

непостійністю якості, яка обумовлена значною роллю людського чинника у процесі надання послуги. Це вимагає від реклами відповідальності за достовірність, правдивість і точність поданої у ній інформації. Навіть невелике перебільшення в рекламному повідомленні може бути сприйняте як фальшива, недостовірна реклама. Звичайно, що ця особливість характерна для реклами як послуг, так і товарів. Але в туристичному бізнесі реклама є основою при здійсненні вибору споживачем, у той час як реклама товарів – це тільки один з компонентів, поряд, наприклад, з вивченням інструкції, перевіркою роботи товару в магазині тощо. Обираючи готель або курорт, турист черпає інформацію тільки з опису в

рекламному каталозі або на Інтернет-сайті готелю, що не дає йому можливості поспробувати продукт перед купівлею.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Аванс Дж. Р., Бермак Б. Маркетинг. – М. : Сирин, 2001. – 308 с.
2. Балабанова Л.В. Маркетинг: Підручник. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : Знання-Прес, 2004. – 645 с.
3. Біловодська О.А. Маркетинговий менеджмент: навч. посіб. – К. : Знання, 2010. – 332 с.
4. Восколович Н.А. Маркетинг туристичних послуг / Н.А. Восколович. – М. : Економічний факультет МРУ, ТЕИС, 2010. – 167 с.
5. Дурович А. Маркетингові дослідження в туризмі / А. Дурович, Л. Анастасова, 2009. – 348 с.

УДК 339.137.22:005

Резнікова О.С.

*аспірант кафедри міжнародної економіки
Донецького національного технічного університету*

ОЦІНКА ПРІОРИТЕТІВ АЛЬТЕРНАТИВНИХ СТРАТЕГІЙ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ МЕТАЛУРГІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

Виявлено альтернативні стратегії підвищення конкурентоспроможності металургійного підприємства в умовах глобалізації. Описано сутність методу аналізу ієрархій. Застосовано метод аналізу ієрархій для оцінки пріоритетів альтернативних стратегій та визначення оптимальної стратегії підвищення конкурентоспроможності металургійного підприємства в умовах глобалізації в контексті найбільш ефективного використання обмежених ресурсів.

Ключові слова: конкурентоспроможність, глобалізація, стратегія підвищення конкурентоспроможності, фактор конкурентоспроможності, метод аналізу ієрархій.

Резнікова О.С. ОЦЕНКА ПРИОРИТЕТОВ АЛЬТЕРНАТИВНЫХ СТРАТЕГИЙ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКОГО ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛИЗАЦИИ

Вывявлены альтернативные стратегии повышения конкурентоспособности металлургического предприятия в условиях глобализации. Описана суть метода анализа иерархий. Применен метод анализа иерархий для оценки приоритетов альтернативных стратегий и определения оптимальной стратегии повышения конкурентоспособности металлургического предприятия в условиях глобализации в контексте наиболее эффективного использования ограниченных ресурсов.

Ключевые слова: конкурентоспособность, глобализация, стратегия повышения конкурентоспособности, фактор конкурентоспособности, метод анализа иерархий.

Reznikova O.S. PRIORITY ASSESSMENT OF ALTERNATIVE STRATEGIES OF THE METALLURGICAL ENTERPRISE COMPETITIVENESS IMPROVEMENT IN THE CONTEXT OF GLOBALIZATION

Alternative strategies of the metallurgical enterprise competitiveness improvement in the context of globalization are identified. The essence of the hierarchies analysis method is described. Hierarchies analysis method is applied to evaluate the alternative strategies priorities and to determine the optimal strategy of the metallurgical enterprises competitiveness improvement in the context of globalization and the most effective use of limited resources.

Keywords: competitiveness, globalization, strategy of competitiveness improvement, competitiveness factor, hierarchies analysis method.

Постановка проблеми. Важливим інструментом конкурентної боротьби в сучасних умовах глобалізації стає правильно визначена стратегія підвищення конкурентоспроможності підприємства, заснована як на власному потенціалі, так і на факторах зовнішнього середовища, у якому воно діє. Вибір такої стратегії базується на пошуку управлінських рішень, коли розробляються численні альтернативи і з них вибирається оптимальна. Замість реакції на виниклу проблему передбачаються майбутні можливості і небезпеки; замість окремих рішень ведеться глобальний пошук альтернативних шляхів дій; замість однієї генеруються численні альтернативи, при цьому процес прийняття рішень в умовах глобальної невизначеності і ризику спрямований на вибір кращої з можливих альтернатив.

Треба зазначити, що адекватна оцінка пріоритетів альтернативних стратегій підвищення конкурентоспроможності дозволяє обрати шляхи найбільш ефективного використання наявних ресурсів, а правильно обрана стратегія дозволяє забезпечити успішне функціонування підприємства в цілому.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням розробки та вибору стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства присвячені роботи багатьох вітчизняних та закордонних вчених, зокрема М. Портера [1], Г.Л. Азоева [2], Р.А. Фатхутдінова [3], С.М. Кліменко [4], Ю.Б. Іванова [5] та ін. Однак, попри наявність потужного теоретичного підґрунтя, існуючі дослідження не враховують важливість ролі сучасних глобалізаційних тенденцій у світовій економіці та галузеву специфіку формуван-

ня факторів конкурентоспроможності підприємств, а також не описують методику оцінки альтернатив, тому залишається відкритим питання процедури вибору оптимальної стратегії підвищення конкурентоспроможності металургійного підприємства в умовах глобалізації.

Метою статті є оцінка пріоритетів альтернативних стратегій підвищення конкурентоспроможності металургійного підприємства в умовах глобалізації та вибір оптимальної стратегії в контексті ефективного використання обмежених ресурсів.

Викладення основного матеріалу. Для досягнення поставленої мети серед існуючих методів встановлення пріоритетності альтернатив нами було обрано метод аналізу ієрархій (МАІ), який використовується для:

- встановлення ієрархії цілей, факторів, критеріїв, акторів (діючих сил), альтернатив і сценаріїв по обговорюваній проблемі;

- виявлення пріоритетів елементів кожного рівня ієрархії, тобто є систематичною процедурою для ієрархічного подання елементів, які визначають сутність будь-якої проблеми [6, с. 49; 7, с. 89; 8, с. 18-29]. Метод полягає в декомпозиції проблеми (у даному випадку це вибір оптимальної стратегії підвищення конкурентоспроможності металургійного підприємства в умовах глобалізації, вищий рівень ієрархії) на більш прості складові – критерії (групи факторів конкурентоспроможності, другий рівень ієрархії) та критеріальні фактори (безпосередньо фактори конкурентоспроможності, третій рівень ієрархії), як показано на рис. 1, і подальшому обробленні послідовності суджень осіб, які ухвалюють рішення на основі парних порівнянь можливих альтернатив. Метод аналізу ієрархії включає процедури синтезу множинних суджень, отримання пріоритетності критеріїв і знаходження альтернативних рішень [9, с. 281-292].

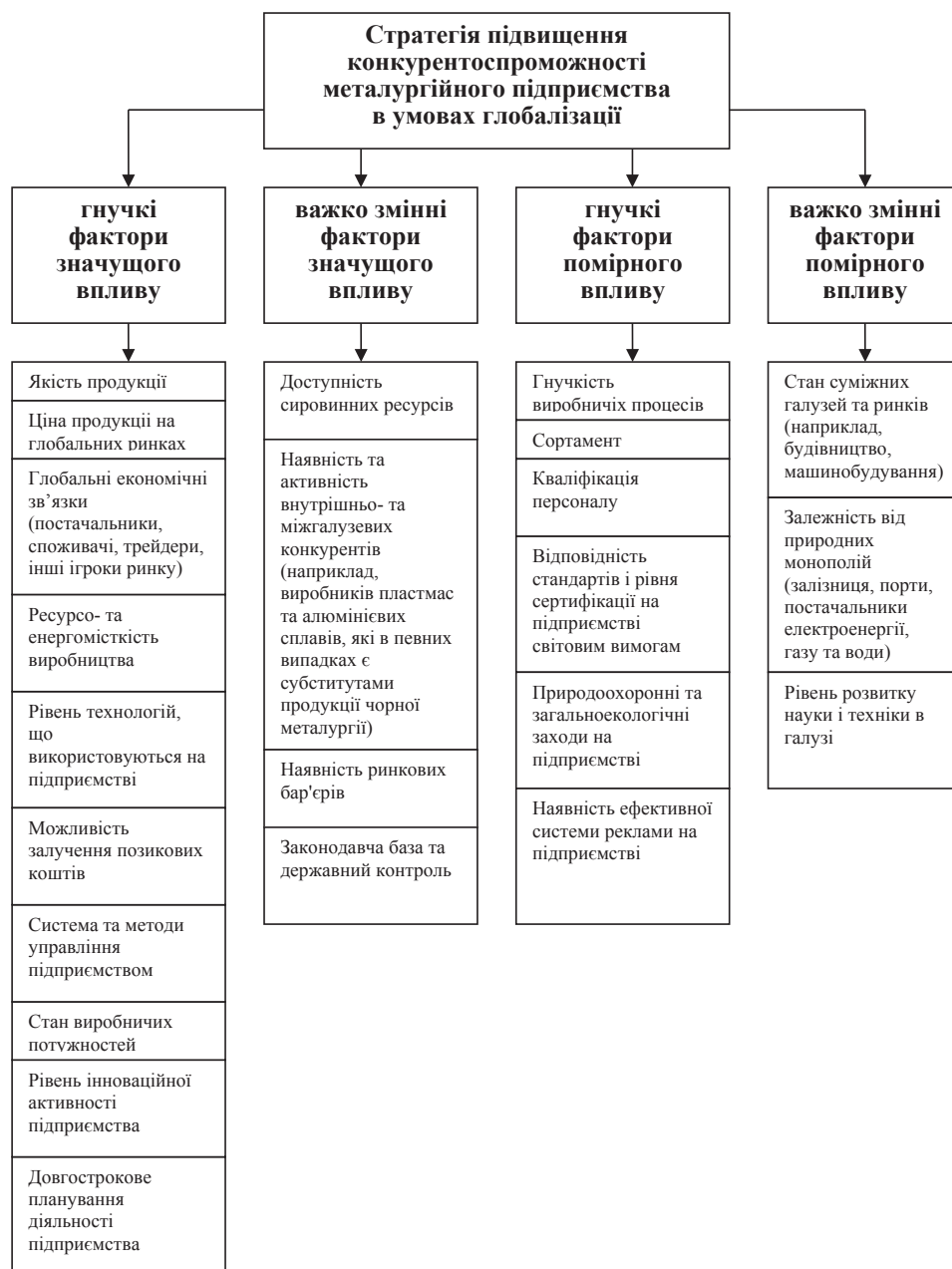


Рис. 1. Структура глобального критерію оцінки альтернатив (стратегія підвищення конкурентоспроможності металургійного підприємства)

Таблиця 1

**Альтернативи стратегії підвищення конкурентоспроможності
металургійного підприємства в умовах глобалізації**

Стратегія	Об'єкт стратегії	Характеристика стратегії (стратегічні заходи)
Пріоритетне фокусування на потенційній складовій глобальної конкурентоспроможності Y_1	- конкурентний потенціал підприємства, що характеризує його адаптаційні можливості; - детермінанти глобальних конкурентних переваг (глобальне середовище, у якому діє підприємство)	- створення вертикально-інтегрованих структур, що включають сировинні підрозділи; - модернізація і технічне переоснащення виробництва; - зменшення залежності від природних монополій шляхом виробництва власної електроенергії, використання власного або орендованого портового терміналу, експлуатації власного рухомого складу; - впровадження ефективної та гнучкої системи управління діяльністю підприємства з урахуванням галузевого аспекту; - відвідання та участь у проведенні виставок, ярмарків, симпозиумів, конференцій, публікації у фахових виданнях;
Пріоритетне фокусування на маркетинговій складовій глобальної конкурентоспроможності Y_2	- показник конкурентоспроможності товарної маси проданої продукції на глобальних ринках; - показник зміни ступеня задоволення потреб глобальних (динаміка об'ємів продажу конкурентоспроможної продукції)	- впровадження обладнання для виробництва конкурентоспроможних видів прокату, труб та металовиробів; - створення власної збутової сіті металобаз із обладнанням для розкרוю, транспортних компаній, митних брокерів; - удосконалення сортаменту;
Пріоритетне фокусування на результативній складовій глобальної конкурентоспроможності Y_3	- показники продуктивності використання ресурсів; - показники фінансового стану підприємства.	- навчання, атестація персоналу, впровадження мотиваційних заходів; - впровадження сучасних ресурсо- та енергозберігаючих технологій; - створення технологічних процесів повторного використання вторинних ресурсів; - утилізація вторинних ресурсів і відходів виробництва

Для рішення проблеми були сформульовані можливі альтернативи стратегії підвищення рівня конкурентоспроможності в контексті визначення пріоритетних напрямів та шляхів ефективного використання наявних ресурсів. При цьому результати власних попередніх досліджень зумовлюють доцільність пріоритетного фокусування кожної альтернативної стратегії на одній з трьох основних складових глобальної конкурентоспроможності: потенційних можливостях підприємства (потенційна складова), ступені задоволення потреб глобальних ринків конкурентоспроможною продукцією (маркетингова складова) і результатах його господарської діяльності (результативна складова) (табл. 1).

Далі необхідно сформулювати оцінку відносної важливості на кожному рівні ієрархії. Це здійснюється при використанні метода парних порівнянь суб'єктивних суджень, які відображають оцінку важливості фактора відповідно до критеріїв вибору. Для оцінки важливості факторів доцільно використовувати лінгвістичну шкалу, яку наведено у таблиці 2.

Таблиця 2

**Шкала відносної важливості
для проведення парних порівнянь**

Показник	Зміст показника оцінки
1	Приблизно рівна важливість факторів
3	Помірне превалювання одного фактора над іншим
5	Істотне превалювання одного фактора над іншим
7	Значне превалювання одного фактора над іншим
9	Переважне превалювання одного фактора над іншим
2, 4, 6, 8	Проміжні рішення між двома судженнями (застосовуються в компромісному випадку)
Зворотні значення наведених вище показників	Якщо під час порівняння одного фактора з іншим отримано одне з вищезазначених значень показника (наприклад, 3), то під час порівняння другого фактора з першим отримаємо зворотнє значення показника (1/3)

Оцінимо пріоритети самих груп з використанням структури критеріальних факторів, використовуючи матрицю парних порівнянь (табл. 3). При цьому для ефективного оцінки і уточнення пріоритетів необхідно задати інтенсивність переваги, відносна важливість якої може бути оцінена на основі шкали важливості, яку представлено у таблиці 2. Відзначимо, що порівнюється відносна важливість лівих елементів матриці з елементами зверху. Тому якщо елемент ліворуч є більш важливим, ніж елемент зверху, то у відповідну клітинку потрапляє ціле число (1, 3, 7, 9), а якщо ні, то – зворотнє число (дріб). Відносна важливість будь-якого елемента, що порівнюється сам із собою, дорівнює 1, тому діагональ матриці містить тільки одиниці.

Таблиця 3

**Матриця попарних порівнянь
(відносна оцінка важливості групових критеріїв)**

Конкурентоспроможність підприємства в умовах глобалізації	гнучкі фактори значущого впливу	важко змінні фактори значущого впливу	гнучкі фактори помірнього впливу	важко змінні фактори помірнього впливу
гнучкі фактори значущого впливу	1	3	7	9
важко змінні фактори значущого впливу	1/3	1	5	7
гнучкі фактори помірнього впливу	1/7	1/5	1	3
важко змінні фактори помірнього впливу	1/9	1/7	1/3	1

Треба зазначити, що вищевказані показники попарних порівнянь спираються на результати попередніх досліджень [10], які дають змогу стверджувати, що за сучасних змінних ринкових умов підприємству у першу чергу доцільно концентруватися на гнучких факторах значущого впливу, дія на які є найбільш ефективною в контексті використання ресурсів та підвищення загального рівня його конкурентоспроможності; найменш перспек-

Таблиця 4

Узагальнююча матриця пріоритетів

Конкурентоспроможність підприємства в умовах глобалізації	гнучкі фактори значущого впливу	важко змінні фактори значущого впливу	гнучкі фактори помірною впливу	важко змінні фактори помірною впливу
гнучкі фактори значущого впливу	1,000	3,000	7,000	9,000
важко змінні фактори значущого впливу	0,333	1,000	5,000	7,000
гнучкі фактори помірною впливу	0,143	0,200	1,000	3,000
важко змінні фактори помірною впливу	0,111	0,143	0,333	1,000
Разом	1,587	4,343	13,333	20,000

Таблиця 5

Узагальнююча матриця пріоритетів із середніми значеннями

Конкурентоспроможність підприємства в умовах глобалізації	гнучкі фактори значущого впливу	важко змінні фактори значущого впливу	гнучкі фактори помірною впливу	важко змінні фактори помірною впливу	середнє за строкою
гнучкі фактори значущого впливу	0,6300	0,6908	0,5250	0,4500	0,5739
важко змінні фактори значущого впливу	0,2100	0,2303	0,3750	0,3500	0,2913
гнучкі фактори помірною впливу	0,0900	0,0461	0,0750	0,1500	0,0903
важко змінні фактори помірною впливу	0,0700	0,0329	0,0250	0,0500	0,0445

Таблиця 7

Матриця попарних порівнянь за групою «Гнучкі фактори значущого впливу»

Гнучкі фактори значущого впливу	Якість продукції	Ціна продукції на глобальних ринках	Глобальні економічні зв'язки (постачальники, споживачі, трейдери, інші ігроки ринку)	Ресурс- та енергомісткість виробництва	Рівень технологій, що використовуються на підприємстві	Можливість залучення позикових коштів	Система та методи управління підприємством	Стан виробничих потужностей	Рівень інноваційної активності підприємства	Довгострокове планування діяльності підприємства
Якість продукції	1	2	3	4	4	5	6	7	8	9
Ціна продукції на глобальних ринках	1/2	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Глобальні економічні зв'язки (постачальники, споживачі, трейдери, інші ігроки ринку)	1/3	1/2	1	2	3	4	5	6	7	8
Ресурс- та енергомісткість виробництва	1/4	1/3	1/2	1	2	3	4	5	6	7
Рівень технологій, що використовуються на підприємстві	1/4	1/4	1/3	1/2	1	2	3	4	5	6
Можливість залучення позикових коштів	1/5	1/5	1/4	1/3	1/2	1	2	3	4	5
Система та методи управління підприємством	1/6	1/6	1/5	1/4	1/3	1/2	1	2	3	4
Стан виробничих потужностей	1/7	1/7	1/6	1/5	1/4	1/3	1/2	1	2	3
Рівень інноваційної активності підприємства	1/8	1/8	1/7	1/6	1/5	1/4	1/3	1/2	1	2
Довгострокове планування діяльності підприємства	1/9	1/9	1/8	1/7	1/6	1/5	1/4	1/3	12	1

Таблиця 8

Узагальнююча матриця пріоритетів за групою «Гнучкі фактори значущого впливу»

Гнучкі фактори значущого впливу	Якість продукції	Ціна продукції на глобальних ринках	Глобальні економічні зв'язки (постачальники, споживачі, трейдери, інші ігроки ринку)	Ресурсо- та енергомісткість виробництва	Рівень технологій, що використовуються на підприємстві	Можливість залучення позикових коштів	Система та методи управління підприємством	Стан виробничих потужностей	Рівень інноваційної активності підприємства	Довгострокове планування діяльності підприємства
Якість продукції	1,0000	2,0000	3,0000	4,0000	4,0000	5,0000	6,0000	7,0000	8,0000	9,0000
Ціна продукції на глобальних ринках	0,5000	1,0000	2,0000	3,0000	4,0000	5,0000	6,0000	7,0000	8,0000	9,0000
Глобальні економічні зв'язки (постачальники, споживачі, трейдери, інші ігроки ринку)	0,3333	0,5000	1,0000	2,0000	3,0000	4,0000	5,0000	6,0000	7,0000	8,0000
Ресурсо- та енергомісткість виробництва	0,2500	0,3333	0,5000	1,0000	2,0000	3,0000	4,0000	5,0000	6,0000	7,0000
Рівень технологій, що використовуються на підприємстві	0,2500	0,2500	0,3333	0,5000	1,0000	2,0000	3,0000	4,0000	5,0000	6,0000
Можливість залучення позикових коштів	0,2000	0,2000	0,2500	0,3333	0,5000	1,0000	2,0000	3,0000	4,0000	5,0000
Система та методи управління підприємством	0,1667	0,1667	0,2000	0,2500	0,3333	0,5000	1,0000	2,0000	3,0000	4,0000
Стан виробничих потужностей	0,1429	0,1429	0,1667	0,2000	0,2500	0,3333	0,5000	1,0000	2,0000	3,0000
Рівень інноваційної активності підприємства	0,1250	0,1250	0,1429	0,1667	0,2000	0,2500	0,3333	0,5000	1,0000	2,0000
Довгострокове планування діяльності підприємства	0,1111	0,1111	0,1250	0,1429	0,1667	0,2000	0,2500	0,3333	0,5000	1,0000
Разом	3,079	4,829	7,718	11,593	15,450	21,283	28,083	35,833	44,500	54,000

Таблиця 9

Нормалізована матриця за пріоритетами

Гнучкі фактори значущого впливу	Якість продукції	Ціна продукції на глобальних ринках	Глобальні економічні зв'язки (постачальники, споживачі, трейдери, інші ігроки ринку)	Ресурсо- та енергомісткість виробництва	Рівень технологій, що використовуються на підприємстві	Можливість залучення позикових коштів	Система та методи управління підприємством	Стан виробничих потужностей	Рівень інноваційної активності підприємства	Довгострокове планування діяльності підприємства	Середнє за строком
Якість продукції	0,3248	0,4142	0,3887	0,3450	0,2589	0,2349	0,2136	0,1953	0,1798	0,1667	0,2722
Ціна продукції на глобальних ринках	0,1624	0,2071	0,2591	0,2588	0,2589	0,2349	0,2136	0,1953	0,1798	0,1667	0,2137
Глобальні економічні зв'язки (постачальники, споживачі, трейдери, інші ігроки ринку)	0,1083	0,1035	0,1296	0,1725	0,1942	0,1879	0,1780	0,1674	0,1573	0,1481	0,1547
Ресурсо- та енергомісткість виробництва	0,0812	0,0690	0,0648	0,0863	0,1294	0,1410	0,1424	0,1395	0,1348	0,1296	0,1118
Рівень технологій, що використовуються на підприємстві	0,0812	0,0518	0,0432	0,0431	0,0647	0,0940	0,1068	0,1116	0,1124	0,1111	0,0820
Можливість залучення позикових коштів	0,0650	0,0414	0,0324	0,0288	0,0324	0,0470	0,0712	0,0837	0,0899	0,0926	0,0584
Система та методи управління підприємством	0,0541	0,0345	0,0259	0,0216	0,0216	0,0235	0,0356	0,0558	0,0674	0,0741	0,0414
Стан виробничих потужностей	0,0464	0,0296	0,0216	0,0173	0,0162	0,0157	0,0178	0,0279	0,0449	0,0556	0,0293
Рівень інноваційної активності підприємства	0,0406	0,0259	0,0185	0,0144	0,0129	0,0117	0,0119	0,0140	0,0225	0,0370	0,0209
Довгострокове планування діяльності підприємства	0,0361	0,0230	0,0162	0,0123	0,0108	0,0094	0,0089	0,0093	0,0112	0,0185	0,0156

тивними з точки зору підвищення конкурентоспроможності є важко змінні фактори помірного впливу (відносна оцінка важливості у матриці парних порівнянь цих двох груп факторів відповідно 9:1). Проміжні оцінки надано з урахуванням превалювання факторів більш значущого впливу над факторами менш значущого впливу, а також більш гнучких факторів над менш гнучкими.

Перетворимо оцінки на десяткові дробі та знайдемо сумарні значення пріоритетів за графою для надання більш зручної відносної шкали оцінки пріоритетів (табл. 4).

Усереднюючи отримані значення за строками, можемо визначити значення локальних пріоритетів, які в сумі дають вектор локальних пріоритетів, значення яких наведені у нормалізованій матриці (табл. 5).

Таким чином, вектор локальних пріоритетів, який отримано на основі середніх значень та який характеризує вирішальне правило вибору групових факторів, має вид:

$$0,5739 \text{ (гнучкі фактори значущого впливу)} + 0,2913 \text{ (важко змінні фактори значущого впливу)} + 0,0903 \text{ (гнучкі фактори помірного впливу)} + 0,0445 \text{ (важко змінні фактори помірного впливу)}.$$

Оцінка важливості кожного з групових критеріїв визначається наступними значеннями (табл. 6).

Таблиця 6
Оцінка пріоритетів групових критеріїв

Гнучкі фактори значущого впливу	0,5739
Важко змінні фактори значущого впливу	0,2913
Гнучкі фактори помірного впливу	0,0903
Важко змінні фактори помірного впливу	0,0445

Таким чином, нами визначено відносну важливість, що її кожна група узагальнюючих показників привносить у процес підвищення глобальної конкурентоспроможності підприємства. Якщо тепер в кожну групу підставити локальні значення кожного складового критерію, можливо обчислити важливість кожної стратегії в цілому та сформулювати її внесок в ефективність підвищення конкурентоспроможності. Тобто, необхідно оцінити локальні переваги критеріїв, що входять до кожної групи узагальнюючих факторів. Структура груп факторів представлена на рис. 1.

Проведемо аналіз переваг та пріоритетів локальних критеріїв по групі факторів «гнучкі фактори значущого впливу». Для цього реалізуємо аналогічні наведені у таблицях 3-5 процедури для визначення відносних ваг наступних елементів ієрархії (факторів конкурентоспроможності підприємства в умовах глобалізації) з метою виявлення вектору локальних пріоритетів з урахуванням підпорядкування групі факторів «гнучкі фактори значущого впливу» (табл. 7-9).

Далі необхідно обчислити зважені за груповим фактором пріоритети локальних критеріїв. Для цього потрібно помножити пріоритет локального фактора на групову оцінку.

Обчислимо значення зважених за групою пріоритетів:

$$\begin{aligned} A &= 0,5739 * 0,2722 = 0,1562; \\ B &= 0,5739 * 0,2137 = 0,1226; \\ C &= 0,5739 * 0,1547 = 0,0888; \\ D &= 0,5739 * 0,1118 = 0,0642; \\ E &= 0,5739 * 0,0820 = 0,0471; \\ F &= 0,5739 * 0,0584 = 0,0335; \\ G &= 0,5739 * 0,0414 = 0,0238; \\ H &= 0,5739 * 0,0293 = 0,0168; \end{aligned}$$

Таблиця 10
Матриця попарних порівнянь за групою «Важко змінні фактори значущого впливу»

Важко змінні фактори значущого впливу	Доступність сировинних ресурсів	Наявність та активність внутрішньо- та міжгалузевих конкурентів	Наявність ринкових бар'єрів	Законодавча база та державний контроль
Доступність сировинних ресурсів	1	3	5	5
Наявність та активність внутрішньо- та міжгалузевих конкурентів	1/3	1	3	5
Наявність ринкових бар'єрів	1/5	1/3	1	3
Законодавча база та державний контроль	1/5	1/5	1/3	1

Таблиця 11
Узагальнююча матриця пріоритетів за групою «Важко змінні фактори значущого впливу»

Важко змінні фактори значущого впливу	Доступність сировинних ресурсів	Наявність та активність внутрішньо- та міжгалузевих конкурентів	Наявність ринкових бар'єрів	Законодавча база та державний контроль
Доступність сировинних ресурсів	1,0000	3,0000	5,0000	5,0000
Наявність та активність внутрішньо- та міжгалузевих конкурентів	0,3333	1,0000	3,0000	5,0000
Наявність ринкових бар'єрів	0,2000	0,3333	1,0000	3,0000
Законодавча база та державний контроль	0,2000	0,2000	0,3333	1,0000
Разом	1,733	4,533	9,333	14,000

Таблиця 12
Нормалізована матриця за пріоритетами

Важко змінні фактори значущого впливу	Доступність сировинних ресурсів	Наявність та активність внутрішньо- та міжгалузевих конкурентів	Наявність ринкових бар'єрів	Законодавча база та державний контроль	Середнє за строкою
Доступність сировинних ресурсів	0,5769	0,6618	0,5357	0,3571	0,5329
Наявність та активність внутрішньо- та міжгалузевих конкурентів	0,1923	0,2206	0,3214	0,3571	0,2729
Наявність ринкових бар'єрів	0,1154	0,0735	0,1071	0,2143	0,1276
Законодавча база та державний контроль	0,1154	0,0441	0,0357	0,0714	0,0667

Таблиця 13

Матриця попарних порівнянь за групою «Гнучкі фактори помірною впливу»

Гнучкі фактори помірною впливу	Гнучкість виробничих процесів	Сортамент	Кваліфікація персоналу	Відповідність стандартів і рівня сертифікації на підприємстві світовим вимогам	Природоохоронні та загальноекологічні заходи на підприємстві	Наявність ефективної системи реклами на підприємстві
Гнучкість виробничих процесів	1	3	5	7	8	9
Сортамент	1/3	1	3	5	7	9
Кваліфікація персоналу	1/5	1/3	1	3	5	7
Відповідність стандартів і рівня сертифікації на підприємстві світовим вимогам	1/7	1/5	1/3	1	3	5
Природоохоронні та загальноекологічні заходи на підприємстві	1/8	1/7	1/5	1/3	1	3
Наявність ефективної системи реклами на підприємстві	1/9	1/9	1/7	1/5	1/3	1

Таблиця 14

Узагальнююча матриця пріоритетів за групою «Гнучкі фактори помірною впливу»

Гнучкі фактори помірною впливу	Гнучкість виробничих процесів	Сортамент	Кваліфікація персоналу	Відповідність стандартів і рівня сертифікації на підприємстві світовим вимогам	Природоохоронні та загальноекологічні заходи на підприємстві	Наявність ефективної системи реклами на підприємстві
Гнучкість виробничих процесів	1,0000	3,0000	5,0000	7,0000	8,0000	9,0000
Сортамент	0,3333	1,0000	3,0000	5,0000	7,0000	9,0000
Кваліфікація персоналу	0,2000	0,3333	1,0000	3,0000	5,0000	7,0000
Відповідність стандартів і рівня сертифікації на підприємстві світовим вимогам	0,1429	0,2000	0,3333	1,0000	3,0000	5,0000
Природоохоронні та загальноекологічні заходи на підприємстві	0,1250	0,1429	0,2000	0,3333	1,0000	3,0000
Наявність ефективної системи реклами на підприємстві	0,1111	0,1111	0,1429	0,2000	0,3333	1,0000
Разом	1,912	4,787	9,676	16,533	24,333	3,000

Таблиця 15

Нормалізована матриця за пріоритетами

Гнучкі фактори помірною впливу	Гнучкість виробничих процесів	Сортамент	Кваліфікація персоналу	Відповідність стандартів і рівня сертифікації на підприємстві світовим вимогам	Природоохоронні та загальноекологічні заходи на підприємстві	Наявність ефективної системи реклами на підприємстві	Середнє за строкою
Гнучкість виробничих процесів	0,5229	0,6267	0,5167	0,4234	0,3288	0,2647	0,4472
Сортамент	0,1743	0,2089	0,3100	0,3024	0,2877	0,2647	0,2580
Кваліфікація персоналу	0,1046	0,0696	0,1033	0,1815	0,2055	0,2059	0,1451
Відповідність стандартів і рівня сертифікації на підприємстві світовим вимогам	0,0747	0,0418	0,0344	0,0605	0,1233	0,1471	0,0803
Природоохоронні та загальноекологічні заходи на підприємстві	0,0654	0,0298	0,0207	0,0202	0,0411	0,0882	0,0442
Наявність ефективної системи реклами на підприємстві	0,0581	0,0232	0,0148	0,0121	0,0137	0,0294	0,0252

$$I=0,5739*0,0209=0,0120;$$

$$J=0,5739*0,0156=0,0089.$$

Проведемо аналогічні процедури для визначення відносних ваг наступних елементів ієрархії по групі «важко змінні фактори значущого впливу» (табл. 10-12).

Обчислимо значення зважених за групою пріоритетів:

$$K=0,2913*0,5329=0,1552;$$

$$L=0,2913*0,2729=0,0795;$$

$$M=0,2913*0,1276=0,0372;$$

$$N=0,2913*0,0667=0,0194.$$

Проведемо аналогічні процедури для визначення відносних ваг наступних елементів ієрархії по групі «гнучкі фактори помірною впливу» (табл. 13-15).

Обчислимо значення зважених за групою пріоритетів:

$$O=0,0903*0,4472=0,0404;$$

$$P=0,0903*0,2580=0,0233;$$

$$Q=0,0903*0,1451=0,0131;$$

$$R=0,0903*0,0803=0,0072;$$

$$S=0,0903*0,0442=0,0040;$$

$$T=0,0903*0,0252=0,0023.$$

Проведемо аналогічні процедури для визначення відносних ваг наступних елементів ієрархії по групі «важко змінні фактори помірною впливу» (табл. 16-18).

Таблиця 16

Матриця попарних порівнянь за групою «Важко змінні фактори помірною впливу»

Важко змінні фактори помірною впливу	Стан суміжних галузей та ринків	Залежність від природних монополій	Рівень розвитку науки і техніки в галузі
Стан суміжних галузей та ринків	1	3	7
Залежність від природних монополій	1/3	1	5
Рівень розвитку науки і техніки в галузі	1/7	1/5	1

Таблиця 17

Узагальнююча матриця пріоритетів за групою «Важко змінні фактори помірною впливу»

Важко змінні фактори помірною впливу	Стан суміжних галузей та ринків	Залежність від природних монополій	Рівень розвитку науки і техніки в галузі
Стан суміжних галузей та ринків	1,0000	3,0000	7,0000
Залежність від природних монополій	0,3333	1,0000	5,0000
Рівень розвитку науки і техніки в галузі	0,1429	0,2000	1,0000
Разом	1,476	4,200	13,000

Таблиця 18

Нормалізована матриця за пріоритетами

Важко змінні фактори помірною впливу	Стан суміжних галузей та ринків	Залежність від природних монополій	Рівень розвитку науки і техніки в галузі	Середнє за строкою
Стан суміжних галузей та ринків	0,6774	0,7143	0,5385	0,6434

Залежність від природних монополій	0,2258	0,2381	0,3846	0,2828
Рівень розвитку науки і техніки в галузі	0,0968	0,0476	0,0769	0,0738

Обчислимо значення зважених за групою пріоритетів:

$$U=0,0445*0,6434=0,0286;$$

$$V=0,0445*0,2828=0,0126;$$

$$W=0,0445*0,0738=0,0033.$$

Отже, узагальнене вирішальне правило, яке враховує всі локальні критерії ефективності та ступені їхньої важливості за перевагами, прийме такий вид:

Стратегія підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах глобалізації = 0,1562 (якість продукції) + **0,1226** (ціна продукції на глобальних ринках) + **0,0888** (глобальні економічні зв'язки) + **0,0642** (ресурсо- та енергомісткість виробництва) + **0,0471** (рівень технологій, що використовуються на підприємстві) + **0,0335** (можливість залучення позикових коштів) + **0,0238** (система та методи управління підприємством) + **0,0168** (стан виробничих потужностей) + **0,0120** (рівень інноваційної активності підприємства) + **0,0089** (довгострокове планування діяльності підприємства) + **0,1552** (доступність сировинних ресурсів) + **0,0795** (наявність та активність внутрішньо- та міжгалузевих конкурентів) + **0,0372** (наявність ринкових бар'єрів) + **0,0194** (законодавча база та державний контроль) + **0,0404** (гнучкість виробничих процесів) + **0,0233** (сортамент) + **0,0131** (кваліфікація персоналу) + **0,0072** (відповідність стандартам і рівня сертифікації на підприємстві світовим вимогам) + **0,0040** (природоохоронні та загальноекологічні заходи на підприємстві) + **0,0023** (наявність ефективної системи реклами на підприємстві) + **0,0286** (стан суміжних галузей та ринків) + **0,0126** (залежність від природних монополій) + **0,0033** (рівень розвитку науки і техніки в галузі).

Це вирішальне правило дозволить сформулювати пріоритети при виборі альтернатив. У цьому зв'язку необхідно розглянути конкретні стратегії Y_1, Y_2, Y_3 та заходи з досягнення конкретної мети, а саме підвищення рівня конкурентоспроможності металургійного підприємства в умовах глобалізації, описані у таблиці 1.

Визначимо пріоритети кожного варіанта стратегії (Y_1, Y_2, Y_3) без урахування важливості критеріїв. Для оцінки узагальненого пріоритету альтернатив скористуємося представленою методикою оцінки альтернатив за бінарною системою, а потім сформулюємо ступінь важливості кожної пріоритетної позиції у виді середнього пріоритету.

Обрані альтернативи зважуються за значущістю факторів. Необхідно побудувати 23 локальних матриці попарного порівняння (у відповідності з кількістю виявлених факторів глобальної конкурентоспроможності металургійного підприємства). Розмірність цих матриць визначається кількістю альтернативних стратегій підвищення глобальної конкурентоспроможності (Y_1, Y_2, Y_3). У кожній з цих матриць відображаються судження стосовно переваг того чи іншого варіанта стратегії відносно факторів та формується середнє значення альтернатив за критерієм вибору. Дані у вигляді групи локальних матриць представлені в таблиці 19.

Таблиця 19
Матриця глобальних пріоритетів за
альтернативними стратегіями
підвищення конкурентоспроможності
металургійного підприємства в умовах глобалізації

Якість продукції	Y ₁	Y ₂	Y ₃	Пріоритет
Y ₁	1	1/9	1/5	0,0599
Y ₂	9	1	7	0,7504
Y ₃	5	1/7	1	0,1897
	15,00	1,25	8,20	
Ціна продукції на глобальних ринках	Y ₁	Y ₂	Y ₃	Пріоритет
Y ₁	1	1/9	1/7	0,0567
Y ₂	9	1	3	0,6486
Y ₃	7	1/3	1	0,2946
	17,00	1,44	4,14	
Глобальні економічні зв'язки (постачальники, споживачі, трейдери, інші гравці ринку)	Y ₁	Y ₂	Y ₃	Пріоритет
Y ₁	1	5	9	0,7231
Y ₂	1/5	1	5	0,2157
Y ₃	1/9	1/5	1	0,0612
	1,31	6,20	15,00	
Ресурсо- та енергомісткість виробництва	Y ₁	Y ₂	Y ₃	Пріоритет
Y ₁	1	1/3	1/7	0,0833
Y ₂	3	1	1/5	0,1932
Y ₃	7	5	1	0,7235
	11,00	6,33	1,34	
Рівень технологій, що використовуються на підприємстві	Y ₁	Y ₂	Y ₃	Пріоритет
Y ₁	1	4	3	0,6080
Y ₂	1/4	1	1/3	0,1199
Y ₃	1/3	3	1	0,2721
	1,58	8,00	4,33	
Можливість залучення позикових коштів	Y ₁	Y ₂	Y ₃	Пріоритет
Y ₁	1	3	5	0,6301
Y ₂	1/3	1	2	0,2418
Y ₃	1/5	1/2	1	0,1281
	1,53	4,50	7,00	
Система та методи управління підприємством	Y ₁	Y ₂	Y ₃	Пріоритет
Y ₁	1	7	5	0,7270
Y ₂	1/7	1	1/3	0,0791
Y ₃	1/5	3	1	0,1939
	1,34	11,00	6,25	
Стан виробничих потужностей	Y ₁	Y ₂	Y ₃	Пріоритет
Y ₁	1	1/7	1/5	0,0738
Y ₂	7	1	3	0,6434
Y ₃	5	1/3	1	0,2828
	13,00	1,48	4,20	
Рівень інноваційної активності підприємства	Y ₁	Y ₂	Y ₃	Пріоритет
Y ₁	1	3	1/3	0,2721
Y ₂	1/3	1	1/4	0,1199
Y ₃	3	4	1	0,6080
	4,33	8,00	1,58	
Довгострокове планування діяльності підприємства	Y ₁	Y ₂	Y ₃	Пріоритет
Y ₁	1	3	4	0,6232
Y ₂	1/3	1	2	0,2395
Y ₃	1/4	1/2	1	0,1373
	1,58	4,50	7,00	
Доступність сировинних ресурсів	Y ₁	Y ₂	Y ₃	Пріоритет
Y ₁	1	5	7	0,6965
Y ₂	1/5	1	5	0,2316
Y ₃	1/7	1/5	1	0,0719
	1,34	6,20	13,00	

Наявність та активність внутрішньо- та міжгалузевих конкурентів	Y ₁	Y ₂	Y ₃	Пріоритет
Y ₁	1	1/3	7	0,2946
Y ₂	3	1	9	0,6486
Y ₃	1/7	1/9	1	0,0567
	4,14	1,44	17,00	
Наявність ринкових бар'єрів	Y ₁	Y ₂	Y ₃	Пріоритет
Y ₁	1	3	7	0,6434
Y ₂	1/3	1	5	0,2828
Y ₃	1/7	1/5	1	0,0738
	1,48	4,20	13,00	
Законодавча база та державний контроль	Y ₁	Y ₂	Y ₃	Пріоритет
Y ₁	1	5	6	0,7071
Y ₂	1/5	1	3	0,2014
Y ₃	1/6	1/3	1	0,0915
	1,37	6,33	10,00	
Гнучкість виробничих процесів	Y ₁	Y ₂	Y ₃	Пріоритет
Y ₁	1	3	5	0,6070
Y ₂	1/3	1	5	0,3033
Y ₃	1/5	1/5	1	0,0897
	1,53	4,20	11,00	
Сортамент	Y ₁	Y ₂	Y ₃	Пріоритет
Y ₁	1	1/5	3	0,1932
Y ₂	5	1	7	0,7235
Y ₃	1/3	1/7	1	0,0833
	6,33	1,34	11,00	
Кваліфікація персоналу	Y ₁	Y ₂	Y ₃	Пріоритет
Y ₁	1	3	1/5	0,1804
Y ₂	1/3	1	1/9	0,0714
Y ₃	5	9	1	0,7482
	6,33	13,00	1,31	
Відповідність стандартів і рівня сертифікації на підприємстві світовим вимогам	Y ₁	Y ₂	Y ₃	Пріоритет
Y ₁	1	5	9	0,7231
Y ₂	1/5	1	5	0,2157
Y ₃	1/9	1/5	1	0,0612
	1,31	6,20	15,00	
Природоохоронні та загальноекологічні заходи на підприємстві	Y ₁	Y ₂	Y ₃	Пріоритет
Y ₁	1	2	1/7	0,1374
Y ₂	1/2	1	1/8	0,0828
Y ₃	7	8	1	0,7798
	8,50	11,00	1,27	
Наявність ефективної системи реклами на підприємстві	Y ₁	Y ₂	Y ₃	Пріоритет
Y ₁	1	1/7	1/5	0,0719
Y ₂	7	1	5	0,6965
Y ₃	5	1/5	1	0,2316
	13,00	1,34	6,20	
Стан суміжних галузей та ринків	Y ₁	Y ₂	Y ₃	Пріоритет
Y ₁	1	1/4	7	0,2633
Y ₂	4	1	9	0,6806
Y ₃	1/7	1/9	1	0,0561
	5,14	1,36	17,00	
Залежність від природних монополій	Y ₁	Y ₂	Y ₃	Пріоритет
Y ₁	1	5	9	0,7020
Y ₂	1/5	1	7	0,2424
Y ₃	1/9	1/7	1	0,0556
	1,31	6,14	17,00	
Рівень розвитку науки і техніки в галузі	Y ₁	Y ₂	Y ₃	Пріоритет
Y ₁	1	4	3	0,6034
Y ₂	1/4	1	3	0,2580
Y ₃	1/3	1/3	1	0,1386
	1,58	5,33	7,00	

Таблиця 20

Розрахунок загального пріоритету альтернативних стратегій підвищення конкурентоспроможності металургійного підприємства в умовах глобалізації

Критерій	Важливість критерію	Пріоритети альтернатив		
		Y_1	Y_2	Y_3
Якість продукції	0,1562	0,0599	0,7504	0,1897
Ціна продукції на глобальних ринках	0,1226	0,0567	0,6486	0,2946
Глобальні економічні зв'язки (постачальники, споживачі, трейдери, інші гравці ринку)	0,0888	0,7231	0,2157	0,0612
Ресурсо- та енергомісткість виробництва	0,0642	0,0833	0,1932	0,7235
Рівень технологій, що використовуються на підприємстві	0,0471	0,6080	0,1199	0,2721
Можливість залучення позикових коштів	0,0335	0,6301	0,2418	0,1281
Система та методи управління підприємством	0,0238	0,7270	0,0791	0,1939
Стан виробничих потужностей	0,0168	0,0738	0,6434	0,2828
Рівень інноваційної активності підприємства	0,0120	0,2721	0,1199	0,6080
Довгострокове планування діяльності підприємства	0,0089	0,6232	0,2395	0,1373
Доступність сировинних ресурсів	0,1552	0,6965	0,2316	0,0719
Наявність та активність внутрішньо- та міжгалузевих конкурентів	0,0795	0,2946	0,6486	0,0567
Наявність ринкових бар'єрів	0,0372	0,6434	0,2828	0,0738
Законодавча база та державний контроль	0,0194	0,7071	0,2014	0,0915
Гнучкість виробничих процесів	0,0404	0,6070	0,3033	0,0897
Сортамент	0,0233	0,1932	0,7235	0,0833
Кваліфікація персоналу	0,0131	0,1804	0,0714	0,7482
Відповідність стандартів і рівня сертифікації на підприємстві світовим вимогам	0,0072	0,7231	0,2157	0,0612
Природоохоронні та загальноекологічні заходи на підприємстві	0,0040	0,1374	0,0828	0,7798
Наявність ефективної системи реклами на підприємстві	0,0023	0,0719	0,6965	0,2316
Стан суміжних галузей та ринків	0,0286	0,2633	0,6806	0,0561
Залежність від природних монополій	0,0126	0,7020	0,2424	0,0556
Рівень розвитку науки і техніки в галузі	0,0033	0,6034	0,2580	0,1386
РАЗОМ		9,6804	7,8903	5,4293

Заключний розрахунок за узагальненим виробничим правилом з оцінки пріоритетів альтернатив наведений у таблиці 20.

Як видно з таблиці 20, пріоритети альтернатив мають наступну схему:

$$Y_1 > Y_2 > Y_3.$$

Таким чином, альтернатива Y_1 (стратегія пріоритетного фокусування на потенційній складовій глобальної конкурентоспроможності) є оптимальною за даних обмежень та умовах розвитку підприємства в контексті глобалізаційних впливів.

Висновки. Отже, вибір оптимальної стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства за сучасних умов глобалізації світової економіки є одним з важливіших управлінських рішень, яке суттєво впливає на результати діяльності підприємства у цілому. При цьому адекватна оцінка пріоритетів альтернативних стратегій підвищення конкурентоспроможності, серед яких – стратегії фокусування на одній з трьох основних складових глобальної конкурентоспроможності (потенційній, маркетинговій або результативній складовій), а також урахування галузевої специфіки формування факторів конкурентоспроможності, на яких базуються такі стратегії, дозволяють обрати шляхи найбільш ефективного використання обмежених ресурсів. Для встановлення пріоритетності альтернатив та визначення оптимальної стратегії було використано метод аналізу ієрархій, який є систематичною процедурою для ієрархічного подання елементів (груп факторів та безпосередньо факторів конкурентоспроможності), що визначають сутність проблеми вибору оптимальної стратегії підвищення конкурентоспроможності металургійного підприємства в умовах глобалізації. Виявлено, що альтернатива Y_1 (стратегія пріоритетно-

го фокусування на потенційній складовій глобальної конкурентоспроможності) є оптимальною за даних обмежень та умовах розвитку підприємства в контексті глобалізаційних впливів.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Портер М. Конкуренція. : Пер. с англ. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2005. – 608 с.
2. Азов Г.Л., Челенков А.П. Конкурентные преимущества фирмы. – М. : ОАО «Типография «НОВОСТИ», 2000. – 256 с.
3. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации : Учеб. пособие / Р.А. Фатхутдинов. – М. : Эксмо, 2004. – 541 с.
4. Клименко С.М. Управление конкурентоспособностью предприятия : Навальный посібник / С.М. Клименко, О.С. Дуброва, Д.О. Барабас, Т.В. Омеляненко, А.В. Вакулко. – К. : КНЕУ, 2006. – 527 с.
5. Иванов Ю.Б. Конкурентоспособность предприятия: оценка, диагностика, стратегия : Научн. изд. / Ю.Б. Иванов, А.Н. Тищенко, Н.А. Дробитько, О.С. Абрамова. – Х. : ХНУ, 2005. – 256 с.
6. Берсуцкий Я.Г. Принятие решений в управлении экономическими объектами: методы и модели: монография / Я.Г. Берсуцкий, Н.Н. Лепа, А.Я. Берсуцкий и др. / ИЭП НАН Украины. – Донецк : ООО «Юго-Восток, ЛТД», 2002. – 276 с.
7. Мильх Ф.Г. Управление хозяйственной деятельностью промышленного предприятия в условиях риска и неопределенности: теоретико-методологические основы: монография / В.Г. Шуметов, Ф.Г. Мильх, Г.В. Королев. – М. : Палеотип, 2005. – 198 с.
8. Клейнер Г.Б. Предприятия в нестабильной экономической среде: риски, стратегии, безопасность / Г.Б. Клейнер [и др.]. – М. : ОАО Изд-во «Экономикс», 1997. – 288 с.
9. Афоничкин А.И. Управленческие решения в экономических системах / А.И. Афоничкин, Д.Г. Михаленко. – СПб. : Питер, 2009. – 480 с.
10. Хоменко Я.В. Факторы конкурентоспособности предприятия металлургической галузі в умовах глобалізації / Я.В. Хоменко, О.С. Резнікова // Академічний огляд. – № 2(39). – 2013. – С.154–161.