

**ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТРАНСПОРТУ**

**Кафедра «Економіка, організація і управління підприємством»**

**В.Л. Дикань, В.О. Зубенко, А.В. Толстова**

**ДІАГНОСТИКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ  
ПІДПРИЄМСТВА ТА ПРОДУКЦІЇ**

**Конспект лекцій з дисципліни**

***«ЕКОНОМІЧНА ДІАГНОСТИКА»***

**Частина 2**

**Харків - 2013**

Дикань В.Л., Зубенко В.О., Толстова А.В. Діагностика конкурентоспроможності підприємства та продукції: Конспект лекцій: У 5 ч. – Харків: УкрДАЗТ, 2013. – Ч. 2. – 41 с.

У конспекті лекцій послідовно викладено теоретичні і методичні основи та особливості здійснення економічної діагностики на вітчизняних підприємствах у конкурентному ринковому середовищі. Конспект лекцій складається із п'яти частин.

У першій частині широко висвітлено сутність економічної діагностики, розкрито зміст діагностики конкурентного середовища та детально розглянуто оцінку стратегічного протистояння підприємств-конкурентів.

Друга частина присвячена основам діагностики конкурентоспроможності підприємства та продукції. Висвітлено фактори впливу на конкурентоспроможність підприємства і докладно розглянуто методики діагностики конкурентоспроможності підприємства та продукції.

В третій частині розглянуто теоретичні та методичні основи діагностики майна і ринкові ціни підприємства, а також висвітлені концептуальні основи, інструменти та методи управлінської діагностики.

Четверта частина розкриває сутність діагностики виробничого потенціалу підприємства та фінансової діагностики. Визначено передумови застосування прогресивних методик аналізу результативності господарювання вітчизняних підприємств. Наведено приклади та розглянуто практичні ситуації в діяльності вітчизняних підприємств.

У п'ятій частині подано діагностику економічної безпеки підприємств та діагностику їх корпоративної культури.

Рекомендується для студентів спеціальності «Економіка підприємства» всіх форм навчання.

Іл. 6, табл. 5, бібліогр.: 20 назв.

Конспект лекцій розглянуто і рекомендовано на засіданні кафедри "Економіка, організація і управління підприємством" «26» листопада 2010 р., протокол № 6.

Рецензент:  
доц. О.М. Череватенко

В.Л. Дикань, В.О. Зубенко, А.В. Толстова  
ДІАГНОСТИКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ  
ПІДПРИЄМСТВА ТА ПРОДУКЦІЇ

Конспект лекцій з дисципліни  
«ЕКОНОМІЧНА ДІАГНОСТИКА»

Відповідальний за випуск Зубенко В.О.

Редактор Буранова Н.В.

---

Підписано до друку 14.12.10 р.

Формат паперу 60x84 1/16. Папір писальний.

Умовн.-друк.арк. 1,0. Тираж 100. Замовлення №

Видавець та виготовлювач Українська державна академія залізничного транспорту,  
61050, Харків-50, майдан Фейєрбаха, 7.  
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 2874 від 12.06.2007 р.

**Факультет економіки транспорту**

**Кафедра «Економіка, організація і управління  
підприємством»**

**В.Л.Дикань, В.О.Зубенко, А.В.Толстова**

**ДІАГНОСТИКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ  
ПІДПРИЄМСТВА ТА ПРОДУКЦІЇ**

*Конспект лекцій з дисципліни*  
**«ЕКОНОМІЧНА ДІАГНОСТИКА»**

**Частина 2**

**Харків – 2010**

Дикань В.Л., Зубенко В.О., Толстова А.В. Діагностика конкурентоспроможності підприємства та продукції: Конспект лекцій: У 5 ч. – Харків: УкрДАЗТ, 2013. – Ч. 2. – 42 с.

У конспекті лекцій послідовно викладено теоретичні і методичні основи та особливості здійснення економічної діагностики на вітчизняних підприємствах у конкурентному ринковому середовищі. Конспект лекцій складається із п'яти частин.

У першій частині широко висвітлено сутність економічної діагностики, розкрито зміст діагностики конкурентного середовища та детально розглянуто оцінку стратегічного протистояння підприємств-конкурентів.

Друга частина присвячена основам діагностики конкурентоспроможності підприємства та продукції. Висвітлено фактори впливу на конкурентоспроможність підприємства і докладно розглянуто методики діагностики конкурентоспроможності підприємства та продукції.

В третій частині розглянуто теоретичні та методичні основи діагностики майна і ринкові ціни підприємства, а також висвітлені концептуальні основи, інструменти та методи управлінської діагностики.

Четверта частина розкриває сутність діагностики виробничого потенціалу підприємства та фінансової діагностики. Визначено передумови застосування прогресивних методик аналізу результативності господарювання вітчизняних підприємств. Наведено приклади та розглянуто практичні ситуації в діяльності вітчизняних підприємств.

У п'ятій частині подано діагностику економічної безпеки підприємств та діагностику їх корпоративної культури.

Рекомендується для студентів спеціальності «Економіка підприємства» всіх форм навчання.

Лл. 6, табл. 5, бібліогр.: 20 назв.

Конспект лекцій розглянуто і рекомендовано на засіданні кафедри "Економіка, організація і управління підприємством" «26» листопада 2010 р., протокол № 6.

Рецензент:

доц. О.М. Череватенко

**Зміст**

<b>Тема 4. Діагностика конкурентоспроможності підприємства</b>	<b>4</b>
4.1 Теоретичні основи конкурентоспроможності підприємства	4
4.2 Фактори впливу на конкурентоспроможність підприємства	6
4.3 Оцінка конкурентоспроможності підприємства на ринку	12
<b>Тема 5. Діагностика конкурентоспроможності продукції підприємства</b>	<b>20</b>
5.1 Поняття конкурентоспроможності продукції підприємства	20
5.2 Фактори впливу на конкурентоспроможність продукції підприємства	22
5.3 Методи оцінки конкурентоспроможності продукції	24
5.4 Діагностика відповідності продукції інтересам суб'єктів ринку	31
Список літератури	40

## **Тема 4. Діагностика конкурентоспроможності підприємства**

4.1 Теоретичні основи конкурентоспроможності підприємства

4.2 Фактори впливу на конкурентоспроможність підприємства

4.3 Оцінка конкурентоспроможності підприємства на ринку

### **4.1 Теоретичні основи конкурентоспроможності підприємства**

Діагностика конкурентоспроможності підприємства є одним з головних етапів економічної діагностики.

Одним із основних підходів до визначення конкурентоспроможності підприємства є підхід, який базується на теорії конкурентної переваги, розробленої М. Портером. За його теорією, існує п'ять рушійних сил конкуренції: проникнення на ринок та в галузь нових конкурентів; загроза появи на ринку товарів-замінників, що вироблені за іншою технологією; обмежені можливості покупців; невичерпні можливості виробників; постійне змагання між домінуючими та новими підприємствами.

Дія кожної конкурентної сили непередбачувана, тому має бути визначена, а конкурентоспроможність підприємства може бути забезпечена у випадку наявності на ринку двох і більше підприємств, що виготовляють ідентичну продукцію. Вона розглядається як відносна категорія, виявити яку можна тільки порівнянням підприємств між собою як у масштабі країни, так і в масштабі світового ринку. Відповідно до такого підходу конкурентоспроможність підприємства визначається як:

- перевага підприємства відносно інших підприємств галузі як на внутрішньому ринку, так і на міжнародному;

- характеристика, яка відображає відмінності процесу розвитку даного виробника від виробника-конкурента як за ступенем задоволення товарами або послугами конкретної суспільної потреби, так і за ефективністю виробничої діяльності;

- здатність підприємства виготовити товар, який буде відповідати вимогам споживачів у необхідній кількості, у встановлені строки та на умовах постачання, які будуть більш вигідні, ніж у конкурентів.

Інший підхід – системний – заснований на вивченні процесів, які відбуваються на підприємстві, та його взаємодії із зовнішнім середовищем. Конкурентоспроможність підприємства розглядається як система взаємодіючих факторів, яка характеризує ступінь використання потенціалу підприємства та утримання протягом певного періоду часу своїх конкурентних переваг. Саме тому відповідно до цього підходу під конкурентоспроможністю розуміють не тільки ефективність, але й динаміку пристосування підприємства до умов зовнішнього середовища, здатність ефективно розпоряджатися власними та позиковими коштами в умовах конкурентного ринку.

Об'єднуючи вищенаведені підходи, під конкурентоспроможністю підприємства слід розуміти здатність підприємства діяти в умовах ринкових відносин та одержувати при цьому прибуток, достатній для науково-технічного удосконалення виробництва, стимулювання працівників і підтримки продукції на високому якісному рівні.

Існують також і визначення терміна конкурентоспроможності з *позицій різних суб'єктів господарювання*. Так під конкурентоспроможністю з позиції споживачів слід розуміти здатність задовольняти потреби споживачів на основі виробництва товарів і послуг, що мають конкурентні переваги над певним набором параметрів.

*З позиції конкурентів* конкурентоспроможність підприємства виступає як здатність виробляти продукцію, яка буде відповідати вимогам ринку та створювати необхідні умови для зростання конкурентних переваг.

*Для інвесторів* конкурентоспроможність підприємства – це здатність використовувати ресурси підприємства для розвитку та розширення ринків збуту, збільшення ринкової вартості підприємства.

Показником, який дає відносну характеристику здатності підприємства протистояти конкурентам на ринку в період, що аналізується, є рівень конкурентоспроможності підприємства.

В економічній літературі виділяють такі види конкуренції, як: функціональна, видова та предметна.

*Функціональна конкуренція* – має місце у випадку, коли одна потреба може бути задоволена різними шляхами.

*Видова* – визнана існуванням продукції, яка задовольняє одну потребу, але відрізняється своїми характеристиками.

*Предметна* – характеризується випуском однакової продукції (товари-замінники, товари-субститути) різними підприємствами.

Існують такі методи проведення конкурентної боротьби:

- *цінова конкуренція* – конкуренція, яка здійснюється за допомогою зменшення цін;
- *нецінова конкуренція* – конкуренція, яка здійснюється за допомогою покращення якості продукції та умов продажів при невідомих цінах.

## **4.2 Фактори впливу на конкурентоспроможність підприємства**

Оцінка конкурентоспроможності підприємства – це перш за все аналіз результатів його боротьби з конкурентами. Такий прогноз можна отримати на основі зіставлення факторів конкурентоспроможності підприємства, що оцінюється.

Фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства, є настільки суттєвими і своєрідними, що не існує єдиної методики збору даних щодо їх обробки та ідентифікації для ухвалення відповідних рішень. Разом з тим, досить велике коло таких факторів змушує приділяти особливу увагу на так звані конкурентні переваги підприємства, які забезпечують підприємству перевагу над прямими конкурентами.

*Фактори, які впливають на конкурентоспроможність підприємства*, можуть бути:

- базовими або похідними (другорядними);
- загальними або спеціалізованими;
- зовнішніми або внутрішніми;
- матеріальними або віртуальними;
- стратегічними або тактичними;



- технічними, економічними, організаційними, психологічними, природно-кліматичними, реалізованими на одній стадії життєвого циклу або на декількох і т.д. (рисунк 4.1).

**До базових факторів**, що впливають на конкурентоспроможність підприємства, можна віднести фактори:

- природні (кліматичні умови, географічне положення);
- демографічні;
- некваліфікована та малокваліфікована робоча сила;
- наявність тих чи інших ресурсів.

Такі фактори підприємство має з моменту створення та вимагає порівняно невеликих капітальних вкладень. Конкурентні переваги, які основані лише на цих факторах, є не міцними, оскільки значення факторів суттєво зменшується за рахунок вседоступності та скорочення потреби в них.

Наприклад, вигідні кліматичні умови, можливість залучення малокваліфікованої дешевої робочої сили є досить не надійними факторами для забезпечення конкурентоспроможності підприємства, особливо в умовах жорсткої конкурентної боротьби.

Для конкурентоспроможності більше значення мають **похідні фактори**, оскільки вони забезпечують конкурентні переваги високого порядку. До таких факторів слід віднести:

- сучасну інфраструктуру обміну інформацією;
- висококваліфіковані кадри;
- високотехнологічне виробництво;
- дослідницькі структурні підрозділи в країні, галузі, підприємстві.

Слід зазначити, що такі фактори не поширені, їх важко набути на ринку, вони є неодмінною умовою при розробленні продукції і для їхнього розвитку необхідні значні та тривалі вкладення капіталу.

*За принципом спеціалізації* фактори конкурентоспроможності розподіляються:

- на загальні: сучасна інфраструктура, висококваліфікований персонал, система інформаційного забезпечення та інші;
- спеціалізовані: персонал з вузькою спеціалізацією, специфічна інфраструктура, бази даних у певних галузях знань та ін.



**Рисунок 4.1 – Фактори впливу на конкурентоспроможність підприємства**

**Загальні фактори** дають конкурентні переваги обмеженого характеру, які легко добути конкурентам або які можна обійти, в той час як спеціалізовані – утворюють ґрунтовну і довгострокову основу для конкурентних переваг. **Спеціалізовані фактори** є менш розповсюдженими, вони потрібні для більш досконалих видів конкурентної боротьби, що робить їх невід’ємною умовою відновлення та потребує більш спрямованого і ризикованого фінансування.

Найбільш поширеною класифікацією факторів, що впливають на конкурентоспроможність, є класифікація з *позиції належності до підприємства* на внутрішні та зовнішні.

**Зовнішні фактори** – це фактори, вплив на які з боку підприємства неможливий або обмежений. До них можна віднести:

- загальнополітичну ситуацію в країні;
- зовнішньополітичні й економічні зв’язки з іншими державами;
- регулюючу роль держави,
- прийняту систему управління галузями;
- експортно-імпортні відносини держави;
- наявність конкурентів у даній галузі, сфері діяльності;
- розроблення і реалізацію програм у пріоритетних сферах економіки;
- раціональне розміщення продуктивних сил;
- наявність (або відсутність) джерел сировини в країні;
- загальний рівень техніки і технології в країні;
- ступінь і випереджальний темп розвитку фундаментальних і прикладних досліджень;
- розвиток спеціалізації і концентрації виробництва;
- розвиток індустрії ділових послуг;
- існуючу систему управління промисловістю;
- цивільне і трудове законодавство;
- наявність (або відсутність) антимонопольного законодавства;
- інші фактори впливу.

Усі перелічені фактори взаємодоповнюють один одного, але іноді можуть діяти в протилежних напрямках. Кожен з них може виявити вирішальний вплив на конкурентоспроможність

підприємства, який буде здійснюватися залежно від дій та інших факторів.

**Внутрішні фактори** – це фактори, вплив яких на конкурентоспроможність цілком або частково залежить від самого підприємства. До них належать:

- системи і методи управління фірмою;
- рівень техніки і технології на підприємстві;
- маркетингове забезпечення;
- система розроблення і впровадження нововведень;
- рівень організації виробництва;
- система планування;
- система економічного стимулювання;
- соціальні, психологічні, екологічні й інші фактори.

Слід зазначити, що між внутрішніми та зовнішніми факторами існує тісний взаємозв'язок. Так, зовнішні фактори, як правило, обумовлюють внутрішні. Іноді важко провести між ними межу і виділити вплив кожного з них, але внутрішні фактори визначають насамперед конкурентоспроможність підприємства, а зовнішні – його конкурентостійкість.

Також фактори впливу на конкурентоспроможність щодо наявності видів конкурентних переваг можна поділити на:

- матеріальні – фактори, які побудовані на «перевагах в ресурсах»;
- віртуальні – фактори, які основані на «перевагах в умінні».

Рівень переваг у ресурсах може визначатися:

- доступом до сировини, енергії, комплектуючих;
- кадровим складом і кваліфікацією працівників;
- структурою власного і залученого фінансового засобу;
- наявністю системи науково-технічної, виробничої, комерційної співпраці.

Переваги в умінні обумовлюються ефективністю роботи всіх функціональних підрозділів, ініціативністю працівників, наявністю "ноу-хау" в дослідженнях і проектуванні тощо.

Тактичний фактор конкурентоспроможності підприємства – це компонент зовнішнього або внутрішнього середовища підприємства, за яким воно випереджає або випереджатиме в

найближчий період (не більше одного року) підприємства-конкуренти.

**Стратегічний фактор** конкурентоспроможності підприємства – це компонент зовнішнього або внутрішнього його середовища, за яким воно може випереджати конкуруючі підприємства після виконання в перспективі конкретних умов, які визначають перевагу аналізованого фактора підприємства порівняно з конкурентами.

**Фактори маркетингу**, які обумовлюють напрямки конкурентних переваг, а саме переваги у своєчасному втіленні маркетингу в принципах і функціях управління, в якісному задоволенні потреб і вимог споживачів, у створенні комунікаційної системи, адекватної задачам підвищення конкурентоспроможності підприємства. До таких факторів можна віднести:

- створення ефективної системи розподілу і збуту продукції;
- цільове використання можливостей маркетингу для формування конкурентних переваг на вирішальних напрямках діяльності підприємства;
- створення системи ефективного стимулюючого впливу на інтереси споживачів і посередників.

Для ефективного функціонування підприємства необхідно постійно працювати над факторами підвищення конкурентоспроможності. Насамперед, **система управління** має бути здатною на практиці реалізувати проведену стратегію конкуренції, тобто обґрунтувати, запропонувати і впровадити стратегічні задуми в повсякденну практику. При цьому необхідно правильно вибрати місце, час, ключові напрями дій, які забезпечать конкурентні переваги. До таких ключових напрямів можна віднести раціоналізацію відносин з постачальниками, розроблення конкурентоспроможної продукції, ефективне просування її на ринку, підвищення конкурентоспроможності мережі реалізації продукції і сфери послуг, розвиток організаційних структур управління в умовах конкуренції тощо. Особливого значення вони набувають при ускладненні управління і підвищенні рівня ризику в ухваленні рішень. Крім того, з розвитком теорії і методики щодо цієї проблеми досліджуються питання оснащення менеджерів-маркетологів і

керівників інструментарієм для підготовки і ухвалення рішень про взаємодію з конкурентами. Створюються передумови поліпшення якості подібних рішень.

**Інтелектуальні технології** створюють наукову основу для підвищення рівня відповідності системи управління характеру ринкової конкуренції. Метою та змістом цих технологій має бути забезпечення переваг над конкурентами, які створюють умови для вирішення такої важливої проблеми, як підвищення конкурентоспроможності продукції, яка випускається підприємством. Науковою базою формування конкурентних переваг є методологічні підходи, які сформувалися в рамках теорії конкуренції.

### **4.3 Оцінка конкурентоспроможності підприємства на ринку**

Діагностика конкурентоспроможності підприємства – це в першу чергу визначення переваг даного підприємства порівняно з конкурентами, оцінка місткості ринку, розрахунок ринкових часток тощо.

Аналіз існуючих методів оцінки конкурентоспроможності підприємства дозволив поділити їх у такі групи:

1 Найбільш поширеним підходом до оцінки конкурентоспроможності підприємства є **оцінка конкурентоспроможності на основі міжнародного поділу праці**. Відповідно до такого підходу основною передумовою для отримання підприємством міцних конкурентних позицій на ринку є наявність порівняльних переваг, які дозволять забезпечити більш низькі витрати на виробництво, ніж у підприємств-конкурентів.

Недоліками такої методики є те, що:

- використання оцінки витрат виробництва як критерій не дає можливості об'єктивно оцінити конкурентні позиції підприємства;
- вона не дає можливості оцінити рівень ефективності процесу адаптації виробництва до умов зовнішнього середовища.

2 Більш повну оцінку конкурентоспроможності підприємства дозволяють одержати **методи, що базуються на теорії ефективної конкуренції**. Відповідно до цієї теорії більш конкурентоспроможними є ті підприємства, де найкраще організовано виробництво і збут продукції, ефективно управління фінансами. Прикладом такого підходу є методика консультаційної американської фірми «D and B». Предметом аналізу за даним підходом виступають три групи показників:

1) показники, що відображають ефективність виробничо-збутової діяльності підприємств: відношення до чистої вартості матеріальних активів, відношення чистого прибутку до чистого оборотного капіталу;

2) показники, що характеризують стан виробничої сфери підприємства – в основному інтенсивність використання основного і оборотного капіталу: відношення чистих продажів до чистої вартості матеріальних активів, відношення чистих продажів до чистого оборотного капіталу, відношення чистих продажів до вартості матеріально-виробничих запасів, відношення основного капіталу до вартості матеріальних активів, відношення матеріально-виробничих запасів до чистого оборотного капіталу;

3) показники, пов'язані з фінансовою діяльністю підприємств: відношення оборотного капіталу до поточного боргу, період оплати поточних рахунків, відношення поточного боргу до вартості матеріальних активів, відношення загального боргу до вартості матеріальних активів, відношення поточного боргу до вартості матеріально-виробничих запасів, відношення довгострокових зобов'язань до чистого оборотного капіталу.

Перевагою цього методу є використання показників, що дозволяють проводити аналіз роботи підприємства і робити висновки про різні сторони його господарської діяльності. Але метод має і недоліки, серед яких:

- він не враховує диференціацію важливості окремих показників в оцінці, що може призвести до неоднозначності думок про конкурентоспроможність;

- використання великого числа показників, що нерідко дублюють один одного, ускладнює проведення аналізу ситуації;

- в методі не враховуються прямі показники конкурентоспроможності товару – якість і ціна. Використання непрямих показників характеризує швидше ефективність організації і функціонування системи збуту і просування товару, ніж його реальну конкурентоспроможність.

**3 Відповідно до методів, які засновані на теорії рівноваги підприємства і галузі,** під рівновагою розуміється такий стан, в якому у виробника відсутні стимули для переходу в інший стан. Як показники, що аналізуються, виступають: процентні ставки за кредитами; відносна вартість устаткування, що закупляється; відносні ставки заробітної плати; відносна вартість матеріальних ресурсів. Чим нижчі показники відносної вартості факторів виробництва у конкретного виробника в порівнянні з конкурентами, тим міцнішими вважаються його конкурентні позиції і вищий рівень конкурентоспроможності. Недоліком даних методів є те, що вони відображають об'єктивно сформовані умови роботи підприємства і не враховують вплив факторів внутрішнього середовища.

**4 Основною тезою в методах оцінки конкурентоспроможності підприємства, які основані на теорії якості продукції,** є те, що чим вища конкурентоспроможність продукції, тим буде вища конкурентоспроможність підприємства. Як показник, що оцінює конкурентоспроможність продукції, виступає співвідношення таких характеристик, як ціна та якість. Найбільш конкурентоспроможною буде та продукція, яка матиме оптимальне співвідношення ціни і якості. Чим вища різниця між споживчою цінністю товару для покупця і ціною, яку він за нього платить, тим вищий запас конкурентоспроможності товару, частка споживача.

Перевагою даного методу є те, що він враховує найважливіший критерій, що впливає на конкурентоспроможність підприємства, конкурентоспроможність продукції. Недолік полягає у тому, що цей метод дозволяє отримати обмежене уявлення про переваги і недоліки в роботі підприємства, оскільки конкурентоспроможність підприємства ототожнюється з конкурентоспроможністю продукції.



5 Теоретичною основою *матричних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства* є концепція життєвого циклу продукції і технології. Однією з переваг таких методів є те, що вони дозволяють досліджувати розвиток процесів конкуренції в часі. Основними матричними методами оцінки конкурентоспроможності підприємства є:

- метод Бостонської консалтингової групи (БКГ);
- метод МакКінсі або Шелла;
- метод консалтингової фірми "Артур Д. Літл" (АДЛ).

Так, наприклад, матричний метод, розроблений Бостонською консалтинговою групою, має в основі аналіз конкурентоспроможності з урахуванням життєвого циклу товару (послуги). Сутність оцінки полягає в аналізі матриці, побудованої за принципом системи координат: по горизонталі – темпи зростання/скорочення кількості продажів у лінійному масштабі; по вертикалі – відносна частка товару/послуги на ринку. Найбільш конкурентоспроможними вважаються підприємства, які займають значну частку на швидкозростаючому ринку.

До переваг такого методу можна віднести:

- за наявності достовірної інформації про обсяги реалізації метод дозволяє забезпечити високу репрезентативність оцінки;
- модель використовується для дослідження взаємозв'язку між діловими одиницями, що входять в організацію, а також їх довгострокових цілей;
- модель може бути основою для аналізу різних стадій розвитку ділової одиниці (бізнесу) і відповідно до аналізу відмінності її потреб на різних етапах розвитку.

Недоліками методу є: неврахування проведеного аналізу причин, що ускладнює розроблення управлінських рішень; надмірна увага приділяється потокам готівки, тоді як для організації не менш важливим показником є ефективність інвестицій.

6 Найпоширенішим методом проведення економічної діагностики є *SWOT-аналіз*, при проведенні якого ринкові можливості і загрози (зовнішнє середовище) зіставляються із сильними і слабкими сторонами діяльності конкретного підприємства (внутрішнє середовище).

SWOT – це аббревіатура слів Strengths (сили), Weaknesses (слабкості), Opportunities (сприятливі можливості) і Threats (загрози). Внутрішнє середовище підприємства освітлюється в S і W, а зовнішнє – в O і T.

Для діагностики конкурентоспроможності підприємства особливе значення мають сильні сторони, саме на них будується досягнення конкурентних переваг. Проте підвищенню конкурентоспроможності сприяє також ліквідація слабких сторін. Особливе значення має ідентифікація відмітних переваг, оскільки вони дають підприємству шанс використовувати ринкові сприятливі обставини, створюють конкурентні переваги на ринку.

Далі виконується аналіз поєднання сильних і слабких сторін підприємства із загрозами і можливостями, які генеруються зовнішнім середовищем. Оцінка виконується за шкалою від 1 до 4 балів. Вона характеризує ступінь впливу сильних і слабких сторін діяльності підприємства на перспективи використання існуючих можливостей і протидії загрозам.

**7 Аналітичний метод** оцінки конкурентоспроможності підприємства на ринку передбачає побудову матриці конкурентоспроможності в такому вигляді, як це подано в таблиці 4.1.

**Інтегрований (груповий) факторний показник ( $I_i$ )** кожного з підприємств-постачальників товару визначається як добуток параметричної одиничної експертної оцінки підприємства-постачальника товару ( $g_i$ ) і рангу аналізованого фактора ( $R_i$ ) за формулою

$$I_i = g_i \times R_i. \quad (4.1)$$

**Сумарна оцінка ( $S_i$ )** здійснюється за всіма ( $n$ ) інтегрованими (груповими) факторними показниками для кожного з підприємств-постачальників товару на ринку ( $I_i$ ) за формулою

$$S_i = \sum_{i=1}^n I_i \quad (4.2)$$

Таблиця 4.1 – Матриця оцінки конкурентоспроможності підприємства на ринку

Систематизуючий фактор конкурентоспроможності	Параметрична одинична оцінка підприємства-постачальника товару, (g <sub>i</sub> )						Ранг фактора (R <sub>i</sub> )	Інтегрований (груповий) факторний показник підприємства-постачальника товару, (I <sub>i</sub> )							
	1	2	3	4	5	...		1	2	3	4	5	..		
Положення на ринку															
Товар															
Виробничий потенціал															
Методи товароруку															
Можливості збуту															
Сумарна оцінка, (S)				×			1,00								
Коефіцієнт конкурентоспроможності, (КС)				×			×								

### **Коефіцієнт конкурентоспроможності (КС)**

дорівнюватиме одиниці для того підприємства, яке має найбільшу сумарну оцінку за всіма інтегрованими факторними показниками. Для інших підприємств він розраховуватиметься як відношення їх сумарної оцінки до максимального рівня сумарної оцінки підприємства-лідера.

Отже, конкурентоспроможність підприємства-лідера та інших підприємств визначатиметься із співвідношення:

$$\begin{cases} \text{КС}=1 \text{ для } S_{\max} \rightarrow \text{підприємство-лідер;} \\ \text{КС} = \frac{S_i}{S_{\max}} \rightarrow \text{для інших підприємств.} \end{cases}$$

Також слід зауважити, що:

- підприємство, яке має показник конкурентоспроможності, що дорівнює 1 (одиниці), сповідає стратегію лідера;

- підприємство, яке має коефіцієнт конкурентоспроможності в межах від 0,9 до 1, сповідає стратегію ринкового послідовника;

- підприємство з коефіцієнтом конкурентоспроможності в межах від 0,5 до 0,9, сповідає стратегію ринкового претендента;

- підприємство, яке має інтервальну оцінку конкурентоспроможності меншу за 0,5, є ринковим новачком.

**8 Графічний спосіб** оцінки представлення рівня конкурентоспроможності підприємства вбачається в побудові багатокутника конкурентоспроможності на відповідній діаграмі, яка узагальнено зображена на рисунку 4.2.

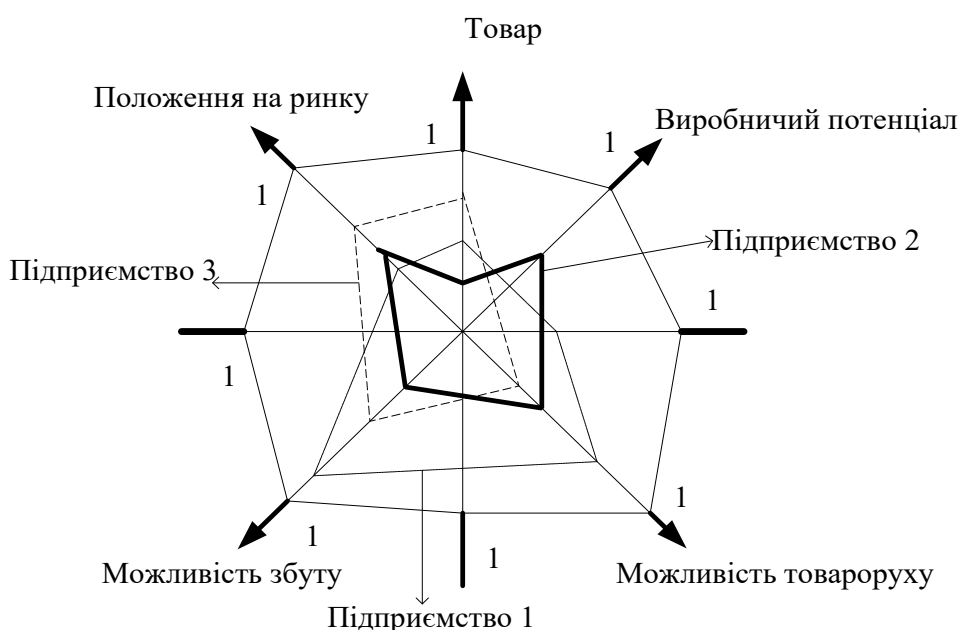


Рисунок 4.2. Побудова багатокутника конкурентоспроможності

Підприємству, яке має більший рівень конкурентоспроможності, буде відповідати багатокутник з максимальною площею ( $S_i$ ). Якщо проводити осі, на яких позначаються рівні значень кожного з досліджуваних факторів ( $n$ ) під рівними між собою кутами  $\alpha_i$  (тобто питома вага кожного з факторів впливу є однаковою), то площу кожного багатокутника ( $S_i$ ) можна обчислити за формулою

$$S_i = \frac{1}{2} \sum_{i=1}^n g_i g_{i+1} \sin \alpha_i, \quad (4.3)$$

де  $g_i$  – значення  $i$ -го інтегрованого факторного показника за кожним оцінюваним фактором підприємства.

**Література:** основна [4, 6, 5, 8, 11], додаткова [1, 2, 7, 12].

## **Тема 5. Діагностика конкурентоспроможності продукції підприємства**

5.1 Поняття конкурентоспроможності продукції підприємства

5.2 Фактори впливу на конкурентоспроможність продукції підприємства

5.3 Методи оцінки конкурентоспроможності продукції

5.4 Діагностика відповідності продукції інтересам суб'єктів ринку

### **5.1 Поняття конкурентоспроможності продукції підприємства**

Важливим завданням визначення конкурентоспроможності підприємства є визначення конкурентоспроможності його продукції. Можливості підприємства конкурувати на певному товарному ринку безпосередньо залежать від конкурентоспроможності продукції та сукупності економічних методів ведення підприємством конкурентної боротьби.

У загальному випадку під *конкурентоспроможністю продукції* розуміють комплексний показник, що характеризує ступінь її здатності задовольняти вимоги споживачів на вільному й справедливому ринку більшою мірою, ніж аналогічні товари, які представлені на ринку, при збереженні або збільшенні реальних доходів виробника продукції.

Конкурентоспроможність визначається, з одного боку, якістю товару, його технічним рівнем, споживчими властивостями й, з іншого боку, цінами, що установлюються продавцями товарів. Але поєднувати обидва види конкурентних переваг важко, тому стратегія забезпечення конкурентоспроможності звичайно орієнтується або на низькі ціни, або на високу якість і задоволення потреб (інтересів) споживачів. Крім того, на конкурентоспроможність впливають мода, продажний і післяпродажний сервіс, реклама, імідж виробника, ситуація на ринку, коливання попиту та інші фактори.

Конкурентоспроможність товару ( $K$ ) у загальному вигляді визначається відношенням корисного ефекту ( $E_k$ ) до сумарних витрат, які включають витрати, пов'язані з придбанням та експлуатацією товару і називаються ціною споживання ( $C_{\text{спож}}$ ):

$$K = \frac{E_k}{C_{\text{спож}}} \rightarrow \max. \quad (5.1)$$

Чим більше співвідношення, тим вища конкурентоспроможність товару.

Якщо конкурентоспроможність продукції – це її властивість, то **рівень конкурентоспроможності** – показник цієї властивості, що являє собою відносну характеристику здатності продукції задовольняти вимоги конкретного ринку в аналізованому періоді краще у порівнянні із продукцією конкурентів.

Конкурентоспроможність оцінюється виходячи із сукупності основних техніко-економічних, якісних і вартісних показників, за якими відрізняється на ринку товар від товару-конкурента (аналога) як за ступенем відповідності певним потребам, так і за витратами споживача на їхнє задоволення.

Розрізняють два критерії рівня конкурентоспроможності продукції:

- апостеріорний;
- апріорний.

**Апостеріорним (об'єктивним)** критерієм рівня конкурентоспроможності продукції є відносна частка продажів  $Bo_i$  оцінюваної продукції в порівнянні з конкурентом:

$$Bo_i = \frac{M_o}{M_o + M_i}, \quad (5.2)$$

де  $M_o$  і  $M_i$  – рівень продажів оцінюваної продукції й  $i$ -го її аналога.

**Апріорно (суб'єктивно)** рівень конкурентоспроможності продукції можна оцінити як імовірність  $Bo_i$  того, що на даному ринку споживач, здійснивши покупку, віддасть перевагу даній

продукції, а не  $i$ -му її конкурентові-аналогу. Імовірність  $Bo_i$  називають перевагою однієї продукції (оцінюваної) перед іншою продукцією ( $i$ -м її аналогом). Таку апіорну ймовірність можна одержати за допомогою експертних методів.

При цьому кількісну оцінку  $Bo_i$  можна визначити двома способами:

1 Кожний експерт оцінює перевагу  $Bo_i$  даної продукції перед конкретним аналогом-конкурентом на даному ринку в даний період. Потім оцінки зводять до середнього значення.

2 Кожний експерт визначає, якій продукції він віддав би перевагу, здійснюючи покупку на даному ринку в даний період. Числові значення  $Bo_i$  одержують у результаті узагальнення отриманих даних.

## **5.2 Фактори впливу на конкурентоспроможність продукції підприємства**

*Критеріями оцінки конкурентоспроможності продукції* на ринку є фактори, які визначають його кон'юнктуру:

- наявність споживачів певного виду продукції;
- кількість конкурентів, які випускають аналогічну продукцію;
- обсяги виробництва й реалізації продукції підприємств-конкурентів у цілому (ємність ринку) та кожного окремо взятого підприємства;
- важливість для конкурентів «панування» на тому сегменті ринку, який вже опанований чи планується до «завоювання»;
- основні напрямки конкурентної боротьби на ринку;
- оцінка стратегічної діяльності конкурентів (контроль за каналами збуту та діяльністю підприємств-постачальників з метою зниження рівня витрат);
- політика горизонтальної інтеграції (з метою виявлення можливостей проведення контролю та управління сектором певної галузі);



- розмаїття методів конкуренції (ціни, якість, технологічний рівень, дизайн продукції, сервісні послуги, імідж підприємства, бренд, товарний знак тощо);

- стабільність попиту на продукцію підприємства в кожному сегменті ринку.

Класифікація факторів впливу на конкурентоспроможність продукції підприємства на ринку наведена на рисунку 5.1.

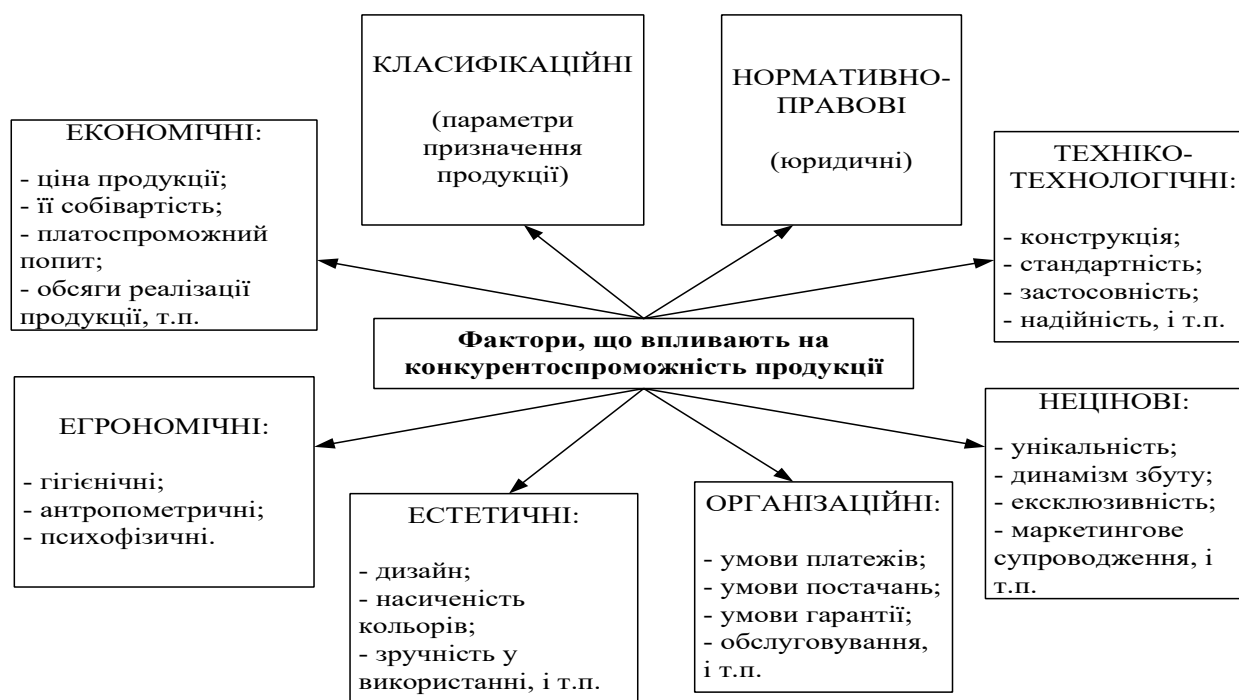


Рисунок 5.1 – Фактори впливу на конкурентоспроможність продукції підприємства на ринку

**Економічні фактори** характеризують основні економічні та споживчі властивості продукції (ціну, собівартість, рівень попиту на неї тощо) і відтворюються в показниках загальних витрат на придбання та експлуатацію продукції за весь термін її служби.

**Класифікаційні фактори (параметри призначення продукції)** використовуються для визначення належності продукції до відповідного класу за рядом ознак (видом продукції, її призначенням, змістом, новизною).

**Техніко-технологічні фактори** визначають конструктивні властивості продукції і регламентуються технологічними стандартами випуску продукції, які відповідають стандартам і нормам, діючим у країні та поза її межами.

**Нормативно-правові (юридичні) фактори** визначають правову захищеність продукції на ринку.

**Ергономічні фактори** характеризують властивості продукції у процесі її використання людиною (гігієнічні, антропометричні, психофізичні).

**Естетичні фактори** відображають виразність і досконалість зовнішнього вигляду продукції, особливості її сприйняття споживачами в процесі експлуатації (насиченість кольорів, дизайн, зручність у використанні).

**Організаційні фактори** призначені для оцінки умов здійснення платежів за придбання продукції, періодичності і терміновості постачань, термінів та умов гарантії, сервісного обслуговування тощо.

До **нецінових факторів**, які безпосередньо впливають на забезпечення конкурентоспроможності продукції, слід віднести унікальність, ефективність бази для поширення інформації про продукцію, динамізм збуту і можливість швидкого реагування на ринкові досягнення.

При оцінці конкурентоспроможності продукції розглядають властивості власного і конкуруючих товарів. Численні способи визначення конкурентоспроможності продукції оперують групами показників – її якісними і кількісними параметрами.

### **5.3 Методи оцінки конкурентоспроможності продукції**

**Оцінка конкурентоспроможності продукції** – визначення корисності продукції (якість, ефект від використання), ціни товару, наявність гарантійного та післягарантійного обслуговування, сервісного обслуговування.

Оцінка конкурентоспроможності продукції включає такі етапи:

1 Аналіз ринку та вибір найбільш конкурентоспроможного товару-зразка для порівняння і визначення рівня конкурентоспроможності даного товару.

2 Визначення набору порівнюваних параметрів обох товарів.

3 Розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності даного товару.

До методів оцінки конкурентоспроможності продукції належать:

1 **Диференціальний метод оцінки конкурентоспроможності** заснований на використанні одиничних параметрів продукції, що аналізується, і бази порівняння та їхньому зіставленні.

Якщо за базу оцінки приймається потреба, розрахунок одиничного показника конкурентоспроможності здійснюється за формулою

$$q_i = \frac{P_i}{P_{io}} \cdot 100\%, \quad (5.3)$$

де  $q_i$  – одиничний параметричний показник конкурентоспроможності по  $i$ -му параметру ( $i = 1, 2, 3, \dots, n$ );

$P_i$  – величина  $i$ -го параметра для аналізованої продукції;

$P_{io}$  – величина  $i$ -го параметра, при якому потреба задовольняється цілком;

$n$  – кількість параметрів.

При оцінці за нормативними параметрами одиничний показник приймає тільки два значення – 1 (якщо продукція, що аналізується, відповідає обов'язковим нормам і стандартам) або 0 (якщо параметр продукції в норми і стандарти не укладається).

При оцінці за технічними і економічними параметрами одиничний показник може бути більше або дорівнювати одиниці, якщо базові значення параметрів установлені нормативно-технічною документацією, спеціальними умовами, замовленнями, договорами.

Якщо за базу оцінки приймається зразок, розрахунок одиничного показника конкурентоспроможності проводиться за формулами

$$q_i = \frac{P_i}{P_{io}} \cdot 100\%, \quad (5.4)$$

$$q'_i = \frac{P_{io}}{P_i} \cdot 100\%, \quad (5.5)$$

де  $q_i$ ,  $q_i$  – одиничний показник конкурентоспроможності за  $i$ -м технічним параметром.

Якщо технічні параметри продукції не мають кількісної оцінки, для додання цим параметрам кількісних характеристик використовуються експертні методи оцінки в балах.

Диференціальний метод дозволяє лише констатувати факт конкурентоспроможності аналізованої продукції або наявності в неї недоліків у порівнянні з товаром-аналогом. За його допомогою важко вирішувати більш складні задачі, а також розробляти варіанти оптимального поліпшення продукції за критерієм витрат, тому що для цього необхідно знати вагомість кожного параметра з погляду його впливу на перевагу споживача при виборі товару.

**2 Комплексний метод оцінки конкурентоспроможності продукції** заснований на застосуванні групових і інтегральних показників або зіставленні питомих корисних ефектів продукції, що аналізується, і зразка.

Розрахунок групового показника за нормативними параметрами здійснюється за формулою

$$I_{\text{гп}} = \sum_{i=1}^n q_{\text{н}i}, \quad (5.6)$$

де  $I_{\text{гп}}$  – груповий показник конкурентоспроможності за нормативними параметрами;

$q_{\text{н}i}$  – одиничний показник конкурентоспроможності по  $i$ -му нормативному параметру.

Розрахунок групового показника за технічними параметрами (крім нормативних) здійснюється за формулою

$$I_{\text{тп}} = \sum_{i=1}^n q_i \cdot a_i, \quad (5.7)$$

де  $I_{\text{тп}}$  – груповий показник конкурентоспроможності за технічними параметрами;

$a_i$  – вагомість  $i$ -го параметра в загальному наборі з  $n$  технічних параметрів, що характеризують потребу.

Отриманий груповий показник  $I_{гп}$  характеризує ступінь відповідності даного товару існуючій потребі за усім набором технічних параметрів; чим він вище, тим у цілому повніше задовольняються запити споживачів. Основою для визначення вагомості кожного технічного параметра в загальному наборі є експертні оцінки, засновані на результатах маркетингових досліджень. Іноді з метою спрощення розрахунків і проведення орієнтованих оцінок з технічних параметрів може бути обрана найбільш вагома група або застосований комплексний параметр – корисний ефект, що надалі бере участь у порівнянні.

Розрахунок групового показника за економічними параметрами виконується на основі визначення повних витрат споживача на придбання і споживання (експлуатацію) продукції.

Повні витрати споживача визначаються за формулою

$$B = B_c + \sum_{i=1}^T C_i, \quad (5.8)$$

де  $B$  – повні витрати споживача на придбання і споживання (експлуатацію) продукції;

$B_c$  – одноразові витрати на придбання продукції;

$C_i$  – середні сумарні витрати на експлуатацію продукції, що відносяться до  $i$ -го року її служби;

$T$  – термін служби;

$i$  – роки по порядку.

$$C_i = \sum_{j=1}^n C_j, \quad (5.9)$$

де  $C_j$  – експлуатаційні витрати за  $j$ -ою статтею;

$n$  – кількість статей експлуатаційних витрат.

У тому випадку, якщо продукція може бути продана після експлуатації, повні витрати мають бути зменшені на величину виторгу за неї.

Розрахунок групового показника за економічними параметрами виконується за формулою

$$I_{EP} = \frac{B}{B_o}, \quad (5.10)$$

де  $I_{EP}$  – груповий показник за економічними параметрами;

$B, B_o$  – повні витрати споживача відповідно по продукції, що оцінюється, і зразкові.

Розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності ( $K$ ) здійснюється за формулою:

$$K = I_{HP} \cdot \frac{I_{TP}}{I_{EP}}. \quad (5.11)$$

Економічний зміст інтегрального показника конкурентоспроможності полягає в тім, що на одиницю витрат споживач одержує  $K$  одиниць корисного ефекту. Якщо  $K > 1$ , то рівень якості вище рівня витрат і товар є конкурентоспроможним, якщо  $K < 1$  — товар є неконкурентоспроможним на даному ринку.

Якщо аналіз проводиться за декількома зразками, інтегральний показник конкурентоспроможності продукції по обраній групі аналогів може бути розрахований як сума середньозважених показників за кожним окремим зразком:

$$K_{cp} = \sum_{i=1}^N K_i \cdot R_i, \quad (5.12)$$

де  $K_{cp}$  – інтегральний показник конкурентоспроможності продукції щодо групи зразків;

$K_i$  – показник конкурентоспроможності відносно  $i$ -го зразка;

$R_i$  – вагомість  $i$ -го зразка в групі аналогів;

$N$  – кількість аналогів.

3 Одним із поширених методів оцінки конкурентоспроможності продукції є **метод «профілів»**. Цей метод дозволяє виконати оцінку рівня конкурентоспроможності продукції за техніко-економічними факторами.

**Профілем** називається графічне зображення вибраних техніко-економічних показників продукції за певними правилами. Він використовується для оцінки рівня

конкурентоспроможності шляхом порівняння профілів конкуруючої продукції, побудованих на одному полі для оцінки.

Для побудови профілю обираються найбільш значимі, з погляду споживачів продукції, техніко-економічні показники та прямокутне поле для оцінки (як показано в таблиці 5.1). Поле для оцінки поділяється на рівні  $(n-1)$  частини, де  $n$  – кількість обраних техніко-економічних показників. Питому вагу всіх показників можна приймати однаковою. Ширина поля для оцінки  $H$  обирається довільно. На шкалах ліворуч проставляється якісно найбільш погане можливе значення показника продукції, праворуч – якісно краще можливе його значення. Кожний показник продукції відкладається на шкалі. У результаті, чим більше площа профілю, тобто заштрихована область поля для оцінки, тим вище конкурентоспроможність продукції.

Коефіцієнт конкурентоспроможності продукції ( $K$ ) визначається як відношення площі профілю ( $S_{np}$ ) до площі оціночного прямокутного поля ( $S$ ):

$$K = \frac{S_{np}}{S}. \quad (5.13)$$

Площа, що обмежена профілем, розраховується за формулою

$$S_{np} = h \cdot \left( \frac{x_1}{2} + x_2 + x_3 + \dots + x_{n-1} + \frac{x_n}{2} \right), \quad (5.14)$$

де  $h$  – відстань між шкалами (обирається довільно);

$x_1, x_2 \dots x_n$  – координати вершини профілю.

Площа поля для оцінки:

$$S = h \cdot (n - 1) \cdot H. \quad (5.15)$$

Таблиця 5.1 – Профіль конкурентоспроможності вантажного автомобіля загальнотранспортного призначення КАМАЗ-53212 (фрагмент)

Показник		Профіль показників	
1. Чиста поточна вартість, тис.грн.	0		120
2. Ціна, тис.грн.	300		100
3. Внутрішній коефіцієнт окупності, %	10		60
4. Супутні капіталовкладення, тис.грн.	50		0
5. Частка експорту в обсязі випуску, %	0		100
6. Собівартість перевезень, грн	0,6		0,2
7. Відповідність нормативно-правовим документам, %	0		100
8. Естетичність, бали	0		10
9. Ергономічність, бали	0		10
10. Потужність двигуна, л.с.	200		400
11. Вага, кг	9000		6000
12. Вантажопід'ємність, т.	5		15
13. Максимальна швидкість, км/год	60		140
14. Середня технічна швидкість, км/год	40		80
15. Динамічний фактор	0,2		1,0
16. Наявність АБС	0		1
		← Н →	

Таким чином, виходячи з вищенаведених формул, коефіцієнт конкурентоспроможності визначається:

$$K = \frac{\left( \frac{x_1}{2} + x_2 + x_3 + \dots + x_{n-1} + \frac{x_n}{2} \right)}{((n-1) \cdot H)}. \quad (5.16)$$

При побудові профілю показники можна групувати за характерними ознаками, властивостями продукції. Потім можна визначити коефіцієнт конкурентоспроможності продукції за даною групою показників. Наприклад, усі показники економічності продукції групуються, і за даною ділянкою профілю розраховується коефіцієнт конкурентоспроможності продукції за економічною ефективністю. Якщо окремих коефіцієнт конкурентоспроможності менше, ніж у конкуруючої продукції, то необхідно вживати заходи щодо його підвищення. Моделювання конкурентоспроможності на стадії проектування нової продукції створює можливість із мінімальними витратами створити найбільш конкурентоспроможний товар.



## 5.4 Діагностика відповідності продукції інтересам суб'єктів ринку

У ринкових умовах конкурентоспроможність продукції залежить від ступеня відповідності не тільки інтересам споживачів, але й іншим суб'єктам ринку. Конкурентоспроможність продукції передбачає узгодження інтересів усіх суб'єктів ринку, у першу чергу: виробників, споживачів, суспільства (загальнонаціональні інтереси). Конкретна продукція в більшості випадків лише частково задовольняє інтереси вищенаведених суб'єктів, які активно взаємодіють на ринку. Продукція може повністю влаштовувати одних і одночасно бути неприйнятною для інших (рисунок 5.2).

Продукція, що найбільшою мірою відповідає інтересам всіх суб'єктів ринку, є найбільш конкурентоспроможною.

Оцінка ступеня відповідності продукції інтересам кожного із суб'єктів ринку здійснюється на основі аналізу відповідності цим інтересам певних характеристик продукції:

1 Кожним експертом визначаються характеристики продукції, за якими варто виконувати оцінку.

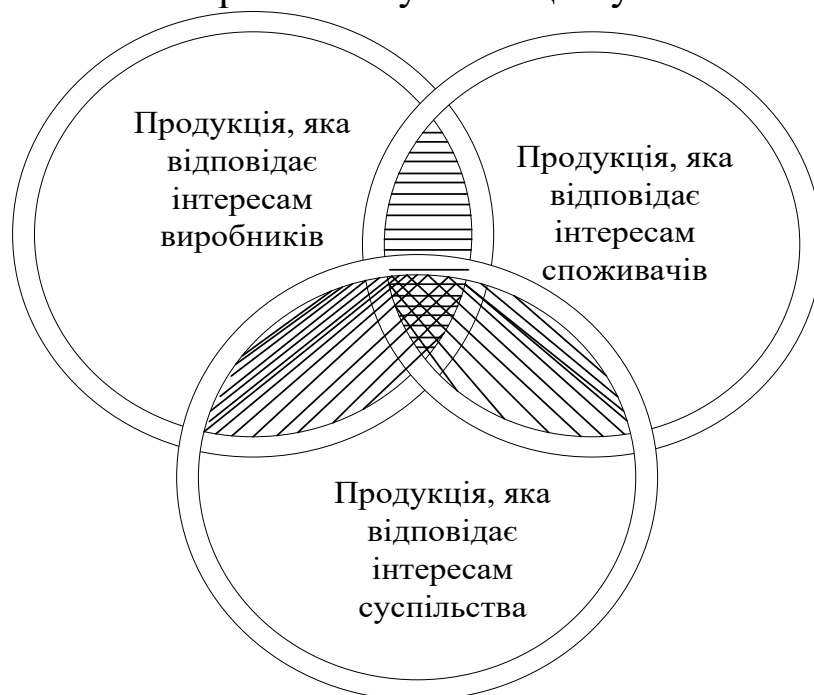


Рисунок 5.2 – Продукція різного ступеня відповідності інтересам

## суб'єктів ринку

2 Аналізуються виділені кожним експертом характеристики. Визначається перелік характеристик, за якими буде проводитися оцінка.

3 На основі обраних характеристик будуються оціночні таблиці окремо для оцінки відповідності інтересам кожного із суб'єктів ринку: споживачів, виробників, державних і суспільних інститутів. Такі таблиці будуються двох типів. Оціночна таблиця першого типу – для попарного порівняння характеристик (таблиця 5.2). Оціночна таблиця другого типу – для оцінки відповідності характеристик продукції, що аналізується, інтересам суб'єкта ринку (таблиця 5.3).

У таблицях першого типу оцінюють кожну з характеристик за шкалою:

"0" – характеристика в даному стовпчику важливіша, ніж характеристика в даному рядку;

"1" – характеристика в даному рядку важливіша, ніж характеристика в даному стовпчику.

Таблиця 5.2 – Таблиця попарного порівняння характеристик продукції

Характеристики продукції	$X_1$	...	$X_i$	...	$X_n$	Сума
$X_1$		...	1	...	0	15
...	...		...	...	...	...
$X_i$	0	...		...	0	9
...	...	...	...		...	...
$X_n$	1	...	1	...		11

Таблиця 5.3 – Оцінка відповідності продукції інтересам суб'єкта ринку

Характеристики продукції	Відповідність інтересам s-го суб'єкта ринку				
	повністю відповідає	достатньо повністю відповідає	частково відповідає	практично не відповідає	повністю не відповідає
$X_1$	1				
...					

$X_i$			1		
...					
$X_n$		1			

Числа підсумовують по рядках. Більшій сумі відповідає більш високий ранг характеристики.

Базовими характеристиками для визначення відповідності продукції інтересам *споживачів* є: забезпечення здоров'я; економія ресурсів (засобів) при споживанні, користуванні, експлуатації й утилізації; низька купівельна ціна товару; забезпечення виконання декількох функцій одним товаром; схвалення іншими (престиж); безпека споживання, експлуатації, надійність експлуатації; низькі витрати на ремонт і обслуговування; придатність до використання в конкретних умовах, зручність, простота, комфортність користування, експлуатації, споживання; сучасність; подібність до відомого товару; можливість одержання прибутків, у т.ч. від утилізації.

Базовими характеристиками для визначення відповідності продукції інтересам *виробників* є: можливість розширення існуючих і завоювання нових ринків збуту, підвищення прибутків, безпека виробництва, зниження собівартості виробництва, забезпечення здоров'я працівників, підвищення статусу підприємства.

Базовими характеристиками для визначення відповідності продукції інтересам *суспільних і державних інститутів* є: підйом національної економіки, поповнення державного бюджету, забезпечення конкурентоспроможності країни, забезпечення здоров'я нації.

Для оцінки формується комплекс із трьох (якщо оцінювати відповідність інтересам тільки трьох зазначених суб'єктів ринку) таблиць кожного типу для оцінки кожного товару.

Якісні оцінки експертів, проставлені в таблицях другого типу, переводяться в кількісні (для виконання розрахунків) за шкалою:

- повністю відповідає – 4;
- досить повно відповідає – 3;
- частково відповідає – 2;
- практично не відповідає – 1;

– повністю не відповідає – 0.

4 Обробляються отримані експертні дані окремо за кожним суб'єктом ринку.

4.1 Визначається вагомість кожної оціночної характеристики  $V_{s_i}$  для оцінки відповідності інтересам  $s$ -го суб'єкта ринку за формулою

$$V_{s_i} = \frac{1}{k} \cdot \frac{\sum_{j=1}^k R_{s_{ij}}}{\sum_{i=1}^n R_{s_i}}, \quad (5.17)$$

де  $R_{s_{ij}}$  – кількість позначок "1" у рядку таблиці першого типу для оцінки відповідності інтересам  $s$ -го суб'єкта ринку, що відповідає  $i$ -й характеристиці продукції, проставлених  $j$ -м експертом;

$i$  – порядковий номер характеристики;

$n$  – кількість характеристик, за якими проводиться оцінка;

$j$  – порядковий номер експерта, що виконав оцінку;

$k$  – кількість експертів.

4.2 Оцінка  $O_{s_j}$  відповідності продукції інтересам  $s$ -го суб'єкта ринку на основі аналізу, виконаного  $j$ -м експертом, визначається за формулою

$$O_{s_j} = \sum_{i=1}^n O_{s_{ji}} \cdot V_{s_i}, \quad (5.18)$$

де  $O_{s_j}$  – виконана  $j$ -м експертом кількісна оцінка відповідності  $i$ -ї характеристики продукції інтересам  $s$ -го суб'єкта ринку.

4.3 Сукупна оцінка відповідності продукції інтересам  $s$ -го суб'єкта ринку  $O_s$  розраховується як середнє арифметичне оцінок, виконаних кожним з експертів, за формулою

$$O_s = \frac{1}{k} \sum_{j=1}^k O_{s_j}. \quad (5.19)$$

Аналогічно виконується оцінка кожного виду продукції з ряду альтернативних. Теоретично оцінки можуть приймати значення від 0 до 4.

Продукція, для якої хоча б одна оцінка відповідності інтересам суб'єктів ринку нижче ніж 2, виключається з подальшого розгляду.

4.4 Для продукції, що залишилася, обчислюється інтегральна оцінка відповідності інтересам всіх суб'єктів ринку:

$$O = \frac{1}{m} \sum_{i=1}^m O_s, \quad (5.20)$$

де  $m$  – кількість суб'єктів ринку, відповідність інтересам яких оцінюється.

Для одержання більшої точності інтегральну оцінку варто розраховувати як середньозважене оцінок  $O_s$ .

Теоретично інтегральна оцінка може змінюватися від 2 до 4. Максимальна оцінка буде відповідати кращій продукції з погляду задоволення інтересів усіх суб'єктів. Саме на виробництво товарів з максимальною й близькою до максимальної оцінкою треба орієнтуватися.

Результати аналізу відповідності інтересам кожного із суб'єктів ринку графічно зображуються у вигляді циклограм. Циклограми будуються двох типів. Циклограми першого типу ілюструють відповідність продукції (а саме її конкретних характеристик) інтересам конкретного суб'єкта ринку. Циклограми другого типу ілюструють відповідність продукції (у цілому за характеристиками) інтересам кожного із суб'єктів ринку, які беруться до уваги.

При побудові циклограм першого типу розраховуються кути, які відповідають вагомості характеристик товарів, за формулою

$$a_i = 360^\circ \cdot V_i. \quad (5.21)$$

У випадку, коли аналізуються однотипні товари, які оцінюються за однаковими характеристиками, розмір кутів визначається виходячи з даних групи експертів одноразово для всієї продукції, що оцінюється. Для кожного з товарів

розраховується довжина радіусів-векторів  $r_i$  за формулою

$$r_i = \frac{O_i}{4} \cdot r, \quad (5.22)$$

де  $r$  – одиничний радіус-вектор;

$O_i$  – оцінка відповідності  $i$ -ї характеристики інтересам суб'єкта ринку, що визначається за формулою

$$O_i = \frac{1}{k} \sum_{j=1}^k \sum_{i=1}^n O_{ji}, \quad (5.23)$$

Приклад побудови такої циклограми для двох товарів (А і Б), наведений на рисунку 5.3. Більша за площею фігура на циклограмі має більш високу оцінку відповідності продукції інтересам суб'єкта ринку. У цьому випадку це фігура, побудована для товару А (виділена жирною лінією). Рисунок дає наочне уявлення про те, за якими характеристиками (з урахуванням їх вагомості) товар має переваги, а за якими – недоліки.

При побудові циклограм другого типу кути ілюструють значимість (вагомість) суб'єктів ринку (у спрощеному вигляді вони однакові для всіх суб'єктів):

$$a_s = 360^\circ \cdot V_s, \quad (5.24)$$

де  $V_s$  – вагомість суб'єкта ринку, ступінь задоволення інтересів якого оцінюється.

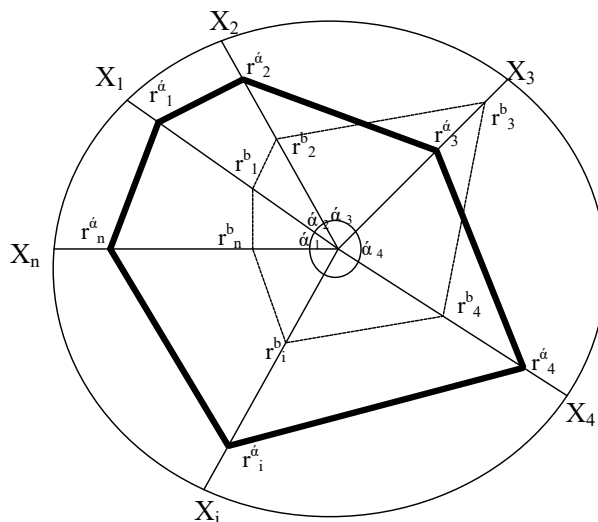


Рисунок 5.3 – Циклограма порівняння ступенів відповідності товарів інтересам суб'єкта ринку

Довжина радіусів-векторів показує сукупні оцінки відповідності продукції інтересам кожного із суб'єктів ринку й розраховується за формулою

$$r_s = \frac{O_s - 2}{2} \cdot r, \quad (5.25)$$

Максимальна інтегральна оцінка відповідності продукції інтересам суб'єктів ринку (тобто 4) відповідає максимально можливій ймовірності (тобто 1) успішного просування продукції на ринку (рисунок 5.4). Продукція, інтегральна оцінка відповідності інтересам суб'єктів ринку якої дорівнює нулю, напевно, не буде прийнята ринком і зазнаватиме протидію всіх суб'єктів ринку. При оцінці 3,2 маємо однакові (0,5) ймовірності прийняття й протидії суб'єктів ринку просуванню продукції.

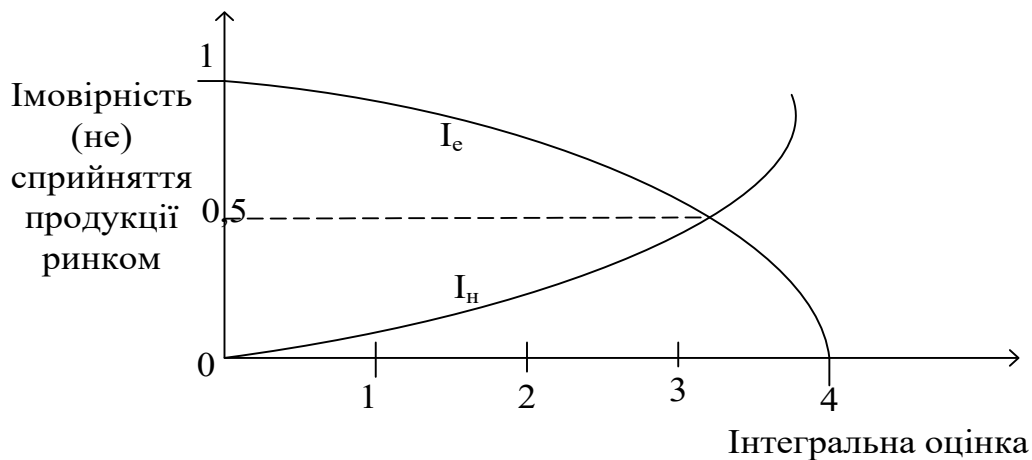


Рисунок 5.4 – Залежність ймовірності прийняття й несприйняття (протидії) продукції ринком від інтегральної оцінки:

$I_c$  - ймовірність прийняття продукції ринком;  $I_n$  – ймовірність несприйняття продукції ринком

Залежно від отриманої оцінки визначається область ризику 3 і приймається відповідне рішення щодо прийнятності виробництва аналізованої продукції (таблиця 5.4).

Таблиця 5.4 – Таблиця рішень для відбору прийнятних варіантів розвитку підприємства

Оцінка	Відповідність інтересам суб'єктів ринку	Імовірність сприйняття продукції ринком	Імовірність несприйняття продукції ринком	Рівень ризику	Рішення
$O=4$	Повна	$I_в=1$	$I_н=0$	Нульовий	Прийняти варіант
$3,8 < O < 4$	Майже повна	$0,75 < I_в < 1$	$0 < I_н < 0,25$	Мінімальний	
$3,2 < O < 3,8$	Достатня	$0,5 < I_в < 0,75$	$0,25 < I_н < 0,5$	Підвищений	Виконати уточнюючий аналіз варіанта
$2,6 < O < 3,2$	Відносно достатня	$0,25 < I_в < 0,5$	$0,5 < I_н < 0,75$	Критичний	Провести подальше поглиблене дослідження
$2 < O < 2,6$	Часткова	$0,15 < I_в < 0,25$	$0,75 < I_н < 0,85$	Неприйнятний	
$0 < O < 2$	Незадовільна	$0 < I_в < 0,15$	$0,85 < I_н < 1$		Варіант – неприйнятний



**Література:** основна [4, 6, 8, 14], додаткова [5, 12, 18].

## Список літератури

- 1 Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия, практика. – М.: Центр экономики и маркетинга, 1996. – 208 с.
- 2 Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – С.Пб.: Питерком, 1999. – 416 с.
- 3 Колпаков В.М. Теория и практика принятия управленческих решений. – К.: МАУП, 2004. – 504с.
- 4 Гетьман О.О., Шаповал В.М. Економічна діагностика: Навч. посібник для студентів вищих навчальних закладів. – К.: Центр навчальної літератури, 2007. – 307 с.
- 5 Дикань В.Л., Боровик Ю.Т., Полякова О.М., Уткіна Ю.М. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств: Підручник. – Харків: УкрДАЗТ, 2010. – 420 с.
- 6 Дикань В.Л. Обеспечение конкурентоустойчивости предприятия. – Харьков: Основа, 1995. – 160 с.
- 7 Должанський І.З. Конкурентоспроможність підприємства: Навч. посібник. — К.: Центр навчальної літератури, 2006. — 384 с.
- 8 Экономическая диагностика [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://sumdu.telesweet.net/doc/lections/Ekonomicheskaya-diagnostika/18327/index.html>.
- 9 Загорная Т.О. Экономическая диагностика: Учеб. пособие. – Донецк-Макеевка: Норд-Пресс. МЭГИ, 2006. – 523 с.
- 10 Закон України «Про оцінку майна, майнових прав та професійну оціночну діяльність в Україні» від 12.07.2001 р. № 2658-III.
- 11 Конкурентоспособность предприятия: оценка, диагностика, стратегия: Научное издание / Колл. авторов. – Харьков: ХНЭУ, 2004. – 256 с.
- 12 Кривов'язюк І.В. Економічна діагностика підприємства: теорія, методологія та практика застосування. – Луцьк: «Надстир'я», 2007. – 260с.
- 13 Оцінка активів підприємства: Навч. посібник / Ю.В. Панасовський, Б.А. Семененко, О.М. Теліженко [та ін.]; За заг. ред. Ю.В. Панасовського. – Суми: Університетська книга, 2009. – 512 с.

14 Печенкин А., Фомин В. Об оценке конкурентоспособности товаров и товаропроизводителей // Маркетинг. – 2000. – № 2 (51). – С. 23-26.

15 Постанова КМУ «Про затвердження Методики оцінки майна» від 10.12.2003 р. № 1891.

16 Соколов В.Н. Методы оценки предприятия. – С.Пб.: СПбГИЭА, 1998. – 144 с.

17 Теоретико-методологічні засади оцінки вартості підприємства та його активів [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.5dp.com.ua/content/view/2013/>.

18 Фасхиев Х. Маркетинг в автомобилестроении. – М.: Центр маркетинговых исследований и менеджмента, 2001. – 128 с.

19 Фатхутдинов Р.А. Разработка управленческого решения. – М., 1997. – 208 с.

20 Чеботарев Н.Ф. Оцінка вартості підприємства (бізнесу) [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://library.if.ua/books/155.html>.



