

**Методичні рекомендації
до виконання практичних завдань
з навчальної дисципліни
"УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ
ПІДПРИЄМСТВ"
для студентів спеціальностей
8.000011 "Прикладна економіка",
8.03050201 "Економічна кібернетика"
денної форми навчання**

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ,
МОЛОДІ ТА СПОРТУ УКРАЇНИ**

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

**Методичні рекомендації до виконання
практичних завдань з навчальної дисципліни
"УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ"
для студентів спеціальностей 8.000011 "Прикладна економіка", 8.03050201
"Економічна кібернетика"
денної форми навчання**

Харків. Вид. ХНЕУ, 2012

Затверджено на засіданні кафедри економічної кібернетики.
Протокол № 2 від 08.09.2012 р.

Укладачі: Мілевський С. В.
Мілов О. В.

М54 Методичні рекомендації до виконання практичних завдань з навчальної дисципліни "Управління конкурентоспроможністю підприємств" для студентів спеціальностей 8.000011 "Прикладна економіка", 8.03050201 "Економічна кібернетика" денної форми навчання / укл. Мілевський С. В., Мілов О. В. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2012. – 32 с. (Укр. мов.)

Подано методичні рекомендації до виконання практичних завдань з даної навчальної дисципліни, що дозволить оволодіти теоретичними знаннями та практичним інструментарієм аналізу процесів оцінки й управління конкурентоспроможністю підприємств.

Рекомендовано для студентів спеціальностей 8.000011 "Прикладна економіка", 8.03050201 "Економічна кібернетика" денної форми навчання.

Вступ

В умовах динамічного розвитку ринкових відносин у системі управління підприємством значно зростає роль управління конкурентоспроможністю учасників ринкових процесів. Пов'язано це, насамперед, з тим, що в даний час достатнє велике число вітчизняних підприємств виявилось в кризовому чи близькому до нього стані, що характеризується різким погіршенням основних складових конкурентоспроможності. У сучасних умовах несприятлива економічна ситуація, що склалася на багатьох підприємствах, порозумівається нераціональним управлінням власними конкурентними перевагами. Це породжує необхідність в опануванні знаннями щодо оцінки та управління конкурентоспроможністю підприємств та їх конкурентних переваг.

Метою дисципліни "Управління конкурентоспроможністю підприємств" є оволодіння теоретичними знаннями та практичним інструментарієм аналізу процесів оцінки та управління конкурентоспроможністю підприємств.

Об'єктом вивчення дисципліни "Управління конкурентоспроможністю підприємств" є процеси управління конкурентними перевагами підприємств.

Предметом дисципліни є сукупність методів, засобів і способів розробки і реалізації управлінських рішень, зв'язаних з формуванням і використанням складових конкурентоспроможності підприємств.

1. Кваліфікаційні вимоги до студентів

Дисципліна "**Управління конкурентоспроможністю підприємств**" є вибірковою для підготовки магістрів за спеціальностями "Економічна кібернетика" та "Прикладна економіка".

Необхідна навчальна база перед початком вивчення дисципліни: з метою найкращого засвоєння матеріалу студенти повинні до початку вивчення дисципліни опанувати знання і навички в галузі макроекономіки, мікроекономіки, індустріальної економіки, економіко-математичного моделювання.

У результаті вивчення дисципліни "**Управління конкурентоспроможністю підприємств**" студент повинен знати:

- різновиди та властивості конкурентних переваг;
- методи оцінки конкурентоспроможності підприємств;
- зміст механізмів формування успішних конкурентних переваг;
- технології стратегічного планування конкурентоспроможності;
- підходи до вибору та формування конкурентної стратегії;

вміти:

здійснювати експрес-діагностику конкурентоспроможності підприємства;
 виявляти резерви поліпшення конкурентоспроможності підприємства;
 формувати стратегічний вектор розвитку;
 прогнозувати ефективність обраних заходів щодо підвищення конкурентоспроможності;
 здійснювати вибір конкурентних стратегій.

Таблиця 1

**Компетенції, які формуються навчальною дисципліною
 "Управління конкурентоспроможністю підприємств"**

Назва компетенцій	Зміст компетенцій	Вміння студента щодо даної компетенції
1. Аналітична	1.1. Здатність щодо проведення аналізу поставлених проблем	1.1.1. Визначати чинники, що впливають на рішення, яке приймається. 1.1.2. Прогнозувати найімовірніший перебіг процесів на перспективу та аналізувати й оцінювати можливі наслідки зміни явища
2. Організаційно-методологічна	2.1. Здатність упроваджувати сучасні методи прийняття рішень і оцінки ситуацій	2.1.1. Володіти методами прогнозування. 2.1.2. Володіти методиками визначення ступеня та наслідків можливих ситуацій. 2.1.3. Володіти методами оцінки інтенсивності ризику. 2.1.4. Володіти методами оцінки стохастичних явищ. 2.1.5. Володіти методами прийняття рішень
3. Контрольна	3.1. Здатність перевіряти ефективність прийнятих рішень	3.1.1. Готувати інформацію, вибирати метод оцінювання, здійснювати розрахунки параметрів та перевіряти на відповідність плановим завданням. 3.1.2. Використовувати відповідні критерії для аналізу рівня достовірності прогнозних оцінок

Модуль 1. Теоретичні засади оцінки конкурентоспроможності підприємства

Тема 1. Розрахунок оцінки конкурентоспроможності підприємства різними методами

1. Визначення конкурентного статусу підприємства

Конкурентний статус фірми по І. Ансофу становить рентабельність стратегічних капітальних вкладень, відкоректовану на ступінь оптимальності стратегії фірми і ступінь відповідності потенціалу фірми цій оптимальній стратегії і визначається за формулою:

$$\text{КСФ} = \frac{I_F - I_K}{I_O - I_K} \times \frac{S_F}{S_O} \times \frac{C_F}{C_O}; \quad (1)$$

де I_F – рівень стратегічних капітальних вкладень фірми;

I_K – критична точка розміру капітальних вкладень, що характеризує мінімально необхідний для одержання прибутку рівень капітальних вкладень;

I_O – точка оптимального розміру капітальних вкладень, після досягнення якої збільшення розміру капітальних вкладень призводить до зниження доходу;

S_F і S_O – відповідно діюча і оптимальна стратегія фірми;

C_F і C_O – відповідно наявні і оптимальні можливості фірми.

Для визначення факторів стратегії та факторів можливостей І. Ансофом пропонуються набори типових факторів і характер їхнього впливу на зростання обсягів виробництва і рентабельність фірми. Кожному фактору привласнюються бальні оцінки від 1 до 10 і виводяться середньоарифметичні значення відповідно до елементів формули.

Оптимальним є рівень $\text{КСФ} = 1$. У цьому випадку найбільш ефективна політика капіталовкладень сполучається з оптимальною стратегією фірми і відповідними оптимальними можливостями. Якщо ж хоча б один зі співмножників розрахункової формули дорівнює нулю, фірма не одержить прибутки. Позиціонування КСФ у діапазоні від 0 до 0,4 відповідає слабкій, від 0,5 до 0,7 – середній, і від 0,8 до 1,0 – сильній ринковій позиції.

2. Застосування матричних методів.

Матриця БКГ. Матриця Бостонської консалтингової групи (БКГ) дозволяє визначити стратегічну позицію підприємства з кожного напрямку його діяльності, і на основі аналізу цієї позиції вибрати правильну стратегію дій підприємства на ринку і оптимальну стратегію перерозподілу фінансових потоків між різними напрямками діяльності. Строки матриці – темп росту ринку, стовпці – відносна частка ринку (рис. 6.4). Темп росту ринку – важлива характеристика привабливості ринку. Відносна частка ринку, тобто частка ринку порівняно з провідним конкурентом, показує, наскільки сильні позиції підприємства на даному ринку.

Темп зростання	Високий	"Зірки"	"Дикі кішки"
	Низький	"Дійні корови"	"Собаки"
		Висока	Низька

Відносна частка ринку

Рис. 1. Матриця БКГ

Таким чином, матриця БКГ розбиває всі напрями діяльності підприємства на чотири групи: "зірки", "дійні корови", "дикі кішки", "собаки". Відносно кожної з цих груп необхідна своя стратегія.

"Зірки" – це ідеальний випадок, який сполучає високі перспективи росту ринку з сильними позиціями підприємства на цьому ринку. "Зірки" – джерело не тільки короткострокове, але і довгостроковий прибуток для підприємства, і тому вони є найкращим об'єктом для вигідних капіталовкладень. "Зірки" потрібно оберігати і підтримувати.

"Дійні корови" – випадок, коли підприємство має сильні позиції на зрілому ринку. Ці напрями діяльності приносять підприємству високий стабільний прибуток, хоча зростання тут не передбачається. Тому стосовно таких напрямів діяльності можна сказати, що підприємство прагне зберегти частку ринку на рівні, який маємо. Основна ціль підприємства стосовно "дійних корів" – отримання максимального прибутку за короткий період часу. Капіталовкладення тут

обмежуються необхідним мінімумом. Прибуток "дійних корів" інвестується в інші, більш перспективні напрями діяльності.

"Дикі кішки" – напрям діяльності, коли позиції підприємства є досить слабкими (невпевненими), але перспективи розвитку ринку достатньо привабливі. Їх інколи називають також "знаками питання" або "важкими дітьми". Такі напрями діяльності потребують детальнішої оцінки. Тут у підприємства є декілька стратегічних можливостей:

інвестувати в такі напрями діяльності, щоб укріпити позиції підприємства на перспективних ринках і перетворити "дику кішку" в "зірку";

ліквідувати даний напрям діяльності, якщо у підприємства немає можливостей здійснювати вкладення інвестицій.

"Собаки" – ситуація, коли слабкі позиції підприємства сполучаються з низькими темпами ринку. Такі напрями діяльності безперспективні, а тому в загальному випадку підприємства намагаються позбутися "собак" і, як наслідок, відносно "собак" застосовуються стратегії вилучення капіталовкладень і "збору врожаю", тобто отримання максимально можливого прибутку за мінімально можливий термін.

Матриці БКГ властиві як переваги, так і недоліки.

Перевагами моделі БКГ є:

матриця передбачає диференційований підхід до розробки стратегії залежно від особливостей кожного напрямку діяльності;

матриця БКГ може служити основою для аналізу взаємодії між різними напрями діяльності, аналізу різних стадій їх розвитку;

матриця БКГ проста і зрозуміла (дякуючи вдалій назві "клітинок" вона добре сприймається і запам'ятовується). Недоліки моделі БКГ:

темпи зростання ринку не завжди можуть служити адекватною оцінкою привабливості ринку: крім росту, важливі такі фактори, як абсолютний розмір ринку, циклічність, сезонність, юридичні обмеження та ін.; крім цього, темпи зростання ринку залежать від стадії життєвого циклу продукції, її якості, володіння патентами, ліцензіями, адекватність системи управління підприємством;

модель не враховує взаємозв'язку різних напрямів діяльності фірми (синергічний ефект): інколи "собаки" можуть бути необхідні для оптимізації діяльності "зірок" і т. д.

Таким чином, матриця БКГ зручна, але має обмежений спектр застосування в стратегічному контролінгу.

Матриця "Мак-Кінсі". Розроблена однойменною консалтинговою фірмою на замовлення компанії "Дженерал Електрик". Справа у тому, що відносна частка ринку не завжди точно характеризує конкурентний статус підприємства:

окрім частки ринку, важливу роль тут відіграє ще й фінансова допомога "Дженерал Електрик". Дана матриця становить подальший розвиток і вдосконалення матриці БКГ. Замість темпу росту ринку тут використовується комплексний показник привабливості галузі, а замість відносної частки ринку – комплексний показник конкурентоспроможності підприємства (рис. 2). Тому відповідно до матриці БКГ матриця "Мак-Кінсі" має більш широку сферу застосування. Порівняно з матрицею БКГ в матриці "Мак-Кінсі" відображений більш гнучкий підхід до формування стратегії. Наприклад, якщо конкурентний статус підприємства слабкий, а прогнози розвитку ринку не передбачають бурхливого росту ("собаки"), це ще не означає, що даний напрям діяльності необхідно залишити: може статися, що "собаки" знизять ризик, але збільшать ефективність діяльності підприємства в іншій, більш перспективній сфері, тобто проявиться так званий синергійний ефект

Конкурентний статус	Сильний	Використати максимальну вигоду або піти	Реінвестувати прибуток або використати максимальну вигоду	Інвестувати або втримати позиції
	Середній	Повільно піти	Використати максимальну вигоду або піти	Інвестувати, реінвестувати прибуток
	Слабкий	Піти швидко, повільно або залишитися	Залишитись або повільно піти	Інвестувати, реінвестувати, піти
		Низька	Середня	Висока
		Привабливість ринку		

Рис. 2. Матриця Мак-Кінсі

3. Оцінка методами основного показника

Розповсюдженим також є підхід до визначення конкурентоспроможності підприємства на основі вивчення тільки одного показника. Згідно з так званим "методом основного показника", конкурентоспроможність підприємства можна

визначити за яким-небудь основним результуючим показником виробничо-господарської діяльності. Таким показником у більшості випадків виступає *частка ринку*, що займає підприємство. Також можуть використовуватися різні види показника *рентабельності підприємства*.

4. Оцінка вартості підприємства

Окремо від усіх інших методів стоїть вартісний підхід до оцінки конкурентоспроможності підприємства. Головну роль у методології вартісного підходу до забезпечення конкурентоспроможності підприємства відіграє оцінка вартості підприємства. На даний момент існує три основних підходи до оцінки вартості бізнесу:

- 1) дохідний підхід (income approach);
- 2) порівняльний (ринковий) підхід (market approach);
- 3) витратний (на основі активів) підхід (asset based approach).

До четвертого підходу відноситься розповсюджений у закордонній практиці і новий для України підхід, заснований на оцінці майнових (реальних) опціонів. Підходи і відповідні їм основні методи оцінки вартості, наведені на рис. 3.

Найбільш зваженим і обґрунтованим підходом в оцінці вартості бізнесу є дохідний. Він ґрунтується на допущенні, що вартість підприємства може бути визначена як сума доходів, які воно приносить своєму власникові. Ринкову вартість бізнесу підприємства визначають у спрощеному вигляді як відношення грошового потоку до середньозваженої вартості капіталу:

$$\text{Ринкова вартість бізнесу} = \frac{CF}{WACC}, \quad (2)$$

де CF – очікуваний грошовий потік підприємства, визначений як сальдо коштів за трьома сферами діяльності підприємства (операційній, інвестиційній і фінансовій);

$WACC$ – середньозважена вартість капіталу, розрахована як сума відносної прибутковості власного і позикового капіталу з обліком їхньої питомої частки в загальній структурі капіталу.

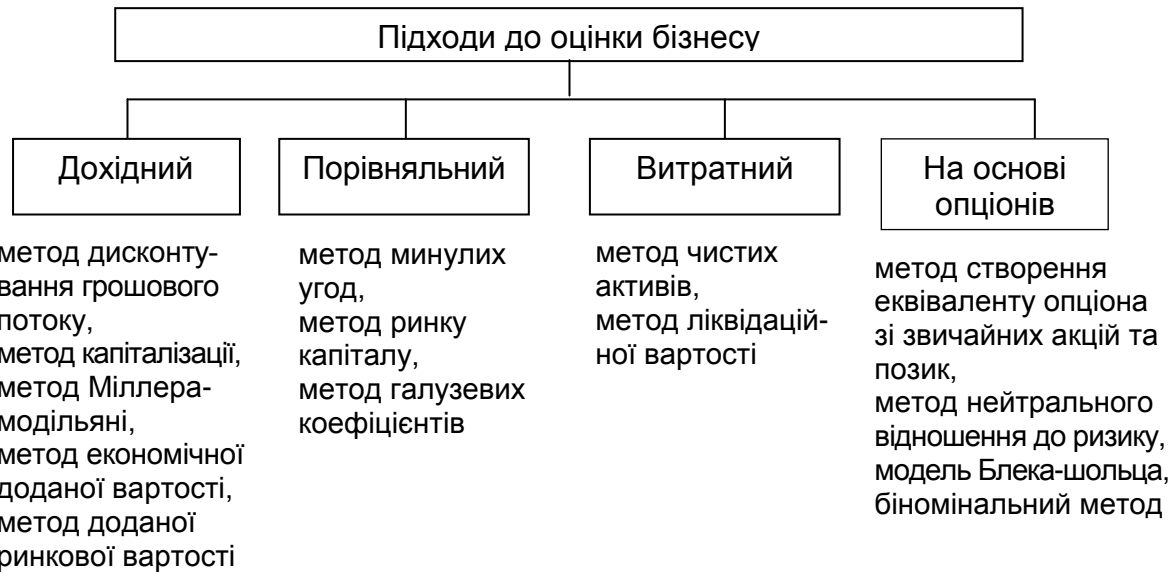


Рис. 3. Підходи і методи оцінки вартості бізнесу

При оцінці підприємства залежно від цілей оцінки, виду вартості, стану самого об'єкта і стану зовнішнього середовища варто використати сполучення декількох методів, найбільш підхожих у даній ситуації. У загальному випадку доцільно використовувати методи дохідного підходу, як такі, що найбільш повно враховують усі фактори вартості компанії, разом з методами оцінки опціонів для вартісної оцінки виявлених реальних опціонів, вкладених у баланс компанії. Вважається також, що головним завданням і результатом функціонування системи забезпечення конкурентоспроможності повинне стати збільшення вартості підприємства.

Модуль 2. Моделювання процесу управління конкурентоспроможністю підприємства

Тема 2. Розрахунок інтегральних показників конкурентоспроможності

Найбільш популярними на сучасний момент є методи визначення конкурентоспроможності підприємства, засновані на виведенні інтегрального показника конкурентоспроможності.

Використання експертних оцінок має на увазі застосування методу вагових коефіцієнтів. Визначається набір техніко-економічних, цінових, маркетингових параметрів, що характеризують роботу підприємства (в більшості випадків ці параметри характеризують конкурентоспроможність продукції підприємства). Параметри можуть оцінюватися разом або поєднуватися в групи. Потім експертним шляхом кожному параметру присвоюється ваговий коефіцієнт, що визначає ступінь впливу даного параметра на конкурентоспроможність. Після чого експертами присвоюється коефіцієнт наявності параметра для кожного конкретного випадку. Потім вагові коефіцієнти множаться на коефіцієнти наявності параметра, і шляхом додавання або визначення середньої величини розраховується результуючий показник за неціновими параметрами конкурентоспроможності. Щоб одержати інтегральний показник конкурентоспроможності підприємства, отриману цифру множать на показник рентабельності підприємства. У найбільш загальному вигляді інтегральний показник конкурентоспроможності підприємства, визначений з використанням експертних оцінок, наведений у формулі 3.

$$I_{\text{кп}} = K_{\text{прод}} \times P_{\text{пред}}, \quad (3)$$

де $I_{\text{кп}}$ – інтегральний показник конкурентоспроможності підприємства;

$K_{\text{прод}}$ – показник конкурентоспроможності продукції;

$P_{\text{пред}}$ – показник рентабельності підприємства.

Перевага подібних методів полягає в тому, що вони розглядають безліч різних параметрів конкурентоспроможності як підприємства, так і його продукції. На відміну від кількісних методів методи, засновані на застосуванні експертних оцінок, можуть оцінити якісні параметри конкурентоспроможності. Однак поряд з перевагами такий підхід має істотні недоліки:

1. З фінансових показників використовується тільки показник рентабельності, що не дозволяє визначити платоспроможність і фінансову стабільність підприємства в довгостроковій перспективі.

2. Основна увага приділяється конкурентоспроможності продукції. Проблематичним стає виведення інтегрального показника у випадку широкої номенклатури виробленої продукції.

3. Недостатня увага приділяється оцінці стратегічного потенціалу підприємства.

Розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності підприємства по групі економічних показників дає можливість одержати точний результат. Розглянемо один з подібних методів аналізу конкурентоспроможності підприємства.

Критерії конкурентоспроможності групуються за окремими елементами комплексу маркетингу:

1. Продукт.
2. Ціна.
3. Доведення продукту до споживача.
4. Просування продукту (маркетингові комунікації).

Для підрахунків використовуються кількісні показники. Крім того, використовується система показників ділової активності та ефективності діяльності фірми. Використовується така система показників:

1. За продуктом.

Коефіцієнт ринкової частки:

$$КРЧ = \frac{ОП}{ЗОПР}, \quad (4)$$

де ОП – обсяг продажів продукту фірмою;

ЗОПР – загальний обсяг продажів продукту на ринку.

Коефіцієнт показує частку, зайняту фірмою на ринку.

Коефіцієнт передпродажної підготовки:

$$КПП = \frac{ЗПП}{ЗПОП}, \quad (5)$$

де ЗПП – сума витрат на передпродажну підготовку;

ЗПОП – сума витрат на виробництво (придбання) продукту і організацію його продажів.

Цей показник характеризує заходи щодо підвищення конкурентоспроможності за рахунок передпродажної підготовки. У випадку якщо продукт не вимагав передпродажної підготовки у звітний період, то приймається, що $КПП = 1$.

Коефіцієнт зміни обсягу продажів:

$$КЗОП = \frac{ОПКЗП}{ОППЗП}, \quad (6)$$

де ОПКЗП – обсяг продажів на кінець звітнього періоду;

ОППЗП – обсяг продажів на початок звітнього періоду.

Показує зростання або зниження конкурентоспроможності фірми за рахунок зростання обсягу продаж.

2. За ціною.

Коефіцієнт рівня цін:

$$КРЦ = \frac{Ц_{\max} + Ц_{\min}}{2Ц_{уф}}, \quad (7)$$

де $Ц_{\max}$ – максимальна ціна товару на ринку;

$Ц_{\min}$ – мінімальна ціна товару на ринку;

$Ц_{уф}$ – ціна товару, встановлена фірмою.

Показує зростання або зниження конкурентоспроможності фірми за рахунок динаміки зміни цін на продукт.

3. За доведенням продукту до споживача.

Коефіцієнт доведення продукту до споживача:

$$КСБ = \frac{КЗОП \times ЗЗБ_{\text{коп}}}{ЗЗБ_{\text{ноп}}}, \quad (8)$$

де КЗОП – коефіцієнт зміни обсягу продажів – формула (6);

$ЗЗБ_{\text{коп}}$ – сума витрат на функціонування системи збуту на кінець звітнього періоду;

$ЗЗБ_{\text{ноп}}$ – сума витрат на функціонування системи збуту на початок звітнього періоду.

Показує прагнення фірми до підвищення конкурентоспроможності за рахунок поліпшення збутової діяльності.

4. За просуванням продукту:

Коефіцієнт рекламної діяльності:

$$К_{\text{рек Д}} = \frac{КЗОП \times ВРД_{\text{коп}}}{ВРД_{\text{ноп}}}, \quad (9)$$

де $ВРД_{\text{коп}}$ – витрати на рекламну діяльність на кінець звітнього періоду;

$ВРД_{ноп}$ – витрати на рекламну діяльність на початок звітнього періоду.

Характеризує прагнення фірми до зростання конкурентоспроможності за рахунок поліпшення рекламної діяльності.

Коефіцієнт використання персональних продажів:

$$КВПП = \frac{КЗОП \times ЗПТА_{коп}}{ЗПТА_{ноп}}, \quad (10)$$

де $ЗПТА_{коп}$ – сума витрат на оплату праці торговельних агентів на кінець звітнього періоду;

$ЗПТА_{ноп}$ – сума витрат на оплату праці торговельних агентів на початок звітнього періоду.

Показує прагнення фірми до зростання конкурентоспроможності за рахунок зр

остання персональних продажів із залученням торговельних агентів.

Коефіцієнт використання зв'язків із громадськістю:

$$КВЗГ = \frac{КЗОП \times ЗР_{коп}}{ЗР_{ноп}}, \quad (11)$$

де $ЗР_{коп}$ – витрати на зв'язку із громадськістю на кінець звітнього періоду;

$ЗР_{ноп}$ – витрати на зв'язку із громадськістю на початок звітнього періоду.

Показує прагнення фірми до зростання конкурентоспроможності за рахунок поліпшення зв'язків із громадськістю.

Підсумовуючи перераховані коефіцієнти і знаходячи середньоарифметичну величину, визначається підсумковий показник конкурентоспроможності маркетингової діяльності для конкретного продукту – коефіцієнт маркетингового тестування конкурентоспроможності (КМТК).

$$КМТК = \frac{КРЧ + КПП + КЗОП + КРЦ + КСб + К_{рек}Д + КВПП + КВЗГ}{L}, \quad (12)$$

де L – загальне число показників у чисельнику. У цьому випадку $L = 8$.

Більшість коефіцієнтів мають різні величини для різних продуктів. У такому випадку для розрахунку конкурентоспроможності маркетингової діяльності фірми визначається сума коефіцієнтів (*КМТК*) для всіх її продуктів:

$$K_{\Sigma} = \frac{\sum \text{КМТК}}{n}, \quad (13)$$

де n – кількість продуктів (послуг) фірми.

Крім цього для розрахунку повної конкурентоспроможності фірми враховуються загальнофінансові коефіцієнти. Загальнофінансові коефіцієнти розраховуються на основі балансу фірми за звітний період.

Коефіцієнт поточної ліквідності (КПЛ) визначається як відношення фактичної вартості обігових коштів, що перебувають у володінні фірми, у вигляді виробничих запасів, готової продукції, коштів, дебіторської заборгованості та інших оборотних активів (підсумок 2-го розділу активу балансу) до найбільш термінових зобов'язань фірми у вигляді короткострокових кредитів банків, короткострокових позик і різних кредиторських заборгованостей (підсумок 4-го розділу пасиву балансу):

$$\text{КПЛ} = \frac{\text{Підсумок 2 - го розділу активу балансу}}{\text{Підсумок 4 - го розділу пасиву балансу}}. \quad (14)$$

Нормативне значення коефіцієнта – не менше 2.

Коефіцієнт забезпеченості власними коштами (КЗВК) визначається як відношення різниці між обсягами джерел власних коштів (підсумок 1-го розділу пасиву балансу) і фактичною вартістю основних коштів і інших необігових активів (підсумок 1-го розділу активу балансу) до фактичної вартості обігових коштів, що перебувають у володінні фірми, у вигляді виробничих запасів, незавершеного виробництва, готової продукції, коштів, дебіторської заборгованості та інших оборотних активів (підсумок 2-го розділу активу балансу).

$$\text{КЗВК} = \frac{\text{Підсумок 1 - го розділу пасиву балансу} - \text{Підсумок 1 - го розділу активу балансу}}{\text{Підсумок 2 - го розділу активу балансу}}. \quad (15)$$

Нормативне значення – не менше 0,1.

Повна формула розрахунку конкурентоспроможності фірми має такий вигляд:

$$K\Phi = K_{\Sigma} \times K_{ПЛ} \times K_{ЗВК}. \quad (16)$$

Потім з метою порівняльного аналізу для кожного ринку (продукту) ідентифікуються найнебезпечніші (пріоритетні) конкуренти. Усі конкуренти діляться на групи. Для кожної групи конкурентів характерні конкретні концепції поведінки на ринку. Для розподілу конкурентів на групи використовується матриця групового ранжирування конкуруючих фірм (табл. 2).

Матриця становить прямокутник, розбитий на дев'ять квадрантів (секторів), кожний із яких відповідає певному коефіцієнту – від -10 до 10. Сам прямокутник ділиться на п'ять рівнів, кожний з яких теж відповідає певній групі фірм, що розрізняються між собою рівнем конкурентоспроможності і належать до наступних груп учасників ринку:

Лідери	–	0,1 – 10;
Претенденти на роль лідера	–	7,1 – 9; 3,1 – 7;
Послідовники	–	1,1 – 3; 1;
Ті, що зайняли ринкову нішу	–	-0,99 – (-2 9); -3 – (-6,9);
Банкрути	–	-7 – (-9); -9,1 – (-10).

Таблиця 2

Матриця груп фірм, що конкурують на ринку

Претенденти		Лідери +9,1 – +10
+3,1 – +7	+7,1 – +9	
Ті, що зайняли ринкову нішу -2,9 – (-0,99)	Послідовники	
	1	+1,1 – +3
Банкрути		Ті, що зайняли ринкову нішу -6,9 – (-3)
-10 – (-9,1)	-9 – (-7)	

Ринкові лідери – фірми, що мають максимальний коефіцієнт конкурентоспроможності ($K\Phi$). Як правило, ці фірми мають максимальну ринкову частку при продажах, є лідерами в ціновій політиці, оптимізації витрат, використанні різноманітних розподільних систем. Для фірм-лідерів характерним поведінкам є оборона.

Ринкові претенденти – це фірми, розрахунковий коефіцієнт конкурентоспроможності яких лежить у діапазоні від 3,1 до 9. Ці фірми, як правило, борються

за збільшення ринкової частки продаж, проводять ціновий демпінг. Для них характерна стратегія атаки на всіх напрямках діяльності.

Ринкові послідовники – фірми, розрахунковий коефіцієнт конкурентоспроможності яких лежить у діапазоні від 1 до 3. Ця група фірм іде за галузевим лідером, не ризикує, але й не проявляє пасивності. Фірми цієї групи особливо обережно та виважено приймають рішення, що стосуються їхньої діяльності на ринку. Вони копіюють діяльність лідера, але діють більш обачно і розраховують на менші ресурси. Вони, як правило, піддані атакам з боку ринкових претендентів.

Фірми, що діють у ринковій ніші. Розрахунковий коефіцієнт конкурентоспроможності цієї групи лежить у діапазоні від -0,99 до -6,9. Фірми цієї групи обслуговують маленькі ринкові сегменти, які інші учасники конкуренції не бачать або не візьмуть до уваги. Для них характерний високий рівень спеціалізації. Коло клієнтів обмежене, але характерний високий рівень цін. У своїй діяльності фірми максимально залежать від клієнтів і опираються на них.

Банкрути – фірми з коефіцієнтом конкурентоспроможності від -7 до -10. Ці фірми приймають режим зовнішнього управління і проводять заходи щодо виходу з банкрутства або проводять розрахунки із кредиторами та ліквідуються.

Тема 3. Моделювання оціночних показників конкурентних переваг підприємства

Оцінювання конкурентоспроможності підприємства припускає виставлення оцінки, що відображає наявність і ступінь розвитку кожної конкурентної переваги. Такі оцінки доцільно виставляти за десятибальною шкалою (від 0 до 9, аналогічно до шкал Сааті). При цьому значенню 1 відповідає мінімальний ступінь розвитку конкурентної переваги (окремий випадок – відсутність конкурентної переваги оцінюється як 0 балів), а значенню 9 – максимальний ступінь розвитку розглянутої конкурентної переваги.

Порядкова шкала оцінки кожної конкурентної переваги повинна містити максимальні, мінімальні і проміжні значення кількісних показників, що відображають наявність досліджуваної конкурентної переваги, зіставлені з десятибальною (0 – 9) шкалою оцінки.

Розглянемо показники, відображаючи ступінь наявності конкурентних переваг за групами.

Конкурентні переваги об'єкта управління.

Процес побудови стандартизованої шкали оцінки конкурентної переваги розглянемо на прикладі конкурентної переваги "виробнича структура підприємства".

Спочатку визначається кількісний показник, котрий відображає ступінь розвитку даної конкурентної переваги. Під виробничою структурою підприємства прийнято розуміти структуру організації виробничого процесу. Виробничий процес є комплексом трудових і природних процесів, спрямованих на виготовлення товару заданої якості, кількості, асортименту і у встановлений термін. Відповідно, у цій сфері конкурентна перевага буде забезпечуватися наявністю гнучких виробничих систем, а також автоматизованих виробничих модулів і систем. Таким чином, кількісно дана конкурентна перевага може бути виражена такою формулою:

$$\text{ВСП} = \frac{\text{П}_{\text{ЧА}} \times \text{K}_{\text{А}} + \text{П}_{\text{ПА}}}{\text{П}}, \quad (17)$$

де $\text{П}_{\text{ЧА}}$ – вартість у досліджуваному періоді продукції (послуг), при випуску якої частково використовуються автоматизовані лінії, гр. од.;

$\text{K}_{\text{А}}$ – коефіцієнт автоматизації: частка автоматизованих операцій в процесі виробництва одиниці продукції, м. буд.;

$\text{П}_{\text{ПА}}$ – вартість у досліджуваному періоді продукції (послуг), випуск якої повністю здійснюється на автоматизованих лініях, гром. од.;

П – вартість всієї продукції, виробленої в досліджуваному періоді, гром. од.

Даний показник відображає ступінь використання автоматизованих виробничих процесів на підприємстві. Відповідно, максимальне його значення дорівнює 1, мінімальне значення дорівнює 0, чим вище його значення, тим вище рівень наявності даної конкурентної переваги.

Шкала, розроблена для визначення універсального значення показника, становить розподіл стандартизованих оцінок (0 – 9) у діапазоні зміни показника (0 – 1) і наведена в табл. 3.

Таблиця 3

Шкала визначення ступеня розвитку конкурентної переваги "виробнича структура підприємства"

Значення показника	0,0 – 0,1	0,1 – 0,2	0,2 – 0,3	0,3 – 0,4	0,4 – 0,5	0,5 – 0,6	0,6 – 0,7	0,7 – 0,8	0,8 – 0,9	0,9 – 1,0
Кількість балів	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9

Відповідно до отриманої шкали оцінка ступеня розвитку конкурентної переваги проводиться в такий спосіб: розраховується кількісний показник, потім його значення співвідноситься зі значеннями на шкалі і визначається оцінка в балах, після чого отриману нормовану оцінку використовують у моделі інтегрального показника.

Моделювання індивідуальних нормованих шкал за іншими конкурентними перевагами проводиться в аналогічній послідовності.

Тема 4. Моделі вибору конкурентних стратегій підприємства

Конкурентоспроможність підприємства є категорією стратегічною, і управління нею відбувається на рівні стратегічного планування, тому наступним кроком у розробці комплексу моделей оцінки конкурентоспроможності підприємств є модель вибору стратегії на основі результатів оцінки конкурентоспроможності підприємства.

Вибір стратегії – робота, заснована на аналізі, і в цій області менеджер не може домогтися успіху тільки наполегливістю і творчим підходом. Рішення про те, яку стратегію вибрати, повинне прийматися на підставі оцінки внутрішнього і зовнішнього середовищ компанії, отриманої в результаті дослідження. У іншому випадку розроблена стратегія може виявитися нежиттєздатною. Дослідження проводиться за двома основними напрямками: вивчаються ситуація в галузі і умови конкуренції в ній, а також ситуація всередині самої компанії та її власна конкурентоспроможність.

Ситуація в галузі і умови конкуренції в ній у широкому змісті відносяться до макросередовища підприємства; аналіз ситуації в самому підприємстві припускає вивчення його мікросередовища. Менеджери повинні мати чітке уявлення про мікро- і макросередовище підприємства для того, щоб правильно визначити стратегічні перспективи, сформулювати цілі і завдання, виробити стратегію розвитку підприємства, спрямовану на посилення його позицій. Без такого

розуміння ситуації менеджери ризикують прийняти стратегічний план розвитку, який відповідає існуючим умовам, що не забезпечує компанії створення конкурентних переваг і не здатний дати поштовх розвитку компанії.

У процесі вибору стратегії розвитку підприємства застосовується безліч різних підходів, однак найбільш популярним є ситуаційний підхід. Ситуаційний підхід дозволяє оцінювати і прогнозувати стан підприємства як системи в динаміці. Дозволяючи розробляти сценарії розвитку ситуацій щодо рішень, ситуаційний підхід у той же час не орієнтований на управління ресурсами організації в рамках структурованої системи цілей.

Подальшим розвитком сценарного підходу є ситуаційно-ресурсний підхід, запропонований В. С. Пономаренко. Особливостями цього підходу виступають його компоненти: передбачається робота з загальною ситуацією, що описує стан всіх ресурсів підприємства. Розвитком цього напряму у виборі стратегій є функціонально-ресурсний адаптивний підхід, розроблений О. М. Тридідом.

Виходячи з положень, що описують ситуаційно-ресурсний і функціонально-ресурсний адаптивний підходи до вибору і розробки стратегії підприємства, автори пропонують модель вибору конкурентної стратегії розвитку підприємства на основі розробленої моделі оцінки конкурентоспроможності підприємства.

Конкурентна стратегія підприємства містить у собі підходи до бізнесу і ініціативи, які воно використовує для залучення клієнтів, ведення конкурентної боротьби і зміцнення своїх позицій на ринку. Таким чином, правильно обрана конкурентна стратегія дозволяє, за умови її успішного здійснення, підвищити конкурентоспроможність підприємства. В свою чергу конкурентні переваги підприємства є основою успішної реалізації конкурентної стратегії. Отже, конкурентна стратегія і конкурентоспроможність підприємства є нерозривно пов'язаними категоріями.

Існує п'ять загальних конкурентних стратегій підприємства:

1. Стратегія лідерства за витратами передбачає зниження повних витрат виробництва товару або послуги, і відповідно ціни реалізації, з метою залучення більшого кола споживачів.

2. Стратегія широкої диференціації спрямована на додання продукції специфічних рис, що відрізняють її від продукції підприємств-конкурентів.

3. Стратегія оптимальних витрат дає можливість покупцям одержати за свої гроші більшу цінність за рахунок сполучення низьких витрат і широкої диференціації продукції.

4. Сфокусована стратегія, або стратегія ринкової ніші, заснована на низьких витратах, орієнтована на вузький сегмент покупців, де підприємство випереджає своїх конкурентів за рахунок більш низьких витрат виробництва.

5. Сформульована стратегія, або стратегія ринкової ніші, заснована на диференціації продукції, ставить своєю метою забезпечення представників обраного сегмента товарами і послугами, що найбільш повно відповідають їхнім смакам і вимогам.

Виходячи зі стандартного переліку стратегій і їх спрямованості на досягнення одного результату – підвищення конкурентоспроможності підприємства, визначається відповідність груп конкурентних переваг у розробленій моделі досягненню тієї або іншої стратегії (табл. 4).

Таблиця 4

Відповідність конкурентних стратегій групам конкурентних переваг

Конкурентна стратегія	Групи конкурентних переваг
Стратегія лідерства у витратах	Конкурентні переваги виходу системи
Стратегія диференціації	Конкурентні переваги управляючої системи
Стратегія сфокусованої диференціації	Конкурентні переваги, що відображують удосконалення управляючої системи
Стратегія оптимальних витрат	Конкурентні переваги об'єкта управління
Сфокусована стратегія низьких витрат	Конкурентні переваги входу системи

Відсутність у даній схемі зовнішніх конкурентних переваг ґрунтується на ситуаційно-ресурсному підході і пояснюється неможливістю підприємства прямо впливати на їх зміни і залежністю обраної стратегії від внутрішніх резервів підприємства для успішного її здійснення.

Вектор вибору стратегії визначається шляхом знаходження центра ваги п'ятикутника, побудованого в п'ятисекторній системі відповідно до розрахованих оцінок за кожною з груп внутрішніх конкурентних переваг за формулою:

$$X_{\text{цт}} = \frac{\sum x_i \times S_i}{\sum S_i}, Y_{\text{цт}} = \frac{\sum y_i \times S_i}{\sum S_i}, \quad (18)$$

де $X_{\text{цт}}$, $Y_{\text{цт}}$ – координати центра ваги п'ятикутника фактичних значень у двовимірній системі координат;

x_i , y_i – координати центра ваги кожного з п'яти трикутників у двовимірній системі координат;

S_i – площа кожного з п'яти трикутників.

Через центр координат і центр ваги проводиться вектор стратегічних пріоритетів, що дозволяє визначити конкурентну стратегію підприємства, виходячи з досягнутого рівня розвитку конкурентних переваг. Таким чином, визначається конкурентна стратегія, що може бути забезпечена найбільш розвиненими групами конкурентних переваг. У напрямку, зворотному вектору стратегічних пріоритетів, перебуває конкурентна стратегія, яку необхідно вибрати для підвищення конкурентоспроможності підприємства шляхом вирівнювання рівня розвитку конкурентних переваг.

Вектор стратегічних пріоритетів показує стратегію, яку доцільно вибрати підприємству при поточному рівні розвитку внутрішніх конкурентних переваг. У випадку вибору змішаної стратегії необхідно визначити співвідношення коштів, необхідних для заходів щодо підвищення рівня розвитку двох груп конкурентних переваг. Для цього варто знайти точку перетинання вектора стратегічних пріоритетів з відповідним ребром п'ятикутника, тобто, знайти координати точки стратегічної позиції.

Для визначення координат точки стратегічної позиції необхідно розрахувати коефіцієнт b рівняння вектора стратегічних пріоритетів:

$$y = b_{\text{цт}} x = \frac{y_{\text{цт}}}{x_{\text{цт}}} \times x. \quad (19)$$

Потім, скориставшись даними таблиці 5 розрахувати координати точки стратегічної позиції.

Вибір конкурентної стратегії на основі оцінки конкурентоспроможності підприємства за допомогою розробленої моделі дозволяє визначити напрями інвестування коштів з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства.

На рис. 4 представлена модель вибору конкурентної стратегії для підприємства, що досліджується. З наведеної схеми видно, що вектор стратегічних пріоритетів спрямований у бік найбільш розвинених груп конкурентних пере-

ваг: конкурентні переваги об'єкта управління і конкурентних переваг системи оптимізації управління.

Таблиця 5

**Розрахунок координат точки стратегічної позиції
на п'ятикутнику стратегічного вибору**

Сторона п'ятикутника, пересічна вектором	Рівняння сторони п'ятикутника, $y = a + bx$	Координати точки стратегічної позиції, (x_{sp}, y_{sp})
1. Між X і Y	$a_{xy} = \frac{y_y x_x - y_x x_y}{x_x - x_y};$ $b_{xy} = \frac{y_x - a_{xy}}{x_x}$	$x_{sp} = \frac{a_{xy}}{b_{цт} - b_{xy}};$ $y_{sp} = b_{цт} x_{sp}$
2. Між Y і U	$a_{yu} = \frac{y_u x_y - y_y x_u}{x_y - x_u};$ $b_{yu} = \frac{y_y - a_{yu}}{x_y}$	$x_{sp} = \frac{a_{yu}}{b_{цт} - b_{yu}};$ $y_{sp} = b_{цт} x_{sp}$
3. Між U і L	$a_{ul} = \frac{y_l x_u - y_u x_l}{x_u - x_l};$ $b_{ul} = \frac{y_u - a_{ul}}{x_u}$	$x_{sp} = \frac{a_{ul}}{b_{цт} - b_{ul}};$ $y_{sp} = b_{цт} x_{sp}$
4. Між L і Z	$a_{lz} = \frac{y_z x_l - y_l x_z}{x_l - x_z};$ $b_{lz} = \frac{y_l - a_{lz}}{x_l}$	$x_{sp} = \frac{a_{lz}}{b_{цт} - b_{lz}};$ $y_{sp} = b_{цт} x_{sp}$
5. Між Z і X	$a_{zx} = \frac{y_x x_z - y_z x_x}{x_z - x_x};$ $b_{zx} = \frac{y_z - a_{zx}}{x_z}$	$x_{sp} = \frac{a_{zx}}{b_{цт} - b_{zx}};$ $y_{sp} = b_{цт} x_{sp}$

де (x_x, y_x) – фактичні координати кута п'ятикутника, що відповідає конкурентним перевагам входу системи;

(x_y, y_y) – фактичні координати кута п'ятикутника, що відповідає конкурентним перевагам виходу системи;

(x_u, y_u) – фактичні координати кута п'ятикутника, що відповідає конкурентним перевагам системи управління;

(x_l, y_l) – фактичні координати кута п'ятикутника, що відповідає конкурентним перевагам системи оптимізації управління;

(x_z, y_z) – фактичні координати кута п'ятикутника, що відповідає конкурентним перевагам об'єкта управління;

a_{**}, b_{**} – параметри рівняння сторони п'ятикутника, пересічної вектором стратегічних пріоритетів.

Центр ваги п'ятикутника перебуває в точці з координатами $(-0,98; -0,19)$. Побудуємо рівняння вектора стратегічних пріоритетів за формулою 19:

$$y = bx = \frac{-0,19}{-0,98} \times x = 0,194x; \quad y = 0,194x.$$

Розрахуємо координати точки стратегічної позиції (за таблицею 5):

$$a_{lz} = \frac{y_z x_l - y_l x_z}{x_l - x_z} = \frac{1,6(-3) - (-4,2)(-4,6)}{(-3) - (-4,6)} = -14,025;$$

$$b_{lz} = \frac{y_l - a_{lz}}{x_l} = \frac{(-4,2) - (-14,025)}{-3} = -3,275;$$

$$x_{sp} = \frac{a_{lz}}{b_{цт} - b_{lz}} = \frac{-14,025}{0,194 - (-3,275)} = -4,043;$$

$$y_{sp} = b_{цт} x_{sp} = 0,194(-4,043) = -0,78.$$

Отримані координати стратегічної позиції $(-4,043; -0,78)$ говорять про її близькість до конкурентної стратегії оптимальних витрат. Отже, ґрунтуючись на ресурсно-ситуаційному підході, підприємству необхідно вибрати стратегію оптимальних витрат. Як стратегію "вирівнювання" або стратегію підвищення конкурентоспроможності за рахунок резервів (слабко розвинених конкурентних переваг), підприємству доцільно вибрати стратегію лідерства у витратах.

2005 г.

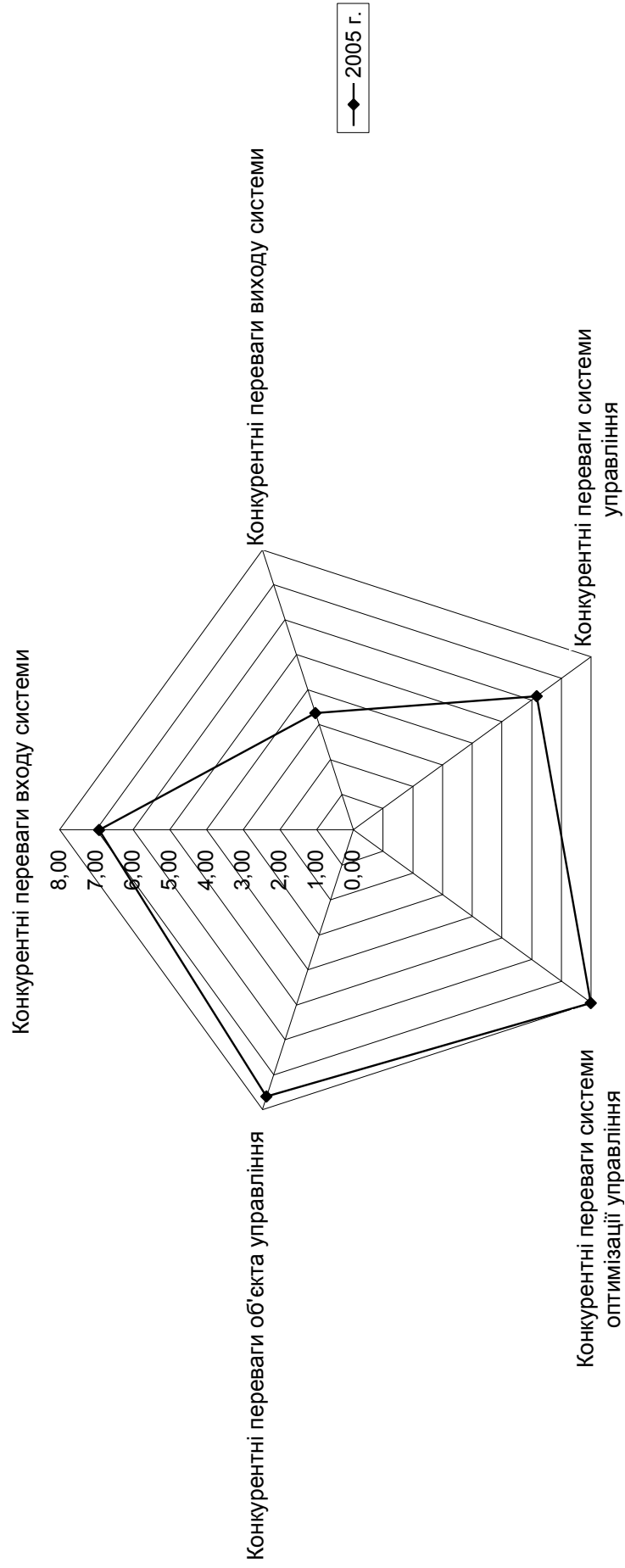


Рис. 4. Вибір конкурентної стратегії для підприємства, що досліджується

Модель вибору конкурентної стратегії дозволяє визначити дві стратегії для оцінюваного підприємства: пріоритетну і стратегію вирівнювання. Для вибору з двох стратегій різної спрямованості підприємству необхідно оцінити ступінь зміни відповідних конкурентних переваг, необхідний для досягнення бажаного рівня конкурентоспроможності за кожною зі стратегій. Рішення відповідно буде прийняте на користь стратегії, при якій для досягнення бажаного рівня конкурентоспроможності необхідно буде затратити менше зусиль.

Для вирішення поставленого завдання і вибору сценарію розвитку підприємства з двох можливих доцільним є застосування математичного апарату методу "зворотних обчислень", суть якого зводиться до такого.

Практика управління у сфері економіки показує, що саме інтегральний економічний показник всебічно, однозначно, компактно і формально може відобразити сутність якого-небудь господарського процесу або явища. Таким показником для підприємства є інтегральний показник конкурентоспроможності підприємства.

Досягнення того або іншого рівня конкурентоспроможності підприємства забезпечується розвитком окремо взятих конкурентних переваг. У зв'язку з цим з'являється завдання зворотної інтерполяції функції. Нехай функція $y = f(x)$ задана таблично. Необхідно за заданим значенням функції y визначити відповідне значення аргументу x . Метод послідовних наближень заснований на монотонності функції $f(x)$ і умові, що дане значення y утримується між $y_0 = f(x_0)$ і $y_1 = f(x_1)$. У цьому випадку він не застосовується за таких причин:

функції, що використовуються в експертних системах, задаються явно, а не таблично;

не всі функції є монотонними;

у більшості випадків функції залежать не від одного аргументу, а від декількох.

Теоретичною основою для кількісної оцінки вкладу окремих факторів в динаміку показника є диференціювання. У методі диференціального числення передбачається, що загальне збільшення функції ділиться на складові, де значення кожної з них визначається як добуток відповідної частинної похідної на збільшення змінної, за якою обчислена дана похідна.

Допустимо, відома функція, що відображає залежність показника Z від двох інших X і Y :

$$Z = f(X, Y). \quad (20)$$

Якщо вона диференційована, її збільшення можна виразити так:

$$\Delta Z = \frac{\partial Z}{\partial X} \Delta X + \frac{\partial Z}{\partial Y} \Delta Y + o(\sqrt{\Delta X^2 + \Delta Y^2}); \quad (21)$$

де ΔZ – зміна функції;

$\Delta X, \Delta Y$ – зміна першого і другого факторів;

$o(\sqrt{\Delta X^2 + \Delta Y^2})$ – нескінченно мала величина (залишковий член).

Вплив факторів X і Y на Z визначається так:

$$\Delta Z_x = \frac{\partial Z}{\partial X} \Delta X; \quad (22)$$

$$\Delta Z_y = \frac{\partial Z}{\partial Y} \Delta Y.$$

Звідси видно, що метод диференціального числення не є точним, тому що нерозкладний залишок відкидається.

При досить малих змінах факторів точність розрахунку велика, але при більших змінах такий метод веде до значних помилок.

Подальшим розвитком методу диференціального числення є метод факторного аналізу. Цей метод ґрунтується на підсумовуванні збільшень функції, що обчислюються як частинна похідна, помножена на збільшення аргументу на нескінченно малих проміжках. У результаті з'явилися робочі формули, зручні для застосування в експертних системах. Важливими серед них є:

мультиплікативні факторні моделі:

$$f = X \times Y; \quad \Delta f = X_1 Y_1 - X_0 Y_0 = A_x + A_y; \quad (23)$$

$$A_x = \frac{1}{2} \Delta X (Y_0 + Y_1); \quad A_y = \frac{1}{2} \Delta Y (X_0 + X_1); \quad (24)$$

$$f = X \times Y \times Z; \quad \Delta f = X_1 Y_1 Z_1 - X_0 Y_0 Z_0 = A_x + A_y + A_z; \quad (25)$$

$$A_x = \frac{1}{2} \Delta X (Y_0 Z_1 + Y_1 Z_0) + \frac{1}{3} \Delta X \Delta Y \Delta Z; \quad (26)$$

$$A_y = \frac{1}{2} \Delta Y (X_0 Z_1 + X_1 Z_0) + \frac{1}{3} \Delta X \Delta Y \Delta Z; \quad (27)$$

$$A_z = \frac{1}{2} \Delta Z (X_0 Y_1 + X_1 Y_0) + \frac{1}{3} \Delta X \Delta Y \Delta Z. \quad (28)$$

для кратних моделей:

$$f = \frac{X}{Y + Z}; \quad \Delta f = \frac{X_1}{Y_1 + Z_1} - \frac{X_0}{Y_0 + Z_0} = A_x + A_y + A_z; \quad (29)$$

$$A_x = \frac{\Delta X}{\Delta Y + \Delta Z} \ln \left| \frac{Y_1 + Z_1}{Y_0 + Z_0} \right|; \quad (30)$$

$$A_y = \frac{\Delta f - A_x}{\Delta Y + \Delta Z} \Delta Y; \quad A_z = \frac{\Delta f - A_x}{\Delta Y + \Delta Z} \Delta Z. \quad (31)$$

Адитивні моделі, якщо не аналізується зв'язок факторних індексів, досить просто використовуються для визначення питомих ваг приросту за рахунок зміни кожного фактора в загальному прирості результативного показника. У адитивній моделі $Z = X + Y$ сума абсолютних приростів за факторами дорівнює загальному приросту результуючого показника:

$$\Delta Z = \Delta X + \Delta Y. \quad (32)$$

Питома вага приросту, отриманого за рахунок кожного фактору, розраховується за формулами:

$$A_x = \frac{\Delta X}{\Delta Z}; \quad A_y = \frac{\Delta Y}{\Delta Z}. \quad (33)$$

У випадку використання зворотних обчислень необхідно проводити обчислення з урахуванням питомих ваг приросту за рахунок зміни кожного фактора.

Рекомендована література

Основна

1. Иванов Ю. Б. Конкурентоспособность предприятия в условиях формирования рыночной экономики / Ю. Б. Иванов. – Х. : РИО ХГЭУ, 1997. – 246 с.
2. Пономаренко В. С. Методы и модели финансового обеспечения развития предприятий / В. С. Пономаренко, А. И. Пушкарь. – Х. : ХГЭУ, 1997. – 160 с.
3. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи / В. С. Пономаренко, О. М. Тридід, М. О. Кизим. – Х. : ІНЖЕК, 2003. – 324 с.
4. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент / Р. А. Фатхутдинов. – М. : Издательско-книготорговый центр "Маркетинг", 2002. – 892 с.

Додаткова

5. Ансофф И. Стратегическое управление: сокр. пер. с англ / науч. ред. и авт. предисл. Л. И. Евенко. – М. : Экономика, 1989. – 518 с.
6. Банкрутство і санація підприємств: теорія і практика кризового управління / Т. С. Клебанова, О. В. Мілов, О. В. Мазенков та ін. – Х. : ВД "Інжек", 2003. – 272 с.
7. Пушкар О. І. Системи підтримки рішень слабоформалізованих задач розвитку підприємств : навч. посібн. / О. І. Пушкар. – Х. : ХДЕУ, 1997. – 140 с.
8. Саати Т. Принятие решений. Метод анализа иерархий / Т. Саати ; пер. с англ. – М. : Радио и связь, 1989. – 316 с.
9. Сосненко Л. Анализ экономического потенциала действующего предприятия : монография / Л. Сосненко. – М. : Экономическая литература, 2003. – 208 с.
10. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учебник для вузов / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд ; пер. с англ. под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. – М. : Банки и биржи ; ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
11. Тридід О. М. Організаційно-економічний механізм стратегічного розвитку підприємства / О. М. Тридід. – Х. : Вид. ХДЕУ, 2002. – 364 с.
12. Уотермен Р. Фактор обновления. Как сохраняют конкурентоспособность лучшие компании / Р. Уотермен ; пер. с англ. – М. : Прогресс, 1988. – 364 с.

Зміст

Вступ.....	3
Кваліфікаційні вимоги до студентів.....	3
Модуль 1. Теоретичні засади оцінки конкурентоспроможності підприємства.....	5
Модуль 2. Моделювання процесу управління конкурентоспроможністю підприємства.....	10
Рекомендована література.....	29

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

**Методичні рекомендації до виконання
практичних завдань з навчальної дисципліни
"УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ"
для студентів спеціальностей 8.000011 "Прикладна економіка", 8.03050201
"Економічна кібернетика"
денної форми навчання**

Укладачі: **Мілевський Станіслав Валерійович**
Мілов Олександр Володимирович

Відповідальний за випуск **Клебанова Т. С.**

Редактор **Пушкар І. О.**

Коректор **Бриль В. О.**

План 2012 р. Поз. № 303.

Підп. до друку

Формат 60 × 90 1/16. Папір MultiCopy. Друк Riso.

Ум.-друк. арк. 2,0. Обл.-вид. арк. 2,5. Тираж

прим. Зам. №

Видавець і виготівник — видавництво ХНЕУ, 61166, м. Харків, пр. Леніна, 9а

Свідоцтво про внесення до Державного реєстру суб'єктів видавничої справи

Дк № 481 від 13.06.2001 р.