

ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

*На правах рукопису*

**БУРДЕНЮК ТАРАС ГРИГОРОВИЧ**

УДК 657.3: 658.511: 636/637

**СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ  
ПІДПРИЄМСТВ**

08.00.09 – бухгалтерський облік, аналіз та аудит  
(за видами економічної діяльності)

Дисертація  
на здобуття наукового ступеня  
кандидата економічних наук

Науковий керівник  
доктор економічних наук, професор  
**Фаріон Іван Дем'янович**

ТЕРНОПІЛЬ – 2011

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	3
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ.</b> .....	9
1.1. Стратегічний аналіз: сутність та етапи проведення .....	9
1.2. Конкурентоспроможність підприємства як об'єкт стратегічного аналізу. ....	23
1.3. Критерії конкурентоспроможності та методи їх оцінки .....	43
Висновки до розділу 1. ....	61
<b>РОЗДІЛ 2. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ КРИТЕРІЇВ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПТАХІВНИЧИХ ПІДПРИЄМСТВ</b> .	63
2.1. Аналіз внутрішніх критеріїв конкурентоспроможності підприємств. ....	63
2.2. Аналіз зовнішніх критеріїв конкурентоспроможності підприємств. ....	86
2.3. Комплексний аналіз критеріїв конкурентоспроможності підприємств. ....	105
Висновки до розділу 2. ....	117
<b>РОЗДІЛ 3. МОДЕЛЮВАННЯ СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПТАХІВНИЧИХ ПІДПРИЄМСТВ</b> .....	119
3.1. Аналітичні моделі конкурентоспроможності підприємств .....	119
3.2. Формування стратегії конкурентоспроможності підприємства на основі аналізу напрямків діяльності .....	142
3.3. Аналіз тенденцій розвитку птахівничих підприємств. ....	159
Висновки до розділу 3. ....	168
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	170
<b>ДОДАТКИ</b> .....	173
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	207

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Сучасне динамічне зовнішнє середовище активізує вітчизняні підприємства до вироблення та реалізації механізмів ефективної конкурентної боротьби і досягнення стійких переваг, що передбачає необхідність упровадження в практику стратегій довготермінового виживання та, за необхідності, їх коригування чи поновлення. За відсутності комплексної методики аналізу конкурентоспроможності підприємства виникає низка важливих питань, які потребують вирішення. Для досягнення належної конкурентоспроможності підприємства необхідні тривалий час і значні зусилля. Комплексне виконання цих завдань є прерогативою стратегічного управління, в основі якого – стратегічний аналіз. Розроблення ефективних методик стратегічного аналізу конкурентоспроможності підприємства зумовлює необхідність дослідження конкурентоспроможності, критеріїв та методів її оцінки.

Аналіз багатьох літературних джерел дає підстави стверджувати, що проблеми аналізу конкурентоспроможності підприємства постійно перебувають у центрі уваги вчених-економістів. Класичними роботами з основ стратегічного аналізу, теорії взаємодії підприємства та зовнішнього середовища, концепцій стратегічної орієнтації фірми є праці І. Ансоффа, Ж. Бовера, В. Р. Гута, К. Ендрюса, К. Р. Крістенсена, Е. П. Лернеда, А. Д. Чендлера. Ідеї класиків покладені в основу сучасного бачення стратегічного аналізу як самостійного напрямку аналітичних досліджень, розробленню теоретико-прикладних аспектів котрого присвячені роботи вітчизняних науковців Т. В. Головка, Н. В. Гордополової, С. М. Жукевич, М. І. Ковальчука, І. М. Парасій-Вергуненко, С. В. Сагової, К. І. Редченка, І. Д. Фаріона. Аналітичні дослідження конкурентоспроможності підприємства певною мірою розкриті у працях Г. Л. Азоева, А. Є. Воронкової, С. Б. Довбні, Н. А. Дробітько, Ю. Б. Іванова, В. Ф. Оберемчук, Р. А. Фатхутдінова, О. Б. Чернеги та інших.

Втім, у роботах зарубіжних та вітчизняних дослідників теоретичні й методичні аспекти стратегічного аналізу конкурентоспроможності суб'єктів господарювання загалом та підприємств галузі птахівництва зокрема розкриті ще не сповна.

Недослідженими залишаються питання моделювання стратегії конкурентоспроможності на основі портфельного аналізу та прогнозування.

Забезпеченість комплексного підходу до стратегічного аналізу конкурентоспроможності птахівничих підприємств шляхом розроблення окремих методик, базованих на оцінці внутрішніх та зовнішніх критеріїв, які передбачають формування ефективної конкурентної стратегії, стали основою вибору теми дисертаційного дослідження, визначили його мету й завдання.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Дисертаційна робота виконана відповідно до наукової тематики Тернопільського національного економічного університету в межах держбюджетної теми кафедри обліку в бюджетній та соціальній сфері «Дослідження і розробка методології і методики питань організації обліку, аналізу, контролю і аудиту в сфері послуг» (державний реєстраційний номер 0105U000853). Автором розроблено методику аналізу конкурентоспроможності підприємств. Матеріали дослідження використано також при виконанні госпдоговірної науково-дослідної роботи на тему: «Розробка методики стратегічного аналізу ТзОВ «Заготсервіс» (державний реєстраційний номер 0107U012235). Зокрема, автор розробив стратегію розвитку ТзОВ «Заготсервіс».

**Мета і завдання дослідження.** Мета дисертаційної роботи полягає в розробці концепції стратегічного аналізу конкурентоспроможності підприємств.

Для її досягнення окреслені конкретні завдання, що мають наукове й практичне значення:

- дослідити концептуальні підходи до визначення стратегічного аналізу на предмет виявлення принципових розбіжностей у наукових позиціях щодо його змісту, особливостей та етапів проведення;
- розглянути характеристики конкурентоспроможності підприємства та продукції як об'єктів стратегічного аналізу;
- визначити основні критерії конкурентоспроможності підприємства з метою розроблення методики їх аналізу;

- розробити методику аналізу внутрішніх та зовнішніх критеріїв конкурентоспроможності для оцінки стратегічних позицій підприємств галузі птахівництва;
- запропонувати методику комплексного аналізу критеріїв конкурентоспроможності птахівничих підприємств;
- сформувати модель інтегральної оцінки конкурентоспроможності підприємства для визначення ефективної конкурентної стратегії;
- удосконалити підходи до аналізу стратегічних зон господарювання для вироблення альтернатив діяльності підприємств в межах продуктового портфеля;
- запропонувати механізм прогнозування конкурентоспроможності для аналізу тенденцій розвитку птахівничих підприємств.

**Об’єктом дослідження** є фінансово-господарська діяльність птахівничих підприємств у конкурентному середовищі.

**Предмет дослідження** – теоретичні та практичні питання здійснення стратегічного аналізу конкурентоспроможності підприємств галузі птахівництва.

**Методи дослідження.** Методологічною основою дисертаційної роботи є фундаментальні та прикладні дослідження з проблем стратегічного аналізу та забезпечення конкурентоспроможності підприємства. У роботі використано: загальнонаукові методи аналізу й синтезу, індукції та дедукції – при дослідженні концептуальних підходів до визначення економічної сутності стратегічного аналізу; формуванні критеріїв відмінності стратегічного аналізу та інших видів аналітичних досліджень; при розкритті змісту конкурентоспроможності підприємства як об’єкта стратегічного аналізу; порівняльний комплексний рейтинговий аналіз – для оцінки внутрішніх критеріїв конкурентоспроможності підприємства; імітаційне моделювання (експертний метод) – при визначенні впливу чинників зовнішнього середовища на конкурентоспроможність підприємства та здійсненні портфельного аналізу; оцінці стратегічної позиції підприємства та його стратегічних альтернатив; кореляційний аналіз – для відбору вихідних показників із системи базових при аналізі внутрішніх критеріїв конкурентоспроможності; обґрунтування вихідної інформації при моделюванні; регресійний аналіз – для розроблення моделей

конкурентоспроможності підприємства; дисперсійний аналіз – для перевірки значимості й адекватності моделей конкурентоспроможності підприємства.

Інформаційною базою дослідження є Закони України, Укази Президента України, Постанови Кабінету Міністрів України, матеріали Державного комітету статистики України, фінансова звітність підприємств галузі птахівництва.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає у розробленні теоретичних та методичних підходів до стратегічного аналізу конкурентоспроможності підприємств, комплексному дослідженні її критеріїв з метою прогнозування розвитку птахівничих підприємств та побудови ефективної стратегії конкуренції. Основні результати дослідження, що складають наукову новизну, полягають у такому:

*уперше:*

– запропоновано концептуальні основи стратегічного аналізу конкурентоспроможності підприємств галузі птахівництва, що базовані на інтегральній оцінці внутрішніх та зовнішніх критеріїв, дослідженні напрямків діяльності, економіко-математичному моделюванні й прогнозуванні стратегії конкуренції;

*удосконалено:*

– методичні основи порівняльної комплексної рейтингової оцінки шляхом використання кореляційного аналізу при відборі вихідних показників. Такий підхід уможливив діагностування конкурентоспроможності підприємств на основі даних їхньої публічної звітності, порівняння конкурентоспроможності у просторі та в часі, урахування реальних досягнень конкурентів і реалізацію гнучкого розрахункового алгоритму математичної моделі порівняльного комплексного рейтингового аналізу конкурентоспроможності підприємств галузі птахівництва;

– теоретичні засади конкурентоспроможності підприємства, зокрема класифікацію її критеріїв шляхом поділу на внутрішні та зовнішні, що дало змогу адекватно відображати сутність даної категорії та є основним принципом її аналізу;

*набули подальшого розвитку:*

– підходи до аналізу факторів мікро- і макросередовища та побудови конкурентної карти ринку. Модель аналізу факторів зовнішнього середовища, що

базована на експертному оцінюванні, доповнена математичним алгоритмом перевірки узгодженості суджень експертів на основі коефіцієнта конкордації Кендалла. Визначено особливості розвитку конкурентної ситуації на ринку птахівництва України, ідентифіковано найближчих конкурентів та їх відносні позиції;

– визначення стратегічних позицій та конкурентних переваг через використання комплексних багатокритеріальних методів портфельного аналізу, що дало змогу сформуванню ефективної стратегії поведінки підприємств галузі птахівництва в умовах конкуренції.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає в розробленні підходів до здійснення стратегічного аналізу конкурентоспроможності підприємств галузі птахівництва. Висновки та пропозиції, отримані у процесі дослідження, сприятимуть удосконаленню аналізу конкурентоспроможності птахівничих підприємств.

Пропозиції і рекомендації автора щодо аналізу конкурентоспроможності підприємств та вирішення практичних завдань посилення конкурентних переваг на основі комплексних підходів із застосуванням методик портфельного та рейтингового аналізу використані при аналізі ефективності фінансово-господарської діяльності та формуванні стратегії розвитку ВАТ «Тернопільська птахофабрика» (довідка №101 від 09.09.2009р.) та ЗАТ «Чернівецька птахофабрика» (довідка №1542/09 від 25.09.2009р.).

Окремі результати дисертаційного дослідження, а саме методика оцінки стратегічного становища підприємств на вітчизняному ринку птахівництва та авторський підхід до прогнозування конкурентоспроможності, використані Тернопільським відділенням Українського державного фонду підтримки фермерських господарств (довідка №172 від 06.10.2009р.) та головним управлінням агропромислового розвитку Тернопільської обласної державної адміністрації (довідка №10-4/25-138 від 17.09.2009р.) при формуванні загальної стратегії фінансово-господарської діяльності птахівничих підприємств та оцінці тенденцій їх розвитку.

Розроблені дисертантом теоретичні положення та практичні рекомендації використовуються в навчальному процесі Тернопільського національного економічного університету (довідка №126-06/2442 від 20.10.2009р.).

**Особистий внесок здобувача.** Основні положення та висновки дисертації автор розробив особисто. Із наукових праць, опублікованих у співавторстві, в дисертації використані лише ті положення, що є результатом особистої роботи здобувача.

**Апробація результатів дисертації.** Основні положення і результати дисертаційної роботи доповідались, обговорювались і отримали схвалення на: Міжнародній науково-практичній конференції «Створення інтелектуальної системи обліку для економіки України» (Тернопіль, 21–22 листопада 2007 р.), V Ювілейній міжнародній науково-практичній конференції молодих вчених «Економічний і соціальний розвиток України в XXI столітті: національна ідентичність та тенденції глобалізації» (Тернопіль, 21–23 лютого 2008 р.), Міжнародній студентсько-аспірантській науковій конференції «Стратегія формування відкритої господарської системи в Україні» (Львів, 16–17 травня 2008 р.), III Міжнародній науково-практичній конференції «Проблеми і механізми відтворення ресурсного потенціалу в контексті євроінтеграції» (Рівне, 9–10 жовтня 2008 р.), III Всеукраїнській науково-практичній конференції «Облік, аналіз і контроль в системі управління підприємством: теорія і практика» (Луцьк, 19–21 червня 2009 р.), Міжнародній науково-практичній конференції «Стан і перспективи розвитку обліково-інформаційної системи в Україні» (Тернопіль, 23–24 квітня 2010 р.).

**Публікації.** За темою дисертаційної роботи опубліковано 13 наукових праць загальним обсягом 3 д. а. (особисто автору належить 2,7 д. а.), з них 5 статей – у фахових виданнях обсягом 2,0 д. а.

**Структура та обсяг роботи.** Дисертаційна робота загальним обсягом 224 сторінки складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 196 найменувань, що займає 18 сторінок, та додатків, розміщених на 34 сторінках. Основний зміст дисертації викладено на 173 сторінках.



# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

### 1.1. Стратегічний аналіз: сутність та етапи проведення

В умовах ускладнення та нестабільності зовнішнього середовища як результату еволюції взаємодіючих економічних, соціальних, політичних, науково-технічних і багатьох інших факторів висока конкурентоспроможність підприємства можлива лише за постійного оновлення та впровадження нових стратегій – стратегій довготермінового виживання. Інструментом вирішення цього завдання є стратегічний аналіз, який дає змогу керівництву підприємства сформулювати стратегію для досягнення намічених цілей.

Розробленню теоретичних і методичних засад стратегічного аналізу як самостійного напрямку дослідження досі приділяється недостатньо уваги, не має єдиної точки зору на предмет стратегічного аналізу, не до кінця визначено його місце та роль у системі стратегічного управління. Тому необхідні глибше наукове осмислення економічної сутності стратегічного аналізу, дефініція та систематизація наявних теоретичних розробок, розгляд його теоретичних та методичних особливостей.

Аналіз вітчизняної та іноземної літератури підтверджує існування кількох наукових підходів до змісту стратегічного аналізу.

В. Д. Маркова і С. Л. Кузнєцова розглядають стратегічний аналіз як первинний етап стратегічного менеджменту, що має на меті відстежувати найважливіші для майбутнього підприємства стратегічні фактори. Основною метою аналізу факторів, як вважають дослідники, є виявлення можливостей і загроз зовнішнього середовища, а також сильних та слабких сторін підприємства [96, с. 30]. Д. Аакер, поділяючи стратегічний аналіз на зовнішній (аналіз покупців, конкурентів, ринку й середовища) та внутрішній (аналіз результатів діяльності, детермінанти стратегії), трактує його як оцінку стратегічних невизначеностей, тенденцій, можливостей і

загроз середовища, а також стратегічних обмежень, проблем, сильних та слабких сторін підприємства [2, с. 46]. Д. Кемпбел, Д. Стоунхаус і Б. Хьюстон основний напрямок дослідження стратегічного аналізу вбачають у вивченні внутрішніх процесів, структури компанії, її мікро- та макросередовища [80, с. 11–12]. З. Є. Шершньова, розглядаючи стратегічний аналіз як систему ретроспективного аналізу, власне стратегічного й аналізу ринків (потреб), по суті, зводить його до змістовного та більш-менш формального опису об'єкта дослідження, виявлення особливостей, тенденцій, можливих і неможливих напрямків його розвитку. Науковець вважає, що результатом стратегічного аналізу стає системна модель об'єкта (підприємства) та його оточення [184, с. 59–62].

Представники даного підходу розглядають стратегічний аналіз як окремий елемент стратегічного управління і практично ототожнюють його зі SWOT-аналізом. Така наукова позиція, на нашу думку, містить низку дискусійних аспектів: по-перше, хоча аналітичні дослідження в системі стратегічного аналізу і зосереджені, певною мірою, на майбутніх загрозах і можливостях зовнішнього середовища та покликані враховувати сильні й слабкі сторони підприємства, між SWOT-аналізом та стратегічним аналізом є ряд істотних відмінностей (рис. 1.1); по-друге, нема орієнтації на концепцію аналізу зовнішнього середовища; по-третє, стратегічний аналіз розглянутий відірвано від його теоретичних та методологічних особливостей.

Із точки зору наукової сутності стратегічного аналізу дослідники практично не відрізняються поглядами на зміст цієї категорії, проте за методикою та спектром питань, введених у стратегічний аналіз, у твердженнях різних авторів є суттєві розбіжності.

Ряд науковців основним призначенням стратегічного аналізу вважають аналіз середовища. Як стверджує К. І. Редченко, «стратегічний аналіз вивчає, насамперед, чинники зовнішнього середовища, досліджує їх можливий вплив на розвиток підприємства, визначає оптимальний шлях досягнення цільових орієнтирів із урахуванням необхідності: адаптації до зовнішнього середовища; впливу на

зовнішнє середовище за рахунок внутрішніх сильних сторін, які називають чинниками утворення конкурентних переваг» [138, с. 8].

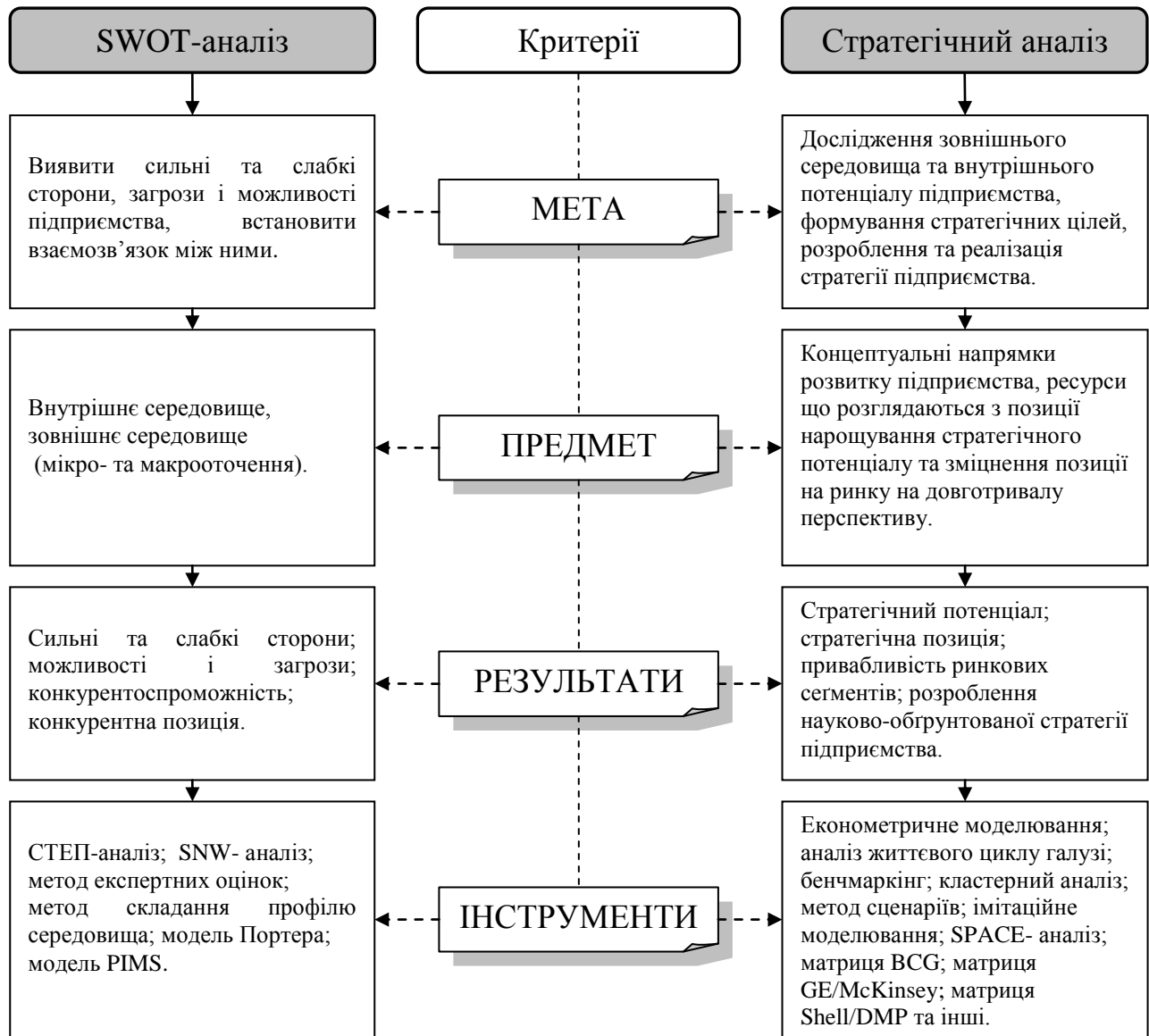


Рис. 1.1. Критерії відмінності SWOT-аналізу та стратегічного аналізу.

На впливі середовища на діяльність підприємства акцентують Т. В. Головка і С. В. Сагова. Під стратегічним аналізом вони вбачають початковий етап розроблення стратегії діяльності підприємства, ґрунтованої на дослідженні та оцінці внутрішнього і зовнішнього середовищ, в якому перебуває підприємство, і дає змогу виявити та вивчити: ситуацію й умови конкуренції в галузі, де функціонує підприємство; ситуацію всередині самого підприємства [40, с. 8]. До схожого висновку приходять Є. А. Уткін. В його розумінні стратегічний аналіз – це засіб перетворення бази даних, отриманих у результаті аналізу середовища, в стратегічний план підприємства [157, с. 309].

Ігнорування впливу факторів зовнішнього середовища суттєво обмежує можливості як ретроспективного, так і перспективного аналізу, унеможливорює обрання правильних орієнтирів при визначенні стратегічних цілей (рис 1.2). Цей напрямок досліджень є найскладнішою і найтрудомісткішою ділянкою в системі стратегічного аналізу. Проте така позиція авторів свідчить про односторонній підхід до визначення суті стратегічного аналізу у якому не враховуються особливості цього виду аналітичних досліджень.

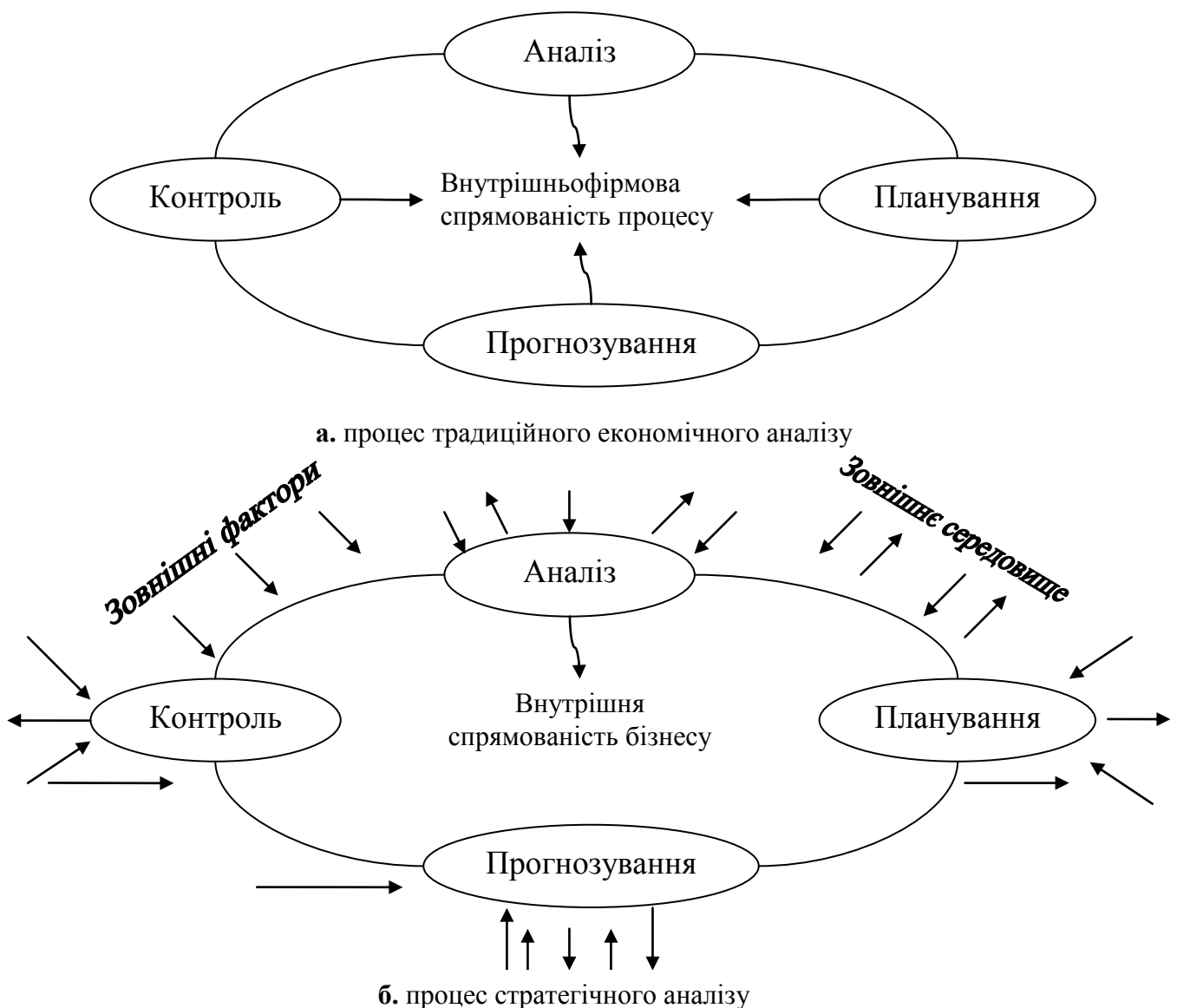


Рис. 1.2. Схема традиційного економічного та стратегічного аналізу.

Поширеними в економічній літературі є наукові позиції, у яких стратегічний аналіз розглядається крізь призму двох чинників: дослідження майбутніх подій та перспективна спрямованість аналізу. В науковому баченні М. В. Володькіної

стратегічний аналіз є «одним із методів визначення майбутніх тенденцій розвитку фірми...» [31, с. 61]. Російські науковці В. Д. Немцов та Л. Є. Довгань також наголошують на прогностичній функції стратегічного аналізу. За їх твердженням, «дані, отримані в процесі аналізу, є підґрунтям для розроблення загальної концепції управління об'єктом дослідження та системою способів управління ним» [111, с. 18]. Проте перспективна спрямованість стратегічного аналізу не означає врахування лише майбутніх подій і факторів, що діятимуть у перспективі. Не можна погодитись і з тим, що стратегічний аналіз та перспективний аналіз – це ідентичні поняття. Слушним є твердження К. І. Редченко, що «зміст перспективного економічного аналізу полягав у вивченні ретроспективних тенденцій, виробленні прогнозів, визначенні варіанта (перспективи) розвитку і розробленні перспективного плану для певної галузі, централізованого міністерства або відомства. Ті ж самі завдання, тільки на рівні окремого підприємства (корпорації), виконує і стратегічний аналіз, але з однією і дуже суттєвою – відмінністю. Стратегічний аналіз вивчає, насамперед, чинники зовнішнього середовища...» [138, с. 9].

Розглянувши найпоширеніші дефініції стратегічного аналізу, варто також виділити окремі підходи науковців, у яких основний акцент зроблено на такій його особливості, як комплексність дослідження різних аспектів діяльності суб'єкта господарювання. Основною відмінністю стратегічного аналізу від традиційного економічного аналізу є не відокремлене дослідження окремих господарських операцій, а комплексне вивчення всієї діяльності як збалансованої системи дій для досягнення стратегічних цілей [67]. Комплексності дослідження в стратегічному аналізі необхідно дотримуватися на всіх етапах управлінського процесу. Комплексний підхід у стратегічному аналізі передбачає використання збалансованої системи показників, що дають змогу системно враховувати наслідки зміни того чи іншого показника в результаті об'єктивних факторів, визначати їх вплив на інші взаємопов'язані показники і своєчасно вносити відповідні коригування в плани з метою досягнення стратегічних цілей.

На нашу думку, найлогічнішим методологічно є визначення, ґрунтоване на поєднанні таких особливостей стратегічного аналізу, як аналіз середовища,

дослідження майбутніх подій та його перспективна спрямованість. Наприклад, професор Є. В. Мних вважає «Стратегічний аналіз – це, насамперед, процес визначення критично важливих ситуацій зовнішнього та внутрішнього середовищ, що можуть впливати на досягнення підприємством перспективних цілей» [107, с. 41]. Однак не менш важливими рисами стратегічного аналізу є дослідження майбутніх подій та його перспективна спрямованість: «стратегічним аналізом називають дослідження економічної системи за параметрами, які визначають її майбутній стан. Його особливість полягає у проєкції минулого і теперішнього стану об'єкта на перспективу, враховуючи спадковість чи повну стійкість зміни економічних показників» [107, с. 41].

Розглянуті науково-теоретичні підходи структурують досліджуваній вид аналізу, до того ж, автори акцентують на різних складових стратегічного аналізу, виділяючи їх як основні критеріальні ознаки (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

### Розбіжності в підходах визначення стратегічного аналізу

Критеріальні ознаки стратегічного аналізу \ Автори	В. Маркова і С. Кузнецова [96]	Д. Аакер [2]	Д. Кемпбел, Д. Стоунхаус, Б. Хьюстон [80]	З. Шершньова [184]	В. Винокуров [30]	К. Радченко [138]	Т. Головка і С. Сагова [40]	Є. Уткін [157]	М. Володькіна [31]	В. Немцов і Л. Довгань [111]	Є. Мних [107]	М. Круглов і Н. Круглова [77]
Окремий елемент системи управління	+	+	+	-	+	-	+	-	-	-	-	-
SWOT-аналіз	+	+	+	+	+	-	-	-	-	-	-	+
Аналіз середовища	-	-	-	+		+	+	+	-	-	+	+
Дослідження майбутніх подій	-	-	-	-	-	-	-	-	+	+	+	-
Перспективна спрямованість аналізу	-	-	-	-	-	-	-	-	+	+	+	+

Незважаючи на відмінність у підходах до визначення сутності поняття, їх усіх, на нашу думку, можна об'єднати і сформуванати загальні риси стратегічного аналізу:

1) незамінний елемент кожного з етапів стратегічного управління. Нестабільність зовнішнього середовища та зміни у внутрішньому зумовлюють необхідність постійного моніторингу, а за необхідності потребують перегляду місії компанії, цілей діяльності, стратегічних планів і механізмів їх здійснення. Стратегічний аналіз як функція стратегічного менеджменту є безперервним процесом – оцінка діяльності та її коригування це одночасно закінчення і початок процесу стратегічного аналізу;

2) аналітичний апарат дослідження впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ на підприємство;

3) дослідження майбутніх подій та перспективна спрямованість аналізу;

4) комплексність аналітичних досліджень. Характерною відмінністю стратегічного аналізу від інших видів аналізу є комплексне дослідження всієї діяльності підприємства;

5) здійснення аналітичних досліджень до початку господарських процесів, а не після них, як у ретроспективному аналізі. В цьому плані стратегічний аналіз поєднує елементи прогнозування, планування та менеджменту. При аналітичному обґрунтуванні оптимальних шляхів досягнення стратегічних цілей необхідно враховувати минулий досвід, тенденції розвитку економічних процесів, що склалися в ретроспективі, тому, на нашу думку, прогнозування слід розглядати як елемент методу стратегічного аналізу.

У зв'язку з цим пропонуємо визначати стратегічний аналіз як систему комплексного дослідження економічних явищ та процесів у їхньому взаємозв'язку й взаємозалежності з факторами зовнішнього і внутрішнього середовища, що впливають на діяльність господарюючого суб'єкта та визначають формування ефективної стратегічної поведінки для досягнення намічених цілей.

Переваги такого бачення стратегічного аналізу полягають у наступному:

1) підприємство розглядають як цілісну систему, що дає змогу аналізувати концептуальні напрямки його діяльності та розвитку в поєднанні зі складовими внутрішнього та зовнішнього середовища;

2) передбачає ймовірність виникнення ситуацій із високим рівнем невизначеності та ризиковості, тому вся організація всередині підприємства є реакцією на зовнішнє середовище;

3) акцентує як на проблемі раціонального використання й нарощування стратегічного потенціалу, так і завданні гнучкого розвитку підприємства в умовах динамічного зовнішнього середовища;

4) враховує теоретичні та методологічні особливості досліджуваного виду аналізу;

5) визначає актуальність та ефективність (результативність) аналітичних досліджень у стратегічному й тактичному управлінні.

У часовому аспекті аналітична система підприємства функціонує в трьох режимах: стратегічного, ретроспективного й оперативного аналізу (рис. 1.3). Ретроспективний та оперативний аналізи становлять традиційну систему економічного аналізу, основними перевагами якої, на нашу думку, є: по-перше, процес аналізу та планування дає змогу прогнозувати фінансові результати на період запропонованої бізнес-стратегії; по-друге, при реалізації бізнес-стратегії наявний процес контролю дає змогу порівняти фактичні й планові результати. Переваги традиційної системи аналізу беззаперечні, проте вона не враховує фактори зовнішнього середовища, не забезпечує необхідної аналітичної підтримки підприємству при розробленні та реалізації стратегії. Стратегічний аналіз значною мірою сприяє аналітичним дослідженням у стратегічному та поточному управлінні за такими напрямками:

1) маркетинговий аналіз за дослідженням економічного середовища і характеру його зміни;

2) аналіз стратегії господарюючого суб'єкта, дослідження тенденцій і закономірностей зміни явищ та процесів, об'єктивних і суб'єктивних причин, що їх зумовлюють;

3) аналіз та оцінка еластичності змін економічних показників в обґрунтуванні стратегії і тактики бізнесу;

4) визначення й оцінка ризику підприємництва;

5) аналіз ринку і стану конкуренції на ньому;

6) аналіз конкурентоспроможності та фактичного стратегічного становища підприємства на ринку.



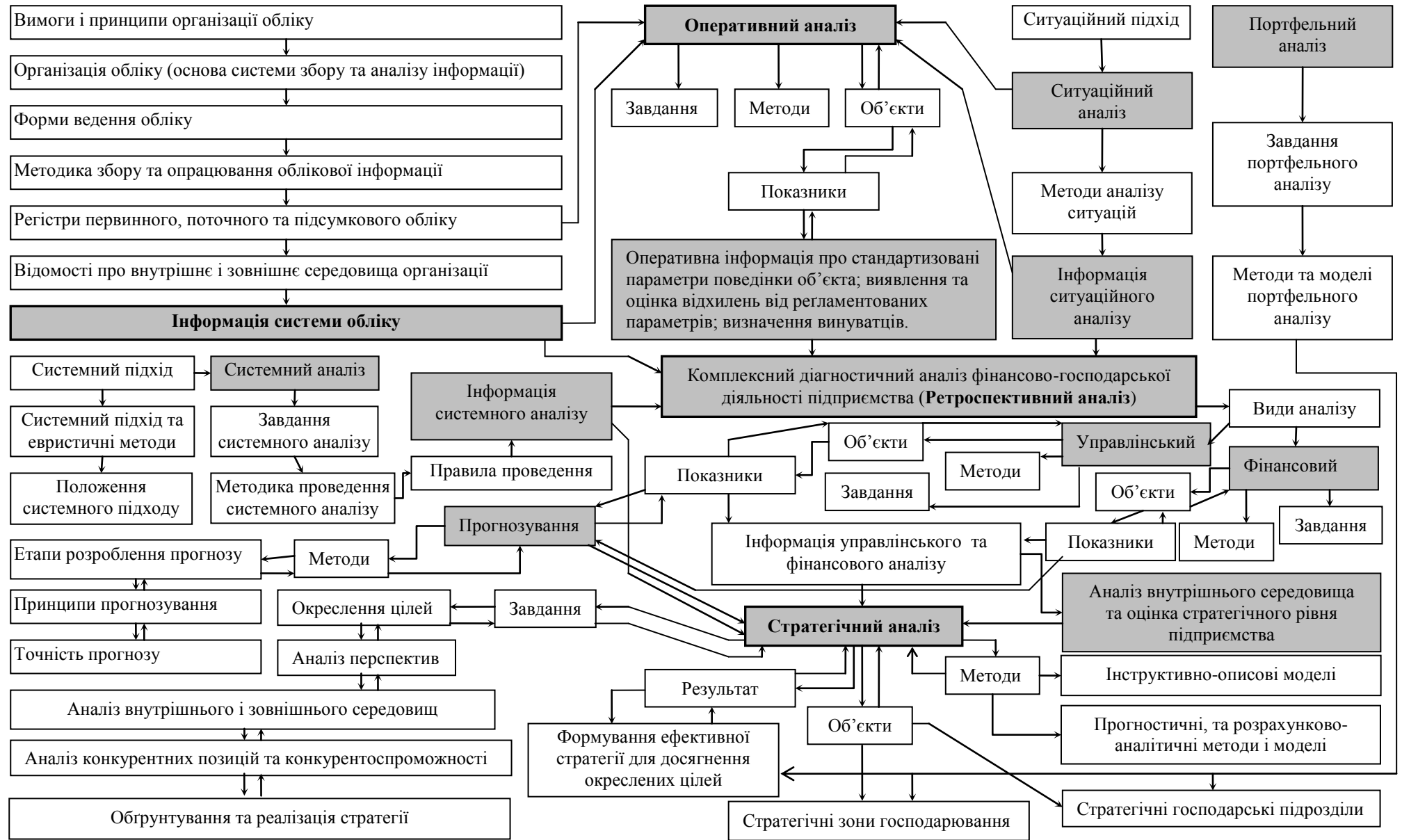


Рис. 1.3. Рекомендовані складові аналітичного процесу на підприємстві (розробка автора).

При цьому основними об'єктами стратегічного аналізу є місія та цілі підприємства, внутрішнє й зовнішнє середовища діяльності, напрямки функціонування і розвитку підприємства, формування та оцінка варіантів стратегії. Мета аналізу – виявлення поточного стану об'єктів дослідження, їх моделювання та прогнозування, визначення тенденцій і можливих напрямків розвитку. Предметом стратегічного аналізу є причинно-наслідкове дослідження стану, властивостей, зв'язків та реакції об'єктів стратегічного аналізу на впливи зовнішнього і внутрішнього середовищ в ідентифікованих просторово-часових межах.

Слід відзначити, що різні автори виділяють різну кількість етапів проведення аналізу. Зокрема, В. Баранчєєв розрізняє п'ять етапів: перші два – виявлення місії та цілей підприємства, а наступних три – вивчення середовища підприємства. На думку дослідника, порядок аналізу великого принципового значення не має, оскільки аналіз окремих чинників внутрішнього середовища спонукає до вивчення факторів зовнішнього, а вивчення деяких аспектів зовнішнього середовища потребує звернення до внутрішнього і т. д. [14, с. 88]. Російські науковці П. В. Забелін, П. В. Нєстеров, В. Г. Федцов визначають структуру стратегічного аналізу схематично. Відповідно до поданої схеми (рис. 1.4) стратегічний аналіз охоплює ретроспективний аналіз і послідовний прогноз зовнішнього середовища, аналіз стратегічних альтернатив, нормативне прогнозування розвитку, аналіз варіантів прогнозу [51, с. 58].

М. В. Володькіна виділяє п'ять послідовних і взаємозв'язаних етапів проведення стратегічного аналізу [31, с. 61]:

- 1) аналіз перспектив (виявлення тенденцій, можливостей і загроз, що можуть змінити тенденції);
- 2) аналіз конкурентних позицій (аналіз конкурентоспроможності та можливості поліпшення конкурентної стратегії);
- 3) вибір стратегії та оцінка пріоритетів;
- 4) аналіз шляхів диверсифікації;
- 5) окреслення цілей – стратегічних і тактичних.

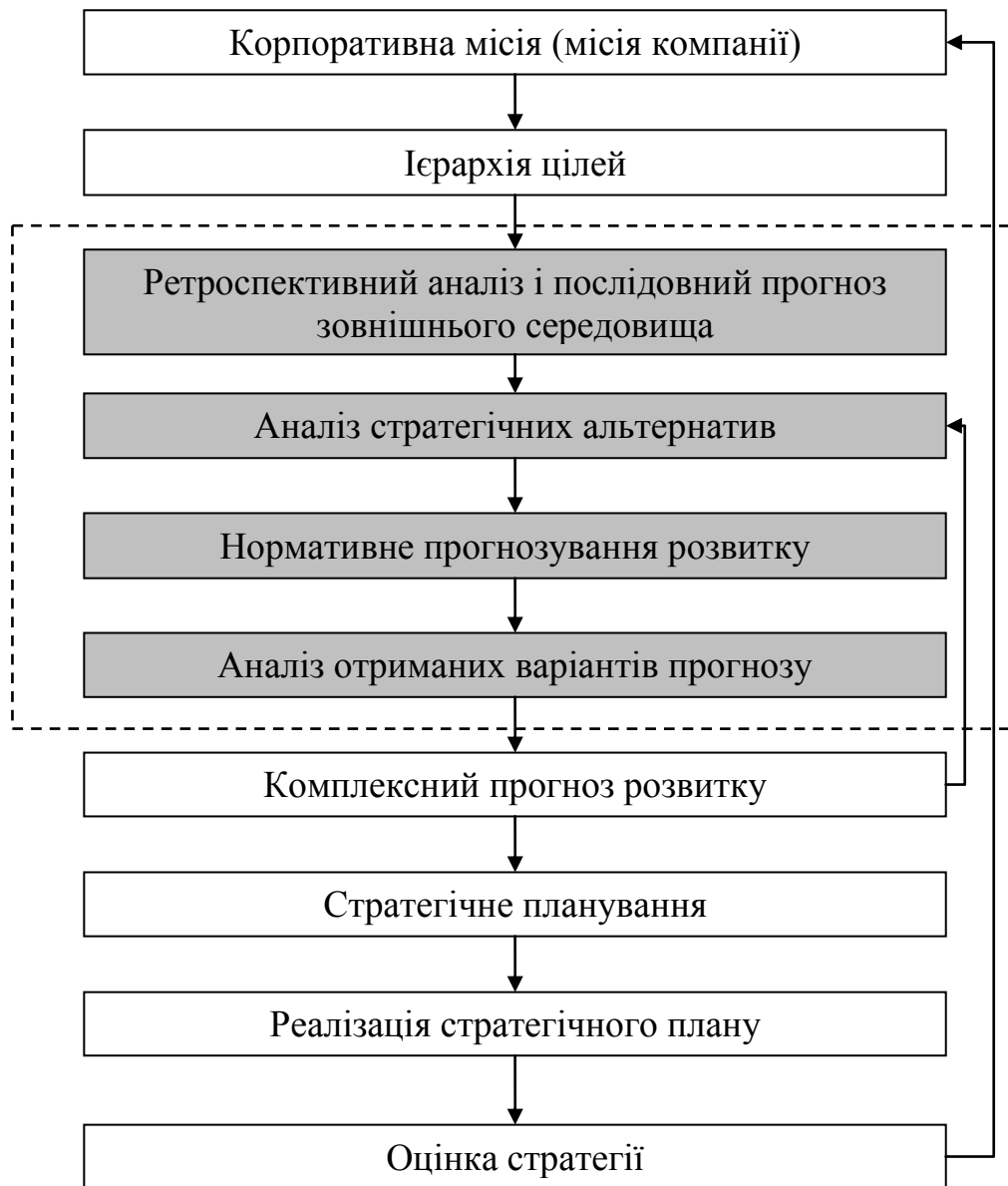


Рис. 1.4. Загальна схема стратегічного аналізу організації за П. Забеліним [51, с. 58].

Французькі фахівці [122] вважають, що стратегічний аналіз реалізують у два етапи: на першому ідентифікують «організаційні компетенції» для виявлення стратегічних компетенцій, а на другому визначають перспективні сфери діяльності для їх освоєння підприємством за допомогою портфеля стратегічних компетенцій. В. В. Пастухова [122], досліджуючи позиції зарубіжних та вітчизняних вчених стосовно алгоритму стратегічного аналізу, виділяє три етапи його здійснення (рис. 1.5). На першому етапі на основі результатів аналізу стану підприємства у конкурентному середовищі здійснюють ідентифікацію та оцінку стратегічного потенціалу підприємства, визначають стратегічний потенціал успіху.

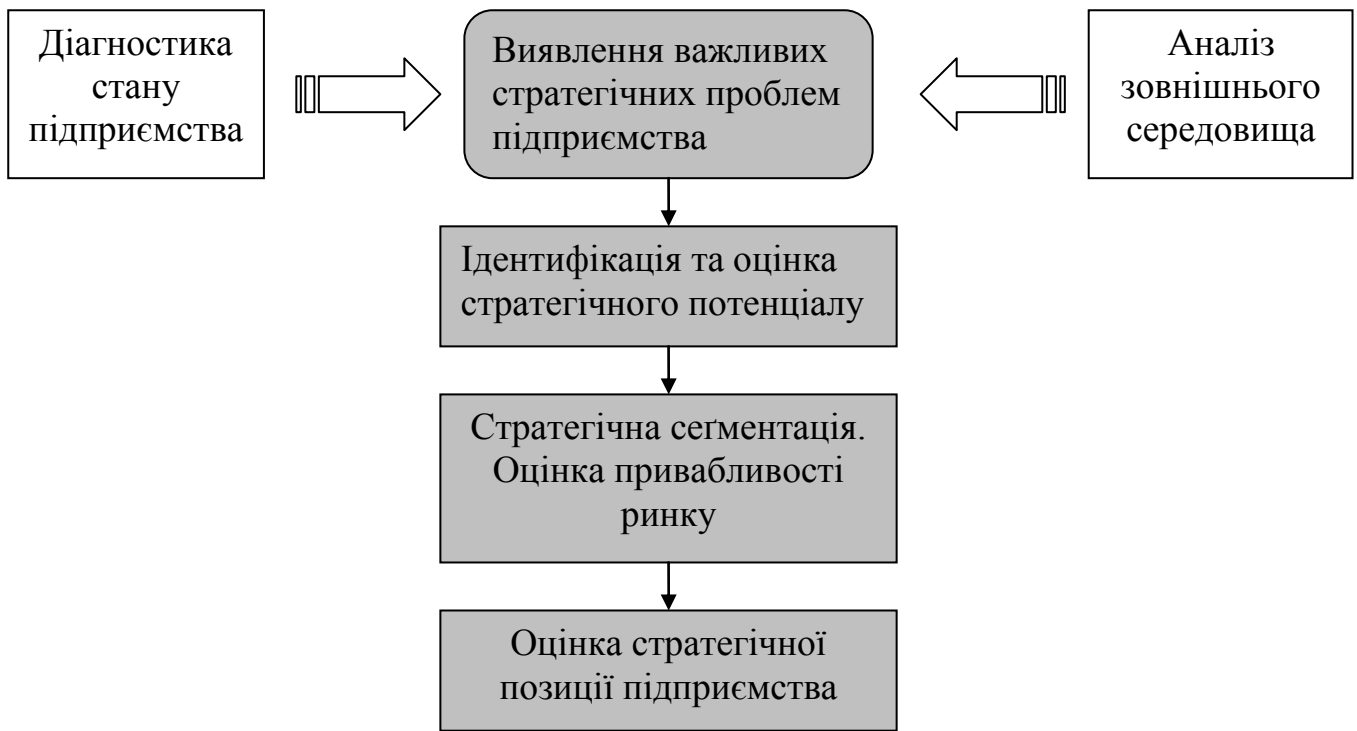


Рис. 1.5. Алгоритм стратегічного аналізу за В. В. Пастуховою [122].

Другий етап передбачає стратегічну сегментацію, оцінку привабливості ринків діяльності та вибір перспективних сфер діяльності підприємства. Завершують стратегічний аналіз, на думку автора, оцінкою стратегічної позиції підприємства на ринку. Н. Ю. Круглова та М. І. Круглов, досліджуючи моделі стратегічного управління, зазначають, що стратегічний аналіз слід проводити за наступними етапами [77, с. 386–387]:

1. аналіз перспектив зростання шляхом виявлення майбутніх тенденцій, можливостей і загроз;
2. аналіз позицій у конкурентній боротьбі, завданням якого є визначення можливостей підвищення результатів роботи компанії за рахунок посилення конкуренції;
3. порівняльний аналіз перспектив фірми за різних стратегій діяльності та встановлення пріоритетів при розподілі ресурсів між різними видами діяльності;
4. аналіз шляхів диверсифікації, завданням якого є оцінка недоліків набору видів діяльності компанії і визначення нових видів.

Результати аналізу за першими трьома позиціями дають змогу виявити потенціал компанії. Якщо він недостатній для досягнення намічених цілей, то необхідно реалізувати можливості зростання за рахунок поліпшення стратегії диверсифікації [77, с. 387]. З погляду авторів стратегічний аналіз є механізмом перетворення цілей компанії в систему стратегій.

Систематизація наукових підходів стосовно змісту та кількості етапів стратегічного аналізу показала, що основними етапами стратегічного аналізу є:

- виявлення цілей та місії організації;
- аналіз середовища організації (оцінка потенціалу, аналіз перспектив зростання, аналіз ринку і стану конкуренції, конкурентоспроможності, стратегічна сегментація, оцінка стратегічної позиції та шляхів диверсифікації);
- формування й оцінка варіантів стратегії. Вибір стратегії, розроблення політики та стратегічних планів організації.

Ознайомлення та критичний аналіз багатьох літературних джерел дали підстави представити стратегічний аналіз як низку потужних аналітичних інструментів, за допомогою яких майбутнє будь-якого бізнесу можна передбачити настільки точно, що буде змога безпомилково вибрати правильний стратегічний напрям для нього. До того ж, проведення аналізу – це складний і трудомний процес, котрий потребує чіткої організації праці та злагоджених дій виконавців (табл. 1.2).

*Таблиця 1.2*

**Склад та зміст робіт по проведенню стратегічного аналізу [30, с. 24]**

№ за/п	Найменування робіт	Зміст робіт
1	2	3
1	Визначення об'єкта аналізу	Виявити характер та симптоми невідповідностей у системі управління, в організації та в зовнішньому середовищі
2	Визначення мети аналізу	Сформулювати все те, що очікують отримати в результаті аналізу об'єкта
3	Складання плану проведення аналізу	Визначити, як треба проводити аналіз, які мають бути його етапи і роботи, в які терміни їх слід виконувати, хто буде виконавцем, які необхідно задіяти ресурси

1	2	3
4	Розроблення графіка збору інформації	Визначити склад і зміст необхідної інформації, вибрати методи її збору та оцінити достовірність інформації
5	Отримання вихідних даних та їх систематизація	Вибрати об'єкти опитування, провести опитування, опрацювати анкети, вивчення статистичної, планової, бухгалтерської та іншої документації
6	Аналіз отриманої інформації	Застосування необхідних аналітичних методик, отримання якісних та кількісних показників, вивчення отриманих показників
7	Формування висновків та рекомендацій	Оцінка стану об'єкта аналізу, виявлення негативних і позитивних сторін його діяльності, призначення необхідних заходів та прийняття доцільних рішень

При проведенні стратегічного аналізу необхідно дотримуватися наступних вимог [30, с. 22–23]:

- 1) цілеспрямованість – дає змогу виділити межі об'єкта аналізу, адресність та конкретність висновків;
- 2) об'єктивність – досягають при:
  - а) використанні відповідних методів аналізу, виборі показників, що найкраще характеризують об'єкт дослідження;
  - б) залученні фахівців із відповідним рівнем підготовки, знаннями та необхідним досвідом;
  - в) вдалому виборі бази (еталону) для порівняння.
- 3) своєчасність – час і тривалість проведення дослідження мають сприяти прийняттю рішення в потрібний момент;
- 4) системність – забезпечує повноту та реальність висновків.

Підбиваючи підсумок результатів дослідження сутності стратегічного аналізу й етапів його проведення, слід відзначити, що стратегічний аналіз є окремим видом економічного аналізу та основним етапом стратегічного управління, за допомогою якого здійснюють формування, вибір, реалізацію, оцінку та контроль стратегії підприємства. Серед стратегій довготермінового виживання чільне місце посідають стратегії конкуренції, а конкурентоспроможність підприємства розглядають як один

із основних об'єктів стратегічного аналізу, і вона є предметом подальшого дослідження.

Серед ряду етапів основними, на нашу думку, при стратегічному аналізі конкурентоспроможності підприємства є:

1. Аналіз критеріїв конкурентоспроможності підприємства:

а) визначення об'єктивної й аналітично обґрунтованої системи критеріїв, що визначають конкурентоспроможність підприємства (класифікація критеріїв, обґрунтування показників, що характеризують той чи інший критерій, визначення інформаційної бази їх аналізу);

б) вибір та обґрунтування оптимальної схеми аналізу обраних критеріїв (вибір методів аналізу критеріїв, розрахунок показників, що характеризують критерії, визначення рівня конкурентоспроможності підприємства за обраними критеріями);

2. Моделювання конкурентоспроможності підприємства (визначення інтегрального показника оцінки конкурентоспроможності, побудова моделей конкурентоспроможності, аналіз напрямків діяльності, визначення міри збалансованості корпоративного портфеля);

3. Прогнозування конкурентоспроможності підприємства та вибір ефективної стратегії.

## **1.2. Конкурентоспроможність підприємства як об'єкт стратегічного аналізу**

Оцінивши основні підходи до трактування стратегічного аналізу та етапів його проведення, приходимо до висновку, що одним із основних його об'єктів є конкурентоспроможність підприємства. Як об'єкт стратегічного аналізу «конкурентоспроможність» різні автори розглядається по-різному. Так Р. А. Фатхутдінов вважає, що стратегічний менеджмент – це теорія і практика забезпечення конкурентоспроможності та ефективності рішень шляхом розроблення стратегії організації [165, с. 7–8]. Науковець під основною метою стратегічного управління, вбачає досягнення (в нормативах) оптимального рівня ефективності та конкурентоспроможності товарів і підприємства в цілому [165, с. 20]. І. П. Данілов пропонує аналізувати конкурентоспроможність як сукупність категорій:

філософської як рушійної сили розвитку суспільства; економічної як основи існування; ринкової як суперництва на ринку; юридичної як підтвердження відповідності законодавству; соціальної як відповідної вимогам соціального розвитку організації, країни; психологічної як такої, що підтверджує відповідність очікуванням [170, с. 69]. В. А. Винокуров акцентує увагу на актуальності аналізу конкурентоспроможності при здійсненні стратегічного аналізу ринку та середовища підприємства, а основними домінантними поняттями стратегічного управління бачить стратегію, потенціал і конкурентоспроможність [30, с. 16]. В. Д. Андріанов відзначає конкурентоспроможність як багатопланову економічну категорію, котру можна розглядати на кількох рівнях. Це конкурентоспроможність товарів, товаровиробників, галузей, країни. Між усіма цими рівнями є тісний взаємозв'язок, оскільки конкурентоспроможність країни й галузі в кінцевому рахунку залежать від здатності конкретних виробників випускати конкурентоспроможні товари [6, с. 47].

Наведені позиції авторів, на нашу думку, деталізують об'єкт аналізу конкурентоспроможності та в підсумку зводяться до загальноприйнятих рівнів (мікро, мезо і макро) й об'єктів (товар, фірма, галузь, країна) конкурентоспроможності (рис. 1.6).

Варто зазначити, що трактування конкурентоспроможності залежно від об'єкта дослідження неоднозначні. Так, ряд науковців: Г. Л. Азоєв, В. Г. Герасимчук, І. Н. Герчикова, П. С. Завьялов, А. Ш. Лозовський, А. Г. Поршнева, Б. А. Райзберг, Р. А. Фатхутдінов [37; 48; 95] наголошують на властивостях і характеристиках товару як основної складової конкурентоспроможності. Р. А. Фатхутдінов визначає конкурентоспроможність як властивість об'єкта, що характерна ступенем реального або потенційного задоволення ним конкретної потреби порівняно з аналогічними об'єктами, представленими на даному ринку [165, с. 88]. Подібної позиції дотримується й І. Н. Герчикова [38, с. 35], котра вважає, що конкурентоспроможність – це сукупність характеристик продукту, які відрізняють його від продуктів-аналогів за ступенем задоволення конкретних потреб індивідуального споживача та за рівнем витрат на його купівлю і подальше використання, а також визначають відповідність товару й можливість його збуту на



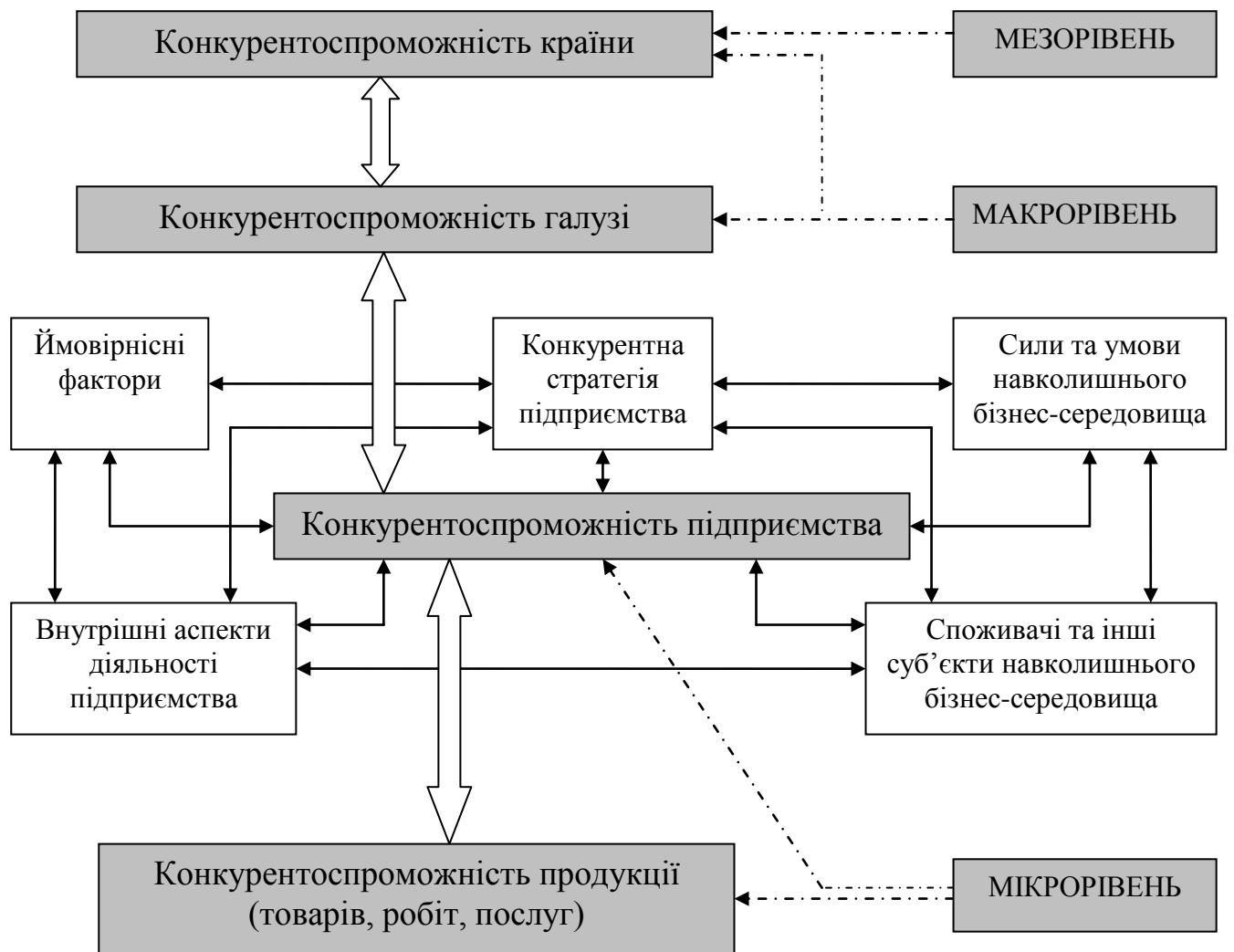


Рис. 1.6. Рівні та виміри конкурентоспроможності.

конкретному ринку. В. Г. Герасимчук [36, с. 88] трактує конкурентоспроможність як сукупність якісних і вартісних характеристик товару, що забезпечують задоволення конкретної потреби. Авторський колектив (Г. Л. Азоєв, П. С. Зав'ялов, А. Ш. Лозовський, А. Г. Поршнев, Б. А. Райзберг) [95] визначає конкурентоспроможність як здатність фірми конкурувати на ринках із виробниками і продавцями аналогічних товарів завдяки забезпеченню вищої якості, доступних цін, створення зручностей для покупців та споживачів. Європейський форум із проблем управління розглядає конкурентоспроможність як реальну та потенційну можливість фірм в наявних умовах проектувати, виробляти і реалізовувати товари, що за ціновими й неціновими характеристиками привабливіші для споживача, ніж товари конкурентів [165, с. 106]. А. Ю. Юданов під конкурентоспроможністю розуміє ступінь привабливості товару для реального покупця [191, с. 39]. Вільям Дж. Стівенсон визначає конкурентоспроможність як рівень ефективності задоволення потреб

клієнтів порівняно з іншими компаніями, які пропонують схожий продукт або послугу [146]. На його думку, конкуренцію здійснюють різними способами, серед яких ключовими є ціна, якість, специфічні особливості товарів або послуг, виробнича чи сервісна спрямованість, рухливість виробництва і терміни виконання певних операцій [146].

Очевидно, що представники даного підходу під конкурентоспроможністю вбачають конкурентоспроможність продукції. Аналіз наведених дефініцій дав змогу сформулювати загальні риси показника конкурентоспроможності продукції:

- порівняльність. Конкурентоспроможність – поняття відносне і може бути виявлене тільки на основі порівняння ряду об'єктів. Деякі товари можуть бути цілком конкурентоспроможними на внутрішньому ринку і не бути такими на зовнішньому;

- відповідність потребам споживача. Споживач це основний оцінник товару, а конкурентоспроможність – індикатор задоволення потреб покупців, реакція яких є домінантною;

- рівень конкурентоспроможності продукції залежить від ряду її властивостей і характеристик;

- чинник часу. Конкурентоспроможність – це тимчасовий іманентний, привілейований стан об'єкта.

Оцінивши основні риси поняття, пропонуємо визначати конкурентоспроможність продукції як показник відносної здатності товарів задовольняти потреби цільових груп споживачів на конкретному ринку в певний період часу порівняно з продукцією конкурентів.

Оскільки рівнем дослідження в даній роботі є мікрорівень, а саме конкурентоспроможність підприємства, то поняття конкурентоспроможності підприємства потребує детальнішого аналізу.

Аналіз наукового спадку дає змогу виділити кілька підходів до трактування конкурентоспроможності підприємства.

Поширеним в економічній літературі [134; 135; 98; 35; 176] є підхід до трактування конкурентоспроможності з точки зору використання ресурсів

(потенціалу) підприємства. Так, на думку М. Портера, конкурентоспроможність відображає продуктивність використання окремих матеріальних та нематеріальних ресурсів. Для досягнення високої конкурентоспроможності фірмам необхідно мати доступ до передових і спеціалізованих людських ресурсів, наукових досягнень, економічної інформації, інфраструктури та інших факторів виробництва [134]. Акцентуючи увагу на важливості ефективної діяльності, Н. І. Перцовський підкреслює й необхідність практичної прибуткової реалізації такої діяльності в умовах конкурентного ринку та визначає конкурентоспроможність як узагальнюючий показник життєстійкості підприємства, його вміння ефективно використовувати свій фінансовий, виробничий, науково-технічний і трудовий потенціали [98]. Російські економісти М. Гельвановський, В. Жуковська, І. Трофімова пропонують розглядати конкурентоспроможність виробника як результат загальної ефективності виробництва: його продуктивності праці, фондо-, матеріало-, наукоємності [34, с. 70]. О. Б. Чернега розглядає конкурентоспроможність через багаторівневу ієрархію факторів, найважливіші з яких: ресурси, стратегія, менеджмент. Із позиції науковця, головними складовими конкурентоспроможності є активи, котрі створюють багатство, і процеси, в рамках яких відбувається це перетворення. Водночас, зазначає автор, вибрана стратегія може як сприяти, так і перешкоджати результативному перетворенню ресурсів у нові, досконаліші активи [176, с. 39–40].

Розглянутий підхід є неповним та одностороннім, оскільки при оцінці конкурентоспроможності враховують лише фактори внутрішнього середовища, а за вирішальний обирають тільки один – використання потенціалу підприємства.

Інша група авторів узалежнюють конкурентоспроможність від двох факторів: якість задоволення потреб споживачів та ефективність господарської діяльності. У словнику «Ринкова економіка» Г. Я. Кіперман трактує конкурентоспроможність як здатність протистояти на ринку іншим виробникам та постачальникам аналогічної продукції як за ступенем задоволення своїми товарами та послугами певної суспільної потреби, так і за ефективністю виробничої діяльності. Автор вбачає в ефективності господарської діяльності один із вирішальних елементів

конкурентоспроможності, однак ігнорує те, що підприємства вступають у конкурентні відносини на конкретних ринках і в певний період часу [139]. М. І. Круглов розглядає конкурентоспроможність через призму конкурентоспроможності товарної маси з урахуванням впливу відносної ефективності виробництва на певному проміжку часу [76].

Таким чином, прихильники розглянутих науково-теоретичних підходів характеризують конкурентоспроможність крізь призму таких факторів, як використання потенціалу, задоволення потреб споживачів і ефективність господарської діяльності. Автори вважають, що основний вплив на конкурентоспроможність здійснюють внутрішні фактори (ресурси та ефективність їх використання), водночас поза увагою залишаються фактори зовнішнього середовища і фактор часу.

Альтернативними до наведених можна вважати визначення І. М. Гараєва, Х. А. Фасхїєва, З. Є. Шершньової. Зокрема, З. Є. Шершньова пропонує розглядати конкурентоспроможність підприємства як рівень його компетенції щодо інших підприємств-конкурентів у нагромадженні та використанні виробничого потенціалу певної спрямованості, а також його окремих складових: технології, ресурсів, менеджменту (особливо – стратегічного та поточного планування), навичок і знань персоналу тощо, що виражається в таких результуючих показниках, як якість продукції, прибутковість, продуктивність тощо [184, с. 117]. Конкурентоспроможні продукти є, на її думку, результатом функціонування конкурентоспроможної організації, здатної їх створити, виготовити і забезпечити необхідним рівнем споживання в замовників. Науковець наголошує на важливості розуміння того, що конкурентоспроможність підприємства залежить від його внутрішнього стану, а також від ряду факторів зовнішнього середовища [184, с. 122]. Заслуговує на увагу наукова позиція І. М. Гараєва та Х. А. Фасхїєва. В їхньому розумінні конкурентоспроможність – це випередження підприємством конкурентів завдяки випуску досконалішої продукції та послуг на конкретних сегментах ринку в певний період часу, а також здатність відповідно потенціалу розробляти, виробляти і продавати конкурентоспроможні товари в майбутньому, досягнутому без збитку

фінансовому станові організації [163]. Дані визначення певною мірою усувають недоліки, притаманні попереднім підходам. Автори, наголошуючи на обов'язковості здорового фінансового стану, заклали в поняття конкурентоспроможності компоненту перспективи.

На важливості довготермінових перспектив розвитку конкурентоспроможності наголошують А. А. Томпсон і А. Дж. Стрікленд. Автори вважають, що запорукою досягнення стійких конкурентних позицій на фірмі є наявність чітких стратегічних цілей [151]. Продуманий стратегічний курс, на їх думку, не менш важливий, ніж фінансове здоров'я підприємства. Проникнення на закордонні ринки, використання передових технологій та досягнень, розвиток різноманітних можливостей зростання є важливими стратегічними цілями. Стратегічні цілі належать до конкурентоспроможності фірми і спрямовані на забезпечення вищих темпів зростання, ніж у середньому в галузі, на збільшення частки ринку, на поліпшення якості продукції та послуг порівняно з конкурентами, на досягнення низького рівня витрат, на поліпшення репутації фірми [151].

Авторитетними є підходи до трактування конкурентоспроможності в ракурсі володіння конкурентними перевагами [81; 30; 96]. Ж.-Ж. Ламбен основну мету аналізу конкурентоспроможності вбачає у пошуку переваг, яких може домогтися фірма, та в оцінці конкретної конкурентної ситуації з метою захисту досягнутої переваги. В основі ефективної конкурентної боротьби, на думку автора, знаходяться відносні переваги обумовлені рядом різноманітних факторів. У загальному вигляді ці фактори можна згрупувати в дві широкі категорії, враховуючи створювані ними переваги [81, с. 277]:

- 1) зовнішні конкурентні переваги;
- 2) внутрішні конкурентні переваги.

Зовнішні конкурентні переваги збільшують «ринкову силу» фірми, оскільки вона може змусити ринок прийняти ціну продажів вищу ніж у пріоритетного конкурента, котрий не забезпечив відповідної відмінної якості товару. Внутрішні конкурентні переваги є результатом вищої продуктивності, котра забезпечує фірмі вищу рентабельність та більшу стійкість до зниження ціни продажів, що нав'язують

ринок чи конкуренція. В. А. Винокуров, розглядаючи конкурентоспроможність як здатність вести успішну конкурентну боротьбу та протистояти їй, зазначає, що конкурентоспроможність організації визначається її порівняльними конкурентними перевагами стосовно інших підприємств, котрі функціонують на даному ринку [30, с. 19]. Російські науковці В. Д. Маркова та С. А. Кузнєцова, досліджуючи аналітичні аспекти конкуренції підкреслюють, що в умовах конкурентного зовнішнього середовища основний акцент в управлінні необхідно перенести на створення та підтримку «індивідуальності» підприємства, тобто його унікальних конкурентних переваг. З погляду цих авторів, джерелом конкурентних переваг будь-якого підприємства, його сильними чи, навпаки, слабкими сторонами можуть бути стратегічні напрямки діяльності (виробництво, збут, наукові розробки, маркетинг, фінанси, управління персоналом тощо) [96, с. 78]. Г. Л. Азоєв, А. П. Чєленков вважають, що конкурентоспроможність підприємства – це результат конкурентних переваг за всім спектром проблем управління компанією [3, с. 61].

За всієї різноманітності розглянутих думок вони подібні відсутністю комплексного, системоутворюючого підходу до суті досліджуваного поняття. Ті чи інші науковці у своїх підходах за основний обирали якийсь один (два) елемент-фактор, із позицій якого і розглядали конкурентоспроможність (рис. 1.7).

В даний час вітчизняні й зарубіжні науковці пропонують комплексні підходи до трактування конкурентоспроможності. Так, українські вчені А. А. Мазаракі, Л. О. Лігоненко, Н. М. Ушакова визначають конкурентоспроможність окремого підприємства на певному сегменті товарного чи регіонального ринку як узагальнюючу оцінку його конкурентних переваг у питаннях формування ресурсного потенціалу, якості задоволення споживчого попиту та досягнутої за рахунок цього ефективності функціонування господарчої системи на момент чи протягом періоду оцінювання [90, с. 68]. І. Ансофф трактує поняття «конкурентного статусу фірми» як своєрідне мірило її становища на ринку та позиції в конкуренції. Науковець пов'язує конкурентоспроможність із факторами зовнішнього середовища, ефективністю використання потенціалу і стратегією діяльності [7, с. 101]. Х. А. Фасхієв зазначає, що висока конкурентоспроможність підприємства

зумовлена наявністю трьох ознак: задоволеністю споживачів та їх бажанням зробити повторну покупку; відсутністю претензій до фірми з боку суспільства, акціонерів і партнерів; відчуттям гордості працівників фірми за діяльність у ній та бажанням сторонніх отримати роботу саме у цій компанії [162, с. 60].

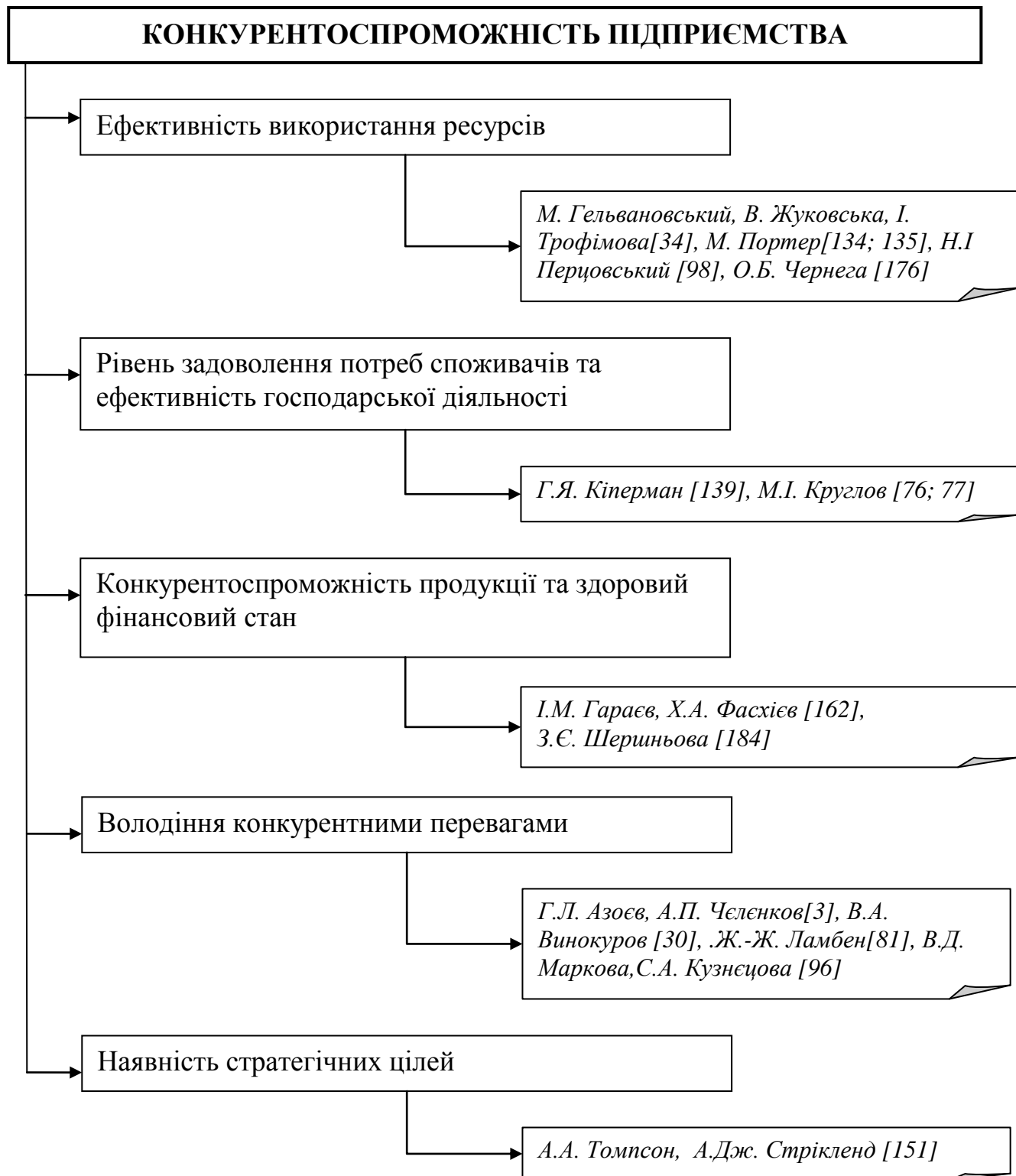


Рис. 1.7. Систематизації дефініцій конкурентоспроможності

Дослідження конкурентоспроможності показало, що у визначеннях науковців є істотні розбіжності. Причини таких розбіжностей можуть бути наступними [189, с. 9–12]:

1) по-перше, лінгвістична неоднозначність поняття, пов'язана з перекладом праці з проблем міжнародної конкурентоспроможності авторитетного М. Портера «The Competitive Advantage of Nations». Назва роботи може бути перекладена як «Конкурентні переваги країн», «Національні конкурентні переваги» або «Конкурентоспроможність нації», таким чином практично ототожені такі поняття, як «конкурентні переваги» і «конкурентоспроможність»;

2) по-друге, досліджуване поняття проаналізовано залежно від економічного об'єкта, до якого застосоване (товар, підприємство, галузь, країна). Критерії, характеристики і фактори динаміки конкурентоспроможності на рівні підприємства, галузі чи національної економіки мають певну специфіку;

3) по-третє, основні течії сучасної західної економічної думки істотно відрізняються в підходах до причин і джерел підвищення (зниження) конкурентоспроможності:

– монетаристський підхід (М. Фрідмен, М. Фелдстайн, Дж. Тобін) – ґрунтований на ланцюжку причинно-наслідкових зв'язків «дефіцит державного бюджету – підвищення відсоткових ставок – приплив іноземного капіталу – підвищення курсу національної валюти – зниження конкурентоспроможності». Такий ланцюжок найкраще показує фундаментальні залежності, які покладено в основу зрушень у зовнішньоекономічному становищі тієї чи іншої країни;

– представники структуралістського підходу (Л. Туроу, Р. Рейч, Ф. Рохатін) – висувають на перший план мікроекономічні процеси і доводять, що низька і спадна конкурентоспроможність національних товаровиробників на світових ринках обумовлена низькими темпами зростання ефективності виробництва, підвищення технічного рівня та якості виробів;

– представники економіки пропозиції основні причини погіршення конкурентоспроможності вбачають не в національній економіці, а в зовнішніх факторах – у змінах, що відбуваються у світовому господарстві. Прихильники



даного підходу основним фактором, що впливає на конкурентоспроможність, вбачають торговельні бар'єри, переважно нетарифні, а ключовою проблемою при аналізі конкурентоспроможності – проблему доступу національних товарів на зовнішні ринки.

Синтезуючи думки різних авторів [30; 31; 34; 37; 38; 76; 81; 90; 95; 96; 98; 134; 151; 184; 191], наведемо основні особливості конкурентоспроможності підприємства як об'єкта стратегічного аналізу:

1) конкурентоспроможності підприємства притаманні певні методологічні ознаки, що характеризують її як наукову категорію, котрій властива синтетичність;

2) конкурентоспроможність як синтетична категорія виникає внаслідок мультиплікативного поєднання робочих підсистем підприємства (трудових, матеріальних, фінансових й інших ресурсів) та їхніх окремих елементів (персоналу, товару, основних засобів, нематеріальних активів тощо);

3) конкурентоспроможність підприємства є абсолютно конкретною і може бути достовірно оцінена лише з урахуванням межових умов, що виражаються в численних кількісних та якісних параметрах стану зовнішнього середовища;

4) конкурентоспроможності властивий динамізм, і її варто розглядати лише в рамках певного часового інтервалу. Оскільки зовнішнє середовище – це динамічна система, параметри її стану постійно змінюються, тому виникає необхідність у новому оцінюванні конкурентоспроможності;

5) конкурентоспроможність підприємства безпосередньо залежить від конкурентоспроможності продукції, і навпаки;

6) підприємство може забезпечити стійку конкурентну позицію за наявності стратегічних цілей, що служать орієнтирами і задають загальний напрям розвитку підприємства.

На підставі наведених особливостей пропонуємо визначати конкурентоспроможність підприємства як синтетичний показник, що відображає його домінування над конкурентами у певному інтервалі часу, за наявного рівня і характеру впливу факторів зовнішнього середовища, за параметрами ефективності

фінансово-господарської діяльності й здатністю функціонувати та розвиватися відповідно до намічених стратегічних цілей.

Переваги такого визначення полягають у тому, що підприємство розглядають як систему, конкурентоспроможність якої залежить: від конкурентоспроможності її входу, тобто ресурсного потенціалу; від конкурентоспроможності кожної підсистеми підприємства (відділів, цехів тощо) та їх взаємодії; від конкурентоспроможності виходу, товарів і послуг. Таким чином, при входженні на новий ринок, при прийнятті рішень щодо зміни обсягів виробництва, при здійсненні інвестицій із метою модернізації обладнання або продуктових чи процесових інновацій необхідна оцінка підприємства в цілому, а не окремого товару.

Дослідження конкурентоспроможності як об'єкта стратегічного аналізу не обмежується мікрорівнем. Сьогодні не менш актуальною є й проблема підвищення національної конкурентоспроможності. Актуальність дослідження макроконкурентоспроможності зростає в умовах посилення інтеграційних процесів та зміни геополітичної ролі тієї чи іншої держави. Останнім часом є дедалі більше інформації про ранжирування країн світу на основі індексів, що оцінюють конкурентоспроможність національних економік у системі світового господарства, бізнес-клімату, економічної свободи, якості та ефективності державного управління, ступеня глобалізації економіки, розвитку людського потенціалу, потенціалу зовнішніх запозичень, рівня корумпованості суспільства тощо. Рейтинги й індекси стають своєрідною призмою, крізь яку світова спільнота оцінює конкурентоспроможність (табл. 1.3).

Світові індекси та рейтинги відображають наступну конкурентоспроможність України в системі мезоконкурентоспроможності [143, с. 14]:

1) за індексом глобальної конкурентоспроможності (версія ВЕФ) Україна в 2007 р. займала 73-ю позицію, що на чотири сходинки нижче порівняно з 2006 р. При цьому Україна поступилася таким країнам, як Литва (38-е місце), Латвія (45-е), Угорщина (47-е), Польща (51-е), Хорватія (57-е), Російська Федерація (58-е), Казахстан (61-е), Узбекистан (62-е), Азербайджан (66-е), В'єтнам (68-е), Бразилія (72-е);

**Конкурентоспроможність України у відображенні рейтингів  
міжнародних організацій, 2006–2007 рр.**

Світові індекси та рейтинги	Рейтинг		Кількість країн, введених до рейтингу	
	2006	2007	2006	2007
Індекс глобальної конкурентоспроможності за версією ВЕФ	69	73	125	131
Індекс конкурентоспроможності бізнесу	81		121	127
Рейтинг конкурентоспроможності (Міжнародний інститут розвитку управління. Лозанна, Швейцарія)	46		55	
Індекс економічної свободи (The Heritage Foundation & The Wall Street Journal)	99	125	157	161
Індекс сприйняття корупції (Transparency International. Берлін. Німеччина)	99	118	163	179
Проект Doing Business (Ведення бізнесу. Група Світового банку)	128	139	175	178
Індекс глобалізації А. Т. Kearny & Foreign Polisy	39	43	72	
Індекс глобалізації (KOF – Швейцарський інститут дослідження бізнес циклів)	50		122	
Індекс залучення прямих іноземних інвестицій (Конференція ООН з торгівлі та розвитку – UNCTAD)	37		141	
Індекс потенціалу залучення прямих іноземних інвестицій (Конференція ООН з торгівлі та розвитку – UNCTAD)	48		141	

2) за індексом конкурентоспроможності бізнесу, що є детальним дослідженням мікроекономічних аспектів конкурентоспроможності та синтетичним показником якості національного бізнес-клімату, оцінки операцій і стратегії компаній, Україна, як і в 2006 р, посідає в рейтингу 81-е місце, після Азербайджану (78-е), Пакистану (79-е) і Танзанії (80-е);

3) за рейтингом конкурентоспроможності країн Україна серед 55 держав зайняла 46-у позицію. При цьому поступилася Чилі (26-е місце), Індії (27-е), Литві (31-е), Болгарії (41-е), Російській Федерації (43-е), Румунії (44-е), Філіппінам (45-е);

4) The Heritage Foundation та журнал The Wall Street Journal складають індекс економічної свободи, що демонструє, наскільки економіка тієї чи іншої держави відповідає ліберальним принципам. У 2007 р. середній світовий індекс становив 60,6, європейський – 67,5. Індекс України дорівнював 53,3 і вона була віднесена до категорії країн, охарактеризованих як «в основному невірні», зайнявши 125-ту позицію в рейтингу вслід за такими країнами, як Латвія (41-а), Болгарія (62-а), Румунія (67-а), Молдова (81-а), Польща (87-а), Росія (120-а);

5) для оцінювання масштабів корупції в країнах світу громадська організація Transparency International (Берлін, Німеччина) складає індекс сприйняття корупції. За результатами дослідження щороку готують доповідь, що містить аналітичні висновки стосовно цього феномену, в т. ч. рейтинги країн світу за ступенем поширення корупції. В 2007 році до рейтингу було введено 179 країн, Україна посіла 118-е місце – після Молдови, Мозамбіку, Замбії, Руанди й Уганди;

6) індекс людського розвитку призначений для порівняльної оцінки рівня добробуту, письменності та середньої тривалості життя в країні. Відповідно до звіту, в 2006 р. Україна з індексом 0,774 посіла 77-у рейтингову позицію серед 177 країн світу, тоді як середній світовий індекс становив 0,741, а в країн із високим рівнем розвитку – 0,923;

7) згідно з останньою доповіддю – Doing Business 2008 (річний звіт, що оцінює законодавство, пов'язане з регулюванням підприємницької діяльності, та його правозастосування) – Україна посіла 139-у позицію серед 178 країн світу, а в 2006 р. займала 128-у позицію серед 175 країн;

8) за індексом глобалізації (версія А. Т. Kearney & Foreign Policy) Україна у 2007 р. посіла 43-є місце. За окремими показниками: участь у глобальних політичних процесах – 55-а позиція; розвиток глобальних технологій – 53-я; персональні міжнародні контакти – 49-а; економічна інтеграція – 17-а;

9) індекс глобалізації (версія КОФ) в Україні у 2007 р. становив 61,83, що відповідає 50-й позиції в рейтингу. За показниками: економічна глобалізація – 55,20 (75-е місце), соціальна – 57,79 (48-е місце) та політична глобалізація – 76,97 (39-е місце);

10) відповідно до Звіту про світові інвестиції 2007, Україна за індексом залучення прямих іноземних інвестицій посіла 37-у рейтингову позицію за період 2004–2006 р.р. серед 141 країни світу, а за індексом потенціалу залучення прямих іноземних інвестицій – 48-у за період 2003–2005 р.р.

Аналіз світових індексів та рейтингів засвідчив, що показники конкурентоспроможності України часто нижчі за середньосвітові та середньоєвропейські, а в рейтингах держава займає практично останні позиції. Розв'язуючи проблему національної конкурентоспроможності, основну увагу необхідно приділяти підвищенню конкурентоспроможності підприємства як первинної ланки економіки держави.

Дослідження й аналіз конкурентоспроможності можливі лише в умовах конкуренції. З урахуванням положень економічної теорії, норм законодавства України про захист економічної конкуренції і практики ринкового аналізу доцільно виділити чотири типи ринків, для кожного з яких особливості структури створюють різні передумови для конкуренції:

- ринки з конкурентною структурою;
- олігопольні ринки;
- ринки з ознаками індивідуального домінування;
- монополізовані ринки.

В Україні ринки з конкурентною структурою характерні для основних видів первинної продукції рослинництва і тваринництва (їх виробляють майже 20 тис. сільськогосподарських підприємств, а також понад 43 тис. фермерських господарств, не враховуючи підсобних господарств населення). В легкій промисловості такими є ринки текстильної продукції (понад 550 виробників в Україні), одягу (біля 2 тис. виробників), взуття (понад 400 виробників). Ринки з висококонкурентною структурою домінують у видавничій справі (майже 2,5 тис. виробників) та інших галузях поліграфічної промисловості (2,5 тис. підприємств), будівництві (понад 24 тис. підприємств), у більшості видів фінансової діяльності (понад 2,8 тис. установ), у сфері вантажних перевезень автотранспортом (діяльність здійснюють 6,4 тис. підприємств), у рекламній діяльності (понад 3 тис.

підприємств), у оптовій торгівлі та роздрібній торгівлі (83 тис. підприємств) [74, с. 6].

На деяких ринках із конкурентною структурою підвищений рівень ринкової концентрації. Аналіз структурних передумов конкуренції в різних сферах економічної діяльності в Україні дав наступні результати (табл. 1.4). Таким чином, найсприятливіші структурні передумови для конкуренції склалися в торгівлі та посередництві, в гірничо-металургійному й агропромисловому комплексах, менш сприятливі – на транспорті та у зв'язку (останнє пов'язано, насамперед, із великою питомою вагою інфраструктурних послуг мереж, котрі створюють ринки природної монополії) [74, с.12;14].

Таблиця 1.4

**Структурні передумови конкуренції за окремими видами економічної діяльності в Україні [74, с. 15]**

Види економічної діяльності	Частка підприємств в обсязі реалізації, % від загального		
	Ринки з конкурентною структурою	Олігопольні ринки	Ринки з ознаками індивідуального домінування та монополізовані
Торгівля	96,0	2,0	2,0
Гірничо-металургійний комплекс	81,6	9,4	9,0
Агропромисловий комплекс	53,0	26,9	20,1
Машинобудування	50,2	6,9	42,9
Паливно-енергетичний комплекс	23,3	21,5	55,2
Транспорт і зв'язок	15,4	2,1	82,5
Економіка в цілому	55,4	13,6	31,0

Враховуючи дані таблиці 1.4, найактуальнішими в плані дослідження конкурентоспроможності є галузі АПК України, зокрема його птахівнича підгалузь.

Птахівництво характерне низкою специфічних властивостей, що вигідно відрізняють його від інших підгалузей тваринництва. Птахівництво скоростигла галузь, вона меш капіталомістка, як результат більш мобільна в умовах зменшення

потреби ринку, віддача корму у 3–4 рази вища, ніж у свиней, великої рогатої худоби і овець, а як результат – собівартість м'яса птиці найнижча і є найбільш сприятливим фактором підвищення попиту населення на цей продукт, що робить його доступним і при невисоких рівнях доходу. Птиця має добру відтворювальну здатність, характеризується високою продуктивністю і скороспілістю. Від однієї курки м'ясних видів птиці при круглорічному комплектуванні стада в середньому за рік можна отримати 140–159,9 кг. м'яса. Харчова цінність м'яса птиці за поживними і смаковими властивостями також вигідно відрізняється від інших видів м'яса. Найціннішою складовою частиною м'язової тканини є білки, що визначають якість м'яса. Вони повноцінні, відрізняються високим засвоєнням в оптимальній кількості – 100 г. м'яса забезпечують 30–40% добової потреби білків, необхідних для дорослої людини [109, с. 20–21].

Короткий період виробництва забезпечує швидку оборотність оборотних засобів і підвищення рентабельності птахівничих підприємств. Високий рівень механізації і автоматизації виробничих процесів сприяє неухильному росту продуктивності праці. Аналіз структури виробництва м'яса за видами протягом 2004–2007 років показує, що особливо стрімкого приросту в останні роки набуло м'ясне птахівництво (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

### Динаміка виробництва продукції птахівництва в Україні

№ з/п	Показники	Роки			
		2004	2005	2006	2007
1	Виробництво м'яса (у забійній вазі), тис. т.	1600	1597	1723	1912
	у т. ч.:				
	яловичина і телятина	618	562	567	546
	Свинина	559	494	526	635
	баранина і козлятина	17	16	15	15
	м'ясо птиці	375	497	589	689
	у % до всього	23,44	31,12	34,18	36,04
	м'ясо кролів	14	13	13	13
Конина	17	15	13	14	
2	Виробництво яєць, млн. шт.	11955	13046	14235	14063
3	Поголів'я птиці, млн. голів	152,8	162,0	166,5	169,3

Як видно з таблиці 1.5, в 2004 р. на птахівництво припадає 23,44% від загального обсягу виробленої продукції у забійній вазі, й галузь займає третє місце після скотарства та свинарства, то в 2007 р. питома вага м'яса птиці становила вже 36,04%, і воно перемістилося на друге місце, випередивши таку велику галузь, як свинарство.

Благодатний клімат, географічне розташування, сприятливі умови для розвитку зернового господарства завжди забезпечували можливість розводити птицю, особливо курей, для одержання м'яса і яєць – продуктів, що постійно займають чільне місце в харчуванні населення. Потужне зернове господарство країни спроможне забезпечити основну складову частину комбікормів, що є основою індустріального ведення птахівництва.

В Україні налічується 152 птахогосподарства з виробництва яєць, 82 – з виробництва м'яса птиці, 102 – племпродукції, 338 – міжгосподарських птахівничих підприємств. Останнім часом виробництво продукції птахівництва стабілізувалося, намітилися тенденції до поліпшення загального стану птахопідприємств, помітно збільшилося виробництво яєць і пташиного м'яса, зросла продуктивність яєчної та м'ясної птиці, збільшилася чисельність її поголів'я. Враховуючи викладене і зважаючи на те, що в птахівництві склалися важливі передумови для розвитку конкуренції, саме підприємства цієї галузі обрано об'єктом подальшого дослідження.

Для аналізу конкурентоспроможності як об'єкта стратегічного аналізу було відібрано двадцять підприємств галузі птахівництва. У вибірку потрапили підприємства галузі (табл. 1.6), що розміщують регулярну інформацію про свою діяльність у загальнодоступній інформаційній базі даних Державної комісії з цінних паперів та фондового ринку (ДКЦПФР) протягом 2000–2009 рр. та котрі згідно з Класифікатором видів економічної діяльності, затвердженим наказом Державного комітету України зі стандартизації, метрології та сертифікації від 26 грудня 2005 р. № 375 здійснюють діяльність за видами: 01.24.0 «Розведення птиці», 15.11.0 «Виробництво м'яса», 15.12.0 «Виробництво м'яса свійської птиці та кролів», 15.13.0 «Виробництво м'ясних продуктів».



**Перелік підприємств галузі птахівництва АПК України, відібраних  
для стратегічного аналізу конкурентоспроможності**

№ з/п	Назва підприємства	Місце розташування	Річна регулярна інформація в ДКЦПФР (роки)	Вид діяльності
1	2	3	4	5
<b>ПТАХОФАБРИКИ</b>				
1	ВАТ Тернопільська «птахофабрика»	Тернопільська область	2000–2009 рр.	01.24.0
2	ВАТ «Ражнівська птахофабрика»	Львівська область	2003–2009 рр.	01.24.0 15.11.0 15.13.0
3	ВАТ «Отрадівська птахофабрика»	Одеська область	2000–2009 рр.	01.24.0
4	ВАТ «Київська птахофабрика»	Київська область	2000–2008 рр.	01.24.0 15.13.0
5	ВАТ «Васильківська птахофабрика»	Київська область	2003–2009 рр.	01.24.0
6	ВАТ «Новоайдарська птахофабрика»	Луганська область	2003–2009 рр.	01.24.0
7	ВАТ «Куйбишевська птахофабрика»	Запорізька область	2000–2009 рр.	01.24.0
8	ВАТ «Зарічна птахофабрика»	Запорізька область	2000–2009 рр.	01.24.0 15.13.0
<b>ПТАХОКОМБІНАТИ</b>				
1	ВАТ «Івано-франківський птахокомбінат»	Івано-франківська область	2003–2007 рр.	15.11.0
2	ВАТ «Новоселицький птахокомбінат»	Чернівецька область	2003–2009 рр.	15.11.0
3	ВАТ «Барський птахокомбінат»	Вінницька область	2003–2009 рр.	15.11.0
4	ВАТ «Козятинський птахокомбінат»	Вінницька область	2003–2009 рр.	15.11.0 15.13.0
5	ВАТ «Долинський птахокомбінат»	Миколаївська область	2003–2009 рр.	15.11.0
6	ВАТ «Прилуцький птахокомбінат»	Чернігівська область	2003–2009 рр.	15.11.0
<b>ПТАХОГОСПОДАРСТВА ТА ПТАХОРАДГОСПИ</b>				
1	ВАТ «Чорнобай птиця»	Черкаська область	2003–2008 рр.	01.24.0
2	ВАТ «Птахогосподарство ім. Путивльських Партизан»	Сумська область	2003–2008 рр.	01.24.0
3	ВАТ «Птахорадгосп «Мирний»	Сумська область	2003–2009 рр.	01.24.0
4	ВАТ «Племптахорадгосп «Броварський»	Київська область	2003–2009 рр.	01.24.0

*Продовження таблиці 1.6*

1	2	3	4	5
5	ВАТ «Птахогосподарство «Червоний Прапор»	Луганська область	2003–2009 рр.	01.24.0
6	ВАТ «Партизан»	АРК	2003–2009 рр.	01.24.0 15.11.0

Запропонований підхід до відбору підприємств дає змогу не лише достовірно оцінити конкурентоспроможність підприємств галузі птахівництва, а й дозволить інвестору обрати потенційний об'єкт для інвестування. Акціонерні товариства мають більш прозору процедуру інвестування порівняно з підприємствами іншої організаційно-правової форми (ТОВ, КП), котрі не розглядаються як об'єкти вкладення капіталу. Відсутність доступної інформації про підприємства (не акціонерні товариства) знижує об'єктивність аналізу їх конкурентоспроможності, особливо в умовах відсутності інформації про фінансово-господарську діяльність конкурентів.

В таких умовах аналіз конкурентоспроможності зводиться до порівняння показників досліджуваного підприємства з середньогалузевими та визначення ключових факторів досягнення конкурентних переваг. Конкурентний аналіз втрачає кількісну складову і може носити лише якісний характер.

Завершуючи дослідження конкурентоспроможності як об'єкта стратегічного аналізу, можна підсумувати, що це – багатопланова категорія, котра з наведених вище причин досі не знайшла загальноновизнаного універсального трактування в економічній думці. Відсутність чіткого термінологічного апарату та критеріальні розбіжності призводять до розмивання сутності конкурентоспроможності. Як наслідок, вся множина визначень коливається від вузьких дефініцій за суто технічними, функціональними та естетичними особливостями продукції до розширених макроекономічних тлумачень як показника суспільно-економічної стійкості країни. Критичний аналіз ідей сучасних вітчизняних і зарубіжних учених-економістів дав підстави стверджувати, що проблему підвищення конкурентоспроможності необхідно розв'язувати комплексно на всіх рівнях (мікро-, макро-, мезорівні). Процес дослідження підтверджує неможливість забезпечення

стійкої конкурентоспроможності країни, без формування конкурентоспроможності підприємства. Вирішення зазначеного питання належить до компетенції вищого управління і методологічно має ґрунтуватися на концепціях та інструментарії стратегічного аналізу. У процедурах стратегічного аналізу враховують впливи факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, а підприємство розглядають як єдину систему це забезпечує розробку аналітично обґрунтованої стратегії розвитку об'єкта і врешті – конкурентоспроможність на всіх рівнях. Відсутність комплексного підходу до оцінки, аналізу та управління конкурентоспроможністю потребує детального дослідження її критеріїв та методів оцінки.

### **1.3. Критерії конкурентоспроможності підприємства та методи їх оцінки**

На основі досліджень ми прийшли до висновку, що конкурентоспроможність підприємства – це синтетичний показник, який виникає внаслідок мультиплікативного поєднання робочих підсистем підприємства (трудових, фінансових та інших ресурсів) і їхніх окремих елементів (основних засобів, нематеріальних активів, персоналу тощо). Конкурентоспроможність підприємства є абсолютно конкретною і може бути достовірно оцінена лише з урахуванням межових умов, що виражаються в численних кількісних та якісних параметрах стану зовнішнього середовища. Конкурентоспроможності властивий динамізм, і її варто розглядати лише в рамках певного часового інтервалу. Оскільки зовнішнє середовище є динамічною системою, параметри її стану постійно змінюються, тому виникає необхідність в новому оцінюванні цього явища.

В Україні досі нема ні загальноприйнятої методики аналізу конкурентоспроможності підприємства, ні галузевих рекомендацій щодо оцінки конкурентоспроможності організацій різних видів економічної діяльності. Зарубіжний досвід із даної проблематики в економічній літературі висвітлений слабо. Кожна фірма оцінює свої конкурентні переваги за власною методикою, суть та ефективність застосування якої не розголошує. Аналіз конкурентоспроможності підприємства – це складне і багатofакторне завдання, котре зводиться до

інтерпретації та оцінки комплексу показників, що характеризують різні аспекти діяльності підприємства.

Методична та прикладна складність аналізу конкурентоспроможності підприємства пов'язана з:

1) обґрунтуванням вибору системи критеріїв, показників та методів аналізу конкурентоспроможності підприємства (розроблення громіздких і важко інтерпретованих методів розрахунку конкурентоспроможності підприємства обмежує реальні можливості аналізу);

2) вибором базового об'єкта для порівняння (пошук інформації для визначення підприємства-лідера в галузі);

3) проблематичністю використання повної та достовірної інформації для аналізу конкурентоспроможності підприємства (відсутність досвіду аналітичних досліджень на внутрішньому та зовнішньому ринках, недоступність інформації про діяльність конкурентів може призвести до некоректних висновків та прийняття необґрунтованих управлінських рішень).

При дослідженні методичних підходів різних авторів до аналізу конкурентоспроможності підприємства стало очевидним, що нема єдиного трактування критерію. Це свідчить про недоліки у розробленні теорії, зокрема, у виявленні сутності досліджуваного поняття. Критерії конкурентоспроможності мають об'єктивно й адекватно відображати сутність досліджуваного явища. З наукової точки зору критерій – це властивість і якість конкурентоспроможності, ознака, що відображає найістотнішу її суть та є основним принципом оцінки [49, с. 104]. В економічній літературі домінують наукові позиції, прихильники яких розглядають критерії конкурентоспроможності паралельно з методами їх аналізу.

Для оцінки конкурентоспроможності підприємства та її виміру застосовують критерії, що визначають конкурентоспроможність з якісного боку. Фахівці консалтингових компаній GE/McKinsey, Shell/DPM, Hofer/Schendel, ADL/LC стратегічний аналіз конкурентоспроможності підприємства пропонують здійснювати за наступними критеріями (табл. 1.7).

**Характеристика критеріїв, що їх використовують у матрицях  
для оцінки конкурентоспроможності підприємства [42, с. 301–302]**

Матриці			
GE/McKinsey	Shell/DPM	Hofer / Schendel	ADL/LC
1	2	3	4
Відносна частка ринку	Відносна частка ринку	Відносна частка ринку	
Зростання частки ринку		Ріст частки ринку	
Покриття дистрибуторської мережі	Покриття дистрибуторської мережі	Покриття дистрибуторської мережі	
Ефективність дистрибуторської мережі	Ефективність дистрибуторської мережі	Ефективність системи розподілу	
Кваліфікація персоналу			
Вірність споживачів продукції компанії			
Технологічні переваги	Технологічні навички		
Патенти, «ноу-хау»			Патенти
Маркетингові переваги		Ефективність рекламних заходів	
Гнучкість			
	Ширина і глибина товарної лінії	Різноманітність асортименту виробів	
	Обладнання і місце розташування	Виробничі потужності та місце розташування	
	Ефективність виробництва	Ефективність виробництва	Ефективність виробництва
	Крива досвіду	Крива досвіду	
	Виробничі запаси		
	Якість продукції		
	Науково-дослідний потенціал	Наукові дослідження та розробки	
	Економія масштабу виробництва	Сировина для виробництва	
		Кількість продукту	
		Переваги основного розрахунку	
		Конкурентоспроможність цін	
		Вертикальна інтеграція	Вертикальна інтеграція
		Імідж (репутація)	
	Післяпродажне обслуговування		Гарантійне обслуговування

1	2	3	4
			Загальна конкурентоспроможність
			Відношення менеджменту до ризику

Наведені критерії є основою матричних методів аналізу конкурентоспроможності підприємства, до котрих можна віднести спектр моделей стратегічного аналізу (рис. 1.8).

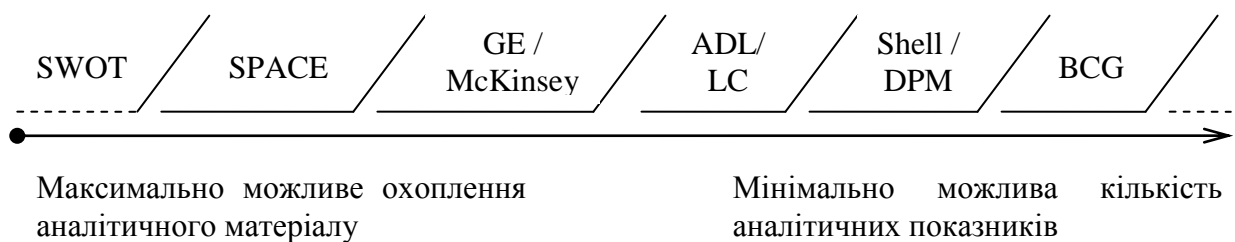


Рис. 1.8. Спектр моделей стратегічного аналізу [110, с. 118].

Варто зазначити, що застосовувані в матричних моделях стратегічного аналізу показники характеризуються певною однорідністю. Розглянуті на рис. 1.8. моделі дають змогу визначити стратегічну позицію щодо кожного виду продукції підприємства і на основі аналізу цієї позиції обрати правильну стратегію дій щодо виготовлення і реалізації продукції, а також оптимальну стратегію перерозподілу фінансових потоків між різними видами діяльності. В якості показників зазвичай використовують: темп росту ринку, привабливість ринку, відносну ринкову частку, конкурентоспроможність підприємства, рентабельність діяльності, стадію життєвого циклу продукції тощо.

Метою матричного аналізу є визначення конкурентної стратегії компанії та її окремих підрозділів. Утім, розроблення стратегії може ґрунтуватись і на менш формалізованому аналізі, ніж матричний. Його суть полягає в розподілі конкурентів зі схожими методами конкурентної боротьби на групи та вибір власної стратегії, враховуючи співвідношення сил на ринку.

У цілому матричні моделі сприяють розвитку аналітичного і стратегічного мислення менеджерів, допомагають виділяти важливі питання та приймати рішення

в умовах дефіциту інформації тощо. Однак їх використання передбачає ряд обмежень: результати моделювання визначають за суб'єктивним твердженням аналітика, що створює можливості для маніпулювання та підвищує залежність від кваліфікації виконавців. Даний методичний апарат характерний простотою і наочністю, проте надмірне спрощення може призвести до втрати суттєвої інформації.

Практичне використання матричних методів аналізу конкурентоспроможності підприємства в їх незмінному вигляді неможливе, оскільки розробляли їх західні спеціалісти і ці методи не адаптовані до умов вітчизняної економіки, а отримані за їх допомогою дані можуть бути не репрезентативними й аналітично не інтерпретованими.

Ряд учених вважає, що основним критерієм конкурентоспроможності підприємства є конкурентоспроможність продукції [37, с. 88; 38, с. 35; 165, с. 88; 191, с. 39]. Методи аналізу конкурентоспроможності продукції базовані на використанні часткових показників, і, як правило, зводяться до прямого порівняння окремих її параметрів. Конкурентоспроможність продукції можна аналізувати за допомогою наступних методів: модель Розенберга; модель з ідеальною точкою; аналіз конкурентоспроможності на основі рівня продажів (табл. 1.8).

Таблиця 1.8

**Характеристика методів аналізу  
конкурентоспроможності продукції [8, с. 37]**

Кількість параметрів	Назва методу	Формула розрахунку	Переваги	Недоліки
1	2	3	4	5
Кількість параметрів $\leq 2$	Модель Розенберга	$A_j = \sum_{i=1}^n V_j \cdot I_{ij}, \quad (1.1)$ <p>де: <math>A_j</math> – суб'єктивна придатність товару;  <math>V_j</math> – значимість мотиву для споживача;  <math>I_{ij}</math> – суб'єктивна оцінка придатності товару для задоволення мотиву <math>i</math>.</p>	Простота порівняння, кожному товарів присвоюють певне число	Важко визначити і оцінити найважливіші характеристики товару, тому їх оцінку здійснюють на основі суб'єктивних поглядів експертів

1	2	3	4	5
Кількість параметрів $\leq 2$	Аналіз конкурентоспроможності продукції на основі рівня продаж	$V_o = \frac{M_o}{M_o + M_1}, \quad (1.2)$ де: $V_o$ – відносна частка продаж; $M_o$ – обсяг продажів певного товару за визначений період; $M_1$ – обсяг продажів товару - конкурента за той самий період	Метод дозволяє визначити позицію товару на ринку, та враховує фактори зовнішнього середовища	Статичність моделі. Основу методу становлять експертні оцінки
Кількість параметрів $> 2$	Модель з ідеальною точкою	$Q_j = \sum_{k=1}^n W_k  V_{jk} - I_k ^r \quad (1.3)$ де: $Q_j$ – оцінка споживачами марки $j$ ; $W_k$ – значимість характеристики $k$ ( $k = 1, \dots, n$ ); $V_{jk}$ – оцінка характеристики $k$ марки $j$ з точки зору споживача; $I_k$ – ідеальне значення характеристики $k$ марки $j$ з точки зору споживача; $r$ – параметр, що означає при $r = 1$ постійну, а при $r = 2$ спадну граничну корисність.	Метод дає уявлення про ідеальний з точки зору споживача продукт та дозволяє визначити відхилення певного товару від ідеального	Незрозуміло, як визначити характеристики ідеального й аналізованого товару. Використання експертних оцінок

При даному підході визначальним фактором конкурентоспроможності підприємства є конкурентоспроможність продукції, однак проігноровані такі її критерії як потенціал підприємства та ефективність фінансово-господарської діяльності. Основними недоліками розглянутих методів (модель Розенберга; модель з ідеальною точкою; аналіз конкурентоспроможності на основі рівня продажів) є обмеженість застосування, широке використання експертних оцінок і труднощі при визначенні параметрів досліджуваних та еталонних товарів.

Чималий інтерес серед науковців сьогодні викликають аналітичні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства, основані на розрахунку інтегрального показника [76, с. 108; 71, с. 180–181; 114, с. 96; 33, с. 169; 14, с. 96]. Як критерії конкурентоспроможності автори використовують потенціал підприємства, ефективність фінансово-господарської діяльності, ринкову частку та конкурентоспроможність продукції. Логічним є виділення синтетичного критерію, що комплексно характеризує конкурентоспроможність підприємства, на основі ряду



показників котрі кількісно відображають різні аспекти досліджуваного явища. Такий взаємозв'язок критеріїв і показників природний, що часто призводить до ідентифікації цих понять. Критерій, як вимірник конкурентоспроможності, деталізується через показники, що мають якомога точніше відобразити її рівень та динаміку. Показники вказують на результати конкурентоспроможності підприємства і дають змогу здійснювати її порівняльну оцінку як в динаміці так і за окремими підприємствами.

Зокрема, А. Є. Воронкова для розрахунку конкурентоспроможного потенціалу підприємства пропонує наступний інтегральний показник [33, с. 169]:

$$\begin{aligned} \text{ІП} = & 0,14\text{ВП} + 0,15\text{ІП} + 0,16\text{ФП} + 0,13\text{МП} + 0,13\text{УП} + \\ & + 0,11\text{МТП} + 0,10\text{КП} + 0,08\text{ТП}, \end{aligned} \quad (1.4)$$

де ІП – інтегральний показник; ВП – виробничий потенціал; ІП – інноваційний потенціал; ФП – фінансовий потенціал; МП – маркетинговий потенціал; УП – управлінський потенціал; МТП – мотиваційний потенціал; КП – комунікаційний потенціал; ТП – трудовий потенціал.

Значення часткових показників обчислюють за допомогою формалізованої оцінки елементів, що визначають конкурентоспроможний потенціал підприємства. Кожному з них присвоюють ваговий коефіцієнт значимості (0,14; 0,15; 0,16; 0,13; 0,13; 0,11; 0,10; 0,08). Запропонований підхід дає змогу оцінити стан досліджуваного господарюючого суб'єкта стосовно конкурентів та проводити діагностичний аналіз складових його потенціалу. Однак використання експертних оцінок та формалізований розрахунок часткових показників знижують достовірність інтегрального показника.

Г. Л. Багієв, Н. К. Моїсеєва, С. В. Нікіфорова пропонують розраховувати інтегральний показник конкурентоспроможності за критерієм ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства [9, с. 293]:

$$K_n = I_T \times I_A, \quad (1.5)$$

де  $K_n$  – загальний показник конкурентоспроможності виробника;

$I_T$  – індекс конкурентоспроможності за товарною масою;

$I_E$  – індекс відносної ефективності (при його розрахунку можна використовувати різноманітні показники).

М. І. Круглов наведені вище індекси ( $I_T$  та  $I_E$ ) пропонує визначати наступним чином [76, с. 108]:

1) індекс конкурентоспроможності за товарною масою ( $I_T$ ):

$$I_T = \sum_{i=1}^p b_i \frac{n_i}{n_{i\grave{a}}} \times \frac{\ddot{y}_i}{\ddot{y}_{i\grave{a}}} \times \frac{\hat{a}_3}{\hat{a}_{3\grave{a}}}, \quad (1.6)$$

де  $p$  – кількість видів товару, що виготовляє підприємство ( $i = 1, 2, \dots, p$ );

$n_i, n_{i\grave{a}}$  – кількість товару  $i$ -го виду, що пропонують на ринку конкуруючі сторони;

$\beta_i$  – коефіцієнт значимості  $i$ -го товару в конкуренції на ринку;

$y_i, y_{i\grave{a}}$  – комплексні показники якості конкуруючих товарів;

$v_i, v_{i\grave{a}}$  – витрати на придбання і використання цих товарів протягом життєвого циклу.

2) індекс відносної ефективності фірми-виробника ( $I_E$ ):

$$I_E = \sum_{j=1}^k V_j = \frac{E_3}{E_{3\grave{a}}}, \quad (1.7)$$

де  $k$  – кількість показників ефективності виробництва ( $j = 1, 2, \dots, k$ );

$V_j$  – коефіцієнт значимості показника ефективності виробництва;

$E_i, E_{i\grave{a}}$  – часткові показники ефективності даної організації та організації-конкурента.

Н. А. Дробітько при розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності підприємства акцентує на таких її критеріях, як конкурентоспроможність продукції, ринкова активність та власні можливості підприємства [71, с. 180–181]:

$$K_i = K_i^D \cdot P_{AKi}^{a+P} \cdot C_{Bc}^{b+C}, \quad (1.8)$$

де  $K$  – конкурентоспроможність підприємства;

$i = 1, \dots, n$  – підприємства, котрі аналізують;

$K_{Dpi}$  – конкурентоспроможність продукції підприємства:

$$K_i^D = \sum_{j=1}^m K_j X_{ij}, \quad (1.9)$$

$K_j$  – комплексна оцінка внутрішніх і зовнішніх значень характеристик;

$X_{ij}$  – значення характеристики порівняно з її найкращим значенням;

$J = 1, \dots, m$  – характеристика продукції;

$R_{AKi}$  – ринкова активність підприємства;

$C_B$  – власні можливості підприємства;

$a, b, c$  – значення показників відповідно до конкурентоспроможності продукції, активності й власних можливостей підприємства при аналізі його конкурентоспроможності.

Підхід Н. А. Дробітько зводиться до аналізу фінансового стану підприємства. При оцінці ринкової активності автор використовує два базових показники: обсяг реалізації продукції і прибуток. Для аналізу власних можливостей обрано показник залежності від зовнішніх джерел фінансування. Важко погодитись і з твердженням автора, що показник середньоспискової чисельності працівників відображає стратегічний потенціал підприємства.

Г. С. Бондаренко, визначаючи конкурентоспроможність автотранспортного підприємства, інтегрує рейтингову оцінку фінансового стану підприємства, конкурентоспроможність його послуг та ринкову частку [17]:

$$\hat{K}_{ATPj} = R_j \times \hat{K}_{TPj} \times D_j, \quad (1.10)$$

де  $K_{ATPj}$  – конкурентоспроможність  $j$ -го автотранспортного підприємства;

$R_j$  – рейтингова оцінка фінансового стану  $j$ -го автотранспортного підприємства;

$K_{TPj}$  – конкурентоспроможність транспортних послуг  $j$ -го підприємства;

$D_j$  – ринкова частка  $j$ -го підприємства.

Основний недолік даного показника – проблемність аналізу конкурентоспроможності послуг. Однак рейтингова оцінка та ринкова частка підприємства є одними з найоб'єктивніших критеріїв.

В. Ф. Оберемчук інтегральний показник оцінки конкурентоспроможності підприємства розраховує за допомогою середньої геометричної [114, с. 96]:

$$\hat{E}\dot{I} = \sqrt[8]{0,22\dot{I}^1 \times 0,14\dot{I}^2 \times 0,10\dot{I}^3 \times 0,19\dot{I}^4 \times 0,14\dot{I}^5 \times 0,07\dot{I}^6 \times 0,04\dot{I}^7 \times 0,1\dot{I}^8}, \quad (1.11)$$

де КП – конкурентоспроможність підприємства;

П1 – конкурентоспроможність продукції;

П2 – фінансовий стан підприємства;

П3 – ефективність збуту і просування товарів;

П4 – ефективність виробництва;

П5 – конкурентний потенціал;

П6 – екологічність виробництва;

П7 – соціальна ефективність;

П8 – імідж підприємства.

Запропоновані групи показників у формулі (1.11) певною мірою дублюють один одного. У розрахунок конкурентоспроможності підприємства вводять показники, що характеризують конкурентоспроможність підприємства, конкурентоспроможність продукції, фінансовий стан, а також групи показників, похідні від перших: конкурентний потенціал, ефективність виробництва та інші.

Розглянувши інтегральні показники аналізу конкурентоспроможності підприємства (1.4, 1.5, 1.8, 1.9, 1.10, 1.11), приходимо до висновку, що суттєвою проблемою є використання вагових коефіцієнтів у моделях, де функція виражається сумою чинників. Тим часом незважена сума чинників не враховує їх вагомість, а вони відрізняються силою свого впливу на результат. Як альтернативу автори пропонують використовувати вагові коефіцієнти, що визначаються методами, основаними на експертних оцінках, рекомендують різні способи здійснення експертних оцінок та найчастіше просто вказують, що «вагові коефіцієнти визначаються експертно». Вірогідність оцінок залежить від кваліфікації експертів і є в багато чому суб'єктивним процесом. Такий підхід, на наш погляд, суперечливий. Насамперед, незрозуміло, що виражає число, отримане шляхом підсумування окремих факторів. Чи є в нього реальна аналітична інтерпретація, чи це абстрактні числа, що не мають адекватного прототипу в економіці.

Модель конкурентоспроможності підприємства, ґрунтовану на залежності внутрішніх і зовнішніх критеріїв конкурентоспроможності підприємства пропонують І. У. Зулкарнаєв та Л. Р. Ільясова. До зовнішніх критеріїв автори відносять частку ринку, що займає підприємство, та її динаміку. Внутрішнім критерієм визнаються ресурси підприємства: основні засоби, фінансовий менеджмент, кадровий і виробничий менеджмент. Ефективність використання зазначених ресурсів визначають за допомогою показника [55, с. 26–27]:

- 1) залишкової вартості для оцінки основних засобів;
- 2) рентабельності власного капіталу як характеристики ефективності фінансового менеджменту;
- 3) продуктивності праці як оцінки ефективності кадрового та виробничого менеджменту.

На нашу думку, внутрішній критерій конкурентоспроможності має бути описаний ширшим колом показників. Викликає сумніви твердження науковців, що саме залишкова вартість основних засобів, рентабельність власного капіталу та продуктивність праці найбільше впливають на ринкову частку підприємства.

К. В. Щиборщ вважає за доцільне використовувати для діагностики конкурентоспроможності підприємства десятифакторну модель рейтингового аналізу, структуровану в двох основних критеріях. Перший відображає довгострокову ефективність підприємства та визначається показниками рентабельності продукції; балансового прибутку на 1 грн. сукупних активів; балансового прибутку на 1 грн. власних засобів; балансового прибутку на 1 грн. оборотних засобів та ступенем зносу основних засобів. Другий характеризує поточну фінансову стабільність та описується показниками ліквідності (абсолютна, швидка, загальна ліквідність), показником оборотності оборотного капіталу і часткою власних коштів у сукупних пасивах підприємства. Підсумовуючи обґрунтування показників, автор зазначає, що довготермінові і поточні цілі є різноспрямованими і часто виникає ситуація, коли підприємства з високим рівнем ринкової ефективності мають високий рівень фінансового ризику за поточними господарськими операціями і, навпаки, підприємства з високою величиною

фінансових резервів порівняно повільно підвищують ефективність ведення бізнесу [190, с. 25].

Дослідивши критерії конкурентоспроможності підприємства, ми дійшли до висновку, що всю їх множину можна умовно розділити на дві групи: внутрішні та зовнішні критерії. Визначальними внутрішніми критеріями є конкурентоспроможність продукції, ефективність фінансово-господарської діяльності, ресурси та потенціал підприємства. Основний зовнішній критерій – частка ринку, що займає підприємство, та її динаміка. Вибір критерію, за котрим проводитимуть аналіз, має опиратися на цілі аналізу конкурентоспроможності підприємства. Основними серед них є визначення стану конкурентоспроможності підприємства на момент діагностики, виявлення тенденцій і закономірностей у підвищенні (зниженні) конкурентоспроможності підприємства за досліджуваний період, визначення факторів, котрі негативно впливають на конкурентоспроможність підприємства, пошук резервів підвищення конкурентоспроможності. Метою визначення рівня конкурентоспроможності є одержання достовірної інформації для прийняття рішень, із одного боку, керівництвом підприємства – про коригування концепції конкурентоспроможності і зміну стратегії в цьому напрямку діяльності, а з іншого – зовнішніми користувачами – про реалізацію конкретних планів щодо даного підприємства (придбання, інвестування, укладання контрактів тощо). У даній роботі методика кількісної оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств галузі птахівництва розглянута з урахуванням таких цілей:

- 1) для власника та вищого управління – визначення поточної та перспективної позиції підприємств порівняно з конкурентами; визначення критичних факторів, що обумовлюють конкурентоспроможність підприємств галузі; пошук можливостей підвищення ефективності роботи підприємства;

- 2) для потенційного інвестора – вибір найефективніших підприємств галузі.

Найгостріша проблема аналізу конкурентоспроможності підприємства, а отже, і вибору критерію для аналізу, на нашу думку, – дефіцит інформації про конкурентів, що часто є комерційною таємницею або її не оприлюднюють через невпевненість у

своїх перевагах над конкурентами. Складність проблеми залежить від міри конкурентної боротьби в галузі: чим вона вища, тим меншою є кількість доступної інформації. Дана проблема породжує і ряд інших: неповноту аналізу, втрату суттєвої інформації, широке використання експертних оцінок, високі фінансові й часові витрати на дослідження тощо.

Враховуючи перелічені та охарактеризовані проблеми аналізу конкурентоспроможності підприємства, пропонуємо наступні вимоги до критеріїв такого аналізу:

- об'єктивність (кількісний характер) показників, що характеризують критерій;
- доступність інформації, необхідної для розрахунків;
- комплексність – врахування всіх суттєвих характеристик стану підприємства;
- системність дослідження;
- наявність економічного змісту в інтегральному показникові та можливість його інтерпретації;
- цінність для практики управління підприємством.

Із урахуванням викладеного вважаємо доцільним аналізувати внутрішній критерій конкурентоспроможності підприємства за системою показників ефективності фінансово-господарської діяльності. Зовнішній критерій буде проаналізовано за показниками частки ринку та її динаміки.

Комплексний аналіз ефективності фінансово-господарської діяльності як внутрішнього критерію здійснюють за напрямками:

- потенціал підприємства і ефективність його фінансово-господарської діяльності (активи, капітал, обсяг продажу, ринкова частка підприємства, прибуток);
- рівень менеджменту (ефективність існуючої системи управління її здатність до нововведень);
- виробничий і збутовий потенціал (ефективність виробництва та маркетингу, наявність сировинних баз, збутові потужності, тощо);

- науково-дослідний потенціал (наукові дослідження, інновації, витрати на НДДКР, кількість патентів на винаходи, тощо);
- фінансовий стан (ліквідність, рентабельність, платоспроможність, фінансова стійкість, кредитоспроможність, тощо);
- репутація фірми, її місія та стратегія, інноваційна діяльність;
- трудові ресурси та кадрова політика.

При аналізі конкурентоспроможності підприємства за системою показників ефективності фінансово-господарської діяльності найоб'єктивнішим, на нашу думку, є метод порівняльної комплексної рейтингової оцінки підприємств.

Порівняльний комплексний рейтинговий аналіз конкурентоспроможності полягає у визначенні рангу досліджуваного об'єкту (підприємства, виду діяльності, центра відповідальності тощо) за всією сукупністю аналітичних показників. Дана методика особливо актуальна в сучасних умовах, коли актуалізувалося питання об'єктивної оцінки конкурентоспроможності різнопрофільних підприємств і прийняття на цій основі правильного управлінського рішення, для чого необхідне ранжування підприємств відповідно до комплексного рейтингового числа.

Рейтинг визначають на основі ряду показників, що характеризують різні аспекти діяльності підприємства. При розрахунку комплексного показника рейтингового аналізу здійснюється порівняння підприємств за кожним із вибраних аналітиком показників із «еталонним» – таким, що має найкращі результати за всіма показниками. В основу рейтингової оцінки покладені не суб'єктивні припущення експертів, а результати оцінки реальних підприємств. Методика рейтингового аналізу базована на математичних підходах та даних фінансової звітності і є дієвим механізмом обґрунтування управлінських рішень пов'язаних з підвищенням конкурентоспроможності підприємств.

Основна проблема застосування порівняльного комплексного рейтингового аналізу – обґрунтування системи вихідних показників та визначення інтегрального, за допомогою якого можна однозначно оцінити ефективність фінансово-господарської діяльності досліджуваного об'єкта або розрахувати його місце в групі підприємств-конкурентів. Аналіз методичних підходів до визначення



конкурентоспроможності підприємства за показниками фінансово-господарської діяльності свідчить про існування кількох точок зору щодо вирішення зазначеної проблеми. Патріархи фінансового аналізу А. Д. Шеремет та Р. С. Сайфулін, які, посуті, розробили методику порівняльного комплексного рейтингового аналізу, пропонують проводити його на основі чотирьох груп показників (таблиця 1.9).

Таблиця 1.9

**Системи вихідних показників для рейтингової оцінки  
за даними публічної звітності [182, с. 163]**

1 група	2 група	3 група	4 група
Показники оцінки прибутковості господарської діяльності	Показники оцінки ефективності управління	Показники оцінки ділової активності	Показники оцінки ліквідності та ринкової стійкості
<p>1. Загальна рентабельність підприємства;</p> <p>2. Чиста рентабельність підприємства;</p> <p>3. Рентабельність власного капіталу;</p> <p>4. Загальна рентабельність основних засобів підприємства</p>	<p>1. Чистий прибуток на 1 грн. всієї реалізації;</p> <p>2. Прибуток від реалізації продукції на 1 грн. обсягу реалізації продукції;</p> <p>3. Прибуток від усієї реалізації на 1 грн. обсягу всієї реалізації;</p> <p>4. Прибуток на 1 грн. обсягу всієї реалізації</p>	<p>1. Віддача всіх активів – виручка від реалізації продукції на 1 грн. активів;</p> <p>2. Віддача основних засобів – виручка від реалізації продукції на 1 грн. основних засобів;</p> <p>3. Оборотність оборотних засобів – виручка від реалізації продукції на 1 грн. оборотних засобів;</p> <p>4. Оборотність запасів – виручка від реалізації продукції на 1 грн. запасів і витрат;</p> <p>5. Оборотність дебіторської заборгованості – виручка від реалізації продукції на 1 грн. дебіторської заборгованості;</p> <p>6. Оборотність найліквідніших активів – виручка від реалізації на 1 грн. найбільш ліквідних активів;</p> <p>7. Віддача власного капіталу – виручка від реалізації на 1 грн. власного капіталу</p>	<p>1. Коефіцієнт покриття – оборотні засоби на 1 грн. поточних зобов'язань;</p> <p>2. Коефіцієнт ліквідності – грошові кошти та інші оборотні активи на 1 грн. поточних зобов'язань;</p> <p>3. Індекс постійного активу – основні засоби та інші необоротні активи до власного капіталу;</p> <p>4. Коефіцієнт автономії – власний капітал на 1 грн. підсумку балансу;</p> <p>5. Забезпеченість запасів і витрат власними оборотними засобами – власні оборотні кошти на 1 грн. запасів і витрат</p>

Варто зазначити, що всі подальші наукові пошуки в руслі рейтингового аналізу зводяться до інтерпретації методики А. Д. Шеремета та Р. С. Сайфуліна, шляхом введення у неї додаткових показників. Зокрема, К. В. Ізмайлова наводить перелік із 27 показників, об'єднаних у шість груп: показники оцінки майнового стану

інвестованого об'єкта; показники оцінки фінансової стійкості; показники оцінки ліквідності активів інвестованого об'єкта; показники оцінки прибутковості інвестованого об'єкта; показники оцінки ділової активності інвестованого об'єкта; показники оцінки ринкової активності об'єкта.

Автор зазначає, що «наведених у групах показників достатньо для визначення загального інтегрального показника фінансового стану підприємства. У разі потреби кількість показників можна коригувати» [57, с. 104]. Для розрахунку масиву показників науковець пропонує використовувати стандартну програмну оболонку MS Excel, адже, «оскільки є об'єктивна потреба в постійній актуалізації результатів рейтингу підприємств, методика розрахунку рейтингової оцінки має бути формалізована і запрограмована» [57, с. 101].

Л. А. Лахтіонова пропонує розраховувати інтегральний показник надійності, шляхом віднесення банком підприємства-позичальника до одного з п'яти класів, які характеризують його надійність залежно від стану платоспроможності та фінансової стійкості [83, с. 309]. Таким чином, автор для розрахунку інтегрального показника виділяє дві групи показників: платоспроможності та фінансової стійкості. Втім, показники рентабельності, ділової активності, ринкової активності, майнового стану безпідставно ігноруються.

Агентство з питань запобігання банкрутству підприємств та організацій подає нормативну розробку «Методика інтегральної оцінки інвестиційної привабливості підприємств та організацій», в котрій інтегральний показник інвестиційно привабливих підприємств розраховують на основі шести груп показників [101]:

- 1) показники оцінки майнового стану інвестованого об'єкта;
- 2) показники оцінки фінансової стійкості;
- 3) показники оцінки ліквідності активів інвестованого об'єкта;
- 4) показники оцінки прибутковості інвестованого об'єкта;
- 5) показники оцінки ділової активності інвестованого об'єкта;
- 6) показники оцінки ринкової активності об'єкта.

Аналіз конкурентоспроможності підприємства на основі системи показників фінансово-господарської діяльності, що розробив Х. А. Фасхiev, передбачає розрахунок шести груп із сімдесяти семи показників [162, с. 61–64]:

- 1) показники фінансово-господарської діяльності (28 показників);
- 2) виробничі показники (11 показників);
- 3) показники якості продукції (10 показників);
- 4) показники розвитку (12 показників);
- 5) показники рівня персоналу та соціальної сфери (13 показників);
- 6) показники рівня досконалості персоналу (2 показники).

Ми вважаємо, що перевантаження моделі аналітичним матеріалом може призвести до незбалансованості показників у різних групах та повторів схожих за змістом показників. Також є ризик неможливості розрахунку того чи іншого показника, оскільки інформація для аналізу міститься в реєстрах первинного та поточного обліку, які найчастіше є закритими джерелами даних.

Альтернативним вважаємо підхід до відбору показників для аналізу конкурентоспроможності запропонований А. В. Батуровим, Л. В. Мошковою та Є. Ф. Степановою [14]. Досліджуючи конкурентоспроможність фармацевтичних виробництв на регіональному ринку, автори виділяють три групи показників внутрішніх ресурсів, котрі визначають їх конкурентоспроможність: маркетингові, фінансові, організаційно-технологічні. Науковці не уточнюють механізм формування системи вихідних показників, однак зазначають, що для цього було використано кореляційний аналіз. У результаті аналізу з одинадцяти базових показників статистично значущими було визнано п'ять: коефіцієнт фінансової стійкості, рентабельність власного капіталу, залишкову вартість основних засобів; обсяг реалізованої продукції, продуктивність праці. Відбір показників, що визначають рівень конкурентоспроможності, за допомогою кореляційного аналізу є одним із найточніших та об'єктивних методів. Однак подальше використання у методиці вагових коефіцієнтів, визначених експертними методами, знижує достовірність отриманих результатів, а методи визначення максимальних одиничних показників конкурентоспроможності не встановлені.

На основі дослідження можна підсумувати, що найоб'єктивнішим методом відбору показників для порівняльного комплексного рейтингового аналізу є метод кореляційного аналізу, що базований на розрахунку коефіцієнтів кореляції Пірсона:

$$r_{xy} = \frac{\sum (x - \bar{x})(y - \bar{y})}{\sqrt{\sum (x - \bar{x})^2 \sum (y - \bar{y})^2}}, \quad (1.12)$$

де,  $x$ ,  $y$  – величини, між якими досліджується кореляційний зв'язок,  $\bar{x}$ ,  $\bar{y}$  – середні значення досліджуваних величин.

Наше дослідження також показало, що основні недоліки методичних підходів до аналізу конкурентоспроможності підприємства полягають у:

1) невизначені критеріїв конкурентоспроможності та їх поділу на внутрішні й зовнішні, що призводить до виникнення множини баз аналізу: фактори виробництва; пошук резервів факторів виробництва; ефективність використання потенціалу та фінансово-господарської діяльності; конкурентоспроможність продукції і підвищення якості товарів; ринкова частка підприємств;

2) невідповідності вимогам системності та комплексності – ряд авторів наводить загальний алгоритм аналізу конкурентоспроможності підприємства без достатньої деталізації і конкретизації методики.

Розглядаючи конкурентоспроможність як об'єкт стратегічного аналізу, визначивши основні її критерії та методи їх оцінки, можна стверджувати, що конкурентоспроможність підприємства вимірюється наступними складовими:

1) внутрішні критерії – показники ефективності фінансово-господарської діяльності;

2) зовнішні критерії – показники ефективності конкурентної боротьби.

Дане дослідження базоване на аналізі конкурентоспроможності підприємства, проведеному окремо за внутрішнім та зовнішнім критеріями. Такий підхід відповідає принципам комплексності та системності, а також дасть змогу керівникам підприємства визначити об'єктивну конкурентоспроможність підприємства протягом коротко- та довготермінового періодів. Для кожної з характеристик конкурентоспроможності запропоновано індивідуальну методику.

При аналізі ефективності фінансово-господарської діяльності (внутрішній критерій) застосовано метод порівняльного комплексного рейтингового аналізу, що базований на відборі вихідних показників із системи базових методом кореляційного аналізу. Аналіз факторів макро- та мікросередовища, визначення міри їхнього впливу на птахопідприємства (як складових зовнішнього критерію), здійснені за допомогою методів експертних оцінок. Експерти відібрані за результатами розрахунку коефіцієнта компетентності, а узгодженість їх суджень була перевірена коефіцієнтом конкордації Кендалла. Для аналізу ринкових часток птахопідприємств (зовнішній критерій) використали матрицю формування конкурентної карти ринку.

Комплексний аналіз внутрішніх та зовнішніх критеріїв конкурентоспроможності птахівничого підприємства проведено згідно з адаптованою методикою SPACE-аналізу.

## **Висновки до розділу 1**

1. Дослідження науково-теоретичних підходів до змісту стратегічного аналізу дало змогу визначати його як систему комплексного дослідження економічних явищ та процесів у їх взаємозв'язку і взаємозалежності з факторами зовнішнього й внутрішнього середовищ, що впливають на діяльність господарюючого суб'єкта в усіх часових періодах та визначають формування ефективної стратегічної поведінки для досягнення намічених цілей.

2. Стратегічний аналіз – окремий вид економічного аналізу, основними етапами якого є виявлення цілей та місії організації; аналіз середовища організації (оцінка потенціалу, аналіз перспектив зростання, аналіз ринку і стану конкуренції, аналіз конкурентоспроможності, стратегічна сегментація, оцінка стратегічної позиції та шляхів диверсифікації); формування та оцінка варіантів стратегії.

3. Дослідження конкурентоспроможності як об'єкта стратегічного аналізу показало, що конкурентоспроможність підприємства – це синтетичний показник, що відображає його домінування над конкурентами у певному інтервалі часу, за наявного рівня і характеру впливу факторів зовнішнього середовища, за

параметрами ефективності фінансово-господарської діяльності та здатністю функціонувати й розвиватися відповідно до намічених стратегічних цілей.

4. Дослідження методичних підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємства засвідчило, що основним принципом аналізу, властивістю та якістю конкурентоспроможності підприємства є її критерії. Запропонована класифікація критеріїв конкурентоспроможності підприємства передбачає застосування до кожного з них індивідуальної методики аналізу, відповідає вимогам комплексності та системності дослідження, дасть змогу об'єктивно визначити конкурентоспроможність у коротко- та довготерміновому періодах та сформулювати ефективну стратегію конкуренції.

Основні результати досліджень за розділом 1 опубліковані в [24, 27, 28].

## РОЗДІЛ 2

### СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ КРИТЕРІЇВ

#### КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПТАХІВНИЧИХ ПІДПРИЄМСТВ

#### **2.1. Аналіз внутрішніх критеріїв конкурентоспроможності підприємств**

Згідно з результатами, отриманими в першому розділі, аналіз конкурентоспроможності підприємства ґрунтується на оцінці її внутрішніх та зовнішніх критеріїв. Досліджений методичний апарат дає змогу чітко сформулювати основні вимоги до оптимальної системи аналізу внутрішніх критеріїв конкурентоспроможності підприємства:

- банк даних вхідних показників формується на доступній інформації про діяльність підприємства: баланс (форма № 1), звіт про фінансові результати (форма № 2). За необхідності поглибленого аналізу використовують дані про структуру витрат (форма № 5-з), дані про середньоспискову чисельність працівників і фонд заробітної плати (форма № 1-т), звіт про наявність і рух основних засобів (форма № 11);

- порівняння конкурентоспроможності підприємства у просторі (з конкурентами) та в часі (динаміка конкурентоспроможності конкурентів, прогнозування конкурентоспроможності);

- поєднання в аналізі довготермінового періоду (стратегій підприємств) та короткотермінового періоду (операційна ефективність);

- зрозумілість та простота розрахунку показників і визначення конкурентоспроможності підприємства.

На нашу думку, окресленим вимогам найкраще відповідає методика порівняльного комплексного рейтингового аналізу. Порівняльний комплексний рейтинговий аналіз – це характеристика показників:

- отримана в результаті комплексного дослідження, тобто одночасного і збалансованого вивчення їх системи, що відображають усі (найвагоміші) аспекти фінансово-господарської діяльності;

– що містить узагальнені висновки про результати діяльності підприємств на основі виявлених якісних та кількісних відмінностей від бази порівняння (планових, нормативних, еталонних значень показників).

Зміст методики полягає в розрахунку комплексного показника  $K_j$ , за значенням якого визначають місце кожного аналізованого об'єкта (підприємства) серед усієї сукупності досліджуваних об'єктів. При формуванні комплексного показника ( $K_j$ ) можуть бути використані наступні методи [127, с. 146–148]:

1. Метод сум:

$$K_j = \sum_{i=1}^n (x_{ij}^{\text{факт}})(x_{ij}^{\text{базис}}), \quad (2.1)$$

де  $x_{ij}^{\text{факт}}$ ,  $x_{ij}^{\text{базис}}$  – відповідно фактичне і базисне значення  $i$ -о показника в  $j$ -й організації;  $i = 1, 2, \dots, n$ ;  $j = 1, 2, \dots, m$ .

2. Метод суми місць:

$$K_j = \sum_{i=1}^n a_{ij} s_{ij}, \quad (2.2)$$

де  $a_{ij}$  – оцінюваний  $i$ -й показник  $j$ -о підприємства;  $s_{ij}$  – параметр, що визначає місце кожного підприємства серед інших за  $i$ -м показником.

3. Метод середньоарифметичної зваженої:

$$K_j = \frac{\sum_{i=1}^n a_{ij} m_{ij}}{\sum_{i=1}^n m_{ij}}, \quad (2.3)$$

де  $a_{ij}$  – оцінюваний  $i$ -й показник  $j$ -о підприємства;  $m_{ij}$  – параметр, що визначає місце, яке зайняло підприємство за результатами попереднього ранжування за  $i$ -м показником.

4. Метод геометричної середньої:

$$K_j = \sqrt[n]{\prod_{i=1}^n a_{ij}}, \quad (2.4)$$

де  $a_{ij}$  – оцінюваний  $i$ -й показник  $j$ -о підприємства;  $i = 1, 2, \dots, n$ ;  $j = 1, 2, \dots, m$ .



5. Метод коефіцієнтів:

$$K_j = \prod_{i=1}^n a_{ij}, \quad (2.5)$$

де,  $a_{ij}$  – оцінюваний  $i$ -й показник  $j$ -о підприємства;  $i = 1, 2, \dots, n$ ;  $j = 1, 2, \dots, m$ .

6. Метод відстаней:

$$K_j = \sqrt{\sum_{i=1}^n (1 - x_{ij})^2}, \quad (2.6)$$

де,  $x_{1j}, x_{2j}, \dots, x_{nj}$  – стандартизовані показники  $j$ -о підприємства;  $x_{ij} = \frac{a_{ij}}{\max a_{ij}}$ ;  $\max a_{ij}$

$a_{ij}$  – значення найкращого  $i$ -о показника;  $a_{ij}$  – оцінюваний  $i$ -й показник  $j$ -о підприємства;  $i = 1, 2, \dots, n$ ;  $j = 1, 2, \dots, m$ .

7. Бальний метод:

$$K_j = \sqrt{\sum_{i=1}^n Z_i (x_{ij})^2}, \quad (2.7)$$

де,  $x_{1j}, x_{2j}, \dots, x_{nj}$  – стандартизовані показники  $j$ -о підприємства;  $x_{ij} = \frac{a_{ij}}{\max a_{ij}}$ ;  $\max a_{ij}$

$a_{ij}$  – значення найкращого  $i$ -о показника;  $Z_i$  – коефіцієнт порівняльної значимості  $i$ -о показника.

Використовувати порівняльний комплексний рейтинговий аналіз, у чистому вигляді для оцінки конкурентоспроможності підприємств за внутрішнім критерієм недоцільно. Тому в даній роботі запропоновано використати детермінований комплексний аналіз, із розрахунком єдиного інтегрального показника методом відстаней (рис. 2.1). Метод відстаней має ряд переваг:

- 1) до вхідних показників можна вводити різні фінансово-економічні показники: вартісні, кількісні, коефіцієнтні;
- 2) оснований на доступній інформації про діяльність підприємства: баланс (форма № 1), звіт про фінансові результати (форма № 2).

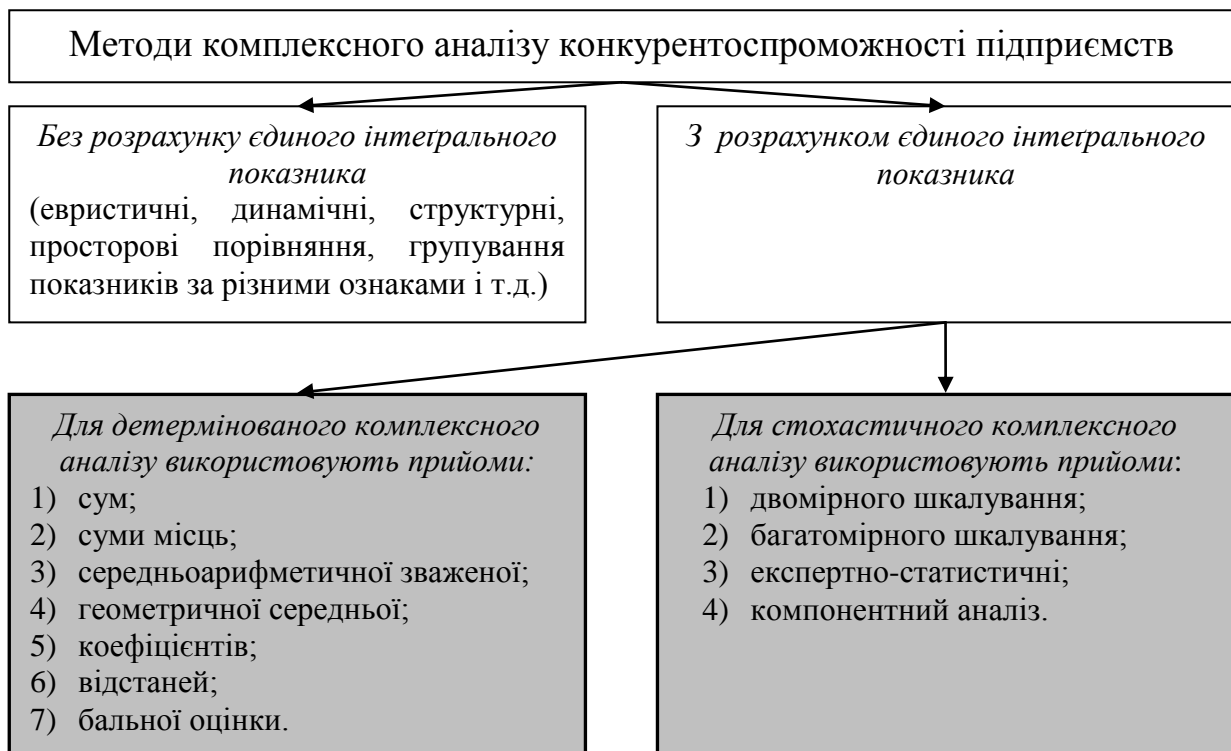


Рис. 2.1. Складові методів комплексного аналізу конкурентоспроможності підприємств [127, с. 142].

Для застосування порівняльного комплексного рейтингового аналізу конкурентоспроможності підприємств припустимо, що вихідні показники фінансово-господарської діяльності підприємств подані у вигляді таблиці-матриці (A), котра складається з  $m$  рядів (кількість досліджуваних підприємств) та  $n$  стовпців (кількість вихідних показників):

$$A = \begin{pmatrix} a_{11}, & a_{12}, & \dots a_{1n} \\ a_{21}, & a_{22}, & \dots a_{2n} \\ \dots, & \dots, & \dots a_{mn} \end{pmatrix}, \quad (2.8)$$

де  $a_{ij}$  –  $j$ -й показник  $i$ -о підприємства.

Алгоритм аналізу внутрішнього критерію конкурентоспроможності підприємств за визначеною методикою можна відобразити у вигляді етапів, наведених на рисунку 2.2.

Основною метою порівняльного комплексного рейтингового аналізу є визначення рейтингу конкурентоспроможності підприємств як узагальнюючої оцінки ефективності фінансово-господарської діяльності підприємств за певною

системою показників, що дасть змогу розглядати всі підприємства з єдиної точки зору.

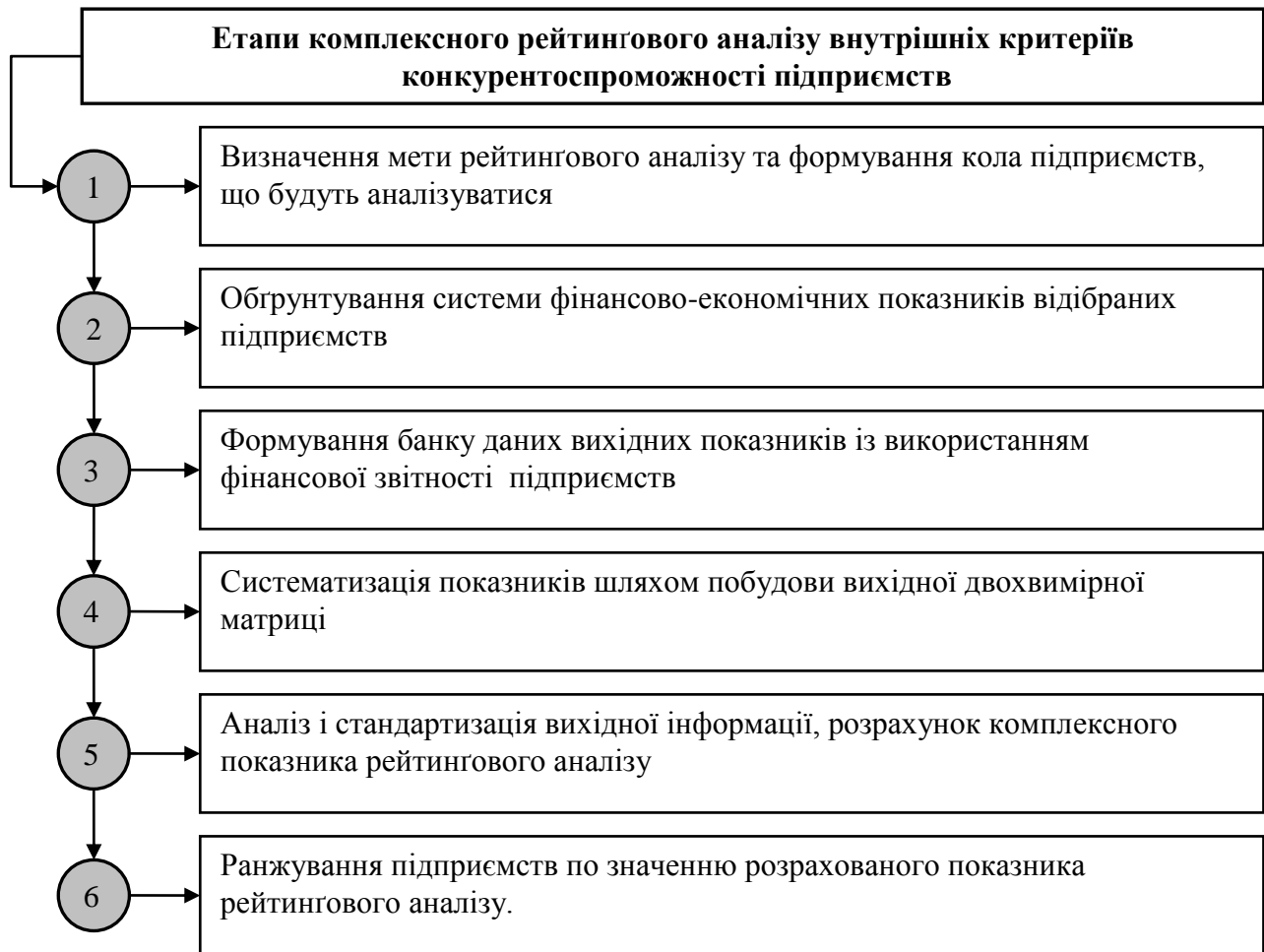


Рис. 2.2. Етапи комплексного рейтингового аналізу конкурентоспроможності підприємств.

Під рейтингом розуміють процес розрахунку, кількісного вимірювання або оцінки, що дає змогу віднести певну виміряну кількість чи вартість стосовно критерію або стандарту до визначеного класу чи рангу. Потреба в рейтингу підприємств зумовлена об'єктивною необхідністю учасників ринку орієнтуватись і мати інтегральну оцінку фінансової та виробничо-господарської системи конкурентів. Рейтинг дає змогу отримати комплексну оцінку ефективності фінансово-господарської діяльності підприємств на основі розрахунку ряду інтегральних показників.

Із урахуванням порівняльного характеру досліджуваної категорії та особливостей галузі аналізовані підприємства об'єднано в три групи:

1. ВАТ «Птахофабрики»: Тернопільська, Ражнівська, Отрадівська, Київська, Васильківська, Новоайдарська, Куйбишевська, Зарічна;

2. ВАТ «Птахокомбінати»: Івано-франківський, Новоселицький, Барський, Козятинський, Долинський, Прилуцький;

3. Інші птахівничі підприємства: ВАТ «Чорнобай птиця», ВАТ «Птахогосподарство ім. Путивльських Партизан», ВАТ «Птахорадгосп «Мирний», ВАТ «Племптахрадгосп «Броварський», ВАТ «Птахогосподарство «Червоний Прапор», ВАТ «Партизан».

Для подальшого аналізу пропонуємо наступний початковий набір базових показників розрахованих за 2005-2009 рр.:

1. Група показників ліквідності птахівничих підприємств: загальний коефіцієнт ліквідності, коефіцієнт швидкої ліквідності, коефіцієнт абсолютної ліквідності (додаток А);

2. Група показників ділової активності птахівничих підприємств: коефіцієнт оборотності активів, коефіцієнт оборотності оборотних активів, коефіцієнт оборотності запасів і витрат, коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості; коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, коефіцієнт оборотності власного капіталу, фондвіддача основних засобів та інших необоротних активів (додаток Б);

3. Група показників рентабельності птахівничих підприємств: рентабельність сукупного капіталу, рентабельність власного капіталу, чиста рентабельність реалізованої продукції, загальна рентабельність виробничих запасів, загальна рентабельність підприємства (додаток В);

4. Група показників фінансової стійкості птахівничих підприємств: фінансова стабільність, фінансова незалежність, коефіцієнт покриття інвестицій, коефіцієнт маневреності власного капіталу, фінансова залежність, забезпеченість поточної діяльності власними коштами (додаток Д);

5. Група показників майнового стану птахівничих підприємств: індекс постійного активу, коефіцієнт зносу основних засобів, коефіцієнт придатності основних засобів, коефіцієнт реальної вартості майна (додаток Е).

Зазначені групи показників характеризують ефективність фінансово-господарської діяльності як внутрішнього критерію конкурентоспроможності. У вибірку потрапили двадцять птахівничих підприємств, за якими було розраховано двадцять п'ять фінансово-економічних показників за останніх чотири роки. Однак, використовувати для аналізу такий широкий масив даних недоцільно. Тому пропонуємо наступний алгоритм відбору вихідних показників із системи базових: теоретично, мають бути відкинуті ті показники, котрі мають високий рівень зв'язку з іншими незалежними показниками, та показники, що розраховують за схожими формулами і призводять до мультиколінеарності – ситуації, коли більше ніж два чинники лінійно пов'язані між собою.

У таких умовах найадекватнішим інструментом для перевірки зв'язків між коефіцієнтами є кореляційний аналіз на основі коефіцієнтів кореляції Пірсона (1.12). Коефіцієнт кореляції Пірсона ( $r_{xy}$ ) – це міра лінійної залежності двох змінних, що варіює в межах від -1,00 до + 1,00. За допомогою коефіцієнта можна визначити ступінь і напрямок зв'язку показників фінансово-господарської діяльності підприємства між собою, враховуючи те, що чим ближче коефіцієнт кореляції за абсолютним значенням до одиниці, тим тісніший зв'язок між показниками; додатне значення коефіцієнта свідчить про прямий зв'язок показників, а від'ємне – про зворотний. Вважають, що фактори дублюють один одного, якщо  $r_{xy} \geq 0,7$ . Результатом аналізу є матриця коефіцієнтів кореляції (табл. 2.1).

Аналітична інтерпретація матриці коефіцієнтів кореляції Пірсона (табл. 2.1.) дала змогу відібрати показники з тісністю кореляційного зв'язку більше 0,7 (відмічені сірим). Аналіз суті та порядку розрахунку показників показав, що подібними були визнані наступні показники: група 1 – загальний коефіцієнт ліквідності, коефіцієнт швидкої ліквідності, коефіцієнт абсолютної ліквідності (X1, X2, X3); група 2 – коефіцієнт оборотності активів, коефіцієнт оборотності оборотних активів, коефіцієнт оборотності запасів і витрат (X4, X5, X6); група 3 – рентабельність сукупного капіталу, рентабельність власного капіталу (X11, X12); загальна рентабельність виробничих запасів, загальна рентабельність підприємства (X14, X15); група 4 – фінансова незалежність, коефіцієнт покриття інвестицій,

Таблиця 2.1

Матриця коефіцієнтів кореляції Пірсона ( $r_{x_1x_2}$ )

	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11	X12	X13	X14	X15	X16	X17	X18	X19	X20	X21	X22	X23	X24	X25
X1	1,00																								
X2	0,74	1,00																							
X3	0,73	0,80	1,00																						
X4	-0,08	0,04	0,02	1,00																					
X5	-0,01	0,13	0,16	0,83	1,00																				
X6	-0,10	0,04	0,01	0,83	0,69	1,00																			
X7	0,17	-0,05	0,09	0,12	0,09	-0,10	1,00																		
X8	0,61	0,65	0,75	0,27	0,47	0,16	0,20	1,00																	
X9	-0,15	-0,06	-0,10	0,71	0,39	0,74	-0,07	-0,04	1,00																
X10	-0,12	-0,03	-0,07	0,89	0,55	0,83	0,09	0,07	0,90	1,00															
X11	0,30	0,31	0,23	-0,03	-0,01	-0,05	0,10	0,07	-0,16	-0,09	1,00														
X12	0,09	0,05	0,06	-0,08	0,01	-0,07	0,06	0,06	-0,50	-0,21	0,47	1,00													
X13	0,33	0,33	0,24	0,04	0,00	-0,01	0,07	0,09	-0,04	0,01	0,82	0,23	1,00												
X14	-0,02	0,10	0,01	0,78	0,49	0,83	-0,02	0,04	0,79	0,87	0,27	-0,01	0,28	1,00											
X15	0,11	0,23	0,08	0,59	0,47	0,49	0,09	0,11	0,41	0,51	0,56	0,19	0,47	0,72	1,00										
X16	0,67	0,62	0,75	0,04	0,26	0,01	0,14	0,91	-0,15	-0,10	0,09	0,09	0,11	-0,10	-0,05	1,00									
X17	0,50	0,36	0,40	-0,31	0,03	-0,32	0,17	0,44	-0,56	-0,47	0,45	0,41	0,28	-0,30	-0,03	0,56	1,00								
X18	0,54	0,42	0,42	-0,44	-0,12	-0,44	0,15	0,41	-0,58	-0,55	0,41	0,30	0,28	-0,40	-0,09	0,50	0,89	1,00							
X19	0,34	0,30	0,23	-0,14	-0,17	-0,26	0,26	0,20	-0,17	-0,10	0,56	0,38	0,46	-0,01	0,30	0,21	0,48	0,59	1,00						
X20	-0,50	-0,36	-0,40	0,31	-0,03	0,32	-0,17	-0,44	0,56	0,47	-0,45	-0,41	-0,28	0,30	0,03	-0,56	-1,00	-0,89	-0,48	1,00					
X21	0,42	0,34	0,32	0,13	0,08	0,00	0,22	0,35	-0,07	0,07	0,57	0,42	0,58	0,18	0,39	0,37	0,53	0,46	0,77	-0,53	1,00				
X22	-0,10	-0,06	-0,07	0,07	-0,01	0,07	-0,06	-0,07	0,48	0,19	-0,49	-1,00	-0,25	0,00	-0,22	-0,10	-0,43	-0,32	-0,44	0,43	-0,46	1,00			
X23	-0,13	-0,28	-0,21	-0,12	-0,31	-0,12	0,37	-0,31	0,09	0,10	-0,11	-0,11	-0,08	-0,03	-0,17	-0,25	-0,20	-0,18	0,03	0,20	-0,12	0,10	1,00		
X24	0,13	0,28	0,21	0,12	0,31	0,12	-0,37	0,31	-0,09	-0,10	0,11	0,11	0,08	0,03	0,17	0,25	0,20	0,18	-0,03	-0,20	0,12	-0,10	-1,00	1,00	
X25	0,22	0,01	0,12	-0,30	-0,03	-0,41	0,06	0,23	-0,52	-0,50	-0,02	0,13	-0,16	-0,43	-0,22	0,31	0,53	0,46	-0,13	-0,53	-0,11	-0,11	-0,14	0,14	1,00

фінансова залежність (X17, X18, X20); група 5 – коефіцієнт зносу основних засобів, коефіцієнт придатності основних засобів (X23, X24). Враховуючи тісноту кореляційного зв'язку та подібність показників для подальшого порівняльного комплексного рейтингового аналізу, з двадцяти п'яти базових було відібрано одинадцять вихідних показників: коефіцієнт швидкої ліквідності (X2); коефіцієнт оборотності оборотних активів (X5); коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості (X7); коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості (X8); фондвіддача основних засобів та інших необоротних активів (X10); рентабельність власного капіталу (X12); загальна рентабельність підприємства (X15); фінансова незалежність (X17); коефіцієнт маневреності власного капіталу (X19); коефіцієнт придатності основних засобів (X24); коефіцієнт реальної вартості майна (X25).

У таблиці 2.2 наведено економічний зміст відібраних показників, формули їх розрахунку та нормативні значення.

Таблиця 2.2

**Розрахунок вихідних показників порівняльного комплексного рейтингового аналізу**

№ з/п	Показник	Формула розрахунку		Норматив
		За формою балансу	Загальна	
1	2	3	4	5
1	<b>Коефіцієнт швидкої ліквідності</b> Відображає ліквідність активів на випадок потреби термінового погашення поточних зобов'язань	$\frac{(A1+A2)}{(П1+П2)},$ $A1 = \text{ряд.230} + \text{ряд.240 ф. 1.},$ $A2 = \text{ряд.150} + \text{ряд.160} + \text{ряд.170} + \text{ряд.180} + \text{ряд.190} + \text{ряд.200} + \text{ряд. 210} + \text{ряд.220} + \text{ряд.250} + \text{ряд. 270 ф.1.},$ $П1 = \text{ряд.620} - \text{ряд.610} - \text{ряд.500} - \text{ряд.510 ф.1.},$ $П2 = \text{ряд.500} + \text{ряд.510} + \text{ряд.610} + \text{ряд.630 ф.1.}$	$\frac{(Па - З)}{Пз}$ Па – вартість поточних активів; З – запаси; Пз – сума поточних зобов'язань	1,0-1,5
2	<b>Коефіцієнт оборотності оборотних активів</b> Показує кількість оборотів (разів), що здійснює оборотний капітал за визначений період	$\frac{\text{ряд.035ф.2.}}{(\text{ряд.260гр.3} + \text{ряд.270гр.3ф.1.} + \text{ряд.260гр.4} + \text{ряд.270гр.4ф.1.}):2}$	Чистий дохід від реалізації / середня величина оборотних коштів	Мах

## Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4	5
3	<b>Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості</b> Показує, скільки оборотів здійснено за рік коштами, вкладеними до розрахунків	$\frac{\delta\ddot{y}\ddot{a}.035\delta .2}{(\sum \delta\ddot{y}\ddot{a}.c160\ddot{r}\ddot{i} 210\delta .1) \div 2}$	Чистий дохід (виручка) від реалізації / середня величина дебіторської заборгованості	Мах
4	<b>Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості</b> Показує збільшення або зменшення комерційного кредиту, наданого підприємству	$\frac{\delta\ddot{y}\ddot{a}.040\delta .2}{(\delta\ddot{y}\ddot{a}.620\ddot{a}\ddot{d}3 + \delta\ddot{y}\ddot{a}.620\ddot{a}\ddot{d}4\delta .1) \div 2}$	Собівартість реалізованої продукції / середня величина кредиторської заборгованості	Мах
5	<b>Фондовіддача основних засобів та інших необоротних активів</b> Характеризує ефективність використання основних засобів і необоротних активів, яку вимірюють величиною продажів, що припадає на одиницю вартості засобів	$\frac{\delta\ddot{y}\ddot{a}.035\delta .2}{(\delta\ddot{y}\ddot{a}.080\ddot{a}\ddot{d}3 + \delta\ddot{y}\ddot{a}.080\ddot{a}\ddot{d}4\delta .1) \div 2}$	Чистий дохід (виручка) від реалізації / середня величина основних засобів та необоротних активів	Мах
6	<b>Рентабельність власного капіталу</b> Характеризує ефективність використання власного капіталу	$\frac{\delta\ddot{y}\ddot{a}.220\delta .2}{\delta\ddot{y}\ddot{a}.380\delta .1}$	Чистий прибуток / власний капітал	Мах
7	<b>Загальна рентабельність підприємства</b> Показує, який прибуток приносить кожна гривня, вкладена в активи	$\frac{\delta\ddot{y}\ddot{a}.050\delta .2}{(\delta\ddot{y}\ddot{a}.640\ddot{a}\ddot{d}3 + \delta\ddot{y}\ddot{a}.640\ddot{a}\ddot{d}4\delta .1) \div 2}$	Валовий прибуток / сукупний капітал	Мах
8	<b>Фінансова незалежність</b> Характеризує частку власного капіталу в загальній сумі засобів, авансованих у діяльність	$\frac{\delta\ddot{y}\ddot{a}.380 + \delta\ddot{y}\ddot{a}.430\delta .1}{\delta\ddot{y}\ddot{a}.640\delta .1}$	Власний капітал / валюта балансу	> 0,5
9	<b>Коефіцієнт маневреності власного капіталу</b> Показує, скільки власних оборотних коштів використовують в обороті для фінансування поточної діяльності підприємства	$\frac{\delta\ddot{y}\ddot{a}.380 - \delta\ddot{y}\ddot{a}.080\delta .1}{\delta\ddot{y}\ddot{a}.380\delta .1}$	Власні оборотні кошти / власний капітал	> 0,5



## Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4	5
10	<b>Коефіцієнт придатності основних засобів</b> Показує, яка частина основних засобів придатна для експлуатації в процесі господарської діяльності.	$1 - \frac{\delta\ddot{y}\ddot{a}.032\delta .1}{\delta\ddot{y}\ddot{a}.031\delta .1}$	1 – коефіцієнт зносу основних засобів	Max
11	<b>Коефіцієнт реальної вартості майна</b> (коефіцієнт реальної вартості основних та матеріальних оборотних коштів у майні підприємства) Визначає, яку частку у вартості майна становлять засоби виробництва та характеризує рівень виробничого потенціалу підприємства, забезпеченість виробничого процесу засобами виробництва	$\frac{\delta\ddot{y}\ddot{a}.030 + \delta\ddot{y}\ddot{a}.100 + \delta\ddot{y}\ddot{a}.120\delta .1}{\delta\ddot{y}\ddot{a}.280\delta .1}$	$\frac{\hat{I}\zeta + \hat{A}\zeta + \hat{I}\zeta\hat{A}}{\hat{A}\hat{A}}$ , ОЗ – залишкова вартість основних засобів; ВЗ – виробничі запаси; ВБ – валюта балансу.	> 0,5

Сформований банк вихідних даних необхідно систематизувати шляхом побудови двовимірних матриць (табл. 2.3, табл. 2.4., табл. 2.5). На нашу думку, логічним є проведення аналізу щодо кожної з виділених груп підприємств. Матриця вихідних даних за птахофабриками представлена в таблиці 2.3., у якій під номерами стовпців 1–8 розміщені дані по:

- 1) ВАТ «Тернопільська птахофабрика»;
- 2) ВАТ «Ражнівська птахофабрика»;
- 3) ВАТ «Отрадівська птахофабрика»;
- 4) ВАТ «Київська птахофабрика»;
- 5) ВАТ «Васильківська птахофабрика»;
- 6) ВАТ «Новоайдарська птахофабрика»;
- 7) ВАТ «Куйбишевська птахофабрика»;
- 8) ВАТ «Зарічна птахофабрика».

В рядках таблиці 2.3 розташовані відібрані методом кореляційного аналізу вихідні фінансово-економічні показники птахофабрик:

- 1) коефіцієнт швидкої ліквідності;
- 2) коефіцієнт оборотності оборотних активів;
- 3) коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості;
- 4) коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості;
- 5) фондвіддача основних засобів та інших необоротних активів;
- 6) рентабельність власного капіталу;
- 7) загальна рентабельність підприємства;
- 8) фінансова незалежність;
- 9) коефіцієнт маневреності власного капіталу;
- 10) коефіцієнт придатності основних засобів;
- 11) коефіцієнт реальної вартості майна.

Оскільки відібрані показники оптимізуються шляхом їх зростання, то за кожним показником визначають найкраще значення, котрого досягли конкуренти за кожною з груп птахопідприємств, і заносять у стовпчик умовно еталонної птахофабрики, птахокомбінату, іншого птахівничого підприємства.

Таблиця 2.3

**Матриця вихідних даних за птахофабриками у 2005–2009 рр.**

№ показника	Роки	№ Птахофабрики								
		1	2	3	4	5	6	7	8	Найвищі значення показників конкурентів
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	2005	1,54	0,39	0,62	0,22	0,05	0,74	1,11	0,66	1,54
	2006	0,64	1,32	0,71	0,33	0,15	0,35	4,77	0,86	4,77
	2007	0,39	0,55	0,37	0,20	0,50	1,00	3,07	0,55	3,07
	2008	0,31	0,62	0,35	0,22	0,09	0,12	13,27	1,57	13,27
	2009	0,28	0,35	0,86	н/д	0,20	0,26	2,25	1,13	2,25
2	2005	1,57	4,36	2,37	2,88	2,37	1,01	1,46	1,87	4,36
	2006	1,37	6,24	2,63	2,65	3,30	2,03	1,42	1,63	6,24
	2007	1,31	4,08	1,73	1,86	1,16	1,17	1,29	1,04	4,08
	2008	1,44	4,60	1,89	1,98	1,09	0,89	1,43	1,51	4,60
	2009	2,31	0,82	2,22	н/д	2,10	0,76	1,09	1,68	2,31

Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
3	2005	5,38	13,70	21,46	18,84	8,61	2,56	6,86	18,41	21,46
	2006	3,59	12,49	21,08	12,07	9,03	6,49	7,16	10,47	21,08
	2007	3,08	7,29	7,83	9,04	1,96	9,78	4,68	4,60	9,78
	2008	3,60	8,60	6,25	10,33	2,91	16,65	2,86	4,00	16,65
	2009	6,71	1,31	6,67	н/д	12,3	27,42	2,57	4,59	27,42
4	2005	5,05	4,23	7,81	2,36	0,46	1,55	3,40	3,03	7,81
	2006	2,88	7,58	7,32	2,96	0,85	2,46	6,10	4,99	7,58
	2007	1,46	4,89	2,55	1,81	0,73	2,21	10,07	2,63	10,07
	2008	1,08	4,25	1,87	1,62	0,85	1,15	15,65	4,15	15,65
	2009	1,55	0,48	3,14	н/д	1,84	0,77	4,57	4,49	4,57
5	2005	1,51	0,50	1,15	2,52	0,13	0,12	1,66	1,22	2,52
	2006	1,06	1,03	1,61	2,71	0,28	0,42	1,41	1,06	2,71
	2007	0,76	0,99	1,21	1,91	0,36	0,30	1,08	0,71	1,91
	2008	0,79	1,02	1,76	1,88	0,56	0,36	1,47	1,37	1,88
	2009	1,50	0,10	2,98	н/д	1,31	0,49	1,28	1,33	2,98
6	2005	0,24	0,00	0,03	0,20	-0,12	-0,03	0,19	0,23	0,24
	2006	0,17	0,05	0,05	0,32	0,07	-0,01	0,16	0,16	0,32
	2007	-0,40	0,01	-0,37	-0,17	0,08	-0,07	0,02	0,02	0,08
	2008	-0,45	-0,03	-0,24	-0,53	-0,04	0,00	0,32	0,28	0,32
	2009	0,07	-0,03	0,20	н/д	0,23	0,11	0,18	0,14	0,23
7	2005	0,13	-0,01	0,18	0,18	-0,04	-0,05	0,23	0,22	0,23
	2006	0,13	0,03	0,13	0,35	0,08	0,07	0,19	0,17	0,35
	2007	-0,02	-0,01	-0,05	0,07	0,10	0,01	0,10	0,06	0,10
	2008	-0,02	-0,07	0,05	0,04	0,06	0,06	0,33	0,26	0,33
	2009	0,11	0,00	0,20	н/д	0,24	0,07	0,21	0,26	0,26
8	2005	0,78	0,88	0,84	0,46	0,70	0,83	0,81	0,83	0,88
	2006	0,51	0,89	0,81	0,59	0,68	0,80	0,86	0,72	0,89
	2007	0,34	0,79	0,53	0,39	0,57	0,67	0,79	0,63	0,79
	2008	0,24	0,81	0,42	0,21	0,55	0,62	0,86	0,73	0,86
	2009	0,28	0,81	0,51	н/д	0,57	0,61	0,80	0,80	0,81
9	2005	0,44	-0,01	0,27	-0,11	-0,33	0,07	0,38	0,30	0,44
	2006	0,19	0,06	0,29	0,21	-0,32	0,00	0,47	0,27	0,47
	2007	-0,10	0,02	-0,01	-0,30	-0,14	0,19	0,38	0,24	0,38
	2008	-0,40	-0,05	-0,04	-0,24	-0,20	-0,07	0,56	0,42	0,56
	2009	-0,56	-0,14	0,46	н/д	-0,02	0,07	0,41	0,24	0,46
10	2005	0,32	0,53	0,51	0,48	0,44	0,34	0,52	0,58	0,58
	2006	0,49	0,51	0,48	0,52	0,42	0,34	0,53	0,59	0,59
	2007	0,49	0,51	0,44	0,51	0,39	0,34	0,55	0,65	0,65
	2008	0,44	0,51	0,41	0,54	0,39	0,32	0,57	0,64	0,64
	2009	0,42	0,44	0,36	н/д	0,40	0,31	0,56	0,62	0,62
11	2005	0,60	0,48	0,65	0,60	0,92	0,87	0,63	0,72	0,92
	2006	0,62	0,42	0,57	0,65	0,89	0,86	0,66	0,57	0,89
	2007	0,62	0,40	0,62	0,52	0,74	0,83	0,59	0,66	0,83
	2008	0,58	0,40	0,51	0,53	0,74	0,72	0,47	0,55	0,74
	2009	0,68	0,39	0,43	н/д	0,58	0,59	0,52	0,68	0,68

Аналіз матриці вихідних даних за птахофабриками не може дати однозначної відповіді, яка з птахофабрик є лідером, а котра – аутсайдером за показниками

внутрішнього критерію. Так ВАТ «Куйбишевська птахофабрика» (№ 7 у табл. 2.3) домінує над конкурентами за такими показниками:

1) протягом 2006–2009 рр. значення показника швидкої ліквідності (№ 1 у табл. 2.3) на ВАТ «Куйбишевська птахофабрика» було найвищим серед усіх досліджених підприємств і становило відповідно: 4,77, 3,07, 13,27, 2,25 при нормативі 1,0–1,5. Значення показника свідчать, що протягом усіх аналізованих періодів птахофабрика, за необхідності, могла погасити всі свої поточні зобов'язання;

2) позитивна динаміка коефіцієнта оборотності кредиторської заборгованості (№ 4 у табл. 2.3): 3,4 у 2005 р., 6,1 у 2006 р., 10,07 у 2007 р., та 15,65 у 2008 р., вказує на збільшення швидкості сплати заборгованостей птахофабрики та зменшення комерційного кредиту. Істотне зменшення значення показника у 2009 р. – 4,57 продиктоване кризовими явищами в економіці держави і тотальним зниженням ділової активності;

3) на тлі від'ємних показників рентабельності на практично всіх підприємствах групи ВАТ «Куйбишевська птахофабрика» відзначається позитивними значеннями показників. Додатні відмітки показника рентабельності власного капіталу (№ 6 у табл. 2.3) 0,19, 0,16, 0,02, 0,32, 0,18 відповідно у 2005–2009 рр. відображають прибуткову діяльність птахопідприємства. Найкращого значення за показником, як в динаміці, так і в групі, досягнуто у 2008 р. при значенні 0,32, тобто на кожен гривню вкладеного власного капіталу птахофабрика отримує тридцять дві копійки прибутку;

4) найвища продуктивність використання ресурсів на підприємстві зафіксована у 2008 р. при значенні показника загальної рентабельності 0,33 (№ 7 у табл. 2.3). Таким чином, продуктивність використання ресурсів підприємства становить 33%, що є одним із найкращих результатів серед птахофабрик;

5) коефіцієнт фінансової незалежності (№ 8 у табл. 2.3) на ВАТ «Куйбишевська птахофабрика» характерний стабільно позитивними значеннями: 0,81 – 2005 р., 0,86 – 2006 р., 0,79 – 2007 р., 0,86 – 2008 р., 0,80 – 2009 р. Нормативним вважають значення показника 0,5. Така ситуація відображає повну незалежність птахофабрики від інших суб'єктів господарювання. Найвище групове значення показника

зафіксоване у 2008 р. – 0,86, котрий означає, що кожна гривня вартості ресурсів на вісімдесят шість копійок підтверджена власним капіталом;

б) коефіцієнт маневреності власного капіталу (№ 9 у табл. 2.3) аналізованої птахофабрики характерний позитивною динамікою – 0,38 у 2005 р. та 0,56 у 2008 р. Значення показника протягом 2006–2008 рр. є найвищими у групі, хоча тільки у 2008 р. відповідає нормативному  $\geq 0,5$ . Це пояснюється гострою нестачею обігових коштів на всіх підприємствах галузі. Основною причиною такого стану є сезонність виробництва. Найвище групове значення показника 0,56 (у 2008 р.) свідчить, що з кожної гривні власного капіталу п'ятдесят шість копійок використовують в обороті для фінансування поточної діяльності.

Проаналізовані показники характеризують ВАТ «Куйбишевська птахофабрика» як прибуткове, фінансово незалежне, стабільне та рентабельне птахопідприємство, що домінує за шістьма з одинадцяти відібраних фінансово-економічних показників. Для отримання підтвердженого висновку чи є птахофабрика лідером у групі, лише аналізу матриці вихідних даних недостатньо. Для цього необхідно стандартизувати вихідні показники та розрахувати рейтингову оцінку згідно з наведеним алгоритмом.

Матриця вихідних даних за птахокомбінатами подана в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

**Матриця вихідних даних за птахокомбінатами у 2005–2009 рр.**

№ показника	Роки	№ птахокомбінату						Найвищі значення показників конкурентів
		1	2	3	4	5	6	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	2005	0,53	0,46	5,79	6,79	0,78	1,34	6,79
	2006	0,59	0,45	0,76	8,21	0,82	0,89	8,21
	2007	0,47	0,53	0,70	2,16	0,88	0,70	2,16
	2008	0,49	0,67	0,82	3,41	1,08	0,58	3,41
	2009	н/д	0,52	1,53	3,11	4,82	0,59	4,82
2	2005	7,46	4,26	4,84	7,25	6,66	3,06	7,46
	2006	6,22	6,12	6,23	7,27	7,65	2,35	7,65
	2007	3,87	5,75	4,87	8,23	4,91	2,84	8,23
	2008	5,02	7,09	10,61	8,37	3,43	5,59	10,61
	2009	н/д	6,91	4,26	8,78	1,36	5,31	8,78

## Продовження таблиці 2.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9
3	2005	14,54	7,86	13,03	36,99	7,88	5,47	36,99
	2006	11,84	11,66	23,40	30,70	8,87	3,79	30,70
	2007	7,63	9,15	21,95	24,14	6,11	4,31	24,14
	2008	9,74	8,70	39,66	16,33	4,35	8,25	39,66
	2009	н/д	9,90	9,28	15,74	1,42	8,01	15,74
4	2005	7,73	3,56	76,38	97,39	5,95	7,40	97,39
	2006	6,36	5,29	31,02	96,58	6,78	3,41	96,58
	2007	3,94	4,51	12,09	43,00	4,89	2,98	43,00
	2008	4,56	5,17	23,73	36,15	3,97	4,91	36,15
	2009	н/д	5,79	9,41	40,60	4,34	4,20	40,60
5	2005	3,63	4,53	3,04	3,68	12,94	7,75	12,94
	2006	4,68	7,84	3,77	3,19	21,51	4,55	21,51
	2007	3,12	6,58	3,16	3,86	16,61	3,92	16,61
	2008	2,68	6,51	7,19	3,48	12,83	5,42	12,83
	2009	н/д	7,05	2,16	3,92	5,51	4,07	7,05
6	2005	-0,06	-0,10	-0,07	0,00	-0,27	-0,25	0,00
	2006	0,07	0,03	-0,06	0,02	-0,12	-0,02	0,07
	2007	0,04	0,12	-0,10	0,13	0,03	0,02	0,13
	2008	0,06	0,26	0,00	0,07	-50,32	0,03	0,26
	2009	н/д	0,20	-0,24	-0,54	-0,09	0,01	0,20
7	2005	0,18	0,15	0,05	0,12	0,33	0,10	0,33
	2006	0,35	0,24	0,10	0,14	0,66	0,14	0,66
	2007	0,27	0,35	0,08	0,38	0,38	0,15	0,38
	2008	0,27	0,42	0,27	0,38	0,19	0,18	0,42
	2009	н/д	0,45	-0,04	0,30	0,03	0,16	0,45
8	2005	0,63	0,38	0,98	0,98	0,21	0,64	0,98
	2006	0,54	0,31	0,88	0,97	0,14	0,48	0,97
	2007	0,58	0,31	0,80	0,91	0,14	0,42	0,91
	2008	0,66	0,36	0,83	0,67	0,00	0,46	0,83
	2009	н/д	0,42	0,86	0,31	0,71	0,45	0,86
9	2005	-0,06	-0,26	0,36	0,27	-0,48	0,56	0,56
	2006	0,09	-0,25	0,29	0,31	-0,64	0,19	0,31
	2007	-0,06	-0,64	0,26	0,24	0,26	-0,06	0,26
	2008	-0,05	-0,43	0,28	0,24	0,41	-0,25	0,41
	2009	н/д	-0,10	0,14	0,27	0,76	-0,25	0,76
10	2005	0,65	0,53	0,65	0,64	0,47	0,32	0,65
	2006	0,59	0,51	0,64	0,61	0,46	0,47	0,64
	2007	0,60	0,57	0,58	0,65	0,45	0,55	0,65
	2008	0,58	0,56	0,56	0,72	0,41	0,60	0,72
	2009	н/д	0,50	0,53	0,81	0,74	0,58	0,81
11	2005	0,72	0,65	0,86	0,74	0,27	0,41	0,86
	2006	0,55	0,57	0,89	0,71	0,21	0,42	0,89
	2007	0,66	0,58	0,81	0,70	0,20	0,48	0,81
	2008	0,72	0,53	0,85	0,66	0,18	0,60	0,85
	2009	н/д	0,59	0,75	0,61	0,20	0,59	0,75

У стовпцях таблиці 2.4 розміщено шість птахокомбінатів відповідно:

1) ВАТ «Івано-Франківський птахокомбінат»;

- 2) ВАТ «Новоселицький птахокомбінат»;
- 3) ВАТ «Барський птахокомбінат»;
- 4) ВАТ «Козятинський птахокомбінат»;
- 5) ВАТ «Долинський птахокомбінат»;
- 6) ВАТ «Прилуцький птахокомбінат».

Порівняння еталонної птахофабрики та еталонного птахокомбінату показало, що найкращі значення вихідних показників птахокомбінатів дещо вищі за аналогічні птахофабрик.

Так, найвище еталонне значення показника оборотності оборотних активів стосовно птахофабрик становить 6,24 (2006 р. у ВАТ «птахофабрика Ражнівська»), а найвища швидкість оборотності оборотних активів – на ВАТ «Барський птахокомбінат» дорівнює 10,61. Істотне переважання птахокомбінатів зафіксовано за показниками оборотності дебіторської та кредиторської заборгованостей, фондівіддачі основних засобів та інших необоротних активів. Таку ситуацію можна пояснити тим, що основним видом діяльності для птахокомбінатів є виробництво м'яса, а для птахофабрик – розведення птиці. Іншими словами, птахокомбінати менше піддаються впливу сезонності, а отже, і ділова активність у них вища.

Кращі значення в групі птахофабрик спостерігаються за показниками: швидкої ліквідності (13,27 проти 8,21 у птахокомбінатів) та рентабельності власного капіталу (0,24, 0,32, 0,08, 0,32 у птахофабрик за 2005–2008 рр. та відповідно 0,00, 0,07, 0,13, 0,26 у птахокомбінатів).

Порівняльний аналіз даних таблиці 2.4 спонукає виділити два підприємства, які можуть виявитися лідерами групи: ВАТ «Барський птахокомбінат» і ВАТ «Козятинський птахокомбінат». Як розташуються птахопідприємства в середині групи, покаже стандартизація та розрахунок рейтингу.

Завершальним етапом систематизації показників порівняльного комплексного рейтингового аналізу конкурентоспроможності птахівничих підприємств АПК України є формування матриці вихідних даних для інших птахівничих підприємств (табл. 2.5). У матриці використані вже зазначені одинадцять фінансово-економічних показників шести птахопідприємств (табл. 2.5):

- 1) ВАТ «Чорнобай птиця»;
- 2) ВАТ «Птахогосподарство ім. Путивльських Партизан»;
- 3) ВАТ «Птахорадгосп «Мирний»;
- 4) ВАТ «Племптахрадгосп «Броварський»;
- 5) ВАТ «Птахогосподарство «Червоний Прапор»;
- 6) ВАТ «Партизан».

Таблиця 2.5

**Матриця вихідних даних за іншими птахівничими підприємствами у 2005–2009 рр.**

№ показника	Роки	№ птахопідприємства						Найвищі значення показників конкурентів
		1	2	3	4	5	6	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	2005	0,09	0,09	1,11	0,35	0,63	0,62	1,11
	2006	0,17	0,31	1,02	0,41	0,96	3,53	3,53
	2007	0,08	0,15	0,85	0,62	1,33	1,48	1,48
	2008	0,01	0,07	0,96	1,01	2,34	3,41	3,41
	2009	0,00	0,26	н/д	1,10	1,14	5,04	5,04
2	2005	2,85	2,85	0,71	2,39	1,97	1,59	2,85
	2006	2,71	2,63	0,76	2,24	2,05	1,83	2,71
	2007	1,74	2,34	0,80	1,30	1,38	1,53	2,34
	2008	1,04	2,60	1,02	2,15	0,38	1,94	2,60
	2009	1,69	1,56	н/д	1,79	0,23	2,17	2,17
3	2005	138,93	53,64	1,14	24,37	9,01	20,38	138,93
	2006	105,62	19,15	1,09	10,73	9,37	26,20	105,62
	2007	68,24	14,06	1,25	4,55	3,61	26,18	68,24
	2008	98,11	14,25	1,97	5,24	0,54	37,18	98,11
	2009	1730,00	3,42	н/д	5,20	0,49	56,94	1730,00
4	2005	8,49	4,10	0,96	3,61	4,64	8,62	8,62
	2006	11,26	4,20	1,02	3,52	6,01	16,76	16,76
	2007	5,92	2,63	1,02	1,42	4,04	30,79	30,79
	2008	1,60	1,38	1,42	2,67	0,97	35,80	35,80
	2009	1,05	0,69	н/д	3,22	0,32	42,60	42,60
5	2005	5,44	1,49	0,50	0,79	2,18	0,51	5,44
	2006	5,71	1,74	0,62	0,58	2,10	0,69	5,71
	2007	3,90	1,61	0,39	0,48	1,83	0,65	3,90
	2008	2,97	1,14	0,57	0,88	1,63	0,86	2,97
	2009	3,31	1,18	н/д	1,08	1,21	1,16	3,31



Продовження таблиці 2.5

1	2	3	4	5	6	7	8	9
6	2005	0,06	0,06	0,02	0,01	0,10	0,03	0,10
	2006	0,08	0,11	0,03	0,00	0,12	0,09	0,12
	2007	0,06	-0,49	-0,24	0,01	-0,22	0,05	0,06
	2008	0,01	-40,38	0,00	0,00	0,23	0,10	0,23
	2009	1,83	1,06	н/д	-4,39	0,38	0,14	1,83
7	2005	0,16	0,11	0,04	0,01	0,12	0,03	0,16
	2006	0,21	0,16	0,04	0,06	0,15	0,13	0,21
	2007	0,19	-0,06	-0,10	0,06	-0,03	0,04	0,19
	2008	0,12	-0,25	0,02	0,15	0,00	0,12	0,15
	2009	-1,18	-0,08	н/д	0,14	0,04	0,18	0,18
8	2005	0,63	0,80	0,59	0,90	0,70	0,94	0,94
	2006	0,70	0,49	0,77	0,80	0,78	0,95	0,95
	2007	0,71	0,28	0,72	0,48	0,47	0,92	0,92
	2008	0,35	0,01	0,63	0,40	0,11	0,94	0,94
	2009	-2,20	-0,11	н/д	0,05	0,11	0,95	0,95
9	2005	0,58	0,17	0,19	0,08	0,38	0,20	0,58
	2006	0,65	0,21	0,14	0,09	0,43	0,30	0,65
	2007	0,57	-0,14	0,03	0,00	0,50	0,28	0,57
	2008	0,39	-2,49	0,23	0,13	0,79	0,31	0,79
	2009	1,44	5,33	н/д	0,27	0,47	0,36	5,33
10	2005	0,33	0,38	0,73	0,46	0,48	0,54	0,73
	2006	0,30	0,47	0,71	0,59	0,49	0,53	0,71
	2007	0,31	0,50	0,68	0,66	0,47	0,51	0,68
	2008	0,26	0,47	0,65	0,66	0,41	0,48	0,66
	2009	0,23	0,42	н/д	0,70	0,56	0,49	0,70
11	2005	0,39	0,62	0,50	0,86	0,52	0,83	0,86
	2006	0,94	0,55	0,67	0,84	0,77	0,81	0,94
	2007	0,35	0,64	0,71	0,61	0,42	0,75	0,75
	2008	0,46	0,84	0,60	0,59	0,12	0,73	0,84
	2009	1,00	0,68	н/д	0,64	0,04	0,72	1,00

Можна констатувати, що вихідні матриці для трьох груп птахопідприємств сформовані, визначені еталонні значення для кожного з одинадцяти відібраних показників. За даними матриць вихідних даних неможливо зробити обґрунтовані висновки, яке з аналізованих птахопідприємств є лідером у своїй групі, а яке – аутсайдером (за сукупністю запропонованих показників), оскільки в одних підприємств вищі значення показників ліквідності, а в інших – рентабельності й т. д. Для отримання підтверджених висновків необхідна об'єктивна оцінка, в основу формування якої закладений вищенаведений алгоритм із використанням методу відстаней.

Наступним кроком порівняльного комплексного рейтингового аналізу конкурентоспроможності птахівничих підприємств є формування матриці стандартизованих показників стосовно відповідного еталонного показника за формулою:

$$x_{ij} = \frac{a_{ij}}{a_{ij}^{\text{еталон}}}, \quad (2.9)$$

де,  $x_{ij}$  – стандартизовані показники стану  $j$ -о птахопідприємства;

$a_{ij}$  – фактичне значення  $i$ -о показника;

$a_{ij}^{\text{еталон}}$  – найкраще (еталонне) значення із усієї сукупності вихідних значень  $i$ -о показника.

Процедура стандартизації необхідна для розрахунку інтегрального показника за яким визначатимуть рейтинг підприємств у кожній із груп. Матриця стандартизованих показників для розрахунку порівняльної комплексної рейтингової оцінки конкурентоспроможності птахівничих підприємств АПК України за 2005–2009 рр. наведена в додатку Ж.

Стандартизовані показники використовують для розрахунку рейтингу птахівничих підприємств, для чого запропоновано використати одну із наступних формул:

$$K_j = \sqrt{(1 - \tilde{\sigma}_{1j})^2 + (1 - \tilde{\sigma}_{2j})^2 + \dots + (1 - \tilde{\sigma}_{nj})^2}, \quad (2.10)$$

$$K_j = \sqrt{a_{1j}^2 + a_{2j}^2 + \dots + a_{nj}^2}, \quad (2.11)$$

$$K_j = \sqrt{k_1 a_{1j}^2 + k_2 a_{2j}^2 + \dots + k_n a_{nj}^2}, \quad (2.12)$$

$$K_j = \sqrt{k_1 (1 - \tilde{\sigma}_{1j})^2 + k_2 (1 - \tilde{\sigma}_{2j})^2 + \dots + k_n (1 - \tilde{\sigma}_{nj})^2}, \quad (2.13)$$

де,  $K_j$  – рейтингова оцінка для  $j$ -о птахопідприємства;

$\tilde{\sigma}_{1j}, \tilde{\sigma}_{2j}, \dots, \tilde{\sigma}_{nj}$  – стандартизовані показники  $j$ -о птахопідприємства;

$a_{1j}, a_{2j}, \dots, a_{nj}$  – фактичні значення показників  $j$ -о птахопідприємства;

$k_1, k_2, \dots, k_n$  – вагові коефіцієнти показників, розраховані експертним методом.

При розрахунку рейтингу птахопідприємств за формулою 2.10 лідируючу позицію займе підприємство з найменшим значенням порівняльної комплексної рейтингової оцінки, решту об'єктів необхідно розташувати в порядку її зростання.

Формула 2.11 дає змогу визначити рейтинг  $j$ -о птахопідприємства за максимальним віддаленням від початку координат, а не за мінімальним відхиленням від підприємства-еталона. В спрощеному вигляді можна вважати, що найвищий рейтинг має підприємство, у якого сумарний результат за всіма односпрямованими показниками вищий, аніж у решти.

Формула 2.12 є модифікацією формули 2.11 у якій враховано ваги показників, що визначають експертним шляхом. Введення вагових коефіцієнтів для окремих показників є доцільним за умови градації оцінок відповідно до запитів користувачів.

Враховувати ваги окремих показників при розрахунку рейтингової оцінки стосовно підприємства-еталона, можна з використанням формули 2.13.

Для побудови рейтингу за птахофабриками, птахокомбінатами та іншими птахопідприємствами пропонуємо використати формулу 2.10. Результати розрахунку комплексної рейтингової оцінки та відповідні рейтингові місця птахопідприємств наведені у таблиці 2.6.

Порівняльний комплексний рейтинговий аналіз конкурентоспроможності птахівничих підприємств АПК України за внутрішнім критерієм (ефективність фінансово-господарської діяльності) дає право на наступні висновки:

1) абсолютним лідером серед птахофабрик протягом 2005–2009 рр. була ВАТ «Куйбишевська птахофабрика» (табл. 2.6). Ця птахофабрика досягла найвищих норм ліквідності, ділової активності, фінансової незалежності та рентабельності, за показниками оцінки майнового стану незначно поступається еталонним значенням. Таким чином, найконкурентоспроможнішим підприємством групи за внутрішнім критерієм (ефективність фінансово-господарської діяльності) є ВАТ «Куйбишевська птахофабрика». Відвертий аутсайдер групи – ВАТ «птахофабрика Тернопільська». Протягом 2007–2008 рр. ця птахофабрика спрацювала зі збитками, звідси й негативні значення показників рентабельності власного капіталу (-0,40 у 2007 р. та -0,45 у 2008 р.) і загальної рентабельності (-0,02 у 2007 р. та -0,04 у 2008 р.).

**Зведені рейтинги конкурентоспроможності птахівничих підприємств України за 2005–2009 рр.**

Підприємства	Роки				
	2005	2006	2007	2008	2009
<b>ПТАХОФАБРИКИ</b>					
ВАТ «Тернопільська птахофабрика»	3	6	8	8	7
ВАТ «Ражнівська птахофабрика»	6	5	3	3	6
ВАТ «Отрадівська птахофабрика»	4	3	7	6	2
ВАТ «Київська птахофабрика»	5	2	6	7	н/д
ВАТ «Васильківська птахофабрика»	8	8	4	5	4
ВАТ «Новоайдарська птахофабрика»	7	7	5	4	5
ВАТ «Куйбишевська птахофабрика»	2	1	1	1	1
ВАТ «Зарічна птахофабрика»	1	4	2	2	3
<b>ПТАХОКОМБІНАТИ</b>					
ВАТ «Івано-Франківський птахокомбінат»	2	2	3	3	н/д
ВАТ «Новоселицький птахокомбінат»	4	5	6	5	1
ВАТ «Барський птахокомбінат»	3	3	4	2	4
ВАТ «Козятинський птахокомбінат»	1	1	1	1	5
ВАТ «Долинський птахокомбінат»	6	6	2	6	3
ВАТ «Прилуцький птахокомбінат»	5	4	5	4	2
<b>ПТАХОГОСПОДАРСТВА ТА ПТАХОРАДГОСПИ</b>					
ВАТ «Чорнобай птиця»	1	1	2	2	5
ВАТ «Птахогосподарство ім. Путивльських Партизан»	4	4	6	6	2
ВАТ «Птахорадгосп «Мирний»	6	5	5	5	н/д
ВАТ «Племптахрадгосп «Броварський»	5	6	3	3	4
ВАТ Птахогосподарство «Червоний Прапор»	3	3	4	4	3
ВАТ «Партизан»	2	2	1	1	1

ВАТ «Тернопільська птахофабрика» не досягла мінімального нормативного значення за показником швидкої ліквідності (0,64, 0,39, 0,31, 0,28 у 2006–2009 рр. за нормативу 1–1,5), фінансової незалежності (0,51, 0,34, 0,24, 0,28 у 2006–2009 рр. за нормативу 0,5), маневреності власного капіталу (0,44, 0,19, -0,10, -0,40, -0,50 у 2005–2009 рр. за нормативу  $\geq 0,5$ ). Найкращі значення показників у ВАТ «Тернопільська птахофабрика» зафіксовані у 2005 р., в якому птахофабрика згідно з рейтингом

(табл. 2.6) зайняла третє місце. З 2006 р. спостерігається стійка негативна динаміка за практично всіма одинадцятьма фінансово-економічними показниками;

2) лідируюче становище в групі птахокомбінатів протягом 2005–2008 рр. займав ВАТ «Козятинський птахокомбінат». Однак у 2009 р. цей птахокомбінат з лідера перетворився на аутсайдера й опинився на останній, п'ятій сходинці. Причинами такого різкого зниження конкурентоспроможності є зменшення значень показників фінансової незалежності, рентабельності та маневреності власного капіталу. Як наслідок, у 2009 р. ВАТ «Козятинський птахокомбінат» став збитковим і чистий збиток підприємства сягнув 11134 тис. грн. Якщо брати за основу 2009 р., то лідером групи є ВАТ «Новоселицький птахокомбінат», друге місце в групі займає ВАТ «Прилуцький птахокомбінат»; третє – ВАТ «Долинський птахокомбінат»; четверте – ВАТ «Барський птахокомбінат»;

3) найконкурентоспроможнішим птахопідприємством у третій групі протягом останніх трьох років залишається ВАТ «Партизан».

Перевагами запропонованої методики стратегічного аналізу внутрішніх критеріїв конкурентоспроможності птахопідприємств є:

1) застосування комплексного, багатовекторного підходу до аналізу фінансово-господарської діяльності птахопідприємств як внутрішнього критерію конкурентоспроможності;

2) здійснення порівняльного комплексного рейтингового аналізу конкурентоспроможності птахопідприємств на основі даних їх публічної звітності;

3) порівняльність рейтингового аналізу дає змогу враховувати реальні досягнення конкурентів;

4) використання для рейтингового аналізу гнучкого розрахункового алгоритму, що реалізує можливості математичної моделі порівняльного комплексного аналізу фінансово-господарської діяльності птахопідприємств.

## **2.2. Аналіз зовнішніх критеріїв конкурентоспроможності підприємств**

Важливим чинником у стратегічному аналізі конкурентоспроможності підприємства є її зовнішні критерії, до яких відносять ринкову частку підприємства та її динаміку, на котру, значно впливають фактори мікро- і макросередовищ. Макросередовище створює загальні умови господарювання і безпосередньо не впливає на діяльність підприємства. Воно є причиною й умовою обмеження або розширення ринкової частки підприємства, спричиняє необхідні в ній зміни. Враховуючи специфічність птахівничої галузі, виділимо основні чинники макросередовища, що найбільше впливають на діяльність птахопідприємств і значною мірою визначають їхню стратегічну поведінку.

Стратегічним пріоритетом соціального та економічного розвитку України в умовах ринкових трансформацій є підвищення рівня продовольчої безпеки держави на основі нарощування виробництва продуктів харчування, поліпшення їх якості та збалансованості за поживними елементами, а також забезпечення захисту вітчизняного виробника. Створення сприятливих умов для підвищення ефективності птахівництва в цілому, забезпечення населення високоякісними продуктами харчування, конкуренція на внутрішньому ринку і пошук шляхів виходу на зовнішній ринок – одні з основних проблем, які стоять перед галуззю на сучасному етапі розвитку. Для розв'язання зазначених проблем необхідна ефективна фінансова підтримка, насамперед із боку держави.

Забезпечення продуктами харчування завжди було одним з прибуткових напрямків діяльності народного господарства України на всіх етапах його розвитку. В розв'язанні м'ясної проблеми продукти птахівництва, зокрема, виробництво курячого м'яса, за співвідношенням ціни та якості, враховуючи купівельну спроможність населення України, завжди займало провідні позиції.

Умови для птахівництва в Україні – одні з найкращих, якщо порівнювати з Російською Федерацією, Польщею, Румунією, Нідерландами, Німеччиною та іншими країнами. На внутрішньому ринку склалося вигідне співвідношення між вартістю м'яса та кормів, а це дає змогу зробити висновок про можливість виходу

України на зовнішній ринок торгівлі продуктами птахівництва. Ітерація показника, що характеризує перевищення вартості м'яса над вартістю корму, становить: Німеччина – 12,65; Нідерланди – 9,60; Україна – 7,86; Румунія – 7,10; Російська Федерація – 6,26; Польща – 6,16; Угорщина – 5,90. Враховуючи зазначене, галузь має реальні перспективи витримати високу конкуренцію на внутрішньому і зовнішньому ринках харчових продуктів птахівництва й наростити їх експортний потенціал. Для втілення у життя зазначених передумов необхідне вирішення ряду завдань, серед котрих першочерговим є підвищення конкурентоспроможності птахівничих підприємств. Розв'язання цієї проблеми забезпечить збільшення виробництва продукції птахівництва, наповнення нею внутрішнього ринку та вихід її на зовнішній ринок.

Птахівництво – багатовекторна галузь, функціонування якої вимагає розроблення складних технологій, направлених на: утримання птиці, організації праці, застосування модернізованого устаткування при різних технологічних операціях, застосування науково-обґрунтованих норм продуктивності. Дані операції задіяні для таких видів кінцевої продукції як:

- види курей (леггорни, корніші, плімутрок, род-айланд, нью-гемпшір, кучинські, полтавські глинисті, московські, ювілейні та ін.),
- індичок (бронзові широкогруді, бронзові і білі московські, білі широкогруді та ін.),
- качок (пекінські, українські білі і чорні білогруді, мускусні та ін.),
- гусей (сірі, холмогорські, горьківські, роменські та ін.).

Нині в Україні набуває поширення вирощування таких екзотичних, і як показує досвід – прибуткових, видів птиці як страуси та цесарки. Процес вирощування всіх вище перерахованих видів птиці включає наступні операції: племінна селекція, підготовка яєць до інкубації, інкубація, вивід молодняку, вирощування молодняку, утримання та годівля птиці, лікування і нарешті, забій та переробка кінцевого продукту. При цьому необхідно врахувати такі чинники як біологічні особливості сільськогосподарської птиці технологічного призначення, особливості племінної роботи, технології інкубації, вирощування та утримання м'ясного молодняку. Тобто

технологічний процес, як зазначалося вище – багатоступінчастий, вимагає високих інноваційних вкладень, а також використання новітніх технологій для утримання конкурентоспроможності на внутрішньому та світовому ринках.

Дослідження різних компонент макросередовища підприємств галузі птахівництва передбачає вивчення впливу таких факторів: державне регулювання галузі (державна аграрна політика); природно-екологічні умови розвитку галузі; науково-технічний прогрес; міжнародні та фінансово-економічні фактори (рис. 2.3).

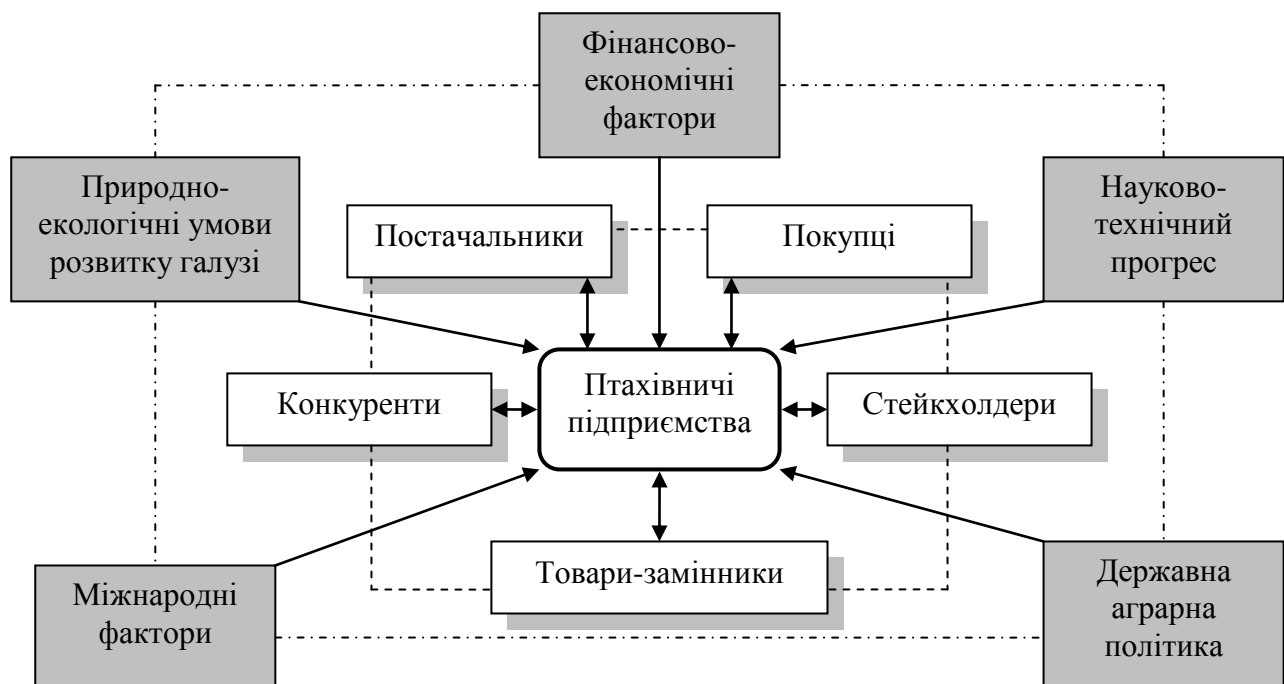


Рис. 2.3. Фактори дворівневого зовнішнього середовища птахівничих підприємств.

Мікросередовище характерне тими елементами, з котрими підприємство прямо контактує. Аналізувати мікросередовище птахівничих підприємств пропонуємо за такими чинниками: постачальники; покупці; конкуренти; товари-заміники; стейкхолдери (рис. 2.3).

Із метою аналізу впливу на птахопідприємства дворівневого зовнішнього середовища, оцінки характеру і напрямку дії його факторів доцільно побудувати модель аналізу зовнішнього середовища за такими чинниками: природно-екологічні;



політико-правові (державне регулювання галузі, державна аграрна політика); науково-технічний прогрес; міжнародні; фінансово-економічні; конкуренти; постачальники; покупці; стейкхолдери; товари-замінники. Метою згаданого аналізу є визначення коефіцієнтів вагомості впливу факторів середовища на досліджувані підприємства.

Для визначення коефіцієнтів вагомості використаємо метод експертних оцінок. Групу експертів склали співробітники облікового, маркетингового і планово-економічного відділів підприємств, відібрані на основі коефіцієнта компетентності ( $K_j$ ). Компетентність експертів обчислено з урахуванням наступних факторів: стаж роботи, посада, освіта, за формулою:

$$K_j = S_j + P_j + E_j, \quad (2.14)$$

де  $S_j$  – стаж роботи експерта, бали;

$P_j$  – посада експерта, бали;

$E_j$  – освіта, балли.

Таким чином, для подальшого дослідження було відібрано десять експертів, котрі відповідали критерієві «компетентні». Експертам запропоновано оцінити (проранжувати) відібрані фактори дворівневого зовнішнього середовища, в міру впливу того чи іншого на птахопідприємства (табл. 2.7). На основі отриманих оцінок ми побудували матрицю взаємодії, оцінки експертів за кожним фактором були піддані нормуванню, на основі котрого визначено ваги кожного фактора в оцінках усіх експертів (табл. 2.7):

$$M_i = \frac{\sum_{j=1}^m a_{ij}}{\sum_{j=1}^m \sum_{i=1}^n a_{ij}}, \quad (2.15)$$

де  $M_i$  – вага  $i$ -го фактора;

$a_{ij}$  – нормована оцінка  $i$ -го фактора, яку присвоїв  $j$ -ий експерт,

$m$  – кількість експертів;

$n$  – кількість факторів.

Таблиця 2.7.

### Експертні оцінки впливу факторів зовнішнього середовища

Фактори	Експерти										$\sum_{j=1}^m a_{ij}$	M <sub>ij</sub>
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
<b>Фактори мікросередовища</b>												
1. Постачальники	0,038	0,04	0,041	0,04	0,035	0,039	0,043	0,037	0,042	0,042	0,397	0,0397
2. Покупці	0,032	0,025	0,03	0,028	0,03	0,033	0,029	0,031	0,029	0,027	0,294	0,0294
3. Конкуренти	0,35	0,4	0,359	0,42	0,492	0,45	0,43	0,41	0,39	0,389	4,09	0,409
4. Стейкхолдери	0,15	0,132	0,144	0,099	0,01	0,097	0,081	0,099	0,107	0,145	1,064	0,1064
5. Товаро-замінники	0,051	0,034	0,06	0,045	0,055	0,03	0,039	0,062	0,05	0,048	0,474	0,0474
<b>Фактори макросередовища</b>												
1. Фінансово-економічні	0,12	0,1	0,099	0,1	0,11	0,098	0,13	0,097	0,095	0,089	1,038	0,1038
2. Політико-правові	0,09	0,087	0,091	0,085	0,089	0,083	0,079	0,09	0,1	0,095	0,889	0,0889
3. НТП	0,085	0,093	0,088	0,09	0,09	0,08	0,095	0,089	0,099	0,1	0,909	0,0909
4. Міжнародні	0,035	0,045	0,04	0,038	0,042	0,047	0,034	0,035	0,049	0,032	0,397	0,0397
5. Природно-екологічні	0,049	0,044	0,048	0,055	0,047	0,043	0,04	0,05	0,039	0,033	0,448	0,0448
СУМА												1,00

У зв'язку з природою даних, що є результатом експертних оцінок, для їх аналізу зазвичай використовують рангові (непараметричні) методи. Для того, щоб оцінити узгодженість суджень експертів при оцінці ними ряду факторів зовнішнього середовища, можна скористатися коефіцієнтом кореляції Спірмена або коефіцієнтом конкордації Кендалла. У випадку, якщо експертів не два, а більше, (група експертів) використовують коефіцієнт конкордації Кендалла (W):

$$W = \frac{12}{m^2(n^3 - n)} \times S, \quad (2.16)$$

де

$$S = \sum_{j=1}^n \left( \sum_{i=1}^m R_{ij} - \frac{m(n+1)}{2} \right)^2, \quad (2.17)$$

де  $n$  – кількість досліджуваних факторів,  $m$  – кількість експертів,  $R_{ij}$  – ранг  $j$ -о фактора, що присвоїв  $i$ -й експерт.

Варто звернути увагу на відміну значень коефіцієнта конкордації від коефіцієнта кореляції, оскільки вони варіюють від 0 до 1. Якщо оцінки експертів повністю протилежні, коефіцієнт конкордації дорівнює нулю ( $W = 0$ ), а коефіцієнт кореляції в такому випадку буде рівний -1.

За наявності зв'язок (однакових значень) формула (2.16) набуває вигляду:

$$W = \frac{1}{\frac{1}{12}m^2(n^3 - n) - m \sum_{j=1}^m T_j} \sum_{j=1}^n \left( \sum_{i=1}^m R_{ij} - \frac{m(n+1)}{2} \right)^2 \quad (2.18)$$

де

$$T_j = \frac{\sum_{i=1}^{L_j} (n_i^3 - n_i)}{12}, \quad (2.19)$$

де  $L_j$  – кількість зв'язок,  $n_i$  – кількість елементів у  $i$ -й зв'язці для  $j$ -о експерта.

Для перевірки значимості коефіцієнта конкордації Кендалла ( $W$ ) формулюють дві статистичні гіпотези:

$H_0$  – судження (оцінки) експертів не узгоджуються;

$H_a$  – судження (оцінки) експертів узгоджуються.

Нульову гіпотезу відхиляють, якщо  $W > W_{кр}$ . Алгоритм перевірки гіпотез залежить від кількості оцінюваних об'єктів (табл. 2.8). Відзначимо, що критичні значення коефіцієнта конкордації  $W_{кр}$  задовільно апроксимуються (незалежно від значення  $n$ ) за допомогою наступної формули:

$$W_{\hat{\alpha}} = W_{\alpha, m, n} = 1 - X_{\alpha, A, B} + \frac{36}{m^2(n^3 - n)} \quad (2.20)$$

де  $A = (m - 1) \times B$ ;  $B = \frac{n - 1}{2} - \frac{1}{m}$ ;  $X_{\alpha, A, B}$  – зворотна функція стандартного бета розподілу. Якщо ж кількість об'єктів ( $n$ ) більше 7, то нульову гіпотезу відхиляють

на приблизному рівні значимості  $\alpha$ , якщо  $W \geq W_{\alpha, \nu} = \chi_{\alpha, \nu}^2 / (m(n-1))$  при  $\nu = n - 1$ , ступені свободи для розподілу  $\chi^2$  (табл. 2.8.).

Таблиця 2.8

**Перевірка гіпотез  $H_0$  та  $H_a$  залежно від кількості оцінюваних об'єктів**

Кількість оцінюваних об'єктів (n)	
$n \leq 7$	$n > 7$
<p><math>H_0</math> приймають за умови:  <math>W &lt; W_{кр}</math>;  <math>H_a</math> приймають за умови:  <math>W &gt; W_{кр}</math></p> <p>Гіпотези перевіряють, за допомогою таблиць критичних значень коефіцієнта конкордації за малої кількості оцінюваних об'єктів.</p>	<p>Нульову гіпотезу (<math>H_0</math>) відхиляють за умови:  <math>W &gt; W_{кр}</math>;  <math>m(n-1)W = W \geq W_{\alpha, \nu} = \chi_{\alpha, \nu}^2 / (m(n-1))</math> (2.21)  де <math>\alpha</math> – рівень значимості;  <math>\nu = n-1</math>, ступені свободи для розподілу <math>\chi^2</math>.</p> <p>Гіпотези перевіряють за допомогою таблиць <math>\chi^2</math> розподілу, шляхом порівняння розрахункового значення коефіцієнта конкордації (<math>W</math>) з критичним (<math>W_{кр}</math>).</p>

Основною метою аналізу зовнішнього середовища є пошук вагових коефіцієнтів факторів зовнішнього середовища. Отримані вагові коефіцієнти можна вважати за об'єктивні після перевірки узгодженості суджень експертів. На основі методик розкритих у працях [14, 71, 82] та особистих досліджень аналізу значимості факторів дворівневого зовнішнього середовища розроблено алгоритм перевірки узгодженості суджень експертів за допомогою коефіцієнта конкордації Кендалла (рис. 2.4).

Даний алгоритм застосовують для визначення вагових коефіцієнтів і рангів факторів зовнішнього середовища та використовують для формалізації апріорної інформації за невеликої кількості ранжованих об'єктів ( $7 < n < 15$ ).

Матрицю рангів будують за принципом: ранг 1 має фактор, котрий найбільше впливає на діяльність підприємства. Міру зв'язку між рангами, оцінками, визначеними спеціалістами, оцінюють коефіцієнтом конкордації (2.16). Коефіцієнт

конкордації визначає міру узгодженості суджень експертів при ранжуванні п об'єктів за ступенем присутності деякої ознаки а.

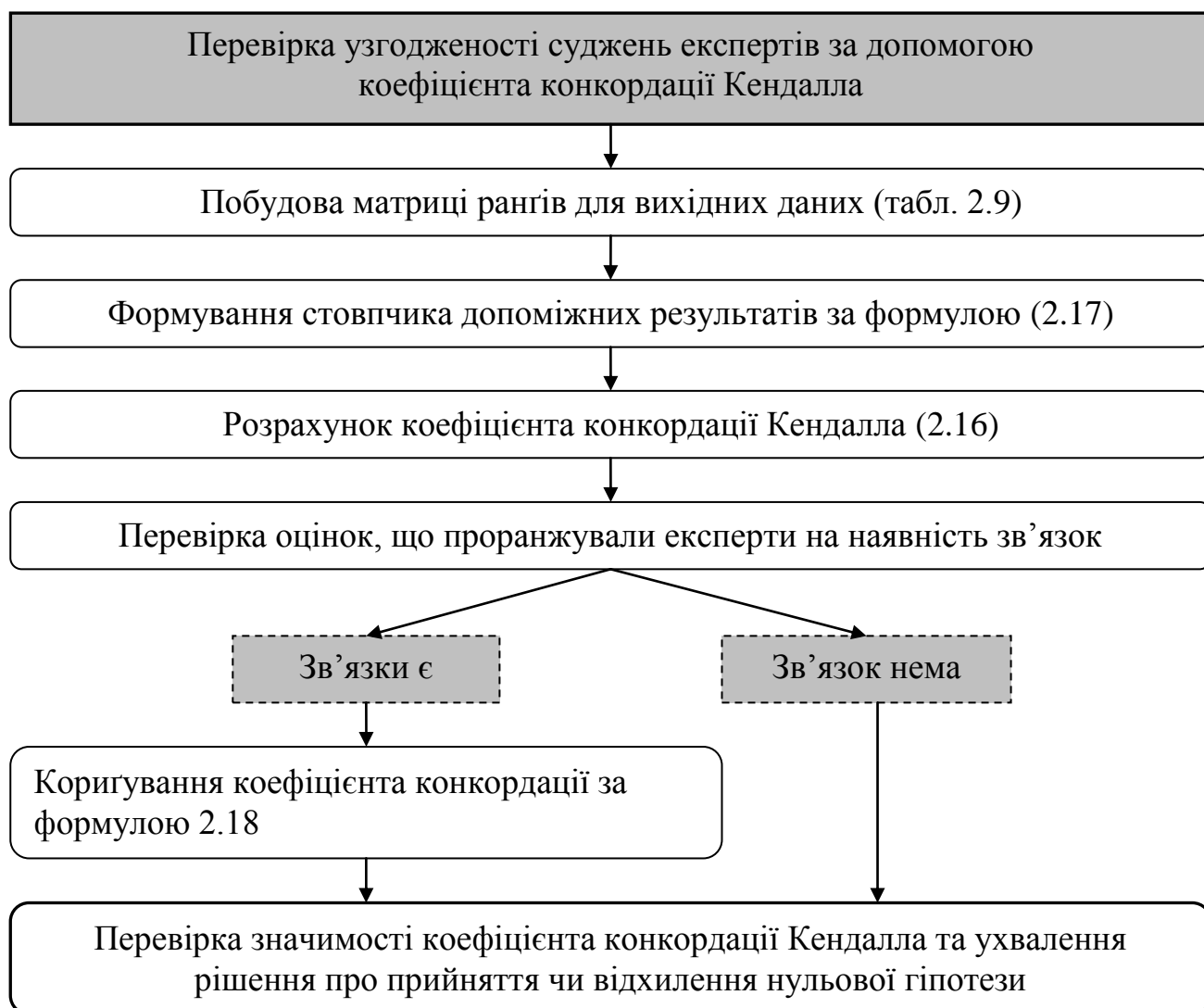


Рис. 2.4. Алгоритм перевірки узгодженості суджень експертів за допомогою коефіцієнта конкордації Кендалла.

Розрахунок матриці рангів, на основі вихідних даних (табл. 2.7), і стовпчика допоміжних результатів наведено в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

### Матриця рангів

Фактори	Експерти										Стовпчик допоміжних результатів
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Фактори мікросередовища											
1. Постачальники	8	8	8	8	8	8	6	8	8	7	484
2. Замовники	10	10	10	10	9	9	10	10	10	10	1849

Продовження таблиці 2.9

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
3. Конкуренти	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2025
4. Стейкхолдери	2	2	2	3	10	3	4	2	2	2	529
5. Товари-замінники	6	9	6	7	5	10	8	6	6	6	196
Фактори макросередовища											
1. Фінансово-економічні	3	3	3	2	2	2	2	3	5	5	625
2. Політико-правові	4	5	4	5	4	4	5	4	3	4	169
3. НТП	5	4	5	4	3	5	3	5	4	3	196
4. Міжнародні	9	6	9	9	7	6	9	9	7	9	625
5. Природно-екологічні	7	7	7	6	6	7	7	7	9	8	256
Сума (S) =											6954

Сума квадратів різниць між членами сумарного ранжування і членами ряду, складеного із середніх значень, дорівнює 6954 (величина S (табл. 2.9)). Величина S максимальна за однакових експертних ранжувань. Узгодженість експертів як відношення реальної суми квадратів різниць (S) до максимально можливої суми ( $S_{\max}$ ) визначається коефіцієнтом конкордації Кендалла (2.16) :

$$W = \frac{S}{S_{\max}} = \frac{12S}{m^2(n^3 - n)} = \frac{12 \times 6954}{10^2 \times (10^3 - 10)} = 0,0835$$

Як вже зазначалося коефіцієнт (2.16) варіює в інтервалі [0; 1]. При  $W = 1$  усі експерти дали однакові ранжування, а при  $W = 0$  зв'язок між ранжуваннями експертів відсутній. Щоб переконатися, що розподіл не є випадковим, використали критерій  $\chi^2$ , котрий перевіряє гіпотезу про нерівномірний розподіл проти альтернативи рівномірного розподілу. Величина  $m(n-1)W$  має  $\chi^2$  розподіл із  $\nu = n-1$  ступенями свободи. Оскільки ранжування експертів не містять однакових оцінок (зв'язок), розрахований вище коефіцієнт конкордації коригуванню не підлягає. Перевірка значимості зводиться до перевірки статистичної гіпотези про рівність коефіцієнта конкордації нулю (нульова гіпотеза). При заданому рівні значимості  $\alpha$  нульову гіпотезу ( $H_0$ ) відхиляють, якщо виконана умова (2.21). Для рівня значимості  $\alpha = 0,01$ ,  $\nu = n - 1 = 9$  ступенів свободи  $\chi^2_{\text{кр}} = 21,66$ . Перевіримо нульову гіпотезу:

$$m(n-1)W \geq \chi_{\alpha}^2;$$

$$10 \times (10-1) \times 0,8429 > 21,66;$$

$$75,861 > 21,66$$

Оскільки розрахункове значення  $\chi^2$  значно більше  $\chi_{кр}^2$ , то нульову гіпотезу відхиляють, а гіпотезу про те, що між оцінками експертів є узгодженість, приймають. Відповідно, оцінки експертів можна вважати значимими, узгодженість їхніх суджень підтверджена коефіцієнтом конкордації Кендалла ( $W = 0,8429$ ). Звідси, досліджувані фактори дворівневого зовнішнього середовища мають наступні вагові коефіцієнти (рис. 2.5).

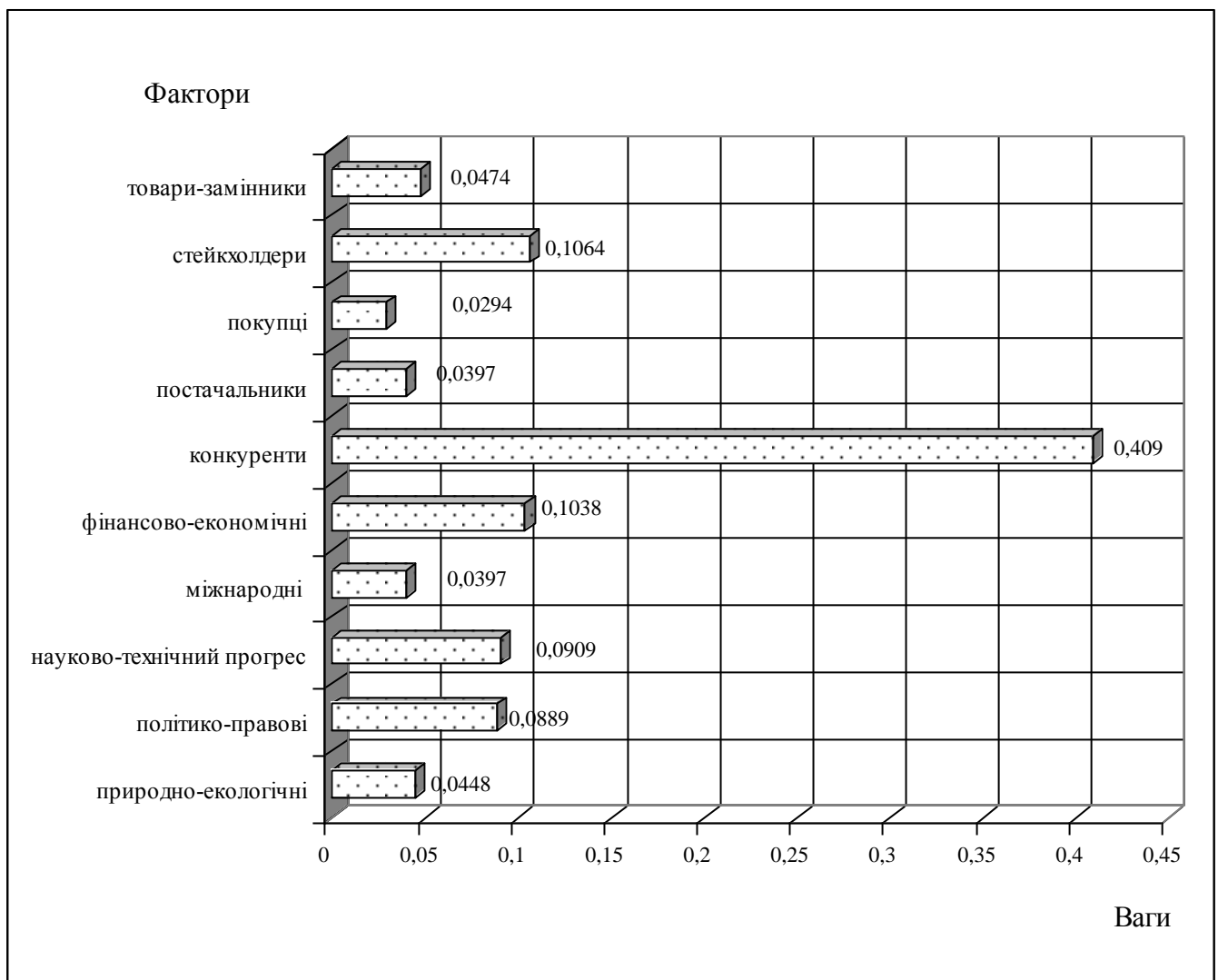


Рис. 2.5. Вагові коефіцієнти впливу факторів дворівневого зовнішнього середовища на птахопідприємства України.

Як видно з рис. 2.5 найбільше впливають на діяльність птахопідприємств України конкуренти (0,409), стейкхолдери (0,1064), фінансово-економічні фактори (0,1038), науково-технічний прогрес (0,0909), політико-правові фактори (0,0889). Незначно впливають природно-екологічні (0,0448) та міжнародні (0,0397) фактори і частково – товари-замінники (0,0474), постачальники (0,0397), покупці (0,0294). Враховуючи принцип комплексності досліджень, актуальним завданням стратегічного аналізу є кількісна оцінка фактора, що має найбільший вплив на діяльність птахопідприємств. За результатами апріорного моделювання, фактором із найбільшою мірою впливу є конкуренти. Для реалізації окресленого завдання доцільно використати методику побудови конкурентної карти ринку. Аналіз літературних джерел [42; 71, с. 169–173; 132, с. 117–120], в яких досліджено теоретичні, методологічні, організаційні й практичні проблеми побудови конкурентної карти ринку, дав змогу розробити методичні підходи до визначення особливостей розвитку конкурентної ситуації, міри домінування підприємств на ринку, найближчих конкурентів та проаналізувати їх порівняльну позицію. Зокрема, встановлено, що об'єктивним показником, який здатний узагальнено відобразити результат конкурентної боротьби, є частка ринку, котру займає підприємство.

Частку ринку визначають у загальному обсязі продажу даного товару на ринку, що обчислюють в натуральних чи вартісних одиницях. При розрахунку й аналізі ринкової частки необхідно враховувати наступні умови:

- 1) продукція, за якою визначають частки конкурентів, має належати до однієї і тієї самої групи;
- 2) кластер ринку має охоплювати всі аналізовані підприємства;
- 3) аналіз необхідно проводити для фіксованого інтервалу часу.

Спектр ринкових позицій підприємств, щодо розподілу частки між ними відображається наступним чином: лідер – 40%, послідовники – до 20%, претендент на лідерство – 30%, аутсайдер – до 10%. Графічно розподіл ринкових часток конкурентів відображено на рис. 2.6. Ринкова частка підприємства є основним показником побудови конкурентної карти ринку, яку формують на основі матриці,



базованої на перехресній класифікації розміру і динаміки ринкових часток підприємств.

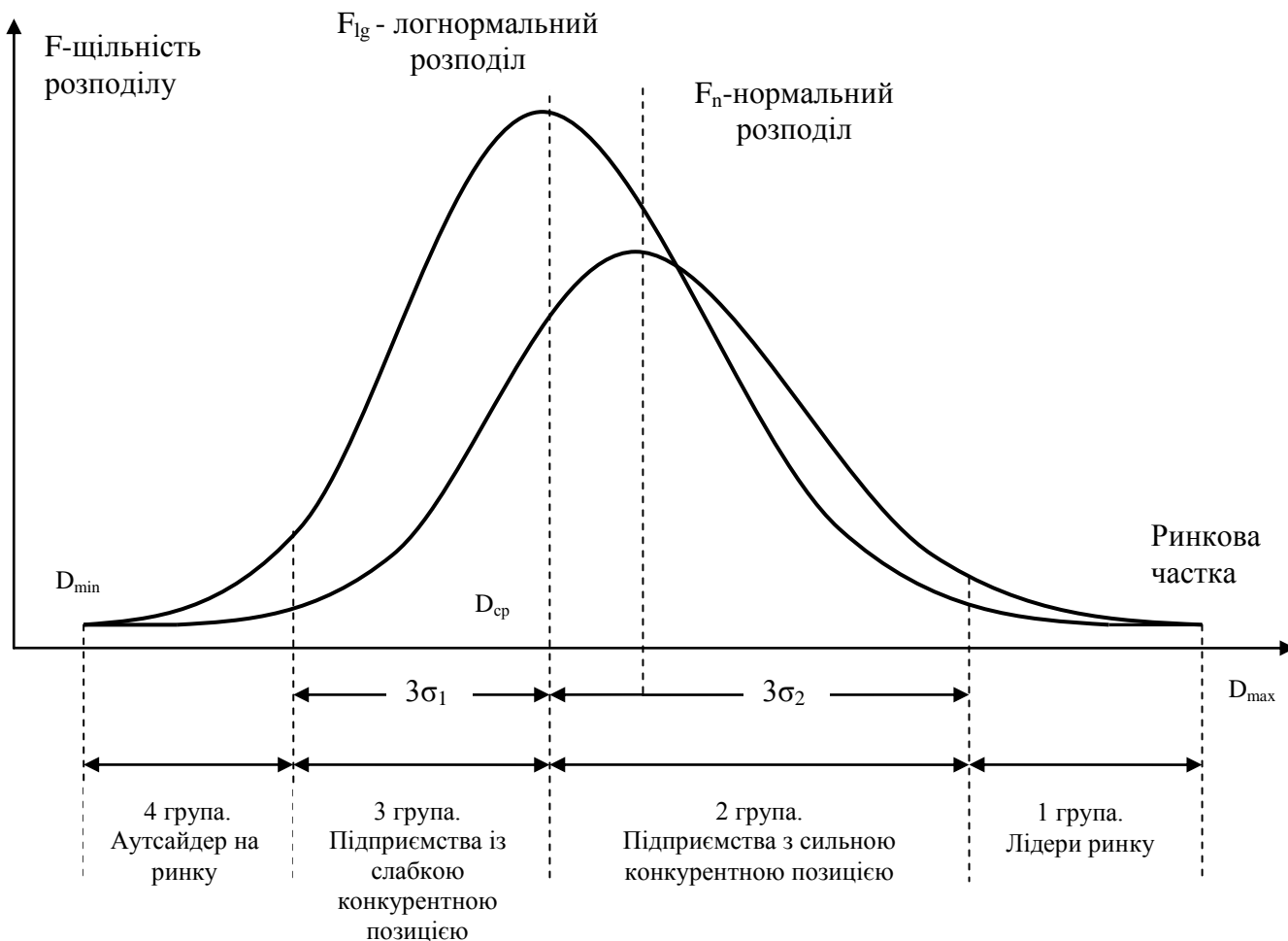


Рис. 2.6. Розподіл ринкових часток конкурентів [132, с. 119].

Така матриця (табл. 2.10) виявляє 16 типових положень (квадрантів) підприємств, що відрізняються мірою використання конкурентних переваг і потенційних можливостей протистояти тиску конкурентів. Найзначиміший статус мають підприємства першого квадранту; відповідно найслабкіший – підприємства 16-го квадранту; місце підприємств в рамках одного квадранту визначаються розміром їхніх ринкових часток.

Побудові матриці формування конкурентної карти ринку передуює ряд розрахунків. Аналітично матрицю обчислюють в два етапи, здійснюючи [10, с. 170]:

1) розрахунок ринкових часток ( $D_i$ ), середньої ринкової частки на обраному кластері ринку ( $\bar{D}$ ), середньоарифметичних ( $D_{m1}$  та  $D_{m2}$ ) та середньоквадратичних ( $\sigma_1$  та  $\sigma_2$ ) відхилень;

2) розрахунок темпів приросту ринкових часток відібраних підприємств ( $T_i$ ), середнього темпу приросту ( $\bar{T}$ ) та їхніх середньоквадратичних відхилень ( $\sigma$ ).

Таблиця 2.10

### Конкурентна карта ринку [10, с.166]

Класифікація за темпом приросту ринкової частки, T	Класифікація за ринковою часткою, D			
	1. Лідери ринку	2. Претенденти на лідерство	3. Послідовники	4. Аутсайтери
1. Підприємство, конкурентна позиція котрого швидко поліпшується	1	5	9	13
2. Підприємство, конкурентна позиція котрого поліпшується	2	6	10	14
3. Підприємство, конкурентна позиція котрого погіршується	3	7	11	15
4. Підприємство, конкурентна позиція котрого швидко погіршується	4	8	12	16

Першочергово в наведеному алгоритмі розраховують ринкові частки підприємств ( $D_i$ ) [10, с. 170]:

$$D_i = \frac{Q_i}{\sum Q_i}, \quad (2.22)$$

де  $Q_i$  – реалізація товарів і послуг, тис. шт. (тис. грн.).

Середню ринкову частку ( $\bar{D}$ ) знаходять так:

$$\bar{D} = \frac{1}{n}, \quad (2.23)$$

де  $n$  – кількість підприємств, що працюють в обраному кластері ринку.

Середньоарифметичні значення ринкових часток розраховують за формулами:

$$D_{m1} = \frac{\sum D_{n1}}{N_1}, \quad (2.24)$$

$$D_{m2} = \frac{\sum D_{n2}}{N_2}, \quad (2.25)$$

де  $D_{m1}$  – середньоарифметичне значення ринкових часток підприємств, ринкова частка яких менша за середню ( $D_{n1} < \bar{D}$ );

$D_{m2}$  – середньоарифметичне значення ринкових часток підприємств, ринкова частка яких більша за середню ( $D_{n2} > \bar{D}$ );

$N_1$  – кількість підприємств, ринкова частка котрих менша за середню ( $D_{n1} < \bar{D}$ );

$N_2$  – кількість підприємств, ринкова частка котрих більша за середню ( $D_{n2} > \bar{D}$ ).

На основі наведених виразів дістають середньоквадратичні відхилення ринкових часток ( $\sigma_1$  та  $\sigma_2$ ) [10, с. 170]:

$$\sigma_1 = \sqrt{\frac{\sum (D_i - D_{m1})^2}{N_1}}, \quad (2.26)$$

$$\sigma_2 = \sqrt{\frac{\sum (D_i - D_{m2})^2}{N_2}}, \quad (2.27)$$

Для аналізу відібрано десять птахопідприємств ячного напрямку. Ринкові частки (табл. 2.11) розраховано за 2006–2009 рр.

Таблиця 2.11

**Динаміка ринкових часток птахопідприємств за 2006–2009 рр.**

№ з/п	Птахопідприємства	Ринкові частки			
		2006	2007	2008	2009
1	ВАТ «Тернопільська птахофабрика»	0,013095	0,011231	0,016239	0,017244
2	ВАТ «Отрадівська птахофабрика»	0,015538	0,011656	0,011866	0,012561
3	ВАТ «Київська птахофабрика»	0,030501	0,051508	0,048390	0,063231
4	ВАТ «Куйбишевська птахофабрика»	0,011246	0,012360	0,013720	0,014900
5	ВАТ «Зарічна птахофабрика»	0,011468	0,008027	0,008467	0,008665
6	ВАТ «Птахогосподарство ім. Путивльських Партизан»	0,002133	0,000016	0,002485	0,001956
7	ВАТ «Птахорадгосп «Мирний»	0,009637	0,009517	0,007566	0,008451
8	ВАТ «Племптахрадгосп «Броварський»	0,002612	0,001996	0,000839	0,001231
9	ВАТ «Птахогосподарство «Червоний Прапор»	0,035393	0,034875	0,027573	0,010259
10	ВАТ «Партизан»	0,001844	0,004415	0,006080	0,006005

Статистичні дані свідчать про те, що в Україні є 152 птахопідприємства з виробництва яєць, 82 – з виробництва птиці, 102 – племпродукції, 338 міжгосподарських птахівничих підприємства. За аналізований період кількість досліджуваних підприємств змінювалася неістотно. Внаслідок цього середня ринкова частка птахопідприємств яєчного напрямку України становить 0,00658. Відповідно кількість підприємств, ринкова частка котрих більша за середню, становить  $N_2 = 7$ ; підприємств, ринкова частка котрих менша за середню виявилось три  $N_1 = 3$ . Зафіксовано такі середньоарифметичні значення ринкових часток:

$$D_{m1\ 2006} = 0,0016, D_{m1\ 2007} = 0,0016, D_{m1\ 2008} = 0,0029, D_{m1\ 2009} = 0,0026;$$

$$D_{m2\ 2006} = 0,0181, D_{m2\ 2007} = 0,0199, D_{m2\ 2008} = 0,0191, D_{m2\ 2009} = 0,0193.$$

Із урахуванням середньоарифметичних значень середньоквадратичні відхилення дорівнюють:

$$\sigma_{1\ 2006} = 0,00099, \sigma_{1\ 2007} = 0,00179, \sigma_{1\ 2008} = 0,00193, \sigma_{1\ 2009} = 0,00198;$$

$$\sigma_{2\ 2006} = 0,00961, \sigma_{2\ 2007} = 0,01546, \sigma_{2\ 2008} = 0,01344, \sigma_{2\ 2009} = 0,01817.$$

На другому етапі на основі розрахованих ринкових часток птахопідприємств обчислюють темпи їх приросту ( $T_i$ ), середні темпи приросту ( $\bar{T}$ ) та середньоквадратичні відхилення ( $\sigma$ ):

$$T_i = \frac{D_i^t - D_i^{t0}}{D_i^{t0}} \times 100\%, \quad (2.28)$$

$$\bar{T} = \sqrt[t-1]{\frac{D_i^t}{D_i^{t0}}} - 1, \quad (2.29)$$

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum (T_i - \bar{T})^2}{n}}, \quad (2.30)$$

де  $D_i^t$  – ринкова частка і-го птахопідприємства в звітному періоді;

$D_i^{t0}$  – ринкова частка і-го птахопідприємства в базовому періоді.

Результати розрахунків темпів приросту та середніх темпів приросту птахопідприємств наведені в таблиці 2.12. З урахуванням даних таблиці 2.12 середньоквадратичне відхилення темпів приросту від середнього темпу приросту становить 67,886.

Таблиця 2.12

**Темпи приросту та середні темпи приросту ринкових часток  
птахопідприємств України за 2006–2009 рр.**

Птахопідприємства	Темпи приросту			Темп приросту середній
	2006/ 2007	2007/ 2008	2008/ 2009	
ВАТ «Тернопільська птахофабрика»	-14,236	24,0067	31,6837	0,147535
ВАТ «Отрадівська птахофабрика»	-24,982	-23,631	-19,158	-0,100879
ВАТ «Київська птахофабрика»	68,8719	58,6511	107,307	0,439817
ВАТ «Куйбишевська птахофабрика»	9,90494	22,0011	32,4943	0,151062
ВАТ «Зарічна птахофабрика»	-30,007	-26,168	-24,441	-0,130751
ВАТ «Птахогосподарство ім. Путивльських Партизан»	-99,27	16,5145	-8,2988	-0,042393
ВАТ «Птахорадгосп «Мирний»	-1,2442	-21,486	-12,308	-0,063558
ВАТ «Племптахрадгосп «Броварський»	-23,593	-67,875	-52,87	-0,313488
ВАТ «Птахогосподарство «Червоний Прапор»	-1,4655	-22,094	-71,014	-0,461616
ВАТ «Партизан»	139,454	229,727	225,683	0,804669

Наведені розрахунки дають право на побудову конкурентної карти та результуючої таблиці динаміки конкурентних позицій досліджуваних птахопідприємств (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

**Динаміка конкурентних позицій птахопідприємств**

Птахопідприємства	Роки		
	2006–2007	2007–2008	2008–2009
1	2	3	4
ВАТ «Тернопільська птахофабрика»	[7] (-14,236; 0,011231)	[6] (24,0067; 0,016239)	[6] (31,6837; 0,0172)
ВАТ «Отрадівська птахофабрика»	[8] (-24,982; 0,011656)	[8] (-23,631; 0,011866)	[7] (-19,158; 0,012561)
ВАТ «Київська птахофабрика»	[1] (68,8719; 0,051508)	[1] (58,6511; 0,048390)	[1] (107,307; 0,063231)
ВАТ «Куйбишевська птахофабрика»	[6] (9,90494; 0,012360)	[6] (22,0011; 0,013720)	[6] (32,4943; 0,014900)
ВАТ «Зарічна птахофабрика»	[12] (-30,007; 0,008027)	[12] (-26,168; 0,008467)	[11] (-24,441; 0,008665)
ВАТ «Птахогосподарство ім. Путивльських Партизан»	[16] (-99,27; 0,000016)	[14] (16,5145; 0,002485)	[15] (-8,2988; 0,001956)
ВАТ «Птахорадгосп «Мирний»	[11] (-1,2442; 0,009517)	[12] (-21,486; 0,007566)	[11] (-12,308; 0,008451)

Продовження таблиці 2.13

1	2	3	4
ВАТ «Племптахрадгосп «Броварський»	[16] (-23,593; 0,001996)	[16] (-67,875; 0,000839)	[16] (-52,87; 0,001231)
ВАТ «Птахогосподарство «Червоний Прапор»	[3] (-1,4655; 0,034875)	[4] (-22,094; 0,027573)	[8] (-71,014; 0,010259)
ВАТ «Партизан»	[13] (139,454; 0,004415)	[9] (229,727; 0,006080)	[9] (225,683; 0,006005)

У таблиці 2.13 в квадратних дужках наведено значення квадрантів конкурентної карти, в круглих дужках – значення темпів приросту і ринкові частки, що обумовлюють дану конкурентну позицію. На конкурентній карті отримано кількісні оцінки позицій птахопідприємств у динаміці за три роки.

Як видно з таблиці 2.13, стабільно стійка конкурентна позиція спостерігається лише у ВАТ «Київська птахофабрика», котра впродовж 2006–2009 рр. займала перший квадрант матриці. Найслабша конкурентна позиція у ВАТ «Племптахрадгосп «Броварський» – 16-й квадрант та у ВАТ «Птахогосподарство ім. Путивльських Партизан» 16-й, 14-й, 15-й квадранти (додаток 3).

Для аналізу сукупного впливу конкурентів на птахопідприємство необхідно отримати зіставні дані щодо конкурентних позицій птахопідприємств, оскільки некоректно використовувати в розрахунках номери квадрантів матриці. Для цього розраховують зважені оцінки конкурентних позицій аналізованих птахопідприємств (табл. 2.14) за формулою [71, с.172]:

$$ZO_i = KM_i \times KZ_i, \quad (2.31)$$

де  $ZO_i$  – зважена оцінка і-о птахопідприємства,  $KM_i$  – квадрант матриці конкурентної карти, який займає і-е птахопідприємство,  $KZ_i$  – коефіцієнт значимості і-о конкурента (птахопідприємства).

Таблиця 2.14

**Зважені оцінки конкурентних позицій  
птахопідприємств України за 2006–2009 рр.**

Птахопідприємства	Часові інтервали		
	2006–2007	2007–2008	2008–2009
1	2	3	4
ВАТ «Тернопільська птахофабрика»	2,33	2,00	2,00

Продовження таблиці 2.14

1	2	3	4
ВАТ «Отрадівська птахофабрика»	2,67	2,67	2,33
ВАТ «Київська птахофабрика»	0,33	0,33	0,33
ВАТ «Куйбишевська птахофабрика»	2,00	2,00	2,00
ВАТ «Зарічна птахофабрика»	4,00	4,00	3,67
ВАТ «Птахогосподарство ім. Путивльських Партизан»	5,33	4,67	5,00
ВАТ «Птахорадгосп «Мирний»	3,67	4,00	3,67
ВАТ «Племптахрадгосп «Броварський»	5,33	5,33	5,33
ВАТ «Птахогосподарство «Червоний Прапор»	1,00	1,33	2,67
ВАТ «Партизан»	4,33	3,00	3,00

Оскільки сума коефіцієнтів значимості має дорівнювати одиниці, а при розрахунку зважених оцінок є три часових інтервали, то пропонуємо коефіцієнти значимості визначити на рівні 1/3 (табл. 2.14).

Загальний вплив конкурентів (ЗВК) на досліджувані птахопідприємства за принципом конкурентної карти розраховують за формулою [71, с.173]:

$$\text{ЗВК} = \pm \text{КП}_1 \pm \text{КП}_2 \pm \text{КП}_3 \pm \dots \pm \text{КП}_n, \quad (2.32)$$

$$\hat{E}I_n = \alpha \times \hat{E}I_n^{\text{ЕЕД}}, \quad (2.33)$$

звідси +  $\text{КП}_n$ , якщо  $\text{КП}_n > \text{КП}_0$ ,

–  $\text{КП}_n$ , якщо  $\text{КП}_n \leq \text{КП}_0$ .

де  $\pm \text{КП}_n$  – зважена оцінка конкурентної позиції n-о птахопідприємства-конкурента;

$\text{КП}_0$  – зважена оцінка конкурентної позиції птахопідприємства, для котрого розраховують вплив конкурентів;

$\alpha$  – коефіцієнт вагомості;

$\text{КП}_n^{\text{ККР}}$  – значення конкурентної позиції n-о птахопідприємства за конкурентною картою ринку.

Результати розрахунків загального впливу конкурентів для ринку птахівництва яєчного напрямку в 2006–2009 рр., відображені в таблиці 2.15. Із неї видно, що вплив конкурентів можна ідентифікувати як позитивний (додатні значення), так і

негативний (від'ємні значення). Діапазон зміни значень загального впливу конкурентів – ЗВК є  $[-40; 40]$ .

Таблиця 2.15

**Загальний вплив конкурентів на птахопідприємства України яєчного напрямку протягом 2006–2009 рр.**

Птахопідприємства	Часові інтервали		
	2006–2007	2007–2008	2008–2009
ВАТ «Тернопільська птахофабрика»	26,67	25	28,3
ВАТ «Отрадівська птахофабрика»	21,67	20,33	24
ВАТ «Київська птахофабрика»	35,33	34	34,7
ВАТ «Куйбишевська птахофабрика»	31	25	28,3
ВАТ «Зарічна птахофабрика»	7,667	-0,33	-0,67
ВАТ «Птахогосподарство ім. Путивльських Партизан»	-30,3	-9	-19,3
ВАТ «Птахорадгосп «Мирний»	15,33	-0,33	-0,67
ВАТ «Племптахрадгосп «Броварський»	-30,3	-29	-29,7
ВАТ «Птахогосподарство «Червоний Прапор»	34	32,33	19
ВАТ «Партизан»	-0,67	14,67	13,3

Для якісної характеристики отриманих результатів розроблені градації значень, котрі мають наступний вигляд:

ЗВК є  $[-40; -20]$  – сильний негативний вплив;

ЗВК є  $[-20; 0]$  – помірний негативний вплив;

ЗВК є  $[0; 20]$  – помірний позитивний вплив;

ЗВК є  $[20; 40]$  – сильний позитивний вплив.

Аналіз даних таблиці 2.15 показав, що найсильніший негативний вплив конкуренти здійснюють на ВАТ «Птахогосподарство ім. Путивльських Партизан» (-30,3; -9; -19,3), і ВАТ «Птахорадгосп «Броварський» (-30,3; -29, -29,7), помірний негативний вплив конкурентів відчувають ВАТ «Зарічна птахофабрика» і ВАТ «Птахорадгосп «Мирний» (-0,33 та -0,67 у другому й третьому часових інтервалах). На решту птахопідприємств конкуренти здійснюють позитивний вплив. На чотири птахопідприємства діяльність конкурентів здійснює сильний позитивний вплив (ВАТ «Тернопільська птахофабрика» (26,67; 25; 28,3), ВАТ «Київська



птахофабрика» (35,33; 34; 34,7), ВАТ «Куйбишевська птахофабрика» (31; 25; 28,3), ВАТ «Птахогосподарство «Червоний Прапор» (34; 32, 33; 19). Слід зазначити, що практично щодо всіх десяти птахопідприємств спостерігається тенденція підвищення агресивності конкурентів. У другому і третьому часових інтервалах вплив конкурентів погіршився для шести з десяти досліджених птахопідприємств.

Перевагами пропонованої методики стратегічного аналізу зовнішніх критеріїв конкурентоспроможності птахопідприємств є можливості:

- 1) дослідження широкого кола факторів макро- та мікросередовища;
- 2) оптимізації отримання результатів в процесі прийняття стратегічних рішень.

### **2.3. Комплексний аналіз критеріїв конкурентоспроможності підприємств**

Стратегічний аналіз конкурентоспроможності підприємств на основі даних про її внутрішні та зовнішні критерії неможливий без оцінки стратегічного становища підприємства і перспектив його розвитку. При формуванні стратегічних альтернатив та виборі конкретної стратегії розвитку залежно від рівня і характеру агрегації та інтегрованості підприємства використовують формальні моделі (модель накопиченого досвіду, життєвого циклу продукту, життєвого циклу технологій, продукт-ринок тощо) й матричні моделі (модель BCG, GE/McKinsey, Shell/DPM, Hofer/Schendel, ADL/LC, SWOT- та SPACE-аналіз).

У даній роботі для аналізу стратегічного становища та оцінки подальших дій розвитку ВАТ «Тернопільська птахофабрика» буде використано SPACE-аналіз на основі двох груп критеріїв:

- 1) внутрішнього критерію – ефективність фінансово-господарської діяльності;
- 2) зовнішнього критерію – зовнішнє становище підприємства.

Зазначені критерії характерні рядом показників, тому SPACE-аналіз належить до категорії комплексних багатокритеріальних методів. Він дає змогу оцінити позицію підприємства на ринку, проаналізувати ряд характеристик діяльності підприємства та визначити оптимальну стратегію. Слід зазначити, що основою методу SPACE-

аналізу є апіорне моделювання на основі експертних оцінок. Доцільність використання методу експертних оцінок у даному дослідженні обґрунтовано наступним:

- стратегічний аналіз конкурентоспроможності підприємства в умовах високого рівня невизначеності зовнішнього середовища нерідко включає низку інтуїтивної, аналітично не підтвердженої інформації, спрямованої на розв'язання проблеми;

- використання в аналізі оцінок найкваліфікованіших у відповідній сфері спеціалістів дає певний рівень достовірності, до того ж, ця достовірність є високоюмовірною, цілком прийнятною для прийняття рішень у ситуаціях неповної визначеності, що постійно трапляються у конкурентному середовищі;

- у сучасних умовах збільшується значущість колективних думок, висновків, рекомендацій, рішень, хоча при цьому в цінності індивідуальних кваліфікованих оцінок у економічній діяльності не сумніваються [130, с. 163].

При використанні SPACE-аналізу виділено чотири групи критеріїв оцінки діяльності підприємства:

- фінансове становище;
- конкурентоспроможність підприємства;
- привабливість галузі;
- стабільність середовища.

При визначенні системи критеріїв враховано специфіку підприємства його виробничі потужності, фінансовий стан, рівень конкурентної боротьби, а також поставлені завдання та цілі. Формулювання критеріїв, їх оцінка та визначення рекомендованої стратегії потребують ґрунтовних знань як методології стратегічного аналізу, так і специфіки галузі й бізнесу підприємства.

Використовуючи методологію SPACE-аналізу, оцінимо стратегічне становище та дії ВАТ «Тернопільська птахофабрика». У таблицях 2.16–2.19 відображені результати оцінки критеріїв, що характеризують, відповідно, фінансове становище підприємства, його конкурентоспроможність, привабливість галузі, стабільність середовища.

Оцінка здійснена із залученням експертів підприємства. Для оцінки фінансової сили підприємства було обрано такі критерії, як ліквідність, оборотність активів, фондвіддача, рентабельність власного капіталу, фінансова незалежність, стабільність отримання прибутку. Кожен із них оцінено за п'ятибальною шкалою. Фактичні значення обраних критеріїв наведені в додатках А-Д. Кожному критерієві було присвоєно відповідну вагу, після чого визначено його зважену оцінку та оцінку групи в цілому. Фінансове становище ВАТ «Тернопільська птахофабрика» слабе і становить 1,95 балів.

Таблиця 2.16

**Розрахунок зваженої оцінки критеріїв фінансового становища за методом SPACE-аналізу для ВАТ «Тернопільська птахофабрика»**

Критерій	Оцінка, балів					Вага	Зважена оцінка, балів
	1	2	3	4	5		
Ліквідність	1	2	3	4	5	0,05	0,1
Оборотність оборотних активів	1	2	3	4	5	0,05	0,15
Фондвіддача	1	2	3	4	5	0,1	0,3
Рентабельність власного капіталу	1	2	3	4	5	0,2	0,2
Фінансова незалежність	1	2	3	4	5	0,1	0,2
Стабільність отримання прибутку	1	2	3	4	5	0,5	1
Фінансове становище							1,95

Такий результат можна пояснити низькими значеннями показників:

- швидкої ліквідності – 1,54, 0,64, 0,39, 0,31, 0,28 відповідно у 2005–2009 рр. за нормативу 1–1,5;
- рентабельності власного капіталу – -0,4 у 2007 р., -0,45 у 2008 р., 0,07 у 2009 р.;
- фінансової незалежності – 0,78, 0,51, 0,34, 0,24, 0,28 у 2005–2009 рр. за нормативу 0,5.

Діяльність ВАТ «Тернопільська птахофабрика» протягом 2005–2009 рр. була характерна як прибутковими, так і збитковими періодами. Так, у 2005–2006 рр. чистий прибуток підприємства становив відповідно 3932,00 тис. грн. та 3389,00 тис. грн., наступних два роки підприємство мало збитки: у 2006 р. 5545,00 тис. грн.; у

2008 р. – 4343,9 тис. грн.; у 2009 р. знову зафіксовано прибутки – 764,00 тис. грн (рис. 2.7).

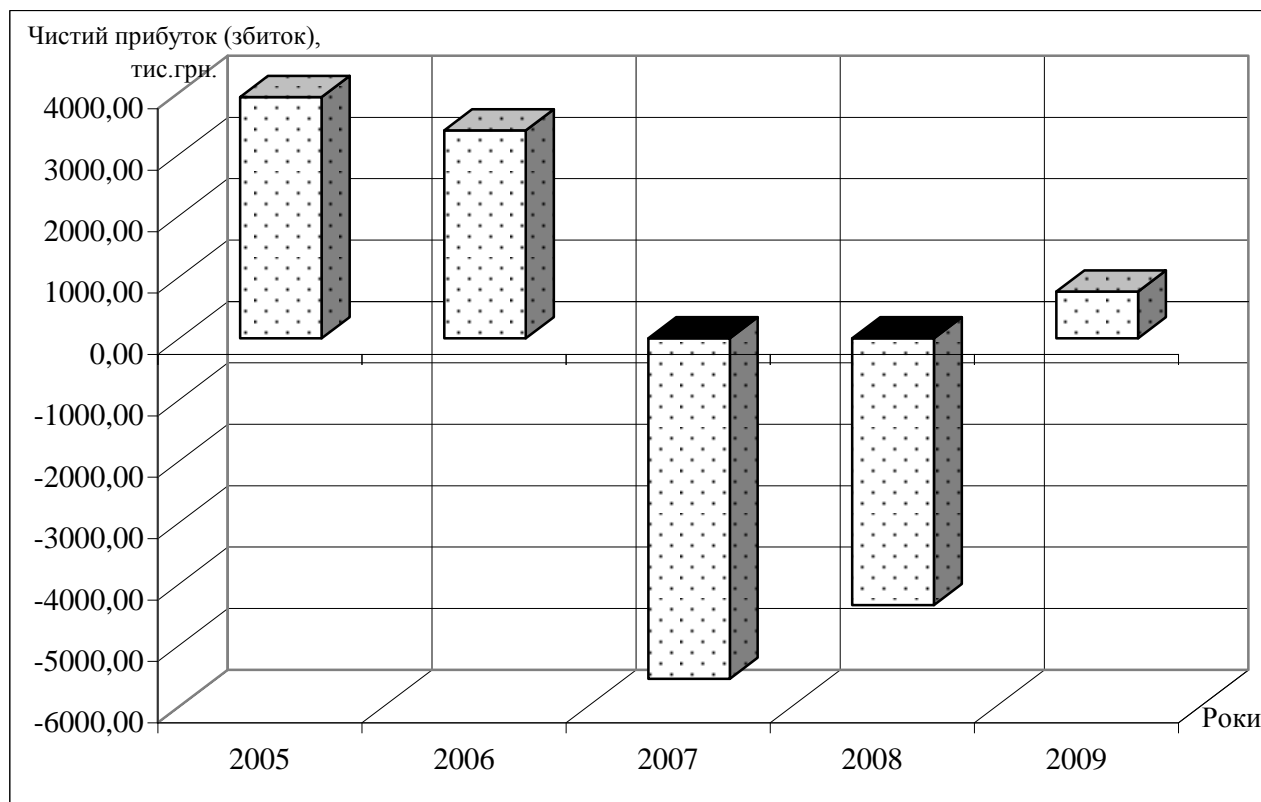


Рис. 2.7. Динаміка чистого прибутку (збитку) ВАТ «Тернопільська птахофабрика».

Зважена оцінка критерію конкурентоспроможності підприємства для ВАТ «Тернопільська птахофабрика» формувалася на основі: ринкової частки підприємства, якості продукції і стадії її життєвого циклу, прихильності покупців, рентабельності продажів та ступеня вертикальної інтеграції (табл. 2.17).

Таблиця 2.17

**Розрахунок зваженої оцінки критеріїв конкурентоспроможності за методом SPACE-аналізу для ВАТ «Тернопільська птахофабрика»**

Критерій	Оцінка, балів					Вага	Зважена оцінка, балів
	2	3	4	5	6		
1	2	3	4	5	6	7	8
Ринкова частка	1	2	3	4	5	0,1	0,4
Якість продукту	1	2	3	4	5	0,4	1,2
Стадія життєвого циклу продукту	1	2	3	4	5	0,05	0,15
Прихильність покупців	1	2	3	4	5	0,3	0,9
Рентабельність продаж	1	2	3	4	5	0,1	0,2
Ступінь вертикальної інтеграції	1	2	3	4	5	0,05	0,1
Конкурентоспроможність							2,95

Загальна оцінка становить 2,95 бала. Істотно вище значення критерію конкурентоспроможності пояснюється кращими значеннями факторів, що її характеризують. Так, показники ринкової частки (табл. 2.11) і темпів приросту ринкової частки (табл. 2.12) характерні стабільно позитивною динамікою. Середній темп приросту ринкової частки ВАТ «Тернопільська птахофабрика» становить 14% (табл. 2.12).

Основними видом продукції, що виробляє ВАТ «Тернопільська птахофабрика», є яйця курячі харчові, які реалізують під торговою маркою «Добре яйце». Підприємство здійснює систему заходів щодо формування бренду, створення мережі представництв у західному регіоні, розпочато масштабну реконструкцію та модернізацію виробничих приміщень, в результаті якої проектна потужність підприємства становитиме 770 тис. куркомісць.

Основними пріоритетами при цьому є відновлення виробництва та розширення виробничих потужностей до максимально можливого рівня, апробація та впровадження нових технологій, купівля нових кросів птиці. З метою підвищення рентабельності продажів та продуктивності виробництва відбувся перехід із молдавського кросу птиці «Легорн» лінії 444 до прогресивнішого «Білорусь – 9». Птахофабрика успішно освоїла експериментальну партію птиці нового для української практики кросу Ну-Line W-98. Зазначені фактори обумовили розмір зваженої оцінки критерію конкурентоспроможності підприємства.

При оцінці привабливості галузі визначальними було обрано наступні критерії: потенціал зростання галузі, конкурентна ситуація, стадія життєвого циклу галузі, використання ресурсів, капіталоемність, бар'єри входження на ринок, державна підтримка галузі. Зважена оцінка становить 3,1 бала (табл. 2.18).

*Таблиця 2.18*

**Розрахунок зваженої оцінки критеріїв привабливості галузі за методом SPACE-аналізу для ВАТ «Тернопільська птахофабрика»**

Критерій	Оцінка, балів					Вага	Зважена оцінка, балів
	2	3	4	5	6		
1	2	3	4	5	6	7	8
Потенціал зростання	1	2	3	4	5	0,2	0,6
Конкурентна ситуація	1	2	3	4	5	0,1	0,3

Продовження таблиці 2.18

1	2	3	4	5	6	7	8
Стадія життєвого циклу галузі	1	2	3	4	5	0,1	0,4
Використання ресурсів	1	2	3	4	5	0,2	0,4
Капіталоємність	1	2	3	4	5	0,1	0,4
Бар'єри входження на ринок	1	2	3	4	5	0,1	0,4
Державна підтримка	1	2	3	4	5	0,2	0,6
Привабливість галузі							3,1

Стабільність середовища діяльності ВАТ «Тернопільська птахофабрика» оцінена в 2,25 бала та здійснювалася за критеріями: інновації і НТП, інфляція, варіація попиту, державне регулювання галузі, агресивність конкурентів, маркетингові та рекламні можливості (табл. 2.19).

Таблиця 2.19

**Розрахунок зваженої оцінки критеріїв стабільності середовища за методом SPACE-аналізу для ВАТ «Тернопільська птахофабрика»**

Критерій	Оцінка, балів					Вага	Зважена оцінка, балів
	1	2	3	4	5		
Інновації та НТП	1	2	3	4	5	0,1	0,3
Інфляція	1	2	3	4	5	0,1	0,3
Варіація попиту	1	2	3	4	5	0,3	0,3
Державне регулювання галузі	1	2	3	4	5	0,15	0,3
Агресивність конкурентів	1	2	3	4	5	0,3	0,9
Маркетингові та рекламні можливості	1	2	3	4	5	0,05	0,15
Конкурентоспроможність							2,25

Наведемо коротку характеристику основних факторів, що впливають на привабливість галузі та стабільність середовища.

Птахівнича галузь в Україні характерна чітко окресленою тенденцією щодо сезонності реалізації і, як наслідок, виробництва яєць. Відповідно до попиту формуються технологічні графіки посадки молодняка птиці. Враховуючи сезонність галузі птахівництва з чітко окресленою тенденцією «жвавого» попиту й високої ціни в осінньо-зимовий період та низького рівня активності споживачів і, як наслідок, ціни на одиницю продукції у весняно-літній період, можна говорити про яскраво виражену динамічність рівня прибутковості підприємств даного сектору. Згідно з

цим, попит на яйця вважають сезонним. Особливо різко він зростає восени, вересень–листопад. Попит зростає також перед великодніми та різдвяними святами.

Велике економічне значення для підвищення конкурентоспроможності підприємств галузі птахівництва має запровадження у виробництво нових наукових розробок на основі інновацій і науково-технічного прогресу. Технічне переоснащення підприємств галузі є підґрунтям комплексної механізації й автоматизації всіх виробничих процесів – виробництва, переробки і реалізації. В останні роки стан матеріально-технічної бази суттєво поліпшився тільки у бройлерному птахівництві, де встановлено більше 650 комплектів нового обладнання, термін експлуатації якого не перевищує нормативний. А в яєчному птахівництві кількість нового обладнання не перевищує 10%. Нині у птахопідприємствах в експлуатації є понад 1300 комплектів механізованих кліткових батарей для утримання курей-несучок і батьківського стада, вирощування ремонтного молодняку курей яєчних порід, 890 комплектів підлогового обладнання для вирощування бройлерів і утримання батьківського стада курей м'ясного напрямку, більше 2 тис. інкубаторів та іншого обладнання. Більшість обладнання давно виробило амортизаційний ресурс, воно фізично зношене, морально застаріле, що призводить до зменшення виробничих потужностей у яєчному птахівництві та, як наслідок, зниження виробництва продукції [104; 197].

Для забезпечення галузі птахівництва вітчизняним обладнанням Україна має відповідний науково-технічний і промисловий потенціал, достатньо великий ринок збуту. Виробництвом спеціалізованого обладнання для утримання птиці та виробництва продукції птахівництва, її переробки, інкубації займаються ВАТ «Завод Ніжинсільмаш», ТОВ «Техна», ВАТ «Полтавамаш», ВАТ «Хорольський механічний завод», АТ «Донецький завод «Продмаш», «Одеський завод «Продмаш». Однак виробництво вітчизняного обладнання для птахівничої галузі вимагає залучення інноваційних технологій у машинобудівну галузь України, оскільки вітчизняна техніка значно поступається імпортній за рядом техніко-економічних характеристик (табл. 2.20). Для забезпечення належної продуктивності птиці обладнання повинно відповідати ряду вимог і здатним виконувати такі

операції як дозоване роздавання кормів, механізоване прибирання курячого посліду тощо.

Таблиця 2.20

**Порівняння ефективності обладнання бройлерного виробництва [192, с. 17]**

Показники	Імпортне обладнання 1998 р., Lako B.V. Голландія	Мехзавод м. Дніпродзержинськ
Добовий приріст м'яса, г на голову	40,1	20,5
Витрати корму на 1 кг приросту, кг корм. од.	2,3	3,5
Витрати газу на 1 кг приросту, м <sup>3</sup>	0,5	4,1
Витрати електроенергії на 1 цикл відгодівлі, кВт.год.	50	270
Витрати електроенергії на 1 кг приросту, кВт.Год.	0,5	5,5
Витрати води на цикл відгодівлі, м <sup>3</sup>	105	2730
Витрати води на добу на 1 голову, м <sup>3</sup>	0,13	1,0

Інноваційний розвиток сільськогосподарського машинобудування призведе до наступних факторів: інноваційні витрати, враховуючи високу прибутковість птахівницької галузі, дадуть швидку віддачу; виникне можливість залучення в економіку іноземного капіталу та інновацій через створення спільних підприємств. Стане можливою розробка й реалізація державних програм розвитку птахівництва й виробництва обладнання для даної галузі, застосування пільгового оподаткування та кредитування; стане можливим створення сприятливих умов для розвитку сільськогосподарського машинобудування; виробники отримають допомогу з боку держави для розвитку селекції у птахівництві; наукові установи та виробники надаватимуть допомогу у розробці сучасного обладнання і технологічних процесів у цій галузі саме вітчизняним конструкторам.

У таких умовах державна аграрна політика має сприяти вирішенню завдання технічного переоснащення галузі та забезпечення виробників продукції птахівництва сучасним та конкурентоспроможним обладнанням. В руслі розв'язання даної проблеми заслуговує на позитивну оцінку державна підтримка технічного переоснащення тваринництва і птахівництва, котра передбачає часткову



компенсацію суми придбання сільськогосподарської техніки вітчизняного виробництва та кредитних ставок за позиками банків (табл. 2.21).

Таблиця 2.21

**Державна підтримка технічного переоснащення галузі тваринництва та птахівництва сучасною технікою вітчизняного виробництва [104, с. 47]**

Показники	Рік					
	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Обсяг інвестицій у технічне переоснащення галузі тваринництва і птахівництва технікою вітчизняного виробництва, млн. грн.	200	375	475	500	650	650
Фінансовий лізинг, млн. грн.	20	37,5	47,5	50	65	65
Часткова компенсація до 40% вартості складної сільськогосподарської техніки вітчизняного виробництва, млн. грн.	54	101,25	128,25	135	175,5	175,5
Часткова компенсація кредитної ставки за позиками комерційних банків, млн. грн.	25,2	47,25	59,85	63	81,9	81,9

Ретроспективний аналіз державної аграрної політики показав, що основні зрушення в птахівничій галузі пов'язані з такими нормативно-правовими актами:

1. Указом Президента України «Про невідкладні заходи щодо прискорення реформування аграрного сектора економіки» від 3.12.1999 р.;

2. Законом України «Про племінну справу у тваринництві» від 21 грудня 1999 р. № 1328-XIV, з численними змінами та доповненнями. На виконання вимог зазначеного закону затверджено Загальнодержавну програму селекції у тваринництві на період до 2010 р.;

3. Законом України «Про внесення змін до Закону України «Про податок на додану вартість» (щодо спеціальних режимів оподаткування сільськогосподарських товаровиробників)», яким запроваджено порядок оподаткування ПДВ сільськогосподарських товаровиробників.

Згідно з переліченими та іншими нормативно-правовими актами державна підтримка галузі виражається в:

- запровадженні спеціальних режимів оподаткування податком на додану вартість та введенні фіксованого сільськогосподарського податку;
- здійсненні доплат сільськогосподарським підприємствам за проданих на забій кондиційних курчат бройлерів;
- введенні часткового фінансування програми селекції в птахівництві – 10–12% від фактичної потреби;
- наданні фінансової підтримки через механізм здешевлення коротко- і довготермінових кредитів;
- частковій компенсації – 30% вартості складної сільськогосподарської техніки вітчизняного виробництва;
- технічному переоснащенні діючих пташників на підприємствах із виробництва м'яса бройлерів і заміні комплектів кліткового обладнання на підприємствах з виробництва яєць курей.

Підсумовуючи вищезазначене, можна стверджувати, що для досягнення динамічного розвитку галузь птахівництва України потребує інвестицій, технічного переоснащення й розширення виробничих потужностей птахівничих підприємств, якісного поліпшення племінних ресурсів, сучасного менеджменту і державної підтримки. Істотне збільшення обсягів виробництва продукції птахівництва можливе лише за умови сприятливого інвестиційного клімату в галузі, що обумовлюється стабільною, прогнозованою державною політикою на підтримку вітчизняного товаровиробника у бюджетній, кредитній, ціновій та регулятивній сферах державного управління, а також у налагодженні випуску технологічного обладнання з урахуванням інноваційних технологій.

Таким чином, результати зважених оцінок чотирьох груп критеріїв SPACE-аналізу, на прикладі ВАТ «Тернопільська птахофабрика», наведені в таблиці 2.22.

Наступним етапом SPACE-аналізу є відображення результатів зважених оцінок критеріїв у системі координат XOY, в якій кожна половина осей X і Y відображає відповідну групу критеріїв.

Для того, щоб визначити вектор рекомендованої стратегії, потрібно знайти координати точки P (X; Y) за формулами:

$$X = \text{ПГ} - \text{КП} = 3,1 - 2,95 = 0,15;$$

$$Y = \text{ФС} - \text{СС} = 1,95 - 2,25 = -0,3.$$

Таблиця 2.22

**Результати зважених оцінок критеріїв SPACE-аналізу  
для ВАТ «Тернопільська птахофабрика»**

№ з/п	Критерії	Зважена оцінка, балів
1	Фінансова стабільність (ФС)	1,95
2	Конкурентоспроможність підприємства (КП)	2,95
3	Привабливість галузі (ПГ)	3,1
4	Стабільність середовища (СС)	2,25

Вектор рекомендованої стратегії (рис. 2.8) за метод SPACE-аналізу будують за двома точками: О (0;0) та Р (0,15; -0,3).

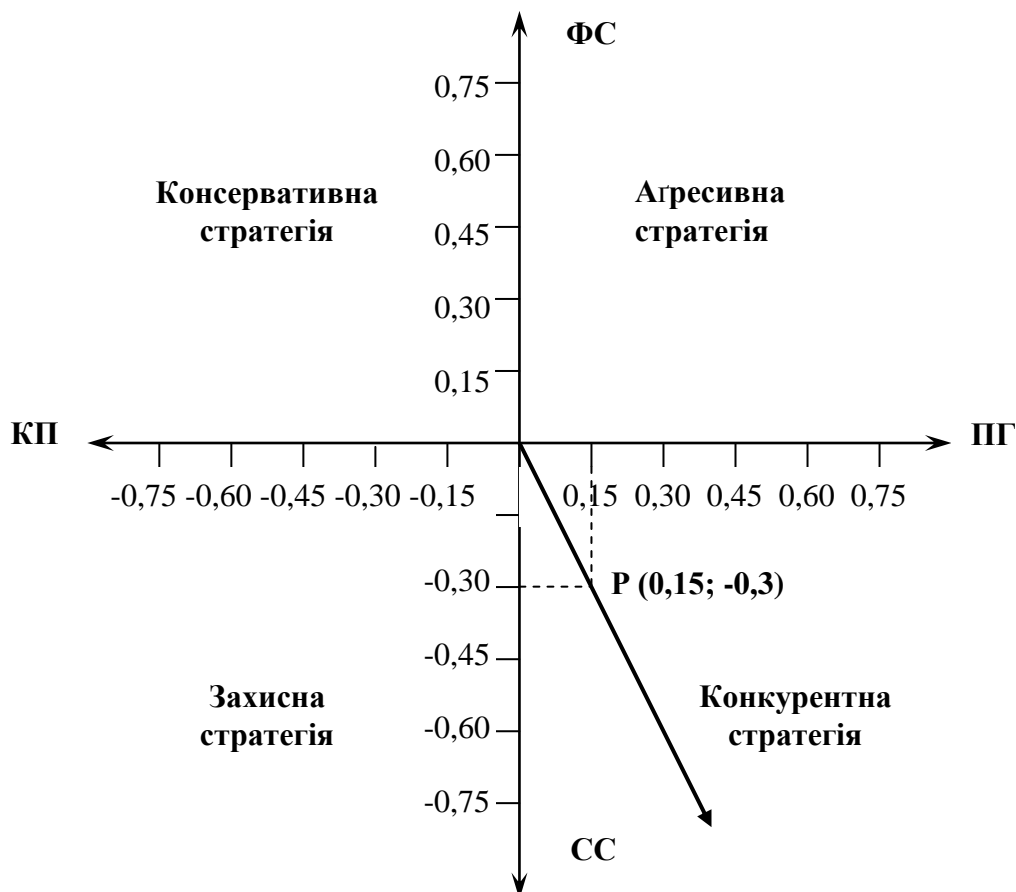


Рис. 2.8. Побудова вектора рекомендованої стратегії за методом SPACE-аналізу для ВАТ «Тернопільська птахофабрика».

З рис. 2.8 видно, що рекомендованою стратегією для ВАТ «Тернопільська птахофабрика» є стратегія конкуренції. Ця позиція характерна для привабливих

ринків у стабільному середовищі, що підтверджують результати аналізу зовнішнього критерію. Досліджувана компанія – ВАТ «Тернопільська птахофабрика» – має безсумнівну конкурентну перевагу, й основні зусилля керівництва мають бути спрямовані на її збереження з використанням наявного фінансового потенціалу. Фінансовий стан підприємства може бути ідентифікований як незадовільний, про що свідчать результати аналізу внутрішнього критерію. Як наслідок, низьку конкурентоспроможність підприємства породжують внутрішні чинники: низька ліквідність та оборотність, збитковість діяльності, не повне використання ресурсів. Конкурентна стратегія підприємства – це поведінка розвідника, прагнення дослідити якнайбільше альтернатив, нежорсткий децентралізований контроль, інколи не повне розкриття потенціалу.

Для ВАТ «Тернопільська птахофабрика» відповідно до методики SPACE-аналізу можуть бути рекомендовані наступні уточнюючі стратегії:

- 1) захист наявних конкурентних позицій для утримання конкурентоспроможності підприємства на досягнутому рівні;
- 2) стабілізація фінансового становища та продуктивніше використання потенціалу;
- 3) фінансування тих напрямків діяльності, що забезпечать стабільну ринкову частку підприємства.

Таким чином, основні ресурси досліджуваного підприємства та зусилля керівництва мають бути спрямовані на стабілізацію фінансового стану, захист конкурентних позицій та утримання зайнятої ринкової ніші. Оскільки ринкова частка є основним зовнішнім критерієм конкурентоспроможності підприємства, то в умовах напруженої конкурентної ситуації і запеклої конкуренції між ВАТ «Тернопільська птахофабрика» та її прямими конкурентами, саме позитивна динаміка частки ринку буде результатом правильно прийнятих управлінських рішень і стратегій.

Перераховані рекомендації базовані на аналізі внутрішніх та зовнішніх критеріїв конкурентоспроможності підприємства і пов'язані з удосконаленням бізнес-процесів ВАТ «Тернопільська птахофабрика». Враховуючи те, що

комплексний SPACE-аналіз був проведений для однієї птахофабрики, його алгоритм можна застосовувати і для інших підприємств групи. Автоматичне перенесення висновків та рекомендацій комплексного аналізу на інші птахофабрики – неможливе. Здійснення комплексного аналізу для всіх аналізованих підприємств виходить за межі виконаного дисертаційного дослідження.

## **Висновки до розділу 2.**

1. Вдосконалення методики порівняльної комплексної рейтингової оцінки шляхом використання кореляційного аналізу при відборі показників та застосування комплексного, багатовекторного підходу до аналізу ефективності фінансово-господарської діяльності як основного внутрішнього критерію дало змогу діагностувати конкурентоспроможність підприємств на основі даних їх публічної звітності, порівняння конкурентоспроможності у просторі та в часі, поєднання в аналізі довготермінового й короткотермінового періодів, враховувати реальні досягнення конкурентів і реалізувати гнучкий розрахунковий алгоритм, що враховує переваги математичної моделі порівняльного комплексного рейтингового аналізу конкурентоспроможності підприємств галузі птахівництва.

2. Застосування запропонованої методики аналізу внутрішніх критеріїв конкурентоспроможності підприємств показало, що абсолютним лідером серед птахофабрик протягом 2005–2009 рр. було ВАТ «Куйбишевська птахофабрика», аутсайдером групи – ВАТ «Тернопільська птахофабрика». Лідеруюче становище в групі птахокомбінатів протягом 2005–2008 рр. займав ВАТ «Козятинський птахокомбінат». Найконкурентоспроможнішим підприємством третьої групи стало ВАТ «Партизан».

3. Розроблена методика аналізу зовнішніх критеріїв конкурентоспроможності підприємств передбачає дослідження широкого кола факторів мікро- та макросередовища, дає змогу оцінити особливості розвитку конкурентної ситуації, міру домінування підприємств на ринку птахівництва України, визначити найближчих конкурентів, проаналізувати їх ринкову частку, побудувати

конкурентну карту ринку а також сприяє оптимізації отримання результатів у процесі прийняття стратегічних рішень.

4. У результаті аналізу зовнішніх факторів виявлено, що на діяльність підприємств галузі птахівництва найбільше впливають конкуренти. Розрахунок ринкових часток птахопідприємств дав змогу побудувати конкурентну карту та визначити загальний вплив конкурентів на досліджувані підприємства. Найсильніший негативний вплив конкуренти здійснюють на ВАТ «Птахогосподарство ім. Путивльських Партизан» і ВАТ «Птахорадгосп «Броварський», помірний негативний вплив конкурентів відчують ВАТ «Зарічна птахофабрика» й ВАТ «Птахорадгосп «Мирний.» На Тернопільську, Київську, Куйбишевську птахофабрики і ВАТ «Птахогосподарство «Червоний Прапор» конкуренти здійснюють сильний позитивний вплив. Практично щодо всіх птахопідприємств спостерігається тенденція підвищення агресивності конкурентів.

5. Комплексний аналіз критеріїв конкурентоспроможності за методикою SPACE-аналізу на базі ВАТ «Тернопільська птахофабрика» показав, що рекомендованою для підприємства є стратегія конкуренції. Основні ресурси досліджуваного підприємства та зусилля керівництва мають бути спрямовані на стабілізацію фінансового стану, захист конкурентних позицій та утримання зайнятої ринкової ніші. Оскільки ринкова частка є основним зовнішнім критерієм конкурентоспроможності, то в умовах напруженої конкуренції між ВАТ «Тернопільська птахофабрика» та її прямими конкурентами, саме позитивна динаміка частки ринку буде результатом правильно прийнятих управлінських рішень і стратегій.

Основні результати досліджень за розділом 2 опубліковані в [23, 25, 26].

### РОЗДІЛ 3

## МОДЕЛЮВАННЯ СТРАТЕГІЇ

# КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПТАХІВНИЧИХ ПІДПРИЄМСТВ

### 3.1. Аналітичні моделі конкурентоспроможності підприємств

Дослідження критеріїв конкурентоспроможності підприємства показало, що є значна кількість методів їх аналізу. Однак особливості птахівничої галузі потребують розроблення індивідуальних підходів до аналізу, моделювання та прогнозування показника конкурентоспроможності і розроблення стратегії конкуренції.

Критерії як кількісні вимірники конкурентоспроможності характерні системою показників, за допомогою котрих визначають її стан та динаміку. Ефективність фінансово-господарської діяльності як основний внутрішній критерій ( $KП_{в.к.}$ ) описують наступними показниками: коефіцієнт швидкої ліквідності ( $K_{шл.}$ ); коефіцієнт оборотності оборотних активів ( $K_{о.о.а.}$ ); коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості ( $K_{о.д.з.}$ ); коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості ( $K_{о.к.з.}$ ); фондвіддача основних засобів та інших необоротних активів ( $\Phi_{о.з.}$ ); рентабельність власного капіталу ( $P_{в.к.}$ ); загальна рентабельність підприємства ( $P_з$ ); фінансова незалежність ( $K_{ф.н.}$ ); коефіцієнт маневреності власного капіталу ( $K_{м.в.к.}$ ); коефіцієнт придатності основних засобів ( $K_{п.о.з.}$ ); коефіцієнт реальної вартості майна ( $K_{р.в.м.}$ ). Зовнішні критерії ( $KП_{з.к.}$ ) виражають через показники ринкової частки та її динаміки.

Із урахуванням викладеного конкурентоспроможність підприємств за внутрішнім критерієм буде розрахована за формулою:

$$KП_{в.к.} = \sum_{i=1}^n \alpha_i k_i \quad (3.1)$$

де  $KП_{в.к.}$  – конкурентоспроможність підприємства за внутрішнім критерієм;

$\alpha_i$  – вагові коефіцієнти;

$k_i$  – показники, що визначають внутрішній критерій.

Специфіка птахівничої галузі потребує градації міри впливу зазначених показників на внутрішній критерій, шляхом присвоєння кожному з них відповідних вагових коефіцієнтів. Вирішення цього питання передбачає виконання наступних завдань:

- 1) визначення коефіцієнтів вагомості для відібраних показників ефективності фінансово-господарської діяльності (додаток К);
- 2) розрахунок конкурентоспроможності підприємства за внутрішнім критерієм.

Ефективним науковим інструментом розв'язання складних неформалізованих проблем в управлінні, коли застосування статистичного підходу неможливе, є метод експертних оцінок. Суть його полягає в тому, що експертна група здійснює інтуїтивно-логічний аналіз окресленої проблеми з наступною кількісною оцінкою суджень і формальним опрацюванням результатів. Результатом аналізу є узагальнена думка експертів, котру приймають як розв'язання проблеми. Метод експертних оцінок був застосований для обчислення коефіцієнтів вагомості показників, що визначають внутрішній критерій (додаток К).

При доборі експертів використовували документальний метод, в якому критеріями є особистісні й фахові характеристики (вік, освіта, стаж роботи у птахівничій галузі, посада), а також комбіновані методи оцінки. Експертну групу склали вісім спеціалістів: четверо з них є представниками ВАТ «Тернопільська птахофабрика» і ЗАТ «Чернівецька птахофабрика» (співробітники облікового, маркетингового й планово-економічного відділів підприємств), двоє фахівців із головного управління агропромислового розвитку Тернопільської обласної державної адміністрації та ще двоє представляють Тернопільське відділення Українського державного фонду підтримки фермерських господарств.

Робота експертів була організована за методом Дельфі та передбачала два етапи. На першому було уточнено склад показників, що визначають критерій конкурентоспроможності птахівничих підприємств. На другому етапі проведено опитування експертів щодо визначення, уточнення та коригування вагових коефіцієнтів відібраних показників. Результати другого етапу наведені в додатку К.



Із урахуванням суджень експертів внутрішній критерій конкурентоспроможності підприємств розрахований за формулою:

$$\begin{aligned} \text{КП}_{\text{в.к.}} = & 0,04\text{К}_{\text{ш.л.}} + 0,1\text{К}_{\text{о.о.а.}} + 0,025\text{К}_{\text{о.д.з.}} + 0,025\text{К}_{\text{о.к.з.}} + 0,15\Phi_{\text{о.з.}} + \\ & + 0,2\text{Р}_{\text{в.к.}} + 0,2\text{Р}_{\text{з.}} + 0,17\text{К}_{\text{ф.н.}} + 0,045\text{К}_{\text{м.в.к.}} + 0,03\text{К}_{\text{п.о.з.}} + 0,015\text{К}_{\text{р.в.м.}} \end{aligned} \quad (3.2)$$

Зовнішній критерій конкурентоспроможності підприємств визначається ринковою часткою, котра узагальнено відображає результат конкурентної боротьби та міру домінування підприємства на ринку. При визначенні ринкових часток птахопідприємств поряд із обліковими даними використовують узагальнені галузеві показники та коефіцієнти. Конкурентоспроможність підприємства за зовнішнім критерієм ( $\text{КП}_{\text{з.к.}}$ ) обчислено за формулою:

$$\text{КП}_{\text{з.к.}} = \frac{Q_i}{\sum Q_i} \quad (3.3)$$

де,  $Q_i$  – реалізація продукції  $i$ -м птахопідприємством, тис. шт. (тис. грн.).

Конкурентоспроможність підприємства – це синтетичний показник, котрий розраховується на основі локальних, часткових показників (3.2, 3.3). Інтегрування впливу ряду часткових показників дасть змогу визначити комплексну конкурентоспроможність і виміряти якісні й кількісні характеристики впливу внутрішніх та зовнішніх факторів. Інтегральний показник конкурентоспроможності підприємства (КП), що враховуватиме дію внутрішніх ( $\text{КП}_{\text{в.к.}}$ ) і зовнішніх критеріїв ( $\text{КП}_{\text{з.к.}}$ ), пропонуємо обчислити як суму їх комплексних показників:

$$\text{КП} = \text{КП}_{\text{в.к.}} + \text{КП}_{\text{з.к.}} \quad (3.4)$$

Інтегральний показник дає змогу визначити конкурентоспроможність підприємства серед групи конкурентів та розробити управлінські рішення щодо збереження і поліпшення своїх конкурентних позицій. Ми розробили оригінальний підхід до розрахунку інтегрального показника, що дає змогу провести кількісне та якісне порівняння критеріїв, котрі визначають конкурентоспроможність. Базовими положеннями реалізації пропонованого підходу є наступні:

1) інтегральний показник розраховують на основі даних про внутрішні та зовнішні критерії конкурентоспроможності, шляхом зіставлення показників, що їх характеризують, із показниками підприємств-конкурентів;

2) інформаційною базою для розрахунку інтегрального показника є обліково-аналітичні дані підприємств галузі птахівництва, що потрапили до вибірки;

3) окремо за внутрішніми та зовнішніми критеріями обчислюють систему часткових показників та порівнюють їх із середньогруповими значеннями;

4) часткові показники піддають коригуванню на вагові коефіцієнти, котрі визначають експертним шляхом. Вагові коефіцієнти є нормативною базою для розрахунку інтегрального показника;

5) інтегральний показник визначають як суму критеріїв конкурентоспроможності підприємства.

Необхідного рівня об'єктивності досягають за умови врахування в інтегральному показникові часткових характеристик критеріїв, що формують конкурентоспроможність підприємства. Тому аналіз пропонуємо здійснювати окремо за критеріями та їхніми складовими, за рядом підприємств-конкурентів. Конкурентоспроможність за допомогою інтегрального показника буде оцінена в кількісному та якісному аспектах.

Кількісний аналіз конкурентоспроможності підприємства передбачає:

- 1) розрахунок конкурентоспроможності підприємства за внутрішніми критеріями (табл. 3.1–3.2). Внутрішній критерій конкурентоспроможності (КП<sub>в.к.</sub>) виражається комплексним показником (3.2) на базі ряду часткових показників;
- 2) розрахунок конкурентоспроможності підприємства за зовнішніми критеріями (табл. 3.3);
- 3) обчислення інтегрального показника (табл. 3.4) та побудова моделі динаміки його кількісної зміни (рис. 3.1).

Приклад визначення конкурентоспроможності підприємства за внутрішнім критерієм наведено в таблиці 3.1.

Інтегральний показник конкурентоспроможності обчислимо для десяти підприємств галузі птахівництва.

Таблиця 3.1

## Розрахунок комплексного показника конкурентоспроможності підприємства за внутрішніми критеріями

Показники (K <sub>j</sub> )	Підприємства (Π <sub>i</sub> )										Середня оцінка показників за групою підприємств-конкурентів (Π <sub>c</sub> )	Ваговий коефіцієнт (K <sub>в</sub> )	Інтегральний показник (КП <sub>в.к.</sub> )
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
K <sub>шл</sub>	K <sub>шл 1</sub>	K <sub>шл 2</sub>	K <sub>шл 3</sub>	K <sub>шл 4</sub>	K <sub>шл 5</sub>	K <sub>шл 6</sub>	K <sub>шл 7</sub>	K <sub>шл 8</sub>	K <sub>шл 9</sub>	K <sub>шл 10</sub>	Π <sub>c</sub> K <sub>шл</sub>	0,04	0,04× K <sub>шл</sub>
K <sub>о.о.а</sub>	K <sub>о.о.а1</sub>	K <sub>о.о.а2</sub>	K <sub>о.о.а3</sub>	K <sub>о.о.а4</sub>	K <sub>о.о.а5</sub>	K <sub>о.о.а6</sub>	K <sub>о.о.а7</sub>	K <sub>о.о.а8</sub>	K <sub>о.о.а9</sub>	K <sub>о.о.а10</sub>	Π <sub>c</sub> K <sub>о.о.а</sub>	0,10	0,1× K <sub>о.о.а</sub>
K <sub>о.д.з</sub>	K <sub>о.д.з1</sub>	K <sub>о.д.з2</sub>	K <sub>о.д.з3</sub>	K <sub>о.д.з4</sub>	K <sub>о.д.з5</sub>	K <sub>о.д.з6</sub>	K <sub>о.д.з7</sub>	K <sub>о.д.з8</sub>	K <sub>о.д.з9</sub>	K <sub>о.д.з10</sub>	Π <sub>c</sub> K <sub>о.д.з</sub>	0,025	0,025× K <sub>о.д.з</sub>
K <sub>о.к.з</sub>	K <sub>о.к.з 1</sub>	K <sub>о.к.з 2</sub>	K <sub>о.к.з 3</sub>	K <sub>о.к.з 4</sub>	K <sub>о.к.з 5</sub>	K <sub>о.к.з 6</sub>	K <sub>о.к.з 7</sub>	K <sub>о.к.з 8</sub>	K <sub>о.к.з9</sub>	K <sub>о.к.з 10</sub>	Π <sub>c</sub> K <sub>о.к.з</sub>	0,025	0,025× K <sub>о.к.з</sub>
Φ <sub>о.з</sub>	Φ <sub>о.з 1</sub>	Φ <sub>о.з 2</sub>	Φ <sub>о.з 3</sub>	Φ <sub>о.з 4</sub>	Φ <sub>о.з 5</sub>	Φ <sub>о.з 6</sub>	Φ <sub>о.з 7</sub>	Φ <sub>о.з 8</sub>	Φ <sub>о.з9</sub>	Φ <sub>о.з 10</sub>	Π <sub>c</sub> Φ <sub>о.з</sub>	0,15	0,15× Φ <sub>о.з</sub>
P <sub>в.к.</sub>	P <sub>в.к.1</sub>	P <sub>в.к.2</sub>	P <sub>в.к.3</sub>	P <sub>в.к.4</sub>	P <sub>в.к.5</sub>	P <sub>в.к.6</sub>	P <sub>в.к.7</sub>	P <sub>в.к.8</sub>	P <sub>в.к.9</sub>	P <sub>в.к.10</sub>	Π <sub>c</sub> P <sub>в.к.</sub>	0,2	0,2× P <sub>в.к.</sub>
P <sub>з</sub>	P <sub>з 1</sub>	P <sub>з 2</sub>	P <sub>з 3</sub>	P <sub>з 4</sub>	P <sub>з 5</sub>	P <sub>з 6</sub>	P <sub>з 7</sub>	P <sub>з 8</sub>	P <sub>з9</sub>	P <sub>з 10</sub>	Π <sub>c</sub> P <sub>з</sub>	0,2	0,2× P <sub>з</sub>
K <sub>ф.н.</sub>	K <sub>ф.н.1</sub>	K <sub>ф.н.2</sub>	K <sub>ф.н.3</sub>	K <sub>ф.н.4</sub>	K <sub>ф.н.5</sub>	K <sub>ф.н.6</sub>	K <sub>ф.н.7</sub>	K <sub>ф.н.8</sub>	K <sub>ф.н.9</sub>	K <sub>ф.н.10</sub>	Π <sub>c</sub> K <sub>ф.н.</sub>	0,17	0,17× K <sub>ф.н.</sub>
K <sub>м.в.к.</sub>	K <sub>м.в.к.1</sub>	K <sub>м.в.к.2</sub>	K <sub>м.в.к.3</sub>	K <sub>м.в.к.4</sub>	K <sub>м.в.к.5</sub>	K <sub>м.в.к.6</sub>	K <sub>м.в.к.7</sub>	K <sub>м.в.к.8</sub>	K <sub>м.в.к.9</sub>	K <sub>м.в.к.10</sub>	Π <sub>c</sub> K <sub>м.в.к.</sub>	0,045	0,045× K <sub>м.в.к.</sub>
K <sub>п.о.з.</sub>	K <sub>п.о.з.1</sub>	K <sub>п.о.з.2</sub>	K <sub>п.о.з.3</sub>	K <sub>п.о.з.4</sub>	K <sub>п.о.з.5</sub>	K <sub>п.о.з.6</sub>	K <sub>п.о.з.7</sub>	K <sub>п.о.з.8</sub>	K <sub>п.о.з.9</sub>	K <sub>п.о.з.10</sub>	Π <sub>c</sub> K <sub>п.о.з.</sub>	0,03	0,03× K <sub>п.о.з.</sub>
K <sub>р.в.м.</sub>	K <sub>р.в.м.1</sub>	K <sub>р.в.м.2</sub>	K <sub>р.в.м.3</sub>	K <sub>р.в.м.4</sub>	K <sub>р.в.м.5</sub>	K <sub>р.в.м.6</sub>	K <sub>р.в.м.7</sub>	K <sub>р.в.м.8</sub>	K <sub>р.в.м.9</sub>	K <sub>р.в.м.10</sub>	Π <sub>c</sub> K <sub>р.в.м.</sub>	0,015	0,015× K <sub>п.о.з.</sub>
Всього											$\Pi_c = \frac{1}{8} \sum (K_1, \dots, K_8)$	1,00	$КП_{в.к.} = \sum K_j \times K_{в}$

Примітка: Стівпчикам таблиці відповідають наступні підприємства (Π<sub>i</sub>) – 1. ВАТ «Тернопільська птахофабрика»; 2. ВАТ «Отрадівська птахофабрика»; 3. ВАТ «Київська птахофабрика»; 4. ВАТ «Куйбишевська птахофабрика»; 5. ВАТ «Зарічна птахофабрика»; 6. ВАТ «Птахогосподарство ім. Путивльських Партизан»; 7. ВАТ «Птахорадгосп «Мирний»; 8. ВАТ «Племптахрадгосп «Броварський»; 9. ВАТ «Птахогосподарство «Червоний Прапор»; 10. ВАТ «Партизан».

Часткові показники внутрішнього критерію розраховано в додатках А–Е. Результати розрахунку комплексного показника конкурентоспроможності підприємств за внутрішнім критерієм (КП<sub>в.к.</sub>) наведено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

**Кількісна оцінка конкурентоспроможності підприємств галузі  
птахівництва за внутрішнім критерієм протягом 2006–2009 рр.**

№ п/п	Птахопідприємства	Роки			
		2006	2007	2008	2009
1	ВАТ «Тернопільська птахофабрика»	0,6617	0,3679	0,3430	0,7556
2	ВАТ «Отрадівська птахофабрика»	1,4531	0,6566	0,7227	1,1544
3	ВАТ «Київська птахофабрика»	1,3307	0,8075	0,7386	0,0000
4	ВАТ «Куйбишевська птахофабрика»	1,1380	0,9823	1,6834	0,8263
5	ВАТ «Зарічна птахофабрика»	0,9702	0,5766	0,8995	0,8952
6	ВАТ «Птахогосподарство ім. Путивльських Партизан»	1,2891	0,8547	-7,3856	0,8861
7	ВАТ «Птахорадгосп «Мирний»	0,4447	0,3155	0,4597	0,0000
8	ВАТ «Племптахрадгосп «Броварський»	0,8653	0,5013	0,7189	-0,2042
9	ВАТ «Птахогосподарство «Червоний Прапор»	1,1751	0,7288	0,5267	0,4116
10	ВАТ «Партизан»	1,7481	1,9469	2,5272	3,3491

Зовнішній критерій конкурентоспроможності підприємства визначено частковим показником ринкової частки, значення котрого розраховано в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

**Кількісна оцінка конкурентоспроможності підприємств галузі  
птахівництва за зовнішнім критерієм протягом 2006–2009 рр.**

№ п/п	Птахопідприємства	Роки			
		2006	2007	2008	2009
1	ВАТ «Тернопільська птахофабрика»	0,013095	0,011231	0,016239	0,017244
2	ВАТ «Отрадівська птахофабрика»	0,015538	0,011656	0,011866	0,012561
3	ВАТ «Київська птахофабрика»	0,030501	0,051508	0,048390	0,063231
4	ВАТ «Куйбишевська птахофабрика»	0,011246	0,012360	0,013720	0,014900
5	ВАТ «Зарічна птахофабрика»	0,011468	0,008027	0,008467	0,008665
6	ВАТ «Птахогосподарство ім. Путивльських Партизан»	0,002133	0,000016	0,002485	0,001956
7	ВАТ «Птахорадгосп «Мирний»	0,009637	0,009517	0,007566	0,008451
8	ВАТ «Племптахрадгосп «Броварський»	0,002612	0,001996	0,000839	0,001231
9	ВАТ «Птахогосподарство «Червоний Прапор»	0,035393	0,034875	0,027573	0,010259
10	ВАТ «Партизан»	0,001844	0,004415	0,006080	0,006005

На основі даних про внутрішні та зовнішні критерії розрахуємо інтегральний показник конкурентоспроможності підприємств галузі птахівництва табл. 3.4.

Таблиця 3.4

**Кількісна оцінка інтегрального показника конкурентоспроможності підприємств галузі птахівництва**

№ п/п	Птахопідприємства	Роки			
		2006	2007	2008	2009
1	ВАТ «Тернопільська птахофабрика»	0,675	0,379	0,359	0,773
2	ВАТ «Отрадівська птахофабрика»	1,469	0,668	0,735	1,167
3	ВАТ «Київська птахофабрика»	1,361	0,859	0,787	0,063
4	ВАТ «Куйбишевська птахофабрика»	1,138	0,982	1,686	0,828
5	ВАТ «Зарічна птахофабрика»	0,981	0,589	0,913	0,910
6	ВАТ «Птахогосподарство ім. Путивльських Партизан»	1,301	0,863	-7,377	0,895
7	ВАТ «Птахорадгосп «Мирний»	0,447	0,316	0,462	0,002
8	ВАТ «Племптахрадгосп «Броварський»	0,875	0,511	0,726	-0,196
9	ВАТ «Птахогосподарство «Червоний Прапор»	1,178	0,731	0,528	0,413
10	ВАТ «Партизан»	1,784	1,982	2,555	3,359

Модель кількісної оцінки конкурентоспроможності підприємства (ФКП) може бути відображена як траєкторія зміни інтегрального показника (КП<sub>i</sub>) у певний проміжок часу t<sub>j</sub> на основі залежності:

$$ФКП(t) = \{ КП_i(t_1); КП_i(t_2); \dots КП_i(t_j) \} \quad (3.5)$$

де, КП<sub>i</sub> – інтегральний показник конкурентоспроможності птахівничих підприємств;

t<sub>j</sub> = t<sub>1</sub>, t<sub>2</sub>, ... t<sub>4</sub>, в даному дослідженні часовий інтервал становить чотири роки (2006–2009 рр.);

i = i<sub>1</sub>, i<sub>2</sub>, ... i<sub>10</sub>, аналіз охоплює десять підприємств галузі птахівництва (1. ВАТ «Тернопільська птахофабрика»; 2. ВАТ «Отрадівська птахофабрика»; 3. ВАТ «Київська птахофабрика»; 4. ВАТ «Куйбишевська птахофабрика»; 5. ВАТ «Зарічна птахофабрика»; 6. ВАТ «Птахогосподарство ім. Путивльських Партизан»; 7. ВАТ «Птахорадгосп «Мирний»; 8. ВАТ «Племптахрадгосп «Броварський»; 9. ВАТ «Птахогосподарство «Червоний Прапор»; 10. ВАТ «Партизан»).

Запропонована на рисунку 3.1 графічна модель аналізу дає змогу визначити стан та динаміку конкурентоспроможності підприємства за певний період часу t.

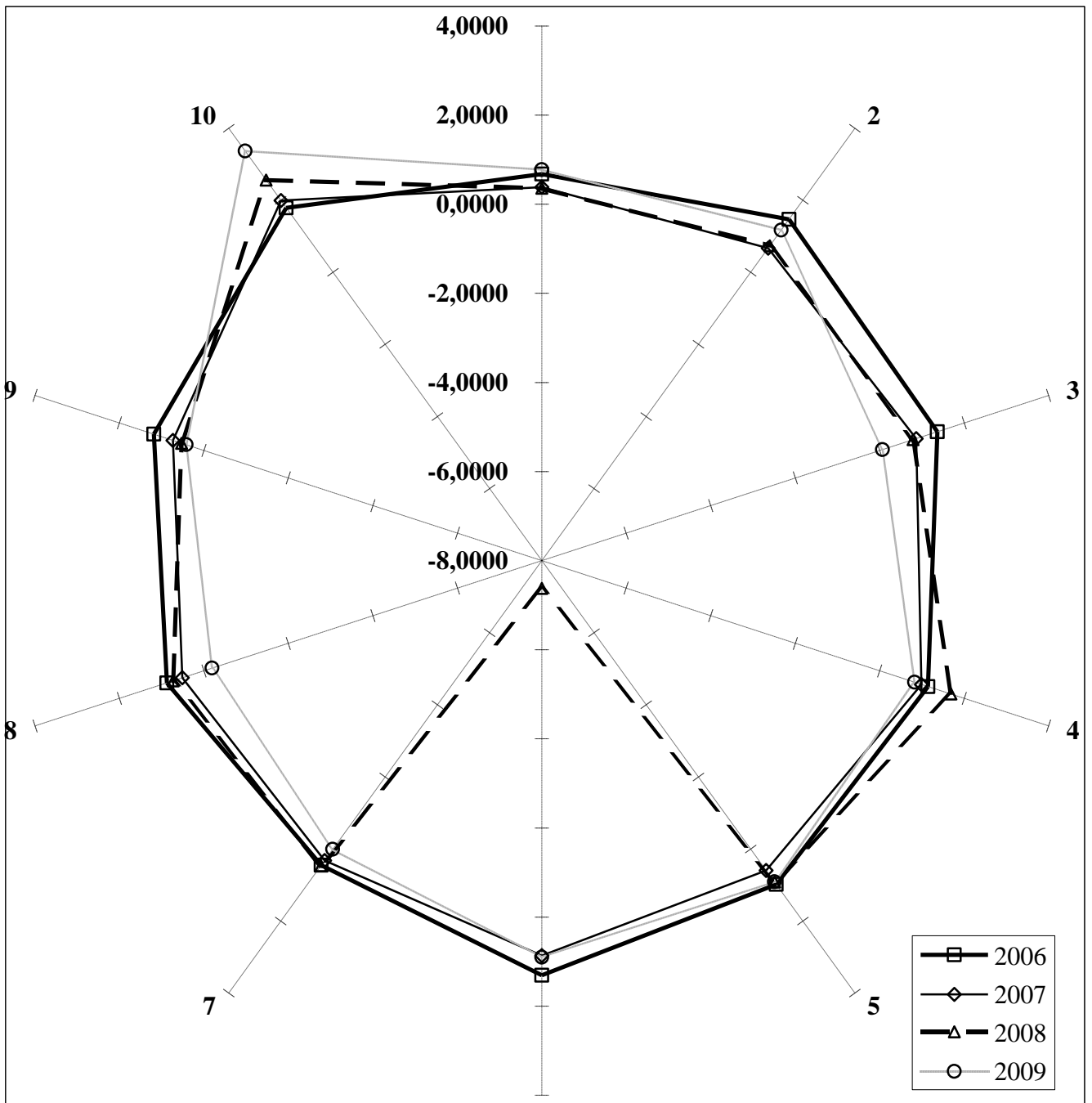


Рис. 3.1. Модель динаміки кількісної зміни інтегральної конкурентоспроможності підприємств галузі птахівництва за 2006–2009 рр.

З рисунка 3.1 видно, що протягом 2006–2009 рр. найвищі значення інтегрального показника конкурентоспроможності зафіксовано на ВАТ «Партизан» (1,784 у 2006 р., 1,982 у 2007 р., 2,555 у 2008 р., 3,359 у 2009 р.). Даний висновок підтверджують результати аналізу внутрішніх та зовнішніх критеріїв підприємства. Позитивна динаміка інтегрального показника ВАТ «Партизан» характеризує його як найбільш конкурентоспроможне підприємство з-поміж десяти аналізованих.

Низьку конкурентоспроможність показує ВАТ «Птахорадгосп «Мирний» (0,447 – 2006 р., 0,316 – 2007 р., 0,462 – 2008 р., 0,002 – 2009 р.); у 2008 р. до аутсайдерів можна віднести також ВАТ «Тернопільська птахофабрика» (КП = 0,359) і ВАТ «Птахогосподарство ім. Путивльських Партизан» (КП = -7,377), у 2009 р. від’ємним інтегральний показник був на ВАТ «Племптахрадгосп «Броварський» (-0,196).

Якісний аналіз конкурентоспроможності птахівничих підприємств (ЯКП) на базі інтегрального показника (КП<sub>i</sub>) за період t<sub>j</sub> пропонуємо здійснювати за допомогою наступної залежності:

$$\text{ЯКП}(t) = \{ \text{ЯКП}_{i.в.к.}(t_j); \text{ЯКП}_{i.з.к.}(t_j) \} \quad (3.6)$$

де, ЯКП<sub>i.в.к.</sub> та ЯКП<sub>i.з.к.</sub> – відповідно якісні оцінки внутрішніх та зовнішніх критеріїв конкурентоспроможності підприємств галузі птахівництва;

t<sub>j</sub> = t<sub>1</sub>, t<sub>2</sub>, ... t<sub>4</sub>, в даному дослідженні часовий інтервал становить чотири роки (2006–2009 рр.);

i = i<sub>1</sub>, i<sub>2</sub>, ... i<sub>10</sub>, аналіз охоплює десять підприємств галузі птахівництва ( 1. ВАТ «Тернопільська птахофабрика»; 2. ВАТ «Отрадівська птахофабрика»; 3. ВАТ «Київська птахофабрика»; 4. ВАТ «Куйбишевська птахофабрика»; 5. ВАТ «Зарічна птахофабрика»; 6. ВАТ «Птахогосподарство ім. Путивльських Партизан»; 7. ВАТ «Птахорадгосп «Мирний»; 8. ВАТ «Племптахрадгосп «Броварський»; 9. ВАТ «Птахогосподарство «Червоний Прапор»; 10. ВАТ «Партизан»).

Для якісного аналізу використаємо матричний підхід, на основі матриці конкурентоспроможності (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

### Матриця якісного аналізу конкурентоспроможності підприємств

Оцінка	$KП_{з.к.} > \overline{KП}_{з.к.}$	$KП_{з.к.} < \overline{KП}_{з.к.}$
$KП_{в.к.} > \overline{KП}_{в.к.}$	[1; 1] – висока конкурентоспроможність	[1; 0] – середня конкурентоспроможність
$KП_{в.к.} < \overline{KП}_{в.к.}$	[0; 1] – середня конкурентоспроможність	[0; 0] – низька конкурентоспроможність

Для побудови матриці визначають середні значення критеріїв конкурентоспроможності ( $\overline{КП}_{В.К.}$  та  $\overline{КП}_{З.К.}$ ) серед підприємств галузі птахівництва, що потрапили до вибірки (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

**Середні значення критеріїв конкурентоспроможності птахівничих підприємств протягом 2006–2009 рр.**

Роки	Показники	
	$\overline{КП}_{В.К.}$	$\overline{КП}_{З.К.}$
2006	1,11	0,013
2007	0,77	0,014
2008	0,12	0,014
2009	0,81	0,014

Підприємствам, фактичні значення критеріїв котрих вищі за середні, присвоєно значення «1», в іншому випадку – «0». На перетині координат матриці (табл. 3.5) знаходимо якісні оцінки критеріїв, що визначають конкурентоспроможність підприємства і належать до інтегрального показника. Високою вважають конкурентоспроможність тих підприємств, внутрішні та зовнішні критерії котрих більші за середні. Якщо критерії менші за середньогрупові, то конкурентоспроможність визначають як низьку. У випадку, коли один критерій вищий за середній, а інший нижчий, конкурентоспроможність ідентифікують як середню. Результати якісної оцінки конкурентоспроможності птахівничих підприємств протягом 2006–2009 рр. наведені в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

**Якісна оцінка конкурентоспроможності птахівничих підприємств за внутрішніми та зовнішніми критеріями**

№ п/п	Птахопідприємства	Роки			
		2006	2007	2008	2009
1	2	3	4	5	6
1	ВАТ «Тернопільська птахофабрика»	[0; 0] низька	[0; 0] низька	[1; 1] висока	[0; 1] середня
2	ВАТ «Отрадівська птахофабрика»	[1; 1] висока	[0; 0] низька	[1; 0] середня	[1; 0] середня



Продовження таблиці 3.7

1	2	3	4	5	6
3	ВАТ «Київська птахофабрика»	[1; 1] висока	[1; 1] висока	[1; 1] висока	[0; 1] середня
4	ВАТ «Куйбишевська птахофабрика»	[1; 0] середня	[1; 0] середня	[1; 0] середня	[1; 0] середня
5	ВАТ «Зарічна птахофабрика»	[0; 0] низька	[0; 0] низька	[1; 0] середня	[1; 1] висока
6	ВАТ «Птахогосподарство ім. Путивльських Партизан»	[1; 0] середня	[1; 0] середня	[0; 0] низька	[1; 0] середня
7	ВАТ «Птахорадгосп «Мирний»	[0; 0] низька	[0; 0] низька	[1; 0] середня	[0; 0] низька
8	ВАТ «Племптахрадгосп «Броварський»	[0; 0] низька	[0; 0] низька	[1; 0] середня	[0; 0] низька
9	ВАТ «Птахогосподарство «Червоний Прапор»	[1; 0] середня	[0; 0] низька	[1; 0] середня	[0; 0] низька
10	ВАТ «Партизан»	[1; 1] висока	[1; 1] висока	[1; 1] висока	[1; 0] середня

Як видно з таблиці 3.7 висока конкурентоспроможність протягом 2006–2008 рр. була зафіксована у ВАТ «Київська птахофабрика» і ВАТ «Партизан». У 2009 р. конкурентоспроможність згаданих підприємств зменшилася. Причини спаду були різними. На ВАТ «Київська птахофабрика» зниження конкурентоспроможності пояснюється погіршенням ефективності фінансово-господарської діяльності (внутрішній критерій). А до середньої конкурентоспроможності у ВАТ «Партизан» призвело зменшення ринкової частки підприємства (зовнішній критерій). Високої конкурентоспроможності у 2009 р. з десяти підприємств досягла лише ВАТ «Зарічна птахофабрика». Результати якісного аналізу показують, що птахофабрика Зарічна характерна позитивною тенденцією до підвищення конкурентоспроможності (2006 р. – низька, 2007 р. – низька, 2008 р. – середня, 2009 р. – висока).

Вісім підприємств із десяти продемонструвало середню конкурентоспроможність завдяки низьким показникам зовнішнього критерію, і лише ВАТ «Тернопільська птахофабрика» та ВАТ «Київська птахофабрика» досягли середньої конкурентоспроможності завдяки високому зовнішньому критерієві.

Результати кількісного та якісного аналізу конкурентоспроможності підприємств за інтегральним показником і критеріями узгоджуються між собою.

Низька конкурентоспроможність на більшості досліджених підприємств обумовлена низькими значеннями зовнішніх критеріїв. Основною причиною такого зниження є погіршення матеріально-технічної бази, що призводить до зменшення виробничих потужностей, спаду виробництва та реалізації продукції і, як наслідок, до зменшення ринкової частки підприємства.

Запропонований підхід до аналізу конкурентоспроможності підприємства на основі інтегрального показника дозволяє не лише в цілому оцінити стан досліджуваного підприємства порівняно з конкурентами, а й діагностувати критерії, що її визначають. Кількісний та якісний аналіз критеріїв сприяє визначенню рівня конкурентоспроможності та імовірних методів конкурентної боротьби (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

**Проектування стратегії конкурентоспроможності  
з урахуванням значень критеріїв**

Рівень конкурентоспроможності	Варіанти конкурентної боротьби
Високий [1; 1]	Експансія: аналіз достатності ресурсів для продовження інновацій та посилення тиску на конкурентів. Утримання зайнятої позиції: підтримка досягнутого рівня рентабельності, встановлення вхідних бар'єрів, збалансованість цін, збереження ринкової частки. Боротьба з конкурентами: проведення агресивних заходів із метою тиску на конкурентів, дискредитація конкурентів, переманювання персоналу.
Середній [1; 0]	Здешевлення та диференціація продукції; Збереження досягнутої ринкової частки та рентабельності; Відмова від нерентабельних напрямків діяльності та переміщення ресурсів у найприбутковіші зони господарювання.
Середній [0; 1]	Імітація дій лідера ринку; Пошук незайнятої ринкової ніші зі слабкою конкуренцією; Адаптація до обраного цільового ринку.
Низький [0; 0]	Тотальне зниження витрат та зменшення собівартості продукції; Розпродаж активів, скорочення персоналу; Радикальна реорганізація підприємства: пошук внутрішніх резервів, злиття з конкурентом, зміна напрямків діяльності.

Аналіз конкурентоспроможності підприємства засвідчив, що об'єктивним вимірником конкурентоспроможності підприємства є інтегральний показник, котрий обчислюють за запропонованою вище методикою. Однак у роботах [53; 99; 147] науковці висувають гіпотези, в котрих вимірниками конкурентоспроможності є абсолютні або відносні одиничні показники. Такими показниками є або абсолютний показник прибутку, або відносний показник рентабельності. Такі припущення суперечать підходу, що ми запропонували, і потребують математичного підтвердження. Для цього пропонуємо побудувати дві множинні регресійні моделі. В першій залежним показником і вимірником рівня конкурентоспроможності служитиме абсолютний показник – чистий прибуток/збиток підприємства. В другій функцією моделі буде відносний показник рентабельності власного капіталу підприємства. Побудуємо регресійні моделі та визначимо їх характеристики. Дослідження значимості й адекватності моделей, а також перевірка статистичних гіпотез виконана у статистичному пакеті Statistica 6.0.

Відбір факторних показників для лінійного регресійного аналізу, де функцією є чистий прибуток/збиток підприємства, здійснимо за допомогою кореляційного аналізу (додаток Л) на основі коефіцієнтів кореляції Пірсона (2.24) та діаграм розсіювання. Як змінні для побудови регресійної моделі використаємо показники, що відповідають внутрішнім критеріям (одинадцять показників) та показникові ринкової частки птахопідприємств як основному зовнішньому критерієві. На основі кореляційної матриці та діаграм розсіювання з дванадцяти базових змінних відберемо ті, котрі мають найсильніший зв'язок із функцією моделі – чистим прибутком/збитком. Таким чином, сформулюємо гіпотезу: в множинну регресійну модель рівня конкурентоспроможності підприємства за результатуочим показником «чистий прибуток» увійдуть наступні фактори: X2 – коефіцієнт швидкої ліквідності; X8 – коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості; X10 – фондвіддача основних засобів та інших необоротних активів; X15 – загальна рентабельність підприємства; X17 – фінансова незалежність; X19 – коефіцієнт маневреності власного капіталу.

Вихідні дані для побудови лінійної регресійної моделі оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств галузі птахівництва за результатного показника – чистий прибуток/збиток відображені в додатку М. Запропонована вихідна інформація – це вибірка з багатомірної генеральної сукупності, розподілена за нормальним законом і може бути використана для регресійного аналізу. На основі сформованої вихідної інформації побудуємо множинну регресію за допомогою статистичного пакета Statistica 6.0. У даному випадку множинна регресія характерна значною кількістю факторів, котрі необхідно проградуювати у міру їхньої значимості для передбачення залежної змінної  $Y$ . Критична оцінка функціональних можливостей програми дала підстави стверджувати, що найоб'єктивнішим механізмом побудови множинної регресійної залежності є метод покрокової регресії за принципом виведення невагомих змінних. Процедура покрокової регресії за принципом виведення полягає в наступному:

1. На нульовому кроці здійснюють регресійний аналіз для всіх факторів. Кожний фактор  $X_m$ ,  $m = 1, 2, \dots, k-1$  перевіряють на значимість, що рівносильне перевірці гіпотези про незначимість відповідного коефіцієнта регресії, тобто перевірка нульової гіпотези  $H_0: \beta_m = 0$ . У процедурі покрокової регресії для перевірки гіпотези  $H_0$  використовують статистику  $F_m: F_m = (t_m)^2$ , де  $t_m$  – статистика Стьюдента. Якщо гіпотеза  $H_0$  правильна, то  $t_m$  має розподіл Стьюдента з  $(n-k)$  ступенями свободи, де  $n$  – кількість спостережень,  $k$  – кількість оцінюваних параметрів, а  $F_m$  підкоряється розподілу Фішера  $F(1, n-k)$  відповідно з однією і  $(n-k)$  ступенями свободи.

2. Найменшу величину  $F_m$ ,  $m = 1, 2, \dots, k-1$ , наприклад  $F_1$ , порівнюють із заданим значенням  $F_0$  – величиною  $F$  – видалення.

Якщо  $F_1 < F_0$ , то фактор  $X_1$  виводять із аналізу і розраховують нове рівняння регресії за  $(k-2)$  факторами. Далі переходимо до наступного кроку. Якщо ж  $F_1 > F_0$ , то рівняння регресії залишається без змін.

Використаємо алгоритм покрокової регресії методом виведення відповідно до заданих параметрів. На нульовому кроці у рівняння регресії вводять всі шість факторів:  $X_2, X_8, X_{10}, X_{15}, X_{17}, X_{19}$  (табл. 3.9). Отримані результати свідчать про

те, що найменше значення t-статистики,  $t_{10}(73) = -0,12646$  має змінна X10, отже, відповідний коефіцієнт регресії  $\beta_{10}$  є несуттєвим.

Таблиця 3.9

**Результат нульового кроку покрокової регресії**

	Оцінки коефіцієнтів регресії	Стандартні відхилення коефіцієнтів регресії	t-статистика t(73)	Рівні значимості, p
Вільний член	-3030,37	1381,054	-2,19425	0,031400
<b>X2</b>	743,03	230,743	3,22019	0,001913
<b>X8</b>	-72,93	27,038	-2,69748	0,008672
<b>X10</b>	-16,85	133,266	<u>-0,12646</u>	<u>0,899712</u>
<b>X15</b>	5171,58	2218,223	2,33141	0,022495
<b>X17</b>	4163,38	2039,111	2,04176	0,044789
<b>X19</b>	212,46	986,243	0,21542	0,830042

Розрахований рівень значимості  $p = 0,899712$ , що більше  $\alpha = 0,05$ , тому гіпотезу  $H_0 : \beta_{10} = 0$  приймаємо на рівні значимості  $\alpha$ . Значення F – статистики,  $F_{10} \approx 0,016$  менше за F – видалення ( $F = 3,9$ ), тому показник X10 визнаємо неістотним. Логічно, що на першому кроці з моделі буде виведено змінну X10. Результати першого кроку наведені в таблиці 3.10.

Таблиця 3.10

**Результат першого кроку покрокової регресії**

	Оцінки коефіцієнтів регресії	Стандартні відхилення коефіцієнтів регресії	t-статистика t(74)	Рівні значимості, p
Вільний член	-3136,91	1087,054	-2,88570	0,005115
<b>X2</b>	748,63	224,957	3,32786	0,001366
<b>X8</b>	-74,18	24,998	-2,96757	0,004041
<b>X15</b>	5017,36	1840,563	2,72599	0,007998
<b>X17</b>	4300,86	1713,686	2,50971	0,014270
<b>X19</b>	212,84	979,659	<u>0,21726</u>	<u>0,828607</u>

Із урахуванням даних t-статистики наступним із моделі має бути виведений фактор X19 ( $t_{19}(74) = -0,21726$ ,  $F_{19} \approx 0,047$ ,  $p = 0,828607$ ).

На другому (останньому) кроці всі змінні, що залишилися, не виводять, оскільки відповідні статистики більші значення F-критичного (табл. 3.11):  $t_2(75) = 3,40575$ ,  $F_2 \approx 11,599$ ;  $t_8(75) = -3,03755$ ,  $F_8 \approx 9,227$ ;  $t_{15}(75) = 2,99012$ ,  $F_{15} \approx 8,94$ ;  $t_{17}(75) = 2,99005$ ,  $F_{17} \approx 8,94$ .

Таблиця 3.11

### Результати останнього кроку покрокової регресії

	Оцінки коефіцієнтів регресії	Стандартні відхилення коефіцієнтів регресії	t-статистика t(75)	Рівні значимості, p
Вільний член	-3247,99	953,201	-3,40745	0,001057
<b>X2</b>	754,92	221,661	3,40575	0,001063
<b>X8</b>	-74,86	24,645	-3,03755	0,003280
<b>X15</b>	5151,51	1722,846	2,99012	0,003770
<b>X17</b>	4478,02	1497,639	2,99005	0,003771

Отже, коефіцієнти регресії  $\beta_0$ ,  $\beta_2$ ,  $\beta_8$ ,  $\beta_{15}$  і  $\beta_{17}$  – значимі (відповідні рівні значимості 0,001057; 0,001063; 0,003280; 0,003770; 0,003771). Остаточне рівняння регресії матиме вигляд:

$$Y = -3247,99 + 754,92X_2 - 74,86X_8 + 5151,51X_{15} + 4478,02X_{17}$$

Отримавши рівняння регресії, необхідно переконатися, що модель статистично значима й адекватна.

Перевіримо гіпотезу про незначимість моделі, для цього використаємо дисперсійний аналіз (табл. 3.12).

Таблиця 3.12

### Результати дисперсійного аналізу

	Сума квадратів	Степені свободи, df	Середній квадрат	F-статистика	Рівні значимості, p
Регресія	310070437	4	77517609	9,173017	0,000004
Залишок	633795970	75	8450613		
Всього	943866407				

Із таблиці 3.12 видно, що статистика Фішера дорівнює  $F(4, 75) = 9,173017$ , а  $p = 0,000004$ , що значно менше, ніж  $\alpha = 0,05$ , отже, гіпотезу про незначимість моделі відхиляємо.

Щоб перевірити припущення регресійного аналізу й адекватність моделі, необхідно розглянути залишки. Розпочнемо з перевірки гіпотези про те, що всі серіальні кореляції в послідовності залишків дорівнюють нулю. Для перевірки цієї гіпотези використаємо критерій Дарбіна-Уотсона (табл. 3.13).

Таблиця 3.13

**Результат статистика Дарбіна-Уотсона, d**

	Статистика Дарбіна-Уотсона, d	Серіальна кореляція залишків
Оцінка	1,829815	0,079248

Для досліджуваної моделі значення статистики Дарбіна-Уотсона становить  $d = 1,829815$  (табл. 3.13), що більше критичного табличного значення  $d_2 = 1,74$  ( $n=80, k=4$ ). Звідси гіпотезу  $H_0$ : всі серіальні кореляції, що дорівнюють нулю приймаємо на рівні значимості  $2\alpha = 0,1$ .

Далі пропонуємо побудувати графік залишків (рис. 3.2), щоб визначити, який характер мають дисперсії помилок спостережень.

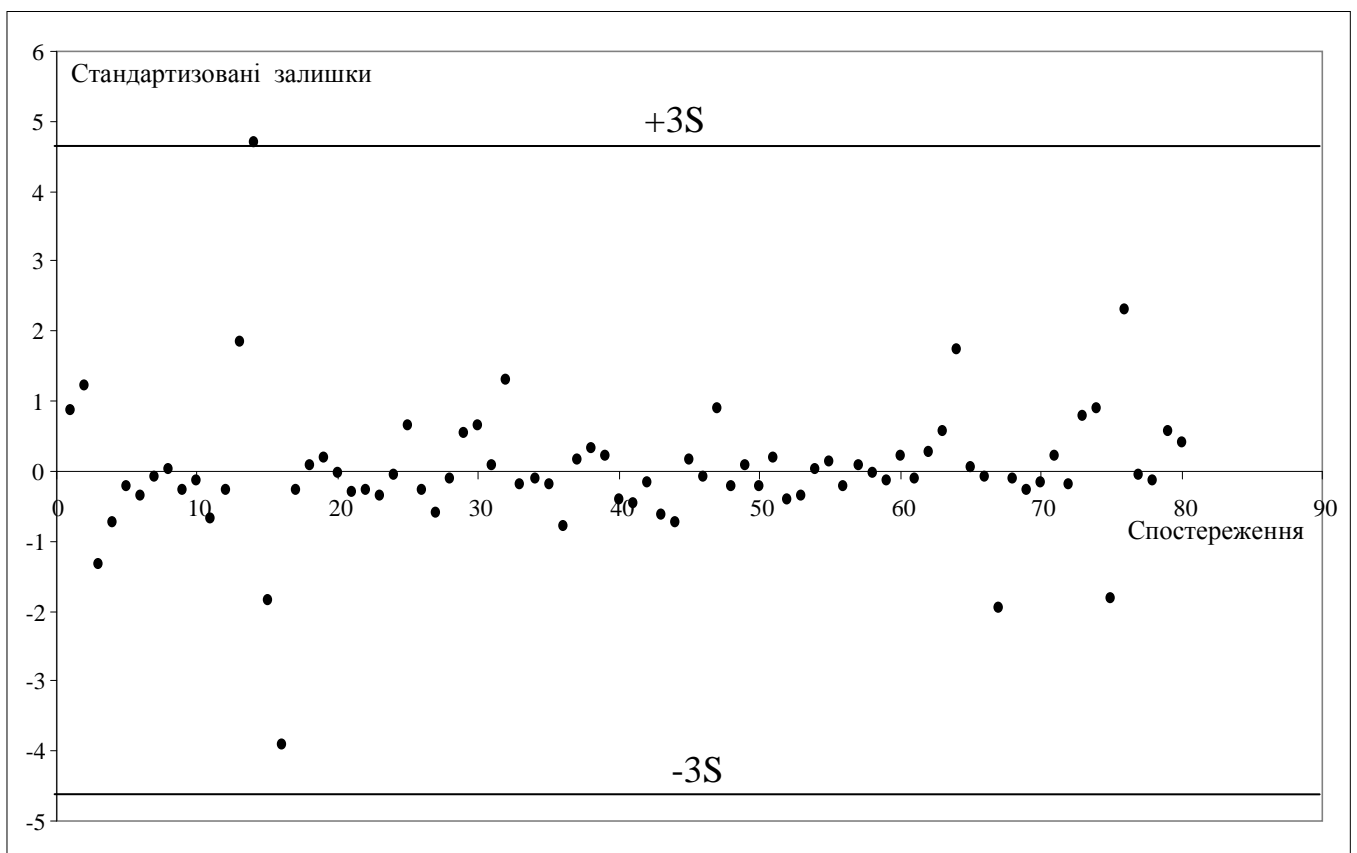


Рис. 3.2. Графік залишків для результативного показника.

Із рисунка 3.2 видно, що залишки розкидані стосовно нульової смуги, це свідчить про непостійність дисперсії помилок спостережень. Непостійність розподілу дисперсій помилок спостережень підтверджує неадекватність моделі.

Аналіз залишків моделі та її адекватності пропонуємо завершити перевіркою гіпотези про нормальність розподілу залишків. Перевірити дану гіпотезу можна за допомогою критерію  $\chi^2$  або критерію Колгоморова–Смирнова. Однак в оболонці Statistica 6.0 для цього завдання зручно використати графік нормального розподілу залишків (рис. 3.3). Такий графік (рис. 3.3) показав, що точки розміщені близько до прямої, за винятком значень 14388,7 спостереження № 14 та -13304,9 спостереження № 16. Такі відхилення від прямої можна розглядати як викиди. Поява викидів у моделі свідчить або про помилки у вихідних даних, або про неадекватність моделі експериментальним даним.

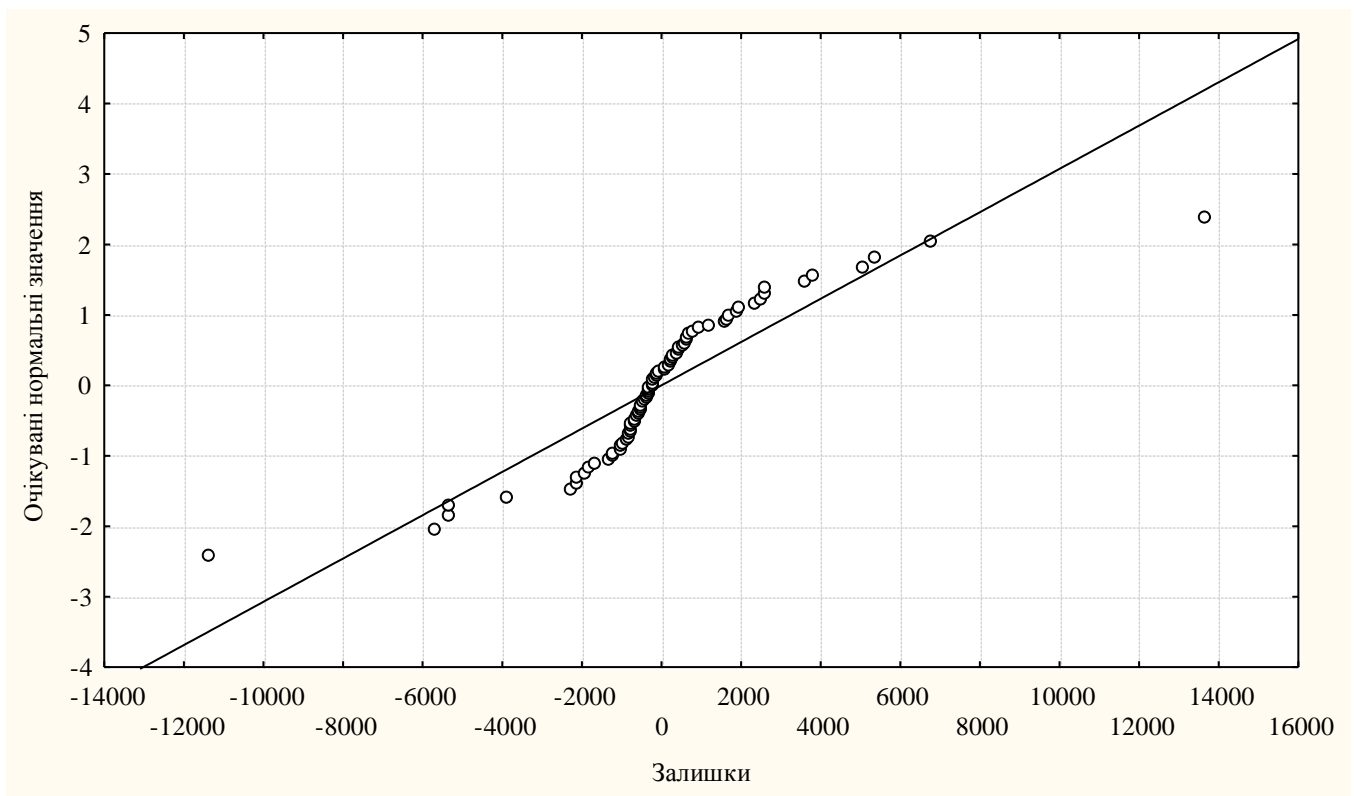


Рис. 3.3. Графік нормального розподілу залишків.

Спостереження 14 і 16 були проведені на основі даних звіту про фінансові результати ВАТ «Київська птахофабрика» за 2006, 2008 рр. та визначають розмір чистого прибутку/збитку підприємства. Перевірити об'єктивність спостережень із



наявною інформаційною базою неможливо. Тому ми схилиємося до висновку, що викиди пояснюються неадекватністю моделі.

Аналіз залишків моделі засвідчує, що припущення регресійного аналізу не виконуються. Розподіл залишків на рисунках 3.2, рис. 3.3 показує, що регресійна модель не адекватна результатам спостережень. Отже, ми отримали перше рівняння регресії, котре є статистично значимим, однак неадекватним. Тому абсолютний показник чистого прибутку/збитку не може бути використаний, як об'єктивний вимірник конкурентоспроможності підприємств галузі птахівництва.

Алгоритм побудови регресійної моделі оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств за результатним показником – рентабельність власного капіталу буде аналогічним розглянутому вище, тому детально зупинятися на проміжних результатах не будемо. Відбір предикаторів також ґрунтуватиметься на кореляційній матриці (додаток Н) та діаграмах розсіювання. Слід зазначити, що з метою уникнення мультиколінеарності зі системи базових показників було виведено показники рентабельності, а всі інші групи показників було розглянуто сповна. В результаті сформована система вихідних показників:

- 1) X2 – коефіцієнт швидкої ліквідності;
- 2) X4 – коефіцієнт оборотності активів;
- 3) X7 – коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості;
- 4) X8 – коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості;
- 5) X9 – коефіцієнт оборотності власного капіталу;
- 6) X22 – індекс постійного активу;
- 7) X24 – коефіцієнт придатності основних засобів;
- 8) X26 – ринкова частка підприємства.

Вихідні дані для побудови лінійної регресійної моделі оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств галузі птахівництва за результатного показника – рентабельність власного капіталу відображені в додатку О. Остаточне рівняння регресії було розраховане методом покрокової регресії за принципом виведення. Результати покрокового регресійного аналізу відображені в таблиці 3.14.

## Результати покрокової регресії

	Оцінки коефіцієнтів регресії	Стандартні відхилення коефіцієнтів регресії	t- статистика	Рівні значимості, p
1	2	3	4	5
<i>Крок 0</i>				
Вільний член	0,48635	0,221056	2,200	0,038111
<b>X2</b>	0,01205	0,017054	0,706	0,487027
<b>X4</b>	-0,45443	0,186879	-2,432	0,023228
<b>X7</b>	0,00315	0,007839	<u>0,402</u>	<u>0,691510</u>
<b>X8</b>	-0,00426	0,008125	-0,524	0,605127
<b>X9</b>	0,31226	0,075915	4,113	0,000424
<b>X22</b>	-0,58377	0,004049	-144,191	0,000000
<b>X24</b>	0,22927	0,355799	0,644	0,525699
<b>X26</b>	-4,94916	2,999945	-1,650	0,112587
<i>Крок 1</i>				
Вільний член	0,52792	0,191907	2,751	0,011124
<b>X2</b>	0,00797	0,013466	0,592	0,559477
<b>X4</b>	-0,42498	0,168884	-2,516	0,018949
<b>X8</b>	-0,00149	0,004215	<u>-0,353</u>	<u>0,727352</u>
<b>X9</b>	0,31084	0,074496	4,173	0,000340
<b>X22</b>	-0,58359	0,003952	-147,662	0,000000
<b>X24</b>	0,16680	0,314395	0,531	0,600613
<b>X26</b>	-5,38596	2,746802	-1,961	0,061606
<i>Крок 2</i>				
Вільний член	0,51187	0,183139	2,795	0,009825
<b>X2</b>	0,00621	0,012281	<u>0,505</u>	<u>0,617805</u>
<b>X4</b>	-0,44099	0,159800	-2,760	0,010672
<b>X9</b>	0,31853	0,069977	4,552	0,000119
<b>X22</b>	-0,58381	0,003833	-152,299	0,000000
<b>X24</b>	0,18640	0,303977	0,613	0,545276
<b>X26</b>	-5,30308	2,688385	-1,973	0,059699
<i>Крок 3</i>				
Вільний член	0,51806	0,180093	2,877	0,007924
<b>X4</b>	-0,42442	0,154143	-2,753	0,010614
<b>X9</b>	0,30821	0,065967	4,672	0,000080
<b>X22</b>	-0,58350	0,003729	-156,473	0,000000
<b>X24</b>	0,19215	0,299382	<u>0,642</u>	<u>0,526604</u>
<b>X26</b>	-5,20236	2,642308	-1,969	0,059714
<i>Крок 4</i>				
Вільний член	0,62432	0,070116	8,904	0,000000

Продовження таблиці 3.14

1	2	3	4	5
<b>X4</b>	-0,41970	0,152282	-2,756	0,010353
<b>X9</b>	0,30085	0,064251	4,682	0,000072
<b>X22</b>	-0,58333	0,003679	-158,555	0,000000
<b>X26</b>	-5,17829	2,613112	<u>-1,982</u>	<u>0,057784</u>
<i>Крок 5</i>				
Вільний член	0,541299	0,101486	5,3337	0,000001
<b>X4</b>	0,215732	0,084925	2,5403	0,013117
<b>X9</b>	-0,065298	0,016387	-3,9846	0,000154
<b>X22</b>	-0,602613	0,006638	-90,7842	0,000000

Таблиця 3.14 засвідчує, що в процесі покрокового регресійного аналізу із моделі були виведені наступні показники:

1.  $X7 - t_7(23) = 0,402$ , коефіцієнт регресії  $\beta_7$  невагомий. Розрахований рівень значимості  $p \approx 0,69$ , що більше  $\alpha = 0,05$ , тому гіпотезу  $H_0: \beta_7 = 0$  приймаємо на рівні значимості  $\alpha$ . Значення  $F$  – статистики,  $F_7 \approx 0,16$  менше за  $F$  – видалення ( $F = 3,9$ );

2.  $X8 - t_8(24) = -0,353$ ,  $F_8 \approx 0,12$ ,  $p \approx 0,72$ ,  $H_0: \beta_8 = 0$ ;

3.  $X2 - t_2(25) = 0,505$ ,  $F_2 \approx 0,26$ ,  $p \approx 0,62$ ,  $H_0: \beta_2 = 0$ ;

4.  $X24 - t_{24}(26) = 0,642$ ,  $F_{24} \approx 0,41$ ,  $p \approx 0,53$ ,  $H_0: \beta_{24} = 0$ ;

5.  $X26 - t_{26}(27) = -1,98$ ,  $F_{26} \approx 3,9$ ,  $p \approx 0,06$ ,  $H_0: \beta_{26} = 0$ .

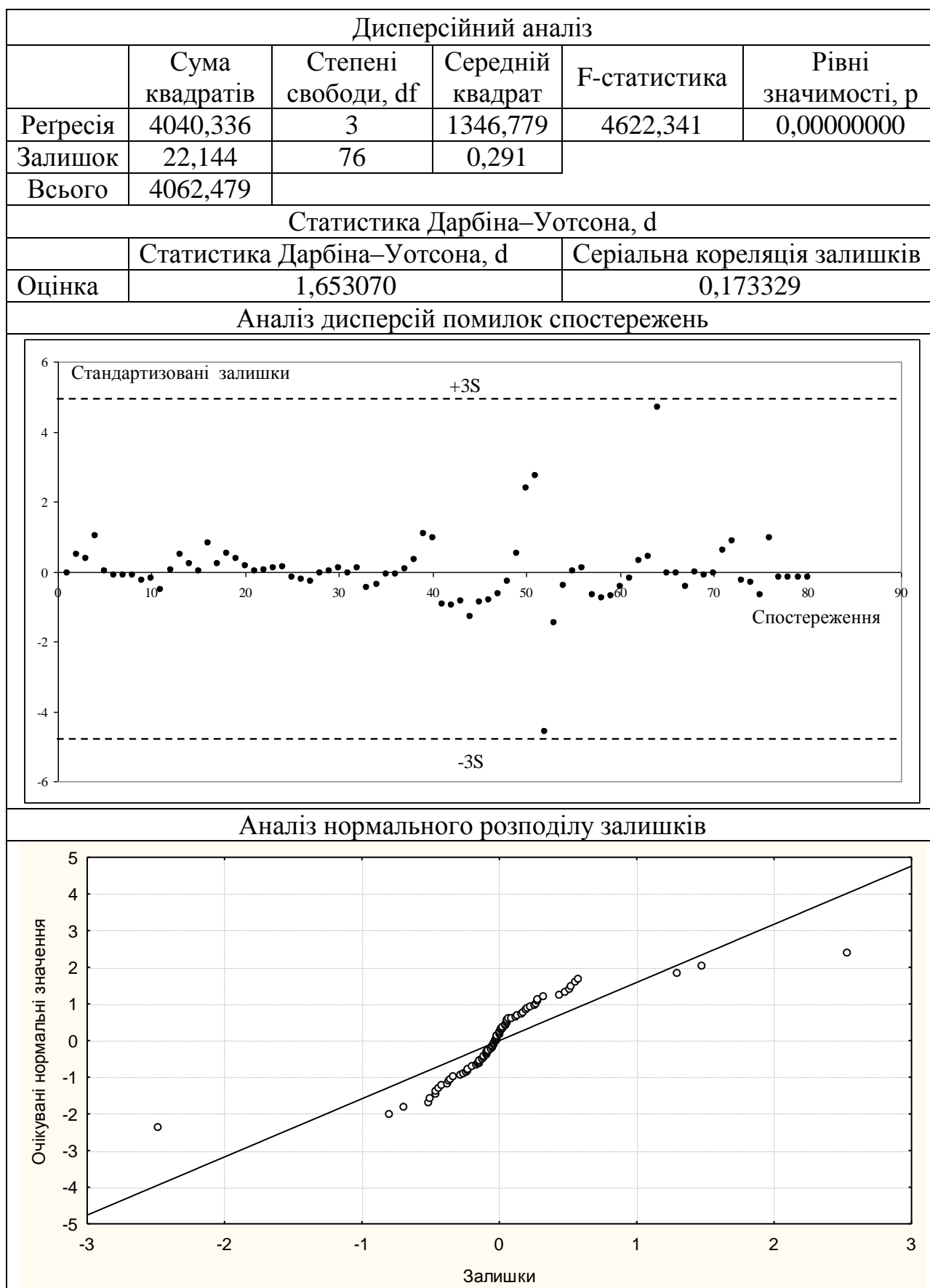
Отримані статистично значимі коефіцієнти свідчать про те, що регресійна модель матиме наступний вигляд:

$$Y = 0,541 + 0,216X4 - 0,065X9 - 0,603X22$$

Модель оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств галузі птахівництва (за показником рентабельності власного капіталу) для визначення її значимості й адекватності необхідно продіагностувати за допомогою дисперсійного аналізу та аналізу залишків за обраними критеріями. Результати дисперсійного аналізу й аналізу залишків наведені в таблиці 3.15.

Із значень  $F$ -статистики та результатів дисперсійного аналізу можна зробити висновок, що розрахована модель – статистично значима. Дану гіпотезу підтверджують розраховані в таблиці 3.14. цифри. Критерій  $F$ -статистики становить

## Результати дисперсійного аналізу та аналізу залишків



$F(3, 76) = 4622,341$ , рівень значимості надзвичайно малий і однозначно менший, ніж  $\alpha = 0,05$ , отже, гіпотезу про незначимість моделі відхиляємо. Значимість моделі також підтверджена рівнями значимості коефіцієнтів регресійної моделі  $\beta_0, \beta_4, \beta_9, \beta_{22}$  (табл. 3.14).

Рішення про адекватність моделі приймаємо на основі аналізу залишків за критерієм Дарбіна–Уотсона (гіпотеза про те, що всі серіальні кореляції, у послідовності залишків, дорівнюють нулю), а також ґрунтоване на припущеннях про постійність дисперсій помилок спостережень та про нормальність розподілу залишків.

Статистика Дарбіна–Уотсона,  $d \approx 1,653$  (табл. 3.15), в даному випадку  $d_1 < d < d_2$ , ( $d_2 = 1,72, d_1 = 1,56$ ). В таких умовах  $H_0$ , приймається на рівні значимості  $2\alpha = 0,1$ , оскільки  $4 - d > d_2$ , з чого можна зробити висновок, що залишки – некорельовані.

Аналіз дисперсій помилок спостережень показав, що залишки істотно відхиляються від нульової смуги, а отже, дисперсії помилок спостережень непостійні (табл. 3.15).

Аналіз нормального розподілу залишків (табл. 3.15) свідчить про наявність у моделі викидів. Таким чином, за результатами аналізу залишків можна зробити висновок, що неадекватність моделі результатам спостережень.

Розглянуті моделі оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства за результатними показниками чистого прибутку/збитку та рентабельності власного капіталу є неадекватними експериментальним даним. Такий висновок свідчить про те, що одиничні показники (абсолютні або відносні) не можна розглядати як об'єктивні вимірники конкурентоспроможності підприємства. Тому конкурентоспроможність підприємства необхідно оцінювати на базі інтегрального показника, що розраховується за оригінальним підходом і містить кількісні та якісні аспекти аналізу.

Вагоме місце в моделюванні стратегії конкурентоспроможності займає стратегічний аналіз напрямків діяльності, що дає змогу визначити цінність певного виду виробництва для підприємства через його привабливість, прибутковість інвестицій, галузеві ризики, фінансові потреби.

### **3.2. Формування стратегії конкурентоспроможності підприємства на основі аналізу напрямків діяльності**

Ефективними методами формування стратегії конкурентоспроможності підприємства та визначення його позиції стосовно конкурентів є матричні методи стратегічного аналізу. Для оцінки збалансованості товарного портфеля птахівничих підприємств пропонуємо використати моделі консалтингових фірм BCG, McKinsey/General Electric, ADL та компанії Shell/DPM.

Метод Бостонської консалтингової групи (BCG) полягає у визначенні за допомогою матриці співвідношення «зростання ринку» та «відносної частки на ринку» і використовується для зіставлення стратегічних зон господарювання. Матриця BCG дає змогу визначити стратегічну позицію щодо кожного виду продукції підприємства і на основі аналізу цієї позиції обрати правильну стратегію дій щодо виготовлення і реалізації продукції, а також оптимальну стратегію перерозподілу фінансових потоків між різними видами діяльності. Даний метод стратегічного аналізу є інструментом вироблення стратегічних альтернатив щодо діяльності підприємства як в межах його продуктового портфеля, так і бізнесу в цілому.

Завдяки своїй систематичній природі використання матриці BCG є послідовним процесом, котрий пропонуємо реалізовувати в кілька етапів:

1. сегментація діяльності підприємства – виділення основних видів продукції;
2. оцінка зростання ринку для кожного виду продукції;
3. розрахунок відносної частки ринку для всього асортименту продукції;
4. побудова матриці та визначення особливостей кожного напрямку діяльності;
5. ідентифікація оптимальної стратегії для кожної стратегічної зони господарювання і графічне представлення аналітичної динаміки ринкових часток.

Основними видами діяльності для досліджуваних підприємств є виробництво яєць та м'яса птиці (рис. 3.4).

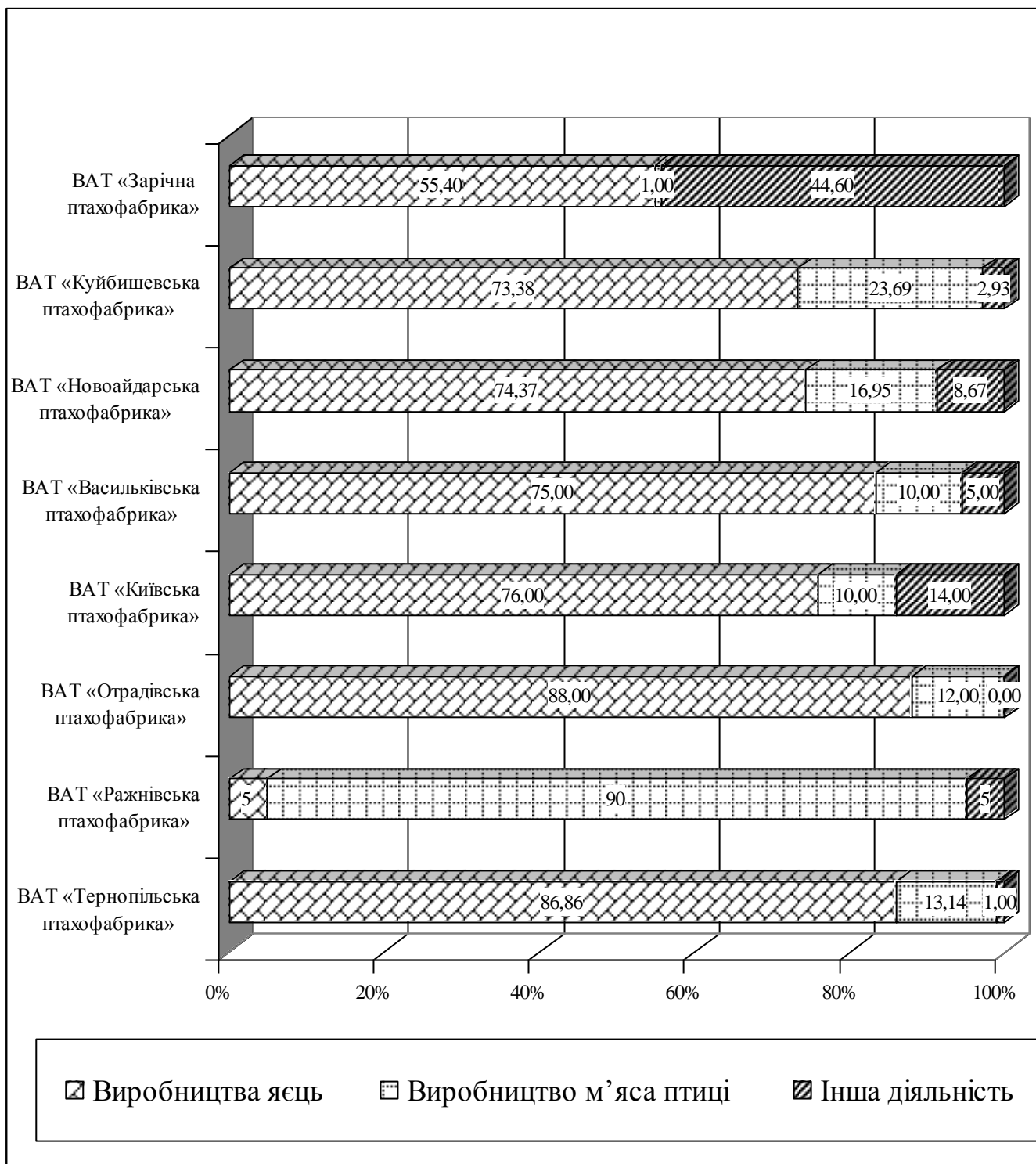


Рис. 3.4. Структура портфеля продукції птахофабрик.

При побудові матриці «зростання – відносна частка ринку» основні труднощі виникають при визначенні найбільшого в Україні виробника продукції птахівництва. Також проблематичним є отримання достовірних даних про ринкові частки досліджуваного підприємства та його найбільшого конкурента. Дефіцит

інформації та різниця в оцінках використаних джерел обмежують період і поле дослідження. З урахуванням викладеного матриця BCG побудована для українського ринку за двома видами продукції птахівництва – виробництво яєць та м'яса птиці. Досліджуваним підприємством обрано ВАТ «Тернопільська птахофабрика». Враховуючи результати аналізу внутрішніх та зовнішніх критеріїв, якісні оцінки інтегрального показника та розмір вибірки, найбільшим виробником галузі будемо вважати ВАТ «Київська птахофабрика». Темп зростання ринку розрахуємо за формулою [169, с. 64]:

$$\text{Темп зростання ринку в період (t)} = \frac{\text{Розмір ринку в період (t)} - \text{розмір ринку в період (t-1)}}{\text{Розмір ринку в період (t-1)}} \times 100 \quad (3.7)$$

Відносну частку ринку розраховують відношенням ринкової частки кожного виду продукції досліджуваного підприємства до ринкових часток її конкурента [169, с. 64]:

$$\text{Відносна ринкова частка} = \frac{\text{Реалізація і - го виду продукції досліджуваного підприємства}}{\text{Реалізація і - го виду продукції найбільшого конкурента}} \quad (3.8)$$

Результати розрахунку темпів зростання ринку продукції птахівництва та відносних ринкових часток ВАТ «Тернопільська птахофабрика» і ВАТ «Київська птахофабрика» наведені в таблиці 3.16.

*Таблиця 3.16*

**Вихідні дані для побудови матриці BCG**

Показник	Вид продукції	
	Яйце	М'ясо птиці
Відносна ринкова частка	0,32	0,15
Темп зростання ринку, %	9	12

Матриця BCG для портфеля продукції ВАТ «Тернопільська птахофабрика» подана на рис. 3.5.

Поля матриці «зростання – відносна частка ринку» утворені перетином осей координат ОХ та ОУ. Як швидкозростаючий розглянуто ринок, річні темпи



зростання якого становлять 10%. Десятипроцентна межа, відкладена на осі ОУ, свідчить про те, що продукти, розташовані вище неї перебувають на стадії зростання. Асортиментні позиції, що займають становище нижче зазначеної межі, ідентифікують як такі, котрі перебувають на стадії зрілості, або на стадії спаду життєвого циклу товару. Як межу між високою і низькою відносною часткою ринку обрано значення 1,5, що позначене на осі ОХ. Будь-яка відносна частка ринку розташована справа від значення 1,5 показує границю конкурентоспроможної сили на досліджуваному ринку.

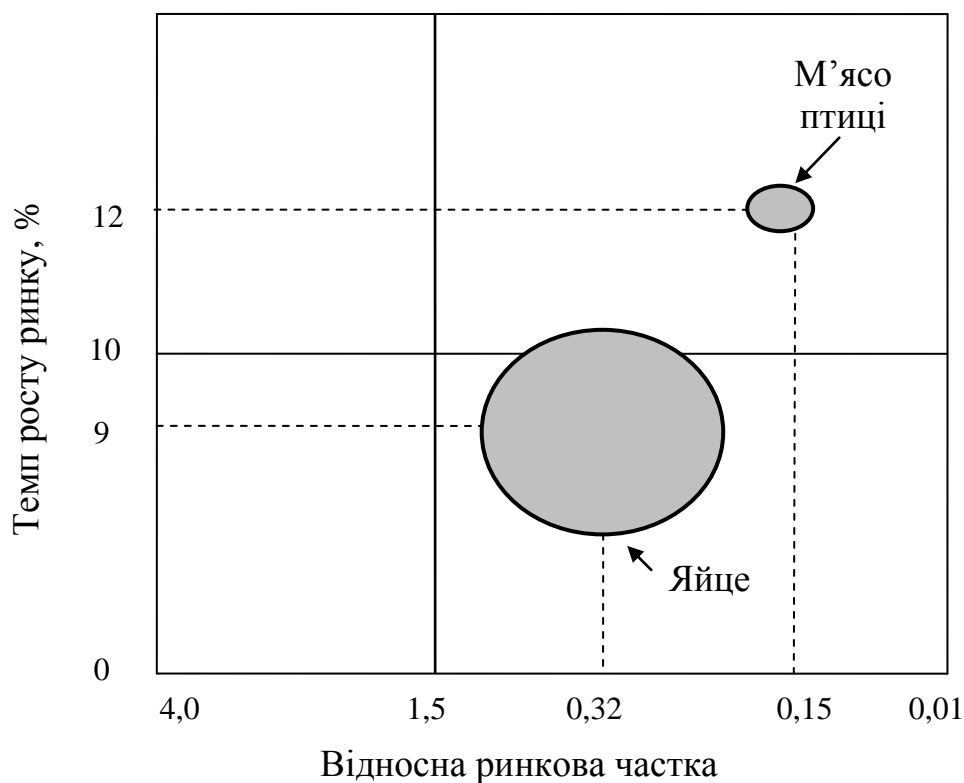


Рис. 3.5. Матриця BCG для ВАТ «Тернопільська птахофабрика».

Із рисунка 3.5 видно, що м'ясо птиці розглянуто як товар на стадії зростання. Темп зростання ринку яєчного птахівництва становить 9%, тому дана асортиментна група на стадії зрілості. ВАТ «Тернопільська птахофабрика» має незначну ринкову частку порівняно з ВАТ «Київська птахофабрика», тому складові її продуктового портфеля спозиційовані в правій частині матриці. На матриці BCG видно, що м'ясо птиці перебуває в позиції «важкі діти», а яйце тяжіє до квадранту «дійні корови».

Загальні стратегії, рекомендовані застосуванням матриці BCG, наведені в таблиці 3.17.

Таблиця 3.17

**Стратегії підвищення конкурентоспроможності на основі  
матриці «зростання – відносної частки ринку»**

Квадрант матриці	Динаміка ринкової частки	Прибутковість підприємства	Необхідні інвестиції	Динаміка виручки
«Зірки»	Зберігати/ збільшувати	Висока	Значні	Нульова або негативна
«Дійні корови»	Зберігати	Висока	Незначні	Значна позитивна
«Важкі діти»	Зберігати/ зменшувати	Низька або негативна	Дуже значні	Значна негативна
«Собаки»	«Збирати вершки»/ ліквідувати	Низька або негативна	Відхиляти	Позитивна

Із урахуванням результатів матричного аналізу для ВАТ «Тернопільська птахофабрика» можна вирішити наступне:

1) виробництво м'яса птиці для підприємства є хоч і хитким, але достатньо перспективним напрямком діяльності. В межах даного напрямку птахофабриці можна рекомендувати кілька альтернатив стратегічних рішень щодо подальшої діяльності:

– інвестувати значні кошти в розширення виробництва м'яса птиці та м'ясопродуктів, що дасть змогу зміцнити позиції на ринку і перетворити «важку дитину» на «зірку» (рис. 3.6);

– ліквідувати даний напрям діяльності, якщо не має можливостей для інвестування.

2) виробництво яєць дає ВАТ «Тернопільська птахофабрика» високий стабільний прибуток, хоча зростання на даному ринку важко передбачити. За даним видом діяльності підприємство має сильні позиції та можливість випускати продукцію у великих масштабах при порівняно низьких витратах. Птахофабриці доцільно зберігати ринкову частку на досягнутому рівні для забезпечення

отримання максимального прибутку в короткотерміновому періоді. Інвестиції необхідно обмежити підтримуючим мінімумом, а прибутки від даного виду діяльності інвестувати у виробництво м'яса птиці.

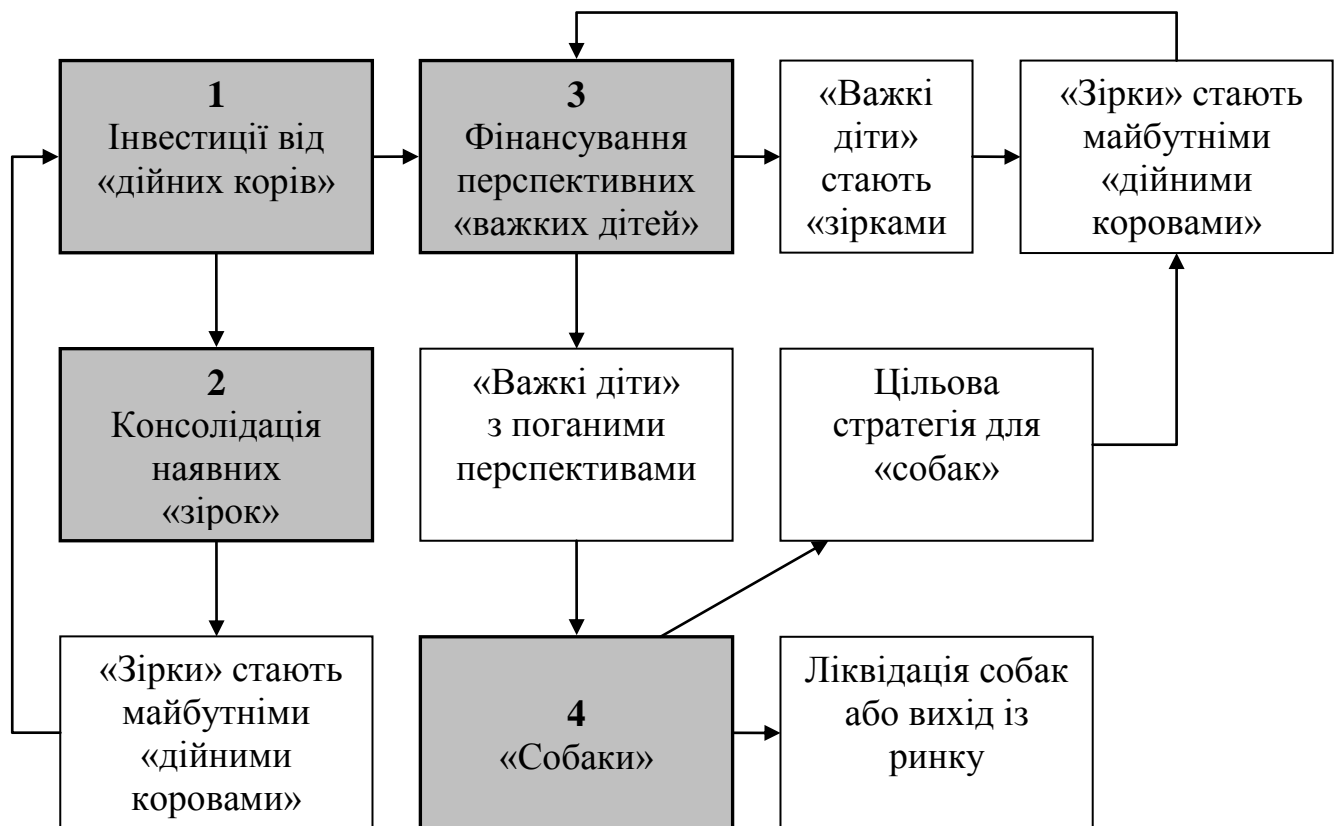


Рис. 3.6. Стратегічна послідовність при використанні моделі BCG [169, с. 59] (цифри вказують на стратегічну пріоритетність).

Для того, щоб зробити загальний висновок про ступінь збалансованості продуктового портфеля ВАТ «Тернопільська птахофабрика» необхідно побудувати матриці «привабливість ринку – конкурентоспроможність» (у редакції інших авторів «Екран бізнесу») за методом McKinsey/General Electric, матрицю спрямованої політики за методом Shell/DPM та «конкурентоспроможність – стадія життєвого циклу» за методом ADL.

Модель McKinsey/General Electric має кілька спільних рис із моделлю BCG. Обидва підходи базовані на ідеї управління диверсифікованою компанією шляхом вибіркового перерозподілу ресурсів від успішних, у даний момент, напрямків діяльності до перспективних у майбутньому. В моделях використана концепція

незалежних стратегічних зон господарювання (підрозділ підприємства, напрямок діяльності, продукт) як основних одиниць аналізу. Проте, на відміну від методу BCG, матриця McKinsey/General Electric використовує значно ширше коло показників для визначення привабливості ринку (на відміну від єдиного значення темпу приросту ринку в матриці «зростання – відносна частка ринку») та конкурентоспроможності підприємства (показник відносної ринкової частки в матриці BCG). Матриця екрана бізнесу складається з дев'яти комірок, на відміну від чотирьох запропонованих Бостонською матрицею, та фокусується на прибутку на інвестований капітал. Концептуальна основа методу McKinsey/General Electric – це узагальнена теорія конкурентних переваг. Відтак матриця екрана бізнесу має ширшу сферу застосування, гнучкіший підхід до формування стратегії і є об'єктивнішим методом аналізу продуктового портфеля підприємства.

Поля матриці «привабливість ринку – конкурентоспроможність» утворені перетином осей координат OX та OY. На осі OX відображають значення комплексного показника конкурентоспроможності підприємства. На осі OY відкладають значення комплексного показника привабливості ринку. Тобто, кожний продукт підприємства оцінюють за двома критеріями, в результаті чого вписують в один із дев'яти квадратів матриці. Критерії аналізують за факторами, що їх визначають, кожний із яких оцінюють за шкалою і характерний певною вагою (табл. 3.18 і 3.19). У даному дослідженні набір критеріїв та їх ваги визначені за допомогою методу експертних оцінок на основі процедур, описаних в п. 2.2. та 2.3. Оцінки виконані за 9-бальною шкалою, градації котрої наступні:

– для критерію привабливості ринку оцінки: 1–3 – низька; 4–6 – середня; 7–9 – висока;

– для критерію конкурентоспроможності оцінки: 1–3 – низька; 4–6 – середня; 7–9 – висока.

Матриця McKinsey/General Electric розроблена для двох напрямків діяльності – виробництво яєць та м'яса птиці. Комплексний показник привабливості ринку для продукту «яйце» становить 5,8 бала (табл. 3.18), що можна трактувати як середню

оцінку. Для «м'яса птиці» показник привабливості ринку – 7,1 бала, тобто оцінка – висока.

Таблиця 3.18

**Розрахунок зваженої оцінки критеріїв привабливості ринку для ВАТ «Тернопільська птахофабрика» методом McKinsey/General Electric**

№ з/п	Критерії	Вага	Яйце		М'ясо птиці	
			Оцінка, балів	Зважена оцінка, балів	Оцінка, балів	Зважена оцінка, балів
1	Потенціал зростання	0,2	6	1,2	7	1,4
2	Конкурентна ситуація	0,1	5	0,5	6	0,6
3	Стадія життєвого циклу галузі	0,1	5	0,5	7	0,7
4	Використання ресурсів	0,2	7	1,4	8	1,6
5	Капіталоемність	0,1	7	0,7	7	0,7
6	Бар'єри входження на ринок	0,1	5	0,5	7	0,7
7	Державна підтримка	0,2	5	1	7	1,4
Привабливість ринку		1	–	5,8	–	7,1

Результати розрахунку зважених оцінок для критерію «конкурентоспроможність» свідчать, що виробництво яєць є висококонкурентоспроможним напрямком діяльності (комплексний показник становить 7 балів (табл. 3.19), а виробництво м'яса птиці характерне середньою конкурентоспроможністю (комплексний показник дорівнює 5,35 бала (табл. 3.19).

Таблиця 3.19

**Розрахунок зваженої оцінки критеріїв конкурентоспроможності для ВАТ «Тернопільська птахофабрика» методом McKinsey/General Electric**

№ з/п	Критерії	Вага	Яйце		М'ясо птиці	
			Оцінка, балів	Зважена оцінка, балів	Оцінка, балів	Зважена оцінка, балів
1	2	3	4	5	6	7
1	Ринкова частка	0,1	8	0,8	5	0,5
2	Якість продукту	0,4	7	2,8	6	2,4
3	Стадія життєвого циклу продукту	0,05	6	0,3	6	0,3

1	2	3	4	5	6	7
4	Прихильність покупців	0,3	7	2,1	5	1,5
5	Рентабельність продажів	0,1	7	0,7	4	0,4
6	Ступінь вертикальної інтеграції	0,05	6	0,3	5	0,25
Конкурентоспроможність		1	–	7,00	–	5,35

За результатами розрахунків комплексних показників (табл. 3.18, табл. 3.19) напрямки виробництва ВАТ «Тернопільська птахофабрика» відображені на матриці McKinsey/General Electric (рис. 3.7).

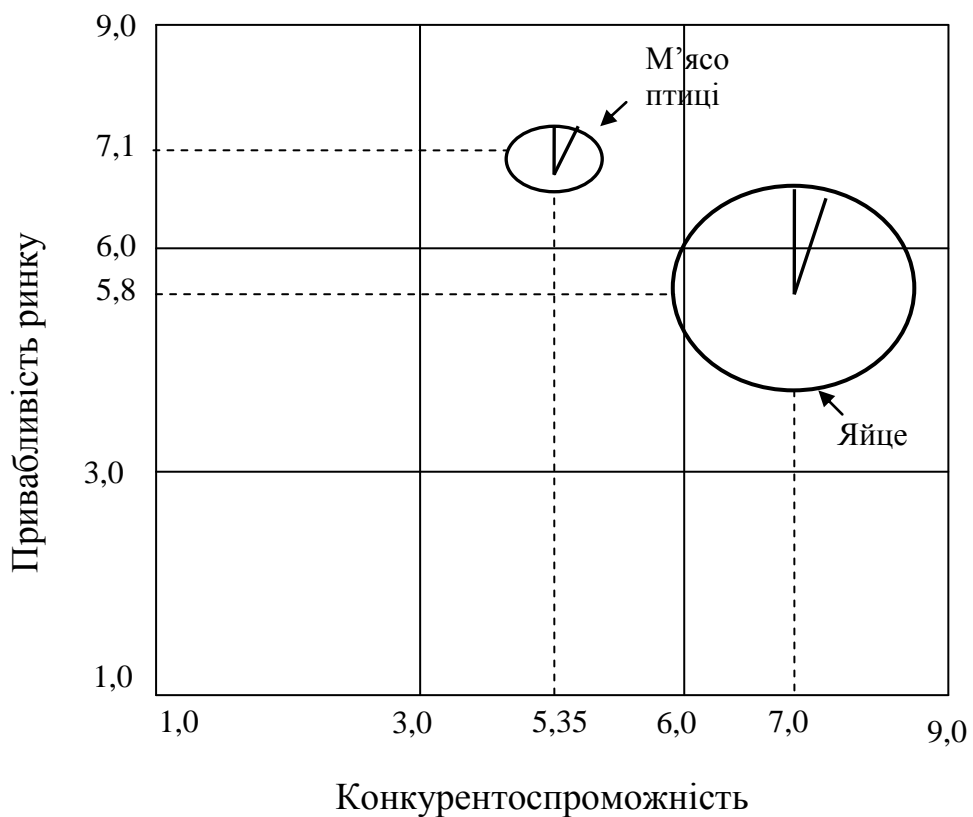


Рис. 3.7. Матриця McKinsey/General Electric для двох напрямків виробництва – «яйце» і «м'ясо птиці» ВАТ «Тернопільська птахофабрика».

З рисунка 3.7 видно, що продукт «яйце» перебуває у квадраті, характерному високою конкурентоспроможністю та середньою привабливістю ринку. За такої позиції ВАТ «Тернопільська птахофабрика» має здійснювати максимальні інвестиції в розвиток перспективних напрямків діяльності (виробництво м'яса птиці), намагатися захопити лідерство в галузі та збільшувати прибутковість за рахунок нарощування продуктивності.

Виробництво м'яса птиці – перспективний напрямок діяльності, однак характерний середньою конкурентоспроможністю. Тому рекомендованою стратегією для даного виду продукції є інвестиції в розширення виробництва. Оскільки завантаження виробничих потужностей не перевищує 85%, то розширення виробництва необхідно базувати на модернізації та підвищенні продуктивності. ВАТ «Тернопільська птахофабрика» має здійснювати вибіркові інвестиції за критерієм ефективності, а основні зусилля спрямовувати на зміцнення своїх конкурентних позицій.

Сучасна динаміка зовнішнього середовища відзначається рядом особливостей, пов'язаних із глибокою економічною кризою: висока інфляція, дороговизна банківських кредитів, різке зменшення практично всіх галузевих норм прибутковості тощо. В схожих умовах була розроблена і впроваджена у практику стратегічного аналізу модель компанії Shell, в основі котрої – матриця DPM (Direct Policy Matrix – матриця спрямованої політики). В моделі Shell/DPM порівняно з моделлю McKinsey/General Electric основний акцент здійснено на кількісних параметрах бізнесу. Якщо критерій стратегічного вибору в моделі BCG ґрунтувався на аналізі грошового потоку, що є показником короткотермінового планування, а в моделі McKinsey/General Electric – на аналізі прибутковості інвестицій, що є показником довготермінового планування, то модель Shell/DPM пропонує при виборі стратегічних альтернатив керуватися цими двома показниками одночасно.

Поля матриці Shell/DPM утворені перетином осей координат ОХ та ОУ. На осі ОХ позначають значення конкурентоспроможності досліджуваних напрямків діяльності підприємства. На осі ОУ відображають значення комплексного показника привабливості галузі. При побудові матриці будемо користуватися критеріями, розрахованими в таблицях 3.18 і 3.19. Матриця спрямованої політики для двох видів продукції – «яйце» і «м'ясо птиці» ВАТ «Тернопільська птахофабрика» відображена на рис. 3.8.

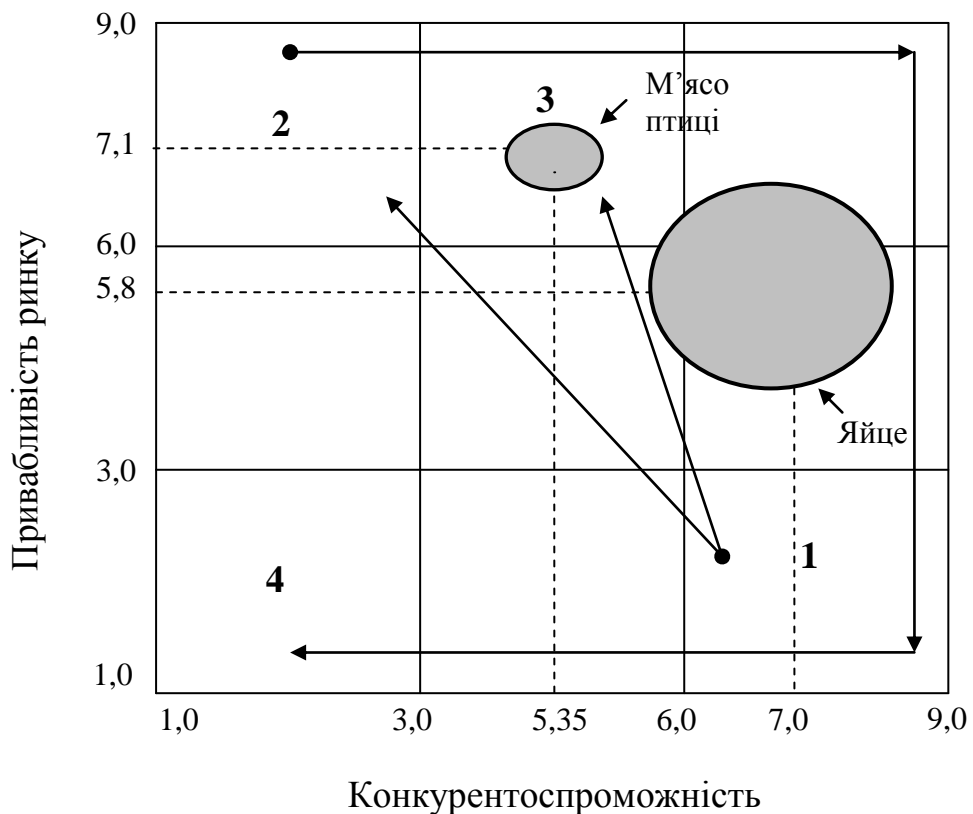


Рис. 3.8. Матриця Shell/DPM для напрямків виробництва – «яйце» і «м'ясо птиці» ВАТ «Тернопільська птахофабрика».

Метод Shell/DPM базований на припущенні, що загальна стратегія підприємства має забезпечувати баланс між грошовим надлишком і його дефіцитом шляхом розвитку нових перспективних видів бізнесу. Модель орієнтує аналітика на перерозподіл фінансових потоків із тих напрямків діяльності, котрі генерують грошову масу (на рис. 3.8 квадрат під номером 1) у виробництва з високим рівнем рентабельності інвестицій у майбутньому (квадрати № 2, 3 на рис. 3.8).

Виробництво яєць на ВАТ «Тернопільська птахофабрика», згідно з підходом Shell/DPM, перебуває на стадії зрілості життєвого циклу даного напрямку діяльності. Галузь є середньою за привабливістю, однак підприємство займає в ній сильні позиції і практично наближається до лідера. Ринок можна вважати стабільним із непоганою нормою прибутку. В таких умовах, за згаданим напрямком діяльності, можна рекомендувати наступні стратегії: зберегти поточні позиції, оскільки вони забезпечують необхідні фінансові ресурси для самофінансування та



генерують додаткові кошти, котрі необхідно використовувати для інвестування в перспективні галузі бізнесу (виробництво м'яса птиці).

Розміщення продукту «м'ясо птиці» в квадраті № 3 свідчить про те, що ВАТ «Тернопільська птахофабрика» займає середні позиції у перспективній галузі м'ясного птахівництва. Оскільки частка ринку, якість продукції та репутація птахофабрики достатньо високі, то вона може перетворитися на лідера, якщо сповна використає свої ресурси та можливості. Перед тим, як здійснювати будь-які інвестиції у даний напрямок діяльності, необхідно детально проаналізувати залежність економічного ефекту від капіталовкладень у згаданій галузі.

Результати матричного аналізу за методом Shell/DPM свідчать про те, що товарний портфель ВАТ «Тернопільська птахофабрика» – незбалансований. У підприємства нема напрямку діяльності котрий, виконував би функцію основного генератора коштів (на рис. 3.8 квадрат під номером 1). Цю функцію частково виконує виробництво яєць. Однак даний напрямок діяльності вже перебуває на стадії зрілості життєвого циклу і тривалий час бути генератором коштів не зможе. Водночас, виробництво м'яса птиці та м'ясопродуктів є перспективним напрямком діяльності й потребує значних інвестицій для розширення виробництва і збільшення ринкової частки.

Побудовані матричні моделі стратегічного аналізу на основі оцінки грошового потоку методом BCG, оцінки рентабельності інвестицій методом McKinsey/General Electric та комплексного аналізу згаданих показників методом Shell/DPM допомогли визначити стратегічні альтернативи ВАТ «Тернопільська птахофабрика» на коротко- та середньотермінову перспективу. Однак зазначені аналітичні інструменти дають змогу лише поверхнево оцінити міру збалансованості продуктового портфеля ВАТ «Тернопільська птахофабрика». Для виконання цього завдання використаємо спеціалізовану матрицю стратегічного аналізу за методом консалтингової компанії ADL/LC.

Основна ідея методу ADL/LC полягає у тому, що господарський портфель, котрий визначається стадією життєвого циклу продукту і конкурентоспроможністю, повинен бути збалансованим. Будь-який напрям діяльності підприємства перебуває

в одній із відомих стадій життєвого циклу, й аналізувати його необхідно у контексті цієї стадії. Конкуреноспроможність може перебувати в одній із п'яти позицій: гранична, слабка, середня, сильна, домінуюча.

Поля матриці ADL/LC утворені перетином осей координат OX та OY. На осі OX відображають стадії життєвого циклу продукції. На осі OY відкладають значення конкуреноспроможності досліджуваних напрямків діяльності підприємства. Вихідні дані для побудови матриці ADL/LC наведено в таблиці 3.20.

*Таблиця 3.20*

### **Вихідні дані для побудови матриці ADL/LC**

Показник	Вид продукції	
	Яйце	М'ясо птиці
Конкуреноспроможність	7,00	5,35
Стадія життєвого циклу продукту	Зрілість	Зростання

Комплексний показник конкуреноспроможності напрямку діяльності розрахований відповідно до критеріїв, використаних при побудові матриці McKinsey/General Electric (табл. 3.19). При цьому градації оцінок наступні:

- 1,0–1,8 – гранична конкуреноспроможність;
- 1,81–3,6 – слабка конкуреноспроможність;
- 3,61–5,4 – середня конкуреноспроможність;
- 5,41–7,2 – сильна конкуреноспроможність;
- 7,21–9,0 – домінуюча конкуреноспроможність.

Стадії життєвого циклу продукції були визначені на основі результатів матричного аналізу методом BCG.

Пропонуємо розглядати матрицю ADL/LC за двома аспектами: стратегічним та фінансовим. Стратегічна інтерпретація матриці дає змогу обрати загальну стратегію та низку уточнених стратегій для відповідного напрямку діяльності. Фінансовий аспект забезпечує визначення рівня рентабельності, ризику інвестування та потреби в додаткових ресурсах для відповідного виду виробництва. Матриця ADL/LC для двох видів продукції – «яйце» і «м'ясо птиці» ВАТ «Тернопільська птахофабрика» відображена на рисунку 3.9.

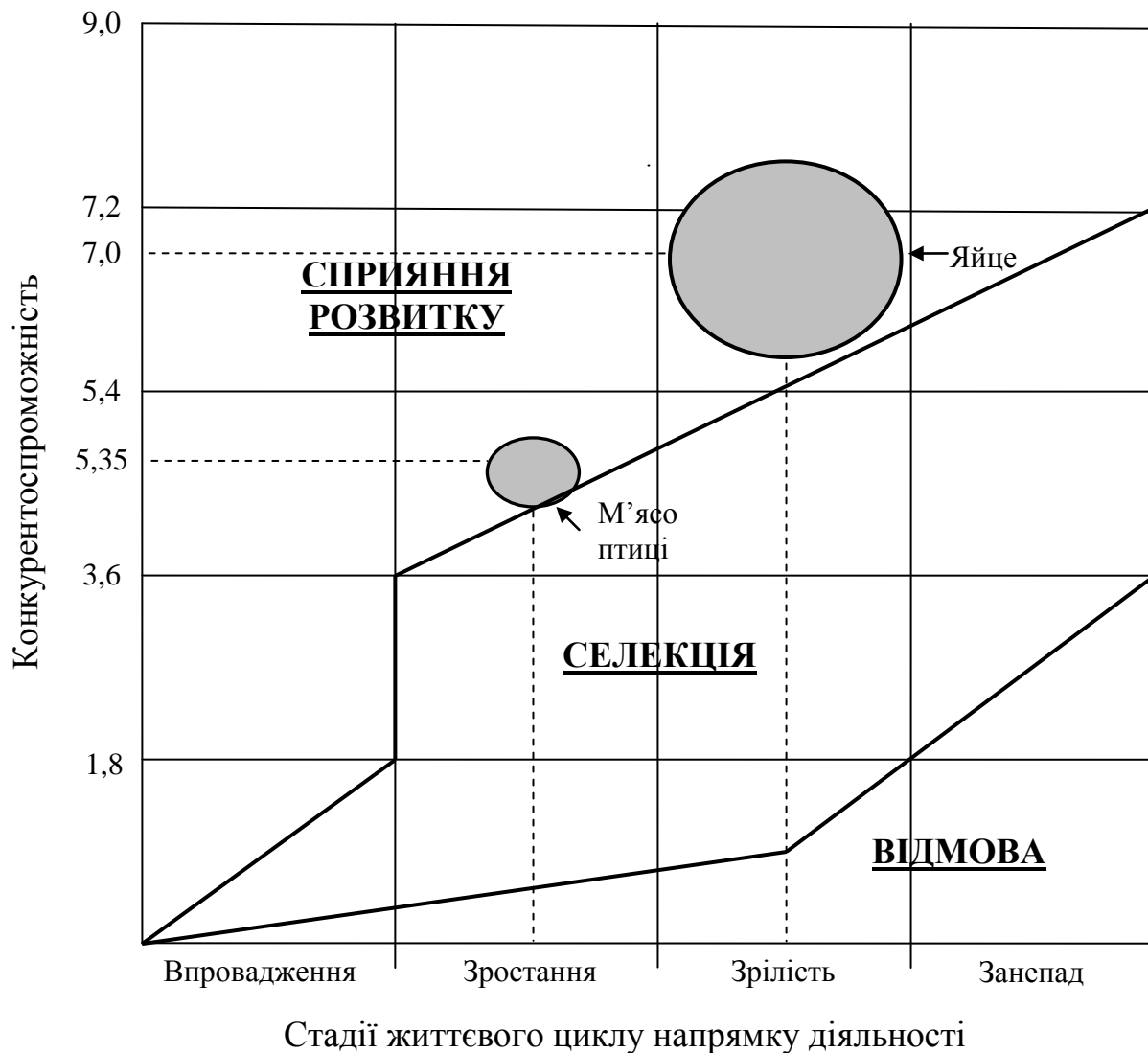


Рис. 3.9. Матриця ADL/LC для напрямків виробництва – «яйце» і «м'ясо птиці» ВАТ «Тернопільська птахофабрика».

Як видно з рисунка 3.9, виробництво яєць для ВАТ «Тернопільська птахофабрика» є прибутковим напрямком діяльності. Продукт перебуває в зоні сприяння розвитку, характерний сильною конкурентоспроможністю, є на стадії зрілості й служить основним генератором коштів підприємства. Для такої позиції рекомендовані стратегії утримання частки ринку, захисту зайнятих позицій та розширення виробництва. Інвестиції в даний напрям діяльності обмежують підтримуючим рівнем.

Виробництво м'яса птиці тяжіє до сектору селекції, характерне середньою конкурентоспроможністю, перебуває на стадії заростання та є основним споживачем

інвестицій. Для даного напрямку діяльності рекомендовано вибіркоче інвестування з метою поліпшення конкурентних позицій.

Фінансовий аспект моделі ADL/LC дає змогу визначити міру збалансованості господарського портфеля підприємства шляхом розподілу фінансових індикаторів на осі життєвого циклу продукції. Для цього використовують RONA-графи, що в графічній формі відображають рентабельність чистих активів та рівень внутрішнього перерозподілу коштів. Для ВАТ «Тернопільська птахофабрика» RONA-граф за двома напрямками діяльності – «яйце» та «м'ясо птиці» наведено на рис. 3.10.

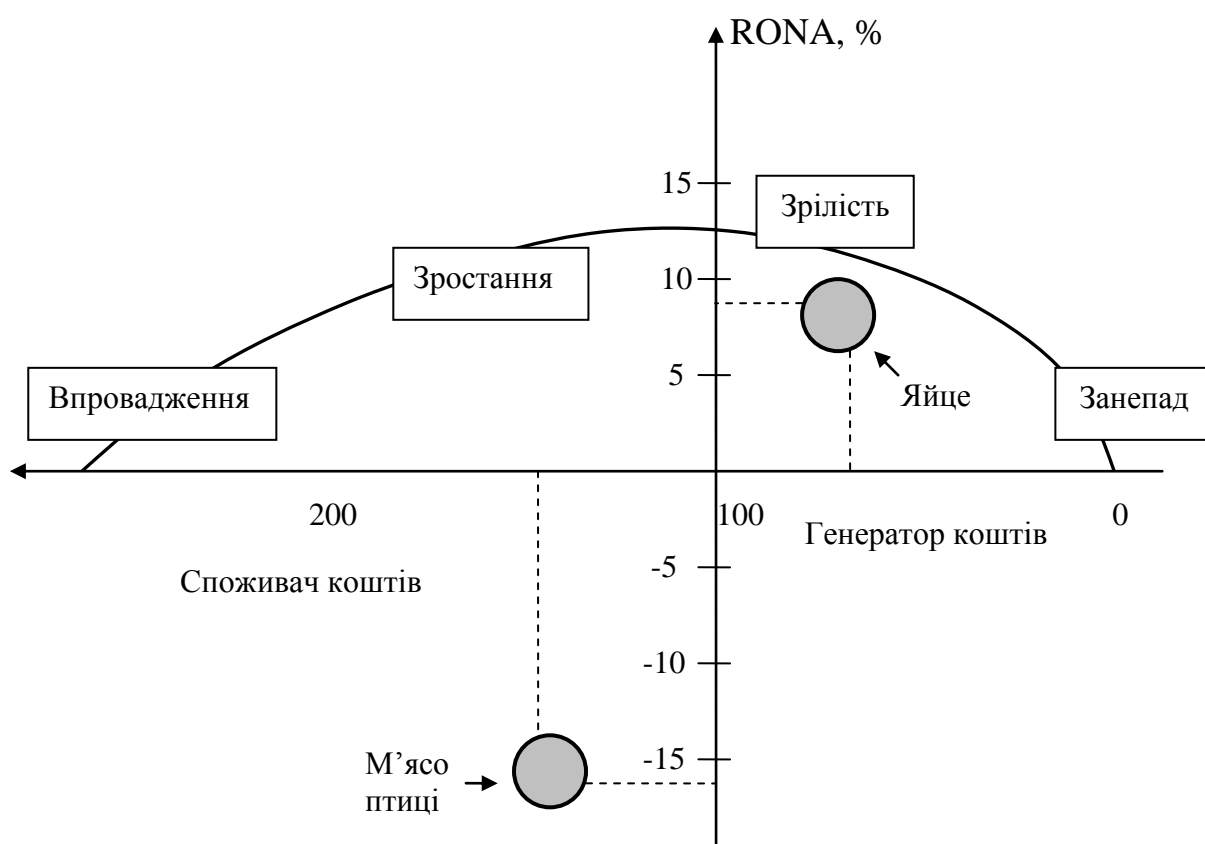


Рис. 3.10. RONA-граф для напрямків виробництва – «яйце» та «м'ясо птиці» ВАТ «Тернопільська птахофабрика».

Візуальний аналіз (рис. 3.10) показує, що основною статтею доходів у ВАТ «Тернопільська птахофабрика» є реалізація яєць. Даний напрямок діяльності характерний високою рентабельністю (рентабельність чистих активів становить 9%) та служить генератором коштів. Однак на підприємстві нема ефективного механізму

перерозподілу фінансових потоків. Основні інвестиції спрямовують на розширення та підтримку виробництва яєць. Виробництво м'яса птиці як альтернативний вид діяльності відзначається від'ємною рентабельністю та високим ризиком інвестування. За відсутності інших перспективних напрямків діяльності даний вид виробництва потребує додаткових аналітичних оцінок на предмет збільшення інвестування з метою поліпшення конкурентної позиції.

Враховуючи результати матричного аналізу та оцінки RONA-граф, можна зробити висновок, що господарський портфель ВАТ «Тернопільська птахофабрика» – незбалансований, а існуючий перспективний напрямок діяльності не отримує необхідного фінансування. Близько 90% валових продажів птахофабрики припадає на один вид діяльності (виробництво яєць), що перебуває на стадії зрілості. Внаслідок цього рівень прибутковості підприємства є низьким і не відповідає корпоративним цілям.

Сформовані стратегічні альтернативи для ВАТ «Тернопільська птахофабрика» за двома напрямками виробництва – «яйце» і «м'ясо птиці» систематизовано в таблиці 3.21.

*Таблиця 3.21*

**Результати портфельного аналізу для ВАТ «Тернопільська птахофабрика»  
за напрямками виробництва – «яйце» та «м'ясо птиці»**

Матриця стратегічного Аналізу		Вид продукції	
		«Яйце»	«М'ясо птиці»
1		2	3
Матриця BCG	Позиція	«Дійна корова»	«Важка дитина»
	Стратегія	Зберігати ринкову частку на досягнутому рівні; інвестиції обмежити підтримуючим мінімумом; прибутки інвестувати у виробництво м'яса птиці	Інвестувати значні кошти в розширення виробництва або ліквідувати напрямок діяльності, якщо нема змоги для інвестування
Матриця McKinsey/General Electric	Позиція	Середня привабливість ринку/Висока конкурентоспроможність	Висока привабливість ринку/Середня конкурентоспроможність
	Стратегія	Захопити лідерство в галузі; збільшувати прибутковість за рахунок нарощування продуктивності; інвестувати в розвиток виробництва м'яса птиці	Вибіркові інвестиції; розширення виробництва шляхом модернізації та підвищення продуктивності; посилення конкурентних позицій

Продовження таблиці 3.21

1	2	3	4
Матриця Shell/DPM	Позиція	Середня привабливість ринку/Висока конкурентоспроможність	Висока привабливість ринку/Середня конкурентоспроможність
	Стратегія	Стратегія зростання: зберегти поточні позиції, генерувати кошти та інвестувати їх у виробництво м'яса птиці	Стратегія посилення конкурентних переваг: детальний аналіз інвестицій; значні інвестиції з метою лідерства у галузі; пошук додаткових капіталовкладень
Матриця ADL/LC	Позиція	Сприяння розвитку	Селекція
	Стратегія	Стратегії: «утримання частки ринку–захист становища–зростання виробництва»	Стратегії: «поліпшення позиції – лідерство у ціноутворенні – вибіркоче інвестування»

За результатами портфельного аналізу конкурентоспроможності ВАТ «Тернопільська птахофабрика», можна підсумувати:

- в умовах підвищення динамічності середовища підприємство має обрати конкурентну стратегію, спрямовану на захист досягнутих позицій, та утримання частки ринку на досягнутому рівні. Для здійснення агресивної політики, спрямованої на захоплення лідерства у галузі та збільшення ринкової частки, у ВАТ «Тернопільська птахофабрика» нема необхідних фінансових ресурсів;

- при досягненні конкурентоспроможності необхідно акцентувати на споживачах та конкурентах. При першому підході рекомендована стратегія збалансування господарського портфеля і стратегія диференціації. Другий підхід передбачає детальний аналіз інвестицій за критерієм ефективності, розширення виробництва, лідерство у ціноутворенні;

- при чітко вираженій незбалансованості господарського портфеля стратегія птахофабрики має бути орієнтована на фінансову підтримку перспективних напрямків виробництва в цілому і виробництва м'яса птиці зокрема, м'ясопродуктів. Здійснення значних капіталовкладень дасть змогу досягти високих темпів зростання продажів за даним напрямком діяльності й перетворити його з «важкої дитини» на «зірку». При виробництві яєць основною стратегією є завантаження виробничих потужностей, модернізація та підвищення продуктивності.

### **3.3. Аналіз тенденцій розвитку птахівничих підприємств**

У стратегічному аналізі широко використовують різноманітні методи прогнозування параметрів зовнішнього та внутрішнього середовищ підприємства, які можна об'єднати в дві групи: якісні (експертні) методи; кількісні (статистичні) методи.

Якісні методи прогнозування побудовані, передусім, на думках та припущеннях експертів і фахівців, які мають відповідні знання й значний досвід.

Перевага кількісних (статистичних) методів прогнозування полягає в тому, що вони базовані на цифрових даних і математичних методах. Це сприяє підвищенню ролі економіко-математичних і статистичних методів при аналізі конкурентоспроможності підприємства та прогнозуванні її майбутньої величини.

Регулярні розрахунки в процесі стратегічного аналізу значно підвищують ефективність управління конкурентоспроможністю підприємства і сприяють формуванню об'єктивних уявлень про перспективи її зміни. Досягнення цієї мети стає можливим за рахунок використання такої функції стратегічного аналізу, як прогнозування. Прогностичність стратегічного аналізу – одна з основних передумов визначення стратегії розвитку підприємства.

У цьому дисертаційному дослідженні для моделювання стратегії конкурентоспроможності птахівничого підприємства запропоновано використати прогнозування на основі часового ряду економічних показників, що належить до одномірних методів прогнозування і базоване на екстраполяції – поширенні на майбутнє тенденцій, що спостерігалися в минулому. Доцільність застосування такого підходу обумовлена тим, що інтегральний показник конкурентоспроможності формується під впливом багатьох факторів, частину з котрих виділити неможливо, а щодо іншої нема інформації, необхідної для аналізу. В таких умовах найоптимальнішим є зв'язок конкурентоспроможності не з факторами, а з плином часу. Прогнозування в даному випадку ґрунтоване на аналізі часового ряду, основними завданнями котрого є:

- 1) прогнозування, на основі знання минулого;

- 2) стислий опис характерних особливостей ряду;
- 3) управління процесом, що породжує ряд.

Оскільки конкурентоспроможність як об'єкт стратегічного аналізу є порівняльною, то прогнозувати інтегральний показник необхідно для ряду підприємств. Така особливість досліджуваної категорії призводить до певних труднощів при висвітленні поточних результатів аналізу. Тому інтегральний показник конкурентоспроможності спрогнозуємо для п'яти птахофабрик (ВАТ «Тернопільська птахофабрика», ВАТ «Отрадівська птахофабрика», ВАТ «Київська птахофабрика», ВАТ «Куйбишевська птахофабрика», ВАТ «Зарічна птахофабрика»). Аналітичні процедури та прогнозування виконаємо у статистичному пакеті Statistica 6.0. Для більшої об'єктивності аналізу і точності прогнозування часовий ряд необхідно розширити та представити у динаміці за 2001–2009 рр. Розмір вибірки обумовлений такими особливостями аналізу:

- в основі аналізу часового ряду – ретроспективна інформація про досліджувані показники, і чим глибший часовий діапазон вона охоплює, тим точніші результати;

- тренд як основну тенденцію ряду будують на основі даних передісторії. Для високоякісної побудови тренду вибірки у два-три роки недостатньо;

- для прогнозування на основі експоненціального згладжування лаг часу має бути не меншим п'яти.

Враховуючи особливості аналізу, специфіку досліджуваної галузі та розмір вибірки, пропонуємо наступний алгоритм аналізу часового ряду (за інтегральним показником конкурентоспроможності підприємства) та його прогнозування на основі тренда й експоненціального згладжування:

- 1) побудова графіків вихідних даних (рис. 3.11);
- 2) пошук тренду методом згладжування на основі ковзного середнього за двома точками (рис. 3.12);
- 3) експоненціальне згладжування та прогнозування (рис. 3.13) інтегрального показника конкурентоспроможності птахофабрик на п'ять років (табл. 3.22);



4) аналіз помилок прогнозу: MSE – середньоквадратичної і MAPE – середньої абсолютної відносної помилки прогнозу (табл. 3.23).

Вихідні дані для аналізу часового ряду та прогнозування наведені на рис. 3.11.

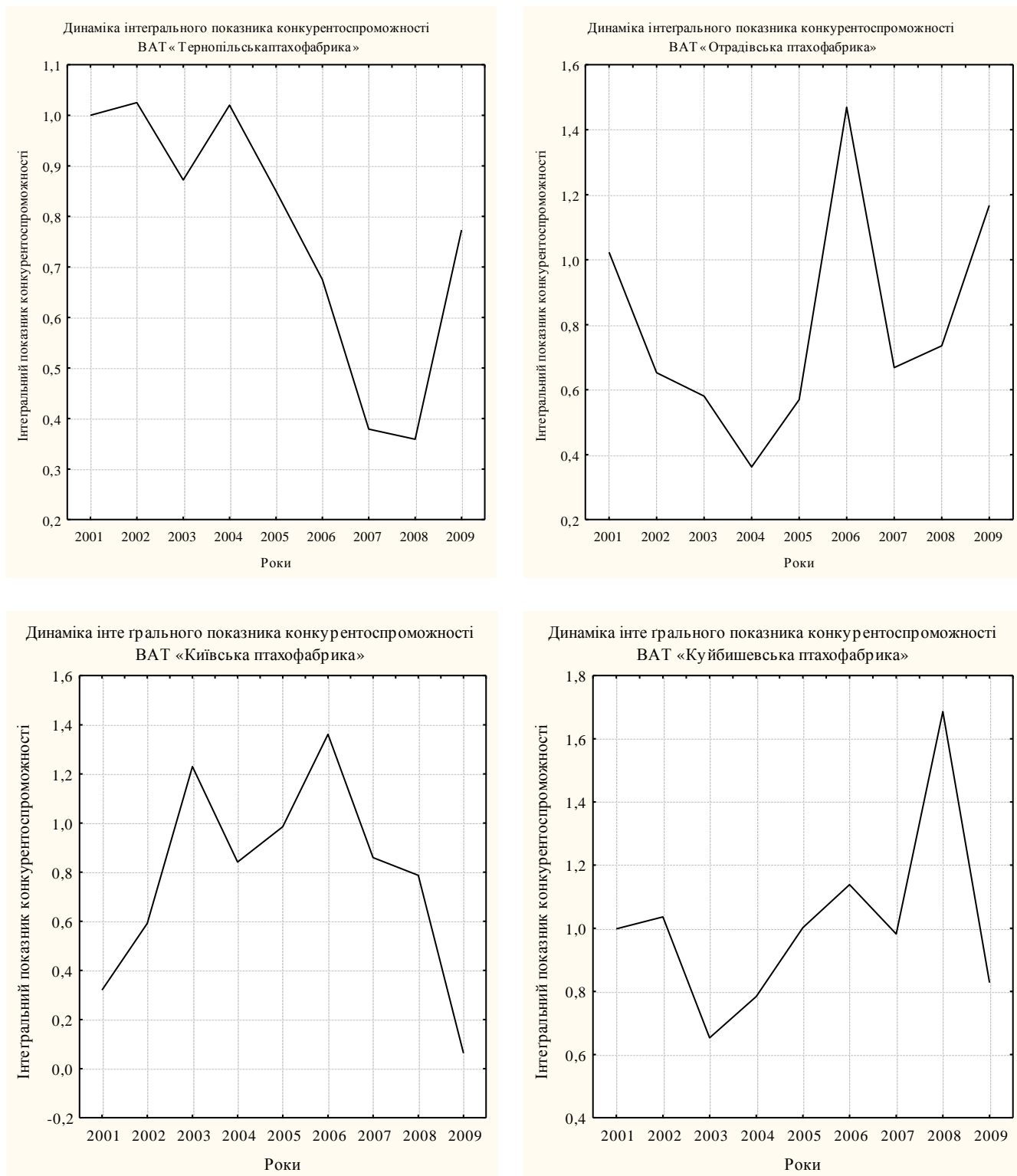
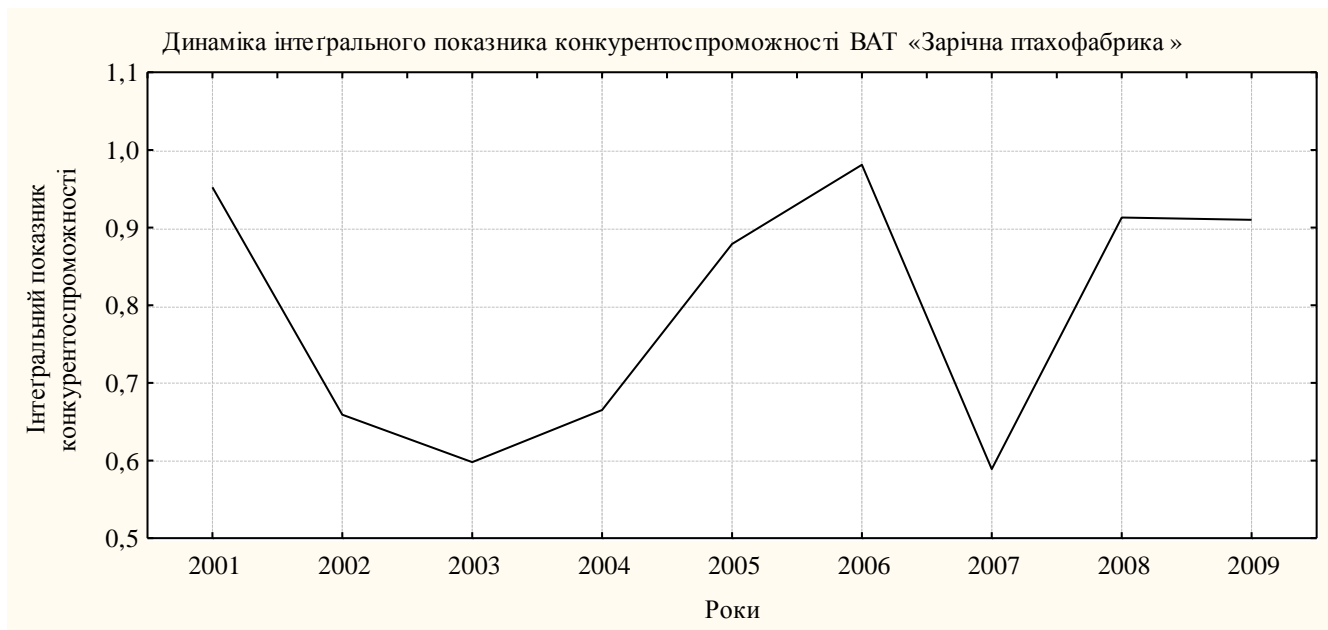


Рис. 3.11. Вихідні дані для аналізу часового ряду та прогнозування за пахофабриками.



Продовження рис. 3.11. Вихідні дані для аналізу часового ряду та прогнозування за птахофабриками.

Із урахуванням запропонованого алгоритму аналіз часового ряду необхідно розпочати з пошуку тренду. Для цього використаємо метод згладжування на основі ковзного середнього, побудованого за двома точками. Результат аналізу відображено у графічній формі шляхом побудови комбінованих рисунків за досліджуваними підприємствами (рис. 3.12).

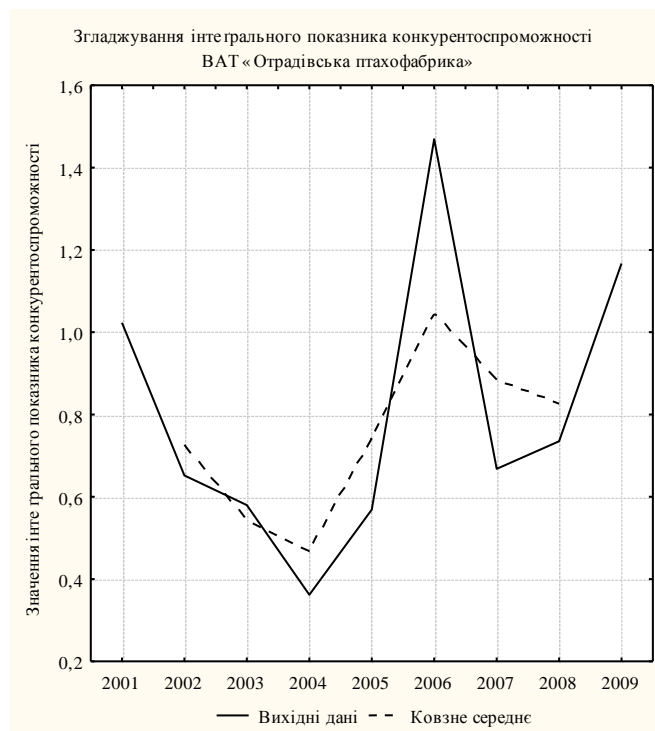
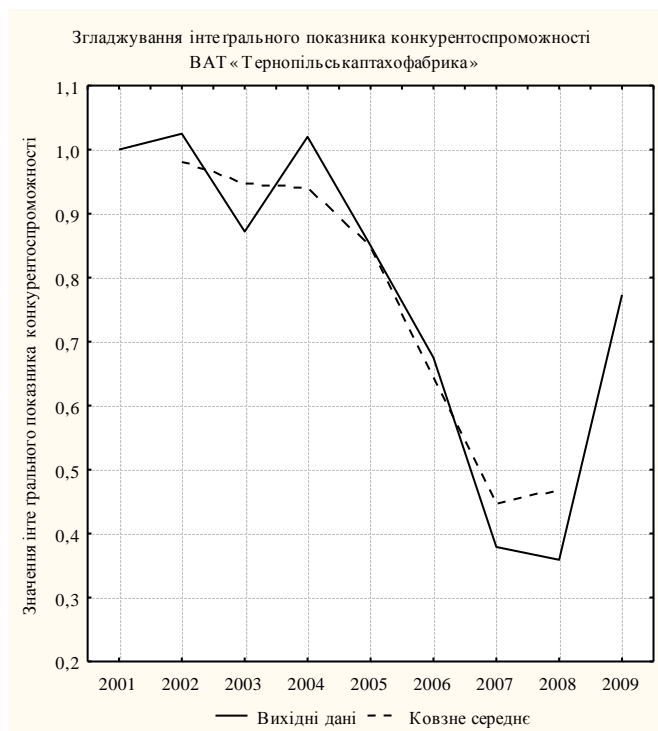
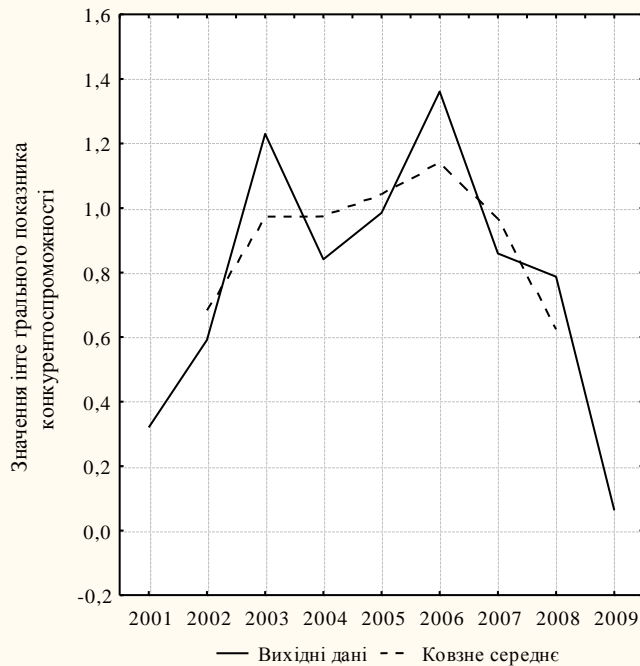
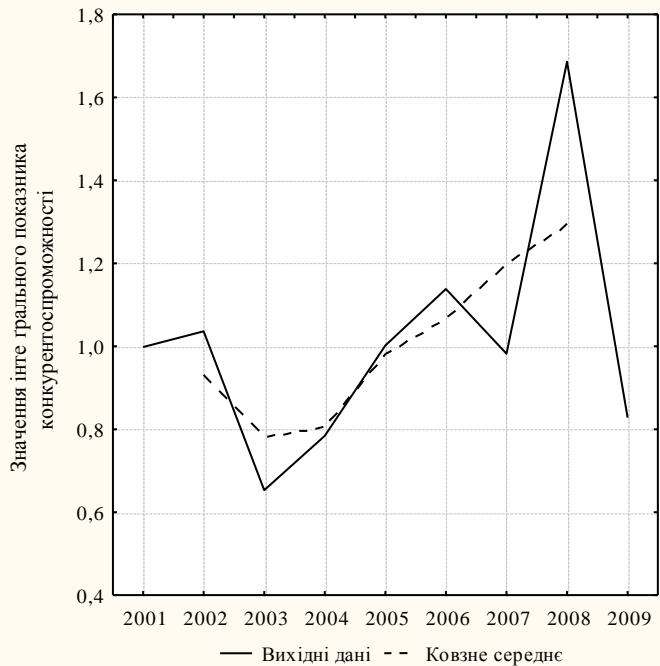


Рис. 3.12. Згладжування інтегрального показника конкурентоспроможності.

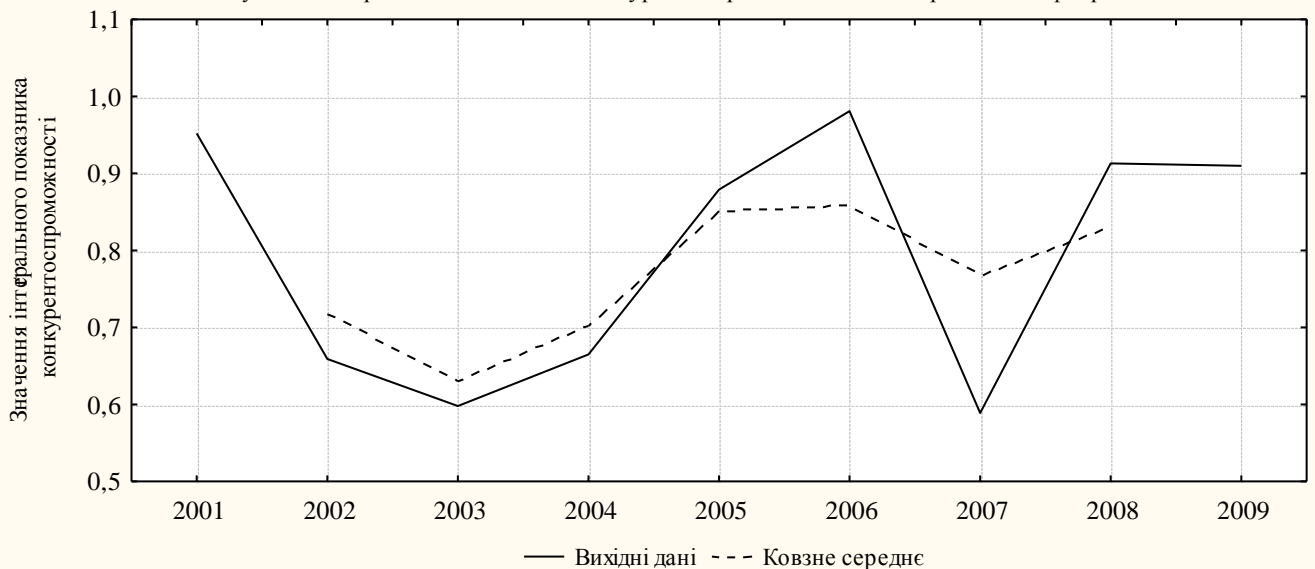
Згладжування інтегрального показника конкурентоспроможності  
ВАТ «Київська птахофабрика»



Згладжування інтегрального показника конкурентоспроможності  
ВАТ «Куйбишевська птахофабрика»



Згладжування інтегрального показника конкурентоспроможності  
ВАТ «Зарічна птахофабрика»



Продовження рис. 3.12. Згладжування інтегрального показника конкурентоспроможності птахівничих підприємств.

Із рисунка 3.12 видно, що значення інтегральних показників конкурентоспроможності досліджуваних птахофабрик характерні значною варіацією, і за ними важко побудувати тренд, тому для прогнозування конкурентоспроможності буде використано метод експоненціального згладжування. Результати прогнозування наведені на рисунку 3.13.

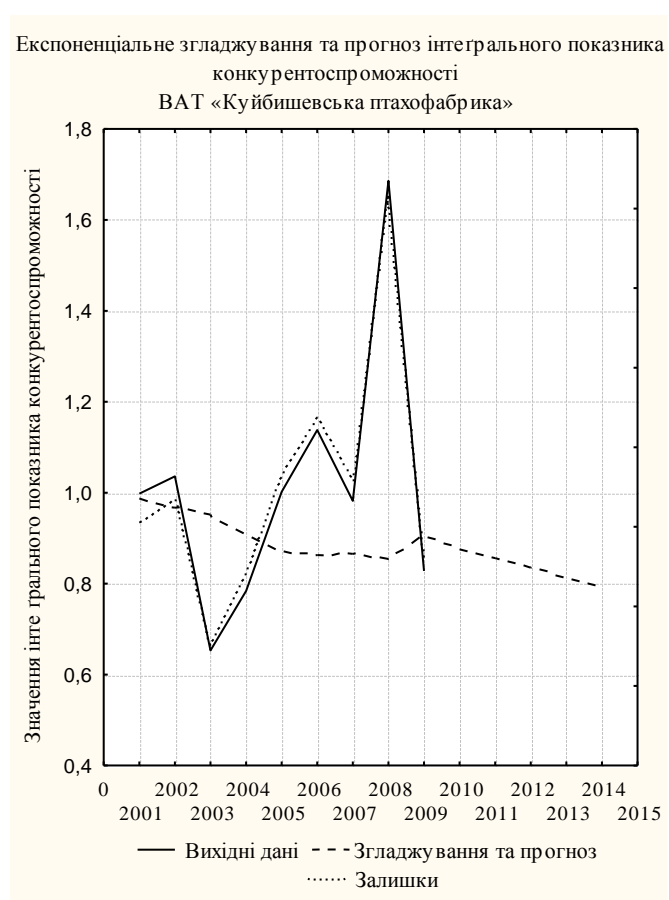
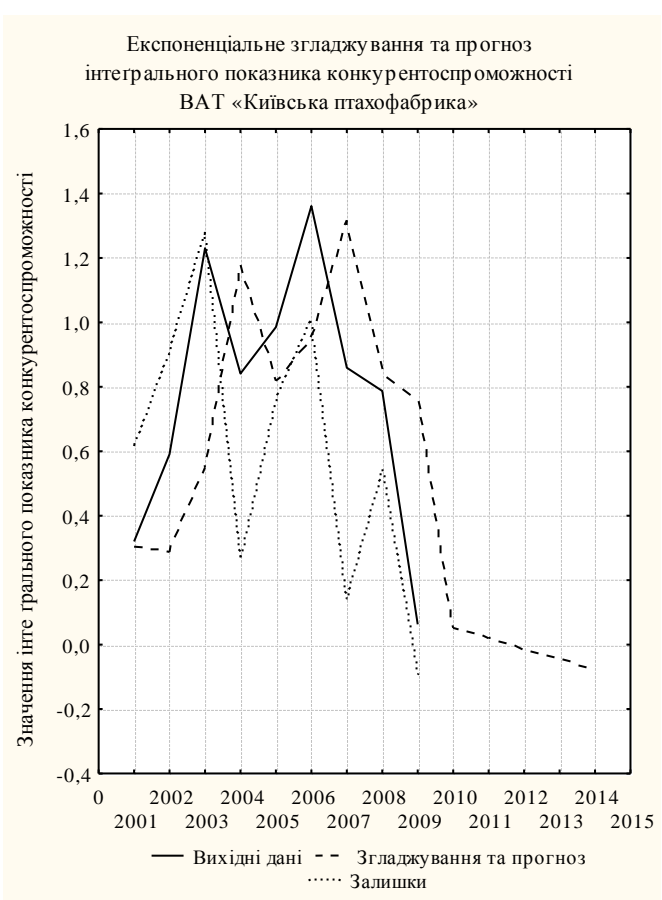
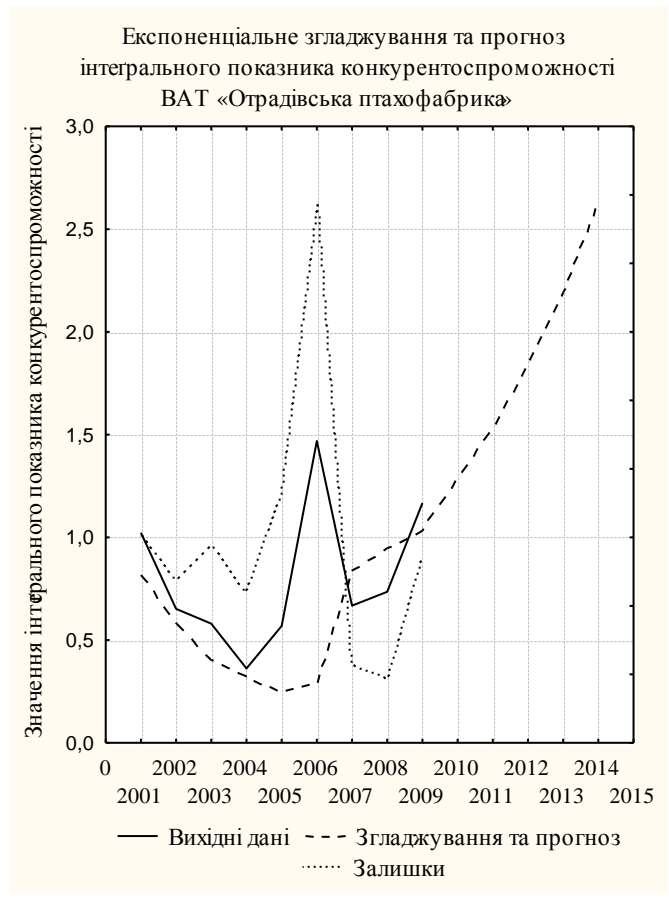
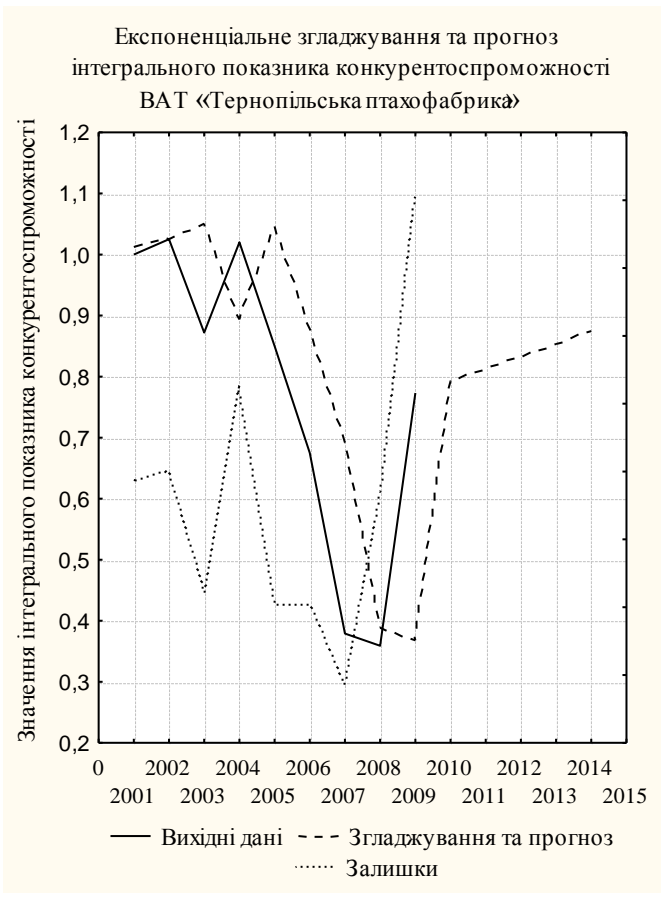


Рис. 3.13. Експоненціальне згладжування та прогнозування.



Продовження рис. 3.14. Експоненціальне згладжування та прогнозування.

Враховуючи значення передісторії (2001–2009 рр.) та прогноз на п'ять кроків, отримаємо наступні значення (табл. 3.22).

Результати прогнозу свідчать про те, що лідируючі позиції за інтегральним показником конкурентоспроможності займатиме ВАТ «Отрадівська птахофабрика». Протягом останніх трьох років на підприємстві спостерігалось стійке зростання конкурентоспроможності – з 0,668 у 2007 р до 1,167 у 2009 р. Таких зрушень птахофабрика досягла завдяки ефективному використанню внутрішнього потенціалу та зростанню продуктивності. Позитивною динамікою показника характерний і прогнозний період. Так у 2010 р. показник становитиме 1,286, а в 2014 р. – 2,618. Такого зростання, на нашу думку, можна досягти завдяки збільшенню ринкової частки шляхом розширення виробництва або зростання його продуктивності через модернізацію.

На нашу думку, практично незмінною в прогнозний період буде конкурентоспроможність Куйбишевської і Зарічної птахофабрик. Однак обидва підприємства відзначатимуться негативною динамікою інтегрального показника.

Таблиця 3.22

**Прогнозні значення інтегрального показника  
конкурентоспроможності птахофабрик на 2010–2014 рр.**

Показник	Роки	Птахофабрики				
		ВАТ «Тернопільська птахофабрика»	ВАТ «Отрадівська птахофабрика»	ВАТ «Київська птахофабрика»	ВАТ «Куйбишевська птахофабрика»	ВАТ «Зарічна птахофабрика»
<b>Період передісторії</b>						
Інтегральний показник конкурентоспроможності підприємства	2001	1,000	1,023	0,320	0,998	0,952
	2002	1,025	0,652	0,591	1,036	0,659
	2003	0,872	0,580	1,230	0,653	0,598
	2004	1,020	0,362	0,841	0,784	0,665
	2005	0,850	0,569	0,985	1,002	0,879
	2006	0,675	1,469	1,361	1,138	0,981
	2007	0,379	0,668	0,859	0,982	0,589
	2008	0,359	0,735	0,787	1,686	0,913
	2009	0,773	1,167	0,063	0,828	0,910
<b>Прогнозний період</b>						
Інтегральний показник конкурентоспроможності підприємства	2010	0,792	1,286	0,052	0,877	0,839
	2011	0,812	1,536	0,020	0,856	0,834
	2012	0,832	1,835	-0,013	0,835	0,829
	2013	0,853	2,192	-0,045	0,814	0,824
	2014	0,875	2,618	-0,077	0,792	0,818

Різде зниження конкурентоспроможності в найближчі роки прогнозуємо на ВАТ «Київська птахофабрика». Негативна динаміка інтегрального показника зафіксована протягом 2006–2009 рр. (1,361 у 2006 р.; 0,063 у 2009 р.). Причинами спаду є різке зменшення значень внутрішніх критеріїв. Окрім зниження ефективності фінансово-господарської діяльності, втрата конкурентоспроможності зумовлена низьким рівнем менеджменту підприємства. Прогноз передбачає

подальшу втрату конкурентних позицій, зменшення ринкової частки (котра сьогодні є найвищою серед досліджуваних птахофабрик), звуження або ліквідацію виробництва.

Оптимістичним виглядає прогноз конкурентоспроможності ВАТ «Тернопільська птахофабрика». Період спаду виробництва та стрімкого зменшення конкурентоспроможності тривав на підприємстві п'ять років. За цей час інтегральний показник зменшився з 1,020 у 2004 р. до 0,359 у 2008 р. Згідно з прогнозом починаючи із 2009 р., конкурентоспроможність підприємства зростатиме. Рекомендованою стратегією прогнозного періоду є стратегія конкуренції, пошук альтернативних ринків збуту продукції, аналіз можливостей експорту та розміщення виробничих потужностей за кордоном.

При прийнятті рішення щодо використання результатів прогнозування для моделювання стратегії конкурентоспроможності птахівничого підприємства необхідно розглянути інтегральні характеристики якості прогнозу (табл. 3.23).

Таблиця 3.23

Помилки прогнозу

Показники якості прогнозу	Птахофабрики				
	ВАТ «Тернопільська птахофабрика»	ВАТ «Отрадівська птахофабрика»	ВАТ «Київська птахофабрика»	ВАТ «Куйбишевська птахофабрика»	ВАТ «Зарічна птахофабрика»
Середня помилка	-0,044	0,195	0,004	0,104	-0,018
Середня абсолютна помилка	0,162	0,280	0,347	0,214	0,169
Сума квадратів помилок	0,388	1,675	1,560	0,912	0,325
Середньоквадратична помилка	0,043	0,186	0,173	0,101	0,036
Середня відносна помилка	-11,088	18,576	-11,578	3,944	-6,858
Середня абсолютна відносна помилка	25,481	30,750	25,083	19,608	23,194

У пакеті Statistica 6.0 розраховують наступні характеристики якості прогнозу: середню помилку, суму квадратів помилок, середньоквадратичну помилку, середню

абсолютну помилку, середню абсолютну відносну помилку (МАРЕ) та середню відносну помилку (МРЕ). Недоліком середньої помилки є те, що позитивні та негативні помилки компенсуються, тому ця характеристика не є хорошим показником якості прогнозу. Середня абсолютна помилка порівняно зі середньоквадратичною стійкіша до викидів. Відносні помилки дають змогу враховувати фактор сезонності при аналізі місячних і квартальних даних. Тому найефективнішим показником якості прогнозу вважаємо середню абсолютну відносну помилку (МАРЕ).

Результати аналізу показників якості прогнозу (табл. 3.23) показали, що прогнозування характерне середнім рівнем об'єктивності. Виявлені помилки в прогнозних значення пояснюються специфікою вихідної інформації, а саме відсутністю в аналізі місячних і квартальних даних. Отже, основні тенденції динаміки інтегрального показника конкурентоспроможності враховані, а результати прогнозування є достовірними і можуть бути використані при моделюванні стратегії конкурентоспроможності птахівничого підприємства.

### **Висновки до розділу 3**

1. Розроблена модель аналізу конкурентоспроможності підприємств дає змогу в цілому оцінити стан досліджуваного підприємства, визначити його конкурентоспроможність серед групи конкурентів, проводити кількісну та якісну діагностику критеріїв конкурентоспроможності, визначити її інтегральне значення й розробити управлінські рішення щодо поліпшення своїх конкурентних позицій і вибору ефективного методу конкурентної боротьби;

2. Стратегічний аналіз напрямків діяльності за допомогою методик BCG, McKinsey/General Electric, Shell/DPM та ADL/LC дав змогу визначити цінність різних видів виробництва для підприємства, сформувавши ефективну стратегію конкурентоспроможності та описати загальну модель його поведінки;

3. Використання RONA-граф посприяло визначенню міри збалансованості господарського портфеля підприємства, встановленню генератора та споживачів



коштів, оцінці ступеню прибутковості підприємства та його відповідності корпоративним цілям;

4. Розроблений механізм прогнозування конкурентоспроможності птахівничого підприємства на основі експоненціального згладжування дав змогу визначити основні тенденції розвитку птахівничих підприємств, оцінити зміну рівня конкурентоспроможності протягом 2010–2014 рр., визначити потенційних лідерів й аутсайдерів у майбутньому.

Основні результати досліджень за розділом 3 опубліковані в [20, 22, 159, 158].

## ВИСНОВКИ

У дисертації досліджено актуальну проблему стратегічного аналізу конкурентоспроможності підприємств галузі птахівництва, що стало основою узагальнюючих висновків та пропозицій для подальшого розвитку теорії стратегічного аналізу, управління конкурентоспроможністю підприємства та вирішення практичних завдань посилення конкурентних позицій птахівничих підприємств:

1. Узагальнення науково-теоретичних підходів до сутності стратегічного аналізу дало змогу уточнити його трактування як системи комплексного дослідження економічних явищ та процесів у їх взаємозв'язку і взаємозалежності з факторами зовнішнього й внутрішнього середовищ, що впливають на діяльність господарюючого суб'єкта та визначають напрямки формування ефективної стратегічної поведінки для досягнення намічених цілей.

2. Основними етапами стратегічного аналізу як окремого виду економічного аналізу є: виявлення цілей та місії підприємства; аналіз середовища (оцінка потенціалу, аналіз перспектив зростання, аналіз ринку і стану конкуренції, аналіз конкурентоспроможності, стратегічна сегментація, оцінка стратегічної позиції та шляхів диверсифікації); формування й оцінка варіантів стратегії.

3. Конкурентоспроможність як об'єкт стратегічного аналізу – це синтетичний показник, котрий відображає домінування підприємства над конкурентами протягом певного інтервалу часу, за наявних рівня і характеру впливу факторів зовнішнього середовища, за параметрами ефективності фінансово-господарської діяльності й спроможністю функціонувати і розвиватися відповідно до намічених стратегічних цілей.

4. Дослідження методичних підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємства засвідчило, що основним для аналізу конкурентоспроможності підприємства є її критерії. Пропонована класифікація критеріїв передбачає застосування до кожного з них індивідуальної методики аналізу, відповідає вимогам комплексності та системності дослідження і допоможе достовірно визначати

конкурентоспроможність у коротко- та довготерміновому періодах та формувати ефективну стратегію конкуренції.

5. Вдосконалення методики порівняльної комплексної рейтингової оцінки шляхом використання кореляційного аналізу при відборі показників і застосування комплексного, багатовекторного підходу до аналізу ефективності фінансово-господарської діяльності як основного внутрішнього критерію дало змогу діагностувати конкурентоспроможність підприємств на основі даних їх публічної звітності, порівняння конкурентоспроможності у просторі та в часі, поєднання в аналізі довготермінового й короткотермінового періодів, урахування реальних досягнень конкурентів і реалізації гнучкого розрахункового алгоритму, в основі якого – переваги математичної моделі порівняльного комплексного рейтингового аналізу конкурентоспроможності підприємств галузі птахівництва.

6. Розроблена методика аналізу зовнішніх критеріїв конкурентоспроможності підприємств передбачає дослідження факторів мікро- і макросередовища, дає змогу оцінити особливості розвитку конкурентної ситуації, міру домінування підприємств на ринку птахівництва України, визначити найближчих конкурентів, проаналізувати їх ринкову частку, побудувати конкурентну карту ринку.

7. За методикою комплексного аналізу внутрішніх та зовнішніх критеріїв (SPACE-аналіз) визначено стратегічні позиції і конкурентні переваги підприємства галузі птахівництва. Її застосування допомогло розробити загальну стратегію поведінки підприємства в умовах конкуренції. Рекомендованою для досліджуваного підприємства є стратегія конкуренції, котра передбачає спрямування ресурсів підприємства та зусиль керівництва на стабілізацію фінансового стану, захист конкурентних позицій і утримання зайнятої ринкової ніші.

8. Пропонована модель аналізу конкурентоспроможності підприємств дала змогу оцінити стан досліджуваного підприємства загалом, визначити його конкурентоспроможність серед групи конкурентів, провести кількісну та якісну діагностику критеріїв конкурентоспроможності, розрахувати її інтегральне значення та розробити управлінські рішення щодо поліпшення конкурентних позицій та вибору ефективного методу конкурентної боротьби. Доведено, що основною

причиною недостатньої конкурентоспроможності птахівничих підприємств є низькі значення зовнішніх критеріїв. Оскільки ринкова частка – основний показник зовнішнього критерію, то за напруженої конкурентної ситуації і жорсткої конкуренції між товаровиробниками на ринку птахівництва саме позитивна динаміка частки ринку сприятиме підвищенню ефективності діяльності.

9. Здійснена оцінка стратегічного становища підприємства на вітчизняному ринку птахівництва з використанням методик BCG, McKinsey/General Electric, Shell/DPM та ADL/LC дала змогу визначити цінність різних напрямків діяльності підприємства, обрати ефективну стратегію дій щодо виробництва і реалізації продукції, сформулювати механізм перерозподілу фінансових потоків між різними видами виробництва, запропонувати загальні й уточнюючі стратегії конкуренції та описати загальну модель поведінки підприємства.

10. Із використанням пропонованого механізму прогнозування конкурентоспроможності птахівничого підприємства на основі експоненціального згладжування визначено основні тенденції розвитку птахівничих підприємств, оцінено зміну рівня конкурентоспроможності протягом 2010–2014 рр., встановлено потенційних лідерів й аутсайдерів у майбутньому.

**Показники ліквідності птахівничих підприємств  
України за 2005–2009 рр.**

№ з/п	Підприємства	Роки	Показники ліквідності		
			Загальний коефіцієнт ліквідності (X1)	Коефіцієнт швидкої ліквідності (X2)	Коефіцієнт абсолютної ліквідності (X3)
1	2	3	4	5	6
<b>ПТАХОФАБРИКИ</b>					
1	ВАТ «Тернопільська птахофабрика»	2005	4,38	1,54	0,04
		2006	1,55	0,64	0,00
		2007	0,85	0,39	0,01
		2008	0,68	0,31	0,00
		2009	0,67	0,28	0,06
2	ВАТ «Ражнівська птахофабрика»	2005	0,95	0,39	0,08
		2006	1,48	1,32	0,35
		2007	1,06	0,55	0,00
		2008	0,77	0,62	0,13
		2009	0,39	0,35	0,05
3	ВАТ «Отрадівська птахофабрика»	2005	3,03	0,62	0,07
		2006	2,60	0,71	0,12
		2007	0,99	0,37	0,00
		2008	0,97	0,35	0,00
		2009	2,17	0,86	0,00
4	ВАТ «Київська птахофабрика»	2005	0,90	0,22	0,00
		2006	1,32	0,33	0,00
		2007	0,81	0,20	0,00
		2008	0,83	0,22	0,01
		2009	н/д	н/д	н/д
5	ВАТ «Васильківська птахофабрика»	2005	0,22	0,05	0,00
		2006	0,30	0,15	0,00
		2007	0,81	0,50	0,00
		2008	0,76	0,09	0,00
		2009	0,97	0,20	0,00
6	ВАТ «Новоайдарська птахофабрика»	2005	1,53	0,74	0,01
		2006	1,02	0,35	0,01
		2007	4,33	1,00	0,00
		2008	0,89	0,12	0,00
		2009	1,10	0,26	0,00
7	ВАТ «Куйбишівська птахофабрика»	2005	2,66	1,11	0,57
		2006	10,41	4,77	2,46
		2007	6,42	3,07	0,70
		2008	18,67	13,27	2,25
		2009	2,88	2,25	1,27

## Продовження додатку А

1	2	3	4	5	6
8	ВАТ «Зарічна Птахофабрика»	2005	2,49	0,66	0,23
		2006	2,56	0,86	0,34
		2007	1,71	0,55	0,06
		2008	3,01	1,57	0,15
		2009	1,94	1,13	0,54
<b>ПТАХОКОМБІНАТИ</b>					
9	ВАТ «Івано- Франківський птахокомбінат»	2005	0,90	0,53	0,04
		2006	1,10	0,59	0,01
		2007	0,92	0,47	0,02
		2008	0,89	0,49	0,00
		2009	н/д	н/д	н/д
10	ВАТ «Новоселицький птахокомбінат»	2005	0,84	0,46	0,01
		2006	0,88	0,45	0,00
		2007	0,70	0,53	0,00
		2008	0,76	0,67	0,01
		2009	0,92	0,52	0,01
11	ВАТ «Барський птахокомбінат»	2005	15,41	5,79	0,64
		2006	3,05	0,76	0,11
		2007	2,09	0,70	0,19
		2008	2,42	0,82	0,00
		2009	1,87	1,53	0,00
12	ВАТ «Козятинський птахокомбінат»	2005	13,53	6,79	3,17
		2006	13,09	8,21	5,43
		2007	3,47	2,16	0,53
		2008	5,17	3,41	0,53
		2009	4,37	3,11	0,65
13	ВАТ «Долинський птахокомбінат»	2005	0,88	0,78	0,03
		2006	0,90	0,82	0,04
		2007	1,11	0,88	0,02
		2008	1,21	1,08	0,02
		2009	4,85	4,82	0,00
14	ВАТ «Прилуцький птахокомбінат»	2005	1,98	1,34	0,04
		2006	1,17	0,89	0,09
		2007	0,95	0,70	0,00
		2008	0,79	0,58	0,05
		2009	0,79	0,59	0,06
<b>ПТАХОГОСПОДАРСТВА ТА ПТАГОРАДГОСПИ</b>					
15	ВАТ «Чорнобай птиця»	2005	3,29	0,09	0,01
		2006	5,67	0,17	0,02
		2007	2,39	0,08	0,02
		2008	1,21	0,01	0,00
		2009	0,01	0,00	0,00
16	ВАТ «Птахогосподар- ство ім. Путивльських Партизан»	2005	1,69	0,09	0,03
		2006	1,56	0,31	0,02
		2007	0,84	0,15	0,02
		2008	0,23	0,07	0,00
		2009	0,52	0,26	0,01

*Продовження додатку А*

1	2	3	4	5	6
17	ВАТ «Птахорадгосп «Мирний»	2005	1,28	1,11	0,03
		2006	1,47	1,02	0,02
		2007	1,07	0,85	0,00
		2008	1,75	0,96	0,00
		2009	н/д	н/д	н/д
18	ВАТ «Племптахрадгосп «Броварський»	2005	1,72	0,35	0,15
		2006	1,51	0,41	0,03
		2007	0,99	0,62	0,20
		2008	1,57	1,01	0,13
		2009	1,92	1,10	0,45
19	ВАТ «Птахогосподар- ство «Червоний Прапор»	2005	2,39	0,63	0,06
		2006	3,87	0,96	0,14
		2007	2,54	1,33	0,07
		2008	2,58	2,34	0,46
		2009	1,22	1,14	0,65
20	ВАТ «Партизан»	2005	4,44	0,62	0,29
		2006	25,60	3,53	1,81
		2007	16,66	1,48	0,66
		2008	20,31	3,41	2,30
		2009	19,08	5,04	4,55

## Показники ділової активності птахопідприємств України за 2005–2009 рр.

№ з/п	Підприємства	Роки	Показники ділової активності						
			Коефіцієнт оборотності активів (X4)	Коефіцієнт оборотності оборотних активів (X5)	Коефіцієнт оборотності запасів і витрат (X6)	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості (X7)	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості (X8)	Коефіцієнт оборотності власного капіталу (X9)	Фондовіддача основних засобів та інших необоротних активів (X10)
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>ПТАХОФАБРИКИ</b>									
1	ВАТ «Тернопільська птахофабрика»	2005	0,77	1,57	2,29	5,38	5,05	1,04	1,51
		2006	0,60	1,37	2,23	3,59	2,88	0,98	1,06
		2007	0,48	1,31	2,33	3,08	1,46	1,14	0,76
		2008	0,51	1,44	2,68	3,60	1,08	1,74	0,79
		2009	0,91	2,31	4,15	6,71	1,55	3,50	1,50
2	ВАТ «Ражнівська птахофабрика»	2005	0,45	4,36	7,34	13,70	4,23	0,51	0,50
		2006	0,88	6,24	20,82	12,49	7,58	1,00	1,03
		2007	0,79	4,08	12,39	7,29	4,89	0,95	0,99
		2008	0,83	4,60	12,53	8,60	4,25	1,04	1,02
		2009	0,09	0,82	5,17	1,31	0,48	0,11	0,10
3	ВАТ «Отрадівська птахофабрика»	2005	0,78	2,37	3,17	21,46	7,81	0,93	1,15
		2006	1,00	2,63	3,47	21,08	7,32	1,31	1,61
		2007	0,71	1,73	2,55	7,83	2,55	1,18	1,21
		2008	0,91	1,89	3,01	6,25	1,87	2,27	1,76
		2009	1,27	2,22	3,59	6,67	3,14	3,58	2,98
4	ВАТ «Київська птахофабрика»	2005	1,34	2,88	3,64	18,84	2,36	3,16	2,52
		2006	1,34	2,65	3,53	12,07	2,96	2,48	2,71
		2007	0,94	1,86	2,48	9,04	1,81	1,98	1,91
		2008	0,97	1,98	2,67	10,33	1,62	3,35	1,88
		2009	н/д	н/д	н/д	н/д	н/д	н/д	н/д
5	ВАТ «Васильківська птахофабрика»	2005	0,12	2,37	3,33	8,61	0,46	0,17	0,13
		2006	0,26	3,30	5,30	9,03	0,85	0,20	0,28
		2007	0,28	1,16	2,87	1,96	0,73	0,41	0,36
		2008	0,37	1,09	1,74	2,91	0,85	0,43	0,56
		2009	0,81	2,10	2,54	12,31	1,84	0,59	1,31



## Продовження додатку Б

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6	ВАТ «Новоайдарська птахофабрика»	2005	0,11	1,01	1,70	2,56	1,55	0,12	0,12
		2006	0,35	2,03	3,44	6,49	2,46	0,43	0,42
		2007	0,24	1,17	1,62	9,78	2,21	0,33	0,30
		2008	0,26	0,89	1,07	16,65	1,15	0,40	0,36
		2009	0,30	0,76	0,94	27,42	0,77	0,49	0,49
7	ВАТ «Куйбишівська птахофабрика»	2005	0,78	1,46	2,28	6,86	3,40	1,01	1,66
		2006	0,71	1,42	2,48	7,16	6,10	0,85	1,41
		2007	0,59	1,29	2,37	4,68	10,07	0,72	1,08
		2008	0,73	1,43	3,77	2,86	15,65	0,87	1,47
		2009	0,59	1,09	4,30	2,57	4,57	0,72	1,28
8	ВАТ «Зарічна Птахофабрика»	2005	0,74	1,87	2,36	18,41	3,03	0,98	1,22
		2006	0,64	1,63	2,36	10,47	4,99	0,84	1,06
		2007	0,42	1,04	1,55	4,60	2,63	0,63	0,71
		2008	0,72	1,51	2,70	4,00	4,15	1,05	1,37
		2009	0,74	1,68	3,78	4,59	4,49	0,97	1,33
<b>ПТАХОКОМБІНАТИ</b>									
9	ВАТ «Івано- Франківський птахокомбінат»	2005	2,44	7,46	16,56	14,54	7,73	3,57	3,63
		2006	2,67	6,22	13,84	11,84	6,36	4,60	4,68
		2007	1,73	3,87	8,13	7,63	3,94	3,08	3,12
		2008	1,75	5,02	10,59	9,74	4,56	2,83	2,68
		2009	н/д	н/д	н/д	н/д	н/д	н/д	н/д
10	ВАТ «Новоселицький птахокомбінат»	2005	2,20	4,26	10,25	7,86	3,56	5,90	4,53
		2006	3,44	6,12	13,02	11,66	5,29	10,09	7,84
		2007	3,07	5,75	15,54	9,15	4,51	9,87	6,58
		2008	3,39	7,09	40,61	8,70	5,17	10,10	6,51
		2009	3,49	6,91	23,81	9,90	5,79	8,91	7,05
11	ВАТ «Барський птахокомбінат»	2005	1,87	4,84	13,15	13,03	76,38	1,91	3,04
		2006	2,35	6,23	9,04	23,40	31,02	2,54	3,77
		2007	1,92	4,87	6,88	21,95	12,09	2,28	3,16
		2008	4,29	10,61	16,05	39,66	23,73	5,23	7,19
		2009	1,43	4,26	8,48	9,28	9,41	1,69	2,16
12	ВАТ «Козятинський птахокомбінат»	2005	2,44	7,25	13,71	36,99	97,39	2,50	3,68
		2006	2,22	7,27	16,88	30,70	96,58	2,27	3,19
		2007	2,63	8,23	21,93	24,14	43,00	2,81	3,86
		2008	2,46	8,37	23,61	16,33	36,15	3,26	3,48
		2009	2,71	8,78	28,57	15,74	40,60	6,09	3,92
13	ВАТ «Долинський птахокомбінат»	2005	4,40	6,66	62,82	7,88	5,95	17,57	12,9
		2006	5,64	7,65	77,71	8,87	6,78	33,43	21,5
		2007	3,79	4,91	33,15	6,11	4,89	27,48	16,6
		2008	2,70	3,43	22,19	4,35	3,97	39,84	12,8
		2009	1,09	1,36	57,94	1,42	4,34	1,85	5,51
14	ВАТ «Прилуцький птахокомбінат»	2005	2,20	3,06	7,93	5,47	7,40	3,12	7,75
		2006	1,55	2,35	8,45	3,79	3,41	2,84	4,55
		2007	1,65	2,84	11,30	4,31	2,98	3,67	3,92
		2008	2,75	5,59	21,11	8,25	4,91	6,27	5,42
		2009	2,30	5,31	20,49	8,01	4,20	5,09	4,07
<b>ПТАХОГОСПОДАРСТВА ТА ПТАГОРАДГОСПИ</b>									

Продовження додатку Б

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15	ВАТ «Чорнобай птиця»	2005	1,87	2,85	2,92	138,9	8,49	3,06	5,44
		2006	1,84	2,71	2,79	105,6	11,26	2,76	5,71
		2007	1,20	1,74	1,80	68,24	5,92	1,70	3,90
		2008	0,77	1,04	1,05	98,11	1,60	1,48	2,97
		2009	1,12	1,69	1,70	1730,0	1,05	-17,90	3,31
16	ВАТ «Птахогосподар- ство ім. Путивльських Партизан»	2005	0,98	2,85	3,06	53,64	4,10	1,29	1,49
		2006	1,05	2,63	3,11	19,15	4,20	1,76	1,74
		2007	0,95	2,34	2,87	14,06	2,63	2,44	1,61
		2008	0,79	2,60	3,27	14,25	1,38	4,33	1,14
		2009	0,67	1,56	2,96	3,42	0,69	-9,90	1,18
17	ВАТ «Птахорадгосп «Мирний»	2005	0,29	0,71	2,82	1,14	0,96	0,44	0,50
		2006	0,34	0,76	4,03	1,09	1,02	0,54	0,62
		2007	0,26	0,80	3,09	1,25	1,02	0,35	0,39
		2008	0,37	1,02	2,90	1,97	1,42	0,55	0,57
		2009	н/д	н/д	н/д	н/д	н/д	н/д	н/д
18	ВАТ «Племптахрадгос п «Броварський»	2005	0,59	2,39	2,81	24,37	3,61	0,71	0,79
		2006	0,46	2,24	2,99	10,73	3,52	0,55	0,58
		2007	0,35	1,30	2,75	4,55	1,42	0,60	0,48
		2008	0,63	2,15	5,89	5,24	2,67	1,43	0,88
		2009	0,67	1,79	4,41	5,20	3,22	3,56	1,08
19	ВАТ «Птахогосподар- ство «Червоний Прапор»	2005	1,03	1,97	2,61	9,01	4,64	1,55	2,18
		2006	1,04	2,05	2,74	9,37	6,01	1,40	2,10
		2007	0,79	1,38	2,37	3,61	4,04	1,30	1,83
		2008	0,31	0,38	2,52	0,54	0,97	1,71	1,63
		2009	0,19	0,23	3,22	0,49	0,32	1,75	1,21
20	ВАТ «Партизан»	2005	0,39	1,59	1,82	20,38	8,62	0,41	0,51
		2006	0,50	1,83	2,12	26,20	16,76	0,53	0,69
		2007	0,46	1,53	1,72	26,18	30,79	0,49	0,65
		2008	0,59	1,94	2,23	37,18	35,80	0,64	0,86
		2009	0,76	2,17	2,80	56,94	42,60	0,80	1,16

## Показники рентабельності птахопідприємств України за 2005–2009 рр.

№ з/п	Підприємства	Роки	Показники рентабельності				
			Рентабельність сукупного капіталу (X11)	Рентабельність власного капіталу (X12)	Чиста рентабельність реалізованої продукції (X13)	Загальна рентабельність виробничих запасів (X14)	Загальна рентабельність підприємства (X15)
1	2	3	4	5	6	7	8
<b>ПТАХОФАБРИКИ</b>							
1	ВАТ «Тернопільська птахофабрика»	2005	0,19	0,24	0,26	0,14	0,13
		2006	0,09	0,17	0,19	0,12	0,13
		2007	-0,13	-0,40	-0,29	-0,02	-0,02
		2008	-0,11	-0,45	-0,21	-0,02	-0,02
		2009	0,02	0,07	0,02	0,14	0,11
2	ВАТ «Ражнівська птахофабрика»	2005	0,00	0,00	-0,01	-0,01	-0,01
		2006	0,04	0,05	0,05	0,03	0,03
		2007	0,01	0,01	0,01	-0,01	-0,01
		2008	-0,02	-0,03	-0,03	-0,08	-0,07
		2009	-0,02	-0,03	-0,21	0,00	0,00
3	ВАТ «Отрадівська птахофабрика»	2005	0,03	0,03	0,04	0,19	0,18
		2006	0,03	0,05	0,04	0,15	0,13
		2007	-0,18	-0,37	-0,24	-0,07	-0,05
		2008	-0,08	-0,24	-0,09	0,06	0,05
		2009	0,07	0,20	0,06	0,26	0,20
4	ВАТ «Київська птахофабрика»	2005	0,09	0,20	0,07	0,20	0,18
		2006	0,19	0,32	0,17	0,34	0,35
		2007	-0,07	-0,17	-0,08	0,07	0,07
		2008	-0,11	-0,53	-0,12	0,04	0,04
		2009	н/д	н/д	н/д	н/д	н/д
5	ВАТ «Васильківська птахофабрика»	2005	-0,09	-0,12	-0,69	-0,04	-0,04
		2006	0,05	0,07	0,16	0,1	0,08
		2007	0,05	0,08	0,19	0,11	0,1
		2008	-0,02	-0,04	-0,06	0,06	0,06
		2009	0,13	0,23	0,18	0,23	0,24
6	ВАТ «Новоайдарська птахофабрика»	2005	-0,02	-0,03	-0,19	-0,05	-0,05
		2006	-0,01	-0,01	-0,02	0,08	0,07
		2007	-0,05	-0,07	-0,22	0,01	0,01
		2008	0,00	0,00	0,01	0,06	0,06
		2009	0,07	0,11	0,24	0,07	0,07

## Продовження додатку В

1	2	3	4	5	6	7	8
7	ВАТ «Куйбишівська птахофабрика»	2005	0,15	0,19	0,22	0,26	0,23
		2006	0,14	0,16	0,20	0,23	0,19
		2007	0,02	0,02	0,03	0,11	0,10
		2008	0,27	0,32	0,44	0,48	0,33
		2009	0,15	0,18	0,32	0,28	0,21
8	ВАТ «Зарічна Птахофабрика»	2005	0,19	0,23	0,26	0,24	0,22
		2006	0,12	0,16	0,21	0,17	0,17
		2007	0,01	0,02	0,03	0,07	0,06
		2008	0,21	0,28	0,32	0,32	0,26
		2009	0,11	0,14	0,18	0,29	0,26
<b>ПТАХОКОМБІНАТИ</b>							
9	ВАТ «Івано- Франківський птахокомбінат»	2005	-0,04	-0,06	-0,02	0,22	0,18
		2006	0,04	0,07	0,02	0,43	0,35
		2007	0,03	0,04	0,01	0,34	0,27
		2008	0,04	0,06	0,02	0,34	0,27
		2009	н/д	н/д	н/д	н/д	н/д
10	ВАТ «Новоселицький птахокомбінат»	2005	-0,04	-0,10	-0,02	0,23	0,15
		2006	0,01	0,03	0,00	0,32	0,24
		2007	0,04	0,12	0,01	0,52	0,35
		2008	0,09	0,26	0,03	0,67	0,42
		2009	0,09	0,20	0,03	0,62	0,45
11	ВАТ «Барський птахокомбінат»	2005	-0,07	-0,07	-0,04	0,06	0,05
		2006	-0,05	-0,06	-0,02	0,11	0,10
		2007	-0,08	-0,10	-0,04	0,10	0,08
		2008	0,00	0,00	0,00	0,32	0,27
		2009	-0,21	-0,24	-0,13	-0,05	-0,04
12	ВАТ «Козятинський птахокомбінат»	2005	0,00	0,00	0,00	0,14	0,12
		2006	0,02	0,02	0,01	0,18	0,14
		2007	0,12	0,13	0,05	0,43	0,38
		2008	0,05	0,07	0,02	0,37	0,38
		2009	-0,16	-0,54	-0,07	0,32	0,30
13	ВАТ «Долинський птахокомбінат»	2005	-0,06	-0,27	-0,01	0,79	0,33
		2006	-0,02	-0,12	0,00	1,95	0,66
		2007	0,00	0,03	0,00	0,96	0,38
		2008	-0,13	-50,32	-0,05	0,67	0,19
		2009	-0,07	-0,09	-0,10	0,10	0,03
14	ВАТ «Прилуцький птахокомбінат»	2005	-0,16	-0,25	-0,07	0,20	0,10
		2006	-0,01	-0,02	-0,01	0,22	0,14
		2007	0,01	0,02	0,01	0,23	0,15
		2008	0,01	0,03	0,01	0,27	0,18
		2009	0,00	0,01	0,00	0,24	0,16
<b>ПТАХОГОСПОДАРСТВА ТА ПТАГОРАДГОСПИ</b>							
15	ВАТ «Чорнобай птиця»	2005	0,04	0,06	0,02	0,17	0,16
		2006	0,06	0,08	0,03	0,22	0,21
		2007	0,04	0,06	0,03	0,20	0,19
		2008	0,00	0,01	0,00	0,12	0,12
		2009	-4,02	1,83	-1,17	-3,63	-1,18

Продовження додатку В

1	2	3	4	5	6	7	8
16	ВАТ «Птахогосподар- ство ім. Путивльських Партизан»	2005	0,05	0,06	0,05	0,11	0,11
		2006	0,05	0,11	0,07	0,13	0,16
		2007	-0,14	-0,49	-0,14	-0,06	-0,06
		2008	-0,46	-40,38	-0,44	-0,35	-0,25
		2009	-0,12	1,06	-0,23	-0,09	-0,08
17	ВАТ «Птахорадгосп «Мирний»	2005	0,01	0,02	0,04	0,06	0,04
		2006	0,02	0,03	0,06	0,06	0,04
		2007	-0,17	-0,24	-0,60	-0,14	-0,10
		2008	0,00	0,00	0,00	0,02	0,02
		2009	н/д	н/д	н/д	н/д	н/д
18	ВАТ «Племптахрадгосп «Броварський»	2005	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01
		2006	0,00	0,00	0,00	0,05	0,06
		2007	0,00	0,01	0,01	0,06	0,06
		2008	0,00	0,00	0,00	0,17	0,15
		2009	-0,21	-4,39	-0,38	0,15	0,14
19	ВАТ «Птахогосподар- ство «Червоний Прапор»	2005	0,07	0,10	0,06	0,14	0,12
		2006	0,09	0,12	0,09	0,18	0,15
		2007	-0,10	-0,22	-0,15	-0,04	-0,03
		2008	0,02	0,23	0,13	-0,01	0,00
		2009	0,04	0,38	0,35	0,12	0,04
20	ВАТ «Партизан»	2005	0,03	0,03	0,07	0,03	0,03
		2006	0,08	0,09	0,17	0,13	0,13
		2007	0,04	0,05	0,10	0,04	0,04
		2008	0,09	0,10	0,16	0,13	0,12
		2009	0,13	0,14	0,18	0,19	0,18

**Відносні показники фінансової стійкості птахівничих підприємств України за 2005–2009 рр.**

№ з/п	Підприємства	Роки	Відносні показники фінансової стійкості					
			Фінансова стабільність (X16)	Фінансова незалежність (X17)	Коефіцієнт покриття інвестицій (X18)	Коефіцієнт маневреності власного капіталу (X19)	Фінансова залежність (X20)	Забезпечення поточної діяльності власними коштами (X21)
1	2	3	4	5	6	7	8	9
<b>ПТАХОФАБРИКИ</b>								
1	ВАТ «Тернопільська птахофабрика»	2005	3,54	0,78	0,88	0,44	0,22	0,57
		2006	1,06	0,51	0,74	0,19	0,49	-0,22
		2007	0,51	0,34	0,60	-0,10	0,66	-0,96
		2008	0,32	0,24	0,45	-0,40	0,76	-1,03
		2009	0,38	0,28	0,37	-0,56	0,72	-0,73
2	ВАТ «Ражнівська птахофабрика»	2005	7,32	0,88	0,88	-0,01	0,12	-0,05
		2006	7,82	0,89	0,89	0,06	0,11	0,32
		2007	3,85	0,79	0,79	0,02	0,21	0,06
		2008	4,38	0,81	0,81	-0,05	0,19	-0,31
		2009	4,27	0,81	0,81	-0,14	0,19	-1,55
3	ВАТ «Отрадівська птахофабрика»	2005	5,33	0,84	0,88	0,27	0,16	0,56
		2006	4,18	0,81	0,85	0,29	0,19	0,52
		2007	1,11	0,53	0,57	-0,01	0,47	-0,12
		2008	0,71	0,42	0,45	-0,04	0,58	-0,10
		2009	1,04	0,51	0,72	0,46	0,49	0,20
4	ВАТ «Київська птахофабрика»	2005	0,87	0,46	0,47	-0,11	0,54	-0,13
		2006	1,47	0,59	0,60	0,21	0,41	0,23
		2007	0,64	0,39	0,39	-0,30	0,61	-0,24
		2008	0,27	0,21	0,42	-0,24	0,79	-0,63
		2009	н/д	н/д	н/д	н/д	н/д	н/д
5	ВАТ «Васильківська птахофабрика»	2005	2,34	0,70	0,70	-0,33	0,30	-3,61
		2006	2,17	0,68	0,68	-0,32	0,32	-2,31
		2007	1,34	0,57	0,57	-0,14	0,43	-0,23
		2008	1,24	0,55	0,55	-0,20	0,45	-0,32
		2009	1,31	0,57	0,57	-0,02	0,43	-0,03
6	ВАТ «Новоайдарська птахофабрика»	2005	4,89	0,83	0,89	0,07	0,17	0,00
		2006	3,93	0,80	0,83	0,00	0,20	-0,18
		2007	2,01	0,67	0,95	0,19	0,33	-0,43
		2008	1,61	0,62	0,62	-0,07	0,38	-0,12
		2009	1,54	0,61	0,61	0,07	0,39	0,09

## Продовження додатку Д

1	2	3	4	5	6	7	8	9
7	ВАТ «Куйбишівська птахофабрика»	2005	4,20	0,81	0,81	0,38	0,19	0,62
		2006	6,13	0,86	0,95	0,47	0,14	0,72
		2007	3,69	0,79	0,93	0,38	0,21	0,49
		2008	6,31	0,86	0,97	0,56	0,14	0,76
		2009	4,00	0,80	0,81	0,41	0,20	0,62
8	ВАТ «Зарічна Птахофабрика»	2005	4,99	0,83	0,83	0,30	0,17	0,60
		2006	2,56	0,72	0,85	0,27	0,28	0,26
		2007	1,71	0,63	0,75	0,24	0,37	0,13
		2008	2,70	0,73	0,83	0,42	0,27	0,48
		2009	3,96	0,80	0,80	0,24	0,20	0,48
<b>ПТАХОКОМБІНАТИ</b>								
9	ВАТ «Івано- Франківський птахокомбінат»	2005	1,68	0,63	0,63	-0,06	0,37	-0,11
		2006	1,19	0,54	0,54	0,09	0,46	0,09
		2007	1,37	0,58	0,58	-0,06	0,42	-0,09
		2008	1,93	0,66	0,66	-0,05	0,34	-0,12
		2009	н/д	н/д	н/д	н/д	н/д	н/д
10	ВАТ «Новоселицький птахокомбінат»	2005	0,61	0,38	0,39	-0,26	0,62	-0,21
		2006	0,45	0,31	0,32	-0,25	0,69	-0,15
		2007	0,45	0,31	0,32	-0,64	0,69	-0,45
		2008	0,56	0,36	0,36	-0,43	0,64	-0,33
		2009	0,74	0,42	0,43	-0,10	0,58	-0,09
11	ВАТ «Барський птахокомбінат»	2005	40,36	0,98	0,98	0,36	0,02	0,94
		2006	7,01	0,88	0,88	0,29	0,12	0,67
		2007	4,12	0,80	0,80	0,26	0,20	0,52
		2008	5,04	0,83	0,83	0,28	0,17	0,59
		2009	6,39	0,86	0,86	0,14	0,14	0,47
12	ВАТ «Козятинський птахокомбінат»	2005	46,99	0,98	0,98	0,27	0,02	0,93
		2006	38,97	0,97	0,97	0,31	0,03	0,92
		2007	10,01	0,91	0,91	0,24	0,09	0,71
		2008	2,06	0,67	0,95	0,24	0,33	-0,16
		2009	0,46	0,31	0,93	0,27	0,69	-1,11
13	ВАТ «Долинський птахокомбінат»	2005	0,26	0,21	0,21	-0,48	0,79	-0,14
		2006	0,16	0,14	0,14	-0,64	0,86	-0,12
		2007	0,16	0,14	0,30	0,26	0,86	-0,12
		2008	0,00	0,00	0,33	0,41	1,00	-0,24
		2009	2,48	0,71	0,83	0,76	0,29	0,64
14	ВАТ «Прилуцький птахокомбінат»	2005	1,75	0,64	0,64	0,56	0,36	0,49
		2006	0,91	0,48	0,48	0,19	0,52	0,15
		2007	0,73	0,42	0,42	-0,06	0,58	-0,05
		2008	0,84	0,46	0,46	-0,25	0,54	-0,26
		2009	0,81	0,45	0,45	-0,25	0,55	-0,26
<b>ПТАХОГОСПОДАРСТВА ТА ПТАГОРАДГОСПИ</b>								
15	ВАТ «Чорнобай птиця	2005	1,69	0,63	0,80	0,58	0,37	0,44
		2006	2,36	0,70	0,88	0,65	0,30	0,57
		2007	2,45	0,71	0,71	0,57	0,29	0,58
		2008	0,54	0,35	0,35	0,39	0,65	0,17
		2009	-0,69	-2,20	-2,20	1,44	3,20	-99,54

Продовження додатку Д

1	2	3	4	5	6	7	8	9
16	ВАТ «Птахогосподар- ство ім. Путивльських Партизан»	2005	3,98	0,80	0,80	0,17	0,20	0,41
		2006	0,95	0,49	0,72	0,21	0,51	-0,19
		2007	0,40	0,28	0,54	-0,14	0,72	-0,87
		2008	0,01	0,01	0,24	-2,49	0,99	-4,72
		2009	-0,10	-0,11	-0,10	5,33	1,11	-0,93
17	ВАТ «Птахорадгосп «Мирний»	2005	1,45	0,59	0,59	0,19	0,41	0,22
		2006	3,29	0,77	0,77	0,14	0,23	0,32
		2007	2,51	0,72	0,72	0,03	0,28	0,06
		2008	1,68	0,63	0,77	0,23	0,37	0,09
		2009	н/д	н/д	н/д	н/д	н/д	н/д
18	ВАТ «Племптахрадгосп «Броварський»	2005	9,09	0,90	0,90	0,08	0,10	0,42
		2006	4,06	0,80	0,85	0,09	0,20	0,11
		2007	0,91	0,48	0,70	0,00	0,52	-0,77
		2008	0,68	0,40	0,82	0,13	0,60	-1,07
		2009	0,05	0,05	0,77	0,27	0,95	-1,20
19	ВАТ «Птахогосподар- ство «Червоний Прапор»	2005	2,38	0,70	0,79	0,38	0,30	0,42
		2006	3,63	0,78	0,87	0,43	0,22	0,57
		2007	0,89	0,47	0,76	0,50	0,53	0,15
		2008	0,12	0,11	0,67	0,79	0,89	-0,04
		2009	0,12	0,11	0,31	0,47	0,89	-0,06
20	ВАТ «Партизан»	2005	15,29	0,94	0,95	0,20	0,06	0,75
		2006	18,42	0,95	0,99	0,30	0,05	0,83
		2007	10,80	0,92	0,98	0,28	0,08	0,71
		2008	15,75	0,94	0,98	0,31	0,06	0,81
		2009	20,45	0,95	0,98	0,36	0,05	0,87



## Показники майнового стану птахопідприємств України за 2005–2009 рр.

№ з/п	Підприємства	Роки	Показники майнового стану			
			Індекс постійного активу (X22)	Коефіцієнт зносу основних засобів (X23)	Коефіцієнт придатності основних засобів (x24)	Коефіцієнт реальної вартості майна (x25)
1	2	3	4	5	6	7
<b>ПТАХОФАБРИКИ</b>						
1	ВАТ «Тернопільська птахофабрика»	2005	0,63	0,68	0,32	0,60
		2006	1,17	0,51	0,49	0,62
		2007	1,95	0,51	0,49	0,62
		2008	2,56	0,56	0,44	0,58
		2009	2,11	0,58	0,42	0,68
2	ВАТ «Ражнівська птахофабрика»	2005	1,01	0,47	0,53	0,48
		2006	0,94	0,49	0,51	0,42
		2007	0,98	0,49	0,51	0,40
		2008	1,05	0,49	0,51	0,40
		2009	1,14	0,56	0,44	0,39
3	ВАТ «Отрадівська птахофабрика»	2005	0,79	0,49	0,51	0,65
		2006	0,85	0,52	0,48	0,57
		2007	1,18	0,56	0,44	0,62
		2008	1,42	0,59	0,41	0,51
		2009	1,02	0,64	0,36	0,43
4	ВАТ «Київська птахофабрика»	2005	1,14	0,52	0,48	0,60
		2006	0,79	0,48	0,52	0,65
		2007	1,32	0,49	0,51	0,52
		2008	2,49	0,46	0,54	0,53
		2009	н/д	н/д	н/д	н/д
5	ВАТ «Васильківська птахофабрика»	2005	1,33	0,56	0,44	0,92
		2006	1,32	0,58	0,42	0,89
		2007	1,14	0,61	0,39	0,74
		2008	1,20	0,61	0,39	0,74
		2009	1,02	0,60	0,40	0,58
6	ВАТ «Новоайдарська птахофабрика»	2005	1,00	0,66	0,34	0,87
		2006	1,04	0,66	0,34	0,86
		2007	1,15	0,66	0,34	0,83
		2008	1,07	0,68	0,32	0,72
		2009	0,93	0,69	0,31	0,59
7	ВАТ «Куйбишівська птахофабрика»	2005	0,62	0,48	0,52	0,63
		2006	0,59	0,47	0,53	0,66
		2007	0,74	0,45	0,55	0,59
		2008	0,50	0,43	0,57	0,47
		2009	0,60	0,44	0,56	0,52

## Продовження додатку Е

1	2	3	4	5	6	7
8	ВАТ «Зарічна Птахофабрика»	2005	0,70	0,42	0,58	0,72
		2006	0,86	0,41	0,59	0,57
		2007	0,91	0,35	0,65	0,66
		2008	0,67	0,36	0,64	0,55
		2009	0,77	0,38	0,62	0,68
<b>ПТАХОКОМБІНАТИ</b>						
9	ВАТ «Івано-Франківський птахокомбінат»	2005	1,06	0,35	0,65	0,72
		2006	0,91	0,41	0,59	0,55
		2007	1,06	0,40	0,60	0,66
		2008	1,05	0,42	0,58	0,72
		2009	н/д	н/д	н/д	н/д
10	ВАТ «Новоселицький птахокомбінат»	2005	1,29	0,47	0,53	0,65
		2006	1,28	0,49	0,51	0,57
		2007	1,69	0,43	0,57	0,58
		2008	1,45	0,44	0,56	0,53
		2009	1,12	0,50	0,50	0,59
11	ВАТ «Барський птахокомбінат»	2005	0,64	0,35	0,65	0,86
		2006	0,71	0,36	0,64	0,89
		2007	0,74	0,42	0,58	0,81
		2008	0,72	0,44	0,56	0,85
		2009	0,86	0,47	0,53	0,75
12	ВАТ «Козятинський птахокомбінат»	2005	0,73	0,36	0,64	0,74
		2006	0,69	0,39	0,61	0,71
		2007	0,76	0,35	0,65	0,70
		2008	1,07	0,28	0,72	0,66
		2009	2,25	0,19	0,81	0,61
13	ВАТ «Долинський птахокомбінат»	2005	1,48	0,53	0,47	0,27
		2006	1,64	0,54	0,46	0,21
		2007	1,67	0,55	0,45	0,20
		2008	76,94	0,59	0,41	0,18
		2009	0,28	0,26	0,74	0,20
14	ВАТ «Прилуцький птахокомбінат»	2005	0,44	0,68	0,32	0,41
		2006	0,81	0,53	0,47	0,42
		2007	1,06	0,45	0,55	0,48
		2008	1,25	0,40	0,60	0,60
		2009	1,25	0,42	0,58	0,59
<b>ПТАХОГОСПОДАРСТВА ТА ПТАГОРАДГОСПИ</b>						
15	ВАТ «Чорнобай птиця»	2005	0,53	0,67	0,33	0,39
		2006	0,44	0,70	0,30	0,94
		2007	0,43	0,69	0,31	0,35
		2008	0,61	0,74	0,26	0,46
		2009	-0,44	0,77	0,23	1,00
16	ВАТ «Птахогосподарство ім. Путивльських Партизан»	2005	0,83	0,62	0,38	0,62
		2006	1,17	0,53	0,47	0,55
		2007	2,17	0,50	0,50	0,64
		2008	71,93	0,53	0,47	0,84
		2009	-3,76	0,58	0,42	0,68

*Продовження додатку Е*

1	2	3	4	5	6	7
17	ВАТ «Птахорадгосп «Мирний»	2005	0,89	0,27	0,73	0,50
		2006	0,86	0,29	0,71	0,67
		2007	0,98	0,32	0,68	0,71
		2008	0,95	0,35	0,65	0,60
		2009	н/д	н/д	н/д	н/д
18	ВАТ «Племптахорадгосп «Броварський»	2005	0,92	0,54	0,46	0,86
		2006	0,97	0,41	0,59	0,84
		2007	1,48	0,34	0,66	0,61
		2008	1,76	0,34	0,66	0,59
		2009	11,72	0,30	0,70	0,64
19	ВАТ «Птахогосподарство «Червоний Прапор»	2005	0,70	0,52	0,48	0,52
		2006	0,64	0,51	0,49	0,77
		2007	0,81	0,53	0,47	0,42
		2008	1,30	0,59	0,41	0,12
		2009	1,49	0,44	0,56	0,04
20	ВАТ «Партизан»	2005	0,81	0,46	0,54	0,83
		2006	0,73	0,47	0,53	0,81
		2007	0,77	0,49	0,51	0,75
		2008	0,72	0,52	0,48	0,73
		2009	0,66	0,51	0,49	0,72

**Матриця стандартизованих показників та комплексні рейтингові  
оцінки птахопідприємств України за 2005–2009 рр.**

№ показника	Роки	№ птахофабрики								№ птахокомбінату						№ іншого птахівничого підприємства					
		1	2	3	4	5	6	7	8	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
1	2005	1,00	0,25	0,40	0,14	0,04	0,48	0,72	0,43	0,08	0,07	0,85	1,00	0,11	0,20	0,08	0,08	1,00	0,32	0,56	0,56
	2006	0,13	0,28	0,15	0,07	0,03	0,07	1,00	0,18	0,07	0,06	0,09	1,00	0,10	0,11	0,05	0,09	0,29	0,12	0,27	1,00
	2007	0,13	0,18	0,12	0,07	0,16	0,33	1,00	0,18	0,22	0,25	0,33	1,00	0,41	0,32	0,05	0,10	0,57	0,42	0,90	1,00
	2008	0,02	0,05	0,03	0,02	0,01	0,01	1,00	0,12	0,14	0,20	0,24	1,00	0,32	0,17	0,00	0,02	0,28	0,30	0,69	1,00
	2009	0,13	0,16	0,38	н/д	0,09	0,11	1,00	0,50	н/д	0,11	0,32	0,64	1,00	0,12	0,00	0,05	н/д	0,22	0,23	1,00
2	2005	0,36	1,00	0,54	0,66	0,54	0,23	0,34	0,43	1,00	0,57	0,65	0,97	0,89	0,41	1,00	1,00	0,25	0,84	0,69	0,56
	2006	0,22	1,00	0,42	0,43	0,53	0,32	0,23	0,26	0,81	0,80	0,82	0,95	1,00	0,31	1,00	0,97	0,28	0,83	0,76	0,67
	2007	0,32	1,00	0,42	0,45	0,28	0,29	0,32	0,26	0,47	0,70	0,59	1,00	0,60	0,34	0,75	1,00	0,34	0,55	0,59	0,65
	2008	0,31	1,00	0,41	0,43	0,24	0,19	0,31	0,33	0,47	0,67	1,00	0,79	0,32	0,53	0,40	1,00	0,39	0,83	0,15	0,75
	2009	1,00	0,35	0,96	н/д	0,91	0,33	0,47	0,73	н/д	0,79	0,49	1,00	0,16	0,60	0,78	0,72	н/д	0,82	0,11	1,00
3	2005	0,25	0,64	1,00	0,88	0,40	0,12	0,32	0,86	0,39	0,21	0,35	1,00	0,21	0,15	1,00	0,39	0,01	0,18	0,06	0,15
	2006	0,17	0,59	1,00	0,57	0,43	0,31	0,34	0,50	0,39	0,38	0,76	1,00	0,29	0,12	1,00	0,18	0,01	0,10	0,09	0,25
	2007	0,31	0,75	0,80	0,92	0,20	1,00	0,48	0,47	0,32	0,38	0,91	1,00	0,25	0,18	1,00	0,21	0,02	0,07	0,05	0,38
	2008	0,22	0,52	0,38	0,62	0,17	1,00	0,17	0,24	0,25	0,22	1,00	0,41	0,11	0,21	1,00	0,15	0,02	0,05	0,01	0,38
	2009	0,24	0,05	0,24	н/д	0,45	1,00	0,09	0,17	н/д	0,63	0,59	1,00	0,09	0,51	1,00	0,00	н/д	0,00	0,00	0,03
4	2005	0,65	0,54	1,00	0,30	0,06	0,20	0,44	0,39	0,08	0,04	0,78	1,00	0,06	0,08	0,98	0,48	0,11	0,42	0,54	1,00
	2006	0,38	1,00	0,97	0,39	0,11	0,32	0,80	0,66	0,07	0,05	0,32	1,00	0,07	0,04	0,67	0,25	0,06	0,21	0,36	1,00
	2007	0,14	0,49	0,25	0,18	0,07	0,22	1,00	0,26	0,09	0,10	0,28	1,00	0,11	0,07	0,19	0,09	0,03	0,05	0,13	1,00
	2008	0,07	0,27	0,12	0,10	0,05	0,07	1,00	0,27	0,13	0,14	0,66	1,00	0,11	0,14	0,04	0,04	0,04	0,07	0,03	1,00
	2009	0,34	0,11	0,69	н/д	0,40	0,17	1,00	0,98	н/д	0,14	0,23	1,00	0,11	0,10	0,02	0,02	н/д	0,08	0,01	1,00
5	2005	0,60	0,20	0,46	1,00	0,05	0,05	0,66	0,48	0,28	0,35	0,23	0,28	1,00	0,60	1,00	0,27	0,09	0,15	0,40	0,09
	2006	0,39	0,38	0,59	1,00	0,10	0,15	0,52	0,39	0,22	0,36	0,18	0,15	1,00	0,21	1,00	0,31	0,11	0,10	0,37	0,12
	2007	0,40	0,52	0,63	1,00	0,19	0,16	0,56	0,37	0,19	0,40	0,19	0,23	1,00	0,24	1,00	0,41	0,10	0,12	0,47	0,17
	2008	0,42	0,54	0,93	1,00	0,30	0,19	0,78	0,73	0,21	0,51	0,56	0,27	1,00	0,42	1,00	0,38	0,19	0,30	0,55	0,29
	2009	0,50	0,03	1,00	н/д	0,44	0,16	0,43	0,44	н/д	1,00	0,31	0,56	0,78	0,58	1,00	0,36	н/д	0,32	0,37	0,35

## Продовження додатку Ж

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
6	2005	1,00	-0,01	0,13	0,83	-0,50	-0,13	0,79	0,96	-60,00	-100,00	-70,00	1,00	-270,00	-250,00	0,60	0,60	0,20	0,10	1,00	0,30
	2006	0,53	0,16	0,16	1,00	0,22	-0,03	0,50	0,50	1,00	0,43	-0,86	0,29	-1,71	-0,29	0,67	0,92	0,25	0,00	1,00	0,75
	2007	-5,00	0,13	-4,63	-2,13	1,00	-0,88	0,25	0,25	0,31	0,92	-0,77	1,00	0,23	0,15	1,00	-8,17	-4,00	0,17	-3,67	0,83
	2008	-1,41	-0,09	-0,75	-1,66	-0,13	0,01	1,00	0,88	0,23	1,00	0,01	0,27	-193,54	0,12	0,04	-175,57	0,00	0,00	1,00	0,43
	2009	0,30	-0,13	0,87	н/д	1,00	0,48	0,78	0,61	н/д	1,00	-1,20	-2,70	-0,45	0,05	1,00	0,58	н/д	-2,40	0,21	0,08
7	2005	0,55	-0,04	0,79	0,77	-0,17	-0,21	1,00	0,95	0,56	0,48	0,15	0,38	1,00	0,31	1,00	0,65	0,24	0,07	0,75	0,19
	2006	0,37	0,07	0,38	1,00	0,23	0,20	0,53	0,48	0,53	0,37	0,16	0,22	1,00	0,21	1,00	0,75	0,19	0,28	0,74	0,61
	2007	-0,16	-0,10	-0,52	0,68	1,00	0,09	0,96	0,61	0,71	0,93	0,22	1,00	0,99	0,38	1,00	-0,30	-0,52	0,33	-0,17	0,20
	2008	-0,06	-0,22	0,16	0,12	0,18	0,19	1,00	0,77	0,65	1,00	0,66	0,90	0,46	0,42	0,81	-1,62	0,12	1,00	-0,02	0,80
	2009	0,42	-0,02	0,78	н/д	0,92	0,27	0,80	1,00	н/д	1,00	-0,08	0,67	0,08	0,36	-6,43	-0,44	н/д	0,77	0,22	1,00
8	2005	0,89	1,00	0,95	0,52	0,80	0,94	0,92	0,94	0,64	0,39	1,00	1,00	0,21	0,65	0,67	0,85	0,63	0,96	0,74	1,00
	2006	0,57	1,00	0,91	0,66	0,76	0,90	0,97	0,81	0,56	0,32	0,91	1,00	0,14	0,49	0,74	0,52	0,81	0,84	0,82	1,00
	2007	0,43	1,00	0,67	0,49	0,72	0,85	1,00	0,80	0,64	0,34	0,88	1,00	0,15	0,46	0,77	0,30	0,78	0,52	0,51	1,00
	2008	0,28	0,94	0,49	0,24	0,64	0,72	1,00	0,85	0,80	0,43	1,00	0,81	0,00	0,55	0,37	0,01	0,67	0,43	0,12	1,00
	2009	0,35	1,00	0,63	н/д	0,70	0,75	0,99	0,99	н/д	0,49	1,00	0,36	0,83	0,52	-2,32	-0,12	н/д	0,05	0,12	1,00
9	2005	1,00	-0,02	0,61	-0,25	-0,75	0,16	0,86	0,68	-0,11	-0,46	0,64	0,48	-0,86	1,00	1,00	0,29	0,33	0,14	0,66	0,34
	2006	0,40	0,13	0,62	0,45	-0,68	0,00	1,00	0,57	0,29	-0,81	0,94	1,00	-2,06	0,61	1,00	0,32	0,22	0,14	0,66	0,46
	2007	-0,26	0,05	-0,03	-0,79	-0,37	0,50	1,00	0,63	-0,23	-2,46	1,00	0,92	1,00	-0,23	1,00	-0,25	0,05	0,00	0,88	0,49
	2008	-0,71	-0,09	-0,07	-0,43	-0,36	-0,13	1,00	0,75	-0,12	-1,05	0,68	0,59	1,00	-0,61	0,49	-3,15	0,29	0,16	1,00	0,39
	2009	-1,22	-0,30	1,00	н/д	-0,04	0,15	0,89	0,52	н/д	-0,13	0,18	0,36	1,00	-0,33	0,27	1,00	н/д	0,05	0,09	0,07
10	2005	0,55	0,91	0,88	0,83	0,76	0,58	0,90	1,00	0,99	0,81	1,00	0,98	0,73	0,50	0,46	0,52	1,00	0,63	0,67	0,74
	2006	0,84	0,87	0,81	0,89	0,72	0,59	0,91	1,00	0,92	0,80	1,00	0,95	0,71	0,74	0,42	0,66	1,00	0,83	0,69	0,74
	2007	0,75	0,78	0,68	0,79	0,60	0,52	0,85	1,00	0,92	0,88	0,90	1,00	0,69	0,85	0,46	0,74	1,00	0,98	0,70	0,75
	2008	0,70	0,81	0,65	0,84	0,61	0,50	0,90	1,00	0,81	0,78	0,79	1,00	0,58	0,84	0,40	0,71	0,98	1,00	0,61	0,73
	2009	0,68	0,71	0,58	н/д	0,64	0,49	0,90	1,00	н/д	0,62	0,65	1,00	0,91	0,72	0,33	0,60	н/д	1,00	0,81	0,71
11	2005	0,65	0,52	0,70	0,65	1,00	0,95	0,69	0,78	0,84	0,76	1,00	0,87	0,31	0,48	0,46	0,73	0,58	1,00	0,61	0,97
	2006	0,69	0,48	0,64	0,73	1,00	0,97	0,74	0,64	0,62	0,64	1,00	0,80	0,23	0,48	1,00	0,58	0,71	0,89	0,82	0,86
	2007	0,75	0,48	0,75	0,63	0,89	1,00	0,72	0,80	0,82	0,72	1,00	0,86	0,25	0,59	0,47	0,86	0,94	0,81	0,56	1,00
	2008	0,79	0,55	0,69	0,72	1,00	0,97	0,64	0,74	0,86	0,63	1,00	0,78	0,21	0,71	0,55	1,00	0,72	0,70	0,14	0,86
	2009	1,00	0,58	0,64	н/д	0,86	0,87	0,76	1,00	н/д	0,79	1,00	0,81	0,26	0,78	1,00	0,68	н/д	0,64	0,04	0,72

*Продовження додатку Ж*

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
Комплексна рейтингова оцінка (K <sub>j</sub> )	2005	1,34	2,22	1,39	1,84	3,17	2,61	1,26	1,21	61,0	101,03	71,0	1,09	271,01	251,01	1,30	1,77	2,27	2,19	1,50	1,89
	2006	2,02	1,92	1,62	1,50	2,69	2,42	1,36	1,68	1,96	2,69	2,50	1,38	4,51	2,57	1,24	1,90	2,37	2,32	1,60	1,43
	2007	6,50	2,10	6,09	3,92	2,34	2,67	1,26	1,84	2,26	3,84	2,36	0,78	1,95	2,47	1,50	9,51	5,62	2,34	5,08	1,48
	2008	3,71	2,45	2,80	3,58	2,77	2,53	1,16	1,63	2,25	2,65	1,46	1,31	194,55	2,58	2,11	176,65	2,43	2,21	2,38	1,33
	2009	2,88	2,84	1,25	н/д	1,77	2,12	1,25	1,31	н/д	1,86	2,96	3,87	2,43	2,36	8,31	2,67	н/д	4,06	2,75	1,80
Місце за рейтингом	2005	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>8</b>	<b>7</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>4</b>
	2006	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>8</b>	<b>7</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>2</b>
	2007	<b>8</b>	<b>3</b>	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>1</b>
	2008	<b>8</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>1</b>
	2009	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	н/д	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	н/д	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	н/д	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>1</b>

### Конкурентна карта ринку птахівництва України за 2006–2007 рр.

	Лідери	Претенденти на лідерство	Послідовники	Аутсайдери
Підприємства, конкурентна позиція котрих швидко поліпшується	○ ← ВАР «Київська птахофабрика»			○ ← ВАР «Партизан»
Підприємства, конкурентна позиція котрих поліпшується		○ ← ВАР «Куйбишевська птахофабрика»		
Підприємства, конкурентна позиція котрих погіршується	○ ← ВАР «Птахогосподарство «Червоний Прапор»	○ ← ВАР «Тернопільська птахофабрика»	○ ← ВАР «Птахогородгосп «Мирний»	
Підприємства, конкурентна позиція котрих швидко погіршується		○ ← ВАР «Отрадівська Птахофабрика»	○ ← ВАР «Зарічна Птахофабрика»	○ ← ВАР «Птахогосподарство ім. Путивльських Партизан» ○ ← ВАР «Племптахрадгосп «Броварський»

Продовження додатку 3

## Конкурентна карта ринку птахівництва України за 2007–2008 рр.

	Лідери	Претенденти на лідерство	Послідовники	Аутсайдери
Підприємства, конкурентна позиція котрих швидко поліпшується	○ ← ВАТ «Київська птахофабрика»		○ ← ВАТ «Партизан»	
Підприємства, конкурентна позиція котрих поліпшується		○ ← ВАТ «Куйбишевська птахофабрика» ○ ← ВАТ «Тернопільська птахофабрика»		○ ← ВАТ «Птахогосподарство ім. Путивльських Партизан»
Підприємства, конкурентна позиція котрих погіршується				
Підприємства, конкурентна позиція котрих швидко погіршується	○ ← ВАТ «Птахогосподарство «Червоний Прапор»	○ ← ВАТ «Отрадівська птахофабрика»	○ ← ВАТ «Птахогородгосп «Мирний» ○ ← ВАТ «Зарічна птахофабрика»	○ ← ВАТ «Племптахрадгосп «Броварський»



Продовження додатку 3

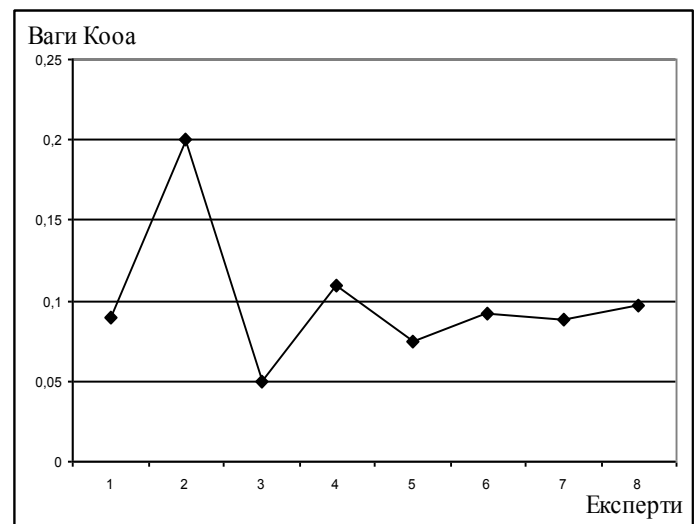
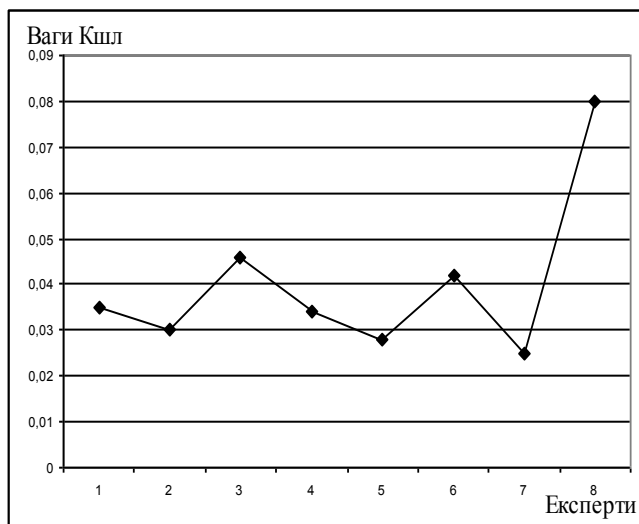
## Конкурентна карта ринку птахівництва України за 2008–2009 рр.

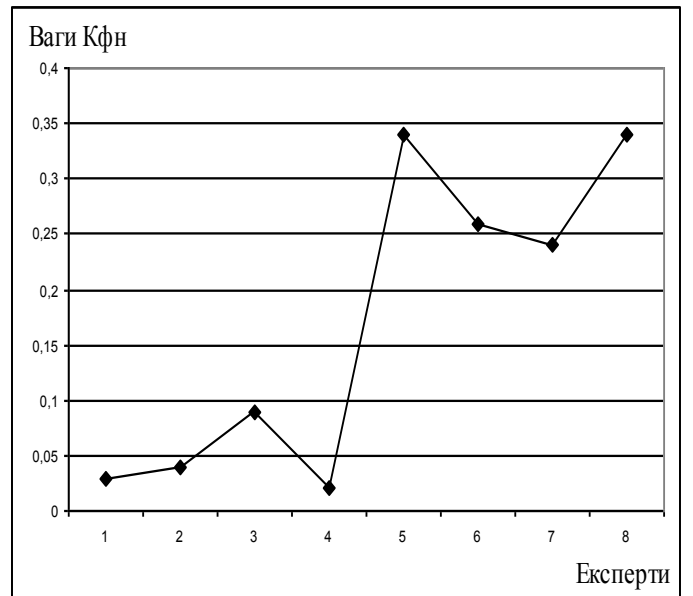
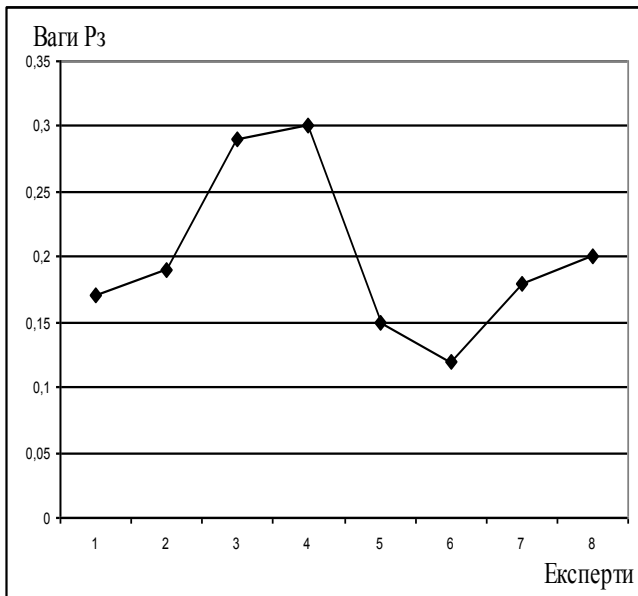
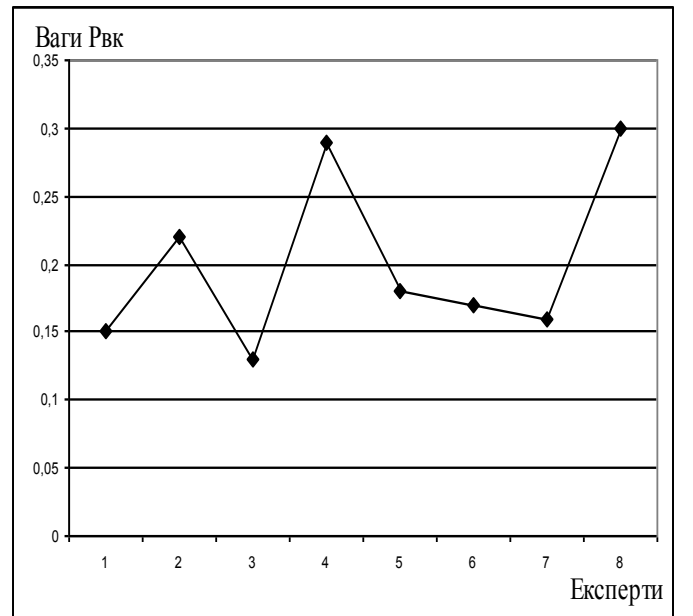
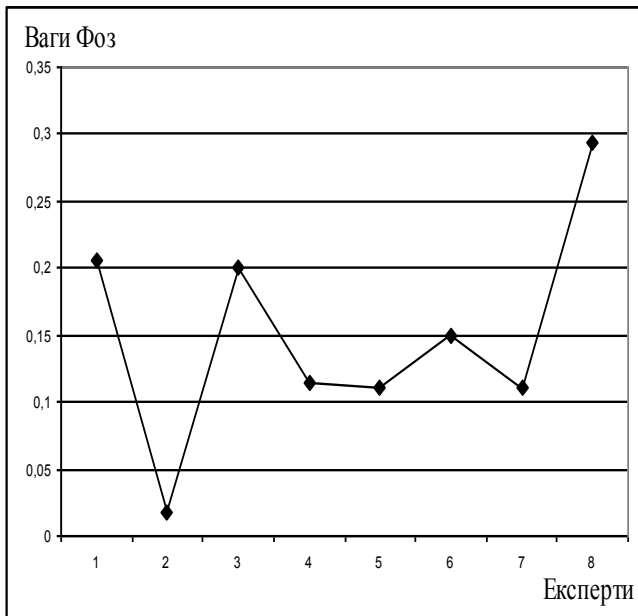
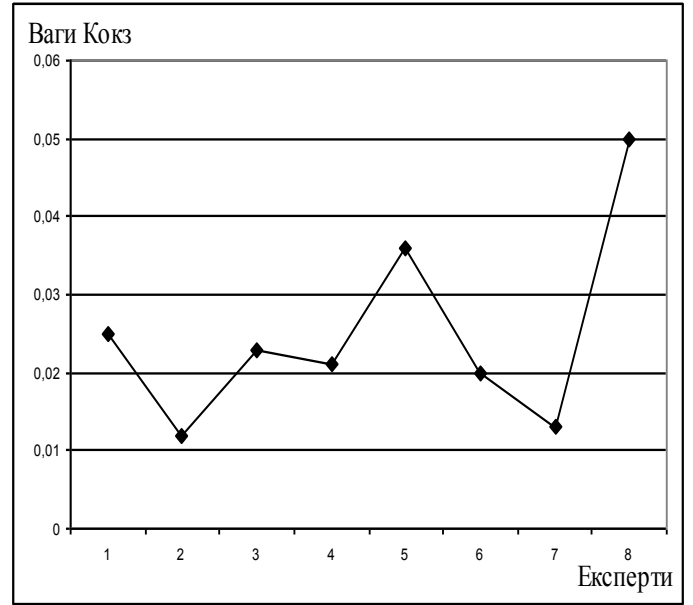
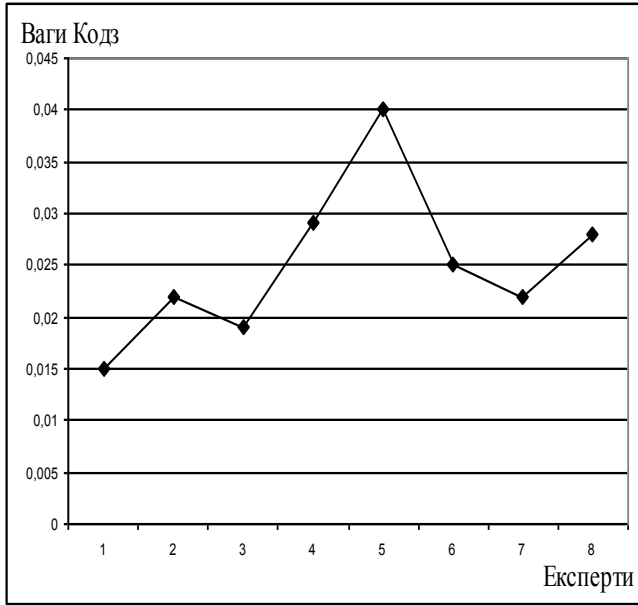
	Лідери	Претенденти на лідерство	Послідовники	Аутсайдери
Підприємства, конкурентна позиція котрих швидко поліпшується	○ ← ВАТ «Київська птахофабрика»		○ ← ВАТ «Партизан»	
Підприємства, конкурентна позиція котрих поліпшується		○ ← ВАТ «Куйбишевська птахофабрика» ○ ← ВАТ «Тернопільська птахофабрика»		
Підприємства, конкурентна позиція котрих погіршується		○ ← ВАТ «Отрадівська птахофабрика»	○ ← ВАТ «Зарічна птахофабрика» ○ ← ВАТ «Птахогородгосп «Мирний»	○ ← ВАТ «Птахогосподарство ім. Путивльських Партизан»
Підприємства, конкурентна позиція котрих швидко погіршується		○ ← ВАТ «Птахогосподарство «Червоний Прапор»		○ ← ВАТ «Племптаходгосп «Броварський»

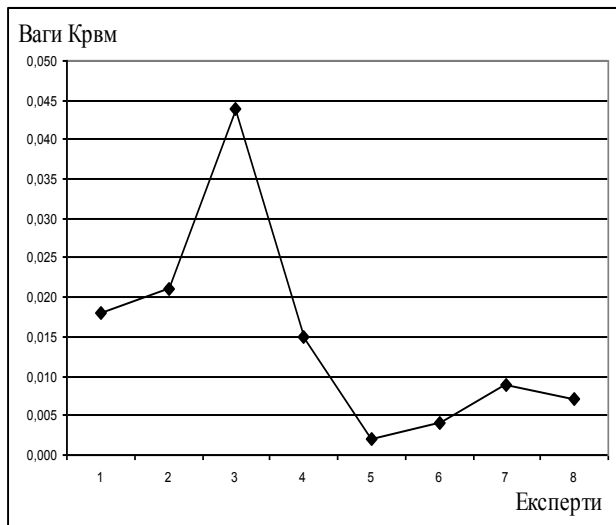
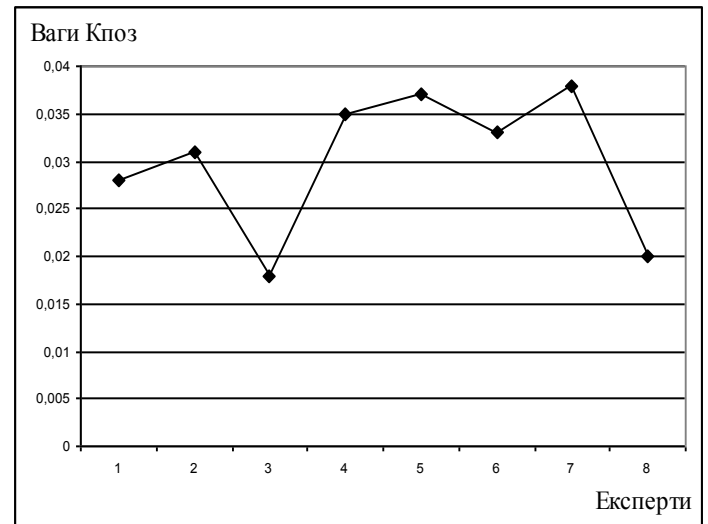
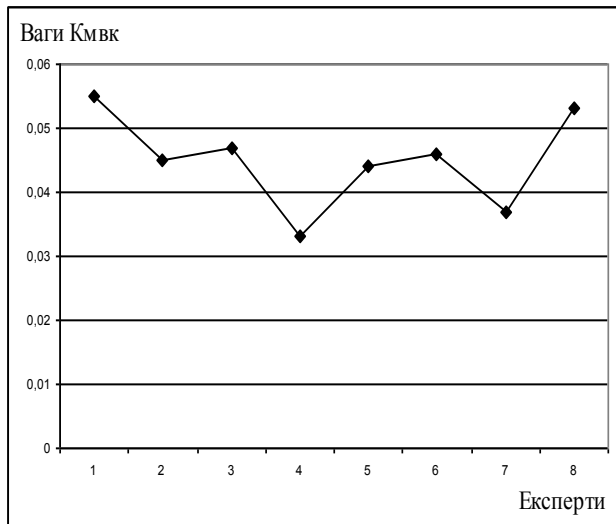
**Вагові коефіцієнти показників, що характеризують внутрішній критерій конкурентоспроможності птахівничих підприємств**

Показники	Експерти								$\sum_{j=1}^m a_{ij}$	M <sub>ij</sub>
	1	2	3	4	5	6	7	8		
Коефіцієнт швидкої ліквідності (К <sub>шл</sub> )	0,035	0,03	0,046	0,034	0,028	0,042	0,025	0,08	0,32	0,04
Коефіцієнт оборотності оборотних активів (К <sub>о.о.а</sub> )	0,089	0,2	0,05	0,109	0,075	0,092	0,088	0,097	0,8	0,1
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості (К <sub>о.д.з.</sub> )	0,015	0,022	0,019	0,029	0,04	0,025	0,022	0,028	0,2	0,025
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості (К <sub>о.к.з.</sub> )	0,025	0,012	0,023	0,021	0,036	0,02	0,013	0,05	0,2	0,025
Фондовіддача основних засобів та інших необоротних активів (Ф <sub>о.з.</sub> )	0,205	0,017	0,2	0,115	0,11	0,15	0,11	0,293	1,2	0,15
Рентабельність власного капіталу (Р <sub>в.к.</sub> )	0,15	0,22	0,13	0,29	0,18	0,17	0,16	0,3	1,6	0,2
Загальна рентабельність підприємства (Р <sub>з</sub> )	0,17	0,19	0,29	0,3	0,15	0,12	0,18	0,2	1,6	0,2
Фінансова незалежність (К <sub>ф.н.</sub> )	0,03	0,04	0,09	0,02	0,34	0,26	0,24	0,34	1,36	0,17
Коефіцієнт маневреності власного капіталу (К <sub>м.в.к.</sub> )	0,055	0,045	0,047	0,033	0,044	0,046	0,037	0,053	0,36	0,045
Коефіцієнт придатності основних засобів (К <sub>п.о.з.</sub> )	0,028	0,031	0,018	0,035	0,037	0,033	0,038	0,02	0,24	0,03
Коефіцієнт реальної вартості майна (К <sub>р.в.м.</sub> )	0,018	0,021	0,044	0,015	0,002	0,004	0,009	0,007	0,12	0,015
СУМА										1,00

**Графічне відображення узгодженості суджень експертів**







### Розрахунок узгодженості суджень експертів на основі коефіцієнта конкордації Кендалла.

Для того, щоб оцінити узгодженість суджень експертів при оцінці ними ряду запропонованих об'єктів, скористаємося коефіцієнтом конкордації Кендалла (W):

$$W = \frac{12}{m^2(n^3 - n)} \times S,$$

де

$$S = \sum_{j=1}^n \left( \sum_{i=1}^m R_{ij} - \frac{m(n+1)}{2} \right)^2,$$

де  $n$  – кількість досліджуваних факторів,  $m$  – кількість експертів,  $R_{ij}$  – ранг  $j$ -о фактору, що присвоїв  $i$ -й експерт.

Нульову гіпотезу відхиляємо, якщо  $W > W_{кр}$ . Алгоритм перевірки гіпотез залежить від кількості оцінюваних об'єктів. Критичні значення коефіцієнта

конкордації  $W_{кр}$  задовільно апроксимуються (незалежно від значення  $n$ ) за допомогою наступної формули:

$$W_{\hat{\alpha}} = W_{\alpha, m, n} = 1 - X_{\alpha, A, B} + \frac{36}{m^2(n^3 - n)}$$

де  $A = (m - 1) \times B$ ;  $B = \frac{n - 1}{2} - \frac{1}{m}$ ;  $X_{\alpha, A, B}$  – зворотна функція стандартного бета

розподілу. Якщо ж кількість об'єктів ( $n$ ) більша 7, то нульову гіпотезу відхиляємо на приблизному рівні значимості  $\alpha$ , якщо  $W \geq W_{\hat{\alpha}} = \chi_{\alpha, \nu}^2 / (m(n - 1))$  при  $\nu = n - 1$ , ступені свободи для розподілу  $\chi^2$ .

### Матриця рангів

Показники	Експерти								Стовпчик допоміжних результатів
	1	2	3	4	5	6	7	8	
Коефіцієнт швидкої ліквідності ( $K_{шл}$ )	6	7	7	6	10	7	8	6	81
Коефіцієнт оборотності оборотних активів ( $K_{о.о.а}$ )	4	2	5	4	5	5	5	5	169
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості ( $K_{о.д.з.}$ )	11	8	10	8	7	9	9	9	529
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості ( $K_{о.к.з.}$ )	9	11	9	9	9	10	10	8	729
Фондовіддача основних засобів та інших необоротних активів ( $\Phi_{о.з.}$ )	1	10	2	3	4	3	4	3	324
Рентабельність власного капіталу ( $P_{в.к.}$ )	3	1	3	2	2	2	3	2	900
Загальна рентабельність підприємства ( $P_3$ )	2	3	1	1	3	4	2	4	784
Фінансова незалежність ( $K_{ф.н.}$ )	7	5	4	10	1	1	1	1	324
Коефіцієнт маневреності власного капіталу ( $K_{м.в.к.}$ )	5	4	6	7	6	6	7	7	0
Коефіцієнт придатності основних засобів ( $K_{п.о.з.}$ )	8	6	11	5	8	8	6	10	196
Коефіцієнт реальної вартості майна ( $K_{р.в.м.}$ )	10	9	8	11	11	11	11	11	1156
Сума (S) =									5192

Узгодженість експертів як відношення реальної суми квадратів різниць ( $S$ ) до максимально можливої суми ( $S_{\max}$ ) визначається коефіцієнтом конкордації Кендалла:

$$W = \frac{S}{S_{\max}} = \frac{12S}{m^2(n^3 - n)} = \frac{12 \times 5192}{8^2 \times (11^3 - 11)} = 0,7375$$

Перевіримо нульову гіпотезу:

$$m(n-1)W \geq \chi_{кр}^2;$$

$$8 \times (11-1) \times 0,7375 > 23,21;$$

$$59 > 23,21$$

Отже, оцінки експертів можна вважати значимими, узгодженість їхніх суджень підтверджена коефіцієнтом конкордації Кендалла ( $W = 0,7375$ ).

### Кореляційна матриця для регресійної моделі при результатуючому показникові – прибуток

	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11	X12	X13	X14	X15	X16	X17	X18	X19	X20	X21	X22	X23	X24	X25	X26	Y	
X1	1,00																											
X2	0,74	1,00																										
X3	0,73	0,80	1,00																									
X4	-0,08	0,04	0,02	1,00																								
X5	-0,01	0,13	0,16	0,83	1,00																							
X6	-0,10	0,04	0,01	0,83	0,69	1,00																						
X7	0,17	-0,05	0,09	0,12	0,09	-0,10	1,00																					
X8	0,61	0,65	0,75	0,27	0,47	0,16	0,20	1,00																				
X9	-0,15	-0,06	-0,10	0,71	0,39	0,74	-0,07	-0,04	1,00																			
X10	-0,12	-0,03	-0,07	0,89	0,55	0,83	0,09	0,07	0,90	1,00																		
X11	0,30	0,31	0,23	-0,03	-0,01	-0,05	0,10	0,07	-0,16	-0,09	1,00																	
X12	0,09	0,05	0,06	-0,08	0,01	-0,07	0,06	0,06	-0,50	-0,21	0,47	1,00																
X13	0,33	0,33	0,24	0,04	0,00	-0,01	0,07	0,09	-0,04	0,01	0,82	0,23	1,00															
X14	-0,02	0,10	0,01	0,78	0,49	0,83	-0,02	0,04	0,79	0,87	0,27	-0,01	0,28	1,00														
X15	0,11	0,23	0,08	0,59	0,47	0,49	0,09	0,11	0,41	0,51	0,56	0,19	0,47	0,72	1,00													
X16	0,67	0,62	0,75	0,04	0,26	0,01	0,14	0,91	-0,15	-0,10	0,09	0,09	0,11	-0,10	-0,05	1,00												
X17	0,50	0,36	0,40	-0,31	0,03	-0,32	0,17	0,44	-0,56	-0,47	0,45	0,41	0,28	-0,30	-0,03	0,56	1,00											
X18	0,54	0,42	0,42	-0,44	-0,12	-0,44	0,15	0,41	-0,58	-0,55	0,41	0,30	0,28	-0,40	-0,09	0,50	0,89	1,00										
X19	0,34	0,30	0,23	-0,14	-0,17	-0,26	0,26	0,20	-0,17	-0,10	0,56	0,38	0,46	-0,01	0,30	0,21	0,48	0,59	1,00									
X20	-0,50	-0,36	-0,40	0,31	-0,03	0,32	-0,17	-0,44	0,56	0,47	-0,45	-0,41	-0,28	0,30	0,03	-0,56	-1,00	-0,89	-0,48	1,00								
X21	0,42	0,34	0,32	0,13	0,08	0,00	0,22	0,35	-0,07	0,07	0,57	0,42	0,58	0,18	0,39	0,37	0,53	0,46	0,77	-0,53	1,00							
X22	-0,10	-0,06	-0,07	0,07	-0,01	0,07	-0,06	-0,07	0,48	0,19	-0,49	-1,00	-0,25	0,00	-0,22	-0,10	-0,43	-0,32	-0,44	0,43	-0,46	1,00						
X23	-0,13	-0,28	-0,21	-0,12	-0,31	-0,12	0,37	-0,31	0,09	0,10	-0,11	-0,11	-0,08	-0,03	-0,17	-0,25	-0,20	-0,18	0,03	0,20	-0,12	0,10	1,00					
X24	0,13	0,28	0,21	0,12	0,31	0,12	-0,37	0,31	-0,09	-0,10	0,11	0,11	0,08	0,03	0,17	0,25	0,20	0,18	-0,03	-0,20	0,12	-0,10	-1,00	1,00				
X25	0,22	0,01	0,12	-0,30	-0,03	-0,41	0,06	0,23	-0,52	-0,50	-0,02	0,13	-0,16	-0,43	-0,22	0,31	0,53	0,46	-0,13	-0,53	-0,11	-0,11	-0,14	0,14	1,00			
X26	-0,20	-0,05	-0,14	0,48	0,04	-0,02	-0,21	-0,17	0,39	0,68	0,02	0,14	0,01	0,11	0,08	-0,25	-0,26	-0,33	0,10	0,26	0,12	-0,14	0,11	-0,11	-0,45	1,00		
Y	0,30	0,36	0,23	-0,03	-0,02	-0,04	0,01	0,06	-0,10	-0,05	0,72	0,12	0,66	0,20	0,34	0,07	0,30	0,30	0,31	-0,30	0,28	-0,12	-0,06	0,06	0,00	-0,22	1,00	

**Вихідні дані для побудови регресійної моделі оцінки рівня  
конкурентоспроможності підприємств галузі птахівництва при  
результатному показникові – чистий прибуток/збиток**

Номер спостереження, n	Фактори						Результатний показник, Y
	X2	X8	X10	X15	X17	X19	
1	2	3	4	5	6	7	8
1	1,54	5,05	1,51	0,08	0,78	0,44	3932,00
2	0,64	2,88	1,06	0,1	0,51	0,19	3389,00
3	0,39	1,46	0,76	-0,02	0,34	-0,1	-5545,00
4	0,31	1,08	0,79	-0,04	0,24	-0,4	-4343,90
5	0,39	4,23	0,5	-0,01	0,88	-0,01	-16,00
6	1,32	7,58	1,03	0,02	0,89	0,06	274,00
7	0,55	4,89	0,99	-0,01	0,79	0,02	64,00
8	0,62	4,25	1,02	-0,15	0,81	-0,05	-160,20
9	0,62	7,81	1,15	0,17	0,84	0,27	509,80
10	0,71	7,32	1,61	0,14	0,81	0,29	651,10
11	0,37	2,55	1,21	-0,05	0,53	-0,01	-2995,60
12	0,35	1,87	1,76	0,1	0,42	-0,04	-1541,90
13	0,22	2,36	2,52	0,14	0,46	-0,11	4861,40
14	0,33	2,96	2,71	0,26	0,59	0,21	14388,70
15	0,2	1,81	1,91	0,05	0,39	-0,3	-6589,70
16	0,22	1,62	1,88	0,07	0,21	-0,24	-13304,90
17	0,05	0,46	0,13	-0,05	0,7	-0,33	-1172,00
18	0,15	0,85	0,28	0,08	0,68	-0,32	505,00
19	0,5	0,73	0,36	0,09	0,57	-0,14	641,00
20	0,09	0,85	0,56	0,11	0,55	-0,2	-333,00
21	0,74	1,55	0,12	-0,05	0,83	0,07	-225,40
22	0,35	2,46	0,42	0,07	0,8	0	-58,90
23	1	2,21	0,3	0,01	0,67	0,19	-618,50
24	0,12	1,15	0,36	0,12	0,62	-0,07	18,40
25	1,11	3,4	1,66	0,19	0,81	0,38	3813,40
26	4,77	6,1	1,41	0,17	0,86	0,47	3862,00
27	3,07	10,07	1,08	0,08	0,79	0,38	555,00
28	13,27	15,65	1,47	0,57	0,86	0,56	12073,00
29	0,66	3,03	1,22	0,18	0,83	0,3	3249,40
30	0,86	4,99	1,06	0,13	0,72	0,27	2834,60
31	0,55	2,63	0,71	0,05	0,63	0,24	298,80
32	1,57	4,15	1,37	0,47	0,73	0,42	7102,40
33	0,53	7,73	3,63	0,15	0,63	-0,06	-375,30
34	0,59	6,36	4,68	0,32	0,54	0,09	442,80



## Продовження додатку М

1	2	3	4	5	6	7	8
35	0,47	3,94	3,12	0,28	0,58	-0,06	282,30
36	0,49	4,56	2,68	0,57	0,66	-0,05	381,80
37	0,46	3,56	4,53	0,14	0,38	-0,26	-303,20
38	0,45	5,29	7,84	0,21	0,31	-0,25	86,50
39	0,53	4,51	6,58	0,31	0,31	-0,64	430,80
40	0,67	5,17	6,51	0,77	0,36	-0,43	1228,70
41	5,79	76,38	3,04	0,05	0,98	0,36	-1267,50
42	0,76	31,02	3,77	0,1	0,88	0,29	-1010,70
43	0,7	12,09	3,16	0,09	0,8	0,26	-1419,50
44	0,82	23,73	7,19	0,56	0,83	0,28	44,30
45	6,79	97,39	3,68	0,12	0,98	0,27	23,80
46	8,21	96,58	3,19	0,13	0,97	0,31	486,70
47	2,16	43	3,86	0,26	0,91	0,24	3140,60
48	3,41	36,15	3,48	0,6	0,67	0,24	2045,40
49	0,78	5,95	12,94	0,26	0,21	-0,48	-594,00
50	0,82	6,78	21,51	0,56	0,14	-0,64	-230,00
51	0,88	4,89	16,61	0,36	0,14	0,26	53,00
52	1,08	3,97	12,83	0,38	0	0,41	-1997,90
53	1,34	7,4	7,75	0,09	0,64	0,56	-511,00
54	0,89	3,41	4,55	0,11	0,48	0,19	-34,00
55	0,7	2,98	3,92	0,14	0,42	-0,06	34,60
56	0,58	4,91	5,42	0,36	0,46	-0,25	62,50
57	0,09	8,49	5,44	0,17	0,63	0,58	140,00
58	0,17	11,26	5,71	0,22	0,7	0,65	210,00
59	0,08	5,92	3,9	0,19	0,71	0,57	140,00
60	0,01	1,6	2,97	0,23	0,35	0,39	10,00
61	0,09	4,1	1,49	0,08	0,8	0,17	170,00
62	0,31	4,2	1,74	0,13	0,49	0,21	334,00
63	0,15	2,63	1,61	-0,08	0,28	-0,14	-814,00
64	0,07	1,38	1,14	-0,66	0,01	-2,49	-1615,00
65	1,11	0,96	0,5	0,04	0,59	0,19	540,00
66	1,02	1,02	0,62	0,05	0,77	0,14	910,00
67	0,85	1,02	0,39	-0,1	0,72	0,03	-5685,30
68	0,96	1,42	0,57	0,03	0,63	0,23	0,20
69	0,35	3,61	0,79	0,01	0,9	0,08	60,30
70	0,41	3,52	0,58	0,03	0,8	0,09	25,60
71	0,62	1,42	0,48	0,04	0,48	0	132,20
72	1,01	2,67	0,88	0,28	0,4	0,13	19,10
73	0,63	4,64	2,18	0,13	0,7	0,38	3004,50
74	0,96	6,01	2,1	0,14	0,78	0,43	3850,60
75	1,33	4,04	1,83	-0,01	0,47	0,5	-5827,10

*Продовження додатку М*

1	2	3	4	5	6	7	8
76	2,34	0,97	1,63	0	0,11	0,79	5675,30
77	0,62	8,62	0,51	0,03	0,94	0,2	773,90
78	3,53	16,76	0,69	0,12	0,95	0,3	2635,70
79	1,48	30,79	0,65	0,04	0,92	0,28	1505,30
80	3,41	35,8	0,86	0,24	0,94	0,31	3289,20

**Кореляційна матриця для регресійної моделі при результатуючому  
показникові – рентабельність власного капіталу**

	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11	X12	X13	X14	X15	X16	X17	X18	X19	X20	X21	X22	X23	X24	X25	X26	Y	
X1	1,00																											
X2	0,74	1,00																										
X3	0,73	0,80	1,00																									
X4	-0,08	0,04	0,02	1,00																								
X5	-0,01	0,13	0,16	0,83	1,00																							
X6	-0,10	0,04	0,01	0,83	0,69	1,00																						
X7	0,17	-0,05	0,09	0,12	0,09	-0,10	1,00																					
X8	0,61	0,65	0,75	0,27	0,47	0,16	0,20	1,00																				
X9	-0,15	-0,06	-0,10	0,71	0,39	0,74	-0,07	-0,04	1,00																			
X10	-0,12	-0,03	-0,07	0,89	0,55	0,83	0,09	0,07	0,90	1,00																		
X11	0,30	0,31	0,23	-0,03	-0,01	-0,05	0,10	0,07	-0,16	-0,09	1,00																	
X12	0,09	0,05	0,06	-0,08	0,01	-0,07	0,06	0,06	-0,50	-0,21	0,47	1,00																
X13	0,33	0,33	0,24	0,04	0,00	-0,01	0,07	0,09	-0,04	0,01	0,82	0,23	1,00															
X14	-0,02	0,10	0,01	0,78	0,49	0,83	-0,02	0,04	0,79	0,87	0,27	-0,01	0,28	1,00														
X15	0,11	0,23	0,08	0,59	0,47	0,49	0,09	0,11	0,41	0,51	0,56	0,19	0,47	0,72	1,00													
X16	0,67	0,62	0,75	0,04	0,26	0,01	0,14	0,91	-0,15	-0,10	0,09	0,09	0,11	-0,10	-0,05	1,00												
X17	0,50	0,36	0,40	-0,31	0,03	-0,32	0,17	0,44	-0,56	-0,47	0,45	0,41	0,28	-0,30	-0,03	0,56	1,00											
X18	0,54	0,42	0,42	-0,44	-0,12	-0,44	0,15	0,41	-0,58	-0,55	0,41	0,30	0,28	-0,40	-0,09	0,50	0,89	1,00										
X19	0,34	0,30	0,23	-0,14	-0,17	-0,26	0,26	0,20	-0,17	-0,10	0,56	0,38	0,46	-0,01	0,30	0,21	0,48	0,59	1,00									
X20	-0,50	-0,36	-0,40	0,31	-0,03	0,32	-0,17	-0,44	0,56	0,47	-0,45	-0,41	-0,28	0,30	0,03	-0,56	-1,00	-0,89	-0,48	1,00								
X21	0,42	0,34	0,32	0,13	0,08	0,00	0,22	0,35	-0,07	0,07	0,57	0,42	0,58	0,18	0,39	0,37	0,53	0,46	0,77	-0,53	1,00							
X22	-0,10	-0,06	-0,07	0,07	-0,01	0,07	-0,06	-0,07	0,48	0,19	-0,49	-1,00	-0,25	0,00	-0,22	-0,10	-0,43	-0,32	-0,44	0,43	-0,46	1,00						
X23	-0,13	-0,28	-0,21	-0,12	-0,31	-0,12	0,37	-0,31	0,09	0,10	-0,11	-0,11	-0,08	-0,03	-0,17	-0,25	-0,20	-0,18	0,03	0,20	-0,12	0,10	1,00					
X24	0,13	0,28	0,21	0,12	0,31	0,12	-0,37	0,31	-0,09	-0,10	0,11	0,11	0,08	0,03	0,17	0,25	0,20	0,18	-0,03	-0,20	0,12	-0,10	-1,00	1,00				
X25	0,22	0,01	0,12	-0,30	-0,03	-0,41	0,06	0,23	-0,52	-0,50	-0,02	0,13	-0,16	-0,43	-0,22	0,31	0,53	0,46	-0,13	-0,53	-0,11	-0,11	-0,14	0,14	1,00			
X26	-0,20	-0,05	-0,14	0,48	0,04	-0,02	-0,21	-0,17	0,39	0,68	0,02	0,14	0,01	0,11	0,08	-0,25	-0,26	-0,33	0,10	0,26	0,12	-0,14	0,11	-0,11	-0,45	1,00		
Y	0,11	0,23	0,08	0,59	0,47	0,49	0,09	0,11	0,41	0,51	0,56	0,19	0,47	0,72	1,00	-0,05	-0,03	-0,09	0,30	0,03	0,39	-0,22	-0,17	0,17	-0,22	0,08	1,00	

**Вихідні дані для побудови регресійної моделі оцінки рівня  
конкурентоспроможності підприємств галузі птахівництва  
при результатному показникові – рентабельність власного капіталу**

Номер спостереження, n	Фактори								Результатний показник, Y
	X2	X4	X7	X8	X9	X22	X24	X26	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	1,54	0,77	5,38	5,05	1,04	0,63	0,32	–	0,24
2	0,64	0,6	3,59	2,88	0,98	1,17	0,49	0,013095	0,17
3	0,39	0,48	3,08	1,46	1,14	1,95	0,49	0,011231	-0,4
4	0,31	0,51	3,6	1,08	1,74	2,56	0,44	0,016239	-0,45
5	0,39	0,45	13,7	4,23	0,51	1,01	0,53	–	0
6	1,32	0,88	12,49	7,58	1	0,94	0,51	–	0,05
7	0,55	0,79	7,29	4,89	0,95	0,98	0,51	–	0,01
8	0,62	0,83	8,6	4,25	1,04	1,05	0,51	–	-0,03
9	0,62	0,78	21,46	7,81	0,93	0,79	0,51	–	0,03
10	0,71	1	21,08	7,32	1,31	0,85	0,48	0,015538	0,05
11	0,37	0,71	7,83	2,55	1,18	1,18	0,44	0,011656	-0,37
12	0,35	0,91	6,25	1,87	2,27	1,42	0,41	0,011866	-0,24
13	0,22	1,34	18,84	2,36	3,16	1,14	0,48	–	0,2
14	0,33	1,34	12,07	2,96	2,48	0,79	0,52	0,030501	0,32
15	0,2	0,94	9,04	1,81	1,98	1,32	0,51	0,051508	-0,17
16	0,22	0,97	10,33	1,62	3,35	2,49	0,54	0,04839	-0,53
17	0,05	0,12	8,61	0,46	0,17	1,33	0,44	–	-0,12
18	0,15	0,26	9,03	0,85	0,2	1,32	0,42	–	0,07
19	0,5	0,28	1,96	0,73	0,41	1,14	0,39	–	0,08
20	0,09	0,37	2,91	0,85	0,43	1,2	0,39	–	-0,04
21	0,74	0,11	2,56	1,55	0,12	1	0,34	–	-0,03
22	0,35	0,35	6,49	2,46	0,43	1,04	0,34	–	-0,01
23	1	0,24	9,78	2,21	0,33	1,15	0,34	0,000092	-0,07
24	0,12	0,26	16,65	1,15	0,4	1,07	0,32	0,00225	0
25	1,11	0,78	6,86	3,4	1,01	0,62	0,52	–	0,19
26	4,77	0,71	7,16	6,1	0,85	0,59	0,53	0,011246	0,16
27	3,07	0,59	4,68	10,07	0,72	0,74	0,55	0,01236	0,02
28	13,27	0,73	2,86	15,65	0,87	0,5	0,57	0,01372	0,32
29	0,66	0,74	18,41	3,03	0,98	0,7	0,58	–	0,23
30	0,86	0,64	10,47	4,99	0,84	0,86	0,59	0,011468	0,16
31	0,55	0,42	4,6	2,63	0,63	0,91	0,65	0,008027	0,02
32	1,57	0,72	4	4,15	1,05	0,67	0,64	0,008467	0,28
33	0,53	2,44	14,54	7,73	3,57	1,06	0,65	–	-0,06

## Продовження додатку О

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
34	0,59	2,67	11,84	6,36	4,6	0,91	0,59	–	0,07
35	0,47	1,73	7,63	3,94	3,08	1,06	0,6	–	0,04
36	0,49	1,75	9,74	4,56	2,83	1,05	0,58	–	0,06
37	0,46	2,2	7,86	3,56	5,9	1,29	0,53	–	-0,1
38	0,45	3,44	11,66	5,29	10,09	1,28	0,51	–	0,03
39	0,53	3,07	9,15	4,51	9,87	1,69	0,57	–	0,12
40	0,67	3,39	8,7	5,17	10,1	1,45	0,56	–	0,26
41	5,79	1,87	13,03	76,38	1,91	0,64	0,65	–	-0,07
42	0,76	2,35	23,4	31,02	2,54	0,71	0,64	–	-0,06
43	0,7	1,92	21,95	12,09	2,28	0,74	0,58	–	-0,1
44	0,82	4,29	39,66	23,73	5,23	0,72	0,56	–	0
45	6,79	2,44	36,99	97,39	2,5	0,73	0,64	–	0
46	8,21	2,22	30,7	96,58	2,27	0,69	0,61	–	0,02
47	2,16	2,63	24,14	43	2,81	0,76	0,65	–	0,13
48	3,41	2,46	16,33	36,15	3,26	1,07	0,72	–	0,07
49	0,78	4,4	7,88	5,95	17,57	1,48	0,47	–	-0,27
50	0,82	5,64	8,87	6,78	33,43	1,64	0,46	–	-0,12
51	0,88	3,79	6,11	4,89	27,48	1,67	0,45	–	0,03
52	1,08	2,7	4,35	3,97	39,84	76,94	0,41	–	-50,32
53	1,34	2,2	5,47	7,4	3,12	0,44	0,32	–	-0,25
54	0,89	1,55	3,79	3,41	2,84	0,81	0,47	–	-0,02
55	0,7	1,65	4,31	2,98	3,67	1,06	0,55	–	0,02
56	0,58	2,75	8,25	4,91	6,27	1,25	0,6	–	0,03
57	0,09	1,87	138,93	8,49	3,06	0,53	0,33	–	0,06
58	0,17	1,84	105,62	11,26	2,76	0,44	0,3	–	0,08
59	0,08	1,2	68,24	5,92	1,7	0,43	0,31	–	0,06
60	0,01	0,77	98,11	1,6	1,48	0,61	0,26	–	0,01
61	0,09	0,98	53,64	4,1	1,29	0,83	0,38	–	0,06
62	0,31	1,05	19,15	4,2	1,76	1,17	0,47	0,002133	0,11
63	0,15	0,95	14,06	2,63	2,44	2,17	0,5	0,000016	-0,49
64	0,07	0,79	14,25	1,38	4,33	71,93	0,47	0,002485	-40,38
65	1,11	0,29	1,14	0,96	0,44	0,89	0,73	–	0,02
66	1,02	0,34	1,09	1,02	0,54	0,86	0,71	0,009637	0,03
67	0,85	0,26	1,25	1,02	0,35	0,98	0,68	0,009517	-0,24
68	0,96	0,37	1,97	1,42	0,55	0,95	0,65	0,007566	0
69	0,35	0,59	24,37	3,61	0,71	0,92	0,46	–	0,01
70	0,41	0,46	10,73	3,52	0,55	0,97	0,59	0,002612	0
71	0,62	0,35	4,55	1,42	0,6	1,48	0,66	0,001996	0,01
72	1,01	0,63	5,24	2,67	1,43	1,76	0,66	0,000839	0
73	0,63	1,03	9,01	4,64	1,55	0,7	0,48	–	0,1
74	0,96	1,04	9,37	6,01	1,4	0,64	0,49	0,035393	0,12

*Продовження додатку О*

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
75	1,33	0,79	3,61	4,04	1,3	0,81	0,47	0,034875	-0,22
76	2,34	0,31	0,54	0,97	1,71	1,3	0,41	0,027573	0,23
77	0,62	0,39	20,38	8,62	0,41	0,81	0,54	–	0,03
78	3,53	0,5	26,2	16,76	0,53	0,73	0,53	0,001844	0,09
79	1,48	0,46	26,18	30,79	0,49	0,77	0,51	0,004415	0,05
80	3,41	0,59	37,18	35,8	0,64	0,72	0,48	0,00608	0,1

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аакер Д. А. Стратегия управления портфелем брендов / Аакер Д. А. ; [пер. с англ. Т. В. Виноградовой]. – Москва : Эксмо, 2008. – 320 с.
2. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление / Дэвид Аакер ; [пер. с англ. под ред. Ю. Н. Коптуревского]. – СПб : Питер, 2002. – 544 с.
3. Азоев Г. Л. Конкурентные преимущества фирмы / Г. Л. Азоев, А. П. Челенков. – М. : ОАО «Типография «НОВОСТИ», 2000. – 256 с.
4. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятий : учебник / Под ред. проф. В. Я. Позднякова. – Москва : ИНФРА-М, 2008. – 617 с.
5. Андреева Г.І. Економічний аналіз : навч.- метод. посіб. / Андреева Г.І. – К. : «Знання», 2008. – 263 с.
6. Андрианов В. Д. Конкурентоспособность России в мировой экономике / В. Д. Андрианов // Мировая экономика и международные отношения. – 2000. – № 3. – С. 43–50.
7. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / Игорь Ансофф ; [пер. с англ. С. Жильцов при содействии Э. Дж. Макдоннелл]. – СПб. : Питер, 1999. – 416 с.
8. Ахматова М. В., Теоретические модели конкурентоспособности / М. В. Ахматова, Е. В. Попов // Маркетинг. – № 4. – 2003. – С. 25–38.
9. Багиев Г. Л. Международный маркетинг : учебник для вузов / Багиев Г. Л., Моисеева Н. К., Никифорова С. В. – СПб : Питер, 2001. – 512 с.
10. Багиев Г. Л. Маркетинг : учебник для вузов / Багиев Г. Л., Тарасевич В. М., Анн Х. ; [под общ. ред. Г. Л. Багиева]. – М. : ОАО «Изд-во «Экономика», 1999. – 703 с.
11. Базілінська О. Я. Фінансовий аналіз: теорія та практика : навч. посіб. / Базілінська О. Я. – К. : ЦУЛ, 2009. – 328 с.

12. Балабанова Л. В. Управління конкурентоспроможністю підприємств : навч. посіб. / Балабанова Л. В., Кривенко Г. В., Балабанова І. В. – К. : Професіонал, 2009. – 256 с.

13. Балан В. Методичне забезпечення оцінки стратегічної гнучкості вітчизняних підприємств / В. Балан, М. Ситницький // Конкуренція. Вісник Антимонопольного комітету України, 2008. – Квітень–червень (№ 2). – С. 23–31.

14. Баранчеев В. Стратегический анализ: технология, инструменты, организация / В. Баранчеев // Проблемы теории и практики управления. – № 5. – 1998. – С. 85–90.

15. Батуров А. В. Конкурентоспособность фармацевтических производств на региональном лекарственном рынке / А. В. Батуров, Л. В. Мошкова // Фармация. – 2003. – № 2. – С. 13–18.

16. Березін О. В. Стратегія підприємства : навч. посіб. / О. В. Березін, М. Г. Безпарточний. – К. : Ліра-К, 2010. – 224 с.

17. Бондаренко Г. С. Управління конкурентоспроможністю автотранспортного підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец : 08.06.02 «Підприємництво, менеджмент та маркетинг» / Г. С. Бондаренко. – Х. , 2001. – 19 с.

18. Бужин О. А. Конкурентоспроможність продукції тваринництва : [монографія] / Бужин О. А. – Черкаси : Відлуння-Плюс, 2008. – 248 с.

19. Булышева Т. С. Моделирование рыночной стратегии предприятия : курс лекций / Булышева Т. С., Милорадов К. А., Халиков М. А. – Москва : Экзамен, 2009. – 286 с.

20. Бурденюк Т. Г. Аналітичні методики оцінювання конкурентоспроможності підприємств / Т. Г. Бурденюк // Вісник НУВГП. Зб. наук. праць. Економіка Частина 2. Вип. 4 (44). – Рівне, 2008. – С. 180–188.

21. Бурденюк Т. Г. Експрес-діагностика кризового фінансового стану підприємства / Т. Г. Бурденюк // Проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу, контролю та аудиту у сфері надання послуг: Матеріали міжнар. наук.-



практ. конф., 15–16 грудня 2005 р., – Тернопіль : Економічна думка, 2005. – С.181–186.

22. Бурденюк Т. Г. Метод експертних оцінок в контексті аналізу факторів зовнішнього середовища підприємства / Т. Г. Бурденюк // Облік, аналіз і контроль в системі управління підприємством: теорія і практика : матеріали III Всеукр. наук-практ. конф, 19–21 червня 2009 р. – Луцьк : РВВ Луцького національного технічного університету, 2009. – 260 с.

23. Бурденюк Т. Г. Методичні підходи до аналізу конкурентоспроможності підприємств / Т. Г. Бурденюк // Стратегія формування відкритої господарської системи в Україні: матеріали міжнар. наук. студентсько-аспірантської конф., 16–17 травня 2008 р. – Львів : ЛНУ ім. І. Франка, 2008. – С. 39.

24. Бурденюк Т. Г. Особливості стратегічного аналізу як окремого напрямку аналітичних досліджень / Т. Г. Бурденюк // Економічний і соціальний розвиток України в XXI столітті : національна ідентичність і тенденції глобалізації : Зб. тез доповідей П'ятої ювілейної міжнар. наук.-практ. конф. молодих учених, 21–23 лютого 2008 р. – Тернопіль: Економічна думка, 2008. – С. 401-403.

25. Бурденюк Т. Г. Рейтингова оцінка як метод аналізу конкурентоспроможності підприємств АПК / Т. Г. Бурденюк // Облік і контроль на підприємствах АПК: стан і перспективи розвитку: матеріали III-ої міжнар. наук.-практ. конф., 10–11 жовтня 2008 р. – К. : КНЕУ, 2008. – С. 31–33.

26. Бурденюк Т. Г. Стратегічний аналіз факторів зовнішнього середовища / Т. Г. Бурденюк // Зб. наук. праць за ред. д. с-г. н., проф., академіка АН ВШ України, заслуженого діяча науки і техніки України, ректора університету М. І. Бахмата. – Кам'янець-Подільський, 2009. – С. 406–411.

27. Бурденюк Т. Г. Стратегічні аналітичні дослідження в управлінні підприємством / Т. Г. Бурденюк // Створення інтелектуальної системи обліку для економіки України: Матеріали міжнар. наук.-практ. конф., 21–22 листопада 2007р. – Тернопіль : Економічна думка, 2007. – С. 131–134.

28. Бурденюк Т. Г. Теоретичні аспекти стратегічного аналізу / Т. Г. Бурденюк // Культура народів Причорномор'я. Научний журнал. – № 102. – 2007. – С. 60–64.
29. Валитов Ш. М. Управление конкурентными преимуществами при проведении промышленной политики / Ш. М. Валитов, А. Р. Сафиуллин. – М. : Экономика, 2010. – 254 с.
30. Винокуров В. А. Организация стратегического управления на предприятии / Винокуров В. А. – М. : Центр экономики и маркетинга. – 1996. – 160 с.
31. Володькина М. В. Стратегический менеджмент: учеб. пособие / Володькина М. В. – [2-е изд., испр.]. – К. : Знання, 2004. – 149 с.
32. Воронкова А. Е. Управлінські рішення у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства: організаційний аспект : [монографія] / Воронкова А. Е., Калюжна Н. Г, Отенко В. І. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2008. – 512 с.
33. Воронкова А. Э. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация / Воронкова А. Э. – Луганськ : ВНУ, 2000. – 315 с.
34. Гельвановский М. Конкурентоспособность в микро-, мезо- и макроуровневом измерениях / М. Гельвановский, В. Жуковская, И. Трофимова // Российский экономический журнал. – 1998. – № 3. – С. 67–77.
35. Герасименко І. О. Методичний підхід до визначення чинників конкурентоспроможності підприємств птахівничої галузі / І. О. Герасименко // Актуальні проблеми економіки, 2008. – № 6. – С. 73–78.
36. Герасимчук В. Г. Маркетинг: теорія і практика : навч. посібник / Герасимчук В. Г. – К. : Вища школа, 1994. – 327 с.
37. Герчикова И. Н. Маркетинг и международное коммерческое дело / Герчикова И. Н. – М. : Внешторгиздат, 1990. – 263 с.
38. Герчикова И. Н. Финансовый менеджмент : учебное пособие / Герчикова И. Н. – М. : Издательство АО «Консалтбанкир», 1996. – 208 с.

39. Гліненко Л. К. Стратегічне управління розвитком бізнес-систем в економіці України : [монографія] / Гліненко Л. К. – Львів : Новий Світ-2000, 2009. – 776 с.
40. Головка Т. В. Стратегічний аналіз : навчально-методичний посібник [для самостійного вивчення дисципліни] / Т. В. Головка, С. В. Сагова ; [за ред. д. е. н. проф. М. В. Кужельного]. – К. : КНЕУ, 2002. – 198 с.
41. Гордієнко П. Л. Стратегічний аналіз : навч. посіб. / Гордієнко П. Л., Дідковська Л. Г., Яшкіна Н. В. – [2-ге вид., перероб. і доп.]. – К. : «Алерта», 2008. – 478 с.
42. Гордон О. Б. Стратегічний аналіз на підприємстві / О. Б. Гордон // Вісник. – Львів, 2007. – № 577 : Менеджмент та підприємництво в Україні : етапи становлення і проблеми розвитку. – С. 97–102.
43. Грабовецький Б. Є. Економічний аналіз : навч. посіб. / Грабовецький Б. Є. – К. : ЦУЛ, 2009. – 256 с.
44. Гусева И. Модель стратегического контроллинга / И. Гусева // Проблемы теории и практики управления, 2008. – № 3. – С. 100–109.
45. Довгань Л. Є. Стратегічне управління : навч. посіб. / Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. – К. : ЦУЛ, 2009. – 440 с.
46. Драган О. І. Організаційно-методологічне забезпечення конкурентоспроможності підприємств м'ясної промисловості України: проблеми теорії і практики / Драган О. І. – К. : НУХТ, 2007. – 252 с.
47. Дудар Т. Г. Формування ринку конкурентоспроможної агропродовольчої продукції: теорія, методика, перспективи : [монографія] / Т. Г. Дудар, В. Т. Дудар. – Тернопіль : Економічна думка, 2009. – 246 с.
48. Егорова С. Модель стратегического маркетингового анализа в современных условиях / С. Егорова // Проблемы теории и практики управления, 2007. – № 2. – С. 99-108.
49. Економіка сільського господарства / [В.П. Мертенс, В.І. Мацибора, Л.Ф. Жигало та ін.] ; за ред. В.П. Мертенса. – К. : Урожай, 1995. – 288 с.

50. Єфіменко Л. М. Стратегічний аналіз діяльності диверсифікованих підприємств / Л. М. Єфіменко // Інвестиції: практика та досвід, 2007. – № 8. – С.18–22.
51. Забелин П. В. Предпринимательский менеджмент / Забелин П. В. Нестеров П. В., Федцов В. Г. – М. : «Издательство ПРИОР», 1999. – 224 с.
52. Заяць В. М. Методи, алгоритми та програмні засоби для моделювання і аналізу динаміки складних об'єктів і систем на основі дискретних моделей: [монографія] / Заяць В. М. – Львів : Новий світ-2000, 2009. – 400 с.
53. Збарський В. К. Конкурентоспроможність високотоварних сільськогосподарських підприємств : [монографія] / В. К. Збарський, М. А. Місевич. – К., 2009. – 310 с.
54. Звіт про Конкурентоспроможність України 2009: назустріч економічному зростанню та процвітанню / Фонд «Ефективне Управління». – Б.м., 2009. – 230 с.
55. Зулькарнаев И. У. Метод расчета интегральной конкурентоспособности промышленных, торговых и финансовых предприятий / И. У. Зулькарнаев, Л. Р. Ильясова // Маркетинг в России и за рубежом. – 2001. – № 4. – С. 17–27.
56. Іванов Ю. Б. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток : [монографія] / Іванов Ю. Б., Орлов П. А., Іванова О. Ю. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2008. – 352 с.
57. Ізмайлова К. В. Фінансовий аналіз : навчальний посібник / Ізмайлова К. В. – К. : МАУП, 2000. – 152 с.
58. Іщук С. О. Моделі інтегрального оцінювання результатів фінансово-господарської діяльності промислових підприємств регіону / С. О. Іщук // Регіональна економіка, 2008. – № 2. – С. 25–33
59. Катренко А. В. Системний аналіз : підруч. / Катренко А. В. – [за наук ред. В. В. Пасічника]. – Львів : Новий Світ -2000, 2009. – 396 с.

60. Катюха Н. В. Современные принципы прогнозирования конкурентных позиций предприятий и фирм в Украине на среднесрочную перспективу / Н. В. Катюха, В. П. Соловьев // Проблемы науки. – 2006. – № 5. – С. 19–27.
61. Катькало В. С. Эволюция теории стратегического управления / Катькало В. С. – [2-е изд.]. – С-Пб. : Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2008. – 548 с.
62. Керцнер Г. Стратегическое управление в компании. Модели зрелого управления проектами / Керцнер Г. – [пер. с англ.]. – М. : ДМК Пресс, 2010. – 320 с.
63. Кирчата І. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства в глобальному середовищі : [монографія] / І. М. Кирчата, Г. В. Поясник. – Х. : ХНАДУ, 2009. – 160 с.
64. Кіндрацька Г. І. Економічний аналіз : підручник / Кіндрацька Г. І., Білик М. С., Загородній А. Г. – К. : «Знання», 2008. – 487 с.
65. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / Кіндрацька Г. І. – [2-ге вид., переробл. і доповн.]. – К. : «Знання», 2010. – 406 с.
66. Клейнер Г. Б. Стратегия предприятия / Клейнер Г. Б. – М. : Изд. «Дело», 2008. – 568 с.
67. Ковальчук М. І. Стратегічний аналіз у сільському господарстві : навч. посібник / Ковальчук М. І. – К. : КНЕУ, 1997. – 224 с.
68. Ковтун О. І. Конкурентоспроможність підприємства: стратегічний контекст : [монографія] / Ковтун О. І. – Л. : Видавництво Львівської комерційної академії, 2009. – 276 с.
69. Ковтун О. І. Стратегія підприємства : підручник / Ковтун О. І. – Львів : Новий Світ-2000, 2009. – 680 с.
70. Кони́на Н. Ю. Менеджмент в международных компаниях: как побеждать в конкурентной борьбе : [монография] / Кони́на Н. Ю. – М. : «Проспект», 2008. – 560 с.

71. Конкуентоспособность предприятия: оценка, диагностика, стратегия / [Иванов Ю. Б., Тищенко А. Н., Дробитько Н. А., Абрамова О. С.]. – Х. : ХНЭУ, 2004. – 255 с.

72. Конкуентоспроможність економіки України: стан і перспективи підвищення : [монографія] / [Бородіна О. М., Бурлай Т. В., Горшкова Н. І., та ін.]; [під ред. І. В. Крючкова]. – К. : Основа, 2007. – 488 с.

73. Конкуентоспроможність: проблеми науки та практики : [монографія] / Харківський національний економічний ун-т; НАН України; Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку. – Х. : ІНЖЕК, 2007. – 264 с.

74. Конкуентция в Украине. Аналитический доклад о состоянии, тенденциях и проблемах развития экономической конкуренции в Украине в 2000–2005 гг. – К. : Антимонопольный комитет Украины. Центр комплексных исследований по вопросам антимонопольной политики, 2006. – 40 с.

75. Крамаренко Г. О. Фінансовий аналіз : підручник / Г. О. Крамаренко, О. Є. Чорна. – Київ : ЦУЛ, 2008. – 392 с.

76. Круглов М. И. Стратегическое управление компанией / Круглов М. И. – М. : Русская Деловая Литература, 1998. – 768 с.

77. Круглова Н. Ю. Стратегический менеджмент : учебник для вузов / Н. Ю. Круглова, М. И. Круглов. – М. : Издательство РДЛ, 2003. – 464 с.

78. Кузнецова Е. И. Развитие конкурентных отношений и экономическая стратегия государства : [монографія] / Кузнецова Е. И. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2008. – 383 с.

79. Купалова Г. І. Теорія економічного аналізу : навч. посіб. / Купалова Г. І. – К. : «Знання», 2008. – 639 с.

80. Кэмпбел Д. Стратегический менеджмент : учебник / Кэмпбел Д., Стоунхаус Д., Хьюстон Б. ; [пер. с англ. Н. И. Алмазовой]. – М. : ООО «Изд-во Проспект», 2003. – 336 с.

81. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива / Ламбен Ж.-Ж. ; [пер. с франц.]. – СПб. : Наука, 1996. – 589 с.

82. Лапач С. Н. Статистика в науке и бизнесе: Комплекс прикладных программ на CD для Microsoft Excel : практ. руководство / Лапач С. Н., Чубенко А. В., Бабич П. Н. – К. : МОРИОН, 2002. – 640 с.
83. Лахтіонова Л. А. Фінансовий аналіз сільськогосподарських підприємств : навч. посібник / Лахтіонова Л. А. – К. : КНЕУ, 2003. – 386 с.
84. Леле М. Абсолютное оружие. Как убить конкуренцию: захват и удержание рынка / Леле М. – М. : ИД «Коммерсантъ», 2009. – 224 с.
85. Лемке Г. Э. Конкурентная война. Нелинейные методы и стратегемы / Лемке Г. Э. – М. : Ось-89, 2009. – 464 с.
86. Линдгрэн М. Сценарное планирование: связь между будущим и стратегией / М. Линдгрэн, Х. Бандхольц. – [Пер. с англ. И. Ильиной]. – М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2009. – 256 с.
87. Линовицька С. А. Методи оцінки ефективності пристосування вітчизняних підприємств до змін зовнішнього середовища / С. А. Линовицька // Актуальні проблеми економіки, 2006. – № 5. – С. 49–57.
88. Лисенко Н. О. Методи оцінки конкурентоспроможності продукції м'ясопереробних підприємств / Н. О. Лисенко // Актуальні проблеми економіки, 2007. – № 11. – С. 61–68.
89. Лучко О. Аналіз показників конкурентоспроможності підприємств / О. Лучко // Фондовый рынок, 2008. – № 4. – С. 30–36.
90. Мазаракі А. А. Економіка торговельного підприємства : підручник для вузів / Мазаракі А. А., Лігоненко Л. О., Ушакова Н. М. [під ред. проф. Н. М. Ушакової]. – К. : «Хрещатик», 1999. – 880 с.
91. Мак-Кин Девід. Стратегии / Девід Мак-Кин. – М. : Дело и Сервис, 2010. – 247 с.
92. Макогон Ю. В. Маркетингова політика в системі управління конкурентоспроможністю промислової продукції : [монографія] / Ю. В. Макогон, М. В. Корж. – Краматорськ : ДДМА, 2009. – 244 с.

93. Малік М. Й. Конкурентоспроможність аграрних підприємств: методологія і механізми / М. Й. Малік, О. А. Нужна. – К. : ННЦ «Інститут аграрної економіки», 2007. – 270 с.
94. Малярець Л. М. Економіко-математичні аспекти діагностики конкурентоспроможності підприємства : [монографія] / Л. М. Малярець, Л. О. Норік. – Х. : ХНЕУ, 2009. – 216 с.
95. Маркетинг : Словарь / [Г. Л. Азоев, П. С. Завьялов, Л. Ш. Лозовський, А. Г. Поршнева, Б. А. Райзберга] – М. : ОАО «НПО «Из-во. «Экономика», 2000. – 362 с.
96. Маркова В. Д. Стратегический менеджмент : курс лекций / В. Д. Маркова, С. Л. Кузнецова. – М. : Инфра-М. : Новосибирск : Сибирское соглашение. – 2001. – 288 с.
97. Мартиненко В. П. Методи оцінки конкурентоспроможності суб'єктів господарювання / В. П. Мартиненко // Формування ринкових відносин в Україні, 2008. – № 10. – С. 42–45.
98. Международный маркетинг : [под ред. Н. И. Перцовского]. – М. : Высшая школа, 2001. – 239 с.
99. Мельник Б. А. Економіка, організація та стратегія розвитку промислового птахівництва в Україні : [монографія] / Мельник Б. А. – К. : Поліграфінко, 2006. – 237 с.
100. Мельник Б. А. Сучасний рівень виробництва та перспективи розвитку м'ясного птахівництва в Україні / Б. А. Мельник // Економіка АПК. – 2003. – № 10. – С. 20–26.
101. Методика інтегральної оцінки інвестиційної привабливості підприємств та організацій: Затв. наказом Агентства з питань запобігання банкрутству від 23 лютого 1998р. №22 // Держ. інформ. бюл. про приватизацію. – 1998. – № 7. – С. 12.
102. Механік О. В. Конкурентоспроможність як соціально-економічна категорія: сутність, структура, класифікація, основи формування / О. В.



Механік // Формування ринкових відносин в Україні. – 2006. – № 10. – С. 27–34.

103. Микитюк П. П. Аналіз інвестиційно-інноваційної діяльності підприємств : [монографія] / Микитюк П. П. – Тернопіль : ТзОв «Терно-граф», 2009. – 304 с.

104. Минів Р. М. Державне регулювання галузі птахівництва / Р. М. Минів, Б. Б. Батюк // Економіка АПК. – 2007. – № 6. – С. 46–49.

105. Мізюк Б. М. Основи стратегічного управління : підручник / Мізюк Б. М. – Львів : Магнолія 2006, 2009. – 544 с.

106. Мілевський С. В. Моделі аналізу та управління конкурентоспроможністю промислових підприємств / С. В. Мілевський, О. В. Мілов. – Х. : Видавництво ХНЕУ, 2007. – 156 с.

107. Мних Є. В. Економічний аналіз : підручник / Мних Є. В. – Київ : Центр навчальної літератури, 2003. – 412 с.

108. Мних Є. В. Фінансовий аналіз : навч. посіб. / Мних Є. В. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010. – 412 с.

109. Молочников Н. Р. Развитие многоуровневой конкурентоспособности / Н. Р. Молочников, Т. Г. Пономарева. – С-Пб. : ИПИ, 2008. – 98 с.

110. Наливайко А. П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку : [монографія] / Наливайко А. П. – К. : КНЕУ, 2001. – 227 с.

111. Немцов В. Д. Стратегическое управление / В. Д. Немцов, Л. Е. Довгань. – М. : Финансы и статистика. 2002. – 286 с.

112. Николаева О. Е. Стратегический управленческий учет : науч.-практ. изд. / О. Е. Николаева, О. В. Алексеева. – [2-е изд.]. – Москва : Изд-во ЛКИ, 2008. – 304 с.

113. Носова Н. С. Конкурентная стратегия компании, или маркетинговые методы конкурентной борьбы / Носова Н. С. – М. : «Дашков и К», 2009. – 256 с.

114. Оберемчук В. Ф. Стратегія підприємства : короткий курс лекцій / Оберемчук В. Ф. – К. : МАУП, 2000. – 127 с.

115. Орлова И. В. Экономико-математические методы и модели : учебное пособие / И. В. Орлова, В. А. Половников. – М. : Вузовский учебник, 2007. – 365 с.
116. Осауленко О. Г. Національна статистична система: стратегічне планування, методологія та організація : [монографія] / Осауленко О. Г. – К. : Дп Інформ.-аналіт. агенство, 2008. – 415 с.
117. Отенко І. П. Стратегічні пріоритети підприємства : [монографія] / Отенко І. П. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2008. – 180 с .
118. Павлова В. А. Конкурентоспроможність підприємства: оцінки та стратегія забезпечення / Павлова В. А. – Д. : Видавництво ДУЕП, 2006. – 276 с.
119. Парасій-Вергуненко І. М. Категоріальний апарат теорії конкурентоспроможності в контексті стратегічного аналізу / І. М. Парасій-Вергуненко // Вестник. – Х., 2005. – № 58, т.3 : Развитие учёта и аудита как основы информационно-аналитической системы предприятия. – С. 88–90.
120. Парасій-Вергуненко І. М. Стратегічний аналіз та стратегічний управлінський облік: їх взаємозв'язок та перспективи органічного функціонування / І. М. Парасій-Вергуненко // Вчені записки. – К., 2005. – Вип. 7. – С. 92–99.
121. Парахина В. Н. Стратегический менеджмент : электрон. учеб. / Парахина В. Н., Максименко Л. С., Панасенко С. В. – М. : КноРус, 2010.
122. Пастухова В. В. Аналіз системи стратегічного управління підприємством: методологічний аспект / В. В. Пастухова // Фінанси України. – № 10. – 2000. – С. 69–74.
123. Педченко Н. С. Методика прогнозування конкурентоспроможності підприємства / Н. С. Педченко // Економіка: проблеми теорії та практики. – Д., 2004. – Вип. 189, т. 2. – С. 340–347.
124. Петряєва З. Ф. Аналіз фінансової звітності підприємства : навч. посіб. / З. Ф. Петряєва, О. О. Петряєв. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2009. – 248 с.

125. Печериця Ю. Стратегічний аналіз як інструмент обґрунтування стратегічних рішень / Ю. Печериця // Наукові праці. – К., 2007. – № 23. Економіка. – С. 56–59.

126. Писаренко В. В. Стратегічний маркетинговий аналіз аграрних підприємств / В. В. Писаренко // Вісник. – Х., 2007. – № 9. – С. 43–48.

127. Пласкова Н. С. Методология стратегического анализа результативности деятельности организации : [монография] / Пласкова Н. С. – М. : Креативная экономика, 2007. – 256 с.

128. Пласкова Н. С. Стратегический и текущий экономический анализ : учебн. / Пласкова Н. С. – К. : Эксмо, 2007. – 656 с.

129. Пласкова Н. С. Финансовые критерии оценки результативности бизнеса / Н. С. Пласкова // Финансы, 2007. – № 6. – С. 61–63.

130. Полторак В. А. Маркетингові дослідження: навчальний посібник / Полторак В. А. – К. : Центр навчальної літератури, 2003. – 387 с.

131. Пономаренко В. С. Багатовимірний аналіз соціально-економічних систем : навч. посіб. / В. С. Пономаренко, Л. М. Малярець. – Харків : ХНЕУ, 2009. – 384 с.

132. Пономаренко В. С. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи : [монографія] / Пономаренко В. С., Тридід О. М., Кизим М. О. – Х. : Видавничий дім «ІНЖЕК», 2003. – 328 с.

133. Попович П. Я. Організація і методологія операційного аналізу : [монографія] / Попович П. Я. – Тернопіль : ТНЕУ, 2010. – 260 с.

134. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / Майкл Портер ; [пер.с англ. И. Минервин]. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 452 с.

135. Портер М. Конкуренція : учеб. пособие / Майкл Портер ; [пер. с англ.]. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2000. – 495 с.

136. Приймак В. І. Математичні методи економічного аналізу : навч. посібник [для студ. вищ. навч. закладів] / Приймак В. І. – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 292 с.

137. Райан Б. Стратегический учет для руководителя / Боб Райан ; [пер. с англ. М. Х. Розовский]. – М. : Аудит, 1998. – 616 с.
138. Редченко К. І. Стратегічний аналіз у бізнесі : навч. посіб. / Редченко К. І. – [Вид. 2-ге. доп.]. – Львів : Новий Світ – 2000, 2003. – 272 с.
139. Рыночная экономика : словарь / [под общ. ред. Г. Я. Кипермана]. – М. : Республика, 1993. – 524 с.
140. Салига С. Я. Стратегічне планування на підприємствах [монографія] / С. Я. Салига, Л. О. Жилінська. – Запоріжжя : КПУ, 2009. – 140 с.
141. Салига С. Я. Удосконалення системи стратегічного маркетингу на підприємствах : [монографія] / Салига С. Я., Кирилова Л. І., Каланджи І. А. – Запоріжжя, 2009. – 52 с.
142. Серединська В. М. Економічний аналіз : навч. посіб. / Серединська В. М., Загородна О. М., Федорович Р. В. – [за ред. проф. Р. В. Федоровича]. – [вид. 2-ге переробл. і доповн.] – Тернопіль : Астон, 2010. – 592 с.
143. Сидоренко О. США, Швейцарія та Данія очолили рейтинг ВЕФ за індексом глобальної конкурентоспроможності / О. Сидоренко // Дзеркало тижня. – 2007. – № 42–43. – С. 14.
144. Слиньков В. Н. Стратегическое планирование на основе сбалансированной системы показателей. Стратегический контроль : практич. рекомен. / Слиньков В. Н. – К. : Дакор, 2008. – 384 с.
145. Смолін І. В. Конкурентоспроможність підприємств : навч. посіб. / Смолін І. В. – К., 2006. – 204 с.
146. Стивенсон В.Дж. Управление производством / Стивенсон В.Дж. ; [пер. с англ. под общ. ред. Ю. В. Шленова]. – М. : ООО «Издательство «Лаборатория Базовых Знаний», ЗАО «Издательство БИНОМ», 1998. – 928 с.
147. Сумець О. М. Оцінка конкурентоспроможності сучасного промислового підприємства. навч.-практ. посіб. [для студентів економ. спец.] / Сумець О. М., Сомова О. Є., Пеліхов Є. Ф. – К. : Професіонал, 2007. – 208 с.

148. Сумець О. М. Стратегії сучасного підприємства та його економічна безпека : навч. посіб. / О. М. Сумець, М. Б. Тумар. – К. : Хай-Тек Прес, 2008. – 400 с.
149. Тарасенко Н. В. Фінансовий аналіз : навч. посіб. / Н. В. Тарасенко, І. М. Вагнер. – Львів : Новий Світ-2000, 2009. – 444 с.
150. Тарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика : [монографія] / Тарнавська Н. П. – Тернопіль : Економічна думка, 2008. – 570 с.
151. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд ; [пер. с англ. под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой]. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
152. Топіха В. І. Аналіз ринку м'яса птиці в Україні / В. І. Топіха // Актуальні проблеми економіки, 2005. – № 2. – С. 71–75.
153. Траут Дж. Репозиционирование. Бизнес в эпоху конкуренции, перемен и кризиса / Дж. Траут, С. Ривкин ; [пер. с англ.] – С-Пб. : Питер, 2010. – 256 с.
154. Тульчинська С. О. Місце України за міжнародними рейтингами конкурентоспроможності / С. О. Тульчинська // Формування ринкових відносин в Україні. – К., 2008. – Вип. 7–8 (86–87). – С. 30–34.
155. Уорд К. Стратегический управленческий учёт / Кит Уорд ; [пер. с англ.]. – М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2002. – 448 с.
156. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посібник / [Клименко С. М., Омеляненко Т. В., Барабась Д. О. та ін.]. – К. : КНЕУ, 2008. – 515 с.
157. Уткин Э. А. Управление фирмой / Уткин Э. А. – М. : «Акалис», 1996. – 516 с.
158. Фаріон І. Д. Вплив факторів внутрішнього та зовнішнього середовища на гнучкий розвиток підприємства / І. Д. Фаріон, А. І. Фаріон, Т. Г.

Бурденюк // Українська наука: минуле, сучасне, майбутнє. – Тернопіль: Економічна думка, 2006. – С. 247–258.

159. Фаріон І. Д. Концептуальні підходи до визначення конкурентоспроможності підприємств / І. Д. Фаріон, Т. Г. Бурденюк // Науковий вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту КНТЕУ. – Чернівці: Книги XXI, 2008. – Вип. III. Економічні науки. – С. 115–127.

160. Фаріон І. Д. Проблеми та перспективи розвитку малих підприємств та оцінка їх фінансових результатів / І. Д. Фаріон, Т. Г. Бурденюк // Розвиток фінансової системи України в умовах ринкових трансформацій: Зб. матеріалів III Всеукр. наук.-практ. конф. вчених, викладачів та практичних працівників, 16–17 лютого 2006 р. Т 2. – Вінниця: Книга-Вега, 2006. – С. 155–159.

161. Фаріон І. Д. Стратегічний аналіз : опорний конспект лекцій / І. Д. Фаріон, Л. Т. Штимер. – Тернопіль : ТНЕУ, 2009. – 434 с.

162. Фасхиев Х. А. Как измерить конкурентоспособность предприятия? / Х. А. Фасхиев, Е. В. Попова // Маркетинг в России и за рубежом. – 2003. – № 4. – С. 53–68.

163. Фасхиев Х. А. Модель управления конкурентоспособностью предприятия / Х. А. Фасхиев // Проблемы теории и практики управления, 2008. – № 2. – С. 69–81.

164. Фатхутдинов Р. А. Стратегическая конкурентоспособность : учебник [по спец. «Маркетинг»] / Фатхутдинов Р. А. – М. : Экономика, 2005. – 505 с.

165. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент: ученик / Фатхутдинов Р. А. – [4-е изд., перераб. и доп.]. – М. : Дело, 2001. – 448 с.

166. Фатхутдінов Р. А. Управління конкурентоздатністю організації : підручник / Р. А. Фатхутдінов, Г. В. Осовська. – К. : Кондор, 2009. – 470 с .

167. Федорчук Є. Моделювання процесу прийняття рішень для оцінки конкурентоздатності / Є. Федорчук, О. Кіт, Л. Кіт // Фізико-математичне моделювання та інформаційні технології, 2008. – № 7. – С. 134–140.

168. Филатов С. В. Обобщающие показатели, полученные методами комплексной оценки финансового состояния предприятия / С. В. Филатов //

Вестник Московского университета серия 6 «Экономика», 2006. – № 5. – С. 75–90.

169. Фляйшер К. Стратегический и конкурентный анализ: Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе / Крег Фляйшер. – М. : БИНОМ. Лаборатория знаний, 2005. – 541 с.

170. Хангер Дж. Д. Основы стратегического менеджмента / Дж. Д. Хангер, Т. Л. Уилен. – [4-е изд.]. – М. : Юнити, 2008. – 319 с.

171. Хемел Г. Стратегическая гибкость / Г. Хемел, К. Прахалад. – И-во : Питер, 2005. – 342 с.

172. Царев В. В. Оценка конкурентоспособности предприятий. Теория и методология : учеб. пособие / Царев В. В., Кантарович А. А., Черныш В. В. – М. : ЮНИТИ, 2008. – 799 с.

173. Царенко О. В. Розробка системи інтегральної оцінки конкурентоспроможності підприємства / О. В. Царенко // Інвестиції: практика та досвід, 2007. – № 7. – С. 18–23.

174. Цигилик І. Роль аналізу фінансової діяльності підприємства у системі стратегічного управління / І. Цигилик, О. Бойчук // Економіка. Фінанси. Право, 2006. – № 7. – С. 8–14.

175. Чаплина А. Конкурентоспособность как интегральный показатель эффективности предприятия / А. Чаплина // Проблемы теории и практики управления. – 2006. – № 3. – С. 108–114

176. Чернега О. Б. Управление конкурентоспособностью в условиях трансформации экономических отношений / О. Б. Чернега. – Донецк : ИЭП НАН Украины, 1999. – 447 с.

177. Черниш С. С. Аналіз стратегічного розвитку підприємства в умовах фінансової нестабільності / С. С. Черниш // Економіка АПК, 2007. – № 7. – С.115–119.

178. Черниш С. С. Економічний аналіз : навч. посіб. / Черниш С. С. – К. : ЦУЛ, 2010. - 312 с.

179. Шайкан А. В. Бухгалтерський облік у прийнятті управлінських стратегічних рішень : [монографія] / Шайкан А. В. – К. : КНЕУ, 2009. – 304 с.
180. Шевчук В. Р. Стратегічний управлінський облік : навч. посіб. / Шевчук В. Р. – [за ред. О. М. Ковалюка]. – К. : Алерта, 2009. – 176 с.
181. Шемаєва Л. Г. Управління стратегічною взаємодією підприємства із зовнішнім середовищем / Шемаєва Л. Г. – Х. : ХНЕУ, 2007. – 280 с.
182. Шеремет А. Д. Методика фінансового аналізу / А. Д. Шеремет, Р. С. Сайфулін. – М. : ИНФРА-М, 1995. – 176 с.
183. Шерстенников Ю. В. Модель динаміки розвитку двухпродуктового малого підприємства / Ю. В. Шерстенников // Актуальні проблеми економіки, 2007. – № 9. – С. 211–216.
184. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник / Шершньова З. Є. – [2-ге вид., перероб. і доп.]. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.
185. Шигаєв А. И. Контролінг стратегії розвитку підприємства : Учеб. посіб. / Шигаєв А. И. – М. : ЮНИТИ, 2008. – 351 с.
186. Шкарабан С. І. Фінансовий аналіз : навч.- метод. комплекс. / Шкарабан С. І., Спільник І. В., Шеремета М. Й. – Тернопіль : ТНЕУ, 2009. – 252 с.
187. Школьний О. О. Організаційно-економічні механізми управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств / Школьний О. О. – Умань, 2007. – 308 с.
188. Шнайдер Д. Стратегическое поле деятельности предприятия и портфельный анализ : учеб. пособие [для студ. техн. и экон. спец.] / Шнайдер Д., Грабченко А. И., Крыжний Г. К. – Х. : НТУ «ХПИ», 2005. – 72 с.
189. Шнипко О. С. Національна конкурентоспроможність: сутність, проблеми, механізми реалізації / Шнипко О. С. – К. : Наукова думка, 2003. – 334 с.
190. Щиборщ К. В. Сравнительный анализ конкурентоспособности и финансового состояния предприятий отрасли и/или региона / К. В. Щиборщ // Маркетинг в России и за рубежом. – 2000. – № 5. – С. 21–29.



191. Юданов А. Ю. Конкуренция: теория и практика / Юданов А. Ю. – М. : Из-во «Акалис», 1996. – 272 с.
192. Ярошенко Ф. О. Підвищення ефективності галузі птахівництва на базі інновацій / Ф. О. Ярошенко // Економіка АПК. – 2003. – № 11. – С. 16–19.
193. Andrews K. R. The Concept of Corporate Strategy / Andrews K. R. Dow Jones–Irwin: Homewood, IL. 1971.
194. Chandler A. D. Strategy and Structure: Chapters in the History of American Enterprise / Chandler A. D. MIT Press: Cambridge, MA., 1962.
195. Hamel G. Competing for the future / Gary Hamel, C. K. Prahalad. Harvard Business School Press Boston (Mass.), 1994.
196. Strategic management: concepts and cases / Arthur A. Thompson and A. J. Strickland III.(5th ed.). Richard D. Irwin, Inc., 1990.