

# МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНКИ СТРАТЕГІЧНИХ КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ ПРИ ФОРМУВАННІ МАРКЕТИНГОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

© 2016 КОВАЛЬ Т. О., ЯХКІНД В. П.

УДК 367.546

**Коваль Т. О., Яхкінд В. П. Методичні засади оцінки стратегічних конкурентних позицій при формуванні маркетингового потенціалу підприємства**

У статті проаналізовано методичні засади оцінки стратегічних конкурентних позицій при формуванні маркетингового потенціалу підприємства. Розглянута система локальних оцінок дозволяє врахувати вплив ключових факторів на конкурентну позицію підприємства. Узагальнення оцінки конкурентних позицій підприємства за зазначеними характеристиками в цілому дозволяє підвищити обґрунтованість вибору стратегії розвитку маркетингового потенціалу підприємства для досліджуваного ринку як системи дій та заходів із розширення конкурентних переваг підприємства та зміцнення й усталення його конкурентоспроможності.

**Ключові слова:** маркетинг, партнерські відносини, стратегічне управління, взаємодія, маркетингове партнерство.

**Рис.:** 1. **Формул:** 13. **Бібл.:** 14.

**Коваль Тетяна Олександрівна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри політичної економії, Харківський національний економічний університет імені С. Кузнеця (пр. Науки, 9а, Харків, 61166, Україна)

**E-mail:** koval-tan@yandex.ru

**Яхкінд Вікторія Павлівна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри політичної економії, Харківський національний економічний університет імені С. Кузнеця (пр. Науки, 9а, Харків, 61166, Україна)

**E-mail:** vikakin@mail.ru

УДК 367.546

UDC 367.546

**Коваль Т. А., Яхкінд В. П. Методические основы оценки стратегических конкурентных позиций при формировании маркетингового потенциала предприятия**

В статье проанализированы методические основы оценки стратегических конкурентных позиций при формировании маркетингового потенциала предприятия. Рассмотренная система локальных оценок позволяет учесть влияние ключевых факторов на конкурентную позицию предприятия. Обобщение оценки конкурентных позиций предприятия по указанным характеристикам в целом дает возможность повысить обоснованность выбора стратегии развития маркетингового потенциала предприятия для исследуемого рынка как системы действий и мер по расширению конкурентных преимуществ предприятия, а также укреплению его конкурентоспособности.

**Ключевые слова:** маркетинг, партнерские отношения, стратегическое управление, взаимодействие, маркетинговое партнерство.

**Рис.:** 1. **Формул:** 13. **Библ.:** 14.

**Коваль Татьяна Александровна** – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры политической экономии, Харьковский национальный экономический университет имени С. Кузнеця (пр. Науки, 9а, Харьков, 61166, Украина)

**E-mail:** koval-tan@yandex.ru

**Яхкінд Виктория Павловна** – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры политической экономии, Харьковский национальный экономический университет имени С. Кузнеця (пр. Науки, 9а, Харьков, 61166, Украина)

**E-mail:** vikakin@mail.ru

**Koval T. O., Yakhkind V. P. The Methodical Foundations of Estimating the Strategic Competitive Positions in Developing the Marketing Potential of Enterprise**

The article analyzes the methodical foundations of estimating the strategic competitive positions in developing the marketing potential of enterprise. The considered system of local estimates provides to take into account the influence of key factors on the competitive position of enterprise. A generalization of the estimated competitive positions of enterprise by the specified characteristics as a whole can improve validity of the choice of strategy of developing the marketing potential of enterprise for the studied market as a system of actions and measures to enhance the competitive advantages of enterprise, as well as strengthening its competitiveness.

**Keywords:** marketing, partnership, strategic management, interaction, marketing partnership.

**Fig.:** 1. **Formulae:** 13. **Bibl.:** 14.

**Koval Tetiana O.** – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Political Economy, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economic (9a Nauky Ave., Kharkiv, 61166, Ukraine)

**E-mail:** koval-tan@yandex.ru

**Yakhkind Viktoriia P.** – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Political Economy, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economic (9a Nauky Ave., Kharkiv, 61166, Ukraine)

**E-mail:** vikakin@mail.ru

Наявність на сучасному ринку гострого конкурентного суперництва з притаманними йому специфічними формами рефлексивного протистояння, що змушує суб'єктів господарювання постійно виборювати власні права та відстоювати можливості щодо реалізації продуктів і послуг власного виробництва, є невід'ємною складовою ринкового середовища.

Докладний аналіз конкурентного оточення як процес виявлення сильних і слабких сторін підприємства та його суперників дає можливість уникнути загострення конкурентного суперництва та виникнення численних конфліктів у процесі взаємодії з конкурентами, більш

ефективно планувати розподіл і використання наявного потенціалу та економічних ресурсів.

Вивчення існуючих теоретичних підходів щодо здійснення аналізу ринкового середовища та конкурентних позицій підприємства на національному та міжнародному рівнях [1; 3–7; 9–12; 14] свідчить, що звичайно розв'язання цього завдання здійснюється в двох основних сферах: *по-перше*, вивчення конкурентної ситуації на ринку для обґрунтування прийняття рішень про доцільність розміщення ресурсів на ньому; *по-друге*, визначення наявних, потенційних і цільових конкурентних переваг підприємства, що мають бути підґрунтям

для досягнення сталих ринкових позицій на згаданому ринку або в певних його сегментах. Залежно від специфіки цілей і завдань конкретного економічного або суто маркетингового дослідження зазначені аналітичні процедури можуть бути деталізовані, проте звичайно саме вивчення конкурентного середовища і діяльності конкурентів вважається найважливішою ланкою всього процесу стратегічного планування розвитку підприємства.

До складу найбільш використовуваних методичних підходів щодо аналізу стану конкуренції на ринку і місця підприємства серед конкурентів належать численні слабкоформалізовані інструменти матричного аналізу, такі як модель «Бостон консалтинг груп» («БКГ»), модель «Маккінзі», SWOT-аналіз, бенчмаркінг та ін. Найбільшого поширення в практиці стратегічного планування набули модель «БКГ» та похідна від неї модель «Маккінзі» [8], за якими конкурентні позиції стратегічних одиниць бізнесу досліджуються за допомогою досить простих у використанні двомірних матриць, утворених зіставленням різних параметрів і характеристик: «частка ринку» і «ринкове зростання», «привабливість ринку» і «конкурентоспроможність підприємства» відповідно. Проте для зазначених моделей притаманними є також суттєві вади й недоліки, які являють собою зворотний бік їхніх переваг (простоти і надійності), а саме – тягіння до спрощення економічної природи виникнення складних ситуацій конкурентного суперництва. Таке спрощення може досить негативно відбиватися на обґрунтованості вибору конкурентної стратегії підприємства.

Досить широкого поширення у цій сфері набуло також використання моделі І. Ансоффа [6, 7] «продукт-ринок», в рамках якої зіставляються, з одного боку, очікуваний рівень збуту (або динаміка повернення інвестицій) при реалізації обраної стратегії, а, з іншого боку, – максимальне потенційно можливе значення того ж показника. Використання даної моделі дозволяє більш ґрунтовно визначити пріоритети конкурентного розвитку і сформуванню належну конкурентну стратегію підприємства. Разом з тим, описане зіставлення переважною мірою базується на використанні суто прогнозних значень показників, що ставить реальність отриманого результату в пряму залежність від точності і об'єктивності прогнозу.

Розповсюдженою моделлю оцінки конкурентної позиції підприємства на ринку є також SWOT-аналіз, що одержав свою назву від англійських термінів *Strengths* (Сили), *Weaknesses* (Слабості), *Opportunities* (Можливості), *Threats* (Загрози). Даний підхід звичайно застосовується для одержання попередньої всебічної оцінки стратегічного становища підприємства, а також для розробки переліку довгострокових дій, необхідних для досягнення стратегічних цілей його розвитку. Особливість зазначеного методу полягає в тому, що в ході аналізу найбільш пильна увага приділяється розгляду саме підприємства, а конкурентне оточення і галузь у цілому виступають скоріше тлом дослідження.

Зазначені методичні підходи щодо розв'язання проблеми оцінки конкурентної позиції підприємства

визначаються рядом незаперечних переваг і засновані на глибокому і всебічному теоретичному проробленні цієї проблеми. Проте неабиякий вплив на результати аналізу суб'єктивних чинників, притаманних для використання цих інструментів, часто призводить до нечіткості в оцінках конкурентної позиції підприємства, що, своєю чергою, обумовлює численні труднощі при обґрунтуванні вибору адекватної конкурентної стратегії.

За думкою авторів, вирішення завдань підвищення об'єктивності та обґрунтованості оцінки конкурентної позиції підприємства (як і усього процесу обґрунтування конкурентної стратегії) в процесі оцінки маркетингового потенціалу та визначення напрямків удосконалення МПП вимагає застосування портфельного підходу, за яким в рамках досліджуваного ринку виділяються товарні сегменти, що відповідають автономним напрямкам розміщення ресурсів підприємства, а конкурентна позиція має визначатися для кожного з таких товарних сегментів. При такому підході конкурентна позиція підприємства обумовлюється двома складовими – привабливістю товарних сегментів досліджуваного ринку для ведення операційної діяльності та конкурентними перевагами (внутрішнього та зовнішнього походження) аналізованого підприємства на цьому ринку. При цьому аналіз ситуації на ринку має здійснюватися на підставі вивчення таких його характеристик: розмір ринку; рентабельність операцій на ринку; загроза приходу нових конкурентів; а визначення конкурентних переваг – на ґрунті оцінки складових забезпечення конкурентоспроможності підприємства, таких як: розмір ринкової частки; ціна продукту; рентабельність продажів; ефективність використання економічних ресурсів; інтенсивність і дієвість заходів із стимулювання збуту.

Таким чином, за думкою авторів, процес формування конкурентних переваг зокрема та конкурентоспроможності підприємства в цілому має комплексний стратегічний характер, є відбиттям стратегічних цілей підприємства, а також можливостей і загроз, що існують у його зовнішньому оточенні, та відбувається у трьох основних сферах: продуктової, у сфері виробничо-технологічної основи підприємства; у ринковій сфері.

На продуктовому рівні формування конкурентних переваг обумовлюється сукупною дією факторів забезпечення конкурентоспроможності окремих видів продукції (економічних та якісних – технічних, конструктивних, патентно-нормативних, ергономічних, екологічних, естетичних та ін.) і товарного асортименту підприємства у цілому. Визначення конкурентоспроможності окремих видів товарів доцільно здійснювати на основі використання еталонних моделей оцінки, що враховують існуючі параметральні характеристики вимог споживачів та диференціацію продуктової пропозиції (індивідуальні властивості продукції) різних виробників, які вводяться до складу набору оцінки конкурентоспроможності. У загальному вигляді модель еталонної оцінки конкурентоспроможності товару має такий вигляд [13]:

$$Ik^j = \sum_{i=1}^n (\alpha_i \cdot \beta_i \cdot (K_i' / K_i^e)), \quad (1)$$

де  $Ik^j$  – індекс конкурентоспроможності  $j$ -го виду продукції;

$i$  – показник (параметр) оцінки конкурентоспроможності продукції (1... $n$ );

$\alpha_i$  – коефіцієнт ринкової значущості  $j$ -го товару за  $i$ -тим показником оцінки, причому  $\sum_{i=1}^n \alpha_i = 1, 0$ ;

$\beta_i$  – коефіцієнт диференціації продуктової пропозиції виробника, продукція якого аналізується, стосовно обраного еталона (0...1);

$K_i'(K_i^e)$  – значення  $i$ -го показника оцінки конкурентоспроможності відповідно для продукції, яка аналізується ( $K_i'$ ), до еталонного значення ( $K_i^e$ ).

Найбільш складним етапом визначення конкурентоспроможності продукції є вибір складу показників оцінки та встановлення еталонних характеристик. Еталонами можуть виступати найкраще значення  $i$ -го показника серед підприємств-конкурентів або максимально можливий його рівень (значення коефіцієнта  $\beta_i$  буде дорівнювати 0). Узагальнення результатів оцінки конкурентоспроможності продукції, що виробляється підприємством, здійснюється як середньарифметичне отриманих значень індексів конкурентоспроможності за  $j$ -ми видами продукції [13]:

$$Ip = \sum_{j=1}^m \frac{Ik^j}{m}, \quad (2)$$

де  $Ip$  – сукупний індекс конкурентоспроможності продукції, яка виробляється підприємством;

$j$  – кількість товарів у складі товарного асортименту підприємства (1... $m$ ).

Комплексна оцінка конкурентоспроможності товарного асортименту, окрім конкурентоспроможності продукції, має обов'язково враховувати такі його характеристики: глибина товарного асортименту – різноманіття варіантів пропозицій кожного окремого товару в рамках асортиментної групи (для задоволення певної споживчої вимоги); насиченість товарного асортименту – кількість та різноманіття окремих споживчих вимог, задоволення яких здійснюється на основі використання товарів у рамках товарної номенклатури; гармонійність товарного асортименту – ступінь близькості між товарами різних асортиментних груп з точки зору їх кінцевого використання, каналів розподілу або інших показників; широта товарного асортименту – кількість та різноманіття асортиментних груп товарів, що випускаються підприємством.

Для визначення конкурентоспроможності товарного асортименту, джерелом виникнення якої є синергетичний ефект взаємної підтримки різних видів продукції, використовується еталонна модель оцінки, аналогічна наведеній вище [13]:

$$Ia^x = \sum_{x=1}^p (\gamma_x \cdot \delta_x \cdot (A_x' / A_x^e)), \quad (3)$$

де  $Ia^x$  – індекс конкурентоспроможності товарного асортименту підприємства;

$x$  – показник (параметр) оцінки конкурентоспроможності товарного асортименту (1... $p$ );

$\gamma_x$  – коефіцієнт значущості  $x$ -го показника оцінки конкурентоспроможності товарного асортименту, при-

чому  $\sum_{x=1}^p \alpha_i = 1, 0$ ;

$\delta_x$  – коефіцієнт диференціації товарного асортименту виробника, продукція якого аналізується, стосовно обраного еталона (0...1);

$A_x'(A_x^e)$  – значення  $x$ -го показника оцінки конкурентоспроможності товарного асортименту відповідно для виробника, діяльність якого аналізується ( $A_x'$ ), до еталонного значення ( $A_x^e$ ).

Узагальнення результатів оцінки конкурентоспроможності підприємства на продуктовому рівні здійснюється за такою формулою [13]:

$$Kp = Ip \cdot Ia, \quad (4)$$

де  $Kp$  – комплексний показник конкурентоспроможності підприємства на продуктовому рівні.

Оцінка маркетингового потенціалу підприємства за складовою конкурентоспроможності на виробничо-технологічному рівні (за ресурсно-економічними та технологічними факторами) може здійснюватися за допомогою методу експертних оцінок (за умови недостатності інформаційної бази аналізу) або також з використанням еталонних моделей, аналогічних розглянутим вище (для оцінки конкурентоспроможності товарного асортименту). Узагальнення результатів оцінки конкурентоспроможності підприємства на виробничо-технологічному рівні здійснюється за такою формулою [13]:

$$Kv = Ie \cdot It, \quad (5)$$

де  $Kv$  – комплексний показник конкурентоспроможності підприємства на виробничо-технологічному рівні;

$Ie$  – індекс конкурентоспроможності виробничого процесу за вартістю і відносною ефективністю використання виробничих ресурсів;

$It$  – індекс конкурентоспроможності технологічного процесу виробництва.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства на ринковому рівні передбачає здійснення комплексного аналізу його зовнішнього ринкового оточення та визначення конкурентної позиції підприємства у конкурентному суперництві. За умови інформаційної прозорості господарської діяльності та фінансово-економічного становища учасників ринку цілком можливим є використання еталонного методу визначення конкурентоспроможності. При цьому для визначення еталонних значень показників, що відбивають стан певних конкурентних переваг, можуть використовуватися такі інструменти:

- ♦ для визначення еталонних характеристик позиції підприємства у конкурентному суперництві – найбільші або максимально можливі показники діяльності підприємств, що діють на



- таких видах ринків: на цьому або спорідненому ринку чи сегменті; на ринках, де виробляються товари-субститути; на ринках, вартість входу-виходу на які є тотожною цьому ринку; на ринках, де забезпечення досягнення відповідного рівня стратегічних цілей підприємства вимагає вкладення аналогічного обсягу інвестицій та ін.;
- ✦ для визначення еталонних характеристик привабливості ринку збуту підприємства – найбільші або максимально можливі параметри ринків, які порівняні з цим ринком за ознаками можливості досягнення стратегічних цілей підприємства (з точки зору обсягів витрат усіх видів ресурсів, що необхідні для забезпечення прийняттого рівня задоволення при досягненні зазначених цілей).

Проте природа та характер виникнення факторів формування конкурентних переваг, стан яких враховується при визначенні стану маркетингового потенціалу підприємства, на ринковому рівні часто суттєво утруднюють або навіть роблять неможливим (наприклад, для факторів «ділова репутація підприємства», «стадія життєвого циклу галузі», «конкурентна структура ринку та рівень гостроти конкурентного суперництва») встановлення чітких недвозначних еталонних характеристик. Крім того, можливості вирішення проблеми інформаційного забезпечення оцінки на цьому рівні в умовах трансформаційної економіки додатково ускладнюються відсутністю однорідних методик економічного аналізу, високим рівнем «тінізації» господарських відносин, неабияким впливом позаекономічних (насамперед, суто адміністративних) важелів регулювання підприємницької діяльності та ін. За такі обставини використання еталонних методів часто стає майже неможливим, що обумовлює доцільність використання якісних (перш за все, експертних) методів оцінки.

Експертні методи є досить простими у використанні, не потребують збирання повної інформації про стан об'єкта дослідження, оскільки переважно базуються на думках освічених фахівців. Проте переваги експертних методів водночас обумовлюють також притаманні ним численні недоліки, що пов'язані з можливостями зайвого суб'єктивізму в оцінках експертів. За відсутністю чітких недвозначних критеріїв достовірності оцінки надто суб'єктивні думки експертів здатні призводити до значних спотворень результатів аналізу.

Крім того, при використанні будь-яких методів оцінки конкурентоспроможності підприємства при формуванні МПП на усіх трьох рівнях дослідження слід обов'язково брати до уваги необхідність задоволення вимоги можливості зіставлення показників підприємств, які входять до складу набору оцінки. Суть даної вимоги полягає в тому, що виявлення конкурентних переваг або визначення конкурентоспроможності в цілому є доцільним тільки для підприємств, що вступають (або реально у найближчій перспективі можуть вступити) до конкурентного суперництва на певному товарному ринку. Таким чином, формування набору оцінки конкурентоспроможності насамперед передбачає виокремлення

із загального складу учасників ринку (реальних або потенційних) тих суб'єктів, які визначаються такими характеристиками:

- ✦ однорідність стратегічних цілей та цільових настанов, згідно з якими здійснюється господарська діяльність підприємств;
- ✦ можливість надання впливу (будь-якого рівня інтенсивності) на умови конкурентного суперництва на ринку (насамперед – на цінові параметри продукції, мінливість ринкової кон'юнктури, тривалість життєвого циклу продукції в цілому та за етапами і т. ін.);
- ✦ однорідність вимог споживачів, на задоволення яких спрямована діяльність підприємств, що входять до складу набору оцінки конкурентоспроможності;
- ✦ незмінність складу набору оцінки конкурентоспроможності на усіх рівнях – продуктовому, ресурсно-виробничому та ринковому;
- ✦ однорідність ринків та ринкових сегментів, на яких здійснюється реалізація продукції та послуг підприємств;
- ✦ порівнянність умов регулювання ринкових відносин та відсутність у певних учасників ринку будь-яких штучних переваг, джерелом яких є дія тимчасових позаекономічних факторів;
- ✦ однорідність критеріїв оцінки ефективності використання ресурсів підприємства (характер результатів (ефекту) та витрат, співвідношення яких є основою для визначення рівня конкурентоспроможності та характеру конкурентних переваг) та ін.

У результаті реалізації описаного підходу має бути отримана комплексна оцінка конкурентної позиції підприємства, представлена у вигляді пари чисел, перше з яких характеризує привабливість конкретного товарного сегмента в порівнянні з іншими, а друге – конкурентні переваги досліджуваного підприємства на ньому. Точність і адекватність отриманих інтегральних оцінок обумовлена застосуванням для їхнього визначення комплексу локальних показників і подальшого узагальнення значень цих показників із використанням методів, що дозволяють уникнути впливу суб'єктивних факторів. Таким чином, процес оцінки конкурентної позиції підприємства передбачає насамперед проведення сегментації досліджуваного ринку з метою зниження рівня ризиків невизначеності поведінки покупців на ринку. Сегментація дозволяє концентрувати маркетингові та виробничі зусилля підприємства на забезпеченні задоволення попиту конкретної цільової групи покупців. Для подальшого визначення конкурентної позиції підприємства пропонується для кожного сегмента досліджуваного ринку одержати дві оцінки: привабливості сегментів для ведення операційно-діяльності та стану конкурентних переваг досліджуваного підприємства на ринку (рис. 1).

Так, для оцінки привабливості кожного товарного сегмента ринку, який аналізується, за його розміром до-

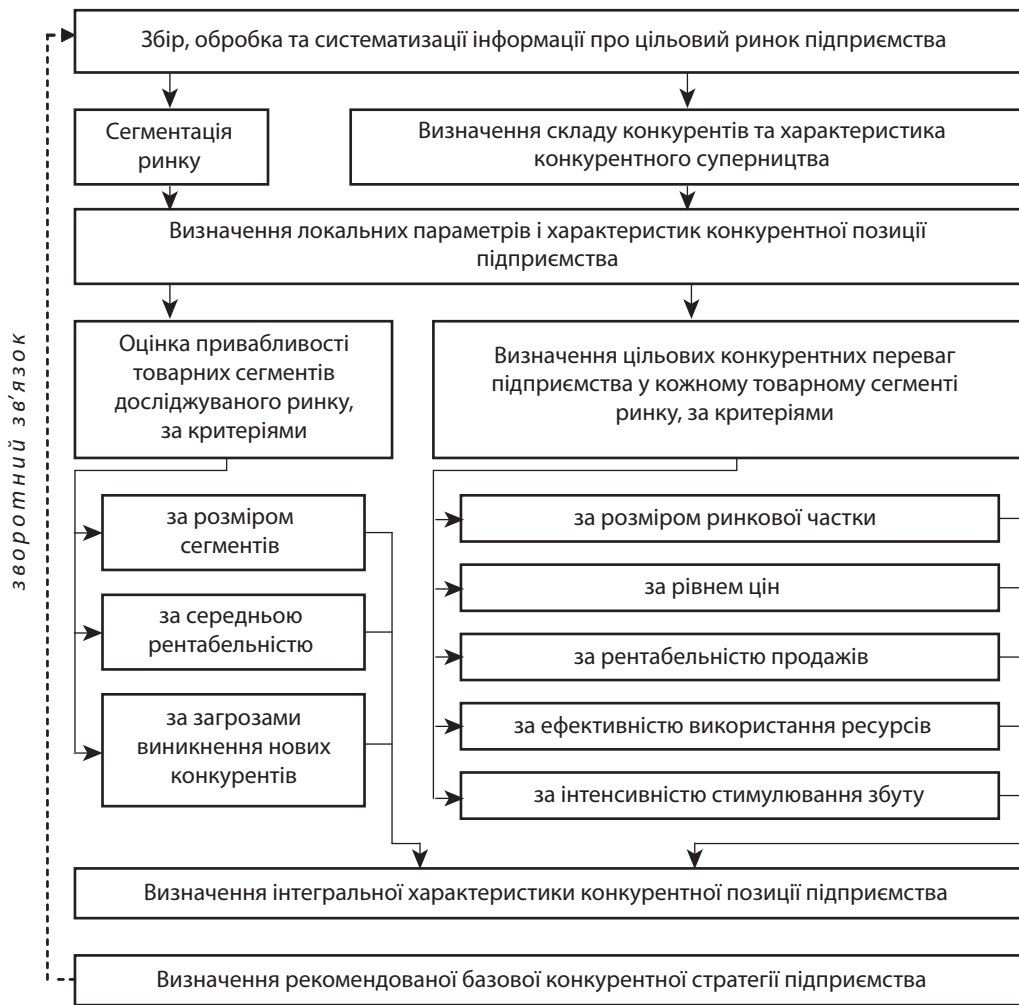


Рис. 1. Послідовність оцінки конкурентної позиції підприємства

цільним є використання такого показника визначення загального розміру ринку:

$$R_n^Q = \frac{\sum_{j=1}^{M^t} V_{nj}^t}{\sum_{i=1}^N \sum_{j=1}^{M^t} V_{nj}^t}, \quad (6)$$

де  $R_n^Q$  – локальна оцінка привабливості  $n$ -го товарного сегмента досліджуваного ринку за його розміром;

$V_{nj}^t$  – обсяг продаж  $j$ -го підприємства в грошовому вираженні на  $n$ -му товарному сегменті досліджуваного ринку в  $t$ -й період часу;

$N$  – кількість підприємств, що діють на ринку;

$M^t$  – кількість підприємств, що діють на досліджуваному ринку в  $t$ -й період часу.

Так, чим вищим буде значення оцінки для певного товарного сегмента, тим він більш привабливий для ведення ринкових операцій. Для одержання порівняльної оцінки рентабельності операцій на досліджуваному ринку доцільним є використання показника рентабельності продаж, що розраховується за формулою (7) [2]:

$$R_n^R = \frac{\sum_{j=1}^{M^t} P_{nj}^t}{\sum_{j=1}^{M^t} V_{nj}^t}, \quad (7)$$

де  $R_n^R$  – локальна оцінка привабливості  $n$ -го товарного сегмента за його рентабельністю;

$P_{nj}^t$  – прибуток, отриманий у  $t$ -му періоді на  $n$ -му товарному сегменті  $j$ -м підприємством, що діє на досліджуваному ринку.

Результати оцінки рентабельності операцій на досліджуваному ринку обумовлюють визначення рівня привабливості операцій на ньому.

Необхідність урахування ринкових ризиків, пов'язаних з можливою появою нових конкурентів і відповідним посиленням конкурентної боротьби на міжнародному ринку, вимагає здійснення оцінки ймовірності реалізації даних подій. Така ймовірність пов'язана зворотною залежністю з висотою бар'єрів входження на ринок, тобто наявність численних вхідних бар'єрів призводить до зменшення кількості потенційних конкурентів і, відповідно, до скорочення ймовірності виникнення загроз при входженні цих підприємств на розглянутий ринок.

Звичайно до вхідних бар'єрів відносять [3]: економію на масштабах, звичність торгових марок, фіксовані витрати на входження на ринок, доступ до системи товароруку і до системи постачання, відсутність досвіду здійснення специфічних ринкових операцій і т. п. Проте пряме урачування потенційного впливу кожного з таких бар'єрів є досить утрудненим (переважно здійснюється експертним шляхом), тому для оцінки їхнього сукупного впливу може використовуватися показник прогнозової оцінки змін кількості підприємств, що діють на ринку [2]:

$$R_n^M = \frac{M_n^t}{M_n^{t-1}}, \quad (8)$$

де  $R_n^M$  – локальна оцінка привабливості  $n$ -го товарного сегмента по загрозі приходу нових конкурентів на нього;

$M_n^t$  і  $M_n^{t-1}$  – кількість підприємств, що діють на  $n$ -му товарному сегменті в  $t$ -й і попередній  $t$ -му періоди часу відповідно.

Іншим напрямком обґрунтування вибору конкурентної стратегії підприємства (нарівні з визначенням привабливості галузевого ринку) є оцінка конкурентних переваг підприємства, яке аналізується, перед конкурентами. На рис. 1 представлений перелік основних факторів, що визначають конкурентну перевагу аналізованого підприємства на досліджуваному ринку. Так, оцінка ринкової частки підприємства дозволяє визначити потенціал його можливого впливу на основні тенденції розвитку певних товарних сегментів досліджуваного ринку. Порівняльна оцінка ринкової частки підприємства по кожному товарному сегменту може бути проведена за формулою (9):

$$D_{nm}^S = \frac{V_{nj}^t}{\sum_{j=1}^{M_n^t} V_{nj}^t}, \quad (9)$$

де  $D_{nm}^S$  – локальна оцінка конкурентної переваги  $j$ -го аналізованого підприємства на  $i$ -му товарному сегменті досліджуваного ринку за розміром ринкової частки підприємства;

$V_{nj}^t$  – обсяг продажів  $j$ -го підприємства в грошовому вимірі на  $n$ -му товарному сегменті досліджуваного ринку в  $t$ -й період часу.

Розмір ринкової частки підприємства на певному сегменті звичайно слід вважати одним з найважливіших чинників, які обумовлюють стабільність конкурентної позиції (прямо пропорційний зв'язок).

Ціна продукту є іншим значущим фактором, який визначає міцність конкурентних переваг підприємства. Порівняльна оцінка цінових чинників формування конкурентоспроможності здійснюється за формулою (10)[2]:

$$D_{nj}^C = [C_{nj}^t], \quad (10)$$

де  $D_{nj}^C$  – локальна оцінка конкурентної переваги  $j$ -го підприємства на  $n$ -му товарному сегменті за ціною його продукту;

$C_{nj}^t$  – абсолютне значення ціни продукту  $j$ -го підприємства на  $n$ -му товарному сегменті досліджуваного ринку в  $t$ -й період часу.

Критерій рентабельності продажів відбиває результати оцінки обсягів прибутку підприємства, що приходиться на кожну гривню обсягів реалізації. Рентабельність продажів  $j$ -го підприємства на  $n$ -му товарному сегменті досліджуваного ринку може бути оцінена за формулою (11) [3]:

$$D_{nj}^R = \frac{P_{nj}^t}{V_{nj}^t}, \quad (11)$$

де  $D_{nj}^R$  – локальна оцінка конкурентної переваги  $j$ -го підприємства на  $n$ -му товарному сегменті по його рентабельності продажів;

$P_{nj}^t$  – прибуток, отриманий у  $t$ -му періоді на  $n$ -му товарному сегменті  $j$ -м підприємством, що діє на досліджуваному ринку;

$V_{nj}^t$  – обсяг продажів  $j$ -го підприємства в грошовому вираженні на  $n$ -му товарному сегменті досліджуваного ринку в  $t$ -й період часу.

Збільшення рентабельності продажів підприємства в порівнянні з конкурентами на певному товарному сегменті міжнародного ринку є ознакою розширення його конкурентних переваг. Іншою складовою процесу оцінки економічних аспектів операційної діяльності є визначення ефективності використання ресурсів підприємства [3]:

$$D_{nj}^L = \frac{P_{nj}^t}{L_{nj}^t}, \quad (12)$$

де  $D_{nj}^L$  – локальна оцінка конкурентної переваги  $j$ -го підприємства на  $n$ -му товарному сегменті по ефективності використання економічних ресурсів;

$L_{nj}^t$  – обсяги витрат економічних ресурсів (за економічними елементами або калькуляційними статтями) на  $m$ -му підприємстві в  $t$ -й період часу.

Інтенсивність стимулювання збуту як чинник формування конкурентних переваг може бути оцінена за допомогою використання відносного показника, що відбиває частку рекламних витрат підприємства в сукупних витратах на рекламні бюджети всіх підприємств, що діють на ринку (13):

$$D_{nj}^{AD} = \frac{AD_{nj}^t}{\sum_{j=1}^{M_n^t} AD_{nj}^t}, \quad (13)$$

де  $D_{nj}^{AD}$  – локальна оцінка конкурентної переваги  $j$ -го підприємства на  $n$ -му товарному сегменті по інтенсивності стимулювання збуту;

$AD_{nj}^t$  – витрати на рекламу і стимулювання збуту  $j$ -го підприємства на  $n$ -му товарному сегменті досліджуваного ринку в  $t$ -й період часу.

Розглянута система локальних оцінок дозволяє врахувати вплив ключових факторів на конкурентну позицію підприємства.

Таким чином, узагальнення оцінки конкурентних позицій підприємства за зазначеними характеристиками в цілому дозволяє підвищити обґрунтованість вибору стратегії розвитку маркетингового потенціалу підприємства для досліджуваного ринку як системи дій та заходів із розширення конкурентних переваг підприємства та зміцнення й усталення його конкурентоспроможності. ■

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Коваль Т. О. Дослідження маркетингу партнерських відносин як інструменту стратегічного управління підприємством / Коваль Т. О., Яхкінд В. П. // Бізнес Інформ. – 2014. – № 4. – С. 441–448.
2. Щербак В. Г. Использование методов таксономии при оценке конкурентной позиции предприятия / В. Г. Щербак // Экономика: проблемы теории та практики : зб. наук. праць. – Дніпропетровськ : ДНУ, 2001. – Вип. 80. – С. 28–32.
3. Федонін О. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка / О. С. Федонін, І. М. Репіна, О. І. Олексюк. – К. : КНЕУ, 2003. – 316 с.
4. Путятин Ю. А. Финансовые механизмы стратегического управления развитием предприятия : монография / Ю. А. Путятин, А. И. Пушкарь, А. Н. Тридед. – Харьков : Основа, 1999. – 488 с.
5. Азоев Г. Л. Конкурентные преимущества фирмы / Г. Л. Азоев, А. А. Челенков. – М. : ОАО «Типография «Новости», 2000. – 256 с.
6. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб. : Питер, 2000. – 420 с.
7. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.
8. Виханский О. С. Стратегическое управление : учебник / О. С. Виханский. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Гардарики, 1998. – 296 с.
9. Воронкова А. Э. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом / А. Э. Воронкова. – Луганск : ВЛУ, 2000. – 915 с.
10. Дей Д. Стратегический маркетинг / Д. Дей – М. : ЭКСМО-Пресс, 2002. – 640 с.
11. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок / Ж.-Ж. Ламбен – СПб. : Питер, 2004. – 800 с.
12. Чухрай Н. І. Оцінювання і розвиток відносин між бізнес-партнерами : монографія / Н. І. Чухрай, Я. Ю. Криворучко ; за наук. ред. Н. Чухрай. – Львів : Растр-7, 2008. – 360 с.
13. Градов А. П. Экономическая стратегия фирмы / А. П. Градов. – СПб. : Специальная литература, 1999. – 589 с.
14. Пономаренко О. О. Кластерний підхід до дослідження інфляційних процесів на регіональному рівні / Пономаренко О. О., Лосева О. Г. // Бізнес Інформ. – 2014. – № 12. – С. 103–108.

#### REFERENCES

- Azoyev, G. L., and Chelenkov, A. A. *Konkurentnyye preimushchestva firmy* [Competitive advantages of the company]. Moscow: Tipografiya «Novosti», 2000.
- Ansoff, I. *Novaya korporativnaya strategiya* [The new corporate strategy]. St. Petersburg: Piter, 2000.
- Ansoff, I. *Strategicheskoye upravleniye* [Strategic management]. Moscow: Ekonomika, 1989.

Chukhrai, N. I., and Kryvoruchko, Ya. Yu. *Otsiniuvannia i rozvytok vidnosyn mizh biznes-partneramy* [Evaluation and development of relations between business partners]. Lviv: Rastr-7, 2008.

Dey, D. *Strategicheskyy marketing* [Strategic marketing]. Moscow: EKSMO-Press, 2002.

Fedonin, O. S., Riepina, I. M., and Oleksiuk, O. I. *Potentsial pidpriyemstva: formuvannia ta otsinka* [Enterprise potential: formation and evaluation]. Kyiv: KNEU, 2003.

Gradov, A. P. *Ekonomicheskaya strategiya firmy* [Economic strategy of firm]. St. Petersburg: Spetsialnaya literatura, 1999.

Koval, T. O., and Yakhkind, V. P. "Doslidzhennia marketynhu partnerskykh vidnosyn yak instrumentu stratehichnoho upravlinnia pidpriyemstvom" [Study of marketing of partner relations as an instrument of strategic management]. *Biznes Inform*, no. 4 (2014): 441-448.

Lamben, Zh.-Zh. *Menedzhment, oriyentirovanny na rynek* [Management, market-oriented]. St. Petersburg: Piter, 2004.

Putiatin, Yu. A., Pushkar, A. I., and Trided, A. N. *Finansovyye mekhanizmy strategicheskogo upravleniya razvityem predpriyatiya* [Financial mechanisms of strategic management of enterprise development]. Kharkiv: Osnova, 1999.

Ponomarenko, O. O., and Losieva, O. H. "Klasternyy pidkhid do doslidzhennia inflatsiinykh protsesiv na rehionalnomu rivni" [Cluster approach to the study of inflationary processes at the regional level]. *Biznes Inform*, no. 12 (2014): 103-108.

Shcherbak, V. H. "Ispolzovaniye metodov taksonomii pri otsenke konkurentnoy pozitsii predpriyatiya" [Using the methods of taxonomy in assessing the competitive position of the company]. *Ekonomika: problemy teorii ta praktyky*, no. 80 (2001): 28-32.

Vikhanskiy, O. S. *Strategicheskoye upravleniye* [Strategic management]. Moscow: Gardariki, 2000.

Voronkova, A. E. *Strategicheskoye upravleniye konkurentosposobnym potentsialom* [Strategic management competitive potential]. Lugansk: VNU, 2000.