Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет радіоелектроніки

Факультет __інформаційно-аналітичних технологій та менеджменту_____
(повна назва)
Кафедра _економічної кібернетики та управління економічною безпекою____
(повна назва)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
Пояснювальна записка

рівень вищої освіти _____другий (магістерський)_____

Математична модель оцінки конкурентних переваг підприємства в умовах сучасних викликів зовнішнього середовища
(тема)

Виконав:
студент _2_ курсу, групи ____ЕКм-21-1___
_____Галанов О.Р._____
(прізвище, ініціали)

Спеціальність ____051 Економіка_____
_____
(код і повна назва спеціальності)
Тип програми ___освітньо-професійна_____
(освітньо-професійна або освітньо-наукова)
Освітня програма _Економічна кібернетика_
(повна назва освітньої програми)

Керівник _____проф. Соколова Л. В.____
(посада, прізвище, ініціали)

Допускається до захисту

Зав. кафедри _____ ____Полозова Т. В.
(підпис) (прізвище, ініціали)

2022 р.

Харківський національний університет радіоелектроніки

Факультет інформаційно-аналітичних технологій та менеджменту
Кафедра економічної кібернетики та управління економічною безпекою
Рівень вищої освіти другий (магістерський)
Спеціальність 051 Економіка
(код і повна назва)
Тип програми освітньо-професійна
(освітньо-професійна або освітньо-наукова)
Освітня програма Економічна кібернетика
(повна назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ:
Зав. кафедри _____
(підпис)
«____»_____ 20 ____ р.

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

студентові Галанову Олександру Романовичу
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Математична модель оцінки конкурентних переваг підприємства в умовах сучасних викликів зовнішнього середовища
затверджена наказом по університет» у від «14» листопаду 2022 р. № 1476 Ст
2. Термін подання студентом роботи до екзаменаційної комісії «16» грудня 2022 р.
3. Вихідні дані до роботи Фінансова звітність підприємства, періодичні видання, наукова література, інформаційні ресурси мережі Інтернет
4. Перелік питань, що потрібно опрацювати в роботі Вступ. 1. Теоретичні аспекти визначення, формування та оцінки конкурентних переваг підприємства. 2. Техніко-економічний аналіз ринкової діяльності малого промислового підприємства «Аверс». 3. Економіко-математичне моделювання процесу оцінювання конкурентних переваг підприємства. Висновки. Перелік джерел посилання. Додаток.

5. Перелік графічного матеріалу із зазначенням креслеників, схем, плакатів, комп'ютерних ілюстрацій (слайдів) 1. Мета роботи, об'єкт, предмет, завдання та методи дослідження. 2. Визначення сутності поняття «конкурентна перевага підприємства». 3. Основні властивості конкурентних переваг промислового підприємства. 4. Основні підходи до трактування сутності процесу формування конкурентної переваги підприємства. 5. Класифікація конкурентних переваг промислового підприємства. 6. Особливі характеристики малих підприємства. 7-9. Аналіз фінансово-економічних показників діяльності малого промислового підприємства «Аверс». 10. Математична модель оцінки конкурентних переваг підприємства. 11-13. Зразки екранних форм. 14. Структурно-логічна характеристика результатів дослідження.

6. Консультанти розділів роботи (п.6 включається до завдання за наявності консультантів згідно з наказом, зазначеним у п.1)

Найменування розділу	Консультант (посада, прізвище, ім'я, по батькові)	Позначка консультанта про виконання розділу	
		підпис	дата

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Виконання першого розділу роботи	14.11. 2022-25.11. 2022	виконано
2	Виконання другого розділу роботи	26.11. 2022-04.12. 2022	виконано
3	Виконання третього розділу роботи	05.12. 2022-11.12. 2022	виконано
4	Оформлення роботи	12.12. 2022-15.12. 2022	виконано
5	Перевірка роботи на плагіат	16.12. 2022-17.12. 2022	виконано
6	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу	15.12. 2022-17.12. 2022	виконано
7	Рецензування роботи	18.12.2022-19.12. 2022	виконано
8	Подання роботи до екзаменаційної комісії	19.12.2022	виконано

Дата видачі завдання 14 листопада 2022 р.

Студент _____ Галанов О.Р.
(підпис)

Керівник роботи _____ проф. Соколова Л. В.
(підпис) (посада, прізвище, ініціали)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 96 с., 19 табл., 13 рис., 69 джерел, 1 додаток.

КОНКУРЕНТНА ПЕРЕВАГА, КЛАСИФІКАЦІЯ, ПІДПРИЄМСТВО, АНАЛІЗ, МАТЕМАТИЧНА МОДЕЛЬ, ОЦІНКА, ІНДЕКСНИЙ ІНТЕГРАЛЬНИЙ ПОКАЗНИК.

Об’єкт дослідження – оцінювання конкурентних переваг малого промислового підприємства на територіальному галузевому ринку.

Мета роботи – теоретичне обґрунтування, економіко-математичне моделювання та розробка рекомендацій застосування в практичній діяльності методики оцінки конкурентних переваг підприємства.

Розглянуто теоретичні аспекти визначення, формування та оцінки конкурентних переваг підприємства. Визначено дефініцію поняття «конкурентна перевага підприємства». Розглянуто класифікацію конкурентних переваг підприємства та джерел їх формування. Проведено аналіз методів і моделей оцінки конкурентних переваг підприємства. Надано загальну характеристику функціонування малого промислового підприємства «Аверс», проаналізовано економічні та фінансові показники його ринкової діяльності. Проведено економіко-математичне моделювання процесу оцінювання конкурентних переваг підприємства. Виконано змістовну постановку задачі. Запропоновано методику оцінки індексного інтегрального показника конкурентних переваг малого промислового підприємства в умовах сучасних викликів зовнішнього середовища. Проведено економічне обґрунтування розробки.

ABSTRACT

Master’s thesis: 96 pages, 19 tables, 13 figures, 69 sources, 1 exhibit.

COMPETITIVE ADVANTAGE, CLASSIFICATION, ENTERPRISE, ANALYSIS, MATHEMATICAL MODEL, EVALUATION, INDEX INTEGRAL RATE.

The object of the study is to evaluate the competitive advantages of a small industrial enterprise on the regional industry market.

The purpose of the work is theoretical substantiation, economic-mathematical modeling and development of recommendations for the practical application of the methodology for assessing the company's competitive advantages.

The theoretical aspects of defining, forming and evaluating the competitive advantages of the enterprise are considered. The definition of the concept of «competitive advantage of the enterprise» is defined. The classification of competitive advantages of the enterprise and the sources of their formation is considered. An analysis of methods and models for assessing the company's competitive advantages has been carried out. A general description of the functioning of the small industrial enterprise «Avers» is provided, the economic and financial indicators of its market activity are analyzed. Economic and mathematical modeling of the process of evaluating the competitive advantages of the enterprise was carried out. A meaningful formulation of the problem has been completed. A methodology for evaluating the index integral indicator of the competitive advantages of a small industrial enterprise in the conditions of modern challenges of the external environment is proposed. An economic justification of the development was carried out.

ЗМІСТ

Вступ…….....6
1 Теоретичні аспекти визначення, формування та оцінки конкурентних переваг підприємства.....10
1.1 Сутність поняття «конкурентна перевага підприємства»..…….....10
1.2 Класифікація конкурентних переваг підприємства та джерела їх формування…….....20
1.3 Аналіз методів і моделей оцінки конкурентних переваг підприємства..32
Висновки до першого розділу.....49
2 Техніко-економічний аналіз ринкової діяльності промислового підприємства «Аверс».....51
2.1 Сучасна парадигма ринкових бізнес-відносин у системі «товаровиробник-покупець» 51
2.2 Загальна характеристика ринкової діяльності малого підприємства «Аверс» в умовах сучасних викликів зовнішнього середовища.....55
2.3 Ретроспективний аналіз фінансово-економічних показників діяльності підприємства.....62
Висновки до другого розділу.....69
3 Економіко-математичне моделювання процесу оцінювання конкурентних переваг підприємства.....70
3.1 Змістовна постановка задачі.....70
3.2 Математична модель розв’язання задачі.....74
3.3 Економічне обґрунтування розробки.....82
Висновки до третього розділу.....84
Висновки.....86
Перелік джерел посилання.....89
Додаток А – Копії публікацій.....97

ВСТУП

Важливим стратегічним завданням на шляху відродження ефективної економічної системи України у післявоєнний період є вирішення питань забезпечення ринків якісними й конкурентоспроможними товарами та послугами. Однією із головних стратегічних задач стає розвиток економіки країни, підвищення конкурентоспроможності підприємств промислового сектору на основі формування їх стійких конкурентних переваг на ринку. Досягнення стійких конкурентних переваг є метою і результатом стратегічного управління кожного промислового підприємства, концентрованим проявом лідерства серед конкурентів.

Українська економіка повинна зайняти гідне місце у світовій економіці, а це можливо за умови формування у країні потужних конкурентних підприємств, які будуть спроможні конкурувати з провідними світовими компаніями в сучасних умовах турбулентного зовнішнього середовища. Тому важливо не тільки пристосовувати стратегію кожного підприємства-товаровиробника під конкретну ситуацію, але й формувати конкурентні переваги, впровадження яких буде підвищувати їх конкурентоспроможність.

Дослідженням проблем формування та досягнення конкурентних переваг підприємствами на товарних ринках присвятили свої наукові праці як зарубіжні, так й вітчизняні дослідники-економісти, а саме: Є .М. Азарян, Г. Л. Азоєв, Г. Ассель, І. Ансофф, А. Е. Воронкова, В. І. Герасимчук, П. С. Зав'ялов, М. І. Книш, А. А. Томпсон, Ф. Котлер, Т. Коупленд, Т. В. Полозова, М. Портер, І. Л. Решетнікова, Ю. О. Рубін, Л. В. Соколова, А. В. Суханова, Р. А. Фатхутдинов, К. Хессіг, В. К. Холл, Ю. Ф. Ярошенко, О. М. Ястремська та багато інших. До результатів їх наукових здобутків можна віднести розробку теоретико-методологічних засад розвитку конкурентного середовища, визначення та оцінку конкурентоспроможності

різних об’єктів, формування організаційно-економічного механізму і принципів побудови конкурентної стратегії підприємства як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках збуту продукції.

Питанням формування конкурентних переваг вітчизняних підприємств та методикам оцінки конкурентних стратегій приділяється значна увага у працях таких вітчизняних учених, як В. А. Діленко, А. П. Дударь, О. А. Жамойда, О. Ю. Іванова, М. В. Корж, Н. М. Лисенко, Т. Л. Мостенська, С. В. Мочерний, Н. С. Скопенко, І. В. Суха, А. В. Троян, І. В. Тюха, Р. Б. Тян, А. Я. Федишина, Г. С. Федосєєва, Л. І. Федулова, Б. І. Холод та інші.

Низку питань щодо методів, моделей та методик оцінки конкурентних переваг підприємства на ринку, методичних підходів до оцінювання конкурентоспроможності підприємства розглянуто у наукових працях таких вітчизняних вчених, як: Т. В. Зінченко, Ю. Б. Іванов, Іванова О. Ю., Кириченко О. М., Крамарчук С. П., Левицька А. О., Сержім В. І., Суханова А. В., Харчук Т. В. та інших.

Зацікавленість науковців у вивченні сукупності питань щодо забезпечення та оцінки конкурентоспроможності промислових підприємств свідчить про актуальність даного напряму дослідження.

Конкурентні переваги визначають ринкові можливості підприємства й найбільш доцільні шляхи їх реалізації, що залежить в основному від факторів, які сформувалися в країні. Аналіз різних підходів до вивчення природи конкурентоспроможності підприємства та її щільного зв’язку із конкурентними перевагами показав, що конкурентна перевага на ринках збуту товарів залежить від наявності й ефективності використання ресурсів. У сьогоднішніх умовах BANI- та VUCA-світу, економічно нестабільного бізнес-середовища для товаровиробників формування, оцінювання та підтримання конкурентних переваг є дуже важливою задачею, яка потребує особливої уваги з боку представників наукової спільноти країни, галузевих фахівців, топ-менеджерів підприємств промисловості. Саме об’єднання

пошукових та творчих зусиль цього прошарку суспільства забезпечить прояв синергетичного ефекту у вирішенні сукупності задач щодо забезпечення конкурентних переваг та як наслідок підвищення конкурентоспроможності вітчизняних промислових підприємств на товарних ринках.

Це зумовлює актуальність обраної теми кваліфікаційної роботи, її цільові установки і перелік завдань, які підлягають вирішенню.

Об’єкт дослідження – оцінювання конкурентних переваг малого промислового підприємства на територіальному галузевому ринку.

Предметом дослідження є методи та моделі оцінки конкурентних переваг підприємства.

Мета роботи – теоретичне обґрунтування, економіко-математичне моделювання та розробка рекомендацій застосування в практичній діяльності методики оцінки конкурентних переваг підприємства.

Основними завданнями дослідження є такі:

– визначити сутність поняття «конкурентна перевага підприємства»;

– розглянути класифікацію конкурентних переваг підприємства та джерел їх формування;

– провести аналіз методів та моделей оцінки конкурентних переваг підприємства;

– дослідити особливості ринкових відносин у системі «товаровиробник-покупець»;

– надати загальну характеристику ринкової діяльності малого промислового підприємства «Аверс» в умовах сучасних викликів зовнішнього середовища;

– провести ретроспективний аналіз фінансово-економічних показників діяльності підприємства;

– виконати економіко-математичне моделювання процесу оцінювання конкурентних переваг підприємства на основі змістовної постановки задачі;

– запропонувати математичну модель розв’язання поставленої задачі;

– провести економічне обґрунтування розробки та надати певні рекомендації підприємству.

Методичною основою для проведення дослідження були періодичні наукові видання, законодавство України, фінансова звітність досліджуваного підприємства.

Під час дослідження були використані такі методи: аналізу та синтезу інформації, яка характеризує діяльність підприємства; порівняння та узагальнення економічних та фінансових показників підприємства; експертних оцінок для відбору, бальної оцінки та ранжирування груп конкурентних переваг підприємства; графічні для візуалізації результатів аналізу фінансово-економічних показників підприємства; інтерпретація висновків, що випливають з аналізу отриманих результатів дослідження.

Практична значущість отриманих результатів полягає у тому, що запропоновані практичні рекомендації можуть бути використані підприємствами будь-якої галузі та розміру для формування та оцінювання їх конкурентних переваг на цільових сегментах ринків B2B та B2C.

Апробація результатів дослідження. Основні теоретичні положення і практичні результати проведених досліджень представлені на: II Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні стратегії економічного розвитку: наука, інновації та бізнес-освіта» (Харків, 2021); III Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні стратегії економічного розвитку: наука, інновації та бізнес-освіта» (Харків, 2022); V Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції «Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством» (Полтава, 2022).

Публікації. Результати досліджень опубліковано у 4 наукових працях, у тому числі 1 статті у колективній монографії та 3 тезах доповідей на конференціях.

1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВИЗНАЧЕННЯ ТА ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність поняття «конкурентна перевага підприємства»

В умовах ринкової економіки конкуренція уявляє собою властиве товарному виробництву змагання між окремими економічними суб'єктами – підприємствами (конкурентами), які зацікавлені у створенні найвигідніших умов виробництва та збуту виготовленої продукції. Сучасні умови VUCA-світу з переходом до особливостей умов BANI-світу продукують багато випробувань для діяльності промислових підприємств України [1]. Найважливішими із них останнім часом спочатку, як відомо, була пандемія COVID-19, а зараз – сурова, жорстока війна на території України. Внаслідок тільки цих причин вітчизняні товаровиробники – підприємства, фірми, компанії зазнають значних втрат, які стосуються усіх практично видів ресурсів. Це змушує керівництво підприємств промислового сектору швидко шукати нові підходи до ведення бізнесу в дуже агресивному мінливому зовнішньому середовищі, де стрімко посилюється боротьба кожного підприємства як суб'єкта господарювання за збереження своєї конкурентоспроможності, ринкової позиції, за споживацькі переваги на ринках збуту виготовленої продукції чи надання послуг.

У теперішній час конкуренція товаровиробників характеризується динамізмом, масштабністю, гостротою, що вимагає від суб'єктів господарювання забезпечення ключових факторів успіху на ринку – довгострокових конкурентних переваг. Кожне підприємство прагне захопити лідерство в конкурентній боротьбі забезпечити собі конкурентну перевагу, яка виступає основою забезпечення конкурентоспроможності підприємства, а також складовою частиною конкурентоздатного потенціалу.

Конкурентоспроможність підприємства характеризує його тривалі конкурентні переваги на ринку збуту, забезпечені впливом сукупності чинників і наявністю ряду властивостей. У ринковій економіці перед кожним підприємством у рамках стратегічного маркетингу періодично постає завдання оцінки його конкурентоспроможності і, як слідство, оцінки конкурентних переваг. Конкурентні переваги є запорукою забезпечення успішної ринкової діяльності підприємства. Саме конкурентна перевага є основою міцної конкурентної позиції підприємства й визначає характер його конкурентної стратегії [2, 3].

Для досягнення й утримання підприємством конкурентної переваги в плині тривалого часу треба забезпечувати не тільки високу його операційну ефективність, але й формувати необхідну виважену стратегію розвитку своїх відмітних якостей і унікальних компетенцій. Конкурентна перевага являє собою відносну категорію, що проявляється в конкурентному середовищі, має стабільність і високий рівень адаптації до умов, що змінюються, і визначає можливості ефективного функціонування системи [3, 4].

За будь-яких умов управління промисловим підприємством повинно бути ефективним, тобто забезпечувати йому конкурентні переваги на цільових сегментах ринку [5]. Конкурентна перевага – це сукупність певних характеристик діяльності господарської одиниці, гнучкість та адаптивність до мінливості зовнішнього середовища, що забезпечують конкретному підприємству перевагу над конкурентами [6]. Поява на ринку нових конкурентів, підвищення вимог до якості продукції та обслуговування з боку споживачів змушує підприємства шукати шляхи не тільки для збереження своїх ринкових позицій, але й удосконалення існуючих та формування нових конкурентних переваг. Подальший розвиток підприємства повинен відбуватися за інноваційним вектором, що передбачає забезпечення найвищого та високого рівня конкурентних переваг [7].

Між такими ринковими категоріями, як «конкурентоспроможність підприємства», «конкурентна позиція», «конкурентний потенціал» та «конкурентна перевага», існує певний щільний зв’язок [6-15].

Конкурентоспроможність підприємства є комплексною порівняльною характеристикою, яка відбиває ступінь переваг над підприємствами-конкурентами по сукупності оціночних показників діяльності на певних ринках, за певний проміжок часу [9, 10]. Це означає те, що конкурентоспроможність можна оцінювати шляхом порівняння конкурентних позицій кількох підприємств на певному ринку. При цьому обов’язковою вимогою є порівнянність оціночних параметрів, а саме: технології, потенційних можливостей обладнання, рівня персоналу, системи управління, рівня інновацій, стану комунікацій, рівня маркетингової політики, експортно-імпортних можливостей та інших параметрів.

Найважливішими параметрами конкурентоспроможності підприємства є конкурентоспроможність продукції, здатність до адаптації в умовах змін зовнішнього середовища. Адаптація забезпечується реалізацією комплексу економічних, технічних, організаційних, технологічних та інтелектуальних характеристик.

На конкурентоспроможність підприємства на ринках збуту виготовленої продукції впливає низка об’єктивних та суб’єктивних чинників. Конкурентоспроможність підприємства передусім визначається такими чинниками, як споживчі властивості товарів, міра маркетингової підтримки, характеристика цільових ринків, стратегія діяльності конкурентів на ринках та багато інших. Проте досить широке коло таких чинників звужується концентрацією уваги на так званих конкурентних перевагах підприємства, тобто таких характеристиках чи властивостях, які забезпечують підприємству переваги над прямими конкурентами. [9, 10].

Як показує дослідження, тему конкурентних переваг протягом багатьох десятиліть досліджувало чимало вчених. У кожного з них був свій особистий

погляд щодо визначення сутності самої конкуренції, її взаємозв'язку з іншими економічними категоріями, її впливу на діяльність підприємства, а також відносно визначення самого поняття «конкурентна перевага» підприємства [9].

Як відомо, поняття «конкурентна перевага» на науковому рівні ввів в ужиток і обґрунтував всесвітньо відомий американський економіст Майкл Портер в кінці 1970-х. Він констатував таке: «Як конкурентні переваги, так і дзеркальні їм і конкурентні недоліки виявляються в ході зіставлення елементів діяльності учасників ринку з елементами діяльності суперників... Конкурентні переваги по суті виникають з тієї вартості, яку компанія здатна створити для своїх споживачів і яка перевищує витрати по її створенню. Вартість – це те, що покупці готові оплачувати: висока вартість обумовлюється або нижчим рівнем ціни в порівнянні з ціною конкурентів на аналогічний продукт, або наданням унікальних вигод, що реабілітують вищу ціну» [9]. На його думку «конкурентні переваги – це сукупність факторів, що визначають успіх або неуспіх підприємства в конкуренції; продуктивність використання ресурсів» [14].

Конкурентна перевага – наявність у системі якої-небудь ексклюзивної цінності, що дає їй переваги перед конкурентами [9]. Також у цій оглядовій роботі наведено результати проведеного дослідження поглядів провідних зарубіжних економістів на визначення дефініції поняття «конкурентна перевага» компанії, фірми. Наприклад, зарубіжний науковець Ж. Ламбен розглядав конкурентну перевагу як «характеристики, властивості товару або марці, які створюють для фірми певну перевагу над своїми прямими конкурентами. Ці атрибути або характеристики можуть бути самими різними і відноситися як до самого товару (базовою послуги), так і до додаткових послуг, супроводжуючих базову, до форм виробництва, збуту або продажів, специфічним для фірми або товару». У трактуванні Ж. Ламбена позитивною є вказівка на те, що конкурентна перевага є відносною, оскільки визначається

в порівнянні з конкурентом, що займає якнайкращу позицію на товарному ринку або його окремому сегменті.

Вченим П. С. Зав'яловим було наведене загальне трактування конкурентних переваг, під якими він розумів певні «якості, які відсутні або менш виражені у суперників». При цьому конкурентні переваги було розглянуто як найважливіший показник конкурентоспроможності економічного об'єкту будь-якого рівня [9]. Цікавим аспектом такого трактування є спроба пов'язати поняття конкурентних переваг і конкурентоспроможності, хоча характеристику конкурентних переваг як показника конкурентоспроможності, на думку ряду вчених, слід визнати невірною. Це обумовлено тим, що конкурентні переваги, як самостійне поняття, мають власний смисловий зміст, відмінний від змісту поняття конкурентоспроможності.

Відомий своїми науковими працями в області конкурентоспроможності зарубіжний учений Р. А. Фатхутдінов свого часу запропонував визначити суть конкурентної переваги на основі поняття «цінність» [9]. При цьому, під цінністю розумілося «щось особливе, то, чим система володіє (містить в собі), прагне зберегти, або мати в майбутньому. Наприклад, здоров'я, талант, професіоналізм, організованість, володіння нововведеннями, торгова марка та інше.

На його думку по приналежності до системи, в якій реалізується конкурентна перевага, доцільно виділяти біологічні, соціальні, виробничі і технічні цінності. Сукупність таких цінностей визначає конкурентні переваги. «Цінності можуть перетворитися на конкурентні переваги, що реалізовуються зовні або всередині біологічної, соціальної або виробничої системи в глобальному, локальному або індивідуальному масштабі». Було запропоновано поняття конкурентної переваги системи, під яким розумілося «яку-небудь ексклюзивну цінність, якою володіє система і яка дає їй перевагу перед конкурентами». При цьому учений вважав, що конкурентні переваги

утілюються у товарах, що випускаються системою і що реалізовуються на ринках. Проте таке трактування дозволяє виділяти лише реалізовані конкурентні переваги, але не припускає існування потенційних і нереалізованих в товарі конкурентних переваг.

Доцільно зауважити, що наявність у системи таких виняткових особливостей (цінностей) не завжди пов’язана з перевагою над конкурентами. Наприклад, володіння економічною системою навіть унікальними національними, політичними, духовними, культурними, соціальними особливостями, цінностями не гарантує появи переваги над конкурентами в економічній, технічній, організаційній сферах діяльності тощо.

Отже у роботі [9] на основі розгляду думок декількох відомих зарубіжних учених було запропоновано визначення поняття «конкурентні переваги» як різноманітних особливостей будь-якої із сфер діяльності підприємства, за допомогою яких воно має перевагу над своїми конкурентами у досягненні однієї цілі.

За визначенням вченої О. Чорної конкурентні переваги – це різноманітні особливості будь-якої із сфер діяльності підприємства, за допомогою яких воно має перевагу над своїми конкурентами у досягненні однієї цілі [3]. Можна вважати, що сутність конкурентної переваги підприємства полягає у пропонуванні споживачам товарів із особливими рисами, які якісно виділяють їх серед товарів конкурентів.

Вчена В. С. Гуменюк у науковій праці [6] робить висновок, що конкурентна перевага займає важливе місце серед ключових концепцій, які розглядаються в аналізі функціонування та розвитку підприємства. Однак проблеми формування та досягнення конкурентних переваг підприємства була і залишається предметом дослідження багатьох провідних науковців. Втім, у науковій літературі досі немає однозначного підходу до визначення

даного поняття. Це можна пояснити як складністю обговорюваної проблеми, так і великою різноманітністю в його ідентифікації та оцінці.

Важливо розуміти, що ринкове середовище дуже динамічне, тому визначення та оцінка конкурентних переваг і недоліків учасників ринку безперервно змінюється в залежності від поточної ситуації і аналізованих груп конкурентів. Результати аналізу сучасних поглядів науковців на визначення сутності категорії «конкурентна перевага» та дефініції поняття «конкурентна перевага підприємства» наведені у складеній таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Визначення дефініції поняття «конкурентна перевага підприємства»

№ з/п	Автор	Визначення
1	2	3
1	В. Бондаренко, [2]	Конкурентна перевага – це цінність, якою володіє система, що дає їй перевагу перед конкурентами.
2	О. Чорна, [3]	Конкурентні переваги – це різноманітні особливості будь-якої із сфер діяльності підприємства, за допомогою яких воно має перевагу над своїми конкурентами у досягненні однієї цілі.
3	В. В. Балковська, [4]	Конкурентна перевага – це певна цінність або сукупність цінностей, приманних підприємству, використання яких у ході господарської діяльності здатне посилити його ринкові позиції порівняно з конкурентами та принесе вимірні результати господарювання в майбутньому в умовах мінливості ринкового середовища.
4	Л. В. Соколова, О. Р. Галанов, [5]	Сутність конкурентної переваги підприємства полягає у пропонуванні споживачам товарів із особливими рисами, котрі якісно виділяють їх серед товарів конкурентів.
5	В. С. Гуменюк, [6]	Конкурентна перевага – це сукупність певних характеристик діяльності господарської одиниці, гнучкість та адаптивність до мінливості зовнішнього середовища, що забезпечують конкретному підприємству перевагу над конкурентами.
6	Р. А. Фатхутдінов, [6]	Конкурентна перевага – певна ексклюзивну цінність, властива системі, яка надає їй перевагу над конкурентами.
7	Г. С. Федосєєва, [7]	Конкурентні переваги виробників – це сукупність чинників діяльності підприємства, сформованих на основі використання наявного економічного, соціального, екологічного, трудового, інноваційного потенціалу та спроможності підприємства приймати раціональніші ніж конкуренти управлінські рішення… у відповідних ринкових умовах, реалізація яких здатна забезпечити підприємству сталий розвиток.
8	Електронний ресурс, [9]	Конкурентні переваги» – це різноманітні особливості будь-якої із сфер діяльності підприємства, за допомогою яких воно має перевагу над своїми конкурентами у досягненні однієї цілі.

Продовження таблиці 1.1

1	2	3
9	Г. Л. Азоєв, [9]	Конкурентні переваги є концентрованим проявом переваги над конкурентами в економічній, технічній, організаційній сферах діяльності підприємства, що можна виміряти економічними показниками (додатковий прибуток, більш висока рентабельність, ринкова частка, обсяг продажу).
10	Ж. Ламбен, [9]	Конкурентні переваги – це характеристики, властивості товару або марці, які створюють для фірми певну перевагу над своїми прямими конкурентами.
11	С. В. Близнюк, А. В. Остапенко, [13]	Конкурентна перевага – це позиція компанії на певному ринку, що дозволяє їй долати сили конкурентів та залучати покупців.
12	М. Портер, [14]	Конкурентні переваги – це сукупність факторів, що визначають успіх або неуспіх підприємства у конкуренції, продуктивність використання ресурсів тощо.
13	В. О. Шипуліна, В. Є. Майборода, [15]	Конкурентні переваги – це такі характеристики, які забезпечують підприємству перевагу над прямими конкурентами.
14	О. М. Ткачук, Ю. П. Харкова, [16]	Конкурентна перевага – сукупність матеріальних і нематеріальних активів (ресурсів), організаційних здатностей і ключових компетенцій підприємства, сфер його економічної діяльності та конкурентоспроможних товарів і/або послуг, що забезпечують йому переваги як економічного, так і соціального, технічного тощо характеру над підприємствами-конкурентами на ринку.
15	І. В. Шаповалова [17]	Конкурентна перевага – ступінь відмінності від конкурента як внутрішнього (за рахунок перевершення конкурента в управлінському, організаційному, виробничому, фінансовому, маркетинговому та інформаційному аспектах), так і зовнішнього походження, спрямований на забезпечення стійкої конкурентної позиції на довготривалий період.
16	А. В. Троян, [18]	Конкурентні переваги є концентрованим виявленням переваги над конкурентами в економічній, технічній, організаційній сферах діяльності підприємства, яку можна виміряти економічними показниками (додатковий прибуток, більш висока рентабельність, ринкова доля, об’єм продаж).
17	Вікіпедія, [19]	Конкурентна перевага – це перевага над конкурентами, що досягається за рахунок пропонування споживачам товарів вищої якості або завдяки низьким цінам, або через надання великих вигод, які компенсують високі ціни на товари і послуги.
18	В. М. Бондаренко, [20]	Конкурентна перевага підприємства переробної галузі промисловості − це особлива характеристика або деяке особливе сполучення характеристик його ресурсного потенціалу, що забезпечує динамічну підтримку конкурентоспроможності вироблених товарів та послуг.

Продовження таблиці 1.1

1	2	3
19	О. П. Пащенко, [21]	Конкурентні переваги є проявом переваги над конкурентами в економічній, технічній, виробничій, організаційній сферах діяльності підприємства, яку можна виміряти економічними показниками, тобто такі переваги мають порівняльний, а не абсолютний характер. Конкурентні переваги – систематичне здобуття підприємством вищого показника прибутку та частки на ринку, порівняно з іншими учасниками
20	В. В. Власенко, В. І. Порфіренко, М. М. Гребельник, [22]	Конкурентні переваги – це не просто наявність ресурсів, це насамперед для досягнення корпоративної цілі компанії ефективне використання не тільки всіх видів ресурсів, а й їх вдалої комбінації.
21	Електронний ресурс, [23]	Конкурентна перевага – це не розмовний вираз, а економічна категорія. Конкурентна перевага означає, що у даного економічного суб'єкта (і його продукції) є певні унікальні характеристики, які вигідно відрізняють його від інших аналогічних суб'єктів на ринку.
22	С. В. Цюцюпа, [24]	Конкурентні переваги є: концентрованим проявом переваги над конкурентами в економічній, технічній, організаційній сферах діяльності підприємства, які можна виміряти економічними показниками; головною метою й результатом господарської діяльності.
23	О. Ю. Іванова, [25]	Конкурентна перевага є відносною категорією, що проявляється в конкурентному середовищі, має стійкість і високий рівень адаптації до умов, що змінюються, та визначає можливості ефективного функціонування підприємства.

Рівень конкурентних переваг і недоліків може також відрізнятися по секторам ринку і географічно – на місцевому, локальному, національному, міжнародному ринку [23]. Конкурентні переваги, як вважає науковець С. В. Цюцюпа, є концентрованим проявом переваги над конкурентами в економічній, технічній, організаційній сферах діяльності підприємства, які можна виміряти економічними показниками (додатковий прибуток,більш висока рентабельність, ринкова частка, обсяг продаж). Необхідно особливо підкреслити, що конкурентну перевагу не можна ототожнювати з потенційними можливостями компанії. Саме тому в практиці бізнесу конкурентні переваги є головною метою й результатом господарської діяльності [24].

Економіст О. Ю. Іванова відмічає, що конкурентні переваги мають властивості відносності, динамічності, адаптивності [25]. У взаємозв'язку з основними категоріями теорії конкуренції конкурентним перевагам притаманна подвійність. По-перше, вони є наслідком конкуренції, конкурентоспроможності, стратегічного потенціалу промислового підприємства, а по-друге, вони виступають засобом їх ефективної реалізації.

Досліджуючи особливості формування конкурентних переваг підприємства, вітчизняний економіст О. П. Пащенко констатує, що конкурентні переваги є проявом переваги над конкурентами в економічній, технічній, виробничій, організаційній сферах діяльності підприємства, яку можна виміряти економічними показниками, тобто такі переваги мають порівняльний, а не абсолютний характер. У загальному вигляді вказані переваги можна визначити як систематичне здобуття підприємством вищого показника прибутку та частки на ринку, порівняно з іншими учасниками [21].

Конкурентні переваги підприємства мають не лише підтримувати високий рівень прибутковості, але і забезпечувати її систематичність, оскільки вони можуть бути оцінені лише шляхом порівняння основних напрямів діяльності підприємства з його конкурентами.

Сутність конкурентних переваг здебільшого проявляється через такі характеристики, як:

– здатність підприємства ефективно розподіляти ресурси, досягаючи більш стійкого і тривалого положення на ринку, ніж конкуренти;

– сукупність характеристик, властивостей, ресурсів, цінностей, якими володіє підприємство і які забезпечують йому перевагу над конкурентами;

– ефективніше управління процесами формування і розвитку якісних і кількісних властивостей продукту, що мають більшу цінність для покупця, ніж у конкурентів.

Найбільш поширене визначення шуканого поняття наведено у науковій праці вітчизняної вченої Г. С. Федосєєвої, яка вважає, що конкурентні

переваги виробників – це «сукупність чинників діяльності підприємства, сформованих на основі використання наявного економічного, соціального, екологічного, трудового, інноваційного потенціалу та спроможності підприємства приймати раціональніші ніж конкуренти управлінські рішення… у відповідних ринкових умовах, реалізація яких здатна забезпечити підприємству сталий розвиток» [7].

За результатами проведеного дослідження за напрямком «огляд наукових праць учених економістів щодо визначення дефініції шуканого поняття «конкурентна перевага промислового підприємства», прийшли до висновку, що можна запропонувати таке авторське визначення: конкурентна перевага промислового підприємства – це сукупність ключових факторів його успіху, наявність яких забезпечує реалізацію запланованих стратегічних цілей суб'єкта господарювання при оптимальному використанні конкурентного потенціалу у важких сучасних міксованих умовах нестабільного, невизначеного, дуже мінливого, агресивного, динамічного зовнішнього середовища.

1.2 Класифікація конкурентних переваг підприємства та джерела їх формування

Дослідженню сукупності важливих для діяльності промислових підприємств питань стосовно класифікації конкурентних переваг та існуючих джерел їх формування присвячені праці багатьох вчених-економістів [4, 7, 10, 13, 18. 21, 24-33]. Огляд економічної літератури свідчить про існування значної кількості різновидів конкурентних переваг, які класифікують за різними ознаками: в залежності від рівня ієрархії; за характером динаміки

прояву; за можливістю імітації; за характером виникнення; за сферою виникнення; за тривалістю реалізації та ін.

Проте по-перше, зазначимо, що конкурентним перевагам підприємств промислового сектору економіки країни притаманні певні особливості, про що зазначено у наукових працях [7, 18, 26]. На рис. 1.1 наведено перелік та стислий опис характеристик кожної із властивостей конкурентних переваг промислового підприємства.

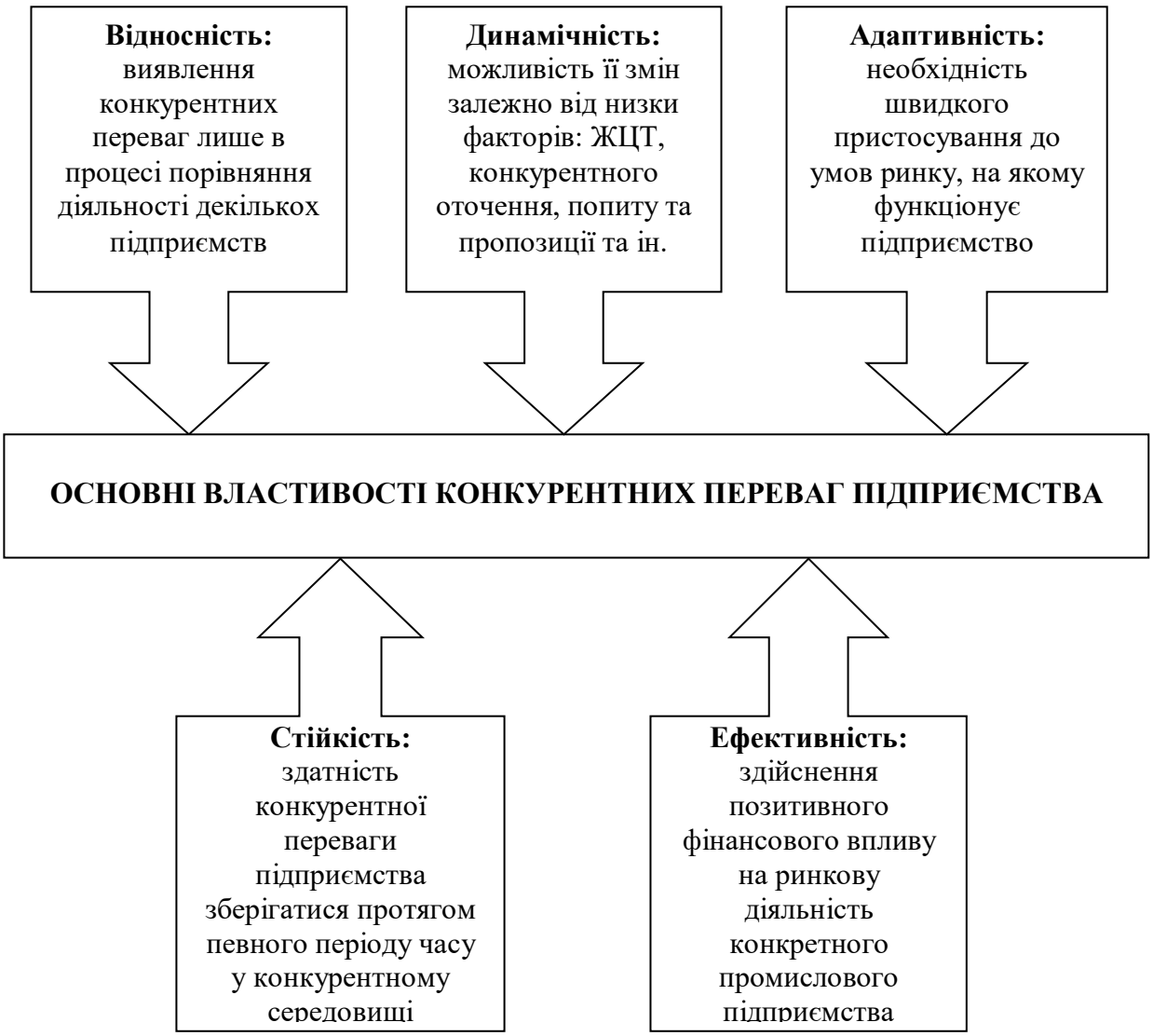


Рисунок 1.1 – Основні властивості конкурентних переваг промислового підприємства

Зважаючи на відсутність єдиного визначення поняття конкурентної переваги підприємства, по-друге, розглянемо існуючи підходи до трактування його сутності, які представлено у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Підходи до розкриття сутності поняття «конкурентні переваги підприємства» [7]

№ з/п	Назва підходу	Сутність підходу
1	2	3
1	Факторно-результативний	Акцент зроблено на результатах ефекту, котрі підприємство отримує завдяки певній сукупності та якості факторів
2	Ціннісно-орієнтований	Конкурентні переваги характеризуються як ціннісні властивості підприємства, що дозволяють йому мати переваги над конкурентами
3	Компетентійний	Увага сконцентрована на основних носіях конкурентних переваг – ресурсах і ключових компетенціях підприємства
4	Маркетинговий	Конкурентні переваги підприємства фактично пов’язуються з конкурентоспроможністю його товару
5	Ресурсний	Підкреслюється висока значущість ресурсів у процесі конкурентного суперництва, які практично і є цими перевагами
6	Процесний	Конкурентні переваги розглядаються як певний процес, що здійснює підприємство в умовах змінного конкурентного середовища

Розглядаючи процес формування конкурентних переваг промислового підприємства як систему, можна виділити перелік її складових відповідно до рекомендацій [7]. Характеристику основних складових системи формування конкурентних переваг підприємства наведено у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Характеристика системи формування конкурентних переваг підприємства [7]

№ з/п	Назва складової системи	Характеристика складової системи
1	2	3
1	Напрямки та можливості формування	Покращення ринкової діяльності; зміна ринкового середовища
2	Підходи	а) Підхід, акцентований на споживачах; б) підхід, акцентований на конкурентах

Продовження таблиці 1.3

1	2	3
3	Способи досягнення конкурентних переваг підприємства	а) Диференціація, інноваційна активність; б) лідерство за витратами, зміна стану ринкового середовища
4	Джерела конкурентних переваг	а) Особливості продукції, інновації; б) низькі витрати на виробництво, зберігання та збут продукції
5	Інструменти реалізації	а) Сегментація ринку, позиціонування, розробка ефективної маркетингової стратегії, розробка й впровадження проєктів з розвитку різних галузей; б) контролінг витрат, власно логістична система, зменшення витрат за рахунок інновацій , ефективний менеджмент та мотивація персоналу, можливе поглинання фірм-конкурентів, встановлення цін на продукцію, котра забезпечує розширене відтворення

Основні підходи до трактування сутності процесу формування конкурентної переваги підприємств промислового сектору національної економіки з урахуванням рекомендацій [7] зображено на рис. 1.2.

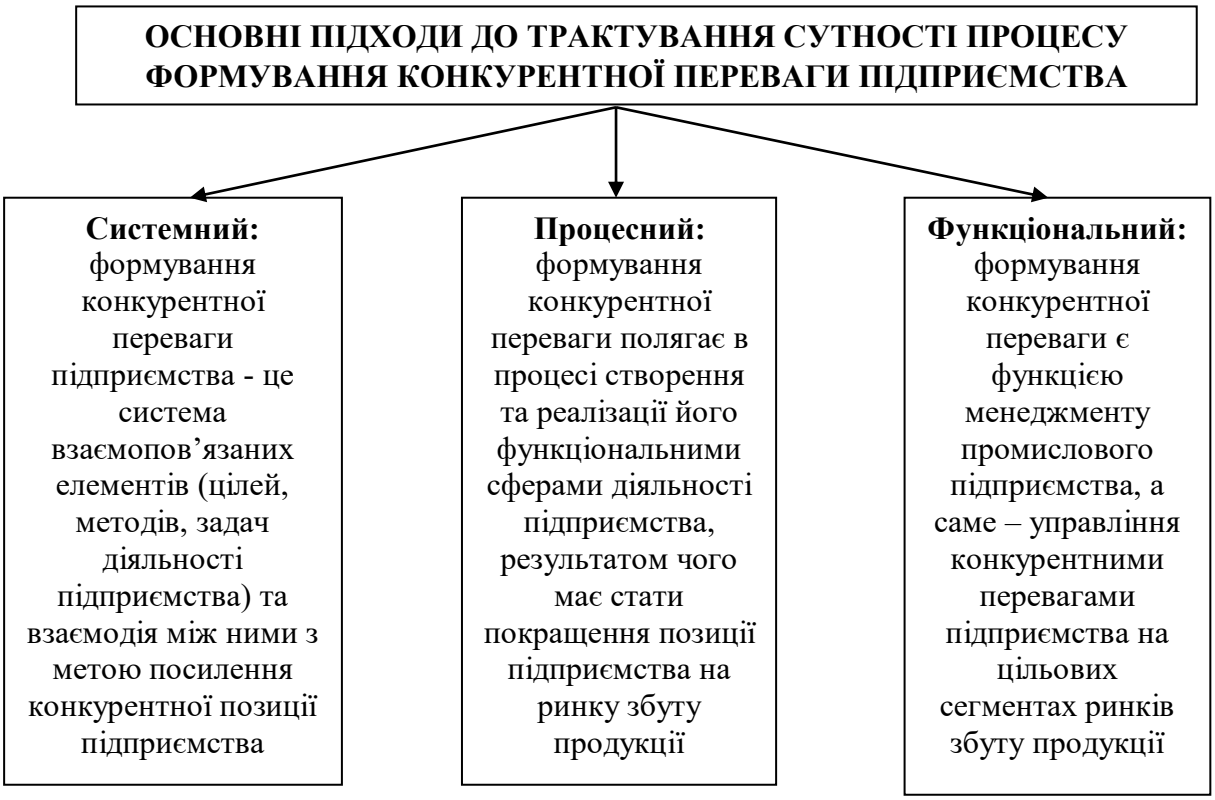


Рисунок 1.2 – Основні підходи до трактування сутності процесу формування конкурентної переваги підприємства

За результатами проведеного аналізу фахової літератури методом кабінетних досліджень щодо виявлення критеріїв, відповідно до яких класифікують конкурентні переваги підприємств промислового сектору вітчизняної економіки, було установлено відсутність у колі науковців єдиного підходу [7, 9, 10,18, 22, 24-26, 28, 33].

Значна частина дослідників, наслідуючи Майкла Портера, як базові виділяють два критерію класифікації конкурентних переваг: більш низькі витрати, які надають можливість встановлювати нижчі ціни й отримувати вищі прибутки; диференціацію (унікальність) товару, яка би забезпечувала найвищу споживчу цінність. Наведемо критерії класифікації, які найчастіше наводяться у наукових працях дослідників. Наприклад, у роботі [18] зазначено такі критерії класифікації: характер джерела, індикатор, термін дії, рівень ієрархії, можливість імітації, сфера виявлення, співвідношення до ціни. У роботі [28] наведено шість критеріїв класифікації конкурентних переваг, а саме: сфера прояву, відношення до системи, джерело створення та можливість імітації, тривалість дії, місце формування, вид ефекту, який отримує підприємство від реалізації конкурентних переваг.

Автори статті [22] вважають, що до критеріїв конкурентних переваг підприємства доцільно відносити такі, як:

– відношення конкурентної переваги до підприємства;

– сфера прояву конкурентної переваги;

– джерела створення та можливість імітації;

– тривалість дії конкурентної переваги;

– місце формування конкурентної переваги;

вид ефекту, який отримує підприємство від реалізації конкурентної переваги.

Отже, можна відмітити, що в основному критерії класифікації конкурентних переваг є однаковими. Розглянемо види конкурентних підприємства за кожною ознакою класифікації, що відображено у таблиці 1.4,

складеної за джерелами [4, 7, 18, 22, 28, 34]. Запропонована класифікація охоплює більшість конкурентних переваг, які можуть бути сформовані на промисловому підприємстві.

Таблиця 1.4 – Класифікація конкурентних переваг промислового підприємства

№ з/п	Ознака класифікації	Вид конкурентної переваги
1	2	3
1	Термін дії	Довгострокові, середньострокові, короткострокові
2	Рівень ієрархії	На рівні товару, на рівні підприємства, на рівні галузі, на рівні економіки країни
3	Відношення до підприємства	Зовнішні, внутрішні
4	Сфера виявлення конкурентної переваги	Виробництво, постачання, НДДКР, реалізація; сервіс, експлуатація
5	Тривалість дії	Стратегічні, тактичні
6	Джерела створення та можливість імітації	Низького рівня, високого рівня, найвищого рівня
7	Характер динаміки	Стабільні, нестабільні
8	Можливість імітації	Унікальні, імітуючи
9	Ініціатор	Кон’юнктура ринку, державна політика в галузі регулювання конкуренції; діяльність конкурентів та підприємства
10	Співвідношення до ціни	Цінові, нецінові
11	Характер джерела	Економічні, географічні, інформаційні, адміністративні, демографічні, технологічні, структурні, нормативно-правові, кон’юнктурні, без пекові
12	Вид стратегії	Пасивна (адаптивна), активна
13	Місце формування)	На робочому місці, в окремому підрозділі, в цілому
14	Сфера управління	Виробнича, маркетингова, кадрова, фінансова
15	По мірі виникнення	Існуючі, потенціальні
16	За характером виникнення	Природні, генеруючі
17	Вид ефекту, який отримує підприємство від реалізації конкурентних переваг	Науково-технічний, економічний, соціальний, екологічний

Важливим критерієм класифікації конкурентних переваг підприємства за оцінками учених є розподіл їх за таким критерієм, як відношення до підприємства.

На рис. 1.3 з урахуванням рекомендацій [22] наведено класифікацію зовнішніх і внутрішніх конкурентних переваг.

Рисунок 1.3 – Класифікація внутрішніх і зовнішніх конкурентних переваг підприємства

Вітчизняний науковець Т. В. Харчук у роботі [27] запропонував декілька іншу, але цікаву для персоналу промислових підприємств, класифікацію внутрішніх і зовнішніх конкурентних переваг. У складеній таблиці 1.5 представлено дану класифікацію.

Для конкретного підприємства суттєве практичне значення також має поділ конкурентних переваг за джерелами створення та стійкістю до копіювання на переваги, а саме:

а) «низького рівня», які можуть бути легко досягнуті чи скопійовані конкурентами (використання дешевої робочої сили, забезпеченість широким спектром сировинних ресурсів тощо). Ці переваги базуються на вартості чи доступності факторів виробництва і не гарантують стабільного положення на ринку;

Таблиця 1.5 – Класифікація видів конкурентних переваг промислового підприємства за формами виникнення і прояву

№ з/п	Форма виникнення і прояву конкурентної переваги	Вид конкурентної переваги
1	2	3
1	Внутрішні конкурентні переваги	Управління; виробнича діяльність; маркетингова діяльність; фінансово-інвестиційна діяльність; інноваційна діяльність.
2	Зовнішні конкурентні переваги	Ціна продукції (послуги); якість продукції (послуги); імідж підприємства; нововведення; комплексне обслуговування цільових сегментів ринку.

б) «високого рівня», які є наслідком цілеспрямованої діяльності підприємства, як правило, пов’язані зі значними витратами і важко піддаються копіюванню (сучасна патентована технологія; спеціалізовані програми відтворення робочої сили високої кваліфікації; висока репутація підприємства, заснована на активній маркетинговій діяльності; наявність розгалуженої збутової мережі та мережі технічного обслуговування);

в) «найвищого рівня», до яких відноситься постійна модернізація виробництва і видів діяльності, що супроводжується виснаженням конкурента, якщо він їх і досягає [7, 18, 28, 34].

Переваги «низького рівня» (перша група) не можуть створювати достатньо надійної та стабільної основи для довготривалого утримання стійких конкурентних позицій, оскільки джерела цих переваг, як правило, мають зовнішній стосовно підприємства характер, і будь-яка суттєва зміна оточуючого середовища може призвести до їх зникнення. Такі конкурентні переваги можуть бути легко досягнуті чи скопійовані конкурентами. До них віднесено такі, як: використання дешевої робочої сили; забезпеченість широким спектром сировинних ресурсів; диверсифікація діяльності; модернізація продукції; кон’юнктура ринку тощо. Ці переваги базуються на

вартості чи доступності факторів виробництва і не гарантують стабільного положення підприємства на товарному ринку.

Звичайно, коли керівництво підприємства зацікавлено в формуванні та підтримці розвитку свого конкурентного потенціалу, воно повинно приділяти головну увагу перевагам другої і третьої груп. Значно більш стійкими є переваги «високого рівня» (друга група) та переваги «найвищого рівня» (третя група), які дозволяють не лише підвищити конкурентний потенціал підприємства, а й забезпечити можливість тривалого збереження досягнутих конкурентних позицій. З точки зору підприємства пріоритетною є орієнтація на створення та розвиток саме цих переваг, проте процес їх формування в більшості випадків потребує суттєвих інвестицій і достатньо тривалого періоду часу.

Крім характеру джерела конкурентної переваги на її стійкість впливає також кількість таких джерел. Чим складнішим і численнішим є набір джерел певної переваги фірми над конкурентами, тим менша імовірність копіювання та тривалішим буде термін відставання конкурентів. Визначальну роль відіграє також постійна модернізація всіх сфер діяльності підприємства, від поповнення та вдосконалення інструментарію маркетингових досліджень попиту до рівня якості та комплексності після продажного обслуговування клієнтів. Тобто для збереження таких конкурентних переваг потрібні зміни, вдосконалення, нововведення. Найбільш типовими причинами новацій, що дають конкурентну перевагу, виступають:

– нові технології виробництва, які можуть бути впроваджені на підприємстві;

– нові запити споживачів на цільових сегментах ринку або такі, що змінюються;

– зміна вартості або наявності компонентів виробництва;

– поява нового сегменту галузі, привабливого для підприємства;

– зміна урядового регулювання тощо.

Конкурентні переваги «високого рівня» є наслідком цілеспрямованої діяльності підприємства [7, 18, 28, 34]. Вони, як правило, пов’язані зі значними витратами і важко піддаються копіюванню. До них відносять таке:

– сучасна патентована технологія;

– спеціалізовані програми відтворення робочої сили високої кваліфікації;

– ресурсна можливість, висока репутація підприємства, заснована на активній маркетинговій діяльності;

– наявність розгалуженої збутової мережі та мережі технічного обслуговування;

– продуктивність праці, підвищення якості продукції, загальний розвиток регіону.

Найбільш важливими, значущими для підвищення конкурентоспроможності підприємств промислового сектору є конкурентні переваги «найвищого рівня», до яких відноситься інноваційна діяльність, менеджмент, компетенції, постійна модернізація виробництва і видів діяльності, що супроводжується виснаженням конкурентів, якщо вони їх і досягають [7, 18, 28]. Конкурентні переваги промислового підприємства, як стратегічні фактори його успіху на ринках збуту виготовленої продукції, повинні відповідати таким вимогам, як:

– базуватись на можливостях підприємства, які зобов’язані бути оригінальнішими у порівнянні з конкурентами, і які неможливо скопіювати;

– забезпечувати унікальність торгової марки у порівнянні з конкурентами у довгостроковій перспективі;

– задовольняти специфічні потреби клієнтів [31].

У фаховій літературі з маркетингу, як правило, наводять три вимоги, яким повинні відповідати конкурентні переваги, щоб вважатись стратегічними факторами успіху, а саме:

– базуватись на можливостях і ресурсах підприємства, які повинні бути оригінальнішими у порівнянні з конкурентами і які важко чи неможливо імітувати;

– забезпечувати протягом тривалого часу унікальність торгової марки у порівнянні з конкурентами;

– задовольняти специфічні потреби клієнтів, тобто надавати релевантну вигоду для даної цільової групи споживачів [35, 36].

Кожне підприємство-товаровиробник прагне спрямувати свої знання та можливості на освоєння більшої частки ринку та залучити більшу кількість потенційних споживачів.

Визначення конкурентних переваг підприємства дає можливість більш раціонально використовувати його ресурси та можливості, обирати максимально доцільні напрями розвитку економічного потенціалу у коротко- та довгостроковій перспективі.

На основі детального аналізу наявного потенціалу підприємства та його бізнес-середовища можливо визначити стратегічні конкурентні переваги, які дадуть змогу в майбутньому посилити позиції на ринку порівняно з конкурентами [4, 11, 12, 18]. Можна вважати, що сучасними підходами щодо комплексного формування конкурентних переваг промислових підприємств в умовах інформаційної економіки є такі:

– формування та реалізація регіональних і державних програми розвитку найважливіших секторів національної економіки;

– опрацювання енерго- та ресурсозберігаючих технологій;

– удосконалення бізнес-процесів у промисловості;

– створення умов для активного розвитку конкурентного середовища у сфері малого та середнього підприємництва.

Отже у сучасних умовах господарювання, ведення бізнесу, коли до відкритості своїх економік прагнуть багато країн світу, постійний розвиток процесів інтеграції країн до світового економічного співтовариства

приводить до усунення бар'єрів між ринками, країнами, регіонами, підприємствами. Саме тому за теперішніх часів можливість успішно конкурувати як на внутрішніх, так і на зовнішніх ринках визначається наявністю стійких конкурентних переваг у суб'єктів господарювання.

За результатами проведеного дослідження було установлено відсутність єдиного наукового підходу щодо визначення поняття «конкурентна перевага» та критеріїв класифікації конкурентних переваг промислового підприємства. Це обумовило доцільність формування авторської позиції відносно необхідності вітчизняним ученим приділити ще більшої уваги термінологічним питанням за даним науковим напрямком. Щодо отримання конкурентних переваг підприємств промислового сектору визначено, що існують два основні підходи, а саме: підхід, акцентований на споживачах; підхід, акцентований на конкурентах.

Треба також зауважити, що ми поділяємо думку ряду авторів розглянутих наукових праць відносно того, що конкурентні переваги не лише впливають на рівень конкурентоспроможності підприємства, але ще є джерелом:

– раціонального використання ресурсів, впровадження інновацій, розробки оптимальних шляхів виходу з фінансових та економічних проблем;

– розширення можливостей забезпечення гнучкості реагування на попит, зниження витрат, покращення якості продукції;

– забезпечення адаптивності системи управління підприємством до впливу факторів внутрішнього і зовнішнього середовищ та інше.

Усе це в сукупності визначає передумови формування і розвитку дієвої системи управління конкурентними перевагами промислових підприємств та може стати основою подальших наукових досліджень з даного питання.

1.3 Аналіз методів і моделей оцінки конкурентних переваг підприємства

У сучасних важких та безпрецедентно агресивних умовах конкурентного зовнішнього середовища для забезпечення конкурентних позицій підприємства промислового сектору вітчизняної економіки повинні формувати конкурентні переваги. Це потребує пошуку не тільки джерел їх формування та фінансування, а також обов'язково оцінювання конкурентних переваг з метою вибору найкращої їх сукупності.

Вважаємо, що існуюча парадигма відносно наявності щільного зв'язку між такими економічними категоріями теорії конкуренції, як «конкурентоспроможність підприємства», «конкурентні переваги підприємства», «ключові фактори успіху підприємства» та «ринкові позиції підприємства» надає можливості вважати, що методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства у багатьох випадках співпадають із методами оцінювання його конкурентних переваг.

Для виживання у цій боротьбі кожне підприємство має поставити перед собою завдання підвищити рівень конкурентоспроможності своєї продукції та підприємства в цілому. Конкуренція створює поняття конкурентоспроможності, від рівня якого й залежатиме успіх підприємства та освоєння ринку. Для промислового підприємства є важливим мати можливість та здатність контролювати сукупність взаємопов'язаних елементів, спрямованих на забезпечення його сильних конкурентних позицій та підтримувати і розвивати існуючі конкурентні переваги. Це вимагає забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємства, дослідження його специфіки та динаміки.

Для забезпечення належного рівня конкурентоспроможності підприємства та ефективного ведення його господарської діяльності як на

внутрішньому, так і на зовнішніх ринках необхідно провадити оцінку цього рівня на основі методів та моделей. Завдяки оцінюванню конкурентоспроможності підприємства виявляються сильні і слабкі сторони його діяльності, приховані можливості та потенційні загрози, що в підсумку дають поштовх для змін та можливості ефективно планувати та розвивати діяльність на основі конкурентних переваг.

Визначення, відбір та оцінка конкурентних переваг є невід'ємною складовою оцінювання рівня конкурентоспроможності промислового підприємства, що створює підґрунтя для планування його ринкової діяльності, визначення щодо його ринкової позиції на ринку збуту виробленої продукції або ринкових позицій його стратегічних одиниць бізнесу на різних сегментах ринків з метою подальшої розробки стратегії конкурентоспроможності.

Досліджуючи низку питань щодо конкурентних переваг підприємства у ринковому середовищі, вчені прийшли до висновку, що доцільно виділити сукупність критеріїв оцінки та аналізу конкурентних переваг підприємства [10, 24-27, 29-31, 37, 38]. Поділяючи їх бачення щодо означеного питання, на авторському рис. 1.4 наведено критерії оцінки конкурентних переваг підприємства [24, 37]. Їх перелік обумовлено тим, що, по-перше, саме нові технології, поява нового сегменту галузі та ринку, нові запити споживачів, зміна вартості або наявності нових компонентів виробництва є типовими причинами новацій. По-друге, саме персонал будь-якого підприємства є ключовим елементом його діяльності та вирішення поставлених завдань у пошуку, формуванні та оцінці конкурентних переваг[24, 29].

Серед наведеного переліку критеріїв оцінки конкурентних переваг з нашої точки зору особливої уваги потребують такі критерії, як:

– наявність інновацій;

– трудовий потенціал підприємства, як складовий елемент його економічного потенціалу;

– ресурсне забезпечення у вигляді трудових ресурсів;

– наявність ділової репутації, яка напряму залежить від компетенцій та кваліфікації персоналу підприємства.

Рисунок 1.4 – Критерії оцінки конкурентних переваг підприємства

Від прийняття науково обгрунтованих рішень менеджерів підприємства на різних рівнях залежить не тільки ефективність результатів діяльності підприємства, а також виявлення конкурентних переваг, формування найкращого їх переліку, проведення процедури їх оцінювання,

реалізація комплексу заходів щодо забезпечення конкурентних переваг та стійких конкурентних позицій підприємства у довгостроковій перспективі.

Однак за результатами проведеного аналізу фахової літератури було установлено, що на сьогоднішній день досі не розроблені ні загальноприйняте поняття конкурентних переваг підприємства, ні єдина номенклатура їх показників, ні загальні методи їх об'єднання в один інтегральний показник, що зрештою створює серйозні проблеми при оцінці і формуванні конкурентних переваг підприємств на ринку.

Доцільно виділити шість підходів до оцінки конкурентних переваг підприємств [39]:

– конкурентні переваги з позиції порівняльних переваг;

– конкурентні переваги виробника виходячи з теорії рівноваги;

– конкурентні переваги виробника виходячи з теорії ефективної конкуренції;

– конкурентні переваги виробника на базі теорії якості товару;

– матричні методи вивчення конкурентних переваг;

– інтегральні методи оцінки.

У науковій статті [39] досліджується методологія оцінки конкурентних переваг підприємства на ринку. Проаналізовано переваги та недоліки методів, умови їх застосування. Запропоновано багатовимірний аналіз оцінки конкурентних переваг.

Дослідження наукових розробок науковців з питань визначення та оцінювання конкурентоспроможності підприємства, його конкурентних позицій, конкурентних переваг, ключових факторів успіху на ринку показало, що вчені приділяли певну увагу вивченню та аналізу існуючих методів та моделей, застосування яких забезпечує керівництво підприємства необхідною важливою інформацією стратегічного характеру [10, 24-27, 31, 37, 40]. Оцінка конкурентних переваг дає змогу промисловому підприємству:

– визначати найбільш раціональну структуру його потенціалу на всіх етапах життєвого циклу;

– формувати такі програми розвитку підприємства, які враховуватимуть доцільність раціонального використання ресурсів та можливостей для забезпечення максимально ефективної діяльності й досягнення високої конкурентної позиції на ринку аналогічних товарів та послуг.

Аналіз набору конкурентних переваг передбачає доцільність формування і дослідження усього комплексу потенційних конкурентних переваг, які можливі для використання підприємством, що працює в певній галузі. На нашу думку, першочергова увага повинна бути приділена аналізу та вибору конкурентних переваг найвищого рівня, тому що переваги цієї групи забезпечують довгостроковість їх проявлення.

Для досягнення запланованих конкурентних переваг необхідна адаптована до сучасних умов система критеріїв їх забезпечення. Оцінка конкурентних переваг підприємства має базуватися на аналізі доволі широкого кола показників, які би відображали кількісні, якісні та вартісні характеристики виробу [40]. Узгодженість цих показників з метою отримання певного узагальненого критерію для порівняння з іншими виробами – складне і трудомістке завдання, яке дає можливість забезпечити баланс ринкових запитів споживачів продукції і вибрати основні заходи щодо підвищення її конкурентоспроможності. При цьому результуюча інформація є основою для підготовки і прийняття управлінських рішень.

Основою процесу оцінювання конкурентних переваг та конкурентоспроможності є порівняльний аналіз відповідних параметрів виробів-конкурентів [41]. При формуванні конкурентної переваги на засадах методики бенчмаркінгу виникають певні проблеми, зокрема: вибір базового еталонного об’єкта для порівняння, тобто підприємства-лідера у певній галузі в межах ринку; формування критеріїв оцінювання конкурентних

переваг підприємства; необхідність дослідження зовнішнього та внутрішнього ринків.

Слід зазначити, що при діагностуванні конкурентних переваг підприємства вчені пропонують різні підходи до визначення системи показників. На основі опрацювання наукових підходів до оцінювання конкурентоспроможності підприємства було з'ясовано, що доцільно обрати основні показники конкурентоспроможності підприємства відповідно до рекомендацій [27]. Найвагоміші з них, на думку С. П. Крамарчука [40], наведено на рис. 1.5.

Рисунок 1.5 – Основі показники діагностування конкурентних переваг

Здатність підприємства реалізувати свою конкурентну перевагу залежить не лише від прямих конкурентів, з якими воно стикається, але й від потенційних конкурентів, товарів-замінників, клієнтів і постачальників. Дві перші сили створюють пряму, а дві інші – непряму загрозу. Саме взаємодія всіх перелічених сил визначає в результаті конкурентні переваги промислового підприємства на ринку або його цільовому сегменті ринку. При цьому індикатором потенційних переваг підприємства вважають саме ринкову частку, тобто частку ринку, яка йому належить. Ринкова частка *i*-го підприємства ($РЧ_i$) розраховується за такими формулами [36, 40]:

$$РЧ_i = \frac{V_{np_i}}{\sum_{i=1}^{m} V_{np_i}} \cdot 100\%, , \quad (1.1)$$

де $V_{np\text{і}}$ – річний обсяг продажу *i*-го підприємства (у вартісному чи натуральному обчисленні), $i=(1; m)$;

m – кількість підприємств-конкурентів на ринку;

$$РЧ_i = \frac{МЗ_i}{\sum_{i=1}^{m} МЗ_i} \cdot 100\%, \quad (1.2)$$

де $МЗ_i$ – маркетингові зусилля (витрати) *i*-го підприємства за певний період часу (місяць, рік та ін.).

Вимірювання достовірної частки ринку залежить від якості інформаційного забезпечення. На зарубіжних ринках споживчих товарів ці дані отримують через дилерів і товариства споживачів [40]. В інших сферах таку інформацію можна отримати за допомогою маркетингових інформаційних систем.

Розрахунок частки ринку у натуральних вимірниках за умови, що продукція має значний рівень диференціації і широкий діапазон цін, доцільно доповнити визначенням ринкової частки у вартісному виразі. Це дозволить визначити найбільш привабливий для конкурентів ціновий сегмент ринку.

Порівнюючи потенціал ринку з обсягом продажу певного підприємства, можна визначити ринкові ніші, освоївши які підприємство може збільшити сферу свого впливу. Потенціал (місткість) ринку – це сумарний обсяг товарів, який реалізується на ринку за певний час (зазвичай за рік чи півроку) в умовах конкретної кон’юнктури ринку, тобто попиту на конкретний вид товару [36]. Ми вважаємо, що ринкова ніша – це сегмент

ринку, на якому існують незадоволені потреби споживачів за відсутністю конкурентів. Водночас потрібно оцінити рівень протидії конкурентів у боротьбі за ринкові ніші.

З метою визначення конкурентної позиції підприємства на ринку застосовують індекс Розенблюта (IP_i), що враховує номер підприємства, отриманий на основі ранжування часток від максимуму до мінімуму [42]. Розрахунок індексу Розенблюта ведеться за такою формулою:

$$IP_i = \frac{1}{2 \cdot \sum_{i=1}^{m} (r \times D_i) - 1} \cdot 100\%, \quad (1.3)$$

де D_i – частка i-го підприємства в загальному обсязі продажу на ринку, i=(1; m);

m – кількість підприємств-конкурентів на ринку;

r – ранг i-го підприємства залежно від його частки на ринку.

Результати оцінювання конкурентоспроможності підприємства за конкурентними перевагами використовують для аналізу результатів діяльності за певний період з подальшим розробленням конкурентних стратегій.

Основними методами оцінювання конкурентоспроможності підприємства є такі, як:

– методи, що ґрунтуються на аналізі порівняльних переваг (теорії міжнародного поділу праці, порівняльних переваг М. Портера, методи порівняльного аналізу);

– методи, що ґрунтуються на теорії рівноваги фірми і галузі (теорія рівноваги фірми і галузі, теорія факторів виробництва);

– методи, що ґрунтуються на теорії ефективної конкуренції (теорія ефективної конкуренції; методи порівняльного аналізу; індексні та інтегральні методи);

– матричні методи (концепція життєвого циклу товарів, технологій, ринків; методи аналізу конкурентних переваг: SWOT, GAP, LOTS, PIMS, 111-555 тощо);

– методи, що ґрунтуються на теорії якості товарів (теорія якості товару, метод експертних оцінок, метод радара);

– інтегральні методи, до яких належить комплексний підхід, що поєднує теорії якості товарів і порівняльних переваг [26, 27, 40, 41, 43].

Для оцінювання факторів конкурентної переваги підприємства С. П. Крамарчуком запропоновано алгоритм, який складається із шести етапів: перший етап – виявлення та аналіз наявних та потенційних потреб ринку; другий етап – проведення сегментації ринку за групами споживчих потреб; третій етап – визначення необхідних для конкретних сегментів ринку конкурентних переваг; четвертий етап – аналіз чинників, які впливають на конкурентоспроможність продукції та підприємства; п'ятий етап – внутрішній аналіз ресурсного потенціалу підприємства та наявних конкурентних переваг підприємства; шостий етап – прогнозування потенційних чинників конкурентоспроможності підприємства; сьомий етап – прогнозування стратегічних чинників конкурентної переваги промислового підприємства [40].

Основними аспектами при формуванні конкурентних переваг на засадах методики бенчмаркінгу, яку представлено у роботі [40], є такі:

– вибір базового еталонного об'єкта для порівняння, тобто підприємства-лідера у певній галузі в межах ринку;

– формування критеріїв оцінки конкурентних переваг підприємства;

– необхідність дослідження зовнішнього та внутрішнього ринків.

Можна сподіватися, що застосування методики бенчмаркінгу надасть можливість значно ефективніше формувати конкурентні переваги на підприємстві, а подальші перспективи дослідження в цій галузі

стосуватимуться адаптації бенчмаркетингових методик до специфіки конкретних галузей економіки країни.

Декілька з іншої точки зору надається характеристика існуючих методів оцінки та аналізу конкурентних переваг у науковій праці О. М. Кириченко [44]. Найбільш широко розповсюдженими є методи та моделі, які характеризують ринкові позиції підприємства (продукції). Вони поділяються на формальні та матричні методи та моделі дослідження окремого виду діяльності (бізнесу) підприємства.

Серед формальних методів виділено такі, як: модель М. Портера; модель продукт-ринок (І.Ансоффа); модель накопиченого досвіду; модель життєвого циклу продукту; модель життєвого циклу технологій.

До матричних належать методи, які використовують для аналізу діяльності стратегічних одиниць бізнесу (СОБ) багатопрофільного підприємства, а саме: модель БКГ (Бостонська Консалтингова група); метод «Мак-Кінзі»; модель Shell/DPM; модель Хофера/Шенделя; метод ADL; метод PIMS.

Також виділяють окремо такі дві групи методів: І група методів характеризує рівень менеджменту підприємства; ІІ група методів характеризує рівень фінансово-економічної діяльності підприємства.

І. Методи, які характеризують рівень менеджменту підприємства: метод комплексного стратегічного SWOT- аналізу; метод комплексного стратегічного SPACE- аналізу; метод LOTS; метод експертного оцінювання;– метод картування стратегічних груп.

ІІ. Методи, які характеризують рівень фінансово-економічної діяльності підприємства [26, 27, 40, 44, 46]: методи фінансово-економічного аналізу; методи прогнозування фінансового стану підприємства.

Розглянемо групи представлених методів та визначимо особливості їхнього застосування. Методи, що характеризують ринкові позиції

підприємства, доцільно поділити на формальні та матричні моделі дослідження.

Формальні моделі прийнято розуміти в термінології економіко-математичних методів, як відображення економічних процесів і явищ. В ринковій же економіці великого поширення набуло поняття моделі як інструменту вироблення стратегій, не обов'язково формалізованої у вигляді математичних відносин, однак такої, що відображає динамічність процесів у зовнішньому і внутрішньому середовищі.

У таблиці 1.6 за [44-46] представлено скориговану загальну характеристику формальних моделей дослідження, їх переваги, недоліки та доцільність застосування.

Таблиця 1.6 – Характеристика застосування формальних моделей дослідження

№ з/п	Метод аналізу	Перевага	Недолік	Доцільність Застосування
1	2	3	4	5
1	Модель конкурентної переваги (М. Портера)	Дає можливість визначити всебічний вплив зовнішніх сил на конкуренцію	За наявності особливої позиції на ринку відомі шляхи досягнення переваг над конкурентами; концентрація тільки одному виді стратегії	Можливе та необхідне
2	Модель накопиченого досвіду	Дозволяє оцінити формування затрат залежно від питомого обсягу виробництва; дає можливість порівняти витрати конкурентів, виявити необхідність зміни стратегії	Для секторів економіки і ринків з низькими темпами розвитку збільшення виробництва може привести до негативного, небажаного перевиробництва товарів	Можливе для окремих секторів економіки
3	Модель продукт-ринок (І. Ансоффа)	Дозволяє оптимізувати розподіл ресурсів підприємства,і визначити характеру його дій на ринку	Проведення аналізу потрібує кваліфікованих фахівців; можуть виникати проблеми зі збиранням даних	Можливе та необхідне

Продовження таблиці 1.6

1	2	3	4	5
4	Модель життєвого циклу товару	Знання стадій ЖЦТ дає можливість планувати та оцінювати затрати, прибутки та інвестиції підприємства	Ускладнюється визначення фази, в якій перебуває попит на товар у випадку, коли модель є нетрадиційною	Можливе для формування прогнозів еволюції первинного попиту в конкретній стратегічній зоні ринкової діяльності підприємства

У таблиці 1.7 за [44] представлено скориговану загальну характеристику матричних моделей дослідження, їх переваги, недоліки та доцільність застосування.

Таблиця 1.7 – Характеристика застосування матричних моделей дослідження

№ з/п	Метод аналізу	Перевага	Недолік	Доцільність застосування
1	2	3	4	5
1	Метод Бостонської консалтингової групи (БКГ)	Висока придатність для вироблення стратегій; можливість деталізації стратегічних проблем підприємства; основа для аналізу взаємодії між різними СОБ і різних стадій їх розвитку	Оцінка позицій СОБ - стратегічних одиниць бізнесу відбувається за двома показниками; темп зростання ринку не завжди адекватно оцінює привабливість ринку	Можливе нечіткість рекомендацій; важко визначити важливість факторів; різні підходи до оцінки СОБ
2	Метод (модель) МакКінсі	Широка сфера застосування порівняно з матрицею BCG; диференційована оцінка підприємства; детальний аналіз привабливості ринку і за рахунок збільшення кількості оціночних факторів	Не враховується можливість активного впливу підприємства на зовнішнє оточення;	Можливе

Продовження таблиці 1.7

1	2	3	4	5
3	Модель компанії Шелл (модель Shell/DPM)	Застосування стратегії системи якісних і кількісних показників дозволяє обґрунтувати стратегічний вибір; забезпечує можливість підтримки балансу шляхом розвитку перспективних СОБ підприємства; позиціонування на різних фазах ЖЦП	Застосування в капіталомістких галузях економіки; відсутність критерію відбору показників оцінки параметрів матриці; суб'єктивна оцінка визначення значущості показників; неточність результатів порівняння СОБ, які належать до різних галузей	Можливе, але обмежене
4	Метод ADL	Конкретизація стратегічного аналізу; можливість визначення призначення, ринків, позиції та внесків кожного сегменту бізнесу підприємства в його господарський портфель; отримання багатоваріантної моделі опису портфеля підприємства, яка дозволяє розглядати усі конкретні стратегії для окремих напрямів бізнесу підприємства	Проблематичність визначення відрізку реальної траєкторії ЖЦ кожного конкретного бізнесу в умовах динамічного розвитку ринку; алгоритмічність і схематичність, що може привести до прийняття помилкових рішень; ігнорування інноваційних стратегій	Можливе
5	Модель Hofer/ Schendel	Дозволяє здійснити позиціювання існуючих видів бізнесу, визначити та сформулювати ідеальний набір із цих видів бізнесу	Основні стратегії в моделі відповідають одночасно декільком клітинкам матриці. Не розглядаються відмінності між сильними, середніми та слабкими видами бізнесу	Можливе

Матриця БКГ дуже зручна у використанні та дозволяє визначити стратегічну позицію по кожній стратегічній одиниці бізнесу (СОБ) для багатопрофільного підприємства, напрямку діяльності та на основі її аналізу обрати правильну (оптимальну) стратегію дій щодо виготовлення і реалізації

продукції, а також оптимізувати стратегію перерозподілу фінансових потоків між різними СОБ.

Удосконаленим варіантом матриці БКГ є матриця Мак-Кінсі. Вона будується з метою визначення стратегії інвестицій та розвитку для СОБ. Її аналіз дозволяє оцінити портфель продукції підприємства і сформувати стратегію по кожному напряму діяльності, а саме: реалізувати стратегію зростання; реалізувати стратегію збереження; реалізувати стратегію виходу з ринку.

В основі моделі компанії SHELL (модель Shell/DPM) лежить матричний метод – удосконалена матриця DPM (Direct Policy Matrix), яка є різновидом матриці Мак-Кінсі. Дана матриця може застосовуватись на будь-якій фазі життєвого циклу товару. Її параметрами є галузева привабливість (загальний критерій оцінки стану і перспектив галузі і конкурентоспроможність підприємства.

Наступна модель спирається на чітке розмежування різних рівнів стратегічного планування, такий метод називається – модель Hofer/Schendel. Виділяється три рівні формулювання стратегії: корпоративний; бізнес-рівень; функціональний рівень. Одним із основних припущень в моделі є те, що грошовий баланс не повинен дорівнювати нулю. Основна увага в моделі зосереджується на позиціюванні існуючих видів бізнесу на матриці розвитку ринку товарів, визначенні ідеального набору із цих видів бізнесу і розробці шляхів формування ідеального набору.

Можливе використання даного методу, в основі якого лежить матриця, що побудована за двома багатовимірними (багатофакторними) змінними (параметрами): конкурентною позицією підприємства на ринку та ступенем зрілості ринку. Конкурентна позиція підприємства розраховується відповідно до критеріїв, що використовують при складанні матриці Мак-Кінсі, проте в методології ADL розрізняють 5 конкурентних позицій підприємства, а саме: граничну; слабку; середню; сильну; домінуючу. Аналіз розміщення продуктів

у матриці дозволяє визначити загальні стратегічні рекомендації щодо розвитку бізнесу підприємства. По отриманим даним вибирається одна з трьох стратегій: розвитку; селекції; відмови.

Метод SPACE-аналізу дозволяє здійснити оцінку стратегічного положення підприємства і визначитись щодо подальших дій його розвитку на основі двох груп факторів: внутрішнього стану підприємства та його зовнішнього положення. В основі методу лежить матриця стратегічного положення та оцінки дій SPACE. Оцінка здійснюється за 4-а групами критеріїв стратегічного положення підприємства, а саме:

– фінансова сила підприємства;

– привабливість сектора економіки;

– конкурентоспроможність підприємства і його положення на ринку;

– стабільність галузі.

Кожний фактор оцінюється експертним шляхом за шкалою від 0 до 6. Метод призначений для діагностики ситуації та вибору варіанта стратегії для середніх та малих компаній.

Кінцевою метою застосування методу LOTS є вироблення позиції, яка дозволить компанії, підрозділу або індивідууму правильно будувати свої взаємини із зовнішнім світом.

Методи отримання експертної інформації використовують для отримання експертних оцінок. До них віднесено такі методи, як: ранжування, парне порівняння (аналіз пар), безпосереднє оцінювання, послідовне порівняння. Вибір того чи іншого методу залежить від мети експертного оцінювання, кількості характеристик (вимог), які оцінюються, та часових і економічних обмежень тощо [29].

Метод картування стратегічних груп є способом графічного відображення конкуренції на галузевому ринку, що дозволяє прослідкувати зміни, які відбуваються в галузі. Складання карти стратегічних груп конкурентів дозволяє визначити бар’єри мобільності, виявити маргінальні

групи, визначити напрям стратегічних змін, проводити аналіз тенденцій і прогнозувати реакцію гравців.

Метод фінансово-економічного аналізу представляє собою систему теоретико-пізнавальних категорій, наукового інструментарію і регулятивних принципів дослідження фінансово-економічної діяльності суб'єктів господарювання. У ході аналізу застосовуються формалізовані, неформалізовані та економіко математичні методи; дескриптивні, предикативні та нормативні моделі; вертикальний, горизонтальний, порівняльний, коефіцієнтний, факторний, трендовий прийоми. Опис зазначених методів досить широкий, отже, характеристику методів доцільно давати по мірі їх застосування у ході конкретного дослідження.

Наступним є метод прогнозування фінансового стану підприємства. Необхідність розробки прогнозних моделей фінансового стану підприємства обумовлена їх використанням для вироблення генеральної фінансової стратегії підприємства, що направлена на забезпечення його фінансовими ресурсами та оцінювання його можливостей у перспективі. В основі побудови прогнозної моделі лежить прогноз обсягу продажів і необхідного обсягу ресурсів. Існує чотири основних методи прогнозування фінансового стану підприємства: екстраполяція; метод термінів оборотності; метод бюджетування; метод попередніх(прогнозних) балансів.

Таким чином при оцінці конкурентоспроможності кожне підприємство має за мету посилити свої конкурентні позиції і для цього прагне використати найбільш ефективний метод оцінювання.

Цікавим з науково-методичної точки зору є підходи класифікації методів оцінки, які висвітлено у праці вченої А. В. Суханової [46]. Авторка вважає, що доцільно класифікувати методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства за низкою ознак та групами. У таблиці 1.8 наведено результати такої класифікації методів [46, 47].

Таблиця 1.8 – Класифікація методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства

№ з/п	Ознака класифікації	Група методів	Назва методу
1	2	3	4
1	За способом оцінювання	Кількісні	Диференційований метод, інтегральний метод, метод різниць, метод балів
		Якісні	SWOT-аналіз, метод експертних оцінок, евристичні методи
2	За формою представлення результатів	Матричні	Матриця БКГ, матриця Мак Кінсі, матриця Shell/DPM, метод PIMS, матриця Ансоффа
		Індексні	Інтегральні методи, метод конкурентних переваг, теорія ефективної конкуренції, конкурентоспроможність продукції
		Графічні	Радіальна діаграма, багатокутник конкурентоспроможності, метод профілів
3	За показниками і змінними, що використовують під час аналізу	Методи, що характеризують ринкові позиції	Модель БКГ, метод Мак Кінсі, модель Shell/ DPM, метод PIMS, модель Портера
		Методи, що характеризують рівень менеджменту	Метод LOTS, метод експертної оцінки, ситуаційний аналіз, карти стратегічних груп, бенчмаркінг
		Методи, що характеризують фінансово-економічну діяльність	Методи фінансово-економічного аналізу, методи прогнозування фінансового стану
4	За ступенем охоплення аспектів функціонування підприємства	Спеціальні	Конкурентоспроможність продукції, матричні методи
		Комплексні	Індексні, інтегральні методи, метод балів
5	За рівнем ухвалення рішення	Стратегічні	Модель БКГ, метод Мак Кінсі, модель Shell/DPM
		Тактичні	Інтегральні методи, аналіз конкурентних переваг, теорія ефективної конкуренції, конкурентоспроможність продукції, самооцінка

У роботі [46] приділено увагу опису таких основних груп методів, як:

– методи, засновані на аналізі порівняльних переваг;

– методи, що базуються на теорії рівноваги підприємства і галузі;

– методи, основані на теорії якості товару;

– методи, що побудовані на основі теорії ефективної конкуренції;

– матричні методи;

– методи, основані на теорії мультиплікаторів;

– методи визначення позиції в конкуренції з погляду стратегічного потенціалу підприємств;

– методи, основані на порівнянні з еталоном.

Безперечно, що найбільш повну інформацію можна отримати при застосуванні одночасно декількох методів, але за умови їх попередньої адаптації до специфіки умов економічної діяльності вітчизняних промислових підприємств..

Висновки до першого розділу

У першому розділі кваліфікаційної роботи було розглянуто теоретичні аспекти визначення та формування конкурентних переваг промислового підприємства. Виявлено, що у теперішній час конкуренція товаровиробників характеризується динамізмом, масштабністю, гостротою, що вимагає від них забезпечення довгострокових конкурентних переваг на ринках збуту виготовленої продукції.

Проведений аналіз сучасних поглядів науковців на визначення сутності категорії «конкурентна перевага» та дефініції поняття «конкурентна перевага підприємства» показав відсутність єдиної думки по цьому питанню.

Було також проведено дослідження сукупності важливих для діяльності промислових підприємств питань стосовно класифікації конкурентних переваг, існуючих джерел їх формування та методів оцінки.

Наявність зв’язку між економічними категоріями «конкурентоспроможність підприємства», «конкурентні переваги

підприємства», «ключові фактори успіху підприємства» та «ринкові позиції підприємства» надає можливості вважати, що методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства у багатьох випадках співпадають із методами оцінювання його конкурентних переваг. Було проведено аналіз фахової літератури з досліджуваного питання, проведено класифікацію, надано характеристику застосування формальних та неформальних методів та моделей оцінювання конкурентних переваг промислових підприємств.

2 ТЕХНІКО-ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ РИНКОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МАЛОГО ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА «АВЕРС»

2.1 Сучасна парадигма характеристик ринкових бізнес-відносин у системі «товаровиробник – покупець»

Кожен суб’єкт господарської діяльності виробляє свою продукцію, яку він може реалізувати на окремому ринку чи сегментах ринку у межах побудови відповідних ділових відносин у ланцюжку «продавець-покупець». Відповідно до рекомендацій всесвітньо відомого вченого Ф. Котлера існує п’ять видів клієнтурних ринку [48]:

– ринок домогосподарств (на цьому ринку споживачами виступають окремі покупці, які придбають продукцію безпосередньо для використання у своєму господарстві);

– ринок виробників (на цьому ринку покупцями готової продукції виступають підприємства, які придбають окремі види готової продукції чи запасні частини для подальшого використання у своєму виробництві);

– ринок проміжних продавців (на цьому ринку посередники придбають продукцію для подальшого перепродажу іншим споживачам з прибутком для себе);

– ринок державних закупівель (на цьому ринку здійснюється закупівля державними органами влади окремих видів готової продукції з метою подальшої передачі її відповідним державним структурам – лікарням, школам, військовим закладам тощо);

– міжнародний ринок (це попередні чотири види клієнтурних ринків, але за межами країни).

У сучасній парадигмі характеристик ринкових бізнес-відносин у ланцюжку «товаровиробник – покупець» поняття клієнтурних ринків

трансформується у поняття сегментів ринку, серед яких виділяють такі їх види, як:

– B2B «business to business» (бізнес для бізнесу, тобто взаємини між комерційними організаціями);

– B2C «business to consumer» (тобто взаємини між організацією і споживачем);

– B2G – «business to government» (бізнес для держави, тобто взаємини між бізнесом і державою) [49-51].

Поширені скорочення сегментів ринку B2B та B2C позначають комерційні відносини між бізнесом (продавцем) та кінцевим покупцем (відповідно, бізнесом чи особою). Вони описують ринкову нішу і дають змогу швидко оцінити специфіку бізнесу [49, 50].

Особливістю ринку B2B або його сегменту є те, що підприємство та його підрозділи продають свій товар/ послуги корпоративним клієнтам, тобто іншим підприємствам чи компаніям. В результаті продаються товари/послуги, за допомогою чого інші компанії роблять свій бізнес, але вже на ринку B2C. Таким чином клієнтами ринку B2B – «business to business» є інші бізнеси та підприємства. Це включає не тільки засоби виробництва, але й послуги чи аутсорс. Тобто розмір такого підприємства може значно варіюватись. В цілому, продукт підприємства, що працює в B2B сегменті, орієнтований на конкретних споживачів.

Характерними ознаками ринку B2B є такі:

– покупка в цьому сегменті викликана потребою розв’язати конкретну задачу, тому маркетинг має бути спрямований на розкриття вигоди, яку бізнес отримає від покупки;

– кількість клієнтів обмежена, тому важливо проводити точкову роботу і спрямовувати зусилля на якісні переговори, презентацію свого продукту та аналіз процесу прийняття рішень в компанії клієнта;

– у сегменті B2B є дуже маржинальні ніші, тобто інколи вигідніше здійснити одну велику операцію, ніж десяток дрібних.

У сегменті B2C – «business to consumer» функціонують підприємства (бізнеси), які продають товари та послуги клієнтам для особистого користування. Сфера охоплює, наприклад, торговельні місця, заклади харчування, побутові послуги для споживачів (перукарні, пункти прокату автомобілів, велосипедів, салони краси, лазні тощо), інтернет-комерцію (платні онлайн послуги, інтернет-магазини та інші).

Специфіка продажу у сегменті B2C-бізнесів полягає у такому:

– найголовніше, що варто враховувати при організації продажу і рекламних кампаній у цьому сегменті те, що покупки здійснюються, виходячи з суб'єктивних бажань, і раціональність не завжди переважає;

– увага зосереджена на потребах цілих груп людей, а не конкретних споживачів;

– торгові пропозиції максимально універсальні, щоб охопити якнайбільшу кількість потенційних покупців;

– вдалі рекламні кампанії разом із якісним сервісом є основними складовими успіху продажів у сегменті B2C.

Конкуренція в цьому сегменті дуже висока, тому варто знайти і якісно сформувати вдалу унікальну торгову пропозицію [49, 50].

У сегменті C2C – «споживач-споживач» тип стосунків відноситься до онлайн - і офлайн продажам, в яких продавець та покупець виступають фізичними особами, що знаходяться на місцях.

Ринок C2C чи його сегмент забезпечує інноваційний спосіб клієнтам взаємодіяти один з одним. Традиційні ринки вимагають взаємовідносин між бізнесом і клієнтом, коли клієнт переходить до бізнесу з метою придбання товару чи послуги.

На ринках «споживач-споживач» або «від клієнта до клієнта» бізнес сприяє середовищу, у якому клієнти можуть продавати товари або послуги

один одному. Найчастіше продавець офіційно не є підприємцем. Особливістю С2С є швидка зміна ролей «продавець»-«покупець». Особливими ознаками ринку чи сегменту ринку С2С можна вважати такі, як:

– невеликий середній чек;

– невеликий обсяг замовлень при великій кількості клієнтів;

– діяльність підприємства спрямовано на визначення саме групи споживачів;

– кількість споживачів у самій групі не обмежена;

– звичайний продавець офіційно не є підприємцем;

– швидка зміна представників «продавець» та «покупець» [50, 51].

Треба також додати, що цей сегмент ринку, на думку фахівців та експертів, має багато спільного з сегментом ринку В2С.

У сегменті B2G функціонують підприємства (бізнеси), які продають свої товари та послуги приватним інвесторам та організаціям. Відносини у цій сфері чітко регулюються кожною країною та будуються на державних закупках. Кожен крок приватних секторів суворо і точно визначається: процедури закупівель, можливості та обмеження.

Найбільш вдалим результатом для продажів в цій сфері буде співпраця з фахівцем, який знає тонкощі держзакупівель і тонкості організації взаємодії бізнесу і держави. Сюди входить пошук інформації про очікувані закупівлі, пошук тендерів оформлення, заявок, що коригують.

Незважаючи на складність вивчення бізнесу в сегменті B2G (залежність від кваліфікації співробітників, бюрократія, структура від залежності і процесорів), є ряд переваг для діяльності підприємств на цьому ринку: робота по чіткому алгоритму; можливість довгострокового робота з великими замовленнями [50].

Таким чином, як з’ясувалося, всі чотири напрямки щодо класифікації видів ринків та його сегментів мають свої завдання, цільову аудиторію, специфіку продажів, зниження ціни купівлі, стратегічну передачу ризиків. У

будь-якому разі успіх залежить від вирішення проблеми вибору клієнта та побудови стратегії продажу. Далі з’ясуємо, за яким напрямком функціонує досліджуване у роботі промислове підприємство, яке обрано у якості фактологічної бази дослідження. Розглянемо, якими є характерні риси та особливості функціонування на територіальному галузевому ринку малого промислового підприємства «Аверс».

2.2 Загальна характеристика ринкової діяльності малого підприємства «Аверс» в умовах сучасних викликів зовнішнього середовища

Малий бізнес відіграє велику роль у розвитку економіки кожної країни світу. Ринкова діяльність малих підприємств ефективно сприяє здійсненню структурної перебудови національної економіки, забезпечує насиченість ринку товарами, у тому числі інноваційними, позитивно впливає на послаблення діяльності монополістичних структур у національній економіці шляхом розвитку внутрішньогалузевої конкуренції [52]. Малий бізнес впливає на рівень зайнятості населення, створення конкурентного середовища, за умов функціонування якого споживач отримує більш якісні товари (роботи, послуги), значно впливає на формування національного доходу країни [53].

Вагомою перевагою малих підприємств є їх мобільність, тому що у них відсутні складні багаторівневі системи прийняття управлінських рішень. Вони швидко й адекватно реагують на виклики ринку. Характеристики переваг малих підприємств перед великими підприємствами у період виходу із фінансової кризи та взагалі із важкого економічного стану України сьогодення, представлені відповідно до [54] у таблиці 2.1. У важкі післявоєнні часи насамперед саме через розвиток малого бізнесу можна

сподіватися на відродження економіки країни. За цих умов формування та оцінювання конкурентних переваг господарюючого суб'єкта малого бізнесу є актуальною проблемою, яка потребує розробки відповідного науково-методичного забезпечення.

Таблиця 2.1 – Переваги малих підприємств у період виходу з економічної кризи

№ з/п	Сфера життєдіяльності	Перевага
1	2	3
1	Соціальна	Зниження соціальної напруженості у суспільстві
2	Трудова	Вирішення проблеми безробіття у країні
3	Економічна	Мобільність реагування на зміни в економіці країни
4	Банківська	Здійснення діяльності за власні кошти, що виключає проблему надання кредитів
5	Фінансова	Поповнення місцевих бюджетів регіонів

Далі розглянемо характерні риси та фінансово-економічні результати ринкової діяльності малого промислового підприємства «Аверс», яке було обрано у якості фактологічної бази дослідження у даній роботі.

Виробничо-комерційне приватне підприємство «Аверс» здійснює свою комерційну діяльність на територіальному галузевому ринку країни вже понад 30 років. Адреса підприємства «Аверс»: Україна, місто Харків, вулиця Смольна, 30. На час створення даного підприємства головною метою його діяльності було визначено механічну обробку металу. Організаційно-правовою формою діяльності відповідно до Господарського кодексу України є приватне підприємство [55]. Основний вид економічної діяльності даного малого підприємства за КВЕД 25.62 – це механічне оброблення металевих виробів та виробництво нової металевої продукції.

Суб'єкт малого підприємництва – підприємство «Аверс» є юридичною особою, чітко дотримується встановлених нормативних актів, організує та

провадить свою діяльність на ринку відповідно до чинного законодавства України [55-58], а саме:

– відповідно до Податкового Кодексу України підприємство виплачує всі податки;

– трудові відносини на підприємстві регулюються діючим законодавством, Статутом підприємства та правилами внутрішнього розпорядку;

– регулювання оплати праці на рівні підприємств здійснюється шляхом розроблення, затвердження і застосування внутрішніх нормативних документів.

До основних видів комерційної діяльності МП «Аверс» згідно із його Статутом віднесено такі: виробництво підшипників, зубчастих передач, елементів механічних передач і приводів; виробництво інших машин і устаткування загального призначення; виробництво інших машин і устаткування спеціального призначення; механічне обладнання металевих виробів; оптова торгівля іншими товарами господарського призначення; оптова торгівля іншими машинами й устаткуванням.

Характеристику такого виду діяльності виробничо-комерційного приватного підприємства «Аверс», як виробництво, наведено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Характеристика виду діяльності «Виробництво» малого підприємства «Аверс»

№з/п	Вид діяльності	Характеристика
1	2	3
1	Виробництво підшипників, зубчастих передач, елементів механічних передач і приводів	– виробництво кулькових та роликових підшипників;
		– виробництво елементів механічних передач: передавальних валів та кривошипів, кулачкових та колінчастих валів, карданних механізмів, корпусів та вкладників підшипників;
		– виробництво зубчастих коліс та передач, редукторів, мультиплікаторів, фрикційних передач та інших механізмів для змінювання швидкостей;
		– виробництво махових коліс та шківів, включаючи поліспасти;
		– виробництво гідродинамічних передач (гідромуфт та гідротрансформаторів).

Продовження таблиці 2.2

1	2	3
2	Виробництво інших машин і устаткування загального призначення	Виробництво устаткування для зважування (крім високоточних лабораторних ваг);
		– виробництво побутових ваг і ваг для магазинів, стаціонарних і конвеєрних ваг, платформних ваг, гир;
		– виробництво устаткування для фільтрування або очищення рідин;
		– виробництво устаткування для розсіювання, розбризкування або розпилювання рідин чи порошків;
		– виробництво пакувальних і обгортальних машин;
		– виробництво дистиляційних і ректифікаційних установок для очищення нафти, для хімічної промисловості, виробництва напоїв;
		– виробництво торгових автоматів;
		– виробництво прокладок та ущільнювачів з листового металу в поєднанні з іншим матеріалом, або таких, які містять два чи більше шарів металу;
		– виробництво центрифуг (крім молочних сепараторів і сушарок для одягу);
		– виробництво каландрів і каландрового устаткування (крім призначених для оброблення металів чи скла);
		– виробництво газогенераторів;
		– виробництво машин для наповнювання та розливання, закупорювання, закривання, закочування, пломбування, наклеювання етикеток.
3	Виробництво інших машин і устаткування спеціального призначення	Виробництво сушарок для деревини та целюлози, паперу або картону й інших матеріалів (за винятком сільськогосподарської продукції та текстильних виробів);
		– виробництво устаткування для виготовлення друкованої продукції та палітурної справи з різних матеріалів;
		– виробництво устаткування для виготовлення покриттів для підлоги, цегли, керамічного клею, труб, графітних електродів, крейди для шкільних дощок;
		– виробництво напівпровідникового виробничого устаткування;
		– виробництво різних багатофункціональних машин та устаткування спеціального призначення;
		– виробництво устаткування для збирання електронних ламп, трубок або ламп розжарювання;
		– виробництво устаткування для виробництва або гарячого оброблення скла або скляного посуду, скловолокна;
		– виробництво машин або апаратів для розділення ізотопів;
		– виробництво устаткування для геометрії та балансування шин, балансувального устаткування
		– виробництво пускових пристроїв та катапульт для повітряних суден;
		– виробництво центральних мастильних систем.

Характеристику механічного обладнання металевих виробів, як одного із видів діяльності виробничо-комерційного приватного підприємства «Аверс», представлено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Характеристика виду діяльності «Механічна обробка»

№ з/п	Вид діяльності	Характеристика
1	2	3
1	Механічна обробка металевих виробів	Нанесення зображення на металеві поверхні лазерним променем;
		– свердління, токарське оброблення, виготовлення металевого порошку, вирівнювання, полірування, вироблення отворів, згладжування поверхні, нарізку, заточення, полірування, зварювання, стикування тощо оброблених металевих поверхонь.

Характеристику оптової торгівлі підприємства «Аверс» за номенклатурою продукції наведено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4– Характеристика виду діяльності «Оптова торгівля»

№ з/п	Вид діяльності	Характеристика
5	Оптова торгівля іншими товарами господарського призначення	Оптова торгівля виробами з деревини, у т.ч. бондарні та пробкові вироби, плетеними виробами та кухонним посудом;
		– оптова торгівля велосипедами, запчастинами та аксесуарами;
		– оптова торгівля шкільно-письмовими належностями, книгами, журналами та газетами;
		– оптова торгівля шкіряними виробами та дорожніми належностями;
		– оптова торгівля музичними інструментами, у т.ч. неелектричними;
		– оптова торгівля дитячими іграми та іграшками;
		– оптова торгівля спортивними товарами.
6	Оптова торгівля іншими машинами й устаткуванням	Оптова торгівля транспортними засобами, крім автомобілів, мотоциклів і велосипедів;
		– оптова торгівля промисловими роботами;
		– оптова торгівля електричним дротом і вимикачами, а також іншими електроустановчими виробами промислового використання;
		– оптова торгівля іншими електротехнічними пристроями, такими як електродвигуни, трансформатори тощо;
		– оптова торгівля іншим устаткуванням, не віднесеним до інших угруповань для промисловості (крім добувної промисловості, будівництва та легкої промисловості) та інше.

За внутрішньою інформацією підприємства «Аверс» номенклатура його виробів складається з таких позицій, як: хвостовик приводу УТ-9; механізм нітєукладчика; корпус вузол просочення, шестерня; заготівля станини УТ-9; обшивка приводу УТ-9.

Таким чином можна зробити висновок, що досліджуване мале промислове підприємство «Аверс» є виробником продукції, в основному, технічного призначення, тобто реалізує свою продукцію іншим підприємствам або окремим представникам власного бізнесу. Можна вважати, що підприємство «Аверс» (як бізнес продавець) має комерційні відносини, перш за все, з кінцевим покупцем (бізнесом).

Для забезпечення стійких ринкових позицій, сталого розвитку у нестабільному зовнішньому середовищі керівництво підприємства формує організаційну структуру управління відповідно до сформованих цілей та поставлених задач. Як відомо, організаційна структура управління характеризується складом та співпідпорядкованістю ланок та органів управління. Адаптованість структури управління підприємства до мінливих умов зовнішнього середовища, її гнучкість і оперативність при зміні інтенсивності впливу зовнішніх факторів забезпечують досягнення запланованих керівництвом максимальних результатів діяльності малого підприємства [59, 60].

Доцільно зазначити, що на організаційну структуру управління впливає низка як зовнішніх, так і внутрішніх факторів [60, 61]. До внутрішніх факторів віднесено такі, як: технічні (масштаб і складність виробництва, рівень механізації й автоматизації, характер спеціалізації і кооперації, ступінь централізації функцій керування); соціально-психологічні (загальна соціальна характеристика колективу, його структура, міжособистісні зв’язки, неформальні стосунки, авторитет керівників, конфліктні ситуації); економічні (оренда, господарські відносини, система мотивації праці). До

зовнішніх факторів віднесено такі: територіальне розміщення; масштаб і характер зовнішніх зв'язків; кліматичні умови тощо.

Задачами організаційної структури управління будь яким підприємством є такі:

– забезпечення успішної взаємодії підприємства з навколишнім середовищем;

– раціональний розподіл обов'язків між персоналом підприємства;

– спрямування зусиль працівників підприємства на досягнення запланованих показників ефективності та прибутковості ринкової діяльності підприємства.

Вивчення організаційної структури управління виробничого підприємства «Аверс» показало, що дане підприємство має лінійно-функціональну організацію управління. Схему організаційної структури управління малого виробничо-комерційного приватного підприємства «Аверс» наведено на рис. 2.1.

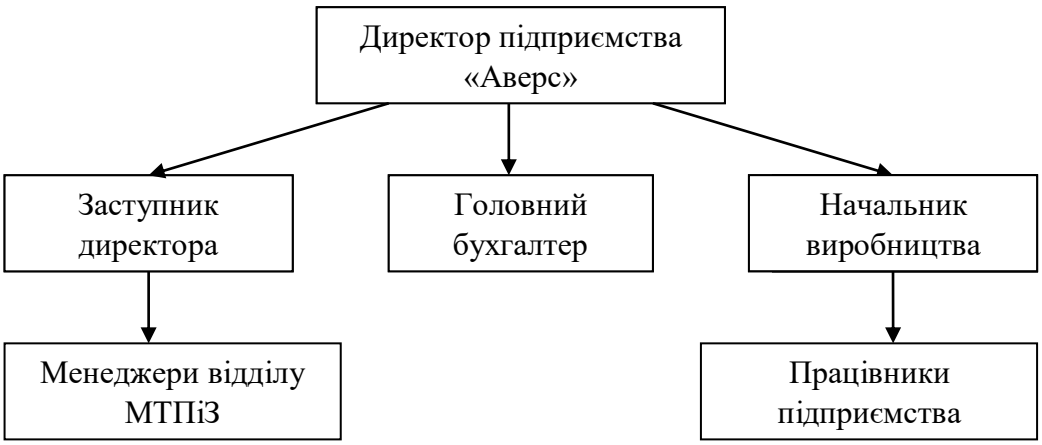


Рисунок 2.1 – Схема організаційної структури управління малого виробничо-комерційного приватного підприємства «Аверс»

На протязі останніх двох років на даному підприємстві працювало понад штатних 20 осіб, із них три менеджера – у відділі матеріально-

технічного постачання і збуту (на схемі скорочене позначення МТПіЗ), чотири фахівця займають керуючі посади, 13 чоловік – працівники.

При цьому доцільно зауважити таке: головний бухгалтер крім бухгалтерського обліку виконує обов'язки касира; функції по забезпеченню охорони праці на підприємстві виконує начальник виробництва; кількість працівників даного підприємства може змінюватися в залежності від договірних зобов'язань та обсягу замовлених робіт.

2.3 Ретроспективний аналіз фінансово-економічних показників діяльності підприємства

Важливим напрямом дослідження виробничо-господарської діяльності промислового підприємства, яке виробляє продукцію, є аналіз його основних фінансово-економічних показників. Ці показники характеризують фінансову стабільність, рентабельність, платоспроможність підприємства у нестабільних ринкових умовах господарювання [59-61].

Розрахунки основних фінансово-економічних показників діяльності виробничо-комерційного приватного підприємства «Аверс» – суб'єкта малого підприємництва базуються на використанні його офіційної статистичної річної звітності «Фінансовий звіт», який складається із двох основних форм, а саме:

– форма № 1-м, «Баланс» малого підприємства;

– форма № 2-м, «Звіт про фінансові результати» малого підприємства.

Стислу характеристику та призначення основних компонентів фінансової звітності малого промислового підприємства [62] представлено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Характеристика основних компонентів фінансової звітності промислового підприємства

№ з/п	Компонент	Зміст	Використання інформації
1	2	3	4
1	Баланс	Наявність економічних ресурсів, які на дату балансу контролюються підприємством	Оцінка структури ресурсів підприємства, їх ліквідності та платоспроможності; прогнозування майбутніх потреб у позиках; оцінка та прогнозування змін в економічних ресурсах, які підприємство можливо буде контролювати в майбутньому
2	Звіт про фінансові результати	Доходи, витрати і фінансові результати діяльності підприємства	Оцінка та прогноз прибутковості діяльності підприємства, структури його доходів і витрат

Фінансові результати діяльності малого промислового підприємства – суб'єкта господарювання визначаються в результаті порівняння доходів і витрат підприємства звітного періоду, які були здійснені для отримання чистого прибутку. Для проведення розрахунків відповідних фінансових та економічних показників використано певні формули та науково-методичні підходи, які описано у літературних джерелах [59-65]. Результати ретроспективного аналізу та відповідних розрахунків ряду основних фінансово-економічних показників діяльності малого підприємства «Аверс» за період 2017-2020 рр. наведені у таблиці 2.6.

В умовах сучасних викликів зовнішнього середовища аналіз отриманих даних показує, що майже усі фінансово-економічні показники мають позитивну динаміку змін: необоротні активи зросли на 223,3 тис. грн. у 2020 році порівняно із 2017 роком; оборотні активи зросли на 368,1 тис. грн. за той же термін часу; у 2020 році порівняно із 2017 роком абсолютна зміна балансу склала 618,4 тис. грн.

Таблиця 2.6 – Результати аналізу основних фінансово-економічних показників діяльності малого виробничого підприємства «Аверс»

№ з/п	Показник	Значення показника (на кінець звітного періоду)				Абсолютне відхилення, (гр.6-гр.3)
		2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	
1	2	3	4	5	6	7
	Форма № 1-м «Баланс»					
1	Необоротні активи, тис. грн.	89,1	78,3	289,2	312,4	223,3
2	Основні засоби, тис. грн.	89,1	78,3	289,2	312,4	223,3
3	Оборотні активи, тис. грн.	290,2	437,1	617,9	685,3	368,1
4	Поточні зобов'язання, тис. грн.	675,4	726,3	1104,8	1186,3	510,9
5	Власний капітал, тис. грн.	378,4	210,9	197,7	195,4	-183,0
6	Баланс, тис. грн.	379,3	515,4	907,1	997,7	618,4
Форма № 2-м «Звіт про фінансові результати»						
7	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	1954,9	2769,5	2690,7	2812,1	857,2
8	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	1270,6	2051,4	1377,9	1456,3	185,7
9	Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	(145,4)	167,5	13,2	20,9	166,3

Візуальне представлення змін значень основних економічних показників Балансу досліджуваного підприємства за період 2017-2020 роки представлено на рис. 2.2.

Абсолютне зростання чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) у 2020 році порівняно із 2017 роком склало 857,2 тис. грн. при зростанні за той же період часу собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) на 185,7 тис. грн.

Чистий прибуток підприємства у 2020 році склав 20,9 тис. грн. проти (145,4) тис. грн. у 2017 році.

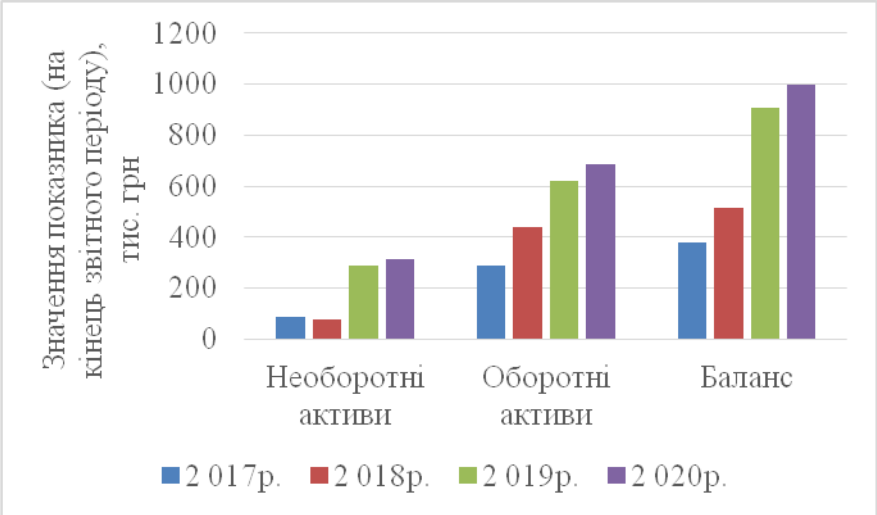


Рисунок 2.2 – Динаміка основних показників Балансу підприємства

Візуальне представлення змін значень показників чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) та собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) досліджуваного підприємства за період 2017-2020 роки представлено на рис. 2.3.

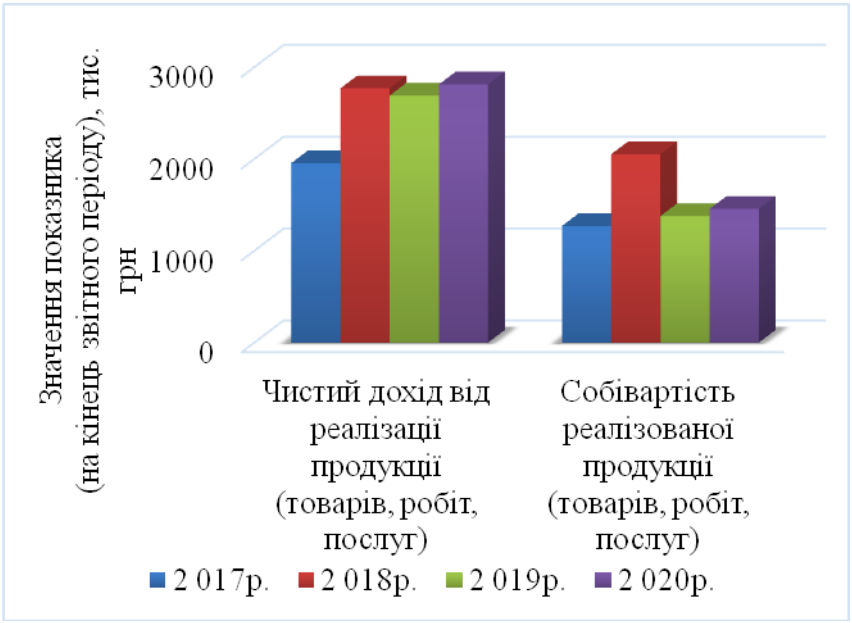


Рисунок 2.3 – Динаміка показників чистого доходу від реалізації продукції та собівартості реалізованої продукції підприємства

Динаміку змін кількох економічних показників діяльності підприємства «Аверс» представлено у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Результати аналізу окремих економічних показників діяльності підприємства «Аверс»

№ з/п	Показник	Значення показника (на кінець звітного періоду)				Відносне відхилення, (гр.6/гр.3)
		2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	
1	2	3	4	5	6	7
1	Фондовіддача, тис. грн./тис. грн.	21,9	35,4	9,3	9,0	0,41
2	Фондоозброєність, тис. грн/осіб	4,7	4,4	14,5	15,6	3,31
3	Фондоємність, тис. грн./тис. грн.	0,05	0,03	0,11	0,11	2,20
4	Середня кількість працівників, осіб	19	18	20	20	1,05
5	Продуктивність праці, тис. грн/осіб	102,9	153,9	134,5	140,6	1,37

За результатами аналізу даної таблиці можна зробити висновки щодо позитивного зростання чисельних значень низки економічних показників малого підприємства «Аверс». Так, фондоозброєність зросла в 3,31 рази за період 2017-2020 роки, середня кількість працівників за той же термін часу зросла в 1,05 рази, чисельне значення продуктивності праці зросло в 1,37 рази за чотири останні роки.

Негативні зміни є характерними для показників фондовіддачі та фондоємності, а саме: фондовіддача зменшилася з 21,9 тис. грн./тис. грн. у 2017 році до 9,0 тис. грн./тис. грн. у 2023 році; значення показника фондоємності, зворотного фондовіддачі, зросло у 2,2 рази за аналізований термін часу.

Зниження значень фондовіддачі, тобто зростання фондоємності, свідчить про зниження ефективності використання основних фондів досліджуваного підприємства.

Фондоозброєність показує, що за аналізований часовий період вартість основних засобів підприємства, що припадає на одного працівника, зросла, що є позитивною ознакою діяльності підприємства «Аверс» у передвоєнний період.

Далі проведемо аналіз ряду показників рентабельності, які є одними із важливих показників ефективності виробничо-господарської діяльності будь-якого підприємства. Рентабельність є тією економічною категорією, яка характеризує рівень віддачі активів і ступінь використання капіталу у процесі виробництва [59-65]. Коефіцієнти рентабельності – це система показників, які характеризують здатність підприємства створювати запланований прибуток у процесі своєї господарської діяльності. Коефіцієнти (показники) рентабельності визначають загальну ефективність використовуваних активів і вкладеного капіталу. Вони можуть бути розраховані як коефіцієнти і тоді представлені у вигляді десятинного дробу або у вигляді показників рентабельності і тоді представлені у вигляді процентів [63].

В основу розрахунку показників рентабельності можуть бути покладені різні величини прибутку підприємства, але найчастіше використовується чистий прибуток. За даними підприємства «Аверс» відповідно до методичних рекомендацій [59-63] розрахуємо такі показники рентабельності:

– рентабельність активів, або рентабельність підприємства;

– рентабельність необоротних активів;

– рентабельність оборотних активів;

– рентабельність продукції;

– рентабельність продажів.

Отримані результати розрахунків вище наведених показників рентабельності за останні три роки станом на кінець звітного періоду представлені у таблиці 2.8.

Як бачимо, усі показники рентабельності досліджуваного підприємства «Аверс» характеризуються позитивною динамікою темпів їх змін у 2020 році порівняно із попереднім роком. Проте сам характер динаміки показників рентабельності за досліджувані чотири роки є дуже мінливим.

Таблиця 2.8 – Результати розрахунку та аналізу показників рентабельності малого підприємства «Аверс»

Показник	Значення за роками (на кінець звітного періоду), %			Темп зміни показника, (гр.4/гр.3), %
	2018	2019	2020	
1	2	3	4	5
Рентабельність підприємства	107,79	1,46	2,09	143,15
Рентабельність необоротних активів	214,74	4,57	6,70	146,61
Рентабельність оборотних активів	38,33	2,14	3,05	142,52
Рентабельність продукції	8,17	0,96	1,44	150,00
Рентабельність продажів	6,05	0,49	0,74	151,02

Прикладом цього є різка зміна значень таких показників, як:

– рентабельність підприємства у 2018 році склала 107,79 % проти 1,46 % у наступному 2019 році;

– рентабельність необоротних активів у 2018 році склала 214,74 % проти 4,57 % у 2019 році.

Причини таких різких змін цих показників рентабельності з’ясувати на підприємстві не вдалося, однак можна припустити, що вони мали об’єктивний характер.

Доцільно також зауважити, що нормативного значення для показників (коефіцієнтів) рентабельності не існує, але є загальне правило: чим вище чисельне значення рентабельності, тим краще. Збільшення значень показників рентабельності протягом звітного періоду свідчить про покращання результатів діяльності підприємства, а зменшення – про погіршення. Порівняння з середньогалузевими показниками дозволяє визначити місце підприємства серед інших підприємств галузі.

Отже рентабельність є інтегральним показником, для якого характерним є таке:

– використання для оцінки та аналізу ефективності діяльності промислового підприємства;

– націленість на отримання прибутку у короткостроковій перспективі;

– забезпечення якості управлінських рішень.

Таким чином, у сучасних дуже важких умовах функціонування малих промислових підприємств у країні вкрай важливо оцінювати показники ефективності їх діяльності та шукати можливі резерви підвищення рентабельності. Це забезпечувало би не тільки стабільну комерційну діяльність малих промислових підприємств, а відкривало би шляхи та джерела формування їх конкурентних переваг на цільових сегментах ринку.

Висновки до другого розділу

У другому розділі роботи проведено техніко-економічний аналіз функціонування на територіальному ринку малого виробничо-комерційного підприємства «Аверс». Акцентовано увагу на вагомих перевагах малих промислових підприємств – представників малого бізнесу, які є мобільними, тому що вміють швидко й адекватно реагувати на виклики ринку.

Надано загальну характеристику малого промислового підприємства, яке функціонує на ринку вже понад 30 років, визначено основні види його діяльності та надано опис його організаційної структури управління. На основі доступної звітно-облікової інформації було проведено ретроспективний аналіз певної сукупності фінансово-економічних показників діяльності підприємства «Аверс» за період 2017-2020 роки станом на кінець кожного звітного періоду. Аналіз результатів показав, що різні фінансово-економічні показники мають різну динаміку змін, як стабільно позитивну, так і негативну, на що існують певні об’єктивні причини в умовах фінансової кризи у країні, пандемії Ковід-19, нестабільного зовнішнього середовища у цілому.

3 ЕКОНОМІКО-МАТЕМАТИЧНЕ МОДЕЛЮВАННЯ ПРОЦЕСУ ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Змістовна постановка задачі

Метою розв’язання даної задачі є економіко-математичне моделювання процесу оцінювання конкурентних переваг виробничо-комерційного приватного малого підприємства «Аверс» на територіальному галузевому ринку. Постановка шуканої задачі складається із ряду етапів, а саме:

– опис економічної суті задачі оцінювання конкурентних переваг підприємства «Аверс»;

– вибір підходу до формування переліку конкурентних переваг досліджуваного підприємства;

– формування основних груп конкурентних переваг підприємства;

– формування переліку конкурентних переваг підприємства за кожною групою;

– опис джерел отримання початкових даних;

– вибір методу та математичної моделі розв’язання задачі;

– розробка схеми алгоритму розв’язання задачі;

– формування групи експертів, оцінка коефіцієнта конкордації;

– проведення експертної оцінки показників відповідно до обраної методики;

– підготовка необхідних початкових даних;

– проведення чисельного розв’язання поставленої задачі за даними підприємства «Аверс»;

– аналіз отриманих результатів розв’язання задачі;

– оцінювання важливості використання отриманих результатів у практичній діяльності підприємства.

Економічна суть задачі оцінювання конкурентних переваг підприємства полягає у тому, що на шляху відродження економіки України у післявоєнний період є вирішення питань забезпечення ринків якісними й конкурентоспроможними товарами та послугами. Важливою стратегічною задачею розвитку економіки країни стає підвищення конкурентоспроможності підприємств промислового сектору на основі формування їх стійких конкурентних переваг на ринку. Досягнення стійких конкурентних переваг є метою і результатом стратегічного управління промислових підприємств, у тому числі й малих підприємств.

Малі промислові підприємства мають низку суттєвих переваг у порівнянні із середніми та великими підприємствами, які стосуються різних сфер їх діяльності, а саме: мобільність реагування на зміни в економіці країни; зниження соціальної напруженості у суспільстві; вирішення проблеми безробіття у країні та її регіонах; здійснення діяльності за власні кошти, що виключає проблему надання кредитів; поповнення місцевих бюджетів регіонів.

Отже формування, оцінка та впровадження конкурентних переваг буде підвищувати конкурентоспроможність кожного малого промислового підприємства, яке функціонує в умовах постійної конкуренції на ринку, що вимагає підвищеної уваги до розв’язання поставленої задачі.. Отримана у результаті розв’язання задачі інформація є важливою з точки зору її використання у практичній діяльності підприємства на етапі розробки стратегії його виробничо-комерційної діяльності у сучасному турбулентному крихкому конкурентному середовищі. Оцінка конкурентних переваг малого промислового підприємства «Аверс» взагалі передує етапу оцінки рівня його конкурентоспроможності та у подальшому – формуванню його корпоративної стратегії.

Реалізація процесу розв’язання шуканої задачі потребує, перш за все, визначитися із вибором підходу до формування переліку конкурентних

переваг досліджуваного підприємства. Відповідно до таблиці 1.2 оберемо маркетинговий підхід, тобто конкурентні переваги підприємства фактично пов'язуються з конкурентоспроможністю продукції. Відповідно до таблиці 1.3 даний підхід акцентовано на споживачах.

Далі сформуємо основні групи конкурентних переваг підприємства у форматі системи «5Р», спираючись на обраний маркетинговий підхід, а саме: 1Р – Product, 2Р – Price, 3Р – Place, 4Р – Promotion, 5Р – Position financial.

Складемо перелік конкурентних переваг малого промислового підприємства «Аверс» на територіальному галузевому ринку продукції технічного призначення для кожної із п'яти груп «5Р».

Перша група (1Р) стосується продукції підприємства. Досліджуване мале промислове підприємство «Аверс» є виробником продукції, в основному, технічного призначення, тобто реалізує свою продукцію іншим підприємствам або окремим представникам власного бізнесу. Конкурентні переваги підприємства «Аверс» на конкретному сегменті територіального галузевого ринку відносяться до такого виду діяльності, як «виробництво» (таблиця 2.2). Окремі позиції номенклатури продукції даного підприємства, які формують його конкурентні переваги, представлені такими елементами, як: виробництво підшипників, зубчастих передач, елементів механічних передач і приводів; виробництво інших машин і устаткування загального призначення; виробництво інших машин і устаткування спеціального призначення; механічна обробка металевих виробів.

Друга група (2Р), яка стосується цінової політики підприємства, містить такі елементи: справедливість співвідношення «ціна–якість»; доступність цін; цінові знижки постійним партнерам.

Третя група (3Р) стосується збутової політики підприємства. До оціночних елементів віднесено такі: довгострокові партнерські відносини; прямі ділові контакти із покупцями на ринку B2B; довірливість ділових відносин із партнерами та покупцями.

Четверта група (4Р) стосується комунікаційної політики або політики просування продукції підприємства. До оціночних елементів віднесено такі: прямий маркетинг; тривалий строк ринкової діяльності; позитивний імідж підприємства (30 років діяльності на галузевому ринку).

П’ята група (5Р), яка стосується фінансового стану підприємства, містить такі складові елементи: прибутковість функціонування підприємства на територіальному галузевому ринку або сегменті ринку продукції технічного призначення; фінансові результати підприємства; ефективність ринкової діяльності підприємства.

Перелік початкової інформації безпосередньо залежить від обраного методичного підходу щодо оцінки конкурентних переваг, а значить й конкурентоспроможності досліджуваного підприємства. Зазвичай, основними джерелами отримання такої початкової інформації щодо конкуруючих підприємств є такі, як:

– статистична звітність за декілька років;

– бізнес-плани конкуруючих суб’єктів господарювання;

– експертні оцінки фахівців;

– результати проведених маркетингових досліджень, які надають первинну та вторинну інформацію щодо конкуренції, конкурентних преваг, ринкових позицій компаній на галузевих ринках.

За відсутністю необхідної початкової інформації за конкуруючими підприємствами доцільно зазначити, що у даній роботі початкова інформація буде сформована групою експертів, які у подальшому проведуть її оцінку.

У якості конкуруючого підприємства буде обрано підприємство-еталон, або гіпотетичне підприємство, яке має найкращі показники своєї ринкової діяльності на територіальному галузевому ринку технічної продукції.

Оцінка конкурентних переваг малого промислового підприємства «Аверс» передує взагалі оцінці рівня його конкурентоспроможності та у подальшому – формуванню його майбутньої корпоративної стратегії.

За способом оцінювання конкурентних переваг обираємо метод експертних оцінок, який відноситься до групи якісних методів оцінки. Відповідно до рекомендацій [46] обираємо метод, оснований на порівнянні з еталоном. За формою представлених результатів обираємо графічний метод оцінки – метод багатокутник конкурентоспроможності. За ступенем охоплення аспектів функціонування підприємства обираємо метод конкурентоспроможності продукції, який відноситься до групи спеціальних методів.

3.2 Математична модель розв’язання задачі

У теперішній час жорсткої конкурентної боротьби на ринках збуту продукції та послуг для успішного свого функціонування кожне промислове підприємство на основі конкурентних переваг повинно забезпечувати запланований рівень конкурентоспроможності.

Саме конкурентні переваги впливають на рівень конкурентоспроможності підприємства, є джерелом розширення можливостей зі зниження витрат, покращення якості продукції, гнучкості реагування на попит, раціонального використання ресурсів.

З метою посилення конкурентних позицій на ринках збуту своєї продукції кожне підприємство прагне використати найбільш ефективний метод оцінювання конкурентних переваг та запропонувати ефективні напрями їх підвищення.

В умовах ринкової економіки перед кожним промисловим підприємством у межах стратегічного маркетингу періодично постає задача оцінки його конкурентоспроможності та, як результат, оцінки його конкурентних переваг. Кількісною мірою такої оцінки є інтегральний показник конкурентних переваг.

Розроблена математична модель оцінки індексного інтегрального показника конкурентних переваг промислового підприємства на територіальному галузевому ринку має такий вигляд:

$$ІПКП_{д} = \frac{ІОКП_{д}}{ІОКП_{к}}\ , \tag{3.1}$$

де $ІПКП_{д}$ – індексний інтегральний показник конкурентних переваг підприємства, яке досліджується;

$ІОКП_{д}$ – інтегральна оцінка конкурентних переваг досліджуваного підприємства;

$ІОКП_{к}$ – інтегральна оцінка конкурентних переваг підприємства, яке є конкурентом-лідером для досліджуваного підприємства на конкретному ринку, (у даному випадку – це підприємство еталон).

Інтегральна оцінка конкурентних переваг досліджуваного підприємства розраховується за такою формулою:

$$ІОКП_{д} = \sum_{b=1}^{q} R_b \cdot \sum_{i=1}^{n} УЕО_{ib}\ , \tag{3.2}$$

де $УЕО_{ib}$ – усереднена експертна оцінка за i-ою конкурентною перевагою b-ої групи конкурентних переваг підприємства, i=(1; n), b=(1;q), q=5;

n – кількість оцінних конкурентних переваг b-ої групи конкурентних переваг підприємства конкуруючих підприємств;

R_b – ранг (значущість) b-ої групи конкурентних переваг досліджуваного підприємства та конкуруючого підприємства лідера (узгоджена експертна оцінка).

Аналогічна формула використовується для розрахунку $ІОКПk$ для конкуруючого підприємства, яке є лідером на конкретно обраному ринку. Треба зазначити, що для конкуруючого підприємства – лідера на ринку (позначеного

як еталон) даний показник має максимальну оцінку. Важливою складовою процесу розв'язання поставленої задачі є етап алгоритмізації. Розроблену схему алгоритму розв'язання даної задачі наведено на рис. 3.1.

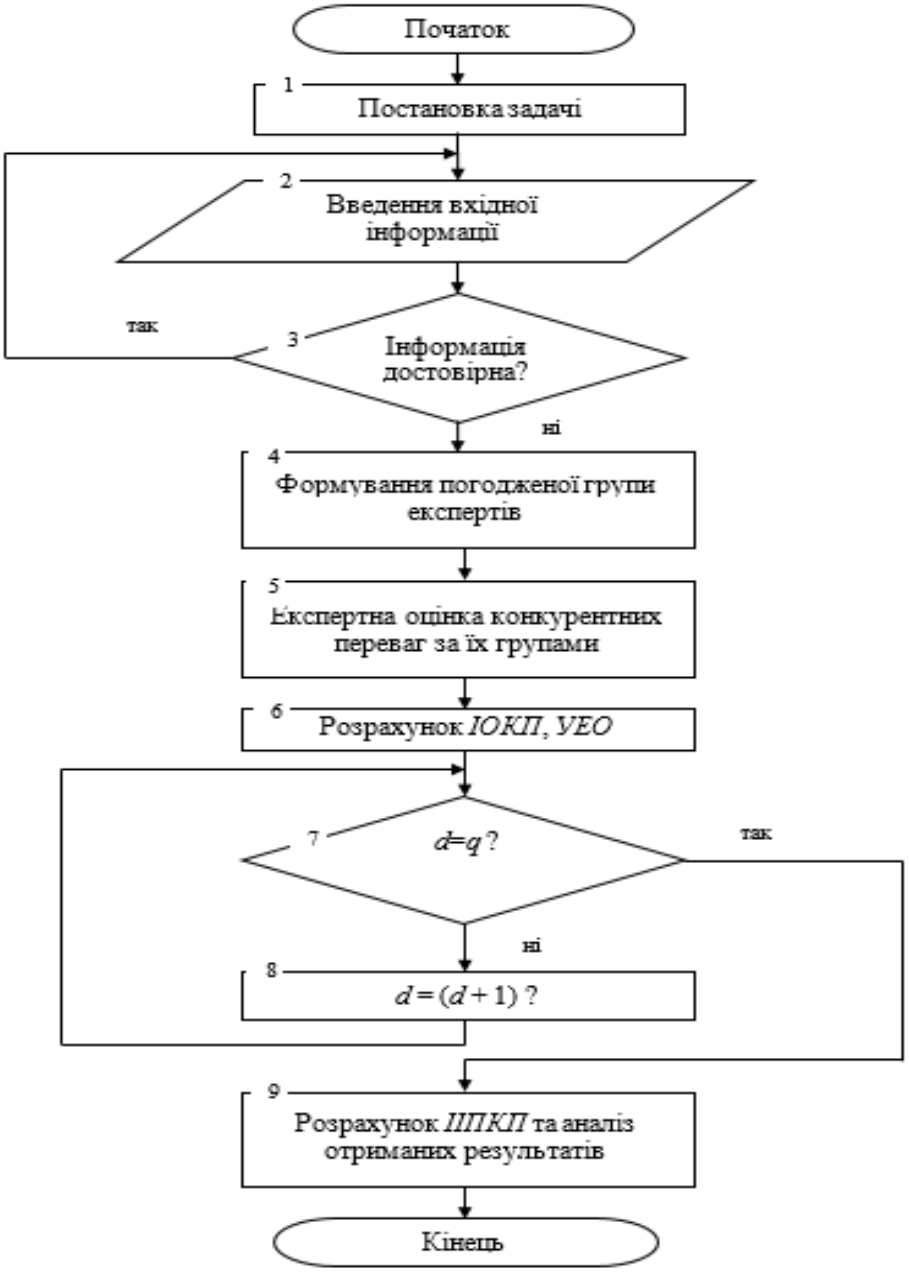


Рисунок 3.1– Схема алгоритму розв'язання задачі

Дамо опис складових блоків даної схеми алгоритму.

Блок 1 – постановка шуканої задачі.

Блок 2 – введення вхідної інформації (початкових даних), необхідної для розв’язання поставленої задачі.

Блок 3 – перевірка введення вхідної інформації на достовірність. У разі помилки запису передбачено повернення до блоку 2. Якщо записано усе вірно, то здійснюється перехід до наступного блоку.

Блок 4 – формування погодженої групи експертів у складі трьох фахівців. Для оцінки рівня погодженості їх думок розраховується коефіцієнт конкордації W. Оскільки розрахункове значення W=0,847>0,5, то здійснюється перехід до наступного блоку даної схеми.

Блок 5 – проведення експертної оцінки конкурентних переваг обраних груп конкурентних переваг та складових елементів кожної групи за обраною 10-ти бальною системою оцінювання.

Блок 6 – розрахунок *ІОКП* (інтегральних оцінок конкурентних переваг) та *УЕО* (усереднених експертних оцінок) для досліджуваного підприємства «Аверс» та конкуруючого підприємства «Еталон», який має найкращі значення оцінюваних показників.

Блок 7 – логічний блок перевірки: чи за усіма основними групами конкурентних переваг підприємства виконані розрахунки їх значень.

Блок 8 – лічильник кількості основних груп конкурентних переваг підприємства.

Блок 9 – проведення розрахунків індексного інтегрального показника конкурентних переваг досліджуваного підприємства та його конкурента.

Отримана інформація надає можливість керівництву досліджуваного малого промислового підприємства «Аверс» визначити теоретично можливі резерви підвищення чисельного значення індексного інтегрального показника своїх конкурентних переваг на конкретному галузевому ринку порівняно із обраним конкуруючим підприємством-еталоном.

Для розв’язання даної задачі щодо моделювання процесу оцінки конкурентних переваг досліджуваного підприємства використовується вхідна інформація (початкові дані), яка міститься у таблиці 3.1.

Слід зауважити, що для підприємства конкурента «Еталон» усі експертні оцінки мають максимальне значення – 10 балів.

За даними наведеної вище вхідної інформації складемо таблицю 3.2, у якій представлено проміжні результати розв’язання поставленої задачі.

Таблиця 3.1 – Вхідна інформація за підприємством «Аверс»

№ з/п	Група конкурентних переваг	Елемент групи	Експертна оцінка конкурентної переваги, бал		
			експерт 1	експерт 2	експерт 3
1	2	3	4	5	6
1	1P –Product	Широкий спектр номенклатури продукції	7	7	8
		унікальність продукції	8	8	8
		якість продукції	7	8	7
		затребуваність продукції	9	8	9
2	2P –Price	Співвідношення «ціна–якість»	7	6	6
		доступність цін	8	7	7
		цінові знижки постійним партнерам	7	6	7
3	3P – Place	довгострокові партнерські відносини	7	7	7
		прямі ділові контакти із покупцями на ринку B2B	7	8	8
		довірливість ділових відносин із партнерами та покупцями	8	8	8
4	4P – Promotion	прямий маркетинг	8	7	7
		тривалий строк ринкової діяльності	9	9	9
		позитивний імідж підприємства	8	9	8
5	5P – Position financial	прибутковість функціонування на ринку	7	8	7
		фінансові результати підприємства	6	6	6
		ефективність ринкової діяльності підприємства.	8	7	8

При розрахунку інтегральної оцінки конкурентних переваг підприємства «Аверс» було ураховано імовірність негативного впливу факторів зовнішнього середовища.

Таблиця 3.2 – Проміжна розрахункова інформація за досліджуваним підприємством та підприємством еталон

№ з/п	Група конкурентних переваг	Усереднена експертна оцінка підприємства, бал		Ранг групи конкурентних переваг	Інтегральна оцінка конкурентних переваг підприємства	
		дослід-жуване	еталон		досліджуване, (гр.3/4)хгр.5)	еталон, (гр.4/4)хгр.5
1	2	3	4	5	6	7
1	1P –Product	7,8	13,3	0,25	0,147	0,250
2	2P –Price	6,8	10,0	0,15	0,068	0,150
3	3P – Place	7,6	10,0	0,10	0,076	0,100
4	4P – Promotion	8,2	10,0	0,10	0,082	0,100
5	5P – Position financial	7,0	10,0	0,40	0,280	0,400
6	Сумарне значення			1,00	0,653	1,000

За узгодженою експертною оцінкою для малих промислових підприємств Харківської області чисельне значення імовірності шуканого показника станом на 2020 рік дорівнювало P=0,95 для досліджуваного підприємства та P=1,00 для підприємства еталона. За сучасних умов воєнних дій в Україні імовірність досягає достатньо низького значення (можливо P=0,14 для діючого підприємства, для підприємства еталона P=0,75). Імовірну оцінку розрахункового значення індексного інтегрального показника конкурентних переваг досліджуваного промислового малого підприємства «Аверс» наведено у таблиці 3.3.

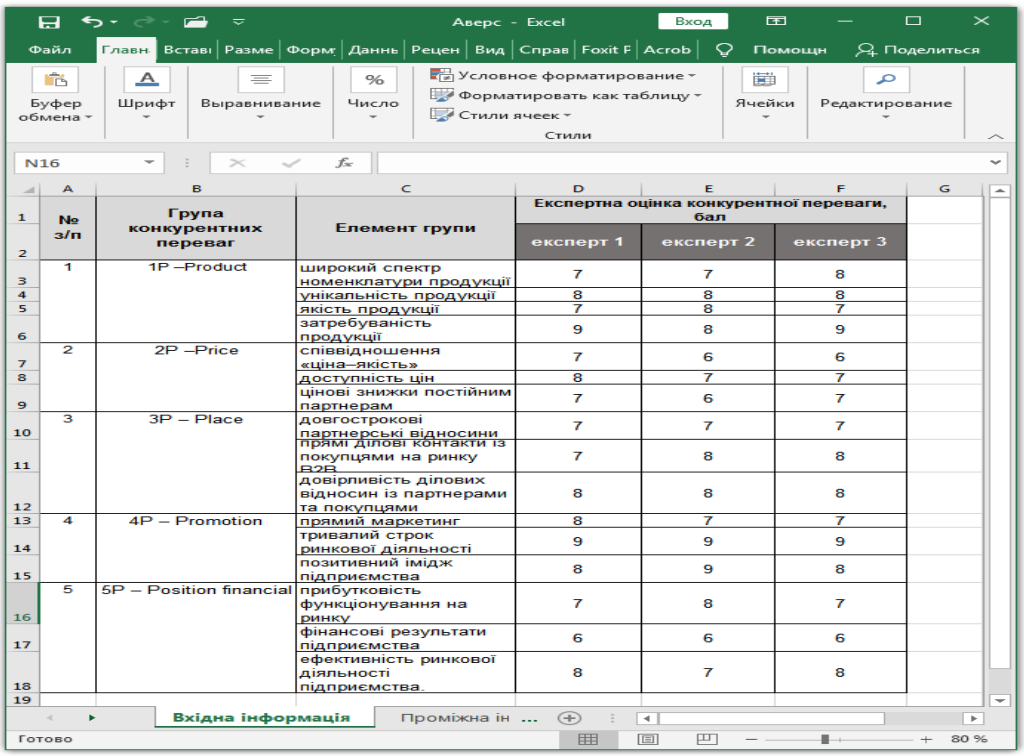
Розв’язання задачі здійснюється у декілька етапів і потребує формування ряду таблиць, в яких містяться як вхідна інформація (початкові дані), так і проміжна й вихідна інформація, яка показує кінцеві результати проведених розрахунків.

Для розв’язання задачі «Оцінка конкурентних переваг підприємства» була використана програма Microsoft Excel. Дана програма входить в пакет Microsoft Office, її використання достатньо широко розповсюджено.

Таблиця 3.3 – Індексний інтегральний показник конкурентних переваг підприємства «Аверс»

№ з/п	Імовірна інтегральна оцінка конкурентних переваг підприємства		Імовірне значення індексного інтегрального показника конкурентних переваг досліджуваного підприємства	
	досліджуване	еталон	розрахункове значення, (гр.2/гр.3)	резерв підвищення, (гр.3-гр.2)
1	2	3	4	5
1	0,62 (P=0,95)	0,95 (P=0,95)	0,65	0,33
2	0,09 (P=0,14)	0,75 (P=0,75)	0,12	0,66

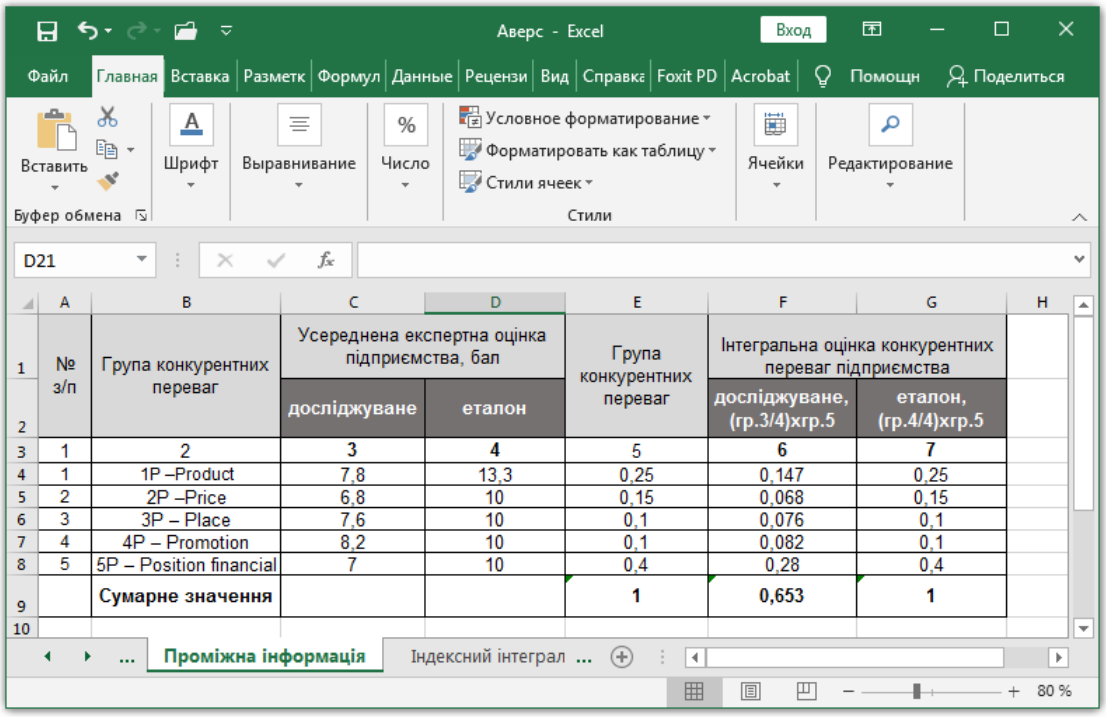
Зразок екранної форми «Вхідна інформація» за підприємством «Аверс», яка необхідна для вирішення поставленої задачі, наведено на рис. 3.2.



№ з/п	Група конкурентних переваг	Елемент групи	Експертна оцінка конкурентної переваги, бал		
			експерт 1	експерт 2	експерт 3
1	1P –Product	широкий спектр номенклатури продукції	7	7	8
		унікальність продукції	8	8	8
		якість продукції	7	8	7
		затребуваність продукції	9	8	9
2	2P –Price	співвідношення «ціна–якість»	7	6	6
		доступність цін	8	7	7
		цінові знижки постійним партнерам	7	6	7
3	3P – Place	довгострокові партнерські відносини	7	7	7
		прямі ділові контакти із покупцями на ринку B2B	7	8	8
		довірливість ділових відносин із партнерами та покупцями	8	8	8
4	4P – Promotion	прямий маркетинг	8	7	7
		тривалий строк ринкової діяльності	9	9	9
		позитивний імідж підприємства	8	9	8
5	5P – Position financial	прибутковість функціонування на ринку	7	8	7
		фінансові результати підприємства	6	6	6
		ефективність ринкової діяльності підприємства.	8	7	8

Рисунок 3.2 – Зразок екранної форми «Вхідна інформація» за підприємством «Аверс»

Зразок екранної форми «Проміжна розрахункова інформація» за досліджуваним підприємством та підприємством еталоном наведено на рис. 3.3.



№ з/п	Група конкурентних переваг	Усереднена експертна оцінка підприємства, бал		Група конкурентних переваг	Інтегральна оцінка конкурентних переваг підприємства	
		досліджуване	еталон		досліджуване, (гр.3/4)хгр.5	еталон, (гр.4/4)хгр.5
1	2	3	4	5	6	7
1	1P –Product	7,8	13,3	0,25	0,147	0,25
2	2P –Price	6,8	10	0,15	0,068	0,15
3	3P – Place	7,6	10	0,1	0,076	0,1
4	4P – Promotion	8,2	10	0,1	0,082	0,1
5	5P – Position financial	7	10	0,4	0,28	0,4
	Сумарне значення			**1**	**0,653**	**1**

Рисунок 3.3 – Зразок екранної форми «Проміжна розрахункова інформація»

Зразок екранної форми «Індексний інтегральний показник конкурентних переваг підприємства наведено на рис. 3.4.

Аналіз результатів та їх застосування полягає у такому. В результаті розв’язання задачі «Оцінка конкурентних переваг підприємства» формується вихідна інформація (рисунок 3.4), яка необхідна для вирішення стратегічних задач промислових малих підприємств у майбутньому.

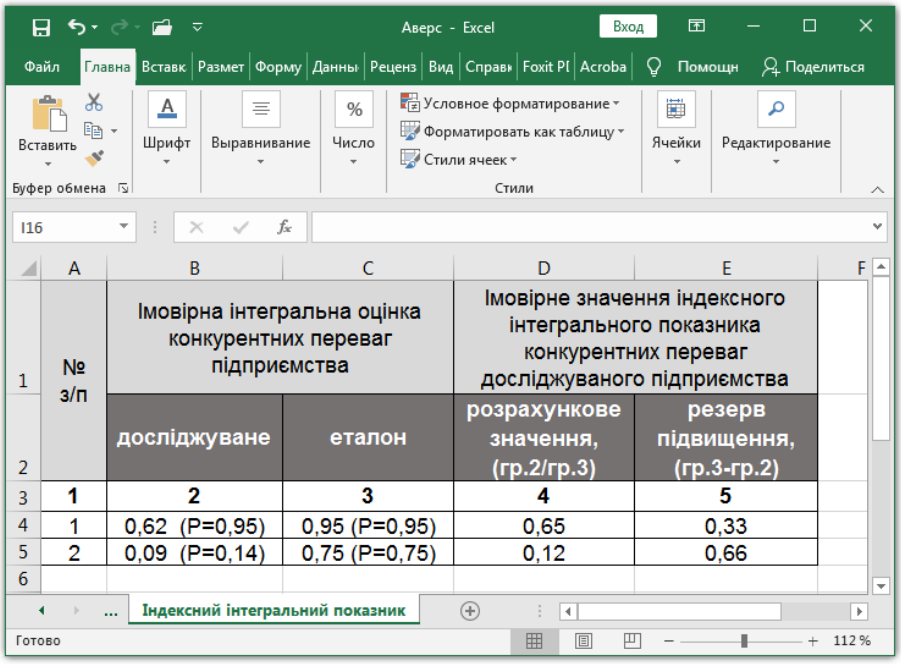


Рисунок 3.4 – Зразок екранної форми «Індексний інтегральний показник конкурентних переваг підприємства»

3.3 Економічне обґрунтування розробки науково-методичного забезпечення

У конкурентних та нестабільних умовах господарювання управління промисловим малим підприємством постійно потребується реалізація процесу формування та оцінки його конкурентних переваг на ринку.

Економічне обґрунтування розробки науково-методичного забезпечення моделювання процесу оцінки конкурентних переваг промислового малого підприємства представлено у формі побудованої схеми структурно-логічної характеристики отриманих результатів, яку наведено на рис. 3.5.

Отримані результати забезпечать керівництво інформацією, необхідною для прийняття ними обґрунтованих управлінських рішень у сфері стратегічного управління ринковою діяльністю підприємства. Взагалі

використання такої інформації буде сприятиме формуванню уявлення top-менеджерів щодо перспектив розвитку промислового підприємства незалежно від його розміру та сфери діяльності. За цих умов особливу актуальність сьогодні набуває питання формування та оцінювання конкурентних переваг промислового підприємства, що напряму впливає на підвищення рівня його конкурентоспроможності на ринку B2B або ринку B2C чи їх цільових для конкретного промислового підприємства сегментах.

<table>
<tr><td colspan="3">1. Результати дослідження</td></tr>
<tr><td>1.1 Теоретичні:

- визначено сутність поняття «конкурентна перевага підприємства» (КПП);
- проведено класифікацію КПП та джерел їх формування;
- проведено аналіз методів і моделей оцінки КПП</td><td>1.2 Аналітичні:

- проведено техніко-економічний аналіз діяльності малого виробничо-комерційного підприємства «АВЕРС»;
- проаналізовано економічні та фінансові показники його діяльності на територіальному галузевому ринку</td><td>1.3 Експериментально-практичні:

- розроблено науково-методичне забезпечення оцінки КПП;
- проведено відповідні розрахунки;
- надано топ-менеджерам певні рекомендації</td></tr>
<tr><td colspan="3">2. Сфера використання – стратегічний менеджмент</td></tr>
<tr><td colspan="3">3. Структурно-функціональна характеристика використання практичних результатів</td></tr>
<tr><td>3.1 Функціональне призначення:
оцінювання конкурентних переваг промислового малого підприємства</td><td>3.2 Структурна належність:
вища ланка управління діяльністю промислового малого підприємства</td><td>3.3 Склад користувачів:
- керівництво;
- топ-менеджери;
- науковці, дослідники;
- здобувачі вищої освіти</td></tr>
<tr><td colspan="3">4. Можливі сфери практичного використання результатів:
промислові підприємства будь-якої форми власності, розміру та видів економічної діяльності; аналітичні центри; заклади вищої освіти</td></tr>
<tr><td colspan="3">5. Перспективи подальших досліджень:
розширення сфер практичного використання результатів розробки, напрямків, фактологічної бази дослідження, спектру математичних моделей оцінки конкурентних переваг промислових підприємств країни</td></tr>
</table>

Рисунок 3.5 – Структурно-логічна характеристика отримання та використання результатів дослідження

Відносно перспектив забезпечення конкурентних переваг промислових підприємств доцільно звернути увагу на формування їх бренду та/або портфеля брендів, що є стандартом організації успішної ринкової діяльності підприємств промислового сектору національної економіки як на внутрішніх, так і на зовнішніх ринках збуту продукції [66].

Брендинг, який концентрується на забезпеченні довготривалих стосунків із споживачами, у свою чергу формує адекватну «відповідь» товаровиробників на агресивні, небажані виклики нестабільного зовнішнього середовища та стає сучасним інструментом забезпечення конкурентних позицій промислових підприємств на товарних ринках.

Також рекомендуємо керівництву підприємства приділити особливу увагу подальшому розвитку підприємства саме за інноваційним вектором, що передбачає забезпечення найвищого та високого рівнів конкурентних переваг [67]. Саме такі переваги є стійкими та дозволяють не лише підвищити конкурентний потенціал підприємства, а й забезпечити можливість тривалого збереження досягнутих конкурентних позицій підприємства на ринках збуту.

Економічне обґрунтування розробки проведено відповідно до методичних рекомендацій кафедри ЕК до виконання кваліфікаційних магістерських робіт [68, 69].

Висновки до третього розділу

У третьому розділі роботи було представлено розроблену економіко-математичну модель оцінки конкурентних переваг малого підприємства на територіальному галузевому ринку. Виконано змістовну постановку задачі щодо математичне моделювання процесу оцінювання конкурентних переваг промислового малого підприємства, наведено перелік початкових даних та

сформовано вимоги, яким вони повинні відповідати. Для розв’язання задачі «Оцінка конкурентних переваг підприємства» було використано програму Microsoft Excel. Наведено основні екранні форми програмного забезпечення, за допомогою якого було проведено розв’язання поставленої задачі.

Аналіз отриманих даних показує, що абсолютне значення резерву підвищення індексного інтегрального показника конкурентних переваг промислового малого підприємства залежить від рівня конкурентних переваг та імовірності негативного впливу факторів зовнішнього середовища, тобто агресивності впливу зовнішнього оточення на ринкову діяльність підприємства. Акцентовано увагу, що сучасним засобом забезпечення конкурентних позицій промислових підприємств на товарних ринках є брендинг, який концентрується на забезпеченні довготривалих стосунків із споживачами.

Виконане економічне обґрунтування розробки проведено за такими складовими: результати дослідження, сфера використання, структурно-функціональна характеристика використання практичних результатів, можливі сфери практичного використання результатів, перспективи подальших досліджень.

ВИСНОВКИ

У сучасних важких та безпрецедентно агресивних умовах зовнішнього середовища для забезпечення конкурентних позицій підприємства промислового сектору вітчизняної економіки повинні формувати конкурентні переваги. Це потребує пошуку не тільки джерел їх формування та фінансування, а також обов'язкового оцінювання конкурентних переваг з метою вибору найкращої їх сукупності. Для виживання у цій боротьбі кожне підприємство має поставити перед собою завдання підвищити рівень конкурентоспроможності своєї продукції та підприємства в цілому, що напряму залежить від створених конкурентних переваг.

Кожне підприємство-товаровиробник прагне спрямувати знання своїх працівників та їх можливості на освоєння більшої частки ринку, щоби залучити більшу кількість потенційних споживачів. Виходячи з парадигми об'єктивного існування наявності логічного взаємозв'язку між такими економічними категоріями, як конкурентоспроможність, ринкова позиція, конкурентні переваги та ключові фактори успіху підприємства на ринку, актуалізується вирішення задачі оцінки сформованої сукупності конкурентних переваг, що позитивно впливає на стратегічний показник – конкурентоспроможність підприємства.

У першому розділі кваліфікаційної роботи було розглянуто теоретичні аспекти визначення, формування та оцінювання конкурентних переваг промислового підприємства. За результатами проведеного дослідження було установлено відсутність єдиного наукового підходу щодо визначення поняття «конкурентна перевага підприємства» та критеріїв їх класифікації. Це сприяло формуванню авторської позиції щодо необхідності вітчизняним ученим приділити ще більшої уваги термінологічним питанням за даним науковим напрямком, тому що визначення конкурентних переваг

підприємства дає можливість більш раціонально використовувати його ресурси та можливості, обирати максимально доцільні напрями розвитку економічного потенціалу у коротко-та довгостроковій перспективі.

Виходячи з того, що конкуренція створює поняття конкурентоспроможності, від рівня якого й залежатиме успіх підприємства та освоєння ринку, для товаровиробника важливо оцінювати та розвивати існуючі конкурентні переваги. У роботі було вивчено існуючі підходи до класифікації конкурентних переваг підприємства та джерел їх формування.

Визначено, що для забезпечення належного рівня конкурентоспроможності підприємства та ефективного ведення його господарської діяльності на товарних ринках необхідно провадити оцінку рівня конкурентних переваг на основі математичних методів та моделей.

Другий розділ кваліфікаційної роботи було присвячено техніко-економічному аналізу ринкової діяльності малого промислового підприємства «Аверс». Дано загальну характеристику функціонування промислового підприємства в контексті розгляду особливостей бізнес-відносин у системі «товаровиробник-покупець». Установлено, що дане підприємство функціонує на територіальному галузевому ринку вже понад 30 років, має налагоджені партнерські відносини. Визначено основні види діяльності підприємства «Аверс» та надано опис його організаційної структури управління. На основі доступної звітно-облікової інформації було проведено ретроспективний аналіз певної сукупності ряду фінансово-економічних показників ринкової діяльності підприємства. Виявлено, що окремі фінансово-економічні показники малого промислового підприємства мають позитивну динаміку змін, у той час як інші – негативну. Безумовно, що до таких об’єктивних причин можна віднести взагалі фінансову кризу у країні, пандемію Ковід-19 та її наслідки, нестабільність та непередбачуваність впливу факторів зовнішнього середовища у країні.

У третьому розділі кваліфікаційної роботи було розглянуто питання щодо математичного моделювання процесу оцінювання конкурентних переваг підприємства. Виконано змістовну постановку задачі, розроблено економіко-математичну модель оцінки конкурентних переваг малого підприємства на ринку порівняно із підприємством еталоном, наведено перелік початкових даних та сформовано вимоги, яким вони повинні відповідати.

Для розв'язання задачі «Оцінка конкурентних переваг підприємства» було використано програму Microsoft Excel. Наведено основні екранні форми програмного забезпечення, за допомогою якого було проведено розв'язання поставленої задачі. Аналіз отриманих даних показав, що абсолютне значення резерву підвищення індексного інтегрального показника конкурентних переваг промислового малого підприємства залежить від рівня конкурентних переваг та імовірності негативного впливу факторів зовнішнього середовища, тобто агресивності впливу зовнішнього оточення на ринкову діяльність підприємства.

Також було виконано економічне обґрунтування розробки за складовими, які стосуються отриманих результатів дослідження, структурно-функціональної характеристики та можливих сфер практичного використання отриманих результатів та перспектив подальших досліджень.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Cascio J. Facing the Age of Chaos. URL: https://medium.com/@cascio/facing-the-ageofchaos-b00687b1f51d (дата звернення: 11.03.2022)

2. Бондаренко С. М., Лісовський М. Ю. Конкурентні переваги – унікальні особливості сучасних підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету.* Ужгород, 2017. Вип. 15. Ч. 1. С.42 - 45. URL: https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/21816 (дата звернення: 11.03.2022).

3. Чорна О. Конкурентні переваги підприємства та методи і шляхи їх визначення. URL: http://oldconf.neasmo.org.ua › ... (дата звернення: 29.10.2022).

4. Балковська В. В. Формування стратегічних конкурентних переваг підприємства для забезпечення підвищення конкурентоспроможності. *Економіка і суспільство*. Мукачево,2017. № 13. С. 345–350.

5. Соколова Л. В., Галанов О. Р. Конкурентні переваги підприємства як елемент конкурентної боротьби. *Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я*: зб. тез доп. XXX міжнар. наук.-практ. конф. MicroCAD-2022, м. Харків: НТУ «ХПІ». 19-21 жовтня 2022 р. С. 604.

6. Гуменюк В. С. Поняття конкурентних переваг підприємства. Репозитарій ВНТУ. URL: https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/27519/6660.pdf?sequence=3&isAllowed=y (дата звернення: 22.10.22022).

7. Федосєєва Г. С. Формування конкурентних переваг виробників сільськогосподарської продукції України на зовнішніх ринках: теорія, методологія, практика: автореф. дис. докт. екон. наук: 08.00.04. Миколаїв, 2019. 447 с.

8. Соколова Л. В. Понятійно-термінологічна система «Теорія конкуренції: конкурентність». *Problems of spatial development of socio-economic systems : economics, education, medicine.* Monograph. Opole : The Academy of Management and Administration in Opole, 2015. P. 69–75.

9. Бібліотека Букліб. Конкурентоспроможність підприємства. URL: https://buklib.net › books (дата звернення: 10.11.2022).

10. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення : монографія / за заг ред. О. Г. Янкового. Одеса : Атлант, 2019. 470 с.

11. Соколова Л. В., Гінда Ю. О. Дослідження дефініції поняття «конкурентна позиція підприємства». *Математичні моделі та новітні технології управління економічними та технічними системами*: монографія / за заг. ред. В. О. Тимофєєва, І. В. Чумаченка. Харків: ФОП Панов А. М., 2018. С. 35–41.

12. Соколова Л. В., Галанов О. Р. Принципи системного підходу до управління розвитком конкурентного потенціалу підприємства. *Сучасні стратегії економічного розвитку: наука, інновації та бізнес-освіт:* зб. тез доп. ІІ міжнар. наук.-практ. конф. м. Харків, ХНУРЕ, 2 листопада 2021 р. Харків, 2021. С. 152–154.

13. Близнюк С. В., Остапенко А. В. Конкурентний потенціал підприємництва як категорія сучасних економічних досліджень. *Інвестиції: практика та досвід.* 2016. № 7. С. 41–42.

14. Портер М. Конкурентная стратегия - Online.kz. https://online.kz › wp-content › uploads › 2012/12 (дата звернення: 20.11.2022).

15. Шипуліна В. О., Майборода В. Є. Оцінка конкурентних позицій підприємства на ринку. Вісник Хмельницького національного університету. 2009. № 4. Т.2. С. 99–102.

16. Ткачук О. М., Харкова Ю. П. Конкурентні переваги підприємства. *Перспективні напрямки наукової думки*: зб. тез міжнар. наук.-практ. конф, м.

Тернопіль, 18 квітня 2018. ГО «Європейська наукова платформа». Обухів: Друкарня «Друкарик» (ФОП Гуляєва В.М.), 2018. Т. 3. С. 66–70.

17. Шаповалова І. В. Конкурентні переваги підприємства: ретроспективний аналіз трактування термінів. *Економіка і суспільство*. 2017. № 10. С. 427–432.

18. Троян А. В. Класифікація та можливості досягнення конкурентних переваг підприємством. *Ефективна економіка*. 2013. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2013_11_53 (дата звернення: 22.10.2022).

19. Конкурентна перевага. Електрона енциклопедія Вікіпедія. URL: https://uk.wikipedia.org › wiki › конкурентна_перевага (дата звернення: 22.10.22022).

20. Бондаренко В. М. Конкурентні переваги підприємств переробної галузі в умовах економічної кризи. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Економічні науки.* 2016. Вип. 41 (2). С. 31–37. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpchdtu_2016_41(2)__7.

21. Пащенко О. П. Особливості формування конкурентних переваг підприємства: стратегічний аспект. *Вісник Житомирського державного технологічного університету*. 2015. № 3(73). С. 94–100.

22. Власенко В. В., Порфіренко В. І, Гребельник М. М. Суть та види конкурентних переваг підприємства. *Інфраструктура ринку*.2020.№49. URL: http://www.market-infr.od.ua › 49_2020_ukr (дата звернення: 30.10.2022).

23. Стаджі Д. У нас є, у інших немає. Що таке конкурентна перевага. https://www.dsnews.ua › ukr (дата звернення: 13.11.2022).

24. Цюцюпа С. В. Конкурентні переваги підприємства у ринковому середовищі: формування та забезпечення. *Вчені записки Університету «КРОК»*. №1 (57). С. 24–31. https://doi.org/10.31732/2663-2209-2020-57-24-31.

25. Іванова О. Ю. Оцінка та формування конкурентних переваг промислових підприємств: дис. канд. екон. наук: 08.06.01. Х., 2006. 264 с.

26. Іванов Ю. Б., Орлов П. А., Іванова О. Ю. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток: колективна монографія. Харків: ІНЖЕК, 2008. 352 с.

27. Харчук Т. В. Підходи до визначення конкурентних переваг підприємства. *Экономика и управление*. 2011. № 6. С. 68–71.

28. Види та джерела формування конкурентних переваг. https://posibniki.com.ua › post... (дата звернення: 26.10.22022).

29. Причепа І. В. Інноваційні пріоритети формування стратегічних конкурентних переваг підприємства. *Ефективна економіка*, 2019. № 3. 2019. С. 25–33.

30. Іванов Ю. Б., Іванова О. Ю. Стратегія формування конкурентних переваг підприємства в умовах інтенсивної конкурентної боротьби. *Проблеми економіки*, 2019. № 4. С. 121–128.

31. Кривенко М. Стратегія формування конкурентних переваг підприємства. *Вісник Київ. нац. ун-ту імені Тараса Шевченка*. *Економіка.* 2008. № 99–100. С. 44–48.

32. Криворучко Я. Ю., Прийма Л. Р. Формування конкурентних переваг підприємства у контексті управління відносинами із бізнес-партнерами. URL: http://readera.org/article/formuvannja-konkurentnyekh-perevah-pidpryeyemstva-ukonteksti-upravlinnja-10171982.html (дата звернення: 22.11.2022).

33. Кузнецова І. О. Формування стійких конкурентних переваг: концептуальна модель. URL: http://liber.onu.edu.ua/opacunicode/index.php?url=/notices/index/IdNotice:385030/Source:default (дата звернення: 21.11.2022).

34. Соколова Л. В., Дюжев В. Г., Галанов О. Р. Конкурентні переваги підприємств промислового сектору України: сутність та класифікація. *Сучасні економічні стратегії: інновації, безпека та сталий розвиток*: колективна монографія. Харків: ХНУРЕ, 2022.

35. Маркетингова діяльність підприємства: навч. посіб. / за заг. ред. Косенко О. П. Харків, НТУ «ХПІ», 2018. 1008 с.

36. Гаркавенко Г. С. Маркетинг. URL: http://univer.nuczu.edu.ua › tmp_metod › Market... (дата звернення: 30.10.2022).

37. Андросова Т. В. Оцінка конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства : монографія. Харків : ХДУХТ, 2019. 344 с.

38. Ткачова С. С. Сучасна концепція стійких конкурентних переваг підприємства: інтеграція та збалансування наукових підходів. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія «Економіка та управління».* 2019. Т. 25(64). № 2. С. 160–168.

39. Серажім В. І., Зінченко Т. В. Методика оцінки конкурентних переваг підприємства на ринку. URL: http://sb-keip.› view (дата звернення: 19.11.2022).

40. Крамарчук С. П. Методичні підходи до формування конкурентних переваг. URL: https://science.lpnu.ua › files › dec › kramarchuk (дата звернення: 17.11.2022).

41. Должанський І. З. Конкурентоспроможність підприємства. К.: Центр навчальної літератури, 2006. 384 с.

42. Индекс Розенблюта (Холла Тайдмана), Индекс URL: Studref. http://studref.com › indeks_rozenblyuta_holla_taydmana (дата звернення: 25.11.2022).

43. Михайлик Г. В. Конкурентні переваги та шляхи їх формування на машинобудівних підприємствах України. *Актуальні проблеми економіки*. 2008. № 11. С. 130–136.

44. Кириченко О. М., Мігдальський А. В. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. № 2. https://www.economy.nayka.ua ›(дата звернення: 19.11.2022).

45. Фещур Р. В., Лебідь Т. В., Самуляк В. Ю. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємств. *Науковий вісник Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2010. № 4. С. 27–32.

46. Суханова А. В. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Економіка і суспільство*. 2021. № 26. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-62 (дата звернення 18.11.2021).

47. Левицька А. О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації. *Механізм регулювання економіки*. 2013. № 4. С. 155–163.

48. Армстронг Г., Вонг В., Сондерс Дж., Ф. Котлер. Основы маркетинга. Изд-во «Диалектика – Вильямс», 2018. 752 с.

49. B2G – Вікіпедія URL: https://uk.wikipedia.org › wiki (дата звернення 29.11. 2022).

50. B2B, B2C, B2G, C2C: сегментація та специфіка. Avivi.pro. URL: https://avivi.pro › blog › b2b-... (дата звернення: 28.11.2022).

51. Від споживача до споживача. Вікіпедія. URL: https://uk.wikipedia.org › wiki (дата звернення: 29.11.2022).

52. Заборовець О. П., Шевченко Т. Є., Скрипченко М. О. Мале підприємництво та його вплив на розвиток національної економіки. URL: http://www.ecoomy.kpi.ua › files › files › 5_kpi_2010_7 (дата звернення: 06.11.2022).

53. Брітченко І. Г. Вплив малого бізнесу на розвиток регіону. *Економіка та держава*, 2011. № 1. С. 14–15. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2011_1_4 (дата звернення: 17.11.2022).

54. Соколова Л. В., Колісник О. В. Стратегічне управління малими машинобудівними підприємствами в умовах нестабільного зовнішнього середовища : монографія / За загл. ред. д.е.н., проф. Л. В. Соколової. Х.: Вид. Точка, 2014. 278 с.

55. Господарський кодекс України від 16 січня 2003 року № 436-IV. *Відомості Верховної Ради Укр*аїни. 2003. № 18, № 19-20, № 21-22. Ст. 144. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15/ed20140101#n1247.

56. Про збір та облік єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування: Закон України. *Відомості Верховної Ради України*. 2010. № 2464-VI.

57. Податковий Кодекс України. *Відомості Верховної Ради України*. 2011. № 13-16.

58. Кодекс Законів про працю України: Закон України зі змінами від 19.04.2011. № 3231-VI. *Відомості Верховної Ради України*. 2011. № 42. С. 431.

59. Іванілов О. С. Економіка підприємства. К.: Центр учбової літератури, 2020. 728 с.

60. Бойчик І. М. Економіка підприємства. К.: Кондор, 2016. 378 с.

61. Гетьман О. О., Шаповал В. М. Економіка підприємства. К.: Центр учбової літератури, 2019. 488 с.

62. Кононенко О., Маханько О. Анализ финансовой отчетности. 5-ое изд., перераб. и доп. Х.: Фактор, 2012. 20 с.

63. Рентабельність продукції. Вікіпедія. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Рентабельність_продукції (дата звернення: 01.12.2022).

64. Чернишов В. В. Формування системи фінансової діагностики суб'єктів господарювання промисловості: дис. канд. екон. наук : 08.00.08. Харків, 2019. 212 с.

65. Яркіна Н. М. Економіка підприємства: навч. посіб. К.: Видавництво Ліра-К, 2020. 596 с.

66. Соколова Л. В., Галанов О. Р. Роль брендингу в забезпеченні конкурентних позицій промислових підприємств. *Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій*

системі управління підприємством: зб. тез доп. Всеукр. наук.-практ. конф.. м. Полтава, 14 – 15 квітня, 2022 р. Полтава, 2022. (Посвідчення Українського інституту науково-технічної експертизи та інформації № 08 від 12 січня 2022 р.). С. 766–769.

67. Соколова Л. В., Ескндер Суліаман Салти Аль-Фахор, Галанов О. Р. Фінансова стабільність – основа формування конкурентних переваг підприємства. *Сучасні стратегії економічного розвитку: наука, інновації та бізнес-освіта.* Матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції (м. Харків, 1 листопада 2022 р.) / За заг. ред. Т. В. Полозової [та ін.]. Харків. ХНУРЕ. 2021. С. 68–70.

68. Положення про кваліфікаційну роботу здобувачів вищої освіти на другому (магістерському) рівні Харківського національного університету радіоелектроніки. Наказ від 01.11.2019 р. № 419.

69. Методичні вказівки до виконання кваліфікаційних робіт магістрів для студентів усіх форм навчання галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки» спеціальності 051 «Економіка» за спеціалізацією «Економічна кібернетика» [Електронний документ] / Упоряд. Т. В. Полозова, Л. В. Соколова, В. В. Кирій, С. В. Гришко: Харків, ХНУРЕ, 2020. 28 с.