

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ, НАУКИ, МОЛОДІ І СПОРТУ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

І.В. БУЛАХ, Т.Б. НАДТОКА

**ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ
ПІДПРИЄМСТВА СФЕРИ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙ**

Монографія

Донецьк

2010

1

УДК 658.012:621.391

ББК 65.38

Б 90

Рекомендовано до видання рішенням Вченої Ради ДВНЗ «Донецький національний технічний університет» (протокол № 8 від 19.11.2010 р.)

Рецензенти Чернега О.Б. - д-р. екон.наук, професор, зав. кафедри міжнародної економіки Донецького національного університету економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського, академік Академії економічних наук України;

Кратт О.А. - д-р. екон. наук, професор, декан факультету менеджменту навчально-наукового інституту „Вища школа економіки і менеджменту” ДВНЗ «Донецький національний технічний університет».

Б 90 Булах І.В., Надтока Т.Б. Оцінка конкурентоспроможності підприємства сфери телекомунікацій: Монографія. – Донецьк.: ДРУК-ІНФО, 2010. – 244 с. Укр. мова

Дана монографія присвячена розробці теоретичних і методичних засад оцінки і забезпечення конкурентоспроможності підприємства телекомунікаційної сфери, що має певне теоретичне та прикладне значення; теоретично обґрунтовано і розроблено метод оцінки конкурентоспроможності підприємства який диференційовано адаптований до прийняття поточних і стратегічних рішень; удосконалено математичну модель оцінки конкурентоспроможності підприємства із використанням апарату нечіткої логіки і нейронних мереж на підставі розробленого методу та її використання для підприємства телекомунікаційної сфери завдяки визначення складу показників моделі; отримали подальший розвиток теоретичні і методичні засади формування конкурентної стратегії підприємства.

Монографія може представляти науковий та практичний інтерес для вчених-економістів, керівників та спеціалістів підприємств сфери телекомунікацій, а також для аспірантів та студентів економічних спеціальностей вищих навчальних закладів

УДК 658.012:621.391

ЗМІСТ

Вступ.....	5
РОЗДІЛ I Теоретичні та методологічні основи оцінки конкурентоспроможності підприємства.....	9
1.1 Оцінка конкурентоспроможності підприємства та її місце в стратегічному управлінні сучасного підприємства.....	9
1.2 Методологічні основи визначення конкурентоспроможності підприємства.....	26
1.3 Теоретичні і методичні засади з формування конкурентної стратегії підприємств.....	50
Висновки до розділу I.....	61
РОЗДІЛ II Методичні основи оцінки конкурентоспроможності підприємства.....	64
2.1 Підходи та методи оцінки конкурентоспроможності підприємства.....	64
2.2 Фактори, що визначають конкурентоспроможність підприємства.....	86
2.3 Розробка моделі оцінки конкурентоспроможності підприємства.....	102
2.4 Соціальна відповідальність як фактор конкурентоспроможності підприємства.....	122
Висновки до розділу II.....	127
РОЗДІЛ III Теоретичні та практичні аспекти оцінки конкурентоспроможності підприємства сфери телекомунікацій.....	130
3.1 Конкурентоспроможність сучасного підприємства сфери телекомунікацій: стан, перспективи та шляхи забезпечення.....	130
3.2 Методика оцінки конкурентоспроможності підприємства сфери телекомунікацій.....	155

3.3 Рекомендації щодо вибору конкурентної стратегії підприємства сфери телекомунікацій.....	186
3.4 Приклад оцінки конкурентоспроможності телекомунікаційного підприємства в сучасних умовах господарювання.....	189
Висновки до розділу III.....	200
ВИСНОВКИ.....	202
ЛІТЕРАТУРА.....	205
Додаток А. Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства за ознаками.....	230
Додаток Б. Анкета.....	234
Додаток В. Реєстр суб'єктів господарювання м. Донецька, що отримали дозвіл на використання номерного ресурсу.....	236
Додаток Д. Характеристика конкурентного середовища операторів телекомунікацій м. Донецька.....	237
Додаток Е. Бази знань з оцінки лінгвістичних показників оцінки стратегічної конкурентоспроможності підприємства сфери телекомунікацій.....	241

«Для успішного конкурування на ринках компанії любої країни повинні постійно впроваджувати інновації і нарощувати свої конкурентні переваги».

М Портер

ВСТУП

В умовах ринкової економіки у підприємства виникає необхідність свідомого управління змінами на основі науково обгрунтованої процедури їх передбачення, регуляції, пристосування до умов, що змінюються. Перед підприємством встає актуальна задача не тільки визначати свою конкурентоспроможність в даний час і своєчасно реагувати на зміни, але і визначати свою майбутню конкурентоспроможність.

У науковій літературі вже накопичений певний досвід в дослідженні конкурентоспроможності підприємства. Зокрема значний внесок зроблено такими вченими, як М. Портер, Ж.Ж. Ламбен, Д. Аакер, Г. Хамел, К.К. Прахалад, І. Ансофф, Р. А. Фатхутдинов, І.М. Акімова, Л. Л. Антонюк, П. Ю. Беленький, І. П. Тулеєв, А. Е. Воронкова, М. І. Долішій, Ю. Б. Іванов, Г. І. Кіндрацька, М. О. Кизим, О. Є. Кузьмін, Г. В. Кривенко, І. О. Піддубний, Л. І. Піддубна, О. М. Сумець, О. Є. Сомова, Є.Ф. Пеліхов, О. М. Тридід, О. М. Тищенко, О. Б. Чернега, З. Є. Шершньова, О. А. Швиданенко, В. С. Пономаренко, В. Г. Шинкаренко і ін. Проте ряд методичних питань вимагає подальшої розробки: уточнення термінології, обгрунтування методів оцінки конкурентоспроможності, визначення факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємства в даний час і в майбутньому, вибір показників оцінки.

Галузь зв'язку є однією з найважливіших складових господарського комплексу України, яка справляє суттєвий вплив на соціальний стан суспільства і відбиває рівень його економічного розвитку. Зв'язок являється

найважливішим суспільним фактором, що робить істотний вплив на спосіб життя людей, виконуючи соціальне і виробниче навантаження, сприяючи розвитку бізнесу, освіти, науки і культури. Останнім часом у галузі зв'язку відбуваються значні зміни: галузь динамічно розвивається, з'являються усе більше підприємств, що конкурують між собою. Конкуренція відбувається не тільки серед найбільш перспективної підгалузі мобільного зв'язку, але і серед підприємств, що надають послуги стаціонарного зв'язку – місцевого та міжміського телефонного зв'язку. Обумовлений розвитком технологій розширюється спектр послуг зв'язку й область їхнього застосування.

За останнє десятиріччя здійснено технічні, організаційно-економічні та правові заходи, які спрямовані на технічне переоснащення, зміну структури та вдосконалення управління підприємствами, а також створення конкурентного середовища в галузі, однак існуючі темпи розвитку не задовольняють попиту споживачів на послуги зв'язку, галузь значно відстає від рівня розвинутих країн. Значний вклад в дослідження питання управління телекомунікаційними підприємствами зробили наукові праці С. В. Войтко, О.О. Голубицької, В. М. Гранатурова, Г. М. Жигульської, В.М. Орлова, О. С. Редькіна, Н. П. Рєзникової, В. К. Стеклова, Л. О. Стрій, Л. І. Шехтмана. Але, на теперішній час, для підприємства сфери телекомунікацій методичні розробки з оцінки конкурентоспроможності підприємства ще недостатньо розроблені.

Необхідність теоретичного обґрунтування, методичного забезпечення та розробки практичних рекомендацій щодо оцінки та управління конкурентоспроможністю підприємства сфери телекомунікацій зумовила актуальність, мету та завдання дослідження.

Об'єктом дослідження є процес оцінки конкурентоспроможності підприємства сфери телекомунікацій.

Предметом дослідження є принципи, методи і практичні аспекти оцінки конкурентоспроможності підприємства.

Методологічну основу досліджень складають сукупність прийомів і принципів наукового дослідження: аналітичний і логічний (виявлення

теоретико-методичних проблем оцінки конкурентоспроможності підприємства), системний підхід (розробка основних складових стратегічної конкурентоспроможності підприємства), метод аналогій (визначення сутності понять “конкурентоспроможність підприємства” і “конкурентостійкість підприємства”), основні положення теорії систем (при визначенні рівня конкурентостійкості підприємства; формуванні рекомендацій з вибору конкурентної стратегії підприємством сфери телекомунікацій), основні положення теорії нечітких множин і нейронних мереж (побудова математичної моделі оцінки стратегічної конкурентоспроможності), SWOT-аналіз (формування показників оцінки конкурентостійкості підприємства), методи експертних оцінок (оцінка лінгвістичних показників, побудова функції приналежності, формування бази даних).

Інформаційною основою дослідження є праці вітчизняних та зарубіжних вчених, монографії, збірки наукових праць, статті у фахових наукових виданнях, матеріали наукових конференцій, законодавчі та нормативні акти України, Кабінету Міністрів України, офіційні статистичні дані.

Метою монографії є розробка теоретичних підходів і методичних положень щодо оцінки і забезпечення конкурентоспроможності підприємства сфери телекомунікацій.

Досягнення поставленої мети зумовило необхідність вирішення таких завдань:

- обґрунтувати актуальність забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах ринкової економіки України;
- дослідити методологічні основи конкурентоспроможності підприємства відносно суті понять “конкурентоспроможність” і “конкурентостійкість підприємства” і їх взаємозв'язку;
- уточнити поняття “конкурентоспроможність підприємства” і “конкурентостійкість підприємства”
- обґрунтувати розділення поняття „конкурентоспроможність підприємства” на “тактичну” і “стратегічну”;

- обґрунтувати метод оцінки конкурентоспроможності підприємства;
- розробити метод оцінки конкурентостійкості підприємства;
- розробити математичну модель оцінки конкурентоспроможності підприємства;
- розробити методику оцінки конкурентоспроможності підприємства сфери телекомунікацій;
- розробити методичні рекомендації з оцінки конкурентоспроможності підприємства сфери телекомунікацій і її використання;
- розробити рекомендації з використання результатів оцінки конкурентоспроможності підприємства на тактичному і стратегічному рівнях при ухваленні управлінських рішень.

Основні теоретичні положення та практичні рекомендації, які викладено в монографії, можуть бути використані науковцями як методологічна та методична основа для подальшого поглиблення наукових досліджень у теорії оцінки конкурентоспроможності підприємства, в тому числі, телекомунікаційної сфери.

Автори висловлюють щире подяку рецензентам монографії: доктору економічних наук, професору, зав. кафедри міжнародної економіки Донецького національного університету економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського, академіку Академії економічних наук України О.Б.Чернезі, і доктору економічних наук, професору, декану факультету менеджменту навчально-наукового інституту „Вища школа економіки і менеджменту” ДВНЗ «Донецький національний технічний університет» О.А.Кратту.

Автори монографії будуть надзвичайно вдячні читачам, що висловлять свої зауваження, побажання, пропозиції, спрямовані на удосконалення теоретичних і практичних основ оцінки конкурентоспроможності підприємства. Відгуки та пропозиції можна надіслати за адресою: 83000, м. Донецьк, вул. Артема, 58, ДонНТУ, кафедра економіки і маркетингу, або на e-mail: tatbor9@rambler.ru, irina_bulakh@mail.ru.

РОЗДІЛ I ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ОЦІНКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Оцінка конкурентоспроможності підприємства та її місце в стратегічному управлінні сучасного підприємства

Для підприємств, що здійснюють свою діяльність в умовах ринків недосконалої конкуренції, особливого значення набуває вміння передбачати ситуацію і створювати та закріплювати свої конкурентні переваги.

Велику кількість досліджень з конкурентоспроможності [1-84] обумовлено різними позиціями вчених, відсутністю єдиного підходу до визначення об'єкту дослідження. Відсутній системний підхід до визначення конкурентоспроможності: різні її елементи розглядаються окремо один від одного, не повною мірою розглянуто взаємозв'язок між ними. До грубої методологічної помилки автори І. О. Піддубний і А. І. Піддубна відносять використання методології, що бере за основу "ендогенний погляд" на ринкову систему, відповідно якої головною проблемою діючих учасників ринку є збереження підприємства як суб'єкту ринку, а засобом її рішення - раціоналізацію ринкової поведінки на основі ефективної стратегії конкуренції [2]. Л. І. Піддубна у своїй роботі при дослідженні конкурентоспроможності наголошує на використанні системно-праксеологічного підходу, відповідно до якого «конкурентоспроможність - це інтегрована властивість економічної системи, яка обумовлює реалізацію цілей і досягнення результатів функціонування, необхідних і достатніх для активного позиціонування системи в ринковому просторі» [3, С.87]. Такий підхід розділяємо і ми.

Системна методологія дослідження ставить у центр уваги „не принципи конкуренції і методи дослідження конкурентних переваг в ринкових структурах, а розгорнуту в часі та просторі динамічну модель системи економічного розвитку, що відображає її як сукупність підсистем виробництва, розподілення, обміну і споживання і як гомеостатичний живий „організм”

виживання якого пов'язано з виробництвом континуума результатів - неподільного потоку їх формування, відновлення і збалансування” [3, С.67].

Сучасний стан ринку в Україні характеризується постійними змінами у зовнішньому середовищі, мінливістю купівельного попиту, наявністю великої кількості підприємств різних форм власності, наданням практично кожному економічному суб'єкту права виходу на зовнішній ринок, підвищенням невизначеності, ризику. В умовах формування ринкових відносин в Україні головним фактором успіху функціонування сучасних підприємств є забезпечення їх конкурентоспроможності як на даний час, так і в майбутньому. Підприємствам необхідно постійно відслідковувати і реагувати на всі зміни, що відбуваються в його конкурентному середовищі з метою збереження своїх позицій на ринку і забезпечення конкурентних переваг, тобто адаптуватися. Підходи до рішення цієї актуальної задачі для підприємств різних сфер господарювання знайшли відображення в роботах [4-12]. Так, А. Е. Воронкова відмічає, що „адаптація підприємств до умов конкуренції повинна проводитися в ході робіт із всебічного аналізу діяльності конкурентів, власного потенціалу підприємства й оцінки ефективності його використання, визначення положення підприємства щодо конкурентів, а також в ході розробки стратегії конкурентного поведіння на ринку та її реалізації” [13].

В умовах посилення динамізму та невизначеності зовнішнього середовища для вирішення цих задач є ефективним стратегічне управління. Стратегічне управління - багатоплановий, формально-поведінковий управлінський процес, за допомогою якого формулюються та виконуються ефективні стратегії, які сприяють збалансуванню потенціалу підприємства з можливостями зовнішнього середовища для досягнення мети. Успішне застосування стратегічного управління призводить до своєчасного визначення місії, цілей та стратегій їх виконання, удосконалення управління роботою підприємства та його окремих підсистем, що є базою для підвищення його конкурентоспроможності та його існування в довгостроковій перспективі. До стадій стратегічного управління, який є різновидом процесу прийняття рішень,

відносять такі: усвідомлення необхідності прийняття рішення; діагностику та реструктуризацію проблеми; формування варіантів подальших дій; прийняття одного або декількох варіантів для реалізації; реалізацію рішення; контроль за виконанням і оцінку результатів. Підхід до стратегічного управління базується на основі стратегічного аналізу, який виконує такі задачі: збирання та обробка інформації для прийняття управлінських рішень із стратегічних питань; аналіз діючих стратегій і оцінка їх динамічності та можливості адаптації до змін у зовнішньому середовищі; оцінка перспектив та конкурентних можливостей підприємства; аналіз стратегічних альтернатив для прийняття рішень з інвестування і фінансування розвитку виробництва, організації маркетингу та збуту й інших питань; оперативний аналіз виконання стратегій та їх коригування; забезпечення вищого керівництва надійною релевантною стратегічною інформацією (рис. 1.1).

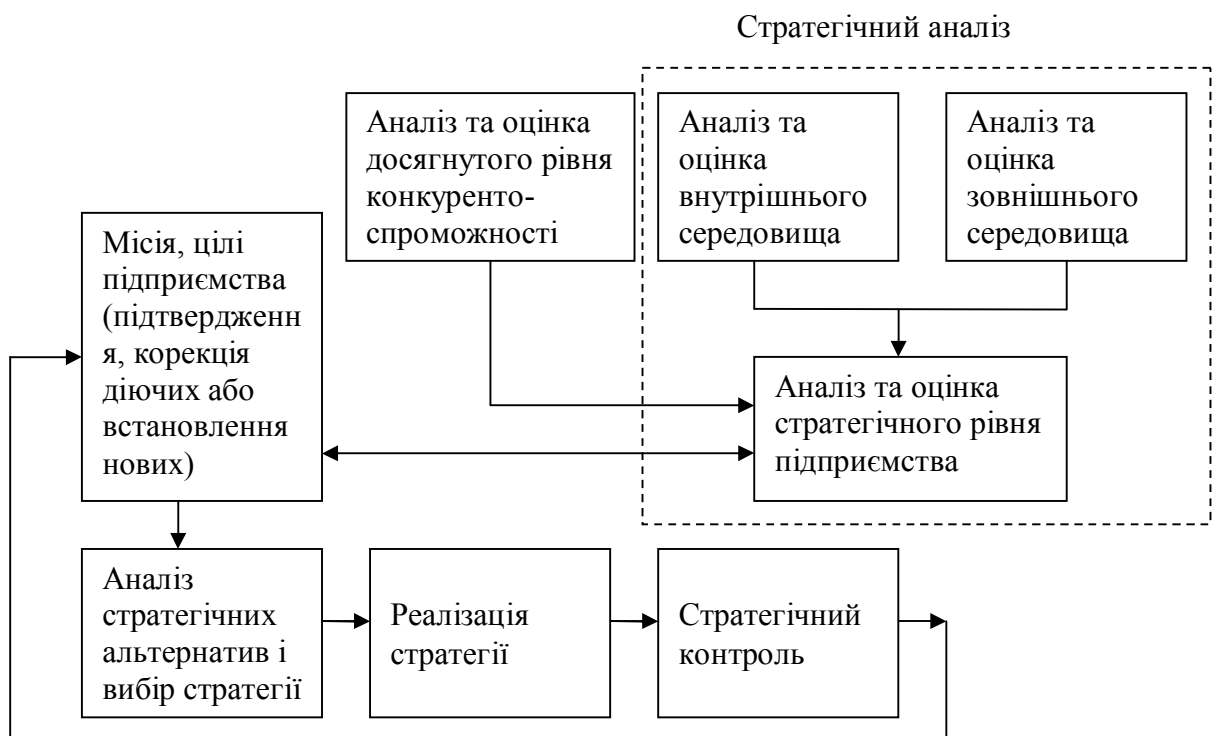


Рис. 1.1. Схема процесу стратегічного управління та місце в ньому оцінки конкурентоспроможності підприємства

Стратегічний аналіз охоплює такі напрямки:

- аналіз стратегічних сил і тенденцій в зовнішньому середовищі підприємства;
- аналіз стратегічних сил і тенденцій у внутрішньому середовищі підприємства;
- аналіз інтересів і тенденцій стейкхолдерів підприємства – усіх зацікавлених в діяльності підприємства осіб підприємства (наприклад, робітники компанії, її клієнти, постачальники, фінансові та банківські установи, що її обслуговують, місцевий уряд, мешканці даного району тощо);
- аналіз потенційних можливостей і загроз для стратегічного розвитку підприємства.

Ефективне управління конкурентоспроможністю підприємства неможливо без проведення якісного стратегічного аналізу. На основі результатів стратегічного аналізу і розроблених варіантів стратегій керівництво підприємства приймає управлінські рішення щодо оптимізації своєї конкурентоспроможності в майбутньому. Конкурентний аналіз є складовою частиною стратегічного аналізу [14].

Управління конкурентоспроможністю охоплює підприємство на усіх його рівнях і виступає напрямом управління підприємства, який спрямований на формування, розвиток, утримання конкурентних переваг та забезпечення життєдіяльності підприємства у сфері економічної діяльності як в даний час, так і в майбутньому [15, С.116].

А. І. Піддубною запропоноване таке визначення поняття „управління міжнародною конкурентоспроможністю – це система забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності, яка складається із взаємодіючих між собою та з середовищем підсистем у відповідності з їх функціональними особливостями, режимом та принципами координації” [16]. Сутнісне наповнення розуміння поняття „система управління конкурентоспроможністю підприємства (товарів, робіт, послуг)” надано О.Є.Кузьмінім, який розуміє її як „сукупність організаційної структури, процесів, технологій, положень ресурсів тощо, необхідних для створення і

реалізації умов, які сприятимуть створенню конкурентних переваг у теперішньому чи майбутньому середовищі” [15, С. 125]. Аналізуючи наведені визначення можна зробити такі висновки. Управління конкурентоспроможністю впливає на всі стадії життєвого циклу підприємства, товарів, послуг, а також на всі процеси, що відбуваються на підприємстві. Метою управління конкурентоспроможністю підприємства є забезпечення життєдіяльності підприємства у сфері економічної діяльності як в даний час, так і в майбутньому за умови змін, які відбуваються у зовнішньому і внутрішньому середовищі. Управління конкурентоспроможністю підприємства є системним поняттям, необхідність в якому виникає за умови наявності конкуренції в межах релевантного ринку [16, С. 116; 3]. Враховуючи вищесказане, пропонуємо таке визначення системи управління конкурентоспроможністю підприємства - це система забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта релевантного ринку у сфері економічної діяльності як в даний час, так і в майбутньому за умови змін, які відбуваються у зовнішньому і внутрішньому середовищі, яка складається із взаємодіючих між собою та з середовищем підсистем у відповідності з їх функціональними особливостями, режимом та принципами координації.

При цьому об'єктом управління конкурентоспроможністю є (виробничі) і економічні процеси, у ході яких при виробництві продукції формуються, посилюються і утримуються її конкурентні переваги. Суб'єктом управління конкурентоспроможністю є керівництво підприємства, яке використовує низку різноманітних механізмів управління, що доцільно розглядати як відповідну систему.

Система - набір елементів (підсистем), які перебувають у взаємодії і пов'язані між собою тісніше, ніж з елементами інших систем, і створюють певну цілісність [85-87]. Найпростіша система складається з трьох елементів: який керує, яким керують та інформаційної підсистеми. Відмінності між підсистемами полягають як у механізмі функціонування кожної з них, так і за сутністю діяльності. Для керованої підсистеми основна увага зосереджена на

виконанні своїх службових обов'язків робітниками, які безпосередньо задіяні у виробничому процесі, та на кінцевих результатах робіт, що виконуються. До її складу входять елементи, які забезпечують безпосередній процес діяльності різних видів: виробничої, технологічної, маркетингової, фінансово-економічної, інвестиційної, інноваційної, господарської та інших видів діяльності. Змістом діяльності керуючої підсистеми є процес управління, який орієнтований на досягнення кінцевих цілей функціонування системи як найефективніше. До складу керуючої підсистеми входять елементи, які забезпечують процес управління. Інформаційна підсистема містить в собі канали прямого та зворотного зв'язку. Її основна функція полягає в забезпеченні всіх структурних підрозділів необхідною інформацією за умови дотримання режиму розмежування доступу, за певним рівнем інформаційної безпеки. Інформація, яка подана до робочого місця фахівця, має стосуватися саме тієї проблеми, яку вирішує робітник, обсяг даних і достовірність мають відповідати зазначеній проблемі, до того ж ця інформація має бути подана своєчасно.

Елемент, яким керують, становить сукупність компонентів, які сприяють основному процесу (підприємство, цех, технологічний процес). До вхідних параметрів, що діють на елемент, яким керують, наприклад, в галузі телекомунікацій, можна віднести попит на послуги зв'язку, час виконання запитів, асортимент інформаційних послуг тощо. Вихідними параметрами функціонування системи в галузі телекомунікацій вважається кількість організованих каналів, кількість каналів, що можуть одночасно обслуговуватися, обсяги прибутку, ступінь використання обладнання, час безвідмовної роботи тощо. Функціонування системи можна описати внутрішнім станом, який характеризується кількістю працівників, обсягами виробництва, рівнем якості надання послуг, виробничими потужностями тощо.

Зміна внутрішнього стану підсистеми, якою керують, здійснюється за допомогою прийняття та виконання управлінських рішень. Ці рішення можуть ухвалюватися під час перегляду цілей функціонування системи, за умов зміни характеристик зовнішнього середовища.

Властивості будь-якої системи впливають на формування структури вищезазначених підсистем. Проте структура кожної з цих підсистем обумовлюється особливостями галузі, напряму діяльності, технологічними процесами, що використовуються на підприємстві. При цьому під структурою розуміють її організацію з окремих компонентів із відповідними взаємозв'язками, що визначаються поставленими перед системою задачами і функціями, які виконуються.

Основними двома загальними проблемами, що виникають під час формування структури складних систем, є виокремлення структурних елементів і встановлення взаємозв'язків між підрозділами відповідно до умов праці, цілей та системи мотивації. Вирішення зазначених проблем безпосередньо пов'язане з процесами перетворення матерії, енергії та інформації. Зазначимо, що для кожної підсистеми обсяги необхідних перетворень відрізняються. Так, для керівної підсистеми значна частина ресурсів спрямовується на перетворення інформації: отримання даних, їх обробка, передача на інші підсистеми як керівної дії. Для підсистеми, якою керують, характерним є перетворення матерії та енергії (процеси: виробничі, технологічні, інноваційні, інвестиційні, маркетингові, організаційно-господарські) [15, 88] .

Процес управління конкурентоспроможністю підприємства включає чотири етапи [15, С.117].

На першому етапі реалізуються усі функції управлінської діяльності на усіх рівнях керуючої системи організації, основним завданням якого є створення системи впливів керуючої системи на керовану з метою забезпечення конкурентоспроможності підприємства та отримання конкретних результатів.

Другий етап полягає з формування способів впливу керуючої системи на керовану.

Третій етап передбачає формалізацію методів управління, які, трансформуючись, набувають виду конкретного управлінського рішення, які

каналами прямого зв'язку надходять із керуючої системи в керовану і здійснюють необхідний управлінський вплив.

Каналами зворотного зв'язку до керуючої підсистеми надходить інформація про наявні відхилення, відповідно до яких виробляється управлінське рішення, що надходить каналами прямого зв'язку до керованої підсистеми. При цьому, ефективність виконання керованою підсистемою завдань і досягнення цілей прямо залежить від діяльності керуючої і інформаційної підсистем.

На четвертому етапі здійснюється управлінська діяльність, яка спрямована на забезпечення реалізації функцій управління, формування методів управління, розробку і прийняття управлінських рішень, а також формалізацію впливу керуючої системи на керовану.

Важливим елементом усіх етапів процесу управління конкурентоспроможністю підприємства є *оцінка його конкурентоспроможності*.

З часом відбуваються різні зміни, як у внутрішньому середовищі, так і у зовнішньому середовищі підприємства. Зміни, що відбуваються, можуть як позитивно, так і негативно впливати на конкурентоспроможність і конкурентостійкість підприємства. Під *конкурентостійкістю* розуміється спроможність підприємством збереження своїх конкурентних позицій на ринку. Конкретний компонент зовнішнього або внутрішнього середовища підприємства, що впливає на конкурентоспроможність підприємства, називається фактором конкурентоспроможності. Дія деяких змін (факторів конкурентоспроможності) виявляється відразу і впливає на конкурентоспроможність підприємства, змінюючи його конкурентну позицію. Результат дії інших змін (факторів конкурентостійкості) виявляється з часом. Дія факторів на підприємство відбувається безперервно. Джерелами таких змін є процеси виникнення нових тенденцій в розвитку економіки і суспільства, прискорення науково-технічного прогресу, процес переходу України до ринкових умов господарювання і ін. Технологічні зміни, можуть відбуватися як

революційно, шляхом переходу на досконаліший рівень технології, так і в результаті повної зміни колишньої технології новою. Під впливом технологічних змін трансформуються ринкові вимоги (споживацькі очікування, структура попиту, і ін.), що призводить до зниження структурної привабливості ринку і руйнуванню існуючих конкурентних переваг. Там, де є висока динамічність середовища, що обумовлена дерегуляцією і проведенням нової політики державою, а також споживацькими і технологічними змінами, що відбуваються, “правила” конкуренції змінюються, і це слід враховувати сучасним підприємствам. Якщо раніше підприємства могли планувати майбутнє з достатнім ступенем передбачуваності і стабільності, то в подальшому невизначеність приведе до того, що стабільність і визначеність втрачатимуть свій рівень. А це означає, що підприємства вимушені будуть справлятися з невизначеністю, що росте, шляхом розробки гнучких стратегій, здатних звести до мінімуму дію несподіваних змін і що дозволяють ефективніше реагувати на їх прояв.

Підприємство, що працює в активному зовнішньому середовищі, відчуває на собі вплив факторів прямої дії, що роблять безпосередній і негайний вплив на діяльність підприємства і його конкурентоспроможність зокрема, а також вплив факторів непрямой дії – факторів, що можуть не робити прямої негайної дії на підприємство, але з часом позначаються на його конкурентоспроможності. Такі фактори можуть погіршувати конкурентостійкість підприємства, що приведе до зниження його конкурентоспроможності в певний момент в майбутньому.

Підприємство є незамкненою, нелінійною економічною системою. Нелінійність системи проявляється в тому, що її реакція на зміни внутрішнього чи зовнішнього середовища не пропорційна такої зміні. Важливою характеристикою системи, яка здатна до самоорганізації, є її нерівновісність. Як відмітив Н. Н. Моїсєєв, „стійкість, що доведена до своєї межі, припиняє будь-який розвиток. Вона вступає в протиріччя до принципу змінюваності. Занадто стабільні форми – це тупикові форми, еволюція яких припиняється.

Надмірна адаптація ... настільки ж небезпечна для досконалості виду, як і нездатність до адаптації” [89, С.78, переклад наш].

Підприємство завжди балансує між адаптацією і стабілізацією [17, 18]. Тому, слід відмітити, що на підприємстві повинен підтримуватися баланс факторів конкурентоспроможності. Негативні фактори створюють не тільки загрозу конкурентоспроможності підприємства, але й обумовлюють розвиток підприємства, примушують до активних дій з підвищення своєї конкурентоспроможності. Вплив позитивних факторів несе в собі загрозу відсутності необхідності постійних змін, розвитку, що також може призвести до втрати своєї конкурентоспроможності з часом. Оптимальним, за правилом „золотої пропорції”, буде співвідношення негативних і позитивних факторів конкурентоспроможності підприємства, як один до трьох, які забезпечуватимуть як стійке конкурентне положення, так і спроможність до його зміни, тобто підвищення своєї конкурентоспроможності.

Таким чином, фактори, що впливають на підприємство, можуть впливати на сприятливі зміни, з одного боку, і з іншого, можуть створювати руйнуючу дію на стійкість досягнутого стану, стабільність. Підприємство буде конкурентостійким, якщо фактори внутрішнього і зовнішнього середовища, що впливають на нього, не знизять рівень його конкурентоспроможності на тривалому терміні його функціонування.

Фактор часу виконує вирішальну роль в створенні стійких конкурентних переваг [19, 20]. К. Цайнінгер відмічає, що аналіз часу є стратегічним засобом і виступає джерелом конкурентної переваги [19]. Усвідомлення даного факту відкриває перед підприємствами великі можливості, дозволяючи управляти подіями, а не підстроюватися під дії конкурентів.

Підприємствам, що працюють в умовах нестабільного, швидко мінливого ринку і стану виробництва, потрібно посилення перспективних підходів у забезпеченні своєї конкурентоспроможності. Тому визначення факторів, що забезпечують конкурентоспроможність сучасного підприємства в майбутньому,

розробки методів їх оцінки є актуальною науковою і практично важливою задачею.

Усі чотири етапи процесу управління конкурентоспроможністю підприємства [15] передбачають проведення оцінки. Тому слід чітко визначити, що саме розуміється під оцінкою, зокрема оцінкою конкурентоспроможності підприємства, які функції вона виконує, що є об'єктом оцінки, з якою метою проводиться.

Оцінку, як правило, розглядають у двох значеннях. По-перше, під оцінкою розуміють кількісне значення міри досліджуваного об'єкта. По-друге, оцінку також можна розглядати як процес отримання певної інформації щодо об'єкту оцінки.

Оцінка конкурентоспроможності виступає одним з необхідних етапів процесу формування конкурентної стратегії підприємства [21, С. 163]. Оцінка виступає передумовою розробки оптимальних конкурентних стратегій та мінімізації ризиків у ринковій діяльності підприємства [3]. Під оцінкою конкурентоспроможності Л. І. Піддубна розуміє „процес ідентифікації стану економічної системи за критеріями (показниками) конкурентоспроможності та віднесення її до певного типу, групи чи статусу у сферах національної або міжнародної економічної взаємодії” [3, С. 98].

Оцінка конкурентоспроможності підприємства є систематичним і неупередженим аналізом багатьох факторів, що формують конкурентні переваги підприємства [9]. Вона полягає в поглибленому аналізі очікуваних і реалізованих досягнень, вивченні ланцюжка результатів процесів, зовнішніх чинників і причинно-наслідкового зв'язку, що дозволяє визначити характер досягнень або їх відсутність. Її мета полягає в створенні системи, що дозволяє визначати стан та взаємодію ресурсів, які обумовлюють конкурентні переваги, їх ефективне використання та перспективи розвитку. Оцінка конкурентоспроможності вносить важливий внесок до розширення знань і в процес стратегічного управління. Оцінка грає надзвичайно значущу і авторитетну роль в сприянні організаційних перетворень [22]. Оцінка

конкурентоспроможності в конкретний момент часу – це важливе джерело даних, підтверджуючих досягнення результатів діяльності підприємства на ринку.

Сама по собі оцінка конкурентоспроможності підприємства – це не процес ухвалення рішення, а, скоріше інструмент, що забезпечує доведення до керівництва фактичних даних про набуту підприємством конкурентоспроможності, інформації про досягнуті конкурентні переваги, ступінь їх захищеності і оновлення. Хоча оцінка конкурентоспроможності підприємства використовується для аналізу, вона повинна сприяти підвищенню якості процесів, орієнтованих на ухвалення управлінських рішень, з тим, щоб допомогти підвищити якість поточних і майбутніх видів діяльності, проектів, програм стратегій і політики [1-5, 15, 16, 21-24]. Таким чином, оцінка сприяє виробленню адекватної конкурентної стратегії підприємства, підвищенню ефективності діяльності в області розвитку і результативності роботи організації.

Результатом оцінки конкурентоспроможності підприємства повинні бути дані, засновані на фактичній інформації, які були б достовірними, надійними і корисними, що дозволяло б своєчасно враховувати результати, рекомендації в процесі ухвалення управлінських рішень.

Можна виділити два рівні, на яких проводиться оцінка конкурентоспроможності підприємства, що обумовлене різними сферами застосування результатів оцінки: тактичний рівень та стратегічний рівень.

Завданням процесу оцінки є визначення конкурентоспроможності на тактичному і стратегічному рівнях, конкурентостійкості підприємства.

Суб'єктом оцінки конкурентоспроможності підприємства може виступати фізична або юридична особа, яка оцінює конкурентоспроможність за певними діючими на даний момент вимогами (керівництво підприємства, залучені експерти). *Об'єктом оцінки* є складові конкурентоспроможності конкретного підприємства.

Оцінка конкурентоспроможності виконує такі функції: спостереження, превентивну, прогнозуючу, узгодження [22, С. 270], фіксує, індикативну, регулятивну.

Функція *спостереження* є первинною в ході збору й систематизації необхідних даних, вона допомагає оперативно за допомогою якісних і кількісних критеріїв відібрати достатню кількість об'єктивної інформації [22, С.270]. *Превентивна функція* дозволяє попередити та виявити основні фактори впливу зовнішнього і внутрішнього середовища на підприємство, визначити найбільш вагомі з них і запропонувати певні варіанти стратегії поведінки з урахуванням дії цих факторів. *Прогнозуюча функція* - втілює в собі побудову на основі аналітичних даних прогнозних розрахунків і моделей, які дозволили б визначити майбутній стан конкурентного середовища на конкретний період часу. Функція *узгодження* - дозволяє зіставити раніше заплановані показники з фактичними і побудувати на основі виявлених тенденцій більш чіткі прогнози, які відповідали б сучасним подіям [22, С. 270].

На наш погляд, слід виокремити ще такі функції, що виконує оцінка конкурентоспроможності підприємства: фіксує, індикативна, регулятивна.

Фіксує функція оцінки конкурентоспроможності підприємства заключається в отриманні інформації про досягнутий стан (тактична конкурентоспроможність), або можливий стан (стратегічна конкурентоспроможність) або характер конкурентної поведінки (конкурентостійкість) підприємства, що досліджується. *Індикативна функція* оцінки конкурентоспроможності підприємства проявляється в визначенні відхилень тактичної конкурентоспроможності, або стратегічної конкурентоспроможності, чи конкурентостійкості підприємства, що досліджується, від нормативу. Прояв *регулятивної функції* оцінки конкурентоспроможності підприємства заключається в розробці заходів та дії з усунення визначених відхилень.

Технологія оцінки конкурентоспроможності підприємства – це визначена на підприємстві послідовність процесу оцінки, що включає в себе наступні

етапи: визначення об'єкта, предмета, мети і функцій оцінки конкурентоспроможності підприємства, вибір методу оцінки, визначення шляхів найкращого та ефективнішого застосування методу, збір і аналіз необхідної інформації, складання баз даних, формулювання висновку для прийняття управлінського рішення.

Оцінку тактичної і стратегічної конкурентоспроможності, конкурентостійкості підприємства здійснюють на основі низки принципів. В роботі [22, С. 146-151] визначено систему принципів дослідження і аналізу конкурентоспроможності підприємства. Це принципи системності, об'єктивності, динамічності, безперервності, оптимальності, конструктивності. Принципи *об'єктивності, динамічності, безперервності* є певними аспектами принципу *системності*, але вони відіграють важливу роль в дослідженні конкурентоспроможності, тому їх виділено в окремі принципи.

Серед принципів слід особливо виділити принцип *комплексності* і *системності*. Оцінка повинна здійснюватися з дотриманням принципу *комплексності* - враховувати соціальний, екологічний, політичний, технічний, економічний розвиток підприємства, а також, як відмічається в [22, С.147], органічне поєднання методологічних підходів. Результати дослідження конкурентоспроможності мають поєднувати в собі і оцінку ефективності процесу адаптації до умов зовнішнього середовища, що змінюється, і ступінь реалізації стратегічного потенціалу, і конкурентні позиції підприємства щодо одного або декількох конкурентів, що розглядаються як база порівняння. Основою для оцінки рівня конкурентоспроможності і розробки відповідних рекомендацій можуть служити результати системного аналізу впливу чинників зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства з урахуванням міжфакторних взаємозв'язків та обумовленого ними синергічного ефекту [22, С. 147]. Під об'єктивністю порівняльного аналізу конкурентоспроможності підприємств розуміється об'єктивний вибір підприємства у якості бази порівняння. Такими підприємствами можуть бути підприємства - лідери або підприємства, що мають позиції, що близькі до середньогалузевих. Обрання в

якості бази порівняння підприємств - лідерів надає можливість виявлення причин більш слабких конкурентних позицій і визначення шляхів реалізації резервів їх підвищення.

В роботі [22, С. 148] відмічається, що ступінь коректності порівняння конкурентних позицій підприємства з вибраною базою порівняння визначається такими умовами:

- сумірність характеристик продукції, що випускається, за ідентичністю потреб, що задовольняються з її допомогою;
- сумірність сегментів ринку, для яких була призначена продукція, що випускається;
- сумірність за асортиментом продукції і структурою видів діяльності підприємств;
- сумірність фази життєвого циклу, в якій функціонує підприємство.

Принцип *динамічності* оцінок передбачає, що конкурентоспроможність підприємства, і чинники зовнішнього і внутрішнього середовища, які впливають на неї, і міжфакторні взаємозв'язки слід розглядати як динамічні функції [22, С. 148]:

$$K=f(F_b, t),$$

$$F=w(t),$$

де K - конкурентоспроможність підприємства;

F_t - чинники зовнішнього і внутрішнього середовища, які також є динамічними функціями;

t - час.

Використання статичних оцінок є достатнім для порівняльного аналізу, але, водночас, не дає можливості досліджувати динаміку і інтенсивність процесу розвитку конкурентних переваг, створення нових та утримання існуючих.

Важливим моментом є визначення та фіксування моменту часу, на який здійснюється оцінка, що обумовлено сферою використання фактичних результатів проведеної оцінки. Тому з принципом динамічності оцінок

безпосередньо пов'язаний принцип *безперервності*, сутність якого полягає в необхідності дослідження рівня конкурентоспроможності підприємства і факторів, що на нього впливають, як динамічні функції, і такий процес має проводитися безперервно, що забезпечить розробку ефективної конкурентної стратегії підприємства [19, 20, 22, С.149].

Як відзначено в роботі [22, С. 149], характерною особливістю конкурентоспроможності підприємства є багатоваріантність шляхів і методів досягнення результату, що обумовлено наявністю широкого спектру конкурентних переваг різної природи із різною стійкістю. Тому принцип *оптимальності* припускає комплексну оцінку методів досягнення результату із урахуванням як прямих витрат, які пов'язані із реалізацією заходів щодо регулювання конкретного чинника, так і потенційних витрат на розвиток і підтримку конкурентної переваги в майбутньому.

Принцип *конструктивності* припускає проведення дослідження конкурентоспроможності підприємства відповідно до поставленої мети. За допомогою чіткої логічної схеми проводиться дослідження, результатом якого є не тільки визначення і фіксування досягнутого рівня конкурентоспроможності підприємства, а й визначені конкретні шляхи його підтримки і підвищення.

Повинні також дотримуватися принципи *нормування і моніторингу конкретних чинників переваг конкретних об'єктів* [25], *науковості, вірогідності, безперервності, конфіденційності, оперативності* [22, С. 271].

Оцінка безпосередньо пов'язана із моніторингом конкурентного середовища і діагностикою відповідності конкурентної стратегії стану зовнішнього середовища [7, 8, 23, 26-29].

Під моніторингом конкурентного середовища розуміється комплекс взаємозалежних дій, спрямованих на постійний контроль за станом конкурентного середовища підприємства й розробку засобів адаптації до їх змін, що ґрунтуються на своєчасній оцінці й прогнозуванні ключових процесів у даному середовищі на базі отриманої інформації [22, С. 268].

Діагностика відповідності конкурентної стратегії стану зовнішнього середовища - це система ретроспективного, оперативного і перспективного цільового аналізу, який направлений на виявлення змін у зовнішньому середовищі, визначення рівня впливу на конкурентну позицію підприємства і оцінку ефективності обраної стратегії [23, С. 261].

Під діагностикою розуміють комплекс заходів, які здійснює підприємство для визначення та опису свого поточного і перспективного стану, основних проблем та переваг, і на основі якої розробляються загальні і локальні стратегії [22, С. 250]. Виступаючи окремими елементами дослідження конкурентоспроможності підприємства моніторинг конкурентного середовища і діагностика відповідності конкурентної стратегії стану зовнішнього середовища є взаємопов'язаними і взаємозалежними в системі стратегічного управління підприємством, і утворюють єдину систему оцінки конкурентоспроможності.

Таким чином, *під оцінкою конкурентоспроможності підприємства, в широкому сенсі будемо розуміти систему (рис. 1.2) дій з ідентифікації стану підприємства за критеріями (показниками) конкурентоспроможності.*

Система управління конкурентоспроможністю підприємства на підставі оцінок вхідних впливів зовнішнього середовища X і стану об'єкту управління X_y в минулий момент часу здійснює керуючі впливи Y_k , що надходять на вхід об'єкта управління, тобто безпосередньо керованого процесу. На основі оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства формується сигнал Y , що подається на вхід блока керування.

Об'єкт управління здійснює перетворення вхідних впливів, що надійшли до нього X із урахуванням керуючих впливів Y_k .

Система оцінки конкурентоспроможності підприємства має свою структуру, що включає безліч компонентів, що знаходяться в певних відносинах, і свій зміст (сукупність об'єктів і суб'єктів оцінки), а також технології і методи, опис набору конкретних компетенцій і т.п.

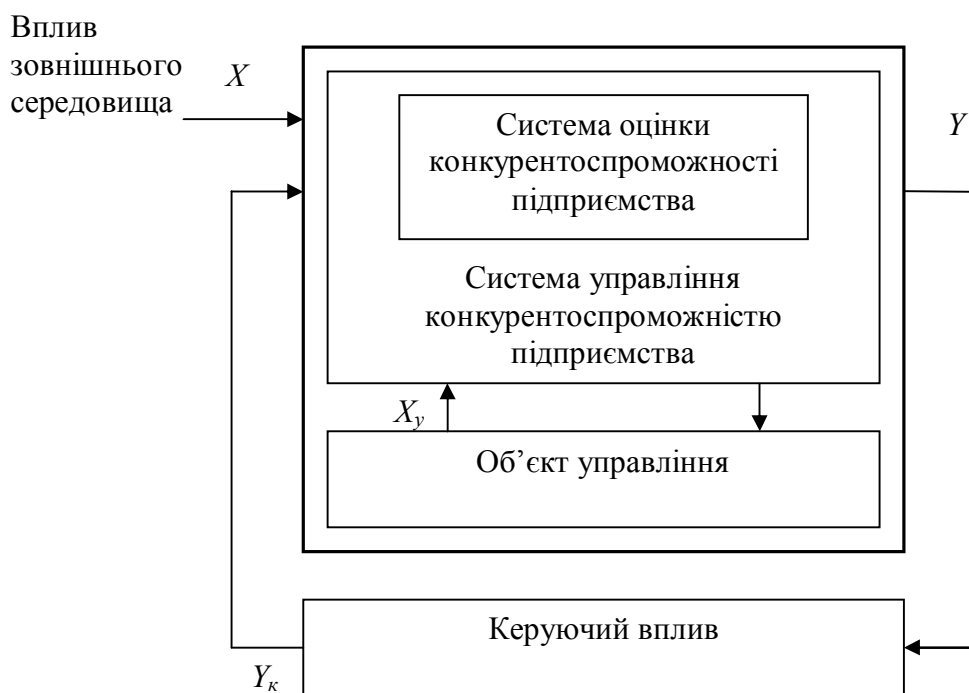


Рис. 1.2. Оцінка конкурентоспроможності підприємства в системі її управління

Система оцінки конкурентоспроможності підприємства є багатоелементною, тому при її побудові повинно бути враховано потреби і інтереси структурних складових: суб'єктів (наприклад, керівників) і об'єктів (зокрема, окремих осіб), системи управління персоналом, організації, зовнішнього середовища. Іншими словами, зміст системи оцінки показує, які компоненти до неї входять, якої вони якості і яка їх суть.

1.2 Методологічні основи визначення конкурентоспроможності підприємства

„Конкурентоспроможність” - складна комплексна категорія. Як справедливо відмічає А. Е. Воронкова, категорія „конкурентоспроможність” - властивість суб'єкта ринкових відносин, яка виявляється в процесі конкуренції і дозволяє зайняти свою нішу в ринковому господарстві для розширеного відтворення, що передбачає покриття всіх витрат виробництва і отримання прибутку від господарської діяльності [1]. Характеризуючи підприємство, яке

бере участь в конкурентній боротьбі, різні автори використовують поняття “конкурентоспроможність підприємства”, “конкурентостійкість підприємства”, “конкурентний статус”, “конкурентна позиція”, „рівень конкурентоспроможності підприємства”, “конкурентний потенціал”, “рівень конкурентоспроможності”, „стратегічна конкурентоспроможність” [1-70]. Однак основна логічна функція будь-якого поняття – це виділення загального, яке досягається за допомогою відвернення від всіх особливостей окремих предметів даного класу [90, С. 1050].

Автори В.М. Гранатуров і В.М. Осипов вказують причини великої кількості дефініцій конкурентоспроможності - це еволюція економічної думки, що відбувається внаслідок еволюції ринкової економічної системи; різні точки зору на проблему, невідповідність науковим правилам логіки щодо побудови визначень, прив'язка до конкурентоспроможності об'єкту певного рівня, змішування або ототожнення із іншими поняттями, зокрема рівнем конкурентоспроможності [30, С.147, 31].

З метою уточнення термінології, проаналізуємо різні підходи вчених до тлумачення вищезазначених понять.

Підхід, який розглядає конкурентоспроможність з точки зору продуктивності підприємства [32]. Автори К. МакКі і С. Сессіон-Робінсон вважають, що компанія, галузь або нація з вищим рівнем продуктивності може розглядатися як більш конкурентоспроможна. М. Портер розглядає конкурентоспроможність на рівні організації як зростання її продуктивності, що виявляється в зниженні витрат або диференціації [33].

Слід виокремлювати конкурентоспроможність товару (продукції, послуг, робочої сили), підприємства, регіону, держави, союзу держав. Дослідження категорії "конкурентоспроможність" логічно веде до проблеми її рівній. На даний час серед науковців немає одностайної думки у відношенні до цієї категорії. Ряд вчених [35, 36, 25] вважають, що категорія "конкурентоспроможність" складається з рівнів, які є ієрархічно підпорядкованими. Інші - відкидають ієрархічну структуру [2, 3, 37-39]. Ми

також розділяємо останню думку, на підтвердження якої наведемо такі аргументи. Принцип ієрархічності передбачає, що між рівнями та елементами ієрархічних систем існують складні вертикальні і горизонтальні зв'язки. Систему вищого рівня формують елементи нижчого рівня, що втрачають самодостатній характер [40]. З метою встановлення самодостатності елементів кожного рівня проведемо аналіз їх трактувань.

Поняття „конкурентоспроможність підприємства” ототожнюється із поняттям „конкурентоспроможність товару” в роботах [32, 34]. Європейський форум з проблем управління визначив „конкурентоспроможність підприємства” як реальну і потенційну спроможність фірми в наявних для них умовах проектувати, виготовляти і збувати товари, які за ціновими і неціновими характеристиками привабливіші для споживача, ніж товари конкурентів [32]. Таке визначення, на наш погляд, є неповним, оскільки враховує тільки властивості товару і не відображає ефективність діяльності підприємства.

Також, на наш погляд, є неправомірним ототожнювати поняття „конкурентоспроможність підприємства” и „конкурентоспроможність товару”, оскільки існують суттєві відмінності між ними. Як справедливо зазначено в роботі А.В. Савчука, підприємства не є безпосередніми суб'єктами економічного суперництва за споживачів [36]. Конкурентоспроможність підприємства має визначатися конкурентоспроможністю окремих видів продукції, яку воно випускає. Слід відзначити, що конкурентоспроможна продукція є лише окремою частиною в комплексі цілей підприємства разом з його власними можливостями і ринковою активністю [35]. Конкурентоспроможність підприємства є властивістю об'єкту управління. Оцінку конкурентоспроможності можна проводити тільки для цілеспрямованих об'єктів, тобто таких, які володіють певною метою і прагнуть її реалізувати в процесі свого функціонування (підприємство, галузь, промисловий комплекс і т.п.) або використовуються цілеспрямованими системами в процесі досягнення своїх цілей (товар, послуга).

На думку С. Савченко конкурентоспроможність підприємства – це реальна та потенційна спроможність підприємства проектувати, виготовляти та збувати в тих чи інших конкретних умовах продукцію, яка користується більшим попитом у споживачів за умови ефективної господарської діяльності та її практичної прибуткової реалізації в умовах конкурентного ринку [41]. У даному визначенні підкреслюється основна ідея конкурентоспроможності - поєднання інтересів споживачів і виробників. Також враховано, що для забезпечення конкурентоспроможності підприємства необхідно ефективно діяти на всіх етапах життєвого циклу продукції (проектування, виготовлення, збут), підтримувати та покращувати свої здібності, ресурси, щоб це було можливо не тільки сьогодні, але й у майбутньому. Також відмічається, що оцінка та забезпечення конкурентоспроможності доцільно тільки за наявності ринкових умов.

М.І. Круглов пропонує оцінювати конкурентоспроможність підприємства-товаровиробника як категорію, похідну від конкурентоспроможності товарної маси, але з урахуванням впливу відносної ефективності виробництва в певному інтервалі часу [42]. Недоліки визначення конкурентоспроможності підприємства властиві й формулюванню В.Є.Хруцького, І.В. Корнеєвої [43], хоча в них підкреслюється досягнення конкурентоспроможності на конкретних ринках і в часовому інтервалі.

На початковому етапі розвитку підприємства конкурентоспроможність продукції відіграє найважливішу роль у створенні конкурентоспроможності підприємства за рахунок «припливу» коштів.

Дослідивши поняття “конкурентоспроможність підприємства” і “конкурентоспроможність продукції” можна зробити висновок, що ці поняття взаємопов’язані. З одного боку, саме підприємство здійснює виробництво продукції, від конкурентоспроможності якої залежить конкурентоспроможність підприємства, з іншого боку, на конкурентоспроможність продукції впливає конкурентоспроможність підприємства. Два поняття – „конкурентоспроможність підприємства” і “конкурентоспроможність

продукції” є самостійними і самодостатніми, тому ми дійшли висновку, що ці поняття не є ієрархічно підпорядковані.

Також деякі вчені пов’язують конкурентоспроможність з результатами діяльності одиниці бізнесу. Б. Скотт вважає, що конкурентоспроможність здатна підвищувати доходи організації так само швидко, як конкуренти, і забезпечувати необхідний рівень інвестицій для підтримки цієї тенденції в майбутньому [44]. Конкурентоспроможність пов’язується з виробничо-господарською діяльністю. Під конкурентоспроможністю виробника розуміється його здатність вести ефективну виробничо-збутову діяльність і тим самим протистояти конкурентам. Не можна погодитися зі ствердженням А. Печенкіна, В. Фоміна, що критерієм ефективності цієї діяльності може служити тільки прибуток або інші комерційні показники, наприклад, чиста поточна вартість [45]. На наш погляд, обов’язково слід враховувати соціальну складову. Як справедливо відмічає А.Е Воронкова, конкурентоспроможність підприємства - це “узагальнюючий, підсумковий показник його стійкої роботи, що містить в собі результати дій і зусиль різних виробничих, обслуговуючих і управлінських підрозділів, підсистем і ресурсів, які використовувалися” [1]. Також, в роботах [46, С. 40, 47] відмічається, що цілі підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства і поліпшення його фінансових показників є різноспрямованими, особливо в короткостроковому періоді, що пов’язано з необхідністю додаткових капіталовкладень.

Конкурентоспроможність також пов’язується із задоволенням потреб споживачів. На думку авторів Х. Джонсона, М. Хаммера і Дж. Чампи [44], компанії повинні зменшувати виробничий цикл і витрати, покращувати якість продуктів і послуг, зміцнювати відносини з постачальниками і споживачами, створювати свої організаційні системи, щоб реакція на зміни споживацьких смаків і переваг була як можна швидшою. Слід відмітити, що для цього повинна бути створена система, яка б дозволяла в динаміці відстежувати зміни споживацьких уподобань, а також враховувала би зв’язок із компетенціями підприємства.

Основна відмінна риса підходу до дослідження конкурентоспроможності всіх економічних об'єктів: продукції, підприємства, галузі і промисловості в цілому, викладеного в роботах М. Портера, І.М. Акимової, А. Дементьєвої полягає у тому, що вона розглядається з позицій володіння властивостями, які створюють переваги в конкурентній боротьбі за споживачів і відповідні ресурси [33, 36, 48]. На наш погляд, підприємство досягає певної конкурентоспроможності скоріше не володінням конкурентними перевагами, а точніше за умови вміння створювати, утримувати та закріплювати свої конкурентні переваги. Наявність конкурентних переваг не означає автоматичну перевагу. Конкурентні переваги повинні діяти у комплексі.

На наш погляд, конкурентоспроможність підприємства є результатом, що фіксує наявність конкурентних переваг і спроможність їх ефективно використовувати.

З. Є. Шершньова вважає, що конкурентоспроможність підприємства – “це рівень його компетенції щодо інших підприємств-конкурентів у нагромадженні та використанні виробничого потенціалу певної спрямованості, а також його окремих складових: технології, ресурсів, менеджменту (особливо – стратегічного та поточного планування), навичок і знань персоналу тощо, що знаходить вираження в таких результируючих показниках, як якість продукції, прибутковість, продуктивність тощо” [26]. Підприємства, які володіють властивостями, що створюють переваги в конкурентній боротьбі за споживачів і відповідні ресурси, можуть бути охарактеризовані з точки зору вміння адаптуватися до змін зовнішнього середовища підприємства. Як стверджує автор [44], конкурентоспроможність – здатність організації продовжувати працювати у вибраній сфері бізнесу, коли макросередовище швидко змінюється, адаптуватися до його змін, створювати свої конкурентні переваги і на цій основі досягати кращих результатів діяльності, ніж конкуренти. Таку думку підтримують й інші фахівці, які вважають, що конкурентоспроможність підприємства – це спроможність підприємства до ефективного функціонування на ринку із забезпеченням своєчасної реакції на зміни потреб і вимог

споживачів на даний момент часу в порівнянні з підприємствами-конкурентами, які діють на даному ринку [4, 17]. Однак, в цьому визначенні надається наголос на необхідності адаптивних дій в поточний момент часу, але підприємством також мають бути запроваджені стратегічні дії, що забезпечать адаптацію в майбутньому.

Під конкурентоспроможністю В. Ф. Оберемчук вважається комплексна порівняльна характеристика підприємства, яка відображає ступінь переваги сукупності оціночних показників діяльності підприємства, що визначають його успіх на певному ринку за певний проміжок часу, по відношенню до сукупності показників підприємств – конкурентів [49]. На наш погляд, ступінь переваги підприємства відносно конкурента повинна мати чіткий зв'язок із управлінськими рішеннями.

За визначенням американських економістів, конкурентоспроможність розглядається як “конкурентна раціональність, тобто уміння думати і діяти швидше, влучніше, найетичніше” [91]. Ми згодні, що практика ведення бізнесу повинна бути етичною, і це повинно знайти відображення в показниках оцінки конкурентоспроможності підприємства.

Запропоноване авторами [50] визначення поняття „конкурентоспроможність”, під якою розуміється відносна характеристика, що показує відмінність процесу розвитку даного підприємства від конкурента як за мірою задоволення своєю продукцією чи послугами конкретної суспільної потреби, так і за ефективністю виробничої діяльності має позитивні риси. По-перше, наголошується, що конкурентоспроможність є відносною характеристикою. По-друге, конкурентоспроможність підприємства пов'язується із розвитком підприємства. По-третє, у якості критерію конкурентоспроможності виступає поєднання задоволення потреб споживачів, виробників і стейкхолдерів.

Автори В. М. Гранатуров і В. М. Осипов довели необхідність розмежування понять "конкурентоспроможність" і "рівень конкурентоспроможності". З точки зору авторів, конкурентоспроможність - це

властивість об'єкта, що характеризується можливістю реального або потенційного задоволення ним конкретної потреби певного ринку. Рівень конкурентоспроможності - це кількісна характеристика конкурентоспроможності, яка характеризує ступінь відповідності можливості об'єкта реального або потенційного задоволення ним конкретної потреби певного ринку у порівнянні з аналогічними об'єктами, які представлені на даному ринку [30]. На наш погляд, важливим у цих визначеннях є розглядання конкурентоспроможності, по-перше, як реальної і потенційної властивості об'єкту конкуренції, тобто наявності часової залежності, по-друге, у прив'язці до конкретного ринку.

Однак існує певна невизначеність відносно властивості якого саме об'єкту являє собою конкурентоспроможність. Також, якщо розглядати рівень конкурентоспроможності конкретного об'єкту дослідження, як результат оцінки, який може мати кількісно-якісний вигляд, то можна стверджувати, що рівень конкурентоспроможності у широкому сенсі - це поєднання кількісної і якісної характеристики. При цьому рівень конкурентоспроможності товару (продукції, послуг, робочої сили), підприємства, регіону, держави, союзу держав - є певною складовою категорії "конкурентоспроможність". В межах дослідження конкретного об'єкта рівень конкурентоспроможності - це поєднання кількісної і якісної характеристики об'єкту.

Конкурентоспроможність продукції, підприємства, регіонів, держав забезпечують люди. Як відзначив І. П. Булеєв [38, С.72], поряд з індивідуальною конкуренцією між індивідами існує конкуренція у складі трудового колективу за підвищення конкурентоспроможності товарів, підприємства, а у рівні всього суспільства - за підвищення конкурентоспроможності країни.

Існує взаємозв'язок між категоріями „конкурентоспроможність виробника” і „конкурентоспроможність національної економіки” [38, С. 75, 51, 52]. З одного боку, рівень конкурентоспроможності підприємства визначається переважно макроекономічними факторами, які регулюються

державою (податкова [53, С.189] і фінансово-кредитна політика, регулювання цін, митно-тарифне регулювання, інвестиційна політика і т.п.). З іншого боку, укріплення конкурентних позицій дозволить вирішити ряд проблем макроекономічного характеру, які стосуються загальнодержавних економічних інтересів.

М.О. Єрмолов дає таке визначення: „конкурентоспроможність виробника (фірми) являє собою відмінність процесу розвитку такого виробника від виробника-конкурента за ступенем задоволення своїми товарами або послугами конкретної суспільної потреби, так і за ефективністю виробничої діяльності” [37, С. 228-241]. Однак таке визначення акцентує увагу не на „спроможності виробника”, а на відмінностях процесу розвитку. До того ж, в якості критерію конкурентоспроможності враховано тільки ефективність виробничої діяльності і не враховано інші критерії, наприклад, соціальна відповідальність виробника [2, 3, 54].

Як вказує Л. Л. Антонюк, міжнародна конкурентоспроможність країни характеризується системністю і виражається у спроможності країни займати і утримувати стійкі позиції на визначених сегментах світового ринку завдяки міцного економічного потенціалу, що забезпечує ріст економіки на основі інновацій, розвинутої системи ринкових інститутів, володіння значним інтелектуальним капіталом, інвестиційними ресурсами; спроможність до гнучкої реакції на зміни світової кон'юнктури і диверсифікації її виробництва з метою максимально відстояти національні інтереси [55]. Таке визначення містить з одного боку - цільову характеристику країни, якою є стійка конкурентна позиція, з іншого боку, умови її забезпечення і утримання, тобто її конкурентну стійкість.

Конкурентоспроможність є комплексною і системною категорією ринкової економіки [39, 55].

Проаналізуємо різні підходи вчених до тлумачення таких понять, як “конкурентний статус”, “конкурентні переваги”, які часто ототожнюють і які пов'язані із „конкурентоспроможністю підприємства”.

Відносно до терміну “конкурентний статус” існують різні точки зору. Так І. Ансофф трактує поняття “конкурентний статус” як своєрідний вимірник положення фірми на ринку [56]. Це трактування близьке до поняття конкурентної переваги М. Портера [33].

На погляд О. М. Тридіда, під конкурентним статусом підприємства вважається комплексна порівняльна характеристика підприємства стосовно конкурентів, що відбиває його внутрішній потенціал, позицію в конкретних сегментах ринку і здатність утримувати її під впливом дестабілізуючих факторів зовнішнього середовища [57]. На наш погляд, таке визначення об'єднує два поняття: власне „конкурентний статус” як позицію в конкретних сегментах ринку і „конкурентостійкість”.

Відповідно до терміну “конкурентна перевага” існують різні точки зору [1, 4, 9, 11, 21-23, 31-35, 44].

М. І. Книш відмічає, що конкурентна перевага – це яка-небудь ексклюзивна цінність, якою володіє система і яка дає їй перевагу перед конкурентами [32]. Р. А. Фатхутдинов дає таке визначення: “конкурентна перевага – перевага, висока компетентність фірми в якій-небудь області діяльності або у випуску товару в порівнянні з конкуруючими фірмами” [59]. Перевага над конкурентами досягається за рахунок “пропозиції споживачам вищої цінності або за рахунок нижчих цін, або за рахунок надання великих вигод, які виправдовують вищі ціни” [25]. У роботах М. Портера висловлюється думка, що конкурентна перевага фірми як на внутрішньому, так і на світовому ринку багато в чому залежить від факторів, котрі сформувалися в країні базування фірми. Розглядаючи такі фактори, як наявність робочої сили, ресурсів, сприятлива політика уряду, різниці в практиці управління підприємствами та інші, він зробив висновок, що жоден з них, такий, що розглядається окремо, не дозволяє досить переконливо відповісти на запитання, що ж саме визначає успіх чи неуспіх фірми в конкуренції [33]. На наш погляд, склад факторів, які формують конкурентну перевагу, набагато ширший, ніж

представлено в вищеназваних роботах. Також, ці фактори є динамічними, що також слід враховувати при створенні підприємством конкурентної переваги.

Конкурентна перевага являє собою відносну категорію, що проявляється у конкурентному середовищі і характеризується спроможністю адаптуватися до умов, що змінюються; певним рівнем стійкості та ефективності, що забезпечує підвищення соціально-економічної ефективності в короткостроковому періоді й виживання в довгостроковому [60, С.160].

Забезпечення адаптивності конкурентних переваг на рівні підприємства, їх стійкості, ефективності забезпечується ефективною системою управління, яка спроможна відслідковувати й реагувати на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища; висококваліфікованим персоналом; організаційною культурою, високим рівнем використання маркетингу; наявністю високотехнологічного виробництва; спроможністю підприємства комбінувати ресурси і надавати ним унікальні властивості; соціальною відповідальністю підприємства [1, 26, 60, 61]. Фактор часу відіграє величезну роль у формуванні конкурентних переваг, управлінні ними, оскільки кожна конкурентна перевага проходить скрізь усі стадії свого життєвого циклу, який залежить від стану конкурентного потенціалу [62], від конкурентостійкості підприємства.

Позиція Г. Кривенко ґрунтується на тому, що ключові фактори успіху – це складові поняття конкурентної переваги підприємства. На погляд автора, конкурентні переваги – це сукупність ключових факторів успіху, які дозволять забезпечити підприємству лідируючі позиції на ринку в довгостроковій перспективі [4]. Однак, на наш погляд, слід розглядати конкурентні переваги з точки зору забезпечення конкурентоспроможності, а не досягнення „лідируючих позицій”. Позиції підприємства в довгостроковій перспективі можуть змінюватися, але важливо не допустити втрати своєї конкурентоспроможності.

Підприємство досягає синергетичного ефекту від взаємодії конкурентних переваг, тому слід увагу приділяти до їх оптимальної комбінації в визначений час.

Конкурентна позиція підприємства – місце підприємства в конкретних сегментах ринку зовнішнього середовища стосовно конкурентів [57]. На наш погляд, близьке до цього визначення є поняття „конкурентний статус”. Також конкурентна позиція відбиває визначене місце, яке досягло підприємство на даний час відносно конкурентів.

Показник, що дає відносну характеристику здатності протистояти конкурентам на конкретних ринках в даний період в роботі А. А. Печенкіна, визначається як “рівень конкурентоспроможності товаровиробника”, який можна визначати, зіставляючи критерії ефективності виробничо-збутової діяльності виробника і конкурентів [45]. Ми вважаємо, що недоліком даного підходу є статичність оцінок порівняння конкуруючих підприємств, не передбачається при цьому оцінка ефективності адаптації підприємства до умов навколишнього середовища, що змінюються.

На наш погляд, конкурентоспроможність підприємства – це здатність підприємства створювати і використовувати конкурентні переваги, займаючи певну конкурентну позицію в даний період часу.

Проведений аналіз, систематизація й узагальнення публікацій стосовно поняття “конкурентоспроможність підприємства” показує, що в теперішній час не існує загальноприйнятих підходів. Багато авторів, як закордонних, так і вітчизняних, торкаються питань конкурентоспроможності різних об'єктів. У той же час щодо терміна “конкурентостійкість підприємства” в науковій літературі також існують різні думки [57 - 59, 63-70]. Особливістю багатьох робіт закордонних авторів є застосування поняття “стійка конкурентна перевага”. Наприклад, Г. Хамел і К. К. Прахалад вважають, що формулювання конкурентоспроможності, що засноване на принципі „країна проти країни”, є неточним, а формулювання, засноване на принципі „позиція і перевага”, - неповним [63]. Автори говорять про те, що майбутнє формується сьогодні, і що вже сьогодні необхідно будувати свої конкурентні переваги, які будуть працювати на перспективу. Д. Аакер [64] говорить про необхідність створення індикаторів результатів діяльності компанії, що адекватно відбивають

довгострокові перспективи, і на яких ґрунтуються поточна і майбутні стратегії підприємства і стійкі конкурентні переваги. Ж. Ж. Ламбен відзначає, що у довгостроковій перспективі виживання і розвиток фірми залежить від її уміння передбачати зміни на ринку і вміти керувати ними [65]. Д. Джордж говорить про те, що жодна конкурентна перевага в довгостроковому періоді не є досить захищеною - причому саме поняття “довгостроковості” скорочується під тиском тих же сил, що працюють на зміни, і вказує на причини необхідності підтримки своїх переваг [66].

Оскільки конкурентоспроможність базується на конкурентних перевагах, а довгострокова конкурентоспроможність обумовлена наявністю стійких конкурентних переваг, або їх постійним відтворенням, то слід ввести окреме поняття, яке характеризувало б стійку конкурентоспроможність підприємства. Поняття “конкурентостійкість підприємства” також, як і “конкурентоспроможність підприємства”, не має чіткого визначення. Перша частина слова „конкурентостійкість” вказує на те, що поняття розглядається в сфері конкурентних відносин. Окремо розглянемо другу частину слова – стійкість. Стійкість є первинною якістю будь-якої системи і об'єднує такі властивості, як міцність, стійкість до дії зовнішніх чинників, захищеність, стабільність, надійність, живучість тощо [92]. У широкому значенні стійкість – здатність системи прагнути з різних початкових станів до деякого рівноважного (стаціонарного) стану. Наприклад, під стійкістю енергосистеми розуміється здатність енергосистеми відновлювати вихідний (або близький до нього) стан після якого-небудь збурення, що виявляється у відхиленні параметрів системи від номінального значення [90]. У протилежному випадку, якщо система не повертається до рівноважного стану, з якого вона була виведена, вона є нестійкою [92].

Забезпечення стійкості є основним фактором забезпечення життєздатності будь-якої системи. Проблема стійкості систем присвячено багато наукових праць [85-87, 89, 92-95], але сфера застосування практичних

наукових результатів [85-87] дуже вузька, що не дозволяє застосовувати їх для широкого кола систем.

З точки зору системного підходу система, яка досліджується, та інші, з якими вона пов'язана – підприємство і його зовнішнє середовище, є динамічними, що розвиваються. Тому необхідно досліджувати як статичні, так і динамічні властивості систем, а також розвиток системи з часом та рушійні сили цього розвитку [92]. З одного боку, в системі виявляється безліч потенційних еволюційних траєкторій, а з другого боку, вона підлягає впливам зовнішнього середовища, що мають випадковий, стохастичний характер. Схильність системи до тієї чи іншої еволюційної траєкторії зумовлюється її стійкістю. „Серед можливих форм розвитку реалізуються лише стійкі форми, а хиткі, якщо і виникають, швидко руйнуються” [40].

Стійкість системи є фундаментальним поняттям, яке використовується не тільки в кібернетиці, але і в низці інших наук. Поняття стійкості застосовуються для опису постійності якої-небудь межі поведінки системи. Це може бути постійність стану системи в часі або постійність деякої послідовності станів. Під станом стійкості розуміється здатність економічної системи, що піддалася несприятливому відхиленню за межі її допустимого значення, повернутися в стан рівноваги за рахунок власних або позикових ресурсів, перепрофілювання виробництва та ін. Враховуючи викладене, застосування терміну “стійкість” до економічної системи є правомірним і аналіз поняття конкурентостійкості може бути предметом наукових досліджень. Термін “стійкість” використовується при описі поведінки системи.

З точки зору загальної теорії систем виокремлюють такі групи стійкості відповідно наявності у системи компенсаційних механізмів: видиму стійкість першого та другого роду, групову стійкість, адаптивну стійкість першого та другого роду, відстрочену стійкість [85-87].

На стійкість системи безпосередньо впливає рівень гетерогенності її елементів та складності зв'язків між ними. Чим вищим він є, тим хиткішою виявляється система, тим більше ресурсів вона потребує для своєї підтримки.

Нестійкість системи проявляється в тому, що її стан, траєкторія чи програма можуть втрачати стійкість, якщо будь-які малі відхилення від них із часом збільшуються. Такі нестійкі стани прямо корелюють із точками біфуркації, за яких на виборі поведінки і подальшій траєкторії системи можуть позначитись навіть надзвичайно слабкі впливи. Точки біфуркації - це переломні, критичні моменти в еволюції відкритої системи, точки розгалуження варіантів розвитку [71].

Ю.Б. Іванов розглядає поняття „стійкість” і з позицій функціонального підходу виділяє такі її види: стійкість техніки, технологічна стійкість, організаційна стійкість, стійкість зовнішніх зв'язків підприємства (комунікативна стійкість), соціально-психологічна стійкість, фінансова стійкість, екологічна стійкість [51]. Слід відмітити, що цей перелік не повний, і може бути розширений за рахунок додаткових функціональних складових, як однорідних, так і комплексних, інтегрованих. До останніх додамо і конкурентостійкість, як характеристику підприємства забезпечувати рівень конкурентоспроможності в майбутньому не менше за мінімальний. Під мінімальним рівнем будемо розуміти межу втрати підприємством своєї конкурентоспроможності.

В роботах В. Л. Диканя, О. М. Тридіда, В. В. Чернеги автори надають тлумачення терміну „конкурентостійкість підприємства” [10, 57, 68, 69].

З погляду В. Л. Диканя, конкурентостійкість характеризує динамічний процес специфічних відносин між виробниками однієї і тієї ж або аналогічної продукції, тобто стабільність положення на ринку одного виробника по відношенню до іншого [68]. Таке визначення дуже вузько і не відповідає системному підходу до оцінки підприємства як системи.

О. М. Тридід дає таке визначення: “конкурентостійкість підприємства – здатність підприємства протистояти дестабілізуючому впливу факторів зовнішнього середовища в порівнянні з конкурентами” [57]. На наш погляд, неправомірно враховувати вплив тільки зовнішнього середовища. З позицій системного підходу на підприємство впливають як фактори зовнішнього

середовища, так і внутрішнього. Внутрішнє середовище виконує підстроювання підприємства до умов зовнішнього середовища, що змінюються, тобто його адаптацію. У той же час, внутрішнє середовище підприємства може справляти і негативну дію на діяльність підприємства (наприклад, неякісне управління, негативна організаційна поведінка).

В роботі В. В. Чернеги надано дефініції взаємозв'язаних базових категорій таких як, “конкурентоспроможність”, “конкурентоздатність” та “конкурентостійкість”. Під останньою розуміється можливість підприємства втримати свою нішу на ринку товарів та/або розширити її [10]. З нашої точки зору, неправомірно вважати, що „досягнення підприємством конкурентостійкості ґрунтується на поєднанні конкурентоздатності та конкурентоспроможності підприємства” [10], оскільки ці поняття характеризують різний рівень сприйняття підприємства як системи: конкурентоспроможність підприємства характеризує стан системи, а конкурентостійкість характеризує підприємство як систему, яка володіє поведінкою. Також ми вважаємо, що можливість підприємства втримати та/або розширити свою нішу на ринку товарів є вузьким трактуванням конкурентостійкості, оскільки можна також змінити нішу на ринку і при цьому не втратити своєї конкурентоспроможності.

А. Е. Воронкова, вважає, що стійкі конкурентні позиції підприємством досягаються завдяки наявності в нього конкурентоспроможного потенціалу, під яким розуміється сукупність виробничо-фінансових, інтелектуальних і трудових можливостей підприємства, які забезпечують йому стійкі позиції на ринку, й управління підприємством зводиться до управління його конкурентоспроможним потенціалом [72]. З нашої точки зору слід розглядати конкурентоспроможний потенціал саме в ракурсі його ефективності, що створює основу для конкурентостійкості підприємства. Але безперечно, виділені автором елементи конкурентоспроможного потенціалу: виробничий, фінансовий, інноваційний, управлінський, маркетинговий, комунікаційний, мотиваційний, трудовий [13], мають специфічні цілі використання і розвитку,

знаходиться під впливом різних чинників і відображають сильну або слабку сторону діяльності підприємства. В роботі [23, С.50] відмічається, що потенціал підприємства забезпечує стійкість до змін у зовнішньому середовищі. Він є джерелом формування конкурентних переваг і тому необхідно постійно його розвивати і вдосконалювати.

Серед дослідників поняття "конкурентоспроможність підприємства" існує думка щодо взаємозв'язку цього поняття із конкурентним або стратегічним потенціалом [13, 61, 73].

Так, І. М. Кирчата надає таке визначення: „конкурентний потенціал - систематизований комплекс взаємоузгоджених можливостей і ресурсів внутрішнього середовища підприємства, який забезпечує отримання конкурентних переваг в умовах змінюваного зовнішнього середовища та обмежених ресурсів, сприяє досягненню поставлених конкурентних цілей та при раціональному використанні забезпечує підприємству високий конкурентний статус” [73]. Це визначення близько до визначення поняття „стратегічний потенціал”, яке надано І. П. Отенко: „сформована сукупність ресурсів і компетенцій із унікальними та диференційованими властивостями, для створення і розвитку підприємства” [61, С.240 переклад наш]. Спільним позитивним моментом у цих визначеннях є те, що основою формування потенціалу підприємства є його ресурси і компетенції, що є взаємопов'язаними та взаємоузгодженими. При цьому, виходячи з наданих понять, область застосування цих понять різна: стратегічний потенціал є слід розглядати в широкому сенсі на рівні підприємства, а конкурентний потенціал є більш вузьким поняттям, що стосується саме конкурентних відносин. Також, враховуючи надані в роботі [61] рівні формування стратегічного потенціалу підприємства, можна стверджувати, що спроможність формувати статичні або динамічні конкурентні переваги залежить від стратегічного потенціалу; від рівня ефективності використання стратегічного потенціалу залежить стійкість конкурентних переваг, їх розвиток і власне конкурентостійкість підприємства. Нашу точку зору підтверджує думка Ю. Б. Іванова, який стверджує що „швидка

адаптація підприємства до нових умов виступає не окремою конкурентною перевагою, а своєрідним каталізатором, тобто інструментом, за допомогою якого таке підприємство підсилює ті конкурентні переваги, які в нього вже існували” [53, С.204].

Деякі автори при визначенні поняття “конкурентоспроможність підприємства” використовують як статичні, так і динамічні ознаки [51, 4]. Наприклад, Ю. Б. Іванов, вважає що конкурентоспроможність слід розглядати як систему, що розвивається під впливом безперервно взаємодіючих факторів, і яка характеризує ступінь реалізації потенційних можливостей підприємства щодо придбання і утримання впродовж досить тривалого періоду часу конкурентної переваги [51]. З точки зору Г.В. Кривенко, довгострокова конкурентоспроможність підприємства в умовах маркетингової орієнтації залежить від його здатності вчасно розпізнавати зміни в конкурентному середовищі і розвивати свої ресурси так, щоб адекватно відповідати на ці зміни [4].

Підсумовуючи вищесказане, на наш погляд, необхідно виокремити два терміни, які характеризують ефективність застосування конкурентних переваг підприємством в статистиці і в динаміці. У зв’язку з цим слід ввести поняття „тактична конкурентоспроможність підприємства” і „стратегічна конкурентоспроможність підприємства”.

Поняття „стратегічна конкурентоспроможність підприємства” використовують такі вчені: Р. А. Фатхутдинов, І. В. Смолін, А. Шпанко [39, 74, 75].

Р. А. Фатхутдинов дає таке визначення: “стратегічна конкурентоспроможність об’єкту – теорія, методика і практика прогнозування нормативів забезпечення конкурентоспроможності керованого об’єкту в майбутньому, що формуються на вході системи” [74]. Однак таке визначення є загальним для багатьох об’єктів і потребує уточнення.

І. В. Смолін, надавши визначення поняття "стратегічна конкурентоспроможність", підкреслив, що вона є цільовою характеристикою

спроможності суб'єкту ринку отримувати конкурентні переваги над конкурентами і реалізовувати їх у власних інтересах в майбутньому, тобто є об'єктом стратегічного управління [75, С. 174].

Стратегічна конкурентоспроможність, з точки зору А. Шпанко, це „ознака суб'єкта ринку, яка демонструє наявність у нього ключових можливостей розвитку, отриманих безпосередньо швидкою адаптацією внутрішнього середовища функціонування до змін зовнішнього середовища, і досягнення на цієї основі конкурентних цілей” [39].

Розподіл поняття „конкурентоспроможність підприємства” на „тактичну” і „стратегічну” також запропоновано в роботі [76]. Автори не надають визначень зазначених понять, але підкреслюють, що стратегічна конкурентоспроможність підприємства передбачає наявність конкурентних переваг на далеку перспективу розвитку, відпрацьованих управлінських методів реагування на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища, а тактична конкурентоспроможність відображує ступінь відповідності характеристик підприємства і його основних бізнес-процесів вимогам конкретного замовника. Також в роботі запропоновано розділення поняття „конкурентоспроможність підприємства на „зовнішню” і „внутрішню”, при цьому тактична і стратегічна конкурентоспроможність є елементами „внутрішньої конкурентоспроможності”, а „зовнішня конкурентоспроможність підприємства оцінюється при прийнятті рішень про доцільність і ефективність співробітництва з ним різних економічних суб'єктів” [76]. Із таким твердженням ми не згодні, оскільки, перш за все, недостатньо чітко визначено критерій такого розподілу, по-друге, визиває сумнів необхідність визначення окремої конкурентоспроможності для прийняття рішень щодо співробітництва з економічними суб'єктами.

Стратегічна конкурентоспроможність є складовою загальної конкурентоспроможності, особливістю якої є те, що вона проявляється в умовах стратегічного управління [39].

Аналіз вищенаведених визначень поняття „стратегічна конкурентоспроможність” показав, що трактування авторів є різними, але, без сумніву, характерною ознакою даного поняття є його зв’язок із стратегічним управлінням. Тобто стратегічна конкурентоспроможність підприємства – це об’єкт стратегічного управління. У зв’язку з цим висновком доцільно проаналізувати зв’язок стратегічної конкурентоспроможності з поняттям конкурентної стратегії.

Одним з факторів успіху підприємства на ринку є ефективно обрана конкурентна стратегія. Існує багато робіт вчених, які присвячено дослідженню проблем розробки конкурентних стратегій: М. Портера, І. Ансофа, А. Томпсона, А. Стрікланда, Г. Мінцберга, П. Ільчука, О. М. Тищенко, З. Є. Шершньової, В. Г. Шинкаренко, Г. А. Азоєва, М. І. Книша, М. І. Круглова та ін. Але на даний час не існує єдиної точки зору щодо визначення поняття „конкурентна стратегія”. Так, В. Г. Шинкаренко, досліджуючи поняття „стратегія конкуренції” пропонує розуміти під ним „сукупність раніш передбачених і контрольованих дій працівників підприємства, спрямованих на позиціонування кожної бізнес-сфери діяльності серед конкурентів і досягнення ними успіху у конкурентній боротьбі на довгострокову перспективу” [77, С. 208]. Перевагою такого визначення є його застосовність для підприємств, які здійснюють свою діяльність у різних бізнес-напрямах; наявність основних складових поняття „стратегія”: планування; принцип поведінки в рамках поставленої мети; позиція; часова визначеність. Але вищеназване визначення позначає основний напрям дії підприємства в конкурентній боротьбі, а не в цілому спроможність підприємства до неї.

Проведений аналіз показав, що на даний момент не існує загальноприйнятого визначення поняття “конкурентоспроможність підприємства”. Ряд учених трактує одну сутність, використовуючи різні терміни і навпаки. Нечіткість в термінології ускладнює дослідження даної проблеми.

Викладемо авторську позицію відносно визначення поняття „конкурентоспроможність підприємства” та його взаємозв’язок з поняттями: „конкурентостійкість підприємства”, „тактична конкурентоспроможність підприємства”, „стратегічна конкурентоспроможність підприємства”, „конкурентна перевага”, „конкурентний потенціал”, „конкурентна стратегія”.

Вважаємо доцільним поняття “конкурентоспроможність підприємства” розглядати як систему понять, основними елементами якої є „конкурентоспроможність підприємства”, „тактична конкурентоспроможність підприємства”, „конкурентностійкість підприємства”, „стратегічна конкурентоспроможність підприємства”. Основними характеристиками елементів такої системи понять є їхній взаємозв’язок і взаємозалежність (рис.1.3). Характер взаємозв’язку основних категорій конкуренції представлено у табл. 1.1.

Найбільш вдале визначення поняття „конкурентоспроможність підприємства” надала А.Е.Воронкова, з якою ми цілком згодні – це „узагальнюючий підсумковий показник його стійкої роботи, що містить у собі результати дій і зусиль різних виробничих, обслуговуючих і управлінських підрозділів, підсистем і ресурсів, які використовувалися” [1].

Конкурентоспроможність підприємства – це потенціальна і реальна характеристика підприємства. Реальна конкурентоспроможність підприємства проявляється на ринку. Конкурентоспроможність підприємства є динамічною характеристикою, причому її динаміка обумовлена як зовнішніми, так внутрішніми факторами.

Підприємство є динамічною системою, яке працює в динамічному зовнішньому середовищі, тому досліджуючи як статичні, так і динамічні її властивості, ми дійшли висновку, що результати оцінки конкурентоспроможності підприємства мають різні сфери застосування при виробленні підприємством управлінських рішень: це тактичний і стратегічний рівень. Стратегічні рішення характеризуються наступним:

- на відміну від тактичних, орієнтовані на майбутнє і є базою для своєчасних управлінських рішень;
- пов'язані із значної невизначеністю, що обумовлено необхідністю врахування зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на підприємство;
- пов'язані із залученням значних ресурсів і можуть мати надзвичайно важливі, довготривалі наслідки для підприємства [23, С. 56].

У зв'язку з цим пропонуємо використовувати різні поняття відповідно стратегічного чи тактичного рівня. У той же час, наголошуємо на необхідності розмежуванні понять, які характеризують статичний чи динамічний стан.

Тактична конкурентоспроможність підприємства – характеристика статичного стану, конкурентостійкість – характеристика, яка відображає стан підприємства в динаміці, тобто його конкурентну поведінку [83, 84].

Враховуючи вищесказане, а також користуючись правилами конструювання понять [96, С. 40-51] пропонуємо такі визначення (рис. 1.3):

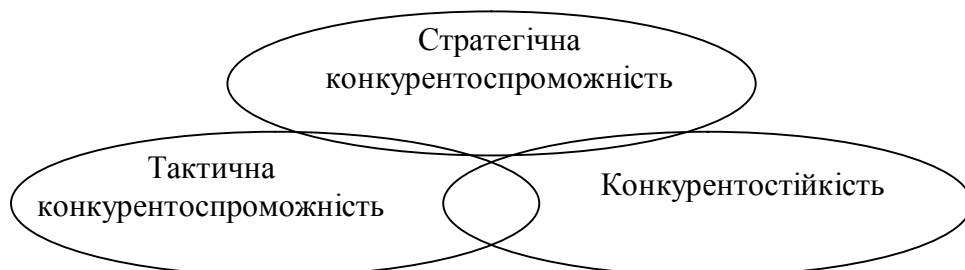


Рис. 1.3. Взаємозв'язок між поняттями: “стратегічна конкурентоспроможність підприємства”, “тактична конкурентоспроможність підприємства”, “конкурентостійкість підприємства”

Тактична конкурентоспроможність підприємства – спроможність підприємства до ефективного функціонування в релевантному зовнішньому середовищі, займаючи певну конкурентну позицію в даний період часу.

Конкурентостійкість підприємства – спроможність підприємства забезпечити тактичну конкурентоспроможність в майбутньому не нижче за мінімальний рівень.

Характер взаємозв'язку основних категорій теорії конкуренції

Категорії теорії конкуренції	Конкурентоспроможність підприємства	Конкурентостійкість підприємства	Конкурентна перевага	Конкурентна стратегія
Конкурентоспроможність підприємства		Підвищення рівня конкурентостійкості підприємства залежить від поточного рівня конкурентоспроможності	Володіння підприємством рядом конкурентних переваг є обов'язковою, але не достатньою умовою його конкурентоспроможності	Досягнення підприємством конкурентоспроможності здійснюється за допомогою визначення і реалізації адекватних конкурентних стратегій
Конкурентостійкість підприємства	Необхідною умовою досягнення конкурентоспроможності підприємства в майбутньому є його конкурентостійкість		Наявність стійких конкурентних переваг підсилюють конкурентостійкість підприємства	Рівень конкурентостійкості обумовлює вибір конкурентної стратегії, яка в майбутньому призведе до підвищення рівня конкурентоспроможності
Конкурентна перевага	Конкурентоспроможність є результатом створення і підтримки сукупності конкурентних переваг протягом тривалого періоду часу	Високий рівень конкурентостійкості забезпечує утримання та підтримку існуючих та створення нових конкурентних переваг		Конкурентна стратегія забезпечує підтримку певного набору конкурентних переваг та створює нові
Конкурентна стратегія	Рівень конкурентоспроможності підприємства визначає як саму конкурентну стратегію, так і ефективність її використання	Ефективність реалізації конкурентної стратегії впливає на рівень конкурентостійкості	Наявність певного набору конкурентних переваг, є основою для вибору конкурентної стратегії	

При цьому під мінімальним рівнем конкурентоспроможності підприємства будемо розуміти таку її кількісно-якісну характеристику, погіршення якої призведе до втрати підприємством своєї конкурентоспроможності.

Під стратегічною конкурентоспроможністю підприємства розуміється потенціальна спроможність підприємства до ефективного функціонування в майбутньому релевантному зовнішньому середовищі. Вона є комплексною характеристикою, що враховує як тактичну конкурентоспроможність так і його конкурентостійкість [84].

Якщо підприємство конкурентоспроможне в даний момент часу і зможе забезпечити свою конкурентоспроможність в перспективі, то можна говорити про те, що підприємство конкурентостійке.

Під конкурентостійкістю підприємства розуміється такий його стан, при якому суттєві зміни факторів, що впливають на неї, не призведуть з часом до втрати конкурентоспроможності.

На наш погляд конкурентостійкість має відображати ефективність використання конкурентного потенціалу.

Кожне підприємство намагається досягти своїх цілей в конкурентній боротьбі, використовуючи при цьому індивідуальні підходи і методи. В залежності від обраних дій підприємство може створювати нові і закріплювати наявні свої конкурентні переваги - ті характеристики, що створюють для підприємства певну перевагу над його конкурентами. Конкурентна перевага є відносним поняттям і визначається у порівнянні з конкурентом, що займає певну позицію на ринку чи в його сегменті.

Таким чином, існує взаємозв'язок між такими поняттями, як “конкурентоспроможність підприємства” і “конкурентна перевага”. Володіння підприємством рядом конкурентних переваг є обов'язковою, але не достатньою умовою його конкурентоспроможності. З огляду на те, що конкурентні переваги змінюються з часом, конкурентоспроможність є результатом створення і підтримки сукупності конкурентних переваг протягом тривалого

періоду часу. Конкурентний статус підприємства виступає оціночним показником рівня конкурентоспроможності, з погляду його позиції на ринку.

Досягнення підприємством конкурентоспроможності забезпечується за допомогою визначення і реалізації адекватних конкурентних стратегій. Для кожного підприємства набір стратегічних дій є індивідуальним, що визначає неповторність поведінки підприємства на ринку. Проте вибір стратегії обумовлюється різними факторами, що спричиняє ряд проблем визначення конкурентоспроможності підприємства. Аналіз конкурентоспроможності підприємства допомагає вирішувати проблеми підвищення конкурентоспроможності й направляти зусилля по удосконаленню діяльності підприємства в русло адекватної і придатної саме для нього конкурентної стратегії.

1.3 Теоретичні і методичні засади з формування конкурентної стратегії підприємств

Стратегія – це еластична, узагальнена модель розвитку суб'єкту господарювання, яка містить в собі визначені стратегічні цілі, технології, ресурси та систему управління, що забезпечує її конкурентоспроможну дієздатність і адаптацію до реальної конкурентної ситуації [97, С. 54]. Формулювання стратегії є наступним етапом після проведеного стратегічного аналізу і є результатом вибору однієї з стратегічних альтернатив. Ще в процесі стратегічного аналізу керівництво підприємства може орієнтуватися до вибору одного з можливих варіантів стратегії – того, який в найбільшій мірі відповідає умовам внутрішньої і зовнішнього середовища, а також обраним цілям діяльності.

Питання з вибору і реалізації стратегії було досліджено в роботах О. Є. Найденко, Л. Л. Гевлич, М. Портера, Ф. Котлера, А. Юданова, О.С. Віханського і ін. [23, 33, 98, 99-105]. Водночас, ці роботи не містять

формалізованих рекомендацій стосовно вибору конкурентної стратегії на підставі проведеного конкурентного аналізу і отриманих оцінок конкурентоспроможності і конкурентостійкості підприємства, зокрема підприємства сфери телекомунікацій.

Конкурентна стратегія тісно пов'язана із загальною стратегією підприємства. З нашої точки зору, в процесі перегляду стратегічних альтернатив і вибору стратегії загальна і конкурентна стратегії повинні розглядатися одночасно і відповідати місії та цілям підприємства.

Обґрунтована стратегія є основою для підвищення конкурентоспроможності підприємства як в тактичному, так і в стратегічному плані; забезпечення стійкої конкурентної позиції; ефективності роботи підприємства; удосконалення структури управління і підвищення організаційної культури [23, С. 234]. Як відмічає С.В. Войтко, „стратегічні горизонти залежать від рівня наукомісткості, високотехнологічності, темпів зміни показників сфери діяльності, життєвого циклу” [106, переклад наш].

Стратегія, яку буде реалізовано в майбутньому має враховувати наявні цілі і стратегії; результати оцінки тактичної конкурентоспроможності, майбутні цілі, результати оцінки стратегічної конкурентоспроможності. Вона також має відповідати наявним можливостям у даному періоді [21, С.139]. Існує два підходи до обрання стратегії:

- користуючись методом аналізу відхилень від цілей підприємство має обрати таку стратегію із можливих, яка найкраще відповідатиме її цілям у майбутньому. Цієї стратегії буде відповідати відповідний рівень стратегічної конкурентоспроможності підприємства;

- виходячи із наявної стратегії і має обрати таку стратегію із можливих, яка найкраще відповідатиме її теперішнім цілям.

А. Н. Тищенко і І. Л. Райнін відмічають, що для успіху у майбутньому конкурентоспроможність підприємства має базуватися на виробничих і збутових можливостях, спроможності до розвитку, можливості до диверсифікації виробництва [21, С. 139].

Існують різні підходи до класифікації конкурентних стратегій. Підхід, який запропоновано М. Портером, базується на визначенні підприємством типу конкурентної переваги і підходить до вузькоспеціалізованих підприємств [33]. Класифікація конкурентних стратегій за Ф. Котлером більше організована за ознакою характеру дій, ступеню їх агресивності [107]. А. Юдановим запропоновано класифікацію конкурентних стратегій на підставі використання декількох факторів [105]. Така класифікація підходить до широкого кола підприємств, які суттєво відрізняються за різними ознаками. Підхід, який запропоновано О. С. Віханським, базується на життєвому циклі розвитку товару або підприємства [108].

Проведемо аналіз існуючих конкурентних стратегій і удосконалимо порядок вибору конкурентної стратегії підприємства відповідно досягнутого рівня конкурентоспроможності і конкурентостійкості підприємства.

На основі аналізу сил конкуренції М. Портером було виділено три базові конкурентні стратегії в залежності від цільового ринку і типу конкурентної переваги: стратегія лідерства у витратах, диференціація, концентрація на сегменті (фокусування, спеціалізація) [33].

Стратегія лідерства у витратах ґрунтується на можливості чи прагненні підприємства досягти нижчих витрат порівняно з конкурентами і здебільшого пов'язана з існуванням “ефекту досвіду”. Лідерство у витратах ефективно за наступних умов: ціна є домінуючою конкурентною силою; галузевий продукт – стандартизований, простий у виготовленні; відсутність можливостей у диференціації. Реалізація цієї стратегії передбачає стабільні інвестиції, високу компетентність, постійний контроль за виробництвом і збутом, наявність простих у виготовленні, стандартних товарів. Перевагами такої конкурентної стратегії є:

- забезпечення прибутковості підприємства навіть за умови сильної конкурентної боротьби, коли інші підприємства мають збитки;
- низькі витрати, які створюють високі вхідні бар'єри для конкурентів і знижують вплив постачальників;

- більшу свободу дій порівняно з конкурентами.

Водночас конкурентостійкість підприємства може знижуватися за рахунок таких факторів: конкуренти також можуть застосовувати методи зниження витрат, тобто скопіювати конкурентні переваги лідера з витрат; поява нових технологій може усунути наявні конкурентні переваги, а зосередження на витратах – загальмувати своєчасне виявлення змін на ринку; непередбачена дія факторів може спричинити зменшення розриву в цінах порівняно з конкурентами. Також така стратегія більше може бути обрана підприємствами із застарілим устаткуванням, низько кваліфікованим персоналом, які не можуть запропонувати споживачеві цікаві перспективні новинки, за умови низьких витрат на виробництво, низького рівня заробітної плати. Водночас, такий підхід може виявитися досить ненадійним для таких підприємств, оскільки лідерство по витратах є єдиним компенсаторним механізмом, і поява конкурентного товару з більш низькою ціною є реальною загрозою для існування такого підприємства.

Диференціація продукції орієнтована на покупців, які готові заплатити більше за більш високу якість або за більш широкий вибір споживчих якостей товару (послуги). Диференціація може бути горизонтальною (існують відмінності товарів (послуг) по окремих характеристиках; ціна приблизно однакова) і вертикальною (характеристики товарів (послуг), які пропонуються; ціни на них і середній платоспроможний рівень доходу споживачів різні).

Перевагами стратегії диференціації є:

- зниження можливості заміни товару, посилення прихильності споживачів до марки, товару, зменшується чутливість до ціни і тим самим підвищується рентабельність;
- захист підприємства від товарів-замінників відмітними властивостями товару;
- підвищення стійкості до можливого підвищення цін сильним постачальником за рахунок підвищеної рентабельності.

Стратегію диференціації слід обирати за таких умов:

- існує можливість для диференціації продукту;
- підприємство володіє ноу-хау з виробництва або маркетингу;
- потреби потенційних споживачів відрізняються;
- небагато конкурентів в галузі використовують стратегію диференціації;
- попит нееластичний за ціною;
- галузевий ринок має складну структуру.

Водночас недоліками стратегії диференціації вважається наступне:

- неможливість утримати прихильність марці, товару за умови значного розриву в цінах на диференційований товар відносно конкурентів із низькими витратами;

- зниження ролі диференціації в результаті звикання споживачів до товару;

- зниження сприйняття товару під впливом підробок і імітацій.

Обрання стратегії диференціації підприємством передують ретельний аналіз стану складових стратегічної конкурентоспроможності. Особлива увага приділяється значенню комплексних показників внутрішньої конкурентостійкості підприємства - стійкості системи маркетингу; ефективності фінансової і інвестиційної діяльності; рівню соціальної відповідальності; зовнішньої конкурентостійкості, і показників, що їх формують. Ця стратегія не завжди поєднується з бажанням завоювати більшу частку ринку, тому що значна частина покупців може не погодитися на підвищену ціну, навіть за кращий товар. Якщо конкурентна перевага досягнута за рахунок випуску унікальної продукції, яка заснована на використанні власних конструкторських розробок, унікальних технологій, ноу-хау, досвіду спеціалістів, то для знищення такої переваги конкурентам необхідно розробити аналогічну продукцію, або придумати щось краще, або отримати ці секрети з найменшими витратами. Водночас, це потребує великих витрат, зусиль і часу у конкурента. В результаті підприємство знаходиться в лідируючому положенні, воно конкурентостійке. Але слід відзначити, що така конкурентна перевага досягається дуже повільно і вимагає великих витрат на її підтримання.

Стратегія концентрації (фокусування, спеціалізації) передбачає зосередження на потребах одного сегмента або групи покупців, яка характеризується особливими потребами, з метою найкращого, ніж у конкурентів, їх задоволення. Ця стратегія не поєднується з метою підприємства охопити весь ринок, але сприяє досягненню великої частки ринку у межах цільового сегменту. В рамках цільового сегменту вона може спиратися на лідерство по витратах, або на диференціацію, або на обох конкурентних перевагах.

Стратегію концентрації слід обирати за таких умов:

- для більшості конкурентів занадто дорого або важко освоювати таку нішу;
- невелика кількість ресурсів для освоєння широких ринкових сегментів;
- галузеві сегменти суттєво розрізняються за розміром, темпами росту і інтенсивності впливу із сторони конкурентів;
- існують відносно невеликі групи клієнтів, які мають нестандартні потреби, що не задоволені повною мірою.

Водночас існують такі ризики застосування стратегії концентрації:

- порівняно з неспеціалізованими товарами конкурентів стає дуже великий розрив в цінах;
- скорочуються відмінності в вимогах до товару споживачів цільового сегменту ринку і ринку в цілому;
- конкуренти виходять на ще вужчі підсегменти усередині цільового сегменту.

Така стратегія більш відповідає підприємству, яке має середній рівень конкурентоспроможності, але не має достатнього запасу конкурентостійкості для конкурування на ринку в цілому.

Кожна з наведених стратегій М. Портера принципово відрізняється від іншої. Для забезпечення конкурентної переваги підприємству необхідно зосередитися тільки на одній базовій конкурентній стратегії, оскільки

застосування одночасно декількох стратегій призведе до втрати ним конкурентостійкості і конкурентоспроможності [33].

Класифікація конкурентних стратегій за Ф. Котлером ґрунтується на усвідомленні і ролі та місця певного підприємства, його конкурентів.

Відповідно до частки ринку, яку утримає підприємство, розрізняють чотири типи конкурентної стратегії: лідера, атакування лідера, переслідування лідера та фахівця [98].

Стратегія лідера реалізується тоді, коли підприємство займає домінуючі позиції на ринку, тобто має високий рівень тактичної конкурентоспроможності. Таке підприємство є „еталоном”, відносно якого проводиться порівняння своїх можливостей іншими конкурентами, які можуть спробувати атакувати, наслідувати або позбутися лідера.

Підприємством-лідером може бути обрано декілька стратегій: стратегію розширення первинного попиту; оборонну і наступальну стратегію, а також стратегію демаркетингу.

Стратегію розширення первинного попиту вибирають за таких умов: на початкових стадіях життєвого циклу товару, коли первинний попит ще зростає, а взаємний тиск конкурентів, за умови високого рівня конкурентостійкості, ще невеликий. Освоєння нової продукції потребує нових витрат, які пов'язані із розробкою технології і нормативно-технологічної документації, виготовленням пристосувань і оснащення. По мірі вдосконалення і відладки технології і продукції величина таких витрат буде складатися тільки із витрат, що витрачаються безпосередньо на випуск продукції.

Оборонна стратегія передбачає захист своєї частки ринку з протидією найнебезпечнішим конкурентам. Таку стратегію часто застосовує організація-новатор, яку атакують конкуренти-імітатори. До оборонних стратегій відносяться такі: захист ринку шляхом інтенсивного збуту та розширення товарного асортименту; впровадження інновацій та технологічне удосконалення з метою перешкод конкурентам; конфронтація, тобто пряма атака (цінова війна, реклама тощо). Оборонну стратегію слід обирати

підприємствам з високим рівнем внутрішньої конкурентостійкості і яке піддається значному впливу зовнішньої середовища, особливо з боку конкурентів.

Наступальна стратегія передбачає збільшення частки ринку шляхом підвищення рентабельності завдяки використанню „ефекту досвіду”, тобто коли конкурентна перевага виникає завдяки лідерству у витратах.

Стратегія демаркетингу передбачає або зменшення частки ринку у деяких сегментах через підвищення ціни, скорочення послуг, обмеження реклами чи припинення стимулювання попиту, або перехід на нові ринки, де підприємство не займає домінуючих позицій.

Якщо підприємство не займає положення лідера, тобто середнє значення тактичної конкурентоспроможності, то воно може обрати агресивну *стратегію атакування лідера* з метою зайняти його місце. Атака може бути фронтальною або фланговою.

Фронтальна атака полягає у використанні проти конкурента таких же засобів, які використовує він сам, не використовуючи аналіз для виявлення його слабких сторін. Досягти успіху у фронтальній атаці можна, маючи високий рівень конкурентостійкості і забезпечивши оптимальне співвідношення своїх сил і лідера.

Флангова атака передбачає проведення аналізу для виявлення слабких сторін лідера з метою використання отриманої інформації в конкурентній боротьбі. Атакування лідера проводиться на тому ринку, де він є слабким, або погано захищеним, шляхом пропозиції товарів за нижчими, ніж у конкурента цінами. Ця стратегія вимагає середнього рівня конкурентостійкості підприємства і буде тим ефективніше, чим більшою часткою ринку володіє лідер, оскільки встановлення ним нижчої ціни призводить до більших втрат.

При виборі агресивної наступальної стратегії необхідно правильно оцінювати можливу реакцію з боку конкурентна-лідера і обирати саме ту, за якої він не буде здатний на протидію.

Для підприємства, яке має низький рівень тактичної конкурентоспроможності, займає невелику частку ринку, ефективною буде *стратегія переслідування лідера*.

Стратегію переслідування лідера слід обирати за таких умов:

- підприємство діє на олігополістичному ринку, де можливості диференціації невеликі;
- перехресна еластичність цін дуже висока, оскільки кожний конкурент прагне уникнути боротьби.

Але така стратегія передбачає активних дій, спрямованих на захоплення малої частки ринку і вимагає наявності середнього, або високого рівня конкурентостійкості підприємства. Такі дії передбачають повнішу реалізацію своїх унікальних конкурентних переваг на певних сегментах ринку; впровадження прогресивних технологій з метою зниження витрат; дотримання спеціалізації, а не диференціації; підвищення ефективності управління.

Стратегія фахівця збігається з однією з конкурентних стратегій, сформульованих М. Портером – стратегією спеціалізації, концентрації на певному сегменті.

Така стратегія буде ефективною тоді, якщо: у підприємства є достатній потенціал для отримання прибутку; бажані темпи зростання; низька привабливість обраної ніши для конкурентів; ніша відповідає специфічним можливостям організації; існує бар'єри для входження інших підприємств. Проведений ретельний аналіз значення складових внутрішньої конкурентостійкості дозволить підприємству обрати критерій спеціалізації.

А. Юдановим визначено чотири типи конкурентних стратегій: віолентна, патієнтна, комутантна, експлерентна [105], які обираються за такими факторами:

- виробництво (масове, спеціалізоване, універсальне, експериментальне);
- розмір організації (великий, середній, малий);
- стійкість організації (висока, низька);
- витрати на НДДКР (великі, середні, малі);

- конкурентні переваги (висока продуктивність, пристосованість до ринку, гнучкість, випередження у нововведеннях).

Слід відзначити, що в запропонованій А. Юдановим класифікації конкурентних стратегій фактори можуть розглядатися у вигляді лінгвістичних показників; характеристика факторів у вигляді термів, які застосовуються при використанні методу на основі нечіткої логіки; сама класифікація в цілому – як база знань [83]. Це є безперечною перевагою такої класифікації, але обмежена кількість факторів, термів не дозволяє повніше дослідити свої конкурентні переваги і визначити тип конкурентної стратегії.

В якості базових конкурентних стратегій О. С. Віханським було запропоновано такі: стратегії концентрованого росту; стратегії інтегрованого росту; стратегії диверсифікованого росту; стратегії цілеспрямованого скорочення [108].

Концентроване зростання може бути за рахунок інтенсифікації зусиль на ринку; розвитку ринків або товарів.

До *стратегій інтегрованого росту* відносять зворотну вертикальну інтеграцію, уперед крокуючу вертикальну інтеграцію, стратегію горизонтальної інтеграції.

До *стратегій диверсифікованого росту* відносять: концентричну диверсифікацію; стратегії горизонтальної і конгломератної диверсифікації.

При побудові сегментації конкурентних стратегій відповідно отриманих оцінок стратегічної конкурентоспроможності підприємства слід враховувати положення теорії систем, які також повинні застосовуватися до підприємства. Згідно теорії систем адаптивна стійкість системи залежить від різноманітності її елементів нелінійно, причому найбільшою стійкістю володіють не найрізноманітніші системи, а ті, в яких існує свого роду “баланс” між різноманітністю і одноманітністю. Механізм адаптивної стратегії забезпечення стійкості - у відповідь на несприятливі зовнішні зміни система реагує перебудовою структури, в принципі зберігаючи початковий склад і, до певної

межі - навіть розмір. При цьому мірою адаптивної стійкості є число потенційно можливих комбінацій, які здатна породити система в даних умовах.

В роботі Ю. Б. Іванова і Т. М. Чечетової-Терашвілі визначено такі причини втрати підприємством стійкості своїх конкурентних позицій, які зводяться до двох сценаріїв [58]. Відповідно першому сценарію втрата стійкості конкурентних позицій відбувається внаслідок повільного накопичення відхилення показників стійкості. Відповідно другому сценарію – внаслідок неможливості адаптації до стратегічних несподіванок, що відбулися.

Проведені дослідження з адаптивної стійкості систем дозволяють виділити наступні важливі положення стосовно підприємства:

- конкурентостійкість підприємства, що володіє обмеженим набором конкурентних переваг, які є однотипними але достатньо сильними, знижується при втраті конкурентних переваг. В майбутньому конкурентоспроможність підприємства буде значно гірша, ніж в теперішній час. З часом відбудеться повна втрата підприємством своєї конкурентоспроможності. Проте поява іншого типу конкурентних переваг сприятливо відіб'ється на конкурентостійкості підприємства, і в результаті на його конкурентоспроможності.

- в протилежність попередньому випадку, конкурентостійкість підприємства, що володіє конкурентними перевагами, які є різноманітними, але слабкими, підвищується при втраті деяких конкурентних переваг і приводить до підвищення конкурентоспроможності в майбутньому. Проте поява нових конкурентних переваг несприятливо відіб'ється на конкурентостійкості підприємства, і в результаті на його конкурентоспроможності.

- для підприємств, що володіють середньорізноманітним набором конкурентних переваг, середньої сили, характерно інерційність і передбаченість. Втрата деяких конкурентних переваг призводить до зниження конкурентостійкості підприємства, поява конкурентних переваг - до її підвищення. Зміни, що відбуваються, незначні і не приводять до значної зміни конкурентного положення підприємства.

Дослідження розвитку систем, які є самоорганізованими, або будь-яких взаємодіючих систем, до яких, зокрема, відноситься підприємство, показало, що здатність набувати конкурентних переваг безпосередньо залежить від кількості і якості конкурентних переваг, що вже є у підприємства. Чим більшою конкурентоспроможністю володіє підприємство, тим більше конкурентних переваг воно здатне придбати (створити) і утримати за умови достатньої конкурентостійкості.

У реальних умовах в дію вступає конкуруючий відбір, в ході якого інші підприємства, реалізуючи конкурентну стратегію, не дозволяють іншим підприємствам повністю реалізувати свій потенціал і, відповідно, набути конкурентні переваги.

Чим більше конкурентних переваг має в своєму розпорядженні система, тим більше у неї шансів виграти в конкурентній боротьбі. Розподіл підприємств за конкурентоспроможністю має краєвий вигляд, що означає наявність малого числа підприємств з високою конкурентоспроможністю при абсолютному переважанні підприємств з середньою і низькою конкурентоспроможністю.

Для нормального прогресуючого розвитку підприємства якісна характеристика роботи його підсистем повинна підкорятися краєвому закону. Нормальний розподіл властивий прогресивно відсталим і нестійким системам.

Висновки до розділу I

В умовах ринкової економіки однієї з актуальних задач підприємства є забезпечення його конкурентоспроможності. Особливого значення ця задача набуває для сучасних підприємств України, зокрема підприємств, які надають телекомунікаційні послуги.

Уточнено сутність і зміст поняття „оцінка конкурентоспроможності підприємства” як системи дій з ідентифікації стану підприємства за критеріями (показниками) конкурентоспроможності. Доведено, що оцінка конкурентоспроможності підприємства є складовою частиною стратегічного

аналізу і сприяє виробленню адекватної конкурентної стратегії підприємства, підвищенню ефективності діяльності в області розвитку і результативності роботи організації.

Дослідження виявило, що на даний момент не існує загальноприйнятого визначення поняття “конкурентоспроможність підприємства”. Ряд вчених трактує одну сутність, використовуючи різні терміни і навпаки. Нечіткість в термінології ускладнює дослідження категорії “конкурентоспроможність” і як наслідок спостерігається безліч підходів щодо оцінки конкурентоспроможності підприємства.

Підприємство і його зовнішнє середовище є динамічними системами, і, з точки зору системного підходу, необхідно досліджувати як статичні, так і динамічні їх властивості. Тому, можна виділити два рівні, на яких проводиться оцінка конкурентоспроможності підприємства, що обумовлене різними сферами застосування результатів оцінки при розробці практичних рекомендацій при прийнятті підприємством управлінських рішень: тактичний рівень та стратегічний рівень.

Запропоновано визначення понять: „тактична конкурентоспроможність підприємства”, „конкурентостійкість підприємства”, „стратегічна конкурентоспроможність підприємства”.

Тактична конкурентоспроможність підприємства – спроможність підприємства до ефективного функціонування в релевантному зовнішньому середовищі, займаючи певну конкурентну позицію в даний період часу. Конкурентостійкість підприємства – спроможність підприємства забезпечити тактичну конкурентоспроможність в майбутньому не нижче за мінімальний рівень.

При цьому під мінімальним рівнем конкурентоспроможності підприємства будемо розуміти таку її кількісно-якісну характеристику, погіршення якої призведе до втрати підприємством своєї конкурентоспроможності.

Під стратегічною конкурентоспроможністю підприємства розуміється потенціальна спроможність підприємства до ефективного функціонування в майбутньому релевантному зовнішньому середовищі.

Розроблені теоретичні і методичні засади з вибору конкурентної стратегії за результатами проведеної оцінки конкурентоспроможності підприємства дозволяють визначити напрямок дій із забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

РОЗДІЛ II АНАЛІЗ ТА ОБҐРУНТУВАННЯ МЕТОДІВ І МОДЕЛЕЙ ОЦІНКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

2.1 Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємства

Разом з різноманітністю визначень поняття „конкурентоспроможність підприємства” в теорії і практиці пропонуються й різноманітні підходи до її оцінки, що висвітлювались у працях зарубіжних і вітчизняних вчених [1, 4, 5, 15, 21-28, 35, 44 - 51, 56 - 62, 69, 70, 73, 78 - 81, 98, 113 - 131].

Внаслідок того, що поняття конкурентоспроможності є багатоскладним, таке, що включає в собі різні сторони діяльності підприємства, інформація про яку не завжди має кількісне значення, а частіше має описовий характер, більшість методів визначення конкурентоспроможності мають різні обмеження щодо їх використання, що обумовлено різними підходами до оцінки, використанням різних показників, що характеризують конкурентоспроможність підприємства, відсутністю наявної інформації, тому отриманий результат може мати значну похибку, а сам процес визначення конкурентоспроможності підприємства бути трудомістким. Деякі вчені до системи оціночних показників одночасно включають показники конкурентоспроможності підприємства і конкурентостійкості підприємства. Оскільки ці терміни характеризують підприємство в статичі і в динаміці, результати оцінки конкурентоспроможності і конкурентостійкості підприємства мають різну область застосування, то підхід до оцінки повинен це враховувати. Для більш повного дослідження цього питання необхідно враховувати термінологічні особливості, які запропоновано авторами в п. 1.2 монографії.

Проведений аналіз літератури показав, що існують наступні основні підходи, методи до оцінки конкурентоспроможності підприємства, які базуються на різних концептуальних засадах:

- аналізу конкуренції в галузі, Є. Голубкова [114];

- аналізу конкуренції в галузі, О. Млотов [115];
- стратегічного аналізу макрооточення, А. Томпсона та А. Стрікланда [116];
- діагностики конкурентного середовища, Г. Багієва [117];
- параметричних оцінок, К. Щиборща [118];
- індиксний, М. Брахама [119];
- ієрархій, В. Павлової [120];
- рейтингових оцінок, К. Щиборща [118];
- інтегрального показника, Є. Голубкова [121];
- контрольного листа, В. Захарченка [122];
- матриці “Мак-Кінзі - Дженерал Електрик” [56];
- методи на основі теорії якості товару [44];
- оцінки за конкурентоспроможністю товару, Р. Фатхутдінова [74];
- оцінки по конкурентоспроможності товару, О. Млотов [115];
- матриці Бостонської консалтингової групи [27];
- інтегрального показника, Х. Фасхієв [47];
- інтегрального показника, І. Зулькарнаєва та Л. Ільєсової [123];
- інтегрального показника, В. Білоусова [124];
- інтегрального показника, О. Батурова та Л. Мошкової [125];
- оцінки за теорією ефективної конкуренції, О. Млотов [115];
- методи оцінки, які побудовані за теорією ефективної конкуренції [44];
- оцінки за теорією ефективної конкуренції, Г. А. Іващенко [9];
- оцінки за теорією ефективної конкуренції, В. Ф. Оберемчук [49];
- загального показника конкурентоспроможності, що базується на задоволенні споживача та ефективності виробництва [126];
- оцінки за нормою прибутку В. Захарченка [127];
- оцінки за вартістю бізнесу О. Кроткова та Ю. Єленєвої [128];
- метод, в основі яких лежать принципи порівняльних переваг [44];
- методи на основі теорії мультиплікаторів [44, 129];
- метод, заснований на теорії рівноваги підприємства і галузі [44].

Слід зазначити, що однакові найменування методів оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства зовсім не означають, що ці методи ідентичні. Такі методи здебільше є різними, хоча і спостерігаються співпадіння у принципах оцінки. Проведемо аналіз деяких з вищеназваних методів.

Метод оцінки конкурентоспроможності підприємства на основі теорії порівняльних переваг, застосовується тоді, коли необхідно одержати статичну оцінку становища підприємства на ринку без аналізу його майбутніх дій в умовах зовнішнього середовища, що змінюються, а також коли розглядається питання про доцільність розширення масштабів виробництва [44].

Підприємство може забезпечити собі міцний конкурентний статус шляхом наявності порівняльних переваг, які виражаються в нижчих витратах виробництва в порівнянні з конкурентами. Це є лише характеристикою ефективності виробництва і його масштабу, але не відображає ефективності діяльності підприємства на ринку і його взаємодії із покупцями продукції, що ним вироблюється. Тому при оцінці конкурентоспроможності цим методом разом із витратами виробництва застосовуються як база порівняння такі показники як обсяг виробництва і норма прибутку, обсяг продажів, частка ринку, рентабельність виробництва. При цьому вищий рівень показника одного підприємства вважається достатнім для висновку про те, що воно більш конкурентоспроможне.

Проте, такий підхід оцінки конкурентоспроможності підприємства, ґрунтуючись на масштабі функціонування підприємства, не відображає рівень конкурентоспроможності його продукції, а ефективність виробничо-господарської діяльності не може характеризуватися тільки рентабельністю, оскільки її тимчасове зниження часто може сприяти підвищенню конкурентоспроможності підприємства у зв'язку із спрямуванням засобів на розширення ринку збуту і упровадження нововведень для ефективного виробництва в майбутньому.

Метод оцінки конкурентоспроможності підприємства на підставі теорії якості товару припускає, що основним критерієм конкурентної переваги

підприємства є споживча цінність виробленої ним продукції. Висновок про ступінь конкурентоспроможності виробника здійснюється на підставі зіставлення характеристик продукції свого підприємства і продукції конкурентів із ідеальними і найкращими значеннями на ринку і визначаються бажані вимоги до характеристик своєї продукції із урахуванням їх впливу на зміну рентабельності виробництва і збуту [44].

Оцінка конкурентоспроможності виробника за якістю продукції може здійснюватися методом “профілів” [44]. Детальне вивчення ринку, реальних і потенційних конкурентів, докладний аналіз продукції по безлічі її характеристик, ранжирування і інтеграція цих характеристик – це дуже складна робота, яка веде до змін у роботі збутового підрозділу і всієї мережі товароруку підприємства з метою зниження витрат і зменшення тривалості збуту продукції. Слід зазначити, що врахування тільки

Методом оцінки конкурентоспроможності підприємства, що базується на визначенні ефективності виробничо-господарської діяльності і конкурентоспроможності продукції, є метод, що ґрунтується на теорії ефективної конкуренції [44]. Зіставляються підприємства-конкуренти за наступними показниками: ефективність виробничо-збутової діяльності, ефективність виробничої діяльності, а також за показниками фінансової стійкості підприємства. При цьому порівняння проводиться не тільки за одиничними і груповими показниками діяльності конкурентів, але і із середньогалузевими показниками.

На базі теорії ефективної конкуренції запропоновано методичний підхід до оцінки конкурентоспроможності підприємства [49]. В. Ф. Оберемчук сформовано вісім груп показників, які різною мірою впливають на конкурентоспроможність підприємства, експертним шляхом визначено коефіцієнти вагомості кожної груп показників, і на цій основі визначено інтегральний показник його конкурентоспроможності [49]:

$$K_n = \sqrt[8]{0,22\Pi_1 \cdot 0,14\Pi_2 \cdot 0,10\Pi_3 \cdot 0,19\Pi_4 \cdot 0,14\Pi_5 \cdot 0,07\Pi_6 \cdot 0,04\Pi_7 \cdot 0,1\Pi_8}, \quad (2.1)$$

де Π_1 – конкурентоспроможність продукції;

Π_2 – фінансовий стан підприємства;

Π_3 – ефективність збуту та просування товару;

Π_4 – ефективність виробництва;

Π_5 – конкурентний потенціал підприємства;

Π_6 – екологічність виробництва;

Π_7 – соціальна ефективність;

Π_8 – імідж підприємства.

Перевагою такого підходу [49] є те, що він комплексно враховує найбільш важливі сторони діяльності підприємства. Але, до недоліків слід віднести наступне. Не враховане динаміку чинників, що впливають на рівень конкурентоспроможності підприємства, тобто при розрахунку ми отримаємо статичну оцінку. Склад комплексних показників не повний. До складу показників одночасно віднесено як такі, що визначають конкурентоспроможність на даний час, так і такі, що визначають конкурентостійкість підприємства.

Аналогічний підхід до формування показників запропоновано в роботі Г. А. Іващенко [9]. Оцінка факторів формування конкурентоспроможності підприємства проводилася за узагальнюючими таксономічними показниками рівня розвитку: ефективність виробничої діяльності; ефективність фінансової діяльності; ефективність управління персоналом; ефективність інноваційної діяльності; ефективність маркетингової діяльності.

Такий підхід [9] містить більш повний склад узагальнюючих показників, але не враховує динаміки чинників, що впливають на рівень конкурентоспроможності підприємства.

Одним з методів оцінки рівня конкурентоспроможності є метод, заснований на положеннях теорії мультиплікаторів [44, 129]. Механізм мультиплікації стосовно оцінки рівня конкурентоспроможності: підприємство

для підтримки високого рівня конкурентоспроможності повинне постійно здійснювати інвестиції в розвиток свого стратегічного потенціалу, а також в заходи, пов'язані з адаптацією до умов, які формуються детермінантами “національного ромба” М. Е. Портера. Ефект від цих інвестицій тим вище, чим вище якість задоволення потреб покупців, а в перспективі тим вищі доходи підприємства, його прибуток. Проте, ефекти залежать від їх стимулів послідовно. Тому зниження впливу одного із стимулів може порушити весь подальший ланцюжок ефектів.

Результати методу оцінки конкурентоспроможності підприємства, що базується на теорії рівноваги підприємства і галузі, мають умовний характер, оскільки на практиці в світовій економіці досконалої конкуренції не існує, а галузі в результаті свого розвитку ніколи не перейдуть в стан рівноваги [44]. Тому такий метод існує, але практично не використовується, а в період перехідної економіки його взагалі застосовувати недоцільно.

До методів оцінки конкурентоспроможності також відноситься метод кількісного аналізу на основі розрахунку інтегрального показника. На конкурентоспроможність підприємства впливає велика кількість чинників. Конкурентоспроможним виявляється те підприємство, товар якого задовольняє потреби покупця оптимальним чином, і виробництво цього товару є найефективнішим. Такий метод передбачає аналіз не одного виду продукції, а всього асортименту продукції, що випускається, тому вимагає об'ємних розрахунків по різних наборах як технічних, так і економічних характеристик продукції, з метою їх зіставлення і порівняння із нормативними параметрами. Інтегральний метод передбачає комплексний підхід до оцінки конкурентоспроможності підприємства є і достатньо наглядним засобом, що дозволяє одержати однозначні оцінки конкурентних позицій підприємства. На практиці він найчастіше застосовний, тому що враховує в рівній мірі як оцінку конкурентоспроможності продукції, так і ефективність виробничо-господарської діяльності підприємства, характеризує реальні умови функціонування підприємства.

Запропонований в роботі Н. М. Соломянюк підхід до оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства через інтегральний показник, що враховує силу впливу як факторів мікросередовища підприємства, які визначають рівень конкурентоспроможності, так і ймовірних факторів оточуючого середовища, що впливають на його стратегічні плани [8]:

$$RK_{pr} = RK_f + RK_f \cdot \frac{f_1 \cdot p_1 + f_2 \cdot p_2 + \dots + f_n \cdot p_n}{|f_1| + |f_2| + \dots + |f_n|}, \quad (2.2)$$

де RK_{pr} – прогнозне значення рівня конкурентоспроможності підприємства;

RK_f - фактичне значення рівня конкурентоспроможності підприємства;

$f_1, f_2 \dots f_n$ - значущість фактору оточуючого середовища (оцінюється 0÷5);

$p_1, p_2, \dots p_n$ - ймовірність виникнення фактору (оцінюється 0÷1);

n - кількість факторів оточуючого середовища.

Однак такий підхід не враховує окремо статичні і динамічні властивості підприємства як системи. Системи факторів, до яких входять фактори, що забезпечують конкурентоспроможність підприємства у даний час, і фактори, що забезпечують збереження конкурентоспроможності у майбутньому, є різними. У випадку, коли такі фактори збігаються, то вони мають різну силу впливу на конкурентоспроможність підприємства.

Таксонометричний метод надає можливість оцінити рівень конкурентоспроможності підприємства, виявити його сильні та слабкі сторони і ступінь впливу на нього зовнішнього середовища, розробити конкурентну стратегію, яка направлена на перехід в більш привабливу стратегічну зону господарювання, що дозволяє підвищити конкурентні переваги і частку ринку [21, С. 142].

В роботі [22, С. 162] рівень конкурентоспроможності підприємства розраховується за такою формулою:

$$K = R * a * K_{вир} * b * D * c, \quad (2.3)$$

де K - конкурентоспроможність підприємства;

R - рейтингова оцінка фінансового стану підприємства;

$K_{вир}$ - конкурентоспроможність продукції підприємства;

D - величина ринкової частки підприємства;

a, b, c - коефіцієнти значущості відповідно до фінансового стану, конкурентоспроможності продукції й величини ринкової частки.

Позитивним моментом такого підходу є те, що конкурентоспроможність продукції виступає окремим елементом конкурентоспроможності підприємства поряд із рівнем фінансового стану й величини ринкової частки, тобто будується конкурентний простір у тривимірній площині.

Методи, які спираються на конкурентоспроможність товару і ефективність виробництва є такими: методика інтегрального показника І. Зулькарнаєва та Л. Ільєсової [123], методика загального показника конкурентоспроможності, що базується на задоволенні споживача та ефективності виробництва [126], методика оцінки за теорією ефективної конкуренції [9, 44, 49] О. Млоток [115].

У методиці, яка запропонована І. Зулькарнаєвим та Л. Ільєсовою в роботі [123] пропонується модель конкурентоспроможності підприємства, що виявляє залежність частки ринку та її динаміки, що виступають зовнішніми факторами конкурентоспроможності, від ресурсів підприємства. В роботі не наведено перелік показників, які характеризували би використання ресурсів підприємства, але аналізуючи наведений в роботі приклад зрозуміло, що величина ринкової частки залежить від дії таких вагоміших факторів: продуктивність праці (характеризує одночасно рівень кадрового і виробничого менеджменту), залишкова вартість основних засобів (характеризує матеріально-технічний ресурс), фінансовий менеджмент, що обумовлює рентабельність власного капіталу. З нашої точки зору, до переваг методу І. Зулькарнаєва та Л. Ільєсової можна віднести математично обґрунтований вибір форми інтегрального показника та об'єктивна оцінка вагових коефіцієнтів, що надає

можливості менеджерам докладати зусилля в окремих напрямках діяльності відповідно до їхньої вагомості. Також є слушним тезис авторів, що будь-який розрахунковий показник роботи підприємства є характеристикою потенціалу, який може бути як реалізованим, так і ні. Тому при оцінці стратегічної конкурентоспроможності має бути враховано конкурентостійкість підприємства. Неточним, на наш погляд, є розгляд авторами понять “конкурентоспроможність підприємства” та “частка ринку” як рівнозначних.

В роботі Х. Фасхієва для оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства запропоновано сімдесят сім показників, які згруповані у шість груп [47]:

- показники фінансово-господарської діяльності;
- виробничі показники;
- показники якості продукції;
- показники розвитку;
- показники рівня персоналу та соціальної сфери;
- показники рівня досконалості управління.

Слід відмітити, що з одного боку, враховано принцип комплексності при оцінці конкурентоспроможності підприємства, і велика кількість показників дає змогу точніше її оцінити; з іншого боку – більшість з цих показників вимагає для розрахунку закритої інформації, а також існує ризик дублювання показників.

В методиці, яка запропонована К. Щиборщем, для оцінки якості функціонування групи підприємств було використано десятифакторну модель, в основу якої закладено дві структурні компоненти - ефективність господарської діяльності і фінансова стабільність [118]. Показники першої групи, до яких віднесено – чотири показники рентабельності та показник ступеню зносу основних засобів, характеризують довгострокову ефективність підприємства. Показники другої групи – три коефіцієнти ліквідності, показник оборотності оборотного капіталу та частка власних коштів у сукупних пасивах підприємства, зумовлюють поточну фінансову стабільність підприємства.

Запропонована О. Млоток методика оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства, що базується на теорії ефективної конкуренції, містить чотири критерії (групові показники): ефективність виробничої діяльності, фінансовий стан, ефективність організації збуту і просування товару, конкурентоспроможність товару [115]. До переваг методики оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства О. Млоток можна віднести те, що вона охоплює найбільш важливі сторони господарської діяльності промислового підприємства, виключає дублювання окремих показників, дозволяє швидко отримати уявлення про положення підприємства на галузевому ринку. У той же час, одночасно використовуються показники, що характеризують як тактичну конкурентоспроможність підприємства, так і його конкурентостійкість. До недоліків також слід віднести, недостатню обґрунтованість коефіцієнтів вагомості; використання шкали бальних оцінок з великим кроком.

Методика, що запропонована О. Батуровим і Л. Мошковою, базується на використанні трьох груп базових показників, які враховують більшість аспектів фінансово-господарської діяльності підприємства: маркетингові, фінансові та організаційно-технологічні [125]. За результатами проведеного кореляційного аналізу з одинадцяти базових показників було обрано п'ять статистично значущих показників: коефіцієнт фінансової стійкості, рентабельність власного капіталу, залишкова вартість основних засобів, обсяг реалізації продукції, продуктивність праці. Слід відзначити, що, з одного боку, визначення п'яти статистично значущих показників, які запропоновано в методиці [125], передбачає використання наявної інформації і виключає експертні оцінки, що дозволяє уникнути суб'єктивізму, з другого боку, склад показників не відображає складність і комплексність конкурентоспроможності підприємства. Також, на нашу думку, повинно бути враховано особливості галузі, до якої відноситься підприємство.

В методиці, що запропонована В. Білоусовим, рівень конкурентоспроможності підприємства визначається як добуток коефіцієнту

маркетингового тестування конкурентоспроможності, що характеризує ефективність маркетингової діяльності, та коефіцієнтів поточної ліквідності і забезпеченості підприємства власними засобами [124].

В методиці визначення загального показника оцінки конкурентоспроможності підприємства, що базується на задоволенні споживача та ефективності виробництва [126] наведено принципівий підхід до розрахунку індексу конкурентоспроможності за товарною масою та індексу відносної ефективності, але не наведено формули до їх розрахунку.

Р. А. Фатхутдинов пропонує оцінювати конкурентоспроможність організації – в статичі і в динаміці [59]. У статичі при її оцінці повинні бути враховані: конкурентоспроможність кожного виду товару на певному ринку; частка обсягу продажів цього товару на даному ринку в загальному обсязі продажів підприємства; значущість даного ринку, на якому продається даний вид товару. „Конкурентоспроможність товарів та послуг визначається їх питомою вагою в загальному обсязі товарної продукції підприємства, а також ефективністю виробничої і соціально-економічної діяльності підприємства” [38, С. 70]. На даний момент Р. А. Фатхутдиновим не наведено підходу до оцінки конкурентоспроможності підприємства в динаміці.

Широко поширені матричні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. Для аналізу конкурентних позицій підприємства можна використовувати широко відомі і часто використовувані в зарубіжній практиці моделі. Матриця Бостонської консалтингової групи (BCG) [26 - 28] є своєрідним відображенням позицій конкретного виду діяльності в стратегічному просторі, що визначаються двома координатними осями. Одна з них використовується для відображення темпів зростання галузі, а інша – для відображення контрольованої відносної частки продукції на ринку.

Даний метод можна використовувати для одного або групи однорідних товарів. В цьому випадку найбільш конкурентоспроможним буде товар, або група однорідних товарів, що займає значну частку на ринку, що швидко

зростає. Недоліком методу є неможливість проведення аналізу причин того, що відбувається, і ускладнює процес прийняття управлінських рішень.

Модель “Привабливість ринку – переваги в конкуренції” є розвитком описаної вище моделі [26 - 28]. Матриця дозволяє визначити положення даного товару (підприємства) на ринку відносно інших конкурентів, а також дозволяє виробити стратегічні рекомендації по поліпшенню рівня конкурентоспроможності товару (підприємства). Слід відзначити, що визначення чинників моделі вимагає великої кількості інформації, яка найчастіше буває недоступна. Модель статична і відображає тільки заданий проміжок часу.

Матриця Портера побудована на основі концепції конкурентної стратегії: у центрі уваги підприємства не тільки задоволення потреб покупців, але і конкуруючі сили ринку [26 - 28]. Така концепція передбачає наявність особливої позиції по відношенню до конкурентів, але невідомі способи досягнення цих позицій. В концепції не враховано швидкі зміни ринкових умов.

Матричні методи можна застосовувати для оцінки конкурентоспроможності підприємства на різних стадіях життєвого циклу його товару і технології. Проте, експертна оцінка рівня показників за двох - або трьохбальною шкалою (високий, середній і низький рівень) без виділення значущості показників робить підхід надмірно спрощеним.

При комплексному дослідженні економічної системи за параметрами, які визначають її майбутній стан застосовуються такі прикладні прийоми і методи: STEP – аналіз, SWOT – аналіз, SPACE– аналіз, GAP– аналіз, метод аналізу LOTS, PIMS– аналіз, модель GE/McKinsey, система 111-555 [25 - 28].

Метод STEP – аналізу дозволяє охарактеризувати зовнішню економічну ситуацію комплексно, оцінюючи вплив чинників: суспільних, технологічних, економічних, політичних, правових. Результати аналізу оформлюються у вигляді матриці, на горизонтальній осі якої визначаються чинники

макросередовища, на вертикальній – сила їхнього впливу в балах, рангах або інших одиницях виміру [26 - 28].

Одним із найпоширеніших інструментів стратегічного аналізу позиції підприємства в конкурентній боротьбі є метод SWOT – аналізу [26 - 28]. SWOT – аналіз не містить остаточної інформації для прийняття управлінських рішень, але дає змогу впорядкувати процес обмірковування всієї наявної інформації з використанням власних думок та оцінок, а також дає змогу сформуванню загального переліку стратегічних і тактичних заходів підприємства з урахуванням його особливостей та оточення, розробити відповідні стратегії – адаптації до середовища чи формування впливу на нього.

Для оцінювання стратегічного положення підприємства можна використовувати SPACE-аналіз, який є похідним від SWOT – аналізу [26 - 28]. У SPACE-аналізі виокремлюють чотири групи системних критеріїв оцінювання організації: економічний потенціал (або фінансова сила), конкурентні переваги, привабливість галузі (бізнес-напрямок), стабільність середовища (зовнішні умови бізнесу). Кожен із критеріїв складається з певного переліку факторів, що знаходять вираз у відповідних показниках. Привабливість цього метода пояснюється тим, що він дає можливість проаналізувати наявну стратегію організації навіть тоді, коли вона не існує в наявному вигляді.

Доволі відомим підходом до аналізу зовнішнього середовища є PEST-аналіз, який не тільки передбачає аналіз стану середовища, а й визначає тенденції його розвитку за допомогою сценарного прогнозування [26 - 28].

Метод аналізу GAP становить спробу знайти методи розробки стратегії та методи управління, які дозволяють привести справи у відповідність із найбільш високим рівнем вимог [26 - 28].

Метод LOTS включає детальне, послідовне обговорення ряду проблем бізнесу на різних рівнях і різному ступені складності: від корпоративної місії компанії в цілому до індивідуального проекту усередині підприємства. Кінцевою метою є вироблення позиції, яка дозволить компанії, підрозділу будувати свої взаємини з зовнішнім оточенням [26 - 28].

Метод PIMS – аналізу ґрунтується на використанні емпіричної моделі, що пов’язує широкий діапазон стратегічних змінних (ринкова частка, якість продукту, вертикальна інтеграція) і ситуаційних змінних (швидкість зростання ринку, стадія розвитку галузі, інтенсивність потоків капіталу) з величиною прибутковості та здатністю організації генерувати готівку [26 - 28].

Багатофакторна модель GE/McKinsey є матрицею, що складається з 9 кліток для відображення і порівняльного аналізу стратегічних позицій і напрямів господарської діяльності підприємства. Порівняння видів діяльності здійснюється не тільки за такими показниками, як обсяг продажів, прибуток, рентабельність, інвестиції і т.п., але і за показниками, які можна оцінити тільки якісно, суб’єктивно – мінливість частки ринку, технології, стан забезпеченості кадрами і т.д. [26 - 28]. Перевагою даної моделі є можливість присвоєння різним чинникам різних вагових коефіцієнтів залежно від їх відносної важливості для того або іншого виду діяльності в тій або іншій галузі, що робить оцінку конкурентних позицій підприємства точнішою. Використання більш широкого кола показників для формування комплексного критерію дає змогу оцінити внесок кожного та розробити відповідні заходи для виправлення, у разі потреби становища, що склалося. Водночас модель має недоліки. Матриця GE/McKinsey не дає реальних ключів до виявлення перспектив тих чи інших бізнес-напрямків, так само як і матриця BCG. Матриця McKinsey є формальним, структурним підходом до співставлення сильних сторін підприємства із можливостями ринка. Особливістю матриці МК-GE є те, що її можливо використовувати на всіх стадіях життєвого циклу за різних умов конкуренції. Матриця допускає уточнення і збільшення кількості факторів, які застосовують при оцінюванні привабливості стратегічних зон господарювання і конкурентоспроможності підприємства або розширення варіантів стратегії для кожної із позицій матриці [22, 25]. Ринкові параметри розглядаються в статистиці, що призводить до помилок в оцінці перспектив в системі “продукт-ринок”. Конкурентоспроможність бізнес-напрямків оцінюється досить поверхово, відсутні методичні рекомендації до розрахунку окремих складових.

Модель Shell/DPM зосереджує увагу на аналізі розвитку поточної ситуації в галузі і перспективах. Дана модель об'єднує кількісні і якісні показники в єдину параметричну систему і на відміну від матриці BCG безпосередньо не залежить від статистичного зв'язку між часткою ринку і прибутковістю виробництва [26 - 28].

Безперечною перевагою застосування методів оцінки конкурентного статусу є можливість отримання оцінок в динаміці, тобто в різних часових інтервалах [21, С.138, 56].

Питання, що стосуються оцінки конкурентостійкості підприємства знайшли своє відображення у роботах [10, 57, 58]. Однак, на даний час, не існує як єдиного трактування поняття “конкурентостійкість підприємства”, так і єдиного підходу до оцінки конкурентостійкості.

Запропонований О.М. Тридідом підхід до оцінки конкурентостійкості підприємства [57], який, відповідно до даного ним визначення конкурентостійкості підприємства, враховує тільки дестабілізуючий вплив зовнішнього середовища. З нашої точки зору, конкурентостійкість підприємства – динамічна характеристика, яка характеризує здатність підприємства протистояти дестабілізуючому впливу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища в порівнянні з конкурентами на тривалому інтервалі свого функціонування.

А. В. Матвійчуком в запропонованій методиці [130] було використано вісім груп показників, які було сформовано В. Ф. Оберемчук [49] на базі теорії ефективної конкуренції. Слід відзначити наступне:

а) не обґрунтовано, яким чином було сформовано групи, тобто на підставі чого той чи інший показник включався до складу узагальнюючого показника.

б) склад показників, що входять до складу групи, не повний і не враховує специфіки підприємства. Наприклад, показник конкурентоспроможності продукції охоплює тільки технічні характеристики.

в) при оцінці використовуються показники, що характеризують як конкурентоспроможність, так і конкурентостійкість підприємства.

г) не обґрунтовано критерії оцінки конкурентоспроможності підприємства та її градації.

В роботі В. В. Чернеги показник “конкурентостійкість підприємства” розраховується за допомогою ціни, як відношення середньої ціни підприємства по асортименту, що ним випускається, до середньої ціни по асортименту еталонної продукції [10]. Такий підхід, на нашу думку, є досить вузьким, та не відображає комплексність поняття „конкурентостійкість підприємства”.

До елементів, що забезпечують сталість конкурентних позицій, в роботі Ю. Б. Іванова і Т. М. Чечетової-Терашвілі віднесено такі: обсяг реалізації, конкурентоспроможність товару, частка ринку, сукупність корисних властивостей товару, маркетингове забезпечення, власні обігові кошти, загальна рентабельність виробництва, чистий прибуток [58]. На наш, погляд, вищезазначений перелік елементів містить як елементи оцінки тактичної конкурентоспроможності, так і конкурентостійкості.

На нашу думку, слід більш уважно підійти до підбору показників; формування груп показників. Показники конкурентоспроможності і конкурентостійкості підприємства слід враховувати окремо.

Як видно з вищерозглянутих методів і підходів оцінки конкурентоспроможності підприємства серед вчених не існує єдиної узгодженої думки як за кінцевим результатом такої оцінки, інформаційною базою, способом оцінки і використання її результатів. Тому авторами дослідження удосконалено класифікацію методів що використовують для оцінки конкурентоспроможності підприємства і наведено в додатку А (табл. А.1).

Таким чином, проведений аналіз літератури [1, 4, 5, 10, 15, 21-28, 35, 44-51, 56-62, 69, 70, 73, 78-81, 115-131] дозволяє зробити такі висновки. Важливою проблемою при оцінці конкурентоспроможності підприємства, продукції є дефіцит інформації. Внаслідок закритості фінансової і іншої інформації, що відноситься до „комерційної таємниці”, методи, що засновано на кількісних оцінках мають обмеження щодо використання [21, С. 136]. З одного боку, ця

проблема може бути вирішена шляхом аналізу фінансової звітності, з іншого, конкурентоспроможність - це складна комплексна характеристика, яка охоплює різні сторони діяльності підприємства, тому до складу показників можуть входити і такі, що потрібно оцінювати тільки за допомогою експертів. Тому доцільним є використання методів, що базуються як на кількісних параметрах, так і на експертних оцінках.

Об'єктивна оцінка має базуватися на особливостях господарчого механізму підприємства та галузі [132, С. 35].

Враховуючи вищесказане, можна сформулювати вимоги до методу оцінки конкурентоспроможності підприємства. Він має забезпечувати:

1) *комплексність результату*, що досягається за допомогою відображення:

- специфіки діяльності;
- дії внутрішніх факторів, що забезпечують конкурентоспроможність на тактичному і стратегічному рівнях і конкурентостійкість підприємства;
- дії зовнішніх факторів, що забезпечують конкурентоспроможність та тактичному і стратегічному рівнях і конкурентостійкість;
- комплексної дії складових елементів оцінки;

2) *часову залежність*, що дозволить визначати:

- конкурентоспроможність підприємства в поточний час;
- конкурентоспроможність підприємства на перспективу;
- зміни в конкурентоспроможності в часі та їх аналізувати, як за складовими, так і в комплексі;

3) *взаємозв'язок з іншими елементами системи управління конкурентоспроможністю підприємства*: місією, цілями, загальною та конкурентною стратегіями, що дозволить підвищити її ефективність. Для досягнення цього метод повинен забезпечувати:

- можливість планування змін з окремих складових конкурентоспроможності за результатом їх аналізу;

- враховувати як поточні цілі, загальну та конкурентну стратегію, так і їх зміни.

Нами пропонується для оцінки конкурентоспроможності підприємства використовувати метод, що передбачає проведення (визначення) окремої оцінки на поточний період (тактичної конкурентоспроможності); оцінки спроможності підприємства створювати, розвивати, утримувати конкурентні переваги, протистоячи загрозам або використовуючи можливості зовнішнього середовища (конкурентостійкості), що забезпечить в майбутньому конкурентоспроможність підприємства (стратегічну конкурентоспроможність).

Результати оцінки рівня тактичної, стратегічної конкурентоспроможності, конкурентостійкості використовують для виробки управлінських рішень відповідно сфери застосування результатів оцінки і тому оцінка може проводитися як окремо, так і в комплексі визначення всіх трьох понять [133].

Загальна оцінка конкурентостійкості передбачає проведення дослідження і оцінки внутрішніх факторів, що впливають на спроможність підприємства створювати, розвивати, утримувати конкурентні переваги - внутрішньої конкурентостійкості і зовнішніх факторів - впливу факторів зовнішнього середовища.

Створення математичної моделі оцінки конкурентоспроможності підприємства, що реалізуватиме запропонований авторами метод, дозволить проводити оцінку в визначений момент часу, тобто проводити моніторинг і діагностику зовнішнього та внутрішнього середовища, визначати поточні відхилення і стратегічні розриви, напрямок розвитку потенціалу як в цілому, так і за кожною складовою окремо.

Процес оцінювання може проводитися безперервно, що дозволить накопичувати певні знання про взаємозв'язок факторів і їхній вплив (напрямок та силу впливу) на конкурентоспроможність підприємства, а це, в свою чергу, дозволить уточнити математичну модель, що покращить якість управлінських рішень.

Оцінка тактичної конкурентоспроможності повинна враховувати: конкурентоспроможність кожного виду товару (послуги) на певному ринку; частку обсягу продажів цього товару (послуги) на даному ринку в загальному обсязі продажів підприємства. Вона розраховується за формулою:

$$TKСП = \sum_{j=1}^m \sum_{i=1}^n a_{ij} \cdot K_{ij}, \quad (2.4)$$

де ТКСП – рівень тактичної конкурентоспроможності підприємства;

a_{ij} – питома вага i -го товару (послуги) організації у обсязі продажів за аналізований період (визначається частками одиниці);

K_{ij} – конкурентоспроможність i -го товару на j -ому ринку;

i – товар (послуга) підприємства, $i=1,2,\dots,n$;

n – кількість товарів підприємства;

j – ринок на якому реалізується i -й товар підприємства, $j=1,2,\dots,m$;

m – кількість ринків, на яких реалізуються товари підприємства.

Конкурентоспроможність матеріального товару включає чотири складові: якість товару, якість обслуговування, експлуатаційні витрати, ціна товару. Конкурентоспроможність послуги включає дві складові: якість послуги і обслуговування, вартість послуги.

Слід зазначити, що в даній роботі не розглядається ситуація, коли підприємство є товаром. Тому конкуренція між підприємствами на ринку відбувається на рівні товарів підприємства, задовольняючих одну і ту ж потребу споживача.

При оцінці конкурентостійкості і стратегічної конкурентоспроможності підприємства доцільно використовувати підхід на основі нечіткої логіки і нейронних мереж, який дозволяє формувати модель не тільки з можливістю налагодження її на кількісні і якісні показники конкретного підприємства, але і з урахуванням специфіки країни, галузі, періоду часу [134, 135]. Це дозволить усунути недоліки, які притаманні іншим методам.

Важливою перевагою застосування нейронних мереж при управлінні складними нелінійними об'єктами в реальному часі, в тому числі системою оцінки конкурентоспроможності підприємства, є здатність їх до навчання.

Нейронна мережа – це багат шарова структура, яка складається з однотипних процесорних елементів – нейронів. Нейрони, пов'язані між собою складною типологією з'єднань, групуються у шари, серед яких виділяють вхідні та вихідні [136, 137].

Математична форма запису нейронного шару має вигляд [136]:

$$\bar{a} = \bar{f}(x) = \bar{f}(W \cdot \bar{p} + \bar{b}), \quad (2.5)$$

де $\bar{p} = (p_1, p_2, \dots, p_n)$ - вектор входу нейронного шару;

$f = (f_1, f_2, \dots, f_s)$ - вектор-функція перетворення нейронів, f_i - функція активації i -го нейрону;

W - матриця вагомості зв'язків $S \times n$:

$$W = (w_{ij})_{S \times n} = \begin{bmatrix} w_{11} & w_{12} & \dots & w_{1n} \\ w_{21} & w_{22} & \dots & w_{2n} \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ w_{s1} & w_{s2} & \dots & w_{sn} \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} \bar{w}_1 \\ \bar{w}_2 \\ \dots \\ \bar{w}_s \end{bmatrix}, \quad (2.6)$$

$\bar{w}_i = (w_{i1}, w_{i2}, \dots, w_{in}); i = \overline{1, S}$ - вектор вагомості i -го нейрону;

$\bar{a} = (a_1, a_2, \dots, a_s)^T$ - вектор виходу нейронного шару;

$\bar{b} = (b_1, b_2, \dots, b_n)$ - вектор зміщень, b_i - зміщення i -го нейрону;

$\bar{x} = (x_1, x_2, \dots, x_n)$ - вектор базових функцій, x_i - базова функція i -го нейрону;

$\bar{a}, \bar{b}, \bar{x}, \bar{f}$ - вектори розмірністю $S \times 1$, а f має розмірність $n \times 1$.

Серед різних видів нейронних мереж широко використовується тип багат шарового персептрону, що реалізує безліч лінійно відділених вхідних векторів. Кожний елемент мережі буде зважену суму своїх входів і далі

пропускає цю величину активації через передатну функцію (з жорстким обмеженням), будуючи, таким чином, вихідне значення цього елемента шару. Елементи організовані в пошарову типологію з прямою передачею сигналу [136]. Створення такої мережі може бути покладено при побудові математичної моделі оцінки конкурентоспроможності підприємства. Загальний вид мережі наведено на рис. 2.1.

До позитивних рис штучних нейромереж відносять такі [136]:

- здатність успішно вирішувати задачі за умови неповної і внутрішньо суперечливої вхідної інформації, що обумовлено їх здатністю самостійно виробляти складні алгоритми обробки даних;
- простота експлуатації, автоматизований процес введення і первинної обробки даних;
- можливість реалізації безлічі зв'язків між нейронами, що дозволяє відтворити конкретну досліджуєму структуру зв'язків, тому обробка інформації може проводитися паралельно;
- висока швидкість, що обумовлено внутрішньою паралельністю мережі і простій реалізації у вигляді швидкодіючих електронних мікросхем;
- можливість навчання мережі за методом мінімізації емпіричної помилки. В процесі навчання мережа поступово модифікує свою конфігурацію, наближаючись до реальної;
- надійність функціонування. Надмірність зв'язків призводить до того, що значення окремих ваг не має вирішальної ролі. При цьому, у випадку виходу з ладу обмеженого числа нейронів або обрив деяких зв'язків не позначається на якості роботи всієї мережі;
- здатність до перепрограмування, що дозволяє змінювати, або вводити нові умови функціонування мережі.

Узагальнюючи вищесказане, так і на основі результатів досліджень [130, 138, 139], можна виділити переваги запропонованого нами методу оцінки конкурентоспроможності підприємства:

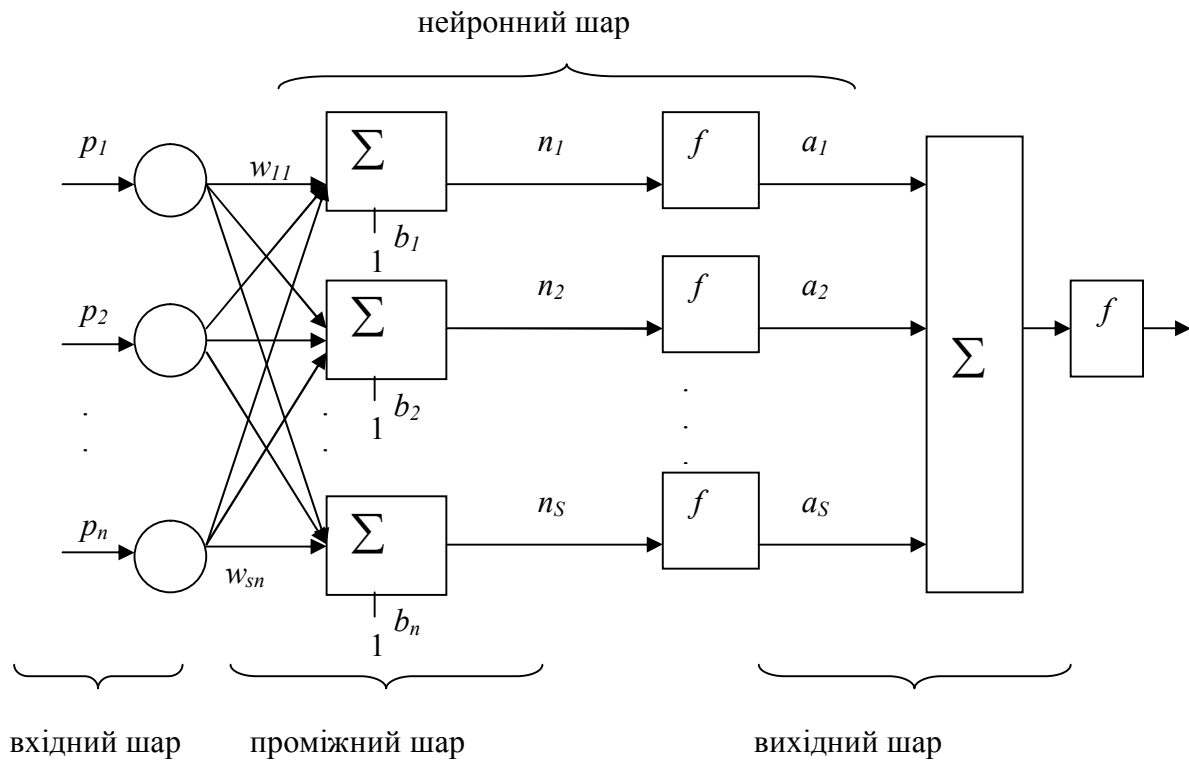


Рис. 2.1. Модель персептрону з n входами і проміжним шаром

- врахування особливостей конкретного підприємства, країни, галузі, періоду часу;
- застосування нечітких описів дозволяє поєднувати кількісні і якісні показники, розглядаючи їх не тільки в статичі, але й в динаміці;
- нечіткі множини дозволяють врахувати невизначеності не тільки статистичної, але і лінгвістичної природи;
- застосування нечітких описів доцільно, якщо не існує логічного правила щодо визначення рівня вихідної та проміжних оцінюваних величин – стратегічної і тактичної конкурентоспроможності, конкурентостійкості, а також їх складових;
- можливість нечіткої формалізації критеріїв оцінки оцінюваних величин;
- можливість проведення якісних оцінок як вхідних даних, так і вихідних результатів, тобто оперування не тільки значеннями даних, але і мірою їх достовірності;

- введення в модель елементів нейронних мереж дозволяє її удосконалювати та робити точнішою;
- дозволяє проводити окрему оцінку кожної складової конкурентостійкості підприємства;
- застосування механізмів навчання нейронних мереж дозволяє розв'язати проблему тонкої настройки моделі;
- можливість моделювання на ЕОМ.

Застосування запропонованого нами методу припускає обґрунтування факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємства в цілому, і на її складові: тактичну конкурентоспроможність, конкурентостійкість і стратегічну конкурентоспроможність.

2.2. Обґрунтування факторів, що визначають конкурентоспроможність підприємства

В умовах ринкової економіки стає необхідним зміна системи поглядів на управління розвитком підприємства в нестабільному і важко прогнозованому середовищі. Перед підприємством постає задача не тільки визначати свою конкурентоспроможність в даний час і вчасно реагувати на зміни, але і визначати свою майбутню конкурентоспроможність, що базується на конкурентостійкості підприємства. Значний внесок в дослідженні факторів конкурентоспроможності зроблений такими зарубіжними і вітчизняними вченими, як М. Портер, Ж. Ж. Ламбен, Д. Аакер, Г. Хамел, К. К. Прахалад, Д. Джордж, Г. Л. Азоев, І. М. Акімова, І. Ансофф, А. Е. Воронкова, В. Л. Дикань, Ю. Б. Іванов, Г. І. Кіндрацька, В. Ф. Оберемчук, О. М. Тридід, Р. А. Фатхутдинов, З. Є. Шершньова [1-57, 33, 25, 44, 56-66]. Аналіз багатьох робіт з питань конкурентоспроможності підприємства дозволяє прийти до наступних висновків:

- до факторів, що визначають конкурентоспроможність підприємства, включають здебільше ті, що відносяться до тактичної конкурентоспроможності. Автори згодні з їх складом, що більш детально буде розглянуто в розділі III даної роботи.

- деякі автори не розділяють фактори на такі, що визначають конкурентоспроможність у теперішній час, та такі, що забезпечують її в майбутньому, тобто визначають конкурентостійкість підприємства.

- конкурентостійкість підприємства розглянуто недостатньо, методичні основи щодо її визначення стосовно будь-якого підприємства вимагають подальшої розробки. Як відмітив вчений Р.А. Фатхутдинов, запропонований ним підхід до визначення стійкості продавця до впливу на нього зовнішніх і внутрішніх факторів, є теоретичним, фактори стійкості на даний момент не синтезовані [59].

Необхідність визначення ключових факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємства, зокрема на її складові, обумовлює актуальність даного питання і розглядається в даному розділі.

Під факторами будемо розуміти умови, причини, параметри, показники, що роблять вплив на економічний процес і результат цього процесу [140]. Фактори є динамічними у часі й у просторі, тісно взаємодіють [141].

Визначення ключових факторів конкурентоспроможності підприємства відбувається в процесі проведення стратегічної діагностики підприємства [26-28, 79, 116, 131]. Стратегічна діагностика середовища, як процес визначення критично важливих чинників його складових, є основою формування відповідної реакції підприємства на їхню зміну для досягнення відповідних цілей.

З точки зору системного підходу розрізняють такі складові середовища: внутрішнє, яке охоплює ту частину середовища, що перебуває у межах підприємства, і зовнішнє середовище, яке охоплює дві групи в оточенні підприємства – макро- і мікро- оточення. Такий підхід дає змогу розглянути зовнішнє та внутрішнє середовище як складні системи, що містять окремі

елементи, а також глибше вивчити об'єкт, отримати про нього найповніше уявлення і встановити зв'язки між складовими середовища підприємства.

Дослідження впливу зовнішнього і внутрішнього середовища знайшли відображення в працях багатьох науковців: М.Портера, И. Ансоффа, А.Томпсона і І.Стрікланда, і ін. [8, 33, 56, 116]. Факторний аналіз конкурентоспроможності та дослідження механізму формування її гено- та фенотипічних характеристик дозволяють стверджувати про загальну рівновагу впливів внутрішнього та зовнішнього середовища на рівень конкурентоспроможності економічних систем. Однак ця рівновага теоретично існує лише у довгостроковому часі як загальна тенденція. У короткостроковому часі реальними є нерівноважні моделі - із „внутрішнім” або „зовнішнім” фенотипом конкурентоспроможності [3, С. 178].

Аналіз макрооточення передбачає вивчення впливу таких компонент: демографічної, економічної, природної, технологічної, політико-правової та соціально-культурної. До факторів макрооточення віднесені: адміністративно-організаційні, що складаються з економічних і фінансово-економічних; міжнародного характеру; політико-правові; техніко-технологічні; соціально-культурні [38, С.70, 113]. Деякі вчені вважають, що можна обмежитися аналізом чотирьох компонент макрооточення: соціальної, технологічної, економічної і політичної (PEST-аналіз) [26].

До факторів мікрооточення віднесені: соціально-культурні фактори місцевого рівня, що складаються з факторів впливу замовників та посередників; фактори впливу конкурентів (реальних чи потенційних); акціонерів, власників та інвесторів; стейкхолдерів [38, С.70, 113]. Для аналізу сильних і слабких сторін підприємства застосовують SNW-аналіз [27].

Обґрунтованою вважають методологію дослідження безпосереднього оточення, яку запропонував американський учений М.Портер [33]. Він вважав, що здатність організації реалізувати свою перевагу на ринку залежить не лише від конкуренції між товаровиробниками, які вже діють на ринку, але й є результатом взаємодії ще чотирьох факторів: потенційних конкурентів, товарів-

замінників, покупців, постачальників. Саме взаємодія цих п'яти сил визначає потенціал безпосереднього оточення підприємства.

При аналізі окремих компонент зовнішнього і внутрішнього середовища використовують економіко-логічні, економіко-математичні та евристичні методи аналізу. Одним із найпопулярніших методів аналізу й оцінки середовища є SWOT-аналіз, який передбачає пошук можливостей і загроз, які містяться у зовнішньому середовищі підприємства; дослідження сильних і слабих сторін підприємства; визначення ланцюгових зв'язків між цими двома групами факторів [26, 28, 131].

Дослідженню питань з виявленням та оцінкою окремих факторів, що впливають на підприємство, присвячено роботи [142-163]. Метою аналізу цих робіт було виявлення і розподіл факторів конкурентоспроможності і конкурентостійкості підприємства. В роботі [22, С. 190] наведено 44 фактори внутрішнього середовища, які було визначено в результаті дослідження їх впливу на конкурентоспроможність підприємства. До факторів, які слід враховувати при виборі кожної конкурентної стратегії (стратегії низьких витрат, стратегії диференціації, фокусування) віднесено наступні: виробничі, фінансові, маркетингові, технологічні, інноваційні, трудові, інформаційні, управлінські, часові, просторові [22, С.192-194].

Одним із важливих факторів, що впливає на збереження конкурентоспроможності на перспективу, тобто на конкурентостійкість підприємства, є його інноваційна діяльність [146-151]. В. Панков, Ю. Макогон. відмічають, що “сучасна конкурентна боротьба має деякі особливості – підприємства конкурують не стільки за володіння капітальними ресурсами і матеріальним цінностями, скільки за спроможність до розробки і впровадженню інновацій” [144]. Науково-технічний прогрес вимагає від підприємств застосування прогресивних технологій та обладнання [145]. Втілені в них прогресивні наукові знання дозволяють підприємствам не тільки адаптуватися до існуючих зовнішніх умов, але і активно впливати на них. Також інноваційний розвиток підприємства призводить до нових якісних змін

не тільки в виробничій сфері, а й в науково-технічній, організаційній, управлінській [146 - 151]. Важливість інноваційного розвитку підтверджується “Стратегією економічного і соціального розвитку України (2004-2015 роки)”, в якій зазначається, що “Європейський вибір України і, відповідно, необхідність її інтеграції у високотехнологічне конкурентне середовище зумовили необхідність формування інноваційної моделі розвитку, в якій роль головного джерела довготривалого економічного зростання відіграють наукові надбання та їх технологічне застосування, яке дає можливість, передусім, підвищити конкурентоспроможність економіки, гарантувати її безпеку та чільне місце в Європейському союзі за стабільних і високих темпів економічного зростання” [152].

Однак, слід зазначити, що ключовим аспектом реалізації інноваційної діяльності є питання фінансування. О. М. Луцків відмічає, що “інноваційна діяльність потребує значних фінансових коштів і тому для проведення ефективної інноваційної діяльності доцільно створити умови для поступового накопичення внутрішніх та залучення іноземних ресурсів” [146].

Підхід, в якому досліджено статичні і динамічні фінансові характеристики підприємства, викладений в роботі [153]. С. Матвеева відмічає, що поточна, короткострокова фінансова характеристика відображає фінансовий стан підприємства, а фінансова стійкість суб'єкта господарювання – динамічна характеристика, що відображає стійкість фінансового стану підприємства в довгостроковій перспективі. Для оцінки статичної забезпеченості фінансовими ресурсами використовуються показники ліквідності і структури капіталу, для яких встановлене нормативне значення. Основним джерелом для розрахунку показників є бухгалтерський баланс підприємства, що складається на певну дату. Для оцінки динамічної забезпеченості фінансовими ресурсами розраховуються показники рентабельності і оборотності, джерелом інформації про які є бухгалтерський баланс підприємства і звіт про прибутки і збитки, які можуть бути опубліковані у відкритому друці. Показники для оцінки фінансової стійкості не мають нормативних (граничних) значень, тому для

порівняння, як правило, використовують середньогалузеве значення або дані провідних конкурентів. У сукупність індикаторів, які описують фінансову стійкість, необхідно додатково включити показники, що характеризують грошовий потік, його структуру і динаміку. Джерелом для розрахунку даних служить звіт про рух грошових коштів підприємства, який входить до складу річної звітності господарюючого суб'єкта [153].

Важливим фактором, що впливає саме на конкурентостійкість підприємства, є його персонал. Трудові ресурси – найбільш активний фактор, який дає змогу підприємству адаптуватися і розвиватися, тому важлива не тільки наявна кількість і кваліфікація персоналу, а й проведення аналізу майбутніх потреб у персоналі; наявність та успішна реалізації “персонал-стратегії” – наймання, добір, призначення, просування, звільнення, закріплення, перекваліфікація, оцінка кадрів, навчання та розвиток персоналу, а також ефективної системи мотивації і системи винагород [26, 154-166]. Важливу роль відіграє корпоративна культура підприємства [164 - 166].

Згідно системного підходу, стійкість системи залежить, перш за все, від стійкості її окремих елементів, що являють собою структуру системи, і, по-друге, від якості управління системою. Якість управління залежить від структури управління, процесів управління, методології управління [26, 167 - 170]. Під структурою управління розуміють функціональну та організаційну структуру, систему організаційних відносин, взаємодію між вищими органами управління, норми, стандарти тощо. Під процесами управління розуміють систему планування, комунікацій, процеси розробки та виконання управлінських рішень, технологічний процес управління, процес керівництва тощо, тобто організаційно-технологічні, соціо-організаційні і інформаційні процеси. Під методологією управління розуміють концепції, цілі, стратегії, політику, методи, функції, тобто організаційно-методичні процеси, теоретико-методологічні процеси [167].

Ефективність управління залежить від застосування наукових методів при системному підході до нього. До таких методів відносяться: “золотої

пропорції”, м’якого резонансного управління, когнітивного аналізу і управління, рефлексивного управління, системного підходу в управлінні [167].

Оцінка сили впливу зовнішнього середовища на підприємство може проводитись із урахуванням факторів, що запропоновані в роботі [7, 8]. Підхід до визначення факторів впливу оточуючого середовища на підприємство докладно наведений Н. М. Соломянюк [8] і може бути використаний при розробці показників впливу зовнішнього середовища.

При дослідженні системи факторів зовнішнього середовища скористаємося підходом, який запропоновано в роботі [132, С. 103].

Система факторів зовнішнього середовища за певними характеристиками на основі ступеню, характеру і періодичності впливу розділена на дві підсистеми: „віддаленого середовища – B_{δ} ” і „конкурентного середовища – B_{κ} ” [132, С. 103]:

$$B^{III} = \{B_{\delta}, B_{\kappa}\}, \quad (2.7)$$

де B^{III} - система факторів зовнішнього середовища підприємства,

B_{δ}, B_{κ} – підсистема факторів віддаленого і конкурентного середовища.

До підсистеми B_{δ} віднесено фактори зовнішнього середовища, які нерегулярно, побічно впливають на підприємство, у тому числі, на його конкурентостійкість. При цьому, підприємство має незначний вплив на ці фактори, або взагалі він відсутній. Такі фактори мають приховане довгострокове значення для стратегічного розвитку підприємства.

Із урахуванням специфіки підприємств і основ формування віддаленого середовища запропоновано наступну модель [132]:

$$B_{\delta} = \{E, C, H, P, F, L\}, \quad (2.8)$$

де E – економічні фактори;

C – соціальні фактори;

H – технічні фактори;

P – політичні фактори;

F – фізіологічні фактори;

L – екологічні фактори.

До підсистеми B_k відносяться фактори зовнішнього середовища, які знаходяться в постійній взаємодії із підприємством, і яке, в свою чергу, здатне впливати на характер і зміст цієї взаємодії за допомогою встановлення ефективних комунікацій. Такі фактори пов'язані між собою галузевою приналежністю або відносяться до суміжних і поріднених галузей.

Модель конкурентного середовища має наступний вигляд [132]:

$$B_k = \{M, Q, U\}, \quad (2.9)$$

де *M* – постачальники;

Q – замовники;

U – конкуренти.

Розглянемо більш детально складові моделі конкурентного середовища.

Постачальники. У процесі виробництва підприємство трансформує ресурси, які воно закупляє у постачальників, у кінцевий продукт (товари або послуги). Тому вартість, кількість, територіальна віддаленість постачальника впливають на тактичну конкурентоспроможність підприємства, а доступність постачальника, якість ресурсів, надійність поставок значною мірою впливають на конкурентостійкість підприємства.

Споживачі. Дослідження споживачів дозволить отримати характеристику, поведінку і вимоги постійних покупців, а також спрогнозувати можливі зміни, що, у свою чергу, дозволить підприємству забезпечити найбільш повну задоволеність споживача, розширити сферу своєї діяльності. З одного боку, споживачі безпосередньо впливають на рівень тактичної конкурентоспроможності підприємства, з іншого, високий рівень задоволеності споживача позитивно впливає на його конкурентостійкість.

Конкуренти. Дослідження конкурентів на основі визначення їх слабких і сильних сторін надає можливість підприємству обирати більш адекватну

конкурентну стратегію, яка забезпечить більшу ефективність на основі посилення своїх конкурентних переваг, їх утримання, або створення нових.

Таким чином, дослідження праць вчених, в яких розглядалися фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства [4, 5, 7-11, 15-18, 21-29, 44-60, 73, 77-81, 113-132, 143-179], дозволили зробити такі висновки.

Проблема забезпечення конкурентостійкості безпосередньо пов'язана із проблемою економічної безпеки підприємства. Як відзначено в роботі [177], „економічна безпека підприємства повинна розглядатися як можливість забезпечення його стійкості в різноманітних, у тому числі несприятливих, умовах, що склалися в зовнішньому середовищі, незалежно від характеру його впливу на діяльність підприємства, масштабу і характеру внутрішніх змін”. Сукупність умов, процесів, факторів, що знижують, або призводять до втрати конкурентоспроможності підприємства будемо називати „загрозою конкурентоспроможності підприємства”. Класифікація загроз за окремими ознаками наступна [177, 178]:

- сфера прояву: тактична конкурентоспроможність, конкурентостійкість, стратегічна конкурентоспроможність;
- рівень економічного управління: загрози економіки в цілому, регіону як територіального утворення України і підприємства, як основного структурного елемента економіки країни;
- походження загрози: зовнішні і внутрішні загрози;
- сфера життєдіяльності підприємства: фінансова, соціальна, техніко-технологічна, маркетингова, інноваційна, інвестиційна, виробнича;
- систематичність прояву: систематичні і несистематичні загрози;
- тривалість впливу: довго-, середньо- і короткострокові загрози;
- ступінь керованості: керовані і некеровані загрози;
- ступінь ваги кризи підприємства, викликаної дією того чи іншого дестабілізуючого фактора.

Однак, слід відзначити, що при дослідженні конкурентоспроможності підприємства, зокрема його конкурентостійкості, неможливо обмежитися

оцінкою існуючих чи потенційних загроз. Тому фактори, які знижують і підвищують рівень конкурентостійкості повинні досліджуватися одночасно і у взаємозв'язку.

Зовнішні і внутрішні фактори, які визначають конкурентоспроможність продукції підприємства в даний момент часу, є *тактичними факторами*. Зовнішні і внутрішні фактори, що впливають на створення стійких конкурентних переваг і які обумовлюють конкурентоспроможність підприємства в майбутньому, є *стратегічними факторами* [142].

Основною причиною втрати підприємством своєї конкурентостійкості є невизначеність середовища, у якому воно функціонує. Рівень фактичної конкурентоспроможності обумовлює певний рівень дії окремого фактора чи їх комбінації.

Виходячи із зовнішніх умов (зовнішніх факторів) і внутрішніх можливостей (внутрішніх факторів) підприємство формує конкурентні переваги, реалізація яких утілюється в конкурентоспроможності товарів підприємства.

Узагальнення точок зору вчених дозволили сформуванню переліку факторів, що впливають на конкурентостійкість підприємства, і класифікувати їх за такими ознаками:

- фактори, що знижують конкурентостійкість підприємства, або призводять до її втрати (зовнішні і внутрішні);
- фактори, що сприяють конкурентостійкості підприємства (зовнішні і внутрішні).

Розглянемо *зовнішні фактори*, що *знижують* конкурентостійкість підприємства, або призводять до її втрати, і які згруповані за джерелом виникнення.

Науково-технічний прогрес:

виникнення і/або високі темпи інновацій:

- у виробництві - технології, нові знаряддя і предмети праці;
- в товарі, його властивостях;

- в організації маркетингу.

Державна політика:

в економіці:

- загроза у вигляді відсутності підтримки в ціноутворенні, оподаткуванні, ін.,
- в інвестиційній діяльності підприємства (відсутність протекціонізму, реприватизація);

в законодавчій сфері:

- несприятливі зміни в законодавстві,
- відсутність державної політики в сфері законотворчості;

в соціальній сфері:

- збільшення рівня впливу соціальних вимог;
- збільшення соціальних стандартів.

Інфраструктура ринку:

- недосконалість або погіршення інфраструктури ринку;

Споживачі:

- зміни потреб,
- зростання рівня вимог,
- погіршення рівня життя.

Конкуренти:

- поведінка конкурентів на ринку:
 - поява нових конкурентів із старим товаром,
 - поява нових конкурентів з новим товаром, поява нових товарів у старих конкурентів;
- порушення антимонопольного законодавства:
 - об'єднання, домовленість.

Постачальники/партнери (сировини, енергії, устаткування, кваліфікованих кадрів):

- поведінка постачальників /партнерів;
- їх зникнення (недоступність);

- підвищення цін на їх продукцію і в цілому їх диктат при дефіциті постачальників.

До *зовнішніх факторів*, що сприяють *підвищенню* конкурентостійкості підприємства можна віднести наступні: зростання кредитування виробництва, сприятливі зміни в законодавстві, поліпшення інфраструктури ринку, прихильність покупців, поліпшення рівня життя, відхід конкурента з ринку, виникнення бар'єрів входу в галузь, посилення контролю за виконанням антимонопольного законодавства, і ін.

До *внутрішніх факторів*, що *знижують* конкурентостійкість підприємства, і які згруповані за джерелом виникнення, можуть бути віднесені наступні:

Маркетинг: негнучка цінова політика, її погіршення, негнучка асортиментна політика, звуження асортименту товарів, погіршення ефективності роботи (руйнування) системи стимулювання збуту і післяпродажного обслуговування і реклами, відсутність стабільності в інноваційній діяльності, її неефективність, відсутність (припинення) НІОКР, їх неефективність, втрата репутації.

Виробництво: значне збільшення зносу устаткування, застарювання технології, знарядь і предметів праці.

Фінансова і інвестиційна діяльність: втрата фінансової стійкості, низька (погіршення) платоспроможності, слабка ділова активність, втрата інвестиційної привабливості.

Кадри: недосконала система мотивації праці, нездатність зберегти необхідний склад кваліфікованих кадрів, погіршення рівня корпоративної культури підприємства.

Менеджмент: неефективна система управління на підприємстві, необґрунтованість місії підприємства.

Соціальна відповідальність: відсутність або зниження (значне) соціальної відповідальності підприємства.

До *внутрішніх факторів підвищення* конкурентостійкості підприємства можуть бути віднесені наступні: поліпшення цінової політики, поліпшення асортименту товарів, підвищення ефективності системи стимулювання збуту і післяпродажного обслуговування і реклами, стабільна інноваційна діяльність, можливість швидкого переналагодження устаткування, можливість технологічного переозброєння, стабілізація фінансової стійкості, збільшення платоспроможності, поліпшення ділової активності, ефективна система мотивації праці, створення і використання норм організаційної поведінки, кваліфікований склад кадрів, ефективна система управління на підприємстві, виконання вимог обов'язкової соціальної відповідальності, і ін.

Слід зазначити, що позитивний вплив деяких факторів водночас сприяє підвищенню як рівня тактичної конкурентоспроможності, так і конкурентостійкості, тобто одночасно належить до обох систем факторів. Такими факторами є такі: створення і використання норм організаційної поведінки, добровільна соціальна відповідальність, наявність соціальної місії, і ін.

Більшість з аналізованих факторів входять до двох систем факторів одночасно, але при цьому вони мають різні напрямки дії і силу впливу.

Таким чином, *система внутрішніх факторів*, що забезпечують конкурентостійкість підприємства, містить такі функціональні складові:

- а) інтелектуальний капітал, який складається з таких складових:
 - організаційний капітал (концепції управління, управлінські процеси, організаційна і фінансова структура, інформаційні системи);
 - клієнтський капітал (лояльність споживачів, зв'язки і контакти, угоди, заділ замовлень, адміністративний ресурс, бренди, патенти, торгові і сервісні марки і т.п.);
 - людський капітал (освіти працівників, їх професійні знання, професійна сертифікація, ініціативність, психологічна сумісність; гнучкість і адаптивність);

- інноваційний капітал (науково-дослідні і дослідно-конструкторські роботи, проекти, перспективні розробки, дослідні зразки, ноу-хау),

б) фінансовий капітал;

в) матеріальний капітал.

Структурно – функціональну модель внутрішніх факторів, що впливають на конкурентостійкість підприємства наведено на рис. 2.2. Функціональні складові конкурентостійкості підприємства: фінансовий, матеріальний, інтелектуальний капітал, що включає людський, організаційний, клієнтський капітал.

Структурні складові конкурентостійкості підприємства: стійкість системи маркетингу; стійкість виробничої системи; стійкість кадрів; ефективність фінансової і інвестиційної діяльності; якість управління; рівень соціальної відповідальності.

Відповідно запропонованої системи внутрішніх факторів, що забезпечують конкурентостійкість підприємства, нами сформовано перелік показників, які згруповано в комплексні показники оцінки: стійкість системи маркетингу, стійкість виробничої системи, стійкість кадрів, стійкість фінансової і інвестиційної діяльності, якість управління, рівень соціальної відповідальності.

Важливість фактора соціальна відповідальність підтверджується проведеним анкетуванням. Зразок анкети і наведено в додатку Б (див. табл. Б.1).

Слід відмітити, що не існує показників, які чітко відображають стан окремих складових, що забезпечує конкурентостійкість підприємства. На нашу думку, вважається недоцільним використання великої кількості окремих показників, з наступних причин:



Рис. 2.2. Структурно – функціональна модель внутрішніх факторів, що впливають на конкурентостійкість підприємства

- навіть велика кількість показників не може повно відобразити стан окремої складової;
- сформований набір із великої кількості показників може частково характеризувати стан іншої складової;
- деякі складові неможливо оцінити кількісно, тільки якісно;
- значна кількість показників ускладнює оцінку і механізм її практичного застосування.

Зазначені проблеми вирішуються за допомогою використання апарату нечітких множин, де показники можуть бути як кількісні, так і якісні.

Склад показників оцінки конкурентостійкості конкретного підприємства може змінюватися залежно від його особливостей, але при цьому повинен відображати стан та динаміку факторів, що характеризують спроможність підприємства забезпечити свою майбутню тактичну конкурентоспроможність.

Відзначимо, що оцінка внутрішніх факторів, які впливають на конкурентостійкість підприємства, має проводитися обов'язково у комплексі із оцінкою рівня дії зовнішнього середовища.

Система зовнішніх факторів, які впливають на конкурентостійкість підприємства, містить такі складові:

- фактори „віддаленого середовища”;
- фактори „конкурентного середовища”.

До комплексних показників дії зовнішнього середовища віднесені наступні: рівень конкуренції, рівень державного тиску, НТП, тиск постачальників, споживачів.

Значення рівня тактичної конкурентоспроможності підприємства і конкурентостійкості підприємства використовуватимуться для визначення стратегічної конкурентоспроможності підприємства.

Результат оцінки стратегічної конкурентоспроможності дозволить підприємству вибрати ефективну конкурентну стратегію.

2.3 Розробка моделі оцінки конкурентоспроможності підприємства

Відповідно запропонованому методу оцінки конкурентоспроможності розроблено математичну модель оцінки конкурентоспроможності підприємства на основі нечіткої логіки і нейронних мереж, який дозволяє формувати модель оцінки не тільки з можливістю налагодження її на кількісні і якісні показники конкретного підприємства, але й з урахуванням специфіки країни, галузі, періоду часу [180, 181]. Гранична абстрактність моделей є при цьому безперечною перевагою, оскільки робить їх придатними для опису практично будь-яких систем незалежно від природи останніх, що є достатньою передумовою для побудови прогнозів і розробки стратегій управління. На даний час апарат нечіткої логіки використовується багатьма вченими: В. І. Гостевим, А. В. Матвійчуком, Ю. І. Мітюшкіним, О. О. Недосекіним, О. П. Ротштейном, А. О. Свентухом, та іншими для вирішення задач як технічного так і економічного характеру [138, 139, 182-186].

Побудову моделі будемо проводити відповідно принципів ідентифікації нелінійних об'єктів нечіткими базами знань [138, С. 27]:

- *лінгвістичність вхідних та вихідних змінних*. У відповідності до цього принципу входи і виходи системи оцінки конкурентоспроможності підприємства описуються лінгвістичними змінними, які, в свою, чергу, оцінюються не кількісними, а якісними термами (від англ. term - називати). Кожен терм, що оцінює лінгвістичну змінну, можна формалізувати у вигляді нечіткої множини, заданої на відповідній універсальній множині.

- *формування структури залежності „вхід-вихід” у вигляді нечіткої бази знань*. Формування нечіткої бази знань є своєрідним аналогом етапу структурної ідентифікації, на якому будується груба модель конкурентоспроможності підприємства із змінними параметрами, які необхідно настроїти. В даному випадку змінними параметрами є параметри функцій приналежності нечітких термів, які оцінюють входи і виходи системи конкурентоспроможності підприємства.

- *ієрархічність баз знань*. Велика кількість вхідних змінних значно ускладнює побудову системи висловів про залежність „вхід-вихід”. У зв'язку з цим доцільно провести класифікацію вхідних змінних і побудувати на її основі так зване дерево висновку, яке буде системою ієрархічно зв'язаних нечітких баз знань меншої розмірності. За рахунок принципу ієрархічності можна враховувати практично необмежене число вхідних змінних, що впливають на оцінку вихідної змінної. При побудові дерева висновку необхідно прагнути до того, щоб число аргументів в кожному вузлі дерева задовольняло правилу 7 ± 2 . Також ієрархічне представлення експертних знань дозволяє враховувати нові змінні у міру накопичення знань про об'єкт.

- *оцінка якісних змінних принципом „термометра”*. Даний принцип зручно застосовувати тоді, коли експерт не в змозі оцінити деяку змінну ні числом, ні якісним термом, а лише інтуїтивно відчуває її рівень. Зручність такого підходу полягає в тому, що він дозволяє розглядати різні за природою лінгвістичні змінні на єдиній універсальній множині. Сутність принципу термометра полягає у визначенні експертної оцінки деякою змінною шляхом закрашення частини шкали (рис. 2.3), у якій ліва і права межі відповідають мінімальному і максимальному рівням тієї або іншої змінної.

- *двоетапна настройки баз нечітких знань*. Застосування такого принципу передбачає побудову моделі оцінки конкурентоспроможності підприємства в два етапи, які аналогічні етапам структурної і параметричної ідентифікації при використанні класичних методів.



Рис. 2.3. Оцінка змінної u принципом „термометра”

Відповідно запропонованому в п.2.1 методу і дотримуючись вищенаведених принципів, при оцінці рівня конкурентоспроможності підприємства побудуємо її модель у вигляді логіко-лінгвістичного опису вхідних та вихідних змінних.

Багаторівнева ієрархічна модель являє собою нейро-нечітку мережу. Така нейронна мережа є багатошаровим перцептроном з одним внутрішнім шаром, а її вхідні, проміжні та вихідні параметри, незалежно від своєї природи, розглядаються як лінгвістичні змінні, що задані на своїх універсальних множинах і оцінюються за допомогою нечітких термів. Перцептрон, перцептрон (від лат. *perceptio* - розуміння, пізнання, сприйняття), математична модель процесу сприйняття [187].

Лінгвістична змінна відрізняється від числової змінної тим, що її значеннями є не числа, а слова або пропозиції в природній або формальній мові. Оскільки слова загалом менш точні, ніж числа, поняття лінгвістичної змінної дає можливість приблизно описувати явища, які настільки складні, що не піддаються опису в загальноприйнятих кількісних термінах. Зокрема, нечітка множина, яка є обмеженням, пов'язаним із значеннями лінгвістичної змінної, можна розглядати як сукупну характеристику різних підкласів елементів універсальної множини.

Важливий аспект поняття лінгвістичної змінної полягає в тому, що ця змінна вищого порядку, ніж нечітка змінна, в тому сенсі, що значеннями лінгвістичної змінної є нечіткі змінні.

Інший важливий аспект поняття лінгвістичної змінної полягає в тому, що лінгвістичній змінній властиві два правила. Перше - синтаксичне, яке може бути задане у формі граматики, що породжує назву значень змінною. Друге - семантичне, яке визначає алгоритмічну процедуру для обчислення сенсу кожного значення.

Розглянемо основні етапи оцінки конкурентоспроможності підприємства (рис. 2.4).

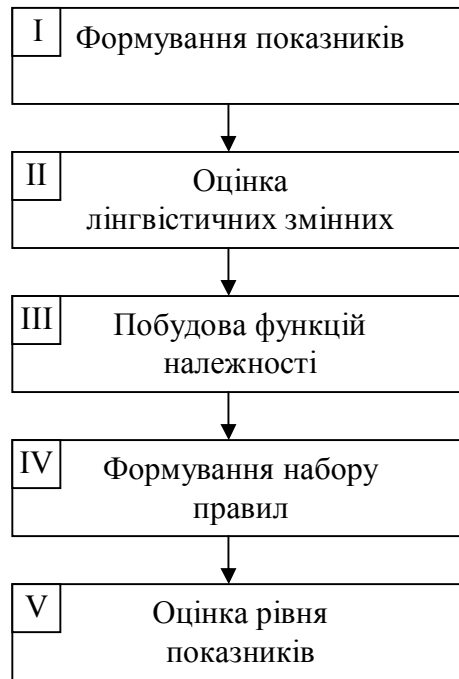


Рис. 2.4. Блок-схема алгоритму методу оцінки конкурентоспроможності підприємства

Етап I - формування показників. Комплексний характер поняття конкурентоспроможності підприємства обумовлює необхідність обґрунтування показників, що її формують. Етапи формування і оцінки показників передбачає залучення експертів і аналітиків [188].

Ієрархічно побудована модель містить вихідну змінну, проміжні і вхідні змінні. Запропонована нами модель містить декілька рівнів проміжних змінних.

Вихідною змінною є стратегічна конкурентоспроможність підприємства. Вхідними змінними є показники, що формують значення тактичної конкурентоспроможності, конкурентостійкості підприємства. Останні змінні є проміжними для визначення вихідної змінної, водночас вони можуть розглядатися як вхідні змінні при окремому їх дослідженні. Велика кількість факторів, що впливають на конкурентостійкість підприємства, унеможлиблює їх врахування одночасно на одному рівні, тому, їх було систематизовано і подано в ієрархічному вигляді. Спочатку усю сукупність факторів, що впливають на конкурентостійкість підприємства було розділено на два класи:

фактори внутрішнього середовища підприємства і фактори впливу зовнішнього середовища. Потім, сукупність факторів кожного класу також було подано в ієрархічному вигляді – сформовано окремі групи, результуюча оцінка кожної групи подається у вигляді комплексного показника, який у подальших розрахунках виступає проміжною змінною.

Оцінка стратегічної конкурентоспроможності СКСП ґрунтується на оцінках тактичної конкурентоспроможності ТКСП та конкурентостійкості підприємства КСТ:

$$\text{СКСП} = f_{\text{СКСП}}(\text{ТКСП}; \text{КСТ}). \quad (2.10)$$

де СКСП – вихідна змінна, якою є стратегічна конкурентоспроможність;
ТКСП, КСТ – вхідні змінні для визначення стратегічної конкурентоспроможності:

ТКСП – оцінка рівня тактичної конкурентоспроможності підприємства;

КСТ – оцінка рівня конкурентостійкості підприємства.

Оцінка рівня тактичної конкурентоспроможності здійснюється за формулою (2.4). При виборі показників оцінки тактичної конкурентоспроможності підприємства повинно бути враховано специфіку галузі, підприємства.

Отримана оцінка є кількісною, для подальшого використання в моделі оцінки конкурентоспроможності підприємства її зручно представити в якісній формі за допомогою експертних методів.

Тактичні дії повинні бути узгоджені із загальною і конкурентною стратегією. Проведене анкетування експертів та проведені розрахунки дозволили сформувавши шкалу оцінки значення комплексного (інтегрального) показника тактичної конкурентоспроможності підприємства (табл. 2.1). Виходячи з комплексу тактичних дій, які має застосувати підприємство для збереження свого рівня тактичної конкурентоспроможності було сформовано градації оцінки.

Шкала оцінки значення комплексного (інтегрального) показника тактичної конкурентоспроможності підприємства

Значення комплексного (інтегрального) показника тактичної конкурентоспроможності підприємства	Градація тактичної конкурентоспроможності підприємства	Рекомендовані тактичні дії (загальні)
<0,25	НК - Неконкурентоспроможність	Повна мобілізація сил (при наявності запасу стійкості)
0,25÷0,5	Н - Низька	Припинення випуску неконкурентоспроможних товарів, збільшення обсягів конкурентоспроможних товарів (послуг), ін.
0,5÷0,75	С - Середня	Посилення контролю за рівнем конкурентоспроможності товарів (послуг) підприємства (підвищення якості товарів (послуг), маркетингові акції, ін.); Збільшення обсягів продажу конкурентоспроможних товарів (послуг).
>0,75	В - Висока	Підтримка досягнутого стану

Оцінка конкурентостійкості підприємства буде складатися з двох блоків оцінки: внутрішньої конкурентостійкості і рівня дії зовнішнього середовища.

$$KCT = f_{KCT}(KCTB; KCTZ). \quad (2.11)$$

де KCT – рівень конкурентостійкості підприємства – проміжна змінна для визначення стратегічної конкурентоспроможності підприємства, одночасно є вихідною змінною для окремого дослідження рівня конкурентостійкості підприємства, що досліджується;

$KCTB$, $KCTZ$ – проміжні змінні для визначення рівня конкурентостійкості підприємства.

$KCTB$ – рівень внутрішньої конкурентостійкості;

$KCTZ$ - рівень дії зовнішнього середовища.

До комплексних показників, які відбивають рівень внутрішньої конкурентостійкості підприємства $KCTB = \{X_i\}$, $i = \overline{1, N}$ віднесені наступні: X_1 – стійкість системи маркетингу; X_2 – стійкість виробничої системи; X_3 – стійкість кадрів; X_4 – ефективність фінансової і інвестиційної діяльності; X_5 – якість управління; X_6 – рівень соціальної відповідальності.

В свою чергу комплексне значення груп X_i , може бути визначено за окремими показниками X_{ij} , $i = \overline{1, N}$, $j = \overline{1, M}$:

$$X_i = f(X_{ij}). \quad (2.12)$$

де i – номер комплексної групи показників;

j – номер показника, що входить до i – ої комплексної групи показників;

N – кількість комплексних груп показників;

M – кількість показників відповідно до i – ої групи показників.

До складу показників можна віднести наступні.

Оцінка комплексного лінгвістичного показника “стійкість системи маркетингу” X_1 може проводитися за наступними елементами – лінгвістичними показниками: здійснення сегментації ринку; вивчення потреб і переваг споживачів; вивчення конкурентів; рівень контролю за якістю послуг; використання торгової марки; облік еластичності попиту при встановленні ціни; застосування системи знижок з ціни; використання прогресивних методів продаж; рівень сервісу; ефективність послуг; ефективність рекламних заходів. Також вплив інноваційної діяльності організацій сфери послуг автор пропонує оцінювати за такими показниками [148]: обсяг витрат підприємств на інноваційну діяльність, у тому числі на дослідження і розробки та на придбання і впровадження машин, обладнання, установок та інших основних фондів; обсяг вироблених послуг інноваційного характеру та обсяг реалізованих послуг (включаючи ПДВ) та їх питома вага в загальному обсязі реалізованих послуг.

Оцінка комплексного лінгвістичного показника “стійкість виробничої системи” X_2 може проводитися за наступними елементами – лінгвістичними показниками: рівень застосування прогресивних технологій технологічних процесів і устаткування; коефіцієнт технічної гнучкості [179]; коефіцієнт оперативної гнучкості [179]; коефіцієнт зношення і оновлення основних виробничих фондів.

В свою чергу, рівень застосування прогресивних технологій технологічних процесів і устаткування, може оцінюватися за індикаторами: конкурентоспроможність технологій, що використовуються; забезпечення необхідного рівня якості та конкурентоспроможності продукції (послуг); ступінь відповідності устаткування і технологій особливостям та обсягам ринку; нарощуваність (розширення діючих потужностей); ефективність; гнучкість; комплексність; універсальність; легкість адаптації.

Оцінка комплексного лінгвістичного показника “стійкість кадрів” X_3 може проводитися за наступними елементами – лінгвістичними показниками: рівень кваліфікації кадрів; рівень ефективності управління кадрами; рівень корпоративної культури. Рівень кваліфікації кадрів може оцінюватися за допомогою індикаторів: частка працівників, працюючих за фахом, які мають вищу освіту; частка маркетологів, які мають рівень кваліфікації “магістр”, або ступінь кандидата (доктора) економічних наук; частка працівників, які підвищують свій освітньо-кваліфікаційний рівень. До індикаторів рівня ефективності управління кадрами відносяться: застосування методів прямої та непрямой матеріальної винагороди; застосування методів нематеріальної мотивації; створення умов для “внутрішньої” мотивації; створення умов для “зовнішньої мотивації”: визнання, просування по службі; навчання управлінського персоналу методам мотивації; використання системи оцінки “робочого внеску” в результати; система участі персоналу у прибутках; участь персоналу в управлінні підприємствами; стосунки із профспілками; адаптація персоналу до системи державного регулювання трудових відносин; добір,

оцінювання і розставлення персоналу; добір, оцінювання і розставлення кадрів управління.

Оцінка комплексного лінгвістичного показника “стійкість фінансової і інвестиційної діяльності” X_4 може проводитися за наступними елементами – лінгвістичними показниками: рентабельність продаж; рентабельність власного капіталу і ін.. Динамічна забезпеченість фінансовими ресурсами може визначатися шляхом розрахунку показників рентабельності і оборотності. Показники для оцінки фінансової стійкості не мають нормативних (граничних) значень, тому для порівняння, як правило, використовують середньогалузеве значення або дані провідних конкурентів. У сукупність індикаторів, які описують фінансову стійкість, необхідно додатково включити показники, що характеризують грошовий потік, його структуру і динаміку [153].

Оцінка комплексного лінгвістичного показника “якість управління” X_5 проводиться за наступними елементами – лінгвістичними показниками: рівень структури управління; рівень застосування сучасних методів управління. Рівень структури управління може бути оцінений за індикаторами: цілеспрямованість підприємства; гнучкість організаційної структури; прозорість організаційної структури; економічність роботи підприємства; пропорційність кількості і складності завдань менеджера наявному часу для їх вирішення; дух співробітництва; поінформованість менеджерів. До індикаторів рівня застосування сучасних методів управління відносяться: дослідження та діагностика діючої системи управління; моніторинг змін з боку зовнішнього та внутрішнього середовища; дослідження, експерименти, моделювання, проведення розрахунків щодо різних напрямків підвищення ефективності та дієвості системи управління; вивчення літературних джерел, узагальнення світового досвіду процвітаючих підприємств; узагальнення та балансування “організаційного зрізу” інших вітчизняних та іноземних процвітаючих підприємств; моніторинг законодавчих документів, норм та нормативів для побудови системи управління; розробка планів і програм щодо організаційного розвитку підприємства; застосування стратегічно орієнтованих процесів

контролю та координації діяльності; використання сучасних інформаційних технологій; створення банків даних і знань для системи підтримки управлінських рішень; підвищення організаційно-технічного рівня діяльності окремих ланок управління та виконавців; впровадження системи вдосконалення організації та умов праці.

При оцінці комплексного лінгвістичного показника “рівень соціальної відповідальності” X_6 повинні бути досліджені наступні індикатори: виробництво якісної продукції і послуг для споживачів; створення привабливих робочих місць; виплата легальних зарплат і інвестиції в розвиток людського потенціалу; неухильне виконання вимог законодавства: податкового, трудового, екологічного і т.п.; побудова добросовісних відносин із усіма зацікавленими сторонами; ефективне ведення бізнесу, орієнтоване на створення доданої економічної вартості і зростання добробуту своїх акціонерів; урахування суспільних очікувань і загальноприйнятих етичних норм в практиці ведення справ; внесок у формування цивільного суспільства через партнерські програми і проекти розвитку місцевого співтовариства.

На основі розрахованих значень показників X_{ij} , X_i , $i = \overline{1, N}$, $j = \overline{1, M}$ проводиться визначення рівня внутрішньої конкурентостійкості даного підприємства:

$$\text{КСТВ} = f_{\text{КСТВ}}(X_1, X_2, X_3, X_4, X_5, X_6). \quad (2.13)$$

До комплексних показників дії зовнішнього середовища $\text{КСТЗ} = \{Y_i\}$, $i = \overline{1, N}$ віднесені наступні: Y_1 – тиск постачальників; Y_2 – тиск споживачів; Y_3 – рівень конкуренції; Y_4 – рівень державного тиску; Y_5 – рівень впливу НТП.

В свою чергу комплексне значення груп Y_i , може бути визначено за окремими показниками Y_{ij} , $i = \overline{1, N}$, $j = \overline{1, M}$:

$$Y_i = f(Y_{ij}). \quad (2.14)$$

Оцінка сили впливу зовнішнього середовища на підприємство може проводитись із урахуванням факторів, що запропоновані в роботі [8]. Комплексний показник Y_1 – “тиск постачальників” може оцінюватися за індикаторами: конкуренція на ринках ресурсів; зміни цін на послуги галузей інфраструктури.

Оцінка комплексного показника Y_2 – “тиск споживачів” може проводитися за індикаторами: ступінь задоволення споживачів; зміна структури населення; тривалість життя населення; вплив культурних та релігійних традицій; лояльність споживачів до продукції та підприємства; доступність освіти; технічні та бізнес-навички населення.

В якості індикаторів оцінки комплексного показника Y_3 – “рівень конкуренції” може бути обрані наступні: стабільність структури ринку; агресивність провідних конкурентів; конкуренція зарубіжних фірм; стратегічні маневри з метою диференціації продукції (вихід на нові ринки тощо); пропозиції про сумісну діяльність (можливо злиття підприємств); збільшення конкуруючих підприємств.

Для оцінки комплексного показника Y_4 – “рівень державного тиску” можуть бути обрані індикатори: державне регулювання конкуренції; вплив зміни складу урядової влади, політичної системи; вплив регіональної політики; зміна відсоткових ставок по кредитах банків; зміна податкового законодавства; зміна валютного курсу; зміна експортних та імпорتنих митних ставок.

Оцінка комплексного показника Y_5 – “рівень впливу НТП” може проводитися за індикаторами: зміна технологічних процесів; зміна пропозиції засобів виробництва; використання досягнень споріднених галузей.

На основі оцінки показників $Y_i, i = \overline{1, N}$ проводиться визначення рівня дії зовнішнього середовища:

$$\text{КСТЗ} = f_{\text{КСТЗ}}(Y_1, Y_2, Y_3, Y_4, Y_5). \quad (2.15)$$

За результатами оцінки показників внутрішньої конкурентостійкості і рівня дії зовнішнього середовища проводиться визначення рівня конкурентостійкості підприємства за формулою (2.11).

Слід зазначити, що перераховані показники $X_{ij}, Y_{ij}, i = \overline{1, N}$ можуть бути змінені та доповнені залежно від особливостей оцінюваних підприємств.

Змінні $X_{ij}, Y_{ij}, i = \overline{1, N}, j = \overline{1, M}$ в залежності від характеру, можуть бути як кількісними, так і якісними. Кількісні змінні характеризуються відомою областю визначення:

$$U_{ij} = [X_{ij}, \overline{X_{ij}}], \quad i = \overline{1, N}, \quad j = \overline{1, M}, \quad (2.16)$$

$$U_{ij} = [Y_{ij}, \overline{Y_{ij}}], \quad i = \overline{1, N}, \quad j = \overline{1, M} \quad (2.17)$$

де U – універсальна множина, тобто повна множина, що охоплює проблемну область;

$X_{ij} (\overline{X_{ij}})$ - нижнє (верхнє) значення вхідної змінної $X_{ij}, i = \overline{1, N}, j = \overline{1, M}$;

$Y_{ij} (\overline{Y_{ij}})$ - нижнє (верхнє) значення вхідної змінної $Y_{ij}, i = \overline{1, N}, j = \overline{1, M}$;

Якісні змінні, до яких відносяться: ТКСП, КСТ, КСТВ, КСТЗ, $X_i, Y_i, X_{ij}, Y_{ij}, i = \overline{1, N}, j = \overline{1, M}$, які для зручності позначимо $U_i, i = \overline{1, n}$, та вихідна змінна СКСП, яку для зручності позначимо Z , характеризуються множиною всіх можливих значень:

$$U_i = \{v_i^1, v_i^2, \dots, v_i^{q_i}\}, \quad i = \overline{1, N}, \quad (2.18)$$

$$Z = \{z^1, z^2, \dots, z^{q_m}\}, \quad (2.19)$$

де $v_i^1 (v_i^{q_i})$ - бальна оцінка, яка відповідає мінімальному (максимальному) значенню U_i (ТКСП, КСТ, КСТВ, КСТЗ, $X_i, Y_i, X_{ij}, Y_{ij}, i = \overline{1, N}, j = \overline{1, M}$), $i = \overline{1, n}$.

$z^1 (z^{q_m})$ - бальна оцінка, яка відповідає мінімальному (максимальному) значенню вихідної змінної Z (СКСП);

$q_i, i = \overline{1, n}$ і q_m - потужності множин (2.13) і (2.16), причому в загальному випадку $q_1 \neq q_2 \neq \dots \neq q_n \neq q_m$.

Із урахуванням вище викладеного наведемо модель оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства (рис. 2.5).

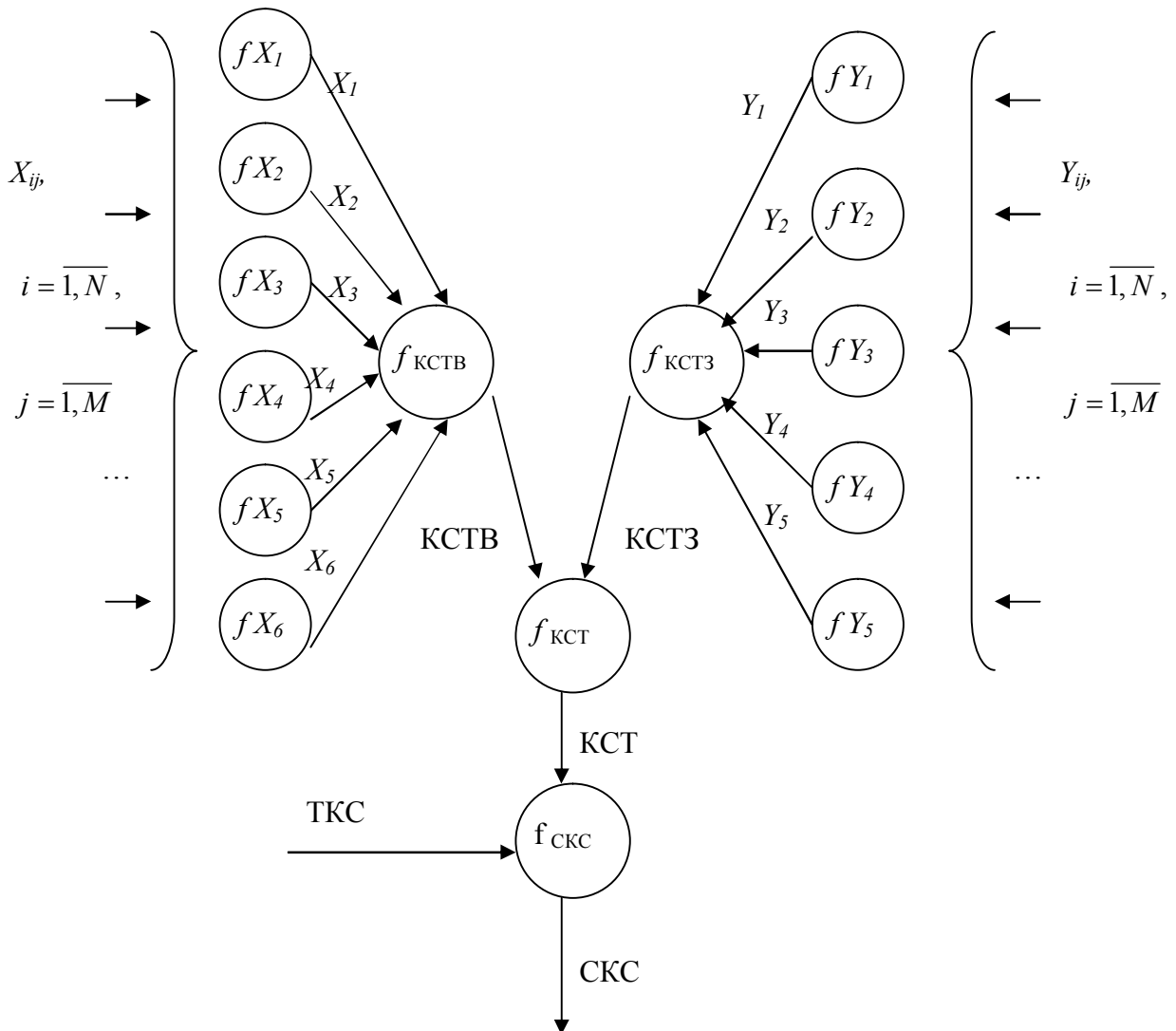


Рис. 2.5. Математична модель оцінки конкурентоспроможності підприємства

Етап II – оцінка лінгвістичних змінних.

В математичній моделі аналізу конкурентоспроможності підприємств вхідні, проміжні та вихідні параметри, незалежно від своєї природи, розглядаються як лінгвістичні змінні, що задані на своїх універсальних множинах і оцінюються за допомогою нечітких термів.

Для оцінки лінгвістичних змінних СКСП, ТКСП, КСТ, КСТВ, КСТЗ, X_i , Y_i , X_{ij} , Y_{ij} , $i = \overline{1, N}$, $j = \overline{1, M}$ будемо використовувати якісні терми із наступних терм-множин:

$A_i = \{a_i^1, a_i^2, \dots, a_i^{l_i}\}$ - терм-множина змінної U_i (ТКСП, КСТ, КСТВ, КСТЗ, X_i , Y_i , X_{ij} , Y_{ij} , $i = \overline{1, N}$, $j = \overline{1, M}$), $p = \overline{1, l_i}$, $i = \overline{1, n}$;

$D = \{d_1, d_2, \dots, d_m\}$ - терм-множина вихідної змінної Z (СКСП),

де a_i^p - лінгвістичний терм змінної U_i (ТКСП, КСТ, КСТВ, КСТЗ, X_i , Y_i , X_{ij} , Y_{ij} , $i = \overline{1, N}$, $j = \overline{1, M}$), $p = \overline{1, l_i}$, $i = \overline{1, n}$;

d_j - j -й лінгвістичний терм вихідної змінної Z (СКСП);

m - кількість різних можливих значень змінної z (СКСП) у встановленій області її значень.

Потужності терм-множин A_i , $i = \overline{1, n}$ в загальному випадку можуть бути різними, тобто $l_1 \neq l_2 \neq \dots \neq l_n$. Також можуть різнитися назви окремих термів відповідно характеру лінгвістичних змінних.

Якщо вхідні змінні є кількісними, то нечіткі множини a_i^p будуть визначатися співвідношеннями:

$$a_i^p = \int_{x_i}^{\overline{x_i}} \mu^{a_i^p}(U_i) / x_i, \quad (2.20)$$

де $\mu^{a_i^p}(U_i)$ - функція приналежності значення змінної U_i (ТКСП, КСТ, КСТВ, КСТЗ, X_i , Y_i , X_{ij} , Y_{ij} , $i = \overline{1, N}$, $j = \overline{1, M}$), $U_i \in [\underline{U_i}, \overline{U_i}]$ до терму $a_i^p \in A_i$, $p = \overline{1, l_i}$, $i = \overline{1, n}$;

Для якісних вхідних змінних і вихідної змінної нечітких множин a_i^p і d_j будуть визначатися співвідношеннями:

$$a_i^p = \sum_{k=1}^{q_i} \mu^{a_i^p}(v_i^k) / v_i^k, \quad (2.21)$$

$$d_j = \sum_{r=1}^{q_m} \mu^{d_j}(z^r) / z^r, \quad (2.22)$$

де $\mu^{a_i^p}(v_i^k)$ - функція приналежності значення елемента $v_i^k \in U_i$ до терму $a_i^p \in A_i$, $p = \overline{1, l_i}$, $i = \overline{1, n}$, $k = \overline{1, q_i}$;

$\mu^{d_j}(z^r)$ - функція приналежності вихідного елемента $z^r \in [Z]$ до терму $d_j \in D$, $j = \overline{1, m}$.

U_i, Z – визначаються співвідношеннями (2.18) і (2.19).

З точки зору застосування результатів оцінки рівня стратегічної конкурентоспроможності підприємства використовуватимуться наступні терми, які являють собою поєднання рівнів тактичної конкурентоспроможності і конкурентостійкості (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Терми стратегічної конкурентоспроможності

Терми стратегічної конкурентоспроможності		Конкурентостійкість		
		Низька	Середня	Висока
Тактична конкурентоспроможність	Неконкурентоспроможність	НК-Н	НК-С	НК-В
	Низька	Н-Н	Н-С	Н-В
	Середня	С-Н	С-С	С-В
	Висока	В-Н	В-С	В-В

Для оцінки показника КСТВ, що характеризує рівень внутрішньої конкурентостійкості підприємства, та лінгвістичних показників, що її формують, $X_i, i = \overline{1, N}$, формується шкала з трьох якісних термів: Н – низький рівень КСТВ, X_i ; С – середній рівень КСТВ, X_i ; В – високий рівень КСТВ, X_i .

Для оцінки показника КСТЗ, що характеризує рівень дії зовнішнього середовища, та лінгвістичних показників, що її формують, $Y_i, i = \overline{1, N}$, формується шкала з трьох якісних термів: Н – низький рівень КСТЗ, Y_i ; С – середній рівень КСТЗ, Y_i ; З – значний рівень КСТЗ, Y_i .

Для оцінки значень вихідної лінгвістичної змінної КСТ, що являє собою повну множину ступенів конкурентостійкості підприємства, будемо використовувати терми: Н – низький рівень конкурентостійкості підприємства; С – середній рівень конкурентостійкості підприємства; В – високий рівень конкурентостійкості підприємства.

Етап III - побудова функцій належності. Визначається можливий діапазон змінювання параметрів $X_i, X_{ij}, i = \overline{1, N}, j = \overline{1, M}, Y_i, i = \overline{1, N}$, та КСТ. Задається вигляд функцій належності нечітких термів для різних параметрів. Найбільше поширення в практичних дослідженнях набули трикутні,

трапецієподібні і гаусові функції приналежності, параметри яких дозволяють змінювати форму функцій [139, 182].

При отриманні від експертів інформації про вид функцій приналежності необхідно враховувати характер вимірювань (первинні і похідні вимірювання) і тип шкали, на яку проектується вимірювання і на якій визначатимуться функції приналежності. На цій шкалі задається вид допустимих операторів і операцій. Крім того, слід розрізняти характеристики, які можна вимірювати безпосередньо і характеристики, які є якісними і вимагають попарного порівняння об'єктів, що володіють цими характеристиками, щоб визначити їх відношення до досліджуваного поняття.

Можна виділити дві групи методів побудови функцій приналежності: прямі і непрямі. У прямих методах експерт безпосередньо задає правила визначення значень функції приналежності. До прямих методів відноситься безпосереднє завдання функції приналежності таблицею, формулою або прикладом [189].

У непрямих методах значення функції приналежності вибираються так, щоб задовольнялися наперед сформульовані умови. Експертна інформація є основою для подальшої обробки. Додаткові умови можуть накладатися як на вигляд інформації, що отримується, так і на процедуру обробки. Прикладами додаткових умов можуть служити наступні: функція приналежності повинна відображати близькість до наперед виділеного еталону, об'єкти множини є крапками в параметричному просторі; результатом процедури обробки повинна бути функція приналежності, що задовольняє умовам інтервальної шкали; при попарному порівнянні об'єктів, якщо один об'єкт оцінюється в B раз сильніший, ніж інший, то другий об'єкт оцінюється в B_k раз сильніше, ніж перший об'єкт і т.д. [190].

Як правило, прямі методи використовуються для опису понять, які характеризуються вимірними ознаками (вартість, частка).

В цьому випадку зручне безпосереднє завдання функції приналежності. До прямих методів можна віднести методи, засновані на імовірнісному

трактуванні функцій приналежності. Оскільки люди часто спотворюють оцінки, наприклад зрушують їх у напрямі кінців оцінної шкали, то прямі вимірювання, засновані на безпосередньому визначенні значень функції приналежності, можуть бути використані тільки у тому випадку, коли такі спотворення незначні або маловірогідні. Непрямі методи більш трудомісткі, ніж прямі, але володіють стійкістю до спотворень. Результатом застосування непрямих методів є інтервальна шкала [190].

Функції приналежності можуть відображати думку як деякої групи експертів, так і одного унікального експерта [190].

Етап IV - формування набору правил. Формується база знань з використанням експертних даних та виводиться система нечітких логічних рівнянь [139]. Нечітка база знань є сукупністю правил „ЯКЩО <входи>, ТО <вихід>”, які відображають досвід експерта і його розуміння причинно-наслідкових зв'язків.

Застосування апарату нечітко-логічного висновку дозволяє робити висновок про рівень стратегічної конкурентоспроможності підприємства при різних комбінаціях значень вхідних змінних, якими є тактична конкурентоспроможність і конкурентостійкість підприємства. Наведемо фрагмент бази знань, що використовується для оцінки внутрішньої конкурентостійкості підприємства (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Фрагмент бази знань для оцінки внутрішньої конкурентостійкості підприємства

Узагальнені значення груп показників						Вага	КСТВ
X ₁	X ₂	X ₃	X ₄	X ₅	X ₆	w	
В	В	В	В	В	В	w ₁₁	В
С	В	В	В	В	В	w ₁₂	В
...
Н	Н	Н	Н	Н	Н	w ₃₃	Н

Подібним чином формується вся база знань з використанням експертних даних та виводиться система нечітких логічних рівнянь.

Етап V - оцінка рівня показників. Проводиться оцінка показників конкурентостійкості X_{ij} , X_i , $i = \overline{1, N}$, $j = \overline{1, M}$, КСТВ, Y_i , $i = \overline{1, N}$, $j = \overline{1, M}$, КСТЗ, КСТ. Оцінка в залежності від характеру показників може проводитись на підставі експертних суджень та за фінансовою звітністю підприємства. Вагомість параметрів моделі можна отримати за даними експертних опитувань.

Математична форма запису правила для визначення, наприклад, високого рівня внутрішньої конкурентостійкості підприємства матиме такий вигляд:

$$\mu^{d_k=B}(X_1, \dots, X_6) = w_{11}^{KCTB} \cdot \left[\mu^B(X_1) \cdot \mu^B(X_2) \cdot \mu^B(X_3) \cdot \mu^B(X_4) \cdot \mu^B(X_5) \cdot \mu^B(X_6) \right] \vee \quad (2.23)$$

$$\vee w_{11}^{KCTB} \cdot \left[\mu^C(X_1) \cdot \mu^B(X_2) \cdot \mu^B(X_3) \cdot \mu^B(X_4) \cdot \mu^B(X_5) \cdot \mu^B(X_6) \right] + \dots$$

де $\mu^{d_k=B}(X_i)$ – ступінь впевненості експерта щодо належності показника X_i до нечіткого терму $d_k = B$;

w_{ij} – вага правил – числа з інтервалу $[0, 1]$, які характеризують впевненість експерта щодо кожного конкурентного правила.

При використанні нечітко-логічного підходу модель оцінки показника КСТВ матиме такий аналітичний вигляд:

$$KCTB = \arg \max_{\{d_1 \dots d_m\}_{(k=1, m)}} \left[\mu^{d_k}(X_1 \dots X_m) \right] \quad (2.24)$$

де $d_1 \dots d_m$ – лінгвістичні терми, обрані експертом для оцінки певного параметру;

$X_1 \dots X_m$ – групи показників.

В результаті оцінки отримуємо лінгвістичний опис рівня стратегічної конкурентоспроможності, а також ступінь впевненості експерта щодо правильності висновку.

Точність оцінки залежить від повноти бази знань. Слід відмітити, що наявність в базі даних всіх правил прийняття рішень лишає гнучкості процес оцінки. Тому, експертом при побудові математичної моделі повинно бути

задано ключові правила. Усі інші правила прийняття рішень будуть генеруватись при навчанні моделі на реальних даних підприємства.

Настройка бази знань може проводитись шляхом підбору форми функцій приналежності відповідних термів. Але така настройка не дозволяє автоматично засвоювати правила логічного висновку, як і системи нечіткої логіки, які можуть оперувати з неточною якісною інформацією та пояснювати прийняті рішення. Тому введення до моделі елементів нейронних мереж дозволяє вирішити цю проблему.

Для підвищення точності математичної моделі оцінки стратегічної конкурентоспроможності підприємства необхідно провести *настройку нечіткої бази знань*, яка проводиться в два етапи. *На першому етапі* здійснюється формування і груба настройка моделі шляхом побудови бази знань за доступною експертною інформацією. Для грубої настройки вагомості правил і форм функцій приналежності застосовується модифікований метод парних порівнянь Сааті [139]. *На другому етапі* здійснюється тонка настройка нечіткої моделі шляхом її навчання за експериментальними даними. Сутність етапу тонкої настройки полягає в підборі такої вагомості нечітких правил „ЯКЩО-ТО” і таких параметрів функцій приналежності, які мінімізують відмінність між бажаною (експериментальною) і модельною (теоретичною) поведінкою об'єкту. В роботі А. П. Ротштейна пропонується тонка настройка нечіткої бази знань із застосуванням генетичних алгоритмів оптимізації [139].

Однією з переваг розробленої моделі оцінки конкурентоспроможності підприємства є можливість відтворення її в ЕОМ, реалізуючи при цьому принцип навчання моделі на вже існуючому досвіді. При цьому виникає необхідність виконання роботи з оснащення комп'ютерних програм спеціальними експертними знаннями з конкурентоспроможності підприємства. Така робота може виконуватися або людиною, або комп'ютерною програмою.

Методи оснащення програм експертними знаннями можна умовно розділити на 3 рівні [138, С.17]: - на першому рівні створюється алгоритм та його перетворення в програму розробником експертної системи; на другому -

виконується заповнення прогалін в знаннях зусиллями самої програми; на третьому - відбувається самостійне отримання програмою алгоритмічних знань.

На теперішній час більшість експертних систем - це програми першого рівня. Задача отримання знань, що ставиться в контексті їх побудови, передбачають застосування певної методики проведення процесу отримання необхідних знань від експерта (експертів) з метою їх подальшої програмної обробки.

Основними атрибутами задачі отримання знань для експертних систем є: джерела знань; самі знання; методи їх отримання.

В якості класичного джерела знань виступає експерт, тобто людина, що володіє достатніми знаннями, навичками і досвідом в проблемній галузі. Друге за значимістю місце займають знання із застосування засобів, що доступні лише експертам, при цьому мається на увазі полегшення їх застосування неспеціалістами. На третьому місці - знання і правила висновку, що розміщуються безпосередньо у базі знань системи.

Застосування певного методу передбачає, по перше, встановлення критерію доцільності його використання.

Найбільш розповсюдженими методами отримання знань для експертних систем є такі [138, 188]:

- отримання знань шляхом створення довгодіючої робочої групи;
- оперативне створення прототипу;
- застосування підходу „особлива увага аналізу знань”.

Перший метод передбачає створення довгодіючої робочої групи, що створюється із експертів, які опитують інженерів із знань і в найкоротший час створюють програмне забезпечення - прототип експертної системи, що з часом оцінюється і модифікується. Після всебічного детального попереднього аналізу знань і методів розв'язання задач з оцінки конкурентоспроможності підприємства відбувається проектування і реалізація експертної системи. Перевагами такого методу є зменшення ризику і витрат на побудову експертної системи [138].

Застосування підходу „особлива увага аналізу знань” є найбільш ефективним. Умовно його можна розділити на два етапи. Перший етап охоплює такі дії: розмежування функцій експертної системи і користувача, що передбачає аналіз функцій оцінки конкурентоспроможності підприємства, визначення задач, які необхідно вирішити, а також збирання необхідної інформації. На другому етапі виконується чітке розмежування робіт, що виконуються експертною системою, а також її функцій, знань для реалізації експертних здібностей і правил логічного висновку. Після цього створюється так звана інтерпретаційна модель, що призначена для інтерпретації отриманих знань, і в термінах цієї моделі описується інформація від експертів і інших джерел.

Важливим елементом методики отримання знань є техніка отримання знань, що складається з шести основних класів: опитування із навідними питаннями; структуроване опитування; самоспостереження; самозвіт; діалог; критичний огляд [138, С.20].

Головною особливістю процесу отримання знань для побудови експертних систем є необхідність участі, щонайменше, двох осіб, одна з яких виступає у вигляді джерела знань, а друга - їх одержувача з метою створення на їх основі відповідного програмного забезпечення у вигляді експертної системи. Такий підхід зазвичай є часовитратним, а відсутність однієї із сторін взагалі робить неможливим його застосування. У такій ситуації необхідно проводити автоматизацію процесу синтезу систем ухвалення рішень.

2.4 Соціальна відповідальність як фактор конкурентоспроможності підприємства

З 50-х років ХХ століття предметом дискусій та практичних дій в багатьох цивілізованих країнах світу стає соціальна відповідальність бізнесу, підприємства [162, 163, 171-173, 193-198]. Соціальна відповідальність бізнесу -

це концепція поведінки суб'єкту господарювання як елемента соціуму, як соціально-економічної системи, яким виступає і підприємство. Не занурюючись детально до багатьох проблем соціально-відповідального бізнесу (це не є предметом дослідження у даній науковій роботі), автори стисло узагальнюють наукову думку щодо даного поняття, так як в сучасних умовах соціальна відповідальність визнана як фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємства. І. П. Булеєв відмічає, що “для більш повної характеристики конкурентних відносин є необхідність врахування соціальної складової із використанням методів інституціональної економічної теорії” (38, С.69, переклад наш). Даний тезис декларується і в міжнародному стандарті SA8000 “Соціальна відповідальність”. Поява в науці і практиці господарювання категорії “соціальна відповідальність” пов'язана з сучасними трансформаційними процесами в світовій спільноті, в тому числі в економіці як світовій, так і українській. Сучасними напрямками трансформації економічних систем є глобалізація, постіндустріалізація [197, С. 212], а також соціалізація економіки. Остання, перш за все, змінює головну виробничу силу суспільства – людину, яка з “механічного елемента” в економіці завдяки росту свого інтелекту, сучасним інформаційним технологіям стає головною, рушійною силою суспільного розвитку. Змінюються потреби людини, її статус в володінні ресурсами, її потреби до умов праці, життя, середовища навколишнього існування. Категорія соціальної відповідальності бізнесу стає практичним механізмом реалізації соціальних викликів в економіці і потребує відповідних наукових досліджень з наукових питань даного напрямку: сутності категорії, значення застосування, розробки і впровадження системи її управління.

Як відомо, відповідальність – це необхідність і обов'язок відповідати за свої вчинки та дії. Економічна відповідальність підприємства достатньо досліджена і з боку держави відповідно контролювана, а соціальна – ні. Не існує єдиного підходу щодо ідентифікації соціальної відповідальності бізнесу як приналежності до області етичних норм керівництва підприємства, або його управлінської діяльності. Автори монографії вважають, що якщо деякі етичні

норми, принципи, дії відбуваються на підприємстві, в гармонії з виробничою діяльністю, вони мають бути обов'язково елементами менеджменту. В сучасній науці існує декілька підходів щодо трактування сутності соціальної відповідальності бізнесу:

а) будь-які дії в рамках юридичної законності визнаються соціально-відповідальними. Автори монографії вважають за доцільне розділення соціальної відповідальності на обов'язкову і допоміжну [198]. Обов'язкова відповідає нормативним, регламентованим вимогам держави щодо соціальних результатів бізнесу;

б) отримання прибутку і є соціальною відповідальністю. З прибутку сплачуються податки, які і витрачаються на соціальні потреби. Так вважає М.Фрідман [199];

в) соціальна відповідальність – це добродійність;

г) соціальна відповідальність – це фактор економічного зростання і її доцільно реалізовувати за напрямками і заходами тільки тоді, коли це забезпечує економічне зростання підприємства;

д) соціальна відповідальність – це відповідальність підприємства за всі соціальні результати підприємства, тобто за вплив підприємства на всі соціальні групи, з якими стикається його діяльність: працівників підприємства, жителів найближчих районів, покупців продукції тощо. Такий підхід найбільш розповсюджений і автори з ним згодні, але серед науковців немає єдиної думки щодо:

- складу соціальних вимог до бізнесу;

- комплексу заходів з їх задоволення;

- необхідності впровадження системи управління соціальною відповідальністю бізнесу, хоча контроль за соціальними наслідками бізнесу не тільки визнається необхідним, але і впроваджується в дію в багатьох країнах в якості соціального аудиту, не фінансової звітності тощо [196, 197]. Автори монографії вважають, що соціальна відповідальність повинна бути об'єктом

менеджменту і тому необхідна розробка теоретичних основ системи її управління;

- приналежності соціальної відповідальності до конкретної організаційної форми підприємства. Найчастіше вважається, що це стосується корпоративних підприємств, але автори не згодні з такою думкою. Практика господарювання свідчить, що в умовах унітарних підприємств і особливо малих не виконуються соціальні вимоги, навіть регламентовані державою вимоги, щодо умов праці, впливу на навколишнє середовище.

Розглянемо більш детально перші два проблемні питання, тобто склад соціальних вимог до бізнесу та комплексу заходів з їх задоволення.

Можна виокремити деякі ознаки соціально відповідального підприємства: виробництво якісної продукції й послуг для споживачів; створення привабливих робочих місць, виплата легальних зарплат й інвестиції у розвиток людського потенціалу; неухильне виконання вимог законодавства: податкового, трудового, екологічного й т.п.; побудова сумлінних відносин із усіма зацікавленими сторонами; ефективне ведення бізнесу, орієнтоване на створення доданої економічної вартості й зростання добробуту своїх акціонерів; облік суспільних чекань і загальноприйнятих етичних норм у практиці ведення справ; внесок у формування цивільного суспільства через партнерські програми й проекти розвитку місцевого співтовариства. Господарські структури, що впливають своєю діяльністю на екологічну безпеку, чи вносять зміни в соціальні процеси, вимушені усвідомлювати свою відповідальність перед майбутніми поколіннями. Це відповідає концепції довготривалої стійкості розвитку, згідно якої економічний розвиток невід'ємний від екологічних і соціальних наслідків. Запропонована Т. Тепловою стейкхолдерська модель управління, що робить акцент на значимості інтелектуального і соціального капіталу, указує на необхідність врахування разом з фінансовими індикаторами ефективності інтереси всіх зацікавлених осіб – стейкхолдерів, тобто характеристики клієнтського капіталу, людського і організаційного капіталу [162].

Система соціальної відповідальності має включати комплекс заходів для забезпечення гарантій стейкхолдерам: підтримання високої якості робочої сили, охорона праці, захист від безробіття, достойної і справедливої винагороди за працю (трудова мотивація), соціальної підтримки непрацевдатних членів суспільства, ліквідації бідності та малозабезпеченості, справедливих пенсійних виплат, компенсації втрат населення від інфляції тощо.

Проведені дослідження, результати якого наведено в роботі [165], доводять взаємозв'язок між зростанням якості робочої сили та соціальною захищеністю робітника. Швидке і постійне зростання заробітної плати фіксується на тих підприємствах, де здійснюються значні інвестиції супроводжуються ще швидшим зростанням продуктивності праці. При цьому плінність робочої сили зменшується (а гарантії зайнятості зростають) з двох причин: по-перше, робітники не зацікавлені змінювати роботу, що дає високі заробітки та перспективи зростання кваліфікації, а по-друге, підприємства зацікавлені у збереженні і підвищенні результатів використання робочої сили, в яку зроблені значні інвестиції, а тому розробляють і здійснюють програми підвищення якості трудового життя, що відкриває нові можливості для соціальної захищеності найманих працівників.

Враховуючи вищесказане, можна відмітити, що активізація людського потенціалу відіграє значну роль для забезпечення конкурентостійкості сучасних підприємств, особливо високотехнологічних підприємств. Виникає ситуація, коли на найважливіших напрямках науково-технічного прогресу створюються умови, що ведуть до накопичення і творчої реалізації кваліфікаційного потенціалу всіх основних учасників перетворень. У той же час такий прогрес не виключає, а навпаки, передбачає зростання якості життя (зокрема розширення і підвищення ефективності споживання) найманих працівників [165, 166].

У західному розумінні соціально відповідальна компанія повинна відповідати цілому ряду критеріїв. Як цивільна особа - повинна дотримувати законів і норми громадського життя. Як виробник - випускати безпечні і якісні товари, установлювати на них справедливі ціни. Як роботодавець - піклуватися

про матеріальне становище працівників, про недопущення їхньої дискримінації. Як суб'єкт керування ресурсами - ефективно використати земельні ділянки, на яких розташоване підприємство. Як об'єкт інвестування - захищати інтереси інвесторів і подавати правдиву інформацію про своє положення. Як конкурент - не брати участь у нечесній конкуренції й необґрунтованому її обмеженні. Як учасник соціального розвитку - стимулювати й підтримувати інновації й визнавати відповідальність за вплив на якість життя навколишніх.

Безумовно, поява критичної маси компаній, які відповідають зазначеним критеріям, залежить як від розвитку суспільства в цілому, так і від державної економічної політики, а також від рівня розвитку самих компаній.

В Україні досвід вільного економічного підприємництва нараховує не більше півтора десятків років, і формування поняття соціальної відповідальності почалося із запізненням. Переважна більшість підприємців розуміють її більш вузько, але в принципі схоже зі своїми західними колегами. Насамперед - як сумлінну сплату податків, виконання передбачених законодавством соціальних зобов'язань, а також наданням благодійної й спонсорської допомоги.

Висновки до розділу II

Аналіз діяльності підприємств дозволяє зробити висновок про те, що принципи системної побудови оцінки конкурентоспроможності підприємства часто ігноруються: при виборі видів і методів оцінки враховуються лише окремі чинники, проваджувана оцінка не поєднується з іншими елементами системи управління підприємством, цілями, загальною і конкурентною стратегією. Спостерігається і суперечність в цілях, методах, показниках оцінки, їх невідповідність специфіці об'єкта і суб'єкта. Тому важлива розробка і обґрунтування методологічних основ оцінки конкурентоспроможності підприємства і методики її визначення в умовах конкретного виду економічної діяльності, наприклад, для підприємства сфери телекомунікацій.

Вперше запропоновано модель на основі методу оцінки стратегічної конкурентоспроможності підприємства, відповідно якого рівень стратегічної конкурентоспроможності визначається на основі окремих оцінок досягнутого рівня тактичної конкурентоспроможності і конкурентостійкості підприємства. При оцінці стратегічної конкурентоспроможності підприємства доцільно використовувати нечітко-логічний підхід, який дозволяє узагальнювати безліч різних факторів в єдину інтегральну оцінку, що має безпосередню смислову цінність для аналізу конкурентної ситуації і ухвалення рішень.

Застосуванням механізмів навчання нейронних мереж можна вирішити проблему тонкої настройки моделі.

Запропоновано використовувати такі нечіткі терми вхідних та проміжних змінних: рівня тактичної конкурентоспроможності підприємства: НК – неконкурентоспроможність; Н - низький, С - середній, В - високий; рівня дії зовнішнього середовища: З - значний, С - середній, Н - низький; рівня конкурентостійкості підприємства: Н - низький, С - середній, В - високий. З нашої точки зору застосування більшої кількості термів призводить до ускладнення процесу прийняття управлінських рішень і до збільшення обсягу розрахунків, що недоцільно за умови подальшого навчання моделі на наявному статистичному матеріалі.

Відповідно системному підходу до оцінки конкурентоспроможності підприємства було сформовано перелік показників і їх групування. До комплексних показників, які відбивають рівень внутрішньої конкурентостійкості підприємства віднесені: стійкість системи маркетингу, стійкість виробничої системи, стійкість кадрів, ефективність фінансової і інвестиційної діяльності, якість управління, рівень соціальної відповідальності. Комплексні показники дії зовнішнього середовища: тиск постачальників, тиск споживачів, рівень конкуренції, рівень державного тиску, рівень впливу НТП. Показниками конкурентоспроможності підприємства є: конкурентоспроможність товару і частка певного виду товару в загальному обсязі. Конкурентоспроможність матеріального товару включає чотири

складові: якість товару, якість обслуговування, експлуатаційні витрати, ціна товару. Конкурентоспроможність телекомунікаційної послуги включає дві складові: якість послуги і обслуговування, вартість послуги.

Розроблена модель дозволяє проводити аналіз рівня стратегічної конкурентоспроможності підприємства в цілому, а також здійснювати аналіз проміжних показників. Результати оцінки використовуватимуться при прийнятті управлінських рішень на тактичному і стратегічному рівнях.

Сучасним фактором конкурентоспроможності підприємства, сила якого в умовах соціалізації економічних систем постійно збільшується, є соціальна відповідальність підприємства.

РОЗДІЛ III РОЗРОБКА ТА ВПРОВАДЖЕННЯ МЕТОДИКИ ОЦІНКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА СФЕРИ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙ

3.1 Конкурентоспроможність сучасного підприємства сфери телекомунікацій: стан, перспективи та шляхи забезпечення

В умовах глобалізації світової інформаційно-телекомунікаційної інфраструктури, насичення базових потреб у телекомунікаційних послугах і індивідуалізації потреб, прискореного розвитку технологій, скорочення строків переходу від розробки до широкомасштабної комерційної реалізації нововведень, зменшення життєвого циклу послуг і технологій на тлі посилення конкурентної боротьби посилюється значення стратегічного підходу до управління телекомунікаційними підприємствами. Відповідно до концепції стратегічного управління зусилля операторів мають бути зосереджені на ключових, довготривалих факторах успіху, на виробці найбільш важливих для телекомунікаційного підприємства довготривалих орієнтирів у відповідності до еволюції технології і ринку телекомунікаційних послуг, змінам найбільш важливих для підприємств сфери телекомунікацій макроекономічних, політичних, технологічних і соціокультурних факторів, на тлі яких виконується повсякденна операторська діяльність підприємств і будуються його взаємовідносини із усіма учасниками ринку.

Авторами Балькінім Г.Ф. і Балькінім Ю.Г. визначено позитивні аспекти конкурентного розвитку телекомунікаційного ринку [200]: зниження тарифів на послуги (мобільний зв'язок, Інтернет); розширення номенклатури послуг, що надаються (IP – телефонія, IP – телебачення і ін.); стимулювання розвитку підприємств і використання нових технологій; створення для користувачів можливості вибору постачальника послуг; підвищення якості послуг; підвищення ефективності використання власних ресурсів (каналів, трактів і ін.).

В той же час, як відмічають автори [200], конкуренція може призвести до такого негативного наслідку, як нераціональне використання сукупних ресурсів, що в сфері телекомунікацій може призвести до багатоміліардних втрат за рахунок дублювання мереж, які належать різним операторам.

Відповідно до світових тенденцій у практику управління телекомунікаційними підприємствами внаслідок процесів лібералізації і формування конкурентного середовища на ринку телекомунікаційних послуг впроваджуються маркетингові принципи. Глобальним принципом функціонування сучасних телекомунікаційних підприємств є їх соціальна орієнтованість, тобто оптимізація діяльності в рамках різнобічних інтересів телекомунікаційного підприємства, споживачів і суспільства в цілому. Декомпозиція цього принципу представляється такими принципами:

- орієнтація підприємства на споживача, тобто виробництво послуг і організація обслуговування, виходячи із потреб і інтересів споживача;
- націленість на перспективу - здійснення діяльності в рамках довготривалої стратегії виходячи із прогнозування ринкової кон'юнктури;
- гнучкість і адаптивність - можливість швидкого реагування підприємства до змін ринкової кон'юнктури;
- активний вплив на споживача в цілях формування попиту на нові телекомунікаційні послуги і технології;
- ефективність - підвищення ефекту від діяльності над витратами на її здійснення.

Важливим моментом для дослідження актуальності оцінки та забезпечення конкурентоспроможності сучасного підприємства сфери телекомунікацій є визначення методологічних підходів до оцінки та аналізу ринку телекомунікаційних послуг. Розв'язання цієї задачі знайшло відображення в роботах Д.І. Олійник, І.В. Петухової [201, 202].

Ринку операторів телекомунікацій (надавачів послуг) властиві певні характеристики, за допомогою яких можуть бути досліджені і описані закономірності його стану і розвитку.

Згідно класифікації типів ринку, ринок операторів телекомунікацій в Україні можна охарактеризувати в залежності від певної класифікаційної ознаки наступним чином:

- територіальний охопит – національний (сукупний внутрішній) ринок України, який складається з регіональних ринків (область, місто);
- механізм впливу держави – ринок з впливом держави на попит та пропозицію;
- тип конкуренції – олігополія;
- ступінь концентрації – помірно концентрований;
- ступінь зрілості ринкових відносин – що розвивається;
- відповідність законодавству – легальний;
- співвідношення попиту і пропозиції – ринок “продавця”;
- матеріальна специфіка продукту – ринок послуг;
- тип споживання – наявність споживчого ринку (послуги надають для особистого користування) і ринку виробників (послуги використовуються у процесі виробництва).

Наведені характеристики необхідно враховувати операторам телекомунікацій при формуванні виробничої і комерційної стратегії для збереження своєї частки на Українському ринку. Оператор телекомунікацій - суб'єкт господарювання, який має право на здійснення діяльності у сфері телекомунікацій із правом на технічне обслуговування та експлуатацію телекомунікаційних мереж. Провайдер телекомунікацій - суб'єкт господарювання, який має право на здійснення діяльності у сфері телекомунікацій без права на технічне обслуговування та експлуатацію телекомунікаційних мереж і надання в користування каналів електров'язку [203].

На ринку телекомунікаційних послуг України діють такі суб'єкти:

- традиційні оператори зв'язку – підприємства, які були створені на основі державних підприємств у результаті їх приватизації і реорганізації;

- нові оператори зв'язку – альтернативні компанії, які отримали ліцензію на надання послуг після 1990 р.;

- відомчі оператори – підприємства різних галузевих міністерств та відомств, які надають послуги на комерційній основі.

Традиційні оператори володіють основною інфраструктурою і займають домінуюче положення на ринку. Вони несуть основне соціальне навантаження з обслуговування населення [203].

Нові оператори несуть значно менше навантаження з виконання соціальної місії галузі зв'язку – забезпеченню населення країни послугами міського та міжміського зв'язку. Вони використовують нові технології і надають високотехнологічні послуги, зорієнтовані на найбільш платоспроможних клієнтів.

Відомчі оператори також займають активну позицію на ринку. Вони успішно реалізують великомасштабні проекти з розширення своєї інфраструктури і створюють необхідний потенціал для комерційного виходу на ринок. Основним стримуючим фактором для їх розвитку є обмеженість мережі доступу.

Основними суб'єктами ринкової активності у сфері послуг зв'язку виступають:

- оператори зв'язку;
- користувачі послуг зв'язку;
- партнери операторів зв'язку, які можна розділити на підгрупи:
- інвестори;
- виробники та постачальники обладнання зв'язку;
- будівельно-монтажні організації;
- держава.

Телекомунікаційна компанія - це здебільшого середня чи велика компанія. Як правило, невеликі компанії також існують, технологічно вони забезпечують діяльність великих корпоративних структур із певного напрямку чи є посередниками під час здійснення технологічного ланцюга в процесі

надання послуг. Управлінська діяльність у цій галузі пов'язана зі значними затратами розумової та фізичної праці. Крім того, галузь телекомунікацій є наукомісткою та високотехнологічною, тому значних витрат також потребують побудова та обслуговування комунікаційних мереж, які можуть проходити у важкодоступних місцевостях, вимагати побудови інженерних споруд [88, С. 37].

Підсумки роботи галузі зв'язку за 2009 рік наведено в [204, 205].

Основні показники діяльності:

Обсяги послуг. У 2009 році оператори усіх форм власності надали послуг зв'язку на 46,1 млрд. грн., з них 18 млрд. грн. - від послуг, які надано населенню.

Середня українська сім'я витратила на послуги зв'язку в середньому на рік близько 990 грн. або 83 грн. на місяць, з них половина - витрати на рухомий (мобільний зв'язок), чверть – фіксований телефонний зв'язок, 10% - послуги з передачі даних та надання доступу до мережі Інтернет і менше 3% - послуги поштового зв'язку.

Сплачено податків, зборів та обов'язкових платежів до бюджету та Пенсійного фонду на 10,2 млрд. грн., що більш ніж на 14% перевищує платежі 2008 року, третина цих платежів здійснена підприємствами галузі зв'язку, управління якими здійснює держава.

Середньомісячна заробітна плата у сфері діяльності пошти та зв'язку у 2009 році становила 2,3 тис. грн., що на 18% перевищує рівень середньомісячної зарплати 2008 року в країні. Станом на 1 січня 2010 року на підприємствах основної діяльності галузі зв'язку, управління якими здійснює держава, немає заборгованості з виплати заробітної плати.

Капітальні інвестиції. Протягом 2009 року на розвиток галузі використано понад 8,3 млрд. грн. капітальних інвестицій, з них понад 1,1 млрд. грн. освоєно підприємствами галузі зв'язку, управління якими здійснює держава.

Сфера телекомунікацій. Проникнення рухомого (мобільного) та фіксованого телефонного зв'язку в загальній кількості населення України залишились майже незмінними у порівнянні з 2008 роком - 119,8% та 28,4% відповідно.

У 2009 році найдинамічнішим на ринку послуг зв'язку став комп'ютерний зв'язок, доходи якого зросли за рік на 36% і склали понад 3,3 млрд. грн.

Чисельність інтернет-аудиторії в Україні налічувала на 1 січня 2010 року понад 15,3 млн. унікальних користувачів, що складає третину населення України.

Чисельність абонентів широкопугового доступу на 1 січня 2010 року налічувала 2,1 млн. осіб, або 11,5% загальної кількості сімей в Україні.

З 2009 року розпочато наземне цифрове мовлення у стандарті DVB-T пакета з 10 ТВ-програм у Київській, Житомирській областях. На початок грудня 2009 року територія всієї Одеської області покрита сигналом цифрового наземного телебачення. Здійснено впровадження сучасного інтерактивного цифрового телебачення (IPTV).

Загальна кількість абонентів кабельного телебачення на 1 січня 2010 року становила понад 3,4 млн. або 18,7% сімей України.

Поштовий зв'язок. УДППЗ «Укрпошта» у 2009 році отримало загальних доходів на суму 4,7 млрд. грн., з них 2,5 млрд. грн. - від послуг зв'язку, що на 25% більше, ніж у 2008 році. Чистий прибуток УДППЗ «Укрпошта» склав 30,3 млн. грн.

Протягом 2009 року капітально відремонтовано понад 100 об'єктів поштового зв'язку, впроваджено 95 пересувних відділень поштового зв'язку, які обслуговують 580 населених пунктів, підключено до комунікаційної мережі підприємства 450 об'єктів поштового зв'язку, організовано 98 нових робочих місць для надання послуги з продажу електронних ваучерів та поповнення рахунків абонентів рухомого (мобільного) зв'язку, до АС «Електронний переказ» підключено 145 нових робочих місць.

Підсумки роботи галузі зв'язку протягом I півріччя 2010 року [204].

Операторами усіх форм власності надано послуг зв'язку на 22,9 млрд. грн., що майже на 783 млн. перевищує обсяги аналогічного періоду 2009 року. Близько чверті від загального обсягу доходів від послуг зв'язку надано підприємствами зв'язку, що входять до сфери управління Мінтрансзв'язку, доходи яких приростали вдвічі вищими темпами, аніж у суб'єктів господарювання недержавного сектору галузі зв'язку.

У цілому галуззю зв'язку сплачено всіх податків, зборів та обов'язкових платежів до бюджетів усіх рівнів та Пенсійного фонду на суму 4,4 млрд. грн., з яких 39% - сплачено підприємствами галузі зв'язку, управління якими здійснює держава.

На розвиток галузі зв'язку було спрямовано близько 1,8 млрд. грн. інвестицій в основний капітал, з яких 96% - власні кошти, 4% - кошти іноземних інвесторів та кредити банків. У державному секторі галузі освоєно 200 млн. грн. Інвестиційні кошти переважно спрямовувались на підвищення ємності мереж, упровадження ІТ-систем для розвитку нових сервісів і підготовки до впровадження нових технологій «третього покоління», розвиток ширококутового доступу до мережі Інтернет, у тому числі безпроводового.

Так, рівень проникнення¹ рухомого (мобільного) зв'язку на кінець звітного періоду становив близько 119,6%, тоді як рівень проникнення фіксованого телефонного зв'язку – 28,2%. Кількість унікальних користувачів мережі Інтернет становила майже 40% від загальної чисельності жителів України, а рівень проникнення ширококутового доступу до мережі Інтернет досяг 13,4% загальної кількості сімей в Україні.

П'ята частина українських сімей користується послугами кабельного телебачення.

Побудовано мережу цифрового телерадіомовлення в 11 обласних центрах та в м. Сімферополі, з них у 3 - ведеться цифрове мовлення, тоді як у решті

¹ Рівень проникнення зв'язку – кількість користувачів зв'язку на у розрахунку на 100 мешканців країни.

регіонів здійснено організаційно-технічні заходи та проведено тестування цифрового обладнання і каналів доставки пакету програм.

У сфері надання послуг поштового зв'язку здійснюється ряд заходів у напрямках збільшення обсягів наданих послуг зв'язку, проведення капітального ремонту об'єктів поштового зв'язку, оновлення технічних засобів і автотранспорту, удосконалення техніко-технологічної інфраструктури та забезпечення розширення спектру надання нових послуг.

За даними GfK Ukraine, за підсумками першого півріччя 2009 року абонентська база кабельного ТБ складає близько 4,7 млн домогосподарств, супутниковим доступом користуються 2,3 млн. сімей [206].

Абонентська база операторів мобільного зв'язку в Україні за червень 2010 р. збільшилася на 149,9 тис. користувачів або на 0,27%, до 55,05 млн. абонентів (активованих SIM-карт) в порівнянні з попереднім місяцем. Про це йдеться в повідомленні iKS-Consulting [207].

Рівень номінального проникнення стільникового зв'язку від загальної чисельності населення країни на кінець червня 2010 р. в порівнянні з показником попереднього місяця збільшився до 120%.

Абонентська база операторів мобільного зв'язку стандарту GSM за підсумками червня 2010 р. склала 53 345 438 абонента або 96,89% від числа стільникових користувачів України (у травні - 53 179 821 абонента або 96,86%). На долю CDMA-операторів в червні доводилося 1 224 253 абонентів або 2,22% загальної абонбазы (1 195 742 або 2,18%). Решта абонентів підключена до єдиної в Україні мережі в стандарті UMTS компанії "Укртелеком".

2008 рік став роком поступальної і цілеспрямованої діяльності Національної комісії з питань регулювання зв'язку (НКРЗ). Завдяки ефективній та інтенсивній діяльності Комісії саме у другому півріччі 2008 року [208]:

- прийнято низку важливих для розвитку галузі рішень, зокрема затверджено зміни до Порядку здійснення державного нагляду за ринком телекомунікацій, Граничні тарифи на загальнодоступні телекомунікаційні послуги, Граничні тарифи на універсальні послуги поштового зв'язку,

погоджено проект Плану переходу на перспективну систему нумерації телефонної мережі загального користування України, спрощено процедуру внесення до Реєстру деяких радіоелектронних засобів, розпочато процедуру ліцензування радіочастот для технології мобільного зв'язку третього покоління;

- розроблено та схвалено Перелік ринків телекомунікаційних послуг в Україні та визначено 17 ринків надання телекомунікаційних послуг відповідно до рекомендацій ЄС, що є значним кроком у формуванні сучасних конкурентних засад у галузі зв'язку;

- виконано планові завдання щодо наповнення бюджету країни.

Станом на 31.12.2008 року до Реєстру операторів, провайдерів телекомунікацій включено 1456 суб'єктів господарювання, з них - 904 оператора та 552 провайдера. У 2008 році до Реєстру внесено 284 суб'єкта господарювання.

Надходження до Держбюджету від зборів за видачу ліцензій на види діяльності в 2008 році склали 31 млн. 2 тис. грн.

Протягом року НКРЗ видано 315 ліцензій на види діяльності в сфері телекомунікацій. З початку роботи НКРЗ видано 1176 ліцензій на види діяльності в сфері телекомунікацій.

Упродовж року НКРЗ прийнято 2296 рішень стосовно номерного ресурсу, за якими переоформлено 7930,1 тис. номерів і виділено 684,3 тис. номерів. Операторам телекомунікацій видано 925 дозволів на використання номерного ресурсу.

У 2008 році опрацьовано та затверджено відповідними рішеннями НКРЗ 204 пропозиції про взаємоз'єднання телекомунікаційних мереж монопольного (домінуючого) оператора ВАТ "Укртелеком" та мереж інших операторів телекомунікацій загальною пропускною спроможністю 1948 потоків Е1, які внесені до каталогу пропозицій на 2008 рік.

Всього за звітний період операторами телекомунікацій створено 1004 точки взаємоз'єднання загальною пропускною спроможністю 6472 потоків Е1. Збільшення кількості точок взаємоз'єднання створило більш прозорі умови для

взаємоз'єднання телекомунікаційних мереж операторів і є результатом регуляторної політики НКРЗ з цього питання.

Протягом року зареєстровано 34 звернення операторів телекомунікацій до НКРЗ зі спірних та нерегульованих питань щодо взаємоз'єднання та доступу до телекомунікаційних мереж, які були вирішені Комісією шляхом опрацювання в спільних з операторами робочих групах, проведенням консультацій та роз'яснень.

За результатами проведення повторного відстеження результативності Правил взаємоз'єднання телекомунікаційних мереж загального користування (рішення НКРЗ від 08.12.05 № 155) розроблено проект змін та доповнень до зазначених Правил, який спрямований на створення прозорих та взаємовигідних відносин між операторами.

З метою вирішення питань впровадження мереж NGN на телекомунікаційну мережу загального користування (ТМЗК) України розпорядженням Голови НКРЗ від 14.07.08 № 33/р було створено робочу групу з питань вдосконалення регуляторних аспектів впровадження новітніх технологій.

Для відпрацювання організаційних і технічних питань при взаємоз'єднанні мереж операторів телекомунікацій, які використовують різні технології, за ініціативою НКРЗ були організовані та успішно проведені дослідні випробування. Проведено дослідну експлуатацію взаємодії фрагментів мереж NGN операторів телекомунікацій (ВАТ "Укртелеком", ТОВ "Атлантик Телеком", ТОВ "Дейта-Експрес" та ТОВ «ЛІНКОН-3000») між собою та з мережами операторів фіксованого телефонного та рухомого (мобільного) зв'язку. Випробування проводились з використанням ідентифікаційних кодів мереж призначення (фіксованого зв'язку) "089X".

З метою приведення Граничних тарифів на загальнодоступні телекомунікаційні послуги у відповідність до Закону України «Про телекомунікації», в частині зміни переліку загальнодоступних телекомунікаційних послуг (виключено послуги міжнародного та міжміського

фіксованого телефонного зв'язку), рішенням НКРЗ від 10.06.08 № 1058 було затверджено нову редакцію Граничних тарифів без зміни їх рівня.

Поряд з цим, з метою скорочення перехресного субсидування послуг місцевого телефонного зв'язку за рахунок інших послуг, наближення тарифів на послуги місцевого зв'язку до рівня собівартості, НКРЗ рішенням від 12.09.08 № 1110 затвердила Граничні тарифи на загальнодоступні телекомунікаційні послуги.

За 2008 рік НКРЗ видано 204 ліцензії на користування радіочастотним ресурсом 132 операторам телекомунікацій на суму 146, 13 млн.грн. Основну частину коштів складають надходження за видачу ліцензій на користування радіочастотним ресурсом за цифровий стільниковий радіозв'язок GSM-900 (6 ліцензій) – 85,68 млн.грн, GSM-1800 (4 ліцензії) – 51,15 млн.грн. та CDMA-800 (9 ліцензій) – 2,98 млн.грн. В Україні 760 суб'єктів господарювання здійснювали діяльність у галузі зв'язку на підставі ліцензій на користування радіочастотним ресурсом.

НКРЗ прийняла рішення щодо проведення тендерів на отримання трьох національних ліцензій на користування радіочастотним ресурсом (РЧР) України в смузі радіочастот 5470–5590 МГц та чотирьох регіональних ліцензій в смузі радіочастот 5590–5670 МГц для впровадження радіотехнології „широкосмуговий радіодоступ” стандарту IEEE 802.16.

НКРЗ розробила та погодила з причетними органами виконавчої влади проект розпорядження Кабінету Міністрів України «Про забезпечення впровадження мобільного зв'язку третього покоління», яке забезпечує розвиток мереж мобільного зв'язку третього покоління IMT-2000 (UMTS) та виконання Плану першочергових заходів з проведення конверсії радіочастотного ресурсу України на період до 2008 року, затвердженого розпорядженням Кабінету Міністрів України від 05.12.07 № 1090-р.

Проводилась робота з Міноборони по корегуванню розрахунків величин фінансових витрат для здійснення конверсії смуги радіочастот 1920-2170 МГц щодо впровадження систем мобільного зв'язку 3-го покоління. НКРЗ не

погодила План конверсії смуги радіочастот 1920-2170 МГц із загальною сумою понад 2,5 млрд. гривень, направлений на погодження Генеральним штабом Збройних Сил України 12 грудня 2008 р. Розпорядженням Голови НКРЗ від 08.07.08 № 26/р була створена робоча група з питань конверсії використання радіочастотного ресурсу України.

У 2008 році НКРЗ прийняла рішення про можливість застосування в Україні понад 1200 нових типів радіоелектронних засобів, технічні характеристики яких відповідають радіотехнологіям, визначеним постановою Кабінету Міністрів України від 09.06.2006 р. № 815 «Про затвердження плану використання радіочастотного ресурсу України» (зі змінами). Окремим рішенням НКРЗ від 23.10.2008 р. № 1174 визначено технічні характеристики та можливість застосування в Україні мобільних телефонів, обладнання радіодоступу WiFi, Bluetooth, радіотелефонів DECT, персональних радіостанцій СВ-діапазону, LPD433, PMR446, пристроїв короткого радіусу дії різного призначення.

Упродовж року пріоритетним напрямом міжнародної діяльності була участь фахівців НКРЗ у роботі галузевих міжнародних та регіональних організацій, а саме: Міжнародного союзу електрозв'язку (МСЕ), Європейської конференції адміністрацій зв'язку (СЕПТ), Всесвітнього поштового союзу, Регіональної співдружності в галузі зв'язку (РСЗ), інших.

Значним кроком поглиблення участі в роботі МСЕ було забезпечення набуття Українського державного центра радіочастот (УДЦР) членства у Секторі радіозв'язку. Стосовно сфери поштового зв'язку у складі офіційної делегації України взято участь у 24-му Конгресі Всесвітнього поштового союзу. Активна позиція української делегації у ході Конгресу сприяла обранню України до складу одного з керівних органів Союзу – Адміністративної ради.

У рамках роботи в РСЗ, представники НКРЗ брали участь у засіданнях Комісії з економіки зв'язку та Координаційної групи з питань планування цифрового мовлення. У жовтні 2008 р. в Одесі НКРЗ було проведено II

засідання Комісії з питань координації діяльності органів регулювання у галузі зв'язку РСЗ.

У рамках налагодження двостороннього співробітництва з регуляторними органами у 2008 р. проведено переговори з керівництвом Комісії регулювання зв'язку Болгарії, Офісу електронних комунікацій Республіки Польщі, Комісії з питань регулювання суспільних комунікацій Латвійської Республіки та Національним регуляторним органом з питань телекомунікацій і пошти Королівства Норвегія.

У 2008 році відбулось сім засідань Науково-технічної Ради НКРЗ, на яких було розглянуто проблеми створення програмного комплексу з визначення собівартості послуг взаємоз'єднання мереж операторів телекомунікацій – “Interconnection”, організаційні та науково-технічні питання щодо створення системи супутникового радіомоніторингу в Україні, науково-технічні проблеми щодо контролю за якістю покриття мереж мобільного зв'язку, пропозиції щодо НДР “Розробка системи тарифного регулювання в сфері телекомунікацій України”, інші.

Протягом 2008 року відбулося 4 засідання Громадської ради при НКРЗ, на яких обговорено ключові питання регулювання галузі, що турбують громадськість, розглянуто проекти Законів України та інших нормативно-правових актів, питання висвітлення діяльності НКРЗ та інформування громадськості.

У підсумку, функціонування органу регулювання в галузі зв'язку та налагоджена робота його апарату дозволили прискорити темпи розвитку сфер телекомунікацій, користування радіочастотним ресурсом та поштового зв'язку України і збільшити обсяги послуг отриманих споживачами.

Найбільші оператори зв'язку - "Київстар", "МТС-Україна", "Укртелеком", "Астеліт" (ТМ life:)), "Українські радіосистеми" (УРС) і "Голден телеком" (обидві ТМ beeline), "Інтертелеком" і "Телесистеми України" (ТМ Peoplenet) - монополісти на ринку доступу до власних мереж. Антимонопольний комітет України залишив без змін своє рішення визнати вісім операторів мобільного

зв'язку такими, що займають монополіне становище на ринку завершення телефонних з'єднань [209].

Так, монополістами з часткою 100 відсотків в межах власної мережі мобільного зв'язку визнано ЗАТ «Український мобільний зв'язок», ЗАТ «Київстар Дж. Ес. Ем.», ТОВ «Астеліт», ЗАТ «Українські радіосистеми», ТОВ «Голден Телеком», ТОВ «Інтернаціональні телекомунікації», ЗАТ «Телесистеми України» та ВАТ «Укртелеком».

Крім того, ВАТ «Укртелеком» визнано монополістом на ринку завершення телефонних з'єднань на власній мережі фіксованого зв'язку.

Результати діяльності ВАТ «Укртелеком» за 2009 рік [210]. Обсяг доходів компанії від всіх видів діяльності за 2009 рік без врахування операцій з реалізації валюти та нарахування курсових різниць склав 8 411,8 млн. грн., що на 2,9 % більше попереднього року.

З них доходи (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) становлять 8 138,1 млн. грн. і по відношенню до 2008 року збільшилися на 1,3%, в тому числі компанією надано послуг зв'язку на суму 8 061,6 млн. грн. — на 3% більше попереднього року. Зростання відбулось за рахунок приросту доходів від надання послуг комп'ютерного зв'язку на 400 млн. грн., підвищення тарифів на послуги місцевого зв'язку. На 92 млн. збільшено доходи від надання послуг мобільного зв'язку.

Обсяг інших операційних доходів — 184,7 млн. грн. або на 8,8% більше 2008 року. Зростання інших операційних доходів відбулось за рахунок збільшення доходів від здачі в оренду активів — 143,6 млн. грн. проти 118,4 млн. грн. в попередньому році.

Обсяг фінансових доходів — 58,2 млн. грн. або 64,1% менше 2008 року, у зв'язку зі зменшенням залишків на рахунках.

Інші доходи — 30,7 млн. грн., збільшення 8,9%.

Обсяг витрат без врахування операцій з реалізації валюти та нарахування курсових різниць склав 7 524,4 млн. грн., що на 1,1% більше 2008 року, в тому

числі витрати операційної діяльності — 7 153 млн. грн., що на 20 млн. грн. менше обсягу 2008 року.

Фінансові витрати — 330,8 млн. грн. Збільшення на 85 млн. грн. пов'язано з ростом курсу валют та, відповідно, збільшенням відсотків за користування валютним кредитом.

Інші витрати — 71,1 млн. грн. або на 5,9% менше попереднього року.

Компанія понесла 1,4 млн. грн. надзвичайних витрат на ліквідацію наслідків стихійного лиха.

Фінансовий результат від операційної діяльності за 2009 рік складає 36,1 млн. грн. збитків, проти 127,5 млн. грн. у попередньому році.

Фінансовий результат від звичайної діяльності становить 456,4 млн. грн. збитків, проти 1 528,4 млн. грн. в 2008 році. Без врахування курсових різниць та реалізації валюти чистий збиток в 2009 році становить 366,7 млн. грн., проти 498,6 млн.грн. в 2008 році.

Збитковість компанії пояснюється, в першу чергу, зменшенням доходів від надання послуг фіксованого зв'язку, що викликано заміщенням фіксованого зв'язку послугами мобільного зв'язку інших операторів. Мобільний зв'язок є більш зручним у використанні та в багатьох випадках дешевший ніж фіксований, що призводить до скорочення трафіку за всіма напрямками.

На збитковість компанії впливає також те, що компанія — єдиний оператор зв'язку, який надає збиткові загальнодоступні телекомунікаційні послуги місцевого телефонного зв'язку, телеграфного зв'язку та проводового мовлення, не отримуючи при цьому компенсації.

До бюджету та позабюджетних фондів сплачено податків, зборів та обов'язкових платежів на суму 2 186,2 млн. грн..

Станом на 01.01.2010 року дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги складає 1 057 млн. грн., у порівнянні з початком 2009 року відбулось збільшення заборгованості по наступним категоріям споживачів: по бюджету — на 60 млн. грн., по населенню – на 19,4 млн.

Обсяг капітальних інвестицій склав 1 002 млн. грн., введено в експлуатацію основних фондів на суму майже 1 048 млн. грн., в т.ч. мережу широкопasmового доступу розширено на 346,5 тисяч портів ADSL. Продовжується розвиток мережі мобільного зв'язку 3-го покоління.

ВАТ «Укртелеком» є найбільшим в Україні оператором фіксованого телефонного зв'язку, який станом на 01.01.2010 року обслуговує 10,3 млн. телефонних ліній.

Станом на 01.01.2010 року кількість користувачів широкопasmового доступу становить 873 тис., приріст за рік склав 338,3 тис.

Кількість абонентів мобільного зв'язку за рік збільшилась на 229,2 тис. і на кінець року склала 378,5 тис.

На ринку послуг фіксованої телефонії діє також компанія Vega, яка з'явилася на ринці телекомунікацій України 15 жовтня 2008 року у результаті об'єднання великих телекомунікаційних груп України «Фарлеп», «Оптима Телеком», а також компаній «Ucomline», «ЦСС», IP Telecom, «Матриця», «Вілком» та багато інших [211, 212]. До 2005 року «Фарлеп Інвест Холдинг» володів трьома активами: третім за величиною українським альтернативним оператором «Фарлеп», який обслуговував на той час 150 тис. абонентів; оператором міжнародного зв'язку Ucomline; виробником телекомунікаційного обладнання Farlep 2000

Компанія «Оптима Телеком» до 2005 року мала вище 300 тис. абонентів в 13 містах України.

В 2005 році компанії «Фарлеп Інвест Холдинг» і «Оптима Телеком» було куплено провідною фінансово – промисловою групою України System Capital Management (SCM), яка прийняла стратегічне рішення інвестувати в швидко зростаючу українську сферу телекомунікацій і продовжити експансію на ринок телекомунікацій, використовуючи для консолідації активів холдинг «Фарлеп-Оптима».

З 2005 по 2008 роки SCM придбала і успішно об'єднала ряд активів, включаючи компанії «ЦСС», IP Telecom, «Матриця», «Вілком» та багато інших.

Телекомунікаційна група Vega надає послуги зв'язку в 45 містах і 2-ох населених пунктах 20-ти областей України. При цьому повний спектр послуг (фіксована телефонія, широкосмуговий доступ в Інтернет і передача даних) надається в 38 населених пунктах країни.

За станом на 31.12.2009 Vega обслуговує близько 680 тис. ліній телефонії і 125 тис. портів широкосмугого доступу в Інтернет.

Vega володіє повним набором ліцензій на надання послуг фіксованого зв'язку на всієї території України: місцевої, міжмісцевої і міжнародної телефонії, а також правом здавати в оренду канали зв'язку.

Телекомунікаційній групі Vega належить власна міцна магістральна мережа:

1) Національна мережа доступу Vega:

- 4200 км оптоволоконного кабелю;
- 25000 км мідного кабелю;
- присутність в більш ніж 75000 будівель (більш бмлн. домогосподарств);
- 1180 вузлів доступу;
- 51 локальний комутатор.

2) Міжмісцева мережа Vega:

- 20 комутаторів и 35 MPLS-вузлів;
- пропускна здатність близько 100 Гбіт/с.

Телекомунікаційна група Vega має міжнародні «переходи» в магістральні мережі Росії і Польщі, а також договори із більш ніж 20 міжнародними операторами та із усіма великими національними операторами.

Компанія „Голден Телеком” займає близько 4 % ринку фіксованої телефонії, однак число своїх абонентів не розголошує [208].

Послуги фіксованого стільникового зв'язку CDMA в Україні надають компанії „Велтон.Телеком”, „ІТС” и „ССТ-Інвест”, „Інтертелеком” [208, 213].

Телекомунікаційна компанія ЗАТ „Датагруп” придбала групу компаній „Сітіус”, яка надає послуги широкосмугового доступу в Інтернет і фіксованого зв'язку в м. Київ. ЗАТ „Датагруп” надає послуги широкосмугового доступу в Інтернет, послуги фіксованого телефонного зв'язку і є лідером в сегменті супутникового Інтернету (600 підключень) на українському ринку. Дохід компанії в першому півріччі 2007 року склав 120,1 млн. грн. [214].

Десять провідних операторів зв'язку України отримали в 2006 р. близько 92% всіх доходів телекомунікаційної галузі країни [208]. Об'єм ринку фіксованого зв'язку в 2006 році на Україні, оцінюється приблизно в 2 млрд.\$.

Найбільшими операторами ринку є: “Укртелеком” – його частка у фінансовому виразі складає 89%; “Оптіма телеком” – 4%; “Голден телеком” – 4%; “Фарлеп” – 2% [215].

При цьому, на першу п'ятірку українських операторів доводиться 88 % від об'єму доходів всіх компаній ринку, що свідчить про істотну концентрацію телекомунікаційного ринку України [215]. Найбільш швидкозрослими телекомунікаційними компаніями України є ТОВ „Велтон. Телеком” і ЗАТ „Датагруп”, доходи яких за вказаний період збільшилися в 2,3 рази [215]. У частині кількості абонентів лідируючим оператором залишається “Укртелеком”. Розподіл ринків стаціонарного телефонного зв'язку в залежності від частки ринку лідируючого оператора надано на рис. 3.1.

Посилення конкурентної боротьби, насамперед, було пов'язано з агресивною політикою на ринку домінуючого оператора ВАТ “Укртелеком”. В минулому році цим оператором активно велося будівництво цифрових сегментів мережі і реконструкція аналогових сегментів, а також запроваджувалися в комерційну експлуатацію високотехнологічні послуги. Також ВАТ “Укртелеком” активно брало участь у тендерах на телефонізацію престижних об'єктів будівництва – бізнес-центрів, елітного житла. Також

проводиться активна рекламна і PR-кампанія. Ці дії товариства обумовлені прагненням покращити як імідж оператора, так і його фінансове становище.



Рис. 3.1. Розподіл ринків стаціонарного телефонного зв'язку України у частині кількості абонентів [209, 214, 215]

Важливим етапом розвитку ВАТ “Укртелеком” є надання з 1 листопада 2007 року послуг мобільного зв'язку нового стандарту UMTS під брендом UTEL.

Агресивна ринкова стратегія дозволила ВАТ “Укртелеком” вести продаж на сегментах ринку, які традиційно займають приватні оператори, такому, як бізнес-абоненти.

Реконструкція аналогових сегментів мережі ВАТ “Укртелеком” значно зменшила потенціал ринку за рахунок попередження відтоку абонентів до операторів, у яких якість наданих телекомунікаційних послуг вище. Посилення конкурентної боротьби обумовлене активним виходом на регіональні ринки операторами ЗАТ “Фарлеп-Телеком-Холдінг”, ТОВ “Голден Телеком”, ТОВ “Оптіма Телеком”, ТОВ “ТК “Велтон.Телеком”. При виході на нові ринки оператори, як правило, встановлюють демпінгові ціни на надані послуги, що ускладнює діяльність конкурентів в галузі цінової політики.

Зміна тарифів згідно рішення національної комісії із питань регулювання зв'язку (НКРЗ) „Про затвердження граничних тарифів на загальнодоступні телекомунікаційні послуги” призвела до посилення конкуренції на ринку телекомунікацій. Документ припускає зниження тарифів на дзвінки із стаціонарних телефонів на мобільні на 20%, а також плати за міжнародний зв'язок на 20-70% [211].

З огляду на те, що практична апробація результатів монографії проходила на телекомунікаційних підприємствах міста Донецька, доцільно провести аналіз стаціонарного телефонного зв'язку в місті Донецьк і в Донецькій області.

Серед суб'єктів господарювання, які надіслали повідомлення про діяльність у сфері телекомунікацій на всій території України (на стан 01.12.2007) – 773, з яких, у Донецькій області і м. Донецьку – 148, серед яких у м. Донецьку – 100 [211]. Серед суб'єктів господарювання, повідомлення про діяльність у сфері телекомунікацій яких знаходяться на розгляді (на стан 01.12.2007) – 238, з яких, у Донецькій області і м. Донецьку – 41, серед яких у м. Донецьку – 16 [211].

Однак, це далеко не повний склад суб'єктів господарювання, що здійснюють свою діяльність у сфері телекомунікацій.

Згідно інформації, що надана Обласним управлінням статистики Донецької області, в Донецькій області на стан 01.01.2007 року було зареєстровано 292 суб'єкта господарювання, у яких одним з видів економічної діяльності є надання послуг телекомунікацій (рис.3.2). Поряд із підприємствами і організаціями мережі загального користування функціонує велика кількість господарюючих суб'єктів, що надають послуги міжнародного, міжміського, міського зв'язку, передачі даних, Інтернету та ін. Тому є всі підстави говорити про посилення конкуренції на ринку телекомунікацій. Аналіз підприємств сфери телекомунікацій за ознаками: форма власності і організаційно-правова форма наведено в табл. 3.1.

Аналіз підприємств сфери телекомунікацій м. Донецька за окремими критеріями на стан 2007 року

Ознака	Кількість	Ознака	Кількість
Форма власності			
- приватна	270	- державна	17
- колективна	-	- комунальна	5
Організаційно-правова-форма			
- приватне підприємство	38	- ЗАТ	10
- колективне підприємство	1	- ТОВ	190
- державне підприємство	2	- консорціум	1
- комунальне підприємство	4	- кооператив	1
- дочірнє підприємство	4	- державний заклад	1
- іноземне підприємство	1	- комунальний заклад	1
- ВАТ	4	- філія	34

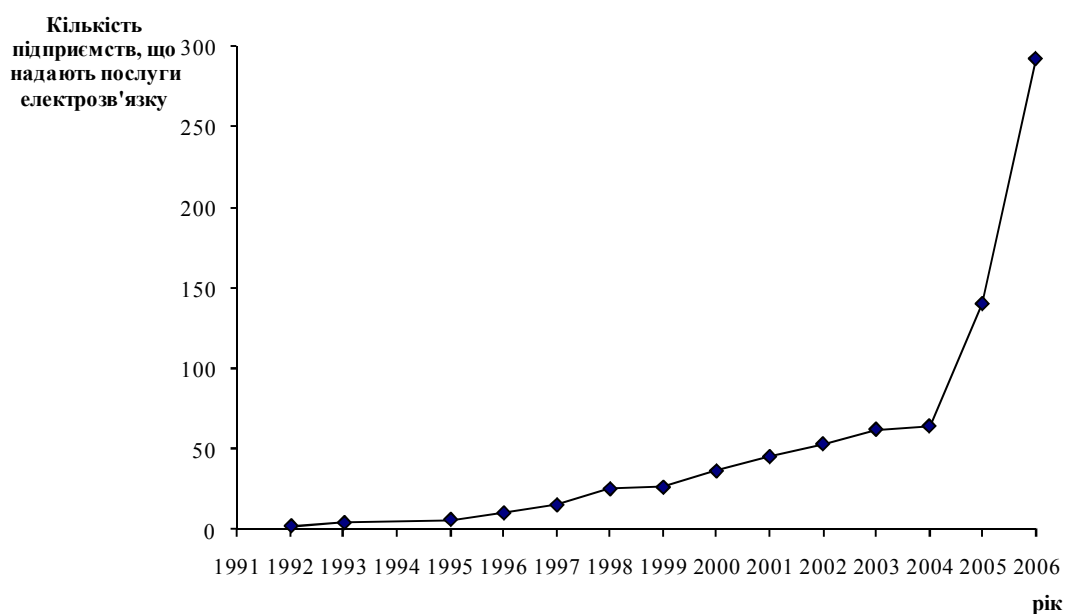


Рис. 3.2. Зміна кількості підприємств, що надають послуги телекомунікацій в Донецькій області за період 1992-2006 роки

Як видно з рис. 3.2, найбільше зростання кількості підприємств, що надають послуги телекомунікацій в Донецькій області відбувався на протязі останніх двох років.

Про рівень конкуренції свідчить обсяг номерного ресурсу, дозвіл на який отримано від НКРЗ за період 27.10.2005-04.06.2006 рр. Загальна кількість

суб'єктів господарювання, що отримали такий дозвіл – 404, серед них в Донецькій області – 41, із них – 15 в м. Донецьку. (див. додаток В, табл. В.1).

Таким чином, підприємства доволі активно розширюють наявний номерний ресурс. Найбільшу кількість номерів отримали ЗАТ “Фарлеп-Телеком-Холдинг”, ТОВ “Голден Телеком”, ТОВ “Оптіма Телеком” (рис. 3.3).

Слід відмітити, що на відміну від оператора “Фарлеп-Телеком-Холдинг”, який працює у м. Донецьку з 1998, компанією “Голден Телеком” тільки в першому кварталі 2006 року було встановлено комутатор і підприємство фактично почало надавати послуги фіксованого зв'язку.

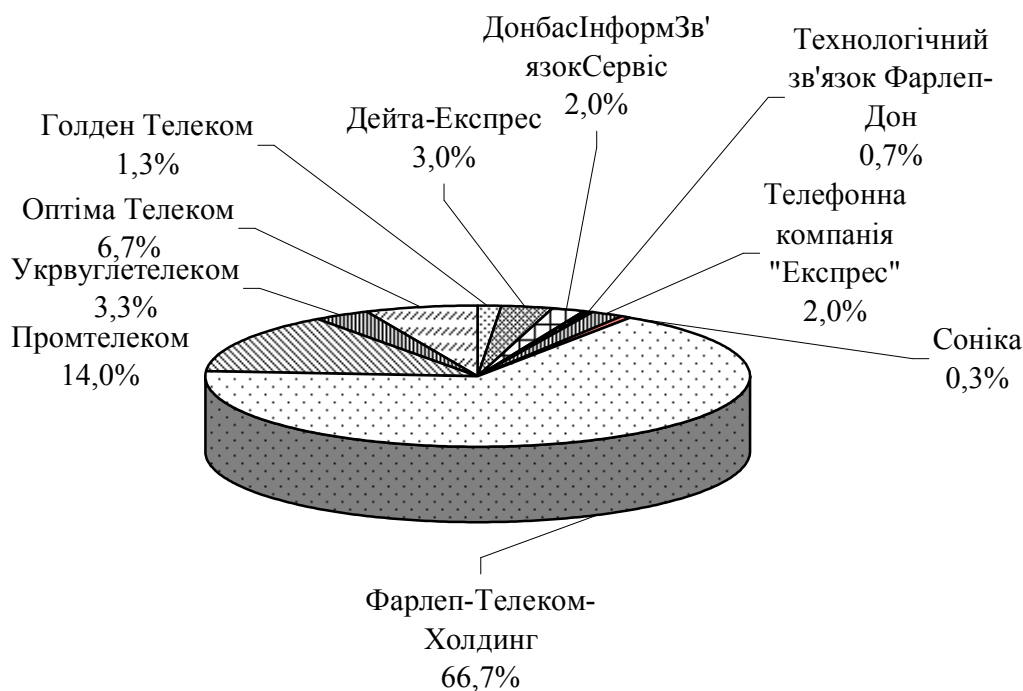


Рис. 3.3. Розподіл номерного ресурсу, що отримано від НКРЗ за період 27.10.2005-04.06.2006 рр. , по підприємствах м. Донецька

Компанія ЗАТ “System Capital Management” об'єднала куплені нею телекомунікаційні компанії “Фарлеп” й “Оптіма Телеком” і має намір створити великого національного оператора фіксованого зв'язку. “System Capital

Management” (SCM) - українська компанія, центральний офіс якої розташований в м. Донецьку. “SCM” володіє і управляє активами в металургійних, машинобудівних, енергетичних, телекомунікаційних, банківських, страхових, медіа і інших галузях [208].

Для об’єктивної оцінки місця кожного оператора на ринку провідного зв’язку (визначення його рейтингу) при неповних даних скористаємося набором доступних макропоказників, до яких відносяться:

- область присутності оператора;
- спектр послуг, що надаються;
- тип устаткування;
- кількість абонентів;
- вартість установки телефону.

Ринок зв’язку Донецької області, за даними Донецького управління статистикою, на стан 2005 р. представлений 395 компаніями.

Найбільшими операторами стаціонарного телефонного зв’язку на ринку м. Донецька є: ВАТ “Укртелеком”, ЗАТ “Фарлеп-Телеком-Холдинг”, ВАТ “Промтелеком”, ТОВ “ТК “Велтон.Телеком”, “Едванс-телеком”, ТОВ “Дейта-Експрес”, ТОВ “ДонбасІнформЗв’язокСервіс”.

Проведення аналізу конкурентного середовища на ринку телекомунікаційних послуг м. Донецька проводилося за характеристиками, які наведено додатку Д (табл. Д.1).

За критеріями: “область присутності оператора – ціна”, побудуємо позиційну карту конкурентів ринку стаціонарного телефонного зв’язку (рис. 3.4). Область присутності оператора характеризує зону охоплення певної території, а також визначає можливості операторів в реалізації нових технологій. Ціна на послуги зв’язку складається з двох частин: ціни, що регулюється граничними тарифами на послуги місцевого телефонного зв’язку і плати за організацію технічної можливості.

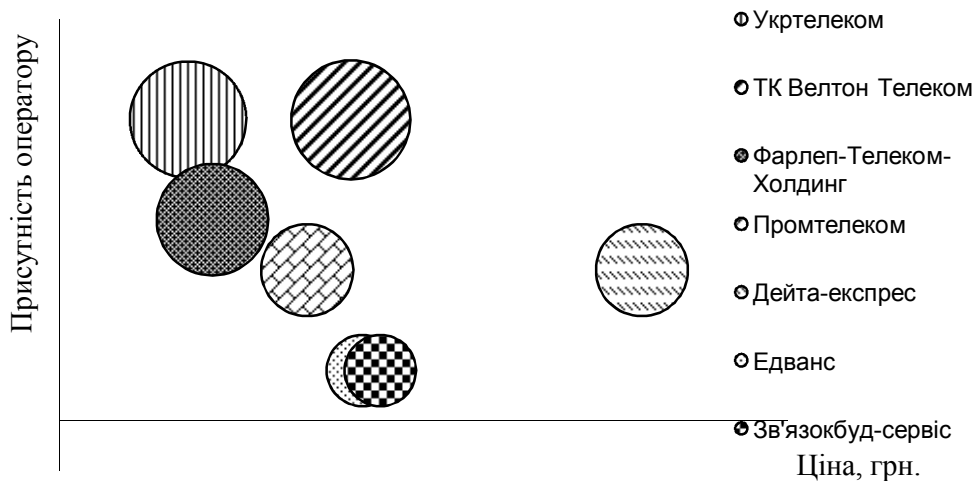


Рис. 3.4. Позиційна карта конкурентів ринку стаціонарного телефонного зв'язку за критеріями: область присутності оператора – ціна в м. Донецьку

За критеріями: “Залучені клієнти – інтелектуальна наповненість” побудуємо позиційну карту конкурентів ринку стаціонарного телефонного зв'язку (рис. 3.5).

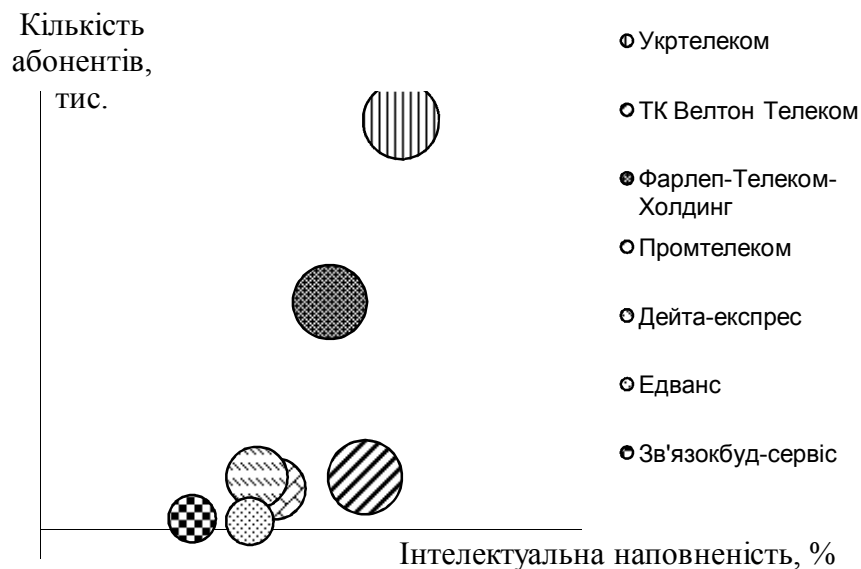


Рис. 3.5. Позиційна карта конкурентів ринку стаціонарного телефонного зв'язку в м. Донецьку за критеріями: залучені клієнти – інтелектуальна наповненість

Залучені клієнти визначають абонентську базу операторів, тобто кількість клієнтів, що побажали користуватися послугами зв'язку відповідного оператора. Поняття “інтелектуальна наповненість” містить в собі наступне: використання технологій, що дозволяють залучити відносно невелику частину абонентів, яка в змозі скористатися платними послугами, грамотною маркетинговою політикою, що включає визначення актуального набору послуг та розробку технології їх просування на ринок.

З позиційних карт конкурентів ринку стаціонарного телефонного зв'язку (рис. 3.4-3.5) видно, що на ринку представлені 2 стратегічні групи конкурентів: перша включає операторів ВАТ “Укртелеком” і ЗАТ “Фарлеп-Телеком-Холдінг”, друга - ВАТ “Промтелеком”, ТОВ “ТК “Велтон.Телеком”, “Едванс-телеком”, ТОВ “Дейта-Експрес”, ТОВ “ДонбасІнформЗв'язокСервіс”.

Перша група характеризується більшою часткою ринку (у сумі 88 % всього ринку, що становить майже 230 тис. абонентів), широкою областю присутності оператора, високою якістю зв'язку та широким асортиментом додаткових послуг.

Друга група займає загальну частку ринку 12 % і характеризується більш високими цінами, а такі показники, як зона присутності оператора менше, ніж у операторів першої групи. Серед операторів другої групи слід виділити ТОВ “ТК “Велтон.Телеком”, яке надає різноманітний асортимент послуг високої якості, що властиві для операторів першої групи, однак має невелику зону присутності.

Проведений аналіз конкурентного середовища галузі електрозв'язку в Україні, зокрема в Донецькій області, показав: галузь динамічно розвивається, посилюється конкуренція. Конкуренція відбувається не тільки серед найбільш перспективної підгалузі мобільного зв'язку, але і серед підприємств, що надають послуги стаціонарного зв'язку – місцевого та міжміського телефонного зв'язку. Обумовлений розвитком технологій розширюється спектр послуг зв'язку й область їхнього застосування.

Для виявлення факторів, що впливають на конкурентоспроможність сучасних підприємств сфери телекомунікацій було проведено анкетування. До респондентів було залучено вищий управлінський склад та менеджерів підприємств сфери телекомунікацій м. Донецька.

Аналіз підходів і методів оцінки конкурентоспроможності, які було застосовано на досліджуваних підприємствах, дозволив зробити висновок про таке:

а) при проведенні оцінки конкурентоспроможності підприємства враховуються лише окремі фактори, оцінка не є комплексною;

б) результати оцінки практично не зв'язані (або взагалі не зв'язані) із цілями, загальною і конкурентною стратегією підприємства;

в) суперечність в цілях, методах, показниках оцінки, їх невідповідність специфіці об'єкту і суб'єкту оцінки.

Таким чином, проведене анкетування виявило, що для більшості підприємств, які були досліджені, основними причинами низької конкурентоспроможності є відсутність комплексної системи адекватної оцінки конкурентоспроможності, відсутність взаємозв'язку управлінських рішень та результатів оцінки. На підставі цього можна зробити висновок, що для сучасних підприємств України, які надають телекомунікаційні послуги, задача оцінки та забезпечення конкурентоспроможності є актуальною задачею, комплексне рішення якої на даний час відсутнє.

3.2 Методика оцінки конкурентоспроможності підприємства сфери телекомунікацій

Проведений аналіз праць вчених, в яких досліджувалися питання управління телекомунікаційними підприємствами: В.М. Гранатурова, В.М. Орлова, С.В. Войтко, Н.П. Резникової, О.О. Голубіцької, Г.М. Жигульської, В.К. Стеклова, Л.І. Шехтмана [30, 88, 106, 168 - 171, 216-225]

показав, що для підприємства сфери телекомунікацій методичні розробки відносно оцінки конкурентоспроможності підприємства недостатньо розроблені. Підприємство сфери телекомунікацій має свою специфіку функціонування, що має знайти відображення у показниках. Тому розробка методики оцінки конкурентостійкості підприємства є актуальною теоретичною і практичною задачею.

Можна сформулювати вимоги до методики оцінки конкурентоспроможності підприємства:

- комплексність;
- системність;
- врахування динамічності показників в просторі і часі;
- врахування специфіки діяльності підприємств сфери телекомунікацій.

При цьому слід відзначити, що елементи оцінки повинні бути пов'язані із різнобічними інтересами галузі зв'язку, які мають за мету [220, 225, 226]:

- отримання підприємствами прибутку, який є необхідним для його економічного й соціального розвитку;
- задоволення вимог користувачів, які зацікавлені у найбільш повному задоволенні своїх потреб, збереженні доступності основних послуг;
- задоволення вимог суспільства в цілому, оскільки без розвинутої телекомунікаційної галузі неможливо ефективне функціонування економіки, державного управління, підвищення якості життя громадян.

Для створення адекватної методики оцінки конкурентоспроможності підприємства, яке відноситься до галузі телекомунікацій, визначимо особливості його діяльності.

Галузь телекомунікацій відноситься до категорії науко- та інформаційноємних. Головна перевага таких галузей полягає в умінні створювати радикально нові вироби й швидко виводити їх на ринок. Визначальними характеристиками стратегічного потенціалу підприємств таких галузей є [2, С.99]:

- високий рівень інтелектуальних та інформаційних ресурсів підприємств та висока “пізнавальна мобільність” їх персоналу;

- високі витрати на НДДКР з метою генерування технологічних інновацій;

- інноваційний характер діяльності операційних підрозділів підприємств.

У науко- та інформаційноємних галузях, до якої відноситься і галузь телекомунікацій, якість та швидкість ринкового освоєння продукції визначається рядом факторів, зокрема, рівнем інноваційного розвитку підприємства. Це обумовлює, як відзначено в роботі [2], по-перше, походження та тип конкурентних переваг - інноваційно-технологічні; по-друге, критерії конкурентоспроможності - витрати, якість, швидкість; по-третє, засіб формування конкурентних переваг - інновації/якість, ціна та швидкість створення виробів. Витрати на НДДКР, підготовку та підвищення кваліфікації персоналу підприємств стають головною передумовою створення і підтримки інноваційних переваг підприємств та програм їх нарощування.

С. В. Войтко, характеризуючи галузь телекомунікацій, відносить її до інформаційно-комунікаційної сфери, для якої характерними рисами є [106]:

- незалежність від кліматичних впливів;

- динамічний розвиток;

- постійна необхідність удосконалення галузі і нарощування продуктивності інформаційних систем;

- відносно короткий термін повернення інвестицій;

- генерування трафіку відбувається відповідно потреб і пропозиції інформації;

- інтеграція двох сфер – інформаційні технології і телекомунікації, що обумовлено структурним взаємопроникненням, взаємодоповненням і взаємозалежністю товарів та послуг телекомунікацій і інформаційних технологій;

Основними тенденціями розвитку інформаційно-комунікаційної сфери є глобалізація, конвергенція, персоналізація, дерегулювання [88, С.49]. Для

телекомунікаційної галузі, як для наукомісткої, високотехнологічної, властива швидка зміна конкурентного середовища, технологій, попиту на послуги тощо.

Для сфери телекомунікацій притаманне перетворення інформації у виробничих процесах, при цьому використовується енергія.

Послуги телекомунікаційного підприємства, переважно надаються в автоматичному режимі, маршрутизація потоків інформації здійснюється переважно без участі працівників. Присутність спеціаліста у процесі надання телекомунікаційних послуг здебільшого обумовлена необхідністю обслуговування обладнання [88, 225]. Сукупність пов'язаних із процесом надання послуг усіх робочих місць і зв'язку між ними становить структуру підприємства як організаційної системи. Особливостями побудови структури телекомунікаційного підприємства є розподіл її складових у просторі, тобто базові станції, лінії передачі даних, супутники зв'язку тощо, розташовані на значній відстані один від одного. Наприклад, для надання послуги міжміської розмови залучається комунікаційне обладнання не тільки вихідної і вхідної, а й транзитних станцій. До того ж, якщо абоненти належать до різних операторів, використовуються канали обох організацій, що надають послуги. Міжнародний зв'язок може залучати до надання послуги транзитні станції декількох країн.

Існуюча фіксована телефонія базується на застарілому устаткуванні і погано пристосована до нових підходів, яких вимагає ринок. Для нових послуг у фіксованих мережах темпи розвитку удвічі менші, ніж в мобільних. Положення посилюється наявністю великого парку застарілого комутаційного устаткування, незадовільним станом дорогої абонентської мережі [218, 227].

Одним з шляхів рішення ситуації, що склалася, є введення мереж NGN, які використовують комутацію пакетів. Це дозволяє створити універсальні мережі, що передають різні види інформації і надають користувачам різні послуги (голос, дані, відео). За рахунок зменшення вартості устаткування, що вводиться, і програмного забезпечення, кількості обслуговуючого персоналу, займаної площі, кількості споживання електроенергії забезпечується зменшення капітальних і експлуатаційних витрат від 30% до 60%. Введення

мереж NGN дозволяє розширювати номенклатуру послуг, що надаються, за умови збереження традиційних послуг [227].

Перспективним підходом до збільшення доходу є розширення спектру телекомунікаційних послуг, що надаються, у поєднанні з інформаційними. До таких категорій послуг можна віднести: послуги, які направлені на обслуговування робочих місць, центрів зберігання даних і хостинг підприємств, підтримка і обслуговування внутрішніх, призначених для користувача застосувань, обслуговування виробничих процесів, постачання, розрахунків, управління фінансами, телекомунікаційним білінгом і ін. [227]. Слід відзначити, що надання перерахованих видів послуг вимагає від підприємства значних витрат і зусиль, високого професіоналізму, уміння креативно підходити до рішення задач, які виникають, що загалом і визначає здатність забезпечувати свою конкурентостійкість і забезпечувати конкурентоспроможність підприємства в перспективі.

На основі вищесказаного можна узагальнити фактори конкурентостійкості телекомунікаційного підприємства, що забезпечать використання сучасних технологій, а міцна виробнича, науково-дослідницька і експериментальна база, кваліфіковані кадри дозволять колективу підприємства тривалий час підтримувати експлуатаційні можливості телекомунікаційного обладнання, надавати послуги телекомунікацій високої якості, що відповідають сучасним потребам користувачів.

Сформуємо модель оцінки конкурентоспроможності підприємства сфери телекомунікацій відповідно запропонованому у п. 2.1 методу і за алгоритмом, який наведено на рис.2.5.

Сформуємо показники для кожної складової оцінки конкурентоспроможності підприємства, при цьому оберемо найбільш важливі для підприємства сфери телекомунікацій. У якості такого підприємства було обрано підприємство стаціонарного телефонного зв'язку, оскільки апробацію було проведено саме на ньому.

Оцінка рівня тактичної конкурентоспроможності проводиться за формулою (2.4): Факторами, що впливають на рівень тактичної конкурентоспроможності підприємства галузі електрозв'язку є конкурентоспроможність послуг, частка таких послуг у загальному обсязі послуг, що надаються підприємством.

Різні аспекти проблеми оцінки конкурентоспроможності послуг висвітлювались у працях зарубіжних і вітчизняних вчених Ф. Котлера, Є. В. Майдебури, О. В. Пащук, К. Хаксевера, Б. Рендера, Р. Рассела, Р. Мердика [107-231]. Питання оцінки якості телекомунікаційних послуг знайшли відображення в роботах вчених О. О. Голубіцької, Г. М. Жигульської, Г. Борщ, Н. П. Резникової, А. В. Засецького, А. Б. Іванова, О. А. Князевої, В. К. Стеклова, Л. І. Шехтмана [219-225,232-234]. Але методика оцінки конкурентоспроможності телекомунікаційної послуги досить не визначена.

Оцінка тактичної конкурентоспроможності підприємств, що надають послуги, зокрема послуги телекомунікацій, має деякі особливості. Фактори конкурентоспроможності товару, що виділені Р.А. Фатхутдиновим – якість товару, ціна товару, якість сервісу, експлуатаційні витрати. Для телекомунікаційного підприємства, фактори конкурентоспроможності послуги телекомунікацій дещо інші, що обумовлено особливістю саме „послуг”. Тому факторами, що впливають на рівень конкурентоспроможності послуги, що надають підприємства сфери телекомунікацій є наступні [220]:

- якість послуги і обслуговування;
- вартість послуги.

Сучасний розвиток телекомунікаційних технологій характеризується підвищенням вимог до якості послуг зв'язку, що надаються, визначаючи тим самим основні напрями конкурентної боротьби операторів мереж електрозв'язку. У рішенні проблеми нормування якості в системі зв'язку зацікавлені три суб'єкти: користувач системи зв'язку, власник засобів зв'язку, держава в особі законодавчих органів і урядових інститутів [226]. Інтереси і дії

трьох вищеназваних суб'єктів необхідно розглядати у взаємозв'язку. Виконаємо це відповідно стаціонарного телефонного зв'язку.

В Україні запроваджено систему граничних нормативів показників якості телефонних з'єднань абонентів і національних ділянок міжнародних з'єднань у телефонній мережі загального користування. Система призначена, перш за все, для використання підприємствами в своїй діяльності і спрямована на контроль технічних характеристик телекомунікаційних мереж та обладнання, які важко сприймаються споживачами послуг.

Поняття якості (згідно ІТУ-Т) формулюється як “сукупність показників, що характеризують задоволеність користувача телекомунікаційними послугами, що надаються йому”. Тут задоволеність користувача включає, по-перше, зручність доступу до послуги, що визначається використанням їм термінальних устаткуванням, і, по-друге, показниками передаючої мережі, що забезпечує базові вимоги по швидкості, достовірності і гарантованості згідно ІТУ-Т E.430 і E.800. Складовими частинами послуги є три основні стадії надання послуги, які і визначають якість послуги: доступ до передачі даних (організація з'єднання), передача даних і завершення сеансу передачі даних (руйнування з'єднання). Кожна з трьох частин характеризується трьома основними показниками, до яких відносяться: швидкість, достовірність, гарантованість [234].

Вимоги до послуги повинні бути чітко визначені у вигляді характеристик, що піддаються спостереженню і оцінці споживачем. А процеси за поданням послуги, які не можуть піддаватися спостереженню споживачем, повинні характеризуватися показниками, які можна пов'язати з першою групою показників. Всі ці показники повинні: достатньо просто піддаватися кількісній або якісній оцінці; бути зручними для аудиту; мати стандарти для порівняння.

При визначенні послуги важливо знати, де закінчується мережа оператора. Залежно від характеру зв'язку безпосередній зв'язок з користувачем підприємства ділять на виробництво послуг і базових операторів. Власники перших мають безпосередній зв'язок з користувачем. Тому основна частина їх

доходів визначається кількістю наданих користувачу послуг і ціною послуги. Основна частина доходів базових операторів – власників засобів первинної мережі визначається в результаті взаєморозрахунків з іншими операторами за надані виробничі потужності. Таким чином, якість наданої користувачу послуги хвилює в основному власників місцевих мереж, крайових міжміських станцій і т.п.

Підхід до оцінки якості послуг електрозв'язку, який був запропонований Н. П. Резніковою, припускає виділення функцій обслуговування: *управління обслуговуванням*: продаж, доведення до споживача, зміни (приспосовність), підтримка обслуговування, ремонт, відмова від обслуговування (припинення); *технічна якість передачі*: встановлення з'єднання, передача інформації, роз'єднання; *складання рахунків* [220].

Кожній функції обслуговування можна дати характеристику по наступних семи критеріях якості: швидкодія, точність, доступність, надійність, захист і безпека, простота, гнучкість. Передбачається, що користувач послуг телефонної мережі зможе оцінити якість кожної функції обслуговування і визначити ступінь задоволеності якістю кожної функції по семи характеристиках.

Складається таблиця, де всі функції і критерії якості обслуговування складають 70 показників для всебічної оцінки якості обслуговування. Для кожної конкретної послуги можна вибрати відповідний набір показників (специфікацію), для яких слід мати нормативні значення, що обумовлені вимогами технології або які декларуються фірмою. Якщо внутрішній (або зовнішній) аудит показує, що рівень якості по показнику дорівнює нормативу, то у відповідній графі таблиці ставиться 1, якщо не відповідає, то 0. Тоді сума одиниць, віднесена до числа оцінюваних критеріїв покаже загальний рівень якості даної послуги (≤ 1). Для критеріїв, з оцінкою 0, необхідно встановити, а потім усунути причини, що привели до зниження рівня якості [220].

Як відмічає Г. Борщ, важливо створити таку систему оцінки якості послуг, яка б забезпечувала найбільш ефективний зв'язок суто технічних

характеристик функціонування системи надання послуг телекомунікацій з оцінкою якості наданих послуг споживачам. У процесі оцінки якості послуг крім надавачів послуг усе більше повинні залучатись їх споживачі, які можуть брати участь у формуванні вимог до окремих послуг і оцінювати результат їх виконання [232].

Визначимо специфічні фактори конкурентостійкості підприємств електрозв'язку.

При дослідженні телекомунікаційних послуг, які підприємство надає споживачам, на їх перспективність чи доцільність необхідно проводити аналіз таких показників: *залучення нових абонентів та утримання існуючої абонентської бази*. При цьому слід відмітити наступні моменти. Для утримання абонентів необхідно надавати максимально можливий спектр послуг з високим рівнем якості за конкурентоспроможною ціною [235 - 237]. Дія цих факторів проявляється в конкурентоспроможності підприємства на тактичному рівні. Однак існують загрози зниження рівня конкурентоспроможності підприємства, або її втрати. Технологічний чинник стримує швидке розширення переліку наданих послуг, адже нововведення вимагають масової зміни існуючої технологічної бази, а це, в свою чергу, значних капіталовкладень. Сучасний абонент вимагає постійного розширення спектру послуг, які надаватимуться, виникає загроза втрати абонента через перехід до іншого оператора зв'язку.. Тому телекомунікаційному підприємству для залучення нових абонентів та утримання існуючої абонентської бази необхідно проведення комплексу дій, що забезпечить йому конкурентостійкість:

- поступовий перехід на використання сучасних технологій у виробничому процесі [88, С. 49];
- вдосконалення роботи системи маркетингу, підвищення рівня інноваційної діяльності;
- постійна робота з персоналом, яка направлена на підвищення його кваліфікації, що забезпечить належну якість послуг;
- забезпечення стабільного фінансового становища;

- використання сучасних технологій управління;
- дотримання вимог соціальної відповідальності, що сприяє лояльності споживачів послуг.

Для оцінки конкурентостійкості телекомунікаційного підприємства для кожного напрямку окремо було сформовано перелік лінгвістичних показників із урахування специфіки його діяльності, з яких експертним шляхом було обрано найвагоміші.

Оцінка деяких лінгвістичних змінних передбачає проведення якісних досліджень, що передбачають інтерпретацію інформації внаслідок спостереження за діяльністю і висловленими думками людей. Спостереження та висновки мають якісний характер і здійснюються в нестандартній формі. Якісні дослідження проводяться методом глибинного інтерв'ю, сутність якого полягає в послідовному задаванні кваліфікованим інтерв'юером респонденту зондуючих запитань з метою визначення, чому члени групи (респондент) поведуть себе відповідним чином, або що вони думають про певну проблему. Водночас інтерв'юер обов'язково має з'ясувати причини та мотиви саме такої відповіді респондента.

В процесі формування моделі оцінки конкурентоспроможності підприємства на основі нечітко-логічного підходу була обрана трапецієподібна функція належності для *трьох* нечітких термів вхідних та проміжних змінних, які було запропоновано в п. 2.3. (Н – низький; С – середній; В - високий) і наведена на рис. 3.6. Функція належності відображає ступінь впевненості експерта щодо певної оцінки. Вибір трапецієподібних функції належності обумовлено тим, що вони є найбільш зрозумілими і достатньо простими для використання. Так, для будь-якого нечіткого терму нижня основа трапеції $[\underline{X}', \overline{X}']$ виражає всю припустиму множину значень нечіткого фактора, верхня $[\underline{X}, \overline{X}]$ – тих значень, для яких експерт встановлює гарантовану відповідність обраному значенню лінгвістичної змінної. Бічні ребра трапеції відображують $\mu(X)$ - зміну ступеня впевненості експерта щодо його оцінки від 1 до 0 (рис. 3.6).

Параметри функції приналежності було визначено експертами і для окремих показників наведено у відповідних таблицях.

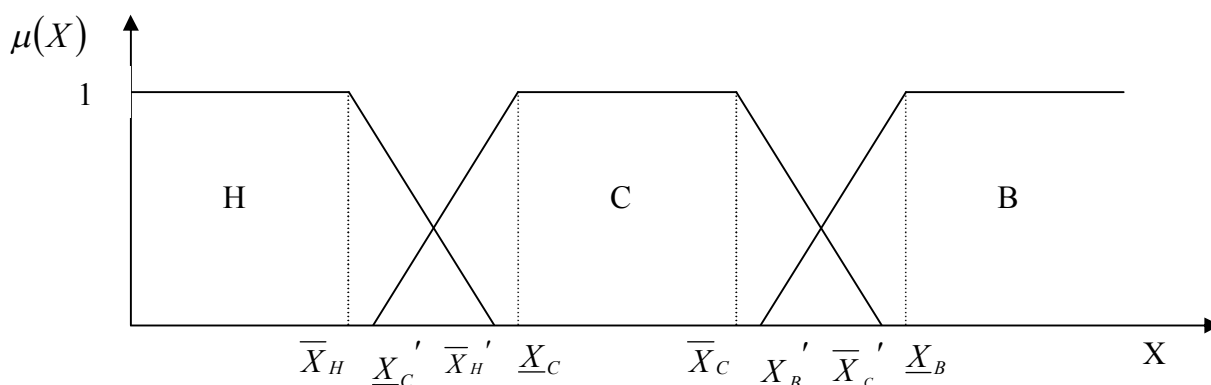


Рис. 3.6. Трапецієподібна функція приналежності

За допомогою методу експертного опитування проводиться оцінювання елементів конкурентостійкості підприємства в рамках кожного напрямку за визначеною шкалою. Визначення збігу думок експертів проводиться за допомогою загальноприйнятих методичних підходів.

В умовах конкуренції і зростання вимог користувачів до якості послуг (у тому числі нових послуг) значно ускладнився процес залучення і утворення клієнтури. Перед підприємствами встають проблеми дослідження ринкових можливостей, які пов'язані із появою нових технологій, і розробки послуг, здебільшого відповідаючих вимогам споживачів, ніж послуги конкурентів; сегментації ринку та орієнтації виробничої і маркетингової діяльності на різні ринкові сегменти; підвищення гнучкості тарифної політики; розширення номенклатури додаткових послуг і підвищення якості обслуговування; застосування різнобічних засобів просування послуг і стимулювання продажів [220, С.46].

На даний час застосування маркетингових прийомів є актуальним, тому що в умовах конкурентного ринку, коли поряд із підприємствами і організаціями мережі загального користування функціонує велика кількість

господарюючих суб'єктів, що надають послуги міжнародного, міжміського, міського зв'язку, передачі даних, Інтернету та ін.

До основних елементів маркетингової діяльності, які забезпечують конкурентостійкість телекомунікаційного підприємства, віднесемо наступні: здійснення сегментації ринку; вивчення потреб і переваг споживачів; вивчення конкурентів; рівень контролю за якістю послуг; використання торгової марки; облік еластичності попиту при встановлені ціни; застосування системи знижок з ціни; використання прогресивних методів продаж; рівень сервісу; оцінка ефективності послуг; оцінка ефективності рекламних заходів.

Без використання цих елементів телекомунікаційні підприємства не тільки не зможуть завоювати нові сегменти ринку послуг, а й можуть втратити вже існуючих користувачів, що мають змогу перейти до підприємств-конкурентів, які можуть запропонувати більш прогресивні і якісні послуги за доступними цінами.

Оцінка лінгвістичної змінної X_7 - "стійкість системи маркетингу" визначається за елементами (табл. 3.1) із використанням шкали, що рекомендується (табл. 3.2).

Таблиця 3.1

Бальна оцінка змінної X_7 - "стійкість системи маркетингу"

Елементи	Бали
Здійснення сегментації ринку	
Вивчення потреб і переваг споживачів	
Вивчення конкурентів	
Рівень контролю за якістю послуг	
Використання торгової марки	
Облік еластичності попиту при встановлені ціни	
Застосування системи знижок з ціни	
Використання прогресивних методів продаж	
Рівень сервісу	
Оцінка ефективності послуг	
Оцінка ефективності рекламних заходів	
Всього	

Таблиця 3.2

Шкала бальної оцінки елементів змінної X_I - “стійкість системи маркетингу”

Бали	Використання елементів маркетингу
1 бал	Використання елементів маркетингу в залежності від ситуації, що склалася
2 бали	Часте, але нерегулярне використання елементів маркетингової діяльності
3 бали	Систематичне використання елементів маркетингу

Параметри функції приналежності для показника X_I - “стійкість системи маркетингу” наведено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Шкала оцінки показника змінної X_I - “стійкість системи маркетингу”

X_{\min}	\bar{X}_H	\bar{X}'_H	\underline{X}'_C	\underline{X}_C	\bar{X}_C	\bar{X}'_C	\underline{X}'_B	\underline{X}_B	X_{\max}
11	14	18	15	19	25	29	26	30	33

Для ефективного функціонування і конкурування на ринці послуг електров'язку необхідно постійно відслідковувати і відповідним чином реагувати як у плані комерціалізації і розширення послуг, так і в плані організаційно-технічного вдосконалення виробництва.

Одним з факторів, що забезпечує високу якість послуг та обслуговування є використання телекомунікаційним підприємством в виробничому процесі сучасних технологій і обладнання зв'язку.

Техніко-технологічне ресурсне забезпечення є основою для функціонування телекомунікаційного підприємства. Саме техніка та технологія забезпечують процес надання послуги. Сучасний рівень розвитку телекомунікацій та інформаційних технологій дає змогу запропонувати ту чи іншу послугу без втручання людини - в автоматичному режимі. Присутність людини-оператора необхідна в разі проведення профілактичних робіт, налаштуванні обладнання, відновленні працездатності (роботи) та ін. Також рівень технології (покоління) в основному визначає рівень оцінки підприємства споживачами. Відповідно це впливає на відсоток обсягу ринку, який посідає

телекомунікаційне підприємство. А це в свою чергу - обсяги надходжень від діяльності, можливості розвитку.

Виходячи з цього, індикаторами, що відображають конкурентостійкість підприємства електрозв'язку за складовою, що визначає стійкість виробничої системи є: рівень застосування прогресивних технологій технологічних процесів і устаткування; зона присутності оператора зв'язку; частка цифрового обладнання [238].

Відповідно, оцінка лінгвістичної змінної X_2 –“стійкість виробничої системи”:

$$X_2 = f(X_{21}, X_{22}, X_{23}), \quad (3.1)$$

де X_{21} – рівень застосування прогресивних технологій технологічних процесів і устаткування;

X_{22} - зона присутності оператора зв'язку;

X_{23} - частка цифрового обладнання.

Оцінка рівня застосування прогресивних технологій технологічних процесів і устаткування проводиться експертно за елементами (табл. 3.4) із застосуванням 3-бальної шкали (табл. 3.5).

Таблиця 3.4

Бальна оцінка показника X_{21} – “рівень застосування прогресивних технологій технологічних процесів і устаткування”

Елементи	Оцінка
Конкурентоспроможність технологій, що використовуються	
Забезпечення необхідного рівня якості та конкурентоспроможності продукції (послуг)	
Ступінь відповідності устаткування і технологій особливостям та обсягам ринку	
Нарощуваність (розширення діючих потужностей)	
Ефективність	
Гнучкість	
Комплексність	
Універсальність	
Легкість адаптації	
Всього	

Таблиця 3.5

Шкала бальної оцінки елементів показника X_{21} – “рівень застосування прогресивних технологій технологічних процесів і устаткування”

Бали	Використання елементів
1 бал	Стан елемента значно гірше за конкурента – лідера
2 бали	Стан елемента на рівні конкурентів, що не є лідерами
3 бали	Стан елемента такий самий, або кращий за конкурента – лідера

Параметри функції приналежності для показника X_{21} – “рівень застосування прогресивних технологій технологічних процесів і устаткування” наведено в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Шкала оцінки показника X_{21} – “рівень застосування прогресивних технологій технологічних процесів і устаткування”

X_{\min}	\bar{X}_H	\bar{X}_H'	\underline{X}_C'	\underline{X}_C	\bar{X}_C	\bar{X}_C'	\underline{X}_B'	\underline{X}_B	X_{\max}
9	12	14	13	15	21	23	22	24	27

Показник X_{22} – “зона присутності” оцінюється за часткою території, на якій присутній оператор зв'язку, параметри функції приналежності для якого наведено в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Шкала оцінки показника X_{22} – “зона присутності оператора зв'язку”

X_{\min}	\bar{X}_H	\bar{X}_H'	\underline{X}_C'	\underline{X}_C	\bar{X}_C	\bar{X}_C'	\underline{X}_B'	\underline{X}_B	X_{\max}
0	20	30	25	35	65	75	70	80	100

Показник X_{23} – “частка цифрового обладнання” оцінюється за часткою такого обладнання у загальній вартості цифрового та аналогового обладнання, параметри функції приналежності для якого наведено в табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Шкала оцінки показника X_{23} – “частка цифрового обладнання”

X_{\min}	\bar{X}_H	\bar{X}_H'	\underline{X}_C'	\underline{X}_C	\bar{X}_C	\bar{X}_C'	\underline{X}_B'	\underline{X}_B	X_{\max}
0	20	30	25	35	65	75	70	80	100

База знань, яка відображає зв'язок X_2 із X_{21} , X_{22} , X_{23} наведено в додатку Е, табл. Е.1.

Відповідне кадрове забезпечення відіграє найважливішу роль в забезпеченні конкурентостійкості підприємства. Кадровий склад телекомунікаційного підприємства повинен максимально можливо задовольняти вимоги вищого керівництва стосовно корпоративної культури, професіоналізму, бути спроможним забезпечити здійснення місії, досягнення цілей, реалізації стратегії [155 - 158, 161, 164]. При цьому має значення кількість та частка працівників, зокрема маркетологів, які мають рівень кваліфікації “магістр”, або ступінь кандидата (доктора) економічних наук; працюючих за фахом, що мають вищу освіту; підвищуючих свій освітньо-кваліфікаційний рівень [155 - 166]. Важливість цих показників також було підтверджено проведеним анкетуванням.

Формування кадрового складу передбачає довгострокове забезпечення фахівцями всіх підрозділів підприємства. Одним із підходів щодо вирішення цього питання для телекомунікаційних підприємств є спрямування зусиль на підготовку школярів, що зможуть через 8-12 років бути фахівцями середнього рівня, а також фахівців у вищих навчальних закладах, філіях кафедр, які розміщуються на телекомунікаційному підприємстві. Виконання дипломних робіт студентами безпосередньо на підприємстві. Також важливо проводити підвищення кваліфікації та перепідготовку у процесі трудової діяльності робітника.

Робітникам всіх підрозділів підприємства необхідно володіти знаннями певної предметної сфери, яка є новою і постійно розвивається. У зв'язку з цим потенційний фахівець має бути обізнаним у (володіти знаннями) з обчислювальної техніки, дротового зв'язку, радіопередачі, оптоелектроніки. Постійні зміни, що відбуваються у сфері програмування і апаратного забезпечення обумовлюють необхідність в ефективному управлінні персоналом [88, С.101].

Під управлінням персоналом розуміється комплекс видів діяльності, які спрямовані на оптимальне використання працівників підприємства для здійснення місії, досягнення цілей та реалізації стратегій діяльності [165]. Використання ефективної системи управління персоналом на телекомунікаційних підприємствах вимагає використання передового досвіду великих корпорацій цієї галузі та інших високотехнологічних сфер.

Система управління персоналом складається з таких елементів, як планування чисельності персоналу, набір та відбір кадрів, навчання та підвищення кваліфікації, аналіз ефективності роботи, ротація кадрів і ін.

Планування здійснюється задля оптимізації чисельності та професійного рівня персоналу. З цією метою проводиться систематичний аналіз трудових ресурсів підприємства і здійснюється прогноз зміни кадрового складу на певний термін часу з урахуванням стратегії розвитку підприємства та кадрової політики.

Оцінка лінгвістичної змінної X_3 – “стійкість кадрів”:

$$X_3 = f(X_{31}, X_{32}, X_{33}), \quad (3.2)$$

де X_{31} – рівень кваліфікації кадрів;

X_{32} - рівень ефективності управління кадрами;

X_{33} - рівень корпоративної культури.

Оцінка рівня кваліфікації кадрів проводиться експертно за елементами (табл. 3.9) із застосуванням шкали (табл. 3.10).

Таблиця 3.9

Оцінка показника X_{31} – “рівень кваліфікації кадрів”

Елемент	Значення
Кількість працюючих в філіалі, осіб	
Кількість/частка працівників, працюючих за фахом, які мають вищу освіту, осіб/ %	
Кількість маркетологів, осіб	
Кількість/частка маркетологів, які мають рівень кваліфікації “магістр”, або ступінь кандидата (доктора) економічних наук, осіб/ %	
Кількість/частка працівників, які підвищують свій освітньо-кваліфікаційний рівень, осіб/ %	

Шкала оцінки показника X_{31} – “рівень кваліфікації кадрів” за елементами

Елемент	Значення	Рівень	Значення		Значення	
Частка працівників, працюючих за фахом, які мають вищу освіту, %	≥ 90	Високий	< 90	Низький	Усі інші варіанти	Середній
Частка маркетологів, які мають рівень кваліфікації “магістр”, або ступінь кандидата (доктора) економічних наук, %	≥ 25		= 0			
Частка працівників, які підвищують свій освітньо-кваліфікаційний рівень, %	≥ 10		< 1			

Оцінка рівня ефективності управління кадрами проводиться за наступними елементами (табл. 3.11) із використанням 3-бальної шкали (табл. 3.12).

Таблиця 3.11

Бальна оцінка показника X_{32} – “рівень ефективності управління кадрами”

Елементи	Бали
Застосування методів прямої матеріальної винагороди (заробітна плата, премії, участь у прибутках)	
Застосування методів непрямой матеріальної винагороди (сплата за навчання, страхування, пенсійне забезпечення)	
Застосування методів нематеріальної мотивації (гнучкі графіки роботи)	
Створення умов для “внутрішньої” мотивації (цікава робота, можливостей досягнення успіху, самореалізації)	
Створення умов для “зовнішньої мотивації”: визнання, просування по службі	
Навчання управлінського персоналу методам мотивації	
Використання системи оцінки “робочого внеску” в результати	
Система участі персоналу у прибутках	
Участь персоналу в управлінні підприємствами	
Стосунки із профспілками	
Адаптація персоналу до системи державного регулювання трудових відносин	
Добір, оцінювання і розставлення персоналу	
Добір, оцінювання і розставлення кадрів управління (підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації, формування резерву керівників, поточне оцінювання та атестація, робота з консультантами та молодими спеціалістами)	
Всього	

Шкала бальної оцінки елементів показника X_{32} – “рівень ефективності управління кадрами”

Бали	Використання елементів з управління кадрами
1 бал	Використання елементів в залежності від ситуації, що склалася
2 бали	Часте, але нерегулярне використання елементів
3 бали	Систематичне використання елементів

Параметри функції приналежності для показника X_{32} – “рівень ефективності управління кадрами” наведено в табл. 3.13.

Таблиця 3.13

Шкала оцінки показника X_{32} – “рівень ефективності управління кадрами”

X_{\min}	\bar{X}_H	\bar{X}'_H	\underline{X}'_C	\underline{X}_C	\bar{X}_C	\bar{X}'_C	\underline{X}'_B	\underline{X}_B	X_{\max}
13	17	21	18	22	30	34	31	35	39

Оцінка X_{33} – “рівень корпоративної культури” проводиться за наступними показниками:

X_{331} – тип організації;

X_{332} – ступінь агресивності керівника;

X_{333} – однорідність культури.

Оцінка X_{331} – “тип організації” і X_{332} – “ступінь агресивності керівника” проводиться експертним методом із застосуванням 3-бальної шкали (табл. 3.14).

Таблиця 3.14

Визначення типу організації і ступеня агресивності керівника

Елементи	Правило оцінки	Бали
Активне ставлення до життя і бізнесу	1 бал – мінімальне значення досягнутого рівня окремого елемента;	
Заохочення розумного ризику		
Припустимість помилок, нестандартних ситуацій	2 бали – середнє значення досягнутого рівня окремого елемента;	
Рівень змагальності		
Заохочення до навчання персоналу	3 бали – максимальне значення досягнутого рівня окремого елемента.	
Цінність часу		

Рівень регламентування дій членів організації	1 бал – максимальне значення досягнутого рівня окремого елемента; 2 бали – середнє значення досягнутого рівня окремого елемента; 3 бали – мінімальне значення досягнутого рівня окремого елемента.	
Значення вертикального і горизонтального контролю		
Цінність стандартів й норм		
Підтримка переконань й відносин (міфи, релігія, обряди, ритуали), терпимість		
Ступінь дискримінації (за статтю й віком і ін.)		
Всього		

Параметри функції приналежності для показника X_{331} – “тип організації” наведено в табл. 3.15.

Таблиця 3.15

Шкала оцінки показників X_{331} – “тип організації”, X_{332} – “ступінь агресивності керівника”

X_{\min}	\bar{X}_C	\bar{X}'_C	$\underline{X}'_П$	$\underline{X}_П$	$\bar{X}_П$	$\bar{X}'_П$	\underline{X}'_A	\underline{X}_A	X_{\max}
11	14	18	15	19	25	29	26	30	33

Для оцінки показників X_{331} , X_{332} , X_{333} будемо використовувати наступні терми (табл. 3.16).

Таблиця 3.16

Терми показника X_{33} – “рівень корпоративної культури”

X_{331} – тип організації	X_{332} – ступінь агресивності керівника	X_{333} – однорідність культури
А – агресивний П – проміжний С – стабільний	А – агресивний П – проміжний С – стабільний	О – однорідна Н – неоднорідна

Визначення рівня корпоративної культури проводилося з наступних міркувань [26, 27, 154 - 160, 163, 239]. Рівень культури буде високим, якщо культура переважно однорідна, керівник сповідує такі ж самі культурні цінності. Рівень культури буде середнім, якщо існують окремі групи, що не є антиподами культурних цінностей, та/або важко визначити, до якого типу відноситься організація), та/або ступінь агресивності керівника значно

відрізняється від рівня агресивності колективу. Рівень культури буде низьким, в усіх інших варіантах.

Сформована база знань щодо оцінки показника X_{33} – “рівень корпоративної культури” наведено в додатку Е, табл. Е.2.

База знань, яка відображає зв'язок X_3 із X_{31} , X_{32} , X_{33} наведено в додатку Е, табл. Е.3.

Для забезпечення високої якості послуг та обслуговування – необхідно використовувати сучасні технології і обладнання зв'язку, висококваліфікований персонал, який забезпечить належну якість роботи. Це потребує значних коштів і тому необхідне стабільне фінансове становище. На відміну від операторів мобільного зв'язку підприємства стаціонарного телефонного зв'язку не завжди є інвестиційне привабливими, тому для таких підприємств фактор фінансової стійкості є дуже важливим.

Фінансове забезпечення поділяється на дві основні групи: власні фінансові ресурси формуються за рахунок поточної виробничо-господарської діяльності, запозичені - від реалізації акцій, внесків засновників, кредитів, зовнішніх інвестицій, лізингових операцій тощо. Обсяги власних ресурсів певним чином можна прогнозувати - екстраполювати дані минулих періодів, враховуючи вплив зовнішніх та внутрішніх факторів, кон'юнктуру ринку.

Запозичення під відносно незначні відсотки, на вигідних умовах стосовно строку кредитування, обсягу, інших додаткових умов можливі за позитивної кредитної історії. Зовнішні запозичення надаються у разі ліквідної застави, поручення впливових осіб, особистої вигоди установи, що кредитує. У будь-якому варіанті ресурси мають спрямовуватися на розширення сфер діяльності, оновлення основних фондів, розвитку [88, С. 151].

В результаті експертного опитування було отримано такі показники, що характеризують саме конкурентостійкість підприємства електрозв'язку: рентабельність продаж і рентабельність власного капіталу.

Оцінка лінгвістичної змінної X_4 – “ефективність фінансової і інвестиційної діяльності”:

$$X_4 = f(X_{41}, X_{42}), \quad (3.3)$$

де X_{41} - рентабельність продаж;

X_{42} - рентабельність власного капіталу.

Для фінансового стану: в якості максимальних і мінімальних рівнів можуть виступати найліпші та найгірші зафіксовані у галузі або регіону значення показників, або самого підприємства, або значення, що отримані на підставі експертних оцінок.

Показники необхідно пронормувати, тоді значення буде знаходитись від 0 до 1.

$$X_j = \frac{a_{j\phi} - a_{j\min}}{a_{j\max} - a_{j\min}}, \quad (3.4)$$

де $a_{j\min}$ – мінімальне значення j -го показника;

$a_{j\max}$ – максимальне значення j -го показника;

$a_{j\phi}$ – фактичне значення j -го показника.

До факторів, що впливають на конкурентостійкість підприємства також відноситься застосування сучасних методів управління [240]. Також цьому сприяє гнучка організаційна структура, наявність місії. Як відмічає О. М. Суздальцев, ефективна система управління телекомунікаційного підприємства сприяє постійному задоволенню зростаючих потреб споживачів, поліпшенню діяльності за рахунок впорядкування і оптимізації процесів, реалізації таких цілей, як покращення рівня обслуговування споживачів, підвищення рівня конкурентоспроможності та ефективності на перспективу, забезпеченню прибутковості і рентабельності, зміцненню партнерських відносин і посиленню позитивного іміджу підприємства [241].

В роботах [170, 171] відмічається, що важливим фактором, що стримує подальший прогрес галузі зв'язку - це недосконалість організаційно-економічного механізму управління. Вплив цього фактора на конкурентостійкість телекомунікаційного підприємства посилюється внаслідок підвищеної чутливості галузі до нього. Це зумовлено специфікою галузі, а саме особливостями організації виробничого процесу, який не локалізується в межах одного підприємства, тобто у створенні послуги й наданні її користувачеві беруть участь кілька організаційно й фінансово відокремлених операторів зв'язку, що виконують технологічні операції. Звідси випливає нагальна потреба в чітко організованій системі взаємодії всіх учасників процесу виробництва послуг зв'язку.

Оцінка лінгвістичної змінної X_5 – “якість управління”:

$$X_5 = f(X_{51}, X_{52}), \quad (3.5)$$

де X_{51} – рівень структури управління;

X_{52} – рівень застосування сучасних методів управління.

Формування і вдосконалення структури управління - постійний процес, метою якого є підвищення ефективності діяльності підприємства. Для телекомунікаційної компанії, що швидко розвивається, з порівняно коротким життєвим циклом послуги, властива зміна структури управління [88, С.154]. Для аналізу ефективності структури управління, як одного з факторів конкурентостійкості, необхідно дослідити наступне [9, 17, 24, 28, 88, 221]:

- ефективність досягнення цілей, задач і стратегій підприємства;
- ефективність розподілу ресурсів підприємства;
- швидкість реагування на зміни;
- ефективність взаємодії працівників із клієнтами;
- пристосовність до впливу внутрішніх і зовнішніх факторів та швидкість реагування на них.

Окремі цілі системи вищого рівня можуть не збігатися з цілями підсистем одного рівня, також можуть бути суперечливими [154, 168, 179, 108-242]. Наприклад, рішення про оновлення обладнання у певному регіоні вимагає значних фінансових ресурсів, які центральний орган не має можливості надати, не порушуючи інтересів інших підрозділів. У такому випадку рішення ухвалюються на вищому рівні в інтересах усієї системи.

Географічна віддаленість підрозділів телекомунікаційної компанії сприяє тому, що до центрального органу управління може надходити неповна чи недостовірна інформація. Така ситуація може виникнути у функціонуванні організаційної структури, яка не відповідає місії підприємства, поставленим цілям чи стратегії, що може призвести до занепаду підприємства та його краху.

Телекомунікаційні підприємства є відкритими, територіально розподіленими системами із нечітко вираженою щодо зовнішнього середовища структурою [88, 218 - 221, 224]. Це пояснюється тим, що споживачі послуг беруть опосередковану участь у технологічному процесі, частина обладнання системи належить користувачам. У цьому випадку телекомунікаційна система адаптується до умов, що змінюються, зміна місцезнаходження користувача послуги (наприклад, абонента стільникового зв'язку) автоматично відслідковується системою. Ухвалення управлінських рішень щодо розширення кількості базових станцій на певній території має базуватися на необхідності абонентів користуватися послугами на зазначеній території.

Галузь телекомунікацій працює з інформацією, використовуючи телекомунікаційне обладнання, отже, інформація є домінуючою. Основним для інформаційних потоків є їх маршрутизація від джерела до споживача. Відповідно побудова структури має базуватися на врахуванні вузлів - точок, у яких зосереджене обладнання для маршрутизації. На практиці такими організаційними одиницями є обласні та районні вузли зв'язку (комутатори) чи інші регіональні одиниці.

Технологічно сформована організаційна структуру безпосередньо пов'язана із управлінською структурою. Телекомунікаційне підприємство надає

послуги з передачі інформації, використовуючи лінії зв'язку. Ці лінії поєднують регіональні центри телекомунікаційного підприємства в єдину систему. У процесі виробничо-господарської діяльності постійно виникає потреба у передачі кожному підрозділу певної управлінської інформації. Тобто одночасно можна здійснювати обмін інформацією між рівнями управління та надавати лінії зв'язку й обладнання для безпосереднього процесу передачі інформації споживачам використовуючи одне й те саме електронне обладнання, канали передачі інформації, телекомунікаційну систему. Це дає змогу формувати систему філій та ефективно керувати ними, у тому числі трансформувати чи ліквідувати їх.

В практиці управління проблема підвищення ефективності системи управління вирішується через впровадження стандартних та інтегрованих автоматичних систем. Автоматизації підлягають технологічні процеси надання послуг, обслуговування клієнтів, забезпечення функціонування технічних засобів, підтримки фінансово-господарської діяльності телекомунікаційного підприємства.

Інформаційному ресурсу телекомунікаційної компанії властивий короткий життєвий цикл. Відбувається відносно швидка зміна поколінь обладнання, принципів їх функціонування, що зумовлює старіння інформації. Все це впливає на важливість своєчасного отримання інформації, оскільки впливає на якість управлінських рішень, які приймаються, на конкурентостійкість телекомунікаційного підприємства.

Синтезуючи вищесказане, структура управління телекомунікаційного підприємства має характеризуватися гнучкістю, прозорістю, має відповідати цілеспрямованості підприємства, забезпечувати економічність його роботи. Також на її ефективність впливає дух співробітництва і забезпечення пропорційності кількості і складності завдань менеджера наявному часу для їх вирішення. Оцінку рівня структури управління слід проводити за відповідними елементами.

Бальна оцінка досягнутого рівня структури управління X_{51} проводиться за окремими елементами (табл. 3.17) із застосуванням бальної оцінки: 3 – максимальне значення досягнутого рівня окремого елемента; 0 – мінімальне значення.

Таблиця 3.17

Бальна оцінка показника X_{51} – “рівень структури управління”

Елементи	Бальна оцінка
Цілеспрямованість підприємства	
Гнучкість організаційної структури	
Прозорість організаційної структури	
Економічність роботи підприємства	
Пропорційність кількості і складності завдань менеджера наявному часу для їх вирішення	
Дух співробітництва	
Поінформованість менеджерів	
Всього	

Параметри функції приналежності для показника X_{51} – “рівень структури управління” наведено в табл. 3.18.

Таблиця 3.18

Шкала оцінки показника X_{51} – “рівень структури управління”

X_{\min}	\bar{X}_H	\bar{X}'_H	\underline{X}'_C	\underline{X}_C	\bar{X}_C	\bar{X}'_C	\underline{X}'_B	\underline{X}_B	X_{\max}
0	9	11	10	12	16	18	17	19	21

В забезпеченні конкурентостійкості телекомунікаційного підприємства відіграє важливу роль не тільки ефективність структури управління, а й використання сучасних методів управління. Бальна оцінка досягнутого рівня застосування сучасних методів управління X_{52} проводиться за окремими елементами (табл. 3.19) із застосуванням бальної оцінки (табл. 3.20).

Таблиця 3.19

Бальна оцінка показника X_{52} – “рівень застосування сучасних методів управління”

Елементи	Бали
Дослідження та діагностика діючої системи управління (використання аналітичних матеріалів для дослідження системи управління, організаційного діагнозу, проведення техніко-економічних розрахунків щодо різних напрямів і можливостей розвитку організаційної системи)	
Моніторинг змін з боку зовнішнього та внутрішнього середовища	
Дослідження, експерименти, моделювання, проведення розрахунків щодо різних напрямків підвищення ефективності та дієвості системи управління	
Вивчення літературних джерел, узагальнення світового досвіду процвітаючих підприємств (результати наукових досліджень, вітчизняний та зарубіжний передовий досвід побудови систем управління підприємств, що працюють ефективно)	
Узагальнення та балансування “організаційного зрізу” інших вітчизняних та іноземних процвітаючих підприємств	
Моніторинг законодавчих документів, норм та нормативів для побудови системи управління	
Розробка планів і програм щодо організаційного розвитку підприємства	
Застосування стратегічно орієнтованих процесів контролю та координації діяльності	
Використання сучасних інформаційних технологій	
Створення банків даних і знань для системи підтримки управлінських рішень	
Підвищення організаційно-технічного рівня діяльності окремих ланок управління та виконавців	
Впровадження системи вдосконалення організації та умов праці	
Всього	

Таблиця 3.20

Шкала бальної оцінки елементів показника X_{52} – “рівень застосування сучасних методів управління”

Бали	Використання елементів
1 бал	Використання елементів в залежності від ситуації, що склалася
2 бали	Часте, але нерегулярне використання елементів
3 бали	Систематичне використання елементів

Параметри функції приналежності для показника X_{52} – “рівень застосування сучасних методів управління” наведено в табл. 3.21.

Шкала оцінки показника X_{52} – “рівень застосування сучасних методів управління”

X_{\min}	\bar{X}_H	\bar{X}_H'	\underline{X}_C'	\underline{X}_C	\bar{X}_C	\bar{X}_C'	\underline{X}_B'	\underline{X}_B	X_{\max}
11	14	18	15	19	25	29	26	30	33

Фактор “соціальна відповідальність підприємства” набуває особливого значення для підприємств, що працюють в галузі електрозв’язку. Велике соціальне значення галузі й послуг зв’язку, тісно пов’язаних з поліпшенням умов життя населення, зростання його інформованості, підвищення інтенсивності спілкування, зниження фізичних і психологічних навантажень тощо, зумовило розвиток доступу до загальнодоступних послуг електрозв’язку й необхідність і доцільність регулювання з боку держави тарифів на соціально значущі послуги й встановлення пільгових тарифів [203]. В структурі обміну ряду операторів (здебільшого традиційних) низькорентабельних і збиткових послуг, тарифи на які регулюються державою, причому встановлюються на рівні, не тільки нижчу за їхню реальну вартість, а й іноді навіть нижчому за собівартість. Не вдаючи до аналізу причин такої ситуації, зазначимо лише найголовнішу з них. Визнання великого соціального значення галузі й послуг зв’язку тісно пов’язаних з поліпшенням умов життя, зростанням інформованості широких верств населення, підвищенням інтенсивності спілкування, зниженням фізичних і психологічних навантажень тощо, зумовило необхідність і доцільність регулювання з боку держави тарифів на соціально значущі послуги й встановлення пільгових тарифів [171].

У статті 64 Закону України “Про телекомунікації” визначено мету розвитку доступу та надання загальнодоступних послуг електрозв’язку, як “...надання громадянам України за регульованими державою тарифами можливості задовольняти власні потреби в телекомунікаційних послугах, визначених цим Законом, повноцінно брати участь у політичному, економічному та громадському житті суспільства” [203]. При цьому *пріоритетними* щодо забезпечення загальнодоступними послугами

електрозв'язку визначено *мешканців сільських та гірських районів, а також уразливі групи користувачів – малозабезпечені сім'ї, пенсіонери та інваліди.* Ставиться також завдання визначити кінцевий термін забезпечення загальнодоступними послугами електрозв'язку всього населення та необхідні для цього ресурси. Однак, в цьому документі не міститься стратегія досягнення загального забезпечення населення країни загальнодоступними послугами електрозв'язку. Також, слід відзначити, що на даний час, рівень телефонної щільності (стаціонарних мереж) у цілому по країні становить близько 25%, в сільській місцевості він значно нижчий: від 16% до 23% у районних центрах та від 1-3 до 12 % - у решті населених пунктів. Частка таксофонів на 1000 мешканців коливається від 2,12% у містах до 0,22% у сільських населених пунктах. При цьому майже 5 тис. населених пунктів зовсім не мають доступу до послуг електрозв'язку [172]. Це обумовлено недосконалістю чинної законодавчої бази й відсутністю цілої низки законодавчих та нормативно-правових актів, що забезпечило б ефективне управління розвитком доступу та наданням загальнодоступних послуг електрозв'язку.

Номенклатура загальнодоступних телекомунікаційних послуг, що визначена статтею 62 Законом “Про телекомунікації”, містить у собі: підключення кінцевого обладнання споживача до телекомунікаційних мереж загального користування (універсальний доступ), послуги фіксованого телефонного зв'язку в межах зони нумерації (місцевий телефонний зв'язок), а також виклик служб екстреної допомоги, послуги довідкових служб і зв'язку за допомогою таксофонів, за винятком послуг, що надаються з використанням безпроводового доступу [203]. Тарифи на ці послуги регулюються державою. Визначення набору загальнодоступних телекомунікаційних послуг на законодавчому рівні має не тільки соціально-економічне, а й політичне значення, підтверджуючи прагнення України втілювати в життя цілі Декларації тисячоріччя ООН та Плану дій, визначеного під час Всесвітньої зустрічі на найвищому рівні з питань інформаційного суспільства (Женева, 2003; Туніс, 2005). Як справедливо відзначено, рівень і темп соціально-економічного

розвитку держави й упровадження інформаційно-комп'ютерних технологій обумовлює розширення номенклатури загальнодоступних телекомунікаційних послуг, який встановлено Законом “Про телекомунікації”, наприклад, за рахунок послуг із використанням технологій рухомого електрозв'язку, послуг доступу до Інтернету [172, 173].

Виконання вимог обов'язкової соціальної відповідальності [243] (а також добровільна соціальна відповідальність) по відношенню як до споживачів (у тому числі надання загальнодоступних послуг зв'язку), працівників підприємства, акціонерів, разом із гнучкою ціноюю і асортиментною політикою, сучасною рекламою, сприяє зміцненню репутації підприємства і забезпечує підприємство лояльними покупцями, які і надалі будуть віддавати перевагу саме цьому підприємству.

Також слід відмітити, що в деяких випадках у потенційного споживача телекомунікаційних послуг відсутня можливість вибору надавача послуг, що обумовлено територіальною обмеженістю присутності оператора зв'язку, або зони покриття для мобільного оператора (наприклад, при виборі кабельного оператора чи оператора стаціонарного телефонного зв'язку).

Також соціально відповідальне підприємство буде привабливим як для потенційних працівників, так і для вже працюючих; сприяє зміцненню корпоративної культури.

Важливість фактора “соціальна відповідальність підприємства” підтверджується проведенням анкетуванням. Приклад анкети наведено у додатку Б. Серед респондентів, які повністю згодні, з тим, що підприємства мають бути соціально відповідальними майже 89 % вважають, що соціальна відповідальність підприємства зв'язку є фактором, який впливає на рішення з користування послугами зв'язку.

Оцінка лінгвістичної змінної X_6 – “рівень соціальної відповідальності підприємства” проводиться експертним методом (табл. 3.22) із використанням 3 - бальної шкали (табл. 3.23) [244].

Бальна оцінка показника X_6 – “рівень соціальної відповідальності підприємства”

Елементи	Бали
Виробництво якісної продукції і послуг для споживачів	
Створення привабливих робочих місць	
Виплата легальних зарплат і інвестиції в розвиток людського потенціалу	
Неухильне виконання вимог законодавства: податкового, трудового, екологічного і т.п.	
Побудова добросовісних відносин із усіма зацікавленими сторонами	
Ефективне ведення бізнесу, орієнтоване на створення доданої економічної вартості і зростання добробуту своїх акціонерів	
Урахування суспільних очікувань і загальноприйнятих етичних норм в практиці ведення справ	
Внесок у формування цивільного суспільства через партнерські програми і проекти розвитку місцевого співтовариства	
Всього	

Таблиця 3.23

Шкала бальної оцінки елементів показника X_6 – “рівень соціальної відповідальності підприємства”

Бали	Використання елементів
1 бал	Використання елементів в залежності від ситуації, що склалася
2 бали	Часте, але нерегулярне використання елементів
3 бали	Систематичне використання елементів

Для оцінки показника X_6 будемо використовувати наступні терми: Н – відсутній, С – що вимагається, В – добровільний.

Параметри функції приналежності для показника X_6 – “рівень соціальної відповідальності підприємства” наведено в табл. 3.24.

Таблиця 3.24

Шкала оцінки елементів рівня соціальної відповідальності підприємства

X_{\min}	\bar{X}_H	\bar{X}_H'	\underline{X}_C'	\underline{X}_C	\bar{X}_C	\bar{X}_C'	\underline{X}_B'	\underline{X}_B	X_{\max}
8	10	13	11	14	18	21	19	22	24

База знань для оцінки внутрішньої конкурентостійкості КСТВ, рівня дії зовнішнього середовища КСТЗ, конкурентостійкості підприємства КСТ наведено в табл. Е.4 і Е.5 додатку Е.

Отримані оцінки конкурентостійкості в рамках кожного напрямку дозволяють визначити сильні й слабкі елементи, що її формують, і відповідно, визначають напрямки дій з підвищення конкурентостійкості.

3.3 Рекомендації щодо вибору конкурентної стратегії підприємства сфери телекомунікацій

Питанням вибору стратегій підприємствами електрозв'язку присвячено роботи К. С. Шапошникова, А. Д. Петрашевської [245, 246].

Факторами, які будемо використовувати при сегментації конкурентних стратегій, є тактична конкурентоспроможність і конкурентостійкість підприємства. Вони втілюють цілий комплекс характеристик як підприємства, так і зовнішніх умов його функціонування, що в результаті аналізу виражаються в якісній формі і дають змогу оцінити не тільки кінцевий результат – стратегічну конкурентоспроможність, але і дослідити значення окремих показників. В результаті спрощується процедура вибору конкурентної стратегії із набору стратегічних альтернатив. Враховуючи вищесказане та спираючись на проведений порівняльний аналіз існуючих конкурентних стратегій було сформовано загальні рекомендації з вибору конкурентної стратегії підприємством за результатами оцінки стратегічної конкурентоспроможності. Використання вищеперелічених параметрів дозволяє розділити стратегічну конкурентоспроможність на 10 сегментів, співвіднесених між собою у вигляді наступної матриці (табл. 3.25).

Цифри, що знаходяться в полях матриці, відповідають таким стратегіям:

- 1 - припинення діяльності;
- 2 - переслідування лідера – орієнтація на певні сегменти ринку, спеціалізація, впровадження нових технологій з метою зниження витрат;
- 3 – а) переслідування лідера – орієнтація на певні сегменти ринку, спеціалізація, впровадження нових технологій з метою зниження витрат;

б) атакування лідера – флангова атака;

4 – лідера – стратегія демаркетингу (зменшення частки ринку), оборонна стратегія (захист своєї частки);

5 - стратегія фокусування;

6 - атакування лідера: а) флангова атака; б) фронтальна атака;

7 – лідера – оборонна стратегія (захист своєї частки), наступальна стратегія (якщо є лідерство у витратах);

8 - переслідування лідера; стратегія фокусування;

9 - атакування лідера - фронтальна атака;

10 – лідера – стратегія розширення первинного попиту (розвиток ринку).

Таблиця 3.25

Матриця вибору конкурентної стратегії підприємства

		Тактична конкурентоспроможність підприємства			
		НК	Н	С	В
Конкурентостійкість підприємства	Н	1	2	3	4
	С	5		6	7
	В	8		9	10

Подальший аналіз дозволив виділити наступні сегменти матриці (рис. 3.8).

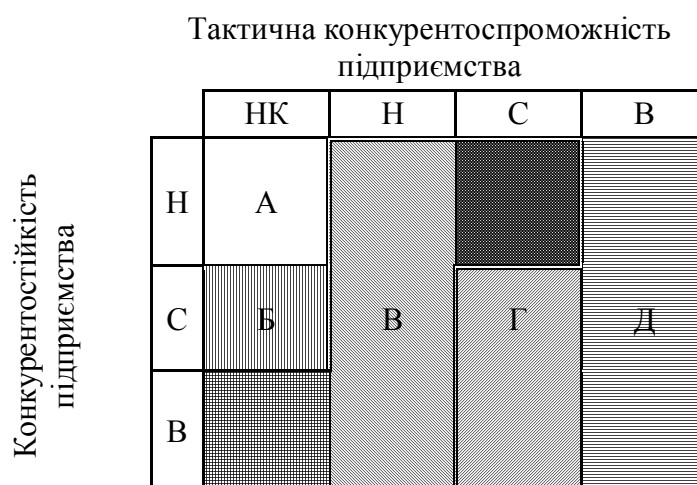


Рис. 3.8. Сегментація конкурентних стратегій

Надамо характеристику кожного сегменту.

Сегмент А – пасивна стратегія, вихід з ринку. Підприємство займає невелику частку ринку, яка може скорочуватися, його продукція переважно неконкурентоспроможна. Відсутність достатнього запасу конкурентостійкості говорить про невелику кількість конкурентних переваг, які підприємство поступово втрачає, що в майбутньому призведе до неспроможності вести конкурентну боротьбу.

Сегмент Б – за умови неконкурентоспроможності в теперішній час і наявності середнього запасу конкурентостійкості підприємству слід сфокусуватися на окремому сегменті і продовжувати конкурентну боротьбу. У полі, що відповідає високому рівню конкурентостійкості, є перекриття із сегментом В, тобто підприємство може обрати стратегію переслідування лідера, оскільки високий наявний запас конкурентостійкості, за умови його подальшого нарощування, дозволить швидко підвищити тактичну конкурентоспроможність.

Сегмент В – найбільший за площею в матриці конкурентних стратегій. До нього потрапляють підприємства, які мають низький рівень конкурентоспроможності, але відрізняються конкурентостійкістю, тому для них рекомендовано обирати стратегію переслідування лідера – оптимізувати кількість сегментів ринку, де можлива конкурентна боротьба, яка не призведе до активних протидій конкурента-лідера; поступово підвищувати свою конкурентостійкість.

Сегмент Г передбачає для підприємств, які до нього потрапили, активні дії - атакування лідера; в залежності від наявного запасу конкурентостійкості може бути флангова або фронтальна атака. Водночас, якщо запас конкурентостійкості низький, то більш ефективно обрати стратегію переслідування лідера (перекриття із сегментом В) і поступово нарощувати запас конкурентостійкості.

Сегмент Д відповідає за стратегію лідера. Якщо запас конкурентостійкості не відповідає високому рівню, то слід обороняти досягнуті позиції, нарощуючи запас конкурентостійкості.

Слід відзначити, що остаточний вибір конкурентної стратегії обов'язково залежить від цілей підприємства, особливості галузі, умов функціонування, специфіки діяльності конкретного підприємства, життєвого циклу продукції та підприємства, періоду часу, на який розробляється стратегія, і ін., що повинно бути враховано експертами при складанні бази знань з оцінки стратегічної конкурентоспроможності підприємства.

Успіх чи провал обраної конкурентної стратегії залежить від багатьох факторів. Одним з найвагоміших з факторів є своєчасність та правильність отримання оцінок [58], що потребує ретельної роботи експертів як в процесі формування моделі оцінки конкурентоспроможності підприємства, так і в процесі її настройки.

3.4 Приклад оцінки конкурентоспроможності телекомунікаційного підприємства в сучасних умовах господарювання

Проведемо оцінку конкурентоспроможності телекомунікаційної компанії “Велтон.Телеком” (Донбаський філіал ТОВ “ТК “Велтон.Телеком”). ТК “Велтон.Телеком” - недержавний оператор зв'язку, що надає послуги стаціонарного телефонного зв'язку із використанням сучасних технологій, здійснює свою діяльність на підставі ліцензії Державного комітету зв'язку і інформатизації України.

Компанія орієнтується на упровадження останніх досягнень у області телекомунікацій, використовуючи оптоволоконні лінії зв'язку і цифрову обробку сигналу, забезпечуючи найвищу якість телефонного зв'язку.

Оцінку стратегічної конкурентоспроможності будемо проводити відповідно розробленої в п. 3.1 методики.

На підставі даних, які було надано Донбаським філіалом ТОВ “ТК “Велтон.Телеком”, використовуючи формулу (2.4) було визначено рівень тактичної конкурентоспроможності підприємства. При розрахунку було враховано два фактори конкурентоспроможності послуг – якість послуг і обслуговування, а також вартість послуг. Рівень якості послуг і обслуговування було визначено відповідно підходу, який запропоновано Н. П. Резниковою [220]. Розрахований рівень тактичної конкурентоспроможності підприємства дорівнює 0,55, що попадає в інтервал $0,5 \div 0,75$ який відповідає градації С – середня.

Склад лінгвістичних показників оцінки внутрішньої конкурентостійкості підприємства електрозв’язку, їх градації (терми) наведено в табл. 3.26.

Таблиця 3.26

Показники комплексних складових внутрішньої конкурентостійкості для підприємства електрозв’язку

Комплексні складові внутрішньої конкурентостійкості	Показники/градації (терми)		
	1-й	2-й	3-й
Стійкість системи маркетингу	Ефективність роботи служби маркетингу: рівень ефективності системи стимулювання збуту і післяпродажного обслуговування, сучасна система реклами, проведення маркетингових досліджень		
	Градації (терми) і оцінка показника визначаються експертно		
	В, С, Н	В, С, Н	В, С, Н
Стійкість виробничої системи	Рівень застосування прогресивних технологічних процесів і устаткування	Зона присутності оператора зв’язку	Частка цифрового обладнання, або частка власних каналів зв’язку
	Градації (терми) і оцінка показника визначаються експертно		
	В, С, Н	В, С, Н	В, С, Н
Стійкість кадрів	Рівень кваліфікації кадрів	Рівень ефективності управління кадрами	Рівень корпоративної культури
	Градації (терми) і оцінка показника визначаються експертно		
	В, С, Н	В, С, Н	В, С, Н
Ефективність фінансової і інвестиційної діяльності	Рентабельність продаж		Рентабельність власного капіталу
	П/Q _{продаж}		П/K _{власн}
	В, С, Н		В, С, Н

Якість управління	Рівень застосування сучасних методів управління	Рівень структури управління
	Градації (терми) і оцінка показника визначаються експертно В, С, Н	
Рівень соціальної відповідальності	Градації (терми) і оцінка показника визначаються експертно	
	Відсутній - Невиконання вимог обов'язкової соціальної відповідальності = Н	
	Що вимагається - Виконання вимог обов'язкової соціальної відповідальності = С	
	Добровільна - Добровільна соціальна відповідальність, наявність соціальної місії = В	

Оцінка лінгвістичної змінної X_1 - “стійкість системи маркетингу”, яка проводилася за елементами (див. табл. 3.1) із використанням шкали бальної оцінки, що рекомендується (див. табл. 3.2), наведено в табл. 3.27.

Таблиця 3.27

Бальна оцінка змінної X_1 - “стійкість системи маркетингу”

Елементи	Бали		
	1	2	3
Здійснення сегментації ринку	1		
Вивчення потреб і переваг споживачів	1		
Вивчення конкурентів		2	
Рівень контролю за якістю послуг		2	
Використання торгової марки		2	
Облік еластичності попиту при встановленні ціни	1		
Застосування системи знижок з ціни		2	
Використання прогресивних методів продаж	1		
Рівень сервісу		2	
Оцінка ефективності послуг	1		
Оцінка ефективності рекламних заходів	1		
Всього		16	

Значення показника припадає у два терми - середній та низький, відповідно табл. 3.3 . Проводимо розрахунок значення μ для цих термів.

$$\mu^H(16) = \frac{18-16}{18-14} = 0,5 \quad 14 < 16 \leq 18;$$

$$\mu^C(16) = \frac{16-15}{19-15} = 0,25 \quad 15 < 16 \leq 19.$$

Таким чином, лінгвістична змінна X_1 - “стійкість системи маркетингу” відповідає терму Н – низький.

Оцінка лінгвістичної змінної X_2 - “стійкість виробничої системи” складається з оцінки лінгвістичних змінних: X_{21} - “рівень застосування прогресивних технологій технологічних процесів і устаткування” (табл. 3.28), X_{22} - “зона присутності”, X_{23} - “частка цифрового обладнання” за формулою (3.1).

Оцінка лінгвістичної змінної “рівень застосування прогресивних технологій технологічних процесів і устаткування”, яка проводилася за елементами (див. табл. 3.3) із використанням шкали бальної оцінки, що рекомендується (див. табл. 3.4), наведено в табл. 3.28.

Таблиця 3.28

Оцінка рівня застосування прогресивних технологій технологічних процесів і устаткування

Елементи	Оцінка
Конкурентоспроможність технологій, що використовуються	3
Забезпечення необхідного рівня якості та конкурентоспроможності продукції (послуг)	3
Ступінь відповідності устаткування і технологій особливостям та обсягам ринку	2
Нарощуваність (розширення діючих потужностей)	3
Ефективність	2
Гнучкість	3
Комплексність	3
Універсальність	2
Легкість адаптації	1
Всього	22

Проводимо розрахунок значення μ для термів - середній та високий відповідно параметрам функції приналежності (див. табл. 3.6):

$$\mu^C(22) = \frac{23 - 22}{23 - 21} = 0,5 \quad 21 < 22 \leq 23,$$

$$\mu^B(22) = \frac{26 - 22}{24 - 22} = 0 \quad 22 < 22 \leq 24.$$

Лінгвістична змінна X_{21} - “рівень застосування прогресивних технологій технологічних процесів і устаткування” відповідає терму С – середній.

Частка території Донецької області, на якій присутній оператор “Велтон.Телеком” дорівнює 75%. Проводимо розрахунок значення μ для термів

- середній та високий відповідно параметрам функції приналежності (див. табл. 3.7):

$$\mu^C(75) = \frac{75 - 75}{75 - 65} = 0 \quad 65 < 75 \leq 75,$$

$$\mu^B(75) = \frac{75 - 70}{80 - 70} = 0,5 \quad 70 < 75 \leq 80.$$

Лінгвістична змінна X_{22} – “зона присутності” відповідає терму В – високий.

Частка цифрового обладнання, що використовує оператор зв’язку “Велтон. Телеком” дорівнює 95%.

Проводимо розрахунок значення μ для терму - високий відповідно параметрам функції приналежності (див. табл. 3.8):

$$\mu^B(95) = 1 \quad 80 < 95 \leq 100.$$

Лінгвістична змінна X_{23} – “частка цифрового обладнання” відповідає терму В – високий.

Лінгвістична змінна X_2 – “стійкість виробничої системи” відповідає терму В – високий.

Оцінка лінгвістичної змінної X_3 – “стійкість кадрів” складається з оцінки лінгвістичних змінних: X_{31} – “рівень кваліфікації кадрів” (табл. 3.29), X_{32} – “рівень ефективності управління кадрами” (табл. 3.30), X_{33} – “рівень корпоративної культури” (табл. 3.31) і проводиться за формулою (3.2).

Таблиця 3.29

Оцінка рівня кваліфікації кадрів в Донецькому філіалі ТОВ “ТК “Велтон. Телеком”

Показник	Значення
Кількість працюючих в філіалі, осіб	120
Кількість/частка працівників, працюючих за фахом, які мають вищу освіту, осіб/ %	110/ 92
Кількість маркетологів, осіб	5
Кількість/частка маркетологів, які мають рівень кваліфікації “магістр”, або ступінь кандидата (доктора) економічних наук, осіб/ %	1/ 20
Кількість/частка працівників, які підвищують свій освітньо-кваліфікаційний рівень, осіб/ %	7/ 8,4

Лінгвістична змінна X_{31} – “рівень кваліфікації кадрів” відповідає терму С – середній.

Таблиця 3.30

Оцінка рівня ефективності управління кадрами (мотивації кадрів)

Елементи	Бали		
	1	2	3
Застосування методів прямої матеріальної винагороди (заробітна плата, премії, участь у прибутках)			3
Застосування методів непрямой матеріальної винагороди (сплата за навчання, страхування, пенсійне забезпечення)			3
Застосування методів нематеріальної мотивації (гнучкі графіки роботи)			3
Створення умов для “внутрішньої” мотивації (цікава робота, можливостей досягнення успіху, самореалізації)			3
Створення умов для “зовнішньої мотивації”: визнання, просування по службі			3
Навчання управлінського персоналу методам мотивації		2	
Використання системи оцінки “робочого внеску” в результати			3
Система участі персоналу у прибутках		2	
Участь персоналу в управлінні підприємствами		2	
Стосунки із профспілками	1		
Адаптація персоналу до системи державного регулювання трудових відносин		2	
Добір, оцінювання і розставлення персоналу			3
Добір, оцінювання і розставлення кадрів управління (підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації, формування резерву керівників, поточне оцінювання та атестація, робота з консультантами та молодими спеціалістами)			3
Всього		33	

Проводимо розрахунок значення μ для термів - середній та високий відповідно параметрам функції приналежності (див. табл. 3.13):

$$\mu^C(33) = \frac{34 - 33}{34 - 30} = 0,25 \quad 30 < 33 \leq 34$$

$$\mu^B(33) = \frac{33 - 31}{35 - 31} = 0,5 \quad 31 < 33 \leq 35$$

Лінгвістична змінна X_{32} – “рівень ефективності управління кадрами” відповідає терму В – високий.

Визначення типу організації і ступеня агресивності керівника

Елементи	Бали		
	1	2	3
Активне ставлення до життя і бізнесу			3
Заохочення розумного ризику		2	
Припустимість помилок, нестандартних ситуацій		2	
Рівень змагальності			3
Заохочення до навчання персоналу			3
Цінність часу			3
Рівень регламентування дій членів організації		2	
Значення вертикального і горизонтального контролю			3
Цінність стандартів й норм	1		
Підтримка переконань й відносин (міфи, релігія, обряди, ритуали), терпимість		2	
Ступінь дискримінації (за статтю й віком і ін.)			3
Всього		26	

Ступінь агресивності керівника збігається з типом організації. Культура переважно однорідна.

Проводимо розрахунок значення μ для термів - проміжний та агресивний відповідно параметрам функції приналежності (див. табл. 3.15):

$$\mu^{\Pi}(26) = \frac{29 - 26}{29 - 25} = 0,75, \quad 25 < 26 \leq 29,$$

$$\mu^A(26) = \frac{26 - 26}{30 - 26} = 0, \quad 26 < 26 \leq 30.$$

Лінгвістичні змінні X_{331} – “тип організації”, X_{332} – “ступінь агресивності керівника” відповідають терму П – проміжний. Лінгвістична змінна X_{333} – “однорідність культури” відповідає терму О – однорідна. Лінгвістична змінна X_{33} – “рівень корпоративної культури” відповідає терму В – високий.

Лінгвістична змінна X_3 – “стійкість кадрів” відповідає терму В – високий.

Оцінка лінгвістичної змінної X_4 – “ефективність фінансової і інвестиційної діяльності” (табл.3.32) складається з оцінки лінгвістичних змінних: X_{41} – “чиста рентабельність реалізації продукції”, X_{42} –

“рентабельність власного капіталу” (табл. 3.31) і проводиться за формулами (3.3) і (3.4).

Таблиця 3.32

Результати розрахунків X_{41} , X_{42}

	$a_{j \max}$	$a_{j \min}$	$a_{j \phi}$	X_{ij}^n	Оцінка
X_{41}	0,5	-0,15	0,18	0,5	С
X_{42}	0,3	-0,01	0,03	0,1	Н

Лінгвістична змінна X_{41} – “чиста рентабельність реалізації продукції” відповідає терму С – середній; X_{42} – “рентабельність власного капіталу” відповідає терму Н - низький, X_4 – “ефективність фінансової і інвестиційної діяльності” відповідає терму С – середній.

Оцінка лінгвістичної змінної X_5 – “якість управління” складається з оцінки лінгвістичних змінних: X_{51} – “рівень структури управління” (табл. 3.33), X_{52} – “рівень застосування сучасних методів управління” (табл. 3.34) і визначається за формулою (3.5).

Таблиця 3.33

Оцінка рівня структури управління

Елементи	Бальна оцінка
Цілеспрямованість підприємства	3
Гнучкість організаційної структури	3
Прозорість організаційної структури	3
Економічність роботи підприємства	2
Пропорційність кількості і складності завдань менеджера наявному часу для їх вирішення	1
Дух співробітництва	2
Поінформованість менеджерів	1
Всього	15

Проводимо розрахунок значення μ для терму – середній відповідно параметрам функції приналежності (див. табл. 3.18):

$$\mu^C(15) = 1 \quad 12 < 15 \leq 16$$

Лінгвістична змінна X_{51} – “рівень структури управління” відповідає терму С – середній.

Таблиця 3.34

Оцінка рівня застосування сучасних методів управління (процесів та методології управління)

Елементи	Бальна оцінка		
	1	2	3
Дослідження та діагностика діючої системи управління (використання аналітичних матеріалів для дослідження системи управління, організаційного діагнозу, проведення техніко-економічних розрахунків щодо різних напрямів і можливостей розвитку організаційної системи)		2	
Моніторинг змін з боку зовнішнього та внутрішнього середовища	1		
Дослідження, експерименти, моделювання, проведення розрахунків щодо різних напрямків підвищення ефективності та дієвості системи управління	1		
Вивчення літературних джерел, узагальнення світового досвіду успішних підприємств (результати наукових досліджень, вітчизняний та зарубіжний передовий досвід побудови систем управління підприємств, що працюють ефективно)	1		
Узагальнення та балансування “організаційного зрізу” інших вітчизняних та іноземних процвітаючих підприємств	1		
Моніторинг законодавчих документів, норм та нормативів для побудови системи управління		2	
Розробка планів і програм щодо організаційного розвитку підприємства	1		
Застосування стратегічно орієнтованих процесів контролю та координації діяльності		2	
Використання сучасних інформаційних технологій			3
Створення банків даних і знань для системи підтримки управлінських рішень	1		
Підвищення організаційно-технічного рівня діяльності окремих ланок управління та виконавців			3
Впровадження системи вдосконалення організації та умов праці	1		
Всього		19	

Проводимо розрахунок значення μ для термів - середній та низький відповідно параметрам функції приналежності (див. табл. 3.21):

$$\mu^H(19) = \frac{19-19}{19-16} = 0 \quad 16 < 19 \leq 19$$

$$\mu^C(19) = \frac{19-17}{20-17} = 0,6 \quad 17 < 19 \leq 20$$

Лінгвістична змінна X_{52} – “рівень застосування сучасних методів управління” відповідає терму С – середній.

Лінгвістична змінна X_5 – “якість управління” відповідає терму С – середній.

Оцінка лінгвістичної змінної X_6 – “рівень соціальної відповідальності” підприємства (табл. 3.35).

Таблиця 3.35

Оцінка рівня соціальної відповідальності підприємства

Елементи	Бали		
	1	2	3
Виробництво якісної продукції і послуг для споживачів			3
Створення привабливих робочих місць		2	
Виплата легальних зарплат і інвестиції в розвиток людського потенціалу		2	
Неухильне виконання вимог законодавства: податкового, трудового, екологічного і т.п.			3
Побудова добросовісних відносин із усіма зацікавленими сторонами		2	
Ефективне ведення бізнесу, орієнтоване на створення доданої економічної вартості і зростання добробуту своїх акціонерів		2	
Урахування суспільних очікувань і загальноприйнятих етичних норм в практиці ведення справ	1		
Внесок у формування цивільного суспільства через партнерські програми і проекти розвитку місцевого співтовариства	1		
Всього		16	

Проводимо розрахунок значення μ для терму - середній відповідно параметрам функції приналежності (див. табл. 3.24):

$$\mu^C(16) = 1 \quad 14 < 16 \leq 18$$

Лінгвістична змінна X_6 – “рівень соціальної відповідальності” відповідає терму С – “що вимагається”.

Оцінку інших лінгвістичних змінних і результуючу оцінку зведено в табл. 3.36.

Таблиця 3.36

**Зведена оцінка конкурентостійкості підприємства - оператора зв'язку
“Велтон. Телеком” та її складових**

Комплексні складові	Показники	Оцінка показника	Оцінка комплексного показника	Оцінка
Внутрішньої конкурентостійкості				
Стійкість системи маркетингу		Н		Оцінка конкурентостійкості - С
Стійкість виробничої системи	Рівень застосування прогресивних технологій технологічних процесів і устаткування	С	В	
	Зона присутності оператора зв'язку	В		
	Частка цифрового обладнання	В		
Стійкість кадрів	Рівень кваліфікації кадрів	С	В	
	Рівень ефективності управління кадрами	В		
	Рівень корпоративної культури	В		
Ефективність фінансової і інвестиційної діяльності	Рентабельність продаж	С	С	
	Рентабельність власного капіталу	Н		
Якість управління	Рівень структури управління	С	С	
	Рівень застосування сучасних методів управління	С		
Рівень соціальної відповідальності		С		
Дії зовнішнього середовища				
Тиск постачальників		С		С
Тиск споживачів		В		
Рівень конкуренції		С		
Рівень державного тиску		В		
Рівень впливу НТП		В		

Згідно табл. 3.26 стратегічна конкурентоспроможність ТОВ “ТК “Велтон. Телеком” відповідає терму С-С, для якого рекомендована стратегія - атакування лідера – флангова атака, фронтальна атака.

Результати застосування запропонованої методики не суперечать результатам, що отримані за умови застосування класичних методик, таких, як SWOT-аналіз, багатофакторна модель GE/McKinsey, і ін. [26 - 28], але на відміну від існуючих, можна відмітити наступні переваги: комплексність, системність, врахування динамічності показників в просторі і часі, врахування специфіки діяльності підприємств електрозв'язку. Результати оцінки конкурентоспроможності ТОВ “ТК “Велтон. Телеком”, що отримано на даному етапі, є базою для подальшої настройки моделі оцінки конкурентоспроможності.

До проблемних моментів запропонованої методики можна віднести відсутність вичерпного переліку елементів оцінки, що, з одного боку, говорить про її незавершеність, а, з іншого, цим забезпечується її гнучкість та адаптивність до мінливих умов функціонування.

Висновки до розділу III

Проведений аналіз конкурентного середовища сфери телекомунікацій в Україні, зокрема в Донецькій області показав: телекомунікації динамічно розвиваються, посилюється конкуренція. Конкуренція відбувається не тільки серед найбільш перспективної підгалузі мобільного зв'язку, але і серед підприємств, що надають послуги стаціонарного зв'язку – місцевого та міжміського телефонного зв'язку. Обумовлений розвитком технологій розширюється спектр послуг зв'язку й область їхнього застосування. На підставі проведеного анкетування було встановлено, що для більшості підприємств сфери телекомунікацій, які були досліджені, наявна відсутність комплексної системи адекватної оцінки конкурентоспроможності, відсутність взаємозв'язку управлінських рішень та результатів оцінки, що є одними з причин низької конкурентоспроможності.

В таких умовах для сучасного підприємства сфери телекомунікацій питання оцінки та забезпечення своєї конкурентоспроможності не тільки в даний час, а й на перспективу, є надзвичайно важливим.

Відповідно запропонованому в п. 2.1 методу оцінки конкурентоспроможності підприємства розроблено методику для підприємства сфери телекомунікацій із урахуванням специфіки його діяльності. Визначено фактори, що впливають на конкурентостійкість підприємства сфери телекомунікацій, це: використання сучасних технологій і обладнання зв'язку; міцна виробнича, науково-дослідницька і експериментальна база; кваліфіковані кадри; стабільне фінансове становище; гнучка цінова і асортиментна політика; застосування сучасних методів управління; соціальна відповідальність підприємства.

Сформовано рекомендації з вибору конкурентної стратегії підприємства, що надає телекомунікаційні послуги, які базуються на результатах оцінки його конкурентоспроможності: тактичної конкурентоспроможності, конкурентостійкості і стратегічної конкурентоспроможності.

ВИСНОВКИ

У монографії наведено нове рішення актуальної наукової задачі оцінки конкурентоспроможності підприємства електрозв'язку, яка полягає у розробленні нової моделі оцінки конкурентоспроможності, котра ґрунтується на теорії нейронних мереж та нечітких множин, і створенні на її основі методичних положень щодо визначення відповідних управлінських рішень, що удосконалює процес управління підприємством на стратегічному і тактичному рівнях. Виконані теоретичні й експериментальні дослідження дозволяють зробити такі висновки:

1. На даний момент не існує загальноприйнятого визначення поняття “конкурентоспроможність підприємства”. Для уточнення цього поняття слід розглядати як статичні, так і динамічні властивості підприємства і його зовнішнього середовища, що визначає два рівні оцінки конкурентоспроможності: тактичну і стратегічну. Роздільна оцінка тактичної і стратегічної конкурентоспроможності підприємства також необхідна для розробки практичних рекомендацій при виробленні підприємством управлінських рішень.

2. Тактична конкурентоспроможність підприємства – це спроможність підприємства до ефективного функціонування в релевантному зовнішньому середовищі, займаючи певну конкурентну позицію в даний період часу. Конкурентостійкість підприємства – спроможність підприємства забезпечити тактичну конкурентоспроможність в майбутньому не нижче за мінімальний рівень. Під мінімальним рівнем конкурентоспроможності підприємства будемо розуміється така її кількісно-якісна характеристика, погіршення якої призведе до втрати підприємством своєї конкурентоспроможності. Під стратегічною конкурентоспроможністю підприємства розуміється потенціальна спроможність підприємства до ефективного функціонування в майбутньому релевантному зовнішньому середовищі.

3. Показано, на підставі досліджень методів оцінки конкурентоспроможності підприємства і його конкурентостійкості потребує усунення недоліків існуючих методів та розробки єдиного методичного підходу з використанням принципів системності, об'єктивності, динамічності, безперервності, оптимальності, конструктивності, комплексності, ієрархічності, моніторингу конкурентних переваг, нормування.

4. Для створення єдиного методичного підходу оцінки тактичної і стратегічної конкурентоспроможності і конкурентостійкості підприємства визначений узагальнений перелік їх факторів та показників, який деталізований для підприємств галузі електрозв'язку.

5. Показано, що за основу при створенні єдиного методичного підходу в часті оцінки тактичної конкурентоспроможності підприємства обрати метод, який базується на понятті конкурентоспроможності товару. Уточнено перелік факторів оцінки за цим методом для підприємства галузі електрозв'язку. Значення окремих факторів підтверджено проведенням анкетуванням.

6. В частині оцінки стратегічної конкурентоспроможності і конкурентостійкості підприємства запропоновано використовувати метод на основі нечіткої логіки і нейронних мереж, який дозволяє формувати модель оцінки не тільки з можливістю налагодження її на кількісні і якісні показники конкретного підприємства, але й з урахуванням специфіки країни, галузі, періоду часу.

7. Відповідно запропонованому методу оцінки конкурентоспроможності вперше розроблено математичну модель оцінки конкурентоспроможності підприємства, яка окремо враховує фактори тактичної конкурентоспроможності (комплексний показник конкурентоспроможності підприємства) та конкурентостійкості (внутрішня конкурентостійкість підприємства та рівень дії зовнішнього середовища). Для визначення впливу зазначених факторів на підсумкову оцінку обґрунтовано систему градацій.

8. Показано, що результат оцінки конкурентостійкості підприємства разом із результатом оцінки тактичної конкурентоспроможності доцільно використовувати для обрання конкурентної стратегії підприємства.

9. На основі проведеного аналізу конкурентного середовища сфери телекомунікацій в Україні та виконаних теоретичних досліджень розроблено методика оцінки конкурентоспроможності підприємства та рекомендації з використання результатів її застосування при виборі конкурентної стратегії підприємства сфери телекомунікацій. Методика та рекомендації застосування її результатів враховують динаміку розвитку галузі, посилення конкуренції як у галузі в цілому так і в її окремих підгалузях.

10. Розроблені методи оцінки тактичної, стратегічної конкурентоспроможності підприємства та його конкурентостійкості можливо використовувати і для підприємств інших, крім сфери телекомунікацій, галузей виробництва. Практичне застосування в інших галузях вимагає адаптації до галузевих особливостей системи проміжних показників та бази знань в оцінках на основі нечіткої логіки і нейронних мереж. Останнє потребує додаткових досліджень.

11. Подальші теоретичні дослідження з питань оцінки конкурентоспроможності підприємства будуть спрямовані на удосконалення методів оцінки в умовах невизначеності факторів внутрішнього і зовнішнього середовища.

ЛІТЕРАТУРА

1. Воронкова А. Э. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом промышленных предприятий: Дис... д-ра экон. наук: 08.06.01 / Восточноукраинский национальный ун-т. - Луганск, 2001. - 482 с. - Библиогр.: с.427-447.
2. Піддубний І.О., Піддубна А.І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства/ За ред. І. О. Піддубного.- 2-е вид., стереотип.- Х.: ВД „ІНЖЕК”, 2006.- 370 с.
3. Піддубна Л. І. Конкурентоспроможність економічних систем: теорія, механізм регулювання та управління: Монографія. - Х.: ВД „ІНЖЕК”, 2007.- 368 с.
4. Кривенко Г. В. Управління конкурентоспроможністю підприємств в умовах маркетингової орієнтації: Дис... канд. экон. наук: 08.06.01 / Донецький держ. ун-т економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. — Донецьк, 2003. — 344, 12 с. : рис., табл. - Бібліогр.: с. 198-204.
5. Балабанова Л. В. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: стратегічний підхід: Монографія/ Л. В. Балабанова, В.В.Холод; Донец. держ. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган -Барановського .-Донецьк :ДонДУЕТ, 2006.-, Бібліогр.: с. 273-285 (196 назв);
6. Іванова Є. Методичні засади стратегічної оцінки інноваційного потенціалу підприємств хімічної промисловості // Економіст.- 2005.- № 12. - С. 68-71.
7. Савчук С. Оценка совокупного конкурентного давления на предприятие на рынках продукции // Економіст.- 2005.- № 10.- С. 65-68.
8. Соломянюк Н. М. Оцінка впливу оточуючого середовища на стратегічні плани підприємства в умовах невизначеності (на прикладі підприємств пивоварної галузі України): Автореф. дис... канд. экон. наук: 08.06.01 / Національний ун-т харчових технологій. - К., 2005. - 21с.

9. Іващенко Г. А. Оцінка організаційно-економічних факторів формування конкурентоспроможності підприємства: Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.06.01 / Харк. нац. екон. ун-т. - Х., 2005. - 19 с.
10. Чернега В. В. Формування механізму забезпечення стійкості підприємств на основі розвитку підприємництва: Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.06.01 / Нац. ун-т харч. технологій. - К., 2006. - 20 с.
11. Юринець О. В. Формування конкурентної стратегії підприємства: Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.06.01 / Нац. ун-т "Львів. політехніка". - Л., 2005. – 20 с.
12. Момот В. Є., Жовтобрюх О. В. Стратегічні тенденції розвитку менеджменту в умовах невизначеності середовища господарювання // Наукові праці ДонНТУ. Серія: економічна.- Донецьк: ДонНТУ, 2004.- № 87.- С. 109-117.
13. Воронкова А. Концепція управління конкурентоспроможним потенціалом підприємства // Економіст.- 2007.- №8.- С.14-17.
14. Коротков А., Третьяков Н. Некоторые методические аспекты конкурентного анализа // Маркетинг.- 2007.- №1(92).- С. 48-54.
15. Кузьмін О.Є. Управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичні засади, проблеми і прикладні аспекти // Конкурентоспроможність: проблеми науки і практики: Монографія. - Х.: ВД „ІНЖЕК”, 2006.- С. 116-134.
16. Розвиток управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства на основі системного та стратегічного підходів: Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.06.01 [Електронний ресурс] / А. І. Піддубна; Харк. нац. екон. ун-т. - Х., 2006. – 20 с.
17. Соколова Л. В. Організаційно-економічне забезпечення адаптації підприємств до невизначеності бізнес-середовища: Автореф. дис... доктора екон. наук / НАН України. Ін-т економіки пром-сті. - Донецьк, 2006. - 32 с.
18. Пристюк В. М. Формування господарського механізму стабілізації середовища підприємства: Автореф. дис... канд. екон. наук / Приазов. держ. техн. ун-т. - Маріуполь, 2006. – 17 с.

19. Цайнінгер К. Х. Оптимізація-бізнес процесу для глобальної конкурентоспроможності: Івнагурац. лекція почес. професора нац. ун-ту "Києво-Могилян. акад.", 1 верес. 2003 р. - К.: Вид. Дім "КМ Академія", 2003.- 40 с.
20. Хэссиг К. Время как фактор стратегии конкуренции // Проблемы теории и практики управления. – 1995. – №3. – С. 104–109.
21. Тищенко А. Н., Райнин И. Л. Комплексный подход к оценке конкурентоспособности и позиционирования предприятий // Конкурентоспроможність: проблеми науки і практики: Монографія. - Х.: ВД „ІНЖЕК”, 2006.- С. 135-156.
22. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства: Монографія / За заг. ред. д-ра екон. наук, професора Іванова Ю.Б., д-ра екон. наук, професора Тищенко О.М.- Х.: „ІНЖЕК”, 2006.- 384 с.
23. Формирование конкурентной позиции предприятия в условиях кризиса: Монография / За общ. ред. д-ра экон. наук, профессора Тищенко А.Н.- Х.: „ИНЖЭК”, 2007.- 376 с.
24. Воронкова А. Э. Организационное обеспечение поддержания и повышения конкурентоспособности предприятия // Прометей. Региональный сборник научных трудов по экономике.- Донецк: ООО «Китис», 1999.- С. 176.
25. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент.-М.: Издательско-книготорговый центр «Маркетинг», 2002. – 892 с.
26. Шершньова З. Є. Стратегічне управління. 2-е вид., перероб. і доп.- К.:КНЕУ, 2004.- 699 с.
27. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент. – К.: Знання, 2006.- 366 с.
28. Редченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі. Видання 2-ге, доповнене.- Львів: „Новий світ-2000”, „Алтаїр-2002”, 2003.- 272 с.
29. Система стратегічного планування розвитку підприємства: Автореф. дис... д-ра екон. наук: 08.06.01 [Електронний ресурс] / І.В. Смолін; Київ. нац. торг.-екон. ун-т. - К., 2005. – 36 с.

30. Гранатуров В. М., Осипов В. М. Удосконалення визначень у сфері конкурентоспроможності // Економіка промисловості, 2005.- №3 (29).- С.143-151.
31. Осипов В. М. Управління конкурентоспроможністю продукції металургійної галузі: Монографія / За наук. ред. академіка Б.В. Букринського.- Одеса, 2005. – 296 с.
32. Книш М. И. Конкурентные стратегии: Учебное пособие.- СПб: Питер, 2000. – 284 с.
33. Porter M. Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors.- The Free Press. A Division of Macmillan, Inc. London. – 1980.- 396 p.
34. Пастернак – Таранушенко Г., Рожок В. Конкуренция. Курс лекций и практических на русском и украинском языках.-Киев: ЦУЛ, 2002.-322 с.
35. Дробитько Н. А. Оценка и диагностика конкурентоспособности предприятий: Дис... канд. экон. наук: 08.06.02 / Харьковский гос. экономический ун-т. - Х., 2002. - 225 с. - Библиогр.: с. 178-188.
36. Савчук А. В. Системный подход к анализу конкурентоспособности промышленного производства // Економіст.- 2001.- № 12.- С. 58-61.
37. Ермолов М. О. Чем отличается конкурентоспособность фирмы от конкурентоспособности товара.- В кн.: Как продать ваш товар на внешнем рынке. - М.: Мысль, 1990. - С. 228-241.
38. Булеев И. П. Конкурентоспособность: теория и практика // Конкурентоспроможність: проблеми науки і практики: Монографія. - Х.: ВД „ІНЖЕК”, 2006.- С. 63-91.
39. Шпанко А. О сущности понятия „Стратегическая конкурентоспособность” // Економіка України.- 2007.- № 6.- С.45-49.
40. Філіпенко А. Методологія гео економічного розвитку // Економічний часопис – XXI.- 2007.- № 5-6.- С. 25-28.
41. Савченко С. Фактори конкурентоспроможності // Науковий вісник Національної академії державної податкової служби України (економіка, право).- 2003.- №3.- С. 25 - 35.

42. Круглов М. И. Стратегическое управление компанией.- М.: Русская деловая литература, 1996.- 768 с.
43. Хруцкий В. Е., Корнеева И. В. Современный маркетинг: настольная книга по исследованию рынка.- М.: Финансы и статистика, 2002.- 538 с.
44. Акимова И. М. Промышленный маркетинг. - 2-е изд., стер.- К.: Издательство «Знания», КОО, 2001.- 294 с.
45. Печенкин А., Фомин В. Об оценке конкурентоспособности товаров и товаропроизводителей // Маркетинг.- 2000.- № 2 (51).- С. 23 - 26.
46. Сумець О. М., Сомова О. Є., Пеліхов Є. Ф. Оцінка конкурентоспроможності сучасного промислового підприємства. – К.: Професіонал, 2007.- 208 с.
47. Фасхиев Х. А. Попова Е. В. Как измерить конкурентоспособность предприятия? [Электронный ресурс] / Х. А. Фасхиев, Е. В. Попова // Маркетинг в России и за рубежом. – 2003. - №4.- Режим доступа: <http://www.dis.ru/market/arhiv/2003/4/8.html>. - Заголовок з екрану.
48. Дементьева А. Конкурентоспособность международных компаний// Маркетинг.- 2000.- № 3(52).- С. 64-67.
49. Оберемчук В. Ф. Забезпечення конкурентоспроможності підприємства: стратегічні аспекти: Дис... канд. екон. наук: 08.06.01 / Київський національний економічний ун-т. - К., 1998. - 170 с. - Бібліогр.: с. 158-168.
50. Чорна М., Цуркан О., Філіпішина Л. Конкурентоспроможність підприємств роздрібної торгівлі: трансформація підходів до визначення // Схід.- 2006.- № 5(77).- С.14-17.
51. Иванов Ю. Б. Организационно-экономические проблемы обеспечения конкурентоспособности промышленных предприятий в условиях формирования рыночных отношений: Дис... д-ра екон. наук: 08.06.01 / Харьковский гос. экономический ун-т. - Х., 1997. - 394 с. - Бібліогр.: с. 320-341.
52. Паламарчук Г. М., Шевченко М. М. Організаційні інновації як чинник підвищення конкурентоспроможності економіки //Проблеми науки.- 2007.- № 2.- С. 2-7.

53. Іванов Ю. Б. Податкові аспекти конкурентоспроможності // Конкурентоспроможність: проблеми науки і практики: Монографія. - Х.: ВД „ІНЖЕК”, 2006.- С. 189 - 206.
54. Нефедова О. Г. Ефективність і конкурентоспроможність підприємств // Культура народів Причорномор’я. Збірник наукових праць. Випуск 62.- Сімферополь: Міжвузівський центр „Крим”, 2005. -С. 36-39.
55. Антонюк Л. Л. Міжнародна конкурентоспроможність країн: теорія та механізм реалізації. Монографія. - К.: КНЕУ, 2004.- 275 с.
56. Ансофф И. Стратегическое управление: Сокр. пер. с англ. / Науч. ред. и авт. предисл. Л. И. Эвенко.- М.: Экономика, 1989.- 519 с.
57. Тридід О. М. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи : Дис... д-ра екон. наук: 08.06.01 / Харківський держ. економічний ун-т. - Х., 2003. – 393 с. : рис. - Бібліогр.: с. 303-320.
58. Іванов Ю. Б., Чечетова – Терашвілі Т. М. Теоретичні та методичні проблеми забезпечення сталості конкурентної позиції підприємства // Конкурентоспроможність: проблеми науки і практики: Монографія. - Х.: ВД „ІНЖЕК”, 2007.- С. 173 - 192.
59. Стратегический маркетинг / Р. А. Фатхутдинов.- 3-е изд.- СПб.: Питер, 2003.- 347 с.
60. Орлов П. А., Іванова О. Ю. Проблеми оцінки та розвитку конкурентних переваг підприємств // Конкурентоспроможність: проблеми науки і практики: Монографія. - Х.: ВД „ІНЖЕК”, 2006.- С. 157 - 176.
61. Отенко И. П. Стратегический потенциал как источник развития конкурентоспособности предприятия // Конкурентоспроможність: проблеми науки і практики: Монографія. - Х.: ВД „ІНЖЕК”, 2006.- С. 228 - 246.
62. Воронкова А. Э. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация. Монография. - Луганск: ВЛУ, 2000.- 316 с.
63. Хамел Г., Прахалад К. К. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня / Пер. с англ.-М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2002.-288 с.

64. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление /Пер. с англ. Под ред. Ю.Н.Каптуревского.-СПб.: Питер, 2002.-544 с.
65. Ламбен Ж. Ж. Стратегический маркетинг. - Европ. перспектива, пер. с фр. – СПб.: Наука, 1996. – 589 с.
66. Джордж Д. Стратегический маркетинг. - М.: Изд-во ЭКСМО-Пресс, 2002. – 640 с.
67. Ресурсный потенциал экономического роста.- М.: Изд. Дом "Путь России"; ЗАО "Издательский дом "Экономическая литература """, 2002.- 568 с.
68. Дикань В. Л. Конкурентоспособность и экономическая стабильность предприятий в промышленно-финансовых группах (методологические аспекты): Дис... доктора экон. наук: 08.02.03 / НАН Украины; Институт экономики (Киев). - К., 1996. – 403 с.
69. Дикань В.Л. Обеспечение конкурентоустойчивости предприятий: Монография.- Х.: Основа, 1995.- 160 с.
70. Ярошенко Ю. Ф. Формирование организационно-экономического механизма повышения конкурентоспособности предприятия: Дис... канд. экон. наук: 08.06.01 / Харьковский гос. экономический ун-т. - Х., 2001. – 223 с. - Библиогр.: с.175-190.
71. Лук'янець В. Нелінійне мислення: народження нової системи / Людина, мислення і реальність. - Київ, Луцьк, 2001. С. 114.
72. Воронкова А. Э. Поддержка конкурентоспособного потенциала предприятия / А. Э. Воронкова, В. П. Пономарев, Г. И. Дибнис.- К.:Техник, 2000.- 152 с.
73. Кирчата І. М. Оцінка конкурентного потенціалу в системі управління конкурентоспроможністю підприємства: Автореф. дис... канд. экон. наук: 8.00.04 / Приазовський держ. технічний ун-т. — Маріуполь, 2007. — 20 с.
74. Фатхутдинов Р. А. Стратегическая конкурентоспособность. - М.: Экономика, 2005. – 504 с.
75. Смолін І. В. Стратегічне планування розвитку організації.- К.: КНТЕУ, 2004.- 346 с.

76. Данильченко Є. П., Островський І. А., Шекшуєв О. А. Про деякі політекономічні аспекти аналізу конкурентоспроможності будівельного комплексу України / Є. П. Данильченко, І. А. Островський, О. А. Шекшуєв. [Електронний ресурс] // Коммунальное хозяйство городов: научно - технический сборник. Режим доступу: http://www.eprints.ksame.kharkov.ua/341/1/147-150_Данильченко.pdf. - Заголовок з екрану.
77. Шинкаренко В.Г. Формування конкурентної стратегії автотранспортного підприємства // Конкурентоспроможність: проблеми науки і практики: Монографія.- Х.: ВД „ІНЖЕК”, 2006.- С. 207 - 227.
78. Философова Т. Г., Биков В. А. Конкуренция и конкурентоспособность: / Под ред Т. Г. Философовой — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2007. — 271с. : рис., табл.
79. Осыченко Н. И. Управление конкурентоспособностью предприятия в условиях трансформационной экономики: Дис... канд. экон. наук: 08.06.02 / Восточноукраинский национальный ун- т им. Владимира Даля. - Луганск, 2002. - 225 с. - Библиогр.: с. 204-220.
80. Швиданенко О. А. Глобальна конкурентоспроможність: теоретичні та прикладні аспекти / Державний вищий навчальний заклад "Київський національний економічний ун-т ім. Вадима Гетьмана. — К. : КНЕУ, 2007.- 220 с.
81. Должанський І.З., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства: Навч. посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 384 с.
82. Азоєв Г. Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика.- М.: Изд-во „Центр экономики и маркетинга”, 1996.- 208 с.
83. Булах І.В. Стратегічна конкурентоспроможність як інтегральна характеристика положення підприємства на ринку // Організація самодостатності промислового регіону: проблеми ринку, економіки і бізнесу: Матеріали Міжрегіональної науково-практичної конференції. 18 травня 2007 року м. Луганськ: Наукове видання/Академія економічних наук України. Міністерство праці та соціальної політики України. Луганська обласна державна адміністрація. ДЗ

"Луганський інститут праці та соціальних технологій". - Луганськ: ЛПІСТ, 2007.- С. 93-96.

84. Булах І.В., Надтока Т.Б. Конкурентостійкість підприємства як економічне поняття та його значення в галузі зв'язку // Наукові праці ДонНТУ. Серія Економічна. – Донецьк: ТОВ "Лебідь", 2004.- № 80.- С. 156-161.

85. Система. Симметрия. Гармония / Под ред. В.С. Тюхтина, Ю.А. Урманцева. – М.: Мысль, 1988. – 318 с.

86. Уемов А.И. Системный подход и общая теория систем.- М.: Мысль, 1978.- 272 с.

87. Общая теория систем [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://sci.aha.ru/ots/index.htm>. - Заголовок з екрану.

88. Войтко С.В., Ангелов К. П. Менеджмент у телекомунікаціях / В. Г. Герасимчук (наук.ред.). — К. : Знання, 2007. — 296 с.

89. Моисеев Н. Н. Алгоритмы развития. М.: «Наука», 1987. – 304 с.

90. Советский энциклопедический словарь / Гл. ред. А.М.Прохоров.- 4-е изд.- М.: Сов. энциклопедия, 1989.- 1632 с.

91. Райзберг Б. А., Лозовский Л. Ш., Стародубцева Е. Б. Современный экономический словарь. — 2-е изд., испр. М.: ИНФРА-М, 1999.- 479 с.

92. Моделирование экономической динамики / Клебанова Т. С., Дубровина Н. А., Полякова О. Ю., Раевнева Е. В., Милов А. В., Сергиенко Е.А. - 2-е изд., стереотип.- Х.: Издательский дом „ИНЖЕК”, 2005.- 244 с.

93. Полякова О. Ю., Милов А. В. Моделирование системных характеристик экономики.- 2- изд., стереотип. – Х.: Издательский дом „ИНЖЕК”, 2006.- 296 с.

94. Лысенко Ю. Г., Петренко В. Л., Тимохин В. Н., Филлипов А. В. Экономическая динамика.- Донецк.: Издательство ДонГУ, 2000.- 176 с.

95. Агапова Т. М., Бехренс Д., Курган Д. Динамические системы в экономике.- Донецк.: Издательство ДонГУ, 2000.- 140 с.

96. Светлов В. А. Практическая логика. Изд. 2-е, испр. и доп.- СПб.:ИД «МиМ», 1997.- 576 с.

97. Редькін О. С. Сучасні стратегії та технології корпоративного управління: Монографія/ О. С. Редькін, В. Реген, Н. А. Хрущ.- Одеса: "Евен", 2004.- 216 с.
98. Котлер Ф. Маркетинг. Менеджмент.- Спб: Питер Ком, 1998.- 898 с.
99. Найденко О. Є. Внутрішньовиробничі аспекти формування конкурентної стратегії підприємства: Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.06.01 / Харківський національний економічний університет. - Харків.- 2006.- 25 с.
100. Афанасьєв М. В., Селезньова Г. О. Стратегія підприємства.- Х.: „ІНЖЕК”, 2007.- 272 с.
101. Гевлич Л. Л. Використання стратегічної діагностики в розробці стратегії підприємства: Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.06.01 / Східноукр. нац. ун-т ім. В.Даля. - Луганськ, 2005.- 19 с.
102. Салиев А. Н . Систематизация конкурентных стратегий предприятий / А. Н. Салиев. [Електронний ресурс].- Режим доступу: www.nbu.gov.ua/Articles/KultNar/knp43/knp43_102-105.pdf. - Заголовок з екрану.
103. Васконселлос-и-Са Жоржи. Стратегические ходы: 14 наступательных и оборонительных стратегий для достижения конкурентного преимущества / И.В. Тараненко (науч.ред.), Е.А. Латыш (пер.). - Д.: Баланс Бизнес Букс, 2007. – 240 с.
104. Формування стратегії розвитку промислового виробництва: Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.07.01 [Електронний ресурс] / Л. А. Некрасова; НАН України. Ін-т пробл. ринку та екон.-екол. дослідж. — О., 2002. — 20 с.
105. Юданов А. Ю. Конкуренция: теория и практика.- 2-е изд. – М.: Ассоциация авторов и издателей “Тандем”, Гном-Пресс, 1998.- 384 с.
106. Войтко С. В., Корд Камран. Элементы стратегического управления предприятием быстро развивающихся отраслей (на примере нефтегазового комплекса и информационно-коммуникационной сферы) // Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Збірник наукових праць. Випуск 3 (39). Серія „Економіка”.- Рівне: Видавничий центр НУВГП, 2007.- 352 с., С. 61 - 66.

107. Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Д., Вонг В. Основы маркетинга: Пер. с англ.-2-е европ. изд.-М.;СПб.;К.:Издат.дом «Вильямс», 1998.-1056 с.
108. Виханский О. С. Стратегическое управление.- М.: Изд-во МГУ, 1995. – 252 с.
109. Булах І. В. Проблеми забезпечення конкурентоспроможності оператора мобільного зв'язку// Матеріали Всеукраїнської науково- практичної конференції молодих вчених “Економіка підприємства: проблеми теорії та практики”.-Дніпропетровськ: Наука та освіта, 2003.- С. 14-16.
110. Булах І.В. Проблема забезпечення стійкої конкурентноздатності підприємства електрозв'язку // Праці Четвертої міжнародної наукової конференції студентів та молодих учених “Управління розвитком соціально-економічних систем: глобалізація, підприємництво, стале економічне зростання”. Частина 4 / Ред. кол. Ступін О. Б. (голова), Александров І. О. (заступник голови) та ін.-Донецьк: ДонНУ, 2003.- С. 169 - 172.
111. Булах І.В. Формування конкурентних переваг – основа конкурентної стійкості підприємства // Праці Одеського політехнічного університету: Науковий і виробничо-практичний збірник з технічних і природних наук.- Одеса, 2004.- Спецвипуск: в 3-х т. – Т.1. – С. 32 - 33.
112. Булах І.В. Оцінка конкурентоспроможності підприємства: теоретико-методологічний аспект // Матеріали 8-ої Міжнародної наукової конференції студентів і молодих учених „Економіка і маркетинг в ХХІ сторіччі”. В 2-х частинах. Ч.1.- Донецьк: ДРУК-ІНФО, 2007.- С. 52 - 54.
113. Иванов Ю. Б. Конкурентоспособность предприятия: оценка, диагностика, стратегия: Научное издание / Колл. авт.- Харьков: Изд. ХНЭУ,2004.-256 с.
114. Голубков Е. П. Основы маркетинга.- М.: Финпресс, 2003.- 688 с.
115. Млоток Е. Принципы маркетингового исследования конкуренции на рынке / Е. Млоток [Електронний ресурс].- Режим доступу: www.marketing.spb.ru/resd/m3/index.htm. – Заголовок з екрану.

116. Томпсон А., Стрикленд А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии / Пер. с англ. под. ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой.- М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998.- 576 с.
117. Багиев Г. Л., Тарасевич В. М., Анн Х. Маркетинг / Под общ. ред. Г. Л. Багиева.- М.: Экономика, 1999.- 704 с.
118. Щиборщ К. В. Сравнительный анализ конкурентоспособности и финансового состояния предприятий отрасли и/или региона // Маркетинг в России и за рубежом.- 2000.- № 5.- С. 21-29.
119. Branham M. Beyond Customer Satisfaction: Measuring the Components of Competitiveness / M. Branham [Электронный ресурс].- Режим доступа: <http://www.competitiveanalyses.com>. – Заголовок з екрану.
120. Павлова В. А. Способи систематизації визначення конкурентоспроможності підприємства // Акад. огляд: Економіка та підприємництво. - 2003.- № 1. С. 41-45.
121. Голубков Е. П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика.- 2-е издание.- М.: Финпресс, 2000.- 412 с.
122. Захарченко В. И. Сбыт станков в СНГ и оценка их конкурентоспособности // Маркетинг в России и за рубежом.- 2000.- №1.- С.21-23.
123. Зулькарнаев И. У., Ильясова Л. Р. Метод расчета интегральной конкурентоспособности промышленных, торговых и финансовых предприятий [Электронный ресурс] // Маркетинг в России и за рубежом.- 2001.- №4.- Режим доступа до журн.: <http://www.dis.ru/market>. – Заголовок з екрану.
124. Білоусов В. Л. Анализ конкурентоспособности фирмы [Электронный ресурс] // Маркетинг в России и за рубежом.-2001.- №5.- Режим доступа до журн.: <http://www.dis.ru/market>. – Заголовок з екрану.
125. Батуров А. В., Мошкова Л. В. Конкурентоспособность фармацевтических производств на региональном лекарственном рынке/А. В. Батуров, Л. В. Мошкова // Фармация.- 2003.- №2.- С.13-18.

126. Как продать ваш товар на внешнем рынке: Справочник / Отв. ред. Ю. А. Савинов.- М.: Мысль, 1990. 364 с.
127. Захарченко В. И. Конкурентоспособность станкостроительной продукции/ В.И.Захарченко // Маркетинг в России и за рубежом.- 1999.- №6.- С. 21-23.
128. Кротков А. М. Конкурентоспособность предприятия: подходы к обеспечению, критерии оценки // Маркетинг в России и за рубежом.- 2001.- №6.- С. 32-36.
129. Самсонов В., Харченко С. Сравнительный метод оценки стоимости компании [Электронный ресурс] // Журнал "Финансовый директор".-2004.- № 4. Режим доступа до журн.: <http://www.fd.ru/article/8603.html>. – Заголовок з екрану.
130. Матвійчук А.В. Багаторівнева система оцінки конкурентоспроможності підприємств // Наукові праці ДонНТУ. Серія: економічна, 2004.- № 82.- С. 117 - 125.
131. Федонін О. С., Рєпіна І. М., Олексюк О. І. Потенціал підприємства: формування та оцінка. – К.: КНЕУ, 2003. – 316 с.
132. Тищенко А.Н., Кизим Н.А., Догдайло Я.В. Экономическая результативность деятельности предприятий: Монография.- Х.: ИД. „ИНЖЭК”, 2005.- 144 с.
133. Булах І.В. Методичні підходи до формування концепції стратегічної конкурентоспроможності підприємства // Матеріали III міжнародної науково-теоретичної конференції молодих учених і студентів “Актуальні проблеми економічного та соціального розвитку виробничої сфери”.- В 2-х томах.- Т.1.- Донецьк: Донецьких національний технічний університет, 2006.- С. 75 - 78.
134. Булах І.В. Застосування апарату нечітких описів при оцінці конкурентостійкості підприємства // Теория и практика экономики и предпринимательства / Материалы III Международной научно-практической конференции. Алушта, (11-13 мая 2006 г).- Симферополь.- С. 131.

135. Надтока Т.Б., Булах І.В. Удосконалення методу оцінки стратегічної конкурентоспроможності підприємства на основі нечіткої логіки // Економіка.: проблеми теорії та практики. Збірник наукових праць. Випуск 219: В 3 т. Том II. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2006.- С. 524 - 532.
136. Кизим Н.А., Ястремская Е.Н., Сенчуков В.Ф. Нейронные сети: теория и практика применения: Монография.- Х.: ИД „ИНЖЭК”, 2006.- 240 с.
137. Комашинский В.И. Нейронные сети и их применение в системах управления и связи.- М.: Горячая линия.- 2003.- 94 с.
138. Мітюшкін Ю.І., Мокін Б.І., Ротштейн О.П. Soft Computing: ідентифікація закономірностей нечіткими базами знань. Монографія.- Вінниця: УНІВЕРСУМ – Вінниця, 2002.- 145 с.
139. Ротштейн А.П. Интеллектуальные технологии идентификации [Електронний ресурс]. Режим доступу: [http:// matlab.exponenta.ru/fuzzylogic/book5/index.php](http://matlab.exponenta.ru/fuzzylogic/book5/index.php). – Заголовок з екрану.
140. Словарь экономических терминов. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://glossary.bank24.ru /glossary/page.1/char.%D4/word.796>. – Заголовок з екрану.
141. Економічна енциклопедія: В 3 т. /Редкол.:...С.В.Мочерний (відп. ред.) та ін.-К.: Видавничий центр “Академія”, 2002.- Т. 3.- 952 с.
142. Булах І. В. Фактори впливу зовнішнього і внутрішнього середовища на конкурентостійкість підприємства // Маркетинг XXI століття: інтеграція науки і бізнесу: Матеріали науково-практичної конференції, 25-28 квітня 2006 р.- Донецьк: ДонУЕП, 2006.- С. 21 - 24.
143. Євдокимов Ф.І., Мізіна О.В. Дослідження категорії “економічний потенціал промислового підприємства” // Наукові праці ДонНТУ. Серія: економічна. - Донецьк: ДонНТУ, 2004.- № 75.- С. 54 - 59.
144. Панков В., Макогон Ю. Инновационная деятельность и стратегия повышения конкурентоспособности продукции: Международный и региональный аспекты // Економіст.- 2005.- №6.- С. 40 - 45.

145. Швиданенко О. А. Сучасні критерії конкурентоспроможності: ефективність та інноваційність // Актуальні проблеми економіки.- 2003.- № 8.- С. 145 - 153.
146. Луцків О. Інноваційна діяльність як передумова підвищення конкурентоспроможності економіки регіону // Регіональна економіка. – 2005.- №1.- С. 203 - 210.
147. Гончаров В.Н., Иванова Е.В. Характеристика инновационного потенциала предприятия в контексте стратегического управления // Наукові праці ДонНТУ. Серія: економічна. - Донецьк: ДонНТУ, 2004.- № 76. - С. 112 - 118.
148. Денисюк В. Інноваційна активність національної економіки: вдосконалення методології, показники промислових підприємств, державна підтримка // Економіст.- 2005.- № 8.- С. 45 - 49.
149. Розробка системної моделі інноваційного розвитку промислового підприємства: Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.06.01 [Електронний ресурс] / О.В. Сиволовська; Укр. держ. акад. залізн. трансп. - Х., 2005. - 19 с.
150. Економічне обґрунтування інноваційних проектів: Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.02.02 [Електронний ресурс] / С.І. Кравченко; НАН України. Ін-т економіки пром-сті. - Донецьк, 2002. – 20 с.
151. Амоша О. І., Антонюк В. П., Землянкін А. І., Новікова О.Ф., Поручник А. М. Активізація інноваційної діяльності: організаційно-правове та соціально- економічне забезпечення / НАН України ; Інститут економіки промисловості. - Донецьк, 2007. – 328 с.
152. Стратегія економічного і соціального розвитку України (2004-2015 роки) “Шляхом Європейської інтеграції” / Авт. кол.: А.С. Гальчинський, В.М.Герець та ін.; Нац. ін-т стратег. дослідж., Ін-т екон. прогнозування НАН України, М-во економіки та з питань європ. інтегр. України.- К.: ІВЦ Держкомстату України, 2004.- 416 с.
153. Матвеева С. Диагностика предприятия и ее модели // Проблемы теории и практики управления.-2006.- № 2.- С. 96 - 103.

154. Осовська Г. В., Фіщук О. Л., Жалінська І. В. Стратегічний менеджмент.- К.:Кондор, 2003.- 196 с.
155. Родіонов О. В. Освіта персоналу як елемент підвищення конкурентоспроможності підприємства // Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції "Корпоративне управління в Україні: менеджмент, фінанси, аудит". Частина І. – Рівне: Національний університет водного господарства та природокористування, 2006. – С. 260 - 263.
156. Соціально-психологічні умови формування організаційної культури промислового підприємства: Автореф. дис... канд. психол. наук: 19.00.05 [Електронний ресурс] / І.І. Сняданко; Ін-т психології ім. Г.С.Костюка АПН України. - К., 2007. - 20 с.
157. Управління трудовими ресурсами як складовою конкурентоспроможності промислового підприємства: Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.09.01 [Електронний ресурс] / О. С. Попов; Харк. нац. екон. ун-т. - Х., 2005. – 19 с.
158. Складові інформаційного забезпечення планування потреби в персоналі на підприємствах зв'язку: Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.06.01 [Електронний ресурс] / І. Ю. Лебедева; Одес. нац. акад. зв'язку ім. О.С.Попова. - О., 2006. – 20 с.
159. Цветкова И. И. Элементы механизма повышения конкурентоспособности персонала // Культура народов Причерноморья. Збірник наукових праць. Випуск 55, Т.3.- Сімферополь: Міжвузівський центр „Крим”, 2004. - С. 59-62.
160. Вечорковскі Р.З. Управління знаннями при формуванні конкурентних переваг підприємства: Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.06.01 / Східноукр. нац. ун-т ім. В.Даля. - Луганськ, 2005. - 20 с.
161. Організаційно-економічні основи підвищення ефективності використання інтелектуального капіталу промислових підприємств: Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.06.01 [Електронний ресурс] / О.В. Лапін; Одес. держ. екон. ун-т. - О., 2006. – 19 с.
162. Теплова Т. Влияние интеллектуального капитала на политику компании // Проблемы теории и практики управления.- 2006.- №1.- С. 88-100.

163. Ларионов И. К. Стратегия социального управления. — 2.изд. — М. : Издательско-торговая корпорация "Дашков и Ко", 2007. — 495 с.
164. Кузьмінов А.В. Узгодження мотиваційних впливів на ефективність механізму управління телекомунікаціями регіону: Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.07.04 / Одес. нац. акад. зв'язку ім. О.С.Попова. - О., 2005. – 19 с.
165. Грішнова О.А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки.- К.: Т-во "Знання", КОО, 2001.- 254 с.
166. Анисимов В.М. Кадровая служба и управление персоналом организации : Практическое пособие кадровика / В.М. Анисимов; Центр кадрологии и эффективного персонал-менеджмента.- М.: ЗАО "Издательство "Экономика", 2003.- 704 с.
167. Прангишвили И. Об эффективности управления сложными социально-экономическими системами // Проблемы теории и практики управления.- 2006.- № 2.- С. 24 - 31.
168. Формування менеджменту на підприємствах зв'язку: праксеологічні засади: Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.06.01 [Електронний ресурс] / Ю. В. Богоявленська; Одес. нац. акад. зв'язку ім. О.С.Попова.- О., 2006.- 21 с.
169. Оцінка функціонування та забезпечення розвитку управлінської діяльності на підприємстві: Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.06.01 [Електронний ресурс] / В. Б. Семенов; Харк. нац. екон. ун-т.- Х., 2005.- 20 с.
170. Орлова О.В. Економічні складові механізму взаємодії операторів у сфері телекомунікацій: Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.07.04 / НАН України. Ін-т пробл. ринку та екон.-екол. дослідж. — О., 2005. — 19 с.
171. Гранатуров В.М., Літовченко І.В.. Актуальні проблеми удосконалення господарського механізму управління в галузі зв'язку // Зв'язок.- 2005.- № 1.- С. 6 - 8.
172. Балашов В.О., Петров В.І. Актуальні проблеми нормативно-правового забезпечення розвитку доступу та надання загальнодоступних послуг електровз'язку // Зв'язок.- 2006.- № 1.- С. 2 - 6.

173. Петров В.И., Дьяченко И.А. Общедоступные телекоммуникационные услуги. Концептуальные положения. // Зв'язок.- 2004.- № 4.- С. 19 - 23.
174. Ахматова М., Попов Е. Теоретические модели конкурентоспособности // Маркетинг.- 2003.- № 4 (71).- С. 25 - 38.
175. Виноградов О.А. Методи аналізу конкурентоспроможності впровадження інновацій на засадах маркетингу // Актуальні проблеми економіки. – 2006.- № 1(55).- С. 65 – 73.
176. Хазан М. Организационно-экономический механизм развития в системе управления предприятием // Проблемы теории и практики управления.-2006. - № 2. -С. 96 - 103.
177. Моделювання економічної безпеки: держава, регіон, підприємство / Геєць В. М., Кизим М. О., Клебанова Т. С., Черняк О. І. та ін.; За ред. В. М. Гейця.- Х.: "ИНЖЕК", 2006.- 240 с.
178. Клебанова Т. С., Раевнева Е. В. Теория экономического риска.- 2-е изд., перераб. и доп.- Х.: „ИНЖЕК”, 2007.- 208 с.
179. Володькина М.В. Стратегический менеджмент. – 2-е изд., испр. – К.: Знання, 2004. – 149 с.
180. Булах І.В. Математична модель оцінки стратегічної конкурентоспроможності підприємства // Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Збірник наукових праць. Випуск 3 (39). Серія „Економіка”.- Рівне: Видавничий центр НУВГП, 2007.- 352 с., С. 24 - 31.
181. Булах І.В. Методика оцінки конкурентостійкості на прикладі підприємства електровз'язку // Культура народів Причорномор'я. Збірник наукових праць. Випуск 108.- Сімферополь: Міжвузівський центр „Крим”, 2007.- С. 21 - 24.
182. Недосекин А.О. Риск-функция инвестиционного проекта [Електронний ресурс]/ А. О. Недосекин.- Режим доступу: http://sedok.narod.ru/s_files/2003/Art_260503.doc. – Заголовок з екрану.
183. Свентух А. О. Оцінка ризикованості функціонування об'єктів комунального господарства на основі нечітко-множинного підходу: Автореф.

дис... канд. екон. наук: 08.03.02 / Хмельницький національний університет.- Хмельницький, 2005.- 22 с.

184. Гостев В.И. Синтез нечетких регуляторов систем автоматического управления. – К.: “Радиоаматор”, 2003.- 488 с.

185. Адаптивные модели в ситемах принятия решений: Монография / Под ред. Н. А. Кизима.,Т. С. Клебановой.- Х.: „ИНЖЕК”, 2007.- 368 с.

186. Применение теории нечетких множеств в оценке экономической эффективности и риска инвестиционных проектов в условиях неопределенности [Электронный ресурс].- Режим доступа: http://www.cfin.ru/finanalysis/invest/fuzzy_analysis.shtml. – Заголовок з екрану.

187. Большая Советская Энциклопедия [Электронный ресурс].- Режим доступа: <http://bse.sci-lib.com/article088413.html>. – Заголовок з екрану.

188. Інтернет-університет інформаційних технологій. [Електронний ресурс].- Режим доступу: <http://www.intuit.ru/department/ds/fuzzysets/9>. – Заголовок з екрану.

189. Zadeh L. A. The Concept of a Linguistic Variable and its Application to Approximate Reasoning. Parts 1 and 2// Information Sciences. –1975. –Vol.8. – P.199-249, 301-357.

190. Лекции по теории и приложениям искусственных нейронных сетей. [Электронный ресурс].- Режим доступу http://alife.narod.ru/lectures/neural/Neu_ch06.htm. - Заголовок з екрану.

191. Булах І.В. Обґрунтування підходу до оцінки конкурентоспроможності і конкурентостійкості підприємства // Економічний вісник НТУУ “КПІ”. – Київ: НТУУ “КПІ”, 2006. – С. 301-306.

192. Булах І.В. Фактори впливу зовнішнього і внутрішнього середовища на конкурентостійкість підприємства // Маркетинг ХХІ століття: інтеграція науки і бізнесу: Матеріали науково-практичної конференції (25-28 квітня 2006 р.).- Донецьк: ДонУЕП, 2006.- С.21-24.

193. Котлер Ф., Ли Н. Корпоративная социальная ответственность / Пер. с англ. С.Яринич. – К. : Стандарт, 2005.

194. Короткова Т. Маркетинговая методология реструктуризации бизнеса // Маркетинг. – 2006. -№ 5. – С. 90-98.
195. Жаворонкова Т.В. Управління соціальною відповідальністю бізнесу: науково-практичні аспекти // Механізми управління розвитком соціально-економічних систем: Монографія / за аг. ред. О.В. Мартякової. – Донецьк: ДВНЗ «ДонНТУ», 2010. – С. 642 – 651.
196. Нефінансова звітність: інструмент соціально-відповідального бізнесу / В. Воробей, І. Журавська. – 2010. – 78 с.
197. Гражевська Н.І. Економічні аспекти глобальних змін. – К. : Знання, 2008. – 431 с.
198. Гриненко А.М., Стожок Л.Г. Корпоративна соціальна відповідальність як складова соціально-економічного розвитку держави // Механізми управління розвитком соціально-економічних систем: Монографія / За ред. О.В. Мартякової. – Донецьк, ДВНЗ «ДонНТУ», 2010. – С.651-659.
199. Friedman M. The Social Responsibilities of Business is to Increase its Profits: [Електронний ресурс].- Режим доступу <http://www.colorado.edu/studentgroups/libertarians/issues/friedman-soc-resp-business.html/>. - Заголовок з екрану.
200. Конкуренция в телекоммуникациях: некоторые особенности / Г.Ф. Балькин, Ю.Г. Балькин //Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Актуальні питання регулювання у сфері телекомунікацій та користування радіочастотним ресурсом» (2010 р.). [Електронний ресурс].- Режим доступу <http://www.nkrz.gov.ua/uk/1248435242/1275486030>. - Заголовок з екрану.
201. Олійник Д. І. Методологічні підходи до визначення та аналізу ринків телекомунікаційних послуг в Україні // Зв'язок.- 2007.- №5(73).- С. 2 - 6.
202. Петухова И. В. Прогнозирование емкости рынка отдельных групп операторов и услуг //Маркетинг в России и за рубежом.- 2001.- №5.- С. 7 - 12.
203. Закон України “Про телекомунікації” № 1280-15, від 18.11.2003.
204. Підсумки роботи галузі зв'язку протягом I півріччя 2010 року (5 серпня 2010) //Державна адміністрація зв'язку Міністерства транспорту та зв'язку

- України.- Режим доступу: <http://www.stc.gov.ua/uk/publish/article/63905;jsessionid=2F128A2F4439B415D3C91C6C5A0A0D68>.- Заголовок з екрану.
205. Зв'язок 2009: Підсумки, цифри, факти // Загально галузевий науково-виробничий журнал Державної Адміністрації зв'язку та інформатизації України Зв'язок.- 2010.- № 2.- С.2-3.
206. Спілка кабельного телебачення України. Національна комісія з питань регулювання зв'язку.- Режим доступу: <http://sktu.info/?open=chapter&id=176&lng=>.- Заголовок з екрану.
207. РБК-Украина.- Режим доступу: <http://www.rbc.ua/ukr/newsline/show/abonentskaya-baza-operatorov-mobilnoy-svyazi-v-ukraine-27072010164300>.- Заголовок з екрану.
208. Урядовий портал: Національна комісія з питань регулювання зв'язку. - Режим доступу: http://www.kmu.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=23022861&cat_id=43169.- Заголовок з екрану.
209. Олексій Костусев: "Оператори зв'язку є монополістами на ринку "інтерконекту" (24 червня 2010) // Антимонопольний комітет України . - Режим доступу: http://www.amc.gov.ua/amc/control/uk/publish/article?art_id=182919&cat_id=59331.- Заголовок з екрану.
210. „Укртелеком” – національний оператор електрозв'язку. Фінансова діяльність. Результати діяльності за 2009 рік. - Режим доступу: http://www.ukrtelecom.ua/about/finance/results_finance/2009. - Заголовок з екрану
211. Національна комісія з питань регулювання зв'язку України. Режим доступу: <http://nkrz.gov.ua>.- Заголовок з екрану.
212. Телекомунікаційна компанія Vega. - Режим доступу: <http://www.vegatele.com>. - Заголовок з екрану.
213. „Велтон. Телеком”. Режим доступу: <http://velton.ua> .- Заголовок з екрану.
214. Новости информационных технологий. Режим доступу: <http://itnews.com.ua/35264>.- Заголовок з екрану.
215. IKS-Consulting: исследование и анализ телекоммуникационного рынка.- Режим доступу: <http://www.iks-consulting.ru>.- Заголовок з екрану.

216. Додд Аннабел З. Мир телекомунікацій. Обзор технологий и отрасли /Пер. с англ.-М.:ЗАО «Олимп-Бизнес», 2002.- 400 с.
217. Організаційно-економічний механізм управління галуззю зв'язку України: Автореф. дис... д-ра екон. наук: 08.07.04 [Електронний ресурс] / В.М. Орлов; Нац. авіац. ун-т. - К., 2002. – 36 с.
218. Танащук К. О. Структурна перебудова в телекомунікаційних компаніях. Автореф. дис. на здоб. наук. ступ. канд. екон. наук 08.07.04 / Інститут проблем ринку та економіко-екологічних досліджень. – Одеса., 2002. – 19 с.
219. Голубицкая Е.А., Жигульская Г.М. Экономика связи. - М.:Радио и связь, 2000.- 392 с.
220. Резникова Н.П. Маркетинг в телекоммуникациях.- М.: Эко-Трендз, 2002.- 336 с.
221. Ситников С.Г., Солодова Т.А. Организация производства на предприятиях электросвязи.- М.: Горячая линия – Телеком, 2006.- 239 с.
222. Князева О.А. Комплексна система аналізу ринку послуг зв'язку України: Автореф. дис. на здоб. ступ. канд. техн. наук : 08.07.04 / НАН України, Ін-т проблем ринку та економіко-екологічних досліджень. - Одеса, 2002.-17 с.
223. Стеклов В.К. Основы управления сетями та услугами телекоммуникаций / В.К.Стеклов, Е.В.Кільчицький. За ред. В.К.Стеклова.-К.:Техніка, 2002.-438 с.
224. Шехтман Л.И. Системы телекоммуникаций: Проблемы и перспективы. (Опыт системного исследования.)- М.: Радио и связь, 1998.-280 с.
225. Менеджмент предприятий электросвязи /Е.В.Демина, Н.П.Резникова, А.С.Добронравов, В.В.Макаров; Под ред. Е.В.Деминой и Н.П.Резниковой.- М.:Радио и связь, 1997.-464 с.
226. Стрій Л.О. Ринково-орієнтована система управління економічною діяльністю в галузі зв'язку: Автореф. дис... д-ра екон. наук: 08.07.04 / НАН України; Інститут проблем ринку та економіко-екологічних досліджень. - О., 2003. – 36 с.
227. Михайлов В.Ф., Хиленко В.В. Фиксированная телефония: социальное обслуживание или бизнес? // Зв'язок.- 2007.- №2(70).- С. 2 - 5.

228. Майдебуря Е.В. Маркетинг услуг.-К.: ВИРА-Р, 2001.-574 с.
229. Пащук О.В. Маркетинг послуг: стратегічний підхід.- К.:ВД “Професіонал”, 2005.- 560 с.
230. Розвиток системи сценарного планування у діяльності підприємств сфери послуг: Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.06.01 [Електронний ресурс] / С.В. Рябцун; Одес. нац. акад. зв'язку ім. О.С.Попова. — О., 2005. — 19 с.
231. Хаксевер К., Рендер Б., Рассел Р., Мердик Р. Управление и организация в сфере услуг.- 2-е изд.-СПб.:Питер, 2002.-752 с.
232. Борщ Г. Оцінювання рівня якості послуг зв'язку, що їх надають територіальній громаді // Вісник національної академії державного управління при Президентіві України.- 2004.- №4.- С. 322 - 326.
233. Бізнес-процесна організація надання Інтернет-послуг підприємствами телекомунікацій: Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.06.01 [Електронний ресурс] / К.П. Аветісян; Одес. нац. акад. зв'язку ім. О.С.Попова. — О., 2006. - 20 с.
234. Засецкий А.В., Иванов А.Б., Постников С.Д., Соколов И.В. Контроль качества в телекоммуникациях и связи. Часть II, под ред. А.Б.Иванова.- М.:Компания САЙРУС СИСТЕМС, 2001.-336 с.
235. Булах І.В., Надтока Т.Б. Удосконалення ціноутворення на послуги Internet // Наукові праці Донецького державного технічного університету. Серія: Економічна, випуск 37.-Донецьк: ДонНТУ, 2001.- С.176-181.
236. Булах И.В. Анализ качества услуг, предоставляемых Internet – провайдерами // 3-я Международная научно- техническая конференция студентов, аспирантов и молодых специалистов стран СНГ “Техника и технология связи”.- Одесса:, УГАС им. А.С.Попова, -2001.- 580 с.- С. 507- 511.
237. Булах І.В. Основні підходи до оцінки якості послуг електрозв'язку // Матеріали VII Міжнародної наукової конференції студентів і молодих учених “Економіка і маркетинг в ХХІ сторіччі”. В 2-х частинах. Ч.1.- Донецьк: ДРУК-ІНФО, 2006.- С. 47-49.

238. Булах І.В. Оцінка стійкості виробничої системи підприємства за допомогою нечітких множин // Збірник тез наукових доповідей Другої Всеукраїнської науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених „Маркетинг у третьому тисячолітті” (15-16 травня 2007 р.). - Донецьк: ДонНУЕТ ім. М.Туган-Барановського, 2007.- С. 290 – 291.
239. Ходкинсон Джерард П., Сперроу Пол Р. Компетентная организация. Психологический анализ процесса стратегического менеджмента / П.К. Власов (пер.с англ.и науч.ред.). - Х.: Гуманитарный центр, 2007. - 392 с.
240. Булах І.В. Оцінка якості управління підприємством за допомогою нечітких множин // V Международная научно- практическая конференция „Современные информационные технологии в экономике и управлении предприятиями, программами и проектами”. - Харьков: Национальный аэрокосмический университет им. Н.Е. Жуковского „Харьковский авиационный институт”, 2007.- С. 16-17.
241. Суздальцев О. М. Теоретичні основи дослідження систем управління підприємствами зв'язку і визначення їх ефективності // Економіка і регіон: Науковий вісник Полтавського національного технічного університету імені Юрія Кондратюка. Випуск № 3 (6).- Полтава, 2005.- С. 91 - 95.
242. Редькін О. С., Рогальська Н. Г. Бюджетування і стратегічне планування діяльності підприємства // Економіка: проблеми теорії і практики. – 2005. – №208. – С. 404 - 408.
243. Булах І.В., Какуніна Г.А, О.О.Черних. Поняття соціально-відповідального маркетингу //Вісник Хмельницького національного університету/ Серія економічні науки. Т.4. – Хмельницький: ХНУ, 2010. – С. 67-69.
244. Булах І. В. Роль соціальної складової в забезпеченні конкурентної стійкості підприємства електров'язку // Матеріали Міжнародної науково-теоретичної конференції молодих вчених і студентів “Актуальні проблеми економічного і соціального розвитку виробничої сфери”.- В 3-х томах.- Т.1.- Донецьк: ДВНЗ „Донецький національний технічний університет” (7-8 червня 2007 р.), 2007.- С.- 90-92.

245. Комбінування корпоративних та функціональних стратегій в управлінні розвитком операторів електрозв'язку: Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.06.01 [Електронний ресурс] / К. С. Шапошников; Одес. нац. акад. зв'язку ім. О.С.Попова. — О., 2006. — 20 с.

246. Стратегія розвитку оператора зв'язку та її інвестиційне забезпечення: Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.07.04 [Електронний ресурс] / А. Д. Петрашевська; Одес. нац. акад. зв'язку ім. О. С. Попова. — О., 2006. — 20 с.

Додаток А

Таблиця А.1

Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства за ознаками ([131], удосконалено авторами)

Класифікаційна група	Сутність методу, його переваги/недоліки	Різновиди методів
1	2	3
<i>За напрямком формування інформаційної бази</i>		
Критеріальні	<p>Інформаційною базою є абсолютні (натуральні або вартісні) значення ключових показників. Ці методи є найточнішими за умови належного інформаційного забезпечення</p>	<p>Метод (методика) Фатхутдинова; Теорія конкурентних переваг М.Портера; Аналіз конкурентоспроможності фірм Ж.-Ж.Ламбена; SPACE-аналіз; GAP-аналіз; LOTS-аналіз; PIMS-аналіз; Модель аналізу Мак-Кінсі 7S; Формалізований метод Іванова; Методика Ансоффа щодо конкурентоспроможності фірми; Метод інтегрального критерію; Метод таксономічного показника</p>
Експертні	<p>Базуються на оцінці експертів. Прості у використанні, не потребують збирання повної інформації про конкурентів. Суб'єктивізм експертів може спотворювати результати оцінки</p>	<p>STEP-аналіз; SWOT-аналіз; Аналіз конкурентоспроможності за системою 111-555; Метод американської асоціації управління; Метод порівнянь; Метод рангів; Метод вивчення профілю об'єкта; Графічна методика Зав'ялова; Метод на основі нечітких множин</p>

1	2	3
<i>За способом відображення кінцевих результатів</i>		
Графічні	Забезпечують візуальне представлення результатів оцінки за допомогою графічних об'єктів (рисуноків, графіків, діаграм та ін.)	Теорія конкурентних переваг М.Портера; SWOT- аналіз; Модель аналізу Мак-Кінсі 7S; Аналіз конкурентоспроможності фірм Ж.-Ж.Ламбена; Метод вивчення профілю об'єкта; Графічна методика Зав'ялова
Математичні	Базуються на факторних моделях оцінки, які полягають у розрахунку одного (інтегрального) показника або кількох цифрових значень показників, за якими формується остаточна оцінка. Ці методи є найточнішими, але іноді потребують великих математичних обчислень	Аналіз конкурентоспроможності за системою 111-555; Метод (методика) Фатхутдинова; Методика Ансоффа щодо конкурентоспроможності фірми; Формалізований метод Іванова; Методика Градова щодо детермінантів “національного ромба” Метод американської асоціації управління; Метод порівнянь; Метод рангів; Метод інтегрального критерію; Метод таксономічного показника;
Логістичні	Алгоритмізовані методи оцінки, які базуються на логічних припущеннях	STEP- аналіз; SPACE-аналіз; GAP-аналіз; LOTS- аналіз; PIMS- аналіз; Метод на основі нечітких множин

1	2	3
<i>За можливістю розробки управлінських рішень</i>		
Одномоментні	Оцінюють тільки фактичний стан справ, не забезпечуючи можливості заходів на перспективу – статичні методи	<p>Метод Фатхутдинова;</p> <p>Аналіз конкурентоспроможності за системою 111-555;</p> <p>Методика Ансоффа щодо конкурентоспроможності фірми;</p> <p>Методика Градова щодо детермінантів “національного ромба”</p> <p>Метод американської асоціації управління;</p> <p>Метод порівнянь;</p> <p>Метод рангів;</p> <p>Метод інтегрального критерію;</p> <p>Метод таксономічного показника;</p> <p>Метод вивчення профілю об’єкта;</p> <p>Графічна методика Зав’ялова</p>
Стратегічні	Можливість не тільки оцінки стану конкурентоспроможності підприємства в даний час, а й розроблення стратегічних рішень	<p>Теорія конкурентних переваг М.Портера;</p> <p>Аналіз конкурентоспроможності фірм Ж.-Ж.Ламбена;</p> <p>STEP- аналіз;</p> <p>SWOT- аналіз;</p> <p>SPACE-аналіз;</p> <p>GAP-аналіз;</p> <p>LOTS- аналіз;</p> <p>PIMS- аналіз;</p> <p>Модель аналізу Мак-Кінсі 7S;</p> <p>Формалізований метод Іванова;</p> <p>Метод рангів;</p> <p>Метод на основі нечітких множин</p>

1	2	3
<i>За способом оцінки</i>		
Індикаторні	<p>Оцінка конкурентоспроможності підприємства проводиться, ґрунтуючись на системі індикаторів. Під індикатором розуміють сукупність характеристик, які дають змогу у формалізованому вигляді описати стан параметрів того чи іншого об'єкта, що досліджується, і на цій підставі сформулювати рекомендації з підвищення результативності функціонування об'єкта. Кожен індикатор, у свою чергу, розпадається на низку показників, які відображають стан окремих елементів досліджуваного об'єкта</p>	<p>STEP- аналіз; SPACE-аналіз; GAP-аналіз; LOTS- аналіз; PIMS- аналіз; Аналіз конкурентоспроможності за системою 111-555; Метод Фатхутдинова; Формалізований метод Іванова; Методика Ансоффа щодо конкурентоспроможності фірми; Методика Градова щодо детермінантів “національного ромба” Метод американської асоціації управління; Метод порівнянь; Метод рангів; Метод інтегрального критерію; Метод таксономічного показника; Метод вивчення профілю об'єкта; Графічна методика Зав'ялова; Метод на основі нечітких множин</p>
Матричні	<p>Надають можливість досліджувати конкуренцію між підприємствами в їх взаємозалежності та динаміці, що дозволяє приймати стратегічні рішення. Потребують належного інформаційного забезпечення</p>	<p>Теорія конкурентних переваг М.Портера; Аналіз конкурентоспроможності фірм Ж.-Ж.Ламбена; SWOT- аналіз; Модель аналізу Мак-Кінсі 7S</p>

Додаток Б

АНКЕТА

Кафедра экономики и маркетинга Донецкого национального технического университета проводит исследования, направленные на установление важности социальной ответственности предприятий.

Мы высоко ценим Ваше мнение и благодарны Вам за помощь в решении данной задачи.

Корпоративная социальная ответственность - это философия поведения и концепция построения деловым содружеством, компаниями и отдельными представителями бизнеса своей деятельности с акцентом на следующие ориентиры: производство качественной продукции и услуг для потребителей; создание привлекательных рабочих мест, выплата легальных зарплат и осуществление инвестиций в развитие человеческого потенциала; неуклонное выполнение требований законодательства: налогового, трудового, экологического и т.п.; построение добросовестных отношений со всеми заинтересованными сторонами; эффективное ведение бизнеса, ориентированное на создание добавленной экономической стоимости и роста благосостояния своих акционеров; учет общественных ожиданий и общепринятых этических норм в практике ведения дел; вклад в формирование гражданского общества через партнерские программы и проекты развития местного сообщества.

Просим Вас ответить на следующие вопросы. (*Отметьте ответ галочкой*).

1. Согласны ли Вы с тем, что предприятия должны быть социально ответственными?

- Полностью согласен Согласен Не знаю Не согласен Решительно не согласен

2. Насколько важно для Вас выполнение требований социальных стандартов предприятием при приобретении товара/потреблении услуги данного предприятия в данный момент?

- Крайне важно Важно Не очень важно Не важно

3. Насколько сильно повлияет на Ваше решение о покупке товара в будущем знание того, что данное предприятие выполняет требования социальной ответственности?

- Сильно влияет Влияет Почти не влияет Не влияет

4. Назовите известные Вам компании, декларирующие свою социальную ответственность _____

5. Укажите важность факторов при принятии решения о покупке товара.

Фактор	Не влияет	Слабо влияет	Влияет	Сильно влияет	Очень сильно влияет
Цена товара					
Технические характеристики					
Качество обслуживания					
Дизайн					
Торговая марка					
Выполнение требований социальной ответственности					

6. Укажите важность факторов при принятии решения о пользовании услугами связи.

Фактор	Не влияет	Слабо влияет	Влияет	Сильно влияет	Очень сильно влияет
Цена услуги (тариф, абонплата, скидки, и др.)					
Техническое качество передачи услуги (установление соединения, передача информации, разъединение, составление счетов)					
Качество обслуживания (быстродействие, точность, доступность, надежность, безопасность, и др.)					
Выполнение требований социальной ответственности					

7. Укажите Ваш возраст

- До 25 лет
 26-40 лет
 41-55 лет
 56 лет и более

8. Укажите род занятий

- служащий
 собственник
 торговец
 иное
 менеджер
 рабочий
 студент
 —
 работник сферы услуг
 пенсионер
 (пожалуйста, укажите)

10. Укажите среднедушевой доход Вашей семьи в месяц (в гривнах):

- до 300 грн.
 601-1000 грн.
 1501-3000 грн.
 301-600 грн.
 1001-1500 грн.
 Более 3000 грн.

Спасибо Вам за эту заполненную анкету

Додаток В

Таблиця В.1

Реєстр суб'єктів господарювання м. Донецька, що отримали дозвіл на використання
номерного ресурсу [211]

Форма	Оператор	№ рішення	Дата	Населений пункт	Обсяг	Індекс
ТОВ	Голден Телеком	108	27.10.05	Донецьк	2000	3403xxx-3404xxx
ВАТ	Укрвуглетелеком	126	10.11.05	Донецьк	5000	3001xxx-3004xxx, 3028xxx
ТОВ	Оптіма Телеком	126	10.11.05	Донецьк	10000	204xxxx
ВАТ	Промтелеком	154	08.12.05	Донецьк	11000	2030xxx- 2039xxx,2068xxx
ТОВ	Дейта-Експрес	166	22.12.05	Донецьк	3500	3401xxx,3410xxx,341 1xxx, 33200xx-33202xx, 33281xx-33282xx
ТОВ	Дейта-Експрес	166	22.12.05	Донецьк	1000	3439xxx
ТОВ	Технологічний зв'язок Фарлеп-Дон	195	07.02.06	Донецьк	1000	3161xxx
ТОВ	Телефонна компанія "Експрес"	201	21.02.06	Донецьк	3000	3430xxx-3432xxx
ТОВ	Телеком - Україна	216	02.03.06	Донецьк	СКС	29-19-3
ТОВ	Соніка	221	16.03.06	Донецьк	500	34341xx-34345xx
ТОВ	ДонбасІнформЗв'язокСервіс	221	16.03.06	Донецьк	3000	2065xxx-2067xxx
ЗАТ	Фарлеп-Телеком-Холдинг	229	29.03.06	Донецьк	60000	380xxxx-385xxxx
ЗАТ	Фарлеп-Телеком-Холдинг	229	29.03.06	Донецьк	40000	386xxxx-389xxxx
ВАТ	Промтелеком	236	06.04.06	Донецьк	7000	2032xxx-2038xxx
ВАТ	Промтелеком	236	06.04.06	Донецьк	3000	3405xxx, 3435xxx,3538xxx

Таблиця Д.1

Характеристика конкурентного середовища операторів телекомунікацій м. Донецька

Оператор	Укртелеком	ТК Велтон	Фарлеп-Телеком-Холдінг	Промтелеком
Рік заснування	1992	2000	1998	1995
Зона покриття у межах м. Донецька	Усі райони	Усі райони	Усі райони	Ворошиловський, Будьоновський, Петровський, Кіровський, Куйбишевський
Надавані послуги				
Телефонний зв'язок	+	+	+	+
ІР-телефонія	+		+	
Інтернет	+	+	+	
Виділені лінії	+	+	+	+
Додаткові сервісні послуги	+	+	+	
Монтована ємність	220000	12000	42000	10000
Кількість абонентів	190000	9000	39000	7000
Строки установки телефону	1-6 міс.	< 1 міс.	1-3 міс.	< 1 міс.
Знижки	-	Розстрочка платежу для юридичних осіб і населення.	-	-

Додаток Д

Продовження табл. Д.1

Оператор	Дейта експрес (Донбас Телеком)	Едванс	Зв'язокбуд-сервіс	Дейта експрес (Донбас Телеком)
Рік заснування	1998	1997	2000	1998
Зона покриття у межах м. Донецька	Усі райони	Ленінський, Будоновський	Ленінський, Пролетарський	Усі райони
Надавані послуги				
Телефонний зв'язок	+	+	+	+
ІР-телефонія				
Інтернет	+			+
Виділені лінії		+	+	
Додаткові сервісні послуги				
Монтована ємність	10000	2000	2000	10000
Кількість абонентів	9000	1400	1800	9000
Строки установки телефону	Декілька годин	< 2 міс.	Від 2-х днів	Декілька годин
Знижки	-	50% передплата, 50% після виконання робіт	50% передплата, 50% після виконання робіт	-

Оператор	Укртелеком	ТК Велтон	Фарлеп-Телеком-Холдінг	Промтелеком
Сильні сторони	Лідер ринку. Велика зона покриття. У минулому оператор-монополіст, тому має найбільш відому торгову марку.	Висока якість надаваних послуг. Впровадження останніх досягнень в області телекомунікацій, використовуючи оптоволоконні лінії зв'язку і цифрову обробку сигналу. Установка телефонів на об'єктах, телефонізація яких утруднена за умови відсутності (недостатності) лінійно-кабельних споруд. Гнучка організаційна структура	Висока якість надаваних послуг. Оперативне рішення строків установки телефону. Постійне впровадження нових технологій і послуг.	В минулому відомчий оператор Міністерства вугільної промисловості. На даний час надає послуги населенню.
Слабкі сторони	Велика кількість морально застарілих АТС і лінійно-кабельних споруд, які не забезпечують достатньої кількості (якості) надаваних послуг. Низький рівень обслуговування клієнтів. Негнучка організаційна структура Відсутність стратегічного управління	Висока вартість послуг для населення	Великі витрати на обслуговування мережі. Велика зона покриття потребує велику кількість телекомунікаційного обладнання, що призводить до додаткових витрат на інсталяцію і технічне обслуговування.	Територіальна обмеженість. Негнучка організаційна структура Відсутність стратегічного управління

Оператор	Дейта експрес (Донбас Телеком)	Едванс	Зв'язокбуд-сервіс	Дейта експрес (Донбас Телеком)	
Сильні сторони	Найкоротші строки установки телефону в місті.	Пропозиція послуг при відсутності у користувача альтернативних пропозицій.	Будівництво власних магістральних ліній зв'язку. Пропозиція послуг при відсутності у користувача альтернативних пропозицій.	Найкоротші строки установки телефону в місті.	
Слабкі сторони	Висока вартість послуг. Негнучка організаційна структура. Відсутність стратегічного управління	Низька якість зв'язку. Висока вартість послуг. Негнучка організаційна структура. Відсутність стратегічного управління	Низька якість зв'язку. Висока вартість послуг. Відсутність стратегічного управління.	Висока вартість послуг. Відсутність стратегічного управління	

Додаток Е

Бази знань з оцінки лінгвістичних показників оцінки стратегічної конкурентоспроможності підприємства сфери телекомунікацій

Таблиця Е.1

Фрагмент бази знань оцінки показника X_2 – “стійкість виробничої системи”

Складові			Результат: стійкість виробничої системи – X_2
Рівень застосування прогресивних технологій технологічних процесів і устаткування - X_{21}	Зона присутності - X_{22}	Частка цифрового обладнання - X_{23}	
В	В	В	В
С	В	В	В
В	С	В	В
В	В	С	В
Н	В	В	С
В	Н	В	С
В	В	Н	С
С	С	С	С
С	С	В	С
С	С	Н	С
В	С	С	С
Н	С	С	С
В	Н	С	С
С	Н	В	С
Н	С	В	С
Н	В	С	С
Н	Н	В	С
С	В	С	С
С	Н	С	С
В	С	Н	Н
С	В	Н	Н
Н	Н	Н	Н
Н	Н	С	Н
С	Н	Н	Н
В	Н	Н	Н
Н	В	Н	Н
Н	С	Н	Н

Таблиця Е.2

Фрагмент бази знань з оцінки показника X_{33} – “рівень корпоративної культури”

Тип організації X_{331}	Однорідність культури X_{332}	Керівник X_{333}	Рівень корпоративної культури X_{33}
А	О	А	В
С	О	С	В
П	О	А, П, С	С
П	Н	А, П, С	С
А	О	С, П	С
С	О	А, П	С
А	Н	А	С
С	Н	С	С
А	Н	П, С	Н
С	Н	П, А	Н

Таблиця Е.3

Фрагмент бази знань з оцінки показника X_3 – “стійкість кадрів”

Складові			Результат: стійкість кадрів – X_3
Рівень кваліфікації кадрів - X_{31}	Рівень корпоративної культури - X_{32}	Оцінка рівня ефективності управління кадрами (мотивації кадрів) – X_{33}	
В	В	В	В
С	В	В	В
В	С	В	В
В	В	С	В
Н	В	В	С
В	Н	В	С
В	В	Н	С
С	С	С	С
С	С	В	С
С	С	Н	С
В	С	С	С
Н	С	С	С
В	Н	С	С
С	Н	В	С
Н	С	В	С
Н	В	С	С
Н	Н	В	С
С	В	С	С
С	Н	С	С
В	С	Н	Н
С	В	Н	Н
Н	Н	Н	Н
Н	Н	С	Н
С	Н	Н	Н
В	Н	Н	Н
Н	В	Н	Н
Н	С	Н	Н

Таблиця Е.4

Фрагмент бази знань з оцінки показника КСТВ – “внутрішня конкурентостійкість підприємства”

1. Стійкість системи маркетингу	2. Стійкість виробничої системи	3. Стійкість кадрів	4. Ефективність фінансової і інвестиційної діяльності	5. Якість управління	6. Рівень соціальної відповідальності	Результат: внутрішня конкурентостійкість
В	В	В	В	В	В	В
С	В	В	В	В	В	В
В	С	В	В	В	В	В
В	В	С	В	В	В	В
В	В	В	С	В	В	В
В	В	В	В	С	В	В
В	В	В	В	В	С	В

Таблиця Е.5

Фрагмент бази знань з оцінки показника КСТЗ – “рівень дії зовнішнього середовища”

1. Тиск постачальників (посередників)	2. Тиск споживачів	3. Рівень конкуренції	4. Рівень державного тиску	5. Рівень впливу НТП	Результат: рівень дії зовнішнього середовища
С	З	З	Н	Н	С
В	Н	С	Н	Н	Н
Н	В	С	Н	З	З
С	В	С	З	З	С

Таблиця Е.6

Фрагмент бази знань з оцінки показника КСТ – “конкурентостійкість підприємства”

Внутрішня конкурентостійкість підприємства	Рівень дії зовнішнього середовища	Результат: конкурентостійкість підприємства
Висока	Значний	Висока
Висока	Середній	Середня
Середня	Значний	Середня
Середня	Середній	Середня
Середня	Низький	Середня
Низька	Середній	Середня
Низька	Низький	Низька
Висока	Низький	Середня
Низька	Значний	Середня

Наукове видання

БУЛАХ ІРИНА ВІКТОРІВНА
НАДТОКА ТЕТЯНА БОРИСІВНА

**ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА
СФЕРИ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙ**

Монографія