

УДК 658:005.332.4

Харинович-Яворська Діана Октавіанівна
к.е.н., доцент кафедри обліку і оподаткування,
Київський кооперативний інститут бізнесу і права
yavorska_d@ukr.net

АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ

***Анотація.** Досліджено та узагальнено сучасні підходи до процесу розробки конкурентної стратегії суб'єктів господарювання. Обґрунтовано основні етапи розробки та реалізації конкурентної стратегії суб'єктів господарювання. Визначено вимоги до формування конкурентної стратегії та фактори, що її обумовлюють. Запропоновано варіант поетапного формування та реалізації конкурентної стратегії, який передбачає застосування специфічних процедур, а саме застосування збалансованої системи показників для кожної із підсистем управління і методичного обґрунтування та пояснює систему вибору стратегічної поведінки суб'єктів господарювання в конкурентному середовищі. Систематизовано стратегічні цілі управління конкурентоспроможністю суб'єктів господарювання.*

***Ключові слова:** конкурентоспроможність; конкурентні переваги; конкурентна стратегія; конкурентне середовище; стратегічне управління; збалансована система показників; стейкхолдери; підсистеми управління; ключові фактори успіху (KPI); інформаційні потоки.*

Постановка проблеми. Перехід економіки України на інноваційний шлях розвитку зумовлює формування механізмів підвищення рівня конкурентоспроможності суб'єктів господарювання в умовах мінливого навколишнього середовища, тому існує необхідність подальших теоретико-практичних досліджень у цьому напрямі. Ураховуючи нестабільність ринкових процесів, посилення конкуренції та підвищення вимог споживачів до якості продукції, особливе місце в системі зміцнення конкурентної позиції займають розроблення та реалізація конкурентної стратегії, що дасть змогу суб'єктам господарювання досягти довгострокових результатів у своїй галузі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій та виокремлення частини нерозв'язаної раніше проблеми. Процес розробки конкурентної стратегії суб'єктів господарювання досліджувала значна кількість зарубіжних вчених, зокрема: І. Ансофф, П. Друкер А., Г. Мінцберг, М. Мескон, М. Портер та багато інших. Серед вітчизняних науковців: О. Березін, Л. Довгань, А. Міщенко, В. Немцов, О. Сумець, та ін. [1]. Останнім часом проблемою формування стратегій суб'єктів господарювання, а також підвищення ефективності їх використання, займаються і такі вітчизняні науковці, як: А. Беседіна [2], О. Ковтун [3], Ю. Короленко [4], О. Криворучко [5], Ю. Лисиченко [6], Ю. Орловська [7], О. Панченко [8], Н. Прищепа [9], В. Соколенко [10]. Отже, для формування міцної позиції підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринках слід здійснювати моніторинг конкурентного середовища для своєчасного виявлення і прогнозування ситуацій, що впливають на конкурентну позицію підприємства, проводити оцінку його конкурентних переваг та формувати і реалізовувати ефективні конкурентні стратегії. Вирішення цих завдань криється в можливостях побудови ефективних рішень для впровадження конкурентної стратегії суб'єктів господарювання.

Метою статті є розвиток теоретико-методичних засад у сфері стратегічного управління підприємством.

Викладення основного матеріалу. Оцінювання конкурентних переваг суб'єктів господарювання на основі інтегрального показника з використанням збалансованої системи показників та встановлення рейтингу з урахуванням їх стійкості. Таке оцінювання дозволить встановити рівень конкурентних переваг суб'єктів господарювання у порівнянні з іншими підприємствами, визначити успішність їх функціонування у конкурентному середовищі та розробити заходи управлінського впливу в межах реалізації конкурентної стратегії.

Погоджуємося з думкою І. М. Парасій-Вергуненко, яка стверджує, що зводити економічний аналіз лише до “аналізу відхилень”, як це трактується деякими іноземними

економістами, помилково, адже такий аналіз є лише окремим елементом у системі управління [11, с. 331]. Крім цього, Б. В. Гринів [12], В. М. Чубай [13] виділяють недоліки традиційних методів економічного аналізу, неврахування галузевих особливостей об'єкта аналізу; недостатнє теоретичне та емпіричне обґрунтування критичних точок (чи інтервалів) для окремих фінансових індикаторів, як наслідок, довільність фіксування нормативних значень фінансових показників; суб'єктивність формування вибірки показників, які підлягають аналізу, та неврахування критерію мультиколінеарності; неврахування (або суб'єктивність врахування) факту різної вагомості впливу окремих показників на загальні результати аналізу; ігнорування показників, які розраховуються на базі чистого грошового потоку. З огляду на це, можна стверджувати, що використання традиційних методів економічного аналізу є недостатнім.

Основною складовою комплексного економічного аналізу мало б стати оцінювання стану конкурентних переваг суб'єкта господарювання, яке можливе за умови розробки збалансованої системи показників і, як наслідок, формування інформації на основі запитів стейкхолдерів (зацікавлених осіб). Такий підхід дозволить провести комплексний економічний аналіз в умовах стратегічного управління та прогнозування майбутнього розвитку. Для цих цілей у роботі запропоновано сукупність збалансованої системи показників, об'єднаних у блоки, що дозволить реалізувати комплексний підхід до економічного аналізу та контролю виконання стратегічних цілей суб'єктів (табл. 1).

Основною причиною розробки збалансованої системи показників є те, що традиційні системи оцінювання результатів діяльності з їх виключною залежністю від фінансових показників втратили ефективність в умовах сучасного динамічного розвитку економічних систем, що характеризуються створенням цінності на базі таких нематеріальних активів, як знання та досвід працівників, тісні зв'язки із клієнтами, культура новаторства і проведення реформ [14, с.19]. У зв'язку з цим пропонуємо функціональний принцип побудови структури суб'єктів господарювання, відповідно до якого для досягнення цілей реалізуються п'ять основних функцій: технологічна, організаційна, фінансово-економічна, соціальна, управлінська. Структурну схему суб'єктів господарювання можна представити п'ятьма основними проєкціями, в яких реалізуються дані функції і які можуть бути відображені збалансованою системою показників для управління конкурентоспроможністю суб'єктів господарювання. Практика перебігу сучасних економічних процесів у конкурентному середовищі показує необхідність оцінювання і мінімізації витрат. Тому нами запропоновано концептуальний підхід до комплексного врахування витрат у збалансованій системі показників, пов'язаних із діяльністю та забезпеченням конкурентоспроможності суб'єктів господарювання (табл. 1).

З іншого боку, збалансована система показників включає фінансові і нефінансові показники діяльності торговельного підприємства в умовах конкурентних змін (рис. 1).

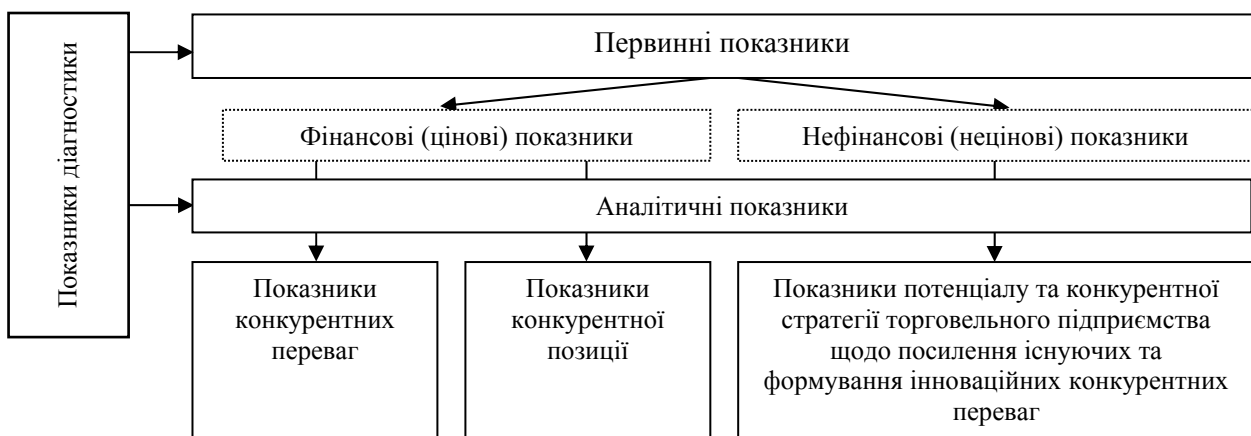


Рис. 1. Система фінансових і нефінансових показників діяльності суб'єктів господарювання в умовах конкурентних змін*

*Примітка. Узагальнено автором

Це дозволить виділити паритетні узгодження основних операційних завдань суб'єктів господарювання зі стратегічними цілями, тобто трансформацію місії підприємства у практичну площину для збалансування його довгострокових і короткострокових цілей. Запропоновані нами показники є релевантними проекції функціональних підсистем стратегічного управління суб'єктів господарювання.

При розробці показників слід виокремлювати оптимальні показники з точки зору тривалості та вартості їх виміру в процесі спостережень за об'єктом моніторингу, адже в умовах децентралізації аналізу відбувається його поверхневе та неповне проведення [15, с. 19]. Для об'єктивної оцінки стану підприємства необхідно порівнювати його показники з нормативними значеннями. При цьому нормативними значеннями можуть бути: теоретично-обґрунтовані значення показників, які публікуються в офіційних матеріалах; значення показників підприємств-конкурентів, які досягнули найкращих результатів діяльності; значення показників підприємств-лідерів галузі або середньогалузеві значення.

Таблиця 1

Збалансована система показників в контексті управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства*

| Сфера управління | Функціональні підсистеми управління | Стратегічні цілі | Ключові фактори успіху | Показники | Встановлені співвідношення критеріїв (нормативна база стимулювання) | Інформаційне забезпечення за даними бухгалтерського обліку | Значущість критеріїв функціональних підсистем управління |
|----------------------|-------------------------------------|--|---|---|--|--|--|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| Стратегічна проекція | Стратегічний менеджмент (А) | Зростання конкурентоспроможності торговельного підприємства, розширення зони господарювання на основі високих темпів зростання обсягів продажу | Зростання вартості торговельного підприємства, підвищення прибутковості | А.1. Коефіцієнт випередження товарообороту над операційними витратами (K_B) | Не нижче галузевої норми або еталонного значення підприємств-конкурентів | [Темп зростання товарообороту] : [Темп росту операційних витрат] | 20 % |
| | | | | А.2. Темп зростання власного капіталу (T_{BK}), % | $T_m > T_{ak}$ | | 20 % |
| | | | | А.3. Темп зростання позикового капіталу (T_{PK}), % | $T_{ak} > T_{pk}$ | | 20 % |
| | | | | А.4. Темпи зростання кредиторської заборгованості (T_{K3}), % | $T_{pk} > T_{k3}$ | | 20 % |
| | | | | А.5. Темпи зростання дебіторської заборгованості (T_{D3}), % | $T_{k3} > T_{d3}$ | | 20 % |

Продовження табл. 1

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
|--------------------|---------------------------|--|---|--|--|---|------|
| Фінансова проєкція | Фінансовий менеджмент (Б) | Забезпечення ділової активності та стійкості, зниження витрат підприємства при реалізації конкурентної стратегії | Контроль витрат, рентабельність продажу, оцінка поточної діяльності | Б 1. Коефіцієнт загальної ліквідності ($K_{3л}$) | 1,5-2,0 | [Оборотні активи] : : [Сума поточних зобов'язань] | 10 % |
| | | | | Б 2. Рентабельність власного капіталу (R_{BK}), % | Більше галузевої норми | [Чистий прибуток] : : [Середньорічна вартість власного капіталу] | 10 % |
| | | | | Б 3. Рентабельність активів (R_A), % | Не нижче галузевої норми або еталонного значення підприємств-конкурентів | [Чистий прибуток] : : [Середньорічна вартість активів] | 10 % |
| | | | | Б 4. Рентабельність витрат діяльності (R_B), % | | [Чистий прибуток] : : [Сума витрат] | 10% |
| | | | | Б 5. Фондовіддача (Φ) | | [Чистий дохід від реалізації товарів]: : [Середньорічна сума основних засобів] | 10% |
| | | | | Б 6. Коефіцієнт фінансової автономії ($K_{\Phi A}$) | Не нижче 0,5 | [Власний капітал] : : [Валюта балансу] | 10 % |
| | | | | Б 7. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (K_{AL}) | 0,2-0,3 | [Грошові кошти + Поточні фінансові інвестиції] : : [Сума поточних зобов'язань] | 10 % |
| | | | | Б 8. Оборотність (віддача) капіталу (O_K), у разях | Не нижче галузевої норми або еталонного значення підприємств-конкурентів | [Чистий дохід від реалізації товарів] : : [Середньорічна сума капіталу] | 10 % |
| | | | | Б 9. Рентабельність продажу ($R_{П}$), % | | [Чистий прибуток] : : [Чистий дохід від реалізації товарів] | 10 % |
| | | | | Б 10. Коефіцієнт маневреності (K_M) | | [Власні оборотні кошти] : : [Власний капітал] | 5 % |
| | | | | Б 11. Період фінансового циклу ($\Phi_{Ц}$), у днях | | [Період операційного циклу] - - [Тривалість одного обороту кредиторської заборгованості] | 5 % |

Продовження табл. 1

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
|------------------|--------------------------|---|--|---|--|---|--|
| Проекція Клієнти | Маркетинг-менеджмент (В) | Зростання попиту на товар за умови якісного торговельного обслуговування клієнтів, зростання клієнтської бази | Підвищення якості обслуговування, задоволення клієнтів | В 1.Рівень цін на товар ($P_{ц}$), грн | ≤ 1 | [Ціна на товар] : : [Ринкова ціна на цей товар] | 20 % |
| | | | | В 2.Рентабельність операційних витрат ($R_{об}$), % | Не нижче галузевої норми або еталонного значення підприємств-конкурентів | [Прибуток від операційної діяльності] : : [Операційні витрати] | 15 % |
| | | | | В 3.Рентабельність витрат на збут ($R_{вз}$), % | | [Прибуток від операційної діяльності] : : [Витрати на збут] | 10 % |
| | | | | В 4.Коефіцієнт випередження товарообороту над витратами на збут ($K_{вип}$) | | [Темп зростання товарообороту] : : [Темп зростання витрат на збут] | 10 % |
| | | | | В 5. Коефіцієнт стійкості асортименту товарів ($K_{ста}$) | | Не нижча досягнутої у попередньому періоді ($\geq 0,9$) | 1- [Кількість різновидів товарів, що відсутні у продажу на момент перевірок] : : [(Кількість перевірок) (Кількість різновидів товарів, що передбачені асортиментним переліком)] |
| | | | | В 6.Завершеність процесу купівлі ($Z_{пк}$), у балах | Не нижча досягнутої у попередньому періоді (зростання) | [Кількість покупців, що здійснили покупку] : : [Кількість покупців, що відвідали магазин] | 15 % |
| | | | | В 7. Середній обсяг затрат часу покупців на обслуговування у торговельних підприємствах (ZB), у хв. | Нижча досягнутої у попередньому періоді ($ZB \rightarrow 1$) | [Загальний обсяг зафіксованих затрат часу на очікування обслуговування покупцем] : : [Загальний обсяг зафіксованих затрат часу на очікування розрахунку] | 10 % |
| | | | | В 8. Рівень додаткового обслуговування покупців ($P_{дп}$), у балах | Не нижча досягнутої у попередньому періоді (зростання) | [Кількість додаткових послуг, що надавалися покупцям у момент перевірок] : : [Кількості передбачених додаткових послуг] | 10 % |

Продовження табл. 1

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
|--------------------------|-----------------------------|--|---|--|--|------|------|
| Проекція бізнес-процесів | Логістика (Г) | Забезпечення мінімального, акцентованого рівня загальних витрат в логістичних ланцюгах | Г 1.Товарооборотність (T_{OB}), у днях | Згідно плану, але не нижче середньогалузєвого | [Середня сума запасів]: : [Ододенний товарооборот] | 25 % | |
| | | | Г.2. Частка на ринку ($Ч_P$), % | Не нижча досягнутої у попередньому періоді | [Товарооборот підприємства]: : [Товарооборот галузі] | 20 % | |
| | | | Г 3.Забезпечення високого рівня обслуговування клієнтів ($З_{BP}$), у балах | Відсутність рекламаций з боку клієнтів на порушення умов обслуговування | | 30 % | |
| | | | Г 4.Виручка від реалізації товарів на 1 м ² торгової площі ($B_{P_m^2}$), тис грн. /м ² | Не нижча досягнутої у попередньому періоді (зростання) | [Виручка від реалізації товарів]: : [Торгова площа][Ф.№2 ряд.010]: : [Торгова площа] | 25 % | |
| | Інноваційний менеджмент (Д) | Створення інноваційних конкурентних переваг для підвищення конкурентно-спроможності підприємства | Забезпечення мінімального рівня логістичних витрат, зростання рівня інновацій | Д 1.Ефективність рекомендованих до запровадження пропозицій з удосконалення існуючих бізнес-процесів ($E\Phi_{II}$), у балах | Не нижче 15 % | | 50 % |
| | | | | Д 2.Рівень витрат на інновації та інформатизацію торговельних підприємств (B_I), у балах | На рівня, що забезпечує прийнятну рентабельність | | 50 % |

Продовження табл. 1

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
|------------------------------------|--------------------------|--|---|--|--|--|------|
| Проекція розвитку та удосконалення | Менеджмент персоналу (Е) | Формування дієвого мотиваційного середовища для розвитку фахових компетенцій працівників, корпоративної культури | Розвиток персоналу, операційна ефективність та інформація про послуги, що надаються | Е 1. Віддача витрат на персонал (B) | Згідно плану, але не нижче середньогалузевого | [Товарооборот] : : [Витрати на персонал за період] | 15 % |
| | | | | Е 2. Плинність кадрів ($П_K$) | Нижче 15 % (зменшення) | [Кількість звільнених працівників] : : [Середньо-облікової чисельності штатних працівників] | 10 % |
| | | | | Е 3. Рентабельність витрат на персонал ($R_{ВП}$), % | Не нижче досягнутого рівня | [Чистий прибуток] : : [Витрати на персонал] | 10 % |
| | | | | Е 4. Продуктивність праці одного працівника ($ПП$) | Не нижче 30 % (зростання) | [Чистий дохід від реалізації] : : [Середньо-облікової чисельності штатних працівників] | 20 % |
| | | | | Е 5. Коефіцієнт випередження товарообороту над вартістю одиниці праці ($ІЗ$) | Не нижче галузевої норми або еталонного значення підприємств-конкурентів | [Темп зростання товарообороту] : : [Темп росту вартості одиниці праці] | 15 % |
| | | | | Е 6. Рівень задоволення працівників умовами праці (P_3) | | [Кількість працівників задоволених своєю роботою] : : [Середня кількість працівників] | 10 % |
| | | | | Е 7. Зростання рівня середньої заробітної плати ($ЗР_{ЗП}$), % | Не нижче досягнутого рівня | | 10 % |
| | | | | Е 8. Вартість одиниці праці ($B_{оп}$), грн /люд | | [Витрати на персонал за період] : : [Середня кількість працівників] | 10 % |

Для того, щоб об'єктивно оцінити рівень розвитку та стану суб'єктів господарювання, вважаємо за необхідне нормативами показників-індикаторів вважати середньогалузеві показники, які повинні розраховуватися за даними офіційних статистичних матеріалів. Згодом такі показники-нормативи повинні регулярно переглядатися, в залежності від змін в економіці України. Збалансована система показників не спирається на фінансові як на єдині показники діяльності підприємства, вона дає можливість пов'язати довгострокові стратегічні цілі з короткостроковою діяльністю за допомогою чотирьох процесів: уточнення бачення розвитку підприємства та переведення його у стратегію; комунікація і зв'язок; планування та постановка цілей; стратегічний зворотний зв'язок та навчання.

При цьому необхідно ідентифікувати найважливіші фінансові важелі зростання вартості підприємства і надалі встановлювати причинно-наслідкові зв'язки між ними та нефінансовими параметрами функціонування підприємства. Адже саме вартість підприємства є критерієм комплексної фінансової оцінки, що адекватно відображає перспективи його економічного розвитку. Ключовими важелями управління вартістю є беззбитковість, структура капіталу та рівень ризику на основі визначення дохідності. Ми погоджуємося із твердженням Л. А. Костирко, що методологічною основою формування адаптивної системи управління вартістю підприємства повинні виступати правила та відповідні критерії [16, с. 67]. Крім цього, вдосконалення системи управління вартістю суб'єктів господарювання має проводитися за наступними напрямками: попереднє діагностування потенціалу фінансової стійкості підприємства для визначення “вузьких місць” та оцінки стану активів та пасивів; вибір стратегії управління вартістю згідно зі стадією розвитку підприємства на основі життєвого циклу; розробка стратегічного фінансового плану на основі показників вартості підприємства в контексті стійкого розвитку.

Орієнтація на ринкову вартість змінює вектор управління вартістю підприємства на всіх етапах формування його стратегії. Для цього необхідним є використання взаємопов'язаного набору ключових фінансових і нефінансових показників, тобто збалансованої системи показників, на основі показників ефективності або КРІ (Key Performance Indicator), які відображені у вигляді “стратегічної карти” (табл.1).

Це дозволяє відобразити стратегію підприємства (ріст, стабілізацію, реструктуризацію, поглинання) в комплексному наборі показників, які необхідні для стратегічного планування та оцінки досягнутих результатів у звітних періодах, що забезпечить утримання конкурентних позицій та потенціалу. Такі показники повинні охоплювати всі сторони діяльності суб'єктів господарювання, а відповідальність за їх виконання повинна покладатися не лише на фахівців із фінансової служби, але й інший персонал, який виступає суб'єктом забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Враховуючи те, що збалансована система показників дозволяє структурувати інформаційні потоки, що впливає на підвищення якості інформаційного забезпечення управлінського персоналу та ефективності виконання покладених на нього обов'язків, а також на ефективність діяльності суб'єктів господарювання в цілому, дану систему слід розглядати як базову при формуванні контрольно-аналітичної системи підприємства.

Даний набір показників розширює можливості управлінської системи суб'єкта господарювання і служить основою для оцінки його діяльності за такими напрямками: стратегічний та фінансовий менеджмент, маркетинг, логістика, зміни та інновації, персонал, бізнес-процеси (табл. 1). Враховуючи невисокий рівень узагальнюючих результатів діяльності суб'єктів господарювання, достатня увага повинна приділятися стратегічній та фінансовій проекції (аспект інвестиційної привабливості), а проекція розвитку та удосконалення повинна має відрізнитись нижчим рівнем вагомості. При цьому в межах кожного з окреслених напрямів виділено функції суб'єктів господарювання, яких необхідно дотримуватися при розгляді бізнес-процесів.

Враховуючи всі переваги та недоліки збалансованої системи показників, варто зазначити про необхідність розробки головного стратегічного фінансового показника діяльності. На наше переконання, цільова функція підприємства полягає у збільшенні його вартості як головного стратегічного фінансового показника, що дозволяє оцінити і проаналізувати в динаміці успішність бізнесу й ефективність управління підприємством. Пропонуємо ввести такий показник – ринкову вартість підприємства з урахуванням чистого прибутку та вартості активів, який можна використовувати для визначення рейтингу підприємства у конкурентному середовищі.

Заключним є формування прогнозованих конкурентних стратегій та вибір оптимальної стратегії керівництвом підприємства за допомогою ключових параметрів (чистого прибутку, валового прибутку, суми запасів та величини оборотних активів). Аналітичне забезпечення вибору конкурентних стратегій діяльності суб'єктів господарювання у довгостроковому періоді проводиться на основі оцінювання

конкурентних переваг. Інтегроване інформаційне забезпечення управління на всіх ієрархічних рівнях можливе при економіко-математичному моделюванні факторних систем зміни і розвитку економічних явищ і процесів на суб'єктів господарювання.

Розробка перспективних напрямів діяльності суб'єктів господарювання на основі математичного моделювання прогнозного розміру прибутків суб'єктів господарювання за умови оцінки впливу внутрішніх факторів та екзогенних ризиків можлива на основі нейромережових систем, які відносяться до суб'єктивних (експертних) моделей оцінки та прогнозування. Нейронні мережі представляють собою перспективні обчислювальні технології, які передбачають нові постулати до дослідження контрольно-аналітичних завдань у діяльності торговельних підприємств. При комплексному економічному аналізі за методикою застосування нейронних мереж оцінюється поточний стан суб'єктів господарювання, а також паралельно проводиться причинно-наслідковий аналіз зміни основних показників під дією чинників впливу. Водночас у процесі аналізу фінансово-економічного стану суб'єктів господарювання з урахуванням прогнозу на коротко- та довгострокові періоди обґрунтовуються ключові показники, значення яких може призвести до зміни позиції суб'єктів господарювання у конкурентному середовищі. За рахунок цього необхідна побудова динамічного управлінського інструменту – штучних нейронних мереж, за допомогою чого можна врахувати вплив управлінських рішень на рентабельність та вартість суб'єктів господарювання. За необхідності обсяг вхідних даних показників можна збільшити, що розширить і дозволить уточнити інформаційне забезпечення контрольно-аналітичного процесу управління діяльністю суб'єктів господарювання не тільки для оцінки поточного стану, а й для вибору конкурентної стратегії.

Кількісна та якісна параметризація на доказовій аналітичній базі вибору стратегії, розробка індикативних планів і бізнес-планування, формування довгострокової стратегії ділового партнерства, оцінка виконання стратегії відбувається у межах двох процесів. Першим є процес формулювання – це пізнавальний і вирішальний процес, спрямований на визначення головних стратегічних цілей підприємства та виявлення основних перешкод в їх досягненні. Другим є процес імплементації – це розробка заходів, застосування яких призведе до досягнення запланованих стратегічних цілей:

- економічних (високий рівень доходності та прибутковості, наявність економічного потенціалу, наявність ефективних джерел фінансування, наявність платоспроможності);
- техніко-технологічних (наявність прогресивного програмного забезпечення системи управління, низький рівень зношування основних фондів та нематеріальних активів, високий рівень інформаційного забезпечення за рахунок використання інформаційних технологій);
- організаційно-управлінських (високий рівень корпоративної культури, ефективна організаційна структура, ступінь мотивації персоналу, фахова компетентність менеджменту);
- маркетингових (наявність ефективної стратегії просування товарів на ринок, оптимальна цінова політика, розвинена торгово-представницька мережа, впізнаний бренд, позитивний діловий імідж);
- соціально-психологічних (психологічний настрій споживачів товарів, довіра з боку населення тощо);
- географічних (географічна присутність торговельного підприємства в регіонах із розвинутою ринковою інфраструктурою та платоспроможним попитом споживачів).

Проблеми розвитку суб'єктів господарювання нерозривно пов'язані з ефективністю їх діяльності. Ефективність діяльності підприємства можлива тільки за умови дотримання економічної ефективності. Більшість вчених визначають, що результатом економічної ефективності є зростання обсягів товарообороту, а, як наслідок, зростання прибутку [17, 18]. Інша група науковців стверджує: сума торговельних надбавок (торговий дохід) є економічним результатом діяльності підприємства [19, с. 156]. Проте, за результатами нашого дослідження, вважаємо, що з економічної точки зору на конкурентні стратегії суб'єктів господарювання

впливають фактори першого рівня: чистий дохід, собівартість реалізованих товарів, витрати обігу, торговельна націнка, швидкість обслуговування клієнтів; чинники другого рівня – ціни реалізації, асортимент товарів, організація продаж та їх ритмічність, ресурси та їх використання. Погоджуючись із Р. О. Костирко [16, с. 175], виділимо необхідність врахування величини витрат на власний капітал та виявлення наявних резервів на всіх рівнях управління, що дозволить перейти від контролю, орієнтованого на прибуток, до контролю, орієнтованого у довгостроковому періоді на відтворення вартості та підвищення цінності підприємства. Оцінювання досягнення конкурентної стратегії торговельним підприємством пропонується здійснювати з використанням ключових показників ефективності діяльності в ході проведення внутрішнього контролю [20, с. 239].

Висновки та перспективи подальших розвідок. Загалом, стратегію можна охарактеризувати, як комплексну програму дій, що має бути реалізована суб'єктив господарювання задля досягнення ним належного рівня прибутковості у поточному періоді та створення потенціалу конкурентоспроможного й економічно безпечного розвитку суб'єкта ринку надалі.

Визначено, що для оцінювання конкурентних переваг суб'єктів господарювання розроблено відповідний алгоритм розрахунку комплексного (інтегрального) показника рівня його конкурентоспроможності, який всебічно характеризує розвиток об'єкта дослідження за певний період із використанням збалансованої системи показників (ЗСП), що дасть змогу всесторонньо оцінити рівень розвитку суб'єктів господарювання та, відповідно, рівень його переваг над прямими та потенційними конкурентами на окремих сегментах ринку або у цілому. Запропонований методичний підхід дозволяє виділити суб'єкти господарювання, які динамічно розвиваються, мають високий рівень надійності та фінансової стійкості і, відповідно, утримують стабільно високий рівень конкурентних переваг відносно конкурентів як у коротко-, так у довгостроковому періоді.

Для усунення виявлених недоліків у моделях формування та реалізації конкурентних стратегій розроблено послідовність формування та реалізації конкурентних стратегій, яка дозволяє обрати раціональнішу стратегію на основі комплексного врахування факторів варіативності дій конкурентного позиціонування суб'єктів господарювання. Основними перевагами запропонованої послідовності є чітко виражена багатоваріантність дій із формування стратегії; наявність прямих і зворотних зв'язків між етапами процесу, що включає не тільки стратегічний, а й аналітичний (інформаційне забезпечення), тактичний (реалізація стратегії), результативний (коригування стратегії) блоки, які забезпечують якість взаємодії процесів формування стратегії та її реалізації.

Для вирішення завдань аналітичного забезпечення прогнозування конкурентної стратегії торговельних підприємств у короткостроковій перспективі обґрунтовано необхідність використання методу нейронних мереж, який є складовою системи методів оцінювання та прогнозування діяльності торговельних підприємств.

Список використаної літератури

1. Баланович А. М. Теоретико-методичні засади формування стратегії розвитку підприємства / А. М. Баланович // Науковий вісник Херсонського державного університету. – Херсон : ХДУ, 2014. – №8. – Ч.2. – С. 77-81.
2. Беседіна А. О. Конкурентна розвідка в системі забезпечення стратегічного розвитку підприємства [Електронний ресурс] / А. О. Беседіна // Бізнес Інформ. – 2012. – № 10. – С. 277-279. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2012_10_65
3. Ковтун О. І. Імператив інноваційної стратегії в системі управління конкурентоспроможністю для вітчизняних підприємств в умовах перманентної кризи національної економіки [Електронний ресурс] / О. І. Ковтун // Вісник Сумського державного університету. Сер.: Економіка. – 2013. – № 1. – С. 86-101. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VSU_ekon_2013_1_13
4. Короленко Ю. М. Теоретичні основи формування конкурентної стратегії підприємства [Електронний ресурс] / Ю. М. Короленко // Економіка Крима. – 2013. – № 1. – С. 336-340. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econkr_2013_1_73
5. Криворучко О. С. Удосконалення методичних підходів до формування конкурентних маркетингових стратегій торговельних підприємств споживчої кооперації [Електронний ресурс] / О. С. Криворучко // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2013. – Вип. 43. – С. 197-203. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2013_43_42

6. Лисиченко Ю. О. Формування системи стратегічного управління на підприємстві в умовах конкурентного середовища [Електронний ресурс] / Ю. О. Лисиченко // Управління розвитком. – 2013. – №17. – С. 73-75. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uproz_2013_17_29
7. Орловська Ю. В. Світовий досвід підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі стратегій інтернаціоналізації [Електронний ресурс] / Ю. В. Орловська, Г. В. Дугінець, Р. А. Алієв // Економічний простір. – 2013. – № 74. – С. 42-52. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2013_74_7
8. Панченко О. В. Процес розробки та реалізації конкурентної стратегії підприємства [Електронний ресурс] / О. В. Панченко, Л. В. Мурована. // Технології та дизайн. – 2014. – № 3. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/td_2014_3_16 Виханский О. С. Стратегическое управление : Учебник / О. С. Виханский. – 5-е изд., перераб. и доп. – М. : Гардарики, 2011. – 296 с.
9. Прищепа Н. П. Аналіз і класифікація конкурентних стратегій підприємств [Електронний ресурс] / Н. П. Прищепа, О. М. Гайдамака // Управління проектами та розвиток виробництва. – 2012. – № 4. – С. 88-94. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uprv_2012_4_15
10. Соколенко В. А. Сутність та види стратегії розвитку / В. А. Соколенко, О. М. Бондаренко // Вісник Національного технічного інституту «Харківський політехнічний інститут». – Харків : НТУ «ХПІ», 2015. – 53 (1162). – С. 70-74.
11. Парасій-Вергуненко І. М. Еволюція розвитку економічного аналізу в стратегічно-орієнтованій системі управління / І. М. Парасій-Вергуненко // Фінанси, облік і аудит. – 2011. – №18. – С. 328-335.
12. Гринів Б. В. Економічний аналіз торговельної діяльності : [навч. посіб.] / Б. В. Гринів. – [2-ге вид. перероб. та доп.]. – К. : Центр учбової літератури, 2012. – 392 с.
13. Чубай В. М. Недоліки інструментарію економічного аналізу та шляхи їх усунення: науковий і практичні аспекти / В. М. Чубай // Актуальні проблеми економіки. – 2012. – № 4 (130). – С. 277-290.
14. Виханський О. С. Стратегическое управление : Учебник / О. С. Веханский. – 5-е изд., перераб. и доп. – М. : Гардарики, 2011. – 296 с.
15. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд [пер. с англ. под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой]. – Москва : Банки и биржи, ЮНИТИ, 2008. – 576 с.
16. Костирко Р. О. Контроль і аналіз в системі управління економічним потенціалом господарюючого суб'єкта: методологія та організація : [моногр.] / Р. О. Костирко. – Луганськ: СХУ ім. В. Даля, 2010. – 728 с.
17. Побережний Р. О. Сутність стратегічного управління розвитком підприємства в сучасних умовах / Р. О. Побережний // Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». Технічний прогрес і ефективність виробництва. – Харків : НТУ «ХПІ», 2010. – № 62. – С. 33-40.
18. Сагалакова Н. О. Система показників-індикаторів економічної діагностики діяльності торговельного підприємства / Н. О. Сагалакова // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – № 2 (2). – С. 19-23.
19. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник / З. Є. Шершньова. – 2-ге вид., перероб і доп. – Київ : КНЕУ, 2004. – 699 с.
20. Діяльність торговельних підприємств у конкурентному середовищі: контрольно-аналітичне забезпечення системи управління : монографія / Куцик П. О., Медвідь Л. Г., Шевчук В. О., Харинівич-Яворська Д. О. – Чернівці : Технодрук, 2015. – 372 с.

References

1. Balanovych, A. M. (2014) Theoretical and methodological foundations for enterprise development strategy, *Naukovyj visnyk Khersons'koho derzhavnoho universytetu*, vol. 8, pp. 77-81. (in Ukr.)
2. Besedina A. O. (2012) Konkurentna rozvidka v systemi zabezpechennia stratehichnoho rozvytku pidpryemstva. *Biznes Inform.* . Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2012_10_65 (in Ukr.)
3. Kovtun O. I. (2013) Imperatyv innovatsiinoi stratehii v systemi upravlinnia konkurentospromozhnistiu dlia vitchyznianskykh pidpryemstv v umovakh permanentnoi kryzy natsionalnoi ekonomiky. *Visnyk Sumskoho derzhavnoho universytetu*. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VSU_ekon_2013_1_13 (in Ukr.)
4. Korolenko Yu. M. (2013). Teoretychni osnovy formuvannia konkurentnoi stratehii pidpryemstva [Elektronnyi resurs] *Ekonomika Kriviy*. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econkr_2013_1_73
5. Kryvoruchko O. S. (2013) Udoskonalennia metodychnykh pidkhodiv do formuvannia konkurentnykh marketynhovyykh stratehii torhovelnykh pidpryemstv spozhyvchoi kooperatsii. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2013_43_42
6. Lysychenko Yu. O. (2013) Formuvannia systemy stratehichnoho upravlinnia na pidpryemstvi v umovakh konkurentnoho seredovyscha *Upravlinnia rozvytkom*. # 17.
7. Orlovska Yu. V. (2013) Svitovyi dosvid pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpryemstva na osnovi stratehii internatsionalizatsii. *Ekonomichnyi prostir*. # 74. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2013_74_7
8. Panchenko O. V. (201). Protses rozrobky ta realizatsii konkurentnoi stratehii pidpryemstva. *Tekhnologii ta dizain*. *Ekonomichnyi prostir*. # 3 Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/td_2014_3_16
9. Pryshchepa N. P. (2012) Analiz i klasyfikatsiia konkurentnykh stratehii pidpryemstv. *Upravlinnia proektamy ta rozvytok vyrobnytstva*, # 4. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uprv_2012_4_15

10. Sokolenko, V. A. and Bondarenko, O. M. (2015) “Essence and types of development strategy”, *Visnyk Natsional'noho tekhnichnoho instytutu «Kharkivs'kyj politekhnichnyj instytut»*, vol. 53 (1162), pp. 70-74.
11. Parasii-Verhunencko I. M.(2011). *Evolutsiia rozvytku ekonomichnoho analizu v stratehichno-oriientovanii systemi upravlinnia. Finansy, oblik i audyt*, 18., 328-335.
12. Hryniv B. V. *Ekonomichnyi analiz torhovelnoi diialnosti : [navch. posib.] – [2-he vyd. pererob. ta dop.]*. – K. : Tsentr uchbovoi literatury, 2012. – 392 s.
13. Chubai V. M. Nedoliky instrumentarii ekonomichnoho analizu ta shliakhy yikh usunennia: naukovyi i praktychni aspekty. *Aktualni problemy ekonomiky*, 2012, 4 (130), 277-290.
14. Vihanskij, O. S. (2011) *Strategicheskoe upravlenie [Strategic management]*, Gardarika, Moscow, Russian Federation.
15. Tompson, A. A. and Striklend, A. Dzh. (2008), *Strategicheskij menedzhment. Iskusstvo razrabotki i realizacii strategii [Stratehycheskyj management. Arts of development and Implementation strategy]*, JuNITI, Moscow, Russian Federation
16. Kostyrko R. O. *Kontrol i analiz v systemi upravlinnia ekonomichnym potentsialom hospodariuiuchoho subiekta: metodolohiia ta orhanizatsiia : [monohrafiia]*. – Luhansk: SNU im. V.Dalia, 2010. – 728 s.
17. Poberezhnij, R. O. (2010) “The essence of strategic management of enterprise development in modern conditions”, *Visnyk Natsional'noho tekhnichnoho universytetu “Kharkivs'kyj politekhnichnyj instytut”*. *Tekhnichnyj prohres i efektyvnist' vyrobnytstva*, vol. 62, pp. 33-40.
18. Sahalakova N. O. Systema pokaznykiv-indykatoriv ekonomichnoi diahnostryky diialnosti torhovelnoho pidpriemstva. *Visnykh Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, 2 (2), 19-23.
19. Shershn'ova, Z. Ye. (2004), *Stratehichne upravlinnia [Strategic management]*, KNEU, Kyiv, Ukraine.
20. *Diialnist torhovelnykh pidpriemstv u konkurentnomu seredovyshchi: kontrolno-analitychne zabezpechennia systemy upravlinnia : monohrafiia / Kutsyk P. O., Medvid L. H., Shevchuk V. O., Kharynovych-Yavorska D. O.* – Chernivtsi : Tekhnodruk, 2015. – 372 s.

Diana Kharynovych-Yavorska

Associate Professor of Accounting and Taxation Department
Kyiv Cooperative Institute of Business and Law,
yavorska_d@ukr.net

ANALYTICAL PROCUREMENT OF ECONOMIC ENTITIES COMPETITIVE SRATEGY DEVELOPMENT

Abstract. Introduction. Transformation processes taking place in Ukraine are aimed at creating highly efficient socially-oriented market economy. At the same time, the majority of domestic economic entities are indicated not only by outdated technical and technological infrastructure, high level of net resource expenditure, low level of product competitiveness, but by utilization of un-progressive methods of trade and manufacture entity management as well.

Development of competitive advantages is the goal and result of strategic management of an enterprise, an embodied display of leadership among competitors. Their specific aspects and implementation mechanisms constitute one of the key factors of competitiveness.

Purpose. The purpose of this study is development of methodic recommendations for improvement of multifaceted economic analysis of economic entities' activities in order to achieve strategic goals and maintain competitive advantages.

Methods Methods of general conclusion and comparison were utilized to explore the economic subject of competitive advantages and strategies; methods of formalization and mathematic simulation were utilized for development of conceptual framework of management decision-making system analysis.

Results. In order to evaluate competitive advantages of a business enterprise, a computation algorithm for an aggregated (integrative) indicator has been developed, utilizing the balanced scoring system of business activities based on modern information technologies, which allows to extensively evaluate the level of development of an economic entity and thus, the level of its advantages over direct and potential competitors in general, or in specific market segments, constantly monitor the level of its competitiveness and lay the foundation for modeling its strategic development, make management decisions on maintaining competitive advantages in the market.

Originality. The process of forming the competitive strategy of economic entities based on utilization of neural network technologies has been improved, which allows achieving strategic goals and developing instruments of management oversight of these goals. The main advantages of the proposed sequence of competitive strategy development are clearly defined multiple paths of strategy development; existence of direct and reverse causality between process stages, which includes not only the strategic block, but also analytical (communication), tactical (strategy implementation) and resultant

(strategy adjustment) blocks, which assure the quality of interaction between processes of strategy development and implementation.

Conclusion. It has been defined that in order to evaluate competitive advantages of economic entities, a corresponding computation algorithm for an aggregated (integrative) indicator of competitive level has been developed, which extensively illustrates the development of an economic entity during a specific time period, utilizing the balanced scoring system (BSS), which in turn allows evaluating the level of an economic entity advantages over direct and potential competitors in general, or in specific market segments. The proposed methodic approach allows marking out economic entities that show dynamic growth, have a high level of accountability and financial stability and thus maintain a consistent high level of competitive advantages over competitors in both short-term and long-term perspective.

In order to correct the mistakes made in models during development and implementation of competitive strategies a sequence of development and implementation of competitive strategies has been designed. This sequence allows choosing the optimal strategy based on integrated factoring of variability of activities aimed at market positioning of an economic entity. The main advantages of the proposed sequence of competitive strategy development are clearly defined multiple paths of strategy development; existence of direct and reverse causality between process stages, which includes not only the strategic block, but also analytical (communication), tactical (strategy implementation) and resultant (strategy adjustment) blocks, which assure the quality of interaction between processes of strategy development and implementation.

In order to address the problems of analytical procurement of business enterprise competitive strategy forecasting for a short-term perspective, the necessity to utilize the neural network method has been substantiated. This method is a part of a system of methods of evaluation and forecasting of business enterprise activities.

Keywords: competitiveness; competitive advantages; competitive strategy; competitive environment; strategic management; balanced scoring system; stakeholders; management sub-system; key performance indicators (KPI); information traffic.

Одержано редакцією 22.08.2017 р.
Прийнято до публікації 23.08.2017 р.

УДК 330.322

Зеленкевич Марина Леонидовна

к. э. н., доцент

заведуючий кафедрой управления финансами

Государственный институт управления и
социальных технологий Белгосуниверситета

Зеленкевич Леонид Игоревич

Научно-производственное предприятие «ADANI»,
Беларусь

ОСОБЕННОСТИ ФИНАНСИРОВАНИЯ ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ

Аннотация. В статье рассматриваются особенности оценки и финансирования инвестиционных проектов в условиях снижения доли инвестиций в основной капитал в Республике Беларусь, определяются основные источники финансирования инвестиционных проектов, анализируются проблемы отбора проектов для финансирования с государственной бюджетной поддержкой через инновационные фонды, в том числе через деятельность Белорусского инновационного фонда.

Ключевые слова: инвестиции; инвестиционные проекты; оценка инвестиционных проектов; инновационные фонды; Белорусский инновационный фонд; источники финансирования инвестиций; государственное финансирование.