

## МЕТОДИЧНІ ПОЛОЖЕННЯ З ОЦІНЮВАННЯ ТА РАНЖУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ

ТКАЧОВА Н. П.

аспірантка

Харків

Для стійкого функціонування в умовах несприятливого зовнішнього середовища будь-яке підприємство має бути конкурентостійким. Забезпечення конкурентостійкості базується саме на формуванні певних конкурентних переваг та їх утриманні протягом тривалого часу. Задля вирішення цього завдання підприємство має знаходити усі можливі джерела їх набуття. Тому на сьогодні однією з найактуальніших проблем економіки є визначення та обґрунтування можливих джерел формування конкурентних переваг суб'єктів господарювання різних галузей.

Проблеми конкурентоздатності машинобудівних підприємств вивчаються в економічній літературі досить давно, але поглиблення наукових досліджень цього питання саме в умовах сучасності стає необхідним. Важливий внесок у дослідженні проблем підвищення конкурентоздатності машинобудування зробили відомі вчені-економісти Г. Азоев, І. Ансофф, Л. В. Балабанова, Ю. Б. Иванов, В. Л. Дікань, М. О. Кизим, М. Портер, Р. А. Фатхутдінов, Л. П. Челенков, А. Ю. Юданов та ін. [1 – 12]. Однак окремі аспекти, такі як оцінка рівня конкурентних переваг продукції та підприємства, підходи до класифікації конкурентних переваг і конкурентних стратегій підприємства, рекомендації щодо відбору адекватних конкретним ринковим умовам різновидів конкурентних стратегій тощо, досліджені ще не достатньо. Відсутність цілісної та обґрунтованої концепції управління конкурентними перевагами, яка б враховувала вітчизняну специфіку і допомагала підприємствам виживати та досягати успіху в складних умовах перехідної економіки, зумовлює необхідність та актуальність досліджень в цій царині.

Метою статті є розробка теоретико-методологічних і прикладних аспектів управління конкурентними перевагами машинобудівного підприємства, що функціонує в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Результати проведеного автором дослідження дають підстави зробити висновок про те, що рівень, значимість і важливість однієї і тієї ж конкурентної переваги в самих різних випадках може коливатися в досить широкому діапазоні. Усе залежить від конкретних обставин як на самому підприємстві, що досліджується (мікросередовище), так і за його межами (макросередовище). Виходячи з цієї послідовності виникає необхідність в створенні певних методичних рекомендацій, використання яких надало б промислому підприємству інструментарій для оцінки та ранжування своїх конкурентних переваг, зважаючи на об'єктивні обставини сьогоdnішнього часу. Методичні положення, що пропонуються, на наш погляд, можуть бути зведені до таких послідовних і взаємопов'язаних етапів.

**Етап 1.** Формується перелік можливих на цей час конкурентних переваг, які є певною мірою актуальними як для даного підприємства, так і для його конкурентів. Вказаний перелік включає в себе як існуючі конкурентні переваги (уже сформовані на даному підприємстві), так і такі переваги, які ще тільки формуються, або для формування яких на даному підприємстві ще немає можливостей, або про які дане підприємство ще не знає. Тобто на першому етапі проводиться формування переліку конкурентних переваг (рис. 1), які є просто актуальними в цей час в конкурентному середовищі виробників конкретного виду товару без прив'язки цього переліку до певного підприємства-виробника.

Пропонується формувати групи потенційних конкурентних переваг промислового підприємства по таких блоках:

- а) ринкових переваг промислового підприємства;
- б) економічних переваг;
- в) соціально-екологічних переваг;
- г) інноваційних переваг.



Рис. 1. Блочна класифікація конкурентних переваг українських виробників побутових насосів

Наприклад, для виробників побутових свердловинних насосів найбільш важливі конкурентні переваги вказані на рис. 1.

Слід зазначити, що виявлення, моніторинг та управління одночасно більше ніж 30 різними конкурентними перевагами, на наш погляд, не є ефективним. Такий висновок ми зробили з урахуванням таких передумов. *По-перше*, реальний вплив кожної з визначених конкурентних переваг на ринково-комерційні показники роботи промислового підприємства не є однаковими. Він може коливатися від визначеного рівня до чисто номінального. Наприклад, конкурентна перевага № 1.1 приносить підприємству 55 відсотків всього прибутку, а конкурентна перевага № 1.2 – всього 0,01 відсотка. Виходячи з цього, номінальна присутність переваги № 1.2 може бути, але практичні дії по її моніторингу явно будуть неефективними. *По-друге*, на кожному підприємстві реальний вплив однієї і тієї ж конкурентної переваги може також бути досить різним. На одному підприємстві дана перевага може бути ключовим фактором комерційного успіху, на іншому – практично не впливати на результати економіко-підприємницької діяльності (по прикладу переваги № 1.2). *По-третє*, на важливість і дієвість конкурентних переваг суттєвий вплив здійснюють макрфактори сучасного стану ринку (зовнішнього, національного, галузевого, регіонального і т. п.), які в кожний період часу можуть бути досить різними. *По-четверте*, рейтинг конкурентних переваг значною мірою залежить від виду товару, галузі вироб-

ництва, кон'юнктури відповідного цільового ринку і т. п. Даний перелік передумов можна продовжувати, що дає підстави зробити висновок про те, що всі їх врахувати з використанням аналітичних залежностей є надзвичайно складною задачею. Більш того, спроби створення таких залежностей [2, 11, 12] надають при їх використанні суттєві похибки, що знижує цінність та достовірність кінцевих результатів розрахунку.

**Етап 2.** Виходячи з вищевикладених посилок при формуванні та оцінці конкурентних переваг конкретного машинобудівного підприємства пропонується використовувати метод експертних оцінок, який дозволяє в даних умовах зменшити рівень невизначеності за рахунок врахування думок фахівців з використанням спеціальних процедур, логічних прийомів і математичних методів. У рамках цього дослідження ми використали такий різновид експертних оцінок, який дозволяє з певної сукупності факторів вибрати найбільш суттєві, тобто провести їх ранжування. Метод було розроблено Бешелевим С. Д. і Гурвичем Ф. Г. [5] та вдосконалено по відношенню до потреб управління економічною надійністю роботи промислового підприємства Ю. А. Ситником [10].

Нами було створено експертну групу з 12 осіб, до складу якої увійшли представники топ-менеджменту провідних українських підприємств з виробництва побутових свердловинних насосів ВАТ «Укрелектромаш» та ТОВ «Промелектро». Їм було запропоновано за п'ятибальною шкалою оцінити важливість і впливовість визначених вище потенційних конкурентних переваг у

виробничо-підприємницькій діяльності підприємств, які вони представляють.

Згідно з попередньо розробленою методикою експерти використовували інтервальну шкалу оцінки від «1» до «10», тобто необхідно було надати ранг «10» найбільш значущій, на думку експерта, конкурентній перевазі ВАТ «Укрелектромаш» або ТОВ «Промелектро». Ранг «1» надавався найменш важливій конкурентній перевазі. Використання інтервальної шкали, на нашу

думку, дозволяє визначити не тільки те, яка перевага переважніша за іншу, але також визначити, на скільки вона переважніша. У *табл. 1* наведено групування відповідей експертів по блоках та видах конкурентних переваг, що входять в окремі блоки.

Достатньо очевидний той факт, що обмеження кола експертів особами, що мають безпосереднє відношення до управління, формування і використання конкурентного потенціалу на підприємствах з виробництва

Таблиця 1

Групування експертних оцінок конкурентних переваг машинобудівних підприємств по виробництву побутових свердловинних насосів

Шифр переваги (i)*	Кількість отриманих оцінок i-ю конкурентною перевагою										Коефіцієнт варіації, $K_{var}$
<b>Блок 1. Ринкові переваги</b>											
1.1	7	3	1	1							0,77
1.2	1	1	6	4							0,83
1.3			2	4	5	1					0,83
1.4		1	2		2	4	3				0,95
1.5	1		5	4	1	1					0,87
1.6				1	4	3	2	2			0,95
1.7					3		4	3	1	1	0,93
1.8	1	1	7	1	1						0,78
<b>Блок 2. Економічні переваги</b>											
2.1	7	5									0,49
2.2			6	5		1					0,85
2.3			5	3	2		2				0,94
2.4	2	1	7	1	1						0,76
2.5						1	1		3	7	0,78
2.6					6	1	1	4			0,83
2.7						4	6	1	1		0,83
2.8			1	3		4		2	2		0,95
<b>Блок 3. Інноваційні переваги</b>											
3.1	1	6	4	1							0,83
3.2			3	2	5	2					0,94
3.3	7	2	1	1	1						0,76
3.4				1	3	1	6	1			0,83
3.5				2	3	3		2		2	0,98
3.6							1	1	7	4	0,71
3.7					2		4	2	3	1	0,95
<b>Блок 4. Соціально-екологічні переваги</b>											
4.1			5	5	1	1	1				0,79
4.2			1		6	2	3				0,87
4.3							1	7	3	1	0,73
4.4			1	1	4	6					0,83
4.5					2	1	3	4		2	0,95
4.6	1	3	7	1							0,77
4.7			5	5	1	1					0,85

\* Нумерація блоків та видів конкурентних переваг відповідає нумерації, вказаній на рис. 1.

побутових свердловинних насосів, запобігає системі їх оцінок від хаосу. Такий підхід дозволяє також істотно підвищити рівень компетентності експертної групи, оскільки дані експерти, по-перше, поза сумнівом, є професіоналами в даному питанні, по-друге, велика частина експертної групи є безпосередніми представниками підприємств з виробництва побутових свердловинних насосів, тому достатньо добре знають фінансовий, технічний і організаційний стан своїх підприємств, що беруть участь в експертному оцінюванні, що також сприяє підвищенню точності і достовірності кінцевого результату.

У зв'язку з цим виникає задача перевірки рівня компетентності та узгодженості дій експертної групи, де за визначенням представлені конкуруючі інтереси і, як нам уявляється, можливі упереджені оцінки з метою досягнення особистої або колективної вигоди не на користь об'єктивності оцінки.

**Етап 3.** Спеціально для перевірки рівня компетентності та узгодженості дій експертної групи нами було використано вдосконалену методику визначення узгодженості дій експертів і достовірності експертних оцінок. Основні положення цієї методики можуть бути зведені до таких пропозицій.

З використанням даних табл. 1 є можливість провести визначення ступеня узгодженості оцінок важливості тієї чи іншої конкурентної переваги з використанням показника варіації відповідей експертів. Показник міри варіації обернено пропорційний значенню показника узгодженості оцінок важливості тієї чи іншої конкурентної переваги [5, 10]. Чим більше значення показника варіації, тим менше узгоджені між собою оцінки експертів і навпаки. Коефіцієнт варіації експертних оцінок по  $i$ -й конкурентній перевазі  $K_i^{var}$  визначається за такою залежністю (1):

$$K_i^{var} = \left[ \frac{n}{n-1} \right] \times \left( \frac{\sum_i (B_{ij}^{ексн})^2 - \sum_i (B_{ij}^{ексн})^2}{\sum_i (B_{ij}^{ексн})^2} \right), \quad (1)$$

де  $n$  – кількість різних оцінок (градацій), які надали експерти  $i$ -й конкурентній перевазі (кількість заповнених клітинок в табл. 1);  $B_{ij}^{ексн}$  – кількість відповідей експертів про надання  $j$ -ї оцінки  $i$ -й конкурентній перевазі.

Розрахунки коефіцієнта варіації, з використанням залежності (1) наведені в табл. 1. Їх аналіз дозволяє зробити такі висновки. Узгодженість експертів при проведенні оцінки різних видів конкурентних переваг підприємства коливається в досить широких межах. В блоці № 1 найбільш прийнятні результати спостерігаються по ціновому показнику та показнику іміджу підприємства – по цих показниках ступінь узгодженості експертів найвища. Аналогічні висновки можна зробити і стосовно показників з інших блоків: «якість продукції» та «ефективна експлуатація» (блок № 2); «сучасність продукції», «трансфер технологій» та «сучасні технології» (блок № 3); «екологічна безпека», «соціальна спрямованість продукції» та «ефективний менеджмент» (блок № 4). Разом з тим експерти не змогли однозначно визначитись з деякими видами конкурентних переваг, по яких у них спостерігається суттєві розходження і, як

наслідок, дуже високе значення коефіцієнта варіації. Зокрема, складнощі в експертів визвали такі напрями, як «ринкова частка підприємства», «фінансова стійкість», «трансфер технологій», «інфраструктура підприємства» та ін. Дійсно, далеко не у всіх випадках вказані фактори можуть бути ефективними конкурентними перевагами для промислового підприємства. Для цього потрібні відповідні умови та обставини. Наприклад, ефективне здійснення трансферу технологій може надати суттєві переваги, наприклад, венчурному підприємству, або підприємству, яке діє в інноваційному сегменті ринку. Сама по собі фінансова стійкість нічого не додасть ринковому успіху підприємства, якщо прийнятність споживачами його продукції на цей час не відповідає сучасності.

Підсумкові висновки з приводу узгодженості оцінок експертів можна зробити після визначення показників узгодженості по всій сукупності характеристик. З цією метою слід використовувати коефіцієнт конкордації  $W$  – загальний коефіцієнт рангової кореляції для експертної групи, до складу якої входить  $m$  експертів. Для проведення розрахунку значення проведемо такі проміжні розрахунки.

Схема проведення запропонованої експертизи оцінки рангу конкурентних переваг, які можуть бути вирішальними у виробничо-підприємницькій діяльності підприємств, що аналізуються, має такий вигляд.

Нехай для кожної з можливих експертних оцінок  $O_i$  на підставі даних від кожного експерта  $E_{ij}$  (всього  $m$  експертів) утворена матриця рівнів ваговитості (рангів важливості) –  $||\alpha_{ij}||$ , де  $i = 1, 2, 3, \dots, n$  – число даних показників (видів оцінки), для яких необхідно визначити рівень ваговитості;  $j = 1, 2, 3, \dots, m$  – число експертів. Матриця  $||\alpha_{ij}||$  виходить з матриці  $||E_{ij}||$  шляхом визначення, виходячи з коефіцієнтів відносної важливості оцінок  $E_{ij}$ , рангів важливості цих оцінок, тобто даним оцінкам у результаті привласнюються рейтингові номери 1, 2, 3, ...,  $n$  натуральні ряди чисел. Причому «1» привласнюється незначущій в досліджуваному ряду оцінці. Таким чином, при ранжуванні оцінки розташовуються у порядку зростання або спадання якої-небудь кількісно невимірної ознаки. Ранг  $E_i$  указує те місце, яке займає  $i$ -та оцінка серед інших  $n$  оцінок, ранжованих відповідно до прийнятої ознаки [5].

У звичній схемі [10] ранжування застосовується, коли події розташовуються згідно з невимірною і такою, що не підраховується, кількістю (наприклад, споживачькі властивості товару, напрями вдосконалення товару і т. п.) або розглядаються тільки щодо взаємного розташування в часі або просторі. Ранжування може бути менш точним виразом впорядкованого зв'язку подій щодо якої-небудь вимірної величини або такої, що оцінюється як заміна змінної порядковим номером у близьких розрахунках з метою економії часу і зменшення трудомісткості обчислень. При такому підході не можна використовувати ранги важливості для порівняння результатів (подій), неможливо встановити, наскільки один результат кращий за інший. Можна тільки встановити ряд переваги даних результатів. Для поставлених нами цілей такий підхід не повністю придатний. Разом

з простим ранжуванням оцінок, що виставляються, нас також цікавить і кількісний ступінь відмінності однієї оцінки від іншої. Саме такий підхід і був нами реалізований при визначенні рівня важливості окремих видів експертних оцінок конкурентних переваг (табл. 2).

Розрахункова величина коефіцієнта конкордації  $W$  змінюється в інтервалі від 0...1, його значення розраховується з використанням такої аналітичної залежності:

$$W = \frac{S}{\frac{1}{12}m^2(n^3-n) - \frac{1}{12}m \sum_{j=1}^m T_j} = \frac{12 \sum_{j=1}^{j=30} d_i^2}{m^2(n^3-n) - m \sum_{r=L}^m \sum_{r=L} (t_r^3 - t_r)} \quad (2)$$

Таблиця 2

**Статистична оцінка результатів експертної оцінки потенційних конкурентних переваг підприємств з виробництва побутових насосів**

Шифр переваги (i)*	Експерти												$\sum_{j=1}^N \alpha_{ij}$	$d_i = \frac{1}{N} \sum_{j=1}^N \alpha_{ij} - \alpha_{сеп}$	$d_i^2$	Набутий ранг
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12				
1.1	1	2	1	1	4	1	2	1	3	2	1	1	20	-41	1681	1,67
1.2	3	1	4	3	1	4	3	3	4	4	3	3	36	-25	625	3,00
1.3	5	3	5	4	3	6	4	4	5	5	4	5	53	-8	64	4,42
1.4	2	5	7	6	6	3	7	5	6	3	7	6	63	2	4	5,25
1.5	3	4	3	4	3	5	1	3	4	3	6	4	43	-18	324	3,58
1.6	4	7	6	5	5	7	5	6	8	6	5	8	72	11	121	6,00
1.7	7	5	8	7	9	5	8	7	7	8	5	10	86	25	625	7,17
1.8	3	4	3	3	3	5	3	8	3	1	3	2	41	-20	400	3,42
2.1	2	1	1	2	1	2	1	2	1	2	1	1	17	-44	1936	1,42
2.2	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	6	3	44	-17	289	3,67
2.3	3	5	4	3	3	7	3	7	4	3	5	4	51	-10	100	4,25
2.4	3	5	3	2	3	3	4	3	1	1	3	3	32	-29	841	2,67
2.5	6	10	9	10	7	10	10	9	10	10	9	10	110	49	2401	4,08
2.6	8	5	8	5	5	8	5	6	8	5	7	5	75	14	196	6,25
2.7	7	6	7	7	6	8	6	7	7	6	9	7	85	24	576	7,08
2.8	6	8	6	4	9	3	6	9	8	4	6	4	73	12	144	6,08
3.1	4	2	3	2	2	1	3	2	3	2	3	2	29	-32	1024	2,42
3.2	5	3	5	4	3	4	3	6	5	5	6	5	54	-7	49	4,50
3.3	2	1	1	5	1	1	4	1	1	3	2	1	21	-40	1600	1,75
3.4	6	5	7	8	4	7	7	7	7	5	7	5	75	14	196	6,25
3.5	5	6	8	4	6	8	6	5	4	10	5	10	77	16	256	6,42
3.6	9	9	9	8	10	9	9	9	7	9	10	10	108	47	2209	9,00
3.7	7	7	8	5	9	10	7	9	9	5	8	7	93	32	1024	7,75
4.1	5	4	3	4	3	4	6	3	4	3	4	3	46	-15	225	3,83
4.2	6	5	7	5	7	3	5	5	6	5	7	5	66	5	25	5,50
4.3	9	8	8	8	9	7	8	8	8	10	8	9	100	39	1521	8,33
4.4	6	5	5	3	6	6	5	6	5	6	4	6	63	2	4	5,25
4.5	7	8	8	5	8	7	6	10	8	10	5	7	89	28	784	7,42
4.6	3	2	3	3	4	2	3	3	3	3	1	2	32	-29	841	2,67
4.7	4	3	4	3	6	3	4	5	4	3	4	3	46	-15	225	3,83
$t_r$	3+6+4+4+5+4+2	3+3+4+3+8+2+2+3	3+7+3+3+2+4+6+2	3+6+7+6+2+3	3+8+3+2+5+2+4	3+2+5+4+3+2+5+3+2	2+7+4+4+5+3+2	2+2+5+2+4+4+4+2+4	3+5+6+3+2+4+5	2+3+7+3+6+3+4	3+4+4+5+4+4+2+2	3+3+5+3+5+2+3	$\alpha_{сеп} = 1830 : 30 = 61$		$S = \sum d_i^2 = 195100$	
$T_j$	600	692	595	810	764	410	652	448	584	704	478	342				
$\sum_{j=1}^m T_j$	7079															

\* Нумерація блоків та видів конкурентних переваг відповідає нумерації, вказаній на рис. 1.



де  $m$  – кількість експертів;  $n$  – кількість подій;  $S$  – середньоквадратичне відхилення суми рангів за групами чинників від середнього значення;  $T_j$  – загальна кількість повторень, підрахована за формулою:

$$T_j = \sum_r (t_r^3 - t_r), \quad (3)$$

де  $t$  – кількість повторень рангу  $i$ -ї групи чинників у  $j$ -го експерта;  $L$  – кількість груп рівних рангів в оцінках  $j$ -го експерта;  $t_r$  – кількість рівних рангів в  $r$ -й групі.

При  $W = 0$  узгодженості між експертами абсолютної немає, тобто зв'язок між оцінками різних експертів повністю відсутній. Невелике значення коефіцієнта конкордації може бути зумовлено або дійсно невисоким ступенем узгодженості думок експертів, або існуванням груп з високою узгодженістю протилежних думок. Тому для отримання достовірних оцінок слід уточнити початкові дані про події і (або) змінити склад групи експертів. Навпаки, при  $W = 1$  має місце повна узгодженість думок експертів. Хоча і в даному випадку не завжди можна

вважати одержані оцінки об'єктивними, оскільки іноді виявляється, що всі члени експертної групи наперед змовилися, захищаючи свої загальні інтереси. Тому, на наш погляд, знайдене значення коефіцієнта конкордації повинне бути більше наперед заданого його значення.

З використанням даних, наведених в табл. 3, проведемо розрахунки коефіцієнта конкордації:

$$W = \frac{12 \sum_{j=1}^{j=30} d_j^2}{m^2(n^3 - n) - m \sum_{j=1}^m \sum_{r=1}^{r=L} (t_{jr}^3 - t_{jr})} = \frac{12 \cdot 195100}{12^2(30^3 - 10) - 12 \cdot 7079} = \frac{2341200}{3798731} = 0,616.$$

Оскільки  $W$  є відмінним від нуля, то між думками експертів в даному випадку існує певна погодженість. Перевірка статистичної надійності ступеня погодженості думок експертів здійснювалася за  $\chi^2$ -статистикою.

Таблиця 3

Таблиця рангів конкурентних переваг підприємств по виробництву побутових свердловинних насосів

Назва переваги	Шифр	Експертна оцінка	Ранг
Якість продукції підприємства	2.1	1,42	1
Рівень цін на продукцію, що випускається	1.1	1,67	2
Сучасність продукції підприємства	3.3	1,75	3
Сучасні технології, що використовуються	3.1	2,42	4
Ефективний менеджмент на підприємстві	4.6	2,67	5-6
Ефективна експлуатація продукції у споживача	2.4	2,67	5-6
Диференціація продукції підприємства	1.2	3,00	7
Позитивний імідж підприємства та його продукції	1.8	3,42	8
Маркетинг і стимулювання збуту продукції	1.5	3,58	9
Низькі виробничі витрати (низька собівартість)	2.2	3,67	10
Екологічна безпека продукції при споживанні	4.1	3,83	11-12
Кадровий потенціал підприємства	4.7	3,83	11-12
Виробничий потенціал підприємства	2.5	4,08	13
Гнучкість цін на продукцію, що випускається	2.3	4,25	14
Реклама продукції підприємства	1.3	4,42	15
Сучасні основні виробничі фонди	3.2	4,50	16
Екологічні технології виробництва продукції	4.4	5,25	17-18
Лояльність споживачів до продукції підприємства	1.4	5,25	17-18
Мотивація персоналу	4.2	5,50	19
Ринкова частка підприємства на цільовому ринку	1.6	6,00	20
Фінансова стійкість підприємства	2.8	6,08	21
Ефективна логістика	2.6	6,25	22-23
Інноваційна політика	3.4	6,25	22-23
Трансфер технологій	3.5	6,42	24
Висока прибутковість виробничої діяльності	2.7	7,08	25
Зростання потреб споживачів на продукцію	1.7	7,17	26
Інфраструктура підприємства	4.5	7,42	27
Інтелектуальна власність (інноваційний ресурс)	3.7	7,75	28
Соціальна спрямованість продукції	4.3	8,33	29
Тип науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт на підприємстві	3.6	9,00	30

Розрахункове значення  $\chi^2$  у даному випадку отримане за формулою (4):

$$\chi_{розр}^2 = m(n-1)W. \quad (4)$$

Підставивши до формули відповідні параметри, одержано:

$$\chi_{розр}^2 = 12 \cdot (30-1) \cdot 0,616 = 214,368.$$

Оскільки при рівні значимості 5% і відповідних рівнях свободи табличне значення  $\chi^2 = 40,256$ , то між думками експертів існує не випадкова погодженість, а підсумкові результати заслуговують довіри.

**Етап 4.** Представлення результатів експертної оцінки потенційних конкурентних переваг машинобудівного підприємства у вигляді загального ранжованого переліку та ранжованого переліку переваг по окремих, раніше виділених, блоках.

У табл. 3 наведено загальний ранжований перелік конкурентних переваг машинобудівних підприємств по виробництву побутових свердловинних насосів, складений по результатах колективної експертизи, результати якої представлені в табл. 2. У таблиці виділено перші десять видів потенційних конкурентних переваг, які, на думку експертів, є найбільш суттєвими при формуванні конкурентного статусу машинобудівного підприємства на цільового ринку.

#### ВИСНОВКИ

Аналіз даних табл. 3 дозволяє зробити ряд важливих висновків. *По-перше*, найбільш важливими та найбільш ефективними конкурентними перевагами машинобудівних підприємств з виробництва свердловинних побутових насосів є якість продукції та рівень цін. Така тенденція загалом властива для сучасного українського ринку, умови якого передбачають бажання споживачів мати якісну продукцію, але обмежені фінансові можливості викликають значну увагу і до рівня цін на цю продукцію. Найбільш вдалою характеристикою цього становища, на наш погляд, є широко вживане в сфері споживачів співвідношення «ціна / якість». Для промислово-побутової техніки, як свідчать результати наших досліджень, це співвідношення є надзвичайно актуальним. *По-друге*, не дивлячись на важливість загального показника якості продукції, сьогоднішній стан справ не дозволяє зменшити увагу до її сучасності, що досягається за допомогою використання сучасних технологічних процесів. Ці конкурентні переваги в результаті зайняли відповідно третє та четверте місце в загальній ієрархії конкурентних переваг, що є досить суттєвим. *По-третє*, важливе значення для формування стійкої конкурентної позиції підприємства на ринку мають, з одного боку, невисокі витрати споживачів на споживання продукції (ефективна експлуатація – 5-6 місце в загальному рейтингу) і диференціація товару, тобто наявна можливість споживачів задовольнити свої хоча і не принципові, але все ж такі оригінальні потреби в сфері споживання даного виду продукції (7-е місце). З іншого боку, підприємство буде більш стійке в конкурентному середовищі при наявності позитивного іміджу (8-е місце) та ефективного менеджменту (5-6 місце),

який буде в змозі знайти і прийняти необхідні рішення в будь-якій найбільш несприятливій ситуації.

Поряд з позитивними висновками з проведеного дослідження слід акцентувати увагу менеджменту машинобудівних підприємств, які аналізуються, і на певних негативних моментах. Останнє місце в рейтингу конкурентних переваг зайняла позиція «тип НДДКР», що об'єктивно відтворює позицію менеджменту підприємств: неважливо, яким чином здійснюються НДДКР, значно важливішим є їх результат, який повинен забезпечити високу якість продукції та її сучасність. Невиразно почуває себе в системі менеджменту і така потенційна перевага, як соціальна спрямованість продукції (29-е місце), що може в майбутньому проявити себе як більш важливий чинник конкурентного потенціалу підприємства. Несподівано низьку оцінку отримала перевага «інтелектуальна власність» (28-е місце), що, на наш погляд, можна пояснити ще в цілому неадекватним відношенням до цього нематеріального активу промислових підприємств у цілому в нашій країні і в свідомості споживачів зокрема. Недооцінка фактора інтелектуальної власності в майбутньому може різко погіршити інноваційні показники роботи підприємства для яких вона є фундаментальним підґрунтям. ■

#### ЛІТЕРАТУРА

- 1. Азоев Г. Л.** Конкуренция: анализ, стратегия и практика / Азоев Г. Л.– М. : Центр экономики и маркетинга, 1996.– 208 с.
- 2. Азоев Г. Л.** Конкурентные преимущества фирмы / Г. Л. Азоев, Л. П. Челенков.– М., 2000.– 256 с.
- 3. Ансофф И.** Стратегическое управление / И. Ансофф : Пер. англ.– М.: Экономика, 1993.– 328 с.
- 4. Балабанова Л. В.** Маркетинговое управление конкурентоспособности предприятий: стратегический подход: Монография / Л. В. Балабанова, В. В. Холод.– Донецьк: ДонДУЕТ, 2006.– 294 с.
- 5. Бешелев С. Д.** Математико-статистические методы экспертных оценок / С. Д. Бешелев, Ф. Г. Гурвич.– М.: Статистика, 1980.– 263 с.
- 6. Дикань В. Л.** Обеспечение конкурентостойчивости предприятий: Монография.– Харьков: Основа, 1995.– 160 с.
- 7. Иванов Ю. Б.** Конкурентные преимущества предприятия: оценка, формирование и развитие [Текст] : монография / Ю. Б. Иванов, П. А. Орлов, О. Ю. Иванова.– Х. : ВД «ИЖЕК», 2008. – 352 с.
- 8. Кизим Н. А.** Циклическая динамика экономической конкуренции / Н. А. Кизим, А. В. Воронин // Бизнес Информ.– 2006.– № 4.– С. 34 – 37.
- 9. Портер М.** Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / М. Портер : Пер. с англ.– М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.– 715 с.
- 10. Ситник Ю. А.** Использование метода экспертных оценок в диагностике экономической надежности строительного предприятия / Ю. А. Ситник // Коммунальное хозяйство городов.– 2007.– № 75.– С. 333 – 338.
- 11. Фатхутдинов Р. А.** Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление : [учебное пособие] / Фатхутдинов Р. А.– М. : ИНФРА-М, 2000.– 312 с.
- 12. Юданов А. Ю.** Опыт конкуренции в России. Причины успехов и неудач / А. Ю. Юданов.– М.: Изд-во КноРус, 2008.– 464 с.