

Міністерство освіти і науки України
Сумський державний університет
Навчально-науковий інститут бізнесу, економіки та менеджменту
Кафедра економічної кібернетики

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

на тему «ЕКОНОМІКО-МАТЕМАТИЧНЕ МОДЕЛЮВАННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА»

Виконав студент 4 курсу, групи ЕК-81а

(номер курсу)

(шифр групи)

Спеціальності 051 «Економіка»

(Економічна кібернетика)

Шабалдас О.С

(прізвище, ініціали студента)

Керівник доц., к. е. н. Койбічук В. В

(посада, науковий ступінь, прізвище, ініціали)

РЕФЕРАТ
кваліфікаційної роботи бакалавра на тему
«ЕКОНОМІКО-МАТЕМАТИЧНЕ МОДЕЛЮВАННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА»
студента Шабалдаса Олексія Сергійовича

Актуальність питання. Нині ми маємо складну ситуацію в економічному плані. Більшість підприємств вітчизняного виробництва страждають на великі втрати, але намагаються зберегти ринок. В умовах такої конкуренції зростає, посилюється конкуренція, тому кожен суб'єкт господарювання має правильно організувати свій бізнес.

Найважливіша науково-дослідна проблематика – всебічний та комплексний аналіз показників для визначення поточного рівня конкурентоспроможності підприємства, виявлення резервів підвищення конкурентоспроможності підприємства з урахуванням внутрішніх та внутрішніх факторів на макро- та мікро-рівневих рівнях.

Інформаційна база дослідження: дослідження базується на працях маркетологів, та проведення анкетування працівників підприємств ТОВ «Вікторія», ТОВ «Довіра», ТОВ АФ «Северинівська», ТОВ «СК-Агро», СФГ Кривозуб С.І., ТОВ АФ «Лан-СК» у 2022 році.

Мета бакалаврської роботи: економіко-математичне моделювання визначання рівня конкурентоспроможності підприємства, розвиток теоретичних основ оцінювання та аналізу діяльності підприємства з використанням методів експертних оцінок для підвищення рівня конкурентоспроможності.

Об'єктом дослідження є конкурентоспроможність підприємства.

Предмет дослідження: показники, що формують конкурентоспроможність підприємства, моделі оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства.

Для досягнення зазначеної мети обов'язковим є вирішення наступних

завдань:

- розглянути теоретичні аспекти з питань оцінювання конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах;
- розглянути сутність поняття «конкурентоспроможність підприємства»;
- ознайомитись із підходами та методами визначення конкурентоспроможності підприємства;
- побудувати концептуальну модель конкурентоспроможності підприємства;
- сформувати ознаковий простір конкурентоспроможності підприємства;
- обчислити інтегральний показник конкурентоспроможності підприємства методом експертного оцінювання;
- розробити методичний підхід до підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Отримані результати дослідження можуть бути використані фінансовим та аналітичним відділ підприємства, а також керівною ланкою для вдосконалення роботи та формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Ключові слова: конкурентоспроможність підприємства, методи оцінювання конкурентоспроможності, інтегральний показник, концептуальна модель, фінансовий аналіз.

Зміст кваліфікаційної бакалаврської роботи викладено на 84 сторінках. Список використаних джерел із 36 найменувань, розміщений на 3 сторінках.

Робота містить 62 таблиці, 12 рисунків, а також 7 додатків, розміщених на 13 сторінках.

Рік виконання кваліфікаційної роботи – 2022 рік.

Рік захисту роботи – 2022 рік

Міністерство освіти і науки України
Сумський державний університет
Навчально-науковий інститут бізнесу, економіки та менеджменту
Кафедра економічної кібернетики

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
д.е.н., професор
_____ О.В. Кузьменко
“ ___ ” _____ 2022 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
БАКАЛАВРА
(спеціальність 051 «Економіка («Економічна
кібернетика»)) студенту 4 курсу, групи ЕК-81а

Шабалдасу Олексію Сергійовичу
(прізвище, ім'я, по батькові студента)

1. Тема роботи Економіко-математичне моделювання конкурентоспроможності підприємства затверджена наказом по університету від «09» травня 2022 року № 0324-VI.
2. Термін подання студентом закінченої роботи «08» червня 2022 року.
3. Мета бакалаврської роботи: економіко-математичне моделювання визначання рівня конкурентоспроможності підприємства, розвиток теоретичних основ оцінювання та аналізу діяльності підприємства з використанням методів експертних оцінок для підвищення рівня конкурентоспроможності.
4. Об'єкт дослідження: конкурентоспроможність підприємства.
5. Предмет дослідження: показники, що формують конкурентоспроможність підприємства, моделі оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства.

6. Кваліфікаційна робота виконується на матеріалах результатів проходження переддипломної практики.

7. Орієнтовний план кваліфікаційної роботи, терміни подання розділів керівникові та зміст завдань для виконання поставленої мети:

Розділ 1 Теоретико-методичні засади визначення конкурентоспроможності підприємства – 20 травня 2022 року

У розділі 1 необхідно визначити економічну сутність та основні ознаки конкурентоспроможності підприємства на основі аналізу вітчизняної та зарубіжної літератури, розглянути методи та етапи оцінки конкурентоспроможності підприємства, розробити концептуальну модель конкурентоспроможності підприємства.

Розділ 2 . Оцінювання конкурентоспроможності підприємства – 28 травня 2022 року.

У розділі 2 необхідно сформулювати ознаковий простір конкурентоспроможності підприємства, здійснити порівняльний аналіз діяльності підприємств дослідження, оцінити їхній рівень конкурентоспроможності на основі розробленого інтегрального показника методом експертного оцінювання, розробити методичні рекомендації до підвищення конкурентоспроможності підприємства.

8. Консультації з роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	Завдання прийняв
1	Койбічук В.В., доцента кафедри економічної кібернетики	04.04.2022 р.	04.04.2022 р.
2	Койбічук В.В., доцента кафедри економічної кібернетики	09.05.2022 р.	09.05.2022 р.

9. Дата видачі завдання: «04» квітня 2022 року

Керівник кваліфікаційної роботи _____ В.В. Койбічук
(підпис) (ініціали, прізвище)

Завдання до виконання одержав _____ О.С. Шабалдас
(підпис) (ініціали, прізвище)

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ВИЗНАЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1 Змістовна сутність поняття «конкурентоспроможність підприємства»	9
1.2 Методичні підходи до визначення конкурентоспроможності підприємства.....	12
1.3 Концептуальна модель конкурентоспроможності підприємства.....	31
РОЗДІЛ 2 ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	34
2.1 ФОРМУВАННЯ ОЗНАКОВОГО ПРОСТОРУ.....	34
2.2 Розроблення інтегрального показника конкуренто-спроможності підприємства методом експертного оцінювання	38
2. 3. Методичний підхід до підвищення конкурентоспроможності підприємства.....	57
ВИСНОВКИ	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	64
ДОДАТКИ	67
Додаток А	67
Додаток Б.....	68
Додаток В	70
Додаток Г	73
Додаток Д.....	76
Додаток Е.....	79
Додаток Ж	82

Вступ

Актуальність питання. Нині ми маємо складну ситуацію в економічному плані. Більшість підприємств вітчизняного виробництва страждають на великі втрати, але намагаються зберегти ринок. В умовах такої конкуренції зростає, посилюється конкуренція, тому кожен суб'єкт господарювання має правильно організувати свій бізнес.

Конкуренція - одна з ключових категорій сучасних економічних наук, що надає визначальний вплив на ефективність функціонування конкурентних суб'єктів та ефективність розвитку загалом ринкових механізмів. Тому конкурентоспроможність підприємства може бути визначена як здатність компанії краще забезпечити пропозицію товарів та послуг порівняно з конкурентами шляхом надання товарів та послуг диференційованими властивостями в умовах відповідності стандартам якості продукції.

Проблеми теорії та методології визначення феномену, характерного принципу та ознаки конкурентоспроможності компаній були предметом досліджень багатьох зарубіжних та вітчизняних учених, наприклад, таких, як: А. Воронкова, Г.Теплинський, В. Комісаренко, А. Градов, В. Єрмолов, Ю. Іванов, В. Коршунов, І. Отенко, М. Портер, В. Стівенсон, О. Тищенко, Р. Фатхутдінов

Метою бакалаврської роботи є економіко-математичне моделювання визначання рівня конкурентоспроможності підприємства, розвиток теоретичних основ оцінювання та аналізу діяльності підприємства з використанням методів експертних оцінок для підвищення рівня конкурентоспроможності.

Об'єктом дослідження є конкурентоспроможність підприємства.

Предмет дослідження: показники, що формують конкурентоспроможність підприємства, моделі оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства.

Для досягнення зазначеної мети обов'язковим є вирішення наступних

завдань:

- розглянути теоретико-методичні засади визначення конкурентоспроможності підприємства;
- розглянути сутність поняття «конкурентоспроможність підприємства»;
- ознайомитись із підходами та методами визначення конкурентоспроможності підприємства;
- побудувати концептуальну модель конкурентоспроможності підприємства;
- сформувати ознаковий простір конкурентоспроможності підприємства;
- обчислити інтегральний показник конкурентоспроможності підприємства методом експертного оцінювання;
- розробити методичний підхід до підвищення конкурентоспроможності підприємства.

РОЗДІЛ 1. Теоретико-методичні засади визначення конкурентоспроможності підприємства

1.1 Змістова сутність поняття «конкурентоспроможність підприємства»

Трансформаційні економічні тенденції, формування сучасних ринкових відносин, кризові умови економічного розвитку України створили необхідність формування та розвитку конкурентоспроможної економіки в цілому та конкурентоздатних відносин зокрема нерозривно пов'язане з конкуренцією.

Конкурентність підприємства виявляється лише в конкуренції й через конкуренцію. Ефективне функціонування ринку підвищує конкурентоспроможність підприємства.

Вважаю, що конкурентоспроможність підприємства, можна трактувати як здатність об'єкта господарювання випереджати конкурентів в досягненні мети реалізації товару.

Опрацювавши фахову літературу, можу зробити висновок, що в сучасній науці немає єдиного загальноприйнятого означення конкурентоспроможності та загальноприйнятого підходу до методів її оцінки й формування (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Визначення конкурентоспроможності

Автори	Визначення
1	2
А. Воронкова, Г. Теплинський, В. Комісаренко	Конкурентоспроможність підприємства – характеристика, що визначає стійкість підприємства, здатність його зберігати своє положення на ринку або розширювати займаний сектор ринку [27, с 33]
А. Градов	Конкурентоспроможність підприємства – порівняльна перевага підприємства стосовно інших підприємств даної галузі усередині країни й за її межами [27, с 33]
В. Єрмолов	Конкурентоспроможність виробника становить відносну характеристику, що відображає відмінності процесу розвитку даного виробника від виробника-конкурента як за ступенем задоволення

	своїми товарами й послугами конкретної суспільної потреби, так і за ефективністю виробничої діяльності[27, с 33]
Ю. Іванов	Конкурентоспроможність – це властивість підприємства змінювати траєкторію руху або намічений режим функціонування у процесі адаптації до впливів зовнішнього середовища з метою збереження розвитку вже наявних або створених нових конкурентних переваг[27, с 33]
В. Коршунов	Конкурентоспроможність визначається як «реальна й потенційна можливість підприємства в існуючих для нього умовах проектувати, виготовляти й збувати товари, які за певними ціновими і неціновими характеристиками більш привабливі для споживачів, ніж товари їх конкурентів»[31]
І. Отенко	Конкурентоспроможність підприємства є багатовимірним поняттям, основними напрямками якого виступають здатності адаптуватися на ринку, забезпечувати внутрішню гнучкість структури керування й організації виробничої системи, ефективно використовувати потенціал підприємства й потенціал ринку[29]
М. Портер	Конкурентоспроможність підприємства – порівняльна перевага стосовно інших фірм[27, с 34]
В. Стівенсон	Конкурентоспроможність характеризує те, «наскільки ефективно компанія задовольняє потреби клієнта порівняно з іншими компаніями, які пропонують схожу продукцію або послуги»[30]
О. Тищенко	Конкурентоспроможність підприємства – це здатність підприємства до одержання синергійного ефекту від раціонального використання наявних і знову створюваних у процесі реалізації стратегії розвитку конкурентних переваг[1;2]
Р. Фатхутдінов	Конкурентоспроможність – «це можливість підприємства робити конкурентоспроможну продукцію, перевагу підприємства щодо інших підприємств даної галузі в країні й за її межами»[28]
Швейцарська організація «European management forum»	Конкурентоспроможність підприємства – реальна й потенційна можливість проектувати, робити, збувати за існуючих умов товари, які за ціновими й неціновими характеристиками в комплексі є привабливішими, ніж товари їх конкурентів[27,с 36]

Джерело: побудовано автором

В літературі зустрів наступні підходи до класифікації конкурентоспроможності підприємства (рис. 1.1): залежно від об'єкта застосування цього терміну розрізняють наступні категорії - «Конкурентоспроможність підприємства національної економіки», «Конкурентоспроможність підприємства продукції», «Конкурентоспроможність підприємства», «Конкурентоспроможність підприємства галузі» тощо. Диференціація обґрунтовується характеристиками

зазначених об'єктів.

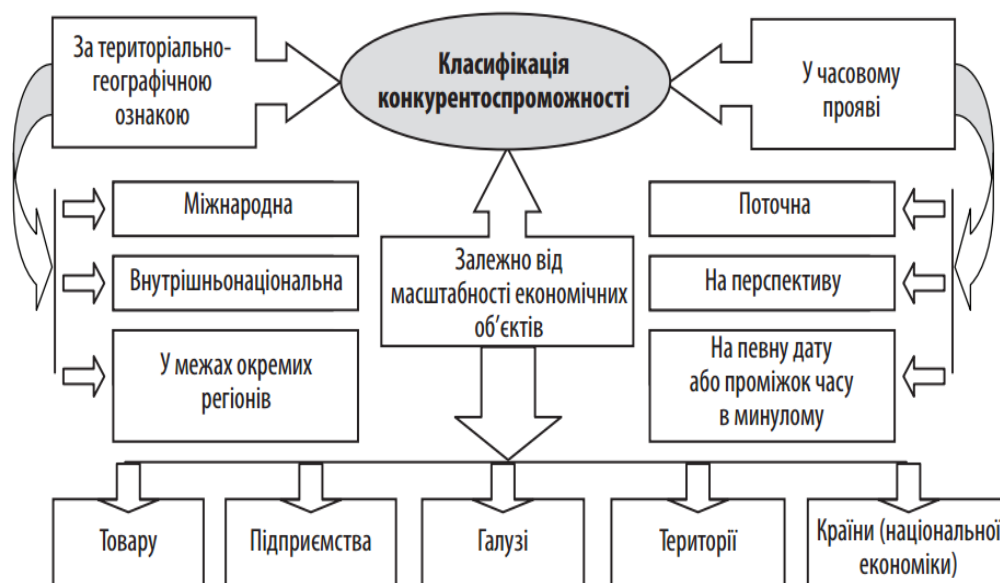


Рисунок 1.1. Класифікація поняття «конкурентоспроможність»

Джерело: побудовано автором на основі [1].

Можна зробити висновок, що конкурентоспроможність підприємства – це відносна характеристика, яка відображає унікальність розвитку даного суб'єкта господарювання у порівнянні з конкурентами за ступенем задоволення своїми товарами потреб покупців, а також спроможність пристосування до умов ринкової економіки.

Поняття «конкурентоспроможність підприємства» має наступні особливості:

- виявляється та оцінюється тільки за наявності реальних або потенційних конкурентів;
- вона відносна: має різний рівень щодо конкретних конкурентів;
- визначається продуктивністю використання залучених ресурсів у виробничий процес;
- рівень залежить від країни, галузі та продукції, що виготовляється [1].

1.2 Методичні підходи до визначення конкурентоспроможності підприємства

Узагальнюючи поняття конкурентоспроможності, можна вважати, що це, в першу чергу, можливість суб'єкту економіки у досягненні переваги над іншими підприємствами, що виходять на ринок з власною продукцією.

В опрацьованій літературі зустрів об'єднання методів визначення й оцінки рівня конкурентоспроможності в наступні дев'ять груп [2]:

1. методи, які ґрунтуються на аналізі порівняльних переваг;
2. методи, що базуються на теорії рівноваги фірми і галузі;
3. методи, побудовані на основі теорії ефективної конкуренції;
4. методи, які ґрунтуються на теорії якості товару;
5. матричні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства;
6. комплексні методи (у тому числі інтегральні);
7. метод, який ґрунтуються на теорії мультиплікатора;
8. метод визначення позиції в конкуренції з погляду стратегічного потенціалу підприємства;
9. методи, які ґрунтуються на порівнянні з еталоном (модифікація комплексних методів із застосуванням інтегральних оцінок).

1. Найпоширенішими є методи першої групи. Їх критерієм є оцінка витрат виробництва, також прибуток, обсяг продаж, частка на ринку, рентабельність. Вони характеризують масштаб і ефективність виробничої діяльності в конкретних умовах, але не відображають специфіку взаємодії виробника продукції з ринком її реалізації. Процес розвитку конкурентних переваг не є предметом вивчення та аналізу, тому методики зазначеної групи не дають можливості оцінити ефективність адаптації підприємства до вимог ринку, що можуть змінюватися.

2. У методах другої групи як показник для аналізу використовують: відсоткові ставки за кредитами, рівень заробітної плати, вартість матеріальних ресурсів або обладнання. Нижчі дані по перелічених показниках підвищують

кокурентні позиції. Дослідженнями з методики оцінки рівня конкурентоспроможності виробника на базі теорії рівноваги фірми і галузі проводив англійський економіст Альфред Маршал. Недоліком застосування другої групи методів є те, що він не характеризує здатність підприємства до адаптації на ринку, а відображає зовнішні умови роботи підприємства. Зазначені методи розповсюджені для оцінки конкурентоспроможності на галузевому рівні, але слід зазначити, що вони у застосуванні мають певні обмеження: оскільки ґрунтуються на понятті рівноваги (стані підприємства, коли у виробника відсутні стимули для переходу в інший кількісно-якісний стан), то вимагають наявності великої кількості підприємств, однорідності продукції, відсутності монопольності підприємств, мобільності чинників виробництва [3].

3. У методах визначення конкурентоспроможності, побудованих на базі теорії ефективної конкуренції, предметом аналізу є три головні групи показників: фінансова стійкість підприємства, виробнича діяльність та збутова діяльність. Власні показники підприємства співставляються з показниками конкурентів або середньогалузевими значеннями. Недоліком методів третьої групи є складність узагальнення результатів аналізу та обґрунтування підсумкової оцінки конкурентоспроможності підприємства, складність у визначенні факторів, що впливають на рівень конкурентоспроможності. Трудомісткість розрахунків знижує доцільність використання методики групи конкурентоспроможності певного підприємства.

4. Оцінка конкурентоспроможності на підставі теорії якості товару обумовлена дослідженням споживчої цінності виготовленої продукції, шляхом співставлення з відповідними параметрами виробників конкурентів. Згідно методик четвертої групи рівень конкурентоспроможності оцінюється таким чином[4] :

$$K = \frac{I_o}{I_A} \quad (1.1)$$

де I_o – інтегральний показник оцінювання продукції ;

I_A – інтегральний показник аналога продукції .

Якщо $K > 1$, то оцінювана продукція має вищий рівень конкурентоспроможності у порівнянні з конкурентами.

Інтегральний показник конкурентоспроможності товару (I), розраховується за формулою:

$$I = \frac{\Pi_э}{З_{\Pi} + З_э} \quad (1.2)$$

або

$$I = \frac{U}{C_{\Sigma}} \quad (1.3)$$

де $\Pi_э$ – корисний ефект від використання продукції за призначенням;

$З_{\Pi}$ – витрати на створення продукції;

$З_э$ – витрати на експлуатацію продукції;

U – комплексний показник якості, що визначає корисність продукції;

C_{Σ} – ціна споживання (складається з ціни продажу і витрат споживача при введенні товару в експлуатацію).

Недоліком методик даної групи методів є ототожнення конкурентоспроможності товару з конкурентоспроможністю підприємства, а також застосування тільки для підприємств, що виробляють продукцію одного виду.

5. Проце конкуренції в динаміці є підґрунтям для методик матричних методів оцінки конкурентоспроможності. Це особливо актуально на сучасному етапі розвитку бізнесу. Матричний аналіз почали використовувати з 1960-их років, коли аналітиками були розроблені методи і

прийоми, що відігравали провідну роль у підвищенні стратегічного аспекту діяльності суб'єкту економіки.

Для реалізації методик даної групи потрібна теоретична основа та підготовча робота. Будь-який товар з моменту появи до зникнення на ринку проходить стадії життєвого циклу: випуск → зростання кількості → насичення → спад попиту, на кожній з яких виробник його реалізовує в певній кількості, що відображається в динаміці продаж та займаній частці ринку. Теоретична основа включає такі поняття як: життєвий цикл товару, життєвий цикл підприємства, криву досвіду та базу даних PIMS (Profit Impact Market Strategy) – «вплив ринкової стратегії на прибуток».

В основі методик лежить побудова двовимірних матриць, за допомогою яких можна порівнювати одиниці бізнесу або холдінги за наступними критеріями: темпи зростання продажу, стадія життєвого циклу товару, відносна конкурентна позиція, частка ринку, привабливість галузі. (рис 1.2) та фіксуються значення впливу зовнішніх та внутрішніх чинників.

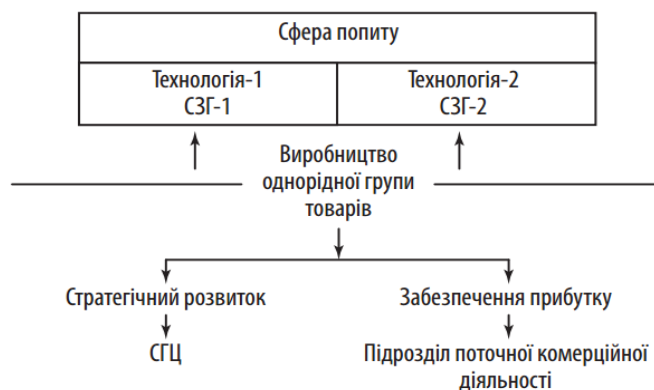


Рисунок 1.2. Стратегічні зони господарювання і стратегічні господарські центри.

Джерело: побудовано автором на основі [2]

Підготовча робота включає перелік факторів, що мають вплив на конкурентоспроможність, та об'єктів, на які розглядається вплив факторів. Матриця будується за двома обраними факторами, розкриваючи їх взаємодію при формуванні стратегії.

Типові набори факторів, які створюють основу відповідної матриці, відображені в табл. 1.2 [2, 6].

Таблиця 1.2 – Фактори, які створюють основу матриці (за існуючими різновидами матриць)

Матриця	Фактори
Матриця І. Ансоффа «товар-ринок»	<ul style="list-style-type: none"> • Товар підприємства (існуючий й новий); • ринки підприємства (існуючі й нові)
Матриця БКГ	<ul style="list-style-type: none"> • Темпи зростання ринків збуту підприємства; • відносна ринкова частина підприємства на цільових ринках
Багатокритеріальні матриці: <ul style="list-style-type: none"> • матриця McKinsey; • матриця Shell; • матриця Г. Дея; • матриця Д. Монісона; • матриця Мак Нейма; • матриця Хекса – 	<ul style="list-style-type: none"> • Привабливість ринку збуту підприємства; • конкурентоспроможність підприємства на цільових ринках

Меджлаф	
Матриця М. МакДональда	<ul style="list-style-type: none"> • Ступінь привабливості цільових ринків для підприємства; • конкурентні переваги підприємства на цільових ринках
Матриця А. Д. Литла; Матриця Браунлая-Барта; Матриця Хофера-Шендлера	<ul style="list-style-type: none"> • Стадія життєвого циклу товару підприємства; • конкурентні позиції підприємства на цільових ринках
Матриця конкурентних стратегій М. Портера	<ul style="list-style-type: none"> • Джерело конкурентних переваг; • стратегічна орієнтація підприємства (увесь ринок або окремий сегмент)

Джерело: побудовано автором на основі [2, 6]

За думкою аналітиків, матричні методи оцінки себе виправдовують, незважаючи на достатньо складні, трудомісткі підготовчі розрахунки. Формується база, що забезпечує необхідну орієнтацію всієї команди управління підприємством на постійний контроль і підтримку конкурентних позицій підприємства. Використання методів п'ятої групи дозволяє їм вижити, зберегти конкурентоспроможність і утримати конкурентні позиції на ринку. Обґрунтованість встановлюваних стратегічних рішень визначається повнотою і достовірністю інформації, що використовується.

Аналізуючи літературні джерела, можна зробити висновок, що матричний підхід є популярним у західних дослідників менеджменту і вважається одним із найпоширеніших методів оцінки якості діяльності підприємства [5]. Він дозволяє зробити висновки щодо оцінки товарно-ринкових можливостей, фінансової спроможності, переорієнтації, інтернаціоналізації, потреби в партнерах, стратегії розвитку підприємства.

6. Повне дослідження конкурентоспроможності в динаміці функціонування підприємства і виявлення резервів її підвищення лежить в основі дослідження шостої групи методів. Так, літературне джерело [1] пропонує оцінювати рівень конкурентоспроможності підприємства комплексним способом. При аналізі конкурентоспроможності підприємства

методики даної групи методів враховують: конкурентоспроможність товару, його відповідність потребам і витратам споживачів, ефективність використання ресурсів підприємства, ринкову активність підприємства, залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування [1]:

$$K_i = a \times K_{\text{ПР}_i} + b \times P_{\text{АКТ}_i} + c \times C_{\text{ВОЗМ}_i} \quad 1.3$$

де K_i – конкурентоспроможність підприємства;

$i = 1, 2 \dots n$ – підприємства, що аналізуються;

$P_{\text{АКТ}_i}$ – ринкова активність підприємства;

$C_{\text{ВОЗМ}_i}$ – власні можливості підприємства, де a, b, c – значущість показників конкурентоспроможності підприємства.

Конкурентоспроможність продукції ($K_{\text{ПР}}$) підприємства розраховується за наступною формулою:

$$K_{\text{ПР}} = \sum_{j=1}^m K_j x_{ij} \quad 1.4$$

Де $j = 1, \dots, m$ – характеристики продукції;

K_j – врахування внутрішньої і зовнішньої значущості характеристики

x_{ij} – значення характеристики відносно до її кращого значення.

«Вибір показників для кількісного аналізу конкурентоспроможності підприємств визначається комплексом поставлених завдань і відображає єдність цілей і можливостей опису різних сторін функціонування суб'єктів господарювання на ринку» [1].

Підприємство, і його товар стають конкурентоспроможними тільки на ринку. Оцінка рівня конкурентоспроможності товару проводиться тільки споживачем (враховуючи якість і цін у порівнянні з іншими товарами), а оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства визначається не тільки споживачем (з погляду на бренд, що створює імідж підприємства), але і самим виробником (з точки зору ефективності його виробничо-господарської

діяльності). Тому конкурентоспроможність продукції враховується як одна з характеристик при оцінці конкурентоспроможності підприємства.

На думку американського економіста Майкла Портера, конкурентоспроможність залежить від характеру і ступеня використання умов зовнішнього середовища [7; 8]. Тому для оцінки конкурентоспроможності підприємства враховують ринкову активність. Вона включає в себе долю, що займає одиниця економіки на ринку, темпи зростання місткості на ринку ринку, натуральні та грошові обсяги реалізації, а також формує імідж підприємства у його споживачів.

Власні можливості підприємства складаються з матеріальних, фінансових, трудових, інформаційних ресурсів, а також ступеня залежності підприємств від зовнішніх джерел фінансування.

Аналіз чинників зовнішнього і внутрішнього середовища, що впливають на рівень конкурентоспроможності підприємства проводили А.М. Тищенко, Ю.Б. Іванов, Н.А. Кизим. Результатом їх роботи стала наступна схема оцінки конкурентоспроможності підприємства (рис. 1.3) [9].

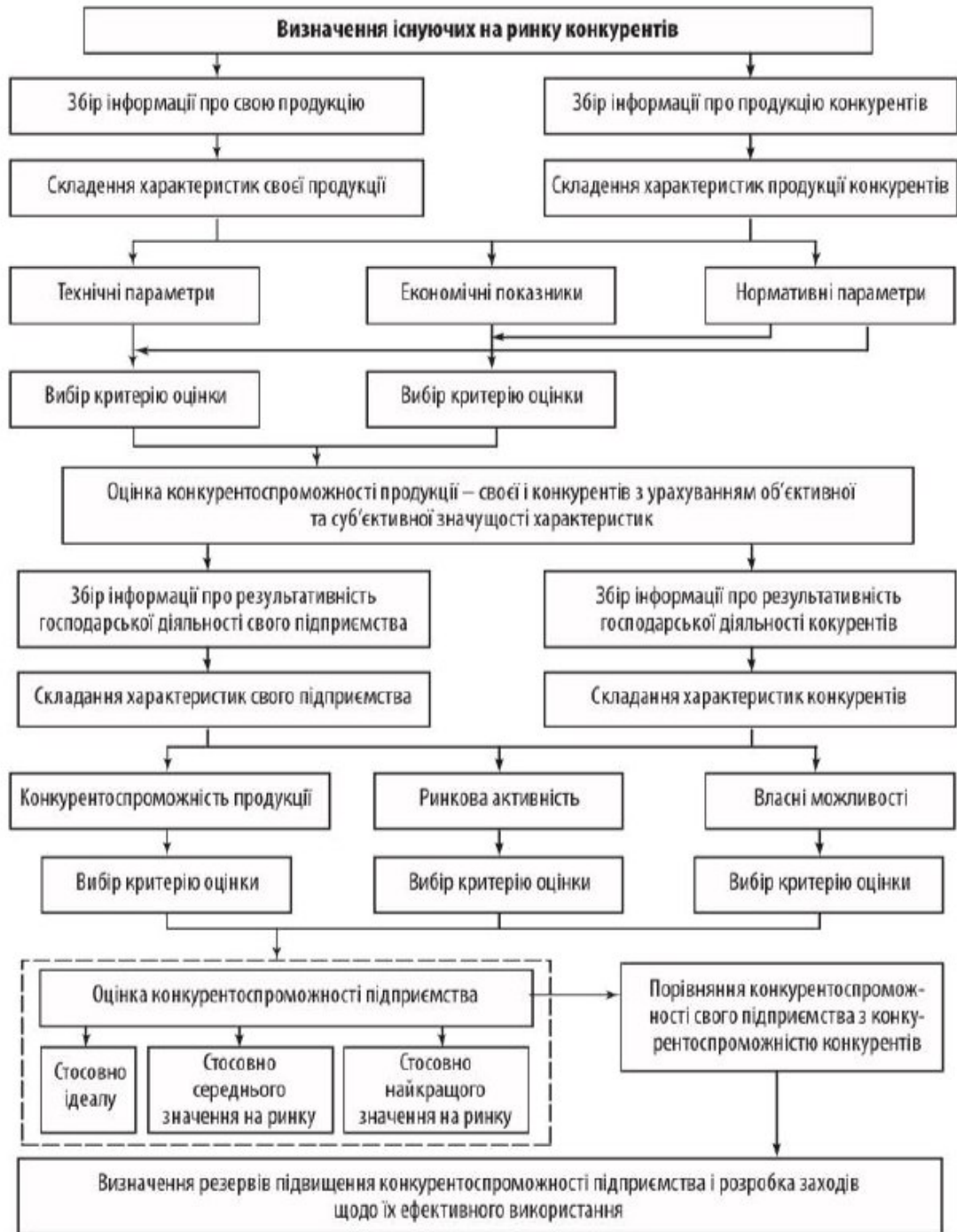


Рисунок 1.3. Схема оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Кожен з показників характеризує певну можливість функціонування підприємства в динаміці, а їх система у цілому охоплює всі найважливіші аспекти діяльності підприємства. Тому оцінку конкурентоспроможності підприємства з метою виявлення резервів її підвищення доцільно проводити з

урахуванням комплексного впливу розглянутих чинників.

Суть методики комплексного оцінювання учасників конкурентного середовища полягає у формуванні матриці безрозмірних показників на основі характеристик, котрі описують досліджувані суб'єкти, а потім її перетворюють в матрицю результатів, яка показує рівень конкурентоздатності кожного учасника. Основна перевага вказаної методики лягає у можливості аналізування сукупності загальних для усіх підприємств характеристик, з допомогою котрих можна однозначно описувати кожен із об'єктів, і виявляти внутрішні об'єктивно наявні закономірності досліджуваних процесів. Співставлення досягнутих рівнів ринкової активності, можливостей підприємств та рівня конкурентоспроможності товарів із середніми і найкращими значеннями на ринку дозволить розробити заходи по вдосконаленню рівня визначених показників діяльності, що сприятимуть стратегічному розвитку підприємств.

Відомі учені, котрі досліджували сферу стратегічного управління в ХХ ст. [10; 11; 12; 13; 14] запропонували комплексний підхід щодо оцінювання конкурентоспроможності підприємств через використання методу інтегрального оцінювання, котрий є досить простим, наглядним і сприяє отриманню однозначних оцінок конкурентних позицій виробників.

Саме І. Ансофф [11, 15] задля визначення місця підприємства в конкурентному середовищі запропонував використання співвідношення між очікуваними і оптимальними рівнями рентабельності, при цьому конкурентні статуси підприємств визначаються згідно рисунку 1.4.

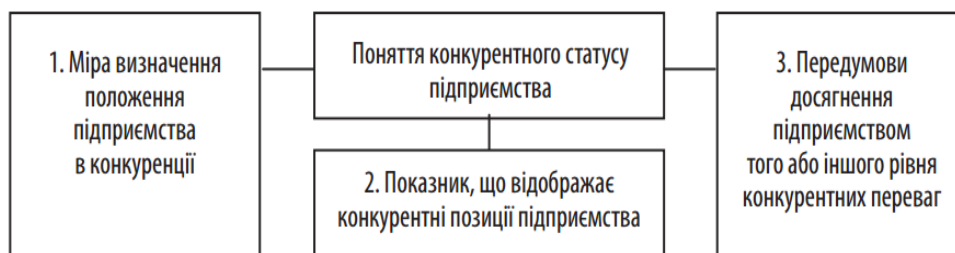


Рисунок 1.4. Конкурентний статус підприємств

Дослідник Г. Азоєв [11] задля оцінювання конкурентоспроможності підприємства використовує 4-частковий показник концентрації CR4 та індекс Херфіндала

$$I_h = \sum D_i^2 \quad 1.5$$

Або

$$I_h = 10000 \sum D_i^2 \quad 1.6$$

При $D_i = \frac{OP_i}{OP}$, $i = 1, \dots, n$, де D_i – частка i – го підприємства в загальному обсязі реалізованої продукції ; I_h – індекс Херфіндала ($0 < I_h \leq 1$) OP_i – обсяг реалізації продукції i – го підприємства; OP – загальний обсяг реалізації продукції заданого асортименту–

Інтегральний метод оцінювання конкурентоспроможності підприємства передбачає застосування індексу Розенблюта та коефіцієнта Джині [11].

До інтегрального показника рівня конкурентоспроможності підприємств (K) відносяться критерій відображення ступеню задоволення потреб покупців (I_T) та критерій ефективності виробництва (I_e):

$$K = I_m \times I_e \quad 1.7$$

Перший множник характеризується відносною конкурентоспроможністю продукції (у відношенні до аналогічних товарів конкурентів) [16] і розраховується за формулою 1.8:

$$I_m = \frac{I_{нп} \times I_{мп}}{I_{цп}} \quad 1.8$$

де $I_{нп}$ – співвідношення групових показників нормативних параметрів конкурентноспроможності аналізованого і конкурентного товару; $I_{мп}$ – співвідношення групових показників технічних параметрів; $I_{цп}$ – співвідношення групових показників ціни споживання

Всі групові показники, котрі визначаються як для аналізованої продукції, так і для товарів-конкурентів, розраховуються на основі одиничних показників, враховуючи визначені методом експертних оцінок коефіцієнти вагомості диференціації для кожного окремого виду товару. При цьому найвищий рівень групових нормативних показників не повинен перевищувати одиницю, тобто, коли величина $I_{мп}$ і $I_{нп}$ є більшою за $I_{цп}$

Співвідношення показників ефективності досліджуваного підприємства і цього конкурента відображається через критерій ефективності виробництва (I_e) Практично для розрахунку даного критерію найчастіше використовують один із показників ефективності господарської діяльності: рівень рентабельності активів, рівень рентабельності власного капіталу, норма рентабельності (середня або за визначений період).

Якщо коефіцієнт конкурентноспроможності досліджуваного підприємства дорівнює одиниці, то це означає його рівень відповідає даному показнику конкурента. Якщо $K < 1$, то підприємство є менш конкурентноспроможним, а якщо $K \geq 1$, то більш конкурентноспроможним ніж конкурент.

Значна перевага інтегрального методу полягає у простоті розрахунків і можливості однозначної інтерпретації одержаних результатів, тому саме даний метод достатньо широкий у використанні на практиці задля експрес-оцінювання конкурентних позицій конкурентів, що співставляються. При

цьому, не враховуючи його доступність, інтегральний метод володіє рядом серйозних недоліків, що вагомо обмежують сферу його використання.

Перш за все, застосування методу інтегрального оцінювання диверсифікованих фірм вимагає аналізування не одного виду товару, а всього асортименту, причому номенклатура товарів на підприємствах, які співставляються істотно розрізняється. Достовірність оцінювання рівня порівняльної конкурентоспроможності товарного асортименту на практиці забезпечувати досить складно, так само, як і знаходити два чи більше субєкта господарювання, котрі є абсолютно ідентичними за видами і структурою товарів. Наступною недоліком цього методу є те, що інтегральне оцінювання унеможлиблює глибокий аналіз і виявлення резервів зростання рівня конкурентоспроможності підприємств.

Ще одним методом оцінювання конкурентоспроможності підприємств є метод, котрий базується на теорії мультиплікаторів. Вчені зазначають [14; 17; 18], що механізм мультиплікації може характеризувати ланцюг послідовної залежності ефекту і стимулу. В загальному сенсі теорія мультиплікації зводиться до таких принципів [14; 17]:

- під впливом початкових імпульсів (а саме, капіталовкладень) початкового періоду з'являється один чи декілька першочергових ефектів, тобто доходи, заощадження тощо;

- під впливом первинного ефекту в ході наступного періоду створюються вторинні ефекти, які не відрізняються за природою, але є меншими за розміром від первинних та також від початкових імпульсів.

Представивши дані ланцюгові ефекти як числову модель послідовної залежності, доцільно з'ясувати, чи є сукупність первинних, вторинних і всіх послідовних ефектів завершеною величиною і який її розмір. Якщо величина кінцева, то слід зазначити, що між сукупністю ефектів однакової природи і первинними ефектами існує конкретне відношення, тобто це і є мультиплікатор, на котрий потрібно помножити первинний ефект задля

одержання сукупного ефекту.

З допомогою положення теорії мультиплікаторів є можливість одержати непряме оцінювання конкурентних переваг одного підприємства над іншим стосовно якості виготовлених товарів чи послуг, що надаються. Так як якість задоволення попиту споживачів є поняттям досить ємним, котре включає показники широти, глибини, гармонійності пропонованого асортименту; часові аспекти і оперативність постачання, а також відповідність цінового рівня рівню доходів, оцінювати таку сукупність показників кількісними показниками досить складно, а тому в таких випадках і є можливим застосування теорії мультиплікаторів.

В даному варіанті задля досягнення конкурентних переваг в галузі метод мультиплікатора працює наступним чином: підприємство задля формування і досягнення конкурентних переваг мають постійно впроваджувати інвестиції в розвиток власного стратегічного потенціалу та проводити заходи, що пов'язані із адаптацією в умовах зовнішнього середовища. Ефекти даних інвестицій зростає пропорційно зростанню якості задоволення потреб, які досягаються товарами в стратегічній перспективі. Таким чином, чим вищою є якість потреб, які задовольняються, тим вищими є доход і прибуток підприємства, що одержують в даній стратегічній перспективі.

Отже, мультиплікатор, котрий дозволяє розраховувати кумулятивний ефект за визначений період, що є досить тривалим для вирішення стратегічного завдання, визначають за формулою 1.9 [17; 14]:

$$K = \frac{n - (n + 1) \times r + r^{n+1}}{(1 - r)^2} \quad 1.9$$

де n –
порядковий номер періоду, у ході якого мав місце той або інший ефект;
 r – гранична схильність до споживання, яка визначається відношенн
приросту споживання ΔC до викликаного ним приросту доходів

Використання даного мультиплікатора обґрунтовують тим, що первинними результатами вкладення інвестицій є зростання доходів підприємств, що дорівнює інвестиційним витратам. Такий приріст доходів в свою чергу розподіляється між факторами виробництва, що спонукає додаткові затрати.

З теоретично-практичної сторони оцінювання конкурентоспроможності підприємства застосовують також метод визначення позицій в конкуренції через стратегічний потенціал підприємств [1; 9; 14; 11; 19; 20; 21] через аналізування внутрішнього середовища підприємств з метою досягнення конкурентних переваг та формування потенціалу для їх розроблення (рис 1.5)

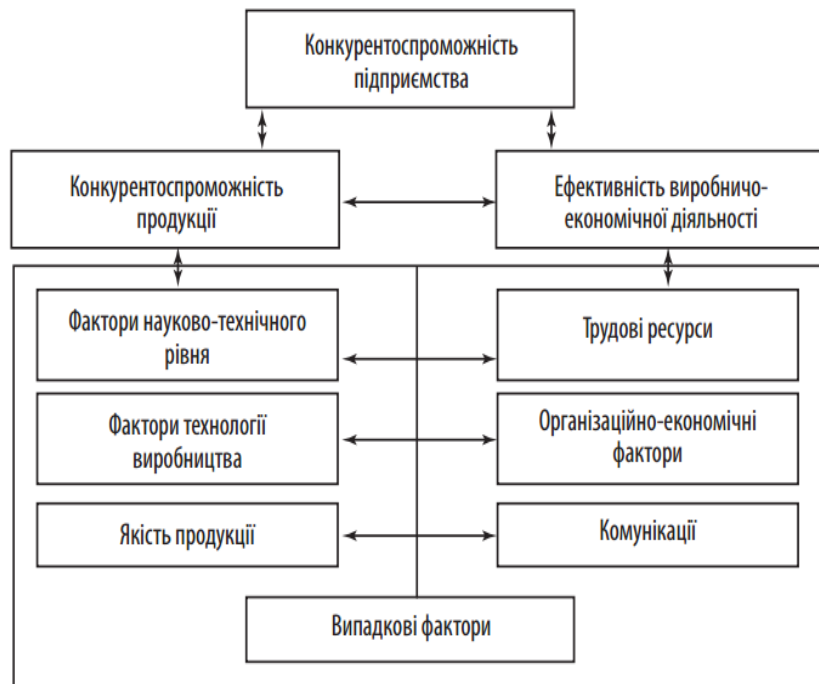


Рисунок 1.5. Схема взаємодії факторів внутрішнього середовища підприємств

Джерело: побудовано автором на основі [9].

Підприємства збільшують власні можливості через покращення внутрішнього складу, удосконаленням пропорції і підтримкою балансу видів ресурсів, котрі використовуються. Тому, стратегічний потенціал підприємств

визначається їх внутрішнім середовищем, а управління ним залежить від таких зовнішніх умов як величина споживчого попиту, дії конкурентів, відносини з постачальниками сировини, політика уряду тощо. Схему управління стратегічним потенціалом підприємств зображено на рисунку 1.6 [21].

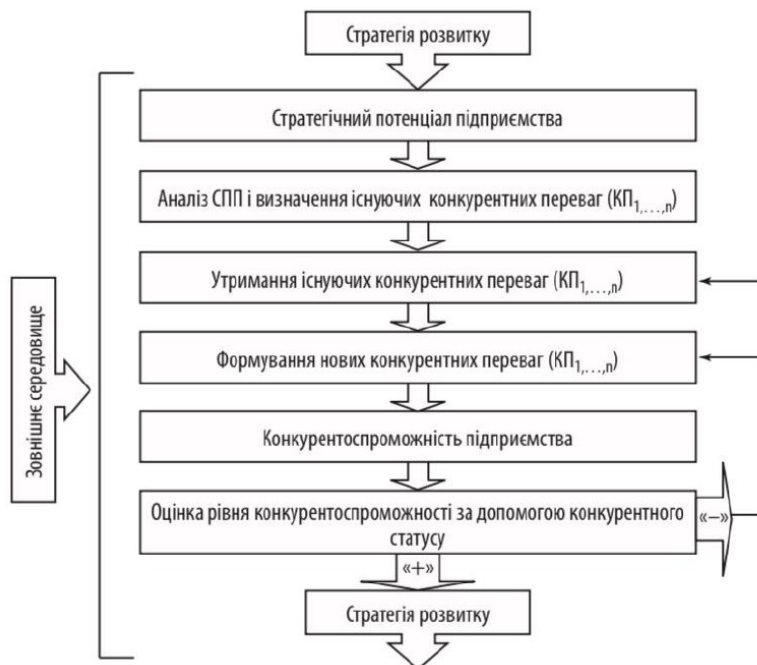


Рисунок 1.6. Схема управління стратегічним потенціалом підприємства
Джерело: побувано автором на основі [21]

Задля забезпечення належного рівня конкурентоспроможності підприємства повинні постійно дбати про повне і ефективне застосування стратегічних ресурсів, а також залучення нових видів ресурсів задля перспективного виробництва. Отже, одна з базових цілей стратегічного управління полягає як у виборі джерел поповнення обмеженості ресурсів так і в раціональному розподілі їх між складовими стратегічного потенціалу підприємств для визначення вигідності направлення ресурсів в розвиток конкретних «здібностей» підприємств задля забезпечення високого рівня їх конкурентоспроможності.

Дослідник А. Градов [14] в методиці оцінювання конкурентного статусу підприємств пропонує розглядати три основні фактори впливу на вибір

конкурентної стратегії підприємств: структуру стратегічного потенціалу підприємств; спроможність розширення ресурсів підприємств і особливості галузей через чинники, що сформовані детермінантами «національного ромбу». В даній методиці науковець поєднав дослідження факторів внутрішнього середовища підприємств та вплив факторів зовнішнього середовища через концепцію «національного ромба» М. Портера [22; 23].

Аналіз існуючих у сучасних економічних дослідженнях методів дослідження факторів внутрішнього середовища підприємств показав, що вони часто ґрунтуються на суб'єктивному оцінюванні експертів; одержання конкретної оцінної характеристики ресурсів внутрішнього середовища підприємств (організаційної структури управління, маркетингу) через їх закритість потребує розробки спеціальної методики розрахунку; є трудомісткими і присутня недостатність деякої початкової інформації.

Задля подолання існуючих труднощів розроблено метод оцінювання ефективності внутрішніх ресурсів підприємств із використання таксономічного аналізування [24], а для визначення рівня розвитку стратегічного потенціалу підприємств із використанням моделі еластичності [1; 21]. Величини зведених показників показують сукупні зміни, що відбулися за досліджуваний період в значеннях конкретних показників, і це є певною перевагою даного методу та визначає репрезентативність одержаних кількісних оцінок.

Рівень розвитку стратегічного потенціалу підприємства містить пряму залежність від ефективності застосування внутрішніх ресурсів тому на через таксономічний аналіз і з застосуванням моделі еластичності є можливим оцінюванням ефективності ресурсів підприємств, а також одержання узагальнюючих показників рівня розвитку стратегічного потенціалу підприємств, що кількісно відображає сильні і слабкі сторони підприємств без суб'єктивного виправлення експертних оцінок. Даний підхід до розрахування інтегральних показників конкурентоспроможного потенціалу підприємств

дозволяє загалом оцінювати положення досліджуваного господарюючого суб'єкту по відношенню до конкурента, а також аналізувати окремі елементи потенціалу.

В теорії та практиці також присутні більш складні методи оцінювання конкурентоспроможності підприємств, серед яких виділяють методи, що базуються на урахуванні взаємозв'язку дії детермінантів «національного ромбу» та стратегічного потенціалу підприємств [14], а також порівнювання із еталоном: таксономічного аналізу [1; 24; 21] і методу радара [25;1; 21].

Таксономічне аналізування широко застосовують при здійсненні порівняльного аналізування в економіці, що дозволяє розширювати можливості проведення різноманітних видів співставлення і вимірювання багатовимірних об'єктів. В даному підході застосовують метод оцінювання конкурентоспроможності підприємств через співставлення визначених груп коефіцієнтів, котрі характеризують фінансову, економічну, виробничу та господарську діяльність досліджуваних фірм, з еталономним значенням вказаних коефіцієнтів. В результаті розрахування різнорідних по суті показників їх групують для визначення єдиного узагальнюючого значення потрібних ознак, які всесторонньо описують об'єкти дослідження.

Задля багатокритеріального оцінювання конкурентоспроможності підприємств вперше у 1981 році Ж.-М. де Лієршнайдер, Р. Урсе і А. Ван Блокстал застосували метод радара [24]. Суть даного методу оцінювання [24; 1; 21] передбачає, що інтегральний показник оцінювання конкурентоспроможності підприємств проявляється через відносну площу радара (K), який побудовано всередині оцінного кола за порівняльними показниками (рис. 1.7) та дозволяє виявляти їх сильну і слабку сторону:

$$K = S_p/S \quad 1.10$$

де S_p – площа радара, см^2 ; S – загальна площа оцінного кола, рівна πR^2 ; R – довільний радіус оцінного кола, см .

Площа радара K , в свою чергу, визначається за формулою:

$$S_p = \frac{1}{2} \sin \alpha (a_1 \times a_2 + a_2 \times a_3 + \dots + a_{n-1} \times a_n + a_n \times a_1) \quad 1.11$$

де a_1, \dots, a_n значення показників переведені в сантиметри— α — кут між найближчими показниками

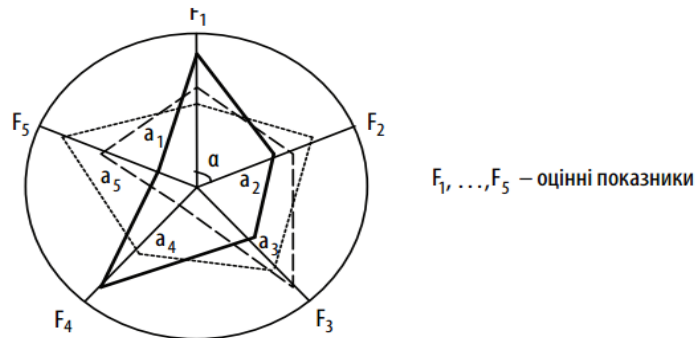


Рисунок 1.7. Радар конкурентоспроможності підприємства

Побудова радара конкурентоспроможності підприємств здійснюється з через наступні принципи:

- всі оцінювальні показники (F_i) характеризуються однаковою «вагою»; тому круг розподілений радіальною оцінною шкалою на однакові сектори, число котрих дорівнює числу оцінювальних параметрів. Значення в куті $\alpha = 360^\circ/n$, де n — є числом показників;
- через віддалення від центру радара значення показників покращується (в даному випадку він виступає стимулятором); через наближення до центру радара значення показників погіршується (тому він виступає дестимулятором);
- шкала на радіальній прямій градуйована таким чином, щоб усі значення показників знаходилися всередині оцінного кругу.

Є зрозумілим, що чим більшим є рівень конкурентоспроможності в аналізованого підприємство, тим більшою буде площа радара, отже, кількісне оцінювання конкурентоспроможності підприємств є ближчим до одиниці.

Такий метод характеризується рядом переваг у застосуванні, а саме у радарі конкурентоспроможності має бути присутня будь-яка чисельність показників-параметрів, при цьому з їх зростанням збільшується точність і повнота аналізування конкурентоспроможності досліджуваного підприємства; рівень наочності і комплексності при співставленні різномірних показників. Хоча при застосуванні даного методу має місце ускладнення при врахуванні показників, що характеризують ступінь сили і спрямованості впливу факторів зовнішнього середовища, а також інколи необґрунтованість використання принципів рівнозначності визначених для аналізування показників діяльності.

1.3 Концептуальна модель конкурентоспроможності підприємства

В сучасних умовах загостреної конкурентної боротьби суб'єктам господарювання доцільно розробляти реальну програму стратегічного маркетингового управління конкурентоспроможністю задля забезпечення конкурентних переваг на ринку. Проведення стратегічного моніторингу конкурентного маркетингового середовища підприємств та діагностики процесу стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства впливають на визначення напрямків удосконалення управління конкурентоспроможністю у системі маркетингового менеджменту підприємства.

Концептуальну модель інтегрованого менеджменту конкурентоспроможності підприємства слід розглядати як сукупність взаємозв'язаних та розподільних елементів маркетингової діяльності по рівнях управління підприємствами (стратегічний, тактичний, оперативний), котрі забезпечують довгострокові конкурентні переваги підприємству за рахунок задоволення конкретної потреби та запиту споживача і виступають органічним процесом інтеграції усіх управлінських механізмів у підвищенні конкурентоспроможності підприємства в довгостроковій перспективі.

Схему концептуальної моделі інтегрованого маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємств представлено через наступні рівні на рисунку 1.5.



Рисунок 1.5 Концептуальна модель інтегрованого маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємства

Джерело: побудовано автором на основі [33]

Отже, проаналізувавши різноманітні методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємств за допомогою бібліографічного аналізу вітчизняної та зарубіжної літератури, запропонуємо визначати рівень конкурентоспроможності на основі інтегрального показника, концептуальна модель обчислення якого зображена на рисунку 1.4.



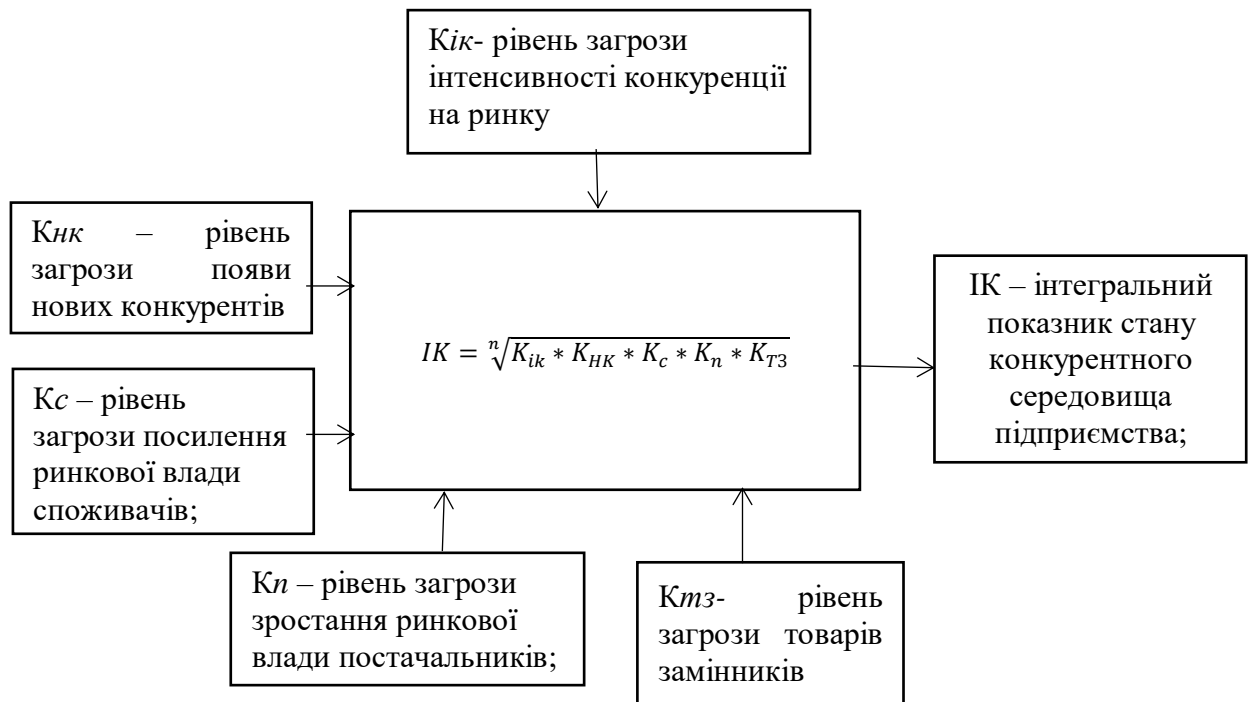


Рисунок 1.4 Концептуальна модель формування інтегрального показника стану конкурентного середовища підприємств.

Джерело: побудовано автором

РОЗДІЛ 2 ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

2.1 Формування ознакового простору

Вхідною інформацією використано показники діяльності підприємств ТОВ «Вікторія», ТОВ «Довіра», ТОВ АФ «Северинівська», ТОВ «СК-Агро», СФГ Кривозуб С.І., ТОВ АФ «Лан-СК» у 2022 році.

Розглянувши різноманітні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства, що наведені в підрозділі 1.2, запропоновано визначати конкурентоспроможність підприємства на основі обчислення інтегрального показника стану конкурентного середовища підприємства:

$$IK = \sqrt[n]{K_{ik} * K_{нк} * K_c * K_n * K_{тз}} \quad (2.1)$$

де K_{ik} – рівень загрози інтенсивності конкуренції на ринку; $K_{нк}$ – рівень загрози появи нових конкурентів; K_c – рівень загрози посилення ринкової влади споживачів; K_n – рівень загрози зростання ринкової влади постачальників; $K_{тз}$ – рівень загрози товарів заміників

Рівень загрози кожної конкурентної сили для підприємства визначається формулою (2.2) (табл. 2.1):

$$K_f = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m (A_j B_{ij}) / 5n \rightarrow 0 \quad (2.2)$$

де K_f – рівень загрози кожної конкурентної сили для підприємств; $i = 1, 2, \dots, n$ – кількість експертів; $j = 1, 2, \dots, m$ – кількість показників загрози конкурентної сили, що оцінюються; A_j – вагомість j -го показника загрози конкурентної сили; B_{ij} – оцінка i -им експертом j -го показника загрози конкурентної сили за 5 – бальною шкалою; $5n$ – максимально можлива кількість балів, яку можна

отримати.

Показник A_j в даному випадку являється константою, даний показник показує степінь важливості кожної характеристики. Цей показник можуть запропонувати самі респонденти або той хто проводить дослідження. У сумі цей показник повинен дорівнювати 1.

При визначенні показника V_{ij} було проведено анкетування серед 3 співробітників, анкетування було проведено протягом березня 2022 р. – травня 2022 р. (додаток Б, табл. Б.1–Б.5).

ТОВ Агрофірма «Вікторія» розташована в смт Миколаївка Білопільського району Сумської області. Вона є базовим господарством групи компаній «Лебединський насінневий завод» (LNZ Group), що знаходиться в селі Лебедин Шполянського району на Черкащині. До складу LNZ Group також входять ТОВ «Довіра – 06», «Білопільська аграрна компанія», «Верес», «Князівське», «Білопілля – трансагро», «Буринь – інвест», «Колос», які ведуть господарську діяльність на території Білопільського, Буринського та Недригайлівського районів Сумської області.

Господарство спеціалізується на виробництві зернових та технічних культур. Має офіційний сайт viktoriya.sumy.ua, який відображає новини виробництва та спортивного життя ФК «Вікторія».

ТОВ «Довіра» розташована Сумська область., Конотопський район, село Землянка.

Основні види діяльності підприємства: вирощування зернових та технічних культур, розведення свиней та поросят, допоміжні види діяльності у галузі вирощування сільськогосподарських культур, виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості, виробництво готових кормів для тварин, що утримуються на фермах, виробництво готових кормів для домашніх тварин, оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням та кормами для тварин, оптова торгівля живими тваринами, оптова торгівля м'ясом та м'ясопродуктами, неспеціалізована оптова торгівля, роздрібна

торгівля іншими товарами через намети та ринки, інші види роздрібною торгівлі поза магазинами, торговими наметами або ринками, вантажні перевезення автомобільним транспортом

При визначенні показника V_{ij} було проведено анкетування серед 3 співробітників, анкетування було проведено протягом березня 2022 р. – травня 2022 р. (додаток В, табл. В.1–В.5).

ТОВ АФ «Северинівська» розташована Сумська область, Сумський район, село Северинівка.

Основний вид діяльності – вирощування зернових та технічних культур, але також агрофірма займається: вирощування овочів та баштанних, коренеплодів та бульбоплодів, вирощування інших сезонних культур, розведення молочних порід худоби, розведення інших порід великої рогатої худоби та буйволів, допоміжні види діяльності у галузі вирощування сільськогосподарських культур, оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням та кормами для тварин, оптова торгівля іншими продуктами харчування, включаючи рибу, ракоподібних та молюсків, неспеціалізована оптова торгівля, роздрібна торгівля іншими товарами через намети та ринки.

При визначенні показника V_{ij} було проведено анкетування серед 3 співробітників, анкетування було проведено протягом березня 2022 р. – травня 2022 р. (додаток Г, табл. Г.1–Г.5).

ТОВ «СК-Агро» розташована Сумська область., Липоводолинський район, селище Суха Грунь

Основний вид діяльності – вирощування зернових та технічних культур, але також агрофірма займається: вирощування інших сезонних культур, допоміжні види діяльності у галузі вирощування сільськогосподарських культур, оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням та кормами для тварин, оренда та лізинг сільськогосподарської техніки та

обладнання, оптова торгівля хімічною продукцією, неспеціалізована оптова торгівля.

При визначенні показника V_{ij} було проведено анкетування серед 3 співробітників, анкетування було проведено протягом березня 2022 р. – травня 2022 р. (додаток Д, табл. Д.1–Д.5).

СФГ Кривозуб С.І розташована Сумська область., Роменський район, село Василівка. Основний вид діяльність - вирощування зернових та технічних культур, але також фермерське господарство займається : вирощування овочів та баштанних, коренеплодів та бульбоплодів, Вирощування інших сезонних культур, вирощування інших багаторічних культур, розведення молочних порід худоби, розведення інших порід великої рогатої худоби та буйволів, розведення коней та інших копитних порід, розведення овець та кіз, розведення свиней та поросят, допоміжні види діяльності у галузі вирощування сільськогосподарських культур, допоміжні види діяльності з розведення тварин, види сільськогосподарської діяльності після збирання врожаю, технічні послуги у галузі лісівництва, виробництво олій та жирів, переробка молока та виробництво сиру, виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості, виробництво готових кормів для тварин, що утримуються на фермах, неспеціалізована оптова торгівля, роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, включаючи напої, та тютюновими виробами, роздрібна торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами у торгових наметах та на ринку, роздрібна торгівля іншими товарами через намети та ринки.

При визначенні показника V_{ij} було проведено анкетування серед 3 співробітників, анкетування було проведено протягом березня 2022 р. – травня 2022 р. (додаток Е, табл. Е.1–К.5).

ТОВ АФ «Лан-СК» розташована Сумська область., Тростянецький

район, село Дернове. Основний вид діяльності - вирощування зернових та технічних культур, але також агрофірма займається: вирощування інших сезонних культур, розведення молочних порід худоби, допоміжні види діяльності у галузі вирощування сільськогосподарських культур, виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості, оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням та кормами для тварин, оптова торгівля живими тваринами, неспеціалізована оптова торгівля.

При визначенні показника V_{ij} було проведено анкетування серед 3 співробітників, анкетування було проведено протягом березня 2022 р. – травня 2022 р. (додаток Ж, табл. Ж.1–Ж.5).

2.2 Розроблення інтегрального показника конкуренто-спроможності підприємства методом експертного оцінювання

Для порівняння рівня конкурентоспроможності підприємств обрано п'ять підприємств: ТОВ «Вікторія», ТОВ «Довіра», ТОВ АФ «Северинівська», ТОВ «СК-Агро», СФГ Кривозуб С.І., ТОВ АФ «Лан-СК».

Оцінювання конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Вікторія», методом експертних оцінок (2.1, 2.2) подано в таблицях (табл. 2.2-2.6).

Таблиця 2.1 – Оцінка рівня загрози конкурентних сил і стану конкурентного середовища підприємства

Показник	Формула розрахунку	Умовні позначення
Інтегральний показник стану конкурентного середовища підприємств	$IK = \sqrt[n]{K_{ik} * K_{nk} * K_c * K_n * K_{mz}}$	<p>IK – інтегральний показник стану конкурентного середовища підприємства;</p> <p>K_{ik}- рівень загрози інтенсивності конкуренції на ринку;</p> <p>K_{nk} – рівень загрози появи нових конкурентів;</p> <p>K_c – рівень загрози посилення ринкової влади споживачів;</p> <p>K_n – рівень загрози зростання ринкової влади постачальників;</p> <p>K_{mz}- рівень загрози товарів замінників</p>
Рівень загрози кожної конкурентної сили для підприємства	$K_f = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m (A_j B_{ij}) / 5n \rightarrow 0$ <p><u>Умови оцінки загрози кожної конкурентної сили для підприємств:</u></p> <p>5 – вплив фактора оцінюється як дуже сильний;</p> <p>4 – вплив фактора оцінюється як сильний;</p> <p>3 – вплив фактора оцінюється як значний;</p> <p>2- вплив фактора оцінюється як незначний;</p> <p>1 – вплив фактора оцінюється як слабкий</p>	<p>K_f – рівень загрози кожної конкурентної сили для підприємств;</p> <p>i – 1,2,..n - кількість експертів;</p> <p>j – 1,2,..m – кількість показників загрози конкурентної сили, що оцінюються;</p> <p>A_j – вагомість j-го показника загрози конкурентної сили;</p> <p>B_{ij} - оцінка і –им експертом j- го показника загрози конкурентної сили за 5 – бальною шкалою;</p> <p>5n – максимально можлива кількість балів, яку можна отримати;</p>

Джерело: побудовано автором на основі [36]

Таблиця 2.2 – Оцінка рівня загрози інтенсивності конкуренції на ринку (на прикладі ТОВ «Вікторія»)

Показники	Aj	Bij			AjBij		
		<i>i1</i>	<i>i2</i>	<i>i3</i>	<i>i1</i>	<i>i2</i>	<i>i3</i>
1. Високий рівень монополізованості ринку	0,15	3	4	3	0,45	0,6	0,45
2. Повільні темпи зростання ринку	0,13	1	4	3	0,13	0,52	0,39
3. Невисокий рівень рентабельності ринку	0,13	5	2	1	0,65	0,26	0,13
4. Велика кількість конкурентів	0,12	3	4	1	0,36	0,48	0,12
5. Високий рівень стандартизації товарного асортименту	0,12	2	1	5	0,24	0,12	0,6
6. Зниження попиту на товари підприємств	0,12	4	4	2	0,48	0,48	0,24
7. Недостатня кількість конкурентних переваг	0,12	5	1	3	0,6	0,12	0,36
8. Низький рівень ділової активності підприємств	0,11	5	2	2	0,55	0,22	0,22
Кік	8,77				3,46	2,8	2,51

Таблиця 2.3 – Оцінка рівня загрози появи нових конкурентів на ринку (на прикладі ТОВ «Вікторія»)

Показники	Aj	Bij			AjBij		
		i1	i2	i3	i1	i2	i3
1. Невисокі бар'єри входу в галузь	0,17	2	5	2	0,34	0,85	0,34
2. Схильність підприємств до агресивних методів ведення конкурентної боротьби	0,15	2	3	1	0,3	0,45	0,15
3. Схильність підприємств до консервативних методів ведення конкурентної боротьби	0,15	5	5	1	0,75	0,75	0,15
4. Недостатній кваліфікований рівень керівництва підприємств	0,14	3	1	1	0,42	0,14	0,14
5. Ризик зменшення частки ринку внаслідок приходу нових конкурентів	0,13	5	2	5	0,65	0,26	0,65
6. Ризик підвищення витрат і зменшення норми прибутку внаслідок приходу нових конкурентів	0,13	1	1	3	0,13	0,13	0,39
7. Недостатня гнучкість цінової політики конкуруючих підприємств	0,1	4	4	2	0,4	0,4	0,2
8. Недосконала комунікаційна політика конкуруючих підприємств	0,1	3	2	3	0,3	0,2	0,3
9. Неадаптивність засобів стимулювання збуту конкуруючих підприємств	0,1	1	5	4	0,1	0,5	0,4
Кнк	9,79				3,39	3,68	2,72

Таблиця 2. 4. – Оцінка рівня загрози посилення ринкової влади споживачів (на прикладі ТОВ «Вікторія»)

Показники	Aj	Bij			AjBij		
		i1	i2	i3	i1	i2	i3
1. Прихильність споживачів до товарів підприємств - конкурентів	0,2	2	2	3	0,4	0,4	0,6
2. Невисока вартість для споживачів переходу до іншого продавця	0,15	2	1	5	0,3	0,15	0,75
3. незвичний контингент постійних споживачів	0,15	3	1	4	0,45	0,15	0,6
4. Наявність товарів - замінників	0,15	3	2	2	0,45	0,3	0,3
5. Нейтральне відношення споживачів до товарів підприємств	0,1	5	2	1	0,5	0,2	0,1
6. Висока чутливість споживачів до цін на товари підприємств	0,1	4	5	3	0,4	0,5	0,3
7. Невисокий споживчий рейтинг підприємств	0,08	1	5	2	0,08	0,4	0,16
8. Високий ступінь організації споживачів	0,07	3	4	1	0,21	0,28	0,07
Кік	8,05				2,79	2,38	2,88

Таблиця 2.5 – Оцінка рівня загрози зростання ринкової влади постачальників
(на прикладі ТОВ «Вікторія»)

Показники	Aj	Bij			AjBij		
		i1	i2	i3	i1	i2	i3
1. Висока вартість переходу до інших постачальників	0,2	2	1	3	0,4	0,2	0,6
2. Високий рівень залежності підприємства від окремого постачальника через його монопольну позицію у постачанні тих чи інших товарів	0,15	3	1	5	0,45	0,15	0,75
3. Неможливість скорочувати канали товароруку	0,15	2	4	2	0,3	0,6	0,3
4. Високі можливості постачальників диктувати свої умови	0,15	1	3	5	0,15	0,45	0,75
5. Сконцентрованість групи постачальників	0,12	2	2	5	0,24	0,24	0,6
6. Горизонтальне фіксування цін на рівні постачальників	0,12	2	3	4	0,24	0,36	0,48
7. Невиконання постачальниками своїх договірних зобов'язань	0,11	5	2	4	0,55	0,22	0,44
Kп	8,47				2,33	2,22	3,92

Таблиця 2.6 – Оцінка рівня загрози товарів – заміників (субститутів) (на прикладі ТОВ «Вікторія»)

Показники	Aj	Bij			AjBij		
		i1	i2	i3	i1	i2	i3
1. Глибина асортименту товарів - заміників	0,3	2	2	1	0,6	0,6	0,3
2. Гнучка політика ціноутворення на товари - заміники	0,25	4	4	5	1	1	1,25
3. Конкурентоспроможність товарів - заміників	0,2	4	1	1	0,8	0,2	0,2
4. Зручні форми і методи продажу товарів - заміників	0,15	3	1	3	0,45	0,15	0,45
5. Високий рівень доступності товарів – заміників для конкурентів	0,1	1	5	4	0,1	0,5	0,4
					2,95	2,45	2,6
Kтз	8,00						

За допомогою розрахунків показників із таблиць наведених вище ми можемо розрахувати інтегральний показник стану конкурентного середовища підприємств використовуючи данну формулу

$$IK_1 = \sqrt[n]{K_{ik} * K_{HK} * K_c * K_n * K_{T3}} = 6,08$$

$$IK_2 = \sqrt[n]{K_{ik} * K_{HK} * K_c * K_n * K_{T3}} = 5,10$$

$$IK_3 = \sqrt[n]{K_{ik} * K_{нк} * K_c * K_n * K_{тз}} = 5,85$$

Для того щоб розрахувати загальний інтегральний показник по підприємству тов. «Вікторія», розрахували його як середнє арифметичне по показникам IK_1 IK_2 IK_3 , отже показник $IK = 5,67$

Де:

K_{ik} - рівень загрози інтенсивності конкуренції на ринку;

$K_{нк}$ – рівень загрози появи нових конкурентів;

K_c – рівень загрози посилення ринкової влади споживачів;

K_n – рівень загрози зростання ринкової влади постачальників;

$K_{тз}$ - рівень загрози товарів заміників

Данні показники розраховуються як сума показників $A_j B_{ij}$ з кожної таблиці по кожному резиденту.

Оцінювання конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Довіра», методом експертних оцінок подано в таблицях (табл. 2.7-2.12).

Таблиця 2.7 - Оцінка рівня загрози інтенсивності конкуренції на ринку (на прикладі ТОВ «Довіра»)

Показники	A_j	B_{ij}			$A_j B_{ij}$		
		$i1$	$i2$	$i3$	$i1$	$i2$	$i3$
1. Високий рівень монополізованості ринку	0,15	2	3	1	0,3	0,45	0,15
2. Повільні темпи зростання ринку	0,13	3	5	2	0,39	0,65	0,26
3. Невисокий рівень рентабельності ринку	0,13	2	2	4	0,26	0,26	0,52
4. Велика кількість конкурентів	0,12	1	2	3	0,12	0,24	0,36
5. Високий рівень стандартизації товарного асортименту	0,12	5	4	2	0,6	0,48	0,24
6. Зниження попиту на товари підприємств	0,12	4	2	3	0,48	0,24	0,36
7. Недостатня кількість конкурентних переваг	0,12	4	2	1	0,48	0,24	0,12
8. Низький рівень ділової активності підприємств	0,11	2	3	3	0,22	0,33	0,33
					2,85	2,89	2,34
K_{ik}	8,08						

Таблиця 2.8 - Оцінка рівня загрози появи нових конкурентів на ринку на прикладі ТОВ «Довіра»)

Показники	Aj	Bij			AjBij		
		<i>i1</i>	<i>i2</i>	<i>i3</i>	<i>i1</i>	<i>i2</i>	<i>i3</i>
1. Невисокі бар'єри входу в галузь	0,17	3	1	5	0,51	0,17	0,85
2. Схильність підприємств до агресивних методів ведення конкурентної боротьби	0,15	2	5	5	0,3	0,75	0,75
3. Схильність підприємств до консервативних методів ведення конкурентної боротьби	0,15	2	3	2	0,3	0,45	0,3
4. Недостатній кваліфікований рівень керівництва підприємств	0,14	1	2	4	0,14	0,28	0,56
5. Ризик зменшення частки ринку внаслідок приходу нових конкурентів	0,13	5	5	1	0,65	0,65	0,13
6. Ризик підвищення витрат і зменшення норми прибутку внаслідок приходу нових конкурентів	0,13	4	2	3	0,52	0,26	0,39
7. Недостатня гнучкість цінової політики конкуруючих підприємств	0,1	5	5	1	0,5	0,5	0,1
8. Недосконала комунікаційна політика конкуруючих підприємств	0,1	5	2	1	0,5	0,2	0,1
9. Неадаптивність засобів стимулювання збуту конкуруючих підприємств	0,1	4	2	3	0,4	0,2	0,3
					3,82	3,46	3,48
Кнк	10,76						

Таблиця 2.9 - Оцінка рівня загрози посилення ринкової влади споживачів (на прикладі ТОВ «Довіра»)

Показники	Aj	Bij			AjBij		
		<i>i1</i>	<i>i2</i>	<i>i3</i>	<i>i1</i>	<i>i2</i>	<i>i3</i>
1. Прихильність споживачів до товарів підприємств - конкурентів	0,2	3	1	4	0,6	0,2	0,8
2. Невисока вартість для споживачів переходу до іншого продавця	0,15	3	2	5	0,45	0,3	0,75
3. незвичний контингент постійних споживачів	0,15	5	2	2	0,75	0,3	0,3
4. Наявність товарів - замінників	0,15	5	3	4	0,75	0,45	0,6
5. Нейтральне відношення споживачів до товарів підприємств	0,1	2	4	4	0,2	0,4	0,4
6. Висока чутливість споживачів до цін на товари підприємств	0,1	5	3	2	0,5	0,3	0,2
7. Невисокий споживчий рейтинг підприємств	0,08	2	2	4	0,16	0,16	0,32
8. Високий ступінь організації споживачів	0,07	5	5	3	0,35	0,35	0,21
					3,76	2,46	3,58
Кік	9,8						

Таблиця 2.11 - Оцінка рівня загрози зростання ринкової влади постачальників (на прикладі ТОВ «Довіра»)

Показники	A _j	B _{ij}			A _j B _{ij}		
		i1	i2	i3	i1	i2	i3
1. Висока вартість переходу до інших постачальників	0,2	5	5	2	1	1	0,4
2. Високий рівень залежності підприємства від окремого постачальника через його монопольну позицію у постачанні тих чи інших товарів	0,15	2	5	1	0,3	0,75	0,15
3. Неможливість скорочувати канали товароруку	0,15	3	5	4	0,45	0,75	0,6
4. Високі можливості постачальників диктувати свої умови	0,15	5	1	2	0,75	0,15	0,3
5. Сконцентрованість групи постачальників	0,12	5	4	3	0,6	0,48	0,36
6. Горизонтальне фіксування цін на рівні постачальників	0,12	2	2	1	0,24	0,24	0,12
7. Невиконання постачальниками своїх договірних зобов'язань	0,11	4	1	3	0,44	0,11	0,33
					3,78	3,48	2,26
K _n	9,52						

Таблиця 2. 12 - Оцінка рівня загрози товарів – заміників (субститутів) (на прикладі ТОВ «Довіра»)

Показники	A _j	B _{ij}			A _j B _{ij}		
		i1	i2	i3	i1	i2	i3
1. Глибина асортименту товарів - заміників	0,3	3	5	2	0,9	1,5	0,6
2. Гнучка політика ціноутворення на товари - заміники	0,25	5	2	4	1,25	0,5	1
3. Конкурентоспроможність товарів - заміників	0,2	3	4	2	0,6	0,8	0,4
4. Зручні форми і методи продажу товарів - заміників	0,15	1	4	5	0,15	0,6	0,75
5. Високий рівень доступності товарів – заміників для конкурентів	0,1	3	2	4	0,3	0,2	0,4
					3,2	3,6	3,15
K _{тз}	9,95						

За допомогою розрахунків показників із таблиць наведених вище ми можемо розрахувати інтегральний показник стану конкурентного середовища підприємств використовуючи данну формулу

$$IK_1 = \sqrt[n]{K_{ik} * K_{HK} * K_C * K_n * K_{TЗ}} = 5,40$$

$$IK_2 = \sqrt[n]{K_{ik} * K_{HK} * K_C * K_n * K_{TЗ}} = 6,75$$

$$IK_3 = \sqrt[n]{K_{ik} * K_{нк} * K_c * K_n * K_{тз}} = 5,9$$

Для того щоб розрахувати загальний інтегральний показник по підприємству Тов. «Довіра», розрахували його як середнє арифметичне по показникам IK_1 IK_2 IK_3 , отже показник $IK = 6,01$

Оцінювання конкурентоспроможності підприємства ТОВ АФ «Северинівська» методом експертних оцінок подано в таблицях (табл. 2.13-2.17).

Таблиця 2.13 Оцінка рівня загрози інтенсивності конкуренції на ринку (на прикладі ТОВ АФ «Северинівська»)

Показники	A _j	B _{ij}			A _j B _{ij}		
		i1	i2	i3	i1	i2	i3
1. Високий рівень монополізованості ринку	0,15	2	1	3	0,3	0,15	0,45
2. Повільні темпи зростання ринку	0,13	2	4	2	0,26	0,52	0,26
3. Невисокий рівень рентабельності ринку	0,13	5	1	3	0,65	0,13	0,39
4. Велика кількість конкурентів	0,12	3	5	4	0,36	0,6	0,48
5. Високий рівень стандартизації товарного асортименту	0,12	2	4	2	0,24	0,48	0,24
6. Зниження попиту на товари підприємств	0,12	3	4	5	0,36	0,48	0,6
7. Недостатня кількість конкурентних переваг	0,12	2	4	4	0,24	0,48	0,48
8. Низький рівень ділової активності підприємств	0,11	2	2	1	0,22	0,22	0,11
					2,63	3,06	3,01
Кік	8,7						

Таблиця 2.14 Оцінка рівня загрози появи нових конкурентів на ринку (на прикладі ТОВ АФ «Северинівська»)

Показники	A _j	B _{ij}			A _j B _{ij}		
		i1	i2	i3	i1	i2	i3
1. Невисокі бар'єри входу в галузь	0,17	5	5	2	0,85	0,85	0,34
2. Схильність підприємств до агресивних методів ведення конкурентної боротьби	0,15	2	4	4	0,3	0,6	0,6
3. Схильність підприємств до консервативних методів ведення конкурентної боротьби	0,15	5	3	5	0,75	0,45	0,75

4. Недостатній кваліфікований рівень керівництва підприємств	0,14	5	2	2	0,7	0,28	0,28
5. Ризик зменшення частки ринку внаслідок приходу нових конкурентів	0,13	2	4	1	0,26	0,52	0,13
6. Ризик підвищення витрат і зменшення норми прибутку внаслідок приходу нових конкурентів	0,13	5	2	3	0,65	0,26	0,39
7. Недостатня гнучкість цінової політики конкуруючих підприємств	0,1	5	2	3	0,5	0,2	0,3
8. Недосконала комунікаційна політика конкуруючих підприємств	0,1	3	3	3	0,3	0,3	0,3
9. Неадаптивність засобів стимулювання збуту конкуруючих підприємств	0,1	2	4	1	0,2	0,4	0,1
					4,51	3,86	3,19
Кнк	11,56						

Таблиця 2.15 Оцінка рівня загрози посилення ринкової влади споживачів(на прикладі ТОВ АФ «Северинівська»)

Показники	Aj	Bij			AjBij		
		i1	i2	i3	i1	i2	i3
1. Прихильність споживачів до товарів підприємств - конкурентів	0,2	5	1	2	1	0,2	0,4
2. Невисока вартість для споживачів переходу до іншого продавця	0,15	2	2	4	0,3	0,3	0,6
3. незвичний контингент постійних споживачів	0,15	3	4	5	0,45	0,6	0,75
4. Наявність товарів - замінників	0,15	5	3	2	0,75	0,45	0,3
5. Нейтральне відношення споживачів до товарів підприємств	0,1	2	1	3	0,2	0,1	0,3
6. Висока чутливість споживачів до цін на товари підприємств	0,1	5	2	5	0,5	0,2	0,5
7. Невисокий споживчий рейтинг підприємств	0,08	2	3	2	0,16	0,24	0,16
8. Високий ступінь організації споживачів	0,07	1	1	2	0,07	0,07	0,14
					3,43	2,16	3,15
Кік	8,74						

Таблиця 2.16 Оцінка рівня загрози зростання ринкової влади постачальників (на прикладі ТОВ АФ «Северинівська»)

Показники	Aj	Bij			AjBij		
		i1	i2	i3	i1	i2	i3
1. Висока вартість переходу до інших постачальників	0,2	4	4	2	0,8	0,8	0,4
2. Високий рівень залежності підприємства від окремого постачальника через його монопольну позицію у постачанні тих чи інших товарів	0,15	4	1	1	0,6	0,15	0,15

3. Неможливість скорочувати канали товароруку	0,15	3	2	1	0,45	0,3	0,15
4. Високі можливості постачальників диктувати свої умови	0,15	4	1	5	0,6	0,15	0,75
5. Сконцентрованість групи постачальників	0,12	2	4	5	0,24	0,48	0,6
6. Горизонтальне фіксування цін на рівні постачальників	0,12	5	5	1	0,6	0,6	0,12
7. Невиконання постачальниками своїх договірних зобов'язань	0,11	1	3	4	0,11	0,33	0,44
					3,4	2,81	2,61
Кп	8,82						

Таблиця 2. 17 Оцінка рівня загрози товарів – замінників (субститутів) : (на прикладі ТОВ АФ «Северинівська»)

Показники	Aj	Bij			AjBij		
		i1	i2	i3	i1	i2	i3
1. Глибина асортименту товарів - замінників	0,3	3	1	2	0,9	0,3	0,6
2. Гнучка політика ціноутворення на товари - замінники	0,25	5	4	5	1,25	1	1,25
3. Конкурентоспроможність товарів - замінників	0,2	5	5	2	1	1	0,4
4. Зручні форми і методи продажу товарів - замінників	0,15	2	4	5	0,3	0,6	0,75
5. Високий рівень доступності товарів – замінників для конкурентів	0,1	2	4	3	0,2	0,4	0,3
					3,65	3,3	3,3
Ктз	10,25						

За допомогою розрахунків показників із таблиць наведених вище ми можемо розрахувати інтегральний показник стану конкурентного середовища підприємств використовуючи данну формулу

$$IK_1 = \sqrt[n]{K_{ik} * K_{HK} * K_C * K_n * K_{T3}} = 7,96$$

$$IK_2 = \sqrt[n]{K_{ik} * K_{HK} * K_C * K_n * K_{T3}} = 6,48$$

$$IK_3 = \sqrt[n]{K_{ik} * K_{HK} * K_C * K_n * K_{T3}} = 6,38$$

Для того щоб розрахувати загальний інтегральний показник по підприємству ТОВ АФ «Северинівська») розраховали його як середнє арифметичне по показникам IK_1 IK_2 IK_3 , отже показник $IK = 6,94$

Оцінювання конкурентоспроможності підприємства ТОВ «СК Агро» методом експертних оцінок подано в таблицях (табл. 2.18- 2.22).

Таблиця 2.18 Оцінка рівня загрози інтенсивності конкуренції на ринку (на прикладі ТОВ «СК Агро»)

Показники	A _j	B _{ij}			A _j B _{ij}		
		i1	i2	i3	i1	i2	i3
1. Високий рівень монополізованості ринку	0,15	3	4	2	0,45	0,6	0,3
2. Повільні темпи зростання ринку	0,13	1	5	5	0,13	0,65	0,65
3. Невисокий рівень рентабельності ринку	0,13	4	1	5	0,52	0,13	0,65
4. Велика кількість конкурентів	0,12	4	3	4	0,48	0,36	0,48
5. Високий рівень стандартизації товарного асортименту	0,12	1	5	5	0,12	0,6	0,6
6. Зниження попиту на товари підприємств	0,12	3	2	4	0,36	0,24	0,48
7. Недостатня кількість конкурентних переваг	0,12	3	1	1	0,36	0,12	0,12
8. Низький рівень ділової активності підприємств	0,11	4	2	3	0,44	0,22	0,33
					2,86	2,92	3,61
Кік	9,39						

Таблиця 2.19 Оцінка рівня загрози появи нових конкурентів на ринку(на прикладі ТОВ «СК Агро»)

Показники	A _j	B _{ij}			A _j B _{ij}		
		i1	i2	i3	i1	i2	i3
1. Невисокі бар'єри входу в галузь	0,17	4	2	5	0,68	0,34	0,85
2. Схильність підприємств до агресивних методів ведення конкурентної боротьби	0,15	3	1	5	0,45	0,15	0,75
3. Схильність підприємств до консервативних методів ведення конкурентної боротьби	0,15	5	1	5	0,75	0,15	0,75
4. Недостатній кваліфікований рівень керівництва підприємств	0,14	4	1	3	0,56	0,14	0,42
5. Ризик зменшення частки ринку внаслідок приходу нових конкурентів	0,13	5	4	3	0,65	0,52	0,39
6. Ризик підвищення витрат і зменшення норми прибутку внаслідок приходу нових конкурентів	0,13	2	4	1	0,26	0,52	0,13
7. Недостатня гнучкість цінової	0,1	3	2	1	0,3	0,2	0,1

політики конкуруючих підприємств								
8. Недосконала комунікаційна політика конкуруючих підприємств	0,1	2	3	2	0,2	0,3	0,2	
9. Неадаптивність засобів стимулювання збуту конкуруючих підприємств	0,1	4	2	3	0,4	0,2	0,3	
					4,25	2,52	3,89	
Кнк	10,66							

Таблиця 2.20 Оцінка рівня загрози появи нових конкурентів на ринку(на прикладі ТОВ «СК Агро»)

Показники	Aj	Bij			AjBij		
		i1	i2	i3	i1	i2	i3
1. Прихильність споживачів до товарів підприємств - конкурентів	0,2	5	1	3	1	0,2	0,6
2. Невисока вартість для споживачів переходу до іншого продавця	0,15	3	4	3	0,45	0,6	0,45
3. незвичний контингент постійних споживачів	0,15	5	1	5	0,75	0,15	0,75
4. Наявність товарів - замінників	0,15	2	5	4	0,3	0,75	0,6
5. Нейтральне відношення споживачів до товарів підприємств	0,1	1	4	4	0,1	0,4	0,4
6. Висока чутливість споживачів до цін на товари підприємств	0,1	2	4	2	0,2	0,4	0,2
7. Невисокий споживчий рейтинг підприємств	0,08	2	1	5	0,16	0,08	0,4
8. Високий ступінь організації споживачів	0,07	3	1	1	0,21	0,07	0,07
					3,17	2,65	3,47
Кік	9,29						

Таблиця 2.21 Оцінка рівня загрози зростання ринкової влади постачальників (на прикладі ТОВ «СК Агро»)

Показники	Aj	Bij			AjBij		
		i1	i2	i3	i1	i2	i3
1. Висока вартість переходу до інших постачальників	0,2	4	1	2	0,8	0,2	0,4
2. Високий рівень залежності підприємства від окремого постачальника через його монопольну позицію у постачанні тих чи інших товарів	0,15	3	1	2	0,45	0,15	0,3
3. Неможливість скорочувати канали товароруху	0,15	3	4	5	0,45	0,6	0,75
4. Високі можливості постачальників диктувати свої умови	0,15	1	4	3	0,15	0,6	0,45
5. Сконцентрованість групи постачальників	0,12	5	1	3	0,6	0,12	0,36

6. Горизонтальне фіксування цін на рівні постачальників	0,12	4	3	4	0,48	0,36	0,48
7. Невиконання постачальниками своїх договірних зобов'язань	0,11	5	1	4	0,55	0,11	0,44
					3,48	2,14	3,18
K _n	8,8						

Таблиця 2.22 Оцінка рівня загрози товарів – заміників (субститутів) : (на прикладі ТОВ «СК Агро»)

Показники	A _j	B _{ij}			A _j B _{ij}		
		i1	i2	i3	i1	i2	i3
1. Глибина асортименту товарів - заміників	0,3	2	2	3	0,6	0,6	0,9
2. Гнучка політика ціноутворення на товари - заміники	0,25	5	2	5	1,25	0,5	1,25
3. Конкурентоспроможність товарів - заміників	0,2	2	3	2	0,4	0,6	0,4
4. Зручні форми і методи продажу товарів - заміників	0,15	5	1	4	0,75	0,15	0,6
5. Високий рівень доступності товарів – заміників для конкурентів	0,1	2	5	2	0,2	0,5	0,2
					3,2	2,35	3,35
K _{тз}	8,9						

За допомогою розрахунків показників із таблиць наведених вище ми можемо розрахувати інтегральний показник стану конкурентного середовища підприємств використовуючи данну формулу

$$IK_1 = \sqrt[n]{K_{ik} * K_{HK} * K_C * K_n * K_{T3}} = 7,5$$

$$IK_2 = \sqrt[n]{K_{ik} * K_{HK} * K_C * K_n * K_{T3}} = 4,06$$

$$IK_3 = \sqrt[n]{K_{ik} * K_{HK} * K_C * K_n * K_{T3}} = 8,04$$

Для того щоб розрахувати загальний інтегральний показник по підприємству ТОВ «СК Агро» розраховали його як середнє арифметичне по показникам IK_1 IK_2 IK_3 , отже показник $IK = 6,53$

Оцінювання конкурентоспроможності підприємства СФГ Кривозуб С.І методом експертних оцінок подано в таблицях (табл. 2.23- 2.26).

Таблиця 2.23 Оцінка рівня загрози інтенсивності конкуренції на ринку (на прикладі СФГ Кривозуб С.І)

Показники	A _j	B _{ij}			A _j B _{ij}		
		i1	i2	i3	i1	i2	i3
1. Високий рівень монополізованості ринку	0,15	5	2	4	0,75	0,3	0,6
2. Повільні темпи зростання ринку	0,13	4	3	2	0,52	0,39	0,26
3. Невисокий рівень рентабельності ринку	0,13	2	2	3	0,26	0,26	0,39
4. Велика кількість конкурентів	0,12	1	2	3	0,12	0,24	0,36
5. Високий рівень стандартизації товарного асортименту	0,12	1	2	5	0,12	0,24	0,6
6. Зниження попиту на товари підприємств	0,12	2	3	4	0,24	0,36	0,48
7. Недостатня кількість конкурентних переваг	0,12	4	4	4	0,48	0,48	0,48
8. Низький рівень ділової активності підприємств	0,11	5	2	4	0,55	0,22	0,44
					3,04	2,49	3,61
Кік	9,14						

Таблиця 2.24 Оцінка рівня загрози появи нових конкурентів на ринку(на прикладі СФГ Кривозуб С.І)

Показники	A _j	B _{ij}			A _j B _{ij}		
		i1	i2	i3	i1	i2	i3
1. Невисокі бар'єри входу в галузь	0,17	5	2	5	0,85	0,34	0,85
2. Схильність підприємств до агресивних методів ведення конкурентної боротьби	0,15	1	3	2	0,15	0,45	0,3
3. Схильність підприємств до консервативних методів ведення конкурентної боротьби	0,15	4	2	1	0,6	0,3	0,15
4. Недостатній кваліфікований рівень керівництва підприємств	0,14	2	4	3	0,28	0,56	0,42
5. Ризик зменшення частки ринку внаслідок приходу нових конкурентів	0,13	2	5	4	0,26	0,65	0,52
6. Ризик підвищення витрат і зменшення норми прибутку внаслідок приходу нових конкурентів	0,13	5	5	2	0,65	0,65	0,26
7. Недостатня гнучкість цінової політики конкуруючих підприємств	0,1	1	1	4	0,1	0,1	0,4
8. Недосконала комунікаційна політика конкуруючих підприємств	0,1	5	2	1	0,5	0,2	0,1
9. Неадаптивність засобів стимулювання збуту конкуруючих підприємств	0,1	4	1	4	0,4	0,1	0,4
					3,79	3,35	3,4

Кнк	10,54						
-----	-------	--	--	--	--	--	--

Таблиця 2.24 Оцінка рівня загрози посилення ринкової влади споживачів (на прикладі СФГ Кривоzub С.І)

Показники	Aj	Bij			AjBij		
		i1	i2	i3	i1	i2	i3
1. Прихильність споживачів до товарів підприємств - конкурентів	0,2	1	3	2	0,2	0,6	0,4
2. Невисока вартість для споживачів переходу до іншого продавця	0,15	1	3	4	0,15	0,45	0,6
3. незвичний контингент постійних споживачів	0,15	2	1	2	0,3	0,15	0,3
4. Наявність товарів - замінників	0,15	4	4	2	0,6	0,6	0,3
5. Нейтральне відношення споживачів до товарів підприємств	0,1	4	5	5	0,4	0,5	0,5
6. Висока чутливість споживачів до цін на товари підприємств	0,1	3	5	5	0,3	0,5	0,5
7. Невисокий споживчий рейтинг підприємств	0,08	5	4	5	0,4	0,32	0,4
8. Високий ступінь організації споживачів	0,07	1	2	1	0,07	0,14	0,07
					2,42	3,26	3,07
Кік	8,75						

Таблиця 2.25 Оцінка рівня загрози зростання ринкової влади постачальників (на прикладі СФГ Кривоzub С.І)

Показники	Aj	Bij			AjBij		
		i1	i2	i3	i1	i2	i3
1. Висока вартість переходу до інших постачальників	0,2	3	4	1	0,6	0,8	0,2
2. Високий рівень залежності підприємства від окремого постачальника через його монопольну позицію у постачанні тих чи інших товарів	0,15	3	4	1	0,45	0,6	0,15
3. Неможливість скорочувати канали товароруку	0,15	3	3	4	0,45	0,45	0,6
4. Високі можливості постачальників диктувати свої умови	0,15	1	4	3	0,15	0,6	0,45
5. Сконцентрованість групи постачальників	0,12	3	4	1	0,36	0,48	0,12
6. Горизонтальне фіксування цін на рівні постачальників	0,12	5	1	4	0,6	0,12	0,48
7. Невиконання постачальниками своїх договірних зобов'язань	0,11	3	1	2	0,33	0,11	0,22
					2,94	3,16	2,22
Кп	8,32						

Таблиця 2.26 Оцінка рівня загрози товарів – замінників (субститутів) : (на прикладі СФГ Кривозуб С.І)

Показники	A _j	B _{ij}			A _j B _{ij}		
		i1	i2	i3	i1	i2	i3
1. Глибина асортименту товарів - замінників	0,3	3	3	5	0,9	0,9	1,5
2. Гнучка політика ціноутворення на товари - замінники	0,25	1	3	5	0,25	0,75	1,25
3. Конкурентоспроможність товарів - замінників	0,2	1	1	1	0,2	0,2	0,2
4. Зручні форми і методи продажу товарів - замінників	0,15	5	4	4	0,75	0,6	0,6
5. Високий рівень доступності товарів – замінників для конкурентів	0,1	5	2	2	0,5	0,2	0,2
					2,6	2,65	3,75
Ктз	9						

За допомогою розрахунків показників із таблиць наведених вище ми можемо розрахувати інтегральний показник стану конкурентного середовища підприємств використовуючи данну формулу

$$IK_1 = \sqrt[n]{K_{ik} * K_{HK} * K_C * K_n * K_{T3}} = 5,97$$

$$IK_2 = \sqrt[n]{K_{ik} * K_{HK} * K_C * K_n * K_{T3}} = 6,10$$

$$IK_3 = \sqrt[n]{K_{ik} * K_{HK} * K_C * K_n * K_{T3}} = 6,79$$

Для того щоб розрахувати загальний інтегральний показник по підприємству СФГ Кривозуб С.І розраховали його як середнє арифметичне по показникам IK_1 IK_2 IK_3 , отже показник $IK = 6,28$

Оцінювання конкурентоспроможності підприємства ТОВ АФ «Лан-СК» методом експертних оцінок подано в таблицях (табл. 2.27- 2.31).

Таблиця 2.27 Оцінка рівня загрози інтенсивності конкуренції на ринку (на прикладі ТОВ АФ «Лан-СК»)

Показники	A _j	B _{ij}			A _j B _{ij}		
		i1	i2	i3	i1	i2	i3
1. Високий рівень монополізованості ринку	0,15	2	1	2	0,3	0,15	0,3
2. Повільні темпи зростання ринку	0,13	2	4	3	0,26	0,52	0,39
3. Невисокий рівень рентабельності ринку	0,13	4	5	2	0,52	0,65	0,26
4. Велика кількість конкурентів	0,12	2	2	2	0,24	0,24	0,24
5. Високий рівень стандартизації товарного асортименту	0,12	5	1	5	0,6	0,12	0,6
6. Зниження попиту на товари підприємств	0,12	3	5	4	0,36	0,6	0,48
7. Недостатня кількість конкурентних переваг	0,12	2	4	4	0,24	0,48	0,48
8. Низький рівень ділової активності підприємств	0,11	5	5	5	0,55	0,55	0,55
					3,07	3,31	3,3
Кік	9,68						

Таблиця 2.28 Оцінка рівня загрози появи нових конкурентів на ринку (на прикладі ТОВ АФ «Лан-СК»)

Показники	A _j	B _{ij}			A _j B _{ij}		
		i1	i2	i3	i1	i2	i3
1. Невисокі бар'єри входу в галузь	0,17	2	5	1	0,34	0,85	0,17
2. Схильність підприємств до агресивних методів ведення конкурентної боротьби	0,15	2	2	4	0,3	0,3	0,6
3. Схильність підприємств до консервативних методів ведення конкурентної боротьби	0,15	2	4	2	0,3	0,6	0,3
4. Недостатній кваліфікований рівень керівництва підприємств	0,14	2	2	5	0,28	0,28	0,7
5. Ризик зменшення частки ринку внаслідок приходу нових конкурентів	0,13	2	5	4	0,26	0,65	0,52
6. Ризик підвищення витрат і зменшення норми прибутку внаслідок приходу нових конкурентів	0,13	4	3	3	0,52	0,39	0,39
7. Недостатня гнучкість цінової політики конкуруючих підприємств	0,1	2	1	5	0,2	0,1	0,5
8. Недосконала комунікаційна політика конкуруючих підприємств	0,1	1	1	4	0,1	0,1	0,4
9. Неадаптивність засобів стимулювання збуту конкуруючих підприємств	0,1	3	1	3	0,3	0,1	0,3
					2,6	3,37	3,88
Кнк	9,85						

Таблиця 2.29 Оцінка рівня загрози посилення ринкової влади споживачів (на прикладі ТОВ АФ «Лан-СК»)

Показники	Aj	Bij			AjBij		
		i1	i2	i3	i1	i2	i3
1. Прихильність споживачів до товарів підприємств - конкурентів	0,2	2	5	1	0,4	1	0,2
2. Невисока вартість для споживачів переходу до іншого продавця	0,15	4	5	2	0,6	0,75	0,3
3. незвичний контингент постійних споживачів	0,15	4	3	3	0,6	0,45	0,45
4. Наявність товарів - замінників	0,15	4	3	4	0,6	0,45	0,6
5. Нейтральне відношення споживачів до товарів підприємств	0,1	4	1	5	0,4	0,1	0,5
6. Висока чутливість споживачів до цін на товари підприємств	0,1	4	4	2	0,4	0,4	0,2
7. Невисокий споживчий рейтинг підприємств	0,08	5	5	3	0,4	0,4	0,24
8. Високий ступінь організації споживачів	0,07	4	2	1	0,28	0,14	0,07
					3,68	3,69	2,56
Кік	9,93						

Таблиця 2.30 Оцінка рівня загрози зростання ринкової влади постачальників(на прикладі ТОВ АФ «Лан-СК»)

Показники	Aj	Bij			AjBij		
		i1	i2	i3	i1	i2	i3
1. Висока вартість переходу до інших постачальників	0,2	1	4	3	0,2	0,8	0,6
2. Високий рівень залежності підприємства від окремого постачальника через його монопольну позицію у постачанні тих чи інших товарів	0,15	1	3	4	0,15	0,45	0,6
3. Неможливість скорочувати канали товароруку	0,15	2	1	4	0,3	0,15	0,6
4. Високі можливості постачальників диктувати свої умови	0,15	4	4	5	0,6	0,6	0,75
5. Сконцентрованість групи постачальників	0,12	5	5	4	0,6	0,6	0,48
6. Горизонтальне фіксування цін на рівні постачальників	0,12	2	2	5	0,24	0,24	0,6
7. Невиконання постачальниками своїх договірних зобов'язань	0,11	2	3	2	0,22	0,33	0,22
					2,31	3,17	3,85
Кп	9,33						

Таблиця 2.31 Оцінка рівня загрози товарів – замінників (субститутів) : (на прикладі ТОВ АФ «Лан-СК»)

Показники	Aj	Bij			AjBij		
		i1	i2	i3	i1	i2	i3
1. Глибина асортименту товарів - замінників	0,3	3	5	2	0,9	1,5	0,6
2. Гнучка політика ціноутворення на товари - замінники	0,25	1	1	5	0,25	0,25	1,25
3. Конкурентоспроможність товарів - замінників	0,2	3	2	5	0,6	0,4	1
4. Зручні форми і методи продажу товарів - замінників	0,15	1	5	1	0,15	0,75	0,15
5. Високий рівень доступності товарів – замінників для конкурентів	0,1	4	1	2	0,4	0,1	0,2
					2,3	3	3,2
Ктз	8,5						

За допомогою розрахунків показників із таблиць наведених вище ми можемо розрахувати інтегральний показник стану конкурентного середовища підприємств використовуючи данну формулу

$$IK_1 = \sqrt[n]{K_{ik} * K_{HK} * K_C * K_n * K_{T3}} = 5,38$$

$$IK_2 = \sqrt[n]{K_{ik} * K_{HK} * K_C * K_n * K_{T3}} = 7,31$$

$$IK_3 = \sqrt[n]{K_{ik} * K_{HK} * K_C * K_n * K_{T3}} = 7,39$$

Для того щоб розрахувати загальний інтегральний показник по підприємству ТОВ АФ «Лан-СК» розраховали його як середнє арифметичне по показникам IK_1 IK_2 IK_3 , отже показник $IK = 6,69$

2. 3. Методичний підхід до підвищення конкурентоспроможності підприємства

Оцінка фінансового становища юридичних осіб здійснюється шляхом розрахунку базового інтегрального показника фінансового становища.

Методика обчислення виявляє концептуальні задуми у тому, щоб проводити харчові процедури оцифрування фінансового становища з метою запровадження його кредитоспроможності.

Організаційні заходи які сприяють підвищенню конкурентоспроможності підприємств [32]:

- підвищення пріоритетності виробництва;
- зміна якості виробів та його технічних характеристик з метою врахування вимог споживачів та його конкретних вимог;
- виявлення переваги товару порівняно із замінником;
- виявлення недоліків продукції-аналогів конкурентів;
- дослідження заходів конкурентів для вдосконалення підвищення пріоритетності виробництва;
- зміна якості виробів та його технічних характеристик з метою врахування вимог споживачів та його конкретних вимог;
- виявлення переваги товару порівняно із замінником;
- виявлення недоліків продукції-аналогів конкурентів;
- дослідження заходів конкурентів для вдосконалення аналогів товару;
- виявляти та використовувати цінові фактори, що сприяють зростанню конкурентоспроможності виробів;
- нових пріоритетних напрямів використання товарів;
- диференціація товарів, забезпечуючи щодо стабільні переваги покупців, які віддаються певним видам взаємозамінної продукції.

Підвищення конкурентоспроможності підприємства необхідно розглядати як довгостроковий послідовний процес пошуку й реалізації управлінських рішень у всіх сферах його діяльності, здійснюваний планомірно, відповідно до обраної стратегії довгострокового розвитку [26]

Проведене дослідження оцінювання сучасного рівня конкурентоспроможності підприємств ТОВ «Вікторія», ТОВ «Довіра», ТОВ

АФ «Северинівська», ТОВ «СК-Агро», СФГ Кривозуб С.І., ТОВ АФ «Лан-СК»

Щоб оцінити конкурентоспроможності підприємств був використаний метод експертних оцінок.

Для порівняння інтегрального показника стану конкурентного середовища підприємств побудували діаграми

Моделі порівняльних розрахункових значення інтегрального показника по всім підприємствам відображені на наступних діаграмах



Рисунок 2.3 порівняння розрахункових значень інтегрального показника за показниками респондента 1

З діаграми видно, що при проведенні анкетування для першого респондента, виявилось що інтегральний показник стану конкурентного середовища підприємств ТОВ АФ «Северинівська – є найбільшим.



Рисунок 2.4 порівняння розрахункових значень інтегрального показника за показниками респондента 2

З діаграми видно, що при проведенні анкетування для другого респондента, виявилось що інтегральний показник стану конкурентного середовища підприємств ТОВ АФ «Лан-СК» – є найбільшим.



Рисунок 2.5 порівняння розрахункових значень інтегрального показника за показниками респондента 3

З діаграми видно, що при проведенні анкетування для третього

респондента, виявилось що інтегральний показник стану конкурентного середовища підприємств ТОВ «СК-Агро» є найбільшим.



Рисунок 2.6 аналіз загального інтегрального показника по п'яти підприємствах

З діаграми видно, що при проведенні анкетування та розрахунку загального інтегрального показника, перше місце по високому рівню конкурентноспроможності займає ТОВ АФ «Северинівська», друге – ТОВ АФ «Лан - СК », третє – ТОВ «СК Агро», четверте – СФГ Кривозуб С.І, п'яте – ТОВ «Довіра» та шосте – ТОВ «Вікторія»

Висновки

В результаті проведеного дослідження проводився детальний аналіз показників, що дозволяє визначити актуальні значення конкурентоспроможності підприємств та з'ясувати резерви підвищення їхньої конкурентоспроможності. Визначено та обґрунтовано вибір основних індикаторів як для проведення аналізу конкурентоспроможності підприємств, так і для визначення рівня конкурентоспроможності підприємств у цілому за класом належності до економічних видів діяльності.

При виконанні дипломної роботи були виконані такі завдання:

- розглянути теоретичні аспекти з питань оцінювання конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах;
- розглянути сутність поняття «конкурентоспроможність підприємства»;
- ознайомитись із підходами та методами визначення конкурентоспроможності підприємства;
- побудувати концептуальну модель конкурентоспроможності підприємства;
- сформулювати ознаковий простір конкурентоспроможності підприємства;
- обчислити інтегральний показник конкурентоспроможності підприємства методом експертного оцінювання;
- розробити методичний підхід до підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Розроблено концептуальну модель конкурентоспроможності підприємства, що надає можливість керівництву підприємств за умови її використання здійснювати відповідний аналіз показників фінансового стану з метою підвищення ефективності діяльності.

В дослідженні проведено розроблення інтегрального показника стану конкурентного середовищ таких підприємств; ТОВ «Вікторія», ТОВ «Довіра»,

ТОВ АФ «Северинівська», ТОВ «СК-Агро», СФГ Кривозуб С.І., ТОВ АФ «Лан-СК». Для обчислення інтегрального показника використано такі індикатори, як:

$K_{нк}$ – рівень загрози появи нових конкурентів;

K_c – рівень загрози посилення ринкової влади споживачів;

K_n – рівень загрози зростання ринкової влади постачальників;

$K_{тз}$ – рівень загрози товарів замінників

В межах подальшого дослідження рекомендовано розробити регресійні моделі оцінювання конкурентоспроможності підприємства.

Список використаних джерел

1. Иванов Ю. Б. Конкурентоспособность предприятия: оценка, диагностика, стратегия: Научное издание / Ю. Б. Иванов, А. Н. Тищенко, Н. А. Дробитько, О. С. Абрамова.– Х. : Изд. ХНЭУ, 2004.– 256 с.
1. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства : Монографія / За заг. ред. Ю. Б. Іванова і О. М. Тищенка.– Х. : ВД «ІНЖЕК», 2006.– 384 с.
2. Дениелс Д.Д. Международный бизнес: внешняя среда и деловые операции /Д. Д. Дениелс , Л. Х. Радеба ; пер. с англ. – М.: Дело, 1994. – 594с.
3. Лифиц И. М. Теория и практика оценки конкурентоспособности товаров и услуг/ И. М. Лифиц. – М. : Юрайт, 2001. – 224 с
4. Воронкова А. Э. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация: Монография / А. Э. Воронкова.– Луганск :ВНУ, 2000.– 316 с.
5. Куденко Н.В. Маркетингові стратегії фірми: Монографія. / Н.В. Куденко. – К. : КНЕУ, 2002.– 245 с
6. Портер М. Конкуренция / М. Портер; пер. с англ.– М. : Изд. дом «Вильямс»,2001.– 495 с.
7. Портер М. Международная конкуренция / М. Портер; пер. с англ.– М. :Международные отношения, 1993.– 386 с.
8. Формирование конкурентной позиции предприятия в условиях кризиса: Монография / А.Н. Тищенко, Ю.Б. Иванов, Н. А. Кизим, Е. В. Ревенко, Т. М. Чечетова-Терашвили / Под общ. ред. А. Н Тищенко.– Х. : ИД «ИНЖЭК», 2007.– 376 с.
9. Азоев Г. Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика / Г. Л. Азоев. – М. : Центр экономики и маркетинга, 1996. – 208 с
10. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб. : Питерком,1999.– 416 с.
11. Котлер Ф. Основы маркетинга: Пер. с англ. / Общ. ред. Е.М. Пеньковой.– М. :Прогресс, 1990.– 734 с.

12. Фатхудинов Р. А. Стратегический менеджмент: Учебник/ Р. А. Фатхудинов. – М. : Дело, 2001. – 448 с
13. Экономическая стратегия фирмы: Учеб. пособ. / Под ред. А. П. Градова.– СПб. : Спецлитература, 1999.– 589 с
14. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф ; пер. с англ.– М. : Экономика, 1989.– 520 с.
15. Садовский В. Н. Основы общей теории систем / В. Н. Садовский. – М. : Наука, 1974. – 613 с
16. Кульман А. Экономические механизмы ; пер. с франц. / А. Кульман. – М. : Прогресс, 1993. – 180
17. Макконнелл К. Р. Экономикс: Принципы, проблемы и политика. В 2-х т. / К. Р. Макконнелл, С. Л. Брю ; пер. с англ. – М. : Республика, 1992.– 799 с
18. Воронкова А. Э. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация: Монография / А. Э. Воронкова.– Луганск : ВНУ, 2000.– 316 с.
19. Люкшинов А. Н. Стратегический менеджмент / А. Н. Люкшинов . – М.: ЮНИТИДана, 2000.– 375 с.
20. Тищенко А. Н. Стратегия управления развитием предприятия / А. Н. Тищенко, О. С. Головкин.– Х.: ЭДЭНА, 2003.– 198 с.
21. Портер М. Конкуренция / М. Портер; пер. с англ.– М. : Изд. дом «Вильямс», 2001.– 495 с.
22. Портер М. Международная конкуренция / М. Портер; пер. с англ.– М. : Международные отношения, 1993.– 386 с
23. Плюта В. Сравнительный многомерный анализ в эконометрическом моделировании: Пер. с пол./ В. Плюта. – М. : Финансы и статистика, 1989. – 174с.
24. Иванов Ю. Б. Конкурентоспособность предприятия: оценка, диагностика, стратегия: Научное издание / Ю. Б. Иванов, А. Н. Тищенко, Н. А. Дробитько, О. С. Абрамова.– Х. : Изд. ХНЭУ, 2004.– 256 с.

25. Портер, М. Международная конкуренция; пер. с англ. [Текст]; под ред. В.Д. Щетинина. – М.: Международные отношения, 1993. – 896 с
26. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посібн. / Ю. Б. Іванов, М. О. Кизим, О. М. Тищенко та ін. – Х. : ВД "ІНЖЕК", 2010. – 320 с
27. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации / Р.А. Фатхутдинов. – М. : Эксмо, 2004. – 544 с
28. Отенко І. П., Полтавська Є. О. Управління конкурентними перевагами підприємства / І. П. Отенко, Є. О. Полтавська.– Харків : ХНЕУ, 2005.– 212 с
29. Стивенсон В.Дж. Управление производством / В.Дж. Стивенсон: [пер. с англ. под общ. ред. Ю. В. Шленова]. – М.: ООО «Издательство «Лаборатория Базовых Знаний», ЗАО «Издательство БИНОМ», 1998. – 928 с.
30. Коршунов В.И. Механизм маркетинговых исследований рынка/ В.И. Коршунов. – Харьков: Основа, 2008. – 352 с
31. Кузьмін О.Є. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: [навч. посіб. для студ. спец. «Міжнародна економіка»] / О.Є. Кузьмін, Н.І. Горбаль. – Львів: Компакт-ЛВ, 2005. – 304 с.
32. Балабанова Л. В., Холод В. В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств. Навчальний посібник. – К.: ВД «Професіонал», 2006. – 448 с

ДОДАТКИ

Додаток А

SUMMARY

Shabalda OS Economic and mathematical modeling of enterprise competitiveness – bachelor's thesis. Sumy State University, Sumy, 2022.

During the work the economic and mathematical modeling of the integrated indicator of the state of the competitive environment of enterprises was performed.

Keywords: enterprise competitiveness, methods of competitiveness assessment, integrated indicator, conceptual model, financial analysis.

Анотація

Шабалда О.С. Економіко-математичне моделювання конкурентоспроможності підприємства – кваліфікаційна робота бакалавра. Сумський державний університет, Суми, 2022 рік.

Під час виконання роботи було виконано економіко-математичне моделювання інтегрованого показника стану конкурентного середовища підприємств.

Ключові слова: конкурентоспроможність підприємства, методи оцінювання конкурентоспроможності, інтегральний показник, концептуальна модель, фінансовий аналіз.

Додаток Б

Таблиця Б.1 – Оцінка рівня загрози інтенсивності конкуренції на ринку за допомогою анкетування серед співробітників підприємства ТОВ «Вікторія»

Показники	Оцінка респондента		
	респондент1	респондент2	респондент3
1. Високий рівень монополізованості ринку	3	4	3
2. Повільні темпи зростання ринку	1	4	3
3. Невисокий рівень рентабельності ринку	5	2	1
4. Велика кількість конкурентів	3	4	1
5. Високий рівень стандартизації товарного асортименту	2	1	5
6. Зниження попиту на товари підприємств	4	4	2
7. Недостатня кількість конкурентних переваг	5	1	3
8. Низький рівень ділової активності підприємств	5	2	2

Таблиця Б.2 – Оцінка рівня загрози появи нових конкурентів на ринку ТОВ "Вікторія"

Показники	Оцінка респондента		
	респондент1	респондент2	респондент3
1. Невисокі бар'єри входу в галузь	2	5	2
2. Схильність підприємств до агресивних методів ведення конкурентної боротьби	2	3	1
3. Схильність підприємств до консервативних методів ведення конкурентної боротьби	5	5	1
4. Недостатній кваліфікований рівень керівництва підприємств	3	1	1
5. Ризик зменшення частки ринку внаслідок приходу нових конкурентів	5	2	5
6. Ризик підвищення витрат і зменшення норми прибутку внаслідок приходу нових конкурентів	1	1	3
7. Недостатня гнучкість цінової політики конкуруючих підприємств	4	4	2
8. Недосконала комунікаційна політика конкуруючих підприємств	3	2	3
9. Неадаптивність засобів стимулювання збуту конкуруючих підприємств	1	5	4

Таблиця Б.3 Оцінка рівня загрози посилення ринкової влади споживачів ТОВ "Вікторія"

Показники	Оцінка респондента		
	респондент1	респондент2	респондент3
1. Прихильність споживачів до товарів підприємств - конкурентів	2	2	3
2. Невисока вартість для споживачів переходу до іншого продавця	2	1	5
3. незвичний контингент постійних споживачів	3	1	4
4. Наявність товарів - замінників	3	2	2
5. Нейтральне відношення споживачів до товарів підприємств	5	2	1
6. Висока чутливість споживачів до цін на товари підприємств	4	5	3
7. Невисокий споживчий рейтинг підприємств	1	5	2
8. Високий ступінь організації споживачів	3	4	1

Таблиця Б.4 Оцінка рівня загрози зростання ринкової влади постачальників ТОВ "Вікторія"

Показники	Оцінка респондента		
	респондент1	респондент2	респондент3
1. Висока вартість переходу до інших постачальників	2	1	3
2. Високий рівень залежності підприємства від окремого постачальника через його монопольну позицію у постачанні тих чи інших товарів	3	1	5
3. Неможливість скорочувати канали товароруху	2	4	2
4. Високі можливості постачальників диктувати свої умови	1	3	5
5. Сконцентрованість групи постачальників	2	2	5
6. Горизонтальне фіксування цін на рівні постачальників	2	3	4
7. Невиконання постачальниками своїх договірних зобов'язань	5	2	4

Таблиця Б.5 Оцінка рівня загрози товарів – замінників (субститутів) ТОВ "Вікторія

Показники	Оцінка респондента		
	респондент1	респондент2	респондент3
1. Глибина асортименту товарів - замінників	2	2	1
2. Гнучка політика ціноутворення на товари - замінники	4	4	5
3. Конкурентоспроможність товарів - замінників	4	1	1
4. Зручні форми і методи продажу товарів - замінників	3	1	3
5. Високий рівень доступності товарів – замінників для конкурентів	1	5	4

Додаток В

Анкетування серед співробітників підприємства ТОВ «Довіра»

Таблиця В.1 Оцінка рівня загрози інтенсивності конкуренції на ринку ТОВ "Довіра"

Показники	Оцінка респондента		
	респондент1	респондент2	респондент3
1. Високий рівень монополізованості ринку	2	3	1
2. Повільні темпи зростання ринку	3	5	2
3. Невисокий рівень рентабельності ринку	2	2	4
4. Велика кількість конкурентів	1	2	3
5. Високий рівень стандартизації товарного асортименту	5	4	2
6. Зниження попиту на товари підприємств	4	2	3
7. Недостатня кількість конкурентних переваг	4	2	1
8. Низький рівень ділової активності підприємств	2	3	3

Таблиця В.2 Оцінка рівня загрози появи нових конкурентів на ринку ТОВ "Довіра"

Показники	Оцінка респондента		
	респондент1	респондент2	респондент3
1. Невисокі бар'єри входу в галузь	3	1	5
2. Схильність підприємств до агресивних методів ведення конкурентної боротьби	2	5	5
3. Схильність підприємств до консервативних методів ведення конкурентної боротьби	2	3	2
4. Недостатній кваліфікований рівень керівництва підприємств	1	2	4
5. Ризик зменшення частки ринку внаслідок приходу нових конкурентів	5	5	1
6. Ризик підвищення витрат і зменшення норми прибутку внаслідок приходу нових конкурентів	4	2	3
7. Недостатня гнучкість цінової політики конкуруючих підприємств	5	5	1
8. Недосконала комунікаційна політика конкуруючих підприємств	5	2	1
9. Неадаптивність засобів стимулювання збуту конкуруючих підприємств	4	2	3

Таблиця В.3 Оцінка рівня загрози посилення ринкової влади споживачів ТОВ "Довіра"

Показники	Оцінка респондента		
	респондент1	респондент2	респондент3
1. Прихильність споживачів до товарів підприємств - конкурентів	3	1	4
2. Невисока вартість для споживачів переходу до іншого продавця	3	2	5
3. незвичний контингент постійних споживачів	5	2	2
4. Наявність товарів - замінників	5	3	4
5. Нейтральне відношення споживачів до товарів підприємств	2	4	4
6. Висока чутливість споживачів до цін на товари підприємств	5	3	2
7. Невисокий споживчий рейтинг підприємств	2	2	4
8. Високий ступінь організації споживачів	5	5	3

Таблиця В.4 Оцінка рівня загрози зростання ринкової влади постачальників ТОВ "Довіра"

Показники	Оцінка респондента		
	респондент1	респондент2	респондент3
1. Висока вартість переходу до інших постачальників	5	5	2
2. Високий рівень залежності підприємства від окремого постачальника через його монопольну позицію у постачанні тих чи інших товарів	2	5	1
3. Неможливість скорочувати канали товароруку	3	5	4
4. Високі можливості постачальників диктувати свої умови	5	1	2
5. Сконцентрованість групи постачальників	5	4	3
6. Горизонтальне фіксування цін на рівні постачальників	2	2	1
7. Невиконання постачальниками своїх договірних зобов'язань	4	1	3

Таблиця В.5 Оцінка рівня загрози товарів – замінників (субститутів) ТОВ "Довіра"

Показники	Оцінка респондента		
	респондент1	респондент2	респондент3
1. Глибина асортименту товарів - замінників	3	5	2
2. Гнучка політика ціноутворення на товари - замінники	5	2	4
3. Конкурентоспроможність товарів - замінників	3	4	2
4. Зручні форми і методи продажу товарів - замінників	1	4	5
5. Високий рівень доступності товарів – замінників для конкурентів	3	2	4

Додаток Г

Анкетування серед співробітників підприємства ТОВ АФ «Северинівська»

Таблиця Г.1 Оцінка рівня загрози інтенсивності конкуренції на ринку ТОВ АФ «Северинівська»

Показники	Оцінка респондента		
	респондент1	респондент2	респондент3
1. Високий рівень монополізованості ринку	2	1	3
2. Повільні темпи зростання ринку	2	4	2
3. Невисокий рівень рентабельності ринку	5	1	3
4. Велика кількість конкурентів	3	5	4
5. Високий рівень стандартизації товарного асортименту	2	4	2
6. Зниження попиту на товари підприємств	3	4	5
7. Недостатня кількість конкурентних переваг	2	4	4
8. Низький рівень ділової активності підприємств	2	2	1

Таблиця Г.2 Оцінка рівня загрози появи нових конкурентів на ринку ТОВ АФ «Северинівська»

Показники	Оцінка респондента		
	респондент1	респондент2	респондент3
1. Невисокі бар'єри входу в галузь	5	5	2
2. Схильність підприємств до агресивних методів ведення конкурентної боротьби	2	4	4
3. Схильність підприємств до консервативних методів ведення конкурентної боротьби	5	3	5
4. Недостатній кваліфікований рівень керівництва підприємств	5	2	2
5. Ризик зменшення частки ринку внаслідок приходу нових конкурентів	2	4	1
6. Ризик підвищення витрат і зменшення норми прибутку внаслідок приходу нових конкурентів	5	2	3
7. Недостатня гнучкість цінової політики конкуруючих підприємств	5	2	3
8. Недосконала комунікаційна політика конкуруючих підприємств	3	3	3
9. Неадаптивність засобів стимулювання збуту конкуруючих підприємств	2	4	1

Таблиця Г.3 Оцінка рівня загрози посилення ринкової влади споживачів ТОВ АФ «Северинівська»

Показники	Оцінка респондента		
	респондент1	респондент2	респондент3
1. Прихильність споживачів до товарів підприємств - конкурентів	5	1	2
2. Невисока вартість для споживачів переходу до іншого продавця	2	2	4
3. незвичний контингент постійних споживачів	3	4	5
4. Наявність товарів - замінників	5	3	2
5. Нейтральне відношення споживачів до товарів підприємств	2	1	3
6. Висока чутливість споживачів до цін на товари підприємств	5	2	5
7. Невисокий споживчий рейтинг підприємств	2	3	2
8. Високий ступінь організації споживачів	1	1	2

Таблиця Г.4 Оцінка рівня загрози зростання ринкової влади постачальників ТОВ АФ «Северинівська»

Показники	Оцінка респондента		
	респондент1	респондент2	респондент3
1. Висока вартість переходу до інших постачальників	4	4	2
2. Високий рівень залежності підприємства від окремого постачальника через його монопольну позицію у постачанні тих чи інших товарів	4	1	1
3. Неможливість скорочувати канали товароруку	3	2	1
4. Високі можливості постачальників диктувати свої умови	4	1	5
5. Сконцентрованість групи постачальників	2	4	5
6. Горизонтальне фіксування цін на рівні постачальників	5	5	1
7. Невиконання постачальниками своїх договірних зобов'язань	1	3	4

Таблиця Г.5 Оцінка рівня загрози товарів – заміників (субститутів) ТОВ АФ
«Северинівська»

Показники	Оцінка респондента		
	респондент1	респондент2	респондент3
1. Глибина асортименту товарів - заміників	3	1	2
2. Гнучка політика ціноутворення на товари - замітники	5	4	5
3. Конкурентоспроможність товарів - заміників	5	5	2
4. Зручні форми і методи продажу товарів - заміників	2	4	5
5. Високий рівень доступності товарів – заміників для конкурентів	2	4	3

Додаток Д

Анкетування серед співробітників підприємства ТОВ «СК-Агро»

Таблиця Д.1 Оцінка рівня загрози інтенсивності конкуренції на ринку ТОВ «СК-Агро»

Показники	Оцінка респондента		
	респондент1	респондент2	респондент3
1. Високий рівень монополізованості ринку	3	4	2
2. Повільні темпи зростання ринку	1	5	5
3. Невисокий рівень рентабельності ринку	4	1	5
4. Велика кількість конкурентів	4	3	4
5. Високий рівень стандартизації товарного асортименту	1	5	5
6. Зниження попиту на товари підприємств	3	2	4
7. Недостатня кількість конкурентних переваг	3	1	1
8. Низький рівень ділової активності підприємств	4	2	3

Таблиця Д.2 Оцінка рівня загрози появи нових конкурентів на ринку ТОВ «СК-Агро»

Показники	Оцінка респондента		
	респондент1	респондент2	респондент3
1. Невисокі бар'єри входу в галузь	4	2	5
2. Схильність підприємств до агресивних методів ведення конкурентної боротьби	3	1	5
3. Схильність підприємств до консервативних методів ведення конкурентної боротьби	5	1	5
4. Недостатній кваліфікований рівень керівництва підприємств	4	1	3
5. Ризик зменшення частки ринку внаслідок приходу нових конкурентів	5	4	3
6. Ризик підвищення витрат і зменшення норми прибутку внаслідок приходу нових конкурентів	2	4	1
7. Недостатня гнучкість цінової політики конкуруючих підприємств	3	2	1
8. Недосконала комунікаційна політика конкуруючих підприємств	2	3	2
9. Неадаптивність засобів стимулювання збуту конкуруючих підприємств	4	2	3

Таблиця Д.3 Оцінка рівня загрози посилення ринкової влади споживачів ТОВ «СК-Агро»

Показники	Оцінка респондента		
	респондент1	респондент2	респондент3
1. Прихильність споживачів до товарів підприємств - конкурентів	5	1	3
2. Невисока вартість для споживачів переходу до іншого продавця	3	4	3
3. незвичний контингент постійних споживачів	5	1	5
4. Наявність товарів - замінників	2	5	4
5. Нейтральне відношення споживачів до товарів підприємств	1	4	4
6. Висока чутливість споживачів до цін на товари підприємств	2	4	2
7. Невисокий споживчий рейтинг підприємств	2	1	5
8. Високий ступінь організації споживачів	3	1	1

Таблиця Д.4 Оцінка рівня загрози зростання ринкової влади постачальників ТОВ «СК-Агро»

Показники	Оцінка респондента		
	респондент1	респондент2	респондент3
1. Висока вартість переходу до інших постачальників	4	1	2
2. Високий рівень залежності підприємства від окремого постачальника через його монопольну позицію у постачанні тих чи інших товарів	3	1	2
3. Неможливість скорочувати канали товароруку	3	4	5
4. Високі можливості постачальників диктувати свої умови	1	4	3
5. Сконцентрованість групи постачальників	5	1	3
6. Горизонтальне фіксування цін на рівні постачальників	4	3	4
7. Невиконання постачальниками своїх договірних зобов'язань	5	1	4

Таблиця Д.5 Оцінка рівня загрози товарів – замінників (субститутів) ТОВ «СК-Агро»

Показники	Оцінка респондента		
	респондент1	респондент2	респондент3
1. Глибина асортименту товарів - замінників	2	2	3
2. Гнучка політика ціноутворення на товари - замінники	5	2	5
3. Конкурентоспроможність товарів - замінників	2	3	2
4. Зручні форми і методи продажу товарів - замінників	5	1	4
5. Високий рівень доступності товарів – замінників для конкурентів	2	5	2

Додаток Е

Анкетування серед співробітників підприємства СФГ Кривозуб С.І

Таблиця Е.1 Оцінка рівня загрози інтенсивності конкуренції на ринку СФГ
Кривозуб С.І

Показники	Оцінка респондента		
	респондент1	респондент2	респондент3
1. Високий рівень монополізованості ринку	5	2	4
2. Повільні темпи зростання ринку	4	3	2
3. Невисокий рівень рентабельності ринку	2	2	3
4. Велика кількість конкурентів	1	2	3
5. Високий рівень стандартизації товарного асортименту	1	2	5
6. Зниження попиту на товари підприємств	2	3	4
7. Недостатня кількість конкурентних переваг	4	4	4
8. Низький рівень ділової активності підприємств	5	2	4

Таблиця Е.2 Оцінка рівня загрози появи нових конкурентів на ринку СФГ
Кривозуб С.І

Показники	Оцінка респондента		
	респондент1	респондент2	респондент3
1. Невисокі бар'єри входу в галузь	5	2	5
2. Схильність підприємств до агресивних методів ведення конкурентної боротьби	1	3	2
3. Схильність підприємств до консервативних методів ведення конкурентної боротьби	4	2	1
4. Недостатній кваліфікований рівень керівництва підприємств	2	4	3
5. Ризик зменшення частки ринку внаслідок приходу нових конкурентів	2	5	4
6. Ризик підвищення витрат і зменшення норми прибутку внаслідок приходу нових конкурентів	5	5	2
7. Недостатня гнучкість цінової політики конкуруючих підприємств	1	1	4
8. Недосконала комунікаційна політика конкуруючих підприємств	5	2	1
9. Неадаптивність засобів стимулювання збуту конкуруючих підприємств	4	1	4

Таблиця Е.3 Оцінка рівня загрози посилення ринкової влади споживачів СФГ
Кривозуб С.І

Показники	Оцінка респондента		
	респондент1	респондент2	респондент3
1. Прихильність споживачів до товарів підприємств - конкурентів	1	3	2
2. Невисока вартість для споживачів переходу до іншого продавця	1	3	4
3. незвичний контингент постійних споживачів	2	1	2
4. Наявність товарів - замінників	4	4	2
5. Нейтральне відношення споживачів до товарів підприємств	4	5	5
6. Висока чутливість споживачів до цін на товари підприємств	3	5	5
7. Невисокий споживчий рейтинг підприємств	5	4	5
8. Високий ступінь організації споживачів	1	2	1

Таблиця Е.4 Оцінка рівня загрози зростання ринкової влади постачальників
СФГ Кривозуб С.І

Показники	Оцінка респондента		
	респондент1	респондент2	респондент3
1. Висока вартість переходу до інших постачальників	3	4	1
2. Високий рівень залежності підприємства від окремого постачальника через його монопольну позицію у постачанні тих чи інших товарів	3	4	1
3. Неможливість скорочувати канали товароруку	3	3	4
4. Високі можливості постачальників диктувати свої умови	1	4	3
5. Сконцентрованість групи постачальників	3	4	1
6. Горизонтальне фіксування цін на рівні постачальників	5	1	4
7. Невиконання постачальниками своїх договірних зобов'язань	3	1	2

Таблиця Е.5 Оцінка рівня загрози товарів – замінників (субститутів) СФГ
Кривозуб С.І

Показники	Оцінка респондента		
	респондент1	респондент2	респондент3
1. Глибина асортименту товарів - замінників	3	3	5
2. Гнучка політика ціноутворення на товари - замінники	1	3	5
3. Конкурентоспроможність товарів - замінників	1	1	1
4. Зручні форми і методи продажу товарів - замінників	5	4	4
5. Високий рівень доступності товарів – замінників для конкурентів	5	2	2

Додаток Ж

Анкетування серед співробітників підприємства ТОВ АФ «Лан-СК»

Таблиця Ж.1 Оцінка рівня загрози інтенсивності конкуренції на ринку ТОВ АФ «Лан-СК»

Показники	Оцінка респондента		
	респондент1	респондент2	респондент3
1. Високий рівень монополізованості ринку	2	1	2
2. Повільні темпи зростання ринку	2	4	3
3. Невисокий рівень рентабельності ринку	4	5	2
4. Велика кількість конкурентів	2	2	2
5. Високий рівень стандартизації товарного асортименту	5	1	5
6. Зниження попиту на товари підприємств	3	5	4
7. Недостатня кількість конкурентних переваг	2	4	4
8. Низький рівень ділової активності підприємств	5	5	5

Таблиця Ж.2 Оцінка рівня загрози появи нових конкурентів на ринку ТОВ АФ «Лан-СК»

Показники	Оцінка респондента		
	респондент1	респондент2	респондент3
1. Невисокі бар'єри входу в галузь	2	5	1
2. Схильність підприємств до агресивних методів ведення конкурентної боротьби	2	2	4
3. Схильність підприємств до консервативних методів ведення конкурентної боротьби	2	4	2
4. Недостатній кваліфікований рівень керівництва підприємств	2	2	5
5. Ризик зменшення частки ринку внаслідок приходу нових конкурентів	2	5	4
6. Ризик підвищення витрат і зменшення норми прибутку внаслідок приходу нових конкурентів	4	3	3
7. Недостатня гнучкість цінової політики конкуруючих підприємств	2	1	5
8. Недосконала комунікаційна політика конкуруючих підприємств	1	1	4

9. Неадаптивність засобів стимулювання збуту конкуруючих підприємств	3	1	3
--	---	---	---

Таблиця Ж.3 Оцінка рівня загрози посилення ринкової влади споживачів ТОВ АФ «Лан-СК»

Показники	Оцінка респондента		
	респондент1	респондент2	респондент3
1. Прихильність споживачів до товарів підприємств - конкурентів	2	5	1
2. Невисока вартість для споживачів переходу до іншого продавця	4	5	2
3. незвичний контингент постійних споживачів	4	3	3
4. Наявність товарів - замінників	4	3	4
5. Нейтральне відношення споживачів до товарів підприємств	4	1	5
6. Висока чутливість споживачів до цін на товари підприємств	4	4	2
7. Невисокий споживчий рейтинг підприємств	5	5	3
8. Високий ступінь організації споживачів	4	2	1

Таблиця Ж.4 Оцінка рівня загрози зростання ринкової влади постачальників ТОВ АФ «Лан-СК»

Показники	Оцінка респондента		
	респондент1	респондент2	респондент3
1. Висока вартість переходу до інших постачальників	1	4	3
2. Високий рівень залежності підприємства від окремого постачальника через його монопольну позицію у постачанні тих чи інших товарів	1	3	4
3. Неможливість скорочувати канали товароруку	2	1	4
4. Високі можливості постачальників диктувати свої умови	4	4	5
5. Сконцентрованість групи постачальників	5	5	4
6. Горизонтальне фіксування цін на рівні постачальників	2	2	5
7. Невиконання постачальниками своїх договірних зобов'язань	2	3	2

Таблиця Ж.5 Оцінка рівня загрози товарів – замінників (субститутів) ТОВ АФ
«Лан-СК

Показники	Оцінка респондента		
	респондент1	респондент2	респондент3
1. Глибина асортименту товарів - замінників	3	5	2
2. Гнучка політика ціноутворення на товари - замінники	1	1	5
3. Конкурентоспроможність товарів - замінників	3	2	5
4. Зручні форми і методи продажу товарів - замінників	1	5	1
5. Високий рівень доступності товарів – замінників для конкурентів	4	1	2