

8. Шкодін Я. В. Проблеми корпоративного управління в Україні / Я.В. Шкодін // БізнесІнформ. –2012. – № 9. – С. 297-300.

9. Леось О.Ю. Удосконалення корпоративного управління в Україні: проблеми та напрями / О.Ю. Леось, А.А. Нікітіна // Публічне адміністрування: теорія та практика. – 2013. – № 01(9). – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.dbuara.dp.ua/zbirnik/2013-01\(9\)/13louupn.pdf](http://www.dbuara.dp.ua/zbirnik/2013-01(9)/13louupn.pdf).

Стаття надійшла до редакції 20.02.2016 р.  
Рекомендовано до друку д.е.н., проф. Гораль Л.Т.

УДК 339.138

## КІЛЬКІСНА ОЦІНКА КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА

*Устенко А.О., Перезовова І.В., Малинка О.Я. \*, Писків Г.І.*  
ІФНТУНГ, 76019, м. Івано-Франківськ, вул. Карпатська, 15, тел. (03422) 50-76-23,  
e-mail: [ineu@nung.edu.ua](mailto:ineu@nung.edu.ua)

**Анотація.** Охарактеризовано та обґрунтовано методологічні підходи до кількісної оцінки конкурентних переваг підприємства, що є однією з найважливіших категорій ринкової економіки та головною метою й результатом господарської діяльності підприємства, з метою подальшої розробки системи управління конкурентними перевагами підприємства та його конкурентоспроможністю. Така оцінка дає можливість визначити сильні та слабкі сторони підприємства, виявити його приховані потенційні можливості і, відповідно до цього, максимально удосконалити його конкурентну стратегію.

На сьогоднішній день у вітчизняній практиці відсутня загальноприйнята методика визначення та оцінки конкурентних переваг підприємства. Загалом усі існуючі методи оцінки базуються на діагностиці конкурентної ситуації на ринку, аналізі конкурентної позиції, конкурентного потенціалу, рівня конкурентоспроможності підприємства та спрямовані на розроблення та реалізацію ефективної конкурентної стратегії. Подальших досліджень потребують питання впорядкування понятійно-категоріального апарату теорії конкурентних переваг, обґрунтування методів аналізу конкурентних переваг, вибір показників оцінки, конкретизації переліку та послідовності етапів управління конкурентними перевагами, відпрацювання процедур впровадження технології та інструментарію формування і розвитку конкурентних переваг тощо.

Застосування тих чи інших методів залежить від особливостей підприємства, його галузевої належності, ринку збуту, споживачів, інформаційної бази та безлічі інших факторів.

**Ключові слова:** конкурентні переваги, кількісна оцінка, аналіз, маркетингова діяльність підприємств.

**Аннотация.** Охарактеризованы и обоснованы методологические подходы к количественной оценке конкурентных преимуществ предприятия, что является одной из важнейших категорий рыночной экономики и главной целью и результатом хозяйственной деятельности предприятия, с целью дальнейшей разработки системы управления конкурентными преимуществами предприятия и его конкурентоспособностью. Такая оценка дает возможность определить сильные и слабые стороны предприятия, выявить его скрытые потенциальные возможности и, соответственно этому, максимально усовершенствовать его конкурентную стратегию.

На сегодняшний день в отечественной практике отсутствует общепринятая методика определения и оценки конкурентных преимуществ предприятия. В общем, все существующие методы оценки базируются на диагностике конкурентной ситуации на рынке, анализе конкурентной позиции, конкурентного потенциала, уровня конкурентоспособности предприятия и направленные на разработку и реализацию эффективной конкурентной стратегии. Дальнейших исследований требуют вопросы упорядочения понятийно-категоріального аппарата теории конкурентных преимуществ, обоснование методов анализа конкурентных преимуществ, выбор показателей оценки, конкретизации перечня и последовательности этапов управления конкурентными преимуществами, отработка процедур внедрения технологии и инструментария формирования и развития конкурентных преимуществ и т.п.

Применение тех или иных методов зависит от особенностей предприятия, его отраслевой принадлежности, рынка сбыта, потребителей, информационной базы и множества других факторов.

**Ключевые слова:** конкурентные преимущества, количественная оценка, анализ, маркетинговая деятельность предприятий.

**Summary.** Methodological approaches to the quantitative estimate of competitive advantages of an enterprise are characterized and substantiated. Competitive advantages are one of the most important categories of market economy and the main purpose and result of an enterprise's business performance. This research is aimed at further development of the system of managing competitive advantages of an enterprise and its competitiveness. Such estimate provides an opportunity to identify the strengths and weaknesses of an enterprise, to reveal its hidden potential and, accordingly, to improve its competitive strategy.

Today, domestic practice has no generally accepted methodology of the determination and estimate of competitive advantages of an enterprise. In general, all existing estimate methods are based on the diagnostics of the competitive situation on the market, the analysis of the competitive position, competitive potential and the competitiveness level of an enterprise and are aimed at the development and implementation of an effective competitive strategy. The following issues need further studies: the ordering of notions and categories of the competitive advantage theory, the reasoning of methods of competitive advantages analysis, the choice of estimate indices, the specification of the list and sequence of stages of managing competitive advantages, working out the procedures of the introduction of the technology and tools of the formation and development of competitive advantages etc.

The usage of certain methods depends on the peculiarities of an enterprise, its industry sector, the market, consumers, information base and many other factors.

**Keywords:** competitive advantage, quantitate estimate, analysis, marketing activity of enterprises.

**Постановка проблеми.** Для успішного функціонування будь-якого підприємства на ринку необхідно регулярно здійснювати оцінку його конкурентних переваг. Така оцінка дає можливість визначити сильні та слабкі сторони підприємства, виявити його приховані потенційні можливості і, відповідно до цього, максимального удосконалити його конкурентну стратегію. Щоб отримати достовірні результати, при даній оцінці необхідно дотримуватися таких основних принципів, як: комплексність; системність; об'єктивність; динамічність; безперервність; оптимальність.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У науковій літературі вже накопичений певний досвід у дослідженні конкурентних переваг підприємств. Зокрема, значний внесок зроблено такими вченими, як Г.Л. Азоев, Л.В. Балабанова, Д.О. Барабась, В.О. Василенко, Д.О. Горелов, С.М. Клименко, Ж.-Ж. Ламбен, О.І. Маслак, А.М. Ніколаєва, Є.О. Полтавська, М. Портер, П.С. Смоленюк, Р.А. Фатхутдінов, З.Є. Шершньовата інші.

**Невирішені раніше частини загальної проблеми.** Разом з тим, деякі важливі теоретико-методологічні та прикладні аспекти оцінки конкурентних переваг підприємств ще не отримали належного висвітлення. Потребують подальших досліджень питання впорядкування понятійно-категоріального апарату теорії конкурентних переваг, обґрунтування методів аналізу конкурентних переваг, вибір показників оцінки, конкретизації переліку та послідовності етапів управління конкурентними перевагами, відпрацювання процедур впровадження технології та інструментарію формування та розвитку конкурентних переваг тощо.

**Формулювання цілей статті.** Метою даної публікації є дослідження моделей і методів визначення та оцінки конкурентних переваг підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Необхідно зауважити, що на сьогоднішній день у вітчизняній практиці відсутня загальноприйнята методика визначення та оцінки конкурентних переваг підприємства. Загалом усі існуючі методи оцінки базуються на діагностиці конкурентної ситуації на ринку, аналізі конкурентної позиції, конкурентного потенціалу, рівня конкурентоспроможності підприємства і спрямовані на розроблення та реалізацію ефективної конкурентної стратегії.

Найчастіше використовують такі моделі та методи.

1. Модель Boston Consulting Group дозволяє класифікувати підприємства за темпами, рівнем зростання та за займаним сегментом ринку, що залежить від стадії життєвого циклу (рис. 1).



Рисунок 1 – Матриця «зростання – частка ринку»[2]

Відповідно до позицій у матриці визначають чотири типи товарів, за кожним з яких можуть бути визначені маркетингові стратегії [2].

- «Знаки запитання» – це товари, які перебувають на початковому етапі життєвого циклу і потребують значних коштів для їх підтримки. Високі показники темпу зростання ринку і низька відносна частка ринку потребують значних фінансових витрат, спрямованих на збільшення частки

ринку. Можливі стратегії: інтенсифікація зусиль і вкладання коштів або елімінація (виключення з портфелю).

- «Зірки» – це товари, які перебувають на етапі зростання життєвого циклу, є лідерами на даному ринку і потребують значних коштів для підтримання. Можлива стратегія – стратегія підтримання конкурентних переваг.

- «Дійні корови» – це товари, які перебувають на етапі зрілості, приносять високі прибутки, які використовуються для фінансування інших товарів (висока частка ринку і низькі темпи зростання). Маркетингова стратегія для цих товарів – стратегія «збирання врожаю» і підтримання конкурентних переваг.

- «Собаки» – це товари, які перебувають на етапі спаду життєвого циклу і позиція яких є найменш привабливою (низькі темпи зростання ринку і низька частка ринку). Пріоритетною для таких товарів вважається стратегія елімінації.

Переваги даного методу: простота, доступність, наочність, використання об'єктивних критеріїв привабливості та конкурентоспроможності, зменшення рівня суб'єктивізму. До недоліків належать: надмірна спрощеність, труднощі з оцінкою і визначенням масштабів ринку, ринкової частки підприємства і темпів зростання ринку[3].

2. Нова матриця» Boston Consulting Group передбачає вивчення характеру конкурентних переваг та способів їх реалізації в залежності від типу бізнесу: «обсяг», «пат», «фрагментація», «спеціалізація». Для кожної категорії пропонується особлива стратегія, що визначається рентабельністю інвестицій та часткою ринку (рис. 2).

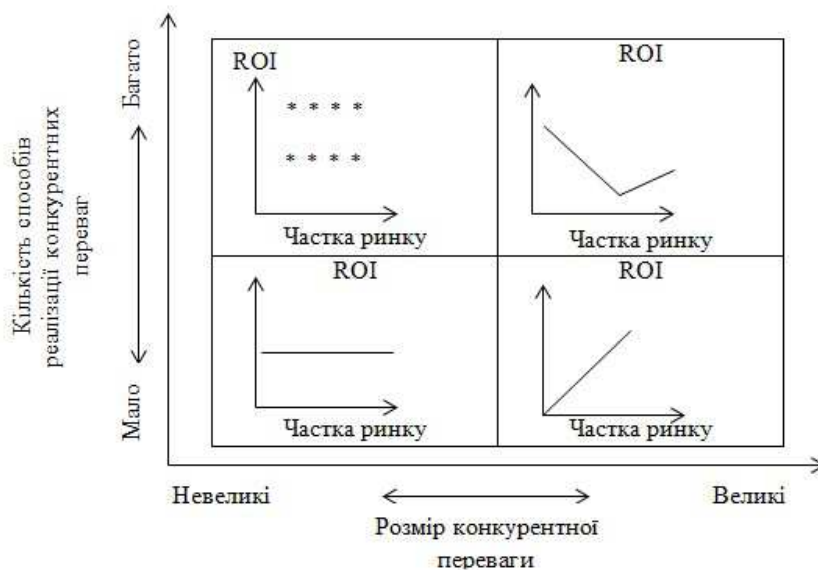


Рисунок 2 – «Нова матриця» Бостонської консалтингової групи [8]

Категорія «Обсяг» включає підприємства, для яких існує тісний позитивний зв'язок між часткою ринку та ROI, тобто ті підприємства, які основні конкурентні переваги зможуть реалізувати, збільшуючи обсяги виробництва. Для лідирування на ринку даної категорії підприємств за моделлю М. Портера рекомендується стратегія зниження витрат.

Категорія «ПАТ» – включає підприємства, які незалежно від обсягів виробництва, мають мінімальну прибутковість (з різних причин, зокрема й за рахунок централізованого регулювання цін). Високу рентабельність на такому ринку не забезпечують ні досвід, ні ефект економії на масштабах виробництва.

Категорія «Фрагментація» включає організації, для яких відсутні зв'язки між часткою ринку та ROI, тобто їхня прибутковість не залежить від розмірів бізнесу. Різниця між організаціями полягає в тому, які конкретні варіанти конкурентних переваг вони обирають, на які ключові фактори успіху (КФУ) вони орієнтуються. І чим унікальнішими будуть КФУ, тим вираш буде більшим. Оптимальна конкурентна стратегія для даних підприємств подібна за змістом до стратегії диференціації за М. Портером.

Категорія «Спеціалізація» включає невеликі спеціалізовані організації, які орієнтуються на певний сегмент ринку. Конкурентна стратегія таких підприємств дуже близька до стратегії фокусування за М. Портером.

Розглянута модель матричного типу доводить необхідність детального вивчення характеру бізнесу, щоб обирати саме ті стратегії, які в змозі реалізувати організації і, за рахунок їх, забезпечити своє зростання[8].

3. Матриця конкуренції за М. Портером дає змогу обрати оптимальну в конкретних умовах стратегію, спрямовану на досягнення фірмою конкурентних переваг. Загально-конкурентні стратегії існують у таких видах:

- Стратегія лідирування за рахунок зниження витрат полягає в орієнтації на зайняття лідируючого положення в галузі (або на великому сегменті ринку) за рахунок економії на витратах при виготовленні масової продукції.

- Стратегія диференціації полягає в орієнтації діяльності підприємства на створення унікальних у будь-якому аспекті продуктів, який визначається достатньою кількістю споживачів.

- Стратегія фокусування спрямована на підвищення спеціалізації та концентрації діяльності підприємства, з урахуванням вимог певного сегменту без орієнтації на весь ринок.

Загально-конкурентні стратегії можна відобразити у вигляді матриці (рис. 3) та в графічній формі (рис. 4).



Рисунок 3 – Загальні конкурентні стратегії М. Портера [4]

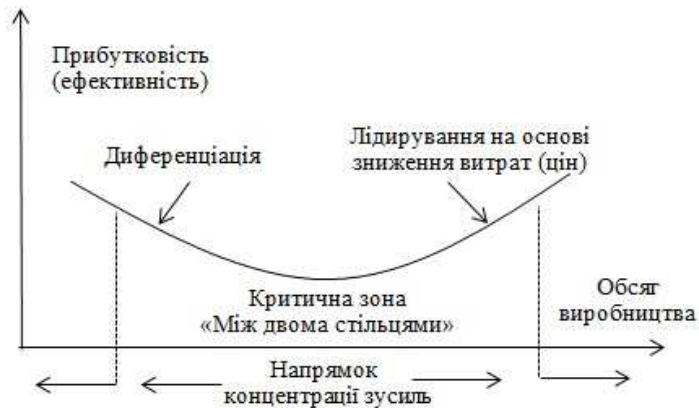


Рисунок 4 – Загальні переваги конкурентних стратегій М. Портера [4]

4. Модель GE/McKinsey (матриця «Привабливість ринку/конкурентоспроможність»). На основі рейтингів конкурентоспроможності потенціалу підприємства (горизонтальна вісь) та привабливості галузі (вертикальна вісь) визначається стратегічне положення підприємства у форматі матриці 3x3. При цьому, рейтинговий показник конкурентоспроможності є результатом взаємодії таких чинників: стратегії; компетенцій (сукупність навичок та досвіду); загально визначених цінностей; організаційної структури; системи бізнес-процесів і ресурсів; кадрів; стилю дій з реалізації стратегії та ін. Рейтинговий показник привабливості галузі (ринку) визначається з урахуванням абсолютного розміру ринку, його темпів зростання, ємності, механізму ціноутворення, сили конкуренції, прибутковості, правових обмежень, диференціації продукції та ін.

Положення кожного об'єкта оцінки фіксується на готовій матриці та визначаються зони стратегічних позицій, в яких опинилися підприємства (або їхні підрозділи), а також відповідні пріоритети в орієнтації майбутніх стратегій розвитку (рис. 5).

5. SWOT-аналіз передбачає виконання певної послідовності дій.

- Ідентифікація та вивчення факторів зовнішнього оточення підприємства з метою виявлення поточних та потенційних загроз і своєчасного запобігання збитків внаслідок їхньої дії.

- Ідентифікація та вивчення факторів зовнішнього оточення підприємства з метою виявлення поточних та потенційних можливостей, необхідних для запобігання загрозам і зміцнення конкурентних позицій.

- Ідентифікація та аналіз сильних позицій складових потенціалу – конкурентних переваг підприємства.
- Ідентифікація та аналіз слабких сторін потенціалу підприємства.
- Узгодження сил (слабкостей) із можливостями (загрозами) шляхом їхнього позиціонування на полях двомірної SWOT-матриці (рис. 6).



Рисунок 5 – Матриця «привабливість ринку – конкурентоспроможність» [4]

	Зовнішнє середовище	
	Можливості	Загрози
Внутрішнє середовище	Сильні сторони	Поле СіМ (заходи) / Поле СіЗ (заходи)
	Слабкі сторони	Поле СлМ (заходи) / Поле СлЗ (заходи)

Рисунок 6 – Матриця SWOT [9]

- Розробка стратегій підвищення конкурентоспроможності відповідно до однієї з чотирьох можливих позицій в матриці:

1. поле СіМ передбачає розробку стратегій підтримки та розвитку сильних сторін підприємства щодо реалізації можливостей зовнішнього середовища;
2. поле СіЗ орієнтує стратегію на боротьбу із загрозами за допомогою використання внутрішніх резервів;

3. поле СлМ спрямовує дії підприємства на використання можливостей для подолання слабких сторін його внутрішнього потенціалу;

4. поле СлЗ передбачає розробку такої стратегії, яка б дала змогу підприємству не тільки зміцнити свій потенціал, а й відвернути можливі загрози у зовнішньому середовищі [9].

6. Модель п'яти сил конкуренції М. Портера (рис. 7) є одним із найбільш розповсюджених, потужних інструментів для систематичної діагностики основних конкурентних сил, що впливають

на ринок, оцінки ступеня впливу кожної з них, визначення характеру конкурентної боротьби на даному ринку та шляхи досягнення конкурентних переваг.

Таким чином, М. Портер передбачає стратегічні дії залежно від впливу конкурентних сил та дозволяє визначити можливості підприємства для досягнення ним конкурентних переваг.

7. Метод вивчення профілю об'єкта полягає в ідентифікації та кількісній оцінці (за єдиною відносною або бальною шкалою) характеристик, які визначають конкурентні переваги підприємства та його основного конкурента. Профіль у даному контексті є сукупністю

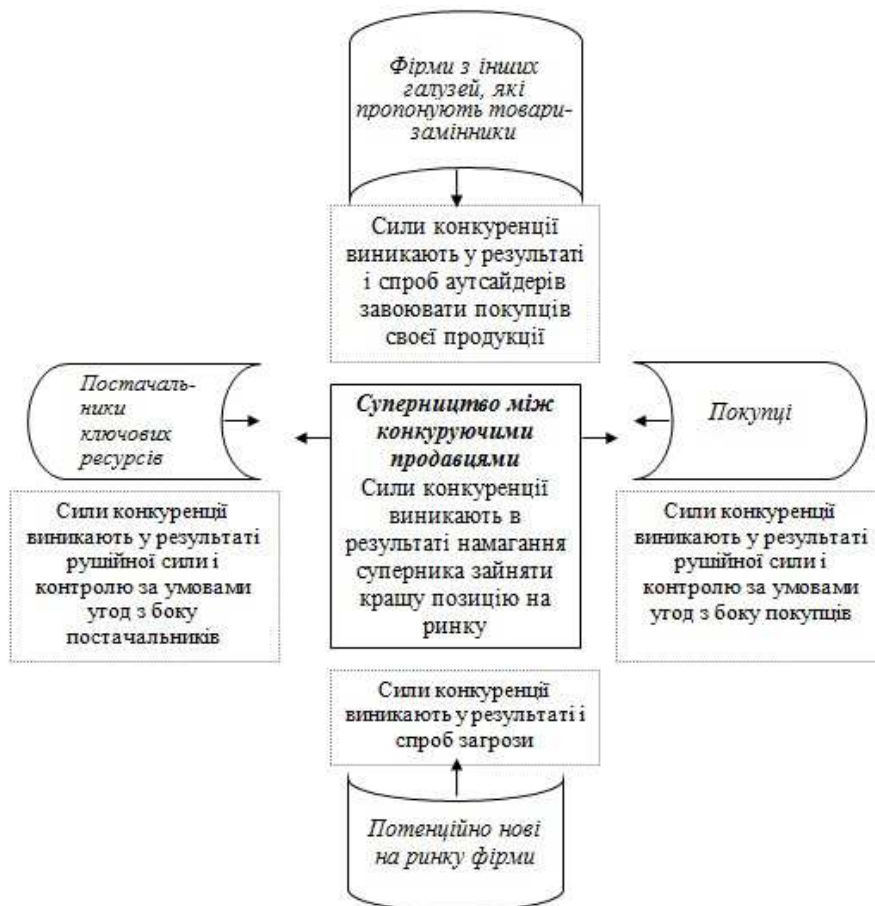


Рисунок 7 – Модель п'яти сил конкуренції [7]

специфічних параметрів, які характеризують об'єкт аналізу. Приклад побудови профілю характеристик фірми наведено на рис. 8.



Примітка: лінія — характеризує профіль об'єкта оцінки;  
 лінія - - - - характеризує профіль підприємства-конкурента.

Рисунок 8 – Приклад побудови профілю об'єкта [1]

8. Графічний метод (побудови багатокутника конкурентоспроможності – рис.9).

Побудова багатокутників здійснюється таким чином: коло ділять радіальними оціночними шкалами на рівні сектори, кількість яких дорівнювала кількості обраних критеріїв; шкали на радіальних прямих градуують так, щоб всі значення критеріїв знаходилися всередині оціночного кола; значення критеріїв збільшувалися у міру віддалення від центра кола; на кожній осі з використанням відповідного масштабу вимірювання позначаються точки, що відповідають значенням критеріїв: по точках відповідно для кожного з підприємств необхідно провести ламану



Рисунок 9 – Багатокутник конкурентоспроможності [1]

лінію, яка і сформувала багатокутник [1].

Очевидно, що для підприємства з найвищим рівнем конкурентоспроможності характерним є багатокутник із найбільшою площею ( $S_i$ ), яку можна обчислити за формулою [1]:

$$S_i = 1/2 \sin 360/n * (d_{ij} * d_{ij} + \sum d_{ij} * d_{(i+1)j}), \quad (1)$$

де  $d_{ij}$ — значення і-го інтегрованого факторного показника за j-м підприємством;

n— кількість чинників конкурентоспроможності, що аналізуються.

Перевагою графічного методу є його простота та наочність. Проте цей підхід має низку недоліків. Так, різні чинники по-різному впливають на рівень конкурентоспроможності. Однак в межах використання цього методу їх обчислюють як рівносильні. Найбільша складність використання цього методу полягає у правильному доборі чинників.

9. Індикаторний метод оцінювання рівня конкурентних переваг – передбачає оцінку рівня конкурентних переваг на основі системи показників (табл. 1).

Таблиця 1 – Показники оцінки конкурентних переваг машинобудівного підприємства [4]

Напрямок оцінки	Складові оцінки	Показники
Зовнішні конкурентні переваги	конкурентні переваги, що виникають внаслідок урахування факторів макросередовища	співвідношення між темпом росту реалізації підприємства і темпом росту реалізації визначеної галузі; співвідношення між темпом росту експорту продукції підприємства та темпами зростання реалізації відповідної продукції на міжнародних ринках.
	Конкурентні переваги, що виникають внаслідок урахування факторів мезосередовища	співвідношення між темпом росту реалізації підприємства та обсягу реалізації в цілому по регіону (області)
	конкурентні переваги, що виникають внаслідок урахування факторів мікросередовища	співвідношення між темпом росту реалізації підприємства та обсягу реалізації в цілому по локальному ринку
Внутрішні конкурентні переваги	конкурентні переваги ресурсного походження	виробіток на одного працівника, оборотність запасів, фондівідача основних засобів, рентабельність активів
	конкурентні переваги організаційно-управлінського характеру	якість менеджменту, темп змін реалізації по підприємству, зміни показників ділової активності
	конкурентні переваги фінансово-економічного характеру	рентабельність діяльності, коефіцієнт покриття власними оборотними коштами матеріальних оборотних активів, показники фінансового стану
	конкурентні переваги інноваційно-інвестиційного характеру	рівень інноваційної активності, співвідношення темпів змін обсягів реалізації та активів

При цьому, інтегральний показник за відповідною складовою конкурентних переваг ( $K_i^z$ ) визначається за формулою [4]:

$$K_i^z = \sqrt{\sum_{n=1}^m (k_{ni}^z)^2} \quad (2)$$

де  $k_{ni}^z$  – стандартизований коефіцієнт за n-м показником i-го підприємства;  
 m – кількість показників, що використано для оцінки z-ої конкурентної переваги.

10. Інтегральний метод оцінки конкурентних переваг, що базується на визначенні інтегрального показника конкурентоспроможності [4]:

$$K = \sum_{i=1}^N W_i K_i \quad (3)$$

де  $K_i$  – часткові показники конкурентоспроможності окремих сторін діяльності підприємства загальним числом  $N$ ;

$W_i$  – вагомість окремих чинників у загальній сумі.

Приклад чинників, які доцільно включати в даний показник та їх вагомість наведено в табл. 2 [5].

Таблиця 2 – Інтегральна оцінка конкурентної переваги машинобудівного підприємства [5]

Показник	Вага	Роки		
		n-1	n	n+1
Технічний рівень виробництва (0,20)				
Коефіцієнт фондоозброєності	0,23			
Коефіцієнт фондovіддачі	0,28			
Коефіцієнт придатності основних засобів	0,22			
Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,27			
Фінансово-інвестиційна діяльність (0,20)				
Коефіцієнт капіталовіддачі	0,22			
Рентабельність власного капіталу	0,26			
Коефіцієнт автономії	0,26			
Фінансовий леверидж	0,26			
Збутова діяльність (0,15)				
Рентабельність реалізації	0,26			
Доля експорту	0,22			
Динаміка реалізації	0,27			
Оборотність дебіторської заборгованості	0,25			
Інноваційна діяльність (0,25)				
Динаміка інноваційних витрат	0,16			
Інноваційна активність	0,20			
Рівень автоматизації виробництва	0,22			
Частка реалізованої інноваційної продукції в обсязі реалізованої	0,22			
Коефіцієнт впровадження інновацій	0,20			
Виробнича діяльність (0,20)				
Матеріалоемкість	0,16			
Рівень постійних витрат у виробничій собівартості	0,20			
Темп зміни продуктивності праці	0,22			
Показник зниження собівартості	0,22			
Зарплатовіддача	0,20			
Інтегральна оцінка конкурентної переваги підприємства				

Шкалу оцінки рівня конкурентної переваги машинобудівного підприємства подано в табл. 3.

11. Метод оцінки рівня конкурентних переваг, який базується на оцінюванні ефективності функціонування окремих елементів конкурентного потенціалу, в тому числі фінансового, виробничого, управлінського та маркетингового (табл. 4). При цьому показники фінансового, виробничого, управлінського, маркетингового та конкурентного потенціалу розраховуються за формулою середньої геометричної.

На основі проведених розрахунків формується висновок щодо ефективності використання конкурентного потенціалу підприємства, а також розробляються рекомендації та пропозиції щодо розвитку використання конкурентних переваг та формування стійких конкурентних позицій в зовнішньому середовищі.

До методів оцінювання рівня конкурентних переваг підприємств відносять також такі:



Таблиця 3 – Шкала оцінки рівня конкурентної переваги машинобудівного підприємства [5]

Рівень конкурентної переваги	Шкала оцінки	Характеристика рівня конкурентної переваги	Пріоритетні складові для розвитку економічного потенціалу підприємства
Високий	>10	відбувається розширення кількісного і якісного охоплення ринку	Конкурентні переваги є досить суттєвими та стійкими, вони дають змогу розширювати ринок збуту, охоплюючи все більший сегмент споживачів продукції підприємства. Однак, така ситуація повинна бути поштовхом для підвищення інноваційної активності, вдосконалення виготовлюваної продукції, її модернізації, адже будь-яка конкурентна перевага має певну тривалість дії, вона може бути скопійована конкурентами або втратити свою силу через появу нових, більш суттєвих переваг у аналогічних підприємств. Тому в такій ситуації пріоритетними складовими економічного потенціалу для розвитку є: інноваційна, інвестиційна, креативна, ринкова.
Достатньо високий	7- 10	марка залишилася на незмінних позиціях масштабності з позитивною конкурентною динамікою	Конкурентні переваги підприємства стабілізуються та створюють відмінні якості від підприємств-конкурентів, однак вони є недостатніми для розширення масштабів реалізації торгової марки до бажаних параметрів, тому потребують подальшого вдосконалення та розвитку. Відповідно підприємствам варто розвивати інноваційну, інвестиційну, кадрову, організаційно-управлінську, ринкову складові.
Задовільний	3-7	марка залишилася на незмінних позиціях масштабності	Конкурентні переваги підприємства не відрізняються позитивною динамікою, вони є суттєво слабшими, ніж у конкурентів. Це вимагає від господарюючого суб'єкта розвивати, в першу чергу, виробничо-технологічну, фінансову, інвестиційну, організаційно-управлінську, кадрові складові.
Критичний	< 3	позиції марки похитнулися у бік ослаблення (скоротилася кількість споживачів, кількість груп продукції)	Підприємство втрачає конкурентні переваги, ефективність його діяльності зменшується. Така ситуація вимагає максимально економічного та раціонального використання ресурсів і можливостей, активної роботи над формуванням стійких конкурентних переваг, розвитку виробничо-технологічної, кадрової, фінансової, організаційно-управлінської складових економічного потенціалу.

- комплексні методи оцінки конкурентоспроможності;
- PIMS-аналіз, який об'єднує вплив конкурентної позиції зайнятого сегменту ринку, рівня якості товару, структури виробництва, обсяг інвестицій та продуктивність праці, привабливість ринку і переваг споживачів;
- метод LOTS, який передбачає детальний та послідовний аналіз проблем різного ступеня складності: від ідеї, задуму, мети підприємства до планування діяльності окремого підрозділу;
- метод аналізу GAP, який дає змогу знайти способи розробки стратегії і методи управління, як своєрідну організаційну атаку на розрив або ж на ліквідацію розриву між діяльністю бажаною і тою, яка прогнозується, що дозволяє привести її у відповідність з високими вимогами;
- модель «4P» (Product – продукт, Price – ціна, Channels – канали збуту, Promotion – просування на ринку), який дає змогу порівняти власні дані показники з аналогічними показниками найбільш сильних конкурентів;
- метод аналізу 111–555, який ґрунтується на експертному оцінюванні таких чинників: конкурентоспроможність продукції, її якість і ціна. Шкала оцінювання була обрана від 0 до 5 балів, причому один бал означає низький рівень чинника на думку експерта, а п'ять балів – високий рівень. За результатами досліджень були отримані такі класичні сполучення 551 – традиційне (висока конкурентоспроможність, висока якість, низька ціна). 555 – європейське (висока конкурентоспроможність, висока якість, висока ціна); 511 – східно-азіатське (висока конкурентоспроможність при низькій якості і ціні);
- метод бенчмаркінгу, який передбачає порівняння своєї діяльності з практикою інших компаній з метою здійснення конкретних змін, що дозволяють покращити діяльність і підвищити її конкурентоспроможність;

Таблиця 4 – Розрахунок конкурентного потенціалу підприємства[5]

Показники	Роки	
	n	n+1
Коефіцієнт поточної ліквідності		
Коефіцієнт забезпеченості власними ресурсами		
Коефіцієнт абсолютної ліквідності		
Коефіцієнт загальної ліквідності		
Фінансовий потенціал		
Питома вага прогресивного обладнання		
Питома вага обладнання з пер. експл. до 5 років		
Доля активної частки основних засобів		
Фондозброєність праці		
Технічна озброєність працівників		
Матеріаломісткість продукції		
Коефіцієнт використання виробничих потужностей		
Рівень використання робочого часу		
Виробничий потенціал		
Ефективність управління		
Зайнятість управління в апараті управління		
Співвідношення чисельності лін. та функц. управління		
Економічність праці апарату управління		
Управлінський потенціал		
Частка ринку підприємства		
Ступінь оновлення асортименту		
Ефективність реклами		
Маркетинговий потенціал		
Конкурентний потенціал підприємства		

- матричні методи: матриця “Привабливість галузі/ конкурентоспроможність” (модель Shell/DPM); матриця “Стадія розвитку ринку/конкурентна позиція” (модель Hofer/Schendel); матриця “Стадія життєвого циклу продукції/конкурентна позиція”(модель ADL/LC) та інші.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Отже, застосування тих чи інших методів залежить від особливостей підприємства, його галузевої належності, ринку збуту, споживачів, інформаційної бази та безлічі інших факторів. Однак використання підприємствами сучасних методологічних підходів щодо визначення та оцінки конкурентних переваг дозволить їм ефективно визначати свої сильні та слабкі сторони, можливості і ресурси, а також дасть можливість вирішити питання досягнення високого рівня конкурентоспроможності, зрозуміти сутність та тенденції розвитку ринку, тобто існуючі потреби і запити, стан та тенденції розвитку обсягів попиту, поведінку споживачів, конкурентів, посередників та інших суб’єктів ринку.

#### Література

1. Бринзя О. З. Методи оцінки конкурентоспроможності продукції підприємства / О. З. Бринзя, Д. М. Мозоль // Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту. – 2013. – №6. – С. 16 – 25.
2. Горелов Д. О. Стратегія підприємства: навч.-метод. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.] / Д. О. Горелов, С. Ф. Большенко. – Харків : Вид-во ХНАДУ, 2010. – 133 с.
3. Гусева О. В. Доцільність застосування матричних методів для оцінки конкурентоспроможності малих готелів / О. В. Гусева // Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту. – 2013. – №6. – С. 28 – 34.
4. Должанський І. З. Конкурентоспроможність підприємства / І. З. Должанський, Т. О. Загорна. – К. : Центр навчальної літератури, 2002. – 282 с.
5. Маслак О. І. Визначення рівня конкурентної переваги машинобудівного підприємства на засадах забезпечення розвитку його економічного потенціалу / О. І. Маслак, Л. А. Квятковська, О. О. Безручко // Ефективна економіка. – 2014. – № 7. – С. 22 – 28.
6. Портер М. Е. Конкурентна стратегія: методика аналізу отраслей и конкурентов / М. Е. Портер; пер. с англ. И. Минервина. – 2-е изд. – М. : АльпинаБизнес Букс, 2006. – 452 с.
7. Портер М. Е. Стратегія конкуренції / М. Е. Портер ; пер. з англ. – К. : Основи, 1998. – 390 с.
8. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник / З. Є. Шершньова. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.
9. SWOT-аналіз – основа формування маркетингових стратегій: навчальний посібник / За ред. Л. В. Балабанової. – 2-ге вид., випр. і доп. – К. : Знання, 2005. – 301 с.

Стаття надійшла до редакції 15.03.2016 р.  
Рекомендовано до друку д.е.н., проф. **Гораль Л.Т.**