

---

**УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

---

УДК 339.137.2

**Т. Є. Шевченко**, к.е.н., доцент,  
**О. О. Мезенцева**, асистент**СИСТЕМНИЙ ПІДХІД ДО ОЦІНКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ  
ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ**

*У статті розглянуто системний метод оцінки конкурентної позиції підприємства. Обґрунтовано взаємозв'язок сутності конкурентної позиції та конкурентоспроможності підприємств та їх особливостей. Запропоновано підхід до оцінки конкурентоспроможності підприємства на основі використання системної оцінки його конкурентної позиції. Наведено алгоритм системного оцінювання конкурентоспроможності промислового підприємства. Запропоновано комплекс математичних методів розрахунку обраного системного підходу. Виділено переваги і недоліки застосування системної оцінки конкурентоспроможності промислових підприємств.*

**Ключові слова:** конкурентоспроможність, система, конкурентна позиція, суб'єкти оцінки, п'ятикутник конкурентної позиції, адитивна згортка, переговорна множина.

**Т. Е. Шевченко**, к.э.н., доцент,  
**О. А. Мезенцева**, ассистент**СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД К ОЦЕНКЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ  
ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

*В статье рассмотрен системный метод оценки конкурентной позиции предприятия. Обоснована взаимосвязь сущности конкурентной позиции и конкурентоспособности предприятий и их особенностей. Предложен подход к оценке конкурентоспособности предприятия при использовании системной оценки его конкурентной позиции. Приведен алгоритм системной оценки конкурентоспособности промышленного предприятия. Предложен комплекс математических методов расчета данного системного подхода. Выделены преимущества и недостатки применения системной оценки конкурентоспособности промышленных предприятий.*

**Ключевые слова:** конкурентоспособность, система, конкурентная позиция, субъекты оценки, пятиугольник конкурентной позиции, адитивная свертка, переговорное множество.

**T. Ye. Shevchenko**, candidate of economic sciences,  
associate professor,  
**O. O. Mezentseva**, assistant**SYSTEM APPROACH TO ASSESSMENT OF INDUSTRIAL ENTER-  
PRISES COMPETITIVENESS**

*The article studies a system method for assessing the competitive position of an enterprise. The relationship of essence of competitive position and competitiveness of an enterprise and its features is grounded. An approach to assessing the competitiveness of an enterprise by using the system evaluation of its competitive position is offered. An algorithm for the system evaluation of the*

---

**УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

---

*competitiveness of industrial enterprises is given. The author offers a complex of mathematical calculation methods of the chosen system approach. The article highlights advantages and disadvantages of the system evaluation of industrial enterprises competitiveness.*

**Keywords:** *competitiveness, system, competitive position, evaluation subjects, pentagon of competitive position, additive convolution, negotiation set.*

**Актуальність теми дослідження.** Об'єктивний процес становлення ринкових відносин в Україні висуває на перший план питання оцінки та підвищення конкурентоспроможності вітчизняного промислового виробництва. При цьому конкуренція розглядається як вища спонукальна сила, що формує нові стандарти господарювання учасників ринку. Це зумовлює необхідність забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємств, що дозволяє їм ефективно виконувати свої господарські функції в умовах постійного посилення конкурентної боротьби.

Особливо гостро питання оцінки та підвищення конкурентоспроможності стосується підприємств бюджетоутворюючих та стратегічних галузей народного господарства.

Актуальність питання оцінки конкурентоспроможності підприємства підтверджується ринковою ситуацією, яка склалася у металургійній галузі восени 2008 року – у період світової кризи. Характерним для цього періоду стали скорочення випуску основних видів продукції, зупинення великих металургійних агрегатів багатьох підприємств, призупинення відвантаження продукції та вимушеного зупинення окремих виробництв галузі. На той момент вітчизняні металургійні підприємства вважались такими, що мають високий рівень конкурентоспроможності, що було підтверджено результатами розрахунків широковикористовуваних кількісних методів розрахунку конкурентоспроможності підприємств, або таких методів, що ґрунтувались на експертних оцінках. Такі результати були обґрунтовані стійкою ситуацією на ринку, поступовим підвищенням ринкових цін, поліпшенням фінансово-економічного стану. Хоча водночас мав місце високий рівень фізичного та морального зносу основних фондів, застарілі технології виробництва, порівняно низька якість, висока собівартість металопродукції та низка інших суттєвих якісних недоліків діяльності. Таким чином, економічна криза виявила, що багато підприємств, які вважались зразком конкурентоспроможності, за короткі строки опинилися на межі виживання.

**Постановка проблеми.** Таким чином, ситуація, що склалася у металургійній галузі, ставить під сумнів об'єктивність існуючих оцінок конкурентоспроможності та ставить актуальне завдання пошуку ефективної методики оцінки конкурентоспроможності підприємств.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Сьогодні поняття конкурентоспроможності є широковживаним і одночасно багатозначним. Наявність різних підходів до розуміння конкурентоспроможності зумовлена насамперед тим, що категорію і показники рівня конкурентоспроможності вивчають різні економічні науки, і кожна з них пропонує свої визначення конкурентоспроможності, методи її оцінки і шляхи підвищення. У найбільш загальному розумінні конкурентоспроможність можна визначити як здатність протистояти конкурентам та перемагати їх.

Основи теорії конкурентоспроможності та підходи до її оцінювання закладено в роботах з маркетингу та стратегічного менеджменту. Це пов'язано з тим, що дослідження конкуренції спирається на вивчення ринку та є основою для визначення стратегії розвитку. Роботи І. Ансоффа, А. Томпсона, А. Стри-

---

**УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

---

клєнда [1,3,4] у сфері стратегічного менеджменту, Є. Голубкова та Г. Багієва [5,2] у сфері маркетингу є теоретичною та методологічною основою вивчення й оцінки конкурентоспроможності підприємства. Окремо можна виділити дослідження М. Портера [6] – більшість з них присвячено питанням стратегічного менеджменту та вивченню безпосередньо конкурентоспроможності. Зокрема, для оцінки рівня конкурентоспроможності окремих об'єктів – країн, підприємств, товарів – фундаментальні розробки цих вчених було розширено і поглиблено іншими вченими з урахуванням специфіки кожного з об'єктів. Особливістю теорії конкурентоспроможності є те, що вона сформувалася не в класичних роботах, а в прикладних розробках, присвячених конкретній проблемі. Виділення проблеми конкурентоспроможності як окремого предмету дослідження є тенденцією останнього часу, до цього конкурентоспроможність розглядалася переважно при вивченні проблем маркетингу і стратегічного управління.

**Виділення недосліджених частин загальної проблеми.** Незважаючи на вагомість питання оцінки конкурентної позиції та конкурентоспроможності підприємства на ринку та посилену увагу до неї багатьох провідних дослідників, все ще залишаються невирішеними питання єдності визначення сутності конкурентоспроможності підприємства як економічної категорії, відповідності ринкового становища підприємств результатам існуючих методів оцінки конкурентоспроможності та їхньої невизначеності, неефективності застосування цих оцінок.

**Постановка завдання.** Основна мета проведеного дослідження – запропонувати алгоритм системного підходу до оцінки конкурентоспроможності промислового підприємства, який би забезпечував достовірну оцінку конкурентоспроможності підприємства. Для цього слід визначити часовий простір, оціночну категорію та широту поняття «конкурентоспроможність підприємства». Відповідно до цього потрібно визначити взаємозв'язок понять «конкурентна позиція» та «конкурентоспроможність підприємства». Використовуючи системну оцінку конкурентної позиції, розглянути системний підхід до оцінки конкурентоспроможності підприємства.

**Виклад основного матеріалу.** Конкуренція визначається як суперництво між господарюючими одиницями, зацікавленими в досягненні однієї і тієї ж мети за умови обмеженості необхідних ресурсів. Якщо цю мету конкретизувати з точки зору ринкової економіки, то ринкова конкуренція є боротьбою господарюючих суб'єктів за отримання прибутку. Таким чином, прибуток є кінцевою метою діяльності підприємства [6].

У ході дослідження ми визначили місце відносно кінцевої мети показника конкурентоспроможності підприємства і вплив такого визначення на трактування сутності конкурентоспроможності та конкурентної позиції.

Отже, конкурентна позиція – це місце на ринку, яке займає підприємство відповідно до результатів своєї діяльності та своїх переваг і недоліків порівняно з іншими підприємствами. Спираючись на це визначення, ми розглядаємо конкурентну позицію як показник ефективності участі підприємства в конкуренції, що розглядається в конкретно заданий момент часу – на момент проведення оцінки.

Конкурентна позиція як економічна категорія є комплексним показником, що визначає кількісні характеристики діяльності підприємства у певний момент часу, оцінені суб'єктами ринкових відносин. Сутність цієї категорії накладає певні обмеження у визначенні факторів її оцінки та зумовлює напрями їх пошуку.

---

**УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

---

При оцінці конкурентоспроможності як здатності підприємства утримувати та збільшувати конкурентну позицію прослідковується наступна залежність: конкурентна позиція є сумою накопичених втілених підприємством конкурентних спроможностей за попередній час, а конкурентоспроможність є відносним показником, обсяг якого оцінюється на базі конкурентної позиції, тобто залежить від її розміру. Підприємство, входячи на ринок, вперше формує свою конкурентну позицію, спираючись лише на результати своєї діяльності.

У процесі функціонування на ринку підприємство враховує умови конкуренції і може розрахувати свою конкурентоспроможність. Маючи певні конкурентні можливості, підприємство може їх втілювати або ні. Їхнє втілення змінює конкурентну позицію: якщо вона покращується, то нові можливості приймаються як фактори конкурентоспроможності, якщо ж позиція погіршилася – то результати відносять до невдалих управлінських рішень.

Таким чином, між поняттям «конкурентна позиція» та «конкурентоспроможність» встановлюється логічно-дуалістичний зв'язок.

Ринкові відносини між виробниками, споживачами, посередниками, постачальниками, інвесторами, державними організаціями і т.п. зумовлені також тим, що серед кожної категорії об'єктів існує своя внутрішня конкуренція, яка загострює співпрацю між учасниками ринку. Так, розглядаючи ринок, на якому має місце конкуренція серед виробників, постачальників та інвесторів, ми бачимо, що їх співпраця між собою змушує оцінювати один одного за тими ж самими конкурентними ознаками, за якими вони оцінюють суб'єктів на своїх ринках. Не слід забувати, що взаємовідносини співпраці між суб'єктами є двосторонніми, тобто такими, через які вони впливають один на одного та на інших учасників ринку. Таким чином, позиція підприємства на ринку формується за участі тих суб'єктів ринку, з якими співпрацює підприємство, і саме вони формують сукупну оцінку позиції підприємства на ринку. Оскільки всі учасники ринку взаємопов'язані, то взаємовідносини між ними утворюють систему [7]. Тобто оцінка, яку надають підприємству учасники ринку, що з ним співпрацюють, є оцінкою системною. Вона надається на конкретний момент часу та в умовах ринку є такою, що швидко змінюється.

Згідно з вищезазначеним авторським підходом, принципово можна виділити чотири типи суб'єктів ринкових відносин, які зацікавлені оцінити конкурентоспроможність підприємства:

- споживачі;
- виробники;
- інвестори;
- держава.

У кожного з них є свої інтереси: споживач зацікавлений у тому, щоб за допомогою придбання набору товарів і послуг максимізувати отриману корисність; виробник зацікавлений у тому, щоб, витративши мінімум зусиль, отримати максимально можливий результат (прибуток); інвестор зацікавлений у тому, щоб проект, у який він вкладає свої гроші, приніс йому прибутковий у такому обсязі, щоб можна було вважати цей проект перспективним і доцільним; держава зацікавлена в забезпеченні ефективності використання наявних на її території ресурсів (праці, землі, капіталу, знань, підприємницьких здібностей), але щоб при цьому дотримувалися певні соціальні стандарти [8].

---

**УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

---

На нашу думку, до даного підходу слід додати ще один суб'єкт – безпосередньо підприємство, конкурентоспроможність якого оцінюється. Адже саме воно, в першу чергу, зацікавлене в тому, щоб мати певний рівень конкурентоспроможності та можливість її використання як джерела отримання стійкого прибутку та можливості його збільшення (можливо, отримання надприбутку).

Таким чином, виділяється п'ять суб'єктів оцінки конкурентної позиції підприємства.

1. Споживачі – суб'єкти ринкового середовища, які безпосередньо оцінюють результати виробничої діяльності підприємства, аналізуючи ступінь задоволення своїх потреб від їх споживання.

2. Інвестори – суб'єкти оцінювання, які розглядають конкурентоспроможність лише з однією метою – оцінки привабливості інвестицій у це підприємство. На нинішньому етапі розвитку ринку швидкоплинність технологій вимагає постійних капіталовкладень в оновлення основних фондів, обладнання, підвищення кваліфікації персоналу тощо. Досить часто виробничі підприємства не мають змоги самостійно фінансово забезпечувати такі вимоги ринку і потребують зовнішнього інвестування. Тобто підприємство зацікавлене у високому рівні своєї інвестиційної привабливості. І ця оцінка є досить вагомою при аналізі позиції підприємства на конкурентному ринку порівняно з іншими учасниками.

3. Партнери – приватні та державні організації, які оцінюють конкурентоспроможність підприємства з метою визначення рівня привабливості партнерства з ним. Динаміка привабливості партнерства визначається прямою залежністю від динаміки рівня конкурентоспроможності, тобто чим вища конкурентоспроможність, тим більш привабливою для партнерства буде співпраця з підприємством.

4. Підприємства – конкуренти. Багато дослідників вважає відносно порівняння конкурентів на ринку та визначення місця кожного з них вичерпною оцінкою конкурентної позиції підприємства. Оцінювання конкурентами підприємства є основоположним чинником ведення конкурентної боротьби між ними. Учасники ринку порівнюють один одного за низкою параметрів та результатами діяльності з метою володіння інформацією про результати конкурентів-лідерів для подальшого досягнення таких результатів.

5. Підприємство. Безпосередньо саме підприємство прагне також знати свою конкурентну позицію. Метою цієї самооцінки є удосконалення аспектів стратегічного управління підприємством у рамках встановлення відповідності між ефективністю управління та змінами на ринку.

Вищенаведені суб'єкти оцінки конкурентної позиції, їх цілі та взаємозв'язки схематично зображені на рис. 1.

*Фактори оцінки конкурентної позиції споживачами.* Опубліковані останнім часом статті про відносини підприємства зі споживачем описують досить різноманітні, а інколи і протилежні підходи до оцінки споживчого вибору.

Дотримуючись системного підходу до оцінки лояльності споживачів, запропонованого у [8], початковий імпульс до формування лояльного або нелояльного відношення до компанії – це уявлення про те, наскільки ефективна її робота. На основі цього подання складається загальна думка споживача про підприємство. Спираючись на даний системний підхід, що має три основні набори, виділені за етапами, пропонуємо наступні фактори оцінки конкурентної позиції споживачами:

---

**УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**


---

- якість продукції – основна характеристика виробничої продукції компанії і наданих нею послуг;

- якість обслуговування: всі аспекти послуг, що супроводжують основний продукт, запропонований компанією (організація продажу, доставки та оплати товарів і послуг, обслуговування покупців);



Рис. 1. Суб'єкти оцінювання конкурентної позиції підприємства

- імідж: новаторство, лідируюче положення на ринку, корпоративна громадянська позиція. Покупці можуть орієнтуватися на імідж виробника, коли виникають труднощі з вибором товару або послуги за їх характеристиками. Імідж виробника споживач розуміє у вузькому сенсі;

- думка про ціни: уявлення про справедливість цін залежить від ціни на продукт, у яку виробником враховано витрати на його створення та транспортування, вартість модернізації та його якості;

- загальна задоволеність, яка формується ступенем задоволення потреб споживача;

- готовність рекомендувати компанію знайомим, що є результатом задоволеності споживача впродовж певного періоду часу, за який він упевниться у виробнику настільки, що може порекомендувати його продукцію своїм партнерам;

- намір знову купувати певну продукцію або послуги – бажання, що виникає у споживача у випадку його задоволеності;

- прихильність до продукції, що формується на базі попередніх двох ознак;

- «коефіцієнт відступництва» (defection rate), тобто відсоток клієнтів, які відмовилися від придбання товарів і послуг компанії за рік.

*Фактори оцінки конкурентної позиції конкурентами.*

За цим підходом, для того, щоб мати уявлення про конкурентний стан підприємства та напрями його стратегії, необхідно окреслити:

- майбутні цілі як складові стратегії підприємства;
- напрями поточної стратегії і тактики;

---

**УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**


---

- економічні та виробничі можливості на момент оцінки;
- досягнення як показники успішності діяльності на ринку;
- конкурентний профіль. Профілем називається сума характеристик, володіючи якими організація чи частина організації відома важливій цільовій групі (споживачам, постачальникам, конкурентам, державі, громадськості).

Кожна складова представляє собою блок питань щодо певних сфер діяльності підприємства.

*Фактори оцінки конкурентної позиції інвесторами.* Застосування методики оцінки інвестиційної привабливості, запропонованої в [9], дає змогу комплексно оцінити рівень інвестиційної привабливості промислових підприємств, що є основою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень суб'єктами інвестиційної діяльності.

*Фактори оцінки конкурентної позиції самим підприємством.* Підприємство завжди бажає знати, яку конкурентну позицію воно займає з метою оцінки ефективності своєї стратегії та її доцільності. Для того, щоб оцінити, що досягнуто в рамках стратегії, слід використати методику оцінки управління підприємством, яка застосовується при номінуванні підприємства до відзнаки Європейської премії якості (EFQM). Дана методика є найбільш універсальною та поширеною в усьому світі [10].

*Фактори оцінки конкурентної позиції партнерами.* У міжнародній практиці з урахуванням загальноприйнятих методик оцінки потенційних партнерів виділяють наступні принципи, які важливо враховувати при організації даної роботи [11]:

- 1) оцінка ступеня солідності потенційного партнера;
- 2) оцінка ділової репутації;
- 3) облік досвіду минулих угод;
- 4) урахування становища фірми на зовнішньому ринку.

Визначивши суб'єктів та фактори оцінки конкурентної позиції, постає завдання провести розрахунок оціночного значення конкурентної позиції та конкурентоспроможності підприємства.

Оцінка конкурентної позиції кожним суб'єктом проводиться методом інтегральної адитивної згортки. Тобто оцінка конкурентної позиції кожним суб'єктом здійснюється за формулою:

$$KП_{CVB} = \sum_{i=1}^n \varphi_i K_i, \quad (1)$$

де  $\varphi$  - коефіцієнт вагомості  $i$ -го показника оцінки;

$K$  - факторний показник оцінки конкурентної позиції відповідним суб'єктом;

$i$  – номер показника оцінки конкурентної позиції;

$n$  – кількість показників оцінки конкурентної позиції;

Цей метод відповідає таким умовам оцінки:

- фактори оцінки є незалежними один від одного;
- в оцінці поєднано якісні та кількісні показники діяльності підприємства;

- показники оцінки не є вимірюваними за єдиною шкалою.

Для того, щоб оцінити фактори за єдиною оціночною шкалою, вводиться коефіцієнт вагомості кожного показника у загальній оцінці. Значним недоліком застосування цього методу є те, що значення цих коефіцієнтів розраховуються шляхом експертних оцінок, що нівелює об'єктивність оцінки. Тому, в ході дослідження ставиться задача розрахувати коефіцієнти ваго-

---

**УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**


---

мості для показників у інтегральній комплексній оцінці, не вдаючись до експертних оцінок, а використовуючи аналітичні методи розрахунку.

Побудова переговорної множини відбувається згідно з теорією ігор, яка в повній мірі описує ринкову конкуренцію та участь у ній підприємства:

- результат, отриманий у ході використання переговорної множини, є оптимально наближеним до реальних ринкових умов через те, що ринкові умови формують самі учасники шляхом конкурентної боротьби та взаємодії один з одним, що в цілому і формує так звані «переговори» стосовно вагомості кожного показника;

- метод використовує лише статистичні дані підприємств, що дозволяє уникнути суб'єктивності в оцінюванні конкурентної позиції;

- можливість графічно відобразити співвідношення коефіцієнтів вагомості різних факторів оцінки конкурентної позиції в статистичному та динамічному представленні, що до цього не представлялось можливим. Ці дані є важливими критеріями для побудови ефективної ринкової стратегії підприємства;

- розрахунок об'єму конкурентної позиції за цим методом можна проводити за допомогою пакету програмного забезпечення Mathcad, що має доступний та зрозумілий інтерфейс.

Відомо, що оцінка конкурентної позиції передбачає визначення місце, що займає підприємство на ринку відносно інших підприємств та відносно усього ринку.

Розглядаючи п'ять суб'єктів оцінки конкурентної позиції, ми маємо п'ять відповідних різних оцінок одного об'єкта. Визначивши об'єкт оцінки як місце, яке займає підприємство на ринку, зобразимо конкурентну позицію у формі п'ятикутника. Його розмір буде визначатися величиною кожного фактору як відстані відрізка, відкладеного на радіусі описаного кола (рис. 2).

Більш наочною та якісною, на нашу думку, є оцінка конкурентної позиції підприємства відносно до «абсолютного конкурента», у якого кожен фактор конкурентної позиції задається максимальним, тобто як 100%. Під цим ми розуміємо, що він задовольняє потреби кожного суб'єкта оцінки на ринку. Також, даний підхід спрощує подальший пошук шляхів підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Згідно з обраним підходом для того, щоб чисельно розрахувати обсяг конкурентної позиції, необхідно знайти площу отриманого за попередньою оцінкою факторів п'ятикутника.

Зважаючи на те, що відомими є лише відрізки, що сполучають вершини п'ятикутника із заданим центром, доцільно розрахувати площу п'ятикутника, підсумовуючи площі трикутників, на які його можна умовно розділити. Таким чином, площа п'ятикутника конкурентної позиції умовного підприємства, зображеного на рис. 2, розраховується таким чином:

$$S_{\triangle ABCDE} = S_{\triangle ABO} + S_{\triangle OBC} + S_{\triangle OCD} + S_{\triangle EOD} + S_{\triangle EAO}, \quad (2)$$

Для того, щоб розрахувати площі трикутників, використаємо формулу

$$S_{\triangle} = \frac{1}{2} \cdot a \cdot b \cdot \sin \alpha, \quad (3)$$

де  $a$ ,  $b$  – значення оцінок конкурентної позиції двох суб'єктів оцінювання та суміжні сторони трикутника;

$\alpha$  – кут між сторонами  $a$  і  $b$ .

Оскільки точка  $O$  є центром правильного п'ятикутника, формули площ трикутників матимуть такий вигляд:

$$S_{\triangle} = \frac{1}{2} \cdot a \cdot b \cdot \sin 72^{\circ}, \quad (4)$$

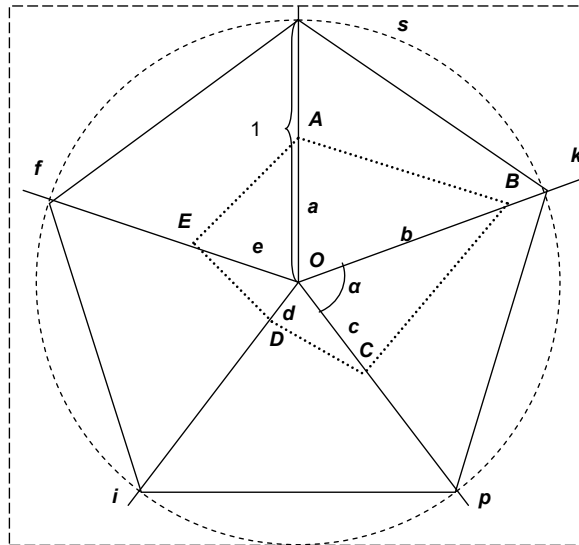


**УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

$$\sin 72^\circ = 0,9511;$$

$$S_{\Delta} = 0,48 \cdot a \cdot b;$$

де  $a, b$  – значення оцінок конкурентної позиції двох суб'єктів оцінювання.



————— - п'ятикутник конкурентної позиції абсолютного конкурента;  
 ..... - п'ятикутник конкурентної позиції ймовірного підприємства;  
 $s$  – промінь, на якому відміряються значення оцінки споживачів;  
 $k$  – промінь, на якому відміряються значення оцінки конкурентів;  
 $p$  – промінь, на якому відміряються значення оцінки партнерів;  
 $i$  – промінь, на якому відміряються значення оцінки інвесторів;  
 $f$  – промінь, на якому відміряються значення оцінки підприємства;  
 $a$  – значення оцінки споживачів для обраного підприємства;  
 $b$  – значення оцінки конкурентів для обраного підприємства;  
 $c$  – значення оцінки партнерів для обраного підприємства;  
 $d$  – значення оцінки інвесторів для обраного підприємства;  
 $e$  – значення оцінки самого підприємства для обраного підприємства;  
 $A, B, C, D, E$  – вершини утвореного п'ятикутника конкурентної позиції підприємства.

Рис. 2. Схематична побудова п'ятикутника конкурентної позиції підприємства

У розрахунках виконано округлення десяткових дробів до другого знаку після коми. Узагальнена формула оцінки конкурентної позиції п'ятьма суб'єктами оцінки набуде наступного вигляду:

$$КП = 0,48 \cdot (a \cdot b + b \cdot c + c \cdot d + d \cdot e + a \cdot e), \quad (5)$$

де  $a$  – значення оцінки споживачів;  
 $b$  – значення оцінки конкурентів;  
 $c$  – значення оцінки партнерів;  
 $d$  – значення оцінки інвесторів;  
 $e$  – значення оцінки підприємства.

Для того, щоб оцінити конкурентоспроможність підприємства за кількісними показниками, необхідно визначити значення показника збільшення

---

**УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**


---

функції конкурентної позиції. З цією метою використовується оптимізаційна задача, де функція конкурентної позиції прагне до максимуму:

$$КП = 0,4755 \cdot (a \cdot b + b \cdot c + c \cdot d + d \cdot e + a \cdot e) \rightarrow \max, \quad (6)$$

В задачі введено наступні обмеження:

- кожна складова функцій може бути менше або рівна одиниці (100%), що відповідає значенню абсолютного конкурента, до якого прагне будь-яке підприємство;

- числове значення функції конкурентної позиції не може перевищувати площі правильного п'ятикутника із радіусом описаного кола, який дорівнює 1, що відповідає конкурентній позиції «абсолютного конкурента». Це значення розраховується таким чином:

$$S = \frac{n}{2} R^2 \sin \frac{2\pi}{n}, \quad (7)$$

де  $n$  – кількість сторін п'ятикутника;

$R$  – радіус описаного навколо п'ятикутника кола.

$$S = 2,3776$$

Розрахунок безпосередньо за кожним показником здійснюється відповідно до результуючих значень  $a$ ,  $b$ ,  $c$ ,  $d$ ,  $e$  у цій задачі оптимізації.

**Висновки.** Таким чином, у результаті дослідження запропоновано системний підхід до оцінки конкурентоспроможності підприємства через системну оцінку конкурентної позиції, що зумовлено проаналізованим дуалістичним зв'язком понять «конкурентна позиція» і «конкурентоспроможність» підприємства. Висунутий підхід забезпечує дотримання наступних принципів:

- *комплексність* – результати оцінки мають сполучати оцінку ефективності адаптації до змінних умов функціонування, ступінь реалізації стратегічного потенціалу, конкурентну позицію підприємства;

- *системність* – основою для оцінки є результати аналізу впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища на підприємство з урахуванням міжфакторних взаємозв'язків;

- *об'єктивність* – результати дослідження та оцінки конкурентоспроможності підприємства повинні базуватися на повній та достовірній інформації;

- *динамічність* – в оцінку входить не тільки нестатична оцінка фактичних конкурентних позицій підприємства на конкретний момент часу, а і складова їх змін заради подальшої розробки на цій основі ефективних управлінських рішень;

- *оптимальність* – у відповідності з цим принципом об'єктом дослідження є не лише сам рівень конкурентоспроможності, але і ступінь ефективності його досягнення.

#### Література

1. Ансофф И. Стратегическое управление: Сокр. пер. с англ. / И. Ансофф; науч. ред. и авт. предисл. Л. И. Евенко. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
2. Багиев Г. Л. Маркетинг-статистика [Електронний ресурс] / Г.Л. Багиев, Е.Л. Богданова. – Режим доступу: <http://www.marketing.spb.ru/read/m9/14.htm>.
3. Томпсон А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебн. для вузов/ А. Томпсон, А. Стрикленд; Пер. с англ. под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
4. Голубков Е.П. Основы маркетинга / Е.П. Голубков. – М.: Финпресс, 2003. – 688 с.
5. Портер М. Конкуренция / М. Поттер. – М: Вильямс, 2005. – 608 с.

---

**УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

---

6. Бланк И. А. Управление денежными потоками / И. А. Бланк. – К.: Ника–Центр: Эльга, 2002. – 735 с.
7. Бертуланфи Л. История и статус общей теории систем / Л. Бертуланфи // Системные исследования: Ежегодник. – М.: Наука, 1973.
8. Хойзингтон С. Системний підхід до оцінки лояльності споживачів / С. Хойзингтон, Е. Науманн // Деловое совершенство. – 2006. – №12. – [б.с.].
9. Інвестиційний менеджмент: навч. посіб. / В.М. Гриньова, В.О. Коюда, Т.І. Лепейко, О.П. Коюда, О.П. Великий; За заг. ред. В.М. Гриньової. – Х.: Інжек, 2004. – 368 с.
10. Качалина Л.М. Конкурентоспособный менеджмент / Л.М. Качалина. – М.: ЭКСМО, 2006. – 464 с.
11. Ковалев В.В. Управление финансами: Учеб. и практ. пособие / В. В. Ковалев. – М.: ФБК–ПРЕСС, 1998. – 156 с.
12. Сумець О.М. Оцінка конкурентоспроможності сучасного промислового підприємства. Навчально–практичний посібник / О.М. Сумець, О.Є. Сомова, Є.Ф. Пеліхов. – 2–е вид., перероб. та доповн. – К.: «Видавничий дім «Професіонал», 2009. - 280 с.
13. Савчук В. П. Финансовая диагностика и мониторинг деятельности предприятия: практические подходы и технологии. – К.: [б.в.], 2004. – [б.с.].

Надійшла 30.11.2012 р.