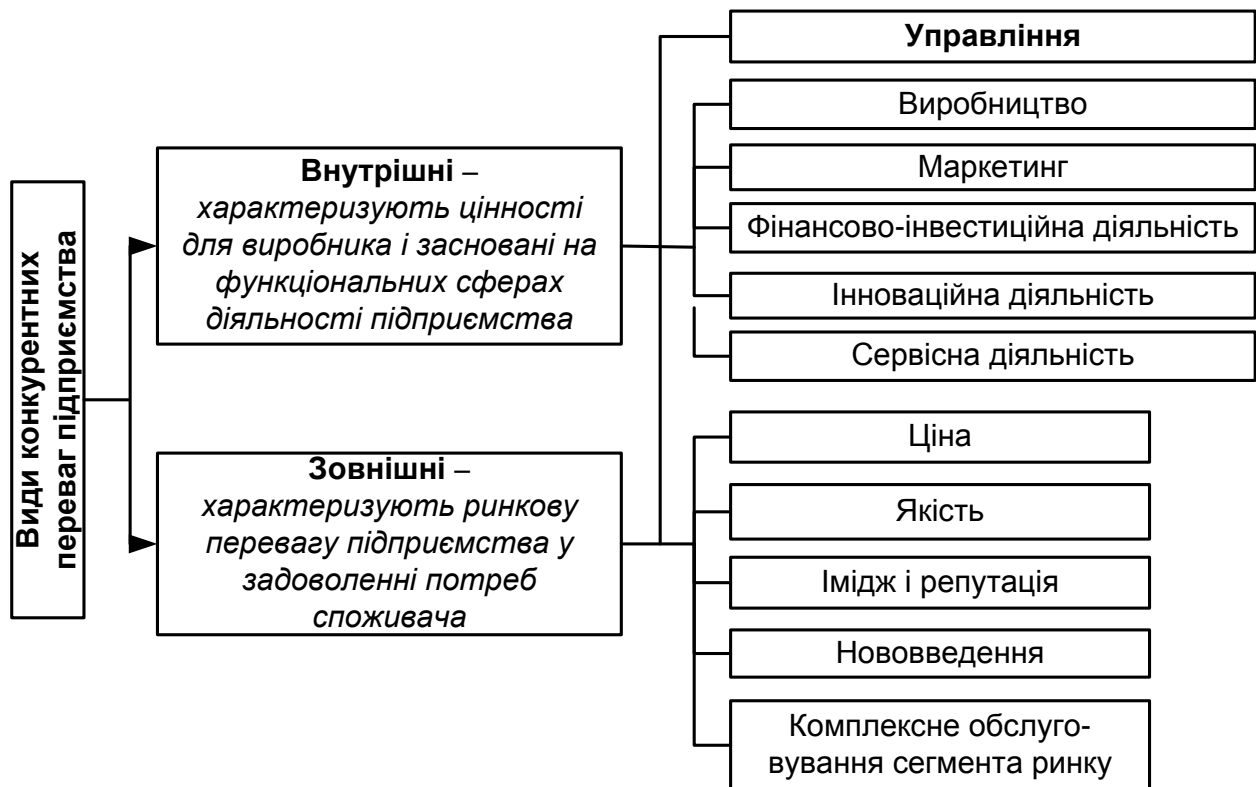


Рис. 1.3. Класифікація видів конкурентних переваг підприємства за джерелами їх виникнення і прояву [59, с. 20]

Під зовнішніми конкурентними перевагами варто розуміти переваги підприємства в задоволенні тих чи інших потреб споживача. Вони створюють такі цінності товару для споживача, як якість, ціна і т. п. *Внутрішні конкурентні переваги* характеризують цінність для підприємства-виробника і засновані на процесах формування, реалізації та розвитку конкурентних переваг підприємства у всіх функціональних сферах його діяльності. Створенню і підтримці зовнішніх конкурентних переваг передують процеси формування і розвитку внутрішніх конкурентних переваг.

Для виявлення конкурентних переваг М. Портер запропонував «ланцюг цінностей», в якому діяльність підприємства ділиться на дві частини (рис. 1.4): первинна діяльність (матеріально-технічне постачання, виробництво, маркетинг, збут); вторинна діяльність (розвиток технологій, управління персоналом, управлінська інфраструктура).

Кожен із видів діяльності може сприяти зниженню витрат і підвищенню конкурентоспроможності. Однак діяльність підприємства повинна розглядатися не як сума окремих його видів. Дослідження

взаємозв'язків між видами діяльності та їх узгодження пов'язане зі значними витратами, але є одним із важливих факторів підвищення конкурентоспроможності підприємства. Особлива роль в цьому належить інформаційним технологіям – міцний інструмент підвищення якості управління при узгодженні різних видів діяльності підприємства [22, с. 60 – 61].

Допоміжна діяльність	Структура, планування, фінанси, юридичне обслуговування				
	Технологічний розвиток				
	Людські ресурси, управління і розвиток				
Основна діяльність	Запаси	Виробництво	Зберігання і розподіл продукції	Маркетинг і збут	Дилерська підтримка і сервіс

Рис. 1.4. «Ланцюг цінностей» М. Портера [22, с. 61]

Адекватне управління може стати джерелом конкурентної переваги. Для досягнення конкурентної переваги слід підходити до «ланцюга цінностей» як до системи, а не як до набору компонентів. Проводячи перестановки, удосконалюючи або виключаючи із «ланцюга цінностей» окремі елементи, можна підвищити конкурентоспроможність підприємства.

Таким чином, процес формування ланцюга цінностей відображає процес формування і розвитку внутрішніх конкурентних переваг підприємства.

Виходячи з порівняння розглянутих понять, стає зрозумілим інтерес до питань управління конкурентними перевагами підприємства, що різко зростає. Дослідження методичних і методологічних питань управління ними є фундаментальною основою забезпечення конкурентоспроможності підприємств і, отже, конкурентоспроможності національної економіки.

## **Питання для самостійного опрацювання**

1. Визначення термінів: досконала конкуренція, недосконала конкуренція, чиста монополія, монополістична конкуренція, олігополістична конкуренція.
2. Сучасний стан розвитку теорії конкуренції та конкурентних переваг, напрями сучасних досліджень науковців
3. Еволюція понять конкурентоспроможності товару.
4. Систематизація поглядів на конкуренцію та визначення її сутності.
5. З'ясування ролі конкурентного аналізу в управлінні підприємством.
6. Еволюція розвитку моделей конкуренції.

## **Контрольні питання для самодіагностики**

1. Дати визначення термінів: конкурентоспроможність, конкурентоспроможність підприємства; конкурентоспроможність товару, конкуренція, конкурентостійкість підприємства, конкурентний потенціал, конкурентний статус, конкурентна позиція, конкурентна перевага, зовнішні конкурентні переваги, внутрішні конкурентні переваги.
2. Навести методологічні підходи до визначення конкуренції.
3. Визначити предмет, мету та завдання конкурентного аналізу.
4. Навести класифікацію конкурентоспроможності.
5. Представити «ланцюг цінностей» М. Портера.
6. Визначити сутність та зміст конкуренції, її види.
7. Представити еволюцію розвитку моделей конкуренції, їх практичне значення.
8. Розкрити сутність моделей недосконалої конкуренції та навести основних представників неокласичної політекономії.
9. Визначити сутність досконалої конкуренції та навести представників школи класичної політекономії.
10. Представити напрями сучасних досліджень у сфері конкуренції.
11. Представити еволюцію теоретичних досліджень щодо конкурентних переваг.
12. Представити види конкурентних переваг підприємства, розкрити їх сутність.

13. Представити систему детермінантів конкурентної переваги країни за М. Портером.

14. Визначити основні властивості конкурентних переваг підприємства.

15. Представити загальну схему забезпечення конкурентоспроможності підприємства, розкрити сутність її основних складових.

16. Визначити фактори формування унікальних конкурентних переваг підприємства.

### **Питання для дискусій**

1. Визначення предмета, об'єкта, завдань конкурентного аналізу.

2. З'ясування ролі й місця конкурентного аналізу в управлінні підприємством.

3. Відмінності теоретичних підходів до визначення конкуренції, конкурентних переваг, конкурентоспроможності.

4. Визначення категоріального апарату дисципліни.



## **2. Аналіз конкурентного середовища підприємства**

### ***2.1. Характеристика і структура конкурентного середовища підприємства***

У ринковій економіці будь-яке підприємство функціонує в певному конкурентному середовищі, а тому бере участь у конкурентній боротьбі. Роль конкурентного середовища у загальному розвитку ринкової економіки і його вплив на соціальні умови вимагають здійснення відповідного спостереження. З цією метою проводяться статистичні дослідження, які дають можливість оцінити конкурентне середовище, охарактеризувати його структуру та динаміку, оцінити зміни з метою побудови прогнозів його подальшого розвитку.

Оцінка конкурентного середовища на товарних ринках або в галузях народного господарства є одним з методів оцінки конкуренції. За рівнем конкурентного середовища можна судити про привабливість того чи іншого товарного ринку або для потенційних інвесторів, або для нових суб'єктів, що хазяюють. Таким чином, оцінка конкурентного середовища є одним з найважливіших процесів розвитку ринкових відносин.

Конкурентне середовище підприємства часто ототожнюється з його маркетинговим середовищем, що включає сукупність суб'єктів і факторів ринку, що впливають на відносини між виробником (продавцем) і споживачем продукції. Однак конкурентні відносини мають свою специфіку, хоч і визначають багато маркетингових характеристик: обсяги продажів, ціни, умови реалізації й т. д. Ступінь розвитку ринку, складність роботи на ньому багато в чому визначаються особливостями конкурентного оточення. Тому очевидно, що конкурентне середовище підприємства, як частина його маркетингового середовища, повинне бути предметом самостійного вивчення й оцінки. Сукупність суб'єктів ринку і їхніх відносин, що складаються в ході конкурентної боротьби й визначають інтенсивність конкуренції, становлять дуже важливий із практичної точки зору об'єкт аналізу.

Проаналізувавши визначення різних вчених конкурентного середовища [54; 67; 76; 79; 84], можна зробити висновок, що майже всі автори визначають це поняття як результат і умови взаємодії великої

кількості суб'єктів ринку, що визначає відповідний рівень економічного суперництва. Якщо розглядати конкурентне середовище як систему, то воно становить впорядковану множину взаємопов'язаних елементів, які мають власну структуру й організацію.

Проте поняття «елемент» є відносним. Під ним автори розуміють будь-який об'єкт, який пов'язаний з іншими об'єктами у складний комплекс (систему) з точки зору розв'язання конкретної задачі, поставленої мети. Елементи конкурентного середовища, у свою чергу, можуть бути об'єднані і представлені як підсистеми (складові) конкурентного середовища. Поняття підсистеми доцільно використовувати для аналізу таких складних систем, як конкурентне середовище, коли між елементами та системою існують проміжні складові, більш складні, ніж елементи, але менш складні, ніж сама система.

Серед складових конкурентного середовища, залежно від ролі, які вони виконують на ринку, можна виділити такі основні групи учасників: конкуренти (підприємства, що вступають на ринок), постачальники, покупці (споживачі), виробники товарів-замінників, держава (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Структура конкурентного середовища підприємства [2, с. 31]

Усі дані складові конкурентного середовища взаємопов'язані і зміна однієї з них певним чином впливає на функціонування інших. Головною особливістю системного підходу до вивчення складових конкурентного середовища є оцінка можливих наслідків, виходячи з інтересів усієї сукупності складових, об'єднаних у систему.

Відмінності у функціонуванні різних складових конкурентного середовища і необхідність узгодження їхньої поведінки в рамках системи призводять до формування стійких внутрішніх зв'язків між ними, тобто структури конкурентного середовища. Однією з основних властивостей структури є упорядкованість складових системи за принципом однорідності.

Пошук оптимального поєднання великих, середніх і малих підприємств у процесі формування конкурентного середовища потребує системного аналізу практики господарювання суб'єктів ринку, моніторингових досліджень товарних ринків, визначення змін, що відбуваються внаслідок кон'юнктурних коливань, проведення певних економічних заходів держави, врахування різноманітних психологічних факторів, впливу настроїв очікування змін на ринку тощо [9].

Залежно від класифікаційної ознаки в літературі [84; 54; 66 – 68; 81 – 82] виділяють види конкурентного середовища залежно від об'єкта купівлі, територіальної ознаки, суб'єкта контролю цін, моделі конкуренції на ринку.

Розглянемо більш детально характеристику конкурентного середовища підприємства залежно від моделі конкуренції, що діє на ринку [2, с. 26 – 30]. Для різних моделей конкуренції вони мають специфічні особливості (рис. 2.2). Виділяють такі моделі недосконалої конкуренції як: монополістична конкуренція; олігополістична конкуренція; чиста монополія.

На ринку монополістичної конкуренції: діє дуже велика кількість підприємств, що реалізують стандартизовану продукцію; діапазон короля цін вузький; присутній еластичний попит; використовуються нецінові методи конкуренції; вхідний бар'єр в галузь незначний.

Для ринку олігополістичної конкуренції характерно: невелика кількість підприємств; діапазон короля цін залежить від рівня узгодженості дій підприємств; переважно нецінова конкуренція, наявність суттєвих перепон для організації бізнесу

В умовах чистої монополії: діє одне підприємство, яке випускає

унікальну продукцію, що не має ефективних замінників; контроль над цінами значний; попит нееластичний; вхід в галузь для інших підприємств заблокований.



**Рис. 2.2. Основні напрями конкурентної боротьби підприємства залежно від моделі конкуренції, що діє на ринку**

Для визначення його особливостей доцільно зіставити характеристики відомих моделей конкуренції з основними параметрами ринку. Але такий підхід має недоліки, оскільки на практиці ринки характеризуються неоднорідністю та нестабільністю. Додатковими критеріями для визначення найбільш характерної моделі конкуренції для ринку, що досліджується, можуть служити пріоритети маркетингової політики підприємств.

## **2.2. Діагностика факторів конкурентного середовища**

Конкурентне середовище підприємства формується в результаті впливу на товарний ринок безлічі різнорідних факторів, що характеризуються певною сферою дії, тимчасовим періодом, інтенсивністю та ін.

Залежно від місця виникнення (відносно до конкурентного середовища) фактори, що впливають на конкурентне середовище, поділяються на внутрішні та зовнішні. Виникнення та інтенсивність прояву внутрішніх факторів безпосередньо залежить від діяльності підприємств-складових конкурентного середовища, стану їх ресурсної бази, характеру організації системи стратегічного управління, системи загального менеджменту тощо.

Виникнення та інтенсивність прояву зовнішніх факторів не залежить від діяльності підприємств і обумовлюється станом зовнішнього середовища. Фактори зовнішнього середовища є вкрай неоднорідними за джерелами свого походження, оскільки виступають проявом систем різного рівня (локальні, мезорівня, макроекономічні, світової економіки, глобальної економіки).

Дедалі більш вагомими стають фактори, які характеризують інтелектуальну власність та свідчать про підвищення ефективності наукової сфери. До наукових факторів відносяться фактори, пов'язані з розвитком науки як провідної ланки системи «наука – техніка – виробництво», важливим при цьому є врахування інноваційного характеру економічного розвитку.

При вертикальній структуризації економіки з функціональної точки зору виділяють макро-, мезо- і мікрорівні. На макрорівні формується сукупність демографічних, економічних, міжнародних, правових, природно-географічних, міжнародних, науково-технічних, технологічних, політичних і соціокультурних факторів. Дані фактори не мають вузької спрямованості на конкретне підприємство і носять непрямий характер впливу.

На мезорівні взаємодіють господарські галузі, виробничі комплекси і регіони, які також не мають прямого впливу на діяльність підприємства. Факторами мезорівня галузі або галузевого комплексу слід розглядати такі параметри: продуктивність праці в галузі; питому оплату праці в галузі; капіталоемність галузі; наукоємність і технічний рівень галузевої

продукції; сукупність знань і наукових досліджень галузі, які необхідні для самостійного освоєння продукції та її відтворення; обсяг технологічних заділів для реалізації наукових і проектно-конструкторських розробок у галузі; ступінь експортної орієнтації або імпоротної залежності галузі; ступінь відповідності рівня загальному рівню розвитку національного господарства; ступінь відповідності рівня розвитку галузі динаміці цін на продукцію; експансії галузі (ступеня використання її продукції в різних галузях господарств).

До галузей інфраструктури відносять такі, як ринкова інфраструктура, навколишнє природне середовище, охорона здоров'я, наука і освіта, культура, торгівля, харчування, транспорт і зв'язок, пригородне сільське господарство, будівництво, житлово-комунальне господарство, побутове обслуговування, промисловість.

Мікросередовище підприємства складається з елементів, що мають пряме відношення до підприємства і його можливостей щодо обслуговування клієнтури: постачальників, клієнтів, конкурентів і контактної аудиторії – груп, що виявляють реальний або потенційний інтерес до підприємства і впливають на його здатність досягати поставлених цілей.

Особливої уваги заслуговують фактори конкуренції, тобто фактори, які відбивають майбутні та поточні дії конкурентів, зміни в частках ринків, концентрації конкурентів тощо. Для системного аналізу та оцінки впливу цих факторів на ринок та визначення характеру конкурентної боротьби використовують модель п'яти сил конкуренції М. Портера, що вважається класичним підходом у теорії конкуренції [66].

Залежно від свого характеру фактори, що впливають на конкурентне середовище, поділяються на загальні, специфічні та індивідуальні. Загальні фактори здійснюють вплив на усі складові конкурентного середовища без винятку; специфічні фактори – це ті, що здійснюють вплив на складові конкурентного середовища, що діють в межах, наприклад, певної галузі або певного регіону, або тих, що діють на конкретному ринку; дія індивідуальних факторів обумовлює зміни лише окремої складової конкурентного середовища.

Залежно від тривалості дії фактори, що впливають на конкурентне середовище, поділяються на постійні та тимчасові. Постійні фактори визначають загальний стан та динаміку конкурентного середовища; тимчасові – змінюють цей стан внаслідок тих чи інших подій.

Залежно від рівня взаємообумовленості фактори, що впливають на конкурентне середовище, поділяються на незалежні (первинні) та похідні (вторинні). Незалежні (первинні) фактори самі по собі є наслідком певних подій або тенденцій, у той час як похідні (вторинні) становлять опосередкований результат дії первинних факторів.

Залежно від ступеня корисності фактори, що впливають на конкурентне середовище, поділяються на стимулюючі – фактори, що сприяють підсиленню конкурентних позицій і стимулюють зростання конкурентоспроможності підприємства, та дестимулюючі – фактори, що здійснюють негативний вплив на конкурентні позиції підприємства і стримують процес зростання його конкурентоспроможності.

Залежно від ролі факторів у забезпеченні підприємства конкурентною перевагою, конкурентоспроможності та конкурентної позиції підприємства вони поділяються на основні та другорядні. Вплив основних факторів на рівень конкурентоспроможності є визначальним; саме вони є вирішальними у забезпеченні реалізації стратегічних цілей та підпорядкованих їм основних завдань підприємства. Вплив другорядних факторів на конкурентне середовище не є визначальним – фактично вони лише створюють умови для нормального функціонування складових конкурентного середовища.

**Використання системного підходу** дає змогу побачити, що між факторами і складовими конкурентного середовища існує тісний взаємозв'язок, який полягає у тому, що під впливом виникнення та дії факторів складові конкурентного середовища із пасивного стану перетворюються в активний. Вивчення усіх наведених факторів є важливою передумовою формування системного бачення конкурентного середовища, без якого неможливі управління підприємством, формування стратегії та її практична реалізація на ринку.

Розгляд взаємодії підприємства з навколишнім середовищем його функціонування є одним з ключових моментів при організації моделі управління та прийняття управлінських рішень, щоб бути готовим як до очікуваних, так і до непередбачуваних змін зовнішнього середовища. Жодна організація не може функціонувати ізольовано, кожне підприємство функціонує у взаємозв'язку з іншими суб'єктами господарювання. У економічній літературі [57; 68; 79; 82 – 84] виділяють такі моделі зовнішнього середовища підприємства: модель галузевої структури (модель М. Портера); модель пізнавальних систем (прийняття

рішень); модель ієрархічної структури зовнішнього середовища; модель сфери діяльності підприємства; екологічна модель. Такі моделі мають різну сферу застосування у плані їх практичного застосування при здійсненні позиціонування підприємства у конкурентному середовищі, оскільки ґрунтуються на принципово різних уявленнях розміру зовнішнього середовища, його структури та поведінки. Не існує такої моделі, яка б ураховувала усю різноманітність чинників впливу на підприємство [80].

У концептуальному плані структура зовнішнього середовища описується двома моделями – ієрархічною та неієрархічною. На практиці домінує саме ієрархічний напрямок.

Якщо згрупувати фактори у рамках суб'єктів ринку (класичний підхід), діяльність яких створює умови для конкуренції, можна виділити 6 основних факторів конкурентного середовища ринку (див. рис. 2.2):

- 1) держава та її політика в області регулювання конкуренції;
- 2) підприємства, що вступають на ринок і загострюють конкурентну боротьбу;
- 3) споживачі продукції, що здійснюють тиск на підприємства галузі;
- 4) постачальники сировини, матеріалів, комплектувальних виробів на галузевий ринок;
- 5) виробники товарів-замінників, що займають частину галузевого ринку;
- 6) безпосередньо підприємства-виробники (продавці) продукції.

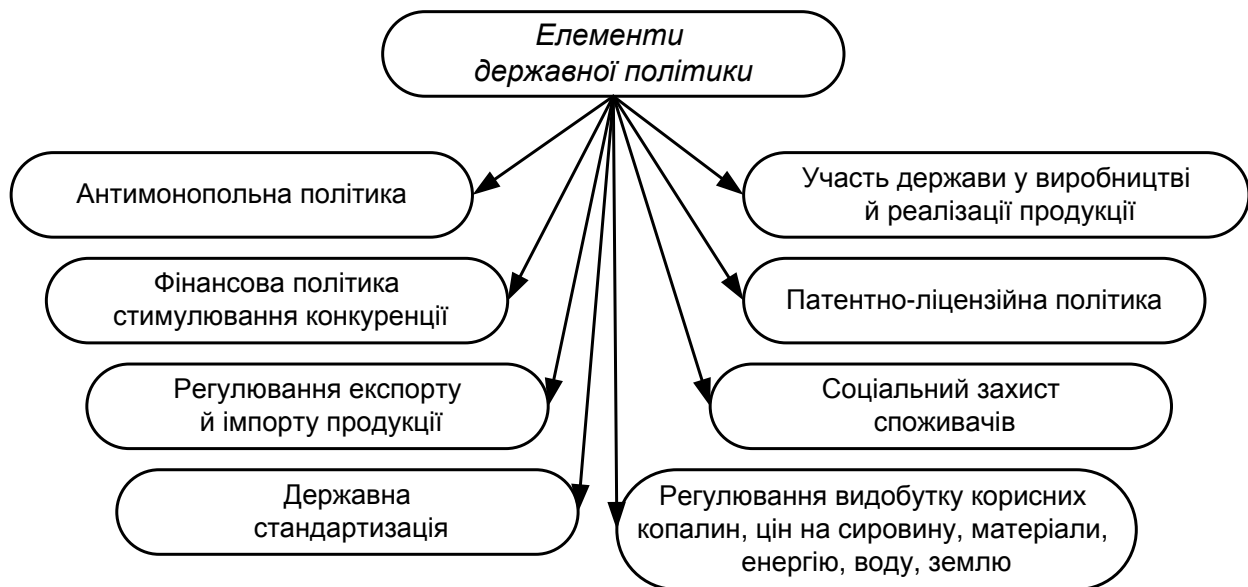
Аналіз наведених факторів є важливою передумовою формування системного бачення конкурентного середовища підприємства, без якого неможлива практична робота на ринку.

Оцінка стану конкурентного середовища (її діагностика) полягає в аналізі ключових характеристик наведених факторів і включає ряд взаємозалежних процедур [2, с. 32 – 37].

*1. Характеристика державної політики у сфері регулювання конкуренції.*

При оцінці державної політики, що регулює конкуренцію на конкретному товарному ринку, необхідно розглянути у взаємозв'язку вплив держави як безпосередньо на суб'єкти досліджуваного товарного сегмента, так і на їхні взаємозв'язки. Як фактори, що визначають характер державного регулювання конкуренції, необхідно виділити ряд найважливіших елементів державної політики (рис. 2.3).





**Рис. 2.3. Елементи державної політики у сфері регулювання конкуренції**

### *2. Оцінка можливості появи нових конкурентів.*

Поява нових конкурентів на ринку приводить до перерозподілу (зменшення) часток ринку, що належали раніше підприємствам, які працюють у галузі (в аналізованому товарному сегменті). Впровадження нових виробничих потужностей спричиняє загострення конкуренції й, як наслідок, - зменшення цін і зниження рентабельності. Реальність такої загрози залежить від рівня «вхідного бар'єра» у галузь і реакції діючих підприємств на появу нових конкурентів.

Рівень «вхідного бар'єра», тобто сукупність економічних, технічних й організаційних умов для створення нового виробництва, визначається рядом факторів, які необхідно виділити й оцінити (рис. 2.4).

### *3. Визначення характеру впливу споживачів продукції на інтенсивність конкуренції.*

Споживачі зіштовхують інтереси конкуруючих підприємств за допомогою спеціальних засобів впливу на ринок, що приводить до зниження цін, підвищення якості продукції, збільшення кількості та якості споживаних послуг. Сила впливу різних груп споживачів на інтенсивність конкуренції значна при наявності таких умов (рис. 2.5).

Ці й інші умови, що підсилюють позицію споживачів і загострюють конкуренцію на товарному ринку, не є абсолютними. Виробники борються за зміну обставин, що породжують ці умови. Зокрема, за

рахунок пошуку таких споживачів, які в меншому ступені відповідають перерахованим вище характеристикам.

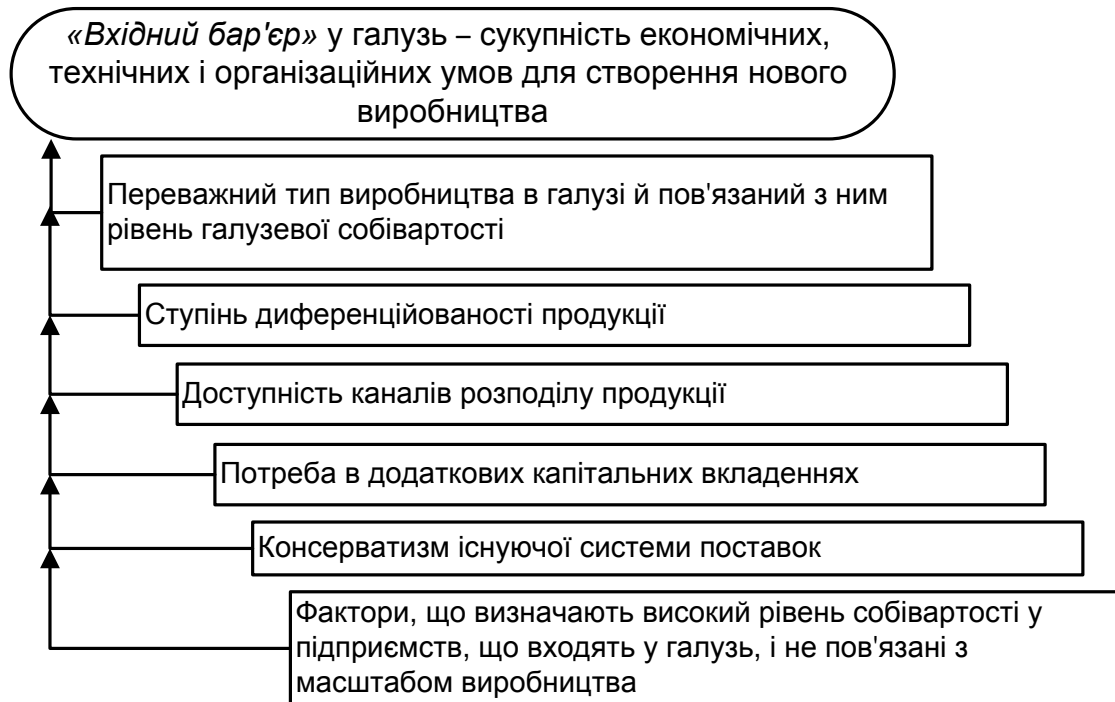


Рис. 2.4. Фактори, що визначають рівень вхідного бар'єра в галузь



Рис. 2.4. Визначення характеру впливу споживачів продукції

## на інтенсивність конкуренції

### 4. Вплив постачальників продукції на інтенсивність конкуренції.

Постачальники впливають на конкурентну боротьбу в галузі, головним чином, за допомогою двох засобів – ціни та якості товарів і послуг, що надають. Умови, при яких цей вплив суттєво підвищує інтенсивність конкуренції в галузі, зводяться до таких обставин (рис. 2.6).

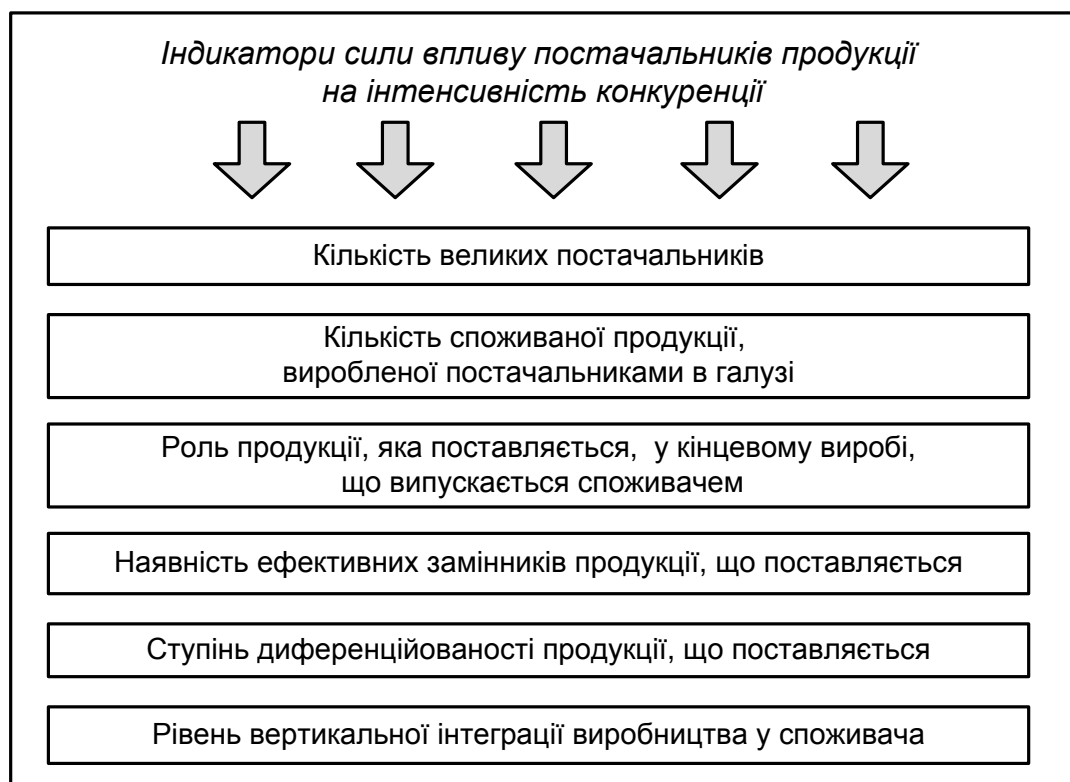


Рис. 2.6. **Визначення характеру впливу постачальників продукції на інтенсивність конкуренції**

### 5. Оцінка загрози з боку товарів-замінників.

Вироби, які здатні в тому або іншому ступені замінити реалізовані товари, є важливим фактором, що впливає на інтенсивність конкуренції. Відносно подібних товарів-замінників на ринку діє правило цінової привабливості: якщо ціна на один з товарів зростає, збільшується попит на інший, що є його замінником. У результаті відбувається переорієнтація покупців на виробників, що пропонують рішення споживчих проблем більш дешевим способом.

Загроза товарів-замінників тим реальніше, чим більше: кількість ефективних замінників виробленого товару; обсяг виробництва товарів-замінників; різниця в цінах між виробом-оригіналом і товарами-

замінниками на користь останніх (рис. 2.7).



**Рис. 2.7. Визначення характеру впливу товарів-замінників продукції на інтенсивність конкуренції**

Крім того, необхідно відзначити, що, крім легального виробництва товарів-замінників, практика бізнесу має приклади протизаконної імітації й дублювання відомих товарів, марок, марочних назв, товарних знаків. Подібні замінники також загострюють конкуренцію, тому що відволікають основного виробника на створення непотрібних споживачу атрибутів товару, які підвищують ціну виробу, але не дають можливість нелегальному виробнику якісно копіювати (імітувати) характеристики товару-оригіналу.

Найбільш поширеним методом оцінки факторів конкурентного середовища на макрорівні є PEST-аналіз (іноді позначають як STEP) – це маркетинговий інструмент, призначений для виявлення політичних (Political), економічних (Economic), соціальних (Social) і технологічних (Technological) аспектів зовнішнього середовища, які впливають на бізнес компанії [107]. PEST/STEP-аналіз цілком можна розглядати як варіант системного аналізу, тому що фактори, які відносяться до перерахованих чотирьох аспектів, зазвичай тісно взаємопов'язані і характеризують різні ієрархічні рівні суспільства як системи. PESTLE-аналіз є розширеною двома факторами (Legal та Environmental) версією PEST-аналізу. Іноді застосовуються й інші формати, наприклад, SLEPT-аналіз (плюс правовий фактор) або STEEPL-аналіз: соціально-демографічний, технологічний, економічний, навколишнє середовище (природний), політичний та правовий чинники. Також може

враховуватися і географічний чинник [106].

Виділяють такі етапи проведення PEST-аналізу [106]:

розробляється перелік зовнішніх стратегічних факторів, що мають високу ймовірність реалізації та впливу на функціонування підприємства. Фактори, які використовуються в процесі простого та розширеного PEST-аналізу наведені в додатку А;

оцінюється значущість (ймовірність здійснення) кожної події для даного підприємства шляхом присвоєння йому певної ваги від одиниці (найважливіше) до нуля (незначне). Сума ваг повинна дорівнювати одиниці, що забезпечується нормуванням;

дається оцінка ступеня впливу кожного фактора-події на стратегію підприємства за 5-бальною шкалою: «п'ять» – сильний вплив, серйозна небезпека; «одиниця» – відсутність впливу, погрози;

визначаються зважені оцінки шляхом множення ваги фактора на силу його впливу і підраховується сумарна і зважена оцінка для даного підприємства;

сумарна оцінка вказує на ступінь готовності підприємства реагувати на поточні та прогнозовані фактори зовнішнього середовища.

Наведемо приклад застосування методики PEST-аналізу на прикладі теоретичного підприємства «Альфа» (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

### PEST-аналіз підприємства «Альфа»

Перелік стратегічних факторів	Значущість кожної події	Ступінь впливу кожного фактора	Зважена оцінка
1	2	3	4
Політичні фактори			4,45
Поточне законодавство на ринку	0,3	5	1,5
Державне регулювання конкуренції	0,3	5	1,5
Європейське/міжнародне законодавство	0,15	1	0,15
Фінансування, гранти та ініціативи	0,1	3	0,3
Торгова політика	0,25	4	1
Економічні фактори			3,6
Економічна ситуація і тенденції	0,4	5	2
Інвестиційний клімат у галузі	0,15	2	0,3
Основні зовнішні витрати	0,15	2	0,3
Потреби кінцевого користувача	0,2	3	0,6
Рівень інфляції	0,1	4	0,4
Соціокультурні фактори			3,3

Структура доходів і витрат	0,25	5	1,25
----------------------------	------	---	------

Закінчення табл. 2.1

1	2	3	4
Моделі поведінки покупців	0,15	3	0,45
Базові цінності	0,25	2	0,5
Реклама і зв'язки з громадськістю	0,25	4	1
Демографія	0,1	1	0,1
Технологічні фактори			4,1
Розвиток конкурентних технологій	0,3	4	1,2
Фінансування досліджень	0,2	3	0,6
Потенціал інновацій	0,2	5	1
Споживачі, які купують технології	0,2	4	0,8
Законодавство з технологій	0,1	5	0,5

У результаті розрахунку сумарного впливу факторів необхідно зазначити, що на даному етапі функціонування підприємства найбільший вплив має сукупність політичних факторів, а саме державне регулювання конкуренції, поточне законодавство тощо. Це може бути обумовлено нестабільним становищем в країні, зміною верхівки влади, зміною законодавства, а також перебудовою політичної системи в цілому.

Узагальнюючи вищевикладене, необхідно відзначити, що конкуренція підприємств галузі зводиться до створення сприятливих умов щодо п'яти перерахованих елементів конкурентного середовища. Активні засоби адаптації до зовнішніх обставин включають атакуючі й захисні дії, спрямовані на:

таке позиціонування підприємства на ринку, яке дає найкращий захист від факторів, що визначають високу інтенсивність конкуренції в галузі;

зміну існуючої рівноваги конкурентного середовища за рахунок розробки й проведення спеціальних стратегічних ініціатив;

використання об'єктивних змін на ринку для випереджальних дій, які міняють розміщення сил у конкурентній боротьбі на користь підприємства;

диверсифікованість і поступовий вихід з ринку при високій агресивності конкурентного середовища.

Прийняття подібних рішень вимагає великої попередньої роботи. Одним з перших її етапів є оцінка сукупного впливу конкурентного середовища на характер конкуренції між підприємствами галузі.

### 2.3. Оцінка інтенсивності конкуренції

Рівень активності конкурентного середовища є визначальним моментом у побудові маркетингової політики підприємства, у виборі засобів і методів ведення конкурентної боротьби. Її оцінка є необхідним елементом формування конкурентної стратегії підприємства.

Однією з найважливіших характеристик активності конкурентного середовища підприємства є ступінь протидії конкурентів у боротьбі за споживачів і нові ринкові ніші, або *інтенсивність конкуренції*. Через складність безпосередньої оцінки взаємовідносин факторів конкурентного середовища (постачальників; споживачів; підприємств, які починають бізнес; виробників товарів-замінників; безпосередніх конкурентів) можливий непрямий вимір інтенсивності конкуренції. Він заснований на оцінці реально контрольованих наслідків даних відносин. Результати аналізу [2, с. 38 – 46] дозволили виділити три агрегованих фактори, що визначають інтенсивність конкуренції:

- 1) характер розподілу ринкових часток між конкурентами;
- 2) темпи зростання ринку;
- 3) рентабельність ринку.

Додаткові відомості про ступінь привабливості ринків можуть бути отримані за допомогою агрегованих коефіцієнтів, що відображують динаміку, рентабельність і конкурентну активність (табл. 2.2) [91].

Таблиця 2.2

#### Показники для аналізу конкуренції на ринку товарів і послуг

Показник	Зміст
1	2
Інтенсивність конкуренції	Визначається трьома агрегованими факторами, що характеризують динаміку зростання ринку, рентабельність ринку й розподіл ринкових часток конкурентів
Інтенсивність конкуренції за динамікою ринку	Характеризує можливості зростання підприємства без зіткнення з інтересами конкурентів
Інтенсивність конкуренції за рентабельністю ринку	Характеризує співвідношення попиту та пропозиції на ринку. Чим вище рентабельність ринку, тим більше попит перевищує пропозицію й вплив конкурентів слабше
Інтенсивність конкуренції за розподілом ринкових часток	Характеризує силу впливу з боку конкурентів, що мають рівну ринкову частку і ймовірно аналогічну стратегію



Закінчення табл. 2.2

1	2
Узагальнений показник інтенсивності конкуренції	Характеризує загальну міру привабливості аналізованого ринку
Рентабельність ринку	Визначається як відношення сукупного прибутку до сукупного потенціалу ринку
Динаміка ринку	Характеризує річний темп зростання розглянутого ринку в порівнянних цінах
Обсяг ринку	Визначається сукупними ресурсами всіх підприємств, що є на аналізованому ринку
Обсяг ресурсів підприємства	Визначається як обсяг ресурсів підприємства, що мають місце на розглянутому ринку
Обсяг ресурсів конкурентів підприємства	Визначається як обсяг ресурсів, розміщений підприємствами-конкурентами на аналізованому ринку
Кількість підприємств	Число підприємств, що розташовані на аналізованому ринку
Ринкова частка підприємства	Визначається як відношення обсягу ресурсів даного підприємства на аналізованому ринку до обсягу ринку
Середньоарифметична частка	Характеризує середньоарифметичну частку ресурсів, що доводяться на одне підприємство на розглянутому ринку
Показник динамічності ринкової частки підприємства	Характеризує зміну ринкової частки підприємства в аналізованому періоді порівняно з базовим
Темп приросту ринкової частки фірми	Визначається зміною ринкової частки підприємства в аналізованому періоді стосовно ринкової частки в базовому періоді. Негативні значення свідчать про зменшення ринкової частки, позитивні – про її зростання
Дисперсія ринкових часток	Дисперсія ринкової частки для підприємств зі слабкою позицією, сильною позицією і їхніх темпів приросту
Прибуток підприємства	Сукупний прибуток підприємств, отриманий за аналізований період на розглянутому ринку

Схема формалізації факторів, що визначають інтенсивність конкуренції, наведена на рис. 2.8. Далі розглянемо їх більш детально.

Чотирьохчастковий показник концентрації (CR4 - Concentration Ratio) дозволяє оцінити ступінь монополізації ринку і є величиною, зворотною інтенсивності конкуренції. CR4 становить загальну частку чотирьох перших підприємств ринку, що реалізують максимальні обсяги продукції в загальному обсязі реалізації продукції на розглянутому ринку. З 1968 по 1984 рр. цей показник використовувався Департаментом юстиції США для оцінки ступеня концентрації товарних ринків. Так, у тому випадку,

якщо CR4 перевищував 0,75 (75 %), вводилися обмеження на злиття (поглинання) підприємств, тому що даний ринок розглядався як об'єкт монопольної практики.

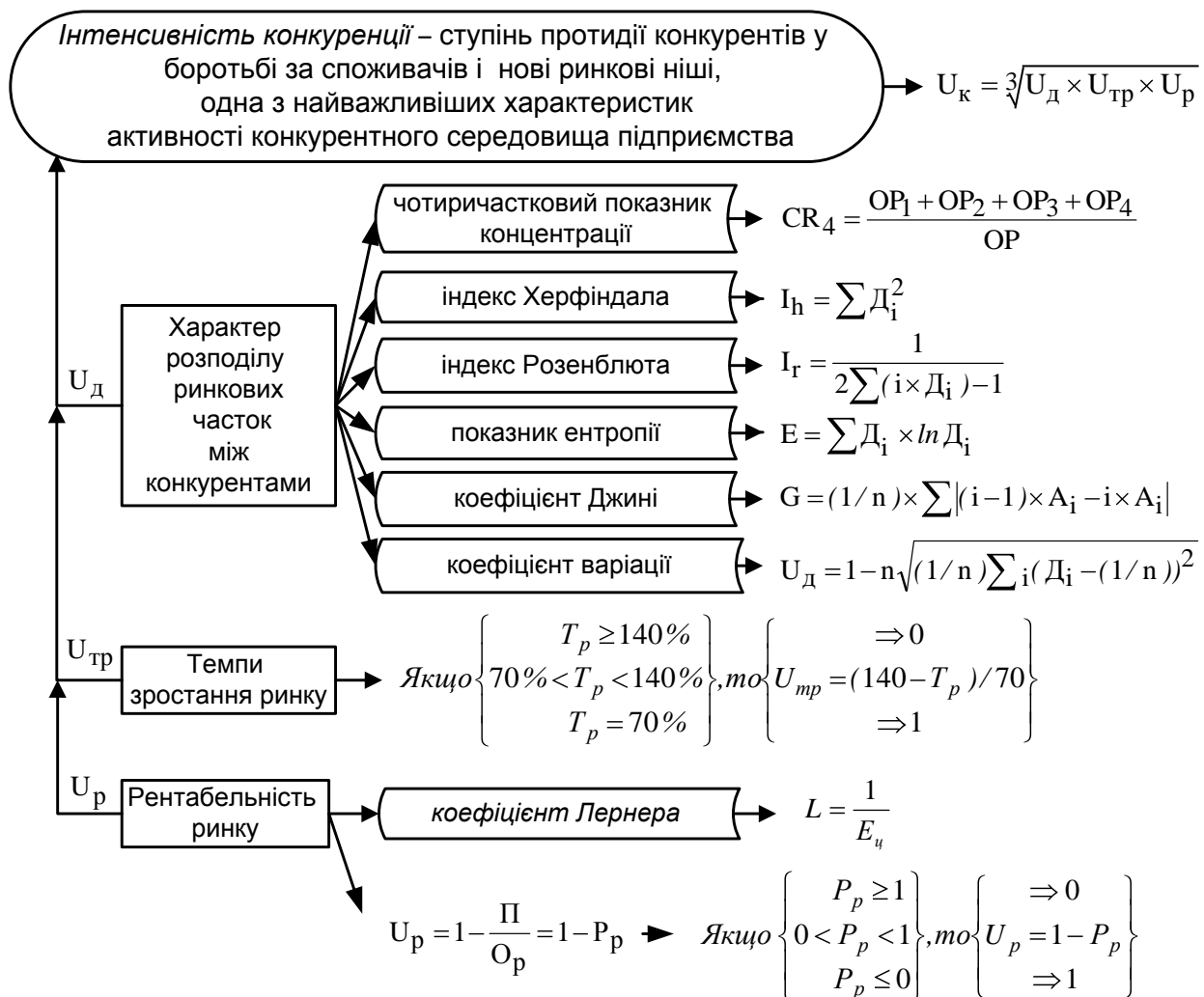


Рис. 2.8. Формалізація факторів інтенсивності конкуренції

У цей час коефіцієнти концентрації розраховуються й відслідковуються національною статистикою США й Франції для 4, 8, 20, 50, 100 ведучих підприємств ринку. У Німеччині, Англії й Канаді – для 3, 6, 10. Із середини 1980-х років CR4 став використовуватися й у країнах Східної Європи, зокрема, в Угорщині й Польщі [105, с. 40].

Істотним недоліком показника концентрації є його «нечутливість» до різних варіантів розподілу часток між конкурентами. Наприклад, CR4 буде однаковим і рівним 0,8 у двох зовсім різних ринкових ситуаціях:

- 1) одне підприємство контролює 77 % ринку, а інші 23 - по 1 %;
- 2) 5 рівнопотужних підприємств, які володіють 20 % частками ринку.

Іншим відомим підходом, частково позбавленим цього недоліку, є оцінка розподілу ринкових часток за допомогою суми квадратів ринкових часток конкурентів – індексу Херфіндала (Herfindahl Index). Значення індексу Херфіндала збільшується в міру зростання концентрації в галузі й досягає при чистій монополії 1. У галузі (на ринку), де діють 100 рівнопотужних підприємств із рівними частками,  $I_h = 0,01$ .

Починаючи з 1984 року, цей показник з деякими уточненнями Хіршмана використовується в практиці антимонопольної діяльності уряду США. Для модифікованого індексу Херфіндала – Хіршмана (Herfindahl – Hirschman Index, ІНН) суми квадратів часток розраховуються тільки для перших 50 найбільш великих підприємств, що працюють на аналізованому ринку. Якщо його значення перевищують 0,18 – мова йде про низьку інтенсивність конкуренції й про високу концентрацію ринку, що вимагає втручання держави для нормалізації ситуації на ринку. Якщо в цій ситуації злиття підприємств веде до збільшення  $I_h$  на 0,05 (або 50 пунктів), то таке об'єднання забороняється законом.

$I_h$  не враховує ранги підприємств. Цього недоліку позбавлений індекс Розенблюта ( $I_r$ ), що розраховується з урахуванням порядкового номера підприємства, отриманого на основі ранжирування часток від максимуму до мінімуму ( $i$ ). Іноді при оцінці розподілу часток використовується показник ентропії ( $E$ ). У цьому випадку зважування часток проводиться не на основі рангів підприємства, а за допомогою натуральних логарифмів часток.

Принципово іншим підходом, але з аналогічними результатами, є розрахунок показника, що є кількісною інтерпретацією графіка Лоренца – коефіцієнт Джині ( $G$ ), де  $A_i$  – накопичене (кумулятивне) значення часток  $i$  найбільших підприємств ринку.

Наведені показники, незважаючи на їх досить високу інформативність, не є повністю задовільними, тому що дають лише загальну оцінку розподілу часток без врахування конкретних особливостей ринку. Для більш повної оцінки взаємовпливу інтенсивності конкуренції й розподілу часток ринку між підприємствами необхідно звернутися до досвіду ведення конкурентної боротьби.

Із практики бізнесу відомо, що існує деяка критична пропорція часток двох незалежних конкурентів, коли прагнення до зміни даної

пропорції згасають. Звичайно цю пропорцію визначають як 2 до 1 і більше. Інакше кажучи, це такий стан на ринку, коли для двох конкурентів  $i$  й  $j$  виконується нерівність:

$$D_i \geq 2D_j. \quad (2.1)$$

І навпаки, відсутність великої різниці значень ринкових часток істотно підвищує активність підприємств у боротьбі за конкурентні переваги. Більш слабкі намагаються атакувати найближчих конкурентів, які незначно перевершують їх за ступенем домінування на ринку. У свою чергу, могутніші прагнуть затвердити свою позицію, що також вимагає певних зусиль й є причиною постійних конфліктів, навіть з малозначних приводом.

Найбільша конкурентна активність спостерігається при зразковій рівності часток. У цьому випадку при рівнопотужності конкурентів ( $D_i = D_j$ ) їхні стратегії часто ідентичні, що є ознакою нестійкого, конфліктного стану на ринку. Таким чином, при відсутності явних лідерів й аутсайдерів, коли весь ринок розглянутого товару (товарної групи) представлений конкурентами, що володіють рівними частками ринку (за інших рівних умов) – інтенсивність конкуренції максимальна. Дане положення є основою для оцінки інтенсивності конкуренції на заданому товарному ринку за допомогою виміру ступеня подібності ринкових часток конкурентів. Для такої оцінки скористаємося *коефіцієнтом варіації*.

При всій важливості показника  $U_\partial$ , він є необхідним, але недостатнім вимірником інтенсивності конкуренції, тому що не враховує характер розвитку ринку як цілісного утворення. Мова йде про динамічні характеристики попиту та пропозиції, які виражаються в темпах зростання обсягу продажів. Прискорене зростання ринку, навіть при рівнопотужності конкурентів, може усувати багато протиріч між підприємствами за рахунок їхньої задоволеності темпами розвитку. Високі темпи, наприклад, на ринках, що швидко розвиваються, забезпечуються зростаючим попитом та пропозицією товарів, відсувають на задній план багато проблем, у тому числі й конкуренції. Відбувається це, головним чином, через те, що збільшення ринкових часток підприємств відбувається не за рахунок конкурентів, а за рахунок

збільшення кількості споживачів або обсягів (кратності) покупок уже існуючим споживачам. У цій ситуації інтенсивність конкуренції падає.

Однак прискорене зростання не може тривати нескінченно. За багатьма об'єктивними і суб'єктивними причинами будь-який товарний ринок переживає стан стагнації, застою або невеликого позиційного зростання, коли збільшення обсягу продажів підприємства може відбуватися, головним чином, за рахунок переманювання споживачів у конкурентів й/або погіршення позиції конкурентів. У цій ситуації активність конкурентної боротьби значно зростає. І цей факт необхідно враховувати в комплексній оцінці інтенсивності конкуренції. Головна складність такого врахування полягає в неоднозначності визначення граничних значень темпів зростання, за межами яких інтенсивність конкуренції мінімальна (область значень темпів зростання, більших 100 %) або наближається до максимуму (значення темпів зростання, менших 100 %). Практика бізнесу свідчить, що більшість ситуацій, що описують динаміку ринків конкретних товарів, можна обмежити двома граничними значеннями річних темпів зростання обсягів реалізації: 70 % й 140 %. У цьому діапазоні ринкових ситуацій можуть бути розподілені значення показника інтенсивності конкуренції, що враховує темпи зростання обсягів продажів на розглянутому ринку ( $U_{mp}$ ).

Іншим важливим економічним фактором, що визначає інтенсивність конкуренції є коефіцієнт рентабельності ( $P_p$ ), обумовлений відношенням сукупного прибутку, отриманого підприємствами на даному ринку ( $\Pi$ ), до загального обсягу продажів ( $O_p$ ).

Установлено, що ринок з високою рентабельністю характеризується перевищенням попиту над пропозицією. Ця обставина дозволяє реалізовувати цілі, що стоять перед підприємствами, відносно безконфліктними прийомами й методами, які не зачіпають інтереси конкурентів. Зі зменшенням прибутковості бізнесу ситуація змінюється на протилежну.

Дана тенденція має об'єктивну основу. Вона відзначена в дослідженнях багатьох економістів. Зокрема, ряд мікроекономічних теорій ринку для оцінки ступеня домінування підприємства на ринку використовують коефіцієнт Лернера ( $L$ ), де  $C$  – ціна товару;  $MC$  – граничні витрати на виробництво й реалізацію товару;  $E_y$  – еластичність попиту за ціною товару, виробленого підприємством.

Цей коефіцієнт відбиває здатність продавця впливати на ціну товару. Чим вище коефіцієнт Лернера, тим сильніше влада підприємства на ринку й, отже, тим менше підприємство залежить від конкурентів, постачальників, споживачів і т. п.

Крім індикатора прибутковості ринку,  $P_p$  показує рівень активності конкурентного середовища підприємств й відбиває ступінь їх «свободи» у добуванні прибутку. Чим  $P_p$  вище, тим менше тиск конкурентного середовища й, отже, нижче інтенсивність конкуренції, і навпаки.

Для ситуацій з більш ніж 100 % рентабельності  $U_p$  прагне до 0, а в умовах збиткового бізнесу – до 1.

Для зручності проведення порівняльного аналізу інтенсивності конкуренції на різних ринках (сегментах ринку) і оцінки їхньої привабливості (з погляду конкурентної активності) буде корисним використання узагальненої характеристики інтенсивності конкуренції. Крім бази порівняння, вона дає можливість уточнити результати аналізу окремих елементів конкурентного середовища підприємства й більш послідовно підійти до формування спеціального аналітичного звіту.

Узагальнення часткових показників  $U_d$ ,  $U_{mp}$ ,  $U_p$  із врахуванням їхнього мультиплікативного характеру можна зробити на основі середньої геометричної  $U_k$ ,  $0 \leq U_k \leq 1$ . Таким чином, отримуємо агреговану, загальну оцінку активності конкурентного середовища підприємства.

Але як і будь-який інший складний процес, конкурентна боротьба вимагає системи показників для оцінки. За допомогою  $U_k$  неможливо визначити, при яких умовах досягаються ті або інші переваги над конкурентами, тому що вона тільки побічно пов'язана з результатами конкретних заходів, спрямованих на створення нерівних умов господарювання. Цей факт вимагає деталізації оцінки на основі більш повного врахування різних сторін діяльності конкурентів, що є предметом аналізу діяльності конкурентів.

## **Питання для самостійного опрацювання**

1. Зміст і сутність понять: пряма інтеграція виробництва, зворотна інтеграція виробництва, селективна (вибіркова) інтеграція виробництва, спеціалізація виробництва, товар-замінник, диференціація продукції, канал розподілу продукції, вертикальна інтеграція виробництва, ринкова частка підприємства, системний підхід.

2. Представити в табличній формі або схематично технологію діагностики конкурентного середовища підприємства.

3. Конкурентне середовище як об'єкт аналізу.

4. Методи аналізу й оцінки факторів конкурентного середовища підприємства.

5. Дослідження внутрішніх і зовнішніх факторів конкурентоспроможності продукції.

6. Особливості розрахунку ринкової частки підприємства.

7. Визначення сутності та змісту конкурентних ризиків.

8. Особливості діагностики конкурентного середовища України.

9. Теоретичні підходи до аналізу конкурентного середовища підприємства.

## **Контрольні питання для самодіагностики**

1. Дати визначення термінам: конкурентне середовище підприємства, вхідний бар'єр у галузь, інтенсивність конкуренції.

2. Представити види та моделі конкурентного середовища.

3. Визначити основні напрями конкурентної боротьби підприємства на ринку олігополістичної конкуренції.

4. Визначити основні напрями конкурентної боротьби підприємства на ринку чистої монополії.

5. Визначити основні напрями конкурентної боротьби підприємства на ринку монополістичної конкуренції.

6. Охарактеризувати елементи конкурентного середовища підприємства, їхній вплив на ринок.

7. Доведіть необхідність використання системного підходу до аналізу елементів та факторів конкурентного середовища.

8. Охарактеризуйте основні елементи державної політики у сфері регулювання конкуренції.

9. Визначте фактори, що визначають рівень вхідного бар'єра на ринок.

10. Наведіть індикатори, що визначають силу впливу різних груп споживачів на інтенсивність конкуренції, тенденції їхньої зміни.

11. Наведіть індикатори, що визначають силу впливу постачальників продукції на інтенсивність конкуренції, тенденції їхньої зміни.

12. Наведіть індикатори, що визначають силу впливу товарів-замінників на інтенсивність конкуренції, тенденції їхньої зміни.

13. Визначте та охарактеризуйте фактори, що визначають інтенсивність конкуренції.

14. Наведіть показники для оцінки факторів інтенсивності конкуренції.

15. Наведіть методику оцінки впливу характеру розподілу ринкових часток між конкурентами на інтенсивність конкуренції.

16. Наведіть методику оцінки впливу рентабельності ринку на інтенсивність конкуренції.

17. Наведіть методику оцінки впливу темпів зростання ринку на інтенсивність конкуренції.

18. Поясніть дію правила цінової привабливості щодо товарів-замінників.

### **Питання для дискусій**

1. Оцінка інтенсивності конкуренції.

2. Визначення оптимальної ціни реалізації продукції підприємства в умовах конкуренції.

3. Формування системи показників для оцінки конкурентної боротьби на ринку.

4. Дослідження внутрішніх та зовнішніх факторів конкурентного середовища підприємства, конкурентоспроможності підприємства, товару.

5. Фактори визначення ринкових часток конкурентів та інтенсивності конкуренції в галузі.

6. Формування конкурентного середовища підприємства.



### **3. Аналіз діяльності конкурентів**

Характер конкуренції між підприємствами визначається їхніми цілями, особливостями проведеної товарної й цінової політики, організацією збуту, прийомами стимулювання реалізації продукції, фінансовим станом підприємства. Все це формує ринкову позицію конкурентів, аналіз якої включає ряд взаємозалежних етапів (додаток Б).

У цілому аналіз діяльності конкурентів необхідно розглядати як частину постійно діючого процесу дослідження ринку, спрямованого на вивчення практики ведення конкурентної боротьби з метою забезпечення переваг над конкурентами. Результати аналізу повинні розглядатися як засіб підвищення потенційних можливостей системи управління підприємством [2, с. 46 – 107].

#### ***3.1. Попередні процедури аналізу***

Для проведення аналітичних процедур і підвищення об'єктивності його результатів принципово важливим є правильний вибір мети і об'єктної бази аналізу, а також необхідної та достатньої інформації.

Попередні процедури аналізу включають ряд етапів (рис. 3.1).

Формулювання цілей аналізу доцільно починати з уточнення основних пріоритетів підприємства у сфері маркетингу. Чітке уявлення маркетингових завдань підприємства на майбутнє дозволяє виділити найбільш важливі сторони діяльності конкурентів, що утрудняють своєчасне й повне виконання намічених планів. На цій основі формулюється мета аналізу, уточнюється його об'єктна база.

Географічні межі ринку розширюються зі збільшенням ступеня унікальності товару і його складності. З іншого боку, вони звужуються при слабкій і дорогій комунікації, нетривалому терміні експлуатації й високої уніфікації товару. Від складу аналізованих підприємств-конкурентів буде залежати повнота та якість аналізу, а також значущість і трудомісткість його результатів.

Залежно від мети використовуються різні прийоми:

вибір найближчих конкурентів. У склад підприємств, що аналізуються, входять ті, які виробляють аналогічну продукцію, обсяг реалізації яких у натуральному й вартісному вираженні найбільш близький до відповідних значень розглянутого підприємства. Висновки

подібного аналізу будуть стосуватися поточних дій. Їх не можна поширити на віддалену перспективу й тим більше будувати на їхній основі стратегічні плани. В умовах олігополістичної конкуренції – аналіз головних заходів протидії як у тактичному так і стратегічному аспектах;



Рис. 3.1. Попередні процедури аналізу конкурентів

вибір більш потужних конкурентів. Обираються більш потужні в фінансовому плані підприємства, ринкова частка яких більше. Результати аналізу дозволяють будувати моделі найбільш ефективної конкурентної поведінки на даному ринку й розробляти засоби їхньої реалізації;

вибір підприємств, що мають значну сумарну частку на ринку (як правило більше 50 %). Результати цього аналізу дозволяють деталізувати висновки для різних кон'юнктурних ситуацій і розробляти широкий спектр як атакуючих, так й оборонних дій;

вибір усіх діючих конкурентів у рамках географічних меж ринку. Дає можливість провести системний аналіз конкуренції на ринку. Результати аналізу можуть використовуватися в перспективних планах розвитку підприємства.

вибір усіх можливих конкурентів. Окрім діючих підприємств, у цю групу включають й потенційних конкурентів, тобто підприємства, що будуються, підприємства інноваційного характеру і т. д.

Критерієм виділення може служити факт наявності реальної стратегічної вигоди від присутності того або іншого конкурента на ринку. Існують ситуації, коли конкуренти можуть бути нейтральними або навіть посилювати позицію підприємства, тобто: поглинати пікові сезонні навантаження ринку; збільшувати ступінь диференціації продукції і таким чином знижувати чуттєвість споживачів до цін і рівня сервісу; обслуговувати непривабливі для підприємства сегменти ринку; піднімати імідж ринку і створювати перепони для появи нових конкурентів і т. д.

При наявності великого вихідного масиву підприємств, що аналізуються, має сенс попереднє ранжування підприємств-конкурентів у відібраних групах за: часткою підприємства на ринку; обсягами реалізації продукції; нормою прибутку; рентабельністю виробництва; бюджетом маркетингу і т. д.

При визначенні складу використовуваних даних важливо постійно зіставляти вартість і значущість одержуваних у ході аналізу результатів. Необхідно оцінити потенційну вартість ухвалення неправильного рішення, ймовірність ухвалення неправильного рішення на підставі вже наявної інформації, доцільність збору додаткової інформації, її необхідність, терміновість та необхідний рівень точності інформації.

Якщо сутність проблеми визначена правильно, на перший план висувається завдання вибору даних, необхідних для проведення аналізу. Для цього необхідно з'ясувати методи збору й обробки інформації, об'єкт оцінки в ході аналізу, методи інтерпретації результатів аналізу, обсяг матеріальних і фінансових ресурсів для збору інформації.

Для аналітика особливий інтерес становить первинна інформація, за допомогою якої можна досить точно, однозначно й з необхідним ступенем надійності відповісти на запитання, що цікавлять. Незважаючи на те, що на збір первинної інформації потрібні відносно більші фінансові витрати й значні резерви часу, її використання є обов'язковою умовою конкретної спрямованості аналітичних процедур. Основними методами збору первинної інформації є спостереження, опитування й експерименти.

Головними джерелами первинної інформації про конкурентів є:  
канали розподілу продукції, включаючи оптову й роздрібну мережі конкурента;

постачальники сировини, матеріалів, деталей, вузлів, агрегатів, запасних частин;

споживачі продукції; рекламні агентства, торговельні агенти, маркетингові фірми, що обслуговують конкурента;

торговельні й інші професійні асоціації, у які входить конкурент;

інженерний, торговельний й управлінський персонал підприємства-конкурента;

спеціальні аналітичні служби й секретні агенти.

Деякі недоліки вторинної інформації: неповнота представлених даних, їхня неконкретність, суперечливість інформації, відсутність характеристик їхньої надійності – знижують її інформаційну цінність. Однак у ситуаціях, коли потрібне проведення попереднього (уточнюючого) аналізу, вторинна інформація незамінна, тому що на її збір не потрібно серйозних фінансових витрат і багато часу. До основних джерел вторинної інформації відносяться:

звіти про виробничо-господарську діяльність конкурента (для акціонерних товариств відкритого типу);

аналітичні звіти (статті) про діяльності конкурента, представлені в періодичній пресі, у спеціальних газетах і журналах;

довідкові видання про кон'юнктуру ринку, тенденції і проблеми його розвитку, що включають дані про конкурента;

державні нормативно-правові акти (документи), що прямо або побічно впливають на діяльність конкурента (стандарти на продукцію, технологію, охорону навколишнього середовища; спеціальні постанови з квотування, ліцензування, мита і т. п.);

дані про реєстрації патентів, ліцензій та інших виключних прав конкурента;

інформація, що дозволяє оцінити ставлення керівників державних служб до діяльності конкурента;

оголошення конкурента про наймання персоналу на роботу, про продажі (розпродажі), закупівлі і т. п.;

думки споживачів про характеристики продукції конкурента, що публікуються в друкованих органах об'єднань (союзів) споживачів та ін.

Як показує практика, жодне серйозне дослідження діяльності конкурентів не обходиться без використання вторинної інформації.

### 3.2. Діагностика цілей і намірів конкурентів

Уміння правильно виділяти із всього інформаційного середовища дані про наміри конкурента й адекватно діагностувати їх дає додаткову інформацію для оцінки майбутніх змін на ринку (рис. 3.2).

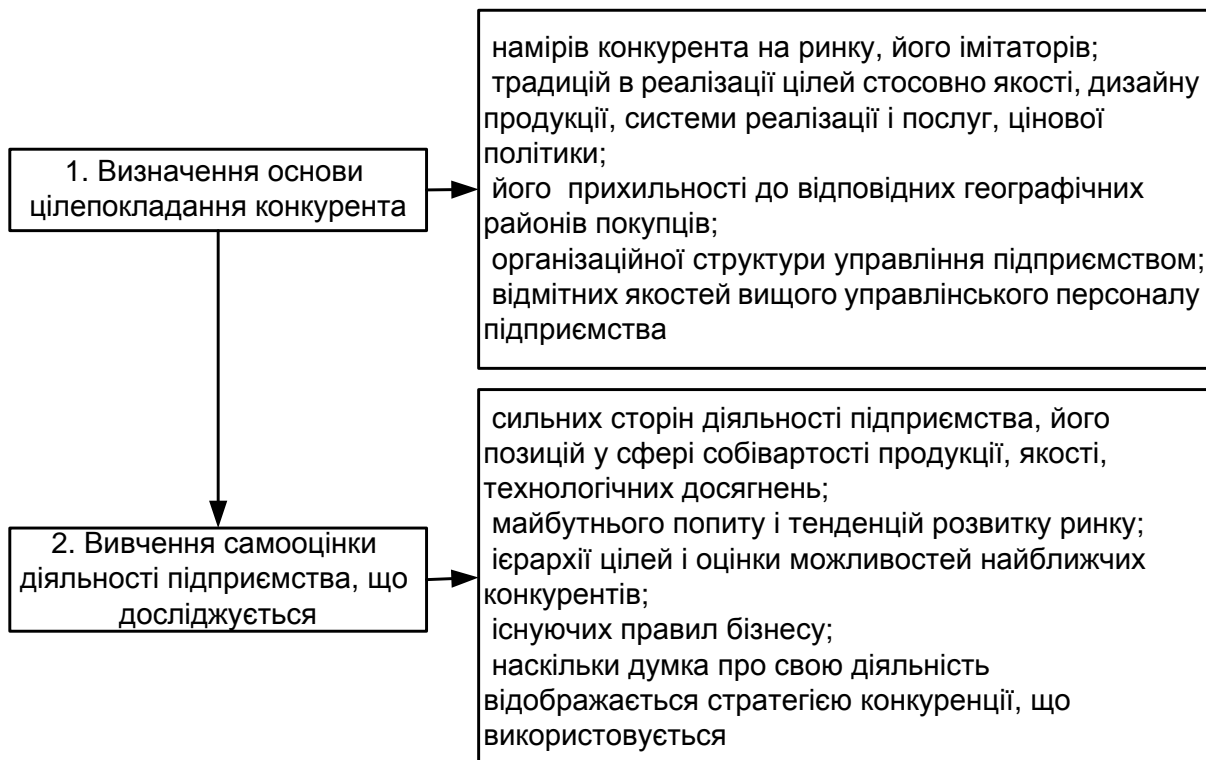


Рис. 3.2. Основні етапи діагностики цілей і намірів конкурентів

Виявлення подібної сигнальної інформації потребує від аналітичних служб підприємства високої кваліфікації й вибіркості, залучення додаткових ресурсів для виявлення й ідентифікації намірів конкурентів.

Головним результатом аналізу є:

аргументований доказ наявності небезпеки й/або сприятливих можливостей, що з'являються в результаті активізації діяльності конкурента;

оцінка резервів часу, що залишився до початку масованих дій конкурента;

можливий вплив цих дій на найважливіші економічні показники діяльності підприємства і його позицію на аналізованому ринку.

Нагромадження даної інформації і її зіставлення з характером дій, що відбуваються, дозволяє правильно «читати» і розуміти наміри суперників у майбутньому й, таким чином, підвищувати ступінь своєї поінформованості. Разом з тим при всій важливості цього прийому аналізу необхідно підкреслити, що надмірне захоплення їм здатне викликати неправильні висновки, тому що багато хто з перерахованих засобів непрямой комунікації можуть вносити відому дезінформацію. У зв'язку із цим діагностика цілей і намірів конкурентів за наведеними зовнішніми ознаками не повинна мати самостійного значення. Вона призначена для підтвердження або спростування припущень про можливу діяльність конкурентів, отриманих на основі інших напрямків аналізу.

### **3.3. Аналіз ринкової частки конкурентів**

Ринкова частка відображає найбільш важливі результати конкурентної боротьби, показує ступінь домінування підприємства на ринку, його можливість впливати на об'ємні й структурні характеристики попиту та пропозиції по розглянутій групі товарів. Етапи аналізу ринкової частки конкурентів наведені на рис. 3.3.

Існують принципи коректного розрахунку й аналізу ринкової частки: продукція, за якою визначаються частки конкурентів, повинна відноситися до однієї й тієї ж класифікаційної групи; розглянута географічна межа ринку повинна бути одна для всіх аналізованих підприємств; розрахунок повинен вироблятися для фіксованого інтервалу часу.

Значення ринкової частки можна розрахувати таким чином:

$$D_i^K = \frac{K_i}{\sum K_i}, \quad i=1, \dots, n; \quad 0 < D_i^K \leq 1. \quad (3.1)$$

Якщо продукція має високу ступінь диференціації й широкий діапазон цін пропозиції, розрахунок доцільно доповнити визначенням ринкової частки, зваженої за ціною:

$$D_i^g = \frac{K_i \times C_i}{\sum K_i \times C_i}, \text{ або } D_i^g = \frac{B_i}{\sum B_i}, i=1, \dots, n; \quad 0 < D_i^g \leq 1, \quad (3.2)$$

де  $D_i^k$  ( $D_i^g$ ) – ринкова частка  $i$ -го підприємства за кількістю (загальною вартістю) реалізованої продукції;

$K_i, C_i$  – відповідно кількість і ціна продукції, що реалізується  $i$ -м підприємством;

$B_i$  – виручка  $i$ -го підприємства по продукції, що аналізується;

$n$  – кількість підприємств, що працюють на аналізованому ринку.

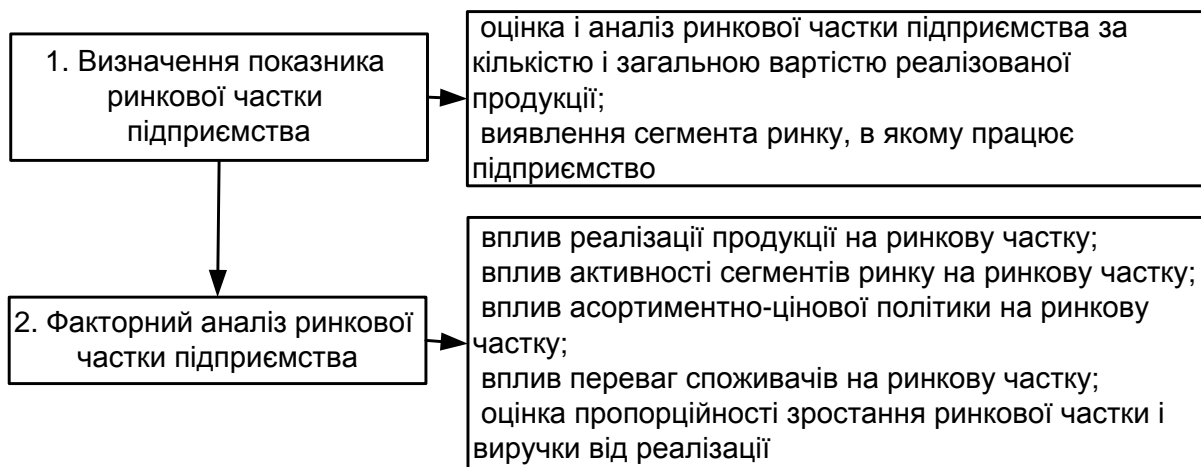
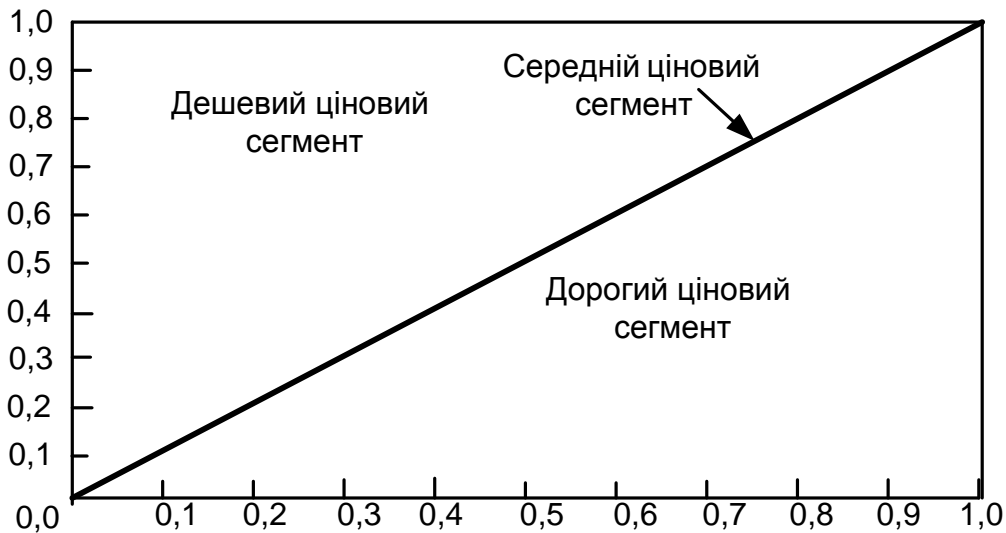


Рис. 3.3. Етапи аналізу ринкової долі конкурентів

Це дає можливість визначення переважного для конкурентів цінового сегменту ринку (рис. 3.4):

$$D_i^g = \frac{K_i \times C_i}{\sum K_i \times C_i}, \text{ або } D_i^g = \frac{B_i}{\sum B_i}, i=1, \dots, n; \quad 0 < D_i^g \leq 1, \quad (3.3)$$

При всій інформативності даного показника для цілей аналізу практичний інтерес становлять не тільки вивчення його динаміки, але й вимір впливу окремих факторів ринку на зміну ринкової частки. Інструментарій факторного аналізу дає таку можливість. Він дозволяє кількісно описати внутрішню структуру даного показника, виділити й оцінити основні фактори, що сприяють і перешкоджають розширенню впливу підприємства на аналізованому ринку.



**Рис. 3.4. Співвідношення ринкових часток, розрахованих за кількістю й загальною вартістю реалізованої продукції**

Структура детермінованого факторного аналізу представлена в на рис. 3.5 [2, с. 62 – 70].

Загальний обсяг реалізованої продукції ( $\sum B_i$ ) можна представити як суму двох величин: виторгу від реалізації продукції конкурентів ( $B_k$ ) присутніх на даному ринку, і виторгу розглянутого підприємства ( $B_n$ ):

$$D = \frac{B_n}{B_n + B_k}. \quad (3.4)$$

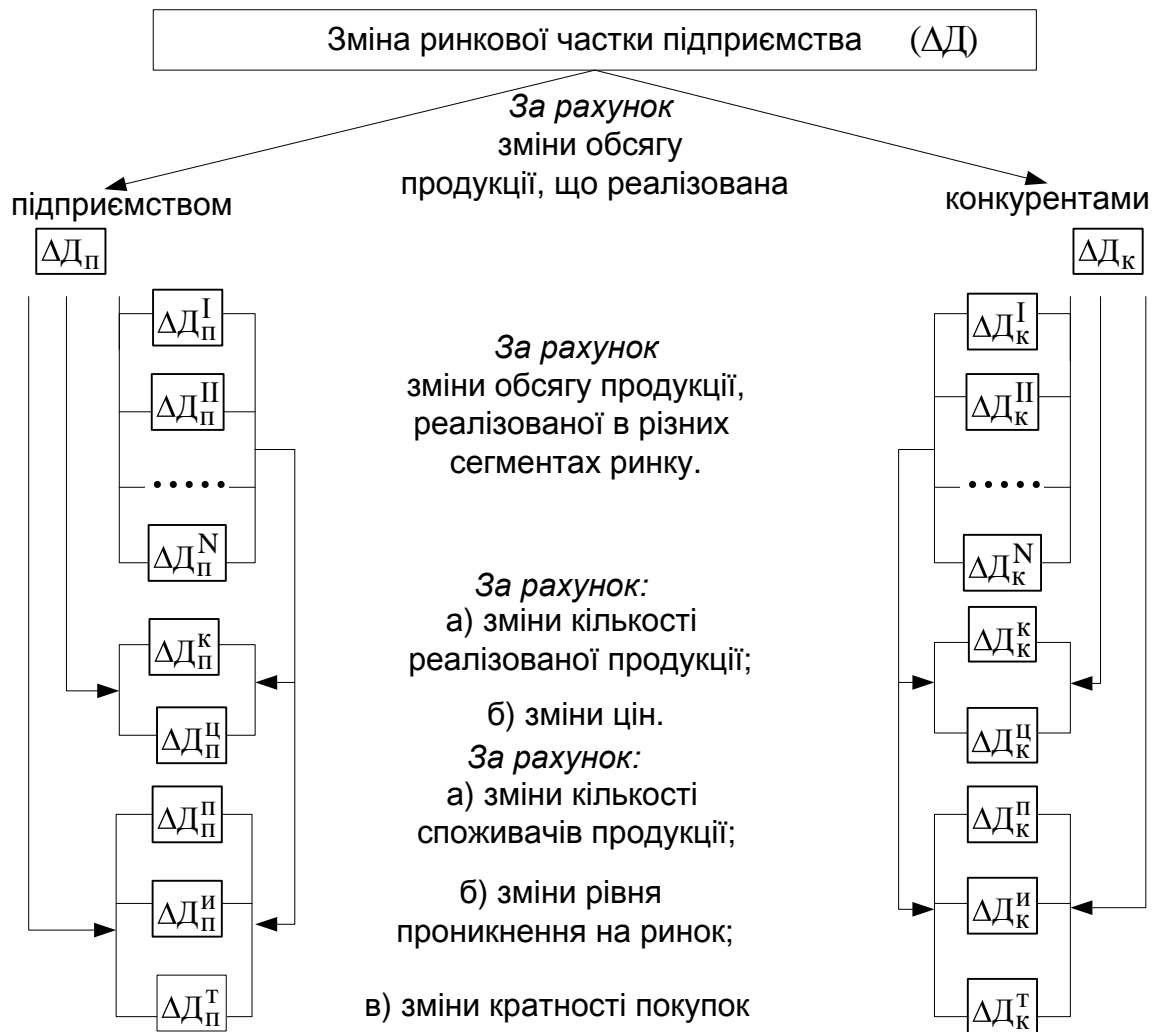
Використовуючи метод зважених кінцевих різниць, можна розкласти вплив перерахованих факторів на зміну ринкової частки ( $\Delta D$ ). Метод полягає в тому, що величина впливу кожного фактора визначається як по першому, так і по другому порядку підстановки.

Вплив збуту продукції підприємства і його конкурентів на ринкову частку підприємства ( $\Delta D$ ) наведено в додатку В, табл. В.1.

Для того щоб виміряти сукупний вплив різних дестабілізуючих факторів на зміну ринкової частки підприємства в аналізованих сегментах ринку, можна використати метод послідовного порівняння. Якщо  $\Delta B_n$  – зміна обсягу реалізованої продукції підприємства, а  $\Delta B_n^I$ ,  $\Delta B_n^{II}$ , ...,  $\Delta B_n^N$  - відповідні зміни в  $N$  сегментах ринку, виділених за



географічним, поведінковим або демографічним принципами, то вплив активності кожного сегмента ринку підприємства на динаміку його ринкової частки можна оцінити за допомогою таких формул:



**Рис. 3.5. Структура факторного аналізу ринкової частки підприємства**

$$\Delta D_n = \Delta D_n^I + \Delta D_n^{II} + \dots + \Delta D_n^N, \quad (3.5)$$

$$\Delta D_n^I = \Delta D_n \frac{\Delta B_n^I}{\Delta B_n}, \quad \Delta D_n^{II} = \Delta D_n \frac{\Delta B_n^{II}}{\Delta B_n}, \quad \Delta D_n^N = \Delta D_n \frac{\Delta B_n^N}{\Delta B_n}, \quad (3.6)$$

де  $\Delta D_n$  – факторний вплив виторгу підприємства на його ринкову частку;  
 $\Delta D_n^I, \Delta D_n^{II} \dots \Delta D_n^N$  – зміна факторного впливу виторгу підприємства на

його ринкову частку в  $N$  сегментах ринку;

$\Delta B_n^I, \Delta B_n^{II}, \dots, \Delta B_n^N$  – зміни обсягу реалізованої продукції в  $N$  сегментах ринку.

За аналогічною схемою можна розрахувати вплив активності відповідних сегментів ринку конкурентів ( $\Delta U_K^I, \Delta U_K^{II}, \Delta U_K^N$ ).

Результати аналізу будуть свідчити, що різні сегменти ринку неоднаково впливають на реалізацію продукції підприємства і його конкурентів, а отже, і на динаміку ринкової частки. Слабкі і сильні позиції підприємства в конкретному сегменті ринку можна пояснити рядом факторів: рівень однорідності сегмента ринку; ступінь відповідності ємності сегмента можливостям підприємства; швидка адаптивність до змін ємності сегмента; доступність каналів збуту.

Вплив асортиментно-цінової політики підприємства і його конкурентів на ринкову частку підприємства можна оцінити за допомогою ціни й кількості реалізованої продукції:

$$\Delta B_n = B_n^1 - B_n^0 = K_n^1 \times U_n^1 - K_n^0 \times U_n^0 = \Delta B_n^K + \Delta B_n^U, \quad (3.7)$$

$$\Delta B_K = B_K^1 - B_K^0 = K_K^1 \times U_K^1 - K_K^0 \times U_K^0 = \Delta B_K^K + \Delta B_K^U, \quad (3.8)$$

де  $K_n^1, U_n^1 (K_n^0, U_n^0)$  – відповідно кількість і ціна товарів, реалізованих підприємством у звітному (базовому) періоді;

$K_K^1, U_K^1 (K_K^0, U_K^0)$  – відповідно кількість і ціна товарів, реалізованих підприємствами-конкурентами у звітному (базовому) періоді;

$\Delta B_n^K, \Delta B_n^U (\Delta B_K^K, \Delta B_K^U)$  – зміна виторгу від реалізації продукції підприємства (конкурентів) унаслідок зміни відповідно кількості й ціни реалізованих товарів.

Можна розкласти вплив кількості і ціни продукції підприємства на зміну його виторгу.

$$\Delta B_n^K = 0,5 \Delta K_n (U_n^1 + U_n^0), \quad \Delta B_n^U = 0,5 \Delta U_n (K_n^1 + K_n^0), \quad (3.9)$$

де  ~~$\Delta K_n, \Delta U_n$~~  – відповідно зміна кількості й ціни продукції, реалізованої підприємством (конкурентами) за звітний період.

Аналогічно для підприємств конкурентів розраховується  $\Delta B_n^k$ .

Таким чином, факторний вплив ціни й кількості продукції, реалізованої підприємством ( $\Delta K_n, \Delta U_n$ ) можна розрахувати за формулами:

$$\Delta U_n = \Delta U_n^k + \Delta U_n^y, \quad (3.10)$$

$$\Delta U_n^k = \Delta U_n \frac{\Delta K_n (U_n^1 + U_n^0)}{2\Delta B_n}, \quad \Delta U_n^y = \Delta U_n \frac{\Delta U_n (K_n^1 + K_n^0)}{2\Delta B_n}, \quad (3.11)$$

Аналогічно для підприємств-конкурентів розраховуються  $\Delta K_k, \Delta U_k$ .

Ступінь відповідності вимог споживачів реально існуючому товару можна оцінити за допомогою таких характеристик ринку споживачів:

кількість споживачів,  $C_n$ ;

рівень проникнення на ринок (частка споживачів, що користуються продукцією підприємства),  $\Pi_n$ ;

кратність продажів (середня вартість продукції, що купується одним споживачем),  $K_n$ .

Виторг від реалізації підприємства  $B_n$  можна навести у вигляді мультиплікативної трифакторної моделі:

$$B_n = C_n \times \Pi_n \times K_n. \quad (3.12)$$

Використовуючи інтегральний метод розкладення функції на фактори для умов мультиплікативної моделі [100], зміни ринкової частки підприємства  $\Delta U_n$  і його конкурентів  $\Delta U_k$  можна подати таким чином:

$$\Delta U_n = \Delta U_n^c + \Delta U_n^n + \Delta U_n^k; \quad (3.13)$$

$$\Delta D_n^c = \Delta D \frac{3\Delta C_n (P_n^0 \times K_n^1 + P_n^1 \times K_n^0) + 2\Delta C_n \Delta P_n \Delta K_n}{6\Delta B_n}; \quad (3.14)$$

$$\Delta D_n^n = \Delta D \frac{3\Delta P_n (C_n^0 \times K_n^1 + C_n^1 \times K_n^0) + 2\Delta C_n \Delta P_n \Delta K_n}{6\Delta B_n}; \quad (3.15)$$

$$\Delta D_n^k = \Delta D \frac{3\Delta K_n (C_n^0 \times P_n^1 + C_n^1 \times P_n^0) + 2\Delta C_n \Delta P_n \Delta K_n}{6\Delta B_n}, \quad (3.16)$$

де  $C_n^1, P_n^1, K_n^1 (C_n^0, P_n^0, K_n^0)$  – відповідно кількість споживачів, рівень проникнення на ринок і кратність продажів продукції підприємства у звітному (базисному) періоді;

$\Delta B_n^c, \Delta B_n^n, \Delta B_n^k (\Delta B_n^c, \Delta B_n^n, \Delta B_n^k)$  – зміна виторгу від реалізації продукції підприємства (конкурентів) унаслідок зміни відповідно кількості споживачів, рівня проникнення на ринок і кратності продажів.

Аналогічно розраховуються  $\Delta D_k, \Delta D_k^c, \Delta D_k^n, \Delta D_k^k$  для підприємств-конкурентів.

Окрім виміру впливу окремих факторів на ринкову частку підприємства, велике значення для конкурентного аналізу має оцінка безпосередньо структури ринкової частки. Принципово важливо встановити, наскільки зростання ринкової частки забезпечено пропорційним економічним зростанням діяльності підприємства. Подальша оцінка й аналіз відповідності між нормативною і фактичною структурами економічного зростання підприємства дозволяє оцінити пропорційність розвитку підприємства і стабільність його ринкової частки.

### **3.4. Аналіз прийомів і методів реалізації товарної політики конкурентів**

Товарну політику конкурентів формують ряд умов: комерційні характеристики продукції, що випускається; особливості її розробки; її конкурентоспроможність; формування асортименту; позиціонування на ринку та ін.

Предмет і об'єкт аналізу ставлення споживача до товарів конкурента наведено в табл. 3.1.

Інформація, необхідна для визначення пріоритетів, якими керується споживач, включає: стиль поведінки споживача, його основні установки й життєві потреби; позицію, на підставі якої робиться вибір (покупка); акценти, які робляться на різні характеристики товарів; можливі елементи примусу, які присутні в поведінці покупця.

Таблиця 3.1

**Предмет і об'єкт аналізу ставлення  
споживача до товарів конкурента**

Предмет аналізу	Об'єкт аналізу і оцінки
перетинання сегментів споживачів, що купують продукцію конкурентів; переваги споживачів щодо даної продукції та їх обґрунтування; збільшення кількості постійних споживачів за рахунок конкурентів	соціальні, культурні, психологічні й економічні фактори, що впливають на поведінку споживачів; сила впливу перерахованих факторів на поведінку споживачів і процес прийняття ними рішень про покупку; взаємозв'язок між прийнятими рішеннями про покупку й реальний вибір споживача
постійні і потенційні покупці продукції конкурента, їх бажання; процес прийняття рішення про покупку, місце і час прийняття рішення; обсяги продукції, що купується; мотиви поведінки покупців	культурний прошарок споживача; класифікація споживачів за соціальними параметрами; персональні характеристики споживача; можливість психологічного впливу на нього

Основні етапи аналізу прийомів і методів реалізації товарної політики конкурентів наведено на рис. 3.6 [2, с. 74 – 82].

Необхідно відзначити, що не всі товари конкурентів повинні розглядатися як загроза бізнесу. Аналогічна продукція, але більш низької якості й з більш високими цінами, може навіть підсилювати позицію підприємства на ринку. Тому важливим елементом аналізу є порівняння характеристик товарів конкурентів, що з'являються із продукцією, яка вже реалізується підприємством.

Головним об'єктом порівняння товарів конкурентів є їх комерційні характеристики. На практиці звичайно виділяють три головні напрями оцінки конкурентних якостей виробу:

технічна досконалість (показники призначення – потужність двигуна, швидкість руху, маса та ін.; показники надійності – ресурс до пер-

шого капітального ремонту, питома сумарна оперативна трудомісткість технічного обслуговування та ін.; показники технологічності – питома металоємність, кількість сортів масел і змащень, питома конструкційна маса та ін.; показники транспортабельності – габаритні розміри; ергономічні показники – параметри вібрації, рівень зовнішнього шуму та ін.; показники безпеки – шлях гальмування; граничні кути підйому й спуску та ін.; патентно-правові показники; показники стандартизації та уніфікації);



Рис. 3.6. Вивчення прийомів і методів реалізації товарної

## політики конкурентів

цінова привабливість (фактурні ціни, ціни споживання);

умови реалізації і поставки (умови авансування, знижки до ціни, умови платежу й поставки, строки поставки, гарантії та ін.).

Технічний рівень розглянутого виробу щодо виробу-аналога можна розрахувати за формулою:

$$q_i = P_i / P_{i0}, (q_i = P_{i0} / P_i), i = 1, \dots, n. \quad (3.17)$$

де  $q_i$  – технічний рівень оцінюваного виробу щодо виробу-аналога за  $i$ -м параметром;

$n$  – кількість розглянутих параметрів;

$P_i, P_{i0}$  – величина  $i$ -го параметра оцінюваного виробу й виробу-аналога.

Цінова привабливість товару виміряються на основі зіставлення фактурних цін товарів ( $\Pi_{\phi}$ ) і цін споживання ( $\Pi_{\psi}$ ):

$$\Pi_{\phi} = \Pi_{\phi 0} / \Pi_{\phi}, \Pi_{\psi} = P_{i0} / P_i, i = 1, \dots, n. \quad (3.18)$$

де  $\Pi_{\phi 0}, \Pi_{\phi}$  – відповідно фактурна ціна оцінюваного й базисного виробів;

$P_{i0}, P_i$  – відповідно витрати на транспортування до місця використання, вартість установки й приведення в працездатний стан, вартість навчання персоналу, витрати на паливо й електроенергію, заробітна плата персоналу, витрати на післягарантійний сервіс і покупку запасних частин, витрати на страхування, податки, витрати на утилізацію виробу після вироблення ресурсу, непередбачені витрати по оцінюваному й базисному виробу.

Принциповою основою для аналізу можливих стратегій конкурентів з позиціонування своїх товарів на ринку служить матриця «ціна => маркетингові витрати» (рис. 3.7).

Головне завдання моніторингу – вчасно забезпечити керуючі інстанції інформацією про хід реалізації продукції конкурентів з метою недопущення зниження обсягу власних продажів.

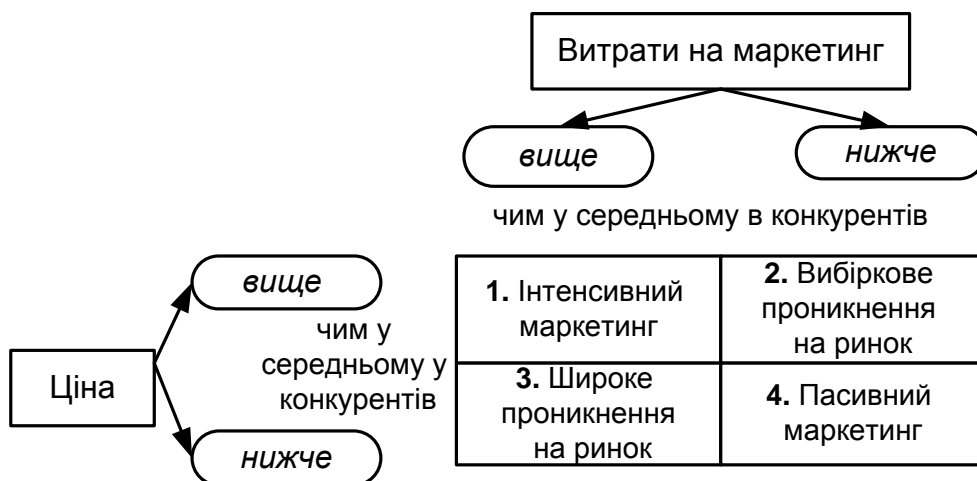


Рис. 3.7. Матриця позиціювання товарів на ринку [4, с. 81]

### 3.5. Аналіз динаміки цін конкурентів

Головною перепорою використання традиційних методів аналізу руху цін, що використовуються при оцінці результатів виробничо-господарської діяльності підприємства, є відсутність точної інформації, на базі якої приймаються рішення про зміну цін. Найбільш вірогідні напрями динаміки цін конкурентів дозволяють визначити ряд прийомів (рис. 3.8).

Як відомо, кількісно реакцію попиту на зміну ціни можна виміряти за допомогою коефіцієнта еластичності попиту за ціною ( $E_u$ ):

$$E_u = \frac{|\text{Процентна зміна кількості продукції, що реалізується}|}{|\text{Процентна зміна ціни}|}. \quad (3.19)$$

На основі аналізу значень і динаміки  $E_u$  можна зробити загальні висновки про залежність процесу реалізації продукції від споживчого попиту і можливих дій конкурента в області цін. Загальна характеристика значень коефіцієнта еластичності попиту за ціною наведена в додатку В, табл. В.2.

Для оцінки міри впливу цінової політики конкурентів на реалізацію продукції підприємства необхідно розрахувати коефіцієнт перехресної (взаємної) еластичності попиту. Він характеризує ступінь реакції обсягу попиту на певний товар і-го конкурента при зміні ціни іншого товару,



реалізованого j-м конкурентом:

$$E_{ц(ij)} = \frac{\text{Процентна зміна кількості реалізованої продукції " B" (конкурент i)}}{\text{Процентна зміна ціни продукції " A" (конкурент j)}}. \quad (3.20)$$

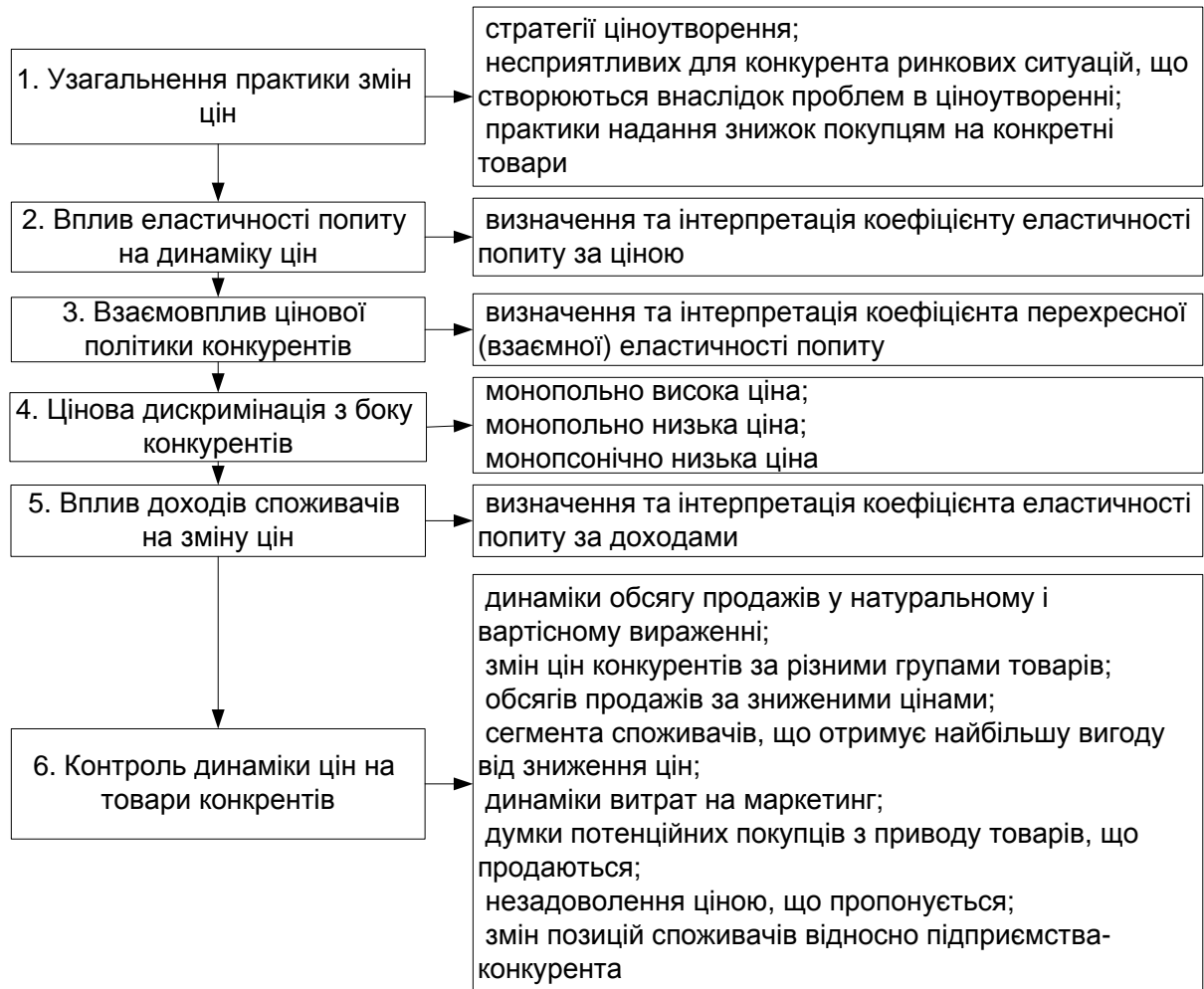


Рис. 3.8. Дослідження динаміки цін конкурентів

Загальна характеристика значень коефіцієнта перехресної (взаємної) еластичності попиту наведена в додатку В табл. В.3. Оцінку перехресної еластичності можна проводити з використанням спеціальної матриці (табл. 3.2).

Наведемо інтерпретацію результатів розрахунків, наведених у табл. 3.2.

Кількість реалізованої продукції  $V_1$  знаходиться в прямій залежності від змін цін товарної групи  $A_1$ -...-  $A_5$ . Таким чином, дані товари є взаємозамінними. Для товарної групи  $V_1$ -...-  $V_5$  конкурента j й продукції

$A_1$  конкурента і взаємозамінність максимальна. Якщо припустити, що дана номенклатурна група становить більшу частку в обсязі реалізованої продукції, то конкуренту  $j$  не вигідно підвищувати ціни на дані товари, тому що в цьому випадку в нього різко зменшуються обсяги реалізації за рахунок того, що попит переключається на товар  $A_1$ . І, навпаки, з погляду витиснення  $i$ -го конкурента з аналізованого товарного ринку  $j$ -му підприємству дуже вигідно знижувати ціни, тоді товар  $A_1$  буде повністю замінений товарами  $B_1$ -...-  $B_5$ . Найбільш жорстка конкуренція спостерігається за товарами  $B_2$ - $A_1$  і  $B_3$ - $A_1$ .

Таблиця 3.2

**Матриця перехресної еластичності попиту  
за товарами двох підприємств-конкурентів (приклад)**

Конкурент $i \rightarrow$		Товарний асортимент						
		$A_1$	$A_2$	$A_3$	$A_4$	$A_5$	...	$A_n$
Конкурент $j \downarrow$								
Товарний асортимент	$B_1$	1,1	0,1	1,8	0,4	0,5		$E_{ц(1n)}$
	$B_2$	5,1	0,3	-0,1	0,4	0,6		$E_{ц(2n)}$
	$B_3$	5,3	0,1	0,0	0,0	0,1		$E_{ц(3n)}$
	$B_4$	2,6	0,3	-2,5	-3,1	1,3		$E_{ц(4n)}$
	$B_5$	1,8	0,1	-2,3	-2,6	0,0		$E_{ц(5n)}$
	...	...	...	...	...	...	...	...
	$B_m$	$E_{ц(m1)}$	$E_{ц(m2)}$	$E_{ц(m3)}$	$E_{ц(m4)}$	$E_{ц(m5)}$	...	$E_{ц(mn)}$

Від'ємне значення коефіцієнту перехресної еластичності свідчить, що зміна цін на товари  $A_3$ - $A_4$  вплине на зміну обсягів реалізації товару  $B_4$  в зворотному напрямі. Тобто вони є взаємодоповнючими товарами. Особливо ярко взаємодоповнюваність проявляється в асортиментних групах  $B_4$ - $B_5$  і  $A_3$ - $A_4$ .

Таким чином, конкуренту  $j$  вигідно знижувати ціни на продукцію  $A_3$ - $A_4$ , оскільки це дозволить збільшити збут товарів  $B_4$ - $B_5$ . І, навпаки, конкурент  $i$  буде дотримуватися стратегії стабілізації і підвищення цін на свою продукцію з метою зменшення попиту на товари конкурента.

Товарні пари  $B_3$ - $A_2$ ,  $B_2$ - $A_3$ ,  $B_3$ - $A_3$ ,  $B_3$ - $A_4$ ,  $B_5$ - $A_5$  – нейтральні товари – по даних групах товарів конкуренти не суперничають й інтенсивність протиборства між ними мізерно мала. Таким чином, при розробці стратегії ціноутворення дані товарні групи можуть не прийматися до

уваги.

Найбільш часто цінова дискримінація спостерігається на ринку взаємозамінної продукції ( $E_{c(ij)} > 0$ ) на високомонополізованих ринках, де встановлюються монопольно високі (низькі), а також моносонічно низькі ціни. Моносонічно низькі ціни встановлюються домінуючим споживачем продукції даного ринку нижче рівня сформованих ринкових цін з метою одержання надприбутку й/або компенсації необґрунтованих витрат шляхом зниження власних витрат за рахунок постачальника. Ознаки встановлення цінової дискримінації наведено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

**Можливості та ознаки цінової дискримінації**

Можливості цінової дискримінації	Ознаки
Встановлення монопольно високої ціни	навмисне скорочення обсягів виробництва й/або реалізації при незмінній якості; приховане зменшення обсягів виробництва й/або реалізації продукції
Встановлення монопольно низької ціни	штучне створення на ринку умов, при яких придбання споживачем товару в інших підприємств стає економічно не вигідним; реалізація продукції домінуючого на ринку підприємства за цінами нижче собівартості й/або нижче рівня, що склався на конкурентних ринках; не обумовлене кон'юктурою ринку й динамікою витрат виробництва зниження прибутку в умовах стабільного (зростаючого) попиту на даний товар за певний період часу

Для оцінки відхилення встановленої ціни на ринку від об'єктивної ціни, яка відображає реальну ринкову кон'юнктуру, необхідно визначити ціну, яка склалася на даному або аналогічному конкурентному ринку (включаючи світовий) такого ж товару або його замітника. При неможливості взяти за базу порівняння реальну конкурентну ціну її можна замінити орієнтовною конкурентною ціною  $C_k$ :

$$C_k = C_\phi \times (I/I_\phi), \quad (3.21)$$

де  $Ц_{\phi}$  – фактична ціна підприємства-монополіста, гр. од.;

$I$  – регіональний індекс росту цін (інфляції) по даній групі продукції, %;

$I_{\phi}$  – індекс фактичного росту цін по розглянутій продукції, %.

При виборі бази порівняння ціни аналізованої продукції на аналогічному конкурентному ринку базову ціну необхідно скорегувати за формулою:

$$Ц_{\phi}^1 = Ц_{\phi}^1 \times (I_{\kappa} / I_{\phi}), \quad (3.22)$$

де  $Ц_{\phi}^1$  – базова ціна (уточнене значення конкурентної ціни), гр. од.;

$Ц_{\phi}^1$  – фактична ціна аналізованої продукції на порівнюваному конкурентному ринку, гр. од.;

$I$  – регіональний індекс зростання цін (інфляції) по даній групі продукції, %;

$I_{\kappa}$  – регіональний індекс зростання цін на порівнюваному конкурентному ринку, %.

Таким чином, при встановленні фактів цінового тиску конкурентів за рахунок їхнього монопольного становища на ринку необхідно мати на увазі, що зміна цін (з урахуванням інфляційних процесів) і обсягів виробництва (у натуральному вимірі) повинна визначатися стосовно їхніх значень, які мали (або мали б) місце на конкурентному ринку, а не стосовно їхніх величин, досягнутих у попередній період часу.

Для оцінки залежності обсягу продажів від динаміки доходів споживачів використовують коефіцієнт еластичності попиту за доходами ( $E_{\delta}$ ):

$$E_{\delta} = \frac{\text{Процентна зміна кількості реалізованої продукції}}{\text{Процентна зміна доходів споживачів}}. \quad (3.23)$$

Аналіз значень  $E_{\delta}$  по різних групах товарів дає можливість визначати майбутні зрушення в асортименті залежно від зміни доходів

споживачів і на цій основі передбачати можливу динаміку цін конкурента (додаток В, табл. В.4).

Головний результат аналізу інформації про ціни – скорочення кількості несподіваних ситуацій у сфері цінової політики конкурентів.

### 3.6. Аналіз організації збутової мережі конкурентів

Аналіз організації збутової мережі конкурентів доцільно проводити за такими етапами (рис. 3.9):

- 1) аналіз побудови збутової мережі;
- 2) порівняльний аналіз витрат товароруху;
- 3) порівняння засобів стимулювання реалізації продукції, що використовуються.



Рис. 3.9. Етапи аналізу організації збутової мережі конкурентів

### **3.7. Оцінка фінансової стабільності конкурентів**

Оцінка фінансової стабільності конкурентів проводиться в ситуаціях, коли: аналізовані підприємства працюють у галузі, де велика ймовірність банкрутства й/або високий рівень конкуренції; реалізовані товари регулярно терплять комерційний провал; існуючі збутові мережі «відмовляються» (під тим або іншим приводом) реалізовувати продукцію підприємств; різко зменшуються доходи бізнесу й/або виплачувані дивіденди; підприємства часто змушені робити радикальні переміщення в нові сфери бізнесу.

Часто пояснення подібних ситуацій криється у фінансовій нестабільності окремих підприємств. Для уточнення попередніх висновків на цей рахунок необхідно розрахувати й проаналізувати значення деяких ключових фінансових показників. Дані для їхнього розрахунку можна одержати з річного балансу підприємства, звітів діяльності податкових служб й інших джерел.

При загальній оцінці фінансового стану основним завданням є виявлення й аналіз тенденцій розвитку фінансових процесів на підприємстві. Оцінку фінансової стабільності конкурентів можна провести за такими показниками: показники платоспроможності (коефіцієнт абсолютної ліквідності, проміжний коефіцієнт покриття, загальний коефіцієнт ліквідності); показники фінансової стійкості (коефіцієнт співвідношення залучених і власних коштів, коефіцієнт довготермінового залучення позикових коштів, коефіцієнт маневрування власних коштів, коефіцієнт накоплення амортизації); показники рентабельності (рентабельність вкладів у підприємство, рентабельність виробничих фондів, рентабельність реалізованої продукції).

Комплексний аналіз фінансової стійкості підприємства включає декілька етапів: по-перше, фінансова стійкість оцінюється на основі аналізу співвідношення власного і позикового капіталів; по-друге, робиться аналіз фінансової рівноваги між активами і пасивами й оцінка фінансової стійкості за функціональною ознакою; по-третє, фінансова стійкість аналізується на основі співвідношення фінансових і нефінансових активів. Розраховуються такі показники: 1) коефіцієнт фінансової автономії (незалежності); 2) коефіцієнт концентрації позикового капіталу; 3) коефіцієнт фінансової залежності; 4) коефіцієнт поточної заборгованості; 5) коефіцієнт довгострокової фінансової

незалежності (фінансової стійкості); 6) коефіцієнт покриття боргів власним капіталом (коефіцієнт платоспроможності); 7) коефіцієнт фінансового левериджу або коефіцієнт фінансового ризику. Чим вище рівень першого, четвертого і п'ятого показників і нижче за другий, третій і шостий, тим стійкіше фінансовий стан підприємства.

Можливе виділення чотирьох типів фінансових ситуацій: абсолютна стійкість фінансового стану; нормальна стійкість фінансового стану; нестійкий фінансовий стан; кризовий фінансовий стан. У випадку негативних значень показників платоспроможності має сенс оцінка ймовірності банкрутства конкурента. Таку оцінку можна зробити за різними методиками. Одним з найбільш популярних на Заході є підхід, заснований на розрахунку індексу Е. Альтмана.

Про успішну фінансову діяльність свідчить високий імідж і ділова репутація підприємства. Для цього необхідно стежити за дотриманням співвідношень показників економічного зростання. Можливі темпи розвитку підприємства, а також зміну співвідношень, що склалися між різними джерелами фінансування, фондівіддачею, рентабельністю виробництва і дивідендною політикою, характеризує *коефіцієнт стійкості економічного зростання*. Цей показник характеризує дохід на одиницю вкладених коштів, який повинні принести інвестиції, щоб бути виправданими. Він виражається як відсоткова ставка від суми вкладених коштів.

Ступінь ринкової стійкості і гарантованість підприємством своїх зобов'язань визначають коефіцієнти фінансової залежності:

коефіцієнт автономії – одна з характеристик незалежності або залежності підприємства від позикових джерел;

коефіцієнт позикових коштів. Його значення дуже близьке до коефіцієнта автономії, однак коефіцієнт позикових коштів явно показує, яких коштів у підприємства більше – позикових чи власних. Чим більше значення цього показника, тим більша залежність підприємства від позикових коштів;

коефіцієнт покриття інвестицій – він більш «м'який» порівняно з коефіцієнтом автономії. Загальноприйняте значення цього показника – 0,9, критичне значення дорівнює 0,75. Значне зростання довгострокових позикових засобів негативно впливає на діяльність підприємства [40, с. 53].

Однак основним показником, що характеризує займану позицію підприємства на ринку з погляду його «популярності», є ринкова вартість підприємства. Вона може обчислюватися базуючись на різних підходах з урахуванням поставленої мети. Проблема оцінки вартості підприємства як діючого «бізнесу» виникає не тільки у випадку приєднання, злиття, поглинання, продажу частини підприємства, придбання акцій, але й для визначення ступеня його економічного зростання з позиції ринку, його інвестиційної привабливості. Сутність професійної оцінки вартості підприємства полягає у визначенні поточних і майбутніх вигод від володіння «бізнесом» чи його частиною в грошовому вираженні. Існують такі методи оцінки вартості підприємства [75, с. 75–86]:

формульний метод – використовується для оцінки підприємств, які найбільш часто продаються, і оцінювач має накопичений досвід оцінки об'єктів певного виду;

балансові методи – в їх основі лежать деякі перетворення балансу підприємства: метод балансового власного матеріального капіталу і метод ринкового власного матеріального капіталу. Існують і інші модифікації балансових методів оцінки, сутність яких зводиться до найбільш достовірного визначення вартості майна підприємства, не враховуючи при цьому прибутковості бізнесу;

методи, засновані на показниках доходу і грошових потоків;

метод дисконтованого грошового потоку;

метод оцінки на основі показника ринкової привабливості.

В економічній теорії [19; 83; 99; 102] і господарській практиці для оцінки достатності ресурсів, що дозволяють формувати і розвивати конкурентні переваги, широко застосовується методика оцінки фінансової стійкості підприємства. Даний параметр характеризує здатність економічного суб'єкта забезпечувати виробничий процес тільки за рахунок власних обігових коштів чи власними обіговими коштами і довгостроковими кредитами або власними обіговими коштами довгостроковими і короткостроковими кредитами.

Для оцінки ефективності діяльності підприємства необхідний узагальнюючий критерій. Такий критерій доцільно будувати на базі згортання часткових показників в один. На практиці при побудові узагальнюючого критерію часто використовується лінійне згортання, що має назву рейтингу. У деяких літературних джерелах [33] наводиться імітаційна модель для виявлення рейтингу підприємства, побудована на



базі результатів досліджень Науково-дослідного обчислювального центру МДУ ім. М. В. Ломоносова у вигляді такої математичної формули:

$$R = (k_1 \times \frac{ЧП_\phi}{ЧП_n} + k_2 \times \frac{P_\phi}{P_n} + k_3 \times \frac{ЦА_\phi}{ЦА_n}) \times 100\%, \quad (3.24)$$

де  $k_1, k_2, k_3$  – вагові значення частинних критеріїв, які беруть участь у формуванні рейтингу підприємства;

$ЧП_\phi, ЧП_n$  – фактичне і нормативне значення чистого прибутку підприємства;

$P_\phi, P_n$  – фактичне й нормативне значення чистої рентабельності власного капіталу підприємства;

$ЦА_\phi, ЦА_n$  – фактичне й нормативне значення ринкової ціни акції підприємства.

При використанні цієї моделі необхідно забезпечити порівнянність вкладу кожного із показників в узагальнюючий результат діяльності підприємства. При побудові рейтингу частинні критерії нормуються. Це досягається шляхом ділення значення показника, фактично досягнутого підприємством, на нормативне значення цього показника. На думку авторів, обґрунтування і визначення нормативного значення таких показників, як чистий прибуток, рентабельність власного капіталу підприємства і ринкова ціна його акції, ускладнює процедуру визначення рейтингу підприємства.

Для вибору підприємства – еталону, що має найбільш сприятливі умови для розвитку конкурентних переваг, авторами була проведена рейтингова оцінка за методикою, розробленою Шереметом А. Д. і Сайфулінім Р. С. [99, с. 158–168]. У деяких літературних джерелах [72, с. 52] ця методика носить назву методики багатовимірного порівняльного аналізу. Такий аналіз передбачає визначення внутрішніх можливостей підприємства з використанням ряду економічних критеріїв: ефективності управління, ділової активності, інвестиційної привабливості і ринкової стійкості підприємства.

Однак, на думку авторів, для комплексної оцінки необхідно включити показники, що характеризують інноваційні ресурси підприємства як найважливішу складову факторів формування і розвитку

його конкурентних переваг: частка персоналу, зайнятого у НДДКР, у загальній чисельності; частка майна експериментального і дослідницького призначення, придбаних машин і устаткування, пов'язаних з технологічними інноваціями в загальній вартості всіх основних засобів; частка прибутку від продажу нової або вдосконаленої продукції, а також продукції, виготовленої з використанням нових або поліпшених технологій у розмірі виручки від продажу всієї продукції. Система показників для рейтингової оцінки фінансово-господарської діяльності підприємств наведена в додатку В, табл. В.5.

При розрахунку рейтингу доцільно використовувати темпи зростання наведених показників. Таким чином, отримуємо оцінку не тільки поточного стану підприємств на визначену дату, але й оцінку його зусиль і спроможностей, спрямованих на зміну цього стану в динаміці, на перспективу. Така оцінка є надійним вимірником зростання конкурентоспроможності підприємств. Вона також визначає більш ефективний рівень використання всіх його виробничих і фінансових ресурсів. Порівняльний аналіз досліджуваних підприємств на базі рейтингової оцінки дозволить визначити підприємство-лідер з еталонними показниками. Цей підхід відповідає практиці ринкової конкуренції, при якій кожен самостійний товаровиробник прагне до того, щоб за всіма показниками діяльності бути кращим за свого конкурента.

Методика, яка використовується, включає такі процедури розрахунку (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

**Методика комплексної оцінки фінансово-господарської діяльності підприємства**

Етапи	Формули для розрахунків
1	2
1. Подання вихідних даних у вигляді матриці	Матриця $a_{ij}$ , де рядками записані номери показників ( $i = 1, 2, 3 \dots n$ ), а стовпчиками – номери підприємств ( $j = 1, 2, 3 \dots m$ )
2. Побудова умовного еталонного підприємства	За кожним показником знаходиться максимальне значення і заноситься в стовпець умовного еталонного підприємства ( $m + 1$ )
3. Стандартизація показників	Вихідні показники матриці $a_{ij}$ стандартизуються відносно відповідного показника еталонного підприємства за формулою:

Закінчення табл. 3.4

1	2
	$x_{ij} = \frac{a_{ij}}{\max a_{ij}},$ <p>де <math>x_{ij}</math> – стандартизовані показники стану <math>j</math>-го підприємства</p>
4. Побудова рейтингової оцінки $R_j$ для кожного $j$ -го підприємства	$R_j = \sqrt{(1 - x_{1j})^2 + (1 - x_{2j})^2 + \dots + (1 - x_{nj})^2}$
5. Ранжування підприємств за рейтинговою оцінкою	<p>Підприємства упорядковуються (ранжуються) в порядку зниження показника рейтингової оцінки. Характерною рисою розрахунку рейтингу є те, що його кількісне значення збільшується при зниженні показників фінансово-господарської діяльності підприємства і навпаки. Тобто найвищий рейтинг має підприємство з мінімальним значенням <math>R_j</math></p>
6. Визначення зворотних показників рейтингу $K_j$	$K_j = \frac{1}{R_j}$
7. Оцінка інтенсивності змін $\bar{K}$	$\bar{K} = \sqrt[n]{K_1 \times K_2 \times \dots \times K_n}$ <p>де <math>K_1 \dots K_n</math> – ланцюгові темпи зростання рейтингу за <math>n</math>-й період часу</p>

Для обґрунтування вибору еталонного підприємства, що має більш високий рівень фінансово-інвестиційного потенціалу, важливо проаналізувати інформацію про тенденції його розвитку. Такою непрямою оцінкою, на думку авторів, може бути не тільки кількісна оцінка рейтингу підприємств, але й оцінка інтенсивності його змін за певний період часу. Задачам узагальненої оцінки інтенсивності змін найбільшою мірою відповідають дві модифікації середнього темпу зростання: середній геометричний і середній параболічний (поліноміальний). Інтенсивність змін характеризує загальний темп зростання за досліджуваний період і становить середню геометричну з послідовних ланцюгових темпів зростання.

У результаті розрахунків ланцюгових темпів зростання рейтингових показників у динаміці можна отримати кількісну оцінку тенденцій змін рейтингу досліджуваних підприємств за кожний рік і оцінку інтенсивності змін даних показників (табл. 3.5).

**Оцінка інтенсивності змін рейтингу підприємств**

Підприємство	Рейтинг підприємств за роками						Інтенсивність змін
Підприємство № 1	1,0	1,1	0,7	0,9	1,0	0,6	1,05
Підприємство № 2	0,5	0,8	1,1	1,2	0,8	0,5	1,18
Підприємство № 3	0,7	0,6	0,7	0,4	0,5	1,0	1,32

Аналізуючи отримані дані, можна робити висновки не тільки про ступінь інтенсивності змін у процесах функціонування і розвитку досліджуваних підприємств, але й про їхню спрямованість.

Так, найбільш високий рейтинг за останній рік має підприємство № 3, найбільш низький – підприємство № 2. Суперечливість результатів динаміки даних показників свідчить про недостатньо стійкий характер процесів розвитку досліджуваних підприємств.

Негативним фактором є висока інтенсивність змін рейтингу підприємства № 3, що свідчить про високу ступінь залежності даного підприємства від змін його зовнішнього і внутрішнього середовищ і негативно впливає на тенденцію розвитку підприємства, постійно його стримуючи.

**3.8. Побудова конкурентної карти ринку**

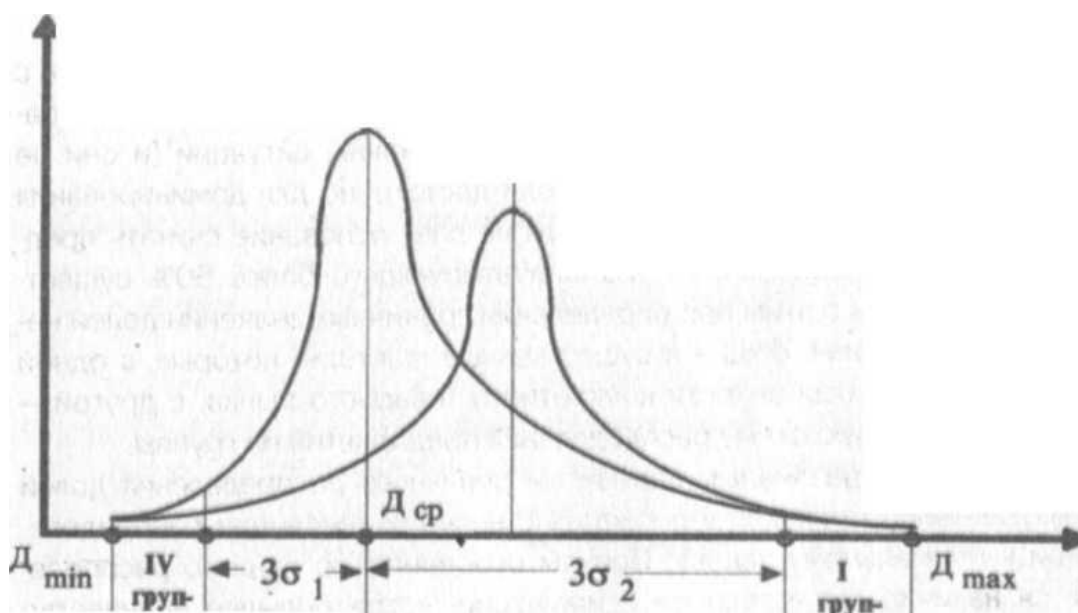
Завершальним етапом аналізу діяльності конкурентів є побудова конкурентної карти ринку, тобто класифікація конкурентів за займаною ними позицією на ринку.

Розподіл ринкових часток ( $D_i$ ) дозволяє виділити ряд стандартних становищ підприємств на ринку. Як правило, мова йде про лідерів ринку (з максимальними значеннями часток) та підприємства-аутсайтери. Для цього необхідно визначити значення граничних часток, які визначають приналежність підприємства до тієї або іншої групи. Ці межі становлять абсолютні значення  $D_i$ , сформовані на основі аналізу ринкової позиції конкурентів на конкретних товарних ринках.

У літературі [2] зазначається, що реальний розподіл часток між конкурентами підпорядковується тенденції розподілу, близькій до нормального закону. Причому особливістю даного розподілу є наявність істотної асиметрії, коли більша кількість часток концентрується навколо деякого середнього значення, меншого або більшого 50 %. На практиці

абсолютна більшість випадків характеризується зрушенням нормальної кривої вліво щодо осі симетрії (позитивний коефіцієнт асиметрії). Причому підприємств, що мають частки менше середнього значення, більше чим підприємств, що володіють частками більше середнього значення.

Такий розподіл у математичній статистиці називають логарифмічно-нормальним або логнормальним. У нашому випадку його центральна вісь відповідає середньому арифметичному значенню ринкових часток і має певний економічний зміст (рис. 3.10).



В інтервалі  $3\sigma_1$  перебуває абсолютна більшість підприємств зі слабкою, а в інтервалі  $3\sigma_2$  – з сильною конкурентною позицією (відповідно групи III і II). Інші підприємства формують окремі групи - аутсайдерів (група IV) й лідерів ринку (група I) (рис. 3.2).

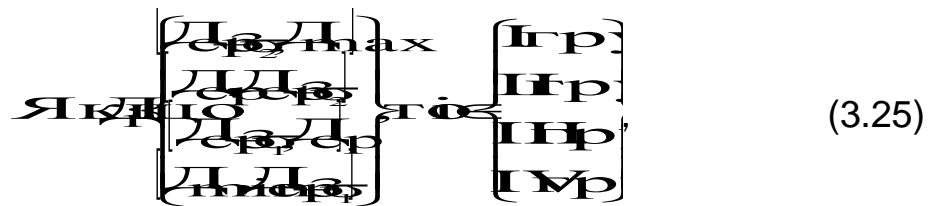
Рис. 3.10. Розподіл ринкових часток конкурентів

Схема віднесення підприємств до груп має такий вигляд:

- 1) розраховується середнє арифметичне значення ринкових часток;
- 2) вся сукупність підприємств розглянутого ринку поділяється на два сектори, для яких значення ринкових часток більше або менше середнього значення;
- 3) в кожному із секторів розраховуються середньоквадратичні відхилення, які разом з мінімальним і максимальним значеннями

визначають межі представлених груп.

Схема віднесення підприємств до груп має такий вигляд:



де I група – лідери ринку;

II група – підприємства із сильною конкурентною позицією;

III група – підприємства зі слабкою конкурентною позицією;

IV група – аутсайдери ринку.

Середнє арифметичне значення часток всієї сукупності підприємств ( $D_{cp}$ ) визначається зі співвідношення:

$$D_{cp} = 1/n. \quad (3.26)$$

Мінімальне ( $D_{min}$ ) й максимальне ( $D_{max}$ ) значення ринкової частки визначаються за всіма значеннями  $D_i$ :

$$D_{min} = \text{MIN } D_i, \quad D_{max} = \text{MAX } D_i, \quad i=1, \dots, n. \quad (3.27)$$

Середньоквадратичні відхилення ринкової частки підприємств  $\sigma_1(\sigma_2)$ , для яких  $D_i \geq D_{cp}$ , розраховуються за відповідними секторами:

$$\sigma_1 = \sqrt{(1/k_1) \times \sum (D_s - D_{cp1})^2}, \quad s=1 \dots k_1; \quad (3.28)$$

$$\sigma_2 = \sqrt{(1/(n-k_1)) \times \sum (D_t - D_{cp2})^2}, \quad t=1 \dots (n-k_1), \quad (3.29)$$

де  $k_1, (n-k_1)$  – кількість підприємств, для яких  $D_s < D_{cp}$  ( $D_t \geq D_{cp}$ );

$D_s$  ( $D_t$ ) – ринкові частки підприємства, для яких  $D_s < D_{cp}$  ( $D_t \geq D_{cp}$ );

$D_{cp1}$  ( $D_{cp2}$ ) – середнє арифметичне значення ринкової частки

підприємств, для яких  $D_s < D_{cp}$  ( $D_t \geq D_{cp}$ ):

$$D_{cp1} = (1/k_1) \times \sum D_s, \quad s = 1 \dots k_1, \quad (3.30)$$

$$D_{cp2} = (1/(n-k_1)) \times \sum D_t, \quad t = 1 \dots (n-k_1). \quad (3.31)$$

При всій важливості показника ринкової частки він становить статичну оцінку для конкретного моменту часу. У зв'язку з тим, що кон'юнктурна ситуація на ринку досить мобільна, необхідно знати тенденцію зміни даного показника й пов'язані з цим зміни конкурентної позиції підприємства. Дану тенденцію можна оцінити за допомогою темпу приросту частки, що розраховується за формулою:

$$T_i = \frac{1}{m} \times \frac{D_i^t - D_i^{t^0}}{D_i^{t^0}} \times 100\%, \quad (3.32)$$

де  $T_i$  – темп приросту ринкової частки  $i$ -го підприємства, %;

$D_i^t$  ( $D_i^{t^0}$ ) – ринкова частка  $i$ -го підприємства в період часу  $t$  ( $t^0$ ), %;

$m$  – кількість років у розглянутому періоді.

Для оцінки ступеня зміни конкурентної позиції, що характеризується ринковою часткою, доцільно виділити типові стани підприємства за величиною зростання його ринкової частки. Відповідно до того, що плотність розподілу  $T_i$  прагне до нормального закону, можна виділяють чотири класифікаційні групи:

$$\left. \begin{array}{l} \text{I гр} \\ \text{II гр} \\ \text{III гр} \\ \text{IV гр} \end{array} \right\} \text{I гр} \quad (3.33)$$

де I група – підприємства з конкурентною позицією, що швидко поліпшується;

II група – підприємства з конкурентною позицією, що поліпшується;

III група – підприємства з конкурентною позицією, що погіршується;

IV група – підприємства з конкурентною позицією, що швидко

погіршується

$$T_{cp} = \left( \frac{\sum K_i^t}{K_j^{t_0}} - 1 \right) \times 100\% \quad \text{або} \quad T_{cp} = \left( \frac{\sum K_i^t \times \Pi_i^t}{K_j^{t_0} \times \Pi_i^{t_0}} - 1 \right) \times 100\%, \quad (3.34)$$

$i = 1 \dots n$   $j = 1 \dots n_{t_0}$

де  $K_i^t (K_j^{t_0})$  – кількість виробів аналізованої товарної групи, реалізованих  $i$ -им підприємством у період часу  $t(t_0)$ , од.;

$\Pi_i^t (\Pi_i^{t_0})$  – ціна виробів, реалізованих  $i$ -м підприємством у період часу  $t(t_0)$ , гр. од.;

$n(n_{t_0})$  – кількість підприємств, що працюють на розглянутому товарному ринку в період часу  $t(t_0)$ , од.

Негативні значення  $T_i$  свідчать про наявність тенденції до зменшення ринкової частки, позитивні – до її зростання, тобто констатують погіршення або поліпшення конкурентної позиції підприємства. Чим більший інтервал часу, прийнятий для дослідження, тим дані тенденції стабільніші.

На основі наведених розрахунків і віднесення підприємств-конкурентів до класифікаційних груп формується матриця конкурентної карти ринку, що заснована на перехресній класифікації розміру й динаміки їхніх ринкових часток по конкретному типу продукції (додаток В, табл. В.6). Вона дозволяє виділити 16 типових становищ підприємств, що відрізняються ступенем використання конкурентних переваг і потенційною можливістю протистояти тиску конкурентів. Найбільш значущим статусом володіють підприємства 1-ї групи (лідери ринку з конкурентною позицією, що швидко поліпшується), найбільш слабким - підприємства 16-ї групи (аутсайдери ринку з конкурентною позицією, що швидко погіршується). Становище підприємства усередині кожної групи визначається величиною його ринкової частки.

При рівності ринкових часток для ранжирування підприємств можна скористатися показником стабільності їхніх ринкових часток. Ця характеристика описує ступінь прихильності споживачів до продукції підприємства й показує, яку частину в загальному обсязі продажів становлять продажі постійним споживачам, що купують продукцію не в



перший раз. Показник стабільності ринкової частки ( $C_i$ ) можна розрахувати за такою формулою:

$$C_i = \frac{K_i - K_i^n}{K_i}, \quad (3.35)$$

де  $K_i$  – загальна кількість продукції, реалізованої  $i$ -м підприємством;

$K_i^n$  – кількість продукції  $i$ -го підприємства, що придбана споживачами вперше.

Використання  $C_i$  як уточнюючого коефіцієнта дозволить однозначно розподілити підприємства усередині кожної класифікаційної групи.

Оцінка статусу дозволяє вирішити ряд взаємозалежних завдань: визначити особливості розвитку конкурентної ситуації; установити ступінь домінування підприємств на ринку; виділити найближчих конкурентів й установити відносну позицію підприємства серед учасників ринку; використати отриману інформацію для формування досье конкурентів.

### **Питання для самостійного опрацювання**

1. Визначення термінів: «парасолька цін», цілепокладання, кон'юнктура ринку, ємність ринку, фактурна ціна, позиціонування товару, взаємодоповнюючі товари, незалежні товари, монопсонія, цінова дискримінація, канал розподілу, прямий маркетинг, фінансова стійкість, платоспроможність, конкурентна карта ринку, потенційний конкурент, реальний конкурент.

2. Створення звіту по конкурентах, сфери його застосування.

3. Засоби збору комерційної інформації про діяльність конкурентів і пошук каналів її витоку.

4. Еволюція прийомів і методів конкурентного аналізу.

5. Аналіз і оцінка структури ринкової частки підприємства.

6. Методики аналізу фінансової стійкості підприємства і його конкурентів.

## Контрольні питання для самодіагностики

1. Дати визначення таким термінам: первинна інформація, вторинна інформація, ринкова доля.
2. Надати характеристику процесу вибору мети й об'єктної бази конкурентного аналізу.
3. Навести фактори визначення географічних меж аналізованого ринку.
4. Описати особливості вибору підприємства-конкурентів, що беруть участь в аналізі.
5. Визначити необхідність і критерії ранжування підприємств, що беруть участь в аналізі.
6. Охарактеризувати джерела збору й методи обробки первинної й вторинної інформації про діяльність конкурентів.
7. Визначити практичне значення й головні результати проведення діагностики цілей і намірів конкурентів.
8. Визначити прийоми й методи діагностики цілей і намірів конкурентів.
9. Охарактеризувати процес визначення ринкової частки підприємства й займаного цінового сегмента.
10. Навести основні етапи, сутність та зміст факторного аналізу ринкової частки підприємства.
11. Визначити послідовність аналізу реалізації товарної політики конкурентів.
12. Навести склад комерційних характеристик товару. Навести послідовність та зміст оцінки конкурентних якостей виробу.
13. Визначити основні характеристики, які необхідно відслідковувати при моніторингу процесу реалізації конкуруючих товарів.
14. Визначити послідовність проведення дослідження динаміки цін конкурентів.
15. Навести приклад розрахунку й інтерпретацію коефіцієнта еластичності попиту за ціною, перехресної (взаємної) еластичності попиту, еластичності попиту за доходами.
16. Навести послідовність аналізу організації збутової мережі конкурентів і використовуваних засобів стимулювання реалізації.
17. Визначити предмет аналізу засобів стимулювання реалізації продукції.

18. Охарактеризувати показники оцінки фінансової стабільності конкурентів, її необхідність.

19. Навести послідовність дій для побудови конкурентної карти ринку.

20. Навести схему розподілу підприємств за групами щодо значення їхніх ринкових часток.

21. Розкрити зміст оцінки ступеня зміни конкурентної позиції підприємства, що характеризується його ринковою часткою.

22. Навести послідовність розрахунку і розкрити економічний зміст показника стабільності ринкової частки підприємства.

### **Питання для дискусій**

1. Особливості процесу визначення підприємств-конкурентів.

2. Необхідні заходи щодо визначення ступеня задоволення конкурента його позицією на ринку.

3. Правила збору вихідної інформації для проведення конкурентного аналізу.

4. Проблеми практичного застосування методики аналізу й оцінки ринкової частки конкурентів.

5. Визначення детермінуючих факторів ринкової частки підприємства, їх оцінка.

6. Основні етапи технології аналізу діяльності конкурентів, їхня характеристика й основні результати.

7. Формування системи показників і методи аналізу й оцінки діяльності конкурентів.

## **Розділ 2. Застосування конкурентного аналізу при управлінні конкурентоспроможністю підприємства**

### **4. Аналітичне забезпечення стратегій конкуренції**

#### **4.1. Основні напрями формування стратегії конкуренції**

Стратегічна спрямованість процесів управління конкурентоспроможністю підприємства припускає розробку і реалізацію відповідної стратегії управління. У результаті аналізу літератури [5; 38; 64; 68; 82] можна виділити такі ієрархічні рівні стратегій: корпоративну, ділову, функціональну й операційну. На думку авторів праці [16, с. 149], конкурентна стратегія підприємства ототожнюється з корпоративною стратегією і «представляє собою детально сформовану концепцію досягнення підприємством успіху на певному ринку чи в наміченій сфері діяльності за рахунок розробки і впровадження різних інвестиційних проектів, що мають, як правило, інноваційну спрямованість».

У великому економічному словнику [13, с. 1027] під конкурентною стратегією розуміється «довготермінові заходи наступального і оборонного характеру, що призначені укріплювати становище підприємства з врахуванням факторів інтенсивності конкуренції. Розрізняють декілька типів стратегій, в основі яких можуть лежати прагнення домогтися переваги у витратах виробництва та збуту, диференціації продукції або концентрації на певних видах діяльності з метою досягти економії, що пов'язана з масштабами виробництва».

Томпсон-мл. Артур А. визначає, що «поняття конкурентної стратегії вужче, ніж поняття ділової стратегії, тому що остання включає в себе дії і плани керівництва для вирішення всього спектру стратегічних завдань». Далі визначається, що «стратегія конкуренції – це набір методик і ініціатив, спрямованих на залучення і задоволення клієнтів, протистояння конкурентам і зміцнення позиції на ринку» [82, с. 164–165].

На думку Ястремської О. М., конкурентні стратегії є підґрунтям для формування функціональних, які можна розглядати як стратегії забезпечення, що відповідають частковим функціям менеджменту, а

same: маркетинг – постачання – підготовка виробництва – збут – фінанси [105, с. 129].

Наприкінці ХХ століття М. Портер залежно від виділених ним двох типів конкурентної переваги, розглядає дві стратегії конкуренції: стратегію диференціації і стратегію лідерства за низькими витратами. Зараз у літературі виділяють безліч різноманітних стратегій конкуренції. Будь-яка діюча стратегія повинна приділяти увагу кожному виду конкурентних переваг, хоча і віддає пріоритет одному з них. Підприємство, що впроваджує стратегію зниження собівартості, повинне забезпечувати належний рівень якості продукції, сервісного обслуговування та ін.

Впровадженню певної стратегії конкуренції передують оцінка альтернативних варіантів. На підставі аналізу й оцінки конкурентного середовища і діяльності конкурентів керівництво підприємства вибирає з можливих варіантів той, котрий найбільшою мірою відповідає умовам зовнішнього і внутрішнього середовищ, а також поставленим цілям підприємства. Обрану стратегію необхідно оцінювати з позиції її складності й оптимальності. Вибір оптимальної в конкретній ситуації стратегії конкуренції залежить від впливу факторів зовнішнього середовища, ефективності управління конкурентними перевагами підприємства, стадії життєвого циклу підприємства й основних видів товарів, стадії життєвого циклу конкурентної переваги та ін.

Вибір конкурентної стратегії визначається взаємодією трьох чинників [66]:

конкурентною позицією фірми (чи є вона лідером ринку, претендентом на лідерство, послідовником або мешканцем ніші);

стратегічним завданням (чи прагне підприємство домінувати на ринку або розраховує зайняти зручну прибуткову нішу);

ринковою ситуацією (чи знаходиться фірма на ранньому етапі зростання або у фазі пізньої зрілості).

Розробка конкурентної стратегії полягає, по суті, у відшуканні чіткого формулювання того, як підприємство буде вести конкуренцію, якими повинні бути його цілі і які кошти та дії знадобляться для досягнення цих цілей.

На базі аналізу літературних джерел можна виділити ряд базових стратегій конкуренції:

- 1) стратегію зниження собівартості;

- 2) стратегію фокусування (сегментування ринку);
- 3) стратегію диференціації;
- 4) стратегію впровадження нововведень;
- 5) стратегію негайного реагування на потреби ринку.

Базова стратегія конкуренції, що становить основу конкурентної поведінки підприємства на ринку й описує схему забезпечення переваг над конкурентами, є центральним моментом у стратегічній орієнтації підприємства. Від її правильного вибору залежать всі подальші дії підприємства.

Базові стратегії конкуренції мають істотні розходження в характері конкурентних переваг (рис. 4.1).

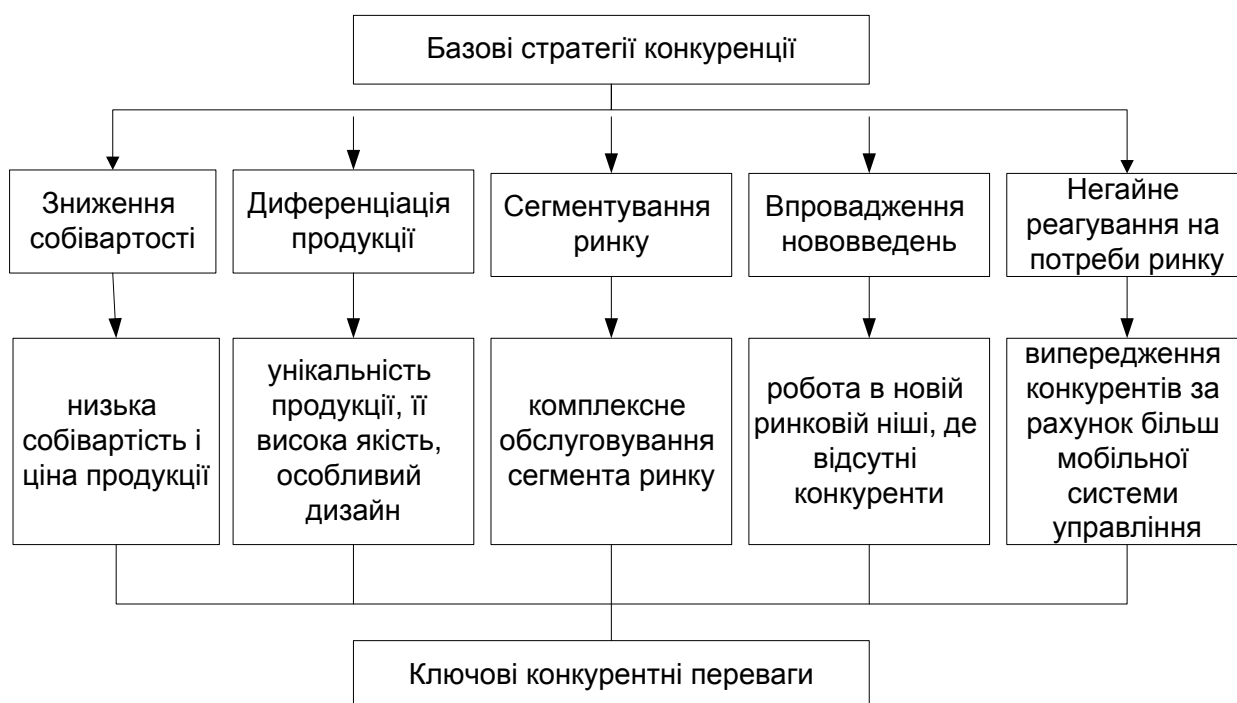


Рис. 4.1. Базові стратегії конкуренції й конкурентні переваги [4]

Однією зі складових успіху функціонування промислового підприємства є розробка системи стратегічного управління виробничо-економічною діяльністю, яка складається з п'яти основних елементів [35, с. 227– 29]:

1) комплексного (системного) моделювання ситуації, що припускає здатність системи сприйняти й проаналізувати закономірності взаємодії між потребами ринку, споживчим попитом, діяльністю конкурентів і якістю продукції з потребами і спроможностями підприємства; таким чином, аналіз є основою стратегічного управління;

2) визначення необхідності змін. При створенні умов визначення необхідності оперативно реагувати не тільки на зміни, які відбуваються в зовнішній та внутрішній інфраструктурах, й на тенденції, які виникають у результаті дії різних відомих факторів;

3) здатності розробки стратегії. Необхідність змін повинна визивати моделювання стратегії, що свідомо приводить до кращих результатів виробничо-економічної діяльності, ніж на момент розглядання;

4) спроможності використовувати надійні економіко-математичні методи в процесі вибору стратегії та її оцінки відносно останніх;

5) спроможності реалізації обраної стратегії. Реалізація цього елемента висуває необхідність розробки чітко сконструйованої системи стратегічного управління і планування, що припускає спроможність аналізу різних варіантів у динаміці.

Формалізований опис цього алгоритму припускає розробку опису кожного  $i$ -го фактора внутрішньої і зовнішньої інфраструктури виробничої системи, тобто формування функції  $F_i$  опису  $i$ -го фактора:

$$F_i = f_i(x_{ij}), i = \overline{1, n}, \quad (4.1)$$

де  $x_{ij}$  – функція опису  $j$ -м параметром  $i$ -го фактора;  $j = \overline{1, m}$ ;

$n$  – загальна кількість факторів опису внутрішньої і зовнішньої інфраструктур;

$m_i$  – загальна кількість параметрів, що впливають на  $i$ -й фактор.

В якості факторів пропонується розглядати множини показників об'ємів виробництва і реалізації продукції, виробничого і технологічного потенціалів, фінансово-економічного стану підприємства, стану ринкового середовища, що включає характеристики постачальників, споживачів і конкурентів. При цьому необхідно проводити ранжування всіх факторів у цілях врахування їх вагомості в моделі.

Направляючими процесу стратегічного управління є критерії управління та різного роду обмеження на ресурси (сировинні, виробничі, часові, фінансові тощо).

При стратегії зниження собівартості в якості критерію оптимізації приймаються затрати  $S$  при виробництві необхідної кількості продукції:

$$S = \sum_{i=1}^n S_i(N_i, C_i) \rightarrow \min, \quad (4.2)$$

де  $S_i(N_i, C_i)$  – затрати на виготовлення  $i$ -го виду продукції в об'ємі  $N_i$  за ціною  $C_i$ ;

$n$  – загальна кількість видів номенклатури продукції, що реалізується підприємством.

Необхідно визначити  $N_i$ , при якому функція (4.2) при ряді обмежень приймає мінімальне значення:

а) обмеження на сировинні і виробничі ресурси, які використовуються:

$$\sum_{i=1}^n a_{ij} N_i \leq M_j; \quad j = \overline{1, m}, \quad (4.3)$$

де  $a_i$  – норма витрат сировинного чи виробничого ресурсу  $j$ -го виду на виробництво продукції  $i$ -го виду;  $i = \overline{1, n}; \quad j = \overline{1, m}$ ;

$m$  – загальна кількість видів сировинних і виробничих ресурсів, які використовуються;

$M_j$  – кількість ресурсів  $j$ -го виду, які мають на підприємстві;

б) обмеження на суму прибутку, яка очікується від реалізації нового виду продукції:

$$\Pi_i' \leq \Pi_i; \quad \Pi = \sum_{i=1}^n \Pi_i, \quad (4.4)$$

де  $\Pi_i', \Pi_i$  – прибуток від реалізації  $i$ -го виду продукції, відповідно існуюча і запланована.

Вихід на нові ринки збуту тут не враховується, тому прибуток визначається як:

$$\Pi = \sum_{i=1}^n N_i C_i - \sum_{i=1}^n N_i S_i. \quad (4.5)$$



Якщо при впровадженні стратегії зниження собівартості провідним аспектом є кількісний аспект, то в якості критерію оптимізації пропонується приймати обсяг реалізації продукції  $N$  в умовних одиницях виміру:

$$N = \sum_{i=1}^n N_i(C_i, S_i) \rightarrow \max, \quad (4.6)$$

Необхідно визначити  $N_i$ , при якому функція (4.6) при ряді обмежень приймає максимальне значення:

а) обмеження (4.3);

$$б) S_i^{\text{ж}} \geq S_i; S = \sum_{i=1}^n S_i, \quad (4.7)$$

де  $S_i^{\text{ж}}, S_i$  – собівартість виробництва одиниці  $i$ -го виду продукції, відповідно фактична і запланована.

При впровадженні стратегії фокусування в якості критерію оптимізації приймається прибуток  $Z$  від реалізації продукції:

$$Z = \sum_{i=1}^n N_i C_i \rightarrow \max \quad (4.8)$$

Необхідно визначити  $N_i$ , при якому функція (4.8) при ряді обмежень приймає максимальне значення. При визначенні системи обмежень необхідно розглядати два можливих варіанти:

1) підприємство орієнтується на специфічний сегмент ринку, на якому через низькі ціни на продукцію спостерігається великий збут;

2) підприємство завдяки унікальності своєї продукції має визначений ринок збуту.

У першому випадку обмеженнями є:

а) обмеження на сировинні і виробничі ресурси, які використовуються (формула (4.3));

б) умови збільшення обсягів реалізації продукції та розширення ринків збуту:

$$N'_{ik} + \Delta N_{ik} \leq N_{ik}; k = \overline{1, K}; \quad (4.9)$$

$$0 \leq N_{ik_1}; k = \overline{1, K}; \quad (4.10)$$

$$N_i = \sum_{k=1}^K N_{ik} + \sum_{k_1=1}^K N_{ik_1}, \quad (4.11)$$

де  $N'_{ik}, N_{ik}$  – обсяги збуту  $i$ -го виду продукції на  $k$ -му ринку збуту відповідно, які маються і плануються для досягнення;

$\Delta N_{ik}$  – заплановане збільшення обсягів реалізації  $i$ -го виду продукції на  $k$ -му ринку збуту;

$k = \overline{1, K}; K$  – існуюча кількість ринків збуту;

$N_{ik_1}$  – обсяги збуту  $i$ -го виду продукції на новому  $k_1$ -му ринку збуту;

$k_1 = \overline{1, K_1}; K_1$  – загальна кількість нових ринків збуту, які плануються до освоєння;

в) обмеження на ціни:

$$\hat{C}_i \geq C_i, \quad (4.12)$$

де  $\hat{C}_i, C_i$  – ціна  $i$ -го виду продукції, відповідно фактична і планована.

У другому випадку обмеженнями є (4.3), (4.9), (4.10). При цьому розглядаються додаткові обмеження на кількість видів і номенклатури продукції, що випускається, тобто необхідно вибрати таку номенклатуру  $i = \overline{1, n_0}$  (де  $n_0$  – кількість видів унікальної продукції), яка є унікальною. Визначення унікальності продукції здійснюється відповідно до:

$$P_{iq}(N_i) \rightarrow 0; i = \overline{1, n}; q = \overline{1, Q}, \quad (4.13)$$

де  $P_{iq}(N_i)$  – вірогідність появи продукції виду  $i$  від виробника  $q$ , тобто конкурента по випуску продукції виду  $i$ ;

$Q$  – кількість конкурентів по випуску продукції виду  $i$ .

Якщо при стратегії фокусування в якості провідного аспекту прийнятий кількісний, то в якості критерію оптимізації приймається функція (4.16), яку необхідно максимізувати.

Обмеження тут формуються також у розрізі двох варіантів поведінки підприємства на ринках збуту: для першого варіанта – формули (4.3), (4.9), (4.10), (4.12), для другого – (4.3), (4.9), (4.10), (4.13).

При *стратегії негайного реагування на потреби ринку* в якості критерію оптимізації можна прийняти при відповідних умовах затрати на післяпродажне обслуговування продукції  $S_n$  при виробництві необхідної її кількості:

$$S_n = \sum_{i=1}^n S_{ni}(N_i, C_{ni}) \rightarrow \min, \quad (4.14)$$

де  $C_{ni}$  – витрати підприємства, пов'язані з подальшим обслуговуванням  $i$ -го виду продукції після її придбання споживачем.

Необхідно визначити  $N_i$ , яке мінімізує цільову функцію при таких обмеженнях:

а) обмеження на сировинні і виробничі ресурси, які використовуються (формула (4.3));

б) умови збільшення обсягів реалізації продукції та розширення ринків збуту (формули (4.9), (4.10));

в) обмеження, яке відображає розширення збуту продукції з точки зору збільшення споживачів:

$$N_i^{np} - N_i \rightarrow 0, \quad (4.15)$$

де  $N_i^{np}$  – прогнозований збут продукції на всьому споживчому ринку.

Це обмеження слід розглядати як збільшення обсягів реалізації шляхом залучення споживачів конкурентів;

г) обмеження на ціну продукції:

$$S_{ni} < C_i. \quad (4.16)$$

При розробці *стратегії диференціації* в якості критерію оптимізації приймається максимум розширення ринків збуту продукції.

В якості цільової функції приймається обсяг реалізованої продукції:

$$N = \sum_{i=1}^n N_i(C_i, R_i) \rightarrow \max, \quad (4.17)$$

де  $R_i$  – сукупність ринків збуту для  $i$ -го виду продукції:

$$R_i = r_{i1}, \dots, r_{qi}, \dots, r_{Gi}, \quad (4.18)$$

де  $r_{qi}$  – окремо взятий ринок збуту продукції виду  $i$ ; може визначатися за різними характеристиками;

$g = \overline{1, G}, G$  – загальна кількість ринків збуту, що розглядаються.

Таким чином, необхідно визначити  $N_i$ , яке максимізує цільову функцію (4.17) при таких обмеженнях:

а) обмеження на сировинні і виробничі ресурси, які використовуються (формула (3.3);

б) умова збільшення ринків збуту:

$$G_i \geq G_i^{\wedge}; i = \overline{1, n}, \quad (4.19)$$

де  $G_i, G_i^{\wedge}$  – кількість ринків збуту за  $i$ -им видом продукції, відповідно заплановані та існуючі;

в) умова збільшення видів продукції з поліпшеними характеристиками відносно до середньоринкових:

$$n - n_k \rightarrow 0, \quad (4.20)$$

де  $n_k$  – запланована кількість видів продукції з поліпшеними характеристиками по відношенню до середньоринкових.

Якщо при стратегії диференціації провідним аспектом виділений аспект розвитку підприємства, то в якості критерію оптимізації приймається сумарний прибуток (4.8) від реалізації продукції. Обмеженню підлягають:

- а) ресурси, які використані (4.3);
- б) збільшення обсягів інвестування:

$$\sum_{j=1}^d U_j \geq \sum_{j=1}^d U_j^*; U_j \geq U_j^*, \quad (4.21)$$

де  $U_j, U_j^*$  – обсяги інвестицій в  $j$ -й області інвестування, відповідно заплановані і фактичні;

$d$  – кількість областей інвестування;

в) збільшення видів продукції з поліпшеними характеристиками відносно середньоринкових (формула (4.20)).

При стратегії розробки нової продукції в якості критерію оптимізацію приймається прибуток від реалізації нових видів продукції:

$$Z = \sum_{i=1}^{\omega} Z_i(N_i, C_i) \rightarrow \max, \quad (4.22)$$

де  $\omega$  – кількість нових видів продукції, які реалізуються на споживчому ринку.

У випадку якісного аспекту вибір нових видів продукції здійснюється за критерієм максимального значення ймовірності реалізації того чи іншого виду продукції. Для цього визначаються значення ймовірностей  $P_i(N_i^{np})$  реалізації прогнозованих обсягів  $N_i^{np}$  продукції виду  $i$ . Потім вони ранжуються  $i$  залежно від ресурсів, які мають, поступово плануються до виробництва.

Необхідно визначити значення  $N_i$  і відповідне  $C_i$ , які максимізують функцію  $Z$  при обмеженнях

$$\sum_{i=1}^{\omega} \alpha_{ij} N_i \leq M_j; j = \overline{1, m}, \quad (4.23)$$

де  $M_j$  – кількість  $j$ -го виду ресурсу, виділеного на виробництво нових видів продукції;

$$N_i \leq N_i^{np}, i = \overline{1, \omega}, \quad (4.24)$$

де  $N_i^{np}$  – прогнозовані обсяги збуту нової продукції  $i$ -го виду.

Якщо при формуванні стратегії розробки нової продукції провідним аспектом є розвиток підприємства, то в якості цільової функції слід приймати також прибуток від реалізації нових видів продукції.

У випадку аспекту розвитку підприємства при визначенні сукупності  $\Phi$  слід мати на увазі, що тут до планування приймається весь перелік нових видів продукції.

#### **4.2. Вибір стратегії конкуренції**

Вибір стратегії найбільшою мірою відповідним особливостям підприємства й тенденціям розвитку ринкової ситуації включає ряд етапів:

оцінку переваг стратегії та її ризиків;

аналіз відповідності ринкових умов, необхідних для реалізації стратегії, реальної ситуації на ринку;

аналіз відповідності особливостей організації виробництва й керування на підприємстві пропонованим вимогам.

Базові стратегії конкуренції вимагають адаптації до конкретних умов роботи підприємств. Одним з найважливіших напрямів конкретизації стратегії є її прив'язка до конкурентного статусу підприємства й, у першу чергу, до ступеня його домінування на ринку. У цьому зв'язку заслуговують на увагу чотири стандартні ситуації (рис. 4.2).

Підприємство, що має основний вид діяльності, як правило, реалізує його за допомогою однієї із наведених вище базових стратегій конкуренції. Однак це не означає неможливість або небезпеку

наслідування двом або більше стратегіям. Більше того, аналіз практики показує, що більшість сучасних підприємств, що мають широку номенклатуру продукції, що випускається, і/або різні сфери бізнесу, одночасно використовують кілька підходів для різних груп товарів, регіонів або періодів свого розвитку. Головний критерій вибору стратегії – адаптація своїх можливостей до конкретних умов ринку. І в цьому змісті базові стратегії конкуренції є принциповою, загальноекономічною основою, на якій будуються практичні дії конкурентів.



**Рис. 4.2. Напрями формування стратегії конкуренції для підприємств із різним ступенем домінування на ринку**

Обмеженість виробничих ресурсів і потужностей вимагає зосередження діяльності підприємства на різних стратегіях конкуренції в рамках єдиного виробничого комплексу. Виробничі структури, що одночасно використовують різні базові стратегії конкуренції, повинні бути диверсифіковані й будуватися з використанням нових прийомів і методів організації виробництва.

Розробку й узгодження стратегій конкуренції для виробничих підрозділів і підприємства в цілому має на увазі *диверсифікованість*. Якщо стратегія виробничих підрозділів розглядає проблему конкурентних переваг у кожній області діяльності підприємства, то *стратегія конкуренції підприємства* повинна визначати напрям бізнесу й управляти їхньою взаємодією. Таким чином, в умовах диверсифікованості стратегія конкуренції підприємства – це щось більше, ніж просто сума стратегій окремих підрозділів. Ефективна стратегія конкуренції в диверсифікованій компанії повинна формуватися на основі стратегій конкуренції окремих підрозділів і підсилювати їх. Однак диверсифікація неминуче збільшує витрати й підвищує складність управління, що є стримуючим чинником для створюваних структурних одиниць.

#### ***4.3. Адаптація стратегії конкуренції до особливостей динаміки ринку***

Динаміка ринку є потужним дестабілізуючим фактором при формуванні стратегії конкуренції. Тому її врахування є необхідною умовою адаптації стратегії до особливостей розвитку ринку (рис. 4.3).

Підприємства, що працюють на новому ринку, поставлені перед фактом значно більш високих витрат на першому етапі діяльності порівняно з тими, які будуть з'являтися в міру зростання обсягу ринку. У зв'язку із цим підприємство має потребу в значній фінансовій підтримці для того, щоб перебороти стартові труднощі й одержати перший прибуток.

Аналіз можливостей використання перерахованих стратегій й їхніх сполучень не означає повне ігнорування довгострокової перспективи. Необхідно завчасно підготуватися до особливих умов, які виникають при переході до більш зрілого ринку, із сильною конкуренцією за частку ринку.



Адаптація стратегії конкуренції до динаміки ринку		
Тип ринку	Характеристика	
	Заходи	
Новий швидкозростаючий ринок	<p>не існує «правил гри»;</p> <p>більшість ноу-хау перебувають у приватній власності підприємств-піонерів галузі;</p> <p>нестійка якість товару, відсутність стандартів на продукцію й технології;</p> <p>відсутність цілісної інформації про конкурентів, споживачів, стан галузі;</p> <p>наявність можливості зниження витрат виробництва й реалізації продукції за рахунок нових ідей по організації виробництва й управління, удосконалюванням умов праці й підвищення його продуктивності;</p> <p>«вхідні» бар'єри незначні за винятком ситуацій, коли необхідні значні інвестиції в нові технології;</p> <p>групи споживачів ще тільки формуються й, завдання маркетингу перебувають у стадії формулювання;</p> <p>труднощі з сировиною й матеріалами</p>	<p>управління бізнесом в інноваційній манері з метою найбільш сприятливого позиціонування підприємства на ринку;</p> <p>використання переваг з якості, дизайну, стилю продукції, відносин з постачальниками, особливостей технологій і т. д.;</p> <p>пошук нових груп споживачів і територіальних ринків;</p> <p>формування прихильності споживачів до конкретного товару і його модифікацій;</p> <p>швидке й адекватне реагування на появу нових технологій з метою зайняти лідируючу технологічну позицію;</p> <p>підготовка до моменту проникнення в нову галузь потужних підприємств із інших галузей</p>
Ринок у період уповільнення зростання	<p>сповільнюється зростання купівельного попиту;</p> <p>скорочується зростання виробництва за рахунок насичення ринку;</p> <p>споживачі стають більше розбірливими й більше уваги приділяють ціні й рівню сервісу;</p> <p>складніше йде процес інновацій;</p> <p>підсилюється міжнародна конкуренція;</p> <p>знижується рентабельність ринку;</p> <p>велика кількість придбань і злиттів серед колишніх конкурентів</p>	<p>детальний аналіз і скорочення витрат виробництва й реалізації продукції;</p> <p>ціноутворення, що базується на цінній політиці конкурентів;</p> <p>зсув акценту інновацій на зниження витрат;</p> <p>збільшення обсягу продажів «своїм» покупцям;</p> <p>придбання активів за вигідними цінами;</p> <p>вихід на зовнішні ринки</p>
Ринок у період застою	<p>стабілізується й/або падає попит/пропозиція на ринку;</p> <p>зростає інтенсивність й агресивність конкуренції;</p> <p>невелика кількість злиттів підприємств і придбань невеликих фірм великими компаніями за рахунок слабкої платоспроможності підприємства й високої концентрації виробництва;</p> <p>відносно стабільні ціни</p>	<p>концентрація на обслуговуванні конкретного сегмента ринку шляхом визначення, створення й використання зростаючих сегментів усередині застійного ринку;</p> <p>прагнення до інновацій, що відкривають можливості нецінової конкуренції;</p> <p>підвищення ефективності виробництва й збуту за рахунок зниження собівартості</p>

**Рис. 4.3. Заходи щодо адаптації стратегії конкуренції до динаміки ринку**

Турбота про короткострокове зростання повинна бути збалансована з довгостроковими потребами в побудові добре захищених ринкових позицій.

Швидке зростання ринку не може тривати вічно. Уповільнення темпів розвитку, часто за об'єктивними причинах, викликає фундаментальні зміни в конкурентному середовищі.

Безліч підприємств займається бізнесом на ринках, де попит ослаблений або нерентабельний. Незважаючи на те, що такий бізнес найбільше підходить для одержання короткострокових прибутків або ліквідації, є ситуації, коли можна працювати на застійному ринку й досягати невеликого зростання й достатніх доходів.

Спроби створення нової інноваційної версії товару можуть привести до формування швидкозростаючого сегменту ринку. Концентрація зусиль на підвищенні ефективності виробництва може стимулювати появу зростаючих сегментів з великою чутливістю до цін. Зазначені напрямк не є єдиними. Творчий підхід складається в їхньому правильному застосуванні відповідно до можливостей підприємства в умовах конкурентного середовища.

#### ***4.4. Організація рекламної підтримки стратегічних ініціатив підприємств***

Реклама, що становить всі можливі форми публічної платної діяльності, виробленої конкретною юридичною особою з подання й просування на ринку ідей, виробів і послуг, є потужним маркетинговим засобом нецінової конкуренції. У ній особливо яскраво й повно відбивається суперництво між підприємствами в адаптації реально існуючого попиту до вже виробленого товару. Реклама представляє інформацію, що допомагає зробити розумний вибір, вона підтримує засоби масової інформації за рахунок часткового їхнього фінансування, сприяє розширенню виробництва й, у результаті, приводить до посилення конкуренції за рахунок ослаблення монопольної влади окремих компаній.

За статистикою, найбільших результатів досягають підприємства, реклама яких обслуговує групи товарів з високим ступенем стандартизації й уніфікації, коли товари розраховані на ємний ринок, продаються за відносно низькою ціною і є новими. Що стосується самих

підприємств, то реклама найбільш ефективна для компаній, що працюють із високою нормою прибутку, що мають невелику частку на ринку й вільні (незавантажені) виробничі потужності.

І все-таки існують певні межі, у рамках яких всі витрати на рекламу можна розділити на три групи [2, с. 140–151]: статті витрат, що покриваються із бюджету рекламного відділу (оплата рекламної діяльності, адміністративні витрати, операційні витрати); статті витрат, які можуть включатися або не включатися в бюджет на вибір підприємства (організація і проведення базарів і розпродажів, розробка прайс-листів, фінансова підтримка споживачів та ін.); статті витрат, які не включаються в бюджет і фінансуються за статтю «Загальні витрати» (виготовлення примірників реклами, демонстрація реклами, телефонні розмови та ін.).

Розрахунок вартості кожної рекламної кампанії повинен включати попередню аналітичну обробку ринкової інформації про стан конкурентного середовища підприємства.

Розрахунок коштів, що спрямовуються на рекламні цілі для підприємств, які реалізують стратегію зниження собівартості продукції, найбільш доцільно проводити на основі:

відсоткових методів – витрати на рекламу представляють, як правило, у вигляді відсотків від реалізації продукції;

відшкодування інвестицій – витрати на рекламу продукції розглядаються не як поточні витрати, а як інвестиції, які принесуть дохід у майбутньому. Тобто рекламні витрати, зроблені в  $t$  році, розглядаються як прибуток із витрат на рекламу, зроблених у  $(t-1)$ ,  $(t-2)$ , ...,  $(t-n)$  роках.

Для підприємств, що використовують стратегію диференціації продукції, при розрахунку бюджету реклами доцільно використовувати метод фіксованої частки собівартості виробу – для прискорення реалізації продукції рекламні витрати напряду відносять до собівартості конкретних виробів.

Для підприємств, що реалізують стратегію сегментування ринку найбільш ефективний метод встановлення паритету з конкурентами – необхідність формування бюджету на рівні середніх витрат підприємств, що працюють в тому ж сегменті ринку. На практиці цей метод трансформується в метод середнього відсотка від реалізації, що розраховується по всьому ринку або по окремому сегменту ринку.

При реалізації стратегії впровадження нововведень розрахунок коштів, що спрямовуються на рекламу, як правило, проводиться з використанням так званих дослідницьких методів, що дозволяють знизити високу ступінь невизначеності і ризику, що характерна для даної стратегії:

методи визначення бюджету на основі моделювання – основу цих методів становить блок оптимізації прибутку, що отримується в ході реалізації продукції:

$$\max Z = \sum_t \sum_i P_i [A_i(t)] \cdot \xi_{ij}(t) \cdot m_i - \sum_i \sum_t A_i(t), \quad (4.25)$$

Якщо  $\sum_i \sum_t A_i(t) \leq$  (обмеження, що диктуються ринком),

$L_i \leq \sum_i \sum_t A_i(t) \leq U_i$  (територіальні обмеження),

де  $\sum_t P_i [A_i(t)] \cdot \xi_{ij}(t)$  – рекламний бюджет підприємства в  $i$ -у регіоні в момент часу  $t$  як функція від величини рекламного бюджету підприємств і рекламного бюджету конкурентів;

$A_i(t)$  – рекламний бюджет підприємства в  $i$ -у регіоні в момент часу  $t$ ;

$C_{ij}(t)$  – рекламний бюджет  $j$ -го конкурента в  $i$ -у регіоні в момент часу  $t$ ;

$m_i$  – прибуток від реалізації одного виробу в  $i$ -у регіоні;

$A_i(t)$  – загальна рекламна компанія підприємства;

$L_i, U_i$  – обмеження на рекламний бюджет в  $i$ -у регіоні;

метод цілей і завдань – формування бюджету проводиться кожен раз на основі нових цільових установок із врахуванням поточної кон'юнктури вибраного ринку. Використовує структуру цілей і логічні прийоми визначення фінансових ресурсів для реалізації поставлених завдань.

Велике значення при реалізації обраної базової стратегії конкуренції має правильна (адекватна) побудова рекламного підрозділу. Вибір тієї або іншої організаційної структури рекламної служби залежить від масштабу виробництва, складу наявних структурних підрозділів, номенклатури продукції, що випускається, ступеня важливості рекламної

діяльності для підприємства, його фінансових можливостей, цілей рекламної діяльності, принципів побудови структури управління всім підприємством й іншими факторами.

Для підприємств, що використовують стратегію диференціації продукції необхідно ввести посаду заступника директора по рекламі, який би відповідав за координацію рекламної діяльності підприємства в цілому. Головним важелем управління є контроль формування і витрат рекламного бюджету виробничих відділень.

Якщо базова стратегія конкуренції пов'язана зі зниженням собівартості, рекламну діяльність більш доцільно будувати за централізованою схемою. У результаті, управління рекламною діяльністю здійснюється начальником служби реклами, що безпосередньо взаємодіє з директором підприємства, керівниками підрозділів маркетингу й збуту. Наявність на підприємстві централізованої рекламної структури означає, що дане підприємство надає великого значення єдиному підходу в організації реклами.

Особливістю організації рекламної діяльності на підприємствах, що концентруються на роботі в цільових сегментах, повинна бути потужна розгалужена структура підрозділу реклами. Навіть при наявності зовнішньої спеціалізованої рекламної служби (рекламного агентства) такі підприємства для більше ефективної координації робіт воліють мати спеціалістів з реклами безпосередньо на підприємстві.

Для підприємств, що дотримуються стратегії впровадження нововведень й орієнтованих на негайне реагування на потребі ринку, велике значення має наявність рекламного підрозділу безпосередньо в роздрібній мережі. Підрозділу роздрібної торгівлі в таких підприємствах воліють використати свої канали реклами, ніж звертатися за допомогою в спеціалізовані рекламні агентства.

Слід зазначити, що жодна із наведених структур не позбавлена недоліків. Разом з тим у них відображено основні, найбільш істотні елементи практичної роботи у сфері реклами, що використовуються в ході конкурентної боротьби багатьма закордонними підприємствами.

## **Питання для самостійного опрацювання**

1. Визначення термінів: стратегія конкуренції, диверсифікованість.
2. Сутність процесу формування й реалізації конкурентної стратегії підприємства.
3. Основні принципи формування ефективною стратегії конкуренції.
4. Основні характеристики базових стратегій конкуренції.

## **Контрольні питання для самодіагностики**

1. Дати визначення термінам: базова стратегія конкуренції, диференціація продукції.
2. Назвати базові стратегії конкуренції й конкурентні переваги.
3. Визначити критерії оптимізації та обмеження стратегій конкуренції підприємства.
4. Навести заходи підприємства щодо впровадження конкурентної стратегії.
5. Довести необхідність та послідовність врахування динаміки ринку при формуванні конкурентної стратегії підприємства.
6. Навести класифікацію підприємств за ступенем їхнього домінування на ринку.
7. Визначити напрями формування стратегії конкуренції для підприємств із різним ступенем домінування на ринку.
8. Навести класифікацію типів ринку залежно від його динаміки.
9. Назвати заходи адаптації стратегії конкуренції до динаміки ринку.
10. Охарактеризувати методи розрахунку коштів на рекламу та організацію рекламної діяльності залежно від стратегії конкуренції підприємства.

## **Питання для дискусій**

1. Напрями комплексного застосування переваг базових стратегій конкуренції.
2. Проблеми реалізації стратегій конкуренції в умовах конкурентного ринку
3. Необхідність формалізації стратегій конкуренції.

## **5. Оцінювально-аналітична складова системи управління конкурентними перевагами підприємства**

### ***5.1 Принципові основи управління конкурентними перевагами підприємства***

Управління – це складне й багатогранне явище, яке можна розглядати в статиці як структуру системи й у динаміці – як процес. *Управління конкурентними перевагами* – це процес формування, створення, реалізації, використання, підтримки та розвитку конкурентних переваг підприємства, який реалізується функціональними сферами діяльності підприємства і проявляється у становищі підприємства на ринку. Управління конкурентними перевагами є важливою складовою загальної системи управління підприємства і має особливе значення для досягнення його конкурентоспроможності.

*Об'єктом управління* такої системи є функціональні сфери діяльності підприємства (виробнича, фінансово-інвестиційна, маркетингова, науково-дослідницьких і дослідно-конструкторських розробок (НДДКР) та інноваційна), які реалізуються в якісних і кількісних властивостях товару та в становищі підприємства на ринку.

*Суб'єктами управління конкурентними перевагами підприємства (КПП)* є фахівці, які мають повноваження на прийняття управлінських рішень у визначеній сфері діяльності.

В економічній літературі виділяють більше 50-ти класифікацій функцій управління, які відображають авторське бачення окремих частин управлінського процесу. Звичайно це пов'язано з особливостями кожної окремої системи управління на підприємстві, яка виконує свої специфічні, покладені на неї функції, але загальноприйняті функції управління характерні для всіх існуючих підсистем управління на підприємстві. Узагальнюючи теоретичні переконання науковців, виділимо такі основні функції управління: координація, організація, регулювання, планування, облік і контроль, мотивація.

Функція організації в процесі управління забезпечує практичну реалізацію розроблених планів і заходів, тобто чітке визначення кола обов'язків і відповідності керівників підприємства всіх рівнів. Головною її

особливістю є забезпечення персоніфікації відповідальності за організацію і виконання кожної функції, здійснюваної підприємством. З цією метою необхідно документально оформити прийняття плану у вигляді наказу по підприємству, забезпечити ознайомлення з ним фахівців і персоналу, довести завдання до конкретних виконавців.

Реалізація функції мотивації забезпечує об'єднання матеріальних інтересів працівників і управлінців з їх моральними та психологічними мотивами. Матеріальна (економічна) мотивація полягає в адекватній оцінці керівництвом кваліфікації й досвіду прийнятих на роботу фахівців-економістів у вигляді фіксованої заробітної плати і гонорарів. Моральні та психологічні мотиви ґрунтуються на можливості самореалізації в професійній діяльності, одержання задоволення від отриманих результатів, зацікавленості в збереженні робочих місць, забезпечення поваги в суспільстві. Функція мотивації забезпечує високу продуктивність праці суб'єктів процесу управління; прагнення досягнення поставлених цілей підприємства, а не особистого збагачення; своєчасне та максимально повне виконання покладених на фахівців функцій. Створення можливостей для зростання творчого потенціалу працівників підприємства, підвищення їхньої кваліфікації, почуття власної гідності забезпечить високий рівень розвитку керованої підсистеми.

Реалізація функції координації вимагає створення єдиної інформаційної бази на підприємстві, її постійного доповнення та оновлення. Досягнення взаємодії й узгодженості впроваджуваних заходів кожною сферою діяльності повинне бути спрямоване на:

одержання, збереження й розподіл засобів виробництва, перетворення вхідних ресурсів у кінцевий продукт – управління виробництвом;

визначення зв'язку потреб клієнтів і досягнення цілей підприємства – управління маркетингом;

забезпечення руху та достатності фінансових коштів – управління фінансово-інвестиційною діяльністю;

пошук нових видів продукції й послуг, прогресивні перетворення у сфері виробництва – управління НДДКР і інноваційною діяльністю.

Функція контролю забезпечує визначення критеріїв досягнення цілей на базі результатів дослідження та оцінки процесів формування і розвитку конкурентних переваг підприємства. Оцінка процесів формування і розвитку конкурентних переваг підприємства забезпечує



нагляд та перевірку відповідності функціонування підприємства поставленим цілям стосовно встановлених норм, забезпечує перевірку результативності й ефективності окремих впроваджених заходів щодо формування і розвитку конкурентних переваг підприємства.

Результати оцінки дають можливість вчасно вносити зміни в розроблену стратегію управління конкурентними перевагами підприємства, а це вже є завданням функції регулювання.

Узагалі в літературі зустрічається більше 20 наукових підходів, кожен з яких приділяє увагу якомусь окремому аспекту управління. Виділені підходи не дублюють, а взаємодоповнюють один одного. Їх синтез на базі системного підходу дозволяє сформуувати концептуальну модель системи управління КПП і забезпечити відповідний рівень її прикладного значення.

Виокремлюючи ті чи інші принципи, всі автори дотримуються того, що дані принципи тією чи іншою мірою можуть бути використані в процесі стратегічного управління. Частина з них має більш загальний, а частина – більш локальний характер. Кожне підприємство багато в чому унікальне, тому універсальних рішень, придатних для всіх випадків, немає. Відсутні і «стандартні» набори правил, і порядок вирішення стратегічних завдань. Вирішення поставленого завдання потребує розробки «власних» принципів і положень, які є базовими передумовами формування та забезпечують удосконалення системи управління конкурентними перевагами підприємства (рис. 5.1).

Передумовою формування системи управління конкурентними перевагами підприємства виступає певна система основних принципів, які знаходяться в тісному взаємозв'язку і впливають один з одного.

Парадигма сучасного стратегічного управління підприємством ґрунтується на пріоритетності й важливості розвитку його внутрішніх можливостей і компетентностей. Основною функцією системи управління виступає інтеграція, яка здатна об'єднати зусилля всіх функціональних підрозділів для досягнення цілей і завдань підприємства, забезпечити погодженість між корпоративним і функціональним рівнями управління, корпоративною і функціональною стратегіями. Необхідність в інтегрованій теорії управління збільшується з зростанням конкуренції на ринках збуту, з ускладненням структури підприємства, у зв'язку з новими зусиллями у сфері інноваційної діяльності і з невизначеністю, що існує в зовнішній середовищі

підприємства.



Рис. 5. 1. Система основних принципів управління конкурентними перевагами підприємства

Система управління КПП базується на таких положеннях (рис. 5.2).

Керівництво реалізує інтеграційні процеси підприємства через власні повноваження шляхом використання різних типів координації. В координації розвиваються декілька її видів: превентивна, що прогнозує проблеми, труднощі та шляхи їх подолання; усуваюча, спрямована на ліквідацію збоїв у діяльності підприємства; регулююча, призначена для підтримки існуючої схеми взаємодії функціональних підрозділів; стимулююча, що підвищує ефективність діяльності при відсутності наявних відхилень.

Система управління конкурентними перевагами підприємства повинна ґрунтуватися на необхідному інструментарії, за допомогою якого можна оперативно оцінити ситуацію, що склалася.



**Рис. 5.2. Основні положення системи управління КПП**

Аналітичний інструментарій повинен відповідати найбільш важливим вимогам для обґрунтування, прийняття і реалізації

управлінських рішень: формувати єдине інформаційне поле; забезпечувати високу оперативність для оцінки ефективності процесів формування й розвитку конкурентних переваг та їх прогнозування.

## **5.2. Методика комплексного дослідження конкурентних переваг підприємства**

Для аналізу загальної ситуації і конкурентних умов галузі розроблені методики та прийоми, за допомогою яких створюється оптимальна стратегія та оцінюється її інвестиційна привабливість. Метою дослідження діяльності підприємства в контексті зовнішнього середовища є оцінка ключових факторів зовнішнього середовища: основні економічні характеристики галузі; форми та інтенсивність конкуренції; причини змін в структурі конкуренції і зовнішнього середовища; виявлення найбільш сильних та слабких конкурентів; можливі наступні дії конкурентів; ключові фактори успіху в конкурентній боротьбі; загальна привабливість галузі та перспективи досягнення прибутковості вище за середню. Для діагностики конкурентної напруженості на ринку, визначення значущості конкурентних сил і аналізу галузі, інших факторів зовнішнього середовища можна використовувати безліч концепцій і моделей [59]:

1. Модель Boston Consulting Group допомагає класифікувати кожне підприємство чи товар за рівнем ринкового зростання і частиною займаного ринку залежно від стадії його життєвого зростання.

2. За допомогою PIMS-аналізу встановлюється вплив трьох груп факторів: конкурентної позиції з урахуванням сегмента ринку, який займається, і якості виробленого товару; структури виробництва з урахуванням інтенсивності інвестицій і продуктивності праці; відносної привабливості ринку і переваг споживачів.

3. Метод LOTS включає детальне послідовне обговорення ряду проблем на різних рівнях і різних ступенях складності: від місії підприємства до індивідуального проекту окремого його підрозділу. Це дозволить надалі правильно планувати свої взаємини з навколишнім середовищем.

4. SWOT-аналіз передбачає аналіз зовнішнього оточення і його порівняння з внутрішніми можливостями підприємства. SWOT-аналіз стосовно дослідження конкурентів включає такі елементи: виявлення

структури споживчих переваг (нові можливості), оцінку передбачуваних дій конкурентів стосовно використання нових можливостей (загрози), визначення цілей щодо реагування на загрози і можливості, які з'являються; вивчення сильних і слабких сторін конкурентів і свого підприємства в основних аспектах господарської діяльності.

5. PEST-аналіз дозволяє аналізувати основні групи факторів макрооточення (political-legal – політико-правові, economic – економічні, social-cultural – соціально-культурні, technological – технологічні).

6. Концепція «4P», суть якої полягає в порівнянні власних показників підприємства за чотирма напрямками (Product – продукт, Price – ціна, Channels – канали збуту, Promotion – просування на ринку) з аналогічними показниками конкурентів. Як конкурентне середовище варто вибирати найбільш сильних конкурентів.

7. Аналіз конкурентоспроможності за системою 1111–5555 дозволяє позиціонувати підприємства за рівнем конкурентоспроможності, якості і ціни. За цією системою, без врахування вагомості факторів, конкурентоспроможність товару визначається як сума балів за кожним фактором: якість товару, ціна товару, якість сервісу товару на конкретному ринку, експлуатаційні витрати на використання товару, динамічні фактори.

8. Модель зростання товару-ринку І. Ансофа має сенс використовувати для визначення цілей і стратегій підприємства. Залежно від підприємства і його оточення віддається перевага таким напрямкам: розвиток товару, розвиток ринку, більш глибоке проникнення на ринок чи диверсифікованість.

9. Модель Мак-Кінсі, на її базі визначаються стратегії розвитку з урахуванням рівня їхньої конкурентоспроможності, привабливості ринку і т. д. Конкурентна позиція товару на ринку оцінюється за шкалою: низька, середня, висока. У результаті цього будується матриця, в якій розміщують освоєні підприємством «продукто-ринки» залежно від комбінації отриманих оцінок.

10. Багатокутник конкурентоспроможності. З його допомогою можна визначити найвищий рівень конкурентоспроможності як фігуру з максимальною площею при рівній кількості характеристик конкурентоспроможності.

11. Метод аналізу GAP є спробою знайти методи розробки стратегії і методи управління, які дозволяють привести справи у відповідність з

найбільш високим рівнем вимог. Його можна назвати організаційною атакою на розрив (ліквідацію розриву) між бажаною і прогнозованою діяльністю.

12. Розробка карт стратегічних груп – це метод аналізу конкурентних позицій підприємств у галузі. Він дозволяє зрівнювати ринкові позиції підприємств та об'єднати їх в однорідні групи, якщо в галузі забагато конкурентів для багатобічного дослідження кожного.

Важливо відзначити, що кожна з перерахованих концепцій чи моделей аналізу забезпечує тільки фрагмент загальної картини, і недоцільно використовувати для аналізу зовнішнього середовища будь-яку з них. Методи аналізу підрозділяються на два взаємодоповнюючих один одного види: кількісний і якісний. Якісний аналіз ставить своїм завданням визначити основне джерело явища, ідентифікувати його, виявити існуючі і можливі причинно-наслідкові зв'язки. Кількісний аналіз забезпечує кількісну визначеність: імовірності здійснення досліджуваних явищ; ступеня їхнього впливу на результати діяльності підприємства; можливого економічного збитку. Найбільш поширені в практиці такі методи кількісного аналізу, як статистичний та динамічний.

Корисну роль для більш чіткого уявлення ситуації ухвалення рішення відіграє використання методу факторного аналізу. Він дозволяє, виходячи з аналізу статистичних даних, виявити як найбільш важливі фактори, які визначають основні тенденції розвитку ситуації, так і їхню порівняльну вагомість. Однак треба розуміти, що використання і методу факторного аналізу, і інших методів статистичної обробки даних справедливе лише в припущенні збереження основних умов функціонування підприємства. Якщо ж відбуваються значні зміни у внутрішніх чи зовнішніх умовах, то використання тенденцій, характерних для умов, що вже змінилися, навряд чи принесе користь. У цих випадках більш доцільним виявляється використання методів експертного аналізу і прогнозування [49, с. 266].

Необхідність використання методу експертних оцінок обумовлена також тим, що при вирішенні складних проблем один фахівець не здатен врахувати усі фактори і взаємозв'язки між ними. Вироблення рішення вимагає участі групи компетентних фахівців (експертів). Основна перевага групової оцінки полягає в можливості різнобічного аналізу кількісних і якісних аспектів проведеної оцінки. Це пояснює, чому експерти, навіть не володіючи формальними повноваженнями, можуть

мати діючий вплив при виробленні управлінських рішень.

Методика комплексного дослідження конкурентних переваг підприємства ґрунтується на маркетинго-орієнтованому підході до управління підприємством і включає дослідження галузі, тобто вивчення стану і тенденцій розвитку ринку в цілому й активності конкурентів зокрема, а також внутрішніх можливостей і компетентностей підприємства.

Таблиця 5.1

**Методика комплексного дослідження конкурентних переваг підприємства**

Етапи	Інструментарій
1. Дослідження макросередовища підприємства	Метод теоретичного узагальнення, прийоми SWOT-аналізу і PEST-аналізу
2. Аналіз середовища безпосереднього оточення й оцінка зовнішніх конкурентних переваг підприємства	Збір і вивчення інформації про характеристики галузі, тенденції їхньої зміни
2.1. Характеристика стану і перспектив галузі	Технічні прийоми і засоби обробки інформації (перевірки, угруповання, систематизації, табличний, деталізації й узагальнення), методи і прийоми економічного аналізу
2.2. Аналіз конкурентного середовища галузі	
2.3. Аналіз конкурентів	
2.4. Аналіз зовнішніх конкурентних переваг	Порівняльний аналіз властивостей продукту підприємства – виробника з продуктом конкурентів
3. Оцінка процесів формування і розвитку конкурентних переваг підприємства	Методи і прийоми економічного аналізу, економіко-математичні методи
3.1. Формування системи показників конкурентних переваг	Технічні прийоми і засоби обробки інформації
3.2. Побудова й обґрунтування еталону конкурентних переваг підприємства	Метод еталонів
3.3. Оцінка конкурентних переваг функціональних сфер діяльності підприємства	Засоби приведення показників у форму, прийнятну для порівняння, метод побудови таксономічного показника
3.4. Оцінка рівня формування і розвитку конкурентних переваг підприємства	Метод побудови таксономічного показника, графічний метод

Порівняльний аналіз властивостей продукції підприємства-виробника з продукцією конкурента можна представити у вигляді табл. 5.2.

Таблиця 5.2

**Аналіз зовнішніх конкурентних переваг**

Підприємство  Конкурентна перевага	Підприємство, що досліджується	Конкуренти						
		реальні					потенційні	
		Підприємство № 1	Підприємство № 2	Підприємство № 3	Підприємство № 4	Підприємство № 5	Підприємство № 6	Підприємство № 7
Ціна-якість	+	-	-	-	-	-	-	-
Інновації	-	-	-	-	-	-	-	-
Комплексне обслуговування сегмента ринку	+	-	-	-	-	-	-	-
Імідж і репутація	-	-	-	-	-	-	-	-

Стосовно табл. 5.2, знак «-» свідчить про відсутність конкурентної переваги даного підприємства на ринку, але це не означає наявності низького рівня якості продукції, яка випускається, відсутності інноваційних процесів на підприємствах та низького іміджу і репутації даних підприємств, у той час як знак «+» свідчить про явну конкурентну перевагу над конкурентами.

Перевага «ціна/якість» є основним критерієм споживачів при виборі продукції, оскільки основним фактором привабливості промислового товару є « ... його економічна вигідність – здатність принести покупцю гроші. У виробничій сфері прийнято платити великі гроші за перевірений і надійний продукт. Дуже важлива здатність товару надійно працювати. До основних конкурентних навичок тут можна віднести: знання покупцем економічних переваг і здатність враховувати їх, здатність за допомогою нової технології виробляти надійні товари, спеціальні знання, пов'язані з виробництвом, захист патентами, післяпродажне обслуговування» [5, с.144]. Це положення, визначене І. Ансоффом, цілком відповідає сучасним вимогам ринку промислових товарів і підтверджує спрямованість розвитку досліджуваного підприємства.

У результаті проведення подібного аналізу конкурентного



середовища керівництво підприємства володіє аналітичною інформацією, необхідною для вивчення особливостей конкурентних переваг, які притаманні суб'єктам ринку.

### **5.3. Оцінка процесів формування і розвитку внутрішніх конкурентних переваг підприємства**

Технологія оцінки процесів формування і розвитку конкурентних переваг підприємства (КПП) становить послідовність етапів і процедур збору, обробки, упорядкування даних, усвідомлення проблеми, визначення обмежень і критеріїв, представлення результатів і пошуку варіантів рішення на підставі отриманих результатів. Ці процедури випереджають етап вибору рішення і властиві усім функціям управління. Відмінною рисою даної технології оцінки є те, що вона проведена на основі визначення параметрів, котрі кількісно та якісно характеризують процеси формування і розвитку КПП.

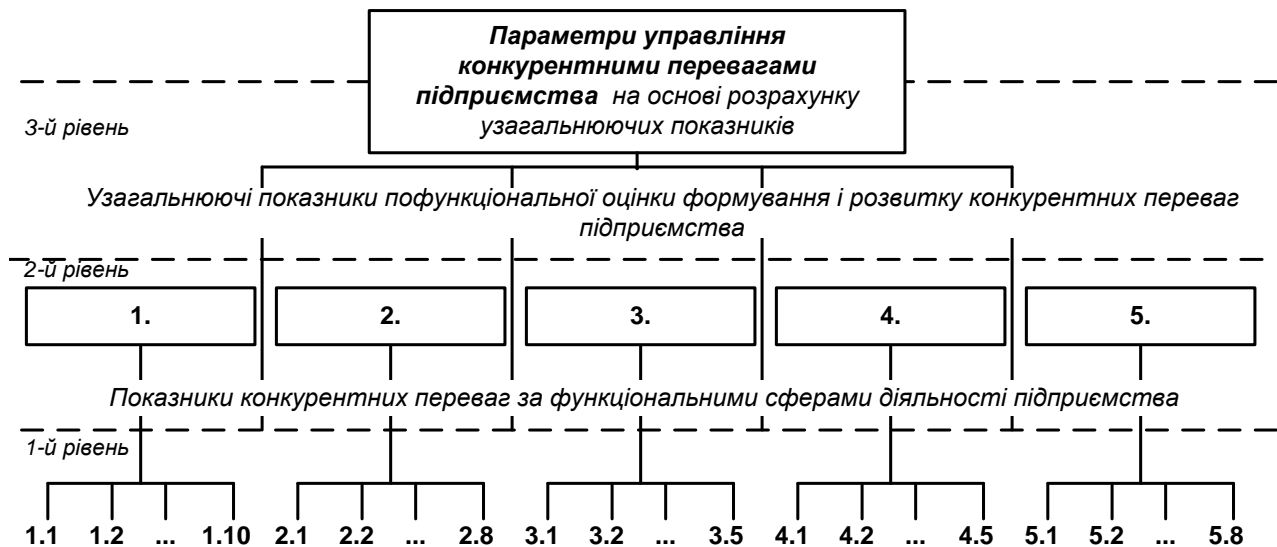
Це дослідження включає такі *етапи* (додаток Д, рис. Д.1):

1. Розробка системи показників, що характеризують КПП.
2. Формування й обґрунтування еталону КПП.
3. Розрахунок узагальнюючих показників за допомогою методу таксономії.
4. Оцінка параметрів формування і розвитку КПП.
5. Графічне представлення узагальнюючих показників у динаміці (Додаток Д, рис. Д.2).
6. Аналіз і інтерпретація результатів оцінки. Формування системи показників і параметрів для управління КПП.
7. Аналіз ступеня адекватності організаційної структури цілям формування і розвитку КПП.

Запропонована технологія оцінки впроваджується на кожному етапі управління конкурентними перевагами підприємства. Вона дає можливість порівнювати внутрішні й зовнішні конкурентні переваги потенційних конкурентів, тобто підприємств, які в майбутньому мають умови і можливість для освоєння і впровадження виробництва певного виду продукції.

Система показників і параметрів для управління конкурентними перевагами підприємства та аналізу ступеня адекватності організаційної структури цілям розвитку підприємства формується на основі

пофункціональної оцінки діяльності підприємства. Дана система має ієрархічну структуру (рис. 5.3), в основу якої покладені показники, об'єднані в групи відповідно до виділених функціональних сфер діяльності підприємства.



**Рис. 5.3. Загальна схема ієрархічної системи показників і параметрів оцінки внутрішніх конкурентних переваг підприємства**

На другому рівні знаходяться параметри – узагальнюючі показники, що є результатом оцінки і визначають рівень розвитку кожної функціональної сфери діяльності підприємства. Тут мова йде вже про синтетичний, інтегральний або узагальнюючий показник, при розрахунку якого вихідною є матриця показників, що характеризують конкурентні переваги кожної функціональної сфери діяльності.

На вершині розташовується узагальнюючий показник, який характеризує управління конкурентними перевагами в усіх функціональних областях діяльності. Розташування цього показника на верхньому ієрархічному рівні не припускається технологією оцінки, оскільки базою для розрахунку цього показника є матриця, яка включає значення всіх показників нижнього ієрархічного рівня наведеної системи. Місце у верхній ієрархії системи показників оцінки, яке займає узагальнюючий параметр управління конкурентними перевагами підприємства, обґрунтовується значимістю його як основної функції – забезпечення зв'язаності й інтеграції економічних процесів на підприємстві. Проведення такої оцінки за певний період забезпечує

оцінку процесів формування і розвитку конкурентних переваг підприємства.

Оцінка процесів формування і розвитку внутрішніх конкурентних переваг є вимірником ефективності управління ними.

Існує багато методів побудови агрегованих, інтегральних чи узагальнюючих, синтетичних показників. Відмінність методів полягає в різних способах редукції (одержання тільки одного узагальнюючого показника) показників-ознак. Для розрахунків узагальнюючих, комплексних показників успішно застосовуються таксономічні методи, факторний аналіз, евристичні методи зниження розмірності, зведений (узагальнюючий) латентний показник якості (чи ефективності функціонування) складної системи, багатовимірне шкалювання та ін. [19; 62].

3. Хельвіг одним із перших став використовувати спеціальну дослідницьку методику агрегування ознак [65]. Ним запропонований таксономічний показник, який становить синтетичну величину, утворену з усіх ознак, що характеризують досліджуване економічне явище чи процес. При побудові таксономічного показника початковою матрицею є матриця, складена зі значень системи показників за досліджуваний період часу:  $X = (x_{ij}) ; i = \overline{1, m}; j = \overline{1, n}$ . Показники об'єднані в систему, яка характеризує конкурентні переваги підприємства [52]. Початкову матрицю необхідно стандартизувати. Одночасно відбувається вирівнювання дисперсій (кожна дисперсія стає рівною одиниці), а також значень ознак (усі середні арифметичні дорівнюють нулю).

Метод таксономічного показника, дозволяє звести сукупність ознак досліджуваного явища до однієї синтетичної ознаки. Достоїнством даного методу є тісний взаємозв'язок у методологічному ланцюзі моделювання «простота-адекватність». Даний метод не вимагає попереднього виділення підмножин сильно корельованих ознак і не приводить до виділення декількох некорельованих чинників. Характерною властивістю узагальнюючого показника  $I_j$  є те, що його значення знаходиться в інтервалі від 0 до 1. Згідно з розрахунками, інтерпретація таксономічного показника не погоджується з інтуїтивними уявленнями (таксономічний показник зростає в міру відхилення значень показників від еталонного й зменшується з наближенням їх до нього). Тому таксономічний показник доцільно привести до вигляду  $I^*j = 1 - I_j$ . Інтерпретація даного показника така: він приймає найбільші значення

при найменших відхиленнях показників від еталону і найменші значення – при найбільших відхиленнях [52; 62].

Відповідальним моментом усієї обчислювальної процедури є обґрунтування еталону конкурентних переваг підприємства. Метод еталонів, який застосовується за допомогою змістовно-логічного аналізу, є спеціальним інструментом управління, зокрема функції оцінки в управлінні.

При виборі еталону можна використовувати такі методи: експертних оцінок; критерію min-max; визначення в системі показників-ознак стимуляторів, дестимуляторів і номінаторів. Еталон конкурентних переваг підприємства може змінюватись залежно від цілей, які ставляться перед підприємством. Цільові орієнтири підприємства визначаються зовнішніми і внутрішніми конкурентними перевагами. Зовнішні конкурентні переваги формуються на базі аналізу інформації про потреби ринку. Внутрішні – на базі інформації, яка відображає ефективність процесів у сферах виробництва, маркетингової діяльності, сервісного обслуговування, фінансово-інвестиційної й інноваційної діяльності.

Вибір еталонного підприємства ґрунтується на результатах аналізу господарської діяльності і тенденції економічного розвитку підприємств.

Еталон конкурентних переваг у сфері технічного рівня виробництва будується на основі забезпечення максимальної фондоозброєності праці, фондівіддачі, підвищення реальної вартості майна, зниження тривалості обороту основних фондів.

Формування еталонної системи показників у сфері НДДКР і інноваційної діяльності обумовлено такими критеріями: забезпечення пріоритетності вкладення власних коштів у сферу інноваційного розвитку підприємства, максимальна оборотність інвестиційних коштів, зростання рентабельності інвестицій, придбання нового обладнання і т. д.

Критеріями розвитку конкурентних переваг маркетингової діяльності є: зростання наданих послуг покупцям (надання максимальних знижок, відстрочок платежу, забезпечення максимально можливого терміну гарантійного обслуговування продукції), максимуму реалізованої продукції; зростання експорту і стійкості до коливань ціни на продукцію, що випускається; максимізація реалізованої продукції; зростання експорту і стійкості підприємства до коливань ціни на аналогічну продукцію інших виробників.

Критерії ефективності фінансово-інвестиційної діяльності підприємства визначаються виконанням існуючих нормативів показників ліквідності і платоспроможності, забезпеченням зростання фінансової незалежності, стійкістю економічного зростання, підвищенням рівня доходів акціонерів, збільшенням його ринкової вартості.

Кожне підприємство має змогу сформувати свій еталон бажаного рівня конкурентних переваг на підставі запланованих результатів виробничо-господарської діяльності. Еталон може змінюватися в залежності від цілей, які поставлені перед підприємством на конкретний період часу, залежно від обраної стратегії й етапу її реалізації. Як уже зазначалось, цільові орієнтири підприємства визначаються зовнішніми і внутрішніми конкурентними перевагами. Кожна функціональна сфера діяльності підприємства забезпечує вирішення поставлених перед нею завдань, які логічно пов'язані з місією і загальною метою підприємства [61, с. 42]. Ступінь досягнення поставлених цілей підприємства визначає величина узагальнюючого показника конкурентних переваг підприємства.

Методи аналізу й оцінки управлінського персоналу досить докладно і повно подані в літературних джерелах. До них відносяться: анкетування, угруповання, метод бальної оцінки, ділові ігри, контрольні питання, конференції і комісії, парне порівняння, «павутина», ранжирування, цільові методи, експертний метод, метод аналізу ієрархій, репертуарні ґрати. Найбільш часто в літературних джерелах описується метод бальної оцінки. Однак на практиці для оцінки управлінських посад середнього і вищого рівнів він застосовується не часто. Г. Кунц і С. Одонел [46, с. 187] найбільш популярною адаптацією системи до оцінки управлінських посад вважають профілюючий метод «гайд-чарт», розроблений Е. Хейем. При цьому посади оцінюються в трьох аспектах: необхідних знань, рішення відповідних проблем, ступеня і міри підзвітності або відповідальності. У кожній сфері фактори аналізуються і зважуються, і отриманий сумарний підсумок використовується як основа для порівняння посад. Вибір методів є унікальним завданням для кожного підприємства, вирішити яке може тільки вище керівництво разом з аналітичним центром, і залежить від мети аналізу, рівня корпоративної культури, терміновості оцінки і наявних у розпорядженні аналітиків фінансових ресурсів.

Особлива роль у вирішенні даної проблеми приділяється системі моніторингу підприємства, що дозволяє досить оперативно здійснювати аналіз стану персоналу за сформованими параметрами і одержувати потрібну інформацію для прийняття управлінських рішень. Умовою функціонування такої системи є створення бази даних по персоналу. Особливо це важливо для вдосконалювання інтегрованої системи управління КПП підприємства, тому що вона сприяє не тільки оперативності, обґрунтованості і реалізації прийнятих рішень, й є базою для розвитку корпоративної культури підприємства.

#### **5.4 Інтеграційна система управління конкурентними перевагами підприємства**

*Система управління* – сукупність принципів, методів, засобів, форм і процесів, що дозволяють впливати на підконтрольний об'єкт з метою досягнення визначених цілей даним об'єктом. Система управління підприємством включає в себе:

організаційну структуру, людей, які займаються керівними функціями;

методи управління, які ці люди застосовують, й інші змінні організації (одна з них - корпоративна культура), від яких залежить рух організації до її цілей).

Основною функцією системи управління виступає інтеграція, яка здатна об'єднати зусилля всіх функціональних підрозділів для досягнення цілей і завдань підприємства, забезпечити погодженість між корпоративним і функціональним рівнями управління, корпоративною і функціональною стратегіями. Під *інтеграцією* розуміється процес об'єднання зусиль усіх підсистем підприємства, що виступає як соціально-економічна система на загальній інформаційній основі.

Необхідність в інтегрованій теорії управління збільшується зі зростанням конкуренції на ринках збуту, з ускладненням структури підприємства, у зв'язку з новими зусиллями у сфері інноваційної діяльності і з невизначеністю, що існує в зовнішній середовищі підприємства. Основні критерії оцінки успіху інтеграції: зростання продуктивності технологічного устаткування, підвищення надійності та ритмічності роботи систем, збільшення періоду безвідмовної роботи; ефективність роботи діагностичних систем; скорочення простоїв

устаткування і систем, мінімізація економічних утрат, інформаційна забезпеченість усіх процесів управління, гармонізація людських відношень і, як підсумок, підвищення економічних показників роботи (прибутку) і соціальної відповідальності підприємства.

Модель інтегрованої системи управління конкурентними перевагами підприємства, передбачає етапи і заходи на кожному рівні управління (додаток Д, рис. Д.3). Наведена модель управління є імітаційною моделлю, яка зберігає і в якій легко впізнати такі риси об'єкта, що моделюється, як структура, зв'язки між компонентами та шляхи передачі інформації.

*Етап дослідницький* є початковим для поліпшення існуючих та розробки нових технологій. Розробка принципово нових технологій ґрунтується на здійсненні фундаментальних і прикладних досліджень, які потребують великих затрат і під силу тільки провідним високотехнологічним підприємствам.

Впровадження та модернізація існуючих технологій базується на формуванні унікальних, з точки зору покупців, властивостей уже добре відомого продукту з метою подальшого закріплення позицій підприємства на ринку.

При цьому основними методами формування чи доповнення інформативної бази для створення нововведень є маркетингові дослідження, а саме методи одержання первинної інформації, які дозволяють виявити думки та бажання покупців. Проведення таких маркетингових досліджень на підприємстві здійснюється під керівництвом відділу НДДКР та спеціалістів збутової сфери діяльності, які заручаються підтримкою науково-дослідницьких інститутів, інформаційно-технологічних центрів, а також забезпечують співробітництво з експертами, учасниками наукових конференцій та професіональних спеціалізованих виставок.

Основним кінцевим результатом дослідницького етапу є відбір найбільш перспективних ідей, які при подальшій розробці можуть бути реалізовані у вигляді конкурентних переваг товару за рахунок нового, поліпшеного чи модернізованого продукту.

*На етапі розробки й реалізації стратегії управління конкурентними перевагами* вибрана ідея проходить через процеси технічного, технологічного та економічного проектування. Це потребує створення робочої групи, яка б забезпечувала інтеграцію всіх

функціональних областей діяльності підприємства і забезпечувала дотримання принципів точності, терміновості, комплексності та всебічного обліку різних факторів, виключення дублювання дій і заходів, а також загальної ефективності реалізації проекту. Односпрямованість, узгодженість і взаємозв'язок функціональних сфер діяльності підприємства забезпечуються за рахунок впровадження:

- зміни чисельності і підвищення кваліфікаційного рівня працівників дослідно-конструкторського бюро;

- розробки та впровадження програм безупинного вдосконалення технологічних процесів;

- адміністративних і/чи техніко-технологічних інновацій;

- проведення пусконаладжувальних робіт;

- відновлення технології (на базі власних результатів НДДКР або на базі запозичених результатів НДДКР з урахуванням технологічних проривів);

- освоєння технології, яка відповідає майбутнім запитам ринку;

- залучення споживачів до проектування виробів на ранній стадії;

- зміни асортименту виробництва;

- зміни номенклатури виробництва;

- поліпшення якості профільної продукції і т.п.

Ці дії спрямовані на створення промислового зразка або на прорахунок ситуації, яка формується. Створення запропонованої робочої групи забезпечує координацію дій, взаємозв'язок всіх функціональних підрозділів підприємства, дає можливість ефективного одночасного виконання заходів, спрямованих на розробку, виробництво та реалізацію продукції.

Характер здійснення *етапу виведення товару на ринок і підготовки до його масової реалізації* залежить винятково від характеру інноваційного продукту, його основних сформованих конкурентних переваг, а також цільового ринку, на якому цей продукт планується представити. На даному етапі основним структурним елементом є вище керівництво підприємства. Практика свідчить [85], що відсутність чи недостатня організаційно-економічна та фінансово-інвестиційна підтримка продукції, яка впроваджується, може привести до негативних результатів та збитків підприємства.

На цьому етапі впроваджуються маркетингові заходи у сферах збуту й фінансово-інвестиційної діяльності та заходи щодо підвищення



технічного рівня виробництва. Збутова діяльність підприємства забезпечує:

- вибір оптимальної для покупця та продавця ціни на сировину і комплектуючі й оптимальних умов постачання;

- вибір декількох постачальників одного типу товару на довгостроковій основі;

- наявність різних умов оплати за сировину і комплектуючі на умовах товарного кредиту і знижок;

- забезпечення постачання сировини і комплектуючих необхідної якості, можливість розгляду і задоволення рекамацій;

- установлення стратегічного партнерства і забезпечення його чесності;

- виконання договірних зобов'язань;

- відсутність «тіньових» домовленостей на користь третіх осіб;

- патентування інновацій на ринку, економічний або ринковий захист продукції від копіювання конкурентом (безперервне поліпшення якості, концентрація на відповідному сегменті ринку, зниження ціни і т. д.).

Одним із інструментів забезпечення необхідного рівня охоплення ринку є побудова оптимальної збутової мережі. Необхідність її побудови обумовлена тим, що виробник не здатний прийняти на себе відповідно до чекань потенційних споживачів всі обов'язки і функції, що впливають з вимог вільного обміну. Збутова мережа може бути визначена як структура, сформована партнерами, які беруть участь у процесі конкурентного обміну з метою надання товарів і послуг кінцевому споживачу.

Високий технічний рівень продукції забезпечується за рахунок більш ретельного контролю виробленої продукції; впровадження більш ефективної системи контролю; закупівлі більш якісної (але необов'язково більш дорогої) сировини; забезпечення технічного обслуговування і своєчасного ремонту устаткування; аналізу і впровадження світових стандартів якості продукції тощо.

Підприємству, що реалізує таку стратегію управління, необхідно мати легко переналагоджуване виробництво, високий рівень конструкторської підготовки, власний відділ НДДКР і дослідне виробництво, розвинуту маркетингову службу, орієнтовану на весь ринок, розгалужену роздрібну чи дрібнооптову мережу реалізації.

Ефективність комерціалізації інновацій багато в чому залежить від результативності маркетингової підтримки процесу розподілу, просування і безпосередньо збуту продукції. У зв'язку з цим вважається необхідним проведення більш ретельного дослідження складу і розміру фінансово-економічного забезпечення, необхідного для реалізації як нових, так і поліпшуючих технологій. Впровадження заходів, спрямованих на підвищення рівня розвитку фінансово-інвестиційної сфери діяльності підприємства, спрямоване на формування позитивного іміджу підприємства, створення в суспільній свідомості і думках цільових споживачів стійкого уявлення про унікальні і неповторні особливості продукції саме цього підприємства. Це, в свою чергу, обумовлює зростання значущості для споживача зовнішнього образу підприємства і виготовленої ним продукції і виражається у фірмовій назві, емблемі, характерних символах і багато в чому іншому, включаючи і ділову репутацію. До придбання товару споживач має справу не з реальним продуктом і підприємством, а тільки з його образом, який формується за рахунок:

- досягнення угоди з органами влади шляхом проведення переговорів відносно забезпечення роботи підприємства в умовах спеціального режиму інвестиційної діяльності;

- планування доходів від продажів;

- аналізу чутливості фінансових потоків і попередження можливості їх змін, обумовлених зміною попиту, цін на комплектуючі вироби, податкової політики держави та ін.;

- оптимізації структури капіталу підприємства і забезпечення його фінансової стійкості;

- залучення і раціонального використання інвестиційних коштів;

- залучення зовнішніх ресурсів (кредити, емісійна форма залучення капіталу);

- формування схеми повернення позикових коштів (повернення всієї суми після закінчення терміну кредитування, повернення суми вроздріб, пролонгація договору);

- вибору найбільш зручних для підприємства термінів одержання кредитів і позик;

- використання лізингових схем фінансування;

- реінвестування засобів для фінансування виробництва; залучення акціонерів, замовників, інвесторів, кредиторів;

забезпечення фінансово-інвестиційної привабливості підприємства;

розвитку ділових партнерських відносин із закордонними підприємствами з метою залучення іноземних інвестицій для спільної реалізації інвестиційно-будівельних проектів і програм;

пошуку проектів спільної діяльності з іноземними партнерами в основній області діяльності та інших областях;

продажу і перерозподілу активів.

На сучасних ринках основним аргументом формування і підтримки позитивного іміджу підприємства стає якість наданої інформації про діяльність підприємства. Основним способом доведення інформації про продукцію і підприємство до споживача є активна рекламна політика. Споживачу ж реклама дозволяє заощаджувати час і кошти при з'ясуванні заявлених особливих властивостей товару. Споживачам необхідно запропонувати інформаційні дані про позитивні результати споживчої експертизи товару; добровільну сертифікацію; знаки відповідності державним стандартам; знаки відповідності системи якості виготовлювача вимогам міжнародних стандартів ISO; одержані премії на конкурсі кращих товарів; окремі підвищені показники якості товару.

Залежно від цілей, які досягаються, рекламу можна розділити на три види [87, с. 780]: *імідж-реклама* – реклама по створенню сприятливого образу (іміджу) підприємства і його товару (рекламні ролики на телебаченні, рекламні щити, реклама на транспорті, реклама в популярних газетах і журналах, участь у благодійних акціях); *стимулююча реклама* – реклама по стимулюванню потреби в придбанні товару підприємства (участь у виставках, телереклами; вона повторюється в газетах, журналах, на радіо, а також розповсюджується шляхом прямої поштової розсилки); *реклама стабільності* – закріплення досягнутих результатів (прихована реклама у вигляді статей про товари і діяльність підприємства, участь у виставках, пряма поштова розсилка постійним партнерам проспектів про діяльність підприємства).

*На етапі досягнення стійких конкурентних переваг на ринку* цикл управління конкурентними перевагами одержує своє логічне завершення. Нова технологія чи модернізована продукція підготовлена до розширеного виробництва й реалізації. Це забезпечується за рахунок активізації низки заходів у виробничій та збутовій діяльності, сервісному обслуговуванні.

У сфері виробництва необхідно впроваджувати такі заходи:  
планування і підготовку виробничих, складських, адміністративних приміщень;

зміну масштабів виробництва;

економію на змінних витратах за рахунок високої спеціалізації виробництва;

скорочення витрат виробництва (витрат на енергоносії, видаткові матеріали, транспортних витрат, маркетингових витрат та ін.);

коректування нормативів витрат у бік їхнього зменшення;

скорочення робочих місць;

скорочення додаткових витрат (благоустрій, другорядні проекти та ін.);

зміну політики ціноутворення (на базі витрат на виробництво чи врахування рівня попиту та ін.);

формування норми запасу ресурсів;

навчання основного виробничого персоналу і виробників нового обладнання, якщо воно не так давно придбане підприємством;

підвищення кваліфікації основних і допоміжних робітників;

відновлення основних фондів підприємства;

списання морально застарілого устаткування.

Маркетингова діяльність підприємства на цьому етапі управління конкурентними перевагами носить аналітичний характер і спрямована на закріплення сформованого на попередньому етапі сегмента ринку і його розширення, а також пошук нових ринків збуту за рахунок:

аналізу збутових витрат для визначення торгових націнок і розробки заходів щодо підвищення рентабельності робіт стосовно збуту товарів;

розробки прийомів вибору кращих замовників (клієнтів) підприємства;

розробки прийомів вивчення потенційних конкурентів;

розробки прийомів формування у вибраних партнерів стійкої прихильності до підприємства, постійного прагнення до співробітництва з ним;

вибору методів пошуку ринкової ніші;

проведення активної наступальної цінової політики;

надання знижок і товарних кредитів дилерам і оптовим покупцям;

налагодження особистих контактів з керівниками підприємств – потенційними споживачами;

укладання прямих договорів зі споживачами продукції і через мережу спеціалізованих дистриб'юторських фірм;

постійної участі у роботі спеціалізованих виставок і презентаціях на міжнародних конференціях, симпозіумах, виставках;

постійного розміщення інформації про підприємство і його продукцію в друкованих виданнях рекламного характеру і мережі Інтернет.

Пропонуючи кращі умови сервісного обслуговування, підприємства можуть випередити своїх конкурентів і збільшити обсяг реалізації продукції. Для своєчасного задоволення претензій покупців виробничі підприємства створюють широку мережу пунктів технічного обслуговування, виробляють для цих цілей спеціалізоване устаткування і прилади, мають необхідну кількість кваліфікованих фахівців. Також у сфері сервісного обслуговування впроваджують такі заходи:

зниження поточних витрат на споживання продукції;

надання послуг виробничого призначення (набір послуг, наданих споживачу з моменту укладання договору покупки до моменту постачання товару);

післяпродажне обслуговування (сукупність наданих послуг, необхідних для забезпечення ефективного функціонування товару протягом усього його життєвого циклу – монтаж і налагодження устаткування);

інформаційне обслуговування (сукупність інформації, наданої про товар і його обслуговування, наявність прес-релізів, інформацій-них бюлетенів);

фінансово-кредитне обслуговування (варіанти оплати покупки, система знижок і пільг, наданих споживачам);

організація виробництва за принципом «точно в строк».

Практика бізнесу свідчить, що стійкі конкурентні переваги сфери послуг досягаються в результаті створення сервісних продуктів з особливою якістю, новизною й іміджем. При впровадженні заходів у сфері сервісного обслуговування досягається більш тісний контакт зі споживачем, ніж при виробництві товару. У коло завдань організації обслуговування виробництва включається організація матеріально-технічного забезпечення виробництва, енергетичного,

інструментального, ремонтного, транспортного і складського господарств, обслуговування робочих місць.

Роботи в цій функціональній області діяльності підприємства є одними із самих трудомістких. Все це ускладнює забезпечення ефективності управління сервісним обслуговуванням.

Сформована модель управління визначена метою досягнення стійких конкурентних переваг підприємства на ринку.

Таким чином, основною функцією системи управління конкурентними перевагами є вибір напряму і реалізація стратегії формування та розвитку конкурентних переваг підприємства на підставі узгодженості і взаємодії всіх функціональних сфер діяльності. Причиною коригування стратегії можуть стати зміни зовнішнього середовища підприємства або дуже важливі зміни його внутрішнього середовища.

### **Питання для самостійного опрацювання**

1. Визначення термінів: корпоративна культура; стійка конкурентна перевага; контролінг; макросередовище підприємства; стратегічний, корпоративний і функціональний рівні керування, реклама, показник, параметр.
2. Сутність системного підходу до управління організацією.
3. Сутність і зміст процесу ефективного управління конкурентними перевагами підприємства.

### **Контрольні питання для самодіагностики**

1. Дати визначення термінам: управління конкурентними перевагами підприємства, система управління, інтеграція, імідж-реклама, стимулююча реклама, реклама стабільності.
2. Назвати основні положення системи управління КПП.
3. Визначити основні етапи й інструментарій комплексного дослідження КПП.
4. Визначити і охарактеризувати етапи аналізу й оцінки процесів формування й розвитку внутрішніх конкурентних переваг підприємства.
5. Довести доцільність використання методу таксономії при оцінці конкурентних переваг підприємства.
6. Назвати основні етапи інтегрованої моделі управління КПП.

8. Визначити заходи в рамках інноваційної сфери діяльності підприємства на різних етапах керування його конкурентними перевагами.

9. Визначити заходи в рамках фінансово-інвестиційної сфери діяльності підприємства на різних етапах управління його конкурентними перевагами.

10. Визначити заходи в рамках сервісної сфери діяльності підприємства на різних етапах управління його конкурентними перевагами.

11. Визначити заходи в рамках виробничої сфери діяльності підприємства на різних етапах управління його конкурентними перевагами.

### **Питання для дискусій**

1. Формування концептуальної моделі управління конкурентними перевагами підприємства.

2. Проблеми практичного застосування методики оцінки внутрішніх та зовнішніх конкурентних переваг підприємства.

3. Формування системи показників оцінки функціональних сфер діяльності підприємства.

## 6. Аналітичний інструментарій управління конкурентоспроможністю підприємства

### 6.1. Виявлення факторів конкурентоспроможності підприємства за допомогою процедури факторного аналізу

Аналіз економічної літератури показує, що переважна більшість розроблених методик пропонує проводити конкурентний аналіз підприємства у відриві від його взаємозв'язків з партнерами по бізнесу, діячами ринку та інших елементів зовнішнього середовища. Отже, дані методики не можуть із високим ступенем об'єктивності відображати рівень конкурентоспроможності, тому що в сучасних економічних умовах робота підприємства в ізоляції від інших ринкових діячів не може забезпечити високий рівень його конкурентоспроможності.

Неоднозначність існуючих у сучасній економіці методичних підходів до дослідження конкурентоспроможності підприємства зумовлює і множинність методів її оцінки, що використовуються. Особливості «традиційних» методик для проведення конкурентного аналізу наведено нижче.

Виділимо деякі найбільш практично цінні методики оцінки та аналізу конкурентоспроможності підприємства серед значної їх кількості.

Фатхутдінов Р. А. [87] пропонує конкурентоспроможність організації визначати з урахуванням вагомості товарів і ринків, на яких вони реалізуються:

$$K_{ij} = \sum_{i=1}^n a_i b_j K_{ij} \quad (6.1)$$

де  $a_i$  - питома вага  $i$ -го товару організації в обсязі продажів за

аналізований період, частки одиниці,  $i = 1, 2, \dots, n$ ,  $\sum_{i=1}^n a_i = 1$ ;

$b_j$  - показник значимості ринку, на якому представлений товар організації. Для промисловості розвинених країн значимість ринку рекомендується приймати рівній одиниці, для інших країн – 0,7, для внутрішнього ринку – 0,5;

$K_{ij}$  - конкурентоспроможність  $i$ -го товару на  $j$ -му ринку.



$$a_i = V_i / V, \quad (6.2)$$

де  $V_i$  – обсяг продажів і-го товару за аналізований період, млн гр. од.;  
 $V$  – загальний обсяг продажів організації за той же період, млн гр. од.

$$K_{ij} = K_{a.o.} = (E_{a.o.} / E_{л.о.}) k'_1 k'_2 k'_n, \quad (6.3)$$

де  $K_{a.o.}$  – конкурентоспроможність аналізованого зразка об'єкта на конкретному ринку, частки одиниці;

$E_{a.o.}$  – ефективність аналізованого зразка об'єкта на конкретному ринку, одиниця корисного ефекту/грошова одиниця;

$E_{л.о.}$  – ефективність кращого зразка-конкурента, який використовується на даному ринку;

$k'_1 k'_2 k'_n$  – коригувальні коефіцієнти, що враховують конкурентні переваги.

Ефективність об'єкта:

$$E = \Pi_c / Z_c, \quad (6.4)$$

де  $\Pi_c$  – корисний ефект об'єкта за нормативний термін його служби в умовах конкретного ринку, одиниця корисного ефекту;

$Z_c$  – сукупні витрати за життєвий цикл об'єкта в умовах конкретного ринку, грошова одиниця.

Заслуговує певної уваги метод аналізу конкурентоспроможності підприємства, оснований на аналітичній оцінці підприємства на ринку та визначенні лідера в галузі, запропонований Гетьманом О. О. [18]. На його думку, аналітичний спосіб оцінки конкурентоспроможності підприємства на ринку передбачає побудову матриці конкурентоспроможності та проведення розрахунку коефіцієнта конкурентоспроможності.

Інтегральний (груповий) факторний показник ( $I_i$ ) кожного з підприємств-постачальників товару визначається як добуток параметричної одиничної експертної оцінки підприємства-постачальника товару ( $g_i$ ) і рангу аналізованого фактора ( $R_i$ ) за формулою:

$$I_i = g_i \cdot R_i. \quad (6.5)$$

Сумарна оцінка ( $S_i$ ) здійснюється за всіма ( $n$ ) інтегрованими (груповими) факторними показниками для кожного з підприємств – постачальників товару на ринку ( $I_i$ ) за формулою:

$$S_i = \sum_{i=1}^n I_i. \quad (6.6)$$

Коефіцієнт конкурентоспроможності (КС) дорівнюватиме одиниці для того підприємства, яке має найбільшу сумарну оцінку за всіма інтегрованими факторними показниками. Для інших підприємств він розраховуватиметься як відношення їх сумарної оцінки до максимального рівня сумарної оцінки підприємства-лідера.

Отже, конкурентоспроможність підприємства-лідера та інших підприємств визначатиметься із співвідношення:

$$\begin{cases} KC = 1 \text{ для } S_{\max} \rightarrow \text{підприємство-лідер;} \\ KC = S_i / S_{\max} \rightarrow \text{для інших підприємств.} \end{cases} \quad (6.7)$$

Також слід зауважити, що підприємство, яке має показник конкурентоспроможності, що дорівнює одиниці, формує стратегію лідера; підприємство, яке має коефіцієнт конкурентоспроможності в межах від 0,9 до 1, формує стратегію ринкового послідовника; підприємство з коефіцієнтом конкурентоспроможності в межах від 0,5 до 0,9, формує стратегію ринкового претендента; а підприємство, яке має інтервальну оцінку конкурентоспроможності меншу за 0,5, є ринковим новачком.

Шинкаренко В. Г. та Бондаренко Г. С. [101] визначають рівень конкурентоспроможності підприємства за допомогою: групових індексів конкурентоспроможності пропозиції транспортної послуги, виконання перевезення і задоволеності споживача виконаною послугою; рейтингової оцінки фінансового стану; величини ринкової частки підприємства.

Рівень конкурентоспроможності автотранспортного підприємства Шинкаренко В. Г. [101] пропонує визначати за такою формулою:

$$KSP_{ATII} = a \times R \times b \times K_{TY} \times c \times D, \quad (6.8)$$

де  $R$  – рейтингова оцінка фінансового стану підприємства;  
 $K_{TY}$  – конкурентоспроможність транспортних послуг;  
 $D$  – величина ринкової частки підприємства;  
 $a, b, c$  – вагові коефіцієнти відповідно фінансового стану, конкурентоспроможності транспортних послуг і величини ринкової частки підприємства.

Підсумковий показник конкурентоспроможності транспортних послуг:

$$K_{TY} = \sum_{s=1}^z a_z \times b_z \times K_{TY}^s, \quad (6.9)$$

де  $K_{TY}^s$  – показник конкурентоспроможності транспортних послуг у  $z$ -му сегменті ринку транспортних послуг;  
 $a_z$  – питома вага  $z$ -го виду перевезень у загальному обсязі перевезень автотранспортного підприємства;  
 $b_z$  – значущість  $z$ -го сегмента;  
 $z$  – кількість видів перевезень, які здійснюються автотранспортним підприємством (кількість сегментів ринку, на яких присутнє підприємство),  $s = 1 - z$ .

Оцінку конкурентоспроможності транспортних послуг Шинкаренко В. Г. пропонує визначати за такою формулою:

$$K_{my}^s = J_n J_u J_y, \quad (6.10)$$

де  $K_{TY}^s$  – показник конкурентоспроможності транспортних послуг;  
 $J_n J_u J_y$  – групові індекси конкурентоспроможності відповідно пропозиції транспортної послуги, виконання перевезення і задоволеності споживача виконаною послугою.

Одним із найрозповсюдженіших методичних підходів до аналізу та оцінки конкурентоспроможності підприємства є дослідження цієї категорії на основі методів, заснованих на аналізі порівняльних переваг [56]. Згідно з теорією міжнародного розподілу праці, за цим підходом передумовою для завоювання галуззю чи підприємством конкурентних

позицій виступає наявність порівняльних переваг, які дозволяють забезпечити відносно нижчі витрати порівнянно з конкуруючою галуззю чи підприємством.

Використовування як критерій оцінки витрат виробництва не дозволяє комплексно оцінити конкурентні позиції підприємства, оскільки вони характеризують масштаб і ефективність виробничої діяльності за певних умов зовнішнього середовища, але практично не відображають процес взаємодії виробника продукції з ринком. Тому в рамках теорії порівняльних переваг використовуються також і інші критерії. До критеріїв, що часто вживаються, відносяться: об'єм прибутку, норма прибутку, об'єм продажів, частка на ринку.

Звичайно оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства проводиться шляхом зіставлення рівнів одного з вказаних показників даного підприємства й аналогічного показника підприємства-конкурента. Більш високий (низький) рівень показника-стимулятора (показника-дестимулятора) вважається достатньою умовою для того, щоб оцінити дане підприємство як більш конкурентоспроможне.

Використовування об'ємних показників дозволяє зіставити масштаб діяльності підприємств, але конкурентні позиції визначаються не стільки масштабом, скільки ефективністю виробничо-господарської діяльності і рівнем конкурентоспроможності продукції. Адекватнішим є використання показника норми прибутку або рентабельності в якості критерію оцінки. Проте і ці показники не повністю відображають конкурентні позиції підприємств-конкурентів.

Значний інтерес викликають так звані «описові» методики, які одержали найбільше поширення в закордонній практиці. До таких методик відносяться матричні або портфельні, у їхньому числі: матриці Бостонської консалтингової групи, Шел, стратегічних альтернатив, конкурентної переваги, Хасі, Хінтерхубера і т. д.

У кожній матричній методиці за основу беруться два оціночні показники й кілька рівнів їхнього розвитку для окремо взятого підприємства. У зв'язку із чим спостерігається характерний недолік, властивий більшості матричних методик – спрощення й знаджування проблеми, обмеження можливостей альтернативного рішення проблеми до декількох варіантів. Так, у матриці BCG це рівень ринкового зростання й частка ринку, у матриці Шелл (Shell Chemical Company) – конкурентні можливості й перспективи прибутковості частки ринку, в матриці General

Electric – діловий вплив (конкурентоспроможність підприємства) і привабливість галузі. Найбільш простою і відомою є матриця БКГ, яка зосереджує увагу на товарах, що випускаються підприємством, класифікує кожний товар або підприємство за рівнем поточного ринкового зростання й величини займаної частки ринку. Причому показник "ринкове зростання" служить для оцінки потреби у фінансуванні, а "відносна частка ринку" – для відбиття прибутковості. Основним недоліком даної моделі є те, що вона занадто спрощує складні ситуації й розглядає невелике число стратегічних альтернатив.

Метод радара конкурентоспроможності застосований вперше в 1981 р. Р. Урсе і А. Блоксталем для багатофакторної оцінки конкурентоспроможності підприємства.

Сутність методу радара конкурентоспроможності полягає в такому: в якості інтегрального показника оцінки конкурентоспроможності підприємства розглядається відносна площа радара ( $K$ ), побудованого всередині кола на основі системи показників (рис. 6.1):

$$K = S_p / S, \quad (6.11)$$

де  $S_p$  – площа радара, см<sup>2</sup>;

$S$  – загальна площа оцінного кола, рівна  $\pi R^2$ .

Площа радара  $K$ , у свою чергу, визначається за формулою:

$$S_p = \frac{1}{2} \sin \alpha (a_1 \times a_2 + a_2 \times a_3 + \dots + a_{n-1} \times a_n + a_n \times a_1), \quad (6.12)$$

де  $a_1, \dots, a_n$  – значення показників, переведені в сантиметри;

$\alpha$  – кут між найближчими показниками [33].

Радар конкурентоспроможності підприємства будується з дотриманням таких принципів:

а) усі показники, які оцінюються, мають однакову «вагу», тому коло ділиться радіальними оцінними шкалами на рівні сектори, число яких рівне числу оцінних параметрів. Значення кута  $\alpha = 360^\circ/n$ , де  $n$  – число показників;

б) у міру віддалення від центра кола значення показника поліпшується, якщо показник є стимулятором (тобто позитивно впливає на рівень конкурентоспроможності підприємства), погіршується, якщо

показник є дестимулятором;

в) шкали на радіальних прямих градуюються так, щоб всі значення показників лежали усередині оцінного круга.

Очевидно, що наскільки конкурентоспроможним є порівнюване підприємство, тим більше площа, займана радаром, отже, кількісна оцінка конкурентоспроможності підприємства ближче до одиниці.

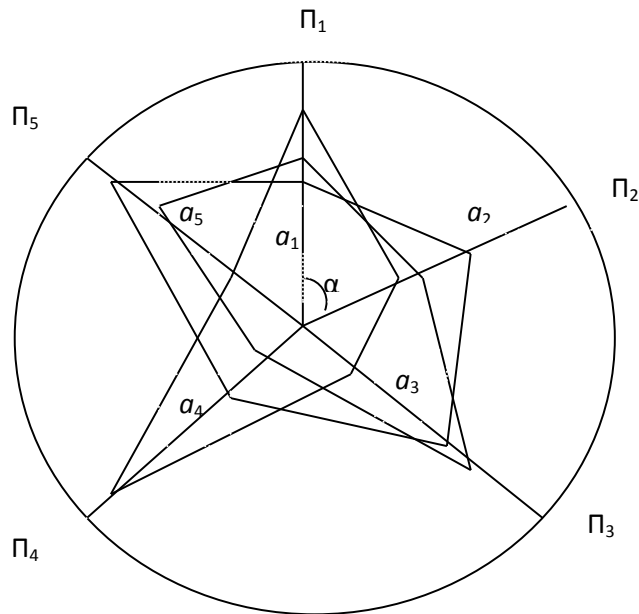


Рис. 6.1. Радар конкурентоспроможності підприємства

Комплексний підхід до оцінки конкурентоспроможності підприємства реалізується за допомогою використання методу інтегральної оцінки, який є достатньо простим, наочним і дозволяє отримати однозначні оцінки конкурентних позицій виробника.

Так, Азоєв Г. Л. [2] для оцінки конкурентоспроможності підприємств використовує чотиридольний показник концентрації CR4, а також індекс Херфіндала (див. п. 2.3).

На особливу увагу заслуговують дослідження науковців Фасхієва Х. А. і Попової Є. В. [86], які пропонують оцінювати конкурентоспроможність підприємства за показниками, об'єднаними у шість груп: фінансово-господарської діяльності; виробничі; якості; розвитку; персоналу та соціальної сфери; рівня досконалості управління.

Інтегральний показник розраховується за формулою:

$$K = \frac{\sum_{i=1}^n \frac{Y_i^2}{n_i}}{\sum_{i=1}^n Y_i^2} \quad (6.13)$$

де  $n$  – число показників;

$Y_1, Y_2, Y_3, Y_{n-1}, Y_n$  – значення показників конкурентоспроможності за групами.

Однією з розповсюджених методик оцінки конкурентоспроможності підприємства є визначення мультиплікатора, основні положення якої формулюються таким чином:

під впливом початкового імпульсу (наприклад, вкладення капіталу) в ході першого періоду виникає один або декілька первинних ефектів (дохід, заощадження та ін.);

під впливом первинних ефектів у ході другого періоду виникають вторинні ефекти, не відмінні за своєю природою від первинних, а також від початкового імпульсу і т. д.

Представивши ці ефекти у вигляді числової моделі послідовної залежності, можна з'ясувати, чи є сума первинного, вторинного і всіх подальших ефектів кінцевою величиною і яка ця величина. Якщо сума кінцева, то можна стверджувати, що між сумою ефектів однакової природи і первинним ефектом існує певне відношення. Це відношення і є мультиплікатор, на якого слід множити первинний ефект для отримання сукупного ефекту.

За допомогою положень теорії мультиплікаторів можливо отримати непряму оцінку рівня конкурентоспроможності підприємства та конкурентних переваг одного кластера підприємств над іншим щодо якості послуг або продукції, що випускається, оскільки якість задоволення запитів споживачів – поняття достатньо широке, що має на увазі широту, глибину, гармонійність пропонованого асортименту; часовий аспект і оперативність поставок, а також відповідність рівня цін рівню доходів та ін. Досить складним завданням є представлення інтегральної оцінки такої множини показників одним кількісним показником. У подібних випадках найбільш доцільним є застосування теорії мультиплікаторів.

В такому варіанті для реалізації конкурентних переваг галузі механізм мультиплікатора працює таким чином. Підприємства, що входять в кластер, для формування і підтримки конкурентних переваг повинні постійно здійснювати інвестиційний розвиток свого стратегічного потенціалу, а також на заходи, пов'язані з адаптацією в зовнішньому середовищі. Ефект такого роду інвестицій збільшується пропорційно збільшенню якості задоволення потреб, що досягається, продукцією в

стратегічній перспективі. Отже, чим вище якість потреб, що задовольняються, тим вище потенційні доходи і прибутки підприємств.

Таким чином, мультиплікатор, що дозволяє розрахувати кумулятивний ефект за період, достатньо тривалий для вирішення стратегічних завдань, визначається за формулою:

$$K = \frac{1 - (1 + r)^{-n}}{r}, \quad (6.14)$$

де  $n$  – порядковий номер періоду, в ході якого мав місце той або інший ефект;

$r$  – гранична схильність до споживання, визначується відношенням приросту споживання ( $\Delta C$ ) і приросту доходів ( $\Delta R$ ), що викликав його.

Застосування даного мультиплікатора може бути обґрунтовано тим, що первинним результатом вкладення інвестицій є збільшення доходу підприємств, рівне інвестиційній витраті. Даний приріст доходу, у свою чергу, буде розподілений за потребами між чинниками виробництва, що спричиняє за собою додаткові витрати. Це і є вторинним ефектом, що викликає приріст доходів, який також виступатиме як інвестиції і т. д.

Використання наведених «традиційних» методів конкурентного аналізу є недостатнім для перманентного підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства. Традиційний інструментарій необхідно доповнювати економіко-математичними методами для проведення поглибленого конкурентного аналізу. Наприклад, після розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності підприємства доцільно провести факторний аналіз з метою виявлення сили та напряму впливу факторів на рівень конкурентоспроможності підприємства.

Необхідно зауважити, що є детермінований та стохастичний факторний аналіз. Детермінований – здійснюється за допомогою методів елімінування при проведенні економічного аналізу; стохастичний – за допомогою економіко-математичного методу факторного аналізу. Основна відмінність полягає в тому, що, в першому випадку, визначається сила та напрям впливу факторів, які входять до складу результативного показника; в другому – показники об'єднуються в латентні фактори. Латентні фактори – це приховані фактори, які є результатом реалізації процесів, що глибоко проникли в функціональні



сфери діяльності підприємства та впливають на всі його аспекти. Виявлення таких факторів є надзвичайно важливим індикатором можливого подальшого зниження рівня конкурентоспроможності та сигналізують про проблемні сторони діяльності підприємства, які апіорно визначити неможливо.

Головними цілями факторного аналізу є: скорочення числа змінних (редукція ознакового простору) і визначення структури взаємозв'язків між змінними, тобто класифікація змінних. Тому факторний аналіз використовується або як метод скорочення даних, або як метод класифікації.

Якщо вихідні чинники-аргументи пов'язані між собою тісними мультиколінеарними співвідношеннями, то це означає, що або ці чинники взаємно визначають один одного, або вони є різними наслідками якихось загальних причин – агрегованих показників або чинників. При формуванні значного масиву інформації мультиколінеарність виникає майже завжди.

У зв'язку з цим виникає ідея «стиснути» інформацію, яка знаходиться в значному масиві спостережень взаємно корельованих змінних, замінивши їх меншою кількістю незалежних агрегованих чинників. Така процедура виявлення головних компонент називається редукцією простору досліджуваних ознак [109].

В основному процедура виділення головних компонент подібна до обертання матриці, головною умовою якого є максимізація дисперсії (варімакс) вихідного простору змінних. Наприклад, на діаграмі розсіяння лінію регресії можна розглядати як вісь  $X$ , обернувши її так, щоб вона була ідентичною прямою регресії. Цей тип обертання називається обертанням, що максимізує дисперсію, оскільки критерій (мета) обертання полягає в максимізації дисперсії (мінливості) «новою» змінною (чинником) і мінімізації розкиду точок довкола неї [14].

Після того, як знайдено лінію, для якої дисперсія максимальна, довкола неї залишається деякий розкид даних. І процедуру природно повторити. У аналізі головних компонент саме так і робиться: після того, як перший чинник виділено, тобто після того, як першу лінію проведено, визначається наступна лінія, що максимізує залишкову варіацію (розкид даних довкола першої прямої), і т. д. Таким чином, чинники послідовно виділяються один за іншим [62].

Оскільки кожний подальший чинник визначається так, щоб

максимізувати мінливість, що залишилася від попередніх, то чинники виявляються незалежними один від одного, тобто некорельованими або ортогональними [45]. Таким чином, вихідну систему показників необхідно змінити на їх лінійні комбінації (компоненти):

$$f_i = \sum_{j=1}^m U_{ij} X_j, \quad (6.15)$$

де  $U_{ij}$  – коефіцієнт ортогональної матриці власних векторів.

Якщо, наприклад, всі вихідні змінні стандартизовані і, отже, їх дисперсії однакові і дорівнюють одиниці, то в результаті нормування (стандартизації) всі змінні вирівнюються за своєю мінливістю.

Головні компоненти формуються так, щоб перша компонента мала максимально можливу дисперсію, тобто пояснювала максимум мінливості вихідних змінних; друга компонента, некорельована до першої, пояснювала максимум дисперсії, яка залишилася, і т. д. Таким чином, декілька перших (головних) компоненти пояснюватимуть майже всю мінливість системи показників, а останні компоненти з дисперсіями, близькими до нуля, можна відкинути, оскільки їх вплив на систему показників є досить незначним [14].

Побудова економіко-математичної моделі із застосуванням методу головних компонент традиційно виконується після стандартизації змінних, яка полягає в їх центруванні і нормуванні. Після стандартизації всі показники матимуть однакові дисперсії, які дорівнюють одиниці. Варіація (у %) визначається відношенням середнього значення ознаки  $\bar{x}$  до середньоквадратичного відхилення  $S_x$  і множенням результату на 100.

При використанні методу головних компонент чинники (узагальнені, агреговані показники, які визначають всі вихідні змінні) вводяться з врахуванням таких вимог: 1) фактори-компоненти конструюються як лінійні комбінації вихідних показників; 2) компоненти мають бути некорельованими; 3) перша (головна) компонента пояснює максимум повної мінливості даних, друга – максимум залишку мінливості і т. д. Таким чином, система рівноцінних (після стандартизації) показників замінює на таку ж кількість компонент, але вже різко нерівноцінних.

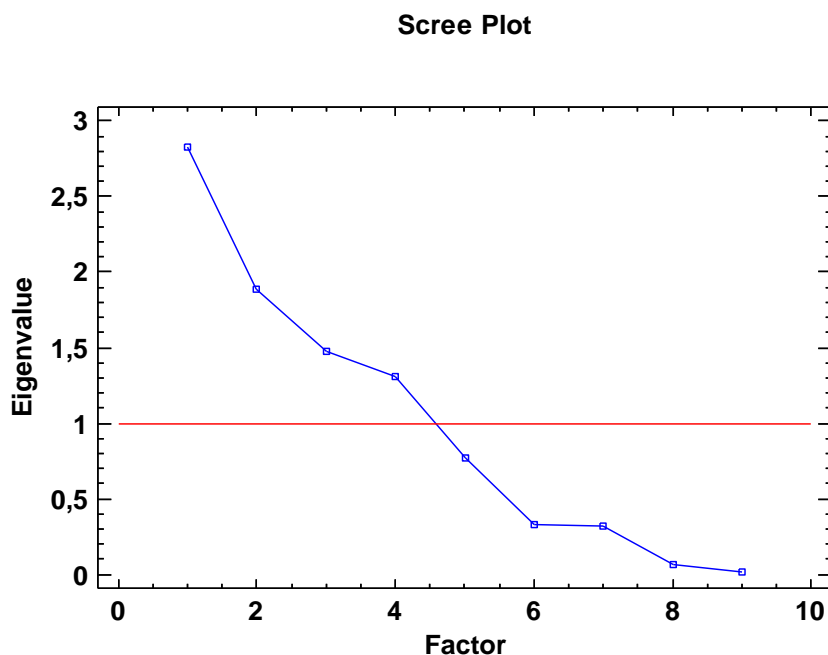
Перші три компонент (головні компоненти) з великими дисперсіями відтворюють практично всю інформацію, а останні компоненти з дисперсіями, близькими до нуля, фактично не варіюють і можуть бути відкинуті [109]. Отже, відбувається важливе зниження розмірності матриці (редукція ознакового простору). В деяких випадках для опису процесу досить мати дві перших компоненти, який забезпечує можливість їх візуального аналізу в просторі.

Всі ці процедури реалізовано в пакеті прикладних програм «Statgraphics Plus». Нижче наведено приклад проведення стохастичного факторного аналізу конкурентоспроможності підприємства після визначення інтегрального показника рівня конкурентоспроможності підприємства.

При визначенні впливу інтегральних групових показників конкурентоспроможності на зміну рентабельності продажу ТОВ «Курязький завод силікатних виробів» виявлено найбільш значний вплив групових показників: якості продукції; розвитку підприємства та рівня досконалості управління підприємством. Зважаючи на це, необхідно дослідити структуру латентних внутрішніх факторів у кожному груповому показнику конкурентоспроможності підприємства. Для виконання такого завдання найбільш адекватним є інструмент факторного аналізу. Факторний аналіз використовується для комплексного аналізу господарської діяльності, пошуку і класифікації факторів, що впливають на економічні явища і процеси, з виявленням причинно-наслідкових зв'язків, що впливають на зміну конкретних показників господарської діяльності. Процедуру факторного аналізу слід виконувати за допомогою ППП «Statgraphics Plus 5.1».

Далі пропонується приклад використання факторного аналізу при проведенні оцінки конкурентоспроможності ТОВ «Курязького заводу силікатних виробів». Першим етапом дослідження є виявлення прихованих внутрішніх факторів зростання рівня конкурентоспроможності підприємства на основі підвищення якості продукції. Фактори, в яких спільності були більше 1, залишені в моделі. Їх виявлено 4. Вони на 83,3 % пояснюють змінюваність всієї системи показників, яка характеризує фактори підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Курязький завод силікатних виробів» на основі підвищення якості силікатної цегли. Зміни власних значень кожного фактора підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Курязький завод силікатних виробів» на

основі підвищення якості силікатної цегли подано на рис. 6.2.



**Рис. 6.2. Зміни власних значень кожного фактора підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Курязький завод силікатних виробів» на основі підвищення якості силікатної цегли**

Виділені фактори суттєво описують початкову систему показників якості продукції. Після дії блоку Varimax отримуємо матрицю факторних навантажень, що піддається кращій інтерпретації. Назви факторів встановлюються залежно від рівня значущості факторних навантажень показників. Таким чином, сформовано систему факторів підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Курязький завод силікатних виробів» на основі виявлення факторів підвищення якості продукції (табл. 6.1).

Таблиця 6.1

**Система факторів підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Курязький завод силікатних виробів» на основі виявлення факторів підвищення якості продукції**

Умове позначення	Значення факторних навантажень	Показник	Назва фактора
F 1	0,79446	Межа міцності при стисненні силікатної цегли	Фактор зростання якісних характеристик силікатної цегли
	0,843698	Середня щільність силікатної цегли	
	0,880812	Морозостійкість силікатної цегли	
	0,874326	Рентабельність продукції	

Закінчення табл. 6.1

F 2	0,853685	Собівартість реалізованої продукції	Фактор перевищення витрат підприємства
	-0,913634	Коефіцієнт затоварювання готовою продукцією	
	0,843253	Адміністративні витрати	
F 3	0,838497	Питома вага виробів з бетону в готовій продукції	Фактор оптимальності структури продукції та ціноутворення
	-0,713149	Матеріальні витрати	
	0,817285	Ціна силікатної цегли одинарної М150-М200	
F 4	0,677384	Витрати на збут	Фактор прямих витрат підприємства
	0,888820	Витрати на оплату праці	

Наступним важливим етапом дослідження є виявлення прихованих (латентних) факторів, які б комплексно характеризували процеси підвищення рівня конкурентоспроможності на основі розвитку підприємства. Фактори, в яких спільності були більше 1, залишені в моделі. Їх виявлено 4. Вони на 83,3 % пояснюють змінюваність всієї системи показників, яка характеризує складові групового показника розвитку підприємства. Виділені фактори суттєво описують початкову систему групових показників розвитку підприємства.

Після дії блоку VariMax отримуємо матрицю факторних навантажень, що піддається кращій інтерпретації. Назви факторів встановлюються залежно від високих значень факторних навантажень показників. Таким чином, сформовано систему факторів підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Курязький завод силікатних виробів» на основі його розвитку (табл. 6.2).

Таблиця 6.2

**Система факторів підвищення конкурентоспроможності  
ТОВ «Курязький завод силікатних виробів»  
на основі показників його розвитку**

Умове позначення	Значення факторних навантажень	Показник	Назва фактора
F 1	0,75247	Коефіцієнт покриття капітальних інвестицій	Фактор розвитку інвестиційної діяльності підприємства
	0,833608	Коефіцієнт капітального будівництва	
	0,890811	Питома вага інвестицій на будівництво в загальному об'ємі капітальних	

		інвестицій	
--	--	------------	--

Закінчення табл. 6.2

	0,874326	Питома вага інвестицій на придбання нових основних засобів в загальному об'ємі капітальних інвестицій	
F 2	0,8427	Виробничий потенціал	Фактор зниження інтенсивності інтелектуального розвитку підприємства
	-0,9046644	Коефіцієнт забезпеченості інтелектуальною власністю	
F 3	0,849498	Темп зростання фонду оплати праці	Фактор зниження результативності діяльності
	-0,693148	Темп зростання чистого прибутку	
F 4	0,655374	Питома вага витрат на оплату сторонніх підприємств у сфері інформатизації в загальному об'ємі витрат на інформатизацію	Фактор ефективності використання інформаційного потенціалу
	0,871824	Питома вага витрат на обчислювальну техніку у сфері інформатизації в загальному об'ємі витрат на інформатизацію	

Найбільш впливовим в системі є фактор розвитку інвестиційної діяльності ТОВ «Курязький завод силікатних виробів». Фактор зниження інтенсивності інтелектуального розвитку підприємства обумовлюється значним від'ємним факторним навантаженням коефіцієнта забезпеченості інтелектуальною власністю досліджуваного підприємства. Виробничий потенціал у складі фактора виявлено на прийнятному позитивному рівні. ТОВ «Курязький завод силікатних виробів» необхідно отримати додаткові ліцензії на випуск силікатної цегли з вищою межею міцності.

Фактор зниження результативності діяльності ТОВ «Курязький завод силікатних виробів» сформувався в основному через від'ємне значення темпу зростання чистого прибутку. За цим фактором виявлено більший темп зростання фонду оплати праці, ніж темп зростання чистого прибутку.

У результаті діагностики фактора ефективності використання інформаційного потенціалу виявлено, що більший вплив на його зміни чинять витрати на обчислювальну техніку, а не на оплату діяльності сторонніх організацій.

У результаті дослідження внутрішніх факторів групового показника конкурентоспроможності підприємства на основі його розвитку виявлено, що ТОВ «Курязький завод силікатних виробів» поступово розвивається, але без чітко розробленої стратегії, без проведення аналітичних досліджень та виявлення причин погіршення деяких економічних показників діяльності.

Наступним етапом дослідження є виявлення прихованих внутрішніх факторів зростання рівня конкурентоспроможності підприємства на основі підвищення рівня досконалості управління ТОВ «Курязький завод силікатних виробів». Фактори, в яких спільності були більше 1, залишені в моделі. В результаті економіко-математичного моделювання виявлено лише 1 такий фактор. Він на 89,063 % пояснює змінюваність всієї системи показників, яка характеризує фактори підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Курязький завод силікатних виробів» на основі підвищення рівня досконалості управління. Виділені фактори суттєво описують початкову систему групових показників рівня досконалості управління підприємством.

Після дії блоку VariMax, отримуємо матрицю факторних навантажень, що піддається кращій інтерпретації. Назви факторів встановлюються залежно від високих значень факторних навантажень показників. Таким чином, сформовано систему факторів підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Курязький завод силікатних виробів» на основі підвищення рівня досконалості управління підприємством (табл. 6.3).

Таблиця 6.3

**Система факторів підвищення конкурентоспроможності  
ТОВ «Курязький завод силікатних виробів» на основі  
підвищення рівня досконалості управління**

Умовне позначення	Значення факторних навантажень	Показник	Назва фактора
F 1	0,787427	Продуктивність праці	Фактор підвищення рівня досконалості управління підприємством
	0,945104	Питома вага надбавок та доплат до тарифних ставок та посадових окладів у фонді оплати праці	
	0,999222	Трудомісткість	
	0,989143	Темп зростання персоналу	
	-0,981352	Фондоозброєність праці	



У результаті виконання факторного аналізу за допомогою ППП «Statgraphics Plus 5.1» виявлено лише один нерозподілений фактор підвищення рівня досконалості управління підприємством. У структурі фактора виявлено такі особливості. Зокрема, найбільш значний та найбільш негативний вплив фондоозброєності праці. Керівництву ТОВ «Курязький завод силікатних виробів» необхідно підвищити фондоозброєність праці та здійснити удосконалення технологічного процесу. Продуктивність праці виявлено на позитивному, але найменш значному рівні, що є індикатором необхідності підвищення продуктивності праці шляхом підвищення трудової дисципліни та підвищення рівня мотивації персоналу.

З переходом до нової концепції управління підприємствами в Україні менеджери у першу чергу повинні звернути увагу на зміну переліку факторів виробництва. Ринкові умови господарювання вимагають опанування засобів управління такими чинниками, як підприємливість, компетентність, попит, позитивний імідж. Причому стоїть завдання не просто приєднати, а органічно «вмонтувати» їх у систему вже відомих керівникам підприємств економічних факторів: засобів праці, предметів праці, робочої сили, інформації. Тільки у такому разі сформується уявлення про нову систему продуктивних сил підприємства, що визначатиме його соціально-економічний потенціал. По-друге, підприємство у ринковій економіці змушене самостійно відстежувати увесь відтворювальний цикл свого багатства, а не лише один з його етапів – виробництво. А це означає, що в практику управління упроваджується категорія «капітал підприємства». Оскільки увага менеджерів ТОВ «Курязький завод силікатних виробів» має зосереджуватися на усіх етапах відтворювального циклу взаємодіючих економічних факторів виробництва, в яких уособлюється капітал підприємства, інформаційне забезпечення управління багатством підприємства треба створювати заново. По-третє, в Україні істотно змінюються виробничі відносини, виникає прошарок власників, а отже, економічних інтересів.

Поєднання дії нерідко протилежно скерованих інтересів неможливе засобами адміністративного чи економічного впливу. Важливим чинником забезпечення цілісності й життєздатності ТОВ «Курязький завод силікатних виробів» як економічно-соціальної системи стає

зростання рівня його конкурентоспроможності.

Друга проблема пов'язана з першою і полягає в тому, що від розв'язання проблемних питань спеціалізації та кооперації фізичної праці керівники підприємств змушені переходити до вирішення назрілих вимог спеціалізації та кооперації розумової праці, введення в дію творчого потенціалу колективу, а далі – до створення умов для самоорганізації та самоменеджменту у сфері індивідуальної роботи творчих особистостей. Третя проблема полягає у необхідності значного підвищення ефективності виконання функції організації діяльності людей у галузі виробництва матеріальних і нематеріальних благ.

Всі етапи проведеного факторного аналізу реалізовано на вихідних даних ТОВ «Курязький завод силікатних виробів», але цю методику можна використовувати на всіх підприємствах, які спеціалізуються на випуску силікатної цегли.

Якщо систему показників якості продукції адаптувати під продукцію, яку випускає підприємство, то наведені етапи оцінки та аналізу конкурентоспроможності можна взагалі використовувати при аналізі діяльності та визначенні рівня конкурентоспроможності будь-якого вітчизняного промислового підприємства.

## ***6.2. Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства за допомогою кластерного аналізу***

Управління конкурентоспроможністю підприємства обумовлене використанням значних масивів даних, що призводить до проблем їх обробки. Необхідно проаналізувати діяльність декількох підприємств на основі сформованої системи показників. Вирішення такого завдання можливе за допомогою використання багатовимірного статистичного аналізу.

Методи багатовимірного аналізу – найбільш дієвий кількісний інструмент дослідження соціально-економічних процесів, що описуються значною кількістю показників-характеристик [62]. До їх складу відносяться кластерний аналіз, таксономія, розпізнавання образів, факторний аналіз. Кластерний аналіз найяскравіше відображає межі багатовимірного аналізу в класифікації, факторний аналіз – у дослідженні зв'язків показників.

Термін кластерний аналіз, вперше введений К. Тріоном (Tryon) в

1939 році, включає більше 100 різних алгоритмів [109]. Часто в науковій літературі підхід кластерного аналізу називають чисельною таксономією, чисельною класифікацією, розпізнаванням без навчання. Кластерний аналіз дозволяє досліджувати значний об'єм інформації і різко скорочувати, стискати великі масиви соціально-економічної інформації, робити їх компактними і наочними.

Кластерний аналіз можна використовувати циклічно. В цьому випадку дослідження проводиться до тих пір, поки не будуть досягнуті необхідні результати [62]. При цьому кожен цикл тут може давати інформацію, яка здатна сильно змінити спрямованість і підходи подальшого використання кластерного аналізу. Наприклад, при дослідженні стійкості виявленої кластеризації підприємств. Кластерний аналіз проводиться за кожний рік окремо, після цього аналізується стійкість градації підприємств (конкурентостійкість).

При проведенні конкурентного аналізу можна рекомендувати синтез методів кластерного та регресійного аналізу. Доцільно досліджувати силу та напрям впливу частинних показників на результативний тих підприємств, які включено до кластера з низьким рівнем конкурентоспроможності для виявлення причин зниження цього рівня.

Як і будь-який інший метод, кластерний аналіз має певні недоліки та обмеження: зокрема, склад і кількість кластерів залежить від обраних критеріїв розмежування. При зведенні вихідного масиву даних до компактнішого вигляду можуть виникати певні спотворення, а також можуть втрачатися індивідуальні межі окремих об'єктів за рахунок заміни їх характеристиками узагальнених значень параметрів кластера. При проведенні класифікації об'єктів дуже часто ігнорується можливість відсутності в даній сукупності яких-небудь значень кластерів [109].

На відміну від завдань класифікації, кластерний аналіз не вимагає апріорних припущень про набір даних, не накладає обмеження на представлення досліджуваних об'єктів, дозволяє аналізувати показники різних типів даних (інтервальних, частотних, бінарних даних).

Завдання кластерного аналізу можна об'єднати в такі групи: 1) розробка типології або класифікації; 2) дослідження концептуальних схем групування об'єктів; 3) представлення гіпотез на основі дослідження даних; 4) перевірка гіпотез або досліджень для визначення, чи дійсно типи (групи), виділені тим або іншим способом, присутні в

наявних даних.

Критерієм для визначення схожості і відмінності кластерів є відстань між точками на діаграмі розсіювання [62]. Цю схожість можна «виміряти», вона дорівнює відстані між точками на графіку. Способів визначення міри відстані між кластерами, яка називається ще мірою близькості, існує декілька. Найбільш поширений спосіб – обчислення евклідової відстані між двома точками  $i$  і  $j$  на площині, коли відомі їх координати  $X$  і  $Y$ :

$$r(O_1, O_2) = \sqrt{(x_2 - x_1)^2 + (y_2 - y_1)^2} \quad (6.16)$$

Коли осей більше, ніж дві, відстань розраховується таким чином: сума квадратів різниці координат складається із стількох доданків, скільки осей (вимірів) присутньо в нашому просторі [109]. Наприклад, якщо необхідно знайти відстань між двома точками в просторі трьох вимірів (така ситуація наведена на рис. 6.3), формула (6.16) набуває вигляду:

$$r(O_1, O_2) = \sqrt{(x_2 - x_1)^2 + (y_2 - y_1)^2 + (z_2 - z_1)^2} \quad (6.17)$$

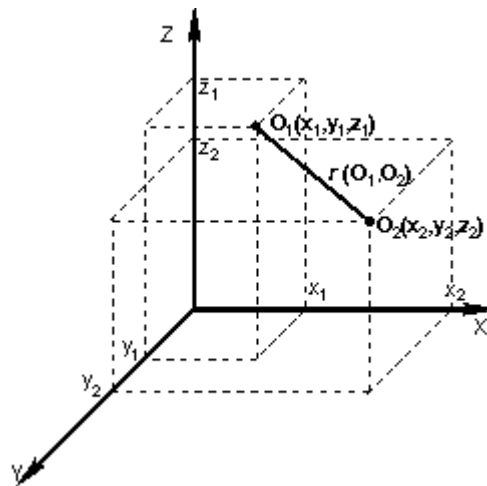


Рис. 6.3. Відстань між двома точками в просторі трьох вимірів

Кластер має такі математичні характеристики: центр, радіус, середньоквадратичне відхилення, розмір кластера. Центр кластера – це середнє геометричне місце точок у просторі змінних. Радіус кластера – максимальна відстань точок від центра кластера [109].

Кластери можуть бути такими, що перекриваються [45]. В цьому випадку неможливо за допомогою математичних процедур однозначно віднести об'єкт до одного з двох кластерів, як це наведено на рис. 6.4. Такі об'єкти називають спірними.

Спірний об'єкт – це об'єкт, який у міру подібності може бути віднесений до декількох кластерів.

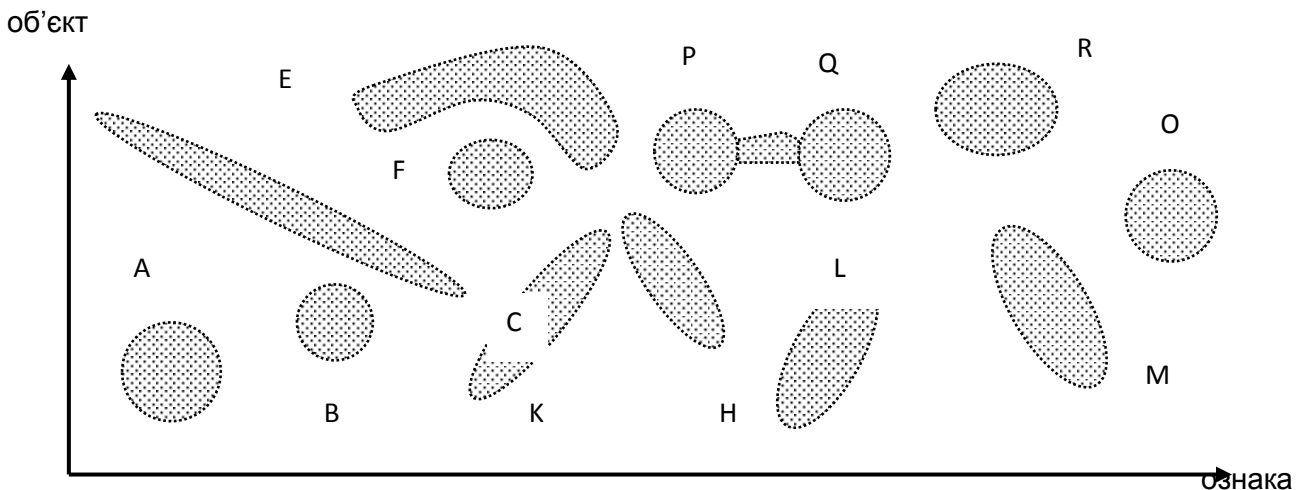


Рис. 6.4. Схематичне представлення різних форм кластерів

Розмір кластера може бути визначений або за радіусом кластера, або за середньоквадратичним відхиленням об'єктів для цього кластера [29]. Об'єкт відноситься до кластера, якщо відстань від об'єкта до центра кластера менше радіуса кластера. Якщо ця умова виконується для двох і більше кластерів, об'єкт є спірним. Неоднозначність даного завдання може бути усунена експертом або аналітиком.

Робота кластерного аналізу спирається на два припущення. Перше припущення – дані ознаки об'єкта в принципі допускають бажане розбиття сукупності об'єктів на кластери. Методи кластерного аналізу класично підрозділяються на дві групи: ієрархічні та неієрархічні. Кожна з груп включає значну кількість підходів і алгоритмів.

Група ієрархічних агломеративних методів (Agglomerative Nesting, AGNES) характеризується послідовним об'єднанням вихідних елементів і відповідним зменшенням числа кластерів [109]. На початку роботи алгоритму всі об'єкти є окремими кластерами. На першому кроці найбільш схожі об'єкти об'єднуються в кластер. На подальших кроках роботи алгоритму об'єднання продовжується до тих пір, поки всі об'єкти не складатимуть один кластер.

Ієрархічні дивізімні (ділімі) методи (Divisive Analysis, DIANA) становлять логічну протилежність агломеративним методам. На початку роботи алгоритму всі об'єкти належать одному кластеру, який на подальших кроках ділиться на менші кластери, в результаті утворюється послідовність розщеплюючих груп [109].

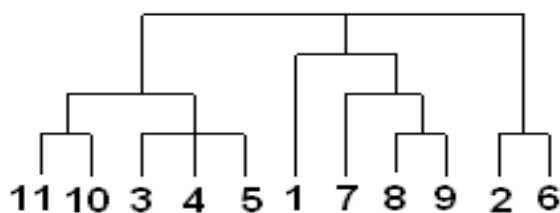
Програмна реалізація алгоритмів кластерного аналізу широко представлена в різних інструментах Data Mining, які дозволяють вирішувати завдання досить великої розмірності. Наприклад, агломеративні методи реалізовані в ППП «SPSS», дивізімні методи – у ППП «Statgraphics».

Ієрархічні методи кластеризації розрізняються правилами побудови кластерів. Як правила виступають критерії, які використовуються при вирішенні питання про «схожість» об'єктів при їх об'єднанні в групу (агломеративні методи) або розділення на групи (дивізімні методи) [62].

Перевагою ієрархічних методів кластеризації є їх наочність. Ієрархічні алгоритми пов'язані з побудовою дендрограм (від гр. *dendron* – «дерево»), які є результатом ієрархічного кластерного аналізу. Дендрограма описує близькість окремих точок і кластерів один до одного, представляє в графічному вигляді послідовність об'єднання (розділення) кластерів.

Дендрограма (dendrogram) – деревовидна діаграма, що містить  $n$  рівнів, кожен з яких відповідає одному з кроків процесу послідовного укрупнення кластерів [109]. Дендрограму також називають деревовидною схемою, деревом об'єднання кластерів, деревом ієрархічної структури.

Дендрограма є вкладеним угрупованням об'єктів, яке змінюється на різних рівнях ієрархії. Існує багато способів побудови дендрограм. У дендрограмі об'єкти можуть розташовуватися вертикально або горизонтально. Приклад вертикальної дендрограми наведений на рис. 6.5.

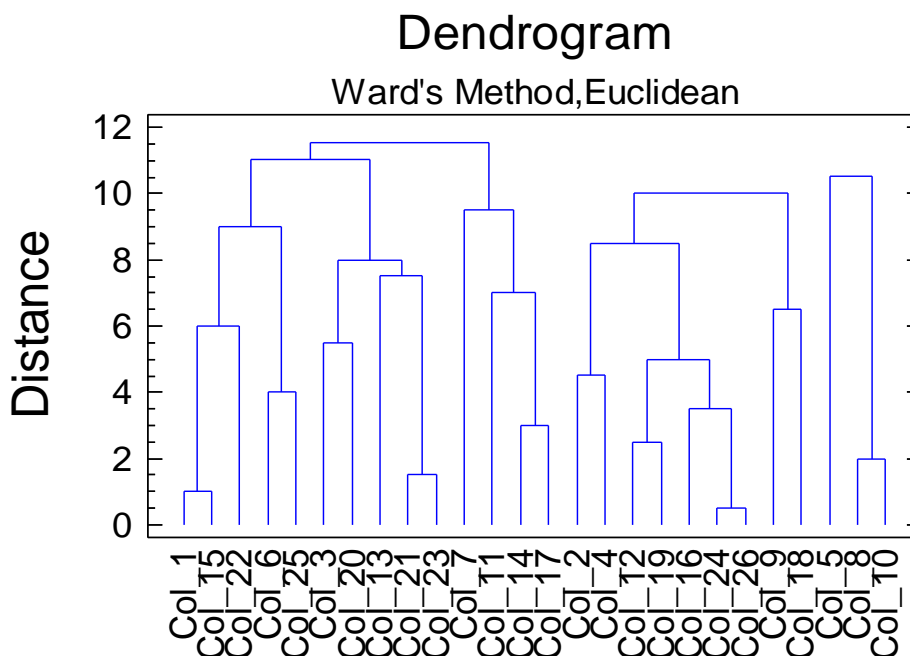


**Рис. 6.5. Приклад побудови дендрограми, адекватної для проведення конкурентного аналізу**

При дослідженні рівня конкурентоспроможності підприємства кластерний аналіз можна проводити окремо або на основі проведеного факторного аналізу, враховуючи виявлені латентні фактори конкурентоспроможності підприємства. Крім того, виявлену кластеризацію можна перевірити на правильність на основі побудови багатозарового нейронного пересептрона з самонавчанням нейронної мережі. Побудова нейронних мереж дозволяє спрогнозувати включення того чи іншого об'єкта класифікації до певного кластера.

Як приклад проведення кластерного аналізу пропонується дослідження рівня конкурентоспроможності підприємств-конкурентів, враховуючи їх специфіку та основні тенденції діяльності. Дендрограма кластерів машинобудівних підприємств Харківського регіону для проведення їх конкурентного аналізу наведена на рис. 6.6.

Першочерговим завданням управління конкурентоспроможністю є виділення класів підприємств. За допомогою кластерного аналізу виділено 3 кластери.



**Рис. 6.6. Дендрограма кластерів машинобудівних підприємств Харківського регіону для проведення оцінки рівня конкурентоспроможності**

Підприємства першого кластера визначено як такі, на яких спостерігається високий рівень конкурентоспроможності. При проведенні аналізу роботи цих підприємств та дослідженні ефективності їх управління виявлено також значні недоліки, але порівняно з іншими їх можливості в конкурентному середовищі дещо вищі. Це засвідчує підвищення темпів зростання фондоозброєності, продуктивності праці, коефіцієнта покриття, рентабельності за операційною діяльністю.

До складу другого кластера увійшли сім підприємств, різних за рівнем конкурентоспроможності. Цей кластер визначено як кластер з несталим рівнем конкурентоспроможності. В результаті проведеного конкурентного аналізу діяльності підприємства виявлено суперечності досліджених факторів. Зокрема, при значному підвищенні коефіцієнта покриття інвестицій та виробничого потенціалу знижується продуктивність праці, рентабельність за операційною діяльністю, знижується коефіцієнт автономії.

Підприємства, які сформували третій кластер визначено як такі, що відрізняються низьким рівнем конкурентоспроможності. Такий висновок зроблено виходячи з того, що відбувається зниження продуктивності праці, підвищення коефіцієнта фінансової залежності, зниження коефіцієнта абсолютної ліквідності та коефіцієнта автономії. Такі загальні тенденції засвідчують про підвищення залежності від залученого капіталу та, як наслідок, виплату значних грошових сум за відсотковими ставками за отриманими кредитами. Підприємства третього кластера перейшли критичну точку, коли з додатковим залученням позикового капіталу відбувається не підвищення, а зниження дохідності підприємства та ефективності його діяльності. Зниження продуктивності праці засвідчує про зниження зацікавленості персоналу в результатах праці в зв'язку зі зниженням мотивації праці.

У цій ситуації ще існує можливість відновлення рівноваги між власними та залученими коштами за рахунок поповнення джерел власних засобів, скорочення дебіторської заборгованості, прискорення оборотності запасів. Підприємствам третього кластера необхідно розвивати партнерські взаємозв'язки як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Саме ці заходи повинні бути першочерговими при здійсненні управління конкурентоспроможністю перерахованих підприємств.



Основним недоліком системи управління досліджуваних підприємств є їх ізольованість та націленість на одиничні фактори. Одиничні відносні показники мають обмежену цінність, тому що принципове значення для ефективного управління має оцінка загальних тенденцій. Крім того, зміни в одному показнику можуть мати значення тільки тоді, якщо воно співвідноситься з іншими показниками. Тому підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств можливе лише при детальному дослідженні всіх взаємозв'язків, взаємозалежностей та взаємообумовленості основних та ключових бізнес-процесів підприємств-конкурентів.

При інтерпретації результатів виконання кластерного аналізу з метою проведення аналізу та оцінки бізнес-процесів підприємств виявлено протиріччя. У зв'язку з цим апіорно стверджуємо про необхідність проведення удосконаленої класифікації з самонавчанням мережі серед підприємств другого та третього кластерів. Коригування градації рівнів конкурентоспроможності підприємств-конкурентів можна провести за допомогою побудови багат шарового нейронного перцептрона.

При проведенні конкурентного аналізу важливим завданням є дослідження стійкості кластеризації досліджуваних підприємств.

Розподіл підприємств на кластери за 2005, 2006, 2007, 2008 та 2009 роки подано в табл. 6.4.

Таблиця 6.4

**Розподіл підприємств на кластери за 2005 – 2009 роки**

Назва кластера	Номери підприємств, які включено до складу кластера				
	2005 р.	2006 р.	2007 р.	2008 р.	2009 р.
Підприємства з низьким рівнем конкурентоспроможності	5, 7, 14,10	5, 7, 14,10	7	5	5
Підприємства з середнім рівнем конкурентоспроможності	1, 2, 3, 4, 6, 9, 11, 12, 13, 15	1, 2, 3, 4, 6, 9, 11, 12, 13, 15	1, 2, 3, 4, 6, 9, 11, 12, 13, 15, 14, 10, 5	1, 2, 3, 4, 6, 9, 11, 12, 13, 15, 14, 10, 7	1, 2, 3, 4, 6, 9, 11, 12, 13, 15, 14, 10, 7
Підприємства з високим рівнем конкурентоспроможності	8	8	8	8	8

На основі проведеного конкурентного аналізу можна зробити такі

висновки: у даній галузі лише одне підприємство з 15 досліджуваних входить до складу кластера з високим рівнем конкурентоспроможності – підприємство № 8. Більшість досліджуваних підприємств знаходяться на середньому рівні – підприємства № 1,2,3,4,6,9,11,12,13,15. У кластер з низьким рівнем конкурентоспроможності потрапляли підприємства № 5, 7, 10, 14.

Проаналізувавши за п'ять років рівень конкурентоспроможності підприємств, використовуючи кластеризацію, можна зробити висновок про те, що в галузі спостерігається конкурентостійкість. Тому підприємствам, які включено до складу кластера з низьким рівнем конкурентоспроможності, а саме № 5, 7, 10 і 14, необхідно здійснити комплекс заходів, які приведуть до його підвищення. Тобто цим підприємствам необхідно здійснювати заходи щодо збільшення прибутку шляхом розширення виробництва і відповідно реалізації, заключити вигідніші контракти з покупцями, також потрібно збільшувати розмір власного капіталу шляхом залучення нових акціонерів, емісії цінних паперів.

У випадку виявлення протиріч кластеризації пропонується перевірити її правильність на основі побудови нейронних мереж.

Ідея нейронних мереж народилася в рамках теорії штучного інтелекту, в результаті спроб імітувати здатність біологічних нервових систем навчатися і виправляти помилки [110].

Нейронні мережі (Neural Networks) – це моделі біологічних нейронних мереж мозку, в яких нейрони імітуються відносно простими, часто однотипними, елементами (штучними нейронами) [15].

Нейронна мережа може бути представлена направленим графом із зваженими зв'язками, в якому штучні нейрони є вершинами, а синаптичні зв'язки – дугами. Багат шарова нейронна мережа є сукупністю нейронів, які складають шари. У кожному шарі нейрони між собою ніяк не пов'язані, але пов'язані з нейронами попереднього і наступного шарів. Інформація поступає з першого на другий шар, з другого – на третій і т. д. [110].

Штучний нейрон (формальний нейрон) – елемент штучних нейронних мереж, що моделює деякі функції біологічного нейрона. Головна функція штучного нейрона – це формування вихідного сигналу залежно від сигналів, що поступають на його входи.

У найпоширенішій конфігурації вхідні сигнали обробляються адаптивним суматором, потім вихідний сигнал суматора поступає в

нелінійний перетворювач, де перетвориться функцією активації, і результат подається на вихід (у точку галуження).

Нейрон характеризується поточним станом і включає в себе групу синапсів – однонаправлених вхідних зв'язків, сполучених з виходами інших нейронів. Нейрон має аксон – вихідний зв'язок даного нейрона, з яким сигнал (збудження або гальмування) поступає на синапси наступних нейронів. Кожен синапс характеризується величиною синаптичного зв'язку (її вагою  $w_i$ ) [109].

Поточний стан нейрона визначається як зважена сума його входів:

$$s = \sum_{i=1}^n x_i \cdot w_i \quad (6.18)$$

Вибір активаційної функції визначається специфікою поставленого завдання або обмеженнями, що накладаються деякими алгоритмами вчення. Нелінійний перетворювач – це елемент штучного нейрона, що перетворює поточний стан нейрона (вихідний сигнал адаптивного суматора) у вихідний сигнал нейрона по деякому нелінійному закону (активаційній функції) [109].

Точка галуження (вихід) – це елемент формального нейрона, що посиляє його вихідний сигнал по декількох адресах і має один вхід і декілька виходів. На вхід точки галуження зазвичай подається вихідний сигнал нелінійного перетворювача, який потім посиляється на входи інших нейронів.

До найбільш простих моделей нейронних мереж відносяться одношаровий і багатшаровий перцептрони. Велика кількість моделей перцептрона розглянута в основоположній роботі Ф. Розенблатта. Проста модель нейронної мережі – одношаровий перцептрон.

Одношаровий перцептрон (перцептрон Розенблатта) – одношарова нейронна мережа, всі нейрони якої мають жорстку порогову функцію активації. Одношаровий перцептрон має простий алгоритм вчення і здатний вирішувати лише найпростіші завдання. Ця модель викликала до себе великий інтерес на початку 1960-х років і стала основою розвитку штучних нейронних мереж [31].

Класичний приклад такої нейронної мережі – одношаровий трьохнейронний перцептрон – наведено на рис. 6.17.

Багатшаровий перцептрон (MLP) – нейронна мережа прямого

поширення сигналу (без зворотних зв'язків), в якій вхідний сигнал перетвориться у вихідний, проходячи послідовно через декілька шарів [109].

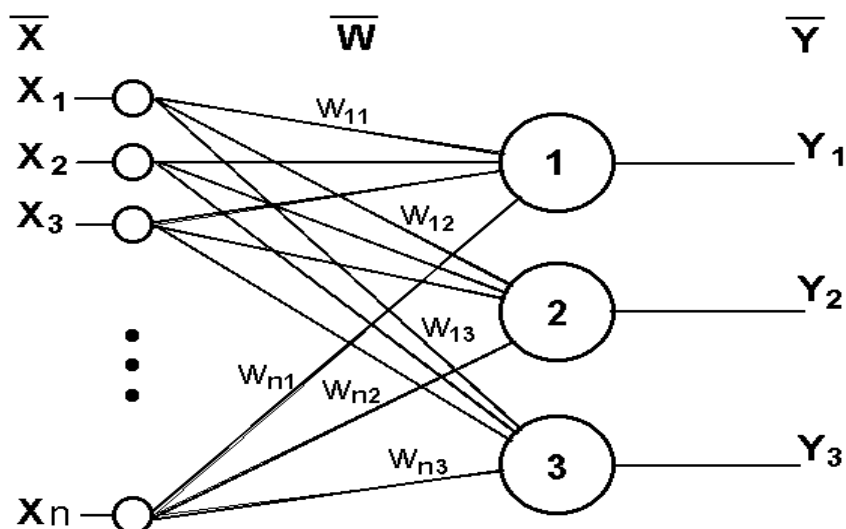


Рис. 6.17. Структура одношарового трьохнейронного персептрона

Перший з таких шарів називають вхідним, останній – вихідним. Ці шари містять так звані вироджені нейрони й інколи в кількості шарів не враховуються. Окрім вхідного і вихідного шарів, у багатошаровому персептроні є один або декілька проміжних шарів, які називають прихованими.

У цій моделі персептрона має бути хоч би один прихований шар. Присутність декількох таких шарів виправдано лише в разі використання нелінійних функцій активації [110]. Приклад двошарового персептрона наведений на рис. 6.18.

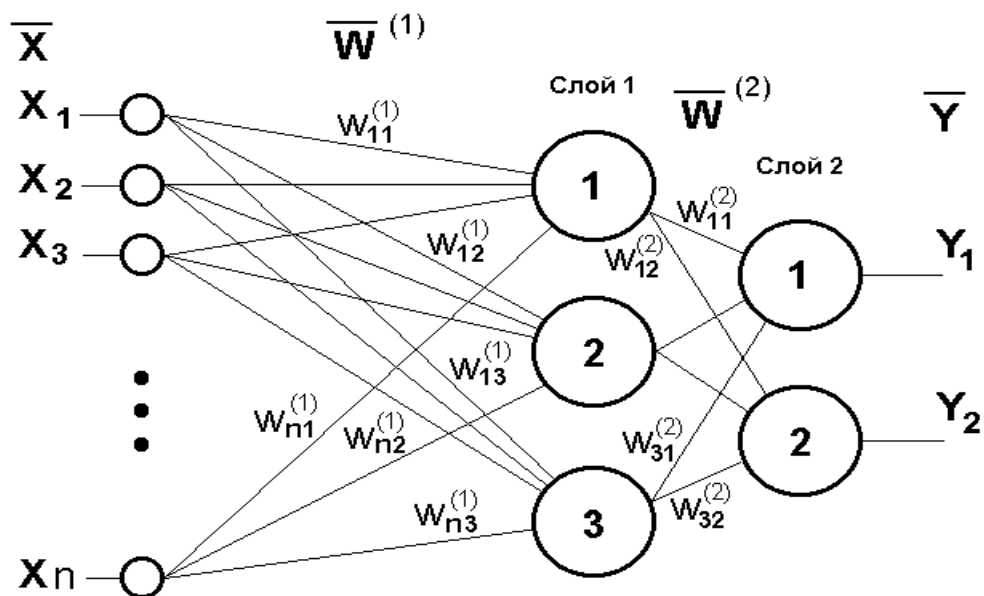


Рис. 6.18. Структура двохарового нейронного перцептрона для проведення конкурентного аналізу

Для проведення контролю рівня конкурентоспроможності підприємства необхідно побудувати нейромережну модель на основі багатошарового нейронного перцептрона [14]. При проведенні кластерного аналізу проведено градацію всіх досліджуваних підприємств на три кластери з високим, несталим та низьким рівнем їх конкурентоспроможності. Таке групування виступає якісними характеристиками, які повинні обов'язково бути при проведенні моделювання на основі нейронного перцептрона. При проведенні конкурентного аналізу доцільно побудувати багатошаровий нейронний перцептрон з елементами самонавчання.

При побудові нейронної моделі задається навчальна, контрольна й тестова множини підприємств. Загальна ідея завдання навчальної вибірки полягає в такому: спочатку на вхід мережі подається навчальна вибірка з відомими результатами (величини  $X$ ) і спостерігаються відгуки  $Y = F(X)$ . Міняючи ваги  $\omega(i,j)$  й значення порогу активації для кожного нейрона, будується мережа, іншими словами, знаходимо як можна більш точне наближення функції  $F$ .

Далі на тестовій вибірці екзамнується побудована мережа або мережі, якщо їх небагато. Якщо мережа пройшла іспит, ми можемо використати її для аналізу даних, провести класифікацію. Майстер рішення завдань розбиває вибірку на навчальну (чорні кольори значень), контрольну (сині кольори) і тестову вибірки (червоні кольори).

Також варто задати типи мереж, серед яких буде організований

пошук. Для даної моделі виберемо лінійну модель, що дозволяє зрівняти якість побудованих мереж і визначити параметри, що дають абсолютний мінімум помилок; і задамо багат шаровий перцептрон, за допомогою якого можливий більш точний і правильний результат моделі.

Після цього необхідно задати кількість нейронів у прихованому шарі тришарового перцептрона. Визначення числа прихованих шарів і числа нейронів у кожному шарі для конкретного завдання є неформальною проблемою, при рішенні якої можна використати евристичне правило: число нейронів у наступному шарі у два рази менше, ніж у попередньому.

Побудована нейронна мережа на основі заданих значень має такий вигляд (рис. 6.19).

З рис. 6.19 видно, що в багат шарових мережах установлюються зв'язки тільки між нейронами сусідніх шарів. Кожний елемент може бути з'єднаний зв'язком, що модифікує, з будь-яким нейроном сусідніх шарів, але між елементами одного шару зв'язку немає. При розпізнаванні образів вхідний вектор відповідає набору ознак, а вихідний – образам, які розпізнаються. Прихований шар призначений для відбиття специфіки знань.

У табл. 6.5 показано 10 кращих мереж, знайдених радником. У стовпці Type зазначений тип мереж: Linear – лінійний, MLP – багат шаровий перцептрон. Далі в таблиці результатів ідуть стовпці:

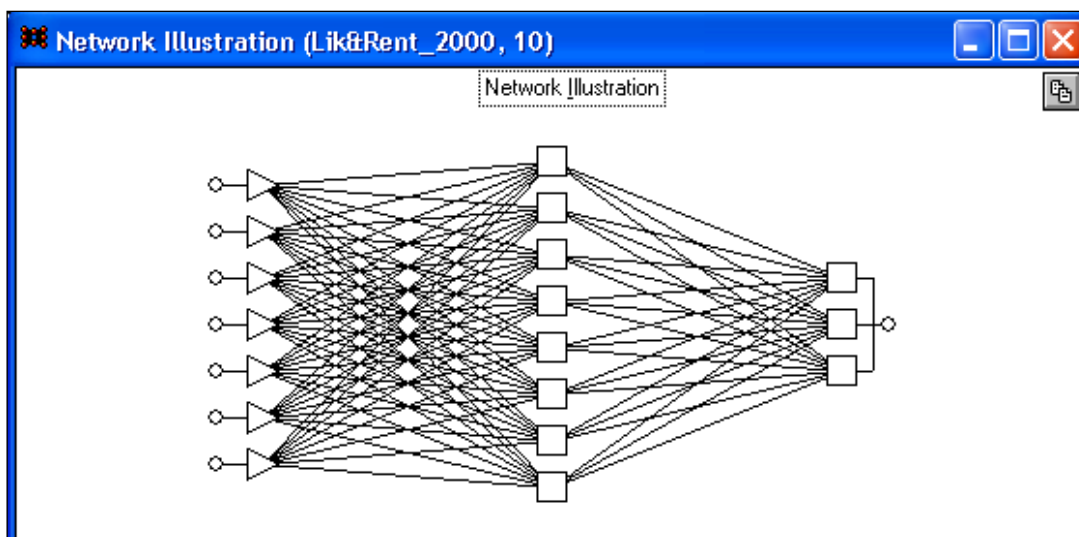


Рис. 6.19. Архітектура мережі нейронного перцептрона

Отримані результати обчислень при побудові мережі представлено в табл. 6.5.

Таблиця 6.5

**Система нейронних мереж, побудованих  
на основі нейронного персептрона**

№ мережі	Type	Error	Inputs	Hidden	Performance
01	Linear	10.7613	11	-	0.1666667
02	Linear	2.43485	14	-	0.3333333
03	Linear	2.113658	15	-	0.5
04	Linear	0.7890819	9	-	0.5
05	Linear	0.7328665	10	-	0.8333333
06	MLP	0.455122	7	5	0.3333333
07	MLP	0.4522915	1	1	0.5
08	MLP	0.4522915	1	1	0.5
09	MLP	0.446161	10	7	0.5
10*	MLP	0.442835	16	9	0.5

Error – тут зазначена помилка мережі, отримана на контрольній підмножині, що обчислюється по всіх контрольних спостереженнях. Чим менше значення помилки, тим краще якість мережі. У більшості побудованих мереж помилка менше нуля, що говорить про гарну якість мереж.;

Inputs – число вхідних змінних, які використовуються нейронною мережею;

Hidden – число прихованих елементів мережі. Помітимо, що лінійні мережі не мають схованих елементів, тому для них у цьому стовпці зазначений пропуск;

Performance – якість мережі, що визначається на контрольній множині. Для даного завдання класифікації якість - це частка правильно класифікованих спостережень.

Краща мережа відзначена \* (це мережа з номером 10). Інколи в набір мереж можуть бути включені й деякі мережі з поганою якістю (наприклад, якщо яка-небудь мережа правильно класифікує лише 50 % спостережень). Ці мережі можна видалити з набору. У цьому випадку всі обрані мережі якісно класифікують підприємства і немає необхідності їх видаляти зі списку.

Вікно Run Data Set показує класифікацію, виконану нейронною мережею. У дійсності нейронні мережі працюють винятково із цифровою інформацією за допомогою вбудованих функцій обробки даних, які

супроводжують кожну нейронну мережу в ST Neural Networks. Прогноз же здійснюється на підставі обробки дійсного рівня введеного нейрона й порівняння його з деякими граничними значеннями [31].

У першому стовпчику відображено класи підприємств, визначені в результаті роботи нейронної мережі, а в другий – класи підприємств, які були раніше задані. Третій стовпчик показує помилку класифікації. У цьому випадку дані неправильно були віднесені до кластерів з несталим та низьким рівнем оптимізації ключових бізнес-процесів. Даний вид аналізу відображає дані, які віднесено до контрольної, тестової та навчальної множин. Після проведення навчання мережі класифікація виконується чіткіше.

Таким чином, у результаті побудови нейронних мереж виявлено, що правильно визначено лише перший кластер підприємств-конкурентів, а склад другого та третього кластерів необхідно змінити. Взагалі на основі моделювання виявлено, що класифікацію підприємств необхідно проводити на два кластери.

### ***6.3. Оцінка процесів нарощування або спаду конкурентоспроможного потенціалу підприємства з використанням лагових економіко-математичних моделей***

У сучасних умовах високо динамічного конкурентного ринку для промислових підприємств важливо не тільки досягти високого рівня конкурентоспроможності, але і зберегти та збільшити його. Можливості та здібності підприємства до збереження і збільшення рівня конкурентоспроможності можна оцінити лише за допомогою оцінки конкурентного потенціалу.

Конкурентний потенціал підприємства має кілька особливостей, а саме:

конкурентний потенціал підприємства залежить від конкурентоспроможності галузі та країни;

конкурентний потенціал підприємства визначається продуктивністю використання залучених до процесу виробництва ресурсів;

конкурентний потенціал, так же як і конкурентоспроможність, не є іманентною якістю підприємства. Він може бути оцінений тільки за наявності реальних конкурентів;

конкурентний потенціал може бути оцінений на підприємстві, на якому сформований прийнятний рівень конкурентоспроможності, тобто



найвищий в даному конкурентному середовищі.

Різні співвідношення доходів та ресурсів (активів, капіталу, праці) дають можливість оцінити конкурентний потенціал підприємства.

Авторами запропоновано систему факторів конкурентного потенціалу підприємства (табл. 6.6), яка включає в себе фактори: ресурсовіддачі, використання праці, місткості ринку, дохідності одного працівника, стійкості економічного зростання. Фактор ресурсовіддачі дає універсальну характеристику ключовим бізнес-процесам управління майновим станом підприємства; фактор використання праці – виробничим бізнес-процесам; фактор місткості ринку – інноваційно-інвестиційним бізнес-процесам; фактор дохідності одного працівника – бізнес-процесам управління персоналом; фактор стійкості економічного зростання – фінансовим бізнес-процесам.

Таблиця 6.6

**Система факторів конкурентного потенціалу підприємства**

Фактори конкурентного потенціалу	Умовне позначення	Формула для розрахунку
Показник ресурсовіддачі	$x_1$	Виручка від реалізації продукції / об'єм авансованого капіталу (необоротні та оборотні активи)
Показник використання праці	$x_2$	Чистий прибуток підприємства / (середньорічна вартість основних засобів × середньооблікова чисельність працівників)
Показник місткості ринку	$x_3$	Валовий прибуток / (виручка від реалізації продукції підприємств-конкурентів – витрати на виробництво та реалізацію продукції підприємств-конкурентів)
Показник дохідності 1 працівника	$x_4$	Валовий прибуток у розрахунку на 1 працівника / Валовий прибуток у розрахунку на 1 працівника серед підприємств-конкурентів
Показник стійкості економічного зростання	$x_5$	(Чистий прибуток - Дивіденди) / Власний капітал

Для аналізу ефективності використання ресурсів підприємства використовуються різноманітні показники: продуктивність праці, фондovіддача, оборотність коштів у розрахунках, оборотність

виробничих запасів, оборотність кредиторської заборгованості, коефіцієнт погашення дебіторської заборгованості, оборотність власного капіталу. До факторів оцінки ефективності використання ресурсів підприємства і динамічності його розвитку відносяться: фактор ресурсовіддачі та коефіцієнт стійкості економічного зростання. Ресурсовіддача (коефіцієнт оборотності авансованого капіталу) характеризує обсяг реалізованої продукції, яка припадає на 1 гривню коштів, вкладених у підприємство. Зростання цього фактора характеризує діяльність підприємства з позитивного боку.

Коефіцієнт стійкості економічного зростання показує, якими в середньому темпами може підприємство розвиватись у подальшому, а також при зміні співвідношень, що склалися між різними джерелами фінансування, рентабельністю виробництва, дивідендною політикою.

Фактор використання праці розраховується як відношення чистого прибутку підприємства до середньорічної вартості основних засобів та середньооблікової чисельності працівників. Цей фактор визначається попитом на продукцію підприємства, напрямами технологічних змін, станом основних засобів, системою оподаткування.

Пошук конкурентних переваг може не мати сенсу, якщо ринок не представляє можливостей для економічного зростання. Місткість ринку, характер розподілу її між конкурентами, а також факторний аналіз ринкових часток дозволяє виділити сфери реальних переваг, які є на діючих підприємствах. Ця інформація, з одного боку, відображає привабливість бізнесу, а з іншого – базові параметри, які формують конкурентні переваги.

Якість праці працівників підприємства та відповідний прибуток цих працівників визначається ступенем задоволення потреб ринку, підтримкою конкурентних переваг, орієнтацією на довгострокові цілі, а також на підтримку зацікавленості в накопиченні результативності діяльності підприємства. На підприємстві для підвищення рівня конкурентоспроможності та збереження конкурентоспроможного потенціалу повинні бути відпрацьовані правила та прийоми раціонального рівня доходів працівників. Стимули для кожної групи працівників пов'язані, насамперед, з задоволенням матеріальних потреб працівників (дивіденди на акції, рівень оплати праці, премії за високі результати праці) [60]. Велике значення мають також стимули соціального характеру.

Стимули повинні бути пов'язані з ефективністю (якістю) праці. Вибір тих чи інших стимулюючих дій обумовлюється наявністю необхідних для реалізації стимулів матеріальних та грошових ресурсів. Для цього до моделі включено фактор дохідності одного працівника.

В якості результативних факторів обрано фактори рентабельності продажу, рентабельності продукції та рентабельності активів. Аналіз показників рентабельності має важливе значення. Показники рентабельності є відносними характеристиками фінансових результатів і ефективності діяльності підприємства. Вони характеризують дохідність підприємства з різних позицій і групуються згідно з інтересами учасників економічного процесу та ринкового обміну. Показники рентабельності є важливими для характеристики складових формування прибутку і доходів підприємства. Аналіз показників рентабельності використовується для вибору варіантів формування асортименту та структури продукції, оцінки можливостей додаткового прибутку шляхом збільшення випуску більш рентабельних виробів, як інструмент інвестиційної політики і ціноутворення [60]. Вони більш повно, ніж прибуток, характеризують кінцеві результати господарювання, тому що їх величина показує співвідношення між наявними та використаними ресурсами.

Переважає більшість промислових підприємств для оцінки ефективності своєї підприємницької діяльності використовують показник рентабельність продажу. Показники рентабельності продажу характеризують дохідність реалізованої продукції і показують, яку суму прибутку отримує підприємство з кожної гривні реалізованої продукції. Важливо проаналізувати тенденцію зміни рентабельності порівняно з попередніми періодами. Це дасть можливість керівництву підприємства прийняти правильне управлінське рішення щодо формування виробничої програми майбутніх періодів.

Оцінка конкурентного потенціалу підприємства проводиться з метою виявлення можливостей та здібностей нарощувати конкурентний потенціал. Завдання оцінки конкурентного потенціалу: виявлення впливу причин на наслідок; оцінка найбільш впливових факторів конкурентного потенціалу; розпізнавання позитивного та негативного впливу частинних факторів на результативний; виявлення впливу факторів конкурентного потенціалу за попередні періоди на рентабельність продажу; визначення раціональності політики підприємства, мається на увазі те, чи

можливості підприємства направлені тільки на поточні цілі, чи проводиться нарощування конкурентного потенціалу в довгостроковому періоді.

Оцінку конкурентного потенціалу підприємств пропонується проводити за допомогою економетричних моделей з лаговими незалежними змінними. Економетричні моделі з лаговими незалежними змінними враховують вплив на змінну  $y$  рівнів пояснюючих факторів, що відносяться до попередніх періодів часу  $t-1, t-2, \dots$ . Необхідність їх включення до моделі пояснюється деяким запізненням впливу причин (незалежних факторів) на наслідок (залежну змінну). Застосування моделі з лаговими змінними пояснюється специфічними властивостями досліджуваних процесів, конкретніше їх інертністю. Так, рівень рентабельності продажу підприємства цього року залежить від дії факторів цього року та попередніх років. Якщо мало місце зростання рівня за рахунок дії визначених факторів, то це відобразиться на рівні цього року не залежно від того, чи він зросте, чи знизиться. Для таких процесів характерним є та обставина, що рівень пояснюючої змінної  $y_t$  процесів визначається не тільки одночасними значеннями пояснюючих факторів  $x_{it}$ , але він також залежить і від значень ряду з цих факторів, що відносяться до попередніх періодів, тобто від значень  $x_{it-1}, x_{it-2}, \dots$ .

Загальний вигляд лінійної економетричної моделі з лаговими незалежними змінними представляється рівнянням:

$$y_t = \alpha_0 + \alpha_1 y_{t-1} + \alpha_2 y_{t-2} + \dots + \alpha_k y_{t-k} + \beta_1 x_{1t} + \beta_2 x_{1t-1} + \beta_3 x_{1t-2} + \dots + \beta_m x_{1t-m} + \beta_{m+1} x_{2t} + \beta_{m+2} x_{2t-1} + \beta_{m+3} x_{2t-2} + \dots + \beta_{m+j} x_{2t-j} + \dots + \beta_{m+l} x_{lt} + \beta_{m+l+1} x_{lt-1} + \beta_{m+l+2} x_{lt-2} + \dots + \beta_{m+l+k} x_{lt-k} + \varepsilon_t \quad (6.19)$$

де  $\alpha_i = 0, 1, \dots, k$  – коефіцієнти, що пов'язують рівень змінної  $x_1$ , взятий у момент  $t-i$ , із залежною змінною  $y_t$ ;

$\beta_j = 0, 1, \dots, l$  – коефіцієнти, що пов'язують – рівень змінної  $x_2$ , взятий в момент  $t-j$ , із залежною змінною  $y_t$  і т. д.;

$\varepsilon_t$  – помилка моделі в момент часу  $t$ ;

$c$  – стала моделі.

Першим етапом побудови моделі є побудова регресійної моделі залежної змінної від факторів та визначення їх значущості, тобто

необхідно виконати множинний регресійний аналіз залежності рентабельності продажу від факторів  $x_1, x_2, x_3, x_4, x_5$ , що є факторами, відповідно, ресурсовіддачі, застосування праці, місткості ринку, дохідності 1 працівника, стійкості економічного зростання. Одержали початкове рівняння:

$$y_1 = 0,0345 + 0,3165 x_2 + 0,654 x_3 + 0,0799 x_4 - 0,579 x_5. \quad (6.20)$$

Приведений з урахуванням степенів свободи коефіцієнт детермінації  $R^2 = 0,99$ , тобто близько 100% варіації рентабельності продажу обумовлено факторами, які включено до моделі.

На даному етапі дослідження найбільш впливовими на результативний фактор рентабельність продажу виявились показники місткості ринку та стійкості економічного зростання.

Значний вплив фактора місткості ринку на рентабельність продажу є цілком природним, оскільки рентабельність продажу прямо пропорційно залежить від частки ринку, яку займає підприємство. Чим вище місткість ринку, тим вище рентабельність продажу. Домінування зазначеного фактора обумовлено динамічною зміною кон'юнктури ринку, трансформацією норм і взаємин підприємств. У сучасних умовах господарювання саме ринок визначає потребу в товарах та послугах, диктує вимоги до них. Стратегічний розвиток підприємства неможливий без реалізації заходів для підвищення ефективності маркетингової сфери діяльності.

Показник стійкості економічного зростання негативно впливає на результативний показник. Це пов'язано з тенденцією спаду показника економічного зростання, що викликано, перш за все, низьким рівнем чистого прибутку на ВАТ "Харківський завод електротехнічного обладнання". Для покращення ситуації, яка склалася, доцільно провести інтеграцію маркетингової та фінансової сфер діяльності, підвищити узгодженість цих сфер діяльності.

Другий етап аналізу передбачає включення до моделі лагових змінних першого порядку, тепер в моделі десять змінних. Виконавши процедуру послідовного зменшення групи змінних, в моделі залишився лише лаговий коефіцієнт ресурсовіддачі:

$$y = 0,56 + 2,0079x_{1t-1} + 6,964x_{1t} + 0,0701x_{2t-2} - 1,0701x_{2t-1} - 3,2926x_{2t} - 0,1714x_{3t-2} - 0,939x_{3t-1} - 0,226x_{4t-1} - 0,531x_{4t} - 0,3536x_{5t-2} - 1,2155x_{5t-1} - 2,1188x_{5t} \quad (6.21)$$

Коефіцієнт детермінації зменшився та дорівнює  $R=0,61$ . Коефіцієнти регресії та модель в цілому значущі. Дана модель свідчить про незначний негативний вплив коефіцієнта ресурсовіддачі в третьому кварталі 2009 року на рентабельність продажу. З метою підвищення конкурентоспроможності підприємства в подальшій діяльності слід інтегрувати виробничу та маркетингову діяльність. Необхідно обґрунтовувати доцільність випуску всіх видів продукції, раціоналізувати структуру собівартості та цінову політику. Виробничу програму важливо будувати на комплексному маркетинговому дослідженні.

Перевіримо вплив лагових змінних другого порядку на рентабельність продажу. До моделі включено п'ять лагових змінних другого порядку:

$$y = 0,56 + 2,0079x_{1t-1} + 6,964x_{1t} + 0,0701x_{2t-2} - 1,0701x_{2t-1} - 3,2926x_{2t} - 0,1714x_{3t-2} - 0,939x_{3t-1} - 0,226x_{4t-1} - 0,531x_{4t} - 0,3536x_{5t-2} - 1,2155x_{5t-1} - 2,1188x_{5t} \quad (6.22)$$

Коефіцієнт детермінації ще зменшився до  $R=0,46$ . Дієвим фактором нарощування конкурентоспроможного потенціалу виявився коефіцієнт ресурсовіддачі. Його вплив проявився в 2 кварталі 2009 року.

Для того щоб дослідити вплив лагових змінних першого та другого порядку в сукупності необхідно до моделі включити 15 змінних:

$$y_1 = 0,56 + 2,0079x_{1t-1} + 6,964x_{1t} + 0,0701x_{2t-2} - 1,0701x_{2t-1} - 3,2926x_{2t} - 0,1714x_{3t-2} - 0,939x_{3t-1} - 0,226x_{4t-1} - 0,531x_{4t} - 0,3536x_{5t-2} - 1,2155x_{5t-1} - 2,1188x_{5t} \quad (6.23)$$

В моделі коефіцієнт детермінації дуже великий  $R=0,99$  майже одиниця. Всі коефіцієнти регресії та модель є значущими.

Коефіцієнт стійкості економічного зростання негативно впливає на рентабельність продажу в поточному та попередніх етапах. В 2 кварталі 2009 року показник дохідності 1 працівника виключено з моделі, а в 3 та 4 кварталах 2009 року він негативно впливає на рентабельність продажу. Коефіцієнт дохідності 1 працівника в 4 кварталі 2009 року не ввійшов до моделі, в 3 кварталі негативно впливав на рентабельність продажу. До 4 кварталу його негативний вплив збільшився. Показник місткості ринку

негативно впливав на рентабельність продажу протягом 2 та 3 кварталів 2009 року. В 4 кварталі аналізований показник не ввійшов до складу моделі. Показник використання праці в 2 кварталі 2009 року мав незначний позитивний вплив на результативний показник. В 3 кварталі показник використання праці уже негативно вплинув і в 4 кварталі негативний вплив збільшується. Показник ресурсовіддачі в 2 кварталі виключений з моделі, в 3 кварталі негативно впливає на результативний показник, в 4 кварталі вплив показника значно збільшився та він впливає уже позитивно. Майже всі показники, які характеризують конкурентоспроможний потенціал підприємства, впливають негативно на рентабельність продажу. Лише коефіцієнт ресурсовіддачі має значний позитивний вплив.

Доцільно підвищити ефективність фінансової, інноваційної та маркетингової сфер діяльності та управління персоналом підприємства.

До моделі ввійшли всі показники без лагів, окрім показника місткості ринку. Вони майже всі впливають негативно на рентабельність продажу. Лише коефіцієнт ресурсовіддачі має значний позитивний вплив. Така ситуація пояснюється тим, що місткість ринку не відразу впливає на рентабельність продажу. Якщо підприємство підвищило місткість ринку, яку займає, то це відобразиться в наступних періодах часу, оскільки покупці зайнятого сегмента ринку ще не володіють інформацією в повному об'ємі про якість та інші параметри представленої продукції та ділову репутацію підприємства-виробника. В зв'язку з цим необхідно підвищити витрати на рекламу, що також не сприяє підвищенню рентабельності продажу. Коефіцієнт ресурсовіддачі впливає відразу на результативний у поточному періоді. Вплив цього показника з часом зменшується на рентабельність продажу. В 3 кварталі 2009 року проявляється негативний вплив показника місткості ринку, оскільки він з часом зменшується. Позитивно впливав лише коефіцієнт ресурсовіддачі за попередні періоди на рентабельність продажу.

Для підвищення рівня конкурентоспроможності та конкурентоспроможного потенціалу доцільно провести інтеграцію виробничої, фінансової, маркетингової, інноваційної сфер діяльності та управління персоналом.

Розглянемо як впливають змінні без лагів, лагові змінні першого та другого порядку на рентабельність продукції:

$$\begin{aligned}
y_2 = & 54,895 + 160,839 x_{1t-1} + 668,657 x_1 + 2,265 x_{2t-2} - 77,996 x_{2t-1} - \\
& - 349,376 x_2 - 15,54 x_{3t-2} - 82,697 x_{3t-1} - 63,851 x_3 - 0,646 x_{4t-2} - \\
& - 17,478 x_{4t-1} - 58,951 x_4 - 22,838 x_{5t-2} - 123,117 x_{5t-1} - 142,983 x_5.
\end{aligned} \quad (6.24)$$

Негативний вплив показника стійкості економічного зростання підвищується починаючи з 2 кварталу 2009 року. За динамікою показника дохідності 1 працівника спостерігається аналогічна тенденція. Протягом 2 та 3 кварталів 2009 року знову ж таки зростали негативні тенденції показника місткості ринку. В 4 кварталі спостерігається незначне зниження негативних тенденцій. За показником використання праці на 2 квартал 2009 року зафіксовано незначний позитивний вплив на рентабельність продукції. До 3 кварталу відбулося значне зниження цього показника. В 4 кварталі він знизився ще більше. Зафіксовано значний позитивний вплив показника ресурсовіддачі на результативний показник в 3 та 4 кварталах 2009 року. В 2 кварталі його виключено з моделі.

Значний позитивний вплив в поточному періоді та 3 кварталі 2009 року має показник ресурсовіддачі. Це пояснюється безпосереднім відношенням показників рентабельності продукції та ресурсовіддачі до виробничої сфери діяльності. В другому кварталі 2009 року показник ресурсовіддачі виключено з моделі. Виявлено негативний вплив показників використання праці, місткості ринку, дохідності 1 працівника, стійкості економічного зростання. Зменшення показника рентабельності продукції протягом аналізованих періодів викликане зменшенням показників використання праці, місткості ринку, дохідності 1 працівника, стійкості економічного зростання. Для зменшення негативного впливу названих показників доцільно підвищити ефективність інноваційної, фінансової, маркетингової сфер діяльності та організаційної структури.

У 2 кварталі 2009 року виявлений негативний вплив на рентабельність продукції показників місткості ринку, дохідності 1 працівника та стійкості економічного зростання. Позитивно впливає показник використання праці.

У поточному та майбутніх періодах необхідно акцентувати увагу на інтеграції всіх сфер діяльності з метою нарощування конкурентоспроможного потенціалу.

Для нарощування конкурентоспроможного потенціалу першочег-



говими заходами є підвищення ефективності маркетингової та фінансової сфер діяльності й управління персоналом підприємства.

Розглянемо, як впливають змінні без лагів, лагові змінні першого та другого порядку на рентабельність активів:

$$\begin{aligned} y_3 = & -1,3284 - 4,779 x_{1t-1} - 19,897 x_1 - 0,053 x_{2t-2} + 2,2937 x_{2t-1} + \\ & + 11,3423 x_2 + 0,4688 x_{3t-2} + 2,4315 x_{3t-1} + 0,0203 x_{4t-2} + \\ & + 0,5171 x_{4t-1} + 1,3911 x_4 + 0,6534 x_{5t-2} + 3,6903 x_{5t-1} + 1,3597 x_5. \end{aligned} \quad (6.25)$$

Позитивно протягом всіх періодів на рентабельність активів впливає показник стійкості економічного зростання, оскільки рентабельність активів та коефіцієнт стійкості економічного зростання відносяться до фінансової сфери діяльності. Спостерігаються тенденції зростання впливу показників дохідності 1 працівника, місткості ринку та використання праці на рентабельність активів. Зафіксовано тенденцію зниження впливу протягом аналізованих періодів показника ресурсовіддачі. В ситуації, яка склалася, необхідно підвищити ефективність маркетингової та виробничої сфер діяльності. На рентабельність продажу в побудованій моделі позитивно впливають показники використання праці, дохідності 1 працівника та стійкості економічного зростання. Рентабельність активів та показник стійкості економічного зростання є проявом дії фінансової сфери діяльності. Показники використання праці та дохідності 1 працівника характеризують ефективність управління персоналом підприємства. Негативний вплив має показник ресурсовіддачі. Це викликано низькими раціональністю використання ресурсів та економією ресурсів.

Для підвищення дієвості факторів конкурентоспроможного потенціалу слід провести інтеграцію маркетингової, виробничої та фінансової сфер діяльності.

У поточному періоді потрібно розширити місткість ринку. Це можна зробити за рахунок пропозиції додаткових послуг з обслуговування та ремонту електротехнічного обладнання. Можна підвищити тривалість гарантійного періоду. Можна запропонувати розширення асортименту товарів народного споживання, тобто реалізувати конкурентну стратегію диверсифікації. Необхідно впроваджувати інноваційні технології з метою зменшення собівартості продукції. І, в результаті, вийти на конкурентну стратегію зниження витрат. Підприємство повинне дбати про високу

позитивну ділову репутацію.

Спостерігається негативний вплив фактора ресурсовіддачі на рентабельність активів. Це свідчить про низьку ефективність використання ресурсів, які є в розпорядженні підприємства, починаючи з інформаційних ресурсів і закінчуючи основними засобами. Кошти підприємств вкладено в необоротні активи, зокрема в основні засоби, стан яких характеризується високим ступенем фізичної та моральної зношеності, неповного завантаження основних виробничих фондів. На підприємствах гостро постає проблема нестачі оборотних активів. Необхідно підвищувати рівень оборотності оборотних активів.

Фактор дохідності серед робітників, які працюють на підприємствах – виробниках електротехнічного обладнання, виявлено дуже низьким. Якщо раніше конкурентоспроможними вважались країни з нижчою вартістю факторів виробництва, то зараз до ключових факторів конкурентоспроможності країни включаються інші, зокрема, такі: об'єм інвестицій в нові технології, об'єм інвестицій в "людський капітал". Нові технології відіграють центральну роль в ефективності виробництва. Курс на підвищення конкурентоспроможності підприємств, а потім і країни, вимагає координування інвестицій в технології з розвитком "людського капіталу", інакше останні не матимуть адекватного кадрового забезпечення.

Аналіз моделей конкурентоспроможного потенціалу наведено в додатку Е, табл. Е.1.

Відповідно сформованим моделям (6.23) – (6.25) найбільш сильнодіючими факторами конкурентоспроможного потенціалу є використання трудового потенціалу ( $x_2$ ) та економічного зростання ( $x_5$ ). При цьому процеси нарощування/спаду є характерними саме для цих факторів. І, якщо у моделях рентабельності продажу ( $y_1$ ) і продукції ( $y_2$ ) ці фактори визначили процеси спаду конкурентоспроможного потенціалу, то в моделі рентабельності активів ( $y_3$ ) – процеси нарощування. Оцінка конкурентоспроможного потенціалу визначає неефективність та відсутність процесів нарощування можливостей для формування та підвищення конкурентоспроможності підприємства. Таке положення обумовлено виснаженням ресурсного потенціалу економічного зростання, відсутністю стратегічних орієнтирів розвитку

підприємства, відтворювальних процесів виробництва, маркетингових досліджень та формування на їх базі гнучкої цінової політики.

Наведені моделі конкурентного потенціалу підприємства (6.23) – (6.25) є індикаторами процесів його нарощування або спаду. Динаміка змінних конкурентного потенціалу дозволяє проводити систематичний контроль над процесами, які досліджуються.

Використання в управлінні підприємством наведених моделей дозволяє здійснювати вибір та обґрунтування напрямків розвитку; розробку стратегій формування та підвищення конкурентоспроможності; коригування цілей та завдань; контроль за процесами нарощування конкурентного потенціалу.

У результаті проведення діагностики інерційних процесів нарощування, або виснаження конкурентного потенціалу підприємств виявлено виснаження конкурентного потенціалу за факторами рентабельності продажу та продукції, а за фактором рентабельності активів виявлено нарощування конкурентного потенціалу. Але така тенденція не засвідчує позитивні зрушення, оскільки це лише кількісні зміни в структурі активів, а не якісні.

#### ***6.4. Визначення взаємозв'язку між конкурентною позицією і фінансовими результатами діяльності підприємства за допомогою множинної регресійної економіко-математичної моделі***

При виявленні негативних тенденцій зниження рівня конкурентоспроможності досліджуваного підприємства необхідно проаналізувати причини такого стану. В цій ситуації доцільно побудувати множинну регресійну економіко-математичну модель.

У процесі економіко-математичних досліджень, пов'язаних з аналізом впливу різних факторів на ефективність та результативність роботи підприємств, або рівень його конкурентоспроможності, виникає потреба в застосуванні множинної кореляції та регресії. При цьому ставиться завдання визначення такої функції ( $F$ ), що математично описувала б зміни середнього значення досліджуваного показника у залежності від факторів-аргументів  $x_1, x_2, x_3, \dots, x_n$  з урахуванням особливостей досліджуваного процесу.

Таке завдання вирішується на основі знання сутності

досліджуваного процесу й попереднього вивчення й аналізу парних взаємозв'язків між середнім значенням показника  $y$  і окремо взятими факторами-аргументами ( $x_i$ ) [36].

При об'єднанні парних рівнянь в єдине множинне, коли змінна  $y$  не підлягає функціональним перетворенням [12], різні парні залежності підсумовуються:

$$\bar{y} = \bar{f}_1(x_1) + \bar{f}_2(x_2) + \dots + \bar{f}_m(x_m) + \bar{f}_0 \quad (6.26)$$

де  $\bar{f}_i(x_i)$  – функція з невизначеними коефіцієнтами, що входять у парні рівняння, які розраховані способом найменших квадратів.

Множинне рівняння є надійнішим та точнішим, чим слабшими будуть внутрішні кореляційні зв'язки між факторами-аргументами.

Вибір факторів-аргументів, включених у множинну модель, не може бути зроблений відразу на основі відомостей про кореляційні відносини або коефіцієнти кореляції між залежною й незалежними змінними [45].

Найбільш глибокий аналіз рівняння множинної регресії можна одержати, якщо фактори-аргументи приєднати послідовно.

На кожному етапі необхідно аналізувати:

1) обумовленість системи нормальних рівнянь для визначення коефіцієнтів регресії;

2) зміну коефіцієнтів регресії;

3) зростання коефіцієнта множинної кореляції  $R_{y/x_1, x_2, \dots, x_m}$  за врахованими факторами-аргументами і зменшення залишкової дисперсії  $\sigma_{y \text{ залиш}}^2$  [45].

Коефіцієнт множинної кореляції, що відображає тісноту зв'язку між досліджуваним показником ( $y$ ) і фактичним ( $x_i$ ), визначається за формулою:

$$R_{y/x_1, x_2, \dots, x_m} = \sqrt{\frac{m}{\sum_{i=1}^m \beta_i^2}} \quad (6.27)$$

де  $\beta_i$  – коефіцієнти регресії в стандартизованому вигляді в парних

рівняннях залежності між змінними, розраховуються за формулі:

$$\beta_i = b_i \frac{\sigma_{x_i}}{\sigma_y}, \quad (6.28)$$

де  $b_i$  – коефіцієнти регресії в парних рівняннях у натуральному вигляді;

$\sigma_{x_i}$  – середньоквадратичне відхилення незалежних змінних ( $x_i$ );

$\sigma_y$  – середньоквадратичне відхилення залежної змінної ( $y$ );

$t_i$  – коефіцієнти кореляції залежності досліджуваного показника ( $y$ )

від факторів ( $x_i$ ), що включаються в рівняння множинної регресії;

$m$  - кількість незалежних змінних (факторів).

Рівняння множинної регресії в стандартному вигляді виражається формулою:

$$y = \beta_0 + \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2 + \dots + \beta_m x_m + \epsilon \quad (6.29)$$

де 
$$y = \frac{y - \bar{y}}{\sigma_y}; \quad (6.30)$$

$$x_i = \frac{x_i - \bar{x}_i}{\sigma_{x_i}}. \quad (6.31)$$

Доцільність переходу до стандартизованого рівняння обумовлена тим, що таке рівняння має ряд переваг, тому що коефіцієнти ( $\beta$ ) стандартизованого рівняння множинної регресії визначають відфільтрований вплив кожного фактора на окремий показник при закріплених значеннях інших факторів і не повинні перевищувати одиниці зростання фактора  $x_i$  на величини всього середнього квадратичного відхилення  $\sigma_{x_i}$  при незмінних значеннях інших факторів, що викликає зміни середнього значення на величину  $\beta_i \sigma_{x_i}$  [45]. Оскільки в рівнянні всі змінні виражені в порівнянних одиницях виміру (сигмах), то коефіцієнти  $\beta_i$  показують порівняльну силу впливу кожної змінної на зміну досліджуваного показника. Тіснота зв'язку між ним і всіма включеними в модель факторами оцінюється показником повної

детермінації ( $R^2$ ). Важливим оціночним показником є також середня квадратична погрішність коефіцієнта множинної кореляції, розрахована за формулою:

$$Q_k = \frac{1-R}{\sqrt{n-m-1}} \quad (6.32)$$

де  $n$  – число спостережень;  
 $m$  – кількість факторів, що включаються в модель.

Частинна детермінація по факторах  $\beta_i \times t_{y/x_i}$  є доброякісним показником сили впливу кожного окремого фактора на досліджуваний показник [38].

Для визначення бета-коефіцієнтів покладений принцип найкращого наближення розрахункових значень до вихідних даних.

Перш ніж формувати рівняння множинної регресії, необхідно спочатку звільнитися від кожного фактора, що лінійно залежить від інших, тобто встановити так звану мультиколінеарність, а також не включати в модель фактори, що функціонально впливають на досліджуваний показник або перебувають між собою у функціональній залежності. Практика показує, що при наявності внутрішніх коефіцієнтів кореляції, більших 0,7 ( $|t_{ij}| > 0,7$ ), система нормальних рівнянь може стати погано обумовленою, тому треба один з таких факторів виключити.

Для рішення задачі зі знаходження параметрів рівняння множинної регресії вирішується система нормальних рівнянь у стандартизованому вигляді:

$$(6.33) \quad \left\{ \begin{array}{l} 1 = \beta_1 \frac{t_{11}}{s_1} + \beta_2 \frac{t_{12}}{s_2} + \beta_3 \frac{t_{13}}{s_3} + \dots + \beta_m \frac{t_{1m}}{s_m} \\ 1 = \beta_1 \frac{t_{21}}{s_1} + \beta_2 \frac{t_{22}}{s_2} + \beta_3 \frac{t_{23}}{s_3} + \dots + \beta_m \frac{t_{2m}}{s_m} \\ \dots \\ 1 = \beta_1 \frac{t_{xm}}{s_1} + \beta_2 \frac{t_{xm}}{s_2} + \beta_3 \frac{t_{xm}}{s_3} + \dots + \beta_m \frac{t_{xm}}{s_m} \end{array} \right.$$

Коефіцієнтами цієї системи є коефіцієнти парної кореляції між

факторами (внутрішні, причому  $t_{ij} = 1$ ), а вільні члени-коефіцієнти парної кореляції між  $y$  і  $x_i$  (зовнішні).

Зведений у квадрат коефіцієнт множинної кореляції становить коефіцієнт детермінації ( $R^2$ ).

$$R^2 = \beta_1 \times t_{y/x_1} + \beta_2 \times t_{y/x_2} + \dots + \beta_m \times t_{y/x_m}. \quad (6.34)$$

Після рішення системи нормальних рівнянь і обчислення коефіцієнта детермінації виробляється зворотний перехід до вихідних змінних, визначаючи натуральні коефіцієнти регресії за формулою:

$$b_i = \beta_i \times \frac{\sigma_y}{\sigma_{x_i}}. \quad (6.35)$$

Вільний член (а), для натурального множинного рівняння, визначається за формулою [47]:

$$a = \bar{y} - b_1 \bar{x}_1 - b_2 \bar{x}_2 - \dots - b_m \bar{x}_m. \quad (6.36)$$

Тоді рівняння множинної моделі в натуральному вигляді:

$$y = a + b_1 x_1 + b_2 x_2 + \dots + b_m x_m. \quad (6.37)$$

Практичний інтерес становить рівняння чистої регресії. Таке рівняння описує, як змінювався  $y$  у середньому зі зміною конкретного, окремо взятого аргументу  $x_i$ , якщо всі інші аргументи були б постійними й закріпленими на своїх середніх рівнях.

Практичне значення має також частинна регресія, коли вивчається не тільки середній рівень значень аргументів, але і якийсь інший рівень, обумовлений певними умовами (наприклад, найвищий, оптимальний за яким-небудь критерієм й т. д.). Підставляючи ці значення в множинну регресію, одержуємо рівняння приватної регресії  $y$  по  $x_i$ , що описує, як змінювався  $y$  у середньому при зміні  $x_i$ , якщо всі інші аргументи були б закріплені на заданому рівні.

Для поглибленого дослідження стану та динаміки виробничих запасів доцільно визначити силу впливу показників, які характеризують виробничі запаси на дохід від реалізації на протязі 2005 – 2008 років. Досягнення цієї мети можливе при побудові множинної регресійної економіко-математичної моделі.

Система показників для виявлення взаємозв'язку між показниками, які характеризують витрати підприємства, та результативним показником – чистим доходом від реалізації товарів, робіт, послуг, наведена в табл. 6.7.

Таблиця 6.7

**Система показників для виявлення взаємозв'язку між показниками, які характеризують витрати підприємства, та результативним показником – чистим доходом від реалізації продукції**

Показники	Умовне позначення	2005	2006	2007	2008
Витрати майбутніх періодів	X1	7,7	4,1	7,7	41
Адміністративні витрати	X2	757,9	816,9	1064,8	1069
Витрати на збут	X3	764,5	863,5	1083,1	1269
Чистий дохід (виручка) від реалізації (товарів, робіт, послуг)	Y	9155	10512,1	12904,7	13797

Побудову множинної регресійної економіко-математичної моделі необхідно виконати за допомогою пакета прикладних програм «Statgraphics Plus 5.1».

Для побудови множинної регресійної моделі за допомогою ППП «Statgraphics Plus 5.1» виконуються такі операції:

1) при відкритті вікна StatWizard необхідно обрати команду Analyze Existing Data or Enter New Data;

2) після цього відкривається вікно StatWizard – Data Location, в якому обирається команда I want to Enter New Data;

3) відкривається таблиця і на ній невелике вікно Modifi Column. В цьому вікні слід вводити імена змінних;

4) відкривається таблиця, в яку необхідно ввести вихідні досліджувані дані;

5) в контекстному меню необхідно обрати підпункт «Relate»;



б) обирається команда Multiple Regression.

Після виконання всіх наведених операцій побудовано множинну регресійну економіко-математичну модель-індикатор взаємозв'язку показників витрат та чистого доходу від реалізації товарів, робіт та послуг підприємства:

$$Y = 985,526 - 128,242 \times X_1 + 7,3592 \times X_2 + 4,68059 \times X_3.$$

У процесі побудови множинної регресійної економіко-математичної моделі виявлено значний негативний вплив витрат майбутніх періодів на чистий дохід. Адміністративні витрати та витрати на збут впливають позитивно на зміну чистого доходу підприємства, що засвідчує негативну тенденцію постійного зростання витрат на підприємстві, та, як наслідок, зниження рівня його конкурентоспроможності.

Технологія комплексної оцінки та аналізу конкурентоспроможності підприємства подана в додатку Е, табл. Е.2 .

При проведенні конкурентного аналізу не обов'язково дотримуватись саме такої послідовності, яку наведено в табл. Е.2. Основні труднощі проведення конкурентного аналізу підприємств пов'язані, в першу чергу, зі збором вихідної інформації. Це обумовлене не лише обґрунтованим вибором показників для оцінки та аналізу, а ще й необхідністю обробки вихідної інформації декількох підприємств.

Зважаючи на це, основна рекомендація, що можна дати при виборі адекватного методу, для проведення конкурентного аналізу, полягає в тому, що спочатку необхідно зібрати необхідну інформацію про конкурентів і тільки після цього обирати необхідний метод конкурентного аналізу.

Найбільш логічними послідовностями використання інструментарію конкурентного аналізу вважаємо такі. Після виконання кластерного аналізу обирається кластер підприємств, далі, враховуючи дані лише цього кластера, виконується факторний аналіз, потім обираються головні фактори та результативний показник, на їх основі будується регресійна економіко-математична модель.

За визначеними рівнями конкурентоспроможності підприємства на основі «традиційних» методів можна провести кластерний аналіз з метою градації рівнів конкурентоспроможності підприємства. Після виконання факторного аналізу аналітик визначиться з ключовими

факторами, ці фактори можуть бути основною для побудови регресійної або економетричної моделі з незалежними лаговими змінними. Виконати кластеризацію підприємств, перевірити її стійкість за декілька років. У випадку зниження стійкості кластеризації необхідно побудувати багат шаровий нейронний перцептрон. Але таких послідовностей можна обрати набагато більше, враховуючи мету дослідження та аналізу конкурентоспроможності підприємства.

### ***Питання для самостійного опрацювання***

1. Формування системи показників для виявлення латентних факторів конкурентоспроможності підприємства.

2. Формування системи показників для проведення кластеризації підприємств-конкурентів за рівнем їх конкурентоспроможності.

3. Виведення загальних особливостей формування системи показників для побудови множинної регресійної моделі, яка дозволить проаналізувати силу впливу факторів конкурентоспроможності підприємства на результативний показник його діяльності.

4. Формування системи показників для побудови лагових економіко-математичних моделей з метою проведення оцінки та аналізу конкурентного потенціалу підприємства.

### ***Контрольні питання для самодіагностики***

1. Розкрити методику оцінки факторів конкурентоспроможності підприємства.

2. Описати технологію проведення кластеризації підприємств за рівнем їх конкурентоспроможності.

3. Сформувати технологію побудови лагової економіко-математичної моделі за допомогою ППП «Statgraphics Plus 5.1».

4. Провести оцінку та аналіз процесів нарощування або виснаження конкурентного потенціалу підприємства за допомогою лагових економіко-математичних моделей.

5. Розкрити особливості побудови моделі-індикатора зв'язку фінансових результатів діяльності підприємства та показників, що характеризують його конкурентний потенціал.

### ***Питання для дискусій***

1. Міра суб'єктивності використання кластерного аналізу при проведенні конкурентного аналізу.

2. В яких випадках необхідно перевіряти правильність сформованих кластерів конкурентоспроможності підприємств за допомогою побудови багатозарового нейронного персептрона?

## Література

1. Азоев Г. Л. Конкурентные преимущества фирмы / Г. Л. Азоев, А. П. Челенков. – М. : ОАО "Типография "НОВОСТИ", 2000. – 256 с.
2. Азоев Г. Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика / Г. Л. Азоев. – М. : Центр экономики и маркетинга, 1996. – 208 с.
3. Александрова О. С. Конкуренція як принцип суспільного розвитку: соціально-філософський аналіз: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. філос. Наук : 09.00.03 / О. С. Александрова ; Тавр. нац. ун-т ім. В. І. Вернадського. — Сімферополь, 2004. — 19 с.
4. Андрушків Б. М. Основи менеджменту / Б. М. Андрушків, О. Є. Кузьмін. – Львів : Світ, 1995. – 480 с.
5. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф – СПб. : Питер, 1999. – 416 с.
6. Арестенко В. В. Методи і моделі оцінювання конкурентоспроможності підприємств АПК / В. В. Арестенко// Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 10. – С. 10 – 16.
7. Архипов А. М. Формирование и развитие теории конкуренции в истории экономической мысли : автореф. дисс. на соискание ученой степени канд. экон. наук / А. М. Архипов. – М., 2008 – 28 с.
8. Багрова І. В. Складові та фактори конкурентоспроможності / І. В. Багрова, О. Г. Нефедова // Вісник економічної науки України. – 2007. - № 1. – С. 11 – 16.
9. Базилевич В. Формування конкурентного середовища у транзитивній економіці: проблеми, тенденції, протиріччя / В. Базилевич // Конкуренція. Вісник АМК. – 2003. – № 2. – С. 24 – 28.
10. Баканов М. И. Теория экономического анализа : учебник / М. И. Баканов, А. Д. Шеремет. – 4-е изд., доп. и перераб. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 416 с.
11. Балабанова І. В. Управління конкурентною раціональністю : монографія / І. В. Балабанова ; Міністерство освіти і науки України ; Донецький національний університет економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2008. – 538 с.
12. Балабанова Л. В. Управление конкурентоспособностью

предприятий на основе маркетинга : [монография] / Л. В. Балабанова, А. В. Кривенко. – Донецк : ДонГУЭТ им. М. Туган-Барановского, 2004. – 147 с.

13. Большой экономический словарь / под ред. А. Н. Азрилияна. – 5-е изд., доп. и перераб. – М. : Институт новой экономики, 2002. – 1280 с.

14. Боровиков В. STATISTICA. Искусство анализа данных на компьютере: Для профессионалов / В. Боровиков. 2-е изд. – СПб. : Питер, 2003. – 688 с.

15. Виханский О. С. Стратегическое управление : учебник / О. С. Виханский. – 2-е изд. – М. : Гадарика, 2003. – 130 с.

16. Высокотехнологичные предприятия в эпоху глобализации / И. В. Иванов, В. В. Баранов, Г. И. Лысак, О. В. Кирсанов. – М. : Альпина Паблишер, 2003. – 416 с.

17. Галелюк М. М. Оцінювання конкурентоспроможності підприємств машинобудівної галузі / М. М. Галелюк // Вісник національного університету "Львівська політехніка". – 2007. – № 6. – 2008. – С. 147 – 152.

18. Гетьман О. О. Економічна діагностика : навч. посіб. для вищих навч. закладів / О. О. Гетьман, В. М. Шаповал. – К. : Центр навчальної літератури, 2007. – 306 с.

19. Глинский В. В. Статистический анализ : учебное пособие / В. В. Глинский, В. Г. Ионин. – 2-е изд., доп. и перераб. – М. : Информационно-издательский дом "Филинь", 1998. – 264 с.

20. Горшкова Л. А. Анализ организации управления. Аналитический инструментарий / Л. А. Горшкова. – М. : Финансы и статистика, 2003. – 208 с.

21. Гусев Ю. В. Стратегическое управление : учебное пособие / ч. 1, / Ю. В. Гусев. – Новосибирск: НГАЭиУ, 1995. – 45 с.

22. Девяткин Е. А. Теория и практика конкуренции: учебно-методический комплекс / Е. А. Девяткин. – М. : ЕАОИ, 2008. – 232 с.

23. Дикань Л. В. Обеспечение конкурентоустойчивости предприятия : Монография / Л. В. Дикань. – Х. : Основа, 1995.– 160 с.

24. Дикий О. В. Вплив глобалізації бізнесу на формування конкурентного середовища підприємства / О. В. Дикий // Культура

народов Причерноморья. – 2006. – № 78. – С. 23 – 28.

25. Должанський І. З. Конкурентоспроможність підприємства : навчальний посібник / І. З. Должанський, Т. О. Загорна Т.О.. – К. : «Центр навчання», 2006. – 384 с.

26. Дробітько Н. А. Оцінка та діагностика конкурентоспроможності підприємств / Н. А. Дробітько // Економіка: проблеми теорії та практики : зб. наук. пр. – Дніпропетровськ : ДНУ, 2005 – Вип.116. – С. 3 – 8 .

27. Егоршин А. А. Корреляционно-регрессионный анализ. Курс лекций и лабораторных работ : учебн. пособ. для вузов / А. А. Егоршин, Л. М. Малярец. – Х. : Основа, 1998. – 208 с.

28. Євдокимова Н. М., Кірієнко А.В. Економічна діагностика : навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. / Н. М. Євдокимова, А. В. Кірієнко А.В. – К. : КНЕУ, 2003. – 110 с.

29. Егоршин О. О. Методи багатовимірною статистичного аналізу : навчальний посібник / О. О. Егоршин, А. М. Зосімов, В. С. Пономаренко. – К. : ІЗМН, 1998. – 208 с.

30. Жамойда О. А. Методичні особливості визначення конкурентоспроможності промислового підприємства / О. А. Жамойда // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 1. – С. 110 – 118.

31. Журавлев Ю. И. Распознавание. Математические методы. Программная система. Практические применения / Ю. И. Журавлев, В. В. Рязанов, О. В. Сенько. — М. : Фазис, 2006. – 350 с.

32. Забелин П. В. Основы стратегического управления / П. В. Забелин, И. К. Моисеева. – М. : Информационно-внедренческий центр "Маркетинг", 1998. – 196 с.

33. Иванов Ю. Б. Конкурентоспособность предприятия в условиях формирования рыночной экономики : монография / Ю.Б. Иванов. – Х. : РИО ХГЭУ, 1997. – 248 с.

34. Иванов Ю. Б. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток : монографія / Ю. Б. Иванов, П. А. Орлов, О. Ю. Иванова. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2008 – 352 с.

35. Канчавелли А. Д. Стратегическое управление организационно-экономической устойчивостью фирмы: Логистикоориентированное

проектирование бизнеса / А. Д. Канчавелли, А. А. Колобов, И. Н. Омельченко ; под ред. А. А. Колобова, И. Н. Омельченко. – М. : Изд. МГТУ им. Н. Э. Баумана, 2001. – 600 с.

36. Клебанова Т. С. Методы прогнозирования : учебное пособие / Т. С. Клебанова, В. В. Иванов, Н. А. Дубровина. – Х. : Изд. ХГЭУ, 2002. – 372 с.

37. Клебанова Т. С. Эконометрия на персональном компьютере: учебное пособие. Ч. 1 /Т. С. Клебанова, Н. А. Дубровина. – Х. : Изд. ХГЭУ, 1999. – 140 с.

38. Клейнер Г. Б. Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, стратегии, безопасность / Г. Б. Клейнер, В. Л. Тамбовцев, Р. М. Качалов ; под общ. ред. С. А. Панова. – М. : ОАО "Изд. "Экономика", 1997. – 288 с.

39. Кныш М. И. Конкурентные стратегии : учебное пособие / М. И. Кныш. – СПб. : б. и., 2000. – 284 с.

40. Ковалев А. И. Анализ хозяйственного состояния предприятия / А. И. Ковалев, В. П. Привалов. – М. : Центр экономики и маркетинга, 1999. – 216 с.

41. Конкурентная диагностика фирмы: концепция, содержание, методы : монография / Шевченко Л. С., Торкатюк В. И., Кизим Н. А., Шутенко А. Л. – Х. : ИД «ИНЖЭК», 2008. – 240 с.

42. Конкурентоспособность предприятия: оценка, диагностика, стратегия : научн. изд. / Ю. Б. Иванов и др. – Х. : Изд. ХНЭУ, 2004. – 256 с.

43. Кузьмін О. Є. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства : навч. посібн. [для студ. спец. „Міжнародна економіка”] / О. Є. Кузьмін, Н. І. Горбаль. - Львів : Компакт-ЛВ, 2005. – 304 с.

44. Куликова Н. В. Формирование конкурентных преимуществ: от методологии до технологии Ч. 1 [Электронный ресурс] / Н. В. Куликова // Журнал "ТИАРА". – 2009. // – Режим доступа: [www.collegian.ru/index.php/tiara/2009/125.html?task=view](http://www.collegian.ru/index.php/tiara/2009/125.html?task=view)

45. Куліков П. М. Економіко-математичне моделювання фінансового стану підприємства. навчальний посібник / П. М. Куліков, Г. А. Іващенко. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2009. – 152 с.

46. Кунц Г. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций / Г. Кунц, С. Одоннел. – М. : Прогресс, 1981. – 512 с.
47. Курс экономической теории : Учебник – 4-е изд., доп. и перераб. – Киров : АСА, 2001. – 752 с.
48. Лепа Н. Н. Управление конкурентными преимуществами предприятия / Н. Н. Лепа; НАН Украины. Институт экономики промышленности. – Донецк : ООО «Юго-Восток, Лтд», 2003. – 296 с.
49. Литвак Б. Г. Разработка управленческого решения : учебник / Б. Г. Литвак. – М. : Дело, 2000. – 392 с.
50. Лифиц И. М. Теория и практика оценки конкурентоспособности товаров и услуг / И. М. Лифиц. – М. : Юрайт, 2001. – 224 с.
51. Львов Д. С. Экономика развития / Д. С. Львов. – М. : Экзамен, 2002. – 512 с.
52. Малярец Л. М. Проведение комплексной оценки процессов формирования и развития конкурентных преимуществ предприятия / Л. М. Малярец, Е. А. Полтавская // Економіка: проблеми теорії та практики. зб. наук. праць. – Дніпропетровськ : ДНУ, 2003. Вип. 185. Т. 3.– С. 689 – 697.
53. Мансуров Р. Е. Об экономической сущности понятий „конкурентоспособность предприятия” и „управление конкурентоспособностью предприятия” / Р. Е. Мансуров // Маркетинг в России и за рубежом. – 2006. – № 2 (52). – С. 91 – 94.
54. Марцин В. С. Конкурентне середовище, шляхи його реформування та механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємства / В. С. Марцин // Наукові праці ДонНТУ. Серія : економічна. – 2008. – № 33-1. – С. 78 – 84.
55. Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; пер. с англ. – М.: Дело, 1992. – 702 с.
56. Нефедова О. Г. Прикладний аспект оцінки конкурентоспроможності підприємств / О. Г. Нефедова// Регіональна економіка. 2007. – №4. – С. 196 – 201.
57. Мілевський С. В. Моделі аналізу та управління конкурентоспроможністю промислових підприємств: наукове видання /



С. В. Мілевський, О. В. Мілов. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2007. – 156 с.

58. Огієнко А. Д. Економетрія : конспект лекцій для студентів спец. 6.050100 «Облік і аудит» заочної форми навчання / А. Д. Огієнко, Г. А. Іващенко. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2007. – 80 с.

59. Отенко І. П. Управління конкурентними перевагами підприємства: наукове видання / І. П. Отенко, Є. О. Полтавська. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2005. — 212 с.

60. Отенко І. П. Аналіз та оцінка стратегічного потенціалу підприємства : наукове видання / Отенко І. П., Малярець Л. М., Іващенко Г. А. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2007. – 348 с.

61. Пилипенко С. М. Менеджмент : навчальний посібник / С. М. Пилипенко, А. А. Пилипенко, В. І. Отенко. – Х. : Вид. ХДЕУ, 2002. – 208 с.

62. Плюта В. Сравнительный многомерный анализ в экономических исследованиях: Методы таксономии и фактор анализа / В. Плюта. – М. : Статистика, 1980. – 151 с.

63. Подкопаєв О. Дослідження понятійного апарату конкурентоспроможності металопродукції / О. Подкопаєв // Економіка: проблеми теорії та практики : зб. наук. пр. Вип. 219 : в 3 т. Т. І. – Дніпропетровськ : ДНУ, 2006. – С. 54 – 61.

64. Пономаренко В. С. Механизм управления предприятием: стратегический аспект / В. С. Пономаренко, Е. Н. Ястремская, В. М. Луцковский. – Х. : Изд. ХГЭУ, 2002. – 252 с.

65. Попов А. В. Теория и организация американского менеджмента / А. В. Попов. – М. : Изд-во МГУ, 1991. – 152 с.

66. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / Майкл Е. Портер ; пер. с англ. – 2-е изд. –М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. – 454 с.

67. Портер М. Международная конкуренция. Конкурентное преимущество фирмы / М. Портер. - М. : Международное отношение, 1993 – 896 с.

68. Портер М. Стратегія конкуренції / М. Портер; пер. с англ. А. Олійник, Р. Спільський. – К. : Основа, 1997. – 392 с.

69. Про захист економічної конкуренції: Закон України від

11.01.2001 № 2210-III зі змінами // Урядовий кур'єр. – 2001. – 21 березня. – № 50.

70. Пушкарь А. И. Антикризисное управление: модели, стратегии, механизмы : научное издание / А. И. Пушкарь, А. Н. Тридед, А. Л. Колос. – Х. : ООО "Модель Вселенной ", 2001. – 452 с.

71. Савельева Н. А. Управление конкурентоспособностью фирмы; учебник / Н. А. Савельева. – Ростов н/Д : Феникс, 2009. – 382 с.

72. Савицкая В. Г. Анализ хозяйственной деятельности предприятия / В. Г. Савицкая. – 2-е изд., доп. и перераб. – Мн. : ИП "Экоперспектива", 1997. – 500 с.

73. Савчук С. И. Основы теории конкурентоспособности : монография / С. И. Савчук; под научной ред. академика НАН Украины Б. В. Буркинського. – Мариуполь : Рената, 2007. – 520 с.

74. Самойленко В. В. Формування організаційного забезпечення процедури оцінки конкурентоспроможності підприємства / В. В. Самойленко // Управління розвитко. - № 9. – 2008. – С. 83 – 84.

75. Симионова Н. Е. Методы анализа рынка : учебн. пособ. / Н. Е. Симионова. – М. : Экспертное бюро, 2000. – 128 с.

76. Слободчикова Ю. В. Теоретичні аспекти формування конкурентного середовища / Ю. В. Слободчикова // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво : науково-виробничий журнал. - Запоріжжя, 2009. - № 6. – С . 200 – 204.

77. Стерлин А. Р., Тулин И.В. Стратегическое планирование в промышленных корпорациях США (опыт развития и новые явления) / А. Р. Стерлин, И. В. Тулин. – М. : Наука, 1990. – 200 с.

78. Стеців Л. П. Конкурентні переваги: підходи до трактування та їх відмінності / Л. П. Стеців // Науковий вісник НЛТУ України. – 2009. - Вип. 19. – С. 12.

79. Стратегія економічного і соціального розвитку України (2004 – 2015 рр.) "Шляхи Європейської інтеграції" / А. С. Гальчинський, В. М. Геєць та ін. – К. : ІВЦ Держкомстату України, 2004. - 416 с.

80. Тищенко А. Н. Формирование конкурентной позиции предприятия в условиях кризиса : монография / А. Н. Тищенко – Х. : ИД «ИНЖЭК», 2007. – 376 с.

81. Томпсон А. Экономика фирмы: учебн. пособ. для студ., обуч. по эконом, направл. и спец. / А. Томпсон, Дж. Формби ; пер. с англ. – М. : БИНОМ, 1998. – 540 с.
82. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент: коцепции и ситуация для анализа / А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд; пер.с англ. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 412 с.
83. Трифилова А. А. Управление инновационным развитием предприятия / А. А. Трифилова. – М. : Финансы и статистика, 2003. – 176 с.
84. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посібн. / М. Клименко, Омеляненко Т., Барабась Д. та ін. – К. : КНЕУ, 2008. – 520 с.
85. Управління конкурентоспроможністю підприємства: підручник / Ю. Б. Иванов, М. О. Кизим, О. М. Тищенко та ін. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2010. – 320 с.
86. Фасхиев Х. А. Как измерить конкурентоспособность предприятия? / Х. А. Фасхиев, Е. В. Попова // Маркетинг в России и за рубежом. – 2003. – № 4(36). – С. 53 – 68.
87. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент / Р. А. Фатхутдинов. – М. : Издательско-книготорговый центр "Маркетинг ", 2002. – 892 с.
88. Фатхутдинов Р. А. Система менеджмента : учебн-практич. пособ. / Р. А. Фатхутдинов. – М. : АО «Бизнес-школа» Интель-Синтез, 2004. – 368 с.
89. Фатхутдинов Р. А. Управление конкурентоспособностью организации : [учебное пособие] / Р. А. Фатхутдинов. 2-е изд., испр. и доп. – М. : Эксмо, 2005. — 544 с.
90. Фляйшер К. Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе /К. Фляйшер. – М. : Лаборатория Базовых знаний, 2005. – 541 с.
91. Фролов Д. Диагностика конкурентной среды в системе маркетинга [Электронный ресурс] / Д. Фролов // Режим доступа: <http://frolov.d.narod.ru/dms/dms.htm>

92. Хайек Ф. А. Познание, конкуренция и свобода / Ф. А. Хайек. – СПб. : Пневма, 1999. – 152 с.
93. Хамел Г. Конкурируя за будущее / Г. Хамел, К. Прахалад. – М. : Олимп-бизнес, 2002. – С. 231.
94. Холл Р. Х. Организации: структуры, процессы, результаты / Р. Х. Холл. – СПб : Питер, 2001. – 512 с.
95. Хэмилтон А. Инновационная и корпоративная реструктуризация в мировой экономике /А. Хэмилтон // Проблемы теории и практики управления. – 2000. – № 6. – С. 34.
96. Чернега О. Б. Управление конкурентоспособностью в условиях трансформации экономических отношений / О. Б. Чернега. – Донецк : ИЭП НАН Украины, 1999. – 448 с.
97. Чернишов Р. Д. Методи вдосконалення управління конкурентоспроможністю продукції: [Електронний ресурс] / Р. Д.Чернишов. - Режим доступу : [http : // roglyad.com/students/item/11631/](http://roglyad.com/students/item/11631/).
98. Шевченко Л. С. Конкурентне управління: навч. посібн / Л. С. Шевченко. – Х. : Еспада, 2004. – 520 с.
99. Шеремет А. Д. Методика фінансового аналізу / А. Д. Шеремет, Р. С. Сайфулін. – М. : ИНФРА-М, 1996. – 176 с.
100. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник / З. Є. Шершньова. – К. : КНЕУ, 2004 . – 699 с.
- 101.Шинкаренко В. Г. Управление конкурентоспособностью предприятия / В. Г. Шинкаренко, А. С. Бондаренко. – Х. : Изд. ХНАДУ, 2003. – 188 с.
102. Экономическая стратегия фирмы : Учеб. пособие / под ред. А. П. Градова. – 3-е изд., испр. – СПб. : Спец-Лит, 2000. – 589 с.
103. Юданов А. Ю. Конкуренция: теория и практика : учебн.-практ. пособ / А. Ю. Юданов. – М. : Тандем ; ГНМ-ПРЕСС, 1999. – 416 с.
- 104.Яковлев А. Статистическая оценка уровня монополизации производства / А. Яковлев // Вестник статистики. – 1990. – № 9. – С. 39 – 44.
105. Ястремська О. М. Інвестиційна діяльність промислових підприємств: методичні і методологічні засад и: наук. вид. /

О. М. Ястремська. – Х. : ХНЕУ, 2004. – 471 с.

106. <http://www.master-effect.biz/>

107. <http://marketolog.biz/>

108. <http://marketingua.com/>

109. <http://ru.wikipedia.org/wiki/>

## Додатки

### Система факторів, які необхідно використовувати при проведенні PEST-аналізу та STEEPL-аналізу

Додаток А  
Таблиця А.1

#### Фактори, які використовуються в процесі PEST-аналізу [108]

Політичні фактори	Вплив економіки
<p>Поточне законодавство на ринку. Майбутні зміни в законодавстві. Європейське/міжнародне законодавство. Регулюючі органи та норми. Урядова політика, зміна. Державне регулювання конкуренції. Торгова політика. Посилення державного контролю за діяльністю бізнес-суб'єктів і штрафні санкції. Вибори на всіх рівнях влади. Фінансування, гранти та ініціативи. Групи лобіювання / тиску ринку. Міжнародні групи тиску. Екологічні проблеми. Інше вплив держави в галузі</p>	<p>Економічна ситуація і тенденції. Динаміка ставки рефінансування. Рівень інфляції. Інвестиційний клімат в галузі. Економічна ситуація і тенденції. Закордонні економічні системи та тенденції. Загальні проблеми оподаткування. Сезонність / вплив погоди. Ринок і торгові цикли. Платоспроможний попит. Специфіка виробництва. Потреби кінцевого користувача. Обмінні курси валют. Основні зовнішні витрати. Енергоносії. Сировина та комплектуючі</p>
Соціокультурні тенденції	Технологічні інновації
<p>Демографія. Зміни законодавства, що зачіпають соціальні фактори. Структура доходів і витрат. Базові цінності. Тенденції способу життя. Бренд, репутація компанії, імідж використовуваної технології. Моделі поведінки покупців. Мода і зразки для наслідування. Головні події та фактори впливу. Думки і ставлення споживачів. Споживчі переваги. Точки контакту покупців. Етнічні / релігійні чинники. Реклама і зв'язки з громадськістю</p>	<p>Розвиток конкурентних технологій. Фінансування досліджень. Пов'язані / залежні технології. Зрілість технологій. Зміна та адаптація нових технологій. Виробнича ємність, рівень. Інформація та комунікації, вплив мережі Інтернет. Споживачі, які купують технології. Законодавство з технологій. Потенціал інновацій. Доступ до технологій, ліцензування, патенти. Проблеми інтелектуальної власності</p>

Таблиця А.2

#### Фактори, які використовуються в процесі розширеного PEST-аналізу (STEEPL-аналізу)

Міжнародні фактори	Правові фактори	Природно-географічні фактори
<p>конкурентоспроможність країни, тарифні і нетарифні бар'єри при експорті та імпорту товарів, передання ліцензії іншій державі, організація спільного підприємства, прямі капіталовкладення, політична атмосфера, культура іншої країни</p>	<p>порядок реєстрації СПД, антимонопольне законодавство, зміни в оподаткуванні, спеціальні економічні зони, наявність спрощеної системи оподаткування, спеціальні режими інвестиційної діяльності</p>	<p>забезпеченість країни факторами виробництва, наявність унікальної сировини, географічне розташування країни, природно-кліматичні умови</p>

## Аналіз діяльності конкурентів



Рис. Б.1. Технологія аналізу діяльності конкурентів

1

#### 4. Вивчення прийомів і методів реалізації товарної політики конкурентів



#### 5. Дослідження динаміки цін конкурентів



2



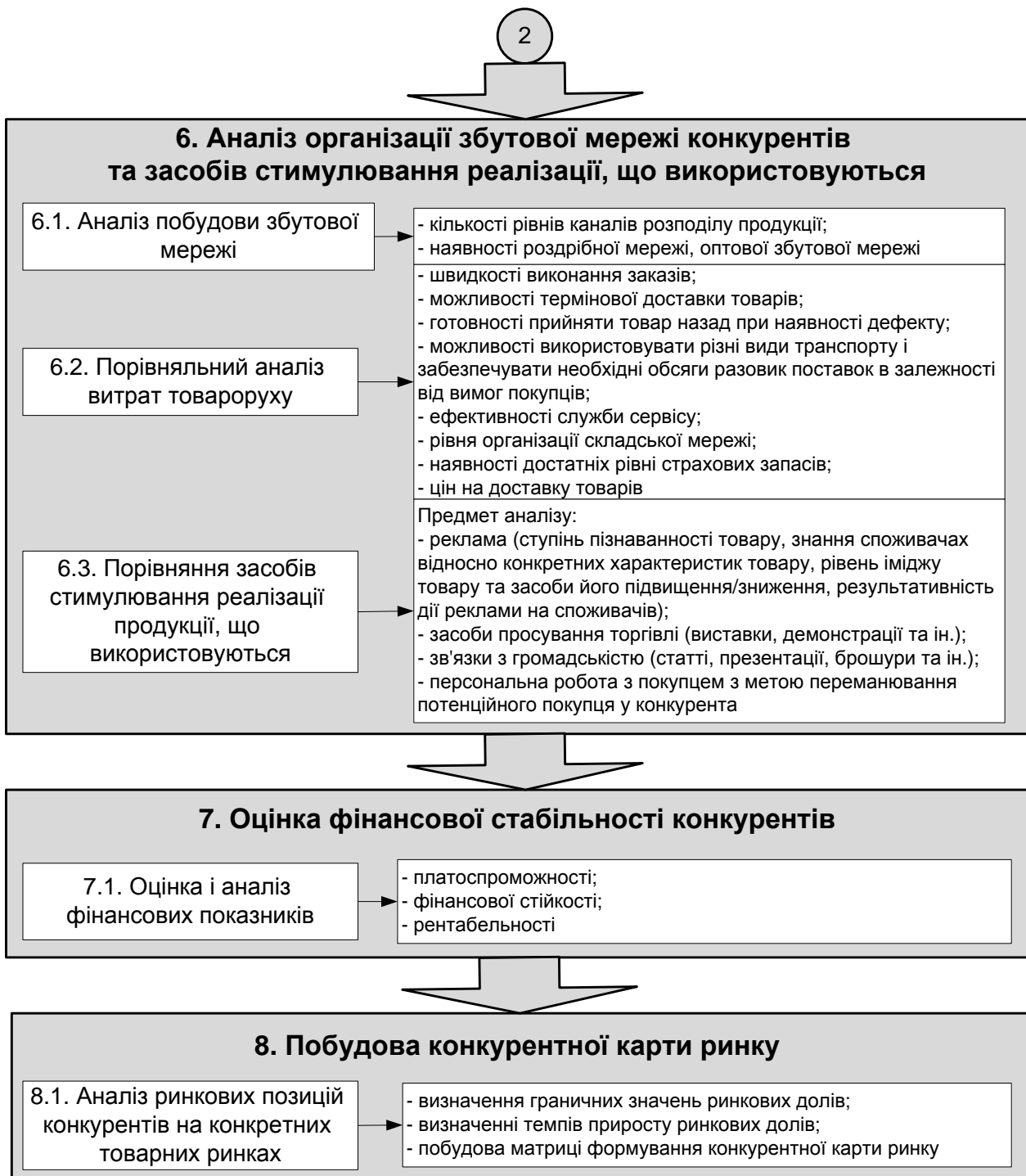


Рис. Б.1. Технологія аналізу діяльності конкурентів

## Вплив збуту продукції підприємства і його конкурентів на ринкову частку підприємства

Таблиця В.1

Вплив збуту продукції підприємства і його конкурентів на ринкову частку підприємства ( $\Delta D$ )

Фактор А →		Динаміка ринкової частки підприємства в результаті зміни його виторгу				
Фактор В ↓		$\Delta D_{\Pi} > 0$	$\Delta D_{\Pi} = 0$	$\Delta D_{\Pi} < 0$		
Динаміка ринкової частки підприємства в результаті зміни виторгу конкурентів	$\Delta D_K > 0$	$\Delta D > 0$ у результаті одночасного збільшення виторгу підприємства й зменшення виторгу конкурентів	$\Delta D > 0$ винятково за рахунок зменшення виторгу конкурентів	$\Delta D > 0$ за рахунок більше різкого зменшення виторгу конкурентів	$\Delta D < 0$ за рахунок зменшення виторгу підприємства	$\Delta D = 0$ за рахунок «допомоги» конкурентів
	$\Delta D_K = 0$	$\Delta D > 0$ винятково за рахунок збільшення виторгу підприємства	$\Delta D = 0$ через відсутність змін в обсягах реалізованої продукції	$\Delta D < 0$ винятково за рахунок зменшення виторгу підприємства		
	$\Delta D_K < 0$	$\Delta D > 0$ у результаті більш активного збуту продукції підприємства	$\Delta D < 0$ унаслідок «тиску» конкурентів	$\Delta D < 0$ винятково за рахунок збільшення виторгу конкурентів	$\Delta D < 0$ у результаті одночасного зменшення виторгу підприємства й збільшення виторгу конкурентів	

Таблиця В.2

**Характеристика коефіцієнта еластичності попиту за ціною**

Величина коефіцієнта	Характеристика
$E_{ц} > 1$ (попит на продукцію еластичний)	<ul style="list-style-type: none"> <li>товар призначений для спеціального сегмента покупців, що чуйно реагують на зміну ціни, тому що її фіксована зміна веде до більшої (у відсотковому відношенні) зміни кількості реалізованої продукції;</li> <li>товар займає значну частину в бюджеті споживачів, що визначає тверді вимоги до його якості й ціни;</li> <li>товар має замітники з даної або суміжних товарних груп, вироблених конкурентами. Чим вище еластичність, тим більше таких товарів-замінників й, відповідно, вище інтенсивність конкуренції</li> </ul>
$E_{ц} < 1$ (попит на продукцію нееластичний)	<ul style="list-style-type: none"> <li>невелика кількість підприємств, що реалізують даний товар;</li> <li>споживачі продукції конкурента малочутливі до зміни ціни;</li> <li>за інших рівних умов, чим нижче еластичність попиту на товар, тим меншу частку він займає в бюджеті споживача</li> </ul>
$E_{ц} = 1$ (рівноважний стан)	<ul style="list-style-type: none"> <li>збільшення або зменшення ціни на продукцію не змінює загальний розмір одержуваної виручки від продажів</li> </ul>

Таблиця В.3

**Характеристика коефіцієнта перехресної еластичності попиту**

Величина коефіцієнта	Характеристика
$E_{цij} > 0$	свідчить про взаємозамінність товарів конкурентів та їхнє безпосереднє суперництво на ринку. Конкуренція тим жорсткіше, чим вище позитивні значення коефіцієнта
$E_{цij} < 0$	свідчить про взаємодоповнюваність товарів, тобто зміна ціни на товар А конкурента j вплине на зміну обсягу реалізації товару В конкурента i, й навпаки
$E_{цij} = 0$	свідчить про те, що відповідні товари не пов'язані між собою і є незалежними, тобто по даних групах конкуренти не конкурують й інтенсивність суперництва між ними мізерно мала

Таблиця В.4

**Характеристика коефіцієнту еластичності попиту за доходами**

Величина коефіцієнта	Характеристика
$E_{д} < 0$	низька якість продукції, тому що при збільшенні доходів покупець скорочує обсяги її споживання
$0 < E_{д} < 1$	товари даної категорії відносять до товарів першої необхідності
$E_{д} > 1$	задовільна якість товарів
$E_{д} > 1, E_{д} \rightarrow \infty$	товари даної категорії відносять до предметів розкоші

**Система показників для рейтингової оцінки фінансово-господарської діяльності підприємств**

Критерії	Показники
Ефективність управління	Загальна рентабельність, рентабельність власного капіталу, рентабельність продажу; рентабельність активів; прибуток на одного працюючого
Ділова активність	Оборотність активів; оборотність власного капіталу; оборотність основних фондів; оборотність матеріальних запасів; оборотність дебіторської заборгованості; оборотність оборотних активів
Інвестиційна привабливість	Оборотність інвестиційного капіталу; коефіцієнт чистої виручки; коефіцієнт відновлення основних засобів
Ринкова стійкість	Коефіцієнт покриття; коефіцієнт автономії; коефіцієнт забезпечення поточних активів власними обіговими коштами; індекс постійного активу; коефіцієнт забезпечення матеріальних виробничих затрат власними обіговими коштами; коефіцієнт маневреності власного оборотного капіталу
Інноваційний потенціал	Завантаження придбаних виробничих потужностей підприємства; капітальне будівництво під виробництво нової продукції; наукоємність виробництва; ступінь автоматизації придбаного устаткування; коефіцієнт відновлення основних засобів; рентабельність інвестицій, спрямованих на освоєння нових видів виробництва; оборотність капіталу, інвестованого в розвиток

## Матриця формування конкурентної карти ринку

Ринкова частка, $D_i$			Класифікаційні групи				
			I	II	III	IV	
			лідери ринку	підприємства із сильною конкурентною позицією	підприємства зі слабкою конкурентною позицією	аутсайдери ринку	
			$D_{cp+3\sigma_2}, D_{max}$	$D_{cp}, D_{cp+3\sigma_2}$	$D_{cp-3\sigma_1}, D_{cp}$	$D_{min}, D_{cp-3\sigma_1}$	
Темпи приросту ринкової частки, $T_i$							
Класифікаційні групи	I	підприємства з конкурентною позицією, що швидко поліпшується	$T_{cp+3\sigma}, T_{max}$	1	5	9	13
	II	підприємства з конкурентною позицією, що поліпшується	$T_{cp}, T_{cp+3\sigma}$	2	6	10	14
	II	підприємства з конкурентною позицією, що погіршується	$T_{cp-3\sigma}, T_{cp}$	3	7	11	15
	V	підприємства з конкурентною позицією, що швидко погіршується	$T_{min}, T_{cp-3\sigma}$	4	8	12	16

## Дослідження процесів формування і розвитку конкурентних переваг підприємства

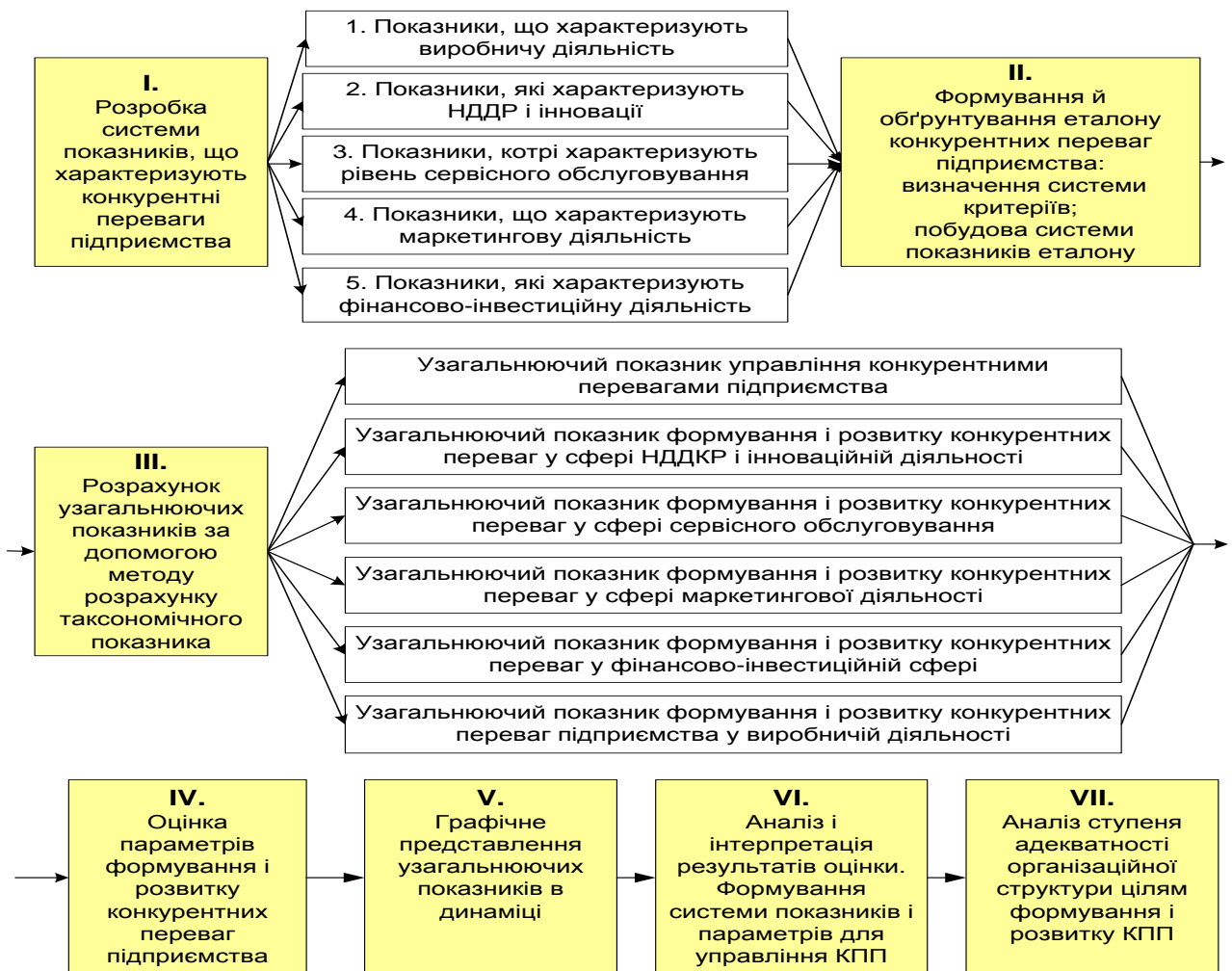


Рис. Д.1. Технологія оцінки процесів формування і розвитку конкурентних переваг функціональних сфер діяльності підприємства

Продовження додатка Д

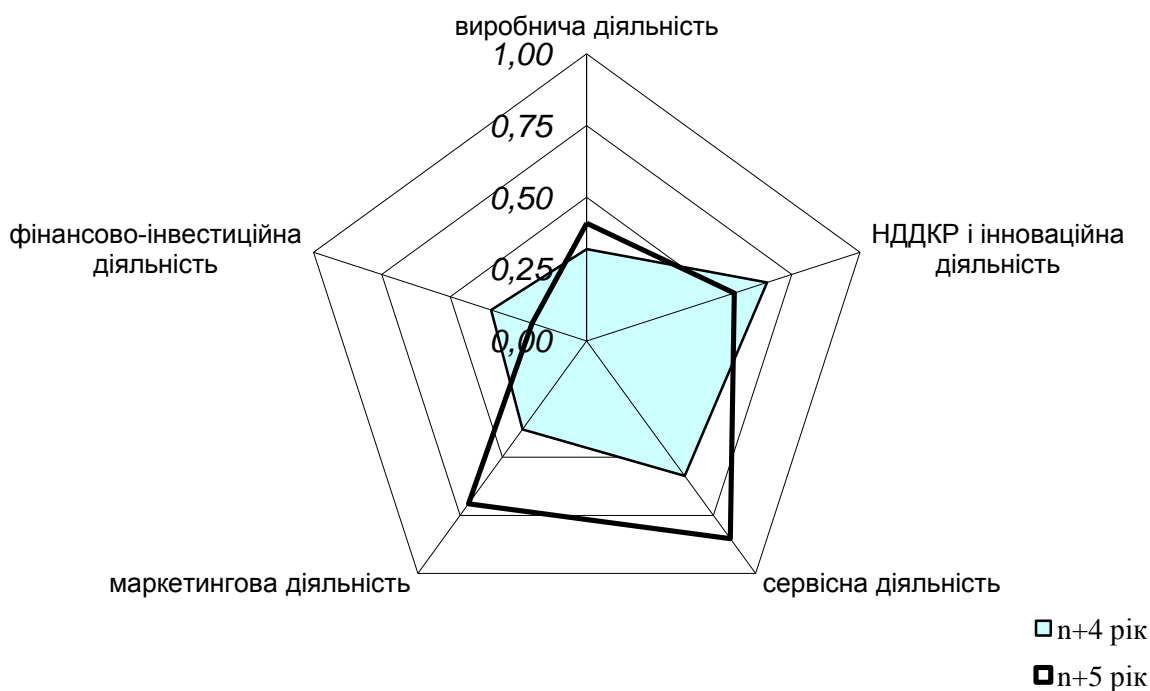
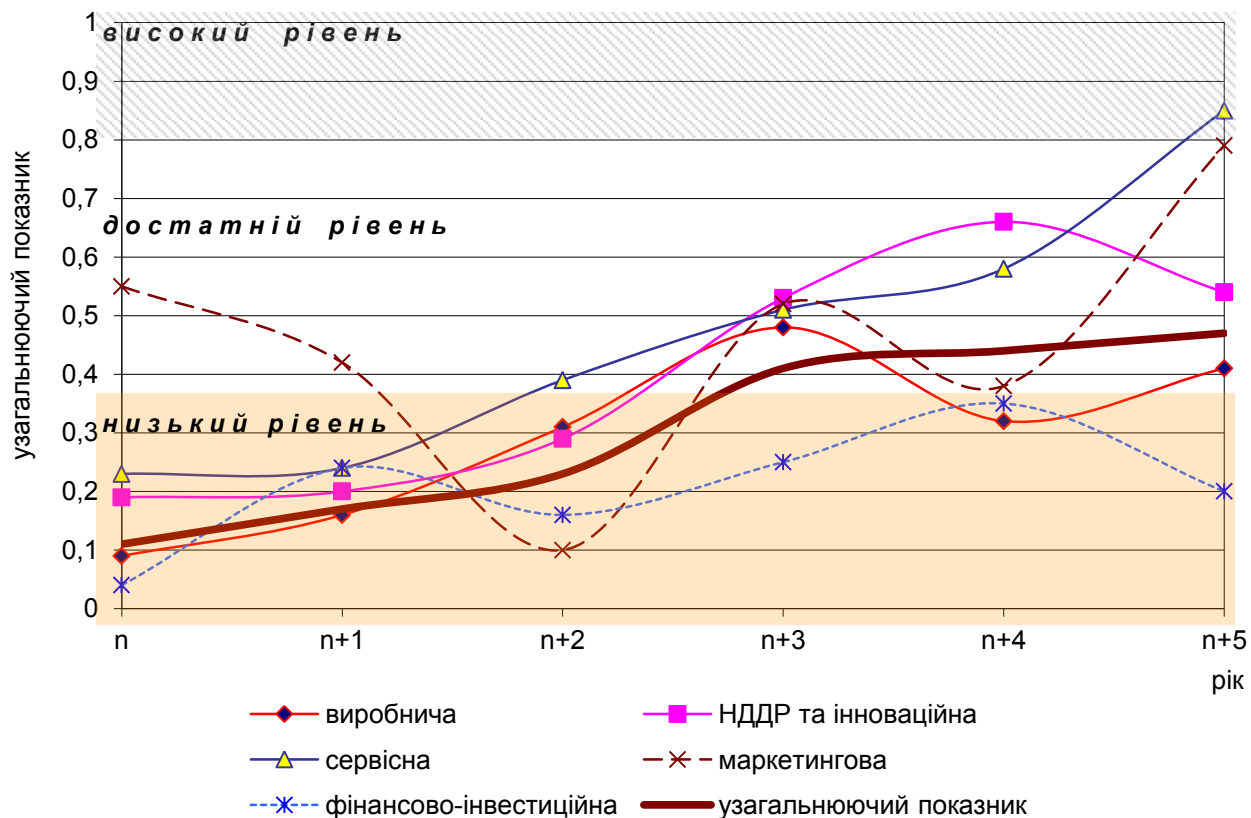


Рис. Д.2. Приклад графічного уявлення результатів оцінки процесів формування і розвитку внутрішніх конкурентних переваг підприємства

Корпоративний рівень управління Функціональний рівень управління

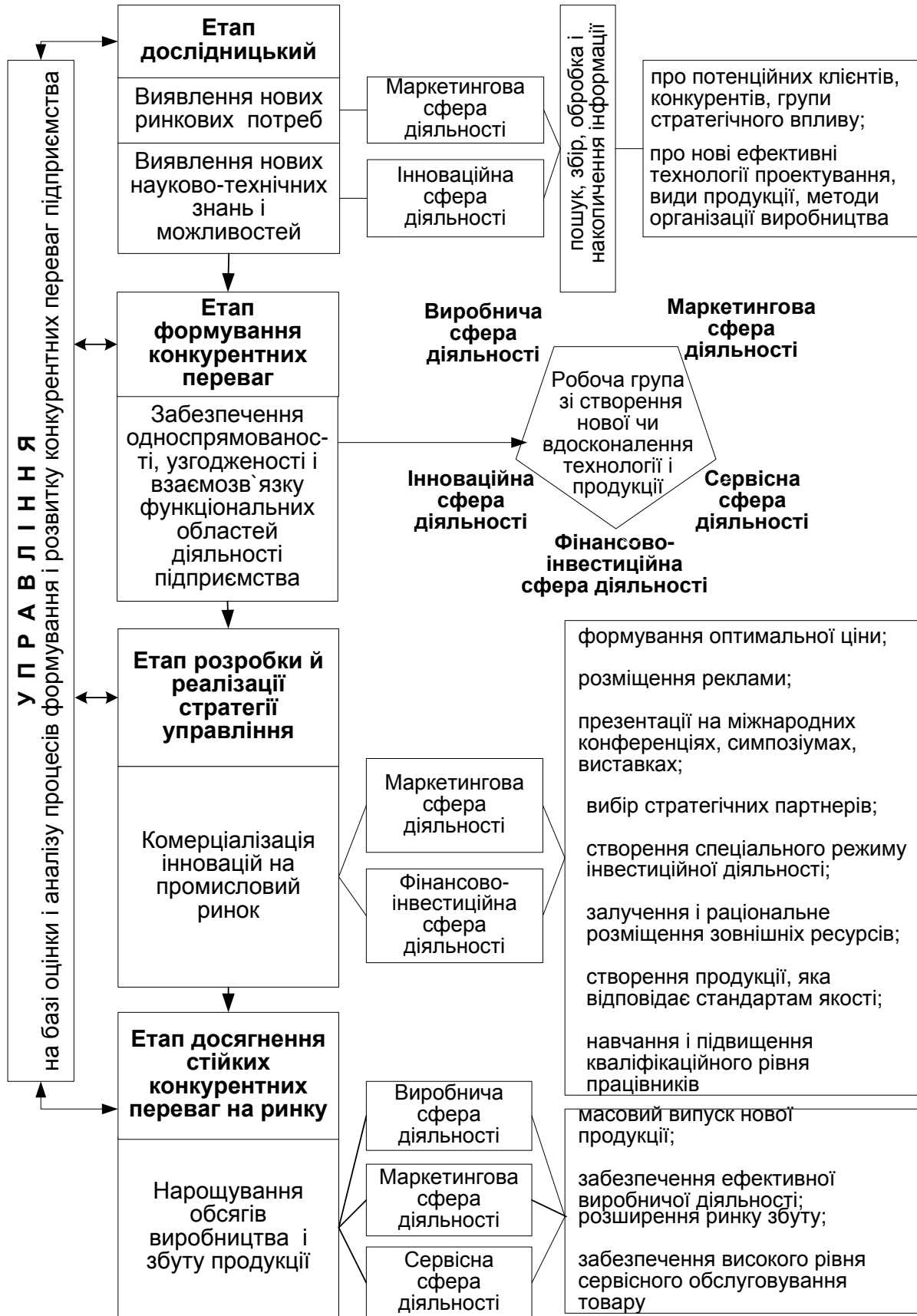


Рис. Д.3. Модель управління КПП



## Оцінка конкурентоспроможності підприємства

Таблиця Е.1

## Аналіз моделей конкурентного потенціалу

Результативний показник	Вільний член	Лагові змінні другого порядку $x_{it-2}$	Лагові змінні першого порядку $x_{it-1}$	Змінні без лагів $x_i$	Динаміка змінних	Коефіцієнт детермінації
$y_1 =$	0,56		$+ 2,0079 x_{1t-1}$	$+ 6,964 x_1 +$	↑	99,96
		$+ 0,0701 x_{2t-2}$	$- 1,0701 x_{2t-1}$	$- 3,2926 x_2 -$	↓	
		$- 0,1714 x_{3t-2}$	$- 0,939 x_{3t-1} -$		↓	
			$- 0,226 x_{4t-1}$	$- 0,531 x_4 -$	↓	
		$- 0,3536 x_{5t-2}$	$- 1,2155 x_{5t-1}$	$- 2,1188 x_5$	↓	
$y_2 =$	54,895		$+ 160,839 x_{1t-1}$	$+ 668,657 x_1 +$	↑	98,93
		$+ 2,265 x_{2t-2}$	$- 77,996 x_{2t-1}$	$- 349,376 x_2 -$	↓	
		$- 15,54 x_{3t-2}$	$- 82,697 x_{3t-1}$	$- 63,851 x_3 -$	↓	
		$- 0,646 x_{4t-2}$	$- 17,478 x_{4t-1}$	$- 58,951 x_4 -$	↓	
		$- 22,838 x_{5t-2}$	$- 123,117 x_{5t-1}$	$- 142,983 x_5$	↓	
$y_3 =$	-1,328		$- 4,779 x_{1t-1}$	$- 19,897 x_1 -$	↓	99,99
		$- 0,053 x_{2t-2}$	$+ 2,2937 x_{2t-1}$	$+ 11,3423 x_2 +$	↑	
		$+ 0,4688 x_{3t-2}$	$+ 2,4315 x_{3t-1} +$		↑	
		$+ 0,0203 x_{4t-2}$	$+ 0,5171 x_{4t-1}$	$+ 1,3911 x_4 +$	↑	
		$+ 0,6534 x_{5t-2}$	$+ 3,6903 x_{5t-1}$	$+ 1,3597 x_5$	↑	

**Технологія комплексної оцінки та аналізу конкурентоспроможності підприємства**

Етап	Інструментарій	Очікувані результати	Використання в управлінні конкурентоспроможністю підприємства
I. Оцінка конкурентоспроможності підприємства	«традиційні» методи (індекс Херфіндала; інтегральний показник Гетьмана О. О.; радара; показник Фасхієва Х. А.; мультиплікатор)	оцінка конкурентоспроможності підприємства	оцінка і аналіз цілей підприємств-конкурентів; оцінка конкурентоспроможності продукції підприємств-конкурентів; оцінка й аналіз взаємозв'язку підприємства і ринкового середовища; аналіз конкурентного середовища підприємства
II. Діагностика факторів конкурентостійкості підприємства	факторний аналіз	виявлення й оцінка латентних факторів конкурентоспроможності підприємства	передбачення проблемних ситуацій у боротьбі з конкурентами; оцінка факторів конкурентоспроможності підприємств-конкурентів; моніторинг діяльності підприємства
III. Групування підприємств за рівнем їх конкурентоспроможності	кластерний аналіз	градація рівнів конкурентоспроможності підприємства	формування або коригування стратегії підприємства зважаючи на включення його до того або іншого кластера; контроль за реалізацією стратегії; оцінка та аналіз погодженості стратегічних і тактичних заходів
IV. Перевірка правильності розробленої класифікації підприємств	побудова багатошарового нейронного перцептрона	зняття протиріч кластеризації підприємств-конкурентів на основі самонавчання нейронної мережі	формування довгострокових та стратегічних цілей підприємства; коригування цілей та завдань підприємства
V. Оцінка та аналіз конкурентного потенціалу підприємства	економетричні моделі з лаговими незалежними змінними	кількісна оцінка впливу факторів конкурентного потенціалу на результативний показник діяльності підприємства; оцінка нарощування конкурентного потенціалу; виявлення дієвих факторів нарощування конкурентного потенціалу	вибір та обґрунтування напрямків розвитку; розробка стратегій формування та підвищення конкурентоспроможності підприємства; контроль за процесами нарощування конкурентного потенціалу
VI. Оцінка та аналіз впливу факторів конкурентоспроможності на результативний показник	багатофакторні регресійні економіко-математичні моделі	виявлення напряму та сили впливу на результативний показник	дослідження та усунення причин зниження рівня конкурентоспроможності; оцінка й аналіз бізнес-процесів підприємства; оцінка впливу фактора мотивації праці на рівень конкурентоспроможності підприємства

НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК

**КОНКУРЕНТНИЙ АНАЛІЗ**

Автори: **Полтавська Євгенія Олександрівна**  
**Іващенко Ганна Анатоліївна**  
**Куліков Петро Мусійович**

Відповідальний редактор:  
Редактор Семенова І. М.  
Коректор:

План 2011 р.                      Поз. № 25 П  
Підп. до друку  
Бумага Malticору  
Ум.-друк. арк.

Формат 60x90 1/16  
Друк офсетний  
Ум.-вид. арк.

1

**Тираж 120 прим. Зам. №**

---

Свидетельство о внесении в Государственный реестр субъектов издательского дела  
*Дк №481 от 13.06.2001г.*

---

Издатель и изготовитель – издательство ХНЭУ, 61001, г. Харьков,  
просп. Ленина, 9а

