

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Навчально-науковий інститут інноватики, природокористування та
інфраструктури
Кафедра економічної експертизи та землевпорядкування

ШИЛО Павло Миколайович

**Економічне оцінювання та забезпечення конкурентних переваг
підприємства // Economic evaluation and maintenance of enterprises'
competitive advantages**

спеціальність 051 – Економіка
освітньо-професійна програма – Експертна оцінка землі та нерухомого майна

Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи ЕОЗм-21
П.М. Шило

Науковий керівник:
к.е.н., доцент А.М. Бутов

Кваліфікаційну роботу допущено
до захисту:

« ___ » _____ 20__ р.

Завідувач кафедри

_____ Б.О. Язлюк

ТЕРНОПІЛЬ - 2022

ЗМІСТ

Вступ	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЕКОНОМІЧНОГО ОЦІНЮВАННЯ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВ	6
1.1. Суть та значення конкурентних переваг підприємства	6
1.2. Підходи до формування конкурентних переваг	20
Висновки до першого розділу	35
РОЗДІЛ 2. ЕКОНОМІЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА	36
2.1. Ідентифікація конкурентних переваг підприємства	36
2.2. Аналіз конкурентних переваг підприємства	59
Висновки до другого розділу	74
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА	75
Висновки до третього розділу	93
Висновки	94
Список використаних джерел	97

ВСТУП

Актуальність теми. В період високого рівня інтегрованості національних ринків у світові, постійного рівня зростання глобалізації комунікацій і підвищення частки електронної комерції у загальному торговельному обороті актуальним завданням суб'єктів підприємництва є пошук і впровадження креативних ідей, спрямованих на забезпечення конкурентних переваг підприємств і їх готової продукції. Проблематичність пошуку і комерціалізації таких ідей має два аспекти. Перший, пов'язаний із якістю персоналу підприємств, який повинен бути готовим не лише акумулювати ідеї але й здатним перетворювати ідеї в готові продукти, технології, рішення. Другий аспект лежить виключно в управлінсько-аналітичній площині і пов'язаний із рівнем об'єктивності оцінювання перспектив впровадження інновацій, в контексті їх впливу на конкурентоспроможність підприємства. Запровадження на вітчизняних підприємствах механізму економічного оцінювання і забезпечення конкурентних переваг є проблемою відносно новою, багатогранною і міждисциплінарною. У різних сферах її прояви існують у маркетинговій, інноваційній, виробничій, кадровій, фінансовій, правовій, сфері стратегічного управління та сфері економічних відносин.

Найбільш відомими науковцями, які заклали базис до розуміння економічної природи категорії «конкуренція» і поняття «конкурентні переваги» є А. Сміт, Д. Рікардо, М. Портер, Е. Хекшер, Б. Олін, Ф. Столпер, П. Самуельсон. Значний внесок у дослідження проблем формування конкурентних переваг підприємств з позиції різних методичних підходів зробили Г. Азоев, А. Томпсон, А. Стрікленд, І. Труніна, В. Голіков, Д. Колліс, С. Монтгомері, Г. Хемел, К. Прахалад, В. Шинкаренко, А. Бондаренко, Л. Балабанова, В. Холод, Р. Фатхутдінов, А. Вовчак, Р. Камишнікова, Ф. Котлер, Ж.-Ж. Ламбен, О. Анісімов та інші. Такі науковці, як Е. Хуле, Дж. Сондерс, Н. Пірсі, Н. Міценко, Р. Лупак займались дослідженням потенціалу конкурентних переваг підприємств.

Незважаючи на велику кількість наукових праць і значні досягнення в теорії та практиці економічного оцінювання та забезпечення конкурентних

переваг підприємств, є частина питань, які залишаються постійним об'єктом дискусій. Поза увагою науковців залишились сутність поняття «конкурентна перевага» і класифікація конкурентних переваг, модель ідентифікування конкурентних переваг підприємства, метод оцінювання та аналізування конкурентних переваг підприємства, методичний підхід до формування і забезпечення конкурентних переваг підприємства, методичні положення з моніторингу і регулювання конкурентних переваг підприємства. Це актуалізує необхідність розроблення теоретичних і методико-прикладних положень із економічного оцінювання та забезпечення конкурентних переваг підприємств.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є розробка теоретичних положень і практичних рекомендацій щодо економічного оцінювання та забезпечення конкурентних переваг підприємств.

Для досягнення мети поставлено і вирішено такі наукові та прикладні **завдання:**

- уточнити визначення категорії «конкурентна перевага» щодо розширення сфери застосування та класифікацію конкурентних переваг;
- розробити модель ідентифікування конкурентних переваг підприємства;
- удосконалити науково-методичний підхід з оцінювання та аналізування конкурентних переваг підприємства;
- ідентифікувати рівень конкурентоспроможності та оцінити конкурентні переваги вітчизняних підприємств;
- розробити методичний підхід до формування і забезпечення конкурентних переваг підприємства;
- сформувати систему удосконалення конкурентних переваг підприємства;

Об'єктом дослідження є процеси економічного оцінювання і забезпечення конкурентних переваг підприємств.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і прикладних питань економічного оцінювання та забезпечення конкурентних переваг підприємств.

Методи дослідження. Основою дослідження є діалектичний підхід до вивчення сучасних аспектів управління підприємством, а також ряд інших загальнонаукових і спеціальних методів, які дозволили здійснити комплексне дослідження конкурентних переваг і вирішити поставлені науково прикладні завдання.

Наукова новизна одержаних результатів. Дослідження теоретичних та методичних засад економічного оцінювання та забезпечення конкурентних переваг підприємств.

Практичне значення одержаних результатів. Практична цінність результатів дослідження полягає у розробленні методичного інструментарію щодо економічного оцінювання та забезпечення конкурентних переваг підприємств.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЕКОНОМІЧНОГО ОЦІНЮВАННЯ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Суть та значення конкурентних переваг підприємства

Відомо, що в країнах з ринковою економікою конкуренція є важливим та незамінним атрибутом. Конкуренція – економічна боротьба серед товаровиробників (продавців) за найвигідніші умови виробництва та збуту продукції (робіт чи послуг), та як наслідок за привласнення найбільших прибутків. Процеси ринкових перетворень в національній економіці супроводжуються постійним загостренням конкуренції, за таких умов, все більше уваги починає приділятися проблемі формування конкурентних переваг підприємства. Вони формуються тоді і там, де існує і розвивається конкурентна боротьба, яка спонукає товаровиробників (продавців), поряд із задоволенням власних інтересів, сприяти науково-технічному та суспільному прогресу, що, в свою чергу, забезпечує розвиток економіки держави.

Дослідження проблеми конкурентоспроможності підприємства та його конкурентних переваг мають широкий діапазон. Теоретичним надбанням є наукові праці вчених-економістів: А. Сміта, Д. Рікардо, М. Портера, Е. Хекшера, Б.Оліна, Ф. Столпера, П. Самуельсона та інших. Класичну школу політичної економії, започатковану А. Смітом і Д. Рікардо, можна вважати витокami визначення конкурентних переваг. Так, А. Смітом було сформульовано поняття «абсолютної переваги», згідно з яким експорт продукції стає можливим лише в разі зниження її собівартості, порівняно з собівартістю продукції інших держав [1, с.125].

Пізніше, розвиваючи теорію абсолютної переваги А. Сміта, Д. Рікардо запропонував теорію відносних або порівняльних переваг, згідно із якою ринкові сили самі спрямовують ресурси туди, де вони можуть бути застосовані найбільш продуктивно, тобто країна буде спеціалізуватись на товарі, який має відносні переваги [42]. Істотним недоліком теорії Д. Рікардо вважається дуже спрощений і досить обмежений погляд на процес виробництва, за якого використовується

лише один фактор виробництва. Схожої точки зору дотримувались і економісти-неокласици зі Швеції – Е. Хекшер [56, с. 15] та його учень Б. Олін [36, с. 24] у своїй теорії міжнародної торгівлі (міжнародний обмін є обміном надлишкових факторів на рідкісні фактори), яку доопрацювали американські економісти Ф. Столпер та П. Самуельсон [44, с. 356] (основою конкурентних переваг країни вважали нерівномірне забезпечення різних країн факторами виробництва, спеціалізацію та експорт тих продуктів, при виробництві яких використовувалися б надлишкові для країни ресурси).

За А. Вовчаком, Р. Камишніковим конкурентні переваги – це характеристики або властивості, які забезпечують підприємству перевагу над прямими конкурентами [11, с. 51-52]. У даному визначенні не конкретизовано ні характеристики, ні властивості, ні об'єкт якому вони мають бути притаманні, тобто дане визначення має занадто загальний характер.

У О. Зозульова конкурентні переваги трактуються як сукупність заходів, спрямованих на вдосконалення власної діяльності, безпосереднє послаблення конкурентів і вплив на зміну ринкового середовища [19, с. 33]. Доцільно відмітити, що поняття «конкурентна перевага» не може трактуватися як «сукупність заходів», оскільки конкурентними перевагами є результати реалізації «сукупності заходів».

Конкурентні переваги у Н. Задорожної розглядаються як сукупність відносин, що є предметом регулювання за допомогою комплексу правових норм. Знову ж таки, дане визначення вважаємо неповним, оскільки сукупність відносин підприємства не можуть вважатися його конкурентними перевагами, хоча це цікава авторський підхід – у правовому розумінні конкурентні переваги розглядаються як сукупність відносин, що регулюються законодавчими актами щодо захисту прав споживачів, нормативно-законодавче регулювання прав інтелектуальної власності, захисту економічної конкуренції та інші.

На думку Р. Фатхутдинова конкурентні переваги – будь-яка ексклюзивна цінність, якою володіє система і яка дає їй перевагу над конкурентами [54, с. 200]. Схоже визначення зустрічаємо і у С. Гаврилюка, це ті активи і сфери

діяльності, які стратегічно важливі для підприємства і дозволяють йому перемагати у конкурентній боротьбі [12, с. 77]. При цьому конкурентні переваги підприємства перед конкурентами мають бути значущими для споживача, а не просто носити відмітний характер.

В. Маркова і С. Кузнецова називають конкурентною перевагою положення підприємства на ринку, яке дозволяє їй переборювати сили конкуренції та приваблювати покупців. Ці дослідники змішують поняття «конкурентна перевага» з поняттям «конкурентна позиція підприємства», під якою розуміють місце, яке займає підприємство на ринку стосовно конкурентів, оскільки саме положення підприємства на ринку досягається в результаті формування і використання ним набору конкурентних переваг.

Більш повне визначення суті конкурентних переваг підприємства, зустрічаються у дослідженнях Л. Балабанової, яка цю категорію розуміє як сильні сторони підприємства, що забезпечують перевагу над конкурентами і є важливими для цільового ринку. Автор виділяє три основні сфери конкурентних переваг: організаційні, функціональні та засновані на взаємовідносинах із зовнішнім середовищем [6, с. 282-284], акцентуючи визначальну роль маркетингу у їх формуванні. Організаційні переваги охоплюють: досвід маркетингової діяльності; організаційну структуру управління; умови ефективної взаємодії підсистем управління тощо.

Ж.-Ж. Ламбен визначив конкурентну перевагу як характеристики і властивості товару, що створюють для підприємства певний пріоритет над конкурентами. Автор виділив три групи факторів, які забезпечують конкурентну перевагу: відмінна якість, що являє собою підвищену цінність для покупців або за рахунок зменшення їх затрат, або за рахунок підвищення ефективності продукції для задоволення потреб споживачів; витрати підприємства нижчі за рахунок високої продуктивності; ключові компетенції – особливий навик чи технологія, які створюють унікальну цінність для споживачів [28, с. 275-280].

Дослідження сутності поняття «конкурентна перевага» дозволило виявити, що вітчизняні та зарубіжні вчені розглядають їх з точки зору таких основних

підходів: компаративного, ресурсного та цілісно-компетентісного підходів. При компаративному підході (визначення: Г. Азоєва, Л. Балабанової, А. Вовчака, Ю. Іванова, Р. Камишнікова, Н. Моїсєєвої, М. Книш, Н. Куденка, С. Попова, А. Шевченка, Дж. Столка, П. Еванса, Л. Шульмана, Дж. Кея, Л. Буежви, І. Духайме, Дж. Стрімперта, О. Процишина, Н. Теслюка, Т. Посвятенко) до означення сутності поняття «конкурентна перевага» ключовими словами є перевага над конкурентами, тобто прояв властивості відносності конкурентної переваги, недоліком якого є занадто загальне трактування поняття.

В переважній більшості ресурсний підхід (визначення: М. Портера, Б. Карлофа, А. Градова, В. Маркової, О. Тищенко, О. Головка, І. Должанського, Т. Загорної, А. Наливайка, Д. Барабася, С. Гаврилюка, В. Бурра,) базується на перевагах продуктивності використання ресурсів підприємства, тобто робиться акцент на внутрішніх перевагах, але при цьому нівелюються зовнішні переваги характеру та не враховується фактор мінливості зовнішнього оточення.

За цілісно-компетентісного підходу (визначення: І. Білецької, Ж.-Ж. Ламбена, В. Немцова, Л. Довгань, П. Отенка, Є. Полтавської, В. Оберемок, А. Шегди, Р. Фатхутдінова, Л. Зайцева, М. Соколової, Ч. Гілла, Г. Джонса) основним є ексклюзивна цінність, висока компетентність підприємства у певній сфері або діяльності загалом. Суттєвим недоліком такого підходу є не врахування якісних характеристик конкурентної переваги. Таким чином, на нашу думку, вищенаведена систематизація підходів на даний час залишається актуальною та оптимальною.

Отже, можемо констатувати, що сьогодні використовується цілий ряд означень поняття «конкурентна перевага» і якщо одні з них досить повно відображають суть даного поняття, то інші є частковими і стосуються лише окремих сфер діяльності виробничих одиниць та не повною мірою відповідають вимогам системності та комплексності. Саме тому під конкурентними перевагами розумітимемо систематичне здобуття підприємством унікальних характеристик продукції (послуг), вищих обсягів виробництва (реалізації) та частки на ринку, порівняно з його конкурентами, за рахунок розвитку якісних та

кількісних характеристик процесу чи продукту, шляхом налагодження системи управління формуванням і забезпеченням ефективного використання наявних ресурсів (сировинних, просторових, трудових, управлінських, технологічних, інформаційних, маркетингових та ін.). Таким чином, у загальному вигляді конкурентні переваги можна визначити як систематичне здобуття підприємством вищого показника обсягу виробництва (реалізації), прибутку та частки на ринку, порівняно з іншими учасниками. 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 (якісних та кількісних характеристик процесу чи продукту підприємства) з його конкурентами. Так, це може бути системне дослідження ступеню ефективності розподілу ресурсів підприємство з метою досягнення стійкого та тривалого положення на ринку у порівнянні з конкурентами;

характеристик, властивостей, ресурсів, які забезпечують підприємству перевагу над конкурентами; якісних та кількісних властивостей процесу чи продукту підприємства, які мають більшу перевагу для споживача, ніж у конкурентів. Що стосується налагодження системи управління формуванням і

забезпеченням ефективного використання наявних ресурсів, то саме ці ресурси і виступають джерелами формування його конкурентних переваг в процесі ведення господарської діяльності.

Оскільки конкурентні переваги різними авторами часто ототожнюються з можливостями підприємства більш ефективно розпоряджатися наявними ресурсами, тобто його конкурентоспроможністю, яка своєю чергою, виявляється лише в умовах конкуренції. Тобто поряд із поняттям «конкурентна перевага» вживають поняття «конкурентоспроможність». Використовуючи зазначені терміни, науковці часто ототожнюють їх, не з'ясовуючи змісту кожного. Вважаємо за доцільне здійснити чітке розмежування понять «конкурентна перевага» та «конкурентоспроможність». Дослідженню конкурентоспроможності в економічній літературі присвячено безліч наукових

праць. Так, на думку Г. Азоева конкурентоспроможність підприємства – «можливість ефективно розпоряджатися власними й позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку, тобто основна увага приділяється фінансовій стороні діяльності підприємства» [2, с. 36-59].

І. Должанський та Т. Загорна трактують конкурентоспроможність підприємства як «здатність виробляти й реалізовувати продукцію швидко, в достатній кількості, при високому технологічному рівні обслуговування та як можливість ефективно розпоряджатися власними й позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку» [17, с. 247-256]. С. Шевельова зазначає, що конкурентоспроможність підприємства – «його здатність підтримувати стійкі позиції на ринку, функціонувати прибутково, бути привабливим для інвесторів, заслужити добрий імідж серед споживачів та різноманітних суб'єктів господарювання» [59, с. 28-32]. О. Криворучко [24], систематизувавши науково-методичні підходи щодо розуміння досліджуваної категорії, виділила наступні: «..як характеристику здатності виробляти конкурентний продукт (Б.Райзберг, Л.Лозовський, О.Стародубцева, Я.Жаліло, Я.Базилюк, Я.Белінська, В.Золотогоров, В.Оболенський); ... як характеристику ефективності

функціонування ринкових суб'єктів (І.Бланк, Ю.Іванов, А.Литвиненко, Д.Максим'юк, Дж. О'Шонессі, В.Павлова, М.Портер, А.Юданов); як характеристику переваги над конкурентами (Л. Андрєєва, Л. В. Балабанова, А. В. Кривенко, Я. Гордон, М. І. Книш, Е. Райс, Дж. Траут)...».

Узагальнена характеристика різних підходів науковців до визначення поняття «конкурентоспроможність» наведено на рис. 1.1. Проведений аналіз трактувань поняття «конкурентоспроможність» засвідчує різноманітність авторських позицій, різні автори мають різне бачення та наводять власні трактування даного поняття, що спричиняє невідповідність: деякі ототожнюють конкурентоспроможність підприємства із конкурентоспроможністю товарів, конкурентоспроможністю виробництва, конкурентним статусом, конкурентними перевагами.

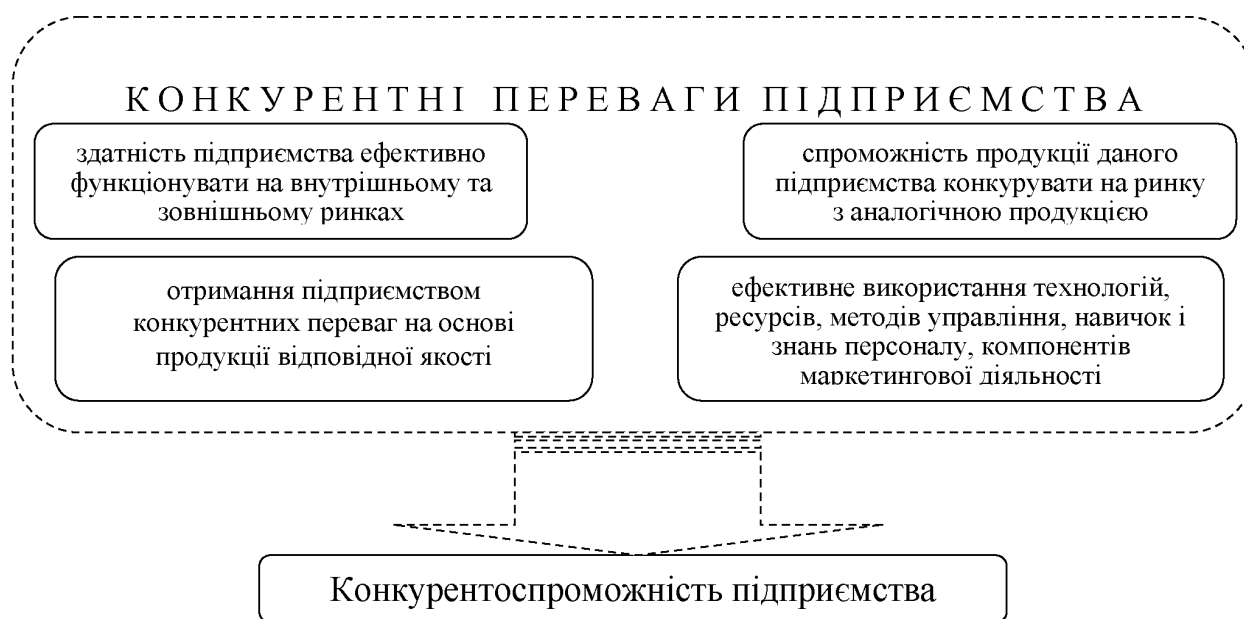


Рис. 1.1. Підходи науковців до визначення поняття «конкурентоспроможність»

Проте, конкурентні переваги є основою забезпечення конкурентоспроможності підприємства, сутність якої в економічній літературі найчастіше пояснюється здатністю випереджати конкурентів у досягненні стратегічних цілей. Конкурентоспроможність підприємства забезпечується за рахунок формування та утримання сукупності переваг на певному ринку по відношенню до конкурентів. Це свідчить про існування причинно-наслідкового зв'язку між поняттями «конкурентоспроможність» та «конкурентні переваги», а саме: перше поняття є результатом формування останнього. Конкурентні переваги сприяють досягненню конкурентоспроможності, і за своєю суттю вони первинні. Однак лише наявність конкурентних переваг ще не забезпечує підприємству стійкої переваги на ринку. Формування та розвиток конкурентоспроможності підприємства передбачає складну взаємодію її базових елементів та певної комбінації соціально-економічних і правових факторів внутрішнього та зовнішнього середовища.

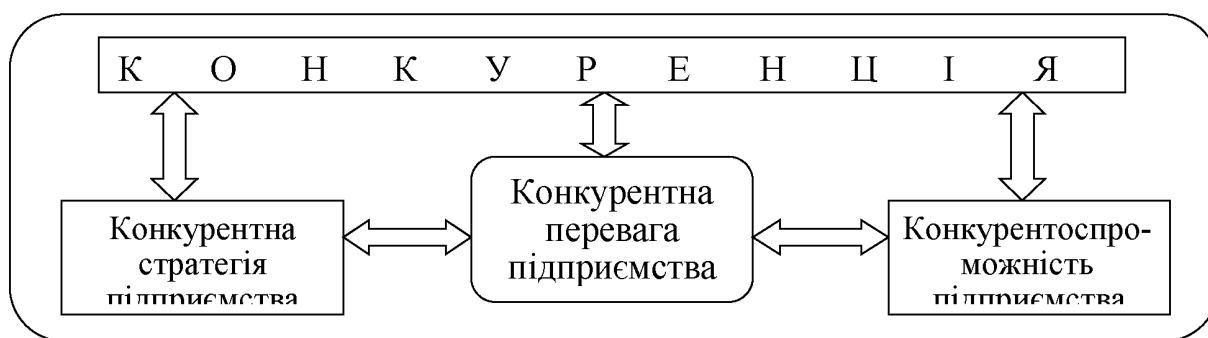


Рис. 1.2. Система причинно-наслідкових зв'язків із поняттям «конкурентна перевага підприємств»

Водночас слід зазначити, що конкурентоспроможність і конкурентні переваги мають різні значення в залежності від об'єкта, до якого вони застосовуються. Так, конкуренція, конкурентоспроможність підприємства, конкурентна перевага підприємства та конкурентна стратегія підприємства утворюють цілісну систему. Всі ці елементи тісно взаємопов'язані і присутні в конкурентних відносинах підприємства з іншими організаціями на певному сегменті або ринку. Система взаємопов'язаних понять зображена на рис. 1.2. На основі прямих і зворотних зв'язків між елементами даної системи здійснюється взаємодія.

Необхідною умовою дослідження конкурентних переваг підприємств є їх класифікація, яка дозволяє встановити різні прояви переваг. Класифікація є логічним прийомом, який заснований на розподілі сукупності одиниць на певну кількість однорідних взаємопов'язаних класів об'єктів, тобто дозволяє встановити взаємозв'язки між ними і на цій підставі розробляти типові технологічні рішення щодо формування конкурентних переваг.

В економічній літературі виділено чимало різних класифікацій конкурентних переваг та чинників, що їх формують. М. Портер, базуючись на означенні поняття «конкурентна перевага» підприємства, виділяє два головних типи конкурентних переваг: більш низькі витрати (здатність фірми розробляти, виробляти та збувати продукцію ефективніше, ніж конкуренти); на основі диференціації (виробничої або управлінської – забезпечення покупця унікальною і більшою цінністю у вигляді нової якості товару, особливих

споживчих властивостей та післяпродажного обслуговування) [63, с. 158-174].

Ж.-Ж. Ламбен доповнив угруповання конкурентних переваг М. Портера комерційними на основі ознаки, щодо способу їхнього проявлення. До їх числа віднесено: швидкість надання товарів або послуг клієнтам, пропонувані після продажні послуги, допомога у використанні товару, імідж підприємства та його товарні марки [28, с. 285].

За класифікацією Р. Богачова, виділяються чотири типи конкурентних переваг: ресурсні, технологічні, інноваційні, партнерські [7, с. 31]. С. Гаврилюк розрізняє конкурентні переваги: залежно від подібності конкурентних переваг; за характером походження; за ступенем зв'язку з господарською діяльністю; за характером прояву у часі; за видами об'єктів; за характером використання у господарському процесі; за стадіями життєвого циклу [12, с. 77].

Класифікація конкурентних переваг, розроблена Г. Азоевим та А. Челенковим, форми прояву групує за такими критеріями: характером джерела, ініціатором, терміном дії, рівнем ієрархії, відношенням до ціни, можливістю імітації та сферою прояву [2, с.50].

Досить цікавою є авторська позиція І. Кузнєцової [25, с.238-239] щодо класифікації конкурентних переваг, яку автор представляє наступним чином: за способом проявлення (переваги за витратами; переваги диференціації; комерційні переваги; переваги домінуючої позиції) та за ступенем стійкості (стійкі та нестійкі).

Р. Фатхутдінов класифікує конкурентні переваги за ознаками їх відношення до системи, сфери виникнення, змісту фактора переваги, методу або засобу її отримання, місця реалізації, часу (тривалості) реалізації, виду отриманого кінцевого результату [53, с. 205-210]. Недоліком вище перелічених класифікацій, вважаємо не достатню кількість ознак, що обмежує можливість формування конкурентних переваг підприємства.

Широку класифікацію конкурентних переваг представлено науковцями І.Смоліним (джерелом утворення; ступенем цільової значимості; характером забезпечення; строком дії; характером динаміки; сферою прояву; відношенням

до ціни; можливістю імітації) [48, с. 205-210] та А. Вовчаком і Р. Камишніковим, які пропонують поділ вже за дев'ятьма ознаками, а саме за: джерелами виникнення; стратегічною направленістю; походженням; ймовірністю успіху; тривалістю дії; впливом на потенціал підприємства; силою та характером впливу на споживачів; рівнем деталізації; концепціями маркетингових систем [11, с. 51].

Найбільш повну класифікацію конкурентних переваг представлено у праці О. Іванової – за сімнадцятьма ознаками: джерелом походження; ступенем відтворюваності; методом одержання; факторами та суб'єктами; рівнем ієрархії; змістом фактору переваги; методом конкуренції; сферою прояву; видом одержуваного ефекту від реалізації переваги; тривалістю дій; характером фактора; характером виникнення; зв'язком із силами конкуренції; ступенем значимості для підприємства; можливістю управління з боку підприємства; відповідності характеру цілей підприємства; роллю у забезпеченні конкурентної стратегії [21, с. 51].

Таким чином, виділяють такі спільні критерії класифікації конкурентних переваг [2, 22, 31, 40]:

- за характером джерел (конкурентні переваги, засновані на різних факторах);
- за ініціатором (кон'юнктура ринку, державна політика щодо регулювання конкуренції, діяльність конкурентів і безпосередньо підприємства);
- за терміном дії (довгострокові, середньострокові і короткострокові);
- за характером динаміки (стійкі і нестабільні);
- за рівнем ієрархії (на рівні товару, на рівні фірми, на рівні галузі, на рівні економіки);
- стосовно ціни (цінові і нецінові);
- за можливістю імітації (унікальні і ті, що імітуються);
- за сферою прояву (науково-дослідницькі розробки (НДР), виробництво, реалізація, сервіс і експлуатація);
- за джерелами виникнення (внутрішні і зовнішні)

Треба зазначити, що не з усіма ознаками, виділеними згаданими авторами,

можна погодитися. Так, ознака «рівень ієрархії» (товар, фірма, галузь, економіка) видається не коректною, зайвою через те, що мова йде про конкурентні переваги підприємства; це також стосується й ознаки «види одержуваного ефекту від реалізації переваги» (науково-технічний, екологічний, соціальний, економічний), які не зважаючи ні на що, але зважаючи на визначення конкурентних переваг повинні призвести до збільшення прибутку. Відокремленні ознаки «можливість імітації» та «характер динаміки» при детальному розгляді співпадають за змістом, оскільки ступінь стійкості (швидкість руйнування) конкурентних переваг залежить від можливості їх імітувати, через що підприємство втрачає окремі переваги. Численні ознаки, що повторюють за змістом одна одну, в кінцевому результаті порушують принцип однозначності класифікації.

Вважаємо, що класифікація конкурентних переваг, перш за все, повинна поглиблювати це поняття, тобто розкривати відмінності, за рахунок яких можна привернути покупців. Зазначене дозволяє запропонувати власну класифікаційну структуру конкурентних переваг (рис. 1.3).

Наведена класифікація характеризує сутність конкурентних переваг за найважливішими ознаками. Так, за джерелами виникнення конкурентні переваги поділяють на внутрішні та зовнішні конкурентні, що є найбільш розповсюдженим підходом. Зовнішні конкурентні переваги охоплюють ті показники, які забезпечують підприємству можливість виробити продукцію, що буде мати більшу цінність для споживачів за рахунок зменшення їх витрат, більш повного задоволення вимог або покращення результатів їх роботи та характеризують ринкову перевагу фірми у задоволенні тих чи інших потреб споживача.

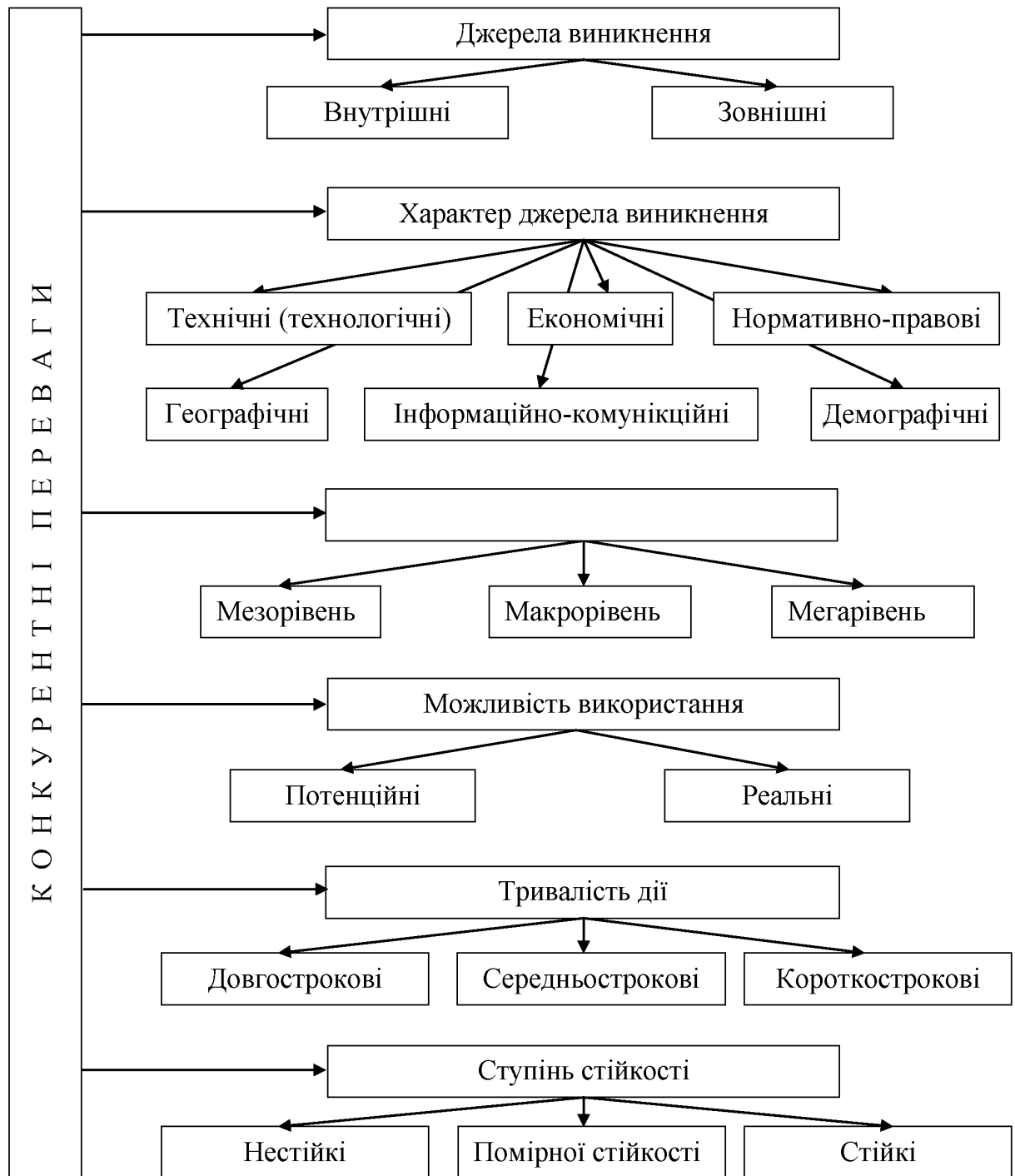


Рис. 1.3. Класифікація конкурентних переваг

Таким чином, зовнішні конкурентні переваги відтворюють цінність для споживача, тобто до них можна віднести: якість товару, сервісне обслуговування, імідж фірми, знання споживачів, високий рівень інновацій та ін.

Внутрішні конкурентні переваги охоплюють ті показники, які характеризують його внутрішні напрямки функціонування, які мають перевагу над аналогічними характеристиками підприємств-конкурентів. Таким чином,

внутрішні конкурентні переваги характеризують цінність для підприємства-виробника і засновані на її виробничих та організаційних ноу-хау. До внутрішніх конкурентних переваг можна віднести: технології, ефективність виробництва, економія на масштабах виробництва, ефективність менеджменту, ефективні контакти з постачальниками матеріально-технічних ресурсів та ін.

За характером джерел виникнення конкурентні переваги доцільно поділяти на: технічні (технологічні) (визначаються високим рівнем розвитку прикладної науки й техніки; спеціальними технічними характеристиками машин й устаткування, технологічними особливостями сировини й матеріалів, використовуваних у виробництві товарів; технічними параметрами продукції); економічні (засновані на економічних факторах, визначаються кращим загальноекономічним станом ринків, на яких функціонує підприємство; перевага в рівні собівартості; економічним потенціалом; ефективного використання джерел фінансування тощо); нормативно-правові (ґрунтуються на нормативно-правових актах, існують в силу законів, постанов, особливих привілеїв та інших рішень органів влади й управління); географічні (ґрунтуються на географічних факторах, пов'язані з можливістю економічного подолання географічних меж ринків (локальних, регіональних, національних, світових), а також вигідним географічним розташуванням підприємства); інформаційно-комунікаційні (зумовлені повною інформованістю, базуються на наявності великого банку даних про продавців, покупців, рекламну діяльність, інформації про інфраструктуру ринку) та демографічні (ґрунтуються на демографічних факторах, формуються в результаті демографічних змін у цільовому сегменті ринку і їхнього позитивного впливу на обсяг і структуру попиту на пропоновану продукцію, а збільшення чисельності цільової групи населення, зміна його вікового складу, міграції населення, а також зміни освітнього й професійного рівня).

Ще однією із ознак за якою вважаємо доцільно здійснювати класифікацію конкурентних переваг – це сфера конкуренції, тобто за масштабом діяльності підприємства (локальна, регіональна чи галузева (мезорівень), національна

(макрорівень) та глобальна (мегарівень)).

Залежно від можливості використання або часу досягнення конкурентні переваги можуть бути потенційними та реальними. Потенційні конкурентні переваги виступають основою майбутньої бажаної конкурентної позиції підприємства, а реальні конкурентні переваги визначають поточну конкурентну позицію.

Також, важливими класифікаційними характеристиками конкурентних переваг є володіння довгостроковими та стійкими конкурентними перевагами. Тривалість дії конкурентної переваги визначається здатністю підприємства зберегти та забезпечити її захист від можливого відтворення конкурентами. Таким чином, вважаємо за цільне поділяти конкурентні переваги за тривалістю дії (довгострокові, середньострокові та короткострокові) та ступенем стійкості (нестійкі, помірної стійкості та стійкі). До нестійких (низькостійких) відносимо конкурентні переваги, які є доступними для конкурентів, тобто можуть бути досягнуті чи імітовані іншими підприємствами та легко втрачені. Конкурентні переваги помірної стійкості (середньостійкі) утримуються підприємством протягом досить тривалого часу. Стійкі (високостійкі) характеризуються унікальними можливостями підприємства зумовлені постійною модернізацією виробництва, які не піддаються чи є важкими для повторення конкурентами. Високий ступінь стійкості конкурентним перевагам надають володіння підприємства інноваційними технологіями, патентами, ноу-хау, унікальними компетенціями працівників тощо.

Отже, конкурентна перевага результатом ініціативної діяльності підприємства, що визначає рівень його конкурентоспроможності завдяки особливостям та унікальності продукції, техніки та технологій, методів організації виробництва та збуту тощо.

1.2. Підходи до формування конкурентних переваг

У зв'язку з інтеграцією економіки України в європейський економічний простір та глобалізацією світової економіки суттєво змінюються умови господарювання для підприємств України. Нагальною проблемою залишається низька конкурентоспроможність української продукції і підприємств в цілому, крім того слід враховувати, що проблеми функціонування та розвитку вітчизняних підприємств загострилися з уповільненням зростання компаній внаслідок насичення ринків і посилення інтенсивності конкуренції на них. Все це зумовлює необхідність пошуку шляхів формування конкурентних переваг підприємства.

Технології формування конкурентних переваг на різних рівнях економічної системи досліджено в працях багатьох зарубіжних і вітчизняних науковців: М. Портера, Ф. Котлера, Ж.-Ж. Ламбена, Р. Байя, Г. Азоева, В. Василенка, В. Маркової, А. Вовчака, І. Должанського, Л. Лісовської, Л. Іванця, О. Янкового, А. Юданова, Р. Фатхутдінова, М. Чорної та інших. Проблеми формування конкурентних переваг за допомогою різних концепцій досліджували вчені та економісти різних держав, як вітчизняні так і зарубіжні, а саме: Я. Криворучко, Р. Коуз, Ф. Вебстер, М. Смирнова, Е. Сисоева, Б. Воловиков, Г. Самошилова, Е. Чачашвілі та ін. Науковці систематизують існуючі теорії та підходи за різними критеріями, визначають їх концептуальні положення, пропонують авторські підходи з урахуванням напрацьованого досвіду, а також змін чинників зовнішнього середовища, стану та темпів розвитку ринку тощо. Незважаючи на велику кількість досліджень з даної теми, недостатньо розглянутим залишається питання управління конкурентними перевагами підприємств. Водночас, найважливішою проблемою для країнських підприємств на сучасному етапі є проблема їх виживання і забезпечення подальшого розвитку. В основі її ефективного вирішення лежить формування конкурентних переваг підприємства.

Для забезпечення об'єктивного управління формуванням конкурентних переваг доцільно проаналізувати їх джерела. Дослідження наукових джерел

дозволило визначити, що як немає одностайності у розумінні суті конкурентних переваг підприємства та їх класифікації, так існують і різні підходи щодо визначення джерел їх формування. Отже, особливої актуальності набуває необхідність вивчення сутності підходів до джерел формування конкурентних переваг; дослідження взаємозв'язків між концепціями конкурентних переваг та підходами до джерел їх формування.

Набуття і утримання конкурентних переваг підприємствами залежить, перш за все, від їх джерел. Вивчення джерел дозволить оцінити конкурентні переваги окремих. Так, Ф. Котлер вважає джерелом конкурентних переваг підприємства – його відмінні особливості [23, с. 70].

М. Портер наголошує на тому, що джерело конкурентної переваги підприємства полягає в способі, яким її види діяльності виконуються і посилюють один одного. Для того, щоб забезпечити їх вдале співіснування, потрібна чітка стратегія. Стратегічний вибір видів діяльності слугує фундаментом не тільки конкурентної переваги, але й стійкості цієї переваги. До основних джерел стійкої конкурентної переваги М. Портер відносить: унікальну конкурентну позицію підприємства; ретельно підібрану систему видів діяльності; відношення до конкурентів (компроміси, співробітництво тощо); визначення ключових факторів успіху [41, с. 94].

На думку Є. Бройдо, конкурентна перевага формується завдяки будь-якій суттєвій відмінності, чи то власні активи, доступ до розподілу та постачання або на основі кваліфікації персоналу, його знань, компетентності та майстерності, які дозволяють одному підприємству краще забезпечувати потреби споживача, ніж інші [8, с. 8]. Тому будь-який фактор, який вносить свій внесок в існування, чи розширення цих відмінностей може служити джерелом конкурентної переваги.

Л. Шеховцова зазначає, що джерелами конкурентних переваг слід вважати [60, с. 13]: фактори виробництва (природні ресурси, сприятливі умови для виробництва товарів, кваліфіковану робочу силу); ефективне інвестування в освіту, технології, ліцензії; створення нових видів продукції, виробничих процесів та інших інновацій; використання створеного багатства для

забезпечення економічного зростання.

Як джерела досягнення конкурентних переваг Л. Лігоненко виділяє: суттєве зниження собівартості продукції за рахунок зниження цін закупівлі матеріальних, трудових та фінансових ресурсів; збільшення обсягів діяльності, укрупнення підприємств, що дозволяє мінімізувати управлінські та умовно-постійні витрати; розгортання діяльності в сегментах з кращими умовами, наприклад з найкращим податковим кліматом [32, с. 15].

Ж.-Ж. Ламбен визначає три групи факторів формування конкурентних переваг підприємства [28, с. 369-371]: якість продукції (відмінні якості товару, які мають підвищену цінність для споживача); витрати виробництва (переваги підприємства в питаннях контролю над рівнем цін і витрат, адміністрування і управління товаром) та ключові компетенції (особливі навички або технології, які створюють унікальну цінність для споживача).

Як вважає А. Кей, джерелами виникнення відмінних можливостей підприємства, можуть бути такі фактори: структура – унікальна мережа внутрішніх і зовнішніх зв'язків організації, яка забезпечує їй високоефективну діяльність, тобто наявність таких унікальних відносин з постачальниками, дистриб'юторами і клієнтами, яких немає у конкурентів; репутація – в основі якої лежить кілька джерел, включаючи якість продукту, його характеристики, дизайн, обслуговування тощо; інновації – здатність підприємства випереджати суперників і утримувати лідерство залежить від його досягнень в сфері наукових досліджень, проектування, нових розробок і маркетингової політики; стратегічні активи – природна монополія, патенти і авторські права, що обмежують конкуренцію, також сприяють придбанню конкурентної переваги.

В. Василенко та Т. Ткаченко відзначають, що до найбільш типових джерел створення конкурентних переваг можна віднести: нові технології; зміни структури і вартості окремих елементів у технологічному ланцюжку виробництва і реалізації товару; нові запити споживачів; поява нового сегмента ринку; зміни правил гри на ринку [10, с. 347-350]. В якості особливого джерела вчені виділяють інформацію про власний бізнес, а також професійні навички, що

дають можливість отримати і обробити таку інформацію таким чином, що результатом стає конкретна конкурентна перевага.

Т. Харчук серед факторів створення конкурентних переваг виділяє наступні [55, с. 70]: відмінна якість, що являє собою підвищену цінність для покупців або за рахунок зменшення їх затрат, або за рахунок підвищення ефективності продукції для задоволення потреб споживачів; ключові компетенції – особливий навик чи технологія, що створюють унікальну цінність для споживачів; поява нових технологій; нові запити покупців чи ті запити, що змінилися; поява нового сегмента галузі за рахунок освоєння нової продукції; зміна вартості чи видів компонентів виробництва; зміна державного регулювання в таких напрямках, як стандарти, охорона навколишнього середовища; швидкість створення та реалізації інновацій; здатність відмовитися від існуючої конкурентної переваги на користь формування нової, більш ефективної; удосконалення власного виробництва; ефективне використання всіх видів ресурсів та їх оптимальне структурне співвідношення.

Узагальнення різних підходів вчених до визначення джерел формування конкурентних переваг наведено у табл.1.1.

Отже, джерелами формування конкурентних переваг підприємства є: кваліфікована робоча сила, сприятливі умови виробництва, створення нових видів продукції чи інших інновацій, суттєве зниження собівартості продукції, її висока якість, унікальність та оптимальний асортимент, що відповідає потребам споживачів, регулювання цін підприємством, високий рівень соціальної відповідальності.

Слід також зазначити, що у науковій літературі виділяють три концепції, що визначають головні джерела формування конкурентної переваги підприємства в сучасних умовах господарювання: інституційна, ринкова та ресурсна [33, 45, 47 та інші].

Таблиця 1.1.

Джерела формування конкурентних переваг з погляду вчених

Автор	Джерела формування конкурентних переваг
М. Портер	Унікальна конкурентна позиція підприємства
	Вид діяльності (ретельно підбрану систему видів діяльності)
	Відношення до конкурентів (компроміси, співробітництво тощо)
	Фактори успіху (визначення ключових факторів успіху)
Л.Лігоненко	Зменшення витрат (суттєве зниження собівартості продукції)
	Масштаб виробництва(збільшення обсягів діяльності, укрупнення підприємств)
	Розгортання діяльності в сегментах з кращими умовами
Ж.-Ж. Ламбен	Якість продукції (відмінні якості товару, котрі становлять підвищену цінність для споживача)
	Витрати виробництва (переваги фірми в питаннях контролю над рівнем цін і витрат адміністрування і управління товаром)
	Ключові компетенції (особливі навички або технології, які створюють унікальну цінність для споживача)
Л. Шеховцева	Фактори виробництва (природні ресурси, кваліфікована робоча сила, сприятливі умови для виробництва товарів)
	Інвестування (ефективне інвестування в освіту, технології, ліцензії тощо)
	Інноваційність діяльності (створення нових видів продукції, виробничих процесів та інших інновацій)
	Фінансові джерела (використання створеного багатства для забезпечення економічного зростання)
В. Секерин	Продукція (підвищення якості продукції, оптимізація асортименту продукції)
	Ціни (регулювання цін)
	Технологічні фактори (застосування технологій виробництва, що забезпечують можливість випускати унікальну продукцію)
	Ресурси (розташування постачальників сировини)

Інституційна концепція будується на тому, що джерелом конкурентної переваги є інтеграція підприємства в навколишнє бізнес-середовище, його інформаційне поле і систему галузевих і ринкових зв'язків.

В межах ринкової концепції успішність підприємства в конкуренції залежить від специфіки галузі, виду і масштабу конкурентної боротьби, а також від поведінки самого підприємства на ринку.

Ресурсна концепція базується на точці зору, що джерелом конкурентної переваги підприємства є виняткове поєднання її ресурсів, як матеріальних, так і нематеріальних, а також управління ними. Отже, джерелом конкурентних переваг є унікальне поєднання оригінальних і особливих видів ресурсів, що складно копіювати.

Серед науковців почали формуватись підходи, в яких пропонується об'єднати ринковий, ресурсний та інституційний підходи для формування конкурентних переваг підприємства. Так, Є. Смирнов, обґрунтовуючи власний підхід з позицій стратегічного бачення та операційної ефективності, дотримався саме такої позиції [47, с 3]. Отже, доцільно зазначити те, що для формування конкурентних переваг недостатньо тільки внутрішніх або зовнішніх джерел. Їх необхідно розглядати комплексно. Тому що без розвитку ключових компетенцій підприємства неможливо максимально задовольнити потреби споживачів.

Можливості забезпечення конкурентних переваг залежать від низки факторів:

- відмінна якість, що являє собою підвищену цінність для покупців або за рахунок зменшення їх затрат, або за рахунок підвищення ефективності продукції для задоволення потреб споживачів;
- ключові компетенції - особливий навик чи технологія, що створюють унікальну цінність для споживачів;
- поява нових технологій; - нові запити покупців чи ті запити, що змінилися;
- поява нового сегмента галузі за рахунок освоєння нової продукції;
- зміна вартості чи видів компонентів виробництва;
- зміна державного регулювання в таких напрямках, як стандарти, охорона навколишнього середовища;
- швидкість створення та реалізації інновацій;

- здатність відмовитися від існуючої конкурентної переваги на користь формування нової, більш ефективної;
- удосконалення власного виробництва;
- ефективне використання всіх видів ресурсів та їх оптимальне структурне співвідношення [55, с 69-70].

Таким чином, достатньо розповсюдженим серед науковців є підхід, за якого і фактор (чинник, умова), і джерело сприймають як основу створення конкурентної переваги, тобто джерело конкурентної переваги є результатом впливу низки факторів. Вважаємо, що такий підхід досить суперечливим та дискусійним, адже фактор - це причина, рушійна сила будь-якого процесу, що визначає його характер або окремі риси, а джерело - це початок походження будь-чого. Тобто результатом впливу факторів є безпосередньо конкурентна перевага, а її джерело - це вихідна ідея, задум, реалізація якої за умови використання певних внутрішніх та зовнішніх факторів впливу забезпечує підприємству перевагу над конкурентами та стійкі конкурентні позиції.

Фактори обумовлюють сильні або слабкі сторони підприємства при порівнянні їх з відповідними факторами інших підприємств для виявлення конкурентних переваг. Джерело конкурентної переваги - це основа для встановлення кількісного та вартісного значення величини переваги. Так, найкраща технологія виробництва продукції - фактор, а зниження витрат виробництва, скорочення тривалості виробничого циклу, збільшення продуктивності праці - джерела переваги, які з'являються, внаслідок використання технології'. Досягнутий підприємством результат - як правило, це синергія. При цьому важливим моментом є міра впливу кожного фактора у кількісному чи вартісному вимірі на підсумковий результат.

Так, Р. Фатхутдінов стверджує, що механізм формування нових конкурентних переваг базується на ефективній взаємодії умов функціонування підприємства й факторів, що формують його ресурсний потенціал (інтелектуальний капітал підприємства, досвід і знання, унікальні навички, конкурентні можливості, ринкові досягнення тощо) [54, с. 316].

В залежності від різних факторів Ж.-Ж. Ламбен згрупував конкурентні переваги підприємства в дві категорії, які можуть бути внутрішніми і зовнішніми. Конкурентна перевага називається зовнішньою, якщо вона заснована на відмінних якостях продукції, які утворюють цінність для покупця за рахунок або скорочення витрат, або підвищення ефективності. Перелік зовнішніх конкурентних переваг підприємства охоплює: інформаційні; комунікаційні; комунікаційні; конструктивні; якісні; поведінкові; кон'юнктурні; сервісні; іміджеві; цінові; збутові та комунікаційні [28, с. 368–372].

Конкурентна перевага є внутрішньою, якщо вона базується на перевазі підприємства щодо витрат виробництва, управління підприємством або продукцією, яке створює цінність для виробника, дозволяючи домогтися собівартості меншою, ніж у конкурента [28, с. 368-372]. До внутрішніх конкурентних переваг належать: виробничі; технологічні; кваліфікаційні; організаційні; управлінські; інноваційні; спадкові; економічні та географічні.

Аналіз показує, що базисом загальної конкурентної переваги підприємства є внутрішні конкурентні переваги, які відображають потенціал досягнення підприємством своїх конкурентних позицій. Зовнішні конкурентні переваги з одного боку, орієнтують підприємство на розвиток та використання тих чи інших внутрішніх переваг, а з другого – забезпечують йому стійкі конкурентні позиції, оскільки орієнтують на цілеспрямоване задоволення потреб конкретної групи споживачів. Швидко вплинути на зовнішні фактори підприємства не в змозі, але внутрішні фактори є майже цілком контрольованими керівництвом підприємства, тобто менеджмент підприємства має всі необхідні умови для контролю цих факторів.

Таким чином, процес формування конкурентних переваг підприємства починається з ідеї її створення шляхом визначення відповідного джерела під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів, тобто між факторами, джерелами та самими конкурентними перевагами існує тісний взаємозв'язок (рис. 1.4)

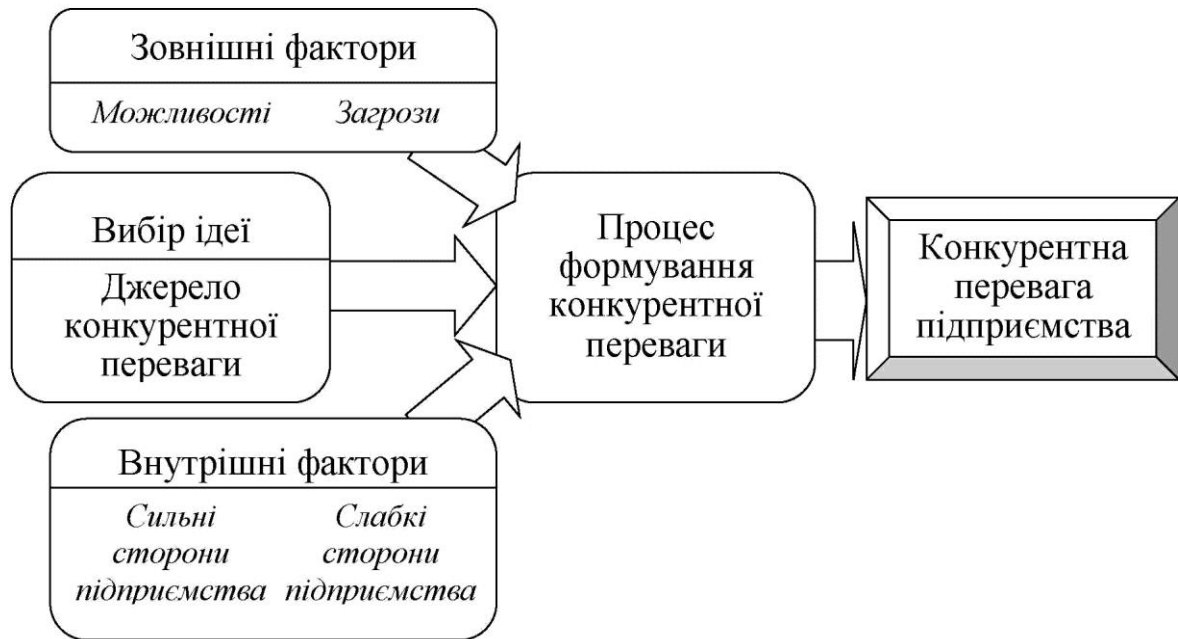


Рис. 1.4. Взаємозв'язок факторів та джерел конкурентної переваги підприємства

Проведене дослідження засвідчує, що перелік джерел створення конкурентної переваги достатньо великий та різноманітний, але, перш ніж розпочинати роботу щодо формування конкурентних переваг на їх основі, підприємству необхідно визначити, наскільки реальним є використання того чи іншого джерела. Визначивши джерело конкурентної переваги, необхідно проаналізувати внутрішні та зовнішні фактори з метою можливості використання їх впливу на створення переваги підприємства на конкурентному ринку. Такі зовнішні фактори, як загальноекономічний стан ринків, на яких діє підприємство, політика уряду в сфері обсягів інвестицій, кредитних, податкових і митних ставок, рівень інтеграції процесу виробництва і реалізації в компанії, рівень розвитку інфраструктури ринку та інші можуть здійснювати як позитивний, так і негативний вплив на процес формування конкурентних переваг з урахуванням джерела, яке обрано за основу цього процесу.

Крім того, слід зазначити, що конкурентна перевага, на створення якої націлено роботу підприємства, може відповідати обраному джерелу, а може бути зовсім іншою. Так, якщо джерелом конкурентної переваги обрано зниження витрат, то й результат, тобто безпосередньо конкурентна перевага буде полягати

саме у можливості отримувати низькі витрати та ціни. Але таку ж конкурентну перевагу підприємство може отримати, якщо за джерело буде взято впровадження інновацій або доступність сировинної бази.

Теоретичне уточнення взаємозв'язку факторів та джерел, які пов'язані з формуванням конкурентних переваг підприємства має практичну значущість, оскільки дозволить керівництву підприємства вже на початковому етапі створення конкурентних переваг визначити, що брати за основу конкурентної переваги і який результат має бути досягнутий.

Оскільки базисом загальної конкурентної переваги підприємства є внутрішні конкурентні переваги, тобто внутрішні фактори підприємства, то одним із вирішальних факторів успіху підприємства та важливою конкурентною перевагою є співвідношення ціна-якість. Співвідношення ціни і якості – системна характеристика конкурентоспроможності підприємства загалом, отже, саме покращення рівня якості продукції підприємства є дуже важливим фактором забезпечення конкурентної переваги на внутрішньому та зовнішньому ринках. Якість продукції визначається мірою даних товарів відповідати вимогам стандартів та задовольняти потреби споживачів відповідно до призначення продукції. Наразі в умовах мінливої економічної та політичної ситуації в Україні, перспектива виходу українських підприємств на європейський та інші міжнародні ринки виробництва високоякісних продуктів є дуже актуальним. Отримання якісної продукції значною мірою впливає на успіх функціонування підприємств та загалом на національну економіку. Для того, щоб охарактеризувати зв'язок якості продукції та конкурентної переваги, ми вважаємо, слід звернути увагу на те, що поняття «перевага» безпосередньо стосується удосконалення та підвищення. Опираючись на те, що якість продукції за своїм значенням вже має означати перевагу, в процесі її забезпечення, вона не обов'язково буде конкурентною, оскільки для того, щоб якість продукції сприймалась як конкурентна перевага, необхідно перейти від її забезпечення до її підвищення. Саме через підвищення якості продукції на рівні складових конкурентного потенціалу підприємства формуються його конкурентні

переваги.

І.Нижник, вважає, що конкурента перевага визначається рівнем конкурентного потенціалу, що характеризує потенційну здатність успішно функціонувати на внутрішньому та зовнішньому ринках [67, с. 22]. Знову ж таки, можна підкреслити, що якість продукції виступає одночасно вагомим елементом функціонування конкурентного потенціалу та за своїм рівнем виступає у ролі конкурентної переваги підприємства, яка визначається конкурентним потенціалом.

Як стверджує І.Отенко, якість продукції є економічною вигодою, яку отримує споживач та яку при її створенні враховує виробник. Якість продукції включає в свою характеристику перелік потрібних конкурентних особливостей, які є обов'язковими при виробництві і в своїй сукупності формують конкуренту перевагу. Тому, якість продукції є конкурентною перевагою, яка в свою чергу визначається, як частка постійних витрат у собівартості продукції, за рахунок зниження якої досягається економія на масштабах виробництва [37, с.130-132].

Науковці С. Клименко, Т. Омеляненко, Д. Барабань визначили, що якість – це сукупність властивостей і характеристик продукту, котрі надають йому здатність задовольняти встановлені або передбачувані потреби. Встановлені потреби зафіксовані у правових нормах, стандартах, замовленнях, угодах, технічних умовах поставок та інших документах. Передбачувані потреби – це ті очікування, які споживач зазвичай не формулює конкретно, але відносить до стійких побажань; до них можна віднести, наприклад, відповідність продукту моді, звичкам споживачів, національним або культурним особливостям споживання тощо.

Також, І.Нижник зазначає, що конкурентні переваги – це сукупність ресурсно-вартісних можливостей підприємства у функціональних сферах його діяльності, ефективне управління якими сприяє підвищенню конкурентоспроможності продукції. Тому, конкурентні переваги виступають характеристиками споживчих уподобань продукції, які створюють для підприємства певні відмінності перед його конкурентами, а отже і виступають у

формі переваг. Такими відмінностями можуть бути відмінності у споживчій цінності та у доданій вартості. Відмінностями у споживчій цінності є наявність нових технологій, вищі параметри та властивості продукції, що свідчать про її якість, додатковий сервіс та диференціація продукції. Відмінності у доданій вартості включають всі складові, які при зменшенні їх вартості здійснюють вплив на собівартість продукції. Такими складовими виступають матеріалоемність, ресурсозбереженість, зарплатоемність, концентрація та спеціалізація виробництва [35, с. 22; 26-27].

Слід зазначити, що забезпечення конкурентних переваг підприємством зводиться до формування його конкурентного потенціалу через ту якість, яку хочуть бачити споживачі та яку продукують конкуренти.

Для отримання конкурентних переваг підприємства спочатку потрібно визначитися із підходами, які будуть застосовуватися для цього. Аналіз таких підходів достатньо вичерпно проведено у статі Дж. Дея та Б. Венслі [64, с. 66-67], де виділено два основних підходи до отримання конкурентних переваг: підхід, акцентований на споживачах, підхід, акцентований на конкурентах.

Підхід, акцентований на споживачах, передбачає, що підприємство отримує конкурентні переваги у тому випадку коли її товари краще, аніж товари конкурентів задовольняють потреби споживачів. В силу останнього, вважається, що даний підхід є більш задовільним з точки зору концепції маркетингу. Застосування даного підходу передбачає концентрацію фірми на потребах споживачів, застосування методів, які посилюють об'єктивне та суб'єктивне задоволення споживачів товарами фірми. Основним методом досягнення конкурентних позицій, який застосовується в межах підходу, орієнтованого на споживачів, є диференціація товару. Інструментом диференціації є позиціонування, яке проводиться, насамперед, за рахунок комплексу маркетингових комунікацій та стратегій просування. Диференціація передбачає виокремлення торгівельної марки у свідомості споживача поміж марок конкурентів, створення асоціації з певними перевагами чи вигодами. Диференціація може базуватися на об'єктивних чи суб'єктивних властивостях

товару. В залежності від цього вибирається стратегія та тактика позиціонування [18, с. 45].

Конкурентна перевага з'являється, коли досить велика кількість покупців стане зацікавлена у пропонованих диференційованих атрибутах і характеристиках товару. Чим сильніша зацікавленість покупців у різноманітних характеристиках продукції, тим сильніша конкурентна перевага підприємства. Диференціація забезпечує тривалу і більш прибуткову конкурентну перевагу, коли вона базується на: технічній досконалості; якості виробів; чудовому обслуговуванню клієнтів [38, с. 344, 350] .

На противагу попередньому, підхід, орієнтований на конкурентів, заснований на стратегії і тактиці протидії конкурентам. У межах даного підходу може використовуватися два способи досягнення конкурентних переваг: лідерство за витратами та сукупність дій із погіршення якості конкурентного середовища. Оцінювання питань, пов'язаних із формуванням конкурентних стратегій, свідчить про те, що у працях як сучасних вітчизняних, так і зарубіжних науковців основний акцент при формуванні зазначених стратегій ставиться на досягнення конкурентних переваг, при цьому авторами не уточнюється, яку саме конкурентну перевагу має забезпечити реалізація даної стратегії. Адже відповідно до класифікації конкурентних переваг за джерелом їх формування (відношення до підприємства), вони поділяються на внутрішні та зовнішні. Внутрішні конкурентні переваги є не метою конкурентної стратегії, а мають братися за основу під час її формування. Відповідно до цього, в основі конкурентної стратегії, що орієнтована на досягнення зовнішніх конкурентних переваг, мають бути внутрішні переваги підприємства, досягнутий ним рівень потенціалу конкурентоспроможності, що дають йому в сукупності можливість зайняти відповідну позицію на ринку, а вже дії підприємства, що пов'язані з перетворенням впливу зовнішніх факторів на свою користь, – зберегти чи підвищити даний рівень [5, с. 3].

Зменшення витрат є традиційним, найпростішим та найбільш дослідженим методом досягнення конкурентних переваг. На відміну від диференціації,

лояльності та прихильності споживачів до товарів підприємства немає, а конкурентна перевага формується лише за рахунок збільшення маржі між ціною продажу та собівартістю продукції. Носієм конкурентної переваги в даному випадку є продукція підприємства, яка завдяки комплексу заходів досягає менших, ніж у конкурентів, витрат. Проте утримати таку конкурентну перевагу в сучасних умовах достатньо важко. Реалізація даного методу вимагає скоординованої роботи персоналу підприємства з удосконалення технології виробництва, НДДКР та логістики, організаційної структури управління, менеджменту персоналу. Підприємства, що обирають такий шлях посилення конкурентних позицій, повинні постійно аналізувати витрати на всіх стадіях розробки, випуску та реалізації продукції.

Основна відмінність більшості вітчизняних підприємств, а особливо промислових, від своїх закордонних конкурентів полягає в тому, що вони на порядок чи у кілька разів менш ефективні і капіталомісткі. Відповідно, для забезпечення власної конкурентоспроможності необхідно або вкладати в розвиток стільки ж ресурсів, скільки вкладають закордонні конкуренти, що дуже проблематично, або концентрувати свої ресурси тільки на самих перспективних напрямках діяльності і розвитку фірмових компетенцій [13, с. 116].

Стрімке підвищення рівня конкуренції на внутрішньому і зовнішніх ринках, зростання вимогливості споживачів призводить до того, що в найближчій перспективі конкурентоспроможними будуть лише ті підприємства, які володітимуть конкурентними перевагами в усіх сферах, а саме, у зниженні витрат, покращанні якості та розширенні асортименту продукції, забезпеченні гнучкості виробництва, підвищенні рентабельності, впровадженні інновацій, розвитку знань тощо. В ринкових умовах господарювання формування конкурентних переваг відбувається не за рахунок цінових переваг, а на основі втілення результатів інтелектуальних розробок у всі сфери економіки. Ступінь стійкості конкурентних переваг зростає лише за рахунок переходу від використання наявних факторів виробництва до переваг, заснованих на інтелектуальному потенціалі та інноваціях. Таким чином реалізація

конкурентних переваг має втілитися у зміцненні позицій українського товаровиробника на внутрішнього й зовнішньому ринках, утвердженні інноваційної моделі розвитку економіки, освоєнні механізмів енергозбереження та структурної політики, подоланні нагромаджених за роки реформ диспропорцій.

Конкурентна перевага підприємства залежить від конкурентної переваги продукції, а саме якою мірою продукція підприємства задовольняє вимоги споживача. Конкурентна перевага продукції, в свою чергу, визначається шляхом зіставлення якості, яка відповідає певним вимогам, із ціною на дану продукцію (рис.1.5).



Рис 1.5. Залежність конкурентної переваги підприємства від конкурентної переваги продукції

Успішне функціонування підприємства залежить від того, наскільки швидко підприємство зможе сконцентрувати свої зусилля для виготовлення продукції високої якості із забезпеченням найменших витрат, найбільшої кількості, з ефективним використанням ресурсів та встановлення прийнятної для споживача ціни.

Тому перш за все для підприємства потрібно порівняти вимоги ринку виробників з вимогами ринку споживачів. Виходячи з цього, за рахунок мобілізування всіх виробничих підрозділів та їх працівників для підвищення якості продукції, а також врахування вимог ринку щодо якісних характеристик,

показників якості, ціни та часу і формуються конкурентні переваги підприємства.

Отже, успішне формування конкурентних переваг повинне відбуватись на якісному, кількісному та вартісному рівнях за рахунок розвитку якісних і кількісних характеристик процесу і/або продукції. Такий підхід до досягнення конкурентних переваг відрізняється тим, що зменшення собівартості продукції відбувається як за рахунок використання дешевших ресурсів, так і за рахунок впровадження більш продуктивних технологій. Переваги у якості досягаються за рахунок упровадження нових продуктів з унікальними або суттєво вдосконаленими властивостями. Переваги в обслуговуванні споживача досягаються за рахунок використання інформаційних технологій та організаційних інновацій.

Висновки до першого розділу

Проведено аналіз наукових поглядів щодо трактування сутності поняття «конкурентна перевага» та зроблено критичну оцінку їх означень. Виявлено, що сьогодні використовується цілий ряд означень поняття «конкурентна перевага» і якщо одні з них досить вірно і повно відображають суть даного поняття, то інші є частковими і стосуються лише окремих сфер діяльності виробничих одиниць та не повною мірою відповідають вимогам системності та комплексності.

Визначено базис загальної конкурентної переваги підприємства – внутрішні конкурентні переваги, які відображають потенціал досягнення підприємством своїх конкурентних позицій. Конкретизовано, що процес формування конкурентних переваг підприємства починається з ідеї її створення шляхом визначення відповідного джерела під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів, між якими існує тісний взаємозв'язок.

РОЗДІЛ 2.

ЕКОНОМІЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Ідентифікація конкурентних переваг підприємства

Ідентифікування конкурентних переваг підприємств слід розпочати із аналізування їх результатів їх діяльності з метою виявлення певних залежностей для формування наукових пропозицій щодо джерел конкурентних переваг. Для проведення аналізування обрано такі вітчизняні підприємства: ТОВ «Ніжинагро»; ПУАТ «Комінтерн»; ПАТ «Кірова»; ПАТ «Партизан»; ПРАТ «Бучачагрохлібпром»; ВАТ «Красноармійський райпостач»; ТОВ «Торговий Дім Фідленс»; ТОВ «Мирне»; ПУАТ «Відродження»;

Агропромислова компанія «Березань». Вибір зроблено з урахуванням таких критеріїв:

- 1) доступність періодичної інформації по діяльності підприємства;
- 2) високий рівень конкуренції в галузі;
- 3) збереження високої частки на ринку з урахуванням складних умов функціонування (нестабільне макросередовище, високий рівень конкуренції, труднощі із залученням інвестицій та технологічним оновлення виробничих потужностей).

Метою аналізу є визначити фактори, що можуть зумовлювати наявність певних конкурентних переваг та запропонувати модель їх ідентифікування. Цей аналіз слід розпочати із дослідження динаміки агрегованих показників діяльності досліджуваних підприємства. На рис. 2.5 представлено динаміку середнього арифметичного прибутку досліджуваних підприємства за період з 2009 по 2017 рр., тис. грн.

Як бачимо з рис. 2.1, динаміка середніх значень чистого прибутку досліджуваних підприємств є зростаючою, що дає змогу робити висновки про те, що рівень їх конкурентоспроможності зростає, що дає змогу робити висновки про наявність певних конкурентних переваг. Проте для більш повного аналізу необхідним є порівняння темпів зростання середнього чистого прибутку із

аналогічним значенням по галузі.

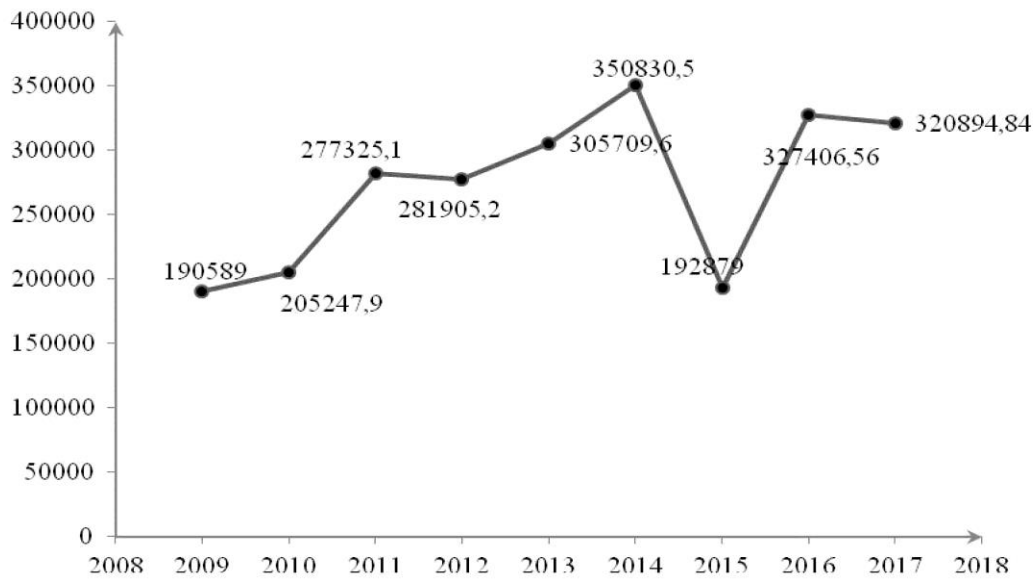


Рис. 2.1. Динаміка середнього значення чистого прибутку досліджуваних підприємства* за період з 2009 по 2017 рр., тис. грн.

Якщо розглянути рис. 2.2, то можна відзначити, що для досліджуваних підприємств спостерігається переважання темпів росту чистого прибутку у порівнянні із середнім значенням цього показника для галузі. Це дає додаткові підстави вважати, що досліджувані підприємства володіють певними конкурентними перевагами. Окрім чистого прибутку вагомим показником, який слід використовувати для ідентифікування наявності конкурентних переваг є частка ринку, яку займають досліджувані підприємства та особливо вагомим є її динаміка.

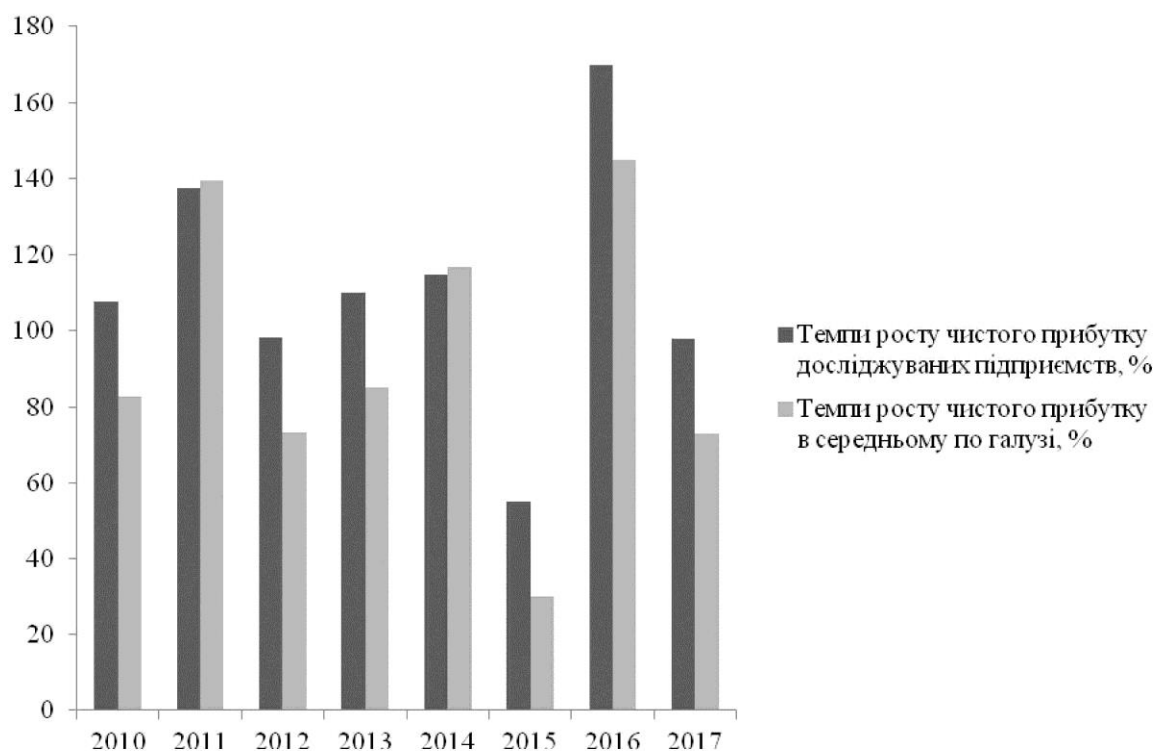


Рис. 2.2. Порівняльна динаміка середніх темпів росту чистого прибутку для досліджуваної галузі та обраної групи підприємств* за період з 2009 по 2017 рр., %

Як було обґрунтовано вище наступним етапом цього аналізу є дослідити динаміку частки ринку досліджуваних підприємств. На рис. 2.7 зображено динаміку частки ринку досліджуваних підприємств за період з 2009 по 2017 рр. Це дасть змогу детальніше дослідити стан досліджуваних підприємств та визначити можливі джерела їх конкурентних переваг. Як бачимо з рис. 2.3, динаміка частки на ринку є нестабільною, та без наявності стійкого тренду на зростання, що свідчить про те, що переважання темпів росту чистого прибутку відбувалось шляхом зростання обсягів виробництва для галузі загалом. Зниження частки досліджуваних підприємств може свідчити про те, що їх високі фінансові результати зумовлені не так зростання обсягів реалізації, а на основі економії власних ресурсів.

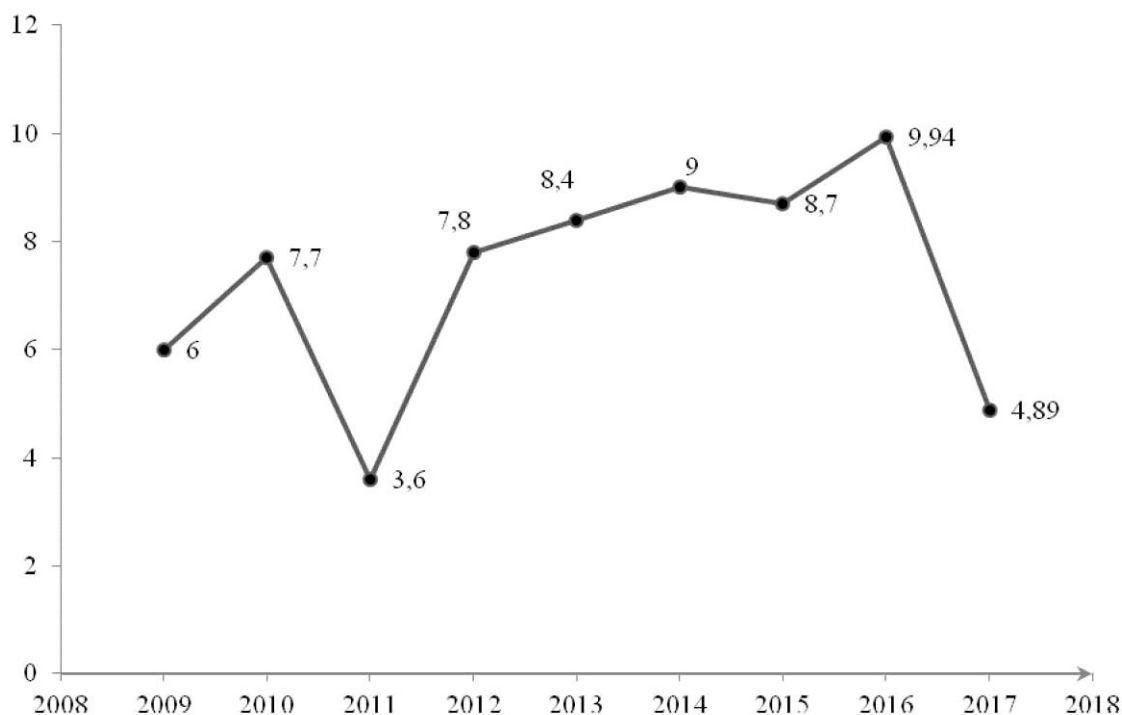


Рис. 2.3. Динаміка сукупної частки ринку досліджуваних підприємств* за період з 2009 по 2017 рр., %

Проведений аналіз дає змогу говорити про те, що ідентифікування конкурентних переваг являється складним процесом, який потребує попереднього детального теоретичного обґрунтування. Тому подальші наукові результати слід будувати на основі опрацьованих вище наукових джерел та із врахуванням приведеного вище аналізу.

Якщо на етапі ідентифікування доводиться існування конкурентних переваг або аналізуються передумови щодо їх створення, то подальшою фазою дослідження є оцінювання конкурентних переваг та ймовірне порівняння із аналогічними результатами для конкурентів.

Аналізування та оцінювання конкурентних переваг є складним науковим завданням, яке потребує застосування багаторівневого підходу, оскільки конкурентні переваги можуть полягати у будь-чому, що стосується діяльності підприємств. Крім цього їх оцінювання можливе тільки на основі суб'єктивного врахування цільових критеріїв, що відстежуються експертами і які мають на меті дослідити чи конкурентна перевага відповідає поставленим до неї вимогам. Тому завдання оцінювання конкурентних переваг можна перенести у русло

експертного опитування та дослідження його результатів. Проте даний метод базується на аналізованні експертних оцінок та потребує наявності достатньої кількості опитаних експертів, із різнобічним досвідом та знаннями проте спільно високим професіоналізмом у вирішення питання щодо оцінювання конкурентних переваг підприємств. Це, своєю чергою, обґрунтовує припущення про те, що метод експертного опитування є не завжди здійсненним, оскільки базується на достатній вибірці експертів та може дати суперечливі результати через високий рівень не узгодженості між опитаними фахівцями. Іншою проблемою застосування даного методу є суб'єктивність результатів, що створює передумови для сумнівів у достовірності результатів його застосування. Тому оцінювання конкурентних переваг має базуватись на методах, які позбавлені суб'єктивізму та є незалежними від точки зору експерта.

Як уже зазначалось, труднощі в оцінювання конкурентних переваг полягають у тому, що їх можна віднести до абстрактних об'єктів, наслідки застосування яких проявляються по-різному на різних підприємствах. Дані висновки зумовлені тим, що кожна організація є унікальною та здійснює свою діяльність індивідуально, що приводить до припущення про необхідність застосування конкурентних переваг наділених унікальними рисами та котрі є такими, що можуть бути корисними тільки для даної організації. Звідси і підсумок про необхідність застосування ситуаційного підходу до оцінювання конкурентних переваг. Проте на противагу даному твердженню, можна припустити, що підприємства, не залежно від роду їх діяльності, мають спільні риси, а отже, і спільні критерії визначення їх економічної ефективності. Це дає підстави вважати обґрунтованим те, що узагальнені методики оцінювання та аналізу конкурентних переваг мають будуватись на основі дослідження загальних показників ефективності діяльності підприємства. На основі динаміки даних параметрів можливим є дослідити стійкість конкурентних переваг та їх перспективність, а також спростувати або довести тимчасовий або випадковий характер впливу конкурентних переваг на діяльність підприємства.

Таким чином, метод аналізу і оцінки конкурентних переваг має

характеризуватись такими ознаками:

- 1) базуватись на системі загальних критеріїв економічної ефективності підприємства;
- 2) спрямовуватись на дослідження довготривалості, стійкості та результативності.

До загальних критеріїв економічної ефективності конкурентних переваг можна віднести: чистий прибуток підприємства, обсяг реалізації продукції та частку на ринку. Чистий прибуток (збиток) відображає фінансовий результат діяльності підприємства та демонструє то наскільки досліджуване підприємств є успішним. Якщо чистий прибуток після реалізації конкурентних переваг зростає, то даним конкурентним перевагам можна дати високу оцінку. Обсяг реалізації продукції відображає масштаби діяльності підприємства. Чим більшим є обсяг реалізації тим більшою може бути економія на постійних витратах (ефект масштабу) і тим складнішим є вхід на ринок інших гравців. Тому динаміка обсягу реалізації продукції може відображати якість та ефективність конкурентних переваг підприємства. Частка ринку підприємства є вагомим критерієм у переліку загальних параметрів успішності підприємств, оскільки даний показник може зростати в умовах зниження обсягу реалізації і чистого прибутку у періоди рецесії або стагнації на ринках товарів і послуг, що створює даному підприємству конкурентну перевагу у майбутньому, коли ринкова кон'юнктура буде зростаючою і фінансові результати підприємства покращаться.

Аналізування зазначених показників можна віднести до загального аналізу результатів діяльності підприємства. Дослідження саме його конкурентних позицій можна здійснити на основі розрахунку співвідношення між даними показниками і відповідним середньогалузевим значенням. Це дає підстави, запропонувати систему критерії для моніторингу конкурентних позицій підприємства:

- 1) Відношення чистого прибутку підприємства до середньогалузевого значення:

$$\omega_P = \frac{P}{P_A}, \quad (2.1)$$

де P - чистий прибуток підприємства, грн.; P_A - середнє арифметичне (зважене або геометричне) значень чистого прибутку для всіх підприємств у галузі, грн.

2) Відношення обсягу реалізації підприємства до середньогалузевого значення:

$$\omega_N = \frac{N}{N_A}, \quad (2.2)$$

де N - обсяг реалізації підприємства, грн.; N_A - середнє арифметичне (зважене або геометричне) значень обсягу реалізації для всіх підприємств у галузі, грн.

3) Відношення частки ринку підприємства до середньогалузевого значення:

$$\omega_W = \frac{W}{W_A}, \quad (2.3)$$

де W - частка ринку підприємства, %; W_A - середнє арифметичне (зважене або геометричне) значень частки для всіх підприємств у галузі, %.

Таким чином, на основі показників можливим є оцінити конкурентні позиції підприємства у певній галузі. Даний перелік показників не являється вичерпним, його можна доповнити іншими параметрами в залежності від специфіки діяльності підприємства та ринку на якому воно функціонує.

Дані показники є не раціональними до використання для аналізування конкурентоспроможності підприємств, які функціонують у галузях з високим рівнем концентрації. Оскільки тоді на ринку діє незначна кількість гравців, а рівень конкуренції є незначним і виявити найбільш конкурентоспроможного гравця тільки на підставі аналізу чистого прибутку, обсягів реалізації продукції та частки ринку неможливо.

Чим можна використовувати представлені показники для аналізування

конкурентних переваг підприємства? Безумовно вони характеризують рівень конкурентоспроможності підприємства проте не дають змогу судити про якість та перспективність і ефективність його конкурентних переваг. Це зумовлено тим, що конкурентні переваги є абстрактними і можливо відокремленими від загального фінансового стану підприємства. Високим рівнем конкурентоспроможності можна довести наявність та ефективність застосування конкурентних переваг проте їх оцінювання має базуватись на багаторівневій моделі: створення або пошук конкурентних переваг -> реалізації конкурентних переваг - відстеження унікальних параметрів або загальних критеріїв успішності підприємства.

Пошук або створення конкурентних переваг може зумовити витрати зі сторони підприємства тому необхідним є побудова та вибір окремих показників на основі яких можливим є моніторинг результатів застосування конкурентних переваг. Таким чином, знову раціональним є висновок про ситуаційність вирішення даного завдання, оскільки підприємство може реалізовувати будь-які конкурентні переваги, які воно зможе виявити. Проте незважаючи на дану обставину скористаємось доведеним вище припущенням про те, що конкурентні переваги підприємства можна оцінити на основі аналізування загальних показників результативності діяльності підприємства.

До показників результативності підприємства за певний період часу можна віднести співвідношення між фактичними і плановими показниками. Тоді представлені вище індикатори конкурентоспроможності підприємства можна трансформувати у систему співвідношень, які дають змогу оцінити відношення між фактично досягнутими результатами у покращенні конкурентних позицій та плановими. Пропонований набір показників:

1) Показник результативності із досягнення планового значення відношення чистого прибутку підприємства до середньогалузевого:

$$r_P = \frac{\omega_{P_{\text{факт}}}}{\omega_{P_{\text{план}}}} = \frac{P_{\text{факт}}}{P_{A_{\text{факт}}}} \div \frac{P_{\text{план}}}{P_{A_{\text{прогноз}}}} = \frac{P_{\text{факт}} P_{A_{\text{прогноз}}}}{P_{A_{\text{факт}}} P_{\text{план}}}, \quad (2.4)$$

де $Ю_P$ ф^{акт}, $М_P$ - відповідно фактичне і планове значення відношення чистого прибутку підприємства до середньогалузевого значення, част. од.; P ф^{акт}, P план - відповідно фактичне і планове значення чистого прибутку підприємства, грн.;

PA_T , PA - відповідно фактичне середньогалузеве значення чистого прибутку і прогнозоване значення даного показника, грн.

2) Показник результативності із досягнення планового значення відношення обсягу реалізації підприємства до середньогалузевого:

$$r_N = \frac{\omega_{N_{факт}}}{\omega_{N_{план}}} = \frac{N_{факт}}{N_{A_{факт}}} \div \frac{N_{план}}{N_{A_{прогноз}}} = \frac{N_{факт} N_{A_{прогноз}}}{N_{A_{факт}} N_{план}}, \quad (2.5)$$

де $N_{факт}$, $N_{план}$ - відповідно фактичне і планове значення відношення обсягу реалізації підприємства до середньогалузевого значення, част. од.; $N_{A_{факт}}$, $N_{A_{прогноз}}$ - відповідно фактичне і планове значення обсягу реалізації підприємства, грн.;

$N_{A_{факт}}$, $N_{A_{прогноз}}$ - відповідно фактичне середньогалузеве значення обсягу реалізації і прогнозоване значення даного показника, грн.

3) Показник результативності із досягнення планового значення відношення обсягу реалізації підприємства до середньогалузевого:

$$r_W = \frac{\omega_{W_{факт}}}{\omega_{W_{план}}} = \frac{W_{факт}}{W_{A_{факт}}} \div \frac{W_{план}}{W_{A_{прогноз}}} = \frac{W_{факт} W_{A_{прогноз}}}{W_{A_{факт}} W_{план}}, \quad (2.6)$$

де $W_{факт}$, $W_{план}$ - відповідно фактичне і планове значення відношення частки ринку підприємства до середньогалузевого значення, част. од.; $W_{A_{факт}}$, $W_{A_{прогноз}}$ - відповідно фактичне і планове значення частки ринку підприємства, %.; $W_{A_{факт}}$,

$W_{A_{прогноз}}$ - відповідно фактичне середньогалузеве значення обсягу реалізації і прогнозоване значення даного показника, %.

Якщо значення показників (2.4, 2.5, 2.6) є більшим-рівними за одиницю, то є підстави говорити про високий рівень результативності досліджуваних

конкурентних переваг підприємства. Представлені індикатори характеризують вагомість конкурентної переваги для підприємства, оскільки дають змогу оцінити її результативність. Проте їх використання у формі системи показників та у подальшому дослідження є незручним, тому доцільним є їх узагальнення на основі розрахунку інтегрального показника, загальну вираз матричного представлення котрого можна представити наступним чином:

$$I_r = \begin{bmatrix} r_P & r_N & r_W \end{bmatrix} \times \begin{bmatrix} w_P \\ w_N \\ w_W \end{bmatrix}, \quad (2.7)$$

де I_r - інтегральний показник результативності досліджуваної конкурентної переваги, част. од.; w_P - ваговий коефіцієнт для складової яка відображає відношення чистого прибутку підприємства до середньогалузевого значення, част. од.; w_N - ваговий коефіцієнт для складової яка відображає відношення обсягу реалізації підприємства до середньогалузевого значення, част. од.; w_W - ваговий коефіцієнт для складової яка відображає відношення частки ринку підприємства до середньогалузевого значення, част. од.

Переваги у використанні інтегрального показника при оцінюванні результативності конкурентних переваг підприємства є наступними:

1) однозначність результатів дослідження, оскільки висновки про результативність конкурентних переваг приймаються на основі одного числа, а не кількох;

2) зручність при аналізуванні динаміки, оскільки графічний аналіз проводиться на основі одного ряду чисел, а не декількох;

3) у подальшому дослідженні необхідним є порівняння результативності із стійкістю, вирішення даного завдання слід проводити на основі застосування саме інтегрального показника.

Очевидним є що значення інтегрального показника є тим кращими для підприємства чим більшими. Якщо даний індикатор більший за одиницю, то це свідчить, що в загальному досліджувана конкурентна перевага покращила

конкурентні позиції підприємства, якщо менша, то застосування конкурентної переваги мало несприятливі наслідки або взагалі не вплинуло на діяльність підприємства. Слід зауважити, що на практиці часто на результати функціонування суб'єктів господарювання впливають тимчасові або випадкові фактори, які можуть погіршувати результати застосування конкурентних переваг, тому необхідним є не тільки розрахунок інтегрального показника їх результативності, а й ситуаційний системний аналіз факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємства. Одним із недоліків застосування інтегрального показника є необхідність визначення коефіцієнтів вагомості для розрахунку середнього значення виконання планових показників. Отримання даних коефіцієнтів відбувається на основі врахування індивідуальних особливостей підприємства та досліджуваних конкурентних переваг. Окрім середнього зваженого можливим є також застосовувати середнє арифметичне і середнє геометричне. Остаточне рішення за даним питання приймається менеджментом підприємства.

Перед тим, як перейти до представлення сформульованого вище завдання, наведемо послідовність економічного оцінювання конкурентних переваг та формул, які доцільно використовувати при реалізації етапів даної послідовності. Це дасть змогу узагальнити наведені вище результати та створити підґрунтя для демонстрації наступних авторських пропозицій. Послідовність економічного оцінювання конкурентних переваг наведено на рис. 2.4.

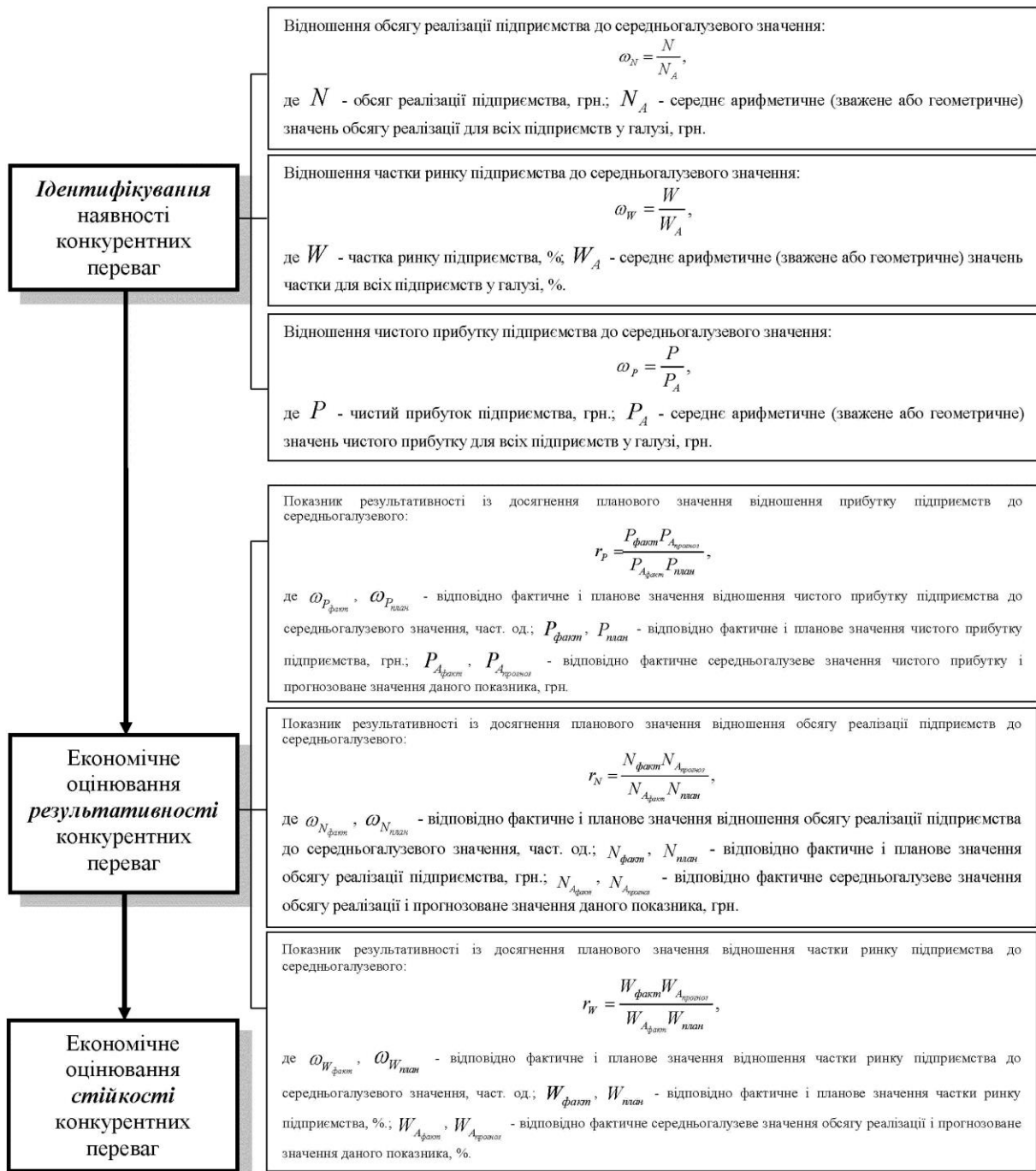


Рис. 2.3. Послідовність економічного оцінювання конкурентних переваг

Визначення результативності застосування конкурентної переваги дає змогу оцінити конкурентні переваги у короткостроковому періоді, проте для отримання більш вагомих результатів доцільним є оцінювання стійкості конкурентних переваг. Як уже зазначалось раніше, наявність унікальних ресурсів та успішне їх застосування дає підприємству тимчасову конкурентну перевагу, проте не стійку, оскільки дані ресурси можна дублювати або замінити, а також завжди існує загроза входу на ринок нових гравців та посилення

конкуренції. Тому аналізування стійкості конкурентних переваг має на меті дослідити зміну динаміки результативності у часі. Так, якщо темпи зміни результативності є зростаючими, то можна говорити про наявність високого рівня стійкості конкурентної переваги. Тому на основі ідентифікації зміни темпів зміни результативності можливим є кількісно ідентифікувати рівень стійкості і тим самим дати кількісну оцінку конкурентній перевазі.

Відтак, перейдемо до опису останньої фази реалізації економічного оцінювання конкурентних переваг підприємств. Як уже зазначалось, спосіб вирішення даного завдання базується на тому, що аналізується зміна зміни результативності (її визначення запропоновано вище на основі використання єдиного інтегрального показника). Причини застосування даного підходу є наступними:

1) вплив конкурентних переваг на результати діяльності підприємства може бути опосередкованим, що створює труднощі на основі його прямого ідентифікування та оцінювання;

2) деякі із факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, які впливають на процес створення і реалізації конкурентних переваг можуть характеризуватись ірраціональною поведінкою та суб'єктивною точкою зору на ті чи інші бізнес процеси і явища;

3) стійкість являється категорією, яку можна виміряти тільки на основі спостереження за динамікою явища або процесу у часі.

Виходячи із вище приведених причин, логічним є припустити, що пропонуване рішення визначеної вище проблеми є раціональним та обґрунтованим. Дослідження зміни результативності у часі можливе на основі застосування кількох методів:

1. Визначення середньої зміни на основі розрахунку середнього арифметичного темпів росту інтегрального показника результативності конкурентних переваг. В даному випадку, якщо середнє значення є більшим за одиницю, то це дає підстави вважати, що в цілому зміна

результативності за певний досліджуваний період є зростаючою, а отже, конкурентна перевага є стійкою. Проте при використанні даного методу необхідним є вирішення декількох завдань:

тип середньої, який слід використовувати (середнє арифметичне, середнє зважене або середнє геометричне);

якщо середнє зважене, то які вагові коефіцієнти слід обрати; - яким чином уникнути шкідливого впливу екстремально високих та екстремально низьких значень на середнє значення.

Відповіді на дані питання потребують додаткових досліджень та можуть носити суб'єктивний і ситуаційний характер, що зумовлює їх високу вартість, як з точки зору величини витрат коштів так і з точки зору затрат часу. Тому використання середнього арифметичного слід вважати недостатньо обґрунтованим.

2. Використання лінійної регресії. Даний спосіб базується на методі найменших квадратів та має на меті отримати рівняння залежності між результуючим параметром (залежною змінною) та незалежними параметрами (факторами або регресорами). У даному випадку визначення стійкості може відбуватись на основі розрахунку рівняння регресії, що відображає лінійну залежність між інтегральним показником результативності конкурентної переваги та шкалою часу, яка може бути представлена у формі ряду натуральних чисел, що відповідають індексам часових періодів протягом яких відбувалось спостереження за результуючим параметром.

На основі отриманого рівняння регресії можна судити, проте як змінюється інтегральний показник у часі - якщо значення лінійного коефіцієнта є більшими за одиницю, то це свідчить про те, що зміна результативності є зростаючою. Для більш глибокого аналізу та за умови наявності достатнього об'єму даних можливим є дослідження зміни лінійного

коефіцієнта регресії, якщо він зростає, то є підстави говорити про високий рівень стійкості конкурентної переваги. Проте таке дослідження вимагає наявності не менше 40 спостережень за інтегральним показником результативності конкурентних переваг, тоді можливим є побудова двох рівнянь регресії, які слід вважати об'єктивними хоча б за критерієм Фішера. Рівняння регресії у даному випадку можна представити наступним чином:

$$I_r \approx f(t) = b_0 + b_1 t, \quad (2.8)$$

де b_0 - нульовий коефіцієнт рівняння регресії; b_1 - коефіцієнт лінійної апроксимації для значення t (значення індексу часового періоду).

3. Застосування нелінійної регресії. Як уже зазначалось, регресія базується на методі найменших квадратів, за допомогою котрого можливим є отримання рівняння залежності результуючого параметра від незалежних змінних, що відображають вплив факторів. Даний підхід дозволяє на основі нелінійних коефіцієнт дослідити вплив фактора часу на результативність. До нелінійних залежностей, які можуть бути використані належать степенева залежність, експоненціальна залежність та логарифмічна залежність. Яка би із даних залежностей не була обрана, за умови коли коефіцієнт регресії є більшим за одиницю, є підстави вважати, що фактор часу сприятливо впливає на результативність, а отже, досліджувана конкурентна перевага є стійкою. Степеневу залежність можна представити у наступній формі:

$$I_r \approx f(t) = b_0 t^{b_1}. \quad (2.9)$$

Експоненціальна залежність між досліджуваними параметрами може бути описана таким чином:

Логарифмічна залежність інтегрального показника результативності конкурентних переваг від фактора часу може бути описана наступним рівнянням:

$$I_r \approx f(t) = b_0 + b_1 \ln[t], \quad (2.10)$$

На основі застосування методу найменших квадратів та послідовного перетворення вхідних даних можливим є отримання будь-якої із наведених залежностей.

$$I_r \approx f(t) = b_o \exp[bt]. \quad (2.11)$$

4. Дослідження функції залежності між інтегральним показником та фактором часу на предмет того, чи зміна даної функції є зростаючою. Довести це можна на основі прирівнювання подвійної похідної до нуля. Інтервал значень на якому подвійна похідна приймає значення більший за нуль є інтервалом на якому зміна функція залежності між інтегральним показником і фактором часу є зростаючою, на основі чого можливим є довести, що досліджувана конкурентна перевага є стійкою.

До недоліків застосування дослідження функції слід віднести труднощі у визначення функціональної залежності, що складно здійснити в умовах коли можливим є використання багатьох залежностей. Визначити тип залежності можна на основі коефіцієнтів кореляції проте, це не дає підстави вважати, що досліджувані тенденції будуть зберігатись у майбутньому. Певний рівень кореляції може бути зумовлений тимчасовим впливом деяких випадкових або непередбачуваних чинників. Це актуалізує і спрямовує дане дослідження у напряму аналізу невизначеності, що однак також не дає чіткої відповіді на питання, яким же має бути єдиний критерій (за аналогією до інтегрального показника результативності) стійкості конкурентних переваг.

Використання методу дослідження функцій можна описати рядом такими математичними маніпуляціями (2.12). На основі даних маніпуляцій можна легко довести, що досліджувані функції завжди зростають. Проте темпи їх зростання можуть відрізнятись. З цією метою доцільним є аналіз зміни подвійних похідних досліджуваних функцій (за винятком лінійної функції, оскільки для неї подвійна похідна рівна одиниці).

$$\frac{\Delta f(t)}{\Delta t} > 0:$$

$$1) (b_0 + b_1 t)' = b_1 \rightarrow const;$$

$$2) (b_0 t^{b_1})' = b_0 b_1 t^{b_1-1} > 0 \Rightarrow t \in [0; \infty);$$

$$3) (b_0 + b_1 \ln t)' = \frac{b_1}{t} > 0 \Rightarrow t \in [0; \infty);$$

$$4) (b_0 e^{b_1 t})' = b_0 (e^{b_1 t})' = b_0 b_1 e^{b_1 t} > 0 \Rightarrow t \in [0; \infty). \quad (2.12)$$

Дослідження зміни подвійних похідних наведено на виразах (2.13).

$$1) (b_0 b_1 t^{b_1-1})' = b_0 b_1 (b_1 - 1) t^{b_1-2} > 0 \Rightarrow t \in [0; \infty), b_0 \in [0; \infty), b_1 \in [2; \infty);$$

$$2) \left(\frac{b_1}{t}\right)' = -\frac{b_1}{t^2} > 0 \Rightarrow f''(t) < 0, t \in (-\infty; \infty), b_1 \in (-\infty; \infty);$$

$$3) (b_0 b_1 e^{b_1 t})' = b_0 b_1^2 e^{b_1 t} > 0 \Rightarrow t \in [0; \infty), b_1, b_2 \in [0; \infty). \quad (2.13)$$

Таким чином, на основі виразів (2.13) можливим є довести, що експоненціальна залежність є найбільш зручною для застосування, в той час, як логарифмічна залежність неможлива для використання, оскільки зміна зміни даної функції є завжди спадаючою. У подальшому у даній роботі буде представлено спосіб отримання рівняння залежності між інтегральним показником результативності конкурентних переваг на основі поєднання представлених вище залежностей, в основі якого буде лежати саме експоненціальна залежність.

Після застосування представлених вище методів, необхідним є дослідити чи динаміка інтегрального показника є циклічною. Якщо дана динаміка є циклічною, то доцільним є аналіз чинників, які зумовлюють циклічний характер результатів застосування конкурентної переваги. Даний аналіз дає змогу більш детально оцінити конкуренту перевагу з точки зору економічної доцільності її формування та реалізації. Крім цього, варто додати, що при використанні

нелінійної регресії, можливим є багаторазовий розрахунок коефіцієнтів регресії з метою більш глибокого аналізу зміни результативності досліджуваних конкурентних переваг у часі.

Оскільки коефіцієнти рівняння регресії є апроксимацією, а кореляція навіть після доведення її адекватності може носити тимчасовий та випадковий характер, доцільним є застосування даних методів тільки при визначенні та аналізі особливостей залежності, яка є найбільш характерною для інтегрального показника результативності конкурентних переваг. Таким чином, можна підсумувати, що при однозначному оцінюванні стійкості конкурентних переваг дослідження динаміки їх результативності ускладнюється труднощами у визначенні раціональної залежності.

Наступним питанням при застосуванні пропонованого методу є те, що використання одних лише коефіцієнтів регресії для визначення зміни результативності є недостатнім, оскільки дані коефіцієнти є по суті апроксимацією, яка залежить від того наскільки екстремальними є величини, що входять до ряду даних. Зміна коефіцієнтів регресії також не може вважатись достатнім вирішення проблеми, тенденція по зміні коефіцієнтів регресії має бути доведена на основі повторного застосування регресії, що у свою чергу, потребує наявності значної кількості даних, які можуть бути отримані тільки на основі великої кількості спостережень за результативністю конкурентних переваг. Це може призвести до того, що конкурентна перевага на момент дослідження її стійкості уже втратить свою актуальність і тим самим, постає питання яким чином довести, що предмет дослідження є обраним раціонально на момент проведення останньої фази процесу аналізу, що наведений на рис. 2.5.

Так, припустимо, на основі аналізу ряду даних для інтегрального показника результативності конкурентної переваги отримано певну функціональну залежність $f(t)$. Це дає нам змогу дослідити поведінку даної функції на основі інтервалу даних, який впливає з таких сегментів:

- сегмент I:

$$T_1 \in \left[t_1, \dots, t_{\frac{1}{4}n} \right];$$

- сегмент II:

$$T_2 \in \left(t_{\frac{1}{4}n}, \dots, t_{\frac{1}{2}n} \right];$$

- сегмент III:

$$T_3 \in \left(t_{\frac{1}{2}n}, \dots, t_{\frac{3}{4}n} \right];$$

- сегмент IV:

$$T_4 \in \left(t_{\frac{3}{4}n}, \dots, t_n \right).$$

У

даному випадку n - кількість елементів у сукупності вхідних даних. Дріб позначає частку і позицію даних, які входять у певний сегмент. Враховуючи співвідношення між областями даних для кожного сегменту можливим є наведення формули показника зміни площі фігури, яку описує ряд значень інтегрального показника результативності.

$$\Delta = \frac{S \left(f \left(t_n, \dots, t_{\frac{3}{4}n} \right) \right) - S \left(f \left[t_{\frac{1}{2}}, \dots, t_{\frac{3}{4}n} \right] \right)}{S \left(f \left(t_{\frac{1}{4}n}, \dots, t_{\frac{1}{2}n} \right) \right) - S \left(f \left[t_1, \dots, t_{\frac{1}{4}n} \right] \right)}, \quad (2.14)$$

де S - значення площі, яку опису функція залежності інтегрального показника результативності на певному інтервалі значень.

Індикатор, який розраховується на основі формули (2.14) слід вважати показником стійкості конкурентної переваги підприємства, оскільки він відображає зміну її результативності у часі. Якщо його значення більше одиниці, то це означає, що результативність зростає пришвидшеними темпами, а отже, підприємства володіє стійкими конкурентними перевагами та вміло використовує наявний у нього досвід і знання. Це також свідчить про те, що

ефективність використання ресурсів підприємства зростає у часі, що є позитивною характеристикою.

Якщо значення показника стійкості конкурентної переваги підприємства є меншими за одиницю, то є підстави вважати, що зміна темпів зміни результативності є спадаючою, а отже, навіть якщо результативність зростає, дана тенденція є нестійкою і не довгостроковою. Таким чином, можна підсумувати що оцінювання стійкості конкурентних переваг можна здійснити на основі використання одного показника, що відобразить зміну абсолютної зміни площі двохвимірної фігури, яку описує функція залежності інтегрального показника і фактора часу.

Розрахунок площі двовимірної фігури, яка описується певною функцією можна здійснити на основі такої формули:

$$\begin{aligned}
 S(f[t_1, \dots, t_n]) &= \int_{t_1}^{t_n} f(t) dt, \\
 S(f(t_1, \dots, t_n)) &= \int_{t_2}^{t_n} f(t) dt, \\
 S(f[t_1, \dots, t_n]) &= \int_{t_1}^{t_{n-1}} f(t) dt, \\
 S(f(t_1, \dots, t_n)) &= \int_{t_2}^{t_{n-1}} f(t) dt.
 \end{aligned}
 \tag{2.15}$$

Таким чином, на основі різного зв'язку між сегментами можливим є чотири варіанти визначення площі фігури, описаної у двох вимірному просторі математичною функцією. Для проведення розрахунків у даній роботі буде використовуватись той характер зв'язку, який відповідає співвідношенням між сегментами даних, що наведені вище. Подальші дослідження доцільно проводити у напрямку визначення раціональної функціональної залежності та використання пропонуваніх інструментів на основі дослідження фактичних даних по результатах діяльності підприємств.

Таким чином, на основі результатів дослідження, представлених у даному

розділі можна підсумувати:

аналіз та оцінювання конкурентних переваг підприємства слід розпочинати із обґрунтування того, що досліджуване підприємство характеризується високим рівнем конкурентоспроможності;

аналіз конкурентних переваг доцільно проводити за двома напрямками: їх результативність та їх стійкість;

результативність конкурентних переваг можна оцінити на основі показників виконання/перевиконання або недовиконання планових цілей та завдань;

стійкість конкурентних переваг варто оцінювати на основі дослідження поведінки результативності у часі;

на основі представлених вище висновків узагальнено та формалізовано підходи до визначення результативності і стійкості конкурентних переваг підприємства на основі двох показників: інтегральний показник результативності конкурентних переваг та показник стійкості конкурентної переваги; способи розрахунку даних індикаторів представлено вище.

На основі представлених вище показників представимо результати розрахунків для досліджуваних підприємства: ТОВ «Ніжинагро»; ПУАТ «Комінтерн»; ПАТ «Кірова»; ПАТ «Партизан»; ПРАТ «Бучачагрохлібпром»; ВАТ «Красноармійський райпостач»; ТОВ «Торговий Дім Фідленс»; ТОВ «Мирне»; ПУАТ «Відродження»; Агропромислова компанія «Березань». Так на основі аналізування звітності цих підприємств та загальної статистичної інформації по результатах діяльності проведено такий аналіз:

1) розраховано показники відношення чистого прибутку, обсягу реалізації та частки ринку до середньогалузевих значень;

2) розраховано інтегральний показник результативності

використання конкурентних переваг для досліджуваних підприємств.

У табл. 2.1 наведено значення показників відношення чистого прибутку, обсягу реалізації та частки ринку до середньогалузових значень по досліджуваних підприємствах.

Таблиця 2.1

Динаміка показників відношення чистого прибутку, обсягу реалізації та частки ринку до середньогалузових значень по досліджуваних підприємствах за період з 2009 по 2017 рр., част. од.*

Показник відношення обсягу реалізації до середньогалузового значення, част.од.									
	ТОВ «Ніжинагро»	ПУАТ «Комінтерн»	ПАТ «Кірова»	ПАТ «Партизан»	ПРАТ «Бучачагрохлібпром»	ВАТ «Красноармійський райпостач»	ТОВ «Торговий Дім Фідденс»	ПУАТ «Відродження»	Агропромислова компанія «Березань»
2009	1,001	1,584	0,984	0,875	1,091	1,390	1,089	0,784	1,497
2010	1,248	1,064	1,328	1,593	1,488	1,197	1,641	1,348	0,975
2011	0,824	1,311	1,439	1,733	1,254	1,635	1,503	1,582	0,906
2012	1,481	1,565	1,670	1,410	1,714	1,285	1,432	1,040	1,319
2013	1,356	1,047	1,692	0,761	1,396	0,865	1,666	0,755	1,089
2014	1,437	1,467	1,199	0,895	1,181	0,873	1,695	1,283	0,809
2015	1,608	0,999	0,818	0,842	0,986	1,220	1,680	1,156	1,610
2016	1,054	1,704	1,366	1,644	1,476	1,412	0,817	1,009	1,470
2017	1,440	1,550	1,427	1,216	1,360	1,595	1,062	1,046	1,016
Показник відношення чистого прибутку до середньогалузового значення, част.од.									
	ТОВ «Ніжинагро»	ПУАТ «Комінтерн»	ПАТ «Кірова»	ПАТ «Партизан»	ПРАТ «Бучачагрохлібпром»	ВАТ «Красноармійський райпостач»	ТОВ «Торговий Дім Фідденс»	ПУАТ «Відродження»	Агропромислова компанія «Березань»
2009	0,773	1,567	1,026	0,883	1,323	0,863	1,413	1,655	0,779
2010	1,475	1,299	1,332	1,307	0,801	1,145	1,388	1,432	1,218
2011	0,952	0,911	1,315	1,151	0,808	1,233	1,689	1,041	1,469
2012	1,128	0,932	1,556	1,113	1,370	1,264	0,763	0,955	1,421
2013	1,043	1,627	1,610	1,699	1,666	1,074	0,969	0,917	1,501
2014	1,051	1,161	1,518	0,814	0,873	1,694	1,084	1,513	1,031
2015	1,251	1,243	1,083	1,626	1,331	1,596	1,463	1,519	1,591
2016	1,072	1,013	1,651	1,480	1,435	1,561	1,270	1,259	1,112
2017	0,854	1,039	1,476	0,885	1,192	1,628	1,021	1,143	1,471
Показник відношення частки ринку до середньогалузового значення, част.од.									
	ТОВ «Ніжинагро»	ПУАТ «Комінтерн»	ПАТ «Кірова»	ПАТ «Партизан»	ПРАТ «Бучачагрохлібпром»	ВАТ «Красноармійський райпостач»	ТОВ «Торговий Дім Фідденс»	ПУАТ «Відродження»	Агропромислова компанія «Березань»
2009	0,940	1,250	0,982	0,995	1,027	0,825	1,385	1,208	1,072
2010	1,730	0,925	1,233	1,364	1,029	0,899	1,513	1,695	1,719
2011	0,964	1,123	1,034	0,966	1,580	1,733	1,609	1,650	0,933
2012	1,243	0,944	1,036	1,422	0,753	1,524	1,229	0,954	1,040
2013	1,389	0,795	1,134	1,474	1,530	1,001	1,008	1,407	1,696
2014	1,214	1,194	1,058	1,487	0,997	1,623	1,334	0,933	1,060
2015	0,943	1,623	1,341	0,888	1,541	1,278	1,594	1,587	1,145
2016	1,050	1,160	1,504	1,279	1,224	1,437	1,575	0,838	1,738
2017	0,863	1,605	1,652	1,309	1,258	1,594	0,759	1,097	1,335

Наступним етапом розрахунків є розрахунок відношення отриманих вище показників до відповідних їм планових значень. Оскільки запропонований математичний апарат не впроваджувався у минулому на досліджуваних підприємствах, тому планове значення цих показників приймається рівним одиниці. Це свідчить про те, що відношення фактичних значень до планових відповідає даним розрахованим у табл. 2.2. Це дає змогу розрахувати значення інтегрального показника результативності використання конкурентних переваг, так як це показано вище. Результати обчислень представлено на рис. 2.6.

Таблиця 2.2

Динаміка інтегрального показника результативності використання конкурентних переваг для досліджуваних підприємств*

Показник відношення обсягу реалізації до середньогалузевого значення, част.од.									
	ТОВ «Ніжинагро»	ПУАТ «Комінтерн»	ПАТ «Кірова»	ПАТ «Партизан»	ПРАТ «Бучач- агрохлібпром»	ВАТ «Красноармійський райпостач»	ТОВ «Торговий Дім Фідленс»	ПУАТ «Відродження»	Агропромислова компанія «Березань»
2009	1,747	1,736	1,649	1,709	0,863	0,955	1,577	0,867	0,880
2010	1,259	0,860	0,857	1,552	0,941	1,008	1,200	0,781	1,182
2011	0,936	1,190	0,987	1,260	0,772	1,740	1,065	0,753	1,398
2012	1,338	1,448	1,703	1,259	1,274	1,167	0,957	1,141	1,156
2013	0,791	1,206	1,750	1,218	1,532	1,066	1,008	1,465	1,222
2014	1,558	0,840	1,222	1,000	1,728	1,291	0,978	1,297	0,905
2015	1,171	0,899	1,156	1,549	1,251	1,668	1,224	0,946	1,208
2016	1,345	1,165	0,808	1,675	1,447	1,111	1,122	0,812	1,521
2017	1,038	1,409	1,577	1,046	0,809	1,039	1,491	1,412	1,662

На рис. 2.6 зображено динаміку середнього значення розраховано інтегрального показника для досліджуваних підприємств.

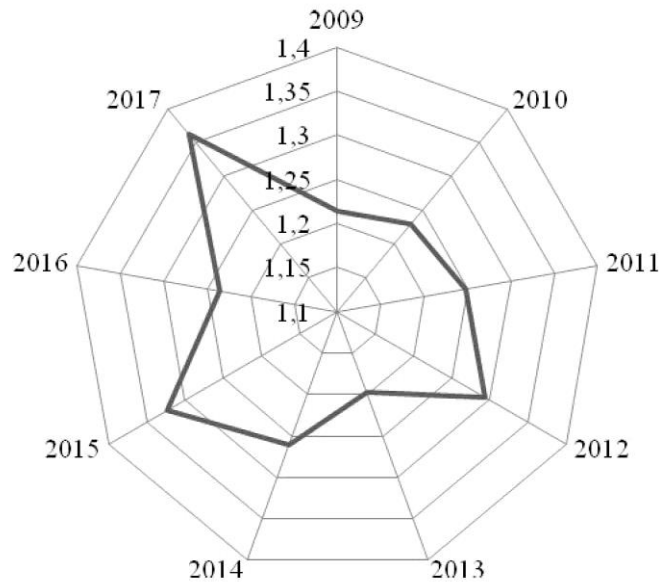


Рис. 2.6. Динаміка середнього значення інтегрального показника результативності конкурентної переваги для досліджуваних підприємств*

На основі представлених розрахунків можливим є здійснити подальший аналіз конкурентних переваг підприємства із подальшим удосконалення представлених у роботі наукових пропозицій.

2.2. Аналіз конкурентних переваг підприємства

Проілюструємо застосування запропонованих методичних підходів на прикладі досліджуваних підприємств. ПРАТ «Бучачагрохлібпром» є лідером з переробки зернових у Тернопільській області. ПРАТ «Бучачагрохлібпром» є потужними регіональними підприємствами по заготівлі, зберіганню, переробці та експорту сільськогосподарської продукції та реалізації добрив. Підприємство постійно закуповує усі види зернових та олійних культур, а також приймає продукцію на зберігання (з можливим подальшим викупом), надаючи кваліфіковані послуги по доведенню її до діючих стандартів. Діє сертифікована лабораторія з використанням сучасних приладів та устаткування. Таким чином належно збережена, акумульована продукція набуває привабливого якісного та ількісного об'єму для потенційних покупців. Оцінка конкурентоспроможності підприємства необхідна для того, щоб наглядно продемонструвати та пересвідчитись в лідерстві підприємства.

Для виявлення сильних і слабких сторін корпорації ПРАТ «Бучаагрохлібпром» та порівняння даного підприємства з його найсильнішими конкурентами складемо таблицю 2.3 та таблицю 2.4.

Таблиця 2.3.

Сильні сторони ПРАТ «Бучаагрохлібпром»*

	Сильні сторони	Коментарі
1.	Лідуючі позиції на ринку за показниками виробництва та експорту продукції	Позиція лідера найближчим часом буде утримуватися, оскільки між ПРАТ «Бучаагрохлібпром» та найближчим переслідувачем ТЗОВ «Західхлібзбут» досить суттєвий розрив.
2.	Висококваліфікований персонал	Компанія приділяє особливу увагу підготовці кадрів: проведення лекцій, семінарів, інструктажів, ротаций персоналу тощо.
3.	Широка мережа дистриб'юторів	В Україні їх біля 20, в СНД – 5. Компанія постійно працює над подальшим розширенням мережі.
4.	Інтенсивна рекламна компанія	Проведення широкомасштабної реклами на радіо, в спеціалізованих журналах, організація прес-конференцій та прес-турів для журналістів.
5.	Широкий асортимент продукції	В переліку продукції більше 20 видів виробів.
6.	Досвід роботи на ринку	На ринку підприємство діє з 1995 року, коли була заснована на базі об'єднання «Укрпромінвест».
7.	Використання високоякісної сировини	Вся продукція виробляється лише з високоякісної вітчизняної та імпортової сировини згідно усіх нормативно-правових вимог.
8.	Швидкі темпи оновлення асортименту продукції	ПРАТ «Бучаагрохлібпром» – лідер за кількістю нової продукції, введеної на український ринок. Щороку спеціалісти підприємства створюють нові продукти.
9.	Використання сучасних технологій виробництва	На виробництві встановлені нові імпортні технологічні лінії.
10.	Сертифікована продукція за стандартами ISO 9001-2000	Відповідність міжнародним стандартам допомагає продукції бути конкурентоспроможною як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.
11.	Позиціонування підприємства як українського виробника	Основне послання підприємства споживачеві: ПРАТ «Бучаагрохлібпром» – український виробник високоякісної продукції для українців.

Визначившись із сильними сторонами ПРАТ «Бучачагрохлібпром», можна зазначити, що її переваги дають можливість бути лідером з переробки зернових у Тернопільській області.

Таблиця 2.4

Слабкі сторони ПРАТ «Бучачагрохлібпром»

1.	Високий ступінь залежності від постачальників сировини	Порушенні циклу поставок зернових та ціни на них суттєво відображається на діяльності підприємства.
2.	Нестача висококваліфікованого персоналу	Старіння персоналу підприємства, не має молодих кваліфікованих кадрів в сфері маркетингу та збуту.
3.	Сповільнення темпів зростання виробництва відносно основних конкурентів	Порівняно з основними конкурентами підприємство зменшило темпи приросту виробленої продукції та продажу, хоча утримує лідируюче положення.
4.	Слабка система логістики	Планується вдосконалення системи логістики за рахунок більш жорсткого контролю своїх дилерів та будівництва нових складських приміщень.

Отже, бачимо, що сильні сторони корпорації переважають її слабкі. Але потрібно враховувати, що перелік сильних сторін набагато більший ніж перелік слабких, і таким чином вага кожної загрози збільшується. Окрім того, при дослідженні слабких та сильних сторін основних конкурентів ПРАТ «Бучачагрохлібпром» ТЗОВ «Західхлібзбут» та ТЗОВ «Скала-Дар», було виявлено, що більшість сильних сторін підприємств є спільними для усіх трьох компаній. Водночас проблеми діяльності компаній є більш індивідуальними, що потребує значної уваги та зусиль для їх розв'язання. Побудова карти стратегічних груп конкурентів дасть можливість з'ясувати наскільки близько підприємства подібні за певними критеріями [62, с. 27].

Оберемо 2 критерії, за якими будемо будувати карту стратегічних груп і порівнювати підприємства. Нехай це буде швидкість оновлення асортименту продукції та ступінь поінформованості споживача про продукцію підприємства, таблиця 2.5.

Таблиця 2.5

Критерії оцінки підприємств з переробки зернових у Тернопільській області

з/п	Назва підприємства	Критерії оцінки	
		Швидкість оновлення асортименту продукції	Ступінь поінформованості споживача про продукцію компанії
1.	ПРАТ «Бучачагрохлібпром»	5	5
2.	ТзОВ «Західхлібзбут»	4	4
3.	ТзОВ «Скала-Дар»	5	2
4.	ТзОВ «Екор»	3	5
5.	ТОВ «Збараський комбінат хлібопродуктів»	3	4

На основі даних за таблиці 25, можна побудувати карту стратегічних груп ринку переробки зернових у Тернопільській області, рисунок 2.7.



Рис. 2.7. Карта стратегічних груп ринку з переробки зернових у Тернопільській області*

Отже, за цими двома характеристиками в одній стратегічній групі виявилось відразу 4 компанії: ТзОВ «Західхлібзбут», ТОВ «Збараський комбінат хлібопродуктів», ТзОВ «Екор» та ПРАТ «Бучачагрохлібпром». Це свідчить про те, що кожна з цих компаній приділяє значну увагу оновленню продукції та інформуванню споживачів про створення нових товарів. Бачимо, що ПРАТ «Бучачагрохлібпром» лідирує за цими показниками.

Висококваліфіковані працівники та новітнє обладнання дають можливість швидко оновлювати асортимент високоякісної продукції, а за допомогою потужної рекламної кампанії інформація одразу доноситься до споживачів. Для того, щоб побудувати іншу карту стратегічних груп, потрібно обрати інші критерії, такі як частка кондитерського ринку (%) та частку продукції, що експортується (%), таблиця 2.6:

Таблиця 2.6.

Критерії оцінки підприємств з переробки зернових у Тернопільській області

№ з/п	Назва підприємства	Критерії оцінки	
		Частка ринку, %	Частка експорту, %
1.	ПРАТ «Бучачагрохлібпром»	22,5	52
2.	ТзОВ «Західхлібзбут»	12,4	12
3.	ТзОВ «Скала-Дар»	11,7	4
4.	ТзОВ «Екор»	5,7	10
5.	ТОВ «Збаразький комбінат хлібопродуктів»	5	8

На основі даних з таблиці 2.6, можемо побудувати карту стратегічних груп ринку переробки зернових у Тернопільській області, рисунок 2.8.

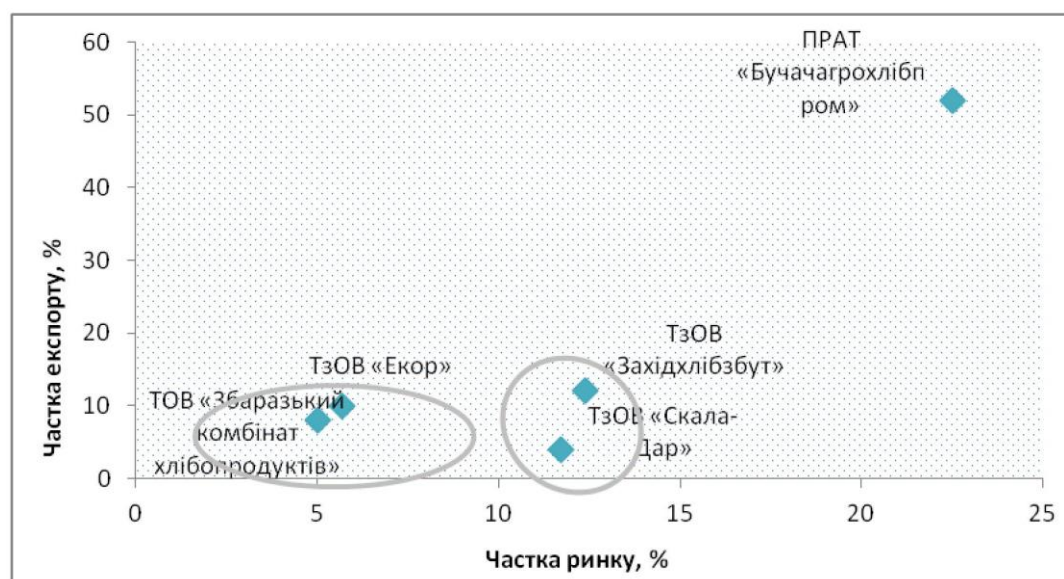


Рис. 2.8. Карта стратегічних груп ринку переробки зернових у Тернопільській області *

Отже, з побудованої карти бачимо, що серед основних учасників ринку переробки зернових у Тернопільській області, можна виокремити 2 стратегічні групи: 1 – ТОВ «Збараський комбінат хлібопродуктів» та ТЗОВ «Екор»; 2 – ТЗОВ «Західхлібзбут» і ТЗОВ «Скала-Дар». Об'єкт дослідження – ПРАТ «Бучачагрохлібпром» за цими характеристиками знаходиться далеко від цих груп, і не може бути об'єднана з ним, а отже, найближчим часом керівництво може зосередити увагу на інших аспектах діяльності підприємства.

Побудова профільної матриці конкурентів дасть змогу порівняти досліджуване підприємство з іншими конкурентами за допомогою багатьох критеріїв, таблиця 2.7.

Таблиця 2.7.

Матриця профілів конкурентів ринку з переробки зернових у
Тернопільській області

Фактори	Оцінка						
	-3	-2	-1	0	1	2	3
1. Ціна продукції						ZS	B
2. Якість продукції							BZS
3. Асортимент продукції					S		B Z
4. Кваліфікація персоналу					S		BZ
5. Удосконалювання технології виробництва						ZS	B
6. Ефективність рекламних компаній				S	Z	B	
7. Досвід роботи					S		BZ
8. Система маркетингу			S	Z		B	
9. Стимулювання збуту					S	Z	B
10. Частка ринку					S		ZB
11. Знання ринку				SA	B		
12. Унікальність продукції					S	BZ	
13. Прихильність споживачів					S	Z	B
14. Рентабельність					Z	B	
15. Впізнаваність марки					ZS	B	
16. Фінансова стійкість компанії				S	Z	B	
17. Забезпечення сировиною					S	B	Z
18. Мотивація персоналу				B	Z	S	
19. Ефективність використання активів					K	ZB	
20. Експортна діяльність		S	Z		B		

*Розроблено автором (Z – ТЗОВ «Західхлібзбут», S – ТЗОВ «Скала-Дар», B – ПРАТ «Бучачагрохлібпром»)

Проаналізувавши даний метод, можна зробити висновки про те, що ПРАТ «Бучачагрохлібпром» потрібно:

- 1) покращити систему маркетингу;
- 2) збільшити стимулювання збуту, для виходу на нові закордонні ринки та захоплення певної вагової їх частки;
- 3) детальніше вивчати попит;
- 4) створювати нову унікальну продукцію;
- 5) приділити більшу увагу менеджменту;
- 6) зміцнити фінансову стійкість;
- 7) приділяти значну увагу мотивації персоналу;
- 8) звернути увагу на експортну діяльність, покращення умов. Побудуємо матрицю зваженої оцінки конкурентних переваг ПРАТ

«Бучачагрохлібпром» порівняно з її основними ТзОВ «Західхлібзбут» і ТзОВ «Скала-Дар», таблиця 2.8.

Таблиця 2.8.

Зважена оцінка конкурентних переваг підприємств з переробки зернових у Тернопільській області

Фактори	Вага	ТзОВ «Західхлібзбут»		ПРАТ «Бучачагрохлібпром»		ТзОВ «Скала-Дар»	
		Бальна оцінка	Зважена оцінка	Бальна оцінка	Зважена оцінка	Бальна оцінка	Зважена оцінка
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>
Ціна продукції	0,08	8	0,64	10	0,8	8	0,64
Якість продукції	0,1	10	1	10	1	10	1
Асортимент продукції	0,03	9	0,27	9	0,27	6	0,18
Кваліфікація персоналу	0,05	8	0,4	9	0,45	7	0,35
Удосконалювання технології виробництва	0,07	7	0,49	9	0,63	8	0,56
Ефективність рекламних компаній	0,06	8	0,48	10	0,6	6	0,36
Досвід роботи	0,02	9	0,18	9	0,18	7	0,14
Система маркетингу	0,07	8	0,56	9	0,63	6	0,42

Стимулювання збуту	0,06	8	0,48	7	0,42	8	0,48
Частка ринку	0,08	8	0,64	10	0,8	5	0,4
Знання ринку	0,05	8	0,4	9	0,45	7	0,35
Унікальність продукції	0,03	8	0,24	7	0,21	6	0,18
Прихильність споживачів	0,04	7	0,28	9	0,36	6	0,24
Рентабельність	0,05	9	0,45	9	0,45	6	0,3
Впізнаваність марки	0,05	7	0,35	9	0,45	5	0,25
Фінансова стійкість компанії	0,05	6	0,3	7	0,35	5	0,25
Забезпечення сировиною	0,02	8	0,16	8	0,16	6	0,12
Мотивація персоналу	0,01	8	0,08	6	0,06	7	0,07
Ефективність використання активів	0,04	5	0,2	6	0,24	5	0,2
Експортна діяльність	0,04	4	0,16	5	0,2	3	0,16
Сума	1,00		7,76		8,71		6,65

Отже, за зваженою оцінкою конкурентних переваг, можна зробити висновки, що ПРАТ «Бучачагрохлібпром» досить вдало використовує свої конкурентні переваги. Це дає їй змогу залишатись лідером на ринку з переробки зернових у Тернопільській області. Побудуємо радар конкурентоспроможності основних гравців ринку з переробки зернових у Тернопільській області, таблиця 2.9.

Таблиця 2.9.

Побудова радара конкурентоспроможності основних учасників ринку з переробки зернових у Тернопільській області

Фактори	ТзОВ «Західхлібзбут»	ПРАТ «Бучачагрохлібпром»	ТзОВ «СкалаДар»
	Експертна оцінка	Експертна оцінка	Експертна оцінка
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
Ціна продукції	8	10	8
Якість продукції	10	10	10
Асортимент продукції	9	9	6

Удосконалення технологій виробництва	7	9	8
Частка ринку	8	10	5
Унікальність продукції	8	7	6
Прихильність споживачів	7	9	6
Система маркетингу	8	9	6

За даними таблиці 2.9, можна зобразити радар конкурентоспроможності основних учасників ринку з переробки зернових у Тернопільській області, рисунок 2.9.

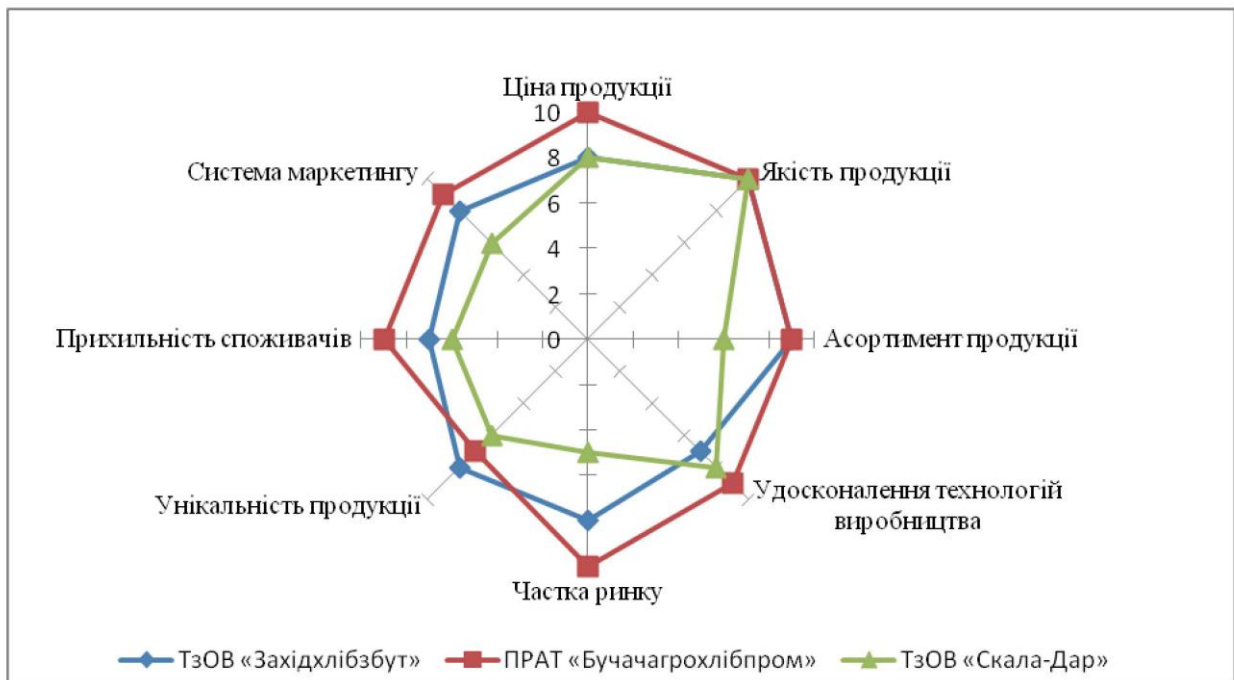


Рис. 2.9. Радар конкурентоспроможності основних учасників ринку з переробки зернових у Тернопільській області *

За даним методом, порівнявши площі всіх утворених фігур, лідерство ПРАТ «Бучачагрохлібпром» не викликає сумнівів.

Провівши роботу по оцінці конкурентоспроможності провідного підприємства на ринку з переробки зернових у Тернопільській області, ПРАТ «Бучачагрохлібпром», можна сказати, що лідерство підприємства не викликає сумнівів.

Наведені показники оцінювання та аналізу конкурентних переваг підприємства дають змогу дослідити такі їх важливі характеристики, як результативність та стійкість. Проте визначення показників не є повним

вирішенням завдання, розв'язання котрого наведено у даному розділі. Необхідним також є визначення раціональної функціональної залежності між інтегральним показником та фактором, на основі якої можливим є дослідження зміни результативності та аналізу стійкості конкурентних переваг підприємства.

Як уже зазначалось раніше, для аналізу стійкості конкурентних переваг підприємства можна використовувати лінійну і нелінійну залежність. Це приводить до вибору між чотирма залежностями, одну із яких, логарифмічну, з очевидних причин було відкинуто як придатну для вирішення поставлених завдань раніше. Вибір між даними залежностями можна здійснити на основі застосування коефіцієнта кореляції між теоретичними значення інтегрального показника та його фактичними значеннями. Проте даний показник має ряд недоліків: чутливість до впливу випадкових і/або тимчасових чинників, необхідність аналізу великих об'ємів даних, труднощі при виборі форми розрахунку тощо. Тому у попередньому розділі обгрунтовано необхідність поєднання представлених методів з метою отримання рівняння, яке буде характеризуватись високою точністю та відповідатиме досліджуваним тенденціям.

Оскільки результати діяльності підприємства часто характеризуються високим рівнем волатильності та циклічності. Показники результатів діяльності підприємства можуть показатись випадковими при їх графічному аналізі. Проте на основі застосування поєднання лінійної і нелінійної апроксимації можливим є отримання рівняння, яке буде з достатнім рівнем точності відображати досліджувану тенденцію. На основі дослідження особливостей досліджуваних динамічних рядів у даній роботі авторами запропоновано використання наступної форми залежності:

$$I_r = f(t) = \alpha_0 + \alpha_1 \left(f_{\text{exp}}(t) \right), \quad (2.16)$$

Як бачимо з рівн. 2.16, запропонована функціональна залежність по своїй суті є лінійною, проте оскільки лінійна залежність є найбільш

простою, тому остаточний розрахунок теоретичного значення інтегрального показника буде найбільш зручним і не потребуватиме великих затрат часу. Функція f^{\wedge} відображає нелінійну складову досліджуваних тенденцій. На основі даної функції аналізується характер зміни результативності у часі з використання степеневі функції, перетвореної експоненціальним чином. Логарифмічна залежність, як було доведено, вище не підходить для розв'язання поставлених у даній роботі завдань, оскільки її подвійна похідна завжди є меншою нуля, а отже, зміна зміни логарифмічної функції є спадаючою. Експоненціальна залежність по свої суті є степеневою, тому для розширення можливостей математичного апарату, доцільним є обрати степеневу залежність.

Функція може бути описана на основі рівняння:

$$f_{\text{exp}}(t) = \exp[\gamma_0] \times \exp[t^{\gamma_1}], \quad (2.17)$$

Застосування логарифмічної залежності у даному випадку зумовлено тим, що інакшим чином неможливо отримати степеневу залежність. Так, для того, щоб застосувати метод найменших квадратів до степеневі залежності необхідним є перетворення її форми у логарифмічну залежність:

$$\begin{aligned} \ln(b_o t^{\gamma_1}) &= \ln(b_o) + \ln(t^{\gamma_1}) = \ln(b_o) + \gamma_1 \ln(t), \\ \ln(b_o) &= \gamma_0, \\ \gamma_1 &= \gamma_1. \end{aligned} \quad (2.18)$$

Таким чином, вхідні дані логарифмуються і після чого застосовується метод найменших квадратів, що дає змогу отримати коефіцієнти:

Після того, як дані коефіцієнти отримані необхідним є обернене перетворення (операція потенціювання) отриманої логарифмічної залежності у степеневу:

$$f_{\text{exp}}(t) = \gamma_0 + \gamma_1 \ln(t) = \exp[b_0 \times t^{b_1}]. \quad (2.19)$$

В результаті чого можливим є наведення остаточного співвідношення для рівняння (2.16):

$$I_r = f(t) = \alpha_0 + \alpha_1 \left(\exp[b_0 \times t^{b_1}] \right), \quad (2.20)$$

Виведемо формулу (2.14) на основі врахування виразів (2.15). З цією метою знайдемо визначений інтеграл для виразу (2.20):

$$\begin{aligned} I_r &\approx \int_{t_k}^{t_j} f(t) dt = \int_{t_k}^{t_j} \left[\alpha_0 + \alpha_1 \left(\exp[b_0 \times t^{b_1}] \right) \right] dt = \\ &\int_{t_k}^{t_j} \alpha_0 dt + \alpha_1 \int_{t_k}^{t_j} \left(\exp[b_0 \times t^{b_1}] \right) dt = \alpha_0 t \Big|_{t_k}^{t_j} + \alpha_1 \int_{t_k}^{t_j} \left(\exp[b_0 \times t^{b_1}] \right) dt. \end{aligned} \quad (2.21)$$

Інтегрування виразу ($\exp[\text{йох}\wedge]$) є складною процедурою, оскільки даної функції немає у переліку стандартної таблиці інтегралів. Це зумовлює необхідність самостійного інтегрування даної функції шляхом застосування декількох методів. Інтегрування даного виразу слід розпочати із ряду послідовних підстановок (для зручності приймає наступні заміни:

1) Постановка

$$\int e^{\alpha x^b} dx = \int t^{x^b} dx. \quad (2.22)$$

1) Підстановка $t^{x^b} = z$:

$$t^{x^b} = z;$$

$$x^b = \log_t z \Rightarrow x = (\log_t z)^{\frac{1}{b}};$$

$$\frac{\partial (\log_t z)^{\frac{1}{b}}}{\partial z} = \frac{1}{b \ln t} (\log_t z)^{\frac{1-b}{b}};$$

$$\int t^{x^b} dx = \int z \frac{1}{b \ln t} (\log_t z)^{\frac{1-b}{b}} dz = \frac{1}{b \ln t} \int z (\log_t z)^{\frac{1-b}{b}} dz. \quad (2.23)$$

Відповідно до методу інтегрування частинами справедливою є рівність:

$$\int u dv = uv - \int v du. \quad (2.24)$$

Це дає підстави застосувати даний метод для інтегрування виразу $z (\log_t z)^{\frac{1-b}{b}}$:

$$\int z (\log_t z)^{\frac{1-b}{b}} dz = \int z d \int \left[(\log_t z)^{\frac{1-b}{b}} \right] dz. \quad (2.23)$$

Інтегрування підінтегрального виразу $(\log_t z)^{\frac{1-b}{b}}$ слід проводити із використанням заміни $r = \log_t z$:

$$z = t^r;$$

$$dz = t^r \ln t;$$

$$\int \left[(\log_t z)^{\frac{1-b}{b}} \right] dz = \ln t \int r^{\frac{1-b}{b}} t^r dr. \quad (2.24)$$

Застосуємо метод інтегрування частинами:

$$\begin{aligned} \ln t \int r^{\frac{1-b}{b}} t^r dr &= \ln t \int r^{\frac{1-b}{b}} d\left(\frac{t^r}{\ln t}\right) = r^{\frac{1-b}{b}} t^r - \int \frac{t^r}{\ln t} dr = r^{\frac{1-b}{b}} t^r - \frac{t^r}{\ln^2 t} = \\ &= \frac{t^r \left(\ln^2 t \cdot r^{\frac{1-b}{b}} - 1 \right)}{\ln^2 t}. \end{aligned} \quad (2.25)$$

Проведемо зворотню заміну:

$$\begin{aligned} r &= \log_t z; \\ \frac{t^r \left(\ln^2 t \cdot r^{\frac{1-b}{b}} - 1 \right)}{\ln^2 t} &= \frac{t^{\log_t z} \left(\ln^2 t \cdot (\log_t z)^{\frac{1-b}{b}} - 1 \right)}{\ln^2 t}. \end{aligned} \quad (2.26)$$

Підставимо вираз (2.25) у співвідношення (2.23) і застосуємо метод інтегрування частинами:

$$\begin{aligned} \int z (\log_t z)^{\frac{1-b}{b}} dz &= \int z \cdot d \left[\frac{t^{\log_t z} \left(\ln^2 t \cdot (\log_t z)^{\frac{1-b}{b}} - 1 \right)}{\ln^2 t} \right] = z \frac{t^{\log_t z} \left(\ln^2 t \cdot (\log_t z)^{\frac{1-b}{b}} - 1 \right)}{\ln^2 t} \\ &- \int \frac{t^{\log_t z} \left(\ln^2 t \cdot (\log_t z)^{\frac{1-b}{b}} - 1 \right)}{\ln^2 t} dz. \end{aligned} \quad (2.27)$$

Проаналізуємо отриманий результат. Як бачимо, для вирішення інтегралу у другій частині рівняння, необхідною є повторна підстановка такої ж форми. Таким чином, усе зводиться до розв'язання математичного завдання:

$$\int a^x x^b dx = ? \quad (2.26)$$

Якщо спробувати розв'язати даний інтеграл методом постановки

частинами, то це приведе у глухий кут, оскільки $\{^a\} = x^{1па}$ При умові використання підстановки, завжди у рівняння буде присутній добуток двох функцій: експоненціальної і степеневі, що потребує повторної підстановки і так до нескінченності. Вирішення даної проблеми не лежить у площині економіки, а тому воно не розглядається у даній роботі. Натомість, для обчислень за формулою (2.15), пропонується використовувати винятково лінійне рівняння, у яке значення функції для кожного спостереження підставляються як константи. Тоді інтегрування є можливим:

$$\int \alpha + \beta \cdot F_{\text{exp}} d(F_{\text{exp}}) = F_{\text{exp}} + \beta \int F_{\text{exp}} d(F_{\text{exp}}) = F_{\text{exp}} + \frac{\beta}{2} (F_{\text{exp}})^2 ;$$

$$\int_{F_{\text{expl}}}^{F_{\text{expk}}} \alpha + \beta \cdot F_{\text{exp}} d(F_{\text{exp}}) = F_{\text{exp}} + \frac{\beta}{2} (F_{\text{exp}})^2 \Big|_{F_{\text{expl}}}^{F_{\text{expk}}} =$$

$$= F_{\text{expk}} - F_{\text{expl}} + \frac{\beta}{2} (F_{\text{expk}} - F_{\text{expl}})^2 . \quad (2.27)$$

Таким чином, на практиці зручніше застосовувати вираз (2.27) для розрахунку зміни площі фігури, яку описує лінійна функціональна залежність (2.16). Очевидно, що для розрахунку площі двохвимірної фігури можливим є застосування звичайних формул для обчислення площі прямокутників і трапецій, проте їх використання потребує наявності значень по абсцис, що відповідаю значенням індексів часового періоду, які не включені у функцію (2.16), тому необхідним є застосування узагальненого методу на основі визначених інтегралів. Проте даний спосіб є незручним на практиці, оскільки значення функції залежності інтегрального показника від фактора позначає функцію лінійної залежності для остаточної апроксимації

Висновки до другого розділу

Удосконалено послідовність економічного оцінювання конкурентних переваг, яка на відміну від інших, базується на послідовному аналізуванні результативності та стійкості конкурентних переваг, що є відіграє вагоме значення на прикладному рівні, оскільки формування конкурентних переваг є економічно обґрунтованими тільки тоді, коли це сприятливо і у довгостроковому періоді відображається на результатах діяльності підприємства. Складова результативність конкурентної переваги має на меті визначити, наскільки позитивно її використання вплине на чистий прибуток підприємства, що важливо в умовах загостреної конкуренції та існування альтернативного вибору щодо створення і застосування декількох конкурентних переваг. На етапі врахування стійкості перевіряється тривалість періоду сприятливого впливу досліджуваної конкурентної переваги на результати діяльності підприємства, що можна здійснити шляхом дослідження нелінійної зміни чистого прибутку підприємства відносно тривалості та вартості створення і використання досліджуваних конкурентних переваг.

РОЗДІЛ 3.

ФОРМУВАННЯ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА

Ідентифікування та оцінювання конкурентних переваг, представлене у попередньому розділі зумовлюють необхідність вирішення подальших наукових завдань. Так, виявлення та застосування конкурентних переваг, реалізоване на основі їх попереднього оцінювання базується на застосуванні показників конкурентоспроможності підприємства та дослідженні

конкурентних переваг із двох ключових сторін: результативність та стійкість. Проте досі залишається не вирішеним завдання забезпечення конкурентних переваг на тривалий період в умовах загостреної конкуренції та постійних змін у зовнішньому середовищі. Сучасні умови діяльності суб'єктів ринку, дають припустити, що підприємство практично протягом усього свого життєвого циклу функціонує у швидкозмінного зовнішньому середовищі, фактори якого можуть мати як згубний так і сприятливий вплив. Вміння оперативно реагувати на зміну у структурі споживчого попиту вчасно впроваджувати інновації, здійснювати ефективні інвестиції у виробництво та посилення власних позицій на ринку, робить підприємство сильним гравцем у конкурентному середовищі.

Забезпечення конкурентних переваг потребує детального та глибокого розгляду, оскільки здійснюється протягом певного періоду часу, потребує затрат коштів та залучення інтелектуальних ресурсів. Питанням, яке варто врахувати при розгляді даної проблеми є непослідовність інвестицій у забезпечення стійкості і результативності конкурентних переваг, що зумовлено доцільністю вкладень у інновації, створення і розробку нової продукції, формування нових технологій, виходом на нові ринки тощо. Ці та інші управлінські рішення є стратегічними і створюють фінансовий результат у довгостроковому періоді. Дана проблема зумовлює неможливість чіткої оцінки конкурентних переваг, оскільки не завжди можливим є детально виміряти результат від їх застосування.

Іншою проблемою забезпечення конкурентних переваг, якій слід

приділити увагу є послідовність їх створення. Рішення, які створюють конкурентні переваги часто можуть носити суб'єктивний і нестандартний характер, проте приносять підприємству цілком очевидні конкурентні переваги. Прикладами цього можуть служити численні приклади успішно побудованого бізнесу на основі нестандартних ідей, що були конвертовані їх авторами у капітал, на основі якого створені транснаціональні корпорації. Тому формування узагальнених послідовностей створення і використання конкурентних переваг є надзвичайно складним завданням, яке базується на досвіді підприємців та ідеях науковців, але може носити суб'єктивний характер, оскільки відбиває особливості економічних відносин певного часу. Тому виникає проблема пошуку оптимального сценарію побудови конкурентних переваг в умовах сучасного ринку.

У даній роботі наведено пропозиції щодо послідовності реалізації процесу формування конкурентних переваг та забезпечення їх стійкості. Представлення їх варто розпочати із узагальнення наукових результатів, наведених у попередньому розділі. Так, як уже зазначалось, до джерел формування конкурентних переваг можна віднести:

унікальні ресурси (ресурси, якими не володіють конкурента і які можуть виявитись значно дешевшими за аналоги);

високий рівень спеціалізації (фокусування підприємства на певному цільовому сегменті ринку);

ефект «масштабу» (великі обсяги виробництва зумовлюють можливість економити на постійних витратах);

економія на тривалості процедур взаємодії з клієнтами (економія часу відклику на запит користувача).

Таким чином, підприємство на шляху формування та використання конкурентних переваг проходить певні етапи свого розвитку, що зумовлює необхідність розгляду даного явища, як певного процесу, поняття якого передбачає наявність послідовних етапів або фаз зміни, досягнення чи розвитку чогось. Слід відмітити, що процес формування та використання конкурентних

переваг має бути наділений ряд характеристик, до яких варто віднести:

циклічність (характеризує процес формування конкурентних переваг з точки зору необхідності їх постійного вдосконалення з метою забезпечення високих конкурентних позицій та збереження або збільшення частки на ринку);

послідовність здобуття перелічених вище джерел конкурентоспроможності;

раціональність використання джерел конкурентоспроможності та послідовне здобуття конкурентних переваг в умовах ринку, який безперервно змінюється.

Здобуття конкурентних переваг на основі усіх зазначених вище джерел конкурентних переваг одночасно не слід вважати ефективним, оскільки їх досягнення на певному етапі побудови бізнес-моделі потребує значних витрат коштів і часу, крім цього це обмежує потенціал щодо майбутніх перспективних рішень із удосконалення підприємницької активності, оскільки дані рішення уже будуть реалізовані. Тому формування конкурентних переваг має відбуватись послідовно і враховувати динаміку розвитку ринку та підприємств-конкурентів. На основі даного аналізу, можливим є визначити оптимальне застосування наявних «козирів», якщо гравець витрачає свої кращі можливості одночасно це створює короткострокову перевагу, у той час, як потрібно створити саме довгострокову конкурентну перевагу. Конкурента отримують більше можливостей для адаптації до нових умов ведення бізнесу та зберігають або відновлюють власні конкурентні позиції. Відтак формування і використання конкурентних переваг слід здійснювати на основі послідовного, розтягнутого у часі підходу, що зумовлює доцільність розгляду даного явища, як певного процесу. На рис. 3.1 зображено послідовності реалізації процесу формування та забезпечення конкурентних переваг підприємства.

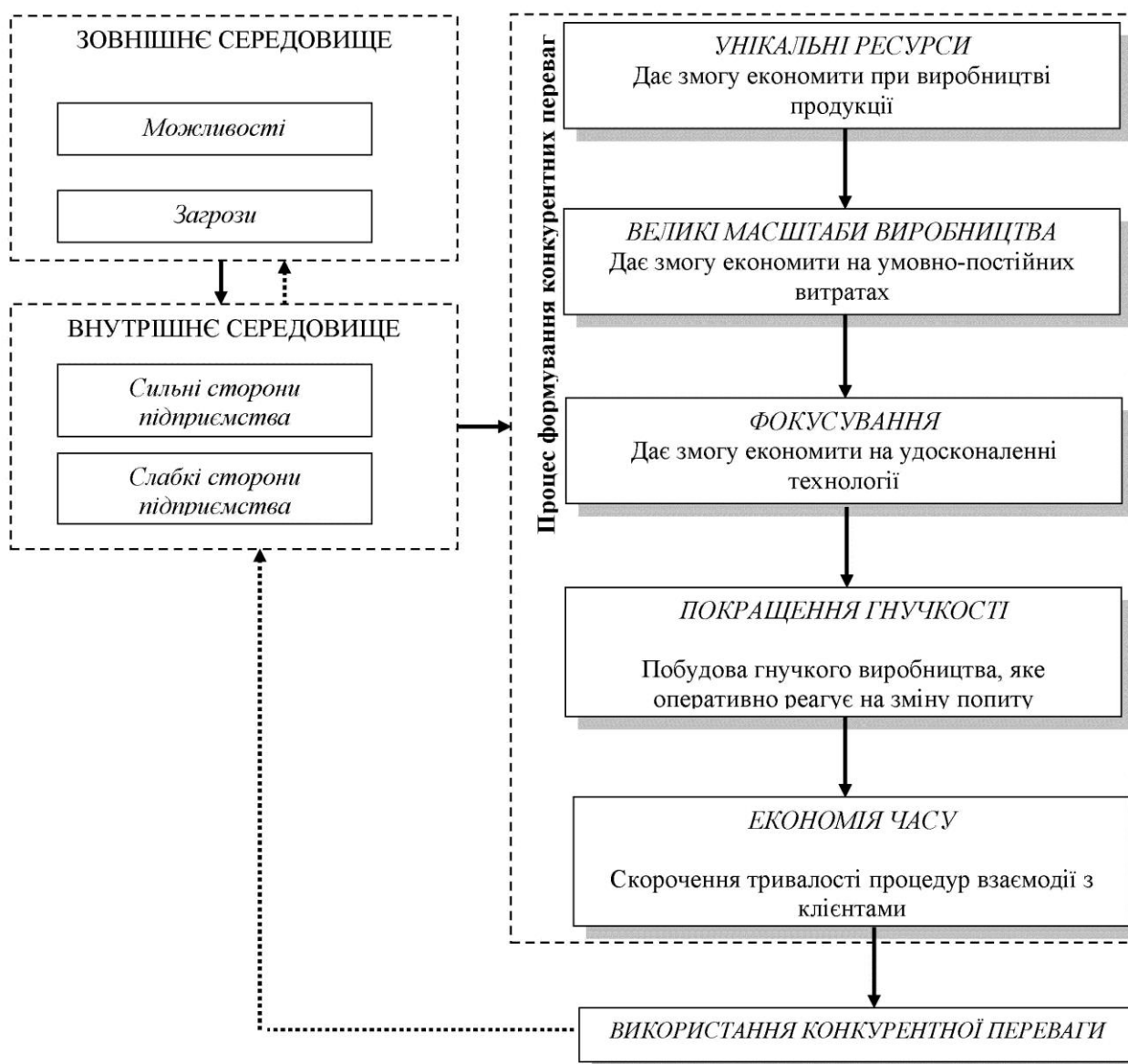


Рис. 3.1. Процес формування та забезпечення конкурентних переваг підприємства

Варто зазначити, що успішність підприємства часто залежить від вміння і навичків керівництва вчасно і правильно визначати цілі та формувати ефективну стратегію розвитку. У даній роботі головну увагу звернуто на формування інструментарію для вирішення цих завдань. Проте теоретичні і прикладні особливості цієї проблеми уже були розглянуті у наукових джерелах, зокрема, тут [39, 40], проте автор цих робіт звертає увагу саме на стратегічні аспекти досліджуваної проблеми, у той час як особливості її вирішення на мікрорівні залишились поза увагою.

Як бачимо з рис. 3.1, процес формування конкурентної переваги слід

розглядати, як окрему складову досліджуваної проблеми, оскільки він взаємодіє із зовнішнім та внутрішнім середовищем підприємства під час створення конкурентних переваг та їх удосконалення. Покращення конкурентних переваг відбувається на основі врахування факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, які за аналогією до SWOT аналізу поділені на сильні і слабкі сторони підприємства та можливості і загрози, які виникають через зміни у зовнішньому середовищі. Так, фактори зовнішнього середовища впливають на підприємство, проте підприємство не має змогу впливати на зовнішнє середовища, фактори якого є незалежними та такими, що практично не піддаються впливу з боку підприємства. Проте із врахування особливостей ведення підприємницької діяльності в Україні, можна відзначити, що деякі вітчизняні підприємства мають широкі можливості щодо впливу на фактори зовнішнє середовище. Так, вони можуть лобювати власні інтереси у органах державної влади, здійснювати заходи недобросовісної конкуренції, вчиняти протизаконні дії, за які їх не покарають. Ці та інші обставини дають підстави вважати, що за певних умов, підприємство має змогу впливати на власне зовнішнє середовище, з метою уповільнення розвитку конкурентних відносин та створення сприятливих умов для довгострокового функціонування. Представлений спосіб створення конкурентних переваг через вплив на фактори зовнішнього середовища, з метою застосування недобросовісної конкуренції, має негативні наслідки для суспільства, оскільки погіршує рівень життя, уповільнює розвиток технологій, знецінює та виснажує ресурси країни, призводить до відтоку капіталу та знецінення національної грошової одиниці.

Тому на рис. 3.1 наведено процес формування конкурентних переваг в умовах конкурентного середовища, коли підприємства-конкуренти знаходяться у рівних можливостях щодо впливу на фактори зовнішнього середовища. Так, процес еволюції можливостей щодо забезпечення конкурентоспроможності простежується на основі постійного пошуку можливостей щодо нарощення обсягів реалізації та зменшення витрат. На початку цього процесу, унікальні ресурси відіграють вирішальну роль при створенні можливостей щодо економії.

Відсутність можливостей що копіювання ресурсного потенціалу підприємства формує підвалини для створення стійких конкурентних переваг у майбутньому.

Унікальні ресурси дають змогу економити у короткостроковому періоді, оскільки вони існують в умовах унікальних економічних обставин, зумовлених нестандартною економічною та політичною ситуацією. Якщо такі унікальні ресурси відсутні їх необхідно створити, шляхом удосконалення технологій, впровадження інновацій, залучення працівників із великим досвідом та високим інтелектуальним і творчим потенціалом. Як зазначалось раніше, чимало науковців переконані, що унікальність ресурсів в основному забезпечується саме людським потенціалом.

Шляхом використання унікальних ресурсів можливим є збільшити обсяги реалізації протягом тривалого періоду часу. У такому випадку підприємство позиціонує себе у ціновому сегменті доступному для широкого сегменту споживачів. Нарощення обсягів реалізації продукції дозволяє створити умови для подальшої економії на основі застосування «ефекту масштабу», який дає змогу зменшити собівартість одиниці продукції шляхом економії постійних витрат. На основі цього забезпечується короткостроковий успіх підприємства, а під джерелами цього досягнення можна розуміти конкурентні переваги, створені даним підприємством та успішно ним використані.

Чи варто зупинятись, коли обсяги реалізації зростають в умовах економії на унікальності ресурсів та постійних витратах? Якщо врахувати, що зовнішнє середовище безперервно змінюється, то очевидно є відповідь, що не варто. Короткострокові конкурентні переваги слід використовувати для створення довгострокових, шляхом удосконалення існуючих або створення нових. На основі аналізу досвіду підприємств та наукової літератури, наступним етапом еволюції підприємства слід вважати фокусування на певному ринку.

Під фокусування розуміється спрямування всіх можливостей та ресурсів підприємства на конкретному ринку певного товару. Така вузька спрямованість дозволяє здобути цінний досвід і знання, які можуть являтися унікальними ресурсами для подальшого нарощення обсягів виробництва уже у вузькому

сегменті і витіснення конкурентні з ринку. Прикладом такого виду підприємництва є аутсорсинг, який полягає у вузькій спеціалізації послуг, що пропонуються на ринку, що забезпечує високу якість виконання замовлень та доступну ціну. Фокусування у вузькому сегменті створює можливості для довгострокового формування сприятливого середовища на певному ринку. Іншим прикладом успіху підприємств, які характеризуються високим рівнем спеціалізації є кластери. Під кластерами розуміється не одне підприємство, а група, які функціонують у вузькому сегменті ринку, конкурують між собою та спільно взаємодіють із зовнішнім середовищем. Прикладом кластерів є «Силіконова долина» у США, відома великою кількістю компаній, що працюють у галузі високих технологій і які розпочинали свою діяльність як дрібні підприємства, що спеціалізувались на виробництві вузькоспеціалізованої обчислювальної техніки, проте розрослись до гігантів транснаціонального значення.

Фокусування створює стійку конкурентну перевагу в умовах зростаючого ринку, проте у період зрілості або занепаду економічної галузі, необхідною є переорієнтація на інший ринок, що в умовах досвіду та невідповідності виробничої технології можна прирівняти до «смерті» організації, яка або переродиться у зовсім нове підприємство або зникне із ринку. Тому наступним етапом формування конкурентної переваги є побудова гнучкого виробництва, яке би давало змогу переорієнтуватись на інші ринки з метою оперативного реагування на зміни структури попиту споживачів. Це створює можливості для вчасного переходу з однієї галузі в іншу і робить підприємство більш незалежним від зовнішніх чинників, створюючи стійкі можливості для вчасного пошуку нових ринків та виходу на них. Гнучкість підприємства є джерелом конкурентної переваги, яке слід використовувати після фокусування, оскільки успішність підприємницької діяльності в умовах загостреної конкуренції можлива тільки на основі послідовного поєднання фокусування і гнучкості. Це логічно випливає із того, що підприємство досягає більших успіхів, якщо спрямовує весь наявний потенціал на конкретному ринку, а не «розпоршує»

його між різними галузями, в яких воно представлене. Теорія ризиків виходить за межі цього дослідження, тому поняття ризику у цій роботі не розглядається. Гнучкість необхідна для того, щоб забезпечити підприємству довгострокове функціонування через вчасне реагування на зміни у життєвому циклі економічних сфер його діяльності.

Побудову гнучкого виробництва слід вважати великим досягненням, оскільки до даного «щабля» доходять тільки найсильніші гравці на ринку. Проте даний етап формування конкурентних переваг не являється остаточним. Технології, науковий прогрес та зміна світоглядних орієнтирів людства зумовлюють докорінні зміни у ставленні споживачів для власного способу життя, тим самим суттєво змінюючи структуру потреб і вимагаючи від підприємств нових досягнень та подальшого розвитку. На основі аналізу наукових джерел та досвіду закордонних підприємств, можна підсумувати, що наступним етапом забезпечення конкурентоспроможності є час. Даний ресурс в умовах великих обсягів виробництва та високих темпів розвитку технологій залишається вагомим категорією, що має значний вплив на формування стійких зв'язків підприємства із споживачами. Швидкість реагування на запити клієнтів являється ключем до успіху на сучасному етапі розвитку ринкових відносин.

Розглянемо поняття тривалості взаємодії із клієнтами детальніше. В умовах високої якості продукції та доступної ціни, споживач вибере той товар, який йому швидше доставлять. Доставка товару, який уже виготовлений і «чекає на споживача у магазині» відбувається достатньо швидко, проте якщо розглянути весь цикл від замовлення до роздрібного центру продажу до доставки, то можна відзначити, що даний процес є надзвичайно тривалим і може займати більше одного року часу, що в умовах високої конкуренції є неприпустимим. У необхідності розбудови бізнес моделі заснованої на безперервному скороченні тривалості взаємодії із клієнтом переконані чимало компаній. Так, у статті уже згаданого Дж. Сталка «Час - наступний ресурс конкурентно! переваги» (Time - The Next Source of Competitive Advantage), наведено приклади японських і американських компаній, які успішно

використовують дану стратегію для посилення власних конкурентних позицій ще з 80-х рр. попереднього століття. До цих компаній відносяться Тойота (Toyota), Міцубіші Електрик (Mitsubishi Electric), Атлас Двері (Atlas Door) тощо. Ці виробники збільшили кількість клієнтів шляхом скорочення тривалості реагування на їхні запити. Причому за критерій використано тривалість виготовлення автомобіля від моменту замовлення до його поставки. Так, компанія Toyota створила ланцюг прямих поставок автомобілів клієнтам від моменту їх замовлення з 15 днів до 1 дня.

Розбудова оперативної схеми поставок і виробництва має дає підприємству наступні переваги:

- збільшення точності прогнозування діяльності підприємства на основі зменшення періоду на який будується прогноз;
- покращення якості обслуговування, шляхом зменшення часу на виробництво і поставку товару;
- скорочення вартості продукції через використання системи «Just-in-Time» («просто вчасно») для постачання матеріалів і сировини.

Таким чином, підприємство, яке першим пройде наведені на рис. 3.1 етапи формування конкурентної переваги зможе забезпечити високі результати діяльності протягом тривалого періоду. Проте, конкурентне середовище перебуває у безперервних змінах, що потребує врахування змін у зовнішньому і внутрішньому середовищі для удосконалення існуючих або пошуку нових конкурентних переваг. Безперервне удосконалення підприємницької діяльності є ключовою умовою для забезпечення конкурентних переваг у довгостроковому періоді.

Таким чином, процесу формування та використання конкурентних переваг слід розглядати як свого роду послідовність фаз еволюції підприємства на основі вдосконалення виробничих, збутових, логістичних та комунікаційних процесів, шляхом скорочення їх тривалості та вартості. Причому на даному етапі розвитку ринкових відносин час відіграє вагомішу роль ніж витрати коштів, оскільки тривалість здійснення процедур взаємодії з клієнтами є новою віхою у просторі

можливостей щодо удосконалення підприємницької діяльності, підвищення рівня гнучкості та сфокусованості підприємства, формування сприятливої довіри серед споживачів та ділової репутації серед партнерів тощо. Час розглядається як головний ресурс підприємства, найвагоміше джерело конкурентних переваг.

Цікавим є відмітити, що зміни у теорії і практиці економічних відносин співпадають у часі із поширення революційних ідей теорії відносності А. Ейнштейна та квантової фізики (Н. Бор, В. Гейзенберг та інші), які змістили час із абсолютної категорії, довівши його відносність. Дані ідеї та їх експериментальне підтвердження у 2012 р. (CERN, Швейцарія) вплинули на формування якісно нового світогляду людини, яка усвідомлює себе частиною скінченного і відносного та динамічного всесвіту і невизначеного мікросвіту, де ймовірність єдина об'єктивно існуюча реальність. Під впливом цих ідей, розвитку технологій і освіти, економічна теорія переосмислює провідну роль капіталу і праці у переліку факторів виробництва додаючи нову категорію – час.

Досліджуючи сутність конкурентних переваг та аналізуючи результати їх використання, процес формування та застосування конкурентних переваг можна розглядати у тривимірному просторі зростання підприємства на основі аналізу двох категорій - тривалості і вартості. Так, фінансовий результат суб'єкта господарювання, під яким можна розуміти чистий прибуток, відображає ефективність та раціональність використано часу і коштів, що дає змогу дослідити процес формування конкурентних переваг на основі його практичних результатів. Оскільки предметом аналізу виступає процес, то категорією на основі якої буде проводитись дослідження обрано час, або тривалість цього процесу та його етапів.

Для того, щоб представити пропонований у даній роботі спосіб аналізування процесу формування і забезпечення конкурентних переваг приведемо декілька особливостей підприємницької діяльності, які незмінно характеризують підприємство, що функціонує в умовах загостреної конкуренції та перебуває на стадії пошуку конкурентних переваг:

циклічність (підприємство проводить дослідження, випробовує та удосконалює нові технології, ноу-хау та інновації, цей процес є безперервним та повторювальним);

показники діяльності підприємства можуть залежати від сезонності;

якщо підприємство розвивається то для нього характерні злети і падіння у фінансових результатах, які у довгостроковому періоді супроводжуються зростанням ключових економічних індикаторів (наприклад, чистий прибуток, обсяг реалізації, частка ринку);

підприємство функціонує на ринках із життєвим циклом, що має тенденцію повторюватись.

Враховуючи особливості підприємницької діяльності в умовах пошуку конкурентних переваг, приводить до точки зору про те, що діяльність бізнесу можна описати спіраллю, яка зростає у довгостроковому періоді та може бути представлена у тривимірному просторі. Це переносить предмет дослідження у площину математичного інструментарію, який може виявитись корисним при дослідженні процесу формування конкурентних переваг.

Тривимірні функції, поведінка яких відрізняється на кожній осі площини координат, представляються за допомогою параметричних рівнянь. Це дозволяє описати поведінку функції на певному інтервалі значень і тим самим дослідити її з метою подальшого використання на практиці. Серед параметричних рівнянь, які можуть використовуватись для опису поведінки у просторі, що має характер спіралі, можна виділити такі.

Поверхня «Діні» (Dini's surface). Параметричне рівняння винайдене італійським математиком Улісом Діні (Ulisse Dini) і може бути описане такими співвідношеннями:

$$\begin{cases} x = a \cos(u) \sin(v), \\ y = a \sin(u) \sin(v), \\ z = a \left[\cos(v) + \ln \left(\tan \left[\frac{v}{2} \right] \right) + bu \right], \end{cases} \quad (3.1)$$

де x, y, z - значення, які відкладають по трьох осях, відповідно, вісь абсцис, вісь ординат і вісь Oz ; u, v - деякі значення, в яких параметричне рівняння є визначеним; a, b - константи, що описують міру зміни спіраль у поверхні Діні.

На рис. 3.2 зображено приклад поверхні «Діні» при таких параметрах рівнянь (3.1):

$$\begin{cases} u \in [0.001; 2], \\ v \in [0; 4\pi], \\ a = 1, \\ b = 0.2. \end{cases} \quad (3.2)$$

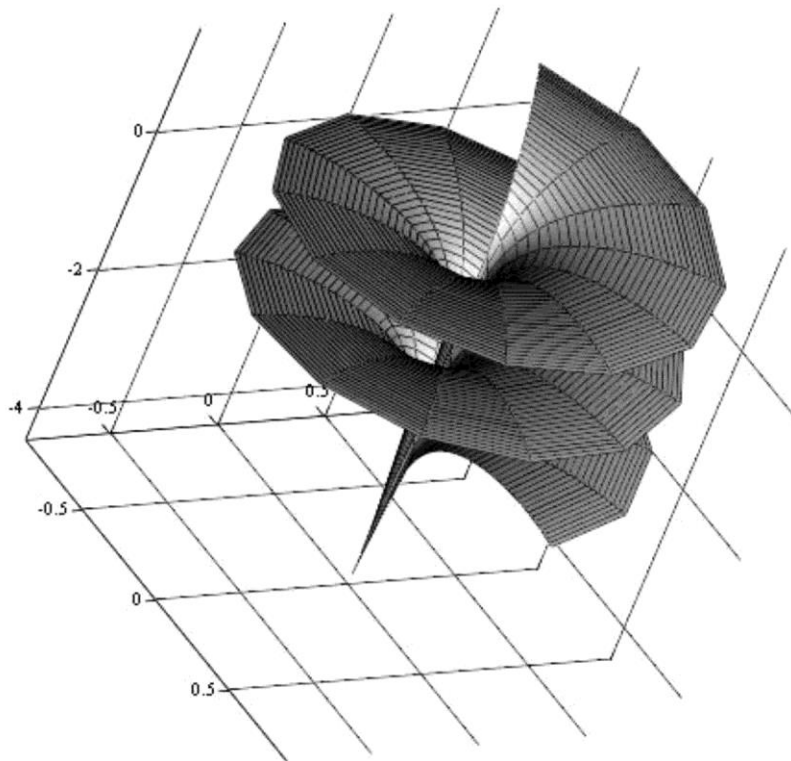


Рис. 3.2. Схематичне представлення розвитку підприємства на основі застосування поверхні Діні

Якщо розглянути рис. 3.2, то очевидно є зручність застосування параметричного рівняння Діні для опису процесу формування конкурентних переваг, оскільки результати даного процесу характеризуються циклічністю та економічним розвитком підприємства, який відображається на основі попередньо обраних індикаторів по осі Oz. Практична інтеграція даних результатів у рівняння Діні, може реалізовуватись на основі вставки уже готового рівняння, отриманого на основі економічного оцінювання конкурентних переваг. Так, якщо використати рівняння (2.32), то отримаємо наступне параметричне рівняння Діні:

$$\begin{cases} x = a \cos\left(-0,87659 + 1,01149\left(\exp[0,041422] \cdot \exp[\ln(t)^{0,2366}]\right)\right) \sin\left(-0,87659 + 1,01149\left(\exp[0,041422] \cdot \exp[\ln(t)^{0,2366}]\right)\right), \\ y = a \sin\left(-0,87659 + 1,01149\left(\exp[0,041422] \cdot \exp[\ln(t)^{0,2366}]\right)\right) \sin\left(-0,87659 + 1,01149\left(\exp[0,041422] \cdot \exp[\ln(t)^{0,2366}]\right)\right), \\ z = a \left[\cos\left(-0,87659 + 1,01149\left(\exp[0,041422] \cdot \exp[\ln(t)^{0,2366}]\right)\right) + \ln \left(\tan \left[\frac{-0,87659 + 1,01149\left(\exp[0,041422] \cdot \exp[\ln(t)^{0,2366}]\right)}{2} \right] \right) + 0,2t \right], \end{cases} \quad (3.3)$$

У даному випадку спрощуємо поверхню Діні до одного лише параметра функції, яка відображає спіральну поведінку значень рівняння, інші значення приймаємо рівними одиниці, тоді шукана спіраль матиме вигляд стрічки із шириною $0,2t$ (рис. 3.3).

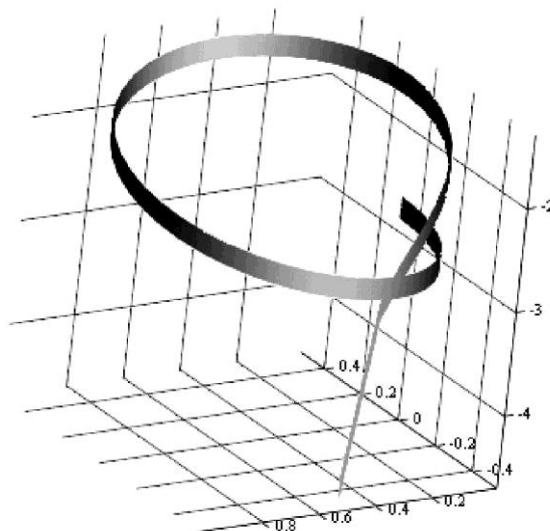


Рис. 3.3. Спіраль «Діні», описана рівняннями (3.3), представляє динаміку росту конкурентоспроможності досліджуваних вітчизняних підприємств

Якщо розглянути рис. 3.3, можна відзначити, що хоча середнє

арифметичне значення інтегрального показника результативності конкурентних переваг зростає, все ж на основі моделювання даного процесу із використання тривимірного моделювання, можна відзначити скорочення динаміки росту цього показника. Це видно із того, що спіраль, яка описує динаміку зміни інтегрального показника відносно часу є спадаючою. Це дає підстави поставити під сумнів те, що процес формування конкурентних переваг, характерний для вітчизняних підприємств є побудованим раціонально.

Для наочного представлення можливосте щодо використання цього виду функції наведемо приклад побудови поверхні Діні на основі параметричного рівняння, яке отримано на шляхом застосування зростаючої лінійної функції:

$$\begin{cases}
 y = 1,8 + 2t; \\
 \begin{cases}
 x = a \cos(1,8 + 2t) \sin(1,8 + 2t), \\
 y = a \sin(1,8 + 2t) \sin(1,8 + 2t), \\
 z = a \left[\cos(1,8 + 2t) + \ln \left(\tan \left[\frac{1,8 + 2|t|}{2} \right] \right) + 0,3t \right].
 \end{cases}
 \end{cases}
 \quad (3.4)$$

Параметричне рівняння (3.4) графічно представлене на рис. 3.4.

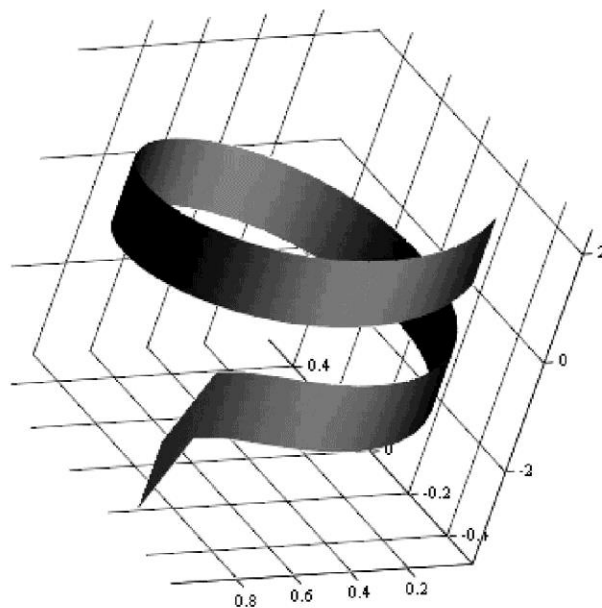


Рис. 3.4. Спіраль Діні, яка відображає зростання інтегрального показника результативності, що описується лінійним рівнянням

Як бачимо з рис. 3.4, спіраль зростає, що свідчить про наявність високого

потенціалу для збільшення результативності конкурентних переваг у довгостроковій перспективі. Таким чином, можна підсумувати, що незважаючи на обмежені можливості, параметричні рівняння Діні можуть використовуватись для тривимірного моделювання процесу формування та забезпечення конкурентних переваг. Проте цей спосіб має ряд недоліків:

1) складність математичного інструментарію, оскільки застосування параметричних рівняння спирається на необхідність використання спеціалізованого програмного забезпечення;

2) тригонометричні функції існують не у всіх точках;

3) потрібною є нормалізації даних.

Вирішення даних недоліків слід вважати обґрунтованим після того, як буде розглянуто функціональні можливості інших способів опису спіралі у тривимірному просторі.

Спрощеним представлення поверхні Діні можна вважати гелікоїд. Це фігура, що описується наступними параметричними рівняннями:

$$\begin{cases} x = a \cos(bt), \\ y = a \sin(bt), \\ z = t, \end{cases} \quad (3.5)$$

На рис. 3.5 зображено класичний гелікоїд, параметри цієї фігури:

$$\begin{cases} a \in [-1; 1], \\ t \in [0; 2\pi], \\ b = 0.8. \end{cases} \quad (3.6)$$

Як бачимо з рис. 3.5, гелікоїд відображає поведінку спіралі у тривимірному просторі, перевагою застосування його параметричного рівняння даної фігури, є те, що воно значно простіше при використанні на практиці. Використаємо уже наявне лінійне рівняння (2.31). Графічне представлення гелікоїда, яке отримаємо на основі даних параметрів наведено на рис.3.6.

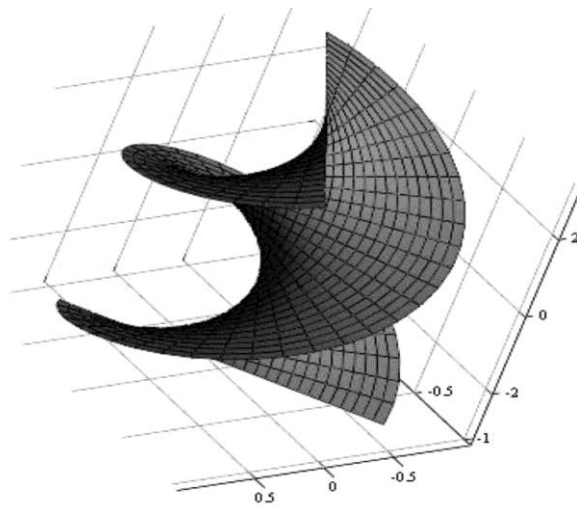


Рис. 3.5. Гелікоїд, описаний параметричними рівняннями, для яких справджується умова (3.6).

Як бачимо гелікоїд відображений на рис. 3.6, характеризується більшою тривалістю циклу, що свідчить про уповільнення темпів росту інтегрального показника.

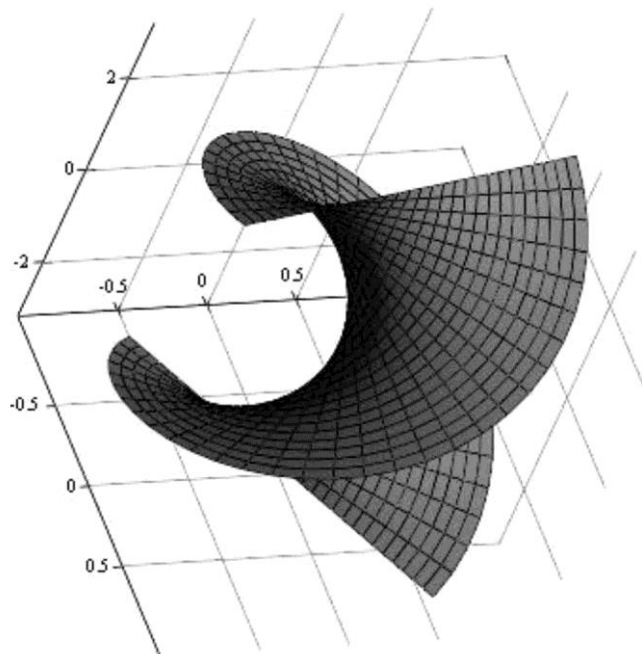


Рис. 3.6. Гелікоїд, який відображає зміну інтегрального показника результативності конкурентних переваг вітчизняних підприємств

Гелікоїд, отриманий для функції, яка відображає зміну інтегрального показника відносно часу для лінійного рівняння залежності одержаного у другому розділі для досліджуваних вітчизняних підприємств, характеризується уповільненим зростанням, що свідчить про наявність негативної тенденції росту

для аналізованих підприємств. Це також доводить, що незважаючи на зростаючу динаміку інтегрального показника результативності конкурентних переваг, все ж на основі тривимірного моделювання даного процесу можна відзначити уповільнення розвитку національних підприємств.

До недоліків застосування гелікоїдів можна віднести те, що ця фігура не являється спіраллю у повному її розумінні. Гелікоїд це фігура яка відображає викривлений простір значень, проте її можна розглядати як спіраль тільки на основі аналізу крайніх точок. Це створює труднощі у використанні параметричних рівнянь для дослідження динаміки інтегрального показника результативності конкурентних переваг відносно часу. Тому у даній роботі розглянуто ще більш спрощений моделювання тривимірної циклічної динаміки, на основі застосування звичайної спіралі (рис. 3.7).

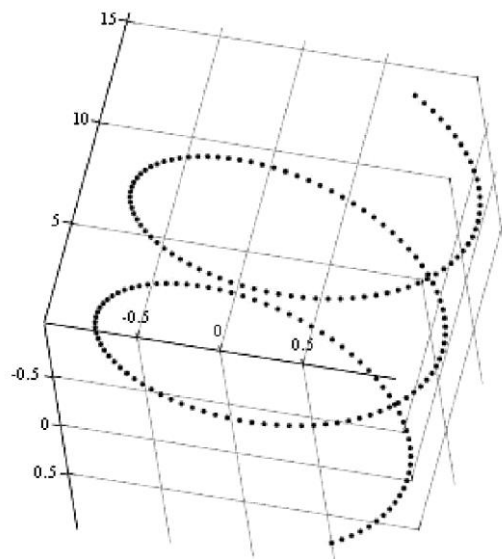


Рис. 3.7. Спіраль формування конкурентних переваг на основі аналізу інтегрального показника їх результативності

Як бачимо, спіраль отримана на основі звичайно представлення динаміки циклічних процесів у тривимірному просторі може бути описана так, як це показано на рис. 3.7. Приведемо параметричне рівняння, яке дозволяє досліджувати динаміку простих тривимірних спіралей:

$$\begin{cases} x = \cos(f[t]), \\ y = \sin(f[t]), \\ z = f[t]. \end{cases} \quad (3.7)$$

Функція $f[t]$ може відповідати будь-якій функції, яка приймає значення у яких тригонометричні функції косинуса і синуса є визначені. Застосуємо уже готове рівняння (2.32), використовуючи тільки лінійну складову і приймаючи експоненціальне покращення як константу одержуємо:

$$\begin{cases} x = \cos(-0,53 + 0,8t), \\ y = \sin(-0,53 + 0,8t), \\ z = -0,53 + 0,8t. \end{cases} \quad (3.8)$$

Графік параметричного рівняння (3.7) наведено на рис. 3.8.

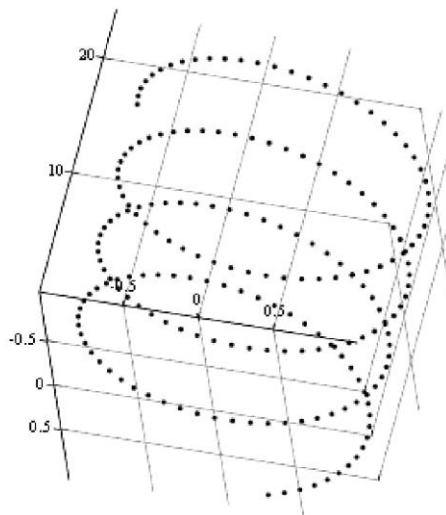


Рис. 3.8. Спіраль процесу формування конкурентних переваг на основі дослідження вітчизняних підприємств

Дані по досліджуваних підприємствах не є захищеними. Їх звітність опублікована і є у вільному доступі, тому не має сенсу її наводити у цій роботі. Інші результати, як уже зазначалось, представленні із врахуванням теоретичного аналізу спеціалізованої наукової літератури.

На основі спрощеного представлення циклічної динаміки процесу формування та удосконалення конкурентних переваг на основі звичайної спіралі можна дослідити яка кількість циклів припадає на одиницю часу. Чим більш

динамічним є процес формування конкурентних переваг, тим більша ймовірність того, що підприємство безперервно і активно шукає нові конкурентні переваги, впроваджує інновації, застосовує ноу-хау і т.д. Застосування параметричних рівнянь має на меті досліджувати процес формування конкурентних переваг та динаміку покращення (погіршення) конкурентоспроможності підприємства, проте даний метод є складним при прогнозуванні, оскільки потребує відповідної нормалізації даних і його результати завжди будуть корельовані із звичайним методом найменших квадратів.

Таким чином, процес формування і забезпечення конкурентних переваг базується на послідовному проходженні ряду етапів, кожен з яких створює додаткові можливості для підприємства щодо збільшення обсягу реалізації та скорочення витрат на одиницю продукції. Стадії цього процесу базуються на посиленні спеціалізації та скорочення тривалості виробничих, логістичних та збутових операцій.

Висновки до третього розділу

удосконалено процес формування та забезпечення конкурентних переваг підприємства, який на відміну від існуючих базується на поетапному та безперервному покращення якості виробничих та збутових можливостей підприємства шляхом поетапного переходу від пошуку унікальних ресурсів до здешевлення продукції, шляхом економії на масштабах, застосування стратегії фокусування і поглиблення гнучкості з метою досягнення найвищого рівня еволюції конкурентоспроможності в сучасній ієрархії бізнес процесів - економії часу, шляхом скорочення тривалості комунікаційних процесів між споживачем на підприємством. Такий підхід дозволив визначити напрямки подальшого методичного аналізу та сформував основу для інших наукових результатів дослідження. Це також дозволило конкретизувати фактори, які можуть впливати на процес виявлення і застосування конкурентних переваг на кожному з перелічених етапів.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі на основі теоретичного узагальнення сучасних економічних концепцій управління, теорії систем та інформатизації, а також практики їхнього використання в системі менеджменту підприємств запропоновано нове вирішення наукової проблеми – удосконалення існуючих і розроблення нових теоретичних і методико-прикладних положень із економічного оцінювання та забезпечення конкурентних переваг підприємств.

Доведено, що поняття «конкурентна перевага» необхідно трактувати на засадах застосування системного та комплексного підходів, що є важливим з позиції адекватності ідентифікування конкурентних переваг об'єкта оцінювання. Критичний аналіз існуючих підходів до трактування цього поняття вказує на те, що вони досить фрагментарні і стосуються лише окремих сфер діяльності виробничих одиниць та не повною мірою відповідають вимогам системності та комплексності. На засадах ідентифікування сутнісних ознак поняття «конкурентна перевага» аргументовано, що під ним доцільно розуміти систематичне здобуття підприємством унікальних характеристик продукції (послуг), вищих обсягів виробництва (реалізації) та частки на ринку, порівняно з його конкурентами, за рахунок розвитку якісних та кількісних характеристик процесу чи продукту, шляхом налагодження системи управління формуванням і забезпеченням ефективного використання наявних ресурсів (сировинних, просторових, трудових, управлінських, технологічних, інформаційних, маркетингових та ін.). Класифікацію конкурентних переваг доповнено інноваційними ознаками, а саме: за сферою конкуренції, можливістю використання та часу досягнення, тривалістю дії та ступенем стійкості, які враховують системний підхід до формування загальної конкурентостійкості підприємства.

Встановлено, що ідентифікування конкурентних переваг підприємства необхідно здійснювати на засадах дотримання певної послідовності взаємодії факторів внутрішнього та зовнішнього середовищ, а також урахування дії таких факторів, як: рівень гнучкості підприємства, рівня спеціалізації, ділову

репутацію, унікальність ресурсів, трансферний потенціал та досвід, який виникає у процесі функціонування підприємства у конкурентних умовах. Обґрунтування необхідності розширення переліку факторів, які слід враховувати під час оцінювання конкурентоспроможності підприємства, зумовило потребу деталізувати перелік та уточнити змістові характеристики аналітичних інструментів обробки емпіричних даних підприємств та експертних відомостей. Запропонована модель ідентифікування конкурентних переваг стала підґрунтям доведення логічності теоретичних положень та адекватності застосованого методичного інструментарію щодо економічного оцінювання конкурентних переваг підприємств.

В результаті проведеного дослідження визначено, що конкурентоспроможність вітчизняних підприємств зростає, що зумовлено стабілізацією національного валютного курсу та низькою вартістю ресурсів на вітчизняних ринках. В останні роки також спостерігається зростання обсягу виробництва таких харчових продуктів і напоїв, як м'яса свиней та свійської птиці, овочів консервованих, олії соняшникової, молока рідкого, масла вершкового, води мінеральної негазованої;

Встановлено, що динаміка інтегрального показника результативності конкурентних переваг досліджуваних підприємства протягом досліджуваного періоду була нестабільною. В той же час, з 2015 показник стійкості одержаного ряду середніх значень інтегрального показника наближається до значення 1,0788, що більше за одиницю і свідчить про наявність значного потенціалу для подальшого росту, що спричинено стабілізацією національної грошової одиниці, зниження інфляції у 2016 р. порівняно із 2015 р. та подальше прогнозоване зниження у 2017 р., а також низька вартість ресурсів, у тому числі, оплата праці.

Удосконалено процес формування та забезпечення конкурентних переваг підприємства, що дозволило визначити напрямки аналізу конкурентних переваг та конкретизувати фактори, які впливають на процес їх виявлення і застосування. Обґрунтовано, що процес виявлення і застосування конкурентних переваг має ієрархічний характер, тому базується на поетапному та безперервному

покращення якості виробничих та збутових можливостей підприємства та поглибленні їх гнучкості з метою досягнення економії часу. Доведено, що реалізацію цих завдань необхідно здійснювати шляхом переходу від процесу пошуку унікальних ресурсів до здешевлення продукції, економії на масштабах, застосуванні стратегії фокусування і скорочення тривалості комунікаційних процесів між споживачем та підприємством.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адам Смит. Исследование о природе и причинах богатства народов / А. Смит. Москва : Эксмо, 2007. 960 с.
2. Азоев Г. Л., Челенков А. П. Конкурентные преимущества фирмы. Учебное пособие. Москва : ОАО Типография «НОВОСТИ», 2000. 255 с.
3. Акимова И. М. Промышленный маркетинг. 2-е изд., Киев : Издательство «Знання», 2001. 294 с.
4. Анісімова О. М. Адаптація економічного механізму функціонування промислових підприємств з урахуванням кон'юнктури міжнародного бізнесу : монографія. Маріуполь : ДВНЗ «ПДТУ», 2012. 280 с.
5. Аранчій В. І., Зоря А. О., Лантух А.О. Теоретичні аспекти формування конкурентних стратегій аграрних підприємств. URL : <https://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/5.3/3.pdf>
6. Балабанова Л. В., Холод В. В. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: стратегічний підхід : монографія / Л. В. Балабанова, В. В. Холод. Донецьк: ДонДУЕТ, 2006. 294 с.
7. Богачев Р. М. Конкурентоспроможність вітчизняних вертикально інтегрованих економічних систем // Маркетинг та логістика в системі менеджменту: зб. тез наук. робіт. Львів : „Львівська політехніка”, 2002. С. 153-157.
8. Бройдо Е. А. Формирование конкурентных преимуществ компании путем развития инновационных возможностей : автореф. дис. на соиск. науч. степ. канд. экон. наук: спец. 08.00.05. Москва, 2009. 25 с.
9. Варга І. Ф., Літвін О. М. Формування конкурентних переваг на підприємстві // Бізнес Інформ. 2013. № 1. – С. 219-222.
10. Василенко В. О., Ткаченко Т. І. Стратегічне управління підприємством : навч. посіб. За ред. В.О. Василенка. Київ : Центр навчальної літератури, 2004. 400 с.
11. Вовчак А. В., Камишніков Р. В. Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація // Маркетинг в Україні. 2005. № 2 (30). С. 50-53.

12. Гаврилюк С.П. Конкурентні переваги як основа розробки стратегії туристських підприємств // Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України. 2001. № 4. С. 76-80.
13. Грозный И. С. Конкурентные преимущества предприятия: стратегия достижения в инновационном аспекте : монографія / И. С. Грозный. Донецьк: Український культурологічний центр «Схід», 2008. 328 с.
14. Губін К. Г. Конкурентні переваги фірми в соціально – ринковій системі формування доходів. URL : http://dspace.nlu.edu.ua/bitstream/123456789/7740/1/Gubin_44-47.pdf
15. Державна служба статистики України. URL : <http://www.ukrstat.gov.ua>
16. Діденко Є. О., Даніленко А. К. Процес досягнення підприємством конкурентних переваг // Ефективна економіка. 2016. № 11. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5265>
17. Должанський І. З., Загорна Т. О. Конкурентоспроможність підприємства. Київ : Центр навчальної літератури, 2006. 384 с. Задорожна Н. Поняття конкурентних переваг // Підприємництво, господарство і право. 2005. № 1. С. 100-103.
18. Зозулев А. Об усилении конкурентных преимуществ предприятия // Економіка України. 2003. № 8. С. 33-38.
19. Зозульов О. Місце маркетингу у посиленні конкурентних позицій підприємства // Маркетинг і реклама. 2002. № 9. С.44-47.
20. Зулькарнаев И. У., Ильясова Л. Р. Метод расчета интегральной конкурентоспособности промышленных, торговых и финансовых предприятий // Маркетинг в России и за рубежом. 2001. №4. URL : <http://www.dis.ru/market>
21. Иванова О. Ю. Конкурентные преимущества предприятия: критерии классификации // Маркетинг: теорія і практика : зб. наук. праць. Луганськ : СНУ, 2002. №8. С. 78-82
22. Иванов Ю. Б., Орлов О. Ю., Иванова О. Ю. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток : монографія / Ю. Б. Иванов, О. Ю. Орлов, О. Ю. Иванова. Х. : ІНЖЕК, 2008. 352 с.

23. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс / Пер. с англ. под ред. С.Г. Божук. СПб. : Питер, 2005. 464 с.
24. Криворучко О. С. удосконалення методичних підходів до формування конкурентних маркетингових стратегій торговельних підприємств споживчої кооперації // Вісник економіки транспорту і промисловості. 2013. №43. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/udokonalennya-metodichnih-pidhodiv-do-formuvannya-konkurentnih-marketingovih-strategiy-torgovelnih-pidpriemstv-spozivchoyi>
25. Кузнецова І. О. Формування споживчої цінності як засновок стійких конкурентних переваг підприємства // Вісник соціально-економічних досліджень : зб. наук. пр.; голов. ред. М. І. Зверяков. Одеса, 2011. Вип. 43 (3). С. 234-239.
26. Кухарук А. Д. Класифікація та аналіз методів оцінки конкурентоспроможності промислових підприємств // Проблеми системного підходу в економіці. 2011. № 1. URL : http://www.nbu.gov.ua/e-journals/PSPE/2011_1
27. Кэмпбел Д., Стоунхаус Дж., Хьюстон Б. Стратегический менеджмент : учебник / Пер. с англ. Н.И. Алмазовой. Москва: ООО «Издательство «Проспект», 2003. 336 с.
28. Ламбен Жан-Жак. Менеджмент, ориентированный на рынок. Санкт-Петербург : Питер, 2007. 800 с.
29. Левицька А. О Конкурентні переваги підприємства : сутність та джерела формування // Вісник Хмельницького національного університету. 2012. № 4. Т. 1. С. 51-54.
30. Левицька А. О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації // Механізм регулювання економіки. 2013. № 4. С. 155–163.
31. Лепа Н. Н. Управление конкурентными преимуществами предприятия. Донецк : ООО «Юго-Восток Лтд», 2003. 296 с.
32. Лігоненко Л. О. Підприємство в умовах глобалізації : усвідомлення нових

реалій. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва в Україні : зб. тез наук. робіт учасн. Всеукраїнської наук.-практ. конф. Київ : КНТЕУ, 2005. 310 с.

33. Лісовська Л. С. Сучасна парадигма конкурентоспроможності підприємства. URL : http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Ekonomika/2009_640/20.pdf.

34. Мандро Н. С., Кудлай В. С. Конкурентні переваги : сутність особливостей використання в управлінні // Технології та дизайн. 2012. № 4 (5). С. 1-5.

35. Нижник І. В. Управління конкурентоспроможністю промислових підприємств : методи та механізми підвищення : монографія; за наук. ред. д-ра екон. наук М.П. Войнаренка. Хмельницький : ХНУ, 2012. 219 с.

36. Олин Б. Межрегиональная и международная торговля // Вехи экономической мысли: Т. 6. Международная экономика / Под общ. ред. А.П. Киреева. Москва : ТЕИС, 2006. С.174-187.

37. Отенко И. П. Стратегическое управление потенциалом предприятия : монографія. Харьков : ХНЭУ, 2006. 256 с.

38. Полтавская Е. А. Конкуренция и конкурентные преимущества // Экономика: проблемы теории та практики : зб. наук. праць. Вип. 141. Дніпропетровськ : ДНУ, 2002. С. 41-44.

39. Поплавська Ж. В. Вдосконалення стратегічного управління шляхом використання концепції FORESIGHT // Стратегія економічного розвитку України : збірник наукових праць. Київ, 2014. № 34. С. 119-123.

40. Поплавська Ж. В., Цмоць О. І. Використання систем раннього попередження для підвищення конкурентоспроможності підприємства // Pod redakcją naukową Andreja Limańskiego I Róży Milic-Czerniak «Konkurencyjność podmiotów gospodarczych i jej determinanty». Katowice, 2013. P. 91-106.

41. Портер М. Конкуренция. Москва : Издательский дом «Вильямс», 2005. 608 с.

42. Рикардо Д. Начала политической экономии и налогообложения. Том 1. Москва : Политиздат, 1955. 339 с.

43. Розвиток форм господарювання в сільському господарстві : проблеми і

рішення : наукова доповідь; за ред. Ю.О. Лупенка [кол. авторів: Ю.О. Лупенко, В.Я. Месель-Веселяк, О.Г. Шпикуляк та ін.]. К. : ННЦ «ІАЕ», 2018. 52 с

44. Самуэльсон Пол, Нордхаус В. Д. Экономика : пер. с англ. Москва : Изд. дом «Вильямс», 2003. 688 с.

45. Селезньова Г. О. Формування конкурентних переваг підприємства в сучасних умовах господарювання // Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. №10. URL : <http://global-national.in.ua/issue-10-2016>

46. Сільськогосподарський кооператив «Партизан» / Інформаційно-аналітична платформа для бізнесової аналітики «You control». URL : https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details

47. Смирнов Є. М. Обґрунтування підходу до формування стійких конкурентних переваг підприємства // Економіка та управління підприємствами. 2017. № 5 (61). С. 141-147.

48. Смолін І. В. Стратегічне планування розвитку організації. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2004. 344 с.

49. Ткачова С. С. Сучасна концепція стійких конкурентних переваг підприємства: інтеграція та збалансування наукових підходів // Ученые записки Таврического национального университета имени В.И. Вернадского. Серия «Экономика и управление». Том 25 (64). 2012. № 2. С. 160-168.

50. Управління конкурентоспроможністю підприємства: підручник / С. М. Клименко, Т. В. Омеляненко, Д. О. Барабась, О. С. Дуюрова, А. В. Вакуленко. Київ: КНЕУ, 2008. 520 с.

51. Фасхиев Х. А. Попова Е. В. Как измерить конкурентоспособность предприятия? // Маркетинг в России и за рубежом. 2003. № 4. URL : <http://www.dis.ru/market/arhiv/2003/4/8.html>.

52. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса : экономика, маркетинг, менеджмент М.: Издательско-книготорговый центр «Маркетинг», 2002. 892 с.

53. Фатхутдинов Р. А. Управление конкурентоспособностью организации : учебник / Р. А. Фатхутдинов (3-е изд., перераб. и доп.). М.: «Маркет ДС», 2008.

426 с.

54. Фатхутдинов Р. А. Управление конкурентоспособностью организации : учебное пособие. М. : Изд-во Эксмо, 2004. 544 с.

55. Харчук Т. В. Підходи до визначення конкурентних переваг підприємства // Экономика и управление. 2011. № 6. С. 68-71.

56. Хекшер Э. Влияние внешней торговли на распределение дохода // Вехи экономической мысли: Т. 6. Международная экономика / Под общ. ред. А.П. Киреева ; Гос. ун-т — Высшая школа экономики, Ин-т «Экономическая школа». М.: ТЕИС, 2006. 720 с.

57. Чачашвили Э. С. Эволюция стратегического маркетинга // Научные ведомости БелГУ. Сер. История. Политология. Экономика. Информатика. 2009. Вып. 11/1, № 9. С. 76-81.

58. Чернега О. Б. Управление конкурентоспособностью в условиях трансформации экономических отношений. Донецк : ИЭП НАН Украины, 1999. 448 с.

59. Шевельова С. О. Конкурентоспроможність молочного підкомплексу : монографія /С. О. Шекельова. Тернопіль : Збруч, 2001. 408 с.

60. Шеховцева Л. С. Конкурентоспособность региона : факторы и метод создания // Маркетинг в России и за рубежом. 2001. № 4(24). С. 11-16.

61. Ягафарова Е. Ф. Устойчивость конкурентного преимущества фирмы с точки зрения ресурсной концепции // Известия ПГПУ. 2008. № 6 (10). С. 30-35.

62. Balanovska T. I., Gogulya O. P., Troyan A. V. Providing reasoning for activation factors of agricultural enterprises' development in response to demand of modern market // WorldJournal. 2017. Issue №13 (Yolnat PE, Minsk, 2017). Pp. 375-390. URL : <http://www.sworld.education/e-journal/swj13.pdf>.

63. Porter Michael E. Competitive advantage : Creating and sustaining superior performance / Michael E. Porter. New-York : The Rree Press, 1992. 557 p.

64. Wensley R. Assessing Advantage : A Framework for Diagnosing Competitive Superiority // Journal of Marketing. 1988. April. Vol. 52. Pp. 65-72.

