

ДІАГНОСТИКА ВІДПОВІДНОСТІ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА СТАНУ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

© 2016 СКРИНЬКОВСЬКИЙ Р. М., ПАВЛОВСЬКІ Г., ВОРОБІЙОВ В. В.

УДК 65.01

Скриньковський Р. М., Павловські Г., Воробійов В. В. Діагностика відповідності конкурентної стратегії підприємства стану зовнішнього середовища

Метою статті є формування та розвиток теоретико-методологічних та методичних засад діагностики відповідності конкурентної стратегії підприємства стану зовнішнього середовища з урахуванням діючої практики. Встановлено, що діагностика відповідності конкурентної стратегії підприємства стану зовнішнього середовища – це процес ідентифікації, аналізу та оцінювання рівня відповідності конкурентної стратегії підприємства стану зовнішнього середовища з урахуванням впливу факторів – індикаторів зовнішнього середовища прямої дії, які безпосередньо та значною мірою залежать від взаємозалежних факторів-індикаторів зовнішнього середовища непрямої дії в сучасних умовах ринкових відносин. Перспективами подальших досліджень у даному напрямі є розроблення системи діагностики діяльності підприємства на засадах виокремлення та систематизації його діагностичних цілей з урахуванням часткової цілі – діагностики відповідності конкурентної стратегії підприємства стану зовнішнього середовища.

Ключові слова: підприємство, конкурентна стратегія, зовнішнє середовище функціонування, діагностика, фактори-індикатори, метод ланцюгової підстановки.

Табл.: 1. Бібл.: 20.

Скриньковський Руслан Миколайович – кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки підприємств та інформаційних технологій, Львівський університет бізнесу та права (вул. Кульпарківська, 99, Львів, 79021, Україна)

E-mail: uan_lviv@ukr.net

Павловські Гжегож – магістр економічних наук, власник компанії «Zaklad Handlowo-Uslugowy BHP» (вул. Костшинська, 17, Гужиця, 69-113, Польща)

Воробійов Віталій Володимирович – аспірант кафедри економіки підприємств та інформаційних технологій, Львівський університет бізнесу та права (вул. Кульпарківська, 99, Львів, 79021, Україна)

E-mail: business_law@ukr.net

УДК 65.01

Скриньковський Р. М., Павловські Г., Воробійов В. В. Діагностика відповідності конкурентної стратегії підприємства стану зовнішнього середовища

Целью статьи является формирование и развитие теоретико-методологических и методических основ диагностики соответствия конкурентной стратегии предприятия состоянию внешней среды с учетом действующей практики. Установлено, что диагностика соответствия конкурентной стратегии предприятия состоянию внешней среды – это процесс идентификации, анализа и оценки уровня соответствия конкурентной стратегии предприятия состоянию внешней среды с учетом влияния факторов – индикаторов внешней среды прямого действия, которые непосредственно и во многом зависят от взаимосвязанных факторов – индикаторов внешней среды непрямого действия в современных условиях рыночных отношений. Перспективами дальнейших исследований в данном направлении является разработка системы диагностики деятельности предприятия на основе выделения и систематизации его диагностических целей с учетом частной цели – диагностики соответствия конкурентной стратегии предприятия состоянию внешней среды.

Ключевые слова: предприятие, конкурентная стратегия, внешняя среда функционирования, диагностика, факторы-индикаторы, метод цепной подстановки.

Табл.: 1. Библ.: 20.

Скриньковський Руслан Миколайович – кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки підприємств та інформаційних технологій, Львівський університет бізнесу та права (вул. Кульпарківська, 99, Львів, 79021, Україна)

E-mail: uan_lviv@ukr.net

Павловські Гжегож – магістр економічних наук, власник компанії «Zaklad Handlowo-Uslugowy BHP» (вул. Костшинська, 17, Гужиця, 69-113, Польща)

Воробійов Віталій Володимирович – аспірант кафедри економіки підприємств та інформаційних технологій, Львівський університет бізнесу та права (вул. Кульпарківська, 99, Львів, 79021, Україна)

E-mail: business_law@ukr.net

UDC 65.01

Skrynkovskyy R. M., Pawlowski G., Vorobiov V. V. Diagnostics of Compliance of Enterprise Competitive Strategy with the External Environment

The article is concerned with formation and development of the theoretical-methodological and methodical foundations of diagnostics of compliance of enterprise competitive strategy with the external environment, taking into consideration the currently available practices. It is found that diagnostics of compliance of enterprise competitive strategy with the external environment is the process of identification, analyzing and evaluating the level of compliance of enterprise competitive strategy with the external environment, taking in consideration the factors-indicators of the external environment of direct action, which both directly and to a large extent depend on the interrelated factors-indicators of the external environment of indirect action in the current conditions of market relations. Prospects for further research in this direction will be development of a system for diagnostics of the enterprise's activity on the basis of selecting and systematizing its diagnostic purposes, taking account of the particular goal – diagnostics of compliance of enterprise competitive strategy with the external environment.

Keywords: enterprise competitive strategy, external environment of operation, diagnostics, factors-indicators, method of chain substitution.

Tabl.: 1. Bibl.: 20.

Skrynkovskyy Ruslan M. – PhD (Economics), Associate Professor of the Department of Business Economy and Information Technology, Lviv University of Business and Law (99 Kulparkivska Str., Lviv, 79021, Ukraine)

E-mail: uan_lviv@ukr.net

Pawlowski Grzegorz – M. Sc. (Economics), Owner of the Company «Zaklad Handlowo-Uslugowy BHP» (17 Kostrzynska Str., Gorzyca, 69-113, Poland)

Vorobiov Vitalii V. – Postgraduate Student, Department of Business Economy and Information Technology, Lviv University of Business and Law (99 Kulparkivska Str., Lviv, 79021, Ukraine)

E-mail: business_law@ukr.net

Сучасні умови невизначеності ринкових відносин вимагає від керівників підприємств пошуку (або формування) якісно нового підходу (концепції та інструментарію) щодо ідентифікації, аналізу і об'єктивної оцінки до формування та реалізації конкурентної стратегії підприємства на предмет відповідності стану його зовнішнього середовища функціонування, що слугуватиме однією із ключових основ для створення передумов для забезпечення розвитку підприємства та формування його перспективи. Це і обумовило вибір та визначає актуальність теми дослідження.

Теоретичні та практичні засади формування і реалізації конкурентної стратегії підприємства в умовах проблем та використання шансів зовнішнього середовища функціонування досліджували такі вчені-економісти, як В. І. Аранчій, Є. А. Бельтюков, Р. В. Губарев, Дж. Д. Белл, О. Я. Дрінь, С. П. Зоря, Ю. Б. Іванов, О. Ю. Іванова, Д. В. Кіпа, Ю. Г. Ковальська, О. Є. Кузьмін, Т. І. Лепейко, О. Р. Луців, О. Г. Мельник, А. А. Некрасова, В. А. Павлова, О. П. Пашенко, Г. І. Скиба, І. В. Смолін, Т. М. Чечетова-Терашвілі, А. А. Янковська та ін. [1–15].

Поряд з тим, визнаючи вагомий внесок наведених вище науковців у розвиток окремих аспектів окресленої проблематики, слід зазначити, що в даний час існує ряд нерозкритих питань, які потребують ґрунтовного дослідження у цьому напрямі. Тому *метою* статті є формування та розвиток теоретико-методологічних і методичних засад діагностики відповідності конкурентної стратегії підприємства стану зовнішнього середовища з урахуванням діючої практики.

З огляду на результати аналізу літературних джерел за проблемою [1–15] виникає необхідність в уточненні системного базису формування і реалізації конкурентної стратегії підприємства та у розкритті сутності категорії (поняття) «діагностика відповідності конкурентної стратегії підприємства стану зовнішнього середовища».

Так, Ю. Г. Ковальська дотримується точки зору, що під конкурентною стратегією підприємства слід розуміти сукупність певних (конкретних) пов'язаних між собою складових елементів, основна мета функціонування яких полягає в забезпеченні підприємства значними конкурентними перевагами [1].

У контексті цього, проф. Т. І. Лепейко та Д. В. Кіпа стверджують, що головними (ключовими) елементами механізму формування конкурентної стратегії є: мета; концепція; загальна стратегія; принципи (цілеспрямованість, системність, комплексність, оптимальність, ефективність, керованість, послідовність, обмеженість ресурсів, альтернативність, гнучкість); функції (планування, організація, мотивація, контроль, регулювання); інструментарій; забезпечення (нормативно-правове, інформаційне, ресурсне, організаційне); процес (передбачає реалізацію конкретних визначених етапів, включаючи аналіз факторів зовнішнього середовища – сили непрямого та прямого впливу) [2, с. 68].

Тут варто погодитись з думкою науковців, що підприємство (суб'єкт господарювання) має можливість: 1) виявити загрози, що наявні на шляху його розвитку та формування перспективи; 2) з'ясувати власні ключо-

ві можливості (конкурентні переваги), які сприятимуть здійсненню ефективної та результативної його діяльності; 3) визначити суть та вагомість впливу таких конкурентних сил підприємства, як постачальники, споживачі, наявні та можливі (майбутні) конкуренти (вітчизняні, іноземні), товаро-замінники та комплементори [2, с. 67].

Поряд з тим, у науковій праці проф. Є. А. Бельтюкова та А. А. Некрасової зазначено, що в основі формування конкурентної стратегії лежить також адаптація підприємства до змін середовища, у якому воно функціонує [3, с. 8].

Варто також звернути увагу на те, що В. І. Аранчій, С. П. Зоря та А. О. Лантух [4] дотримуються думки, що система оптимальної конкурентної стратегії підприємства включає в себе такий набір стратегій, а саме: 1) стратегію формування конкурентних переваг (конкурентного потенціалу підприємства – [16]); 2) стратегію забезпечення конкурентоспроможності підприємства ([17]); 3) стратегію ведення конкурентної боротьби ([18]) [4, с. 6].

Водночас, В. А. Павлова та Р. В. Губарев виокремлюють п'ять видів конкурентних стратегій підприємства (або організації як відкритої системи «вхід (інформація, трудові, матеріальні, фінансові та енергетичні ресурси) – процес (виробничо-господарська діяльність) – вихід (продукція, послуги, прибуток тощо)» [19, с. 13]), яким відповідають відповідно такі групи конкурентних переваг, а саме: 1) стратегія лідерства у витратах (конкурентні переваги виходу системи); 2) стратегія диверсифікації (конкурентні переваги управлінської системи); 3) стратегія сфокусованої диверсифікації (конкурентні переваги в контексті вдосконалення управлінської системи); 4) стратегія оптимальних витрат (конкурентні переваги об'єкта управління); 5) сфокусована стратегія низьких витрат (конкурентні переваги входу системи) [5, с. 12].

Що стосується системи реалізації конкурентної стратегії підприємства, то О. П. Пашенко вважає, що означена система повинна передбачати: 1) приведення підприємства до визначеного стратегією розвитку стану; 2) ефективне управління підприємством під час реалізації стратегії розвитку; 3) проведення моніторингу реалізації стратегії розвитку підприємства; 4) своєчасне коригування стану підприємства у відповідності до обраної стратегії [6, с. 99–100]. Тут варто відмітити, що реалізація конкурентної стратегії підприємством, у першу чергу, залежить від рівня його конкурентних переваг.

Беручи до уваги зазначене, слід також врахувати думку Ю. Б. Іванова та О. Ю. Іванової, які стверджують, що конкурентні переваги підприємства повинні відповідати таким основним вимогам: можливостям підприємства; обраній стратегії; забезпечувати отримання ефективного результату від їх застосування; бути стійкими за часом; бути стійкими за витратами [7, с. 128].

Разом з тим, О. Я. Дрінь зазначає, що форма стратегії підприємства чітко залежить від рівня нестабільності зовнішнього середовища. Своєю чергою, рівень нестабільності зовнішнього середовища підприємства (суб'єкта господарювання) ґрунтується на таких кри-

теріях: 1) ідентифікованості тенденції; 2) варіативності зміни; 3) спонтанності зміни; 4) періодичності диференціації зміни. Слід також відмітити і те, що правильно визначені прогностичні можливості підприємства, а також потужність інформаційного забезпечення розробників його стратегії, дозволяють передбачити зміни зовнішнього середовища [8].

Доцільно також відмітити наукову роботу О. Р. Луців «Конкурентна стратегія підприємства в умовах невизначеності (на прикладі молокопереробної галузі)», у якій представлено діагностику стану зовнішнього середовища у вигляді «коласа розвитку конкурентної стратегії». Згідно з результатами досліджень науковця [9], вибір конкурентної стратегії підприємством залежить від рівня ефективності створеного механізму функціонування конкурентної стратегії, який, у першу чергу, враховує ризики виробничо-господарської діяльності підприємства. Що стосується «коласа розвитку конкурентної стратегії», то воно відображає вплив ключових переваг підприємства в галузі (рівень збутової мережі, рівень знань та вмій персоналу, якісні та цінові особливості продукції, імідж підприємства) на стан підприємства (конкурентний статус), який, своєю чергою, впливає на конкурентну стратегію підприємства через: 1) рівень конкурентних переваг; 2) позицію підприємства у конкурентній боротьбі; 3) рівень освоєності потенційних технологій; 4) передумови досягнення конкурентних переваг.

Беручи до уваги зазначене, слід наголосити також на тому, що основними елементами, за якими можна передбачити зміни у зовнішньому середовищі, виступають (І. В. Смолін, [10]): 1) варіативність змін (відхилення важливих для підприємства ознак середовища); 2) динамічність змін (швидкість процесів у середовищі); 3) флуентність змін (рівень плавності змін).

Встановлено, що під впливом факторів зовнішнього середовища діяльність підприємства може зазнати значних змін. У такому випадку виникає необхідність у діагностиці стану зовнішнього середовища підприємства (організації) із розмежуванням його на зовнішнє середовище непрямого впливу (включає фактори непрямої дії, тобто фактори, які впливають на його діяльність через фактори прямої дії) та прямого впливу (містить фактори прямої дії, тобто фактори, які безпосередньо впливають на діяльність підприємства та залежать від цієї діяльності) [11, с. 314; 19, с. 20–23].

Разом з тим, на підставі узагальнення вітчизняної та зарубіжної наукової літератури Д. В. Кіпа [12] дійшов висновку, що до факторів-індикаторів зовнішнього середовища підприємства прямого впливу (прямої дії) належать: існуючі (вітчизняні, іноземні) та можливі (майбутні) конкуренти; наявний рівень конкуренції; постачальники; покупці (споживачі); товаро-замінники; комплементори. При цьому, факторами-індикаторами зовнішнього середовища підприємства непрямого впливу (непрямої дії) є такі групи факторів з відповідними складовими, як: 1) економічні (рівень доходів населення, стан виробництва, рівень інфляції, рівень безробіття, ставка банківського процента, обсяг загальних інвестицій у економіку); 2) політичні обставини (рівень

корупції у державних органах влади, рівень стабільності діяльності уряду, рівень протекціонізму, рівень валютного регулювання, рівень державного контролю та регулювання діяльності підприємств); 3) інституційно-правові (рівень податкового навантаження, рівень митних тарифів, зміна кількості інститутів ринку, стан інфраструктури регіону); 4) науково-технічні (вимоги відповідності продукції стандартам, рівень наукоємності продукції та процесу її виробництва); 5) технологічні (рівень автоматизації та механізації виробництва, рівень застосування новітніх технологій у виробництві, рівень удосконалення процесу управління підприємством); 6) міжнародні (міжнародні події, міжнародне оточення, стан експорту виробленої продукції, стан імпорту сировини та матеріалів, рівень конкуренції в глобальних масштабах); 7) демографічні (імміграція населення, рівень народжуваності, кількість робочої сили); 8) соціально-культурні (рівень життя населення, рівень освіти населення, стан охорони здоров'я населення тощо) [12, с. 326–327; 15; 19, с. 22].

Зурахуванням цього варто також відмітити, що у науковій праці Ю. Б. Іванова, О. Ю. Іванової виділено низку груп факторів, на яких базується відповідна конкурентна перевага підприємства. Так, на техніко-технологічну перевагу підприємства впливає стан устаткування, матеріалів та сировини, рівень розвитку технології, наукові розробки, рівень модернізації виробництва. Економічна конкурентна перевага підприємства характеризується впливом собівартості виробництва, маркетингових витрат, джерел фінансування, діяльності працівників. На управлінську конкурентну перевагу підприємства впливають процеси нормування, характер постановки цілей та завдань, графік роботи, процеси контролювання, особливості апарату управління та структура управління підприємством. Водночас, на соціально-психологічну перевагу підприємства чинять вплив психологічні переваги споживачів та соціально-психологічний клімат у колективі, а на природно-кліматичну і географічну – рівень розвиненості транспортної інфраструктури, інфраструктура зв'язку, кліматичні умови та близькість розташування підприємства до сировинної бази і наукових установ [7, с. 125–126].

Що стосується діагностики відповідності конкурентної стратегії стану зовнішнього середовища, то Т. М. Четовою-Терашвілі стверджує, що вона передбачає ретроспективний, оперативний та перспективний аналіз виявлення змін стану зовнішнього середовища для встановлення можливих загроз, що впливають на конкурентну позицію підприємства з метою здійснення оцінки конкурентної стратегії, яку обрало підприємство. Водночас, процес діагностики відповідності конкурентної стратегії стану зовнішнього середовища – це система досліджень, згідно з якою можна визначити стан підприємства, рівень конкурентоспроможності, його конкурентну позицію на ринку, а також оцінити обрану конкурентну стратегію відповідно до вимог зовнішнього середовища [13].

Також Т. М. Четовою-Терашвілі розроблено методику діагностики відповідності конкурентної стратегії стану зовнішнього середовища підприємства, згідно

з якою визначаються латентні фактори, за якими можна визначити рівень змін у зовнішньому середовищі та дієвість сформованої конкурентної стратегії [14]. Тут варто також звернути увагу на те, що аналіз факторів зовнішнього середовища підприємства повинен передбачати: 1) визначення цілей та завдань, які передбачено досягнути в процесі аналізу зовнішнього середовища; 2) встановлення вагомих (значних) факторів зовнішнього середовища; 3) оцінювання значущості обраних факторів; 4) групування факторів зовнішнього середовища (фактори, вплив яких з часом може змінитися; фактори, вплив яких з часом не зміниться; специфічні фактори); 5) встановлення допустимих меж дослідження; 6) визначення «критичних точок» підприємства; 7) збір інформації про стан зовнішнього середовища (методом сканування та моніторингу); 8) вибір і/або розроблення інструментарію оцінювання стану зовнішнього середовища; 9) здійснення досліджень та узагальнення отриманих результатів; 10) прогнозування стану зовнішнього середовища підприємства; 11) прийняття управлінського рішення щодо обрання відповідної конкурентної стратегії з метою забезпечення стійкої конкурентної позиції підприємства на ринку [14].

Беручи до уваги зазначене вище, діагностику відповідності конкурентної стратегії підприємства стану зовнішнього середовища рекомендується проводити у такі чотири етапи [14]:

1. *Етап – підготовчий* (передбачає: формування методології діагностики; визначення групи показників, які є необхідними для проведення діагностики; розроблення методики діагностики; встановлення еталонних значень за вибраними показниками).

2. *Етап – діагностика* (характеризує процес діагностики із використанням математичного методу, в основі якого лежить: побудова узагальнюючого показника, необхідного для проведення експертного оцінювання; факторний аналіз; побудова узагальнюючого показника з використанням методу обчислення таксономічного показника; побудова узагальнюючого інтегрального показника, що враховує вплив факторів мікро- та макросередовища).

3. *Етап – зіставлення* (відображає рівень відповідності обраної конкурентної стратегії стану зовнішнього середовища підприємства).

4. *Етап – коригування* (визначає подальшу реалізацію конкурентної стратегії згідно стратегічного плану та відповідно до коригування конкурентної стратегії).

Таким чином, на основі виконаних досліджень [1–18] та аналізу діючої практики функціонування підприємств встановлено, що:

1) складовими системного базису формування і реалізації конкурентної стратегії підприємства є [12, с. 327; 16]: конкурентоспроможність підприємства, ключова компетенція, конкурентна перевага, конкурентна стратегія, юридична відповідальність за порушення законодавства про захист економічної конкуренції;

2) діагностика відповідності конкурентної стратегії підприємства стану зовнішнього середовища – це

процес ідентифікації, аналізу та оцінювання рівня відповідності конкурентної стратегії підприємства стану зовнішнього середовища (на засадах складових системного базису формування і реалізації конкурентної стратегії) з урахуванням впливу факторів-індикаторів зовнішнього середовища прямої дії (табл. 1), які безпосередньо та значною мірою залежать (або взаємозалежать) від взаємозалежних факторів-індикаторів зовнішнього середовища непрямой дії (економічних, політичних, інституційно-правових, інформаційних, науково-технічних, технологічних, міжнародних, демографічних, соціально-культурних, екологічних).

Щодо табл. 1, враховуючи інформацію, викладену у праці [20, с. 42], варто зауважити, що застосування методу ланцюгової підстановки потребує знання взаємозв'язку факторів зовнішнього середовища підприємства прямої дії (X_1, X_2, \dots, X_n) та уміння правильно класифікувати і систематизувати їх, особливо за складовими в межах зазначених груп факторів, оскільки від порядку підстановки залежать кінцеві результати розрахунків.

Виходячи із результатів вивчення літературних джерел [1–20] та аналізу практичного досвіду підприємств, можна зробити такі **висновки** та визначити **перспективи** подальших наукових досліджень в цьому напрямі, які полягають у такому:

1. Діагностика відповідності конкурентної стратегії підприємства стану зовнішнього середовища – це процес ідентифікації, аналізу та оцінювання рівня відповідності конкурентної стратегії підприємства стану зовнішнього середовища (на засадах складових системного базису формування і реалізації конкурентної стратегії) з урахуванням впливу факторів-індикаторів зовнішнього середовища прямої дії (конкурентів, існуючого рівня конкуренції, постачальників, покупців, маркетингових посередників, посередників постачання, контактних аудиторій підприємства), які безпосередньо та значною мірою залежать (або взаємозалежать) від взаємозалежних факторів-індикаторів зовнішнього середовища непрямой дії (економічних, політичних, інституційно-правових, інформаційних, науково-технічних, технологічних, міжнародних, демографічних, соціально-культурних, екологічних) в сучасних умовах ринкових відносин (багатогранних, складних, невизначених та динамічних).

2. Складовими системного базису формування і реалізації конкурентної стратегії підприємства в межах економіки та управління підприємствами і права (за видами економічної діяльності) є: конкурентоспроможність підприємства, ключова компетенція, конкурентна перевага, конкурентна стратегія, юридична відповідальність за порушення законодавства про захист економічної конкуренції.

3. У перспективі доцільно розробити систему діагностики діяльності підприємства (суб'єкта господарювання) на засадах виокремлення та систематизації його діагностичних цілей (елементних, часткових, комплексних) з урахуванням часткової діагностичної цілі – діагностики відповідності конкурентної стратегії підприємства стану зовнішнього середовища. ■

Приклад схематичного зображення системи виміру впливу факторів зовнішнього середовища підприємства прямої дії (метод ланцюгової підстановки)

Рівень результативного показника (рівень відповідності конкурентної стратегії підприємства стану зовнішнього середовища)	Фактор зовнішнього середовища підприємства прямої дії				
	X ₁	X ₂	X ₃	X ₄	X ₅
Y ₀	t ₀	t ₀	t ₀	t ₀	t ₀
Y _{ум.1}	t ₁	t ₀	t ₀	t ₀	t ₀
Y _{ум.2}	t ₁	t ₁	t ₀	t ₀	t ₀
Y _{ум.3}	t ₁	t ₁	t ₁	t ₀	t ₀
Y _{ум.4}	t ₁	t ₁	t ₁	t ₁	t ₀
Y ₁	t ₁	t ₁	t ₁	t ₁	t ₁
Загальна зміна результативного показника: $\Delta Y_{\text{заг.}} = Y_1 - Y_0$					
У тому числі: $\Delta Y_{x1} = Y_{\text{ум.1}} - Y_0$; $\Delta Y_{x2} = Y_{\text{ум.2}} - Y_{\text{ум.1}}$; $\Delta Y_{x3} = Y_{\text{ум.3}} - Y_{\text{ум.2}}$; $\Delta Y_{x4} = Y_{\text{ум.4}} - Y_{\text{ум.3}}$; $\Delta Y_{x5} = Y_1 - Y_{\text{ум.4}}$					
Балансова перевірка: $\Delta Y_{\text{заг.}} = \Delta Y_{x1} + \Delta Y_{x2} + \Delta Y_{x3} + \Delta Y_{x4} + \Delta Y_{x5}$					

Примітка: X₁ – існуючі та можливі (майбутні) конкуренти (вітчизняні, іноземні); X₂ – наявний рівень конкуренції; X₃ – постачальники; X₄ – покупці (замовники, клієнтур); X₅ – посередники (маркетингові, постачання); X₆ – контакти аудиторії підприємства (державні установи; фінансово-кредитні установи, банки, інвестори та ін.; ЗМІ; партії та інші громадські організації; профспілки; освітні установи, науково-дослідні структури; адвокатські фірми, організації сфери страхування тощо); t₀ – базове значення факторного показника (минулого періоду, плану, іншого підприємства); t₁ – поточний рівень факторного показника.

Джерело: складено на основі [20, с. 41] та доповнено за результатами проведених досліджень [1–19].

ЛІТЕРАТУРА

1. Ковальська Ю. Г. Формування конкурентної стратегії підприємства: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.06.01/Європейський університет фінансів, інформаційних систем, менеджменту і бізнесу. Київ, 2004. 26 с.

2. Лепейко Т. І., Кіпа Д. В. Механізм формування конкурентної стратегії підприємства. *Академічний огляд*. 2014. № 2 (41). С. 64–69.

3. Бельтюков Є. А., Некрасова Л. А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність та формування на основі оцінки рівня конкурентоспроможності. *Економіка: реалії часу*. 2014. № 2 (12). С. 6–13.

4. Аранчій В. І., Зоря С. П., Лантух А. О. Теоретичні аспекти формування конкурентних стратегій аграрних підприємств. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії*. 2012. Вип. 2 (5), т. 3. С. 3–7.

5. Павлова В. А., Губарев Р. В. Розробка моделі вибору конкурентної стратегії промислового підприємства. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики*. 2010. № 1 (9). С. 5–17.

6. Пащенко О. П. Особливості формування конкурентних переваг підприємства: стратегічний аспект. *Вісник Житомирського держ. технологічного ун-ту*. Серія: екон. науки. 2015. № 3. С. 94–100.

7. Іванов Ю. Б., Іванова О. Ю. Стратегія формування конкурентних переваг підприємства в умовах інтенсивної конкурентної боротьби. *Проблеми економіки*. 2012. № 4. С. 121–128.

8. Дрінь О. Я. Поліморфізм стратегій підприємства в диференційованих умовах середовища: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04/ДВНЗ «Київський нац. екон. ун-т імені Вади́ма Гетьмана». Київ, 2016. 20 с.

9. Луців О. Р. Конкурентна стратегія підприємства в умовах невизначеності (на прикладі молокопереробної галузі): автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04/Нац. ун-т харчових технологій. Київ, 2011. 20 с.

10. Смолін І. В. Система стратегічного планування розвитку підприємства: автореф. дис. ... д-ра екон. наук: 08.06.01. Київ, 2005. 36 с.

11. Скиба Г. І. Характеристика конкурентного середовища підприємства та його основні елементи. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії*. 2014. Вип. 1 (8), том 1. С. 310–315.

12. Кіпа Д. В. Визначення впливу зовнішнього середовища на формування конкурентної стратегії підприємства. *Бізнес Інформ*. 2014. № 9. С. 322–329.

13. Четцова-Терашвілі Т. М. Методика діагностики відповідності конкурентної стратегії стану зовнішнього середовища. URL: http://www.confcontact.com/2007apr/EK1_chechet.php

14. Четцова-Терашвілі Т. М. Формування сталої конкурентної позиції підприємства: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.06.01/Харківський національний економічний університет. Харків, 2006. 21 с.

15. Bell Gerald D. Organizations and the External Environment. N. J.: Prentice-Hall, 1974. 260 p.

16. Скриньковський Р. М., Чубенко А. Г. Діагностика конкурентного потенціалу підприємства та відповідальність за порушення законодавства про захист економічної конкуренції. *Підприємництво, господарство і право*. 2016. № 7. С. 49–54.

17. Скриньковський Р. М. Інструментарій діагностики конкурентоспроможності підприємств. *Економіка і Фінанси*. 2014. № 11. С. 39–44.

18. Скриньковський Р. М. Діагностика стратегічного протистояння підприємств-конкурентів. *Бізнес Інформ*. 2016. № 5. С. 196–201.

19. Кузьмін О. Є. Сучасний менеджмент. Львів: Центр Європи, 1995. 176 с.

20. Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства: навч. посібн. 3-тє вид., випр. і доп. Київ: Знання, 2007. 668 с.

REFERENCES

Aranchii, V. I., Zoria, S. P., and Lantukh, A. O. "Teoretychni aspekty formuvannya konkurentnykh stratehii ahrarykh pidpryemstv" [Theoretical aspects of formation of competitive strategies of agricultural enterprises]. *Naukovi pratsi Poltavskoi derzhavnoi ahrarynoi akademii*. Vol. 3, no. 2 (5) (2012): 3-7.

Beltiukov, Ye. A., and Nekrasova, L. A. "Konkurentna stratehiia pidpriemstva: sutnist ta formuvannia na osnovi otsinky rivnia konkurentospromozhnosti" [The competitive strategy of the enterprise: essence and formation on the basis of an assessment of level of competitiveness]. *Ekonomika: realii chasu*, no. 2 (12) (2014): 6-13.

Bell, Gerald D. *Organizations and the External Environment*. N. J.: Prentice-Hall, 1974.

Chechetova-Terashvili, T. M. "Metodyka diahnostryky vidpovidnosti konkurentnoi stratehii stanu zovnishnyoho seredovysshcha" [The technique of diagnostics of compliance of competitive strategy as the external environment]. http://www.confcontact.com/2007apr/EK1_chechet.php

Chechetova-Terashvili, T. M. "Formuvannia staloi konkurentnoi pozyttsii pidpriemstva" [The formation of the sustainable competitive position of the company]. *Avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk: 08.06.01*, 2006.

Drin, O. Ya. "Polimorfizm stratehii pidpriemstva v dyferentsiiovanykh umovakh seredovysshcha" [Polymorphism of the enterprise strategies in the differentiated environment]. *Avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk: 08.00.04*, 2016.

Ivanov, Yu. B., and Ivanova, O. Yu. "Stratehiia formuvannia konkurentnykh perevah pidpriemstva v umovakh intensyvnoi konkurentnoi borotby" [Strategy of formation of competitive advantages of the enterprise in the conditions of intense competitive struggle]. *Problemy ekonomiky*, no. 4 (2012): 121-128.

Kipa, D. V. "Vyznachennia vplyvu zovnishnyoho seredovysshcha na formuvannia konkurentnoi stratehii pidpriemstva" [Determination of influence of external environment on formation of the competitive strategy of the enterprise]. *Biznes Inform*, no. 9 (2014): 322-329.

Kovalska, Yu. H. "Formuvannia konkurentnoi stratehii pidpriemstva" [Formation of the competitive strategy of the enterprise]. *Avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk: 08.06.01*, 2004.

Kuzmin, O. Ye. *Suchasnyi menedzhment* [Modern management]. Lviv: Tsentri Yevropy, 1995.

Lutsiv, O. R. "Konkurentna stratehiia pidpriemstva v umovakh nevyznachenosti (na prykladi molokopererobnoi haluzi)" [The competitive strategy of the enterprise in conditions of uncertainty (on the example of the milk processing industry)]. *Avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk: 08.00.04*, 2011.

Lepeiko, T. I., and Kipa, D. V. "Mekhanizm formuvannia konkurentnoi stratehii pidpriemstva" [The mechanism of formation of competitive strategy of enterprise]. *Akademichnyi ohliad*, no. 2 (41) (2014): 64-69.

Pavlova, V. A., and Hubarev, R. V. "Rozrobka modeli vyboru konkurentnoi stratehii promyslovoho pidpriemstva" [Development of a model of the choice of competitive strategy of industrial enterprises]. *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy mashynobudivnoi haluzi: problemy teorii ta praktyky*, no. 1 (9) (2010): 5-17.

Pashchenko, O. P. "Osoblyvosti formuvannia konkurentnykh perevah pidpriemstva: stratehichnyi aspekt" [Features of formation of competitive advantages of an enterprise: strategic aspect]. *Visnyk Zhytomyrskoho derzh. tekhnolohichnoho un-tu. Serii: Ekonomichni nauky*, no. 3 (2015): 94-100.

Skyba, H. I. "Kharakterystyka konkurentnoho seredovysshcha pidpriemstva ta yoho osnovni elementy" [Characteristics of the competitive environment of the enterprise and its basic elements]. *Naukovi pratsi Poltavskoi derzhavnoi ahrarnoi akademii*. Vol. 1, no. 1 (8) (2014): 310-315.

Skrynkovskiy, R. M., and Chubenko, A. H. "Diahnostryka konkurentnoho potentsialu pidpriemstva ta vidpovidalnist za porushennia zakonodavstva pro zakhyst ekonomichnoi konkurenttsii" [Diagnosis of the competitive potential of the enterprise and responsibility for violation of legislation on protection of economic competition]. *Pidpriemnytstvo, hospodarstvo i pravo*, no. 7 (2016): 49-54.

Skrynkovskiy, R. M. "Instrumentarii diahnostryky konkurentospromozhnosti pidpriemstv" [Tools of diagnostics of the competitiveness of enterprises]. *Ekonomika i Finansy*, no. 11 (2014): 39-44.

Skrynkovskiy, R. M. "Diahnostryka stratehichnoho protystoiannia pidpriemstv-konkurentiv" [Diagnosis of strategic confrontation of the competing companies]. *Biznes Inform*, no. 5 (2016): 196-201.

Smolin, I. V. "Systema stratehichnoho planuvannia rozvytku pidpriemstva" [The system of strategic planning of development of the enterprise]. *Avtoref. dys. ... d-ra ekon. nauk: 08.06.01*, 2005.

Savytska, H. V. *Ekonomichni analiz diialnosti pidpriemstva* [Economic analysis of enterprise activity]. Kyiv: Znannia, 2007.