

В современных условиях многие предприятия оказались в сложном положении, поэтому особое значение приобретает создание, эффективная реализация и поддержка конкурентных преимуществ предприятия (КПП). Для этого необходимо разработать научно-методическое обеспечение процесса управления КПП. Целью исследования является уточнение теоретических и разработка методических основ оценки КПП. В результате ее достижения были получены следующие научные результаты: получила дальнейшее развитие информационная база анализа КПП, которая на основе использования матричного метода анализа позволяет характеризовать эффективность использования всех ресурсов предприятия; усовершенствован методический подход к оценке КПП на основе обеспечения возможности учёта характера стратегии предприятия, посредством использования метода динамического норматива. Внедрение в практическую деятельность предприятий полученных результатов обеспечит формирование эффективных и устойчивых КПП. Книга написана для специалистов предприятий, преподавателей ВУЗов, научных работников, аспирантов и всех тех, кто интересуется вопросами успешного управления предприятием.

Оценка КПП предприятия

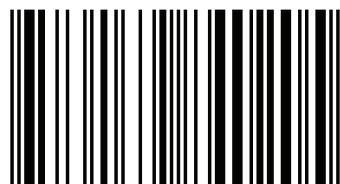


Яна Догадайло  
Ольга Левченко  
Лариса Ачкасова

## Оценка конкурентных преимуществ (КП) предприятия

Догадайло Яна Викторовна, Левченко Ольга Павловна, Ачкасова Лариса Николаевна – кандидаты экономических наук, доценты кафедры управления и администрирования, Харьковский национальный автомобильно-дорожный университет, Харьков. Область научных исследований: контроллинг, бюджетирование, управление проектами, маркетинг, менеджмент, результативность.

Догадайло, Левченко, Ачкасова



978-613-9-84020-5

LAP LAMBERT  
Academic Publishing

**Яна Догадайло  
Ольга Левченко  
Лариса Ачкасова**

**Оценка конкурентных преимуществ (КП) предприятия**



**Яна Догадайло  
Ольга Левченко  
Лариса Ачкасова**

**Оценка конкурентных преимуществ  
(КП) предприятия**

**LAP LAMBERT Academic Publishing RU**

**Imprint**

Any brand names and product names mentioned in this book are subject to trademark, brand or patent protection and are trademarks or registered trademarks of their respective holders. The use of brand names, product names, common names, trade names, product descriptions etc. even without a particular marking in this work is in no way to be construed to mean that such names may be regarded as unrestricted in respect of trademark and brand protection legislation and could thus be used by anyone.

Cover image: [www.ingimage.com](http://www.ingimage.com)

Publisher:

LAP LAMBERT Academic Publishing

is a trademark of

International Book Market Service Ltd., member of OmniScriptum Publishing Group

17 Meldrum Street, Beau Bassin 71504, Mauritius

Printed at: see last page

**ISBN: 978-613-9-84020-5**

Copyright © Яна Догадайло, Ольга Левченко, Лариса Ачкасова

Copyright © 2018 International Book Market Service Ltd., member of  
OmniScriptum Publishing Group

All rights reserved. Beau Bassin 2018

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	5
1 Теоретические основы оценки конкурентных преимуществ предприятия.....	7
1.1 Сущность понятия «конкурентное преимущество предприятия.....	7
1.2 Виды конкурентных преимуществ предприятия .....	15
1.3 Место оценки в управлении конкурентными преимуществами предприятия.....	28
2 Методические основы оценки конкурентных преимуществ предприятия.....	39
2.1 Разработка системы показателей анализа конкурентных преимуществ предприятия.....	39
2.2 Анализ методов оценки уровня развития конкурентных преимуществ предприятия.....	52
2.3 Информационная база анализа конкурентных преимуществ предприятия.....	57
3 Анализ и оценка конкурентных преимуществ предприятия.....	63
3.1 Критерии оценки конкурентных преимуществ предприятия по видам ресурсов.....	63
3.2 Оценка уровня развития конкурентных преимуществ предприятия ...	72
3.3 Анализ та оценка уровня развития конкурентных преимуществ филиала «Райавтодор 1» ДП «Облавтодор 1».....	86
Выводы.....	101
Перечень ссылок.....	103
Приложения.....	109
Приложение А «Матрицы эффективности использования каждого вида ресурсов филиала «Райавтодор 1».....	110
Приложение Б «Матрицы эффективности использования каждого вида ресурсов приоритетным конкурентом (филиал «ДЭП 1»).....	117

Приложение В «Матрицы конкурентных преимуществ филиала «Райавтодор 1» по видам ресурсов».....	125
--	-----

## ВВЕДЕНИЕ

Развитие рыночных отношений в экономике Украины и формирование конкурентной среды требуют создания адекватных методов управления предприятиями, среди которых особое место занимает разработка стратегии их развития с учётом неопределённости внешней среды и конкурентного окружения. Создание прочных конкурентных позиций экономики Украины предусматривает повышение уровня конкурентоспособности национальных товаропроизводителей, которые должны концентрировать внимание не только на эффективности производства, но и на эффективности функционирования в конкурентном окружении. Особое значение приобретает создание, эффективная реализация и поддержка существующих конкурентных преимуществ предприятия, обеспечивающих его конкурентоспособность. Решение этой задачи требует разработки научно-методического обеспечения процессов управления, а именно оценки и формирования эффективных и устойчивых конкурентных преимуществ предприятия. Значительный научный вклад в исследование теоретических проблем конкуренции, конкурентных стратегий, конкурентоспособности и конкурентных преимуществ предприятий внесли такие ученые, как Г.Азоев, А.Градов, П. Забелин, О.Абрамова, П.Завьялов, Ф.Котлер, Ж.Ламбен, М.Портер, Дж. Робинсон, А.Смит, Р. Фатхутдинов, А.Челенков, Й.Шумпетер, А. Юданов и др. Среди исследователей этой проблемы следует отметить А.Воронкову, В. Герасимчука, В. Диканя, Б. Кваснюка, М. Кизима, А. Тридеда, А. Тищенко, В.Шинкаренко и др. Однако ряд задач теоретико-методического обоснования классификации, оценки, поддержки и формирования конкурентных преимуществ предприятия разработаны недостаточно полно и они требуют уточнения. Необходимость теоретического обоснования, методического обеспечения и разработки практических рекомендаций по оценке и формированию конкурентных преимуществ предприятия обусловила актуальность, цель и задачи исследования. Для решения этих вопросов было проведено исследование, целью которого являлось углубление теоретических и разработка методических основ оценки конкурентных преимуществ предприятия.

Достижение цели обусловило необходимость решения следующих задач: определить сущность понятия «конкурентное преимущество предприятия»; определить виды конкурентных преимуществ предприятия; определить роль оценки в процессе управления конкурентными преимуществами предприятия; исследовать виды стратегий формирования и развития конкурентных преимуществ; проанализировать существующие методические подходы к оценке конкурентных преимуществ предприятия; выбрать или разработать методический подход к оценке конкурентных преимуществ; разработать систему показателей анализа конкурентных преимуществ предприятия; проанализировать и выбрать методы анализа конкурентных преимуществ предприятия; осуществить апробацию методических подходов к анализу и оценке конкурентных преимуществ предприятия.

В результате решения вышеуказанных задач были получены следующие научные результаты: усовершенствована модель управления конкурентными преимуществами предприятия на основании добавления этапа оценки и анализа конкурентных преимуществ; получила дальнейшее развитие информационная база анализа конкурентных преимуществ предприятий на основе использования матричного метода анализа эффективности, позволяющего сформировать поле конкурентных преимуществ каждой составляющей потенциала предприятия и обеспечивающего их полносистемный охват; усовершенствован методический подход к оценке конкурентных преимуществ предприятия на основе использования метода динамического норматива, обеспечивающего учёт условия эффективности использования каждой составляющей потенциала предприятия, и применения в качестве базы сравнения данных только приоритетного конкурента.

Внедрение в практическую деятельность предприятий полученных результатов позволит им усовершенствовать процесс управления и оценки конкурентных преимуществ предприятия, определять степень достижения успеха, соответствие определённым целям, и в случае выявления критических отклонений от выбранного направления развития предприятия устранять слабые стороны обеспечения конкурентного преимущества.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОЦЕНКИ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ ПРЕДПРИЯТИЯ

## 1.1 Сущность понятия «конкурентное преимущество предприятия»

Конкуренция является необходимым элементом рыночного механизма и главной определяющей чертой, которая раскрывает преимущества рыночной экономики перед экономикой с централизованным планированием. Именно она способствует прогрессу рыночной экономики и является одной из фундаментальных экономических категорий [1]. Слово «конкуренция» происходит от латинского «concurrentia», что означает «столкновение», «соревнование» [1]. В историческом аспекте теория конкурентных преимуществ пришла на смену теории сравнительных преимуществ. Сравнительные преимущества, которые лежат в основе конкурентоспособности страны или предприятия, определяются наличием и использованием потенциала предприятия, трудовых, сырьевых ресурсы, капитала, инфраструктуры и т.п. Но по мере развития технологических инноваций и глобализации производства изменяется структура международной конкуренции и на смену сравнительным преимуществам приходит новая категория - конкурентные преимущества.

Анализ отечественной и зарубежной литературы показал, что единого терминологического подхода к определению конкурентных преимуществ и формированию категориального аппарата теории управления не существует. Разные авторы используют такие понятия как «конкурентная позиция», «конкурентный статус», «конкурентный потенциал», «конкурентное отличие», «конкурентоспособность», конкурентостойкость» [2]. Каждое из этих понятий с определённой степенью охвата характеризует предприятие в условиях конкуренции. Так, «конкурентная позиция» - это позиция, которую занимает та или другая компания в своей отрасли в соответствии с определенными результатами своей деятельности и со своими преимуществами и недостатками

по сравнению с конкурентами [3]. Следующим по мере охвата является понятие «конкурентного статуса». Оно охватывает не только позицию предприятия на рынке (в отрасли), но и степень владения им определенными сравнительными преимуществами. По мнению Градова А.П. [4] «конкурентный статус фирмы должен характеризовать предпосылки достижения фирмой того или иного уровня конкурентного преимущества». Он также утверждает, что уровень конкурентного преимущества предприятия определяется его конкурентным статусом. Следовательно можно сказать, что конкурентный статус определяется конкурентной позицией предприятия и является предисловием для достижения определенного уровня конкурентных преимуществ [7]. Еще одно понятие, которое используется в экономической литературе, - это «конкурентный потенциал». Ряд ученых определяет его как предпосылки сохранения и увеличения конкурентных преимуществ. По мнению В.С. Пономаренко [5] «потенциал предприятия составляет совокупность всех ресурсов субъекта ведения хозяйства, а также создаваемые ими возможности для производства конкурентоспособных товаров». Забелин П.В. и Моисеева Н.К. [6] определяют его как «потенциальную возможность хранить и увеличивать конкурентоспособность в долгосрочном периоде». Конкурентный потенциал также определяется как предпосылки конкурентных преимуществ. Однако, если конкурентный статус предусматривает предпосылки достижения конкурентных преимуществ, то конкурентный потенциал предусматривает их сохранение и увеличение.

Общая логическая схема обеспечения конкурентоспособности предприятия разработанная Шинкаренко В.Г. та Бондаренко А.С. [7] и представлена на рисунке 1.1. Эта схема определяет иерархию исследуемых понятий. Стоит обратить внимание на то, что ключевым элементом внешней среды, определяющим условия достижения высокого уровня конкурентоспособности, является состояние его конкурентной среды [2].

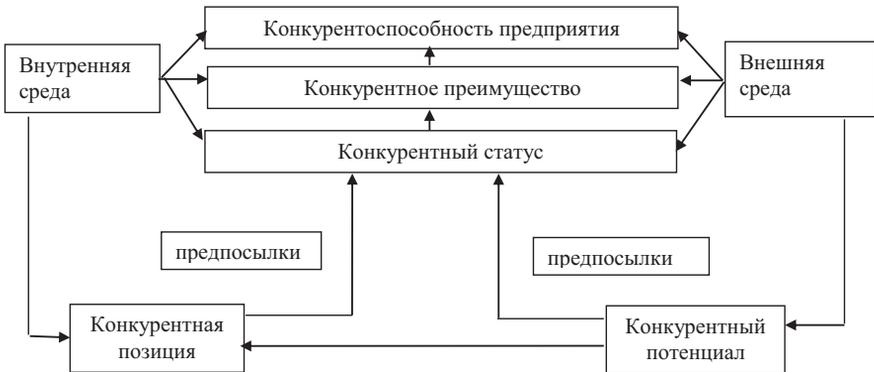


Рисунок 1.1 - Иерархия исследуемых понятий [7]

Одной из важнейших категорий современной рыночной экономики является конкурентоспособность [7]. В зависимости от объекта применения этого срока различают несколько видов конкурентоспособности (рисунок 1.2).



Рисунок 1.2 - Виды конкурентоспособности в зависимости от объекта применения

Данные составляющие конкурентоспособности тесно связаны между собой. Конкурентоспособность продукции, работ или услуг является одним из показателей, характеризующих конкурентоспособность предприятия, а конкурентоспособность предприятия, в свою очередь, влияет на общую конкурентоспособность отрасли (национальной экономики). Под конкурентоспособностью товара, работ или услуг, понимают все то, что

способно обеспечивать их преимущества на рынке, способствуя их успешному сбыту в условиях конкуренции. Необходимо отметить относительно понятия конкурентоспособности продукции. Потребности потребителей на разных рынках не одинаковы: конкурентоспособная продукция на одном рынке может не найти спроса на другом, потому оценка уровня конкурентоспособности товара (услуги) всегда связана с определением рынка. Кроме того, потребности всегда динамичны так же, как динамичны условия конкуренции, то есть один и тот же товар может быть конкурентоспособным в один момент времени и потерять конкурентоспособность в другой [7]. Понятие конкурентоспособности предприятий значительно сложнее и шире, чем понятие конкурентоспособности продукции и представляет собой сложное и комплексное понятие, которое анализировалось многими исследователями на основе разнообразных подходов [7]. Майкл Портер определяет конкурентоспособность предприятия как «сравнительное преимущество по отношению к другим фирмам» [8]. В данном определении не идёт речь об отраслевой принадлежности предприятия. Нижник И.В. даёт определение конкурентоспособности в составе потенциала предприятия на основе общего показателя, который формируется на сочетании ресурсного и функционального подходов [9]. По мнению Рожкова В.О. конкурентоспособность предприятия может быть определена как соперничество между хозяйствующими единицами, заинтересованными в достижении одной и той же цели при условии ограниченности ресурсов, способствующих ее достижению [10]. Более полным, по мнению автора, является определение Градова А. П., который подчеркивает, что «конкурентоспособность фирмы может быть определена (оценена) только в рамках групп фирм, которые относятся к определенной отрасли, или фирм, которые выпускают товары (услуги) – субституты. Конкурентоспособность можно определить только сравнением между собой этих фирм» [4]. Рассмотрев данные определения конкурентоспособности предприятия, можно предложить синтетическое понимание этой категории, более глубоко характеризующее ее сущность и содержание. Следовательно,

конкурентоспособность предприятия – это его сравнительное преимущество, уровень его компетенции относительно других предприятий отдельной отрасли, а также способность предприятия удерживать конкурентные позиции на соответствующем рынке.

Под конкурентоспособностью отрасли следует понимать эффективность работы отдельной отрасли национального хозяйства, которое оценивается кроме традиционных критериев по показателям, которые характерны и описывают меру живучести и динамичности отрасли при разных вариантах развития экономики данной страны и всего мира в целом [11]. Особое значение, с точки зрения обеспечения высоких финансовых результатов и устойчивой конкурентной позиции предприятия, приобретает создание, эффективная реализация и поддержка существующих конкурентных преимуществ предприятия, которые собственно и обеспечивают его конкурентоспособность. Решение этой задачи требует разработки научно-методического обеспечения процессов управления, а именно анализа и оценки конкурентных преимуществ предприятия.

Исследованием конкурентных преимуществ предприятия занимались такие ученые как А.П. Градов, И.П. Отенко, Г.Л. Азоев, А.П. Челенков, М. Портер, Р.А. Фатхутдинов, В.Г. Шинкаренко, А.С. Бондаренко и т.д. Результаты анализа определений понятия «конкурентное преимущество предприятия» разными учёными представлены в таблице 1.1. Следовательно, проанализировав разные подходы к определению понятия «конкурентное преимущество» можно сделать вывод, что не существует единого утверждения относительно данной категории. Спектр ее определения достаточно широкий - от одной из характеристик, которая свойственна товару или услуге к глобальной цели экономической стратегии предприятия и отрасли. По мнению авторов для обеспечения всесторонней и объективной оценки конкурентных преимуществ, последние необходимо рассматривать на основе изучения потенциала предприятия, состоящего из определённого набора видов ресурсов. Исходя из рассмотренных в таблице определений, можно сделать вывод, что

Таблица 1.1 – Определение понятия «конкурентное преимущество предприятия»

Автор	Сущность понятия	Преимущества	Недостатки
1	2	3	4
А.П. Градов	Глобальная цель экономической стратегии фирмы и отрасли национальной экономики. Наибольшая производительность использования ресурсов предприятия, обеспечивающая достижение конкурентных преимуществ	Раскрывает сущность исследуемой категории и отражает, каким образом возможно достижение конкурентных преимуществ для предприятия	Определение отображает только внутреннее состояние предприятия, не учитывая особенность внешней среды, которая также влияет на его конкурентоспособность
И.П. Отенко	Система, которая отвечает цели создания и функционирования любого предприятия, - получению прибыли - и отображает рыночную направленность его деятельности – удовлетворение потребителей.	Акцент внимания на управлении преимуществами, оно является основным фактором исследования, формирования, поддержки и развития конкурентных преимуществ предприятия. Субъекты управления - люди с их навыками, умениями и возможностями - являются определяющим конкурентным преимуществом.	Автор рассматривает данное понятие только с точки зрения эффективного управления свойствами товара и не учитывает другие важные процессы, которые происходят на предприятии и представляют собой потенциальные преимущества по отношению к конкурентам.
Г.Л.Азоев	Факт, который фиксируется в результате реальных и очевидных преимуществ покупателей.	Учёт мнения потребителей, а не только предприятий-конкурентов, что способствует непрерывному совершенствованию товаров, услуг.	Понятие не достаточно полно раскрывает содержание исследуемой категории и рассматривает его только с точки зрения преимуществ для покупателей.
А.П. Челенков	Концентрированное проявление преимущества в экономической, технической, организационной сферах деятельности предприятия, которое можно измерить определёнными показателями.	Отображает пути возникновения конкурентных преимуществ предприятия, а также и «слабые» места», на которые следует обратить внимание.	Понятие не достаточно полно раскрывает содержание категории и рассматривает его только с точки зрения преимуществ для предприятий-конкурентов.

1	2	3	4
М. Портер	Преимущество фирмы в какой-то области или деятельности в выпуске товаров, по сравнению с конкурирующими фирмами.	Акцентируется внимание на определённом превосходстве предприятия не только со стороны потребителей, но и со стороны конкурентов	Не рассматриваются пути образования конкурентных преимуществ и способы их измерения. Определение не даёт возможность количественно рассчитать показатели, которые характеризуют деятельность предприятия, и понять, имеет ли предприятие конкурентные преимущества.
В.Ф. Фатхутдинов	Свойственная системе какая-нибудь эксклюзивная ценность, которая даёт преимущество над конкурентами.	Широко охватывается деятельность предприятия. Понятие определяется как преимущество над конкурентами в чем-либо	Не определяет, за счёт каких показателей возможно достижение конкурентных преимуществ предприятия
В.Г. Шинкаренко, А.С. Бондаренко	Высокая компетентность предприятия в сравнении со своими конкурентами, основанная на достигнутом уровне конкурентного статуса, достаточности и эффективности использования конкурентного потенциала.	Рассматривается как результат деятельности предприятия и эффективное использование его потенциала. Оно базируется на достижениях определённых позиций, относительно конкурентов.	Сущность понятия рассматривается только с точки зрения преимуществ для предприятий-конкурентов
Авторы монографий	Наибольшая эффективность использования ресурсов предприятия по сравнению с его приоритетным конкурентом.	Акцент на эффективность использования потенциала предприятия	

потенциал предприятия является важной предпосылкой достижения конкурентных преимуществ, поэтому при осуществлении оценки конкурентных преимуществ необходимо проводить оценку составляющих потенциала предприятия, а именно имеющихся на предприятии ресурсов.

Каждый вид ресурса характеризуется определёнными показателями, которые определяют его наличие и степень использования. На базе оценки эффективности использования всех ресурсов целесообразно проводить оценку конкурентных преимуществ предприятия. По мнению авторов для оценки конкурентных преимуществ целесообразным будет осуществлять сравнение показателей оценки не со всеми конкурентами, а только с приоритетным конкурентом. Под приоритетным конкурентом подразумевается аналогичное по структуре и объёму выполняемых дорожных работ и производимой продукции, предприятие, оказывающее существенное влияние на его деятельность [55]. Исходя из анализа достоинств и недостатков существующих определений понятия «конкурентное преимущество», предложенных рядом учёных, авторами предлагается рассматривать под конкурентным преимуществом предприятия наибольшую эффективность использования потенциала предприятия по сравнению с его приоритетным конкурентом [24]. Предложенное определение позволяет рассматривать его с позиций системного и ресурсного подходов к изучению конкурентных преимуществ предприятия, как предлагается в работе [14]. Только с учётом всех ресурсов можно провести комплексный анализ и оценку конкурентных преимуществ предприятия. Это даст возможность получить необходимые данные деятельности, в процессе обработки и оценки которых формируются конкурентные преимущества и становятся заметными недостатки деятельности предприятия.

Таким образом, на основе подробного анализа основных категорий конкуренции и сущности конкурентных преимуществ получило дальнейшее развитие определение сущности понятия «Конкурентное преимущество предприятия», путём обеспечения реализации системного и ресурсного подходов к ее управлению и учёту деятельности только приоритетного конкурента, последнее позволяет значительно снизить трудоёмкость сбора информации для измерения конкурентных преимуществ организации. Определение сущности понятия «конкурентное преимущество предприятия»

позволяет определить факторы, которые влияют на конкурентные преимущества и обратить внимание на «сильные» и «слабые» стороны предприятия. Существует много факторов, создающих конкурентные преимущества, и на которые ориентируется предприятие. Благодаря определению видов конкурентных преимуществ предприятие может эффективно оценивать и управлять ими, обеспечивая таким образом соответствующий уровень развития предприятия и определённую позицию на рынке.

## 1.2 Виды конкурентных преимуществ предприятия

Эволюционное развитие теории конкуренции исторически обусловило традиционное распределение конкурентных преимуществ на два вида: более низкие издержки, которые позволяют устанавливать более низкие цены и получать более высокие прибыли, и дифференциацию (уникальность) товара, обеспечивающая высочайшую потребительскую ценность [12]. Эмпирическим подтверждением выделения этих двух видов конкурентных преимуществ является исследование В.К. Холла, который изучил конкурентные стратегии двух фирм-лидеров для случая восьми зрелых отраслей, характеризующихся медленным ростом и сильной конкуренцией. В случае каждой отрасли два предприятия-лидера или предлагали высокую дифференциацию товаров, или имели низкие фактические затраты. В большинстве случаев предприятие-лидер ориентировалось на одно из названных конкурентных преимуществ, в то время как предприятие, которое занимало второе место, использовало другую конкурентное преимущество. Такие авторы, как Г.Л. Азоев и Р.А. Фатхутдинов, разработали классификации конкурентных преимуществ по нескольким критериям. Эти классификации имеют научный и практический интерес, однако не лишены отдельных недостатков. Г.Л. Азоев значительное внимание уделяет временному фактору, то есть скорости реагирования на потребности рынка, и

выделяет его в качестве одного из ключевых конкурентных преимуществ [12]. Р.А. Фатхутдиновым [23] предложено семь критериев классификации конкурентных преимуществ, среди которых, в частности:

1. По отношению к объекту (предприятия, страны и т.п.):
  - 1.1 Внешние;
  - 1.2 Внутренние.
2. По сфере возникновения конкурентных преимуществ:
  - 2.1 Природно-климатические;
  - 2.2 Социально-политические;
  - 2.3. Технологические;
  - 2.4 Культурные;
  - 2.5 Экономические.
3. По содержанию фактора преимущества:
  - 3.1 Качество товара или услуги;
  - 3.2 Цена товара;
  - 3.3 Качество сервиса потребителей товара.
4. В соответствии с методом или путем получения преимущества:
  - 4.1 По наследству;
  - 4.2 Обучение;
  - 4.3 Воплощение нововведений и инноваций;
  - 4.4 Передвижение.
5. Место реализации преимущества:
  - 5.1 Рабочее место;
  - 5.2 Организация;
  - 5.3 Регион;
  - 5.4 Отрасль;
  - 5.5 Страна;
  - 5.6 Мировое общество.
6. Время (продолжительность) реализации преимущества:
  - 6.1 Стратегические факторы преимущества;

6.2 Тактические факторы преимущества.

7. Вид полученного эффекта от реализации преимущества:

7.1 Научно-технический;

7.2 Экологический;

7.3 Социальный;

7.4 Экономический [23].

Предложенная Р.А. Фатхутдиновым классификация охватывает большинство конкурентных преимуществ, которые могут быть сформированы на предприятии. При детальном анализе можно отметить, что несмотря на многофакторность и многообразие классификационных признаков, данная классификация имеет определённые неточности. Если рассматривать конкурентные преимущества в зависимости от сферы их возникновения, то можно сделать вывод, что по этому признаку конкурентные преимущества оцениваются в основном не на уровне предприятия, а на уровне страны. Третий классификационный признак, характеризующий конкурентные преимущества по содержанию фактора преимущества также не даёт возможности оценить уровень конкурентоспособности предприятия, а даёт информацию об отдельном товаре.

По методу или пути получения конкурентного преимущества нельзя объективно определить преимущества предприятия, так как данный признак имеет условный или временный характер. Для определённого предприятия существенное практическое значение имеет разделение конкурентных преимуществ по источникам создания и устойчивости к копированию на преимущества: «низшего уровня», которые могут быть легко достигнуты или скопированы; «высшего уровня», которые являются следствием целенаправленной деятельности предприятия, как правило, связаны со значительными затратами и трудно поддаются копированию; «наивысшего уровня», к которым относится постоянная модернизация производства и видов деятельности, сопровождаемая полным истощением конкурента, если он их и достигает [2]. С точки зрения предприятия приоритетной является

ориентация на создание и развитие именно этих преимуществ, однако процесс их формирования в большинстве случаев требует существенных инвестиций и достаточно длительного периода времени [2]. Данное ранжирование конкурентных преимуществ ориентировано на предприятие и производство. Классификация основывается на постоянной модернизации всех сфер деятельности предприятия, то есть для достижения и сохранения конкурентных преимуществ нужны изменения, усовершенствования, нововведения. Именно это обеспечивает предприятию развитие и удержание конкурентных преимуществ. И. П. Отенко и Е.А. Полтавская предоставляют классификацию конкурентных преимуществ предприятия согласно источникам их возникновения и проявления, и разделяют их на внешние и внутренние (рисунок 1.2) [2].



Рисунок 1.2 - Классификация видов конкурентных преимуществ предприятия по источникам их возникновения и проявления [2]

Внутреннее конкурентное преимущество базируется на преимуществе предприятия по затратам производства, менеджмента предприятия или

товара, это создаёт «ценность для производителя», которая позволяет достичь себестоимости меньшей, чем у конкурента [8]. Внутреннее конкурентное преимущество является следствием более высокой производительности, которая обеспечивает фирме большую рентабельность и большую устойчивость в условиях снижения цен продаж, навязываемых рынком или конкуренцией. К внутренним конкурентным преимуществам относятся: управленческие, производственные, маркетинговые, финансово-инвестиционной деятельности, маркетинговые, инновационные и преимущества сервисной деятельности [12]. Внешние конкурентные преимущества - это те, которые базируются на способности предприятия создать более значимые ценности для потребителей его продукции, создаёт возможности более полного удовлетворения их потребностей, уменьшение затрат или повышение эффективности их деятельности. Можно выделить следующие разновидности внутренних и внешних конкурентных преимуществ предприятия. К внешним относятся: ценовые, качественные, имиджевые преимущества, нововведения и комплексное обслуживание сегмента рынка [8]. При анализе вышеприведённой классификации можно сделать вывод, что конкурентные преимущества исследуются только по одному признаку - источнику их возникновения. Данная классификация носит более теоретический характер и определяет объект управления предприятием.

Г.Л. Азоев утверждает, что конкурентные преимущества имеют различные формы проявления, поэтому имеют много классификационных признаков, а именно: по характеру источника, инициатору, сроку действия, характеру динамики, уровню иерархии, цене, возможности имитации и сфере проявления [12]. К первому классификационному признаку относятся десять основных видов конкурентных преимуществ: конкурентные преимущества, основанные на экономических факторах; на нормативно-правовых актах; преимущества структурного характера; конкурентные преимущества, вызванные административными мерами; конкурентные преимущества,

предусмотренные уровнем развития инфраструктуры рынка; технические (технологические) конкурентные преимущества; конкурентные преимущества, основанные на информированности; основанные на географических факторах; основанные на демографических факторах, преимущества не правового характера [12]. Второй классификационный признак описывает инициатора, определяющего возникновение конкурентных преимуществ (факторы и субъекты). Этими факторами являются: конъюнктура рынка; государственная политика в области регулирования конкуренции; деятельность конкурентов и непосредственно предприятия [12]. Ниже представлены виды конкурентных преимуществ по другим признакам классификации.

1. По сроку действия (долгосрочные, среднесрочные, краткосрочные);
2. По характеру динамики (устойчивые, нестабильные);
3. По уровню иерархии (на уровне товара, предприятия, отрасли, экономики);
4. В зависимости от применения действий за счет которых можно обойти конкурентов (ценовые, неценовые);
5. По возможности имитации (уникальные, имитируемые);
6. По сфере проявления (НИОКР, производство, реализация, сервис и эксплуатация) [12].

Вышеприведённая классификация отличается обширностью и многофакторностью классификационных признаков. Конкурентные преимущества рассматриваются с разных сторон, в отношении различных источников образования. Классификация учитывает как внутренние так и внешние конкурентные преимущества, характеризуя их устойчивость и продолжительность. Но наряду с ее преимуществами существуют определённые неточности. В данном разделе были рассмотрены несколько классификаций конкурентных преимуществ. В результате их анализа были выявлены их преимущества и недостатки. Но каждая из них была бы совершенней, если внедрить дополнительный классификационный признак,

который характеризует предприятие с точки зрения его отраслевой принадлежности. Конкурентные преимущества - это преимущества предприятия относительно конкурентов в определенной области, поэтому и их классификация должна основываться на особенностях этой отрасли. Эти особенности определяет совокупность ресурсов, характеризующая сферу и специфику деятельности предприятия.

В качестве дополнительного признака предлагается использовать ресурсный признак, характеризующий потенциал предприятия и являющийся отличительной чертой при формировании и оценке конкурентных преимуществ предприятия. Ранжирование конкурентных преимуществ по этому признаку позволит оценить уровень использования ресурсов и эффективность их использования, обратить внимание на сильные и слабые стороны деятельности (финансовой, маркетинговой, организационной), учесть специфику предприятия, что является важным условием формирования конкурентных преимуществ. В основе предложенной классификации для предприятий предлагается использовать восемь классификационных признаков, которые выделил Г. Л. Азоев, и ресурсный признак. Они охватывают большинство конкурентных преимуществ, которые могут быть сформированы на предприятии. Но считается целесообразным объединить два классификационных признака взаимоисключающих друг друга, а именно возможность имитации (уникальные/поддающиеся имитации) и характер динамики (стойкие/нестабильные), и добавить предложенный авторами признак вид ресурса, образующего конкурентное преимущество. Также целесообразно использовать признак по уровню сложности.

Таким образом, предложена комплексная классификация конкурентных преимуществ предприятия. Благодаря использованию предложенной классификации видов конкурентных преимуществ предприятий можно изучать их в комплексе в соответствии с определённым классификационным признаком. Это значительно облегчит процесс

управления, который необходим для поддержания и развития конкурентных преимуществ предприятия, а следовательно и его конкурентоспособности.

Основной функцией системы управления конкурентными преимуществами являются выбор направления и реализация стратегии формирования и развития конкурентных преимуществ предприятия на основании согласованности и взаимодействия всех сфер деятельности. Разработка стратегии базируется на использовании ситуационного подхода в анализе и управлении конкурентными преимуществами предприятия [2]. Исследованием конкурентных стратегий также занимались такие западные учёные, как М. Портер, Г. Минцберг, Г. Хамени и К.К. Прахалад, М. Трейси и Ф. Вирсема, И. Ансофф, А.А. Томпсон и А. Дж. Стринкленд, которые предложили типологии конкурентных стратегий, а также методы их внедрения. Из-за наличия различий между отечественным постсоветским бизнес-средой и развитой экономикой, для которой разработаны данные стратегии, возникает необходимость разработки иного подхода. В связи с этим учёные, такие как З.Е. Шершнева, В.Е. Оборская, В.Д. Маркова, А.С. Виханский, Р.А. Фатхутдинов, также занимаются углублённым исследованием теории конкурентных стратегий. Основателем конкурентной стратегии считается М. Портер, который отметил, что «конкурентная стратегия предусматривает наступательные или оборонительные действия, применяемые для защиты позиции от пяти конкурентных сил» [25]. М. Портер выделил три основных вида конкурентных стратегий: стратегия лидерства в затратах, стратегия дифференциации и стратегия фокусирования (рисунок 1.3). Стратегия лидерства на основе снижения затрат базируется на оптимизации всех частей производственно-управленческой системы: производственных мощностей; уровня затрат на сырьё, энергоресурсы; производительности труда, то есть ориентировании на высокий уровень показателей эффективности производства.



Рисунок 1.3 - Виды конкурентных стратегий по М. Портеру [25]

Суть стратегии дифференциации состоит в предоставлении продукта или услуг уникальных особенностей и проявляется в развитии брендов со специфическими характеристиками, широком ассортименте определённых брендов, особом дизайне бутылки и этикетки, уникальности продукции по стилю и вкусу, полноте портфеля брендов (присутствия брендов во всех рыночных сегментах - ценовых по видам тары, по объёму упаковки), разнообразия услуг и качественном общении с потребителем. Стратегия фокусирования основывается на получении конкурентных преимуществ: закрепление рыночной позиции на довольно узком сегменте рынка (по продуктовой или географическому признаку). Данная стратегия является актуальной, когда предприятие не имеет достаточных производственных мощностей и конкурентной позиции на большом сегменте рынка [25].

В современной научной литературе широко используется понятие стратегии конкуренции и конкурентной стратегии. По мнению И.В. Иванова [26] конкурентная стратегия предприятия отождествляется с корпоративной стратегией и «представляет собой детально сложившуюся концепцию достижения предприятием успеха на определённом рынке или в намеченной

сфере деятельности за счет разработки и внедрения различных инвестиционных проектов, имеющих, как правило, инновационную направленность». В большом экономическом словаре [27] под конкурентной стратегией понимается «долгосрочные меры наступательного и оборонительного характера, призванные укреплять положение предприятия с учётом факторов интенсивности конкуренции». Томпсон - мл. Артур А. определяет, что «понятие конкурентной стратегии уже, чем понятие деловой стратегии, так как последняя включает в себя действия и планы руководства для решения всего спектра стратегических задач». Далее определяется, что «стратегия конкуренции - это набор методик инициатив, направленных на привлечение и удовлетворение клиентов, противостояние конкурентам укрепления позиций на рынке» [28]. По мнению Е.Н. Ястремской, конкурентные стратегии являются основой для формирования функциональных, которые можно рассматривать как стратегии обеспечения, соответствующие частичным функциям менеджмента, а именно: маркетинг - поставка - подготовка производства - сбыт - финансы [29]. Стратегии формирования и развития конкурентных преимуществ предприятия являются синтезом функциональных стратегий и стратегий конкуренции [2]. Внедрению определённой стратегии формирования и развития конкурентных преимуществ предшествует оценка альтернативных вариантов. Критериями выбора стратегии достижения и развития конкурентных преимуществ предприятия являются обобщённые показатели, характеризующие уровни развития функциональных сфер деятельности предприятия.

На базе анализа литературных источников И.П. Отенко предлагает выделить ряд базовых стратегий конкуренции: стратегия снижения себестоимости, стратегия фокусирования, стратегия расширения рынка, стратегия дифференциации, стратегия разработки новой продукции [2]. Стратегия снижения себестоимости. Задача снижения производственных затрат является одной из самых тяжёлых. При внедрении стратегии снижения себестоимости достигается значительная экономия на масштабе производства

и привлечение большого количества потребителей, для которых цена является определяющим фактором при покупке. Стратегия фокусирования направлена на выбор узкой области конкуренции внутри отрасли с разработкой и практической апробацией разработок, направленных на улучшение конкурентных позиций. Стратегия расширения рынка эффективна в том случае, когда рынок растёт или ещё не насыщен. Предприятие стремится расширить сбыт продукции, имеющейся, на существующих рынках с помощью интенсификации товара, наступательного продвижения и конкурентоспособных цен. Стратегия дифференциации. Внедрение стратегии дифференциации обеспечить возможность реализации мероприятий в различных сферах деятельности предприятия. В целом система дифференциации включает в себя такие направления: продуктовая дифференциация, дифференциация персонала, дифференциация имиджа. Стратегия разработки новой продукции. Предприятие выпускает продукцию, пользующуюся спросом у потребителей. Оно делает упор на новые виды продукции, улучшение качества и другие инновации и реализует их потребителям, которые лояльны в отношении данного предприятия [2]. Результаты проведённого анализа стратегий достижения и развития конкурентных преимуществ, представлены в таблице 1.2. Для предприятий дорожного хозяйства целесообразнее всего использовать, во-первых, стратегию снижения себестоимости, поскольку дорожная отрасль является материалоемкой и энергоёмкой, во-вторых, стратегию фокусирования, поскольку дорожное хозяйство - это отрасль, которая охватывает отдельный сегмент рынка. В данном подразделе на основе рассмотрения и анализа классификаций конкурентных преимуществ были определены существующие виды конкурентных преимуществ. Но для эффективного управления и развития конкурентных преимуществ предприятия систематизировать их по определенным признакам недостаточно. Также необходимо выбрать направление управленческих действий, методов,

Таблица 1.2 – Анализ стратегий достижения и развития конкурентных преимуществ предприятия

1	2	3	4	5	6
Стратегия достижения конкурентных преимуществ	Ключевое функциональное подразделение	Критерий оптимизации	Ограничения	Преимущества	Недостатки
Стратегия снижения себестоимости	Производственные	1) минимизация затрат при производстве необходимого количества продукции;	а) на сырьевые и производственные ресурсы, которые используются; б) на сумму прибыли, ожидается от реализации нового вида продукции.	Дополнительный рост продаж и получения сверхприбыли, снижение цен и увеличение числа потребителей, низкие затраты на производство.	Вероятность получения высокой из-за цены товара, может привести к потере потребителей, необходимость новой продукции.
		2) максимизация объема реализации продукции в условных единицах измерения.	а) на сырьевые и производственные ресурсы, которые используются; б) на плановую и фактическую себестоимость.		
Стратегия фокусирования	Маркетинговые	1) максимизация прибыли от реализации продукции;	а) на сырьевые и производственные ресурсы, которые используются;	Возможность обслуживания узкого рынка целевого сегмента эффективнее, чем конкуренты, получения стабильной прибыли.	Риск потери прибыли в случае, если предприятие не выдержал конкуренции на целевом рынке, в отличие от любого другого предприятия, которое сможет покрыть убытки за счет реализации других товаров.
		2) максимизация объема реализации продукции в условных единицах измерения.	б) на условия увеличения объемов реализации продукции и расширения рынков сбыта; в) на цены; г) на количество видов номенклатуры выпускаемой продукции, если предприятие благодаря уникальности своей продукции имеет определенный рынок сбыта.		

1	2	3	4	5	6
Стратегия расширения рынка	Сервисный	1) минимизация затрат на послепродажное обслуживание продукции при производстве необходимой ее количества.	а) на сырьевые и производственные ресурсы, которые применяются; б) на условия увеличения объемов реализации продукции и расширения рынков сбыта; в) на расширение рынков сбыта продукции с точки зрения увеличения потребителей; г) в цену продукции.	Позволяет увеличить прибыль за счет привлечения тех потребителей, которые ранее не использовали продукцию и конкурентов.	Вероятность негативной реакции на новые товары, проигрыш в низких показателях рентабельности и сбыта.
Стратегия дифференциации	Финансово-инвестиционный	1) расширение рынков сбыта продукции за счет максимизации объема реализованной продукции; 2) максимизация суммарной прибыли от реализации продукции	а) на сырьевые и производственные ресурсы; б) увеличение рынков сбыта; в) увеличение видов продукции с улучшенными характеристиками по отношению к среднерыночным.	Возможность получить прочные позиции на соответствующем рынке, большую прибыль, увеличить количество потребителей продукции за счет улучшения определенных сфер деятельности.	Сложность поиска оригинальных идей и разработок, дополнительные расходы на их реализацию.
Стратегия разработки новой продукции	Маркетинговые	1) максимизация прибыли от реализации новых видов продукции путем определения максимального значения вероятности реализации того или иного вида продукции	а) на количество ресурсов, выделенных на производство новых видов продукции; б) прогнозируемые объемы сбыта новой продукции каждого вида	Отсутствие необходимости снижать цену на новые товары, возможность привлечения новых потребителей, рост прибыли	Большой риск, связанный с высокой степенью неопределенности результатов новой деятельности, расходы на дополнительное оборудование, персонал и материалы

позволяющих эффективно использовать имеющиеся на предприятии преимущества и усиливать его конкурентные позиции. С этой целью были рассмотрены и проанализированы основные стратегии достижения конкурентных преимуществ и выделены те стратегии, которые целесообразно использовать в дорожном хозяйстве. Следующим этапом исследования является рассмотрение и анализ подходов к управлению конкурентными преимуществами предприятия, выбор механизмов и методик, которые позволяют рационально осуществлять процесс управления конкурентными преимуществами. А также определить место оценки конкурентных преимуществ в процессе управления последними.

### 1.3 Место оценки в управлении конкурентными преимуществами предприятия

Успех в конкурентной борьбе в условиях существующей высоко динамичной среды могут обеспечить не отдельные конкурентные преимущества, а только их комплекс, создание, поддержание и развитие которого требуют целеустремленного управления преимуществами на предприятии [30]. Для определения сущности управления конкурентными преимуществами следует обратиться к определению сущности управления вообще. Управление - это сложное и многогранное явление, которое можно рассматривать в статике - как структуру и в динамике - как процесс []. Обобщая эти аспекты, управление рассматривается как процесс функционирования системы органов, работников управления, направленный на достижение поставленных целей путём реализации определённых функций с использованием соответствующих методов и принципов [1]. Управление во внутренней организационной жизни выступает как координирующее начало, которое формирует и приводит в действие ресурсы предприятия для достижения ее целей [31].

Управление конкурентными преимуществами рассматривается с точки зрения разных подходов, в частности процессного [32, 33, 34], системного [32, 33, 35], функционального [36, 37], ситуационного [34, 38], динамичного [34, 35], ресурсно-рыночного [35, 28].

Базируясь на процессном подходе, авторы [32,33,34] считают, что управление конкурентными преимуществами - это процесс формирования, создания, реализации, использования, поддержки и развития конкурентных преимуществ предприятия, который реализуется функциональными сферами деятельности предприятия и проявляется в положении предприятия на рынке. Преимуществами данного подхода является то, что он позволяет при разложении процесса управление на элементы рационально формулировать цели и задания каждой сферы деятельности, осуществлять контроль относительно их выполнения, при необходимости корректировать задание и цели и принимать эффективные управленческие решения. Недостатками подхода является то, что управление конкурентными преимуществами предприятия рассматривает их преимущественно с позиций внешней среды предприятия, не учитывая внутренних особенностей. Управление конкурентными преимуществами является важной составляющей системы управления предприятия и имеет особенное значение для достижения конкурентоспособности [2]. Исходной для авторов [32, 33, 34] при определении конкурентных преимуществ и управлении ими является система, и таким образом базовым является использование системного подхода. С точки зрения системного подхода, управление конкурентными преимуществами составляет систему взаимосвязанных элементов (целей и критериев их достижения, функций, органов управления, информации, методов, моделей, результатов деятельности), взаимодействие между которыми обеспечивает его реализацию [2]. Системный подход определяет системное видение основных направлений и этапов работы, которые должны быть проведены предприятием для достижения целей, даёт возможность определить содержание управления конкурентными преимуществами как общего плана достижения конкурентоспособности предприятия, которое

разрабатывается на перспективу. Недостатком данного подхода является многофакторность и трудоёмкость. Для осуществления процесса управления в соответствии с этим подходом необходимо учитывать многие факторы, проводить многочисленные расчёты и достаточно сложный анализ.

Ряд авторов [36, 37] рассматривают функциональный подход к управлению, который позволяет определить функциональную сущность системы управления конкурентными преимуществами как подсистемы управления предприятием на базе выделенных функций управления. Реализация функций управления конкурентными преимуществами возможна только на основе реализации общих функций управления на предприятии. И.П. Отенко и Е.А. Полтавская выделяют следующие функции управления: организация, координация, регулирование, планирование, учет и контроль, мотивация [2]. Механизм управления конкурентными преимуществами предприятия в цикле управления предприятием, предложенный И.П. Отенко и Е.О. Полтавской представлен на рисунке 1.4 [2]. Функциональный подход предусматривает абстрагирование от особенностей конкурентных преимуществ предприятия и управления на базе основных функций управления предприятием. Конкурентные преимущества рассматриваются как некая подсистема предприятия, управление которой осуществляется с помощью стандартного набора функций [2]. Данный подход позволяет осуществлять эффективное определение целей и постановку задач управления (функция планирования); разработку и реализацию стратегий, планов и мероприятий управления конкурентными преимуществами (функция организации); активизацию процессов саморазвития работников; повышение творческого и инициативного потенциала (функция мотивации); корректировка стратегии и цели управления (функция регулирования); согласование между целями и заданиями управления конкурентными преимуществам (функция координации); оценивать и сравнивать соответствующие показатели относительно достижения и содержания конкурентных преимуществ предприятия (функция учета и контроля) и тому подобное.



Рисунок 1.4 - Механизм управления конкурентными преимуществами предприятия в цикле управления предприятием [2]

Эффективное функционирование системы управления конкурентными преимуществами предприятия в полной мере будет зависеть от степени адаптивности и склонности к изменениям внутренней среды предприятия. Данное положение в полной мере отвечает применению ситуационного подхода [34, 38] в процессе управления конкурентными преимуществами и предусматривает: формирование систем целей и задач на предприятии с учётом изменений внутренней и внешней среды; оценку тенденций изменений

ситуации и на ее базе разработку превентивных мероприятий относительно предупреждения возникновения критических ситуаций, их решения; правильное понимание и интерпретация конкретной ситуации в системе проблем, которые решаются на предприятии; разработку конкретных приёмов работы, методов и инструментов с учётом социально - этических аспектов процесса управления конкурентными преимуществами предприятия. Проблему ситуации должна разрешаться в системе проблем, подчиняться принципу соотносительности ситуации и системы. Управленческий процесс на современном предприятии направлен в поддержку системы, поиск такого решения в ситуации, которое бы хранило, укрепляло и совершенствовало систему одновременно с решением ситуативных задач. Преимуществами данного подхода, по мнению автора, является его способность адаптироваться к разным возможным изменениям внешней среды, возможность противостоять негативному влиянию этой среды в отдельных критических ситуациях и удержать определённый уровень достижения конкурентных преимуществ предприятия. Недостатком ситуационного подхода является его сложность и разнородность приложений. Данный подход ориентирован на конкретную ситуацию, а в деятельности предприятия часто возникают нестандартные, сложные ситуации, в которых нужно действовать не по стандартному механизму или модели, а с учётом обстоятельств, которые возникли. Следующим подходом относительно управления конкурентными преимуществами предприятия является динамический подход, который обеспечивает гибкость процессов управления, готовность к изменениям функционирования предприятия [34, 35]. Этот подход определяет характер анализа и оценки процессов формирования и развития конкурентных преимуществ предприятия. Для реализации принципов динамичности и непрерывности в оценке процессов целесообразно создание системы мониторинга на уровне предприятия [35, 28]. Подход отличается возможностью изменять цели, задания и стратегию управления конкурентными преимуществами в соответствии с внешними изменениями, приспосабливаться

к новым условиям, не теряя своих позиций на соответствующем рынке. Последним подходом управления конкурентными преимуществами предприятия согласно данной классификации является ресурсно-рыночный подход [28, 35]. Он рассматривает управление конкурентными преимуществами как процесс, направленный на более эффективное использование ресурсов предприятия по сравнению с конкурентами. Его преимуществом является то, что наличие ресурсов и возможностей предприятия позволяет выявить внутренние преимущества, объединить все функциональные сферы его деятельности в единое целое и достичь внешних конкурентных преимуществ на рынке.

Исходя из сущности конкурентного преимущества предприятия целесообразным будет использование ресурсного подхода управления конкурентными преимуществами. Это позволит осуществлять управление по функциональным сферам деятельности и выявлять «сильные» и «слабые» стороны предприятия. Для реализации любого из вышеприведённых подходов к управлению конкурентными преимуществами предприятия необходима разработка механизма или модели управления. Разработкой таких моделей занимались такие учёные как Н.К. Гогуа [39], который рассматривал конкурентные преимущества с точки зрения стратегического управления, Д. Барабась, который считает, что процесс управления конкурентными преимуществами должен осуществляться в нескольких сферах деятельности фирмы, основными из которых являются производственная, маркетинговая, кадровая и финансовая И.П. Отенко та Е.А. Полтавская, которые разработали четырёхэтапную модель управления конкурентными преимуществами, результатом которой является достижение стойких конкурентных преимуществ [2]. Данная модель управления основывается на вышеприведённом механизме управления конкурентными преимуществами предприятия в цикле управления предприятием (рисунок 1.4). Такой механизм позволяет осуществить управление конкурентными преимуществами предприятия (КПП) с точки зрения основных функций управления и служит основой разработки модели управления КПП (рисунок 1.5).

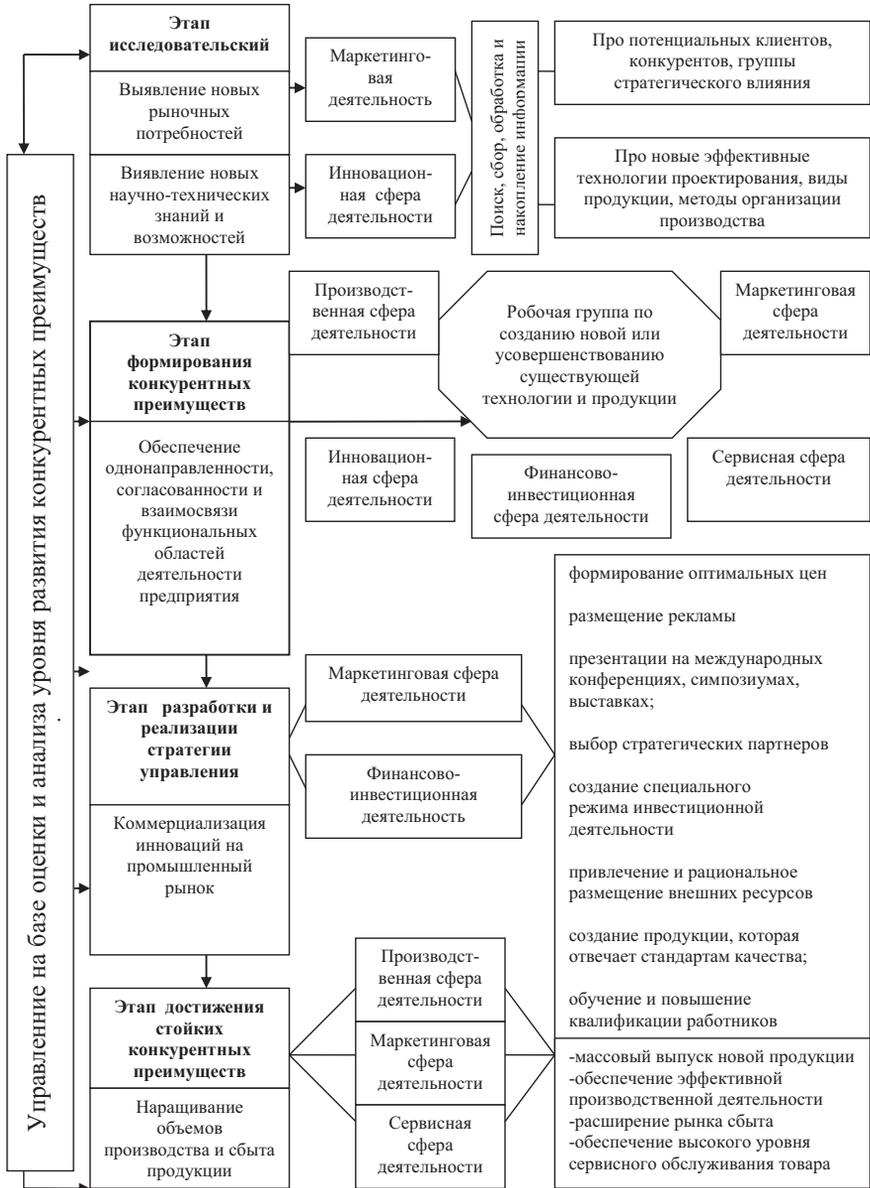


Рисунок 1.5 - Модель управления конкурентными преимуществами по И.П.Отенко и Е.А. Полтавской [2]

Первый этап модели - исследовательский - является начальным для улучшения существующих и разработки новых технологий. Второй этап - разработка и реализация стратегии управления. Третий этап - выведение товара на рынок и подготовка к его массовому производству. Четвёртый этап - достижение стойких конкурентных преимуществ. На этом этапе цикл управления конкурентными преимуществами завершается [2]. Модель конкретизирует процесс управления на основе анализа конкурентных преимуществ и рассматривает его с точки зрения ресурсного подхода, который позволяет разработать рациональную стратегию управления. Данная модель является наиболее оптимальной и корректной относительно управления конкурентными преимуществами, потому что она базируется на оценке и анализе уровня развития конкурентных преимуществ предприятия, а следовательно, и максимально точно отображает особенности конкурентных преимуществ, что позволяет эффективно и качественно осуществлять процесс управления. Исходя из приведённой модели управления конкурентными преимуществами можно сказать, что она не учитывает этап непосредственной оценки и анализа уровня развития конкурентных преимуществ и специфику функционирования предприятий дорожного хозяйства.

Достижение эффективного управления конкурентными преимуществами является целью и результатом управления предприятием. Управление конкурентными преимуществами требует усовершенствования путем разработки оптимальных моделей управления, которые должны опираться на особенности деятельности предприятий. Цель управления конкурентными преимуществами заключается в обеспечении долгосрочного успеха предприятия на рынке путем разработки и реализации действенных конкурентных стратегий. Следовательно предлагается в качестве второго этапа прибавить этап оценки уровня развития конкурентных преимуществ предприятия с учетом эффективности использования составляющих потенциала предприятия, а также усовершенствовать последний этап относительно достижения стойкости конкурентных преимуществ предприятия (рисунок 1.6).

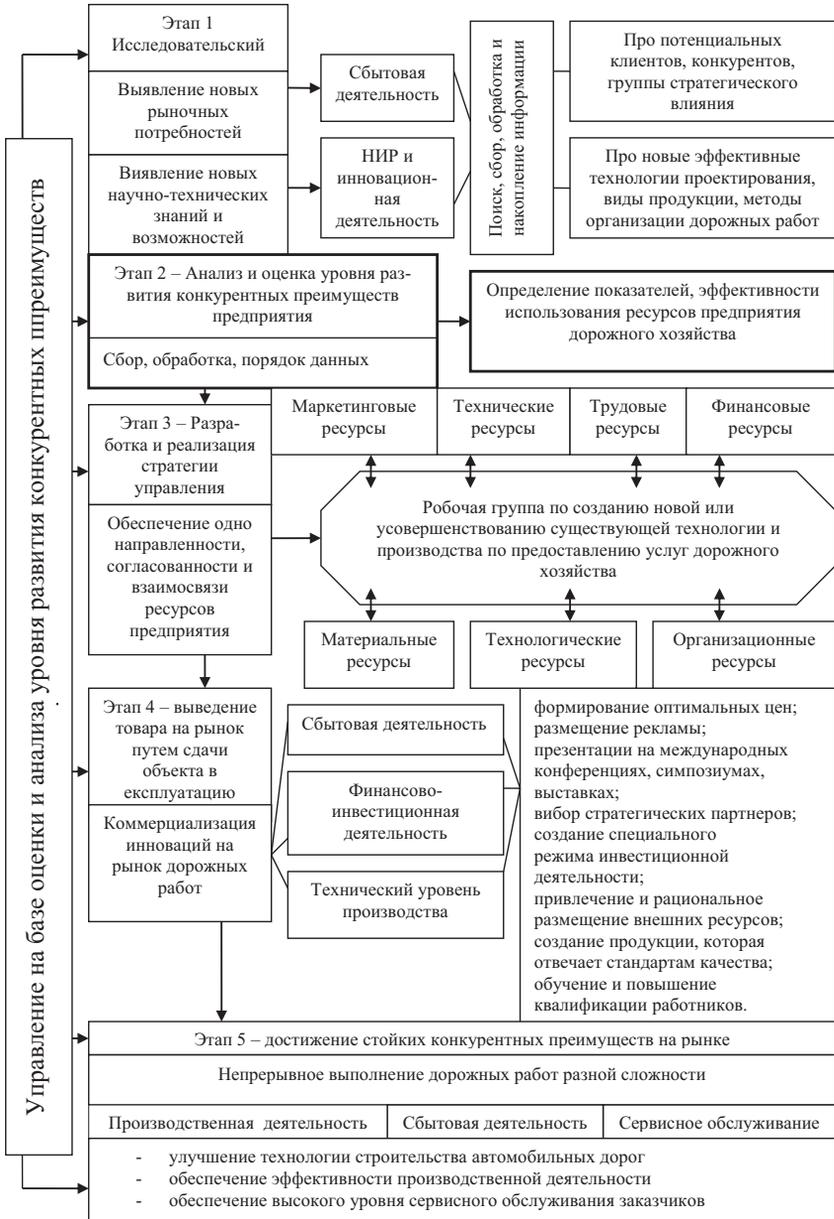


Рисунок 1.6 - Процесс управления конкурентными преимуществами предприятия

Исходя из рисунка, можно сделать вывод, что управление на базе анализа и оценки уровня развития конкурентных преимуществ предприятия рассматривается с позиции исследования эффективности использования составляющих потенциала. Предложенный второй этап включает сбор, обработку и упорядочивание данных на основе потенциала предприятия, который включает все виды ресурсов предприятия. Модель учитывает особенности дорожного хозяйства, что дает возможность дорожному предприятию достичь стойких конкурентных преимуществ путем непрерывного выполнения дорожно-строительных работ, обеспечения эффективности производственной деятельности и обеспечения высокого уровня сервисного обслуживания заказчиков. Благодаря данному этапу обеспечивается расчёт показателей эффективности использования ресурсов, которые являются необходимой предпосылкой дальнейшей комплексной оценки конкурентных преимуществ, которая необходима для содержания и наращивания конкурентных преимуществ и эффективности управления ими.

Таким образом, в данном разделе был детально рассмотрен процесс управления конкурентными преимуществами предприятия, основные составляющие процесса управления, представлена схема системы управления конкурентными преимуществами. Ниже были представлены основные подходы относительно управления конкурентными преимуществами, их характеристика и определены их особенности и преимущества. Авторами была усовершенствована модель управления конкурентными преимуществами предприятий дорожного хозяйства, которая включает дополнительный этап оценки и анализа уровня развития конкурентных преимуществ, на основании анализа эффективности использования потенциала предприятия. Поскольку невозможно управлять каким-либо явлением не умея измерять и анализировать состояние этого явления. Новый этап включает сбор, обработку и упорядочение данных на основе потенциала предприятия, который включает все виды ресурсов предприятия. Благодаря данному этапу обеспечивается расчёт показателей

эффективности использования ресурсов, является необходимым условием дальнейшей комплексной оценки конкурентных преимуществ, которая необходима для поддержания и усиления конкурентных преимуществ и конкурентоспособности предприятия.

Основой управления конкурентными преимуществами предприятия является их оценка, которая характеризует состояние и уровень развития конкурентных преимуществ, количественно определяет потенциальные возможности предприятия и позволяет выбрать необходимую стратегию управления ими.

## 2 МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОЦЕНКИ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ ПРЕДПРИЯТИЯ

### 2.1 Разработка системы показателей анализа конкурентных преимуществ предприятия

Сейчас широко разрабатывается и получает развитие такой инструмент управления конкурентными преимуществами предприятия, как сбалансированная система показателей [2], что является важнейшим этапом оценки конкурентных преимуществ. После определения показателей, которыми можно оценить конкурентные преимущества, целесообразно сформировать информационную базу, основой которой является иерархическая трехуровневая система показателей оценки процессов формирования и развития конкурентных преимуществ [40] (рисунок 2.1).



Рисунок 2.1 - Иерархическая система показателей оценки процессов формирования и развития конкурентных преимуществ предприятия по

Л.М. Малярец и Е.А. Полтавской [40].

На низшем уровне такой системы находятся показатели, характеризующие процессы формирования и развития конкурентных преимуществ предприятия, объединенные в группы в соответствии с выделенными сфер деятельности. На втором уровне иерархической системы находятся обобщающие показатели,

которые являются результатами оценки и определяют уровень формирования и развития конкурентных преимуществ каждой сферы деятельности предприятия. На вершине располагается обобщающий показатель оценки управления конкурентными преимуществами, рассчитанный на базе показателей первого уровня [2]. Эта система показателей оценки процессов формирования и развития конкурентных преимуществ предприятия носит обобщенный характер и учитывает особенности деятельности предприятий только по сферам их деятельности. Но каждое предприятие относится к определенной отрасли, имеет свои особенности, которые отражаются наличием и степенью использования ресурсов предприятия. Поэтому в работе предложена усовершенствованная схема иерархической системы показателей оценки конкурентных преимуществ (рисунок 2.2).



Рисунок 2.2 - Общая схема иерархической системы показателей оценки конкурентных преимуществ предприятия

На низшем уровне такой системы находятся показатели, характеризующие эффективность использования ресурсов предприятия. На втором уровне находится обобщающий показатель, который является результатом оценки и определяет систему показателей анализа эффективности использования каждого вида ресурсов предприятия, применение которой позволит осуществлять объективный анализ конкурентных преимуществ. На вершине располагается обобщающий показатель оценки конкурентных

преимуществ, рассчитанный на базе показателей второго уровня. Предложенная последовательность этапов и процедур по созданию единой информационной базы на основе сбора, обработки, упорядочение данных и построения эталона, представляют собой процесс оценки конкурентных преимуществ предприятий, опираясь на эффективность использования каждого вида ресурсов. Комплексную оценку конкурентных преимуществ предприятия целесообразно проводить с позиций системного анализа. Задача анализа предполагает определение свойств системы по ее структуре [41].

Для анализа и оценки конкурентных преимуществ предприятия необходимо определить показатели, которые влияют на конкурентоспособность предприятия в целом. К таким показателям относятся ресурсы, которыми располагает предприятие. Технические ресурсы – наличие и использование техники и технологии предприятием. Показателями, характеризующими эффективность использования этой составляющей потенциала предприятий дорожного хозяйства являются: 1. Фондоотдача основных производственных фондов показывает сколько выручки принадлежит единице основных производственных фондов; удельный вес основных средств и оборотных активов в валюте баланса – характеризует удельный вес основных средств и оборотных активов в валюте баланса; 2. Фондовооруженность труда определяет долю стоимости основных фондов, приходящаяся на одного работника промышленно-производственного персонала, и характеризует степень его вооруженности фондами; 3. Степень механизации труда – показатель, характеризующий степень механизации на предприятии; 4. Степень автоматизации труда – определяет уровень автоматизации процессов труда на предприятии; 5. Удельный вес оборудования с периодом эксплуатации до 5 лет – характеризует наличие на предприятии нового оборудования; 6. Удельный вес современного оборудования в общем парке машин – характеризует удельный вес более производительного оборудования в общем парке машин на предприятии; 7. Коэффициент интенсивного использования оборудования определяется отношением фактической производительности основного

технологического оборудования к его нормативной производительности, то есть прогрессивной технически обоснованной производительности [27]; 8. Коэффициент экстенсивного использования оборудования – это отношение фактического времени использования оборудования к нормативному (возможному) времени его использования [27] и 9. Интегральный коэффициент использования оборудования равен произведению коэффициентов экстенсивного и интенсивного использования оборудования [27]. Система показателей для измерения конкурентных преимуществ по техническим ресурсам дорожного предприятия с указанием формулы расчета и необходимой тенденции изменения представлена в таблице 2.1

Таблица 2.1 – Показатели эффективности использования технических ресурсов

Показатель	Условное обозначение	Расчетная формула	Желательная тенденция изменения
Фондоотдача, грн/грн	Фвнд	Чистый доход от реализации продукции/основные производственные фонды	Увеличение
Фондовооруженность труда, грн./чел.	Фозбр.	Стоимость основных средств/численность работников	Увеличение
Степень механизации труда, доли ед.	См	Численность работников, занятых на механизированных операциях/численность работников в наибольшую смену	Увеличение
Степень автоматизации труда, доли ед.	С <sub>А</sub>	Численность работников, занятых на автоматизированных операциях / численность работников в наибольшую смену	Увеличение
Удельный вес оборудования с периодом эксплуатации до 5 лет, %	Побл.	Количество оборудования с периодом эксплуатации до 5 лет/общее количество оборудования)*100	Увеличение
Удельный вес современного оборудования в общем парке машин, %	Пс.о.	Количество прогрессивного оборудования/общее количество оборудования)*100	Увеличение
Коэффициент интенсивного использования оборудования	К <sub>инв</sub>	Фактический объем изготовленной продукции за единицу времени/нормативный объем продукции)	Увеличение
Коэффициент экстенсивного использования оборудования	К <sub>ев</sub>	Фактическое время использования оборудования/нормативное время его использования	Увеличение
Интегральный коэффициент использования оборудования	К <sub>инт</sub>	Коэффициент интенсивного использования оборудования * Коэффициент экстенсивного использования оборудования	Увеличение

Технологические ресурсы – динамичность методов технологии, наличие конкурентоспособных идей. Измерение эффективности использования данного ресурса предлагается осуществлять по следующим показателям: 1. Удельный вес материальных средств в оборотных активах – характеризует процент материальных средств в оборотных активах; 2. Коэффициент обновления – уровень физического и морального обновления основных фондов; 3. Коэффициент выбытия – количество оборудования и техники, выбывших за период; 4. Коэффициент интенсивности обновления характеризует отношение выбывших и введенных в действие фондов; 5. Коэффициент износа – уровень физического и морального износа производственных фондов. В таблице 2.2 представлена система показателей для измерения конкурентных преимуществ по технологическим ресурсам предприятия.

Таблица 2.2 – Показатели эффективности использования технологических ресурсов

Показатели	Условные обозначения	Расчетная формула	Желательная тенденция изменения
Удельный вес материальных средств в оборотных активах, %	Пм.з.	$[(\text{Производственные запасы} + \text{незавершенное производство} + \text{готовая продукция} + \text{товары}) / (\text{оборотные активы} + \text{затраты следующих периодов})] * 100$	Уменьшение
Коэффициент обновления	Ко.	Увеличение за отчетный период первичной стоимости основных средств/первичная стоимость основных средств	Уменьшение
Коэффициент выбытия	Кв.	Стоимость выбывших фондов/общая стоимость фондов на начало периода	Уменьшение
Коэффициент интенсивности обновления	Кинт о.	Общая стоимость введенного в действие оборудования /стоимость выбывшего оборудования	Уменьшение
Коэффициент износа	Кз	Износ основных средств/первичная стоимость	Уменьшение

Трудовые ресурсы – квалификационный, демографический состав работников, их способность адаптироваться к изменениям целей производственной системы. Эффективность их использования предлагается характеризовать

следующими показателями: 1. Среднесписочная численность работников – вычисляется путем суммирования численности работников списочного состава за отчетный период; 2. Коэффициент текучести – определяется процент текучести кадров; 3. Коэффициент оборота по приему – определяется процент задействованных работников в процессе производства; 4. Коэффициент оборота по выбытию – отношение всех выбывших работников за отчетный период по предприятию; 5. Соотношение численности отдельных категорий работников – отношение основных рабочих в число работников аппарата управления; 6. Производительность труда – показатель, характеризующий уровень состояния производственных процессов на предприятии; 7. Прибыль на 1 работающего – показатель, который показывает сколько прибыли приходится на одного работника. Система показателей для измерения конкурентных преимуществ по кадровым ресурсам представлена в таблице 2.3

Таблица 2.3 – Показатели эффективности использования кадровых ресурсов

Показатели	Условные обозначения	Расчетная формула	Желательная тенденция изменения
Среднесписочная численность работников, чел	ЧПс	Среднесписочная численность работников	Зависит
Коэффициент текучести	Кпл.	Количество уволенных по всем причинам/среднесписочный состав персонала	Уменьшение
Коэффициент оборота по приему	Коб.	Количество принятых на работу/среднесписочный состав персонала	Увеличение
Коэффициент оборота по выбытию	Квб.	Работники, которые выбыли за отчетный период/среднесписочная численность работников	Уменьшение
Соотношение численности отдельных категорий работников	Скат.	Численность основных работников/ численность работников аппарата управления	Уменьшение
Прибыль на 1 работающего, грн./чел	П1пр.	Чистая прибыль/среднесписочный состав персонала	Увеличение
Производительность труда, грн./чел	П	Доход от реализации продукции/среднесписочный состав персонала	Увеличение

Маркетинговые ресурсы охватывают все стадии продвижения на рынок продуктовых инноваций предприятия, прогнозирования спроса на базе изучения потребностей потребителей, разработку ассортимента продукции предприятия. Основываясь на этом, оцениваются возможности предприятия в области производства и сбыта продукции. Эффективность использования этой составляющей потенциала предприятия характеризуется следующими показателями: 1. Доля рынка – отношение между долей рынка, которую занимает каждый продукт (услуга) предприятия и общим объемом рынка, на котором он представлен; 2. Затраты на сбыт продукции – затраты предприятия, связанные с содержанием подразделений предприятия, занимающиеся поиском заказчиков, рекламой и т.д.; 3. Прирост спроса за год – изменение спроса на продукцию или услуги под влиянием соответствующих факторов; 4. Рентабельность продаж – характеризует прибыль от продажи продукции; 5. Коэффициент изменения валовых продаж – характеризует прирост (убыль) объемов продаж за отчетный период; 6. Доля маркетологов в общей части работников предприятия; 7. Эффективность маркетинговой деятельности – характеризует прирост выручки от использования средств продвижения товара [44]. Система показателей конкурентных преимуществ по маркетинговым ресурсам представлена в таблице 2.4

Таблица 2.4 – Информационное представление оценки эффективности использования маркетинговых ресурсов

Показатели	Условные обозначения	Расчетная формула	Желательная тенденция изменения
1	2	3	4
Доля рынка, %	Чр.	Количество реализованной продукции предприятием/общее количество реализованной продукции на соответствующем рынке	Увеличение
Затраты на сбыт продукции, тыс.грн.	Взбт	Затраты на сбыт	Уменьшение

1	2	3	4
Прирост спроса за год	ΔП	Спрос на продукцию в отчетном году – спрос на продукцию в базовом году	Увеличение
Рентабельность продаж, доли ед.	Рп	Прибыль предприятия /доход от реализации продукции	Увеличение
Коэффициент изменения валовых продаж, доли ед.	Квп	Разница между отчетным и базовым объемом продаж/базовый объем продаж	Увеличение
Доля маркетологов в общем количестве работников предприятия, доли ед.	Чм	Количество маркетологов на предприятии/общая численность работников предприятия	Увеличение
Эффективность маркетинговой деятельности (рекламы), тыс. Грн.	Ем.д.	Прирост выручки за счет проведения маркетинговой деятельности (рекламы)/затраты на маркетинговую деятельность	Увеличение

Финансовые ресурсы – система показателей, отражающих возможность дорожных предприятий. Об успешной финансовой деятельности свидетельствует высокий имидж и деловая репутация предприятия. Для этого необходимо следить за соблюдением соотношений показателей экономического роста. Возможные темпы развития предприятия, а также изменение соотношений, которые сложились между различными источниками финансирования, фондоотдачей, рентабельностью производства, характеризует коэффициент устойчивости экономического роста. Этот показатель характеризует доход на единицу вложенных средств, который должны принести инвестиции, чтобы быть оправданными. Он выражается как процентная ставка от суммы вложенных средств. Основным показателем оценки уровня прибыльности и эффективности использования вложенных капиталов является коэффициент рентабельности собственного капитала. Его динамика влияет на уровень котировки акций [45]. Чем выше стоимость акций предприятия, тем выше его репутация и имидж в деловых кругах. Доходность акций характеризует такой показатель, как средняя прибыль на одну акцию.

Степень рыночной устойчивости и гарантированность предприятием своих обязательств определяют коэффициенты финансовой зависимости:

1. Коэффициент финансовой устойчивости – часть стабильных источников финансирования в их общей обязательности;

2. Собственные оборотные средства – средства в свободном распоряжении предприятия;

3. Нормальные источники формирования запасов – это показатель, характеризующий сумму собственных оборотных средств, банковских кредитов для формирования оборотных средств и кредиторской задолженности товарного характера;

4. Коэффициент финансирования, который показывает состояние финансирования предприятий; коэффициент автономии – характеризует возможность предприятия использовать внешние обязанности за счет собственных активов;

5. Рентабельность собственного капитала – показывает сколько приходится чистой прибыли на единицу стоимости;

6. Рентабельность предприятия определяет сумму прибыли от реализации продукции относительно себестоимости реализации продукции;

7. Коэффициент финансового риска – соотношение привлеченных средств и собственного капитала предприятия;

8. Коэффициент платежеспособности – характеризует платежеспособность предприятия;

9. Коэффициент финансового леввериджа характеризует зависимость предприятия от долгосрочных займов;

10. Коэффициент покрытия – характеризует финансовую устойчивость с позиций расходов, связанных с обслуживанием внешних источников привлеченных средств.

Система показателей для измерения эффективности использования финансовых ресурсов представлена в таблице 2.5

Таблица 2.5 – Показатели эффективности использования финансовых ресурсов

Показатели	Условные обозначения	Расчетная формула	Желательная тенденция изменения
Коэффициент финансовой устойчивости	Кф.с.	$(\text{Собственный капитал} + \text{обеспечение будущих расходов и платежей} + \text{долгосрочные обязательства} + \text{доходы будущих периодов}) / \text{валюта баланса}$	Уменьшение
Србственные оборотные средства	ВОК	$\text{Собственный капитал} + \text{долгосрочные обязательства} - \text{необоротные активы}$	Увеличение
Нормальные источники формирования запасов, тыс. грн..	НДФЗ	$\text{Собственные оборотные средства} + \text{банковские кредиты для формирования оборотных средств} + \text{кредиторская задолженность товарного характера}$	Увеличение
Коэффициент финансирования	Кф.	$(\text{Обеспечение будущих расходов и платежей} + \text{долгосрочные обязательства} + \text{текущие обязательства} + \text{доходы будущих периодов}) / \text{собственный капитал}$	Увеличение
Коэффициент автономии	Ка	$(\text{Собственный капитал} + \text{обеспечение будущих расходов и платежей}) / \text{валюта баланса}$	Увеличение
Рентабельность собственного капитала, %	Рв.к.	$(\text{Чистая прибыль} / \text{собственный капитал}) * 100$	Увеличение
Рентабельность предприятия	Рп.	$(\text{Чистая прибыль} / \text{себестоимость реализованной продукции}) * 100$	Увеличение
Коэффициент финансового риска	Кф.р.	$\text{Привлеченные средства} / \text{собственный капитал}$	Уменьшение
Коэффициент платежеспособности	Кплат	$\text{Собственный капитал} / \text{валюта баланса}$	Увеличение
Коэффициент финансового левериджа	Клев.	$\text{Долгосрочные обязательства} / \text{собственный капитал}$	Уменьшение
Коэффициент покрытия	Кп.	$\text{оборотные активы} / \text{текущие обязательства}$	Увеличение

Материальные ресурсы – характеризуют оборачиваемость запасов предприятия. Основным показателем предприятия являются материальные затраты, которые зависят от объема производства и включаются в себестоимость продукции [40]. Для характеристики эффективности использования данного ресурса предлагается использовать следующие показатели:

1. Материалоотдача продукции – отношение стоимости готовой продукции предприятия к сумме материальных затрат на ее производство;

2. Удельный вес материальных затрат в себестоимости продукции характеризует часть, которую занимают расходы материалов в полной себестоимости изготовления продукции;

3. Коэффициент использования материальных ресурсов определяет количество материалов, которая фактически используется в производстве относительно нормативных расходов материалов на тот же объем продукции.

4. Период одного оборота запасов – период, в течение которого запасы трансформируются в денежные средства;

5. Коэффициент оборачиваемости запасов – количество оборотов средств, инвестированных в запасы за период; материальные затраты – характеризует материальные затраты на предприятии.

Система показателей для измерения эффективности использования материальных ресурсов представлена в таблице 2.6.

Таблица 2.6 – Показатели эффективности использования материальных ресурсов

Показатели	Условные обозначения	Расчетная формула	Желательная тенденция изменения
Материальные затраты, тыс. грн.	Мвит	Материальные затраты	Уменьшение
Материалоотдача продукции, тыс.грн/тыс.грн	Мвид	Стоимость готовой продукции /сумма материальных затрат	Увеличение
Удельный вес материальных затрат в себестоимости продукции, доли ед.	ПВм	Сумма материальных затрат/ полная себестоимость продукции предприятия	Уменьшение
Период одного оборота запасов, дней	Цз	$360 / [\text{себестоимость реализованной продукции} / (\text{производственные запасы} + \text{незавершенное производство} + \text{готовая продукция} + \text{товары})]$	Уменьшение
Коэффициент оборачиваемости запасов	Коз	Себестоимость реализованной продукции / (производственные запасы + незавершенное производство + готовая продукция + товары)	Увеличение

Организационные ресурсы – ресурсы, направленные на то, чтобы обеспечивать гибкость и эффективность конкурентоспособного потенциала предприятия [40]. Для измерения эффективности их использования целесообразно использовать следующие показатели:

1. Доля административных расходов в выручке – показатель, характеризующий процент административных расходов в выручке;

2. Объем реализованной продукции на 1 грн. заработной платы – сколько реализованной продукции приходится на 1 грн. заработной платы работника;

3. Коэффициент надежности работы аппарата управления – эффективность труда аппарата управления;

4. Эффективность управления – характеризует эффективность управления предприятием;

5. Коэффициент нарушений ритмичности управленческого учета – характеризует отклонение от запланированного количества работ при нормативном количестве часов работы;

6. Коэффициент непрерывности работы аппарата управления – отношение времени перерывов в трудоемкости управленческих работ.

7. Показатель степени централизации управленческих функций – отношение работников управления отдельной функциональной группы, занятых в централизованных службах управления к численности работников управления отдельной функциональной группы.

8. Коэффициент управляемости – величина, отражающая степень средней загруженности одного руководителя, управляющего определенным количеством подчиненных относительно норм управляемости.

В таблице 2.7 представлена система показателей для измерения эффективности использования организационных ресурсов

Итак, в данном разделе были рассмотрены все виды ресурсов предприятия и определена их сущность. На основе этого была сформирована система показателей, которая характеризует эффективность использования каждого вида ресурса.

Таблица 2.7 – Информационное представление оценки эффективности использования организационных ресурсов

Показатели	Условные обозначения	Расчетная формула	Желательная тенденция изменения
Доля административных затрат в выручке, %	Ча.в.	(Административные расходы / доход от реализации продукции) * 100	Уменьшение
Объем реализованной продукции на 1 грн. заработной платы, тыс.грн.	Q1грн.	Доход от реализации продукции/затраты на оплату труда	Увеличение
Коэффициент надежности труда аппарата управления	Кнад.	1 - (количество нереализованных решений / общее количество решений, принятых в подразделении)	Увеличение
Эффективность управления, грн/чел.	Еу	Валовая прибыль предприятия/численность аппарата управления	Увеличение
Коэффициент нарушений ритмичности управленческого цикла	Кпор.	Дневные отклонения от запланированного количества работ / нормативное количество часов работы	Увеличение
Коэффициент непрерывности работы аппарата управления	Кбезп.	Время перерывов, зафиксированных в аппарате управления / трудоемкость управленческих работ по подразделениям	Увеличение
Показатель степени централизации управленческих функций	Цуф	Работники управления функциональной группы, занятые в централизованных службах управления / численность работников управления функциональной группы	Уменьшение
Коэффициент управляемости	Ку	Средняя загруженность одного руководителя/нормы управления	Стремление к 1

Существующая система показателей оценки конкурентных преимуществ дорожного предприятия недостаточно точно определяла специфику его деятельности и требовала дополнения. Для этого был проведен анализ показателей, характеризующих ресурсы предприятия вообще и отобраны те, которые удовлетворяют особенностям предприятия дорожного хозяйства.

## 2.2 Анализ методов оценки уровня развития конкурентных преимуществ предприятия

Существуют различные методы анализа конкурентных преимуществ предприятия. В каждом отдельном случае необходим дифференцированный подход, анализ специфики отрасли и целевого потребителя [46]. Конкурентоспособность определяется множеством факторов, прежде всего потребительскими свойствами товаров, степени их маркетинговой поддержки, характеристиками целевого рынка, поведением потребителей, а главное – потенциалом, который составляют ресурсы предприятия. Набор факторов, определяющих конкурентоспособность предприятия, оказывается настолько значимым и своеобразным, что достаточно трудно выбрать наиболее целесообразный метод анализа конкурентных преимуществ предприятия с целью сбора данных о их обработки и идентификации для принятия соответствующих решений. Проведение эффективного анализа конкурентных преимуществ предприятия является целью и результатом управления, в частности в дорожном хозяйстве. Для проведения анализа конкурентных преимуществ предприятия дорожного хозяйства необходимо определить такой метод анализа, который учтет особенности такого предприятия. Для определения метода анализа конкурентных преимуществ предприятия дорожного хозяйства были отобраны те, которые базируются на обобщении результатов сравнения показателей анализа.

Далее предлагается краткая характеристика возможных методов анализа.

Методы сравнения – первые и наиболее распространенные методы экономического анализа в общем. Сравнение – сопоставление данных изучаемых и фактов хозяйственной деятельности предприятия. Обязательным условием сравнительного анализа является сопоставимость сравниваемых показателей, предусматривает:

- Сопоставимость объемных, стоимостных, качественных, структурных показателей;

- Сопоставимость периодов времени, за которые производится сравнение;
- Сопоставимость условий производства;
- Сопоставимость методики исчисления показателей.

Для анализа конкурентных преимуществ используются два основных метода сравнения: методы динамического и пространственного сравнения.

Метод динамического сравнения реализуется путем сравнения фактических значений показателей отчетного и предыдущего периодов, то есть рассматривает деятельность предприятия в динамике.

Метод пространственного сравнения определяет отклонения показателей анализируемого показателей предприятий-конкурентов.

Следующий вид анализа, который применяется для анализа конкурентных преимуществ называется «метод группировки».

Метод группировки часто применяют при анализе массовых социально-экономических явлений, факторов и показателей. В отличие от других методов группировки выполняет две функции: во-первых, распределяет совокупности на однородные группы, а, во-вторых, определяет границы и возможности применения других методов (средних величин, корреляционного и др.). Использование этих методов требует однородности рассматриваемых совокупностей, что приводит группировки как неизбежный этап обработки исходной информации.

Итак, метод группировки выделяет однородные группы показателей анализа предприятия по общим признакам.

Метод математической статистики предполагает совокупность различных методов в зависимости от выбранной модели анализа преимуществ предприятия. Статистические методы раскрывают связи между изучаемыми явлениями. Однако необходимо знать, что какой бы высокой ни была вероятность таких связей, они не дают права исследователю признать их причинно-следственными отношениями. Статистика вынуждена принимать к анализу данные, на которые влияет множество причин.

Матричный метод – отражает сочетание всех показателей выбранной системы в индексной матрице, носит комплексный характер и отражает все критерии конкурентных преимуществ [1, 2]. Это метод научного исследования свойств объектов на основе использования правил теории матриц в математике, по которому устанавливают значения элементов модели, отражающие взаимосвязи экономических объектов [58]. Используется в случаях, когда главным объектом исследований является балансовые соотношения затрат и результатов производственно-хозяйственной деятельности. Матричный метод позволяет подходить к анализу наиболее системно, упорядочивая как составляющие элементы системы, так и взаимосвязи между ними. Связи и элементы могут рассматриваться в статике или динамике [47]. По существующим представлениям «сущность матричных методов заключается в определении количественного значения интегрального рейтингового показателя конкурентоспособности отдельного предприятия или в графическом определении его конкурентной позиции в матрице конкурентоспособности по определенным параметрам» [3]. Матричные методы дают возможность оценить относительный уровень конкурентоспособности всех участников локального рынка, что позволяет определить нужное направление обновления производства и развития предприятия в ходе воплощения и реализации потенциала развития. Матрица – это таблица, которая является не только очень наглядной формой отображения информации, но и формой, во многих случаях раскрывающей внутренние связи между элементами, помогающей уяснить и проанализировать те части структуры, которые нельзя наблюдать [45].

В работе были определены преимущества и недостатки каждого из рассмотренных методов анализа конкурентных преимуществ предприятия (таблица 2.8).

Целью данного подраздела является выбор метода анализа конкурентных преимуществ для практического использования на предприятиях дорожного хозяйства и обоснование целесообразности его применения.

Таблица 2.8 – Определение преимуществ и недостатков методов анализа конкурентных преимуществ предприятия

Название метода анализа	Преимущества	Недостатки
Метод динамического сравнения	Дает характеристику и определяет зависимость изменений разных показателей во времени	Характеризует только критерии доходности производительности и экономичности
Метод пространственного сравнения	Дает пространственную характеристику изменениям показателей предприятия	Не учитывает изменений во времени, то есть не отражает всех критериев конкурентных преимуществ
Метод группировки	Дает характеристику типичным представителям групп	Не учитывает нетипичные изменения в различных группах
Методы математической статистики	Позволяют определить уравнение зависимости показателей	Необходимо наличие функциональной зависимости между показателями
Матричный метод	Носит комплексный характер, отражает все критерии конкурентных преимуществ	Не дает однозначной оценки конкурентных преимуществ

Для оптимального выбора метода были сформулированы следующие требования:

- Специфичность. Учет особенностей деятельности дорожного предприятия и специфики дорожной продукции;
- Универсальность. Возможность нетрудоемкого отображения всех критериев конкурентных преимуществ;
- Широта. Необходимость охвата системой показателей всех сторон деятельности предприятия;
- Лаконичность. Количество показателей должно быть оптимальным;
- Доступность. Исходная информация для расчета показателей или же показатели должны находить свое отражение в бухгалтерской отчетности;
- Полносистемность. Необходимость учета всех взаимосвязей между показателями.

Для проверки соответствия определенных возможных методов анализа вышеприведенным требованиям был использован метод экспертных оценок, результаты которого представлены в таблице 2.9.

Таблица 2.9 - Соответствие методов измерения результатов деятельности требованиям

Требования / Методы	Специфичность	Универсальность	Широта	Доступность	Локальность	Полносистемность	Количество совпадений		Ранг
							n	%	
1. Метод динамического сравнения	+	-	+	+	-	-	3	50,0	3
2. Метод пространственного сравнения	+	-	+	+	-	-	3	50,0	3
3. Метод группировки	+	-	-	-	+	-	2	33,3	4
4. Методы математической статистики	+	-	+	+	+	+	5	83,3	2
5. Матричный метод	+	+	+	+	+	+	6	100	1
Количество методов, которые отвечают требованию	5	1	4	4	3	2	-	-	-

Итак, среди всех существующих методов измерения результатов деятельности для анализа конкурентных преимуществ наиболее совершенным является матричный метод. Он позволяет на базе показателей бухгалтерской отчетности охватить все критерии конкурентных преимуществ. Но количественная оценка результативности на базе матричного метода одним числом невозможна. Для этого необходимо обобщение всех показателей хозяйственной деятельности, входящих в полносистемные совокупности

матричной модели. Матричный метод позволит осуществить полносистемный охват всех составляющих потенциала предприятия и установить взаимосвязь между ними. Решением первичной задачи любого предприятия является объективный детальный анализ его состояния. Для этого нужно разработать информационную базу измерения конкурентных преимуществ предприятия на основе детального определения сущности матричного метода анализа конкурентных преимуществ предприятия и разработки соответствующих матриц эффективности использования каждой составляющей потенциала предприятия.

### 2.3 Информационная база анализа конкурентных преимуществ предприятия

Оценка конкретных конкурентных преимуществ имеет исключительно важное значение для предприятия, так как она позволяет выявить уровень каждого конкурентного преимущества с точки зрения значимости для предприятия, его роли в системе конкурентных преимуществ [2]. Среди всех существующих методов измерения результатов деятельности для анализа конкурентных преимуществ наиболее совершенным является матричный метод. Он позволяет на базе показателей бухгалтерской отчетности охватить все критерии конкурентных преимуществ. Данный метод носит комплексный характер, отражает все критерии конкурентных преимуществ и т.п. [48]. Большие потенциальные возможности при оперативном анализе производственно-хозяйственной деятельности предприятия имеет так называемая матричная схема (метод) анализа, которую автор считает целесообразным для использования при анализе конкурентных преимуществ предприятий дорожного хозяйства. Суть данного метода сводится к следующему. Система важнейших показателей деятельности предприятия изображается в виде квадратной матрицы, элементами которой являются отношения выбранных показателей по столбцу матрицы к начальному показателю по строке. Начальные параметры по строке  $A_i$  являются активными, по столбцу  $B_j$  – пассивными. Тогда

совокупность целевых элементов является взаимосвязанной системой характеристик предприятия.

$$C_{ij} = B_j / A_i. \quad (2.1)$$

Матричная схема дает возможность примерно оценить эффективность рассматриваемого объекта во всем многообразии связей, поэтому ее целесообразно использовать на первичной диагностической стадии анализа производственно-хозяйственной деятельности.

Под системно-матричным диагностическим анализом понимается одновременное, согласованное исследование системы показателей производственно-хозяйственной деятельности предприятия на основе матричной модели с целью оперативной оценки уровня эффективности работы предприятия, выявления внутрипроизводственных резервов и разработки комплекса мер по их реализации. Начальные параметры матричной модели делятся на группы в зависимости от их роли и значения в процессе производства: техническая сфера деятельности, технологическая сфера деятельности, кадровая сфера деятельности, маркетинговая сфера деятельности, финансовая сфера деятельности, материальная сфера деятельности, организационная структура сферы деятельности. Проведение системно-матричного диагностического анализа эффективности производственно-хозяйственной деятельности предприятия состоит из следующих этапов. На первом этапе проверяется достоверность исходной информации, включаемой в матричную модель. Вторым этапом является оценка результатов работы предприятия. Третьим этапом является расчет целевых элементов квадратной матрицы (эффективного использования каждого вида ресурса) (формула 2.2)

$$C_{ij} = B_j / A_i. \quad (2.2)$$

Элементы матрицы, расположенные под главной диагональю, должны увеличиваться с ростом эффективности производства, так как числитель получаемого отношения целенаправленно ближе к результирующему показателю деятельности предприятия, чем знаменатель. Четвертым этапом является расчет целевых элементов квадратной. Результаты заносятся в соответствующие таблицы – матрицы. Пятым этапом является расчет индексной матрицы по каждому виду

ресурсов конкурентных преимуществ. Результаты также заносятся в таблицы – матрицы. На шестом этапе дается интегральная оценка конкурентных преимуществ по каждому виду ресурсов по методу средней геометрической:

$$I = (x^2 - a)^{1/2} \sqrt[n]{\prod_{j=1}^n I_{bij}}, \quad (2.3)$$

де  $b_{ij}$  – индивидуальные индексы прямых показателей;

$I_{bij}$  – темп роста показателей;

$(n-n) / 2$  – количество элементов матрицы, анализируется.

Обобщающий индекс эффективности позволяет однозначно оценить итоги работы предприятия. Целью седьмого этапа является построение интегрального показателя оценки конкурентных преимуществ методом радара, который отвечает предъявляемым требованиям. На восьмом этапе формируется перечень слабых и сильных сторон предприятия. Целью девятого этапа является изучение влияния различных факторов на формирование сильных и слабых сторон. Для определения влияния параметров, стоящих в числителе и знаменателе расчетной формулы, применяется прием исчисления разниц. Влияние  $B_j$  и  $A_i$ , на значение целевого элемента матрицы определяют по формуле 2.4:

$$\Delta C_{ij, Af} = \frac{1}{I_{Ai}} (I_{bj} - 1) * C_{ij}. \quad (2.4)$$

На десятом этапе осуществляется разработка мероприятий по устранению слабых сторон. Ниже представлены матрицы характеризующие эффективность использования технических, технологических и финансовых ресурсов, то есть, тех, на которые необходимо использовать при проведении анализа конкурентных преимуществ. Показатели в таблицах – матрицах расположены автором таким образом, что элементы этих матриц, находящихся «под диагональю» единиц, то есть в нижней части матриц имеют тенденцию к увеличению. То есть при применении матриц по анализу конкурентных преимуществ предприятия появляется возможность наглядно и комплексно оценить состояние ресурсов предприятия, эффективность их использования и своевременно выявить недостатки в работе предприятия (таблицы 2.10 - 2.12).

Таблица 2.10 – Матрица эффективности использования технических ресурсов предприятия

	ЧД	ОВФ	ВОФ	ЧП	ЧПм.о	ЧПн.з	КО 5рoкiв	ЗКО	НА	ВБ	КПО
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
ЧД	1	Соотношение ОВФ и ЧД	Соотношение ВОФ и ЧД	Соотношение ЧП и ЧД	Соотношение ЧПм.о и ЧД	Соотношение ЧПн.з и ЧД	Соотношение КО 5р. и ЧД	Соотношение ЗКО и ЧД	Соотношение НА и ЧД	Соотношение ВБ и ЧД	Соотношение КПО и ЧД
ОВФ	Соотношение ЧД и ОВФ	1	Соотношение ВОФ и ОВФ	Соотношение ЧП и ОВФ	Соотношение ЧПм.о и ОВФ	Соотношение ЧПн.з и ОВФ	Соотношение КО 5р. и ОВФ	Соотношение ЗКО и ОВФ	Соотношение НА и ОВФ	Соотношение ВБ и ОВФ	Соотношение КПО и ОВФ
ВОФ	Соотношение ЧД и ВОФ	Соотношение ОВФ и ВОФ	1	Соотношение ЧП и ВОФ	Соотношение ЧПм.о и ВОФ	Соотношение ЧПн.з и ВОФ	Соотношение КО 5р. и ВОФ	Соотношение ЗКО и ВОФ	Соотношение НА и ВОФ	Соотношение ВБ и ВОФ	Соотношение КПО и ВОФ
ЧП	Соотношение ЧД и ЧП	Соотношение ОВФ и ЧП	Соотношение ВОФ и ЧП	1	Соотношение ЧПм.о и ЧП	Соотношение ЧПн.з и ЧП	Соотношение КО 5р. и ЧП	Соотношение ЗКО и ЧП	Соотношение НА и ЧП	Соотношение ВБ и ЧП	Соотношение КПО и ЧП
ЧПм.о	Соотношение ЧД и ЧПм.о	Соотношение ОВФ и ЧПм.о	Соотношение ВОФ и ЧПм.о	Соотношение ЧП и ЧПм.о	1	Соотношение ЧПн.з и ЧПм.о	Соотношение КО 5р. и ЧПм.о	Соотношение ЗКО и ЧПм.о	Соотношение НА и ЧПм.о	Соотношение ВБ и ЧПм.о	Соотношение КПО и ЧПм.о
ЧПн.з	Соотношение ЧД и ЧПн.з	Соотношение ОВФ и ЧПн.з	Соотношение ВОФ и ЧПн.з	Соотношение ЧП и ЧПн.з	Соотношение ЧПм.о и ЧПн.з	1	Соотношение КО 5р. и ЧПн.з	Соотношение ЗКО и ЧПн.з	Соотношение НА и ЧПн.з	Соотношение ВБ и ЧПн.з	Соотношение КПО и ЧПн.з
КО 5лет	Соотношение ЧД и КО 5рoкiв	Соотношение ОВФ и КО 5рoкiв	Соотношение ВОФ и КО 5рoкiв	Соотношение ЧП и КО 5рoкiв	Соотношение ЧПм.о и КО 5рoкiв	Соотношение ЧПн.з и КО 5рoкiв	1	Соотношение ЗКО и КО 5рoкiв	Соотношение НА и КО 5рoкiв	Соотношение ВБ и КО 5рoкiв	Соотношение КПО и КО 5рoкiв
ЗКО	Соотношение ЧД и ЗКО	Соотношение ОВФ и ЗКО	Соотношение ВОФ и ЗКО	Соотношение ЧП и ЗКО	Соотношение ЧПм.о и ЗКО	Соотношение ЧПн.з и ЗКО	Соотношение КО 5р. и ЗКО	1	Соотношение НА и ЗКО	Соотношение ВБ и ЗКО	Соотношение КПО и ЗКО
НА	Соотношение ЧД и НА	Соотношение ОВФ и НА	Соотношение ВОФ и НА	Соотношение ЧП и НА	Соотношение ЧПм.о и НА	Соотношение ЧПн.з и НА	Соотношение КО 5р. и НА	Соотношение ЗКО и НА	1	Соотношение ВБ и НА	Соотношение КПО и НА
ВБ	Соотношение ЧД и ВБ	Соотношение ОВФ и ВБ	Соотношение ВОФ и ВБ	Соотношение ЧП и ВБ	Соотношение ЧПм.о и ВБ	Соотношение ЧПн.з и ВБ	Соотношение КО 5р. и ВБ	Соотношение ЗКО и ВБ	Соотношение НА и ВБ	1	Соотношение КПО и ВБ
КПО	Соотношение ЧД и КПО	Соотношение ОВФ и КПО	Соотношение ВОФ и КПО	Соотношение ЧП и КПО	Соотношение ЧПм.о и КПО	Соотношение ЧПн.з и КПО	Соотношение КО 5р. и КПО	Соотношение ЗКО и КПО	Соотношение НА и КПО	Соотношение ВБ и КПО	1

где: ЧД - чистый доход; ОВФ - основные производственные фонды; ВОФ - стоимость основных средств; ЧП - численность работников; ЧПм.о - численность работников, занятых на механизированных операциях; ЧПн.з - численность работников в наибольшую смену; КО 5 лет - количество оборудования с периодом эксплуатации до 5 лет; ЗКО - общее количество оборудования; НА - необоротные активы; ВБ - валюта баланса; КПО - количество прогрессивного оборудования.

Таблица 2.11 - Матрица эффективности использования финансовых ресурсов предприятия

Показатель	Показатели							
	ВК	Зв.п.	Дм.п.	НА	КЗт.х.	ПЗ	ЧП	ОА
ВК	1	Соотношение Зв.п. и ВК	Соотношение Дм.п. и ВК	Соотношение НА и ВК	Соотношение КЗт.х. и ВК	Соотношение ПЗ и ВК	Соотношение ЧП и ВК	Соотношение ОА и ВК
Зв.п.	Соотношение ВК и Зв.п.	1	Соотношение Дм.п. и Зв.п.	Соотношение НА и Зв.п.	Соотношение КЗт.х. и Зв.п.	Соотношение ПЗ и Зв.п.	Соотношение ЧП и Зв.п.	Соотношение ОА и Зв.п.
Дм.п.	Соотношение ВК и Дм.п.	Соотношение Зв.п. и Дм.п.	1	Соотношение НА и Дм.п.	Соотношение КЗт.х. и Дм.п.	Соотношение ПЗ и Дм.п.	Соотношение ЧП и Дм.п.	Соотношение ОА и Дм.п.
НА	Соотношение ВК и НА	Соотношение Зв.п. и НА	Соотношение Дм.п. и НА	1	Соотношение КЗт.х. и НА	Соотношение ПЗ и НА	Соотношение ЧП и НА	Соотношение ОА и НА
КЗт.х.	Соотношение ВК и КЗт.х.	Соотношение Зв.п. и КЗт.х.	Соотношение Дм.п. и КЗт.х.	Соотношение НА и КЗт.х.	1	Соотношение ПЗ и КЗт.х.	Соотношение ЧП и КЗт.х.	Соотношение ОА и КЗт.х.
ПЗ	Соотношение ВК и ПЗ	Соотношение Зв.п. и ПЗ	Соотношение Дм.п. и ПЗ	Соотношение НА и ПЗ	Соотношение КЗт.х. и ПЗ	1	Соотношение ЧП и ПЗ	Соотношение ОА и ПЗ
ЧП	Соотношение ВК и ЧП	Соотношение Зв.п. и ЧП	Соотношение Дм.п. и ЧП	Соотношение НА и ЧП	Соотношение КЗт.х. и ЧП	Соотношение ПЗ и ЧП	1	Соотношение ОА и ЧП
ОА	Соотношение ВК и ОА	Соотношение Зв.п. и ОА	Соотношение Дм.п. и ОА	Соотношение НА и ОА	Соотношение КЗт.х. и ОА	Соотношение ПЗ и ОА	Соотношение ЧП и ОА	1

где: ВК - собственный капитал; Зап. - обеспечение будущих расходов и платежей; Дм.п. - доходы будущих периодов; НА - необоротные активы; КЗт.х. - кредиторская задолженность; ПО - текущие обязательства; ЧП - чистая прибыль; ОА - оборотные активы.

Таблица 2.12 – Матрица эффективности использования технологических ресурсов предприятия

Показатели	Показатели					
	ВЗ	НВ	ОА	Вм.п.	Зо.з.	П.в.
1	2	3	4	5	6	7
ВЗ	1	Соотношение НВ и ВЗ	Соотношение ОА и ВЗ	Соотношение Вм.п. и ВЗ	Соотношение Зо.з. и ВЗ	Соотношение П.в. и ВЗ

1	2	3	4	5	6	7
НВ	Соотношение ВЗ и НВ	1	Соотношение ОА и НВ	Соотношение Вм.п. и НВ	Соотношение Зо.з. и НВ	Соотношение П.в. и НВ
ОА	Соотношение ВЗ и ОА	Соотношение НВ и ОА	1	Соотношение Вм.п. и ОА	Соотношение Зо.з. и ОА	Соотношение П.в. и ОА
Вм.п.	Соотношение ВЗ и Вм.п.	Соотношение НВ и Вм.п.	Соотношение ОА и Вм.п.	1	Соотношение Зо.з. и Вм.п.	Соотношение П.в. и Вм.п.
Зо.з.	Соотношение ВЗ и Зо.з.	Соотношение НВ и Зо.з.	Соотношение ОА и Зо.з.	Соотношение Вм.п. и Зо.з.	1	Соотношение П.в. и Зо.з.
П.в.	Соотношение ВЗ и П.в.	Соотношение НВ и П.в.	Соотношение ОА и П.в.	Соотношение Вм.п. и П.в.	Соотношение Зо.з. и П.в.	1

где: ВЗ - производственные запасы; В - незавершенное производство; ОА - оборотные активы; Вм.п. - расходы будущих периодов; Зо.з. - износ основных средств; П.в. - первоначальная стоимость.

Аналогичным образом на основе разработанной системы показателей эффективности использования каждой составляющей потенциала предприятий дорожного хозяйства были составлены матрицы эффективности использования остальных его составляющих.

Таким образом получила дальнейшее развитие информационная база анализа конкурентных преимуществ предприятий на основе использования матричного метода анализа эффективности, позволяющего сформировать поле конкурентных преимуществ каждой составляющей потенциала предприятия и обеспечивающего их полносистемный охват.

### 3 АНАЛИЗ И ОЦЕНКА КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ ПРЕДПРИЯТИЯ

#### 3.1 Критерии оценки конкурентных преимуществ предприятия по видам ресурсов

Обеспечение и поддержка конкурентных преимуществ является одной из основных предпосылок предотвращения кризиса предприятия в сложных современных условиях. Конкурентное преимущество компании является основой ее успешной деятельности на рынке [8], следовательно достижение и поддержание конкурентных преимуществ должно быть одной из основных целей предприятия, достижение которой возможно благодаря использованию модели управления ими, включающей в качестве второго этапа – анализ и оценку уровня развития конкурентных преимуществ предприятия. В методических основах анализа конкурентных преимуществ предприятия обоснована система показателей анализа эффективности использования составляющих потенциала предприятия и усовершенствована информационная база анализа конкурентных преимуществ предприятия на основе использования матричного метода, позволяющего сформировать поле конкурентных преимуществ, обеспечивающее их полносистемный охват. Однако второй этап включает не только анализ, но и оценку уровня развития конкурентных преимуществ предприятия. Невозможно управлять явлением не умея измерять его, поэтому для обеспечения управления конкурентными преимуществами предприятий дорожного хозяйства необходимо определиться, каким образом их оценивать.

Исходя из сущности понятия «конкурентное преимущество предприятия» его оценку необходимо осуществлять на основании анализа эффективности использования ресурсов потенциала предприятия и ее устойчивости, а не функциональных сфер деятельности предприятия. Таким образом в процессе оценки конкурентных преимуществ предприятий дорожного хозяйства необходимо учитывать свойственные ему специфические особенности, а также использовать преимущества существующих подходов к оценке конкурентных

преимуществ предприятия. В работе [30] предложен алгоритм оценки конкурентных преимуществ предприятий дорожного хозяйства, учитывающий специфические особенности последнего, реализующий преимущества существующих подходов к оценке конкурентных преимуществ предприятия и основанный на ресурсно-целевом подходе к управлению предприятием. Однако из данного алгоритма и описания к нему непонятно с помощью какого метода осуществляется оценка конкурентных преимуществ предприятия. В ключевых методиках расчёт показателей конкурентных преимуществ предприятия осуществляется с помощью таксономического анализа. Однако данный метод не обеспечивает объективность оценки эффективности использования потенциала предприятий дорожного хозяйства, так как не позволяет учесть условие эффективности использования каждой составляющей потенциала предприятия.

С целью устранения данного недостатка целесообразным является разработка подчиненного набора показателей, которые будут свидетельствовать о степени эффективности использования ресурсов. Такой подбор показателей носит название метода «динамического норматива», который определяется как совокупность показателей, подчиненных по темпам роста таким образом, что поддержка такого порядка длительный период обеспечивает оптимальный режим функционирования хозяйственной системы [49]. Идею использовать подчиненный набор экономических показателей для измерения эффективности деятельности предприятия предложил И.М. Сыроежин [49], а метод получил название «динамического норматива». Динамический норматив считают эталонной моделью функционирования предприятия. Его соблюдение свидетельствует о всестороннем улучшении результатов работы предприятия, совпадает с целью любого предприятия.

В настоящее время сделано немало попыток применения динамических нормативов. В мировой практике для оценки уровня развития используется так называемое «золотое правило экономики предприятия» (формула 3.1) [50].

$$T^{ПБ} > T^{ОР} > T^A > 100\%, \quad (3.1)$$

где  $T^{ПБ}$ ,  $T^{OP}$ ,  $T^A$  – соответственно темпы роста в отчетном периоде балансовой прибыли, объемов реализации и активов предприятия по сравнению с прошлым периодом.

Кизим Н.А., Забродский В.А., Зинченко В.А. предложили следующую модель, сочетающую «золотое правило экономики предприятия» и модели экономического роста что обеспечивает предприятию финансовую устойчивость (формула 3.2) [51]:

$$T^{ПБ} > T^{BK} > T^{OA} > T^{OP} > T^A > T^{ПК} > T^{ПКК}, \quad (3.2)$$

где  $T^{ПБ}$ ,  $T^{BK}$ ,  $T^{OA}$ ,  $T^{OP}$ ,  $T^A$ ,  $T^{ПК}$ ,  $T^{ПКК}$  - соответственно темпы роста балансовой прибыли, собственного капитала, оборотных активов, объема реализации, активов предприятия, заемного капитала и краткосрочного заемного капитала.

Н.П. Любушин в качестве комплексного показателя, характеризующего эффективность деятельности организации, рассматривает экономический потенциал. Потенциал наращивается, если темп изменения прибыли ( $\Pi$ ) превышает темп изменения товарооборота ( $N$ ) и темп изменения себестоимости ( $C$ ). В этом случае соблюдается условие (формула 3.3) [52]:

$$\partial \Pi / \partial t > \partial N / \partial t > \partial C / \partial t \quad (3.3)$$

Для оценки успешности реализации стратегии динамическую модель предложила Г.И. Кондрацкая (формула 3.4) [53]:

$$T_{зп} < T_{сп} < T_{мв} < T_{mn} < T_p < T_n, \quad (3.4)$$

где  $T_{зп}$ ,  $T_{сп}$ ,  $T_{мв}$ ,  $T_{mn}$ ,  $T_p$ ,  $T_n$  – темпы роста, соответственно трудовых затрат (фонда заработной платы), общих расходов предприятия, материальных затрат, выручки от реализации товаров и услуг, расчетного показателя,

определяемые как сумма материальных затрат и прибыли предприятия, прибыли предприятия после налогообложения.

Любое предприятие существует в определенной области, поэтому при выборе эталонной модели его функционирования целесообразно учитывать все отраслевые особенности. Предприятия дорожного хозяйства также имеют свои особенности, поэтому с целью выбора оптимальной модели их функционирования необходима разработка нормативов по видам ресурсов, учитывающих отраслевые особенности предприятия дорожного хозяйства.

Первоочередной задачей при разработке динамических нормативов по видам ресурсов предприятия является определение набора показателей, позволяющих построить эталонную модель деятельности предприятия. При определении набора показателей для построения динамического норматива следует соблюдать следующие правила:

- показатели должны быть первичными, а не производными;
- источником информации для определения показателей должны быть данные учета и отчетности предприятия за одинаковый период;
- количество и состав показателей модели должны быть достаточными для вывода о успешности реализации стратегии и обеспечения с ее помощью развития предприятия [49].

Потенциал предприятий дорожного хозяйства формируют следующие ресурсы: финансовые, технические, технологические, маркетинговые, материальные, трудовые и организационные.

Первое место среди целей предприятия всегда занимает прибыль как основной обобщающий показатель деятельности предприятия [49]. Таким образом его присутствие в нормативе обязательна. Рост прибыли обеспечивается увеличением доходов предприятия, которые, в свою очередь должны увеличиваться более быстрыми темпами чем темпы роста собственного капитала. Собственный капитал предприятия может приносить предприятию доходы, например за счет уменьшения обязательств или инвестирования его

части в деятельность предприятия, которая принесет доходы предприятию. Составляющими капитала предприятия являются оборотные и необоротные активы. Необоротные активы обновляются значительно медленнее чем оборотные. Таким образом, темпы роста оборотных активов должны быть меньше, чем темпы роста собственного капитала и большими, чем темпы роста необоротных активов предприятия. Предприятие имеет определенный размер кредиторской задолженности и текущих обязательств, для своевременного погашения которых предприятие должно иметь определенную сумму, которая носит название «обеспечение будущих расходов и платежей». Этой суммы должно хватать для погашения как текущих так и долгосрочных кредиторских обязательств, соответственно ее темпы роста должны превышать темпы роста текущих обязательств, а темпы роста текущих обязательств должны превышать темпы роста кредиторской задолженности, поскольку последняя имеет тенденцию накапливаться и увеличивать сумму задолженности предприятия.

Вышеприведенные показатели характеризуют финансовые ресурсы предприятия дорожного хозяйства. Таким образом, в работе предлагается объединить финансовые показатели и представить зависимость их темпов роста в виде динамического норматива финансовых ресурсов (формула 3.5):

$$T^{ЧП} > T^{Дм.п.} > T^{ВК} > T^{ОА} > T^{НА} > T^{Зв.п.} > T^{ПЗ} > T^{КЗ}, \quad (3.5)$$

где  $T^{ЧП}$ ,  $T^{Дм.п.}$ ,  $T^{ВК}$ ,  $T^{ОА}$ ,  $T^{НА}$ ,  $T^{Зв.п.}$ ,  $T^{ПЗ}$ ,  $T^{КЗ}$  – соответственно темпы роста чистой прибыли, доходов будущих периодов, собственного капитала, оборотных активов, необоротных активов, обеспечения будущих расходов и платежей, текущей и кредиторской задолженности.

Рассмотрим показатели, характеризующие технологические ресурсы дорожного предприятия, к которым относятся первоначальная стоимость оборудования, износ оборудования, производственные запасы, незавершенное производство, оборотные активы и расходы будущих периодов. Оборотные активы предприятия должны своевременно обновляться с целью обеспечения

использования современных технологий и внедрения новейших разработок. Темпы роста оборотных активов должны быть достаточно высокими. Производственные запасы в процессе производства превращаются в готовую продукцию и незавершенное производство. Таким образом темпы роста производственных запасов должны расти более быстрыми темпами, чем незавершенное производство. Первоначальная стоимость оборудования должна расти медленнее его износа. Наименьшие темпы роста должны наблюдаться у показателя расходов будущих периодов, поскольку их значительное увеличение может приводить к убыткам предприятия. Динамический норматив технологических ресурсов представлен формулой 3.6:

$$T^{OA} > T^{B3} > T^{HB} > T^{PB} > T^{3нос} > T^{B \text{ м.п.}}, \quad (3.6)$$

где  $T^{OA}$ ,  $T^{B3}$ ,  $T^{HB}$ ,  $T^{PB}$ ,  $T^{3нос}$ ,  $T^{B \text{ м.п.}}$  – соответственно темпы роста оборотных активов, производственных запасов, незавершенного производства, первоначальной стоимости и износа оборудования и расходов будущих периодов.

Материальные ресурсы предприятия представлены такими показателями как производственные запасы, себестоимость реализованной продукции, материальные затраты и незавершенное производство. Производственные запасы формируют незавершенное производство на предприятии, следовательно темпы роста производственных запасов должны превышать темпы роста незавершенного производства. Себестоимость продукции должна расти большими темпами, чем материальные затраты, но меньше, чем незавершенное производство. Динамический норматив материальных ресурсов предложен ниже (формула 3.7):

$$T^{B3} > T^{HB} > T^C > T^{MB}, \quad (3.7)$$

где  $T^{B3}$ ,  $T^{HB}$ ,  $T^C$ ,  $T^{MB}$  – соответственно темпы роста производственных запасов, незавершенного производства, себестоимости продукции и материальных затрат.

Кадровые ресурсы предприятия представлены показателями чистой прибыли, дохода от реализации продукции, количества принятых и уволенных работников, а также среднесписочной численностью работников. Максимальные темпы роста должны быть в значениях прибыли и дохода от реализации продукции. Количество работающих на предприятии должна быть достаточной для своевременного и качественного выполнения работ и услуг и обеспечивающей оптимальное соотношение затрат труда и заработной платы. Поэтому среднесписочная численность работников должна увеличиваться большими темпами, чем количество принятых работников и количество уволенных. Количество уволенных работников должна расти медленнее чем количество принятых и среднесписочная численность работников. Динамический норматив данного вида ресурсов представлен в формуле 3.8 :

$$T^{ЧП} > T^{Др.п.} > T^{Пр} > T^{ССЧ} > T^{Зв}, \quad (3.8)$$

где  $T^{ЧП}$ ,  $T^{Др.п.}$ ,  $T^{Пр}$ ,  $T^{ССЧ}$ ,  $T^{Зв}$  – темпы роста соответственно чистой прибыли, дохода от реализации продукции, количества принятых работников, среднесписочной численности работников и количества уволенных работников.

В состав маркетинговых ресурсов входят показатели прибыли предприятия, дохода от реализации продукции, расходов на сбыт и общих затрат на маркетинговую деятельность.

Оптимальным для любого предприятия является ситуация, когда темпы роста доходов превышают темпы роста издержек производства. Темпы роста доходов от реализации продукции должны быть больше, чем темпы роста расходов от маркетинговой деятельности, которые должны превышать темпы роста затрат на сбыт, поскольку последние являются составной маркетинговых

расходов. Итак динамический норматив маркетинговых ресурсов имеет следующий вид (формула 3.9) :

$$T^П > T^{Др.п.} > T^{МД} > T^{Збут}, \quad (3.9)$$

где  $T^П$ ,  $T^{Др.п.}$ ,  $T^{МД}$ ,  $T^{Збут}$  – соответственно темпы роста прибыли предприятия, дохода от реализации продукции, маркетинговых расходов и расходов на сбыт.

Организационные ресурсы предприятия представлены показателями валовой прибыли, дохода от реализации продукции, расходами на оплату труда управленческого персонала, административными расходами, численностью аппарата управления, а также количеством принятых и нереализованных решений.

Темпы роста расходов на оплату труда и административных расходов должны превышать темпы роста численности аппарата управления, а количество нереализованных решений – общее количество реализованных. Итак, минимальные темпы роста должны быть в показателе расходов, на которые влияет численность аппарата управления. Динамический норматив организационных ресурсов представлен следующим образом (формула 3.10) :

$$T^{ВП} > T^{Др.п.} > T^{Ча.у.} > T^{ПР} > T^{НР} > T^{АВ} > T^{ВОП}, \quad (3.10)$$

где  $T^{ВП}$ ,  $T^{Др.п.}$ ,  $T^{Ча.у.}$ ,  $T^{ПР}$ ,  $T^{НР}$ ,  $T^{АВ}$ ,  $T^{ВОП}$ ,  $T^{В м.п}$  – темпы роста валовой прибыли, дохода от реализации продукции, численности аппарата управления, количества принятых и нереализованных решений, административных расходов, расходов на оплату труда.

К показателям, которые характеризуют технические ресурсы предприятия относятся: чистый доход, стоимость основных производственных фондов, численность работников, численность работников на механизированных операциях, количество оборудования со сроком

эксплуатации до 5 лет, общее количество оборудования и количество прогрессивного оборудования. Обновления основных производственных фондов, количество прогрессивного оборудования и оборудования со сроком эксплуатации не выше 5 лет должно расти большими темпами, чем общее количество оборудования. Количество оборудования должно расти в основном за счет новейшего и качественного оборудования. Также количество необоротных активов должно увеличиваться за счет обновления технической базы предприятия. Темпы роста количества работников на автоматизированных операциях должны опережать темпы роста общего количества работников, а темпы роста общего количества опережать темпы роста работников, занятых на механизированных операциях.

Таким образом, динамический норматив технических ресурсов будет иметь следующий вид (формула 3.11) :

$$T^{ЧД} > T^{Совф} > T^{Прогр.} > T^{5р} > T^{ЗКО} > T^{КПавт.} > T^{КПзаг.} > T^{КПмех}, \quad (3.11)$$

где  $T^{ЧД}$ ,  $T^{Совф}$ ,  $T^{Прогр.}$ ,  $T^{5р}$ ,  $T^{ЗКО}$ ,  $T^{КПавт.}$ ,  $T^{КПзаг.}$ ,  $T^{КПмех}$  – соответственно темпы роста чистого дохода, стоимости основных производственных фондов, количества прогрессивного оборудования, количество оборудования со сроком эксплуатации до 5 лет, общего количества оборудования, количества работников на автоматизированных операциях, общего количества работников и количества работников, занятых на механизированных операциях.

Таким образом, на основе отобранных показателей, характеризующих виды ресурсов предприятий дорожного хозяйства было осуществлено обоснование темпов роста показателей и разработаны динамические нормативы, отражающие эффективность использования каждой составляющей потенциала предприятий дорожного хозяйства. Предложенные динамические нормативы позволяют сформировать матрицы анализа конкурентных преимуществ предприятий дорожного хозяйства, в которых все показатели

будут подчинены условию эффективности использования ресурсов предприятия, то есть характеру конкурентной стратегии.

### 3.2 Оценка уровня развития конкурентных преимуществ предприятия

Процесс управления конкурентными преимуществами предприятия предлагается осуществлять, опираясь на усовершенствованную модель управления конкурентными преимуществами, которая состоит из последовательности определенных этапов управления. Практическая реализация каждого из этапов требует специальных методических рекомендаций. Известно, что невозможно управлять явлением не умея измерять его, поэтому для обеспечения управления конкурентными предприятиями дорожного хозяйства во-первых необходимо определиться, каким образом их оценивать.

Существует достаточное количество методических разработок по оценке конкурентных преимуществ предприятия [1,2,7,59-63], каждая из которых имеет свои преимущества по отношению к другим. Более полно описан и раскрыт процесс оценки конкурентных преимуществ предприятия (КПП) в двух работах: Ю.Б. Иванова, П.А. Орлова, А.Ю. Ивановой [1] и И.П. Отенко, Е.А. Полтавской [2]. По мнению Ю.Б. Иванова, П.А. Орлова, А.Ю. Иванова алгоритм общей методики оценки конкурентных преимуществ предприятия может быть представлен как определённая последовательность действий по выявлению, оценке основных свойств каждого из них, формированию рационального набора конкурентных преимуществ, определению их приоритетности для предприятия (рисунок 3.1) [1]. Первым этапом общей методики оценки конкурентных преимуществ является сбор исходной информации. На втором этапе осуществляется определение стратегической группы и выявления непосредственных конкурентов. На третьем этапе осуществляется стратегический анализ по трём направлениям: определение сильных сторон и возможностей предприятия; анализ силы влияния факторов внешней среды и

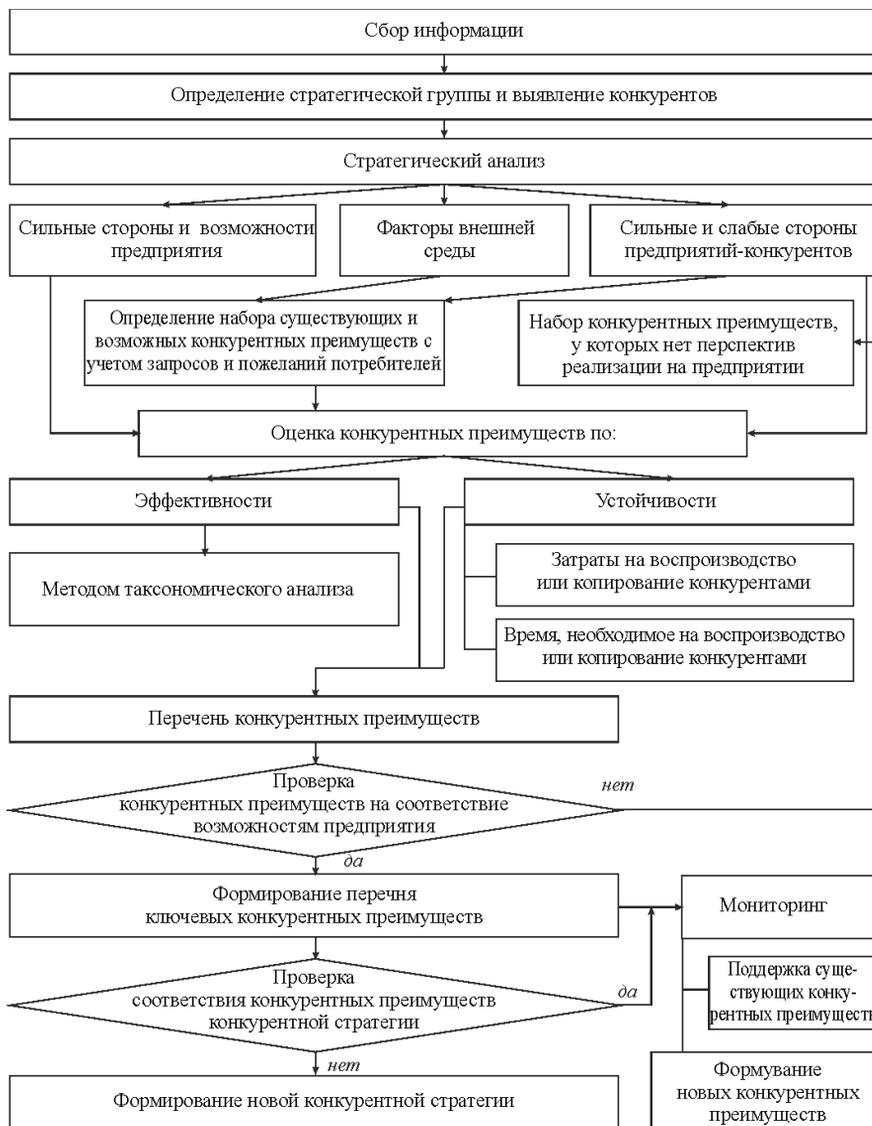


Рисунок 3.1 - Схема последовательности этапов методики оценки конкурентных преимуществ предприятия [1]

возможных тенденций их изменения; оценка сильных и слабых сторон прямых и потенциальных конкурентов. Четвертым этапом методики является идентификация существующих и возможных конкурентных преимуществ с учетом запросов и ожиданий потребителей. Следующим, пятым этапом методики является, собственно, оценка конкурентных преимуществ по их отдельным характеристикам. Шестым этапом методики является проверка сформированных перечней конкурентных преимуществ на соответствие возможностям предприятия. На этом этапе выявляют конкурентные преимущества, которые подлежат развитию, и те, в развитие которых неэффективно вкладывать средства. Седьмой этап методики анализа имеет целью формирование перечня ключевых конкурентных преимуществ на основании их качественного и количественного анализа. На восьмом этапе методики осуществляется идентификация применяемой конкурентной стратегии и проверка соответствия ей ключевых конкурентных преимуществ с сформированного перечня. На девятом этапе разрабатывается новая конкурентная стратегия, или корректируется действующая. Определяются приоритеты в их формировании или поддержке и развитию с соответствующим распределением ресурсов. Результаты оценивания позволяют предприятию разработать систему мер по поддержке и развитию существующих и рационального формирования новых конкурентных преимуществ. Скорость и удобство проведения оценки и анализа конкурентных преимуществ предприятия требует расчета и анализа единого показателя оценки. Сведение ряда показателей, различных по единицам измерения, в единый интегральный показатель позволяет определить отличие достигнутого состояния от базы сравнения в целом по группе показателей. Согласно этому алгоритму оценка конкурентных преимуществ осуществляется сразу по двум характеристикам конкурентного преимущества: эффективность и стойкость, однако непонятно на основании каких показателей.

По мнению И.П. Отенко и Е.А. Полтавской [2], предприятие может успешно конкурировать на рынке только за счет достижения конкурентных преимуществ в каждой сфере своей деятельности, каждая из которых характеризуется множеством показателей-признаков (рисунок 3.2). И.П. Отенко



Рисунок 3.2 - Технология оценки процессов формирования и развития конкурентных преимуществ функциональных сфер деятельности предприятия [2]

и Е.А. Полтавская предлагают оценку конкурентных преимуществ предприятия осуществлять по функциональным сферам деятельности предприятия на основе специально разработанных наборов показателей по каждой из них, при этом они детально описывают технологию оценки процессов формирования и развития конкурентных преимуществ функциональных сфер деятельности [2]. Однако оценка конкурентных преимуществ предприятия осуществляется по одной его характеристике: устойчивости, что не совсем корректно.

Анализ существующих подходов к оценке конкурентных преимуществ предприятия показал, что ключевыми являются вышеприведенные, в них оценка конкурентных преимуществ предприятия, как уже было сказано, осуществляется с помощью таксономического анализа. Однако данный метод не обеспечивает объективность оценки эффективности использования потенциала предприятий, так как не позволяет учесть условие эффективности использования каждой составляющей потенциала предприятия. Исходя из принципов системного и комплексного подходов были сформулированы требования к процессу оценки конкурентных преимуществ и проведён анализ соответствия ключевых методических подходов установленным требованиям (таблица 3.1). Для обеспечения возможности учёта характера конкурентной стратегии и на основе использования достоинств и устранения недоработок используемых подходов был усовершенствован методический подход к оценке конкурентных преимуществ предприятия (рисунок 3.3). Использование предложенного подхода позволит осуществлять объективную оценку эффективности использования потенциала предприятия по сравнению с его приоритетным конкурентом. Объективность оценки предлагается достичь на основе применения метода динамического норматива, позволяющего при свёртывании системы показателей анализа конкурентных преимуществ предприятия учесть условие эффективности использования каждой составляющей потенциала предприятия. Предложенный методический подход соответствует всем установленным требованиям к процессу оценки конкурентных преимуществ предприятий дорожного хозяйства (таблица 3.1).

Таблица 3.1 – Соответствие методических подходов к оценке конкурентных преимуществ установленным требованиям

Требования к процессу оценки конкурентных преимуществ	Автор методического подхода			Весомость требования
	Иванов Ю.Б., Орлов П.А.	Отенко И.П., Полтавская Е.А.	Исследователь	
1. Анализ внутренней и внешней среды	+	+	+	0,06
2. Анализ эффективности использования ресурсов	-	-	+	0,06
3. Анализ конкурентных преимуществ предприятия	+	+	+	0,06
4. Выбор приоритетного конкурента	-	-	+	0,05
5. Сбор информации	+	-	+	0,03
6. Разработка системы показателей, характеризующих конкурентные преимущества	-	+	+	0,06
7. Формирование и обоснование эталона конкурентных преимуществ	-	+	+	0,06
8. Расчет обобщающего показателя методом, учитывающим характер конкурентной стратегии	-	-	+	0,06
9. Оценка конкурентных преимуществ по их отдельными характеристикам: - эффективности	+	-	+	0,05
- устойчивости	+	+	+	0,05
10. Оценка параметров формирования и развития конкурентных преимуществ предприятия	-	+	+	0,04
11. Проверка конкурентных преимуществ на соответствие возможностям предприятия	+	-	+	0,06
12. Графическое представление обобщающих показателей в динамике	-	+	+	0,03
13. Формирование перечня ключевых конкурентных преимуществ	+	+	+	0,05
14. Анализ и интерпретация результатов оценки. Формирование системы показателей и параметров по управлению конкурентными преимуществами	-	+	+	0,06
15. Проверка соответствия конкурентных преимуществ конкурентной стратегии	-	-	+	0,06
16. Анализ степени адекватности организационной структуры целям формирования и развития конкурентных преимуществ предприятия	-	+	+	0,04
17. Формирование новой конкурентной стратегии	+	-	+	0,06
18. Определения набора существующих и возможных конкурентных преимуществ с учетом запросов и пожеланий потребителей	+	-	+	0,06
Уровень соответствия установленным требованиям	0,54	0,51	1,00	1,00

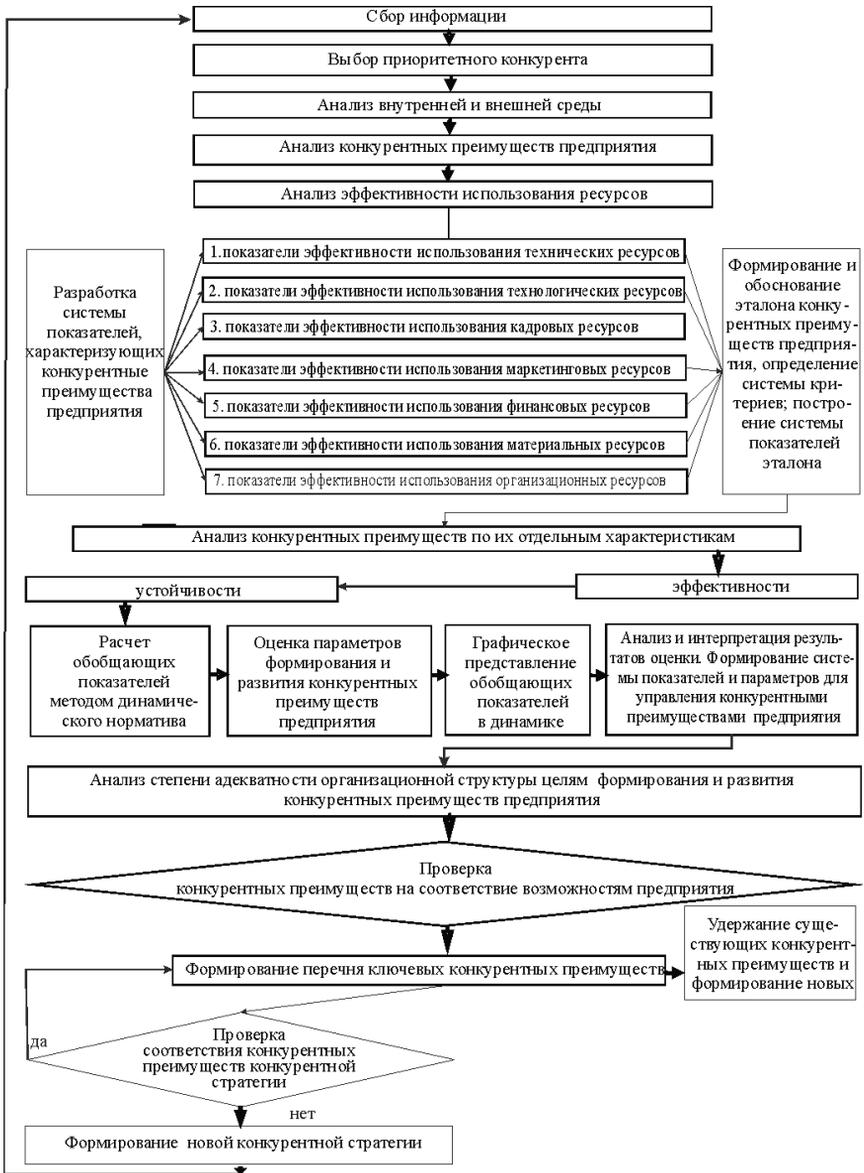


Рисунок 3.3 - Усовершенствованный методический подход к оценке конкурентных преимуществ предприятия

Для его практической реализации должны быть обоснованы динамические нормативы для каждой составляющей потенциала предприятия. Данная задача была решена в предыдущем разделе.

Таким образом в статье усовершенствован методический подход к оценке конкурентных преимуществ предприятий дорожного хозяйства путём обеспечения полноты, объективности их оценки, на основе использования метода динамического норматива, а также благодаря учёту специфических особенностей дорожного хозяйства. Для его практической реализации были разработаны динамические нормативы для каждой составляющей потенциала. Практическое использование предложенных разработок позволит объективно оценить изучаемое явление, выявить «слабые» стороны предприятия и разработать систему управленческих мер для возможности практического улучшения состояния предприятия дорожного хозяйства и достижения его конкурентоспособности.

Для выбора приоритетного конкурента предлагается использовать адаптированное к особенностям дорожной отрасли поле конкуренции на основе усовершенствованной информационной базы выбора приоритетного конкурента (с учётом динамики протекания процессов в системе, рисунок 3.4), обоснование типичных сегментов рынка дорожных предприятий (таблица 3.2) [55].

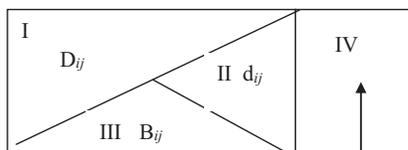


Рисунок 3.4 - Составляющие поля конкуренции [55]

Условные обозначения: I –  $D_{ij}$  – объем дорожных работ, услуг, продукции  $i$ -го конкурента в  $j$ -том сегменте рынка, тыс. грн. ; II –  $d_{ij}$  – доля  $i$ -го конкурента в  $j$ -м сегменте%; III –  $V_{ij}$  – удельный вес  $j$ -го вида работ, услуг, продукции в общем объеме видов деятельности  $i$ -го предприятия%; IV – сектор динамики /тенденции изменения объемов  $j$ -го вида работ, услуг, продукции  $i$ -го предприятия.

Таблица 3.2 – Поле конкуренции [55]

№	Сегменты рынка	Конкуренты						Емкость рынка, тыс. грн
		1	2	...	<i>i</i>	...	<i>n</i>	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Строительство автомобильных дорог (а/д) государственного, областного назначения усовершенствованного капитального типа I, II.							$E_1$
2	Строительство а/д областного, районного назначения усовершенствованного облегченного типа III, IV категории							$E_2$
3	Строительство а/д местного назначения усовершенствованного переходного и низшего типа IV, V категории							...
4	Реконструкция а/д							...
5	Капитальный усовершенствованный ремонт а/д							...
6	Капитальный облегченный ремонт а/д							...
7	Текущий ремонт а/д							...
8	Содержание а/д							...
9	Организация безопасности движения							$E_j$
10	Производство асфальто-цементобетона							...
11	Производство, переработка каменных материалов							...
12	Производство бетонных, железобетонных конструкций							...
13	Производство других строительных материалов							...
14	Строительные, ремонтные услуги							...
15	Производство песка							...
16	Другие виды деятельности и производства							$E_m$
Объем доходов предприятия, тыс. грн.		$D_1$	$D_2$	...	$D_i$	...	$D_n$	$\sum_{i=1}^n D_i = \sum_{j=1}^m E_j$

Данный подход будет способствовать разработке рациональной стратегии, учитывающий особенности деятельности наиболее влиятельного и опасного конкурента для исследуемого предприятия. Это позволит определить характер тенденций работы каждого из конкурентов в отдельных рыночных сегментах, а значит расширить представление об их стратегической значимости для дорожного предприятия (таблица 3.3).

Таблица 3.3 – Условные обозначения сектора динамики [55]

Условные обозначения	Пояснения
	Резкий рост (в два или больше раза) объемов доходов данного вида работ у $i$ -того конкурента или тенденция роста
	Резкое падение объемов доходов данного вида работ у $i$ -того конкурента или тенденция падения
	Плавный рост доходов данного вида работ у $i$ -того конкурента
	Незначительное уменьшение объемов доходов данного вида работ у $i$ -того конкурента
	Периодические колебания объемов работ

Для практического использования поля конкуренции используется методика выбора приоритетного конкурента, базовой концепцией которой является значения критической пропорции долей рынка двух независимых конкурентов – 2:1. Согласно исследованиям отсутствие резкой разницы в значениях рыночных долей существенно повышает активность предприятий в борьбе за конкурентные преимущества и наоборот превышение пропорции свидетельствует о затухании конкурентной борьбы [3, 60].

Анализ поля конкуренции позволяет определить стратегическую значимость, весомость каждого вида деятельности предприятия и ранжировать конкурентов по степени приближения значений их рыночных долей к доле исследуемого предприятия. Таким образом, выбирается приоритетный конкурент, рыночные параметры которого ближе всего к рыночным долям наиболее весомых видов деятельности исследуемого предприятия. Далее строятся и сравниваются матрицы конкурентоспособности исследуемого предприятия и его приоритетного конкурента по основным экономическим показателям для определения сильных и слабых сторон. Алгоритм выбора приоритетного конкурента представлен на рисунке 3.5.

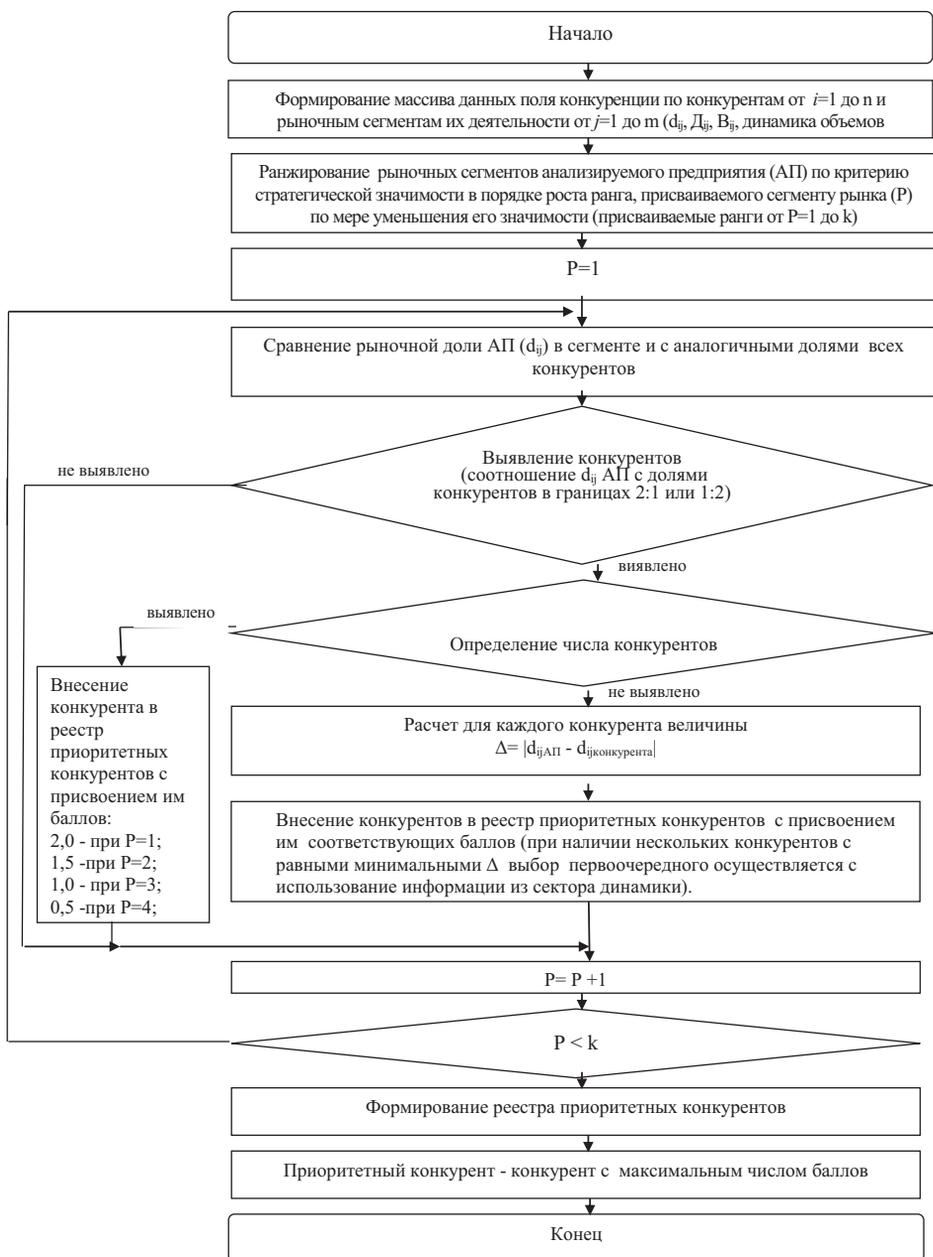


Рисунок 3.5 - Алгоритм выбора приоритетного конкурента [55]

Для выбора приоритетного конкурента филиала «Райавтодор 1» рассматривались филиалы, входящие в ДП «Облавтодор 1», территориально расположенные рядом с исследуемым филиалом. Характеристика деятельности каждой организации отображена в клетках поля конкуренции, представленного в таблице 3.4.

Таблица 3.4 - Поле конкуренции

Номер сегмента	Сегменты рынка	Конкуренты						Емкость рынка, тыс.грн.
		Дорожно-эксплуатационное предприятие 1	Райавтодор 2	Райавтодор 1	Дорожно-эксплуатационное предприятие 2	Дорожно-эксплуатационное предприятие 3	Дорожно-эксплуатационное предприятие 4	
5	Капитальный ремонт		1128,59 34,51 9,27	2141,74 65,49 30,56				3270,33
7	Текущий ремонт	1306,6 10,48 27,12	4547,41 36,47 37,35	1368,02 10,97 19,52	1389,24 11,14 22,78	1142,44 19,6 26,38	1413,81 11,34 37,91	11167,52
8	Эксплуатационное содержание	2882,05 14,08 59,82	3593,29 17,55 29,51	2850,28 13,92 40,67	3600,35 17,58 59,03	2481,42 25,93 57,31	2239,63 10,94 60,05	17647,02
16	Работа по прямым договорам	629,44 9,15 13,06	2905,98 42,23 23,87	648,27 9,42 9,25	1110,02 16,13 18,20	705,99 21,96 16,31	75,95 1,11 2,04	6075,65
	Объем доходов, тыс. грн	4848,09	12175,27	7008,3	6099,61	4329,85	3729,39	38160,51

Согласно данным таблицы 3.4, сегментом рынка с наибольшим удельным весом доходов является эксплуатационное содержание (сегмент №3). Этому сегменту присваивается наибольший ранг P=1. Далее сегменты рынка ранжируются в соответствии с уменьшением веса доходов:

P=2 для сегмента №1;

P=3 для сегмента №2;

P=4 для сегмента №4.

Дальше алгоритм реализуется следующим образом: рыночная доля филиала «Райавтодор 1» в сегменте №3 равняется 13,92%. Конкуренты, которые наиболее остро соревнуются в данном сегменте, должны иметь рыночные доли в диапазоне 6,96% - 27,84%. Все рассматриваемые конкуренты

имеют рыночные доли, которые отвечают определенному диапазону. Потому рассчитывается величина  $\Delta$  для каждого филиала:

$$\Delta \text{ "Дорожно-эксплуатационное предприятие 1"} = |13,92-14,08| = 0,16 \rightarrow \text{минимальное } \Delta;$$

$$\Delta \text{ "Райавтодор 2"} = |13,92-17,55| = 3,63;$$

$$\Delta \text{ "Дорожно-эксплуатационное предприятие 2"} = |13,92-17,58| = 3,66;$$

$$\Delta \text{ "Дорожно-эксплуатационное предприятие 3"} = |13,92-25,93| = 12,01;$$

$$\Delta \text{ "Дорожно-эксплуатационное предприятие 4"} = |13,92-10,94| = 2,98.$$

Эти предприятия заносятся в реестр приоритетных конкурентов с присвоением им следующих баллов: филиал "Дорожно-эксплуатационное предприятие 1" – 2 балла, всем другим конкурентам 1 балл.

Далее устанавливается, что  $P < K$  ( $1 < 4$ ), поэтому  $P = P + 1$  ( $P = 2$ ). Рыночная доля в сегменте №1 составляет 65,49%. Диапазон рыночных долей для конкурентов составляет 32,75% - 100%. Среди определённых конкурентов есть лишь одно предприятие, имеющее рыночную долю 34,51% в этом сегменте. Поэтому, филиал "Райавтодор 2" заносится в реестр приоритетных конкурентов с баллом 1,5, другим конкурентам относится нуль баллов.

Далее устанавливается, что  $P < K$  ( $2 < 4$ ), поэтому  $P = P + 1$  ( $P = 3$ ). Рыночная доля в сегменте №2 составляет 10,97%. Диапазон рыночных долей для конкурентов составляет 5,49% - 21,94%. Конкурентов с соответствующими рыночными долями обнаружено четыре, поэтому рассчитывается величина  $\Delta$  для каждого из них:

$$\Delta \text{ "Дорожно-эксплуатационное предприятие 1"} = |10,97-10,48| = 0,49;$$

$$\Delta \text{ "Дорожно-эксплуатационное предприятие 2"} = |10,97-11,14| = 0,17 \rightarrow \text{минимальное } \Delta;$$

$$\Delta \text{ "Дорожно-эксплуатационное предприятие 3"} = |10,97-19,6| = 8,63;$$

$$\Delta \text{ "Дорожно-эксплуатационное предприятие 4"} = |10,97-11,34| = 0,37.$$

Филиалы вносятся в реестр приоритетных конкурентов со следующими баллами: филиал "Дорожно-эксплуатационное предприятие 2" имеет 1 балл, остальные конкуренты – 0,5, то есть вдвое меньше. Дальше устанавливается,

что  $P < K$  ( $3 < 4$ ), поэтому  $P = P + 1$  ( $P = 4$ ). Рыночная доля филиала «Райавтодор 1» в сегменте №4 равна 9,42%.

Диапазон рыночных долей для конкурентов составляет 4,71% - 18,84%. В данный диапазон попали два предприятия:

$$\Delta \text{ «Дорожно-эксплуатационное предприятие 1»} = |9,42 - 9,15| = 0,27 \rightarrow \text{минимальное } \Delta;$$

$$\Delta \text{ «Дорожно-эксплуатационное предприятие 2»} = |9,42 - 16,13| = 6,71.$$

Данные предприятия заносятся в реестр приоритетных конкурентов с присвоением им следующих баллов: филиал «Дорожно-эксплуатационное предприятие 1» – 0,5 баллов, филиал «Дорожно-эксплуатационное предприятие 2» – 0,25 баллов.

Поскольку все сегменты рынка уже проанализированы, то необходимо выполнить подсчет баллов в реестре приоритетных конкурентов. Реестр приоритетных конкурентов представляет собой матрицу, в строках которой записываются баллы, полученные конкурентами, а в колонках отображаются баллы по видам деятельности (таблица 3.5).

Таблица 3.5 - Реестр приоритетных конкурентов

Конкуренты	Номер сегмента рынка согласно полю конкуренции				Сумма баллов
	3	1	2	4	
«Дорожно-эксплуатационное предприятие 1»	2	0	0,5	0,5	3
«Райавтодор 2»	1	1,5	0	0	2,5
«Дорожно-эксплуатационное предприятие 2»	1	0	1	0,25	2,25
«Дорожно-эксплуатационное предприятие 3»	1	0	0,5	0	1,5
«Дорожно-эксплуатационное предприятие 4»	1	0	0,5	0	1,5

В последней колонке находится сумма баллов по каждому конкуренту, входящему в поле конкуренции. Приоритетным является тот конкурент, у которого наибольшая сумма баллов. Согласно данным таблицы 3.5 максимальное количество баллов имеет Филиал «Дорожно-эксплуатационное предприятие 1» (ДЭП 1), следовательно, он является приоритетным конкурентом для Филиала «Райавтодор 1».

### 3.3 Анализ и оценка уровня развития конкурентных преимуществ филиала «Райавтодор 1» ДП «Облавтодор 1»

Успешное функционирование отечественных предприятий дорожного хозяйства требует от них мобилизации усилий по гибкости системы управления и производственной системы, комплексного использования потенциала и умения противостоять конкурентам. Особое значение приобретает создание, эффективная реализация и поддержка существующих конкурентных преимуществ предприятия, которые, собственно, и обеспечивают его конкурентоспособность. Конкурентные преимущества предприятия – это максимальная эффективность использования всех ресурсов, которая характеризуется соответствующими показателями по сравнению с приоритетным конкурентом. Для анализа конкурентных преимуществ Филиала «Райавтодор 1» необходимо определить показатели, которые влияют на конкурентоспособность Филиала в целом. К таким показателям относятся имеющиеся на предприятии ресурсы, а именно технические, технологические, маркетинговые, кадровые, финансовые, организационные и материальные.

Технические ресурсы – наличие и использование техники и технологии дорожным предприятием. Технологические ресурсы – динамичность методов технологии, наличие конкурентоспособных идей. Кадровые ресурсы – квалификационный, демографический состав работников, их способность адаптироваться к изменениям целей производственной системы. Маркетинговые ресурсы охватывают все стадии продвижения на рынок продуктовых инноваций предприятия, прогнозирования спроса на базе изучения потребностей потребителей, разработку ассортимента продукции предприятия. Материальные ресурсы характеризуют оборачиваемость запасов предприятия. Организационные ресурсы – ресурсы, направленные на то, чтобы обеспечивать гибкость и эффективность конкурентоспособного потенциала предприятия. Финансовые ресурсы – система показателей, отражающих главные возможности предприятий дорожного хозяйства. Обязательные

показатели, характеризующие финансовое состояние предприятия – это рентабельность предприятия в целом, коэффициент финансового риска, которые позволяют оценить предприятие с точки зрения устойчивости и платежеспособности.

Проведение эффективного анализа конкурентных преимуществ предприятия является целью и результатом управления, в частности в дорожном хозяйстве. Основными показателями деятельности предприятий дорожного хозяйства являются основные результаты его работы, то есть уровень дохода, прибыль предприятия, отражающие объемы выполненных предприятием работ и услуг; собственный и привлеченный капитал, рациональное соотношение которых характеризует платежеспособность и финансовую устойчивость предприятия. Также к основным показателям деятельности предприятия относятся текущие обязательства и кредиторская задолженность, размер которых свидетельствует о состоянии предприятия и его возможность самостоятельно функционировать на рынке дорожных работ и услуг. Исходя из выбранного метода анализа конкурентных преимуществ предприятия дорожного хозяйства и ключевых показателей, характеризующих его состояние и место среди аналогичных предприятий, целесообразно проводить анализ конкурентных преимуществ по финансовым ресурсам. С этой целью сначала рассчитывается эффективность использования финансовых ресурсов Филиала «Райавтодор 1», далее определяется эффективность использования финансовых ресурсов приоритетного конкурента Филиала - «ДЭП 1» (таблицы 3.7 - 3.12). Аналогичным образом определяется эффективность использования технических, технологических, маркетинговых, материальных, кадровых и организационных ресурсов обоих филиалов (Приложения А, Б). На основе определения эффективности за 2015-2017 годы формируются матрицы конкурентных преимуществ Филиала «Райавтодор 1» и проводится детальный анализ конкурентных преимуществ по финансовым ресурсам (таблицы 3.13 - 3.15).

Таблица 3.7 – Матрица эффективности использования финансовых ресурсов филиала «Райавтодор 1» за 2015 год

Название показателя	Название показателя							
	ЧП	Дм.п.	ВК	ОА	НА	Зв.п.	ПЗ	КЗ
Чистая прибыль (ЧП)	1	3,008	52,278	21,629	51,208	1,702	15,849	7,818
Доходы будущих периодов (Дм.п.)	0,333	1	17,380	7,190	17,024	0,566	5,269	2,599
Собственный капитал (ВК)	0,019	0,058	1	0,414	0,980	0,033	0,303	0,150
Оборотные активы (ОА)	0,046	0,139	2,417	1	2,368	0,079	0,733	0,361
Необоротные активы (НА)	0,020	0,059	1,021	0,422	1	0,033	0,309	0,153
Обеспечение последующих затрат и платежей (Зв.п.)	0,588	1,767	30,714	12,707	30,085	1	9,311	4,593
Текущая задолженность (ПЗ)	0,063	0,190	3,299	1,365	3,231	0,107	1	0,493
Кредиторская задолженность (КЗ)	0,128	0,385	6,687	2,766	6,550	0,218	2,027	1

Таблица 3.8 - Матрица эффективности использования финансовых ресурсов филиала «Райавтодор 1» за 2016 год

Название показателя	Название показателя							
	ЧП	Дм.п.	ВК	ОА	НА	Зв.п.	ПЗ	КЗ
Чистая прибыль (ЧП)	1	44,426	66,714	40,106	109,941	0,640	38,306	26,154
Доходы будущих периодов (Дм.п.)	0,233	1	1,502	0,903	2,475	0,014	0,862	0,589
Собственный капитал (ВК)	0,150	0,666	1	0,601	1,648	0,010	0,574	0,392
Оборотные активы (ОА)	0,252	1,108	1,663	1	2,741	0,016	0,955	0,652
Необоротные активы (НА)	0,091	0,404	0,607	0,365	1	0,006	0,348	0,238
Обеспечение последующих затрат и платежей (Зв.п.)	1,562	69,395	104,209	62,648	171,732	1	59,835	40,854
Текущая задолженность (ПЗ)	0,262	1,160	1,742	1,047	2,870	0,017	1	0,683
Кредиторская задолженность (КЗ)	0,380	1,699	2,551	1,533	4,204	0,024	1,465	1

Таблица 3.9 - Матрица эффективности использования финансовых ресурсов филиала «Райавтодор 1» за 2017 год

Название показателя	Название показателя							
	ЧП	Дм.п.	ВК	ОА	НА	Зв.п.	ПЗ	КЗ
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Чистая прибыль (ЧП)	1	105,105	139,324	208,990	231,643	680,990	195,534	32,088

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Доходы будущих периодов (Дм.п.)	0,01	1	1,326	1,988	2,204	6,479	1,860	0,305
Собственный капитал (ВК)	0,007	0,754	1	1,500	1,663	4,888	1,403	0,230
Оборотные активы (ОА)	0,005	0,503	0,667	1	1,108	3,258	0,936	0,154
Необоротные активы (НА)	0,004	0,454	0,601	0,902	1	2,940	0,844	0,139
Обеспечение последующих затрат и платежей (Зв.п.)	0,001	0,154	0,205	0,307	0,340	1	0,287	0,047
Текущая задолженность (ПЗ)	0,005	0,538	0,713	1,069	1,185	3,483	1	0,164
Кредиторская задолженность (КЗ)	0,031	3,276	4,342	6,513	7,219	21,223	6,094	1

Таблица 3.10 - Матрица эффективности использования финансовых ресурсов филиала «ДЭП 1» за 2015 год

Название показателя	Название показателя							
	ЧП	Дм.п.	ВК	ОА	НА.	Зв.п.	ПЗ	КЗ
Чистая прибыль (ЧП)	1	4,578	6,484	26,701	5,015	1,049	5,098	28,40
Доходы будущих периодов (Дм.п.)	0,218	1	1,416	5,832	1,096	0,229	1,114	6,204
Собственный капитал (ВК)	0,154	0,706	1	4,118	0,774	0,162	0,786	4,380
Оборотные активы (ОА)	0,037	0,171	0,243	1	0,188	0,039	0,191	1,064
Необоротные активы (НА)	0,199	0,913	1,293	5,324	1	0,209	1,017	5,663
Обеспечение последующих затрат и платежей (Зв.п.)	0,954	4,365	6,183	25,462	4,782	1	4,862	27,08
Текущая задолженность (ПЗ)	0,196	0,898	1,272	5,237	0,984	0,206	1	5,571
Кредиторская задолженность (КЗ)	0,035	0,161	0,228	0,940	0,177	0,037	0,180	1

Таблица 3.11 - Матрица эффективности использования финансовых ресурсов филиала «ДЭП 1» за 2016 год

Название показателя	Название показателя							
	ЧП	Дм.п.	ВК	ОА	НА.	Зв.п.	ПЗ	КЗ
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Чистая прибыль (ЧП)	1	2,211	33,318	8,420	38,403	14,167	14,056	35,381
Доходы будущих периодов (Дм.п.)	0,452	1	15,069	3,808	17,369	6,408	6,357	16,002

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Собственный капитал (ВК)	0,030	0,066	1	0,253	1,153	0,425	0,422	1,062
Оборотные активы (ОА)	0,119	0,263	3,957	1	4,561	1,683	1,669	4,202
Необоротные активы (НА)	0,026	0,058	0,868	0,219	1	0,369	0,366	0,921
Обеспечение последующих затрат и платежей (Зв.п.)	0,071	0,156	2,352	0,594	2,711	1	0,992	2,497
Текущая задолженность (ПЗ)	0,071	0,157	2,370	0,599	2,732	1,008	1	2,517
Кредиторская задолженность (КЗ)	0,028	0,062	0,942	0,238	1,085	0,400	0,397	1

Таблица 3.12 - Матрица эффективности использования финансовых ресурсов филиала «ДЭП 1» за 2017 год

Название показателя	Название показателя							
	ЧП	Дм.п.	ВК	ОА	НА	Зв.п.	ПЗ	КЗ
Чистая прибыль (ЧП)	1	52,718	6,447	16,532	50,509	18,633	18,487	46,534
Доходы будущих периодов (Дм.п.)	0,019	1	0,122	0,314	0,958	0,353	0,351	0,883
Собственный капитал (ВК)	0,155	8,177	1	2,564	7,835	2,890	2,868	7,218
Оборотные активы (ОА)	0,060	3,189	0,390	1	3,055	1,127	1,118	2,815
Необоротные активы (НА)	0,020	1,044	0,128	0,327	1	0,369	0,366	0,921
Обеспечение последующих затрат и платежей (Зв.п.)	0,054	2,829	0,346	0,887	2,711	1	0,992	2,497
Текущая задолженность (ПЗ)	0,054	2,852	0,349	0,894	2,732	1,008	1	2,517
Кредиторская задолженность (КЗ)	0,021	1,133	0,139	0,355	1,085	0,400	0,397	1

Таблица 3.13 – Матрица конкурентных преимуществ по финансовым ресурсам филиала «Райавтодор 1» за 2015 год

Название показателя	Название показателя							
	ЧП	Дм.п.	ВК	ОА	НА	Зв.п.	ПЗ	КЗ
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Чистая прибыль (ЧП)	1	0,657	8,063	0,810	10,211	1,622	3,109	0,275
Доходы будущих периодов (Дм.п.)	1,528	1	12,274	1,233	15,533	2,472	4,730	0,419
Собственный капитал (ВК)	0,123	0,082	1	0,101	1,266	0,204	0,385	0,034
Оборотные активы (ОА)	1,243	0,813	9,947	1	12,596	2,026	3,838	0,339

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Необоротные активы (НА)	0,101	0,065	0,790	0,079	1	0,158	0,304	0,027
Обеспечение последующих затрат и платежей (Зв.п.)	0,616	0,405	4,967	0,499	6,291	1	1,915	0,170
Текущая задолженность (ПЗ)	0,321	0,212	2,594	0,261	3,284	0,519	1	0,088
Кредиторская задолженность (КЗ)	3,657	2,391	29,329	2,943	37,006	5,892	11,261	1

Таблица 3.14 – Матрица конкурентных преимуществ по финансовым ресурсам филиала «Райавтодор 1» за 2016 год

Название показателя	Название показателя							
	ЧП	Дм.п.	ВК	ОА	НА	Зв.п.	ПЗ	КЗ
Чистая прибыль (ЧП)	1	20,093	2,002	4,763	2,863	0,045	2,725	0,739
Доходы будущих периодов (Дм.п.)	0,515	1	0,100	0,237	0,142	0,002	0,136	0,037
Собственный капитал (ВК)	5,000	10,091	1	2,375	1,429	0,024	1,360	0,369
Оборотные активы (ОА)	2,118	4,213	0,420	1	0,601	0,010	0,572	0,155
Необоротные активы (НА)	3,500	6,966	0,699	1,667	1	0,016	0,951	0,258
Обеспечение последующих затрат и платежей (Зв.п.)	22,000	444,840	44,307	105,468	63,346	1	60,318	16,361
Текущая задолженность (ПЗ)	3,690	7,389	0,735	1,748	1,051	0,017	1	0,271
Кредиторская задолженность (КЗ)	13,571	27,403	2,708	6,441	3,875	0,060	3,690	1

Таблица 3.15 – Матрица конкурентных преимуществ по финансовым ресурсам филиала «Райавтодор 1» за 2017 год

Название показателя	Название показателя							
	ЧП	Дм.п.	ВК	ОА	НА	Зв.п.	ПЗ	КЗ
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Чистая прибыль (ЧП)	1	52,718	6,447	16,532	50,509	18,633	18,487	46,534
Доходы будущих периодов (Дм.п.)	0,019	1	0,122	0,314	0,958	0,353	0,351	0,883
Собственный капитал (ВК)	0,155	8,177	1	2,564	7,835	2,89	2,868	7,218

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Оборотные активы (ОА)	0,06	3,189	0,39	1	3,055	1,127	1,118	2,815
Необоротные активы (НА)	0,02	1,044	0,128	0,327	1	0,369	0,366	0,921
Обеспечение последующих затрат и платежей (Зв.п.)	0,054	2,829	0,346	0,887	2,711	1	0,992	2,497
Текущая задолженность (ПЗ)	0,054	2,852	0,349	0,894	2,732	1,008	1	2,517
Кредиторская задолженность (КЗ)	0,021	1,133	0,139	0,355	1,085	0,4	0,397	1

Аналогичным образом определяются конкурентные преимущества филиала «Райавтодор 1» по техническим, технологическим, маркетинговыми, материальными, кадровыми и организационными ресурсами предприятия (Приложение В).

Исходя из матрицы конкурентных преимуществ финансовых ресурсов филиала «Райавтодор 1» за 2015 год, целесообразно отметить, что блок доходов предприятия (чистая прибыль, доходы будущих периодов и собственный капитал) используется недостаточно эффективно, о чем свидетельствуют расчетные значения их соотношений с другими показателями матрицы (соотношение в основном меньше единицы, указывает на превосходство Филиала «ДЭП 1» Филиала «Райавтодор 1»). Необоротные активы филиала «Райавтодор 1» имеют высокие показатели, что указывает на более дорогостоящую или новую технику и оборудование Филиала и, соответственно, создает преимущество относительно приоритетного конкурента. Блок затрат филиала «Райавтодор 1» отражает также положительные тенденции по статье «Кредиторская задолженность», которая значительно меньше, чем прибыль, доходы будущих периодов, собственный капитал. Это свидетельствует о способности предприятия своевременно погасить задолженность без существенных потерь для Филиала. По другим статьям блока «Затраты» филиал «Райавтодор 1» не имеет преимуществ относительно филиала «ДЭП 1», поскольку их относительные значения свидетельствуют о большие затраты в будущем для филиала «Райавтодор 1». Таким образом в 2015 году филиал

«Райавтодор 1» имеет конкурентные преимущества только за блоком активов предприятия, а расчеты блоков расходов и доходов свидетельствуют о преимуществах приоритетного конкурента филиала.

В 2016 году в филиале «Райавтодор 1» существенно снижается размер прибыли, зато растут доходы будущих периодов, то есть предприятие рассчитывает получить поступления за выполнение работ и услуг в будущем. Также соотношение собственного капитала с другими финансовыми показателями свидетельствуют о его уменьшении. То есть по блоку доходов конкурентное преимущество снова имеет филиал «ДЭП 1». Но по блоку активов филиал «Райавтодор 1» имеет преимущества, поскольку расчетные значения почти по всем показателям больше единицы, что свидетельствует о лучшем состоянии техники, оборудования, зданий филиала по сравнению с приоритетным конкурентом. Филиал «ДЭП 1» создает преимущество по блоку расходов, о чем свидетельствует лучшее обеспечение будущих расходов и платежей. Зато Филиал «Райавтодор 1» имеет меньшую кредиторской задолженности, что свидетельствует об уменьшении внешнего долга предприятия. Итак, в 2016 году состояние Филиала «Райавтодор 1» не существенно меняется: снова Филиал имеет преимущества по блоку активов и кредиторской задолженности, но блок доходов не создает преимущества для Филиала.

В 2017 году еще более низкие значения чистой прибыли Филиала, зато доходы будущих периодов растут, что дает предприятию возможность получить поступления в будущем. Оборотные и необоротные активы Филиала увеличиваются, что является положительной тенденцией и создает преимущество для Филиала «Райавтодор 1». Блок расходов Филиала свидетельствует о больших расходах и задолженность Филиала. Конкурентное преимущество по данному блоку принадлежит приоритетному конкуренту – Филиалу «ДЭП 1», поскольку соотношение задолженности и расходов с доходами конкурента более оптимально.

Таким образом, Филиал «Райавтодор 1» в течение последних трех лет имеет конкурентное преимущество по оборотными и необоротным активами предприятия, а доходы Филиала и размер расходов не являются оптимальными и достаточными для создания преимуществ относительно Филиала «ДЭП 1». Проанализировав состояние и эффективность использования финансовых ресурсов Филиала «Райавтодор 1» и приоритетного конкурента, можно сделать вывод, что более прочные позиции на рынке дорожных работ и услуг по финансовыми ресурсами имеет Филиал «ДЭП 1».

После определения критериев оценки и проведения анализа конкурентных преимуществ филиала «Райавтодор 1» целесообразно провести оценку его конкурентных преимуществ. Ранее была обоснована целесообразность применения метода динамического норматива для оценки конкурентных преимуществ предприятия. Для практического применения метода динамического норматива для оценки конкурентных преимуществ предприятий была определена последовательность действий, необходимая для эффективной его реализации (рисунок 3.6). Основой метода является разработка упорядоченной (нормативной) системы показателей результативности и выявление отклонений фактического упорядочения от нормативного [49]. На первом этапе определяется набор показателей, отражающих наиболее весомые взаимосвязи в экономической системе, согласно основным этапам формирования ее конечных результатов. На втором этапе выбранные показатели, формируют эталонную модель, фиксирующую эталонный порядок ускорений движения этих показателей во времени. Согласно месту занимаемому в эталонном ряду каждой составляющей присваивается ранг, начиная с единицы (составляющая с наибольшим ускорением). На третьем этапе формируется фактический ранговый ряд. Полученные ряды отличаются друг от друга двумя параметрами:

- разностью между номерами отдельных показателей в фактическом и эталонном ряду (отклонением);
- инверсией фактического ряда по отношению к эталонному (перестановкой).

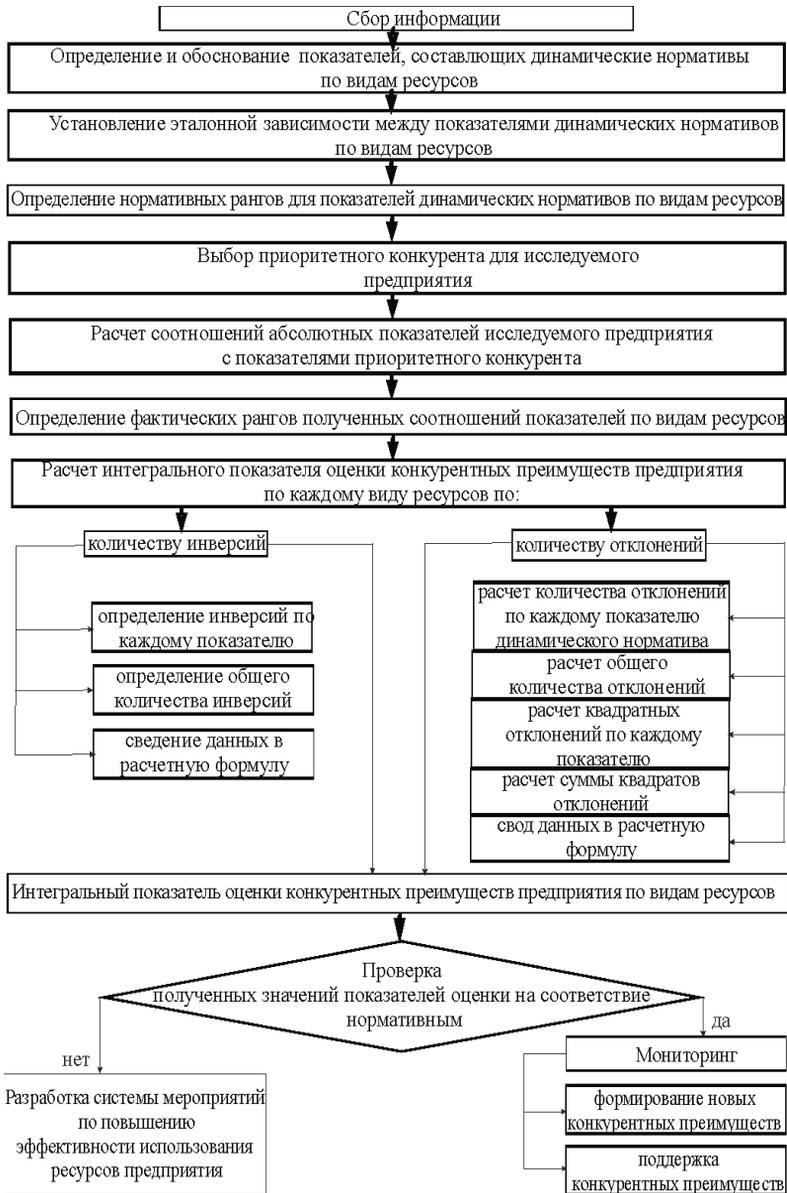


Рисунок 3.6 - Последовательность действий по реализации оценки конкурентных преимуществ предприятия методом динамического норматива

В результате необходимо определить три характеристики:

- 1) оценка корреляции, характеризующая близость двух рядов по отклонениям и рассчитываемая по формуле

$$K_{откл} = 1 - \frac{6 \cdot \sum_{s=1}^n y_s^2}{n(n^2 - 1)}, \quad (3.12)$$

где  $y_s$  – разность между рангом в фактическом упорядочении и местом показателя  $s$ ;

$n$  – это число показателей, включенных в нормативную систему.

- 2) оценка корреляции, характеризующая близость двух порядков на основе подсчета инверсий и рассчитываемая по формуле:

$$K_{инв} = 1 - \frac{4 \cdot \sum_{s=1}^n m_s}{n(n-1)}, \quad (3.13)$$

где  $s$  – это место рассматриваемого показателя в нормативном упорядочении (эталонной модели);

$m_s$  – число инверсий для показателя  $s$ ;

$p$  – места показателей, сравнимых с рассматриваемым;

$n$  – число показателей, включенных в нормативную систему;

- 2) интегральный показатель, рассчитываемый по формуле:

$$K_{инт} = \frac{(1 + K_{откл}) \cdot (1 + K_{инв})}{4}, \quad (3.14)$$

Первые два показателя дают полную характеристику уровня приближённости двух сравниваемых ранжированных рядов по отношению друг к другу. Если оценка 1 ранги у рядов совпадают полностью, если значение -1 – имеет место полная разнонаправленность [49]. Интегральный показатель дает

оценку конкурентных преимуществ предприятия таким образом, что чем ближе значение интегрального показателя к 1, тем более сильным и устойчивым является конкурентное преимущество.

В работе апробация предложенного методического подхода осуществлена по данным работы филиала «Райавтодор 1» в части эффективности использования финансовых ресурсов за трёхлетний период с 2015 года по 2017 год (таблицы 3.16 - 3.18).

Таблица 3.16 – Определение соответствия рангов нормативных и фактических значений соотношения показателей за 2015 год

Показатели	Нормативный ранг	Фактический ранг	Количество отклонений	Квадрат отклонений	Количество инверсий
Чистая прибыль	1	3	2	4	2
Доходы будущих периодов	2	4	2	4	2
Собственный капитал	3	8	5	25	5
Оборотные активы	4	5	1	1	2
Необоротные активы	5	7	2	4	3
Обеспечение последующих затрат и платежей	6	1	5	25	0
Текущая задолженность	7	6	1	1	1
Кредиторская задолженность	8	2	6	36	0
Всего	-	-	-	100	15

Таблица 3.17 – Определение соответствия рангов нормативных и фактических значений соотношения показателей за 2016 год

Показатели	Нормативный ранг	Фактический ранг	Количество отклонений	Квадрат отклонений	Количество инверсий
Чистая прибыль	1	1	0	0	0
Доходы будущих периодов	2	6	4	16	4
Собственный капитал	3	7	4	16	4
Оборотные активы	4	3	1	1	1
Необоротные активы	5	8	3	9	3
Обеспечение последующих затрат и платежей	6	2	4	16	0
Текущая задолженность	7	5	2	4	1
Кредиторская задолженность	8	4	4	16	0
Всего	-	-	-	78	13

Таблица 3.18 – Определение соответствия рангов нормативных и фактических значений соотношения показателей за 2017 год

Показатели	Нормативный ранг	Фактический ранг	Количество отклонений	Квадрат отклонений	Количество инверсий
1	2	3	4	5	6
Чистая прибыль	1	8	7	49	7
Доходы будущих периодов	2	4	2	4	3
Собственный капитал	3	7	4	16	5
Оборотные активы	4	1	3	9	0
Необоротные активы	5	3	2	4	1
Обеспечение последующих затрат и платежей	6	5	1	1	1
Текущая задолженность	7	6	1	1	1
Кредиторская задолженность	8	2	6	36	0
Всего	-	-	-	120	18

Расчет оценки отклонений фактического значения соотношений показателей нормативного в 2015 году:

$$K_{в\delta x} = 1 - \frac{6 \cdot (2^2 + 2^2 + 5^2 + 1^2 + 2^2 + 5^2 + 1^2 + 6^2)}{8(8^2 - 1)} = -0,19$$

$$\text{Расчет оценки инверсий в 2015 году: } K_{инв} = 1 - \frac{4 \cdot 15}{8(8 - 1)} = -0,07$$

Расчет интегрального показателя оценки конкурентных преимуществ финансовых ресурсов предприятия «Райавтодор 1» за 2015 год:

$$K_{инт} = \frac{(1 - 0,19) \cdot (1 - 0,07)}{4} = 0,188$$

Таким образом видно, что интегральный показатель имеет высокое значение в 2015 году, то есть финансовые ресурсы создают неустойчивое конкурентное преимущество для предприятия «Райавтодор 1», что объясняется большим количеством отклонений и инверсий фактических соотношений нормативным, то есть не всегда выполняется условие последовательности показателей в динамическом нормативе финансовых ресурсов.

Расчет оценки отклонений фактического значения соотношений показателей нормативного в 2016 году:

$$K_{\text{вдх}} = 1 - \frac{6 \cdot (0^2 + 4^2 + 4^2 + 1^2 + 3^2 + 4^2 + 2^2 + 4^2)}{8(8^2 - 1)} = 0,07$$

Расчет оценки инверсий в 2016 году:  $K_{\text{инв}} = 1 - \frac{4 \cdot 13}{8(8-1)} = 0,07$

Расчет интегрального показателя оценки конкурентных преимуществ финансовых ресурсов предприятия «Райавтодор 1» за 2016:

$$K_{\text{итм}} = \frac{(1 + 0,07) \cdot (1 + 0,07)}{4} = 0,543$$

Интегральный показатель оценки конкурентных преимуществ по финансовыми ресурсами в 2016 году значительно выше, чем в 2015 г., о чем свидетельствует меньшее количество инверсий, а также отклонений по каждому показателю финансовых ресурсов. Это свидетельствует также о том, что предприятие «Райавтодор 1» укрепляет свои позиции по финансовым ресурсам. Наблюдается положительная динамика роста показателя, что свидетельствует об эффективности использования финансовых ресурсов в отличие от приоритетного конкурента.

Расчет оценки отклонений фактического значения соотношений показателей от нормативного в 2017 году:

$$K_{\text{вдх}} = 1 - \frac{6 \cdot (7^2 + 2^2 + 4^2 + 3^2 + 2^2 + 1^2 + 1^2 + 6^2)}{8(8^2 - 1)} = -0,43$$

Расчет оценки инверсий в 2016 году:  $K_{\text{инв}} = 1 - \frac{4 \cdot 18}{8(8-1)} = -0,29$

Рассчитываем интегральный показатель оценки конкурентных преимуществ финансовых ресурсов предприятия «Райавтодор 1» за 2016:

$$K_{\text{итм}} = \frac{(1 - 0,43) \cdot (1 - 0,29)}{4} = 0,101$$

Интегральный показатель оценки конкурентных преимуществ по финансовыми ресурсами в 2017 году значительно снизился по сравнению с 2016 годом. Это объясняется значительным несоответствием порядке полученных

соотношений с эталонной моделью, то есть в 2017 году наблюдается резкое ухудшение использования финансовых ресурсов филиала «Райавтодор 1». Приоритетный конкурент имеет большие значения собственного капитала, доходов будущих периодов, оборотных активов, и низкий уровень кредиторской задолженности, чем филиал «Райавтодор 1». Таким образом, для того, чтобы филиал «Райавтодор 1» усилил свои позиции по финансовыми ресурсами, укрепил свое положение на рынке и имел конкурентное преимущество по этому виду ресурсов предприятию необходимо разработать программу мероприятий по улучшению финансового положения, внедрить систему оперативного вида планирования и контроля финансовых потоков, а также возможно перепроектирования отдельных бизнес-процессов с целью повышения эффективности распределения и использования финансовых ресурсов. После практического применения метода динамического норматива для оценки конкурентных преимуществ предприятия можно сделать выводы, что метод достаточно удобен в использовании, позволяет учесть изменение всех показателей-составляющих конкурентных преимуществ предприятия, то есть обеспечивает комплексный характер оценивания, дает динамическую оценку конкурентным преимуществам, а также носит аналитический характер, то есть отображает результаты в форме, удобной для проявления резервов повышения эффективности использования ресурсов предприятия и, соответственно, укрепление его конкурентных позиций.

## ВЫВОДЫ

Обобщение исследований отечественных и зарубежных ученых категории «конкурентное преимущество» показали, что ее определение носит фрагментарный характер и не содержит основных критериев, которые бы отвечали современным требованиям рынка и предприятий. Проведенный анализ теоретических взглядов на конкурентные преимущества предприятия позволил определить их сущность и содержание, в результате чего получило дальнейшее развитие понятие «конкурентное преимущество предприятия». Под которым предложено понимать максимальную эффективность использования ресурсов предприятия по сравнению с приоритетным конкурентом. В работе были рассмотрены основные классификации конкурентных преимуществ и на основании анализа каждого из них выделены десять основных классификационных признаков. Следующим этапом работы было исследование различных подходов к последовательности реализации процесса управления конкурентными преимуществами предприятий, анализировались соответствующие модели и механизмы управления конкурентными преимуществами в результате был усовершенствован процесс управления конкурентными преимуществами предприятия с помощью введения этапа оценки и анализа уровня развития конкурентных преимуществ, который позволит управлять объективно измеряемым объектом на основе ресурсно-целевого подхода.

В разделе «Методические основы оценки конкурентных преимуществ» была разработана система показателей анализа конкурентных преимуществ, по каждому виду ресурсов предприятия, которая позволит количественно измерить эффективность использования каждого вида ресурсов, на основе фактических данных работы предприятия, а не экспертным методом. С практической точки зрения необходимо отметить усовершенствование методических подходов к анализу и оценке конкурентных преимуществ предприятия на основе использования матричного метода и метода динамического норматива. В работе

обоснована система показателей анализа эффективности использования составляющих потенциала предприятий дорожного хозяйства и определена желаемая тенденция изменения показателей с точки зрения обеспечения и усиления конкурентных преимуществ предприятия, а также получила дальнейшее развитие информационная база анализа конкурентных преимуществ предприятия на основе использования матричного метода анализа эффективности, позволяющего сформировать поле конкурентных преимуществ каждой составляющей потенциала предприятия и обеспечивающего их полносистемный охват. Практическое использование матричного метода позволило разработать информационную базу анализа конкурентных преимуществ по каждому виду ресурсов предприятия.

В разделе «Анализ и оценка конкурентных преимуществ предприятия» были определены критерии оценки конкурентных преимуществ предприятия по видам ресурсов. Для выбора критериев оценки конкурентных преимуществ предприятия в работе было предложено использовать метод динамического норматива, позволившего подчинить данные критерии по темпам их роста таким образом, чтобы обеспечение такой последовательности обеспечивало эффективное использование ресурсов предприятия. Также усовершенствован методический подход к оценке конкурентных преимуществ предприятия на основе обеспечения возможности учёта характера стратегии предприятия, благодаря использованию метода динамического норматива и применения в качестве базы сравнения данных только приоритетного конкурента. Интегральная оценка конкурентных преимуществ позволила объективно оценить изучаемое явление, выявить «слабые» стороны предприятия и разработать систему мер удержанию старых и формированию новых конкурентных преимуществ предприятия.

В дальнейшем исследовании планируется предложить шкалу диапазонов изменения уровня конкурентного преимущества, которая позволит давать качественную характеристику значению уровня конкурентного преимущества предприятия.

## ПЕРЕЧЕНЬ ССЫЛОК

1. Иванов Ю. Б. Конкурентні переваги підприємства: Оцінка, формування та розвиток: Монографія / Иванов Ю.Б., Орлов П.А., Иванова О.Ю. – Х.: ІНЖЕК, 2008. – 352 с.
2. Отенко І.П. Управління конкурентними перевагами підприємства: наукове видання / І.П. Отенко, С.О. Полтавська. – Х.: ХНЕУ, 2005. – 212 с.
3. Азоев Г.Л. Конкуренция : анализ, стратегия, практика / Азоев Г.Л.– М.: Финансы и статистика, 1997. – 208 с.
4. Градов А.П. Экономическая стратегия фирмы: Учебн. пособие / А.П. Градов – 3-е изд., испр. – СПб.: Спец-Лит. - 2000. – 588 с.
5. Пономаренко В.С. Стратегічне управління підприємством: монографія / Пономаренко В.С.– Х.: Основа, 1999. – 620 с.
6. Забелин П.В. Основы стратегического управления: Учебн. пособие / Забелин П.В., Моисеева И.К. – М.: Информационно-внедренческий центр «Маркетинг», 1998. – 196 с.
7. Шинкаренко В.Г. Управление конкурентоспособностью предприятия / В.Г. Шинкаренко, А.С. Бондаренко.- Х: ХНАДУ, 2003. – 186 с.
8. Портер М. Стратегія конкуренції / Портер М.; пер. с англ. А. Олійник, Р. Спільський. – К.: Основа, 1997. – 392 с.
9. Нижник І. В. Механізм підвищення конкурентоспроможності машинобудівних підприємств: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами» / Нижник І. В. – Х.: ХНУ, 2011. – 23 с.
10. Рожков В.О. Формування системи управління конкурентоспроможністю металургійних підприємств в ринкових умовах: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами» / Рожков В. О. – З.: КПУ, 2010. – 22 с.
11. Мазилкина Е. И. Конкуренция. От теории к практике: Учебн. пособие / Мазилкина Е. И., Паничкина Г. Г. - М.: Равновесие, 2006. - 114 с.

12. Азоев Г. Л. Конкурентные преимущества фирмы: Учебн. пособие / Азоев Г.Л., Челенков А.П. - М.: ОАО «НОВОСТИ», 2000. - 256 с.

13. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление: Учебн. пособие Фатхутдинов Р.А.– М.: ИНФРА. – 2000. – 312 с.

14. Иванов Ю. Б. Конкурентоспособность предприятия: оценка, диагностика, стратегия: монография / [Иванов Ю.Б., Тищенко А. Н., Дробитько Н. А., Абрамова О. С.]. – Х.: Изд-во ХНЭУ, 2004. – 256 с.

15. Абрамова О. С. Оцінка рівня розвитку конкурентних переваг дорожнього підприємства / В.Г. Шинкаренко, О.С. Абрамова // Економіка транспортного комплексу. – 2003. - №3. - С. 117.

16. Алтухова І. М. Конкурентоспроможність продукції металургійного підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами» / Алтухова І. М. – М.: ПДТУ, 2010. – 23 с.

17. Блохіна О. М. Управління конкурентними перевагами підприємств роздрібної торгівлі: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами» / Блохіна О. М. – Х.: ХДУХТ, 2011. – 23 с.

18. Кокура К.В. Оцінювання конкурентоспроможності промислового підприємства на зовнішньому ринку: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами» / Кокура К.В. – Л.: ЛНУ ім. В. Даля, 2011. – 22 с.

19. Кузнецова І. О. Формування конкурентних переваг підприємств хлібопродуктів на засадах реінжинірингу процесу управління: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня др.-ра екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами» / Кузнецова І. О. – О.: ОДЕУ, 2010. – 38 с.

20. Семенчук А. О. Управління конкурентними перевагами підприємства за ціннісно-орієнтованими параметрами: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами» / Семенчук А. О. – К.: ДВНЗ КНЕУ ім. В. Гетьмана, 2010. – 22 с.

21. Нікіфорова В. А. Підвищення конкурентоспроможності металургії України у середньостроковій перспективі: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами» / Нікіфорова В. А. – Донецьк: ІЕП, 2010. – 25 с.
22. Юхновський І.Р. Транспортний комплекс України. Автомобільні дороги: Проблеми та перспективи / Юхновський І.Р., Лебеда Г.Б., Попова Т.І. – К.: ФАДА, ЛТД, 2004. – 176 с.
23. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации / Фатхутдинов Р.А. – [2-е изд., испр. и доп.]. - М.: Эксмо. - 2005. — 544 с.
24. Догадайло Я.В. Конкурентное преимущество предприятия / Я.В. Догадайло, С.Ш. Абдыев // матеріали IV науково-практичної конференції з міжнародною участю [«Професійний менеджмент в сучасних умовах розвитку ринку»], (Харків 3 листопада 2015 р.) / НФаУ. – 2015. – С. 141-142.
25. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей конкурентов / Портер М.: пер.с англ. – М.: Альпина Бизнес, 2007. – 453 с.
26. Иванов И.В. Высокотехнологические предприятия в эпоху глобализации / Иванов И.В., Баранов В.В., Лысак Г.И. – М.: Альпина Паблишер, 2003. – 416 с.
27. Большой экономический словарь / под. ред. А. Н. Азрилияна. – [5-ое изд., доп. и перераб.].- М.: Институт новой экономики, 2002. – 1280 с.
28. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа: Учебн-практ. пособие /А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд III // [12-е изд.] - пер. с англ. – М.: «Вильямс», 2002. – 928 с.
29. Ястремська О. М. Інвестиційна діяльність промислових підприємств: методичні і методологічні засади / Ястремська О. М. – Х.: ХНЕУ, 2004. – 472 с.
30. Догадайло Я. В. Визначення послідовності етапів оцінки конкурентних переваг підприємств дорожнього господарства / Я. В. Догадайло, Г. О. Гнилицька // Матер. междунар. науч.-практ. конф. «Современные направления теоретических и прикладных исследований `2011» - Одесса: Куприяненко: 2011. - С. 13-15.
31. Менеджмент: Навчальний посібник / [Пилипенко С. М., Пилипенко А. А., Отенко В. І.] под ред. С. М. Пилипенко. – Х: вид. ХДЕУ, 2002. – 208 с.

32. Лігоненко Л. О. Антикризисное управління підприємством / Лігоненко Л. О.– К.: КНТУ, 2001. – 580 с.
33. Мескон М. Основы менеджмента / Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.: пер. с англ. – М.: Дело, 1992. – 704 с.
34. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент / Фатхутдинов Р. А. – М.: Маркетинг, 2002. – 829 с.
35. Винокуров В. А. Организация стратегического управления на предприятии: Учебник / Винокуров В. А. – М.: Центр экономики и маркетинга, 1996. – 160 с.
36. Герасимчук В. Управление предприятием как социально – экономической системой: функциональный подход / В. Герасимчук // Экономика Украины. – 2003. - №4. – С. 12-18
37. Завадський Й. С. Менеджмент. Management. / Завадський Й.С. – Том 1. – К.: Україно-фінський інститут менеджменту і бізнесу, 1997. – 544 с.
38. Пономаренко В. С. Механизм управления предприятием: стратегический аспект: Учебн. пособие / Пономаренко В.С., Ястремская Е.Н., Луцковский В.М. – Х.: ХГЕСУ, 2002. – 252 с.
39. Гогуа Н. К. Методология интегрированного прогнозирования, планирования и контроля в системе корпоративного управления предприятиями инвестиционно-строительного комплекса: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня др.-ра екон. наук: спец. 08.00.05 «Економіка и управление народным хозяйством» / Н. К. Гогуа – М, 2008. – 43 с.
40. Малярец Л. М. Проведение комплексной оценки процессов формирования и развития конкурентных преимуществ предприятия / Л. М. Малярец, Е. А. Полтавская // 36 наук. праць "Економіка: проблеми теорії та практики". Вип. 185.— Дніпропетровськ: ДНУ. — 2003. — С. 689 — 697.
41. Полтавська Є. О. Управління конкурентними перевагами підприємств: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук за спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / Є. О. Полтавська. – Харків: ХДЕУ, 2004.— 20 с.

42. Афанас`єв М. В. Економіка підприємства: навчальний методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни / Афанас`єв М. В., Гончаров А. В. / за ред. проф. Афанас`єва М. В. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2003. – 472 с.

43. Барабась Д. О. Концепція ключових факторів успіху підприємств як методологічна основа дослідження їх конкурентоспроможності / Д. О. Барабась // Проблеми науки – 2002. – №11. – С. 52-55.

44. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер: пер. с англ. – М.: Русская деловая литература, 1998. – 768 с.

45. Ковалев А. И. Анализ хозяйственного состояния предприятия / Л. И. Ковалев, В. П. Привалов. — М.: Центр экономики и маркетинга, 1999. — 216 с.

46. Андрушків Б. М. Основи менеджменту: Підручник / Андрушків Б. М., Кузьмін О. С. — Львів: Світ, 1995. - 480 с.

47. Горшкова Л. А. Анализ организации управления. Аналитический инструментарий / Горшкова Л. А. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 208 с.

48. Догадайло Я.В. Методичні основи аналізу конкурентних переваг підприємства / Я.В. Догадайло, Г.О. Паутова // Научные ответы на вызовы современности: менеджмент, юриспруденцию: монография. – Одесса: КУПРИЕНКО СВ. - 2016. – С.104-117.

49. Сыроежин И. М. Совершенствование системы показателей эффективности и качества. – М.: Экономика, 1980. – 346 с.

50. Маркарьян Э. А. Финансовый анализ / Э. А. Маркарьян, Г. П. Герасименко. – М.: ПРИОР, 1997. – 160 с.

51. Кизим М. О.. Оцінка і діагностика фінансової стійкості підприємства: Монографія / Кизим М. О., Забродський В. А., Зінченко В.А., Копчак Ю. С. – Х.: ІНЖЕК, 2003. – 144 с.

52. Любушин Н. П. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: Учеб. Пособ. / Н. П. Любушин. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 448 с.

53. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент: Навч. посіб. / Г. І. Кіндрацька – К.: Знання, 2006. – 366 с.

54. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление / Р. А. Фатхутдинов — М.: Инфра-М, 2000. — 312 с.

55. Тищенко А. Н. Экономическая результативность деятельности предприятий: монография / А. Н. Тищенко, Н. А. Кизим, Я. В. Догадайло. -Х.: ИД «ИНЖЭК», 2005. - 144 с.

56. Догадайло Я.В. Оценка конкурентных преимуществ предприятий дорожного хозяйства / Я.В. Догадайло // Економіка транспортного комплексу. — 2017. — № 29. — С. 109—121.

57. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. — СПб.: Изд. "Питер", 1999. —416 с.

58. Матричное моделирование и комплексный анализ результатов хозяйствования: Сб. науч. тр.: - Таллин: ТПЧ, 1985, - 144 с.

59. Абрамова О.С. Оцінка рівня розвитку конкурентних переваг дорожнього підприємства / О.С. Абрамова // Економіка транспортного комплексу. — 2008. — № 12. — С. 117—123.

60. Воронкова А.Э. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация / А.Э. Воронкова. – Луганск: Изд. Восточноукраинского национального университета, 2000. – 316 с.

61. Градов А.П. Экономическая стратегия фирмы: Учебн. пособие / Градов А.П. – 4-е изд., испр. – СПб.: Спец-Лит. - 2003. – 958 с.

62. Зяблов А.А. Конкурентные преимущества перерабатывающей организации на рынке молока и молочной продукции: автореф. дис. на соиск науч. степени канд. экон. наук: спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством (маркетинг)» / А.А. Зяблов.—Мичуринск, 2009.— 30 с.

63. Катаев А.Е. Совершенствование оценки и управления конкурентоспособностью предприятия: автореф. дис. на соиск науч. степени канд. экон. наук: спец. 08.00.05 Экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами промышленности)» / А.Е. Катаев.—Санкт-Петербург, 2006.— 19 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Матрицы эффективности использования каждого вида ресурсов филиала  
«Райавтодор 1»

Таблица А-1 – Матрица эффективности использования материальных ресурсов филиала «Райавтодор 1» за 2015 г.

Название показателя	Название показателя			
	ВЗ	НВ	С	МВ
Производственные запасы (ВЗ)	1	1,523	13,737	7,527
Незавершенное производство (НВ)	0,657	1	9,020	4,942
Себестоимость продукции (С)	0,073	0,111	1	0,548
Материальные затраты (МВ)	0,133	0,202	1,825	1

Таблица А-2 – Матрица эффективности использования технологических ресурсов филиала «Райавтодор 1» за 2015 г.

Название показателя	Название показателя					
	ОА	ВЗ	НВ	ПВ	З	Вм.п.
Оборотные активы (ОА)	1	0,592	0,901	11,243	6,005	0,054
Производственные запасы (ВЗ)	1,690	1	1,523	19,002	10,148	0,092
Незавершенное производство (НВ)	1,110	0,657	1	12,476	6,663	0,060
Первоначальная стоимость основных средств (ПВ)	0,089	0,053	0,080	1	0,534	0,005
Износ основных средств (З)	0,167	0,099	0,150	1,872	1	0,009
Затраты будущих периодов (Вм.п.)	18,383	10,877	16,567	206,688	110,386	1

Таблица А-3 – Матрица эффективности использования организационных ресурсов филиала «Райавтодор 1» за 2015 г.

Название показателя	Название показателя						
	ВП	Др.п.	Ча.у.	Кпр	Кн.р.	АВ	Во.п.
Валовая прибыль (ВП)	1	0,727	0,727	105,627	1,151	1	0,727
Доход от реализации продукции (Др.п.)	1,375	1	1	145,237	1,583	1,375	1
Численность аппарата управления (Ча.у.)	1,375	1	1	145,237	1,583	1,375	1
Количество принятых решений (Кпр)	0,009	0,007	0,007	1	0,011	0,009	0,007
Количество нереализованных решений (Кн.р.)	0,868	0,632	0,632	91,731	1	0,868	0,632
Административные затраты (АВ)	1	0,727	0,727	105,627	1,151	1	0,727
Затраты на оплату труда (Во.п.)	1,375	1	1	145,237	1,583	1,375	1

Таблица А-4 – Матрица эффективности использования кадровых ресурсов филиала «Райавтодор 1» за 2015 г

Название показателя	Название показателя				
	ЧП	Др.п.	ПП	ССЧ	ЗП
Чистая прибыль (ЧП)	1	0,325	0,400	0,148	58,465
Доход от реализации продукции (Др.п.)	3,077	1	1,231	0,454	179,892
Количество принятых работников (ПП)	2,500	0,813	1	0,369	146,163
Среднесписочная численность работников (ССЧ)	6,780	2,203	2,712	1	396,373
Количество уволенных работников (ЗП)	0,017	0,006	0,007	0,003	1

Таблица А-5 – Матрица эффективности использования технических ресурсов филиала «Райавтодор 1» за 2015 г.

Название показателя	Название показателя							
	ЧД	Вовф	Кпрогр.	К5р.	ЗКО	КПавт.	ЗКП	КП мех.
Чистый доход (ЧД)	1	0,018	0,013	1,327	0,050	0,679	0,008	0,382
Стоимость основных производственных фондов (Вовф)	55,590	1	0,705	73,741	2,777	37,770	0,424	21,216
Количество прогрессивного оборудования (Кпрогр)	78,847	1,418	1	104,592	3,939	53,571	0,602	30,092
Количество оборудования с термином эксплуатации до 5 лет (К5р)	0,754	0,014	0,010	1	0,038	0,512	0,006	0,288
Общее количество оборудования (ЗКО)	20,018	0,360	0,254	26,554	1	13,601	0,153	7,640
Количество работников, занятых на автоматизированных операциях (КПавт.)	1,472	0,026	0,019	1,952	0,074	1	0,011	0,562
Общее количество работников (ЗКП)	130,966	2,356	1,661	173,729	6,542	88,983	1	49,983
Количество работников, занятых на механизированных операциях (КПмех.)	2,620	0,047	0,033	3,476	0,131	1,780	0,020	1

Таблица А-6 – Матрица эффективности использования маркетинговых ресурсов филиала «Райавтодор 1» за 2015 г.

Название показателя	Название показателя			
	ЧП	Др.п.	МВ	Взб.
Чистая прибыль (ЧП)	1	58,219	8,856	0,923
Доход от реализации продукции (Др.п.)	0,017	1	0,152	0,016
Маркетинговые затраты (МВ)	0,113	6,574	1	0,104
Затраты на сбыт (Взб.)	1,083	63,079	9,596	1

Таблица А-7 – Матрица эффективности использования материальных ресурсов филиала «Райавтодор 1» за 2016 г.

Название показателя	Название показателя			
	ВЗ	НВ	С	МВ
Производственные запасы (ВЗ)	1	1,772	20,103	13,523
Незавершенное производство (НВ)	0,564	1	11,343	7,631
Себестоимость продукции (С)	0,050	0,088	1	0,673
Материальные затраты (МВ)	0,074	0,131	1,487	1

Таблица А-8 – Матрица эффективности использования технологических ресурсов филиала «Райавтодор 1» за 2016 г.

Название показателя	Название показателя					
	ОА	ВЗ	НВ	ПВ	З	Вм.п.
Оборотные активы (ОА)	1	0,350	0,620	5,228	2,861	0,015
Производственные запасы (ВЗ)	2,859	1	1,772	14,945	8,178	0,003
Незавершенное производство (НВ)	1,613	0,564	1	8,432	4,614	0,005
Первоначальная стоимость основных средств (ПВ)	0,191	0,067	0,119	1	0,547	0,001
Износ основных средств (З)	0,350	0,122	0,217	1,827	1	0,185
Затраты будущих периодов (Вм.п.)	-	-	-	-	-	1

Таблица А-9 – Матрица эффективности использования организационных ресурсов филиала «Райавтодор 1» за 2016 г.

Название показателя	Название показателя						
	ВП	Др.п.	Ча.у.	Кпр	Кн.р.	АВ	Во.п.
1	2	3	4	5	6	7	8
Валовая прибыль (ВП)	1	0,325	0,400	0,148	58,465	1	0,325
Доход от реализации продукции (Др.п.)	3,077	1	1,231	0,454	179,892	3,077	1
Численность аппарата управления (Ча.у.)	2,500	0,813	1	0,369	146,163	2,500	0,813
Количество принятых решений (Кпр)	6,780	2,203	2,712	1	396,373	6,780	2,203

1	2	3	4	5	6	7	8
Количество нереализованных решений (Кн.р.)	0,017	0,006	0,007	0,003	1	0,017	0,006
Административные затраты (АВ)	1	0,325	0,400	0,148	58,465	1	0,325
Затраты на оплату труда (Во.п.)	3,052	0,896	1,856	0,454	152,36	3,581	1

Таблица А-10 – Матрица эффективности использования технических ресурсов филиала «Райавтодор 1» за 2016 г.

Название показателя	Название показателя							
	ЧД	Вовф	Кпрогр.	К5р.	ЗКО	КПавт.	ЗКП	КП мех.
Чистый доход (ЧД)	1	2,954	3,739	1,406	1,232	1,472	1,304	1,242
Стоимость основных производственных фондов (Вовф)	0,338	1	1,266	0,476	0,417	0,498	0,442	0,421
Количество прогрессивного оборудования (Кпрогр)	0,267	0,790	1	0,376	0,329	0,394	0,349	0,332
Количество оборудования с термином эксплуатации до 5 лет (К5р)	0,711	2,101	2,659	1	0,876	1,047	0,928	0,883
Общее количество оборудования (ЗКО)	0,811	2,398	3,035	1,141	1	1,195	1,059	1,008
Количество работников, занятых на автоматизированных операциях (КПавт.)	0,679	2,007	2,541	0,956	0,837	1	0,886	0,844
Общее количество работников (ЗКП)	0,766	2,265	2,867	1,078	0,944	1,128	1	0,952
Количество работников, занятых на механизированных операциях (КПмех.)	0,805	2,378	3,010	1,132	0,992	1,185	1,050	1

Таблица А-11 – – Матрица эффективности использования кадровых ресурсов филиала «Райавтодор 1» за 2016 г.

Название показателя	Название показателя				
	ЧП	Др.п.	ПП	ССЧ	ЗП
Чистая прибыль (ЧП)	1	28,883	8,710	0,05	0,088
Доход от реализации продукции (Др.п.)	0,035	1	0,302	0,02	0,003
Количество принятых работников (ПП)	0,115	3,316	1	0,06	0,010
Среднесписочная численность работников (ССЧ)	18,080	522,2	157,480	1	1,600
Количество уволенных работников (ЗП)	11,300	326,37	98,425	0,62	1

Таблица А -12 – Матрица эффективности использования маркетинговых ресурсов филиала «Райавтодор 1» за 2016 г.

Название показателя	Название показателя			
	ЧП	Др.п.	МВ	Взб.
Чистая прибыль (ЧП)	1	161,561	17,200	1,069
Доход от реализации продукции (Др.п.)	0,006	1	0,106	0,007
Маркетинговые затраты (МВ)	0,058	9,393	1	0,062
Затраты на сбыт (Взб.)	0,936	151,199	16,097	1

Таблица А -13 – Матрица эффективности использования материальных ресурсов филиала «Райавтодор 1» за 2017 г.

Название показателя	Название показателя			
	ВЗ	НВ	С	МВ
Производственные запасы (ВЗ)	1	1,085	10,832	6,893
Незавершенное производство (НВ)	0,921	1	9,981	6,352
Себестоимость продукции (С)	0,092	0,100	1	0,636
Материальные затраты (МВ)	0,145	0,157	1,571	1

Таблица А -14 – Матрица эффективности использования технологических ресурсов филиала «Райавтодор 1» за 2017 г.

Название показателя	Название показателя					
	ОА	ВЗ	НВ	ПВ	З	Вм.п.
1	2	3	4	5	6	7
Оборотные активы (ОА)	1	0,393	0,427	4,709	1,968	0,001
Производственные запасы (ВЗ)	2,544	1	1,085	11,979	5,006	0,002
Незавершенное производство (НВ)	2,344	0,921	1	11,038	4,613	0,002
Первоначальная стоимость основных средств (ПВ)	0,212	0,083	0,091	1	0,418	0,001

1	2	3	4	5	6	7
Износ основных средств (З)	0,508	0,200	0,217	2,393	1	0,001
Затраты будущих периодов (Вм.п.)	1068,250	419,970	455,772	5030,653	-	1

Таблица А-15 – Матрица эффективности использования организационных ресурсов филиала «Райавтодор 1» за 2017 г.

Название показателя	Название показателя						
	ВП	Др.п.	Ча.у.	Кпр	Кн.р.	АВ	Во.п.
Валовая прибыль (ВП)	1	0,525	0,418	0,149	69,552	36,690	0,325
Доход от реализации продукции (Др.п.)	3,088	1	1,562	0,898	179,892	3,077	1,256
Численность аппарата управления (Ча.у.)	2,500	0,813	1	0,369	146,163	2,500	0,813
Количество принятых решений (Кпр)	6,780	2,203	2,712	1	396,373	6,780	2,203
Количество нереализованных решений (Кн.р.)	0,017	0,006	0,007	0,003	1	0,017	0,006
Административные затраты (АВ)	4,266	0,325	0,400	0,148	58,465	1	0,325
Затраты на оплату труда (Во.п.)	3,077	5,566	1,231	0,454	179,892	3,077	1

Таблица А-16 – Матрица эффективности использования технических ресурсов филиала «Райавтодор 1» за 2017 г.

Название показателя	Название показателя							
	ЧД	Вовф	Кпрогр.	К5р.	ЗКО	КПавт.	ЗКП	КП мех.
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Чистый доход (ЧД)	1	26,150	7,088	0,132	0,092	1,520	0,17	4,250
Стоимость основных производственных фондов (Вовф)	0,038	1	0,271	0,005	0,004	0,058	0,007	0,163
Количество прогрессивного оборудования (Кпрогр)	0,141	3,689	1	0,019	0,013	0,214	0,02	0,600
Количество оборудования с термином эксплуатации до 5 лет (К5р)	7,590	198,48	53,80	1	0,700	11,54	1,30	32,25

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Общее количество оборудования (ЗКО)	10,843	283,54	76,85	1,429	1	16,48	1,85	46,08
Количество работников, занятых на автоматизированных операциях (КПавт.)	0,658	17,199	4,662	0,087	0,061	1	0,11	2,795
Общее количество работников (ЗКП)	5,838	152,677	41,38	0,769	0,538	8,877	1	24,81
Количество работников, занятых на механизированных операциях (КПмех.)	0,235	6,153	1,668	0,031	0,022	0,358	0,04	1

Таблица А-17 – – Матрица эффективности использования кадровых ресурсов филиала «Райавтодор 1» за 2017 г.

Название показателя	Название показателя				
	ЧП	Др.п.	ПП	ССЧ	ЗП
Чистая прибыль (ЧП)	1	0,727	0,725	105,627	1,151
Доход от реализации продукции (Др.п.)	1,375	1	0,699	145,237	1,583
Количество принятых работников (ПП)	1,375	0,536	1	145,237	1,583
Среднесписочная численность работников (ССЧ)	0,009	0,007	0,007	1	0,011
Количество уволенных работников (ЗП)	0,868	0,632	0,632	91,731	1

Таблица А-18 – Матрица эффективности использования маркетинговых ресурсов филиала «Райавтодор 1» за 2017 г.

Название показателя	Название показателя			
	ЧП	Др.п.	МВ	Взб.
Чистая прибыль (ЧП)	1	181,896	4,721	2,556
Доход от реализации продукции (Др.п.)	0,005	1	0,026	0,014
Маркетинговые затраты (МВ)	0,212	38,531	1	0,542
Затраты на сбыт (Взб.)	0,391	71,152	1,847	1

Матрицы эффективности использования каждого вида ресурсов  
приоритетным конкурентом (филиал «ДЭП 1»)

Таблица Б-1 – Матрица эффективности использования материальных ресурсов филиала «ДЭП 1» за 2015 г.

Название показателя	Название показателя			
	ВЗ	НВ	С	МВ
Производственные запасы (ВЗ)	1	0,639	2,321	1,001
Незавершенное производство (НВ)	1,566	1	3,634	1,567
Себестоимость продукции (С)	0,431	0,275	1	0,431
Материальные затраты (МВ)	0,999	0,638	2,319	1

Таблица Б-2 – Матрица эффективности использования технологических ресурсов филиала «ДЭП 1» за 2015 г.

Название показателя	Название показателя					
	ОА	ВЗ	НВ	ПВ	З	Вм.п.
Оборотные активы (ОА)	1	0,360	1,245	3,134	3,001	1,671
Производственные запасы (ВЗ)	2,777	1	3,458	8,704	8,335	3,543
Незавершенное производство (НВ)	0,803	0,289	1	2,517	2,411	1,145
Первоначальная стоимость основных средств (ПВ)	0,319	0,115	0,397	1	0,958	0,214
Износ основных средств (З)	0,333	0,120	0,415	1,044	1	0,886
Затраты будущих периодов (Вм.п.)	0,676	0,243	0,842	2,118	2,029	1

Таблица Б-3 – Матрица эффективности использования организационных ресурсов филиала «ДЭП 1» за 2015 г.

Название показателя	Название показателя						
	ВП	Др.п.	Ча.у.	Кпр	Кн.р.	АВ	Во.п.
1	2	3	4	5	6	7	8
Валовая прибыль (ВП)	1	0,342	0,781	0,073	0,736	0,901	0,718
Доход от реализации продукции (Др.п.)	2,927	1	2,286	0,213	2,154	2,637	2,101

1	2	3	4	5	6	7	8
Численность аппарата управления (Ча.у.)	1,281	0,438	1	0,093	0,942	1,154	0,919
Количество принятых решений (Кпр)	13,731	4,691	10,722	1	10,104	12,372	9,857
Количество нереализованных решений (Кн.р.)	1,359	0,464	1,061	0,099	1	1,225	0,976
Административные затраты (АВ)	1,110	0,379	0,867	0,081	0,817	1	0,797
Затраты на оплату труда (Во.п.)	1,393	0,476	1,088	0,101	1,025	1,255	1

Таблица Б-4 - Матрица эффективности использования кадровых ресурсов филиала «ДЭП 1» за 2015 г.

Название показателя	Название показателя				
	ЧП	Др.п.	ПП	ССЧ	ЗП
Чистая прибыль (ЧП)	1	0,326	0,435	0,400	43,148
Доход от реализации продукции (Др.п.)	3,067	1	1,333	1,227	132,320
Количество принятых работников (ПП)	2,300	0,750	1	0,920	99,240
Среднесписочная численность работников (ССЧ)	2,500	0,815	1,087	1	107,870
Количество уволенных работников (ЗП)	0,023	0,008	0,010	0,009	1

Таблица Б-5 - Матрица эффективности использования технических ресурсов филиала «ДЭП 1» за 2015 г.

Название показателя	Название показателя							
	ЧД	Вовф	Кпрогр.	К5р.	ЗКО	КПавт.	ЗКП	КП мех.
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Чистый доход (ЧД)	1	0,952	0,012	0,004	0,007	0,002	0,012	0,484
Стоимость основных производственных фондов (Вовф)	1,050	1	0,012	0,004	0,008	0,002	0,013	0,509

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Количество прогрессивного оборудования (Кпрогр)	84,493	80,435	1	0,327	0,618	0,145	1,055	40,919
Количество оборудования с термином эксплуатации до 5 лет (К5р)	258,174	245,774	3,056	1	1,889	0,444	3,222	125,030
Общее количество оборудования (ЗКО)	136,680	130,116	1,618	0,529	1	0,235	1,706	66,192
Количество работников, занятых на автоматизированных операциях (КПавт.)	580,891	552,991	6,875	2,250	4,250	1	7,250	281,318
Общее количество работников (ЗКП)	80,123	76,275	0,948	0,310	0,586	0,138	1	38,802
Количество работников, занятых на механизированных операциях (КПмех.)	2,065	1,966	0,024	0,008	0,015	0,004	0,026	1

Таблица Б-6 – Матрица эффективности использования маркетинговых ресурсов филиала «ДЭП 1» за 2015 г.

Название показателя	Название показателя			
	ЧП	Др.п.	МВ	Взб.
Чистая прибыль (ЧП)	1	142,538	17,200	2,003
Доход от реализации продукции (Др.п.)	0,007	1	0,121	0,014
Маркетинговые затраты (МВ)	0,058	8,287	1	0,116
Затраты на сбыт (Взб.)	0,499	71,152	8,586	1

Таблица Б-7 – Матрица эффективности использования материальных ресурсов филиала «ДЭП 1» за 2016 г.

Название показателя	Название показателя			
	ВЗ	НВ	С	МВ
Производственные запасы (ВЗ)	1	0,822	2,241	1,288
Незавершенное производство (НВ)	1,216	1	2,726	1,567
Себестоимость продукции (С)	0,446	0,367	1	0,575
Материальные затраты (МВ)	0,776	0,638	1,740	1

Таблица Б-8 – Матрица эффективности использования технологических ресурсов филиала «ДЭП 1» за 2016 г.

Название показателя	Название показателя					
	ОА	ВЗ	НВ	ПВ	З	Вм.п.
Оборотные активы (ОА)	1	0,605	1,072	11,243	4,945	0,002
Производственные запасы (ВЗ)	1,653	1	1,772	18,589	8,175	0,004
Незавершенное производство (НВ)	0,933	0,564	1	10,489	4,613	0,002
Первоначальная стоимость основных средств (ПВ)	0,089	0,054	0,095	1	0,440	0,002
Износ основных средств (З)	0,202	0,122	0,217	2,274	1	0,032
Затраты будущих периодов (Вм.п.)	425,191	257,170	455,772	4780,600	2102,450	1

Таблица Б-9 – Матрица эффективности использования организационных ресурсов филиала «ДЭП 1» за 2016 г.

Название показателя	Название показателя						
	ВП	Др.п.	Ча.у.	Кпр	Кн.р.	АВ	Во.п.
Валовая прибыль (ВП)	1	0,356	0,866	0,115	58,15	1	0,555
Доход от реализации продукции (Др.п.)	8,055	1	1,231	0,454	179,892	3,077	1
Численность аппарата управления (Ча.у.)	2,566	0,813	1	0,369	146,163	2,500	0,813
Количество принятых решений (Кпр)	6,780	2,203	2,712	1	396,373	6,780	2,203
Количество нереализованных решений (Кн.р.)	0,017	0,006	0,256	0,003	1	0,586	0,006
Административные затраты (АВ)	1	2,356	0,400	0,148	58,465	1	0,325
Затраты на оплату труда (Во.п.)	5,689	1	1,231	0,589	179,892	3,077	1

Таблица Б-10 – Матрица эффективности использования кадровых ресурсов филиала «ДЭП 1» за 2016 г.

Название показателя	Название показателя				
	ЧП	Др.п.	ПП	ССЧ	ЗП
Чистая прибыль (ЧП)	1	0,268	0,357	10,845	46,625
Доход от реализации продукции (Др.п.)	3,733	1	1,333	40,488	174,067
Количество принятых работников (ПП)	2,800	0,750	1	30,366	130,550
Среднесписочная численность работников (ССЧ)	0,092	0,025	0,033	1	4,299
Количество уволенных работников (ЗП)	0,021	0,006	0,008	0,233	1

Таблица Б-11 – Матрица эффективности использования маркетинговых ресурсов филиала «ДЭП 1» за 2016 г.

Название показателя	Название показателя			
	ЧП	Др.п.	МВ	Взб.
Чистая прибыль (ЧП)	1	142,538	3,699	2,003
Доход от реализации продукции (Др.п.)	0,007	1	0,026	0,014
Маркетинговые затраты (МВ)	0,270	38,531	1	0,542
Затраты на сбыт (Взб.)	0,499	71,152	1,847	1

Таблица Б-12 – Матрица эффективности использования технических ресурсов филиала «ДЭП 1» за 2016 г.

Название показателя	Название показателя							
	ЧД	Вовф	Кпрогр.	К5р.	ЗКО	КПавт.	ЗКП	КП мех.
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Чистый доход (ЧД)	1	0,930	0,698	1,014	1,020	0,164	0,371	0,216
Стоимость основных производственных фондов (Вовф)	1,075	1	0,751	1,090	1,097	0,177	0,399	0,232
Количество прогрессивного оборудования (Кпрогр)	1,432	1,332	1	1,452	1,461	0,235	0,531	0,310
Количество оборудования с термином эксплуатации до 5 лет (К5р)	0,986	0,918	0,689	1	1,006	0,162	0,366	0,213

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Общее количество оборудования (ЗКО)	0,980	0,912	0,684	0,994	1	0,161	0,364	0,212
Количество работников, занятых на автоматизированных операциях (КПавт.)	6,083	5,658	4,247	6,167	6,206	1	2,257	1,315
Общее количество работников (ЗКП)	2,695	2,507	1,882	2,732	2,750	0,443	1	0,583
Количество работников, занятых на механизированных операциях (КПмех.)	4,625	4,302	3,229	4,689	4,718	0,760	1,716	1

Таблица Б-13 – Матрица эффективности использования материальных ресурсов филиала «ДЭП 1» за 2017 г.

Название показателя	Название показателя			
	ВЗ	НВ	С	МВ
Производственные запасы (ВЗ)	1	1,987	2,277	1,025
Незавершенное производство (НВ)	0,503	1	1,146	0,516
Себестоимость продукции (С)	0,439	0,873	1	0,450
Материальные затраты (МВ)	0,976	1,940	2,222	1

Таблица Б-14 – Матрица эффективности использования технологических ресурсов филиала «ДЭП 1» за 2017 г.

Название показателя	Название показателя					
	ОА	ВЗ	НВ	ПВ	З	Вм.п.
Оборотные активы (ОА)	1	0,605	0,600	9,039	4,945	0,006
Производственные запасы (ВЗ)	1,653	1	0,992	14,945	8,175	0,009
Незавершенное производство (НВ)	1,667	1,008	1	15,071	8,244	0,009
Первоначальная стоимость основных средств (ПВ)	0,111	0,067	0,066	1	0,547	0,008
Износ основных средств (З)	0,202	0,122	0,121	1,828	1	0,001
Затраты будущих периодов (Вм.п.)	180,871	109,397	108,480	1634,891	894,358	1

Таблица Б-15 – Матрица эффективности использования организационных ресурсов филиала «ДЭП 1» за 2017 г.

Название показателя	Название показателя						
	ВП	Др.п.	Ча.у.	Кпр	Кн.р.	АВ	Во.п.
Валовая прибыль (ВП)	1	0,930	0,698	1,014	1,020	0,164	0,371
Доход от реализации продукции (Др.п.)	1,075	1	0,751	1,090	1,097	0,177	0,399
Численность аппарата управления (Ча.у.)	1,432	1,332	1	1,452	1,461	0,235	0,531
Количество принятых решений (Кпр)	0,986	0,918	0,689	1	1,006	0,162	0,366
Количество нереализованных решений (Кн.р.)	0,980	0,912	0,684	0,994	1	0,161	0,364
Административные затраты (АВ)	6,083	5,658	4,247	6,167	6,206	1	2,257
Затраты на оплату труда (Во.п.)	2,695	2,507	1,882	2,732	2,750	0,443	1

Таблица Б-16 – Матрица эффективности использования кадровых ресурсов филиала «ДЭП 1» за 2017 г.

Название показателя	Название показателя				
	ЧП	Др.п.	ПП	ССЧ	ЗП
Чистая прибыль (ЧП)	1	0,821	0,821	27,113	1,081
Доход от реализации продукции (Др.п.)	1,217	1	0,863	33,007	1,315
Количество принятых работников (ПП)	1,217	0,152	1	33,007	1,315
Среднесписочная численность работников (ССЧ)	0,037	0,030	0,030	1	0,040
Количество уволенных работников (ЗП)	0,925	0,760	0,760	25,091	1

Таблица Б-17 – Матрица эффективности использования маркетинговых ресурсов филиала «ДЭП 1» за 2017 г.

Название показателя	Название показателя			
	ЧП	Др.п.	МВ	Взб.
Чистая прибыль (ЧП)	1	206,088	5,055	3,114
Доход от реализации продукции (Др.п.)	0,005	1	0,025	0,015
Маркетинговые затраты (МВ)	0,198	40,772	1	0,616
Затраты на сбыт (Взб.)	0,321	66,187	1,623	1

Таблица Б-18 – Матрица эффективности использования технических ресурсов филиала «ДЭП 1» за 2017 г.

Название показателя	Название показателя							
	ЧД	Вовф	Кпрогр.	К5р.	ЗКО	КПавт.	ЗКП	КП мех.
Чистый доход (ЧД)	1	22,08	5,85	0,06	0,170	1,127	0,142	5,565
Стоимость основных производственных фондов (Вовф)	0,04	1	0,26	0,03	0,008	0,051	0,006	0,252
Количество прогрессивного оборудования (Кпрогр)	0,17	3,77	1	0,01	0,029	0,192	0,024	0,950
Количество оборудования с термином эксплуатации до 5 лет (К5р)	15,12	334,08	88,6	1	2,571	17,043	2,143	84,194
Общее количество оборудования (ЗКО)	5,88	129,92	34,4	0,38	1	6,628	0,833	32,742
Количество работников, занятых на автоматизированных операциях (КПавт.)	0,88	19,60	5,19	0,05	0,151	1	0,126	4,940
Общее количество работников (ЗКП)	7,06	155,90	41,3	0,46	1,200	7,953	1	39,291
Количество работников, занятых на механизированных операциях (КПмех.)	0,18	3,968	1,05	0,01	0,031	0,202	0,025	1

Матрицы конкурентных преимуществ филиала  
«Райавтодор 1» по видам ресурсов

Таблица В-1 – Матрица конкурентных преимуществ материальных ресурсов филиала «Райавтодор 1» за 2015 г.

Название показателя	Название показателя			
	ВЗ	НВ	С	МВ
Производственные запасы (ВЗ)	1	2,383	5,919	7,519
Незавершенное производство (НВ)	0,420	1	2,482	3,154
Себестоимость продукции (С)	0,169	0,404	1	1,271
Материальные затраты (МВ)	0,133	0,317	0,787	1

Таблица В-2 – Матрица конкурентных преимуществ материальных ресурсов филиала «Райавтодор 1» за 2016 г.

Название показателя	Название показателя			
	ВЗ	НВ	С	МВ
Производственные запасы (ВЗ)	1	2,156	8,971	10,499
Незавершенное производство (НВ)	0,464	1	4,161	4,870
Себестоимость продукции (С)	0,112	0,240	1	1,170
Материальные затраты (МВ)	0,095	0,205	0,855	1

Таблица В-3 – Матрица конкурентных преимуществ материальных ресурсов филиала «Райавтодор 1» за 2017 г.

Название показателя	Название показателя			
	ВЗ	НВ	С	МВ
Производственные запасы (ВЗ)	1	1,698	4,667	6,886
Незавершенное производство (НВ)	0,588	1	2,747	4,054
Себестоимость продукции (С)	0,213	0,364	1	1,476
Материальные затраты (МВ)	0,145	0,246	0,677	1

Таблица В-4 – Матрица конкурентных преимуществ технологических ресурсов филиала «Райавтодор 1» за 2015 г.

Название показателя	Название показателя					
	ОА	ВЗ	НВ	ПВ	З	Вм.п.
Оборотные активы (ОА)	1	1,644	0,724	3,587	2,001	0,032
Производственные запасы (ВЗ)	0,609	1	0,440	2,183	1,218	0,026
Незавершенное производство (НВ)	1,382	2,273	1	4,957	2,764	0,052
Первоначальная стоимость основных средств (ПВ)	0,279	0,461	0,202	1	0,557	0,023
Износ основных средств (З)	0,502	0,825	0,361	1,793	1	0,010
Затраты будущих периодов (Вм.п.)	27,194	44,761	19,676	97,586	54,404	1

Таблица В-5 – Матрица конкурентных преимуществ технологических ресурсов филиала «Райавтодор 1» за 2016 г.

Название показателя	Название показателя					
	ОА	ВЗ	НВ	ПВ	З	Вм.п.
Оборотные активы (ОА)	1	0,579	0,578	0,465	0,579	7,500
Производственные запасы (ВЗ)	1,730	1	1,256	0,804	0,598	0,750
Незавершенное производство (НВ)	1,729	2,369	1	0,804	1,123	2,500
Первоначальная стоимость основных средств (ПВ)	2,146	1,241	1,253	1	1,243	0,500
Износ основных средств (З)	1,733	1,000	1,000	0,803	1	5,781
Затраты будущих периодов (Вм.п.)	-	-	-	-	-	1

Таблица В-6 – Матрица конкурентных преимуществ технологических ресурсов филиала «Райавтодор 1» за 2017 г.

Название показателя	Название показателя					
	ОА	ВЗ	НВ	ПВ	З	Вм.п.
Оборотные активы (ОА)	1	0,650	0,712	0,521	0,398	0,167
Производственные запасы (ВЗ)	1,539	1	1,094	0,802	0,612	0,222
Незавершенное производство (НВ)	1,406	0,914	1	0,732	0,560	0,222
Первоначальная стоимость основных средств (ПВ)	1,910	1,239	1,379	1	0,764	0,125
Износ основных средств (З)	2,515	1,639	1,793	1,309	1	1,000
Затраты будущих периодов (Вм.п.)	5,906	3,839	4,201	3,077	-	1

Таблица В-7 – Матрица конкурентных преимуществ организационных ресурсов филиала «Райавтодор 1» за 2015 г.

Название показателя	Название показателя						
	ВП	Др.п.	Ча.у.	Кпр	Кн.р.	АВ	Во.п.
Валовая прибыль (ВП)	1	99,252	35,612	1,530	16,282	0,865	11,773
Доход от реализации продукции (Др.п.)	0,010	1	0,359	0,015	0,164	0,009	0,119
Численность аппарата управления (Ча.у.)	0,028	2,787	1	0,043	0,457	0,024	0,331
Количество принятых решений (Кпр)	0,654	64,868	23,275	1	10,641	0,565	7,695
Количество нереализованных решений (Кн.р.)	0,061	6,096	2,187	0,094	1	0,053	0,723
Административные затраты (АВ)	1,157	114,800	41,191	1,770	18,832	1	13,618
Затраты на оплату труда (Во.п.)	0,085	8,430	3,025	0,130	1,383	0,073	1

Таблица В-8 – Матрица конкурентных преимуществ организационных ресурсов филиала «Райавтодор 1» за 2016 г.

Название показателя	Название показателя						
	ВП	Др.п.	Ча.у.	Кпр	Кн.р.	АВ	Во.п.
Валовая прибыль (ВП)	1	0,913	0,462	1,287	1,005	1,452	0,586
Доход от реализации продукции (Др.п.)	0,382	1	1,002	1,089	1,565	1,896	0,569
Численность аппарата управления (Ча.у.)	0,974	1,078	1	1,255	1,022	1,022	0,698
Количество принятых решений (Кпр)	1,995	1,156	1,985	1	1,180	1,589	0,522
Количество нереализованных решений (Кн.р.)	1,896	1,258	0,027	1,158	1	0,029	0,777
Административные затраты (АВ)	1,256	0,138	0,025	1,977	1,589	1	1,059
Затраты на оплату труда (Во.п.)	0,536	0,896	1,508	0,771	0,847	1,164	1

Таблица В-9 – Матрица конкурентных преимуществ организационных ресурсов филиала «Райавтодор 1» за 2017 г.

Название показателя	Название показателя						
	ВП	Др.п.	Ча.у.	Кпр	н.р.	АВ	Во.п.
1	2	3	4	5	6	7	8
Валовая прибыль (ВП)	1	1,996	0,567	1,481	1,210	0,280	0,276
Доход от реализации продукции (Др.п.)	0,501	1	0,284	0,742	0,606	0,140	0,138

1	2	3	4	5	6	7	8
Численность аппарата управления (Ча.у.)	1,765	3,523	1	2,613	2,136	0,494	0,487
Количество принятых решений (Кпр)	0,675	1,348	0,383	1	0,817	0,189	0,186
Количество нереализованных решений (Кн.р.)	0,826	1,649	0,468	1,223	1	0,231	0,228
Административные затраты (АВ)	3,576	7,138	2,026	5,295	4,328	1	0,986
Затраты на оплату труда (Во.п.)	3,626	7,239	2,055	5,370	4,389	1,014	1

Таблица В-10 – Матрица конкурентных преимуществ кадровых ресурсов филиала «Райавтодор 1» за 2017 г.

Название показателя	Название показателя				
	ЧП	Др.п.	ПП	ССЧ	ЗП
Чистая прибыль (ЧП)	1	6,518	5,434	3,063	0,255
Доход от реализации продукции (Др.п.)	0,153	1	0,834	0,470	0,256
Количество принятых работников (ПП)	0,184	1,199	1	5,636	5,896
Среднесписочная численность работников (ССЧ)	0,326	2,129	1,775	1	12,255
Количество уволенных работников (ЗП)	40,609	248,250	221,000	127,222	1

Таблица В-11 – Матрица конкурентных преимуществ кадровых ресурсов филиала «Райавтодор 1» за 2016 г.

Название показателя	Название показателя				
	ЧП	Др.п.	ПП	ССЧ	ЗП
Чистая прибыль (ЧП)	1	3,658	6,155	5,023	7,963
Доход от реализации продукции (Др.п.)	0,365	1	0,598	0,987	0,674
Количество принятых работников (ПП)	0,704	0,320	1	9,343	5,987
Среднесписочная численность работников (ССЧ)	0,869	0,456	0,107	1	17,196
Количество уволенных работников (ЗП)	36,256	269,354	210,354	524,360	1

Таблица В-12 – Матрица конкурентных преимуществ кадровых ресурсов филиала «Райавтодор 1» за 2017 г.

Название показателя	Название показателя				
	ЧП	Др.п.	ПП	ССЧ	ЗП
Чистая прибыль (ЧП)	1	2,940	1,944	1,125	41,626
Доход от реализации продукции (Др.п.)	0,056	1	0,660	0,563	0,854
Количество принятых работников (ПП)	0,005	1,515	1	0,006	0,214
Среднесписочная численность работников (ССЧ)	0,756	0,569	0,256	1	37,010
Количество уволенных работников (ЗП)	25,369	152,693	256,360	453,620	1

Таблица В-13 – Матрица конкурентных преимуществ технических ресурсов филиала «Райавтодор 1» за 2015 г.

Название показателя	Название показателя							
	ЧД	Вовф	Кпрогр.	К5р.	ЗКО	КПавт.	ЗКП	КП мех.
Чистый доход (ЧД)	1	1,456	0,855	0,016	0,005	0,010	0,003	0,018
Стоимость основных производственных фондов (Вовф)	0,687	1	0,588	0,011	0,004	0,007	0,002	0,012
Количество прогрессивного оборудования (Кпрогр)	1,169	1,702	1	0,018	0,006	0,012	0,003	0,021
Количество оборудования с термином эксплуатации до 5 лет (К5р)	63,640	92,640	54,435	1	0,327	0,635	0,173	1,154
Общее количество оборудования (ЗКО)	194,665	283,369	166,507	3,059	1	1,941	0,529	3,529
Количество работников, занятых на автоматизированных операциях (КПавт.)	100,282	145,978	85,776	1,576	0,515	1	0,273	1,818
Общее количество работников (ЗКП)	367,700	535,252	314,513	5,778	1,889	3,667	1	6,667
Количество работников, занятых на механизированных операциях (КПмех.)	55,155	80,288	47,177	0,867	0,283	0,550	0,150	1

Таблица В-14 – Матрица конкурентных преимуществ технических ресурсов филиала «Райавтодор 1» за 2016 г.

Название показателя	Название показателя							
	ЧД	Вовф	Кпр.	К5р.	ЗКО	КПавт.	ЗКП	КП мех.
Чистый доход (ЧД)	1	0,229	0,352	0,006	0,002	0,003	0,001	0,007
Стоимость основных производственных фондов (Вовф)	4,361	1	1,536	0,027	0,010	0,015	0,004	0,033
Количество прогрессивного оборудования (Кпрогр)	2,839	0,651	1	0,017	0,006	0,010	0,003	0,021
Количество оборудования с термином эксплуатации до 5 лет (К5р)	162,302	37,219	57,162	1	0,362	0,553	0,149	1,213
Общее количество оборудования (ЗКО)	448,718	102,900	158,035	2,765	1	1,529	0,412	3,353
Количество работников, занятых на автоматизированных операциях (КПавт.)	293,392	67,281	103,331	1,808	0,654	1	0,269	2,192
Общее количество работников (ЗКП)	1089,743	249,900	383,800	6,714	2,429	3,714	1	8,143
Количество работников, занятых на механизированных операциях (КПмех.)	133,828	30,689	47,133	0,825	0,298	0,456	0,123	1

Таблица В-15 – Матрица конкурентных преимуществ технических ресурсов филиала «Райавтодор 1» за 2017 г.

Название показателя	Название показателя							
	ЧД	Вовф	Кпр.	К5р.	ЗКО	КПавт.	ЗКП	КП мех.
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Чистый доход (ЧД)	1	6,348	2,429	2,550	2,305	2,926	2,964	2,426

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Стоимость основных производственных фондов (Вовф)	0,158	1	0,383	0,402	0,363	0,461	0,467	0,382
Количество прогрессивного оборудования (Кпрогр)	0,412	2,614	1	1,050	0,949	1,205	1,220	0,999
Количество оборудования с термином эксплуатации до 5 лет (К5р)	0,392	2,489	0,952	1	0,904	1,147	1,162	0,951
Общее количество оборудования (ЗКО)	0,434	2,754	1,054	1,106	1	1,269	1,286	1,053
Количество работников, занятых на автоматизированных операциях (КПавт.)	0,342	2,170	0,830	0,872	0,788	1	1,013	0,829
Общее количество работников (ЗКП)	0,337	2,142	0,819	0,861	0,778	0,987	1	0,819
Количество работников, занятых на механизированных операциях (КПмех.)	0,412	2,616	1,001	1,051	0,950	1,206	1,221	1

Таблица В-16 – Матрица конкурентных преимуществ маркетинговых ресурсов филиала «Райавтодор 1» за 2015 г.

Название показателя	Название показателя			
	ЧП	Др.п.	МВ	Взб.
Чистая прибыль (ЧП)	1	0,408	0,515	0,461
Доход от реализации продукции (Др.п.)	2,429	1	1,256	1,143
Маркетинговые затраты (МВ)	1,948	0,793	1	0,897
Затраты на сбыт (Взб.)	2,170	0,887	1,118	1

Таблица В-17 – Матрица конкурентных преимуществ маркетинговых ресурсов филиала «Райавтодор 1» за 2016 г.

Название показателя	Название показателя			
	ЧП	Др.п.	МВ	Взб.
Чистая прибыль (ЧП)	1	1,133	4,650	0,534
Доход от реализации продукции (Др.п.)	0,857	1	4,077	0,500
Маркетинговые затраты (МВ)	0,215	0,244	1	0,114
Затраты на сбыт (Взб.)	1,876	2,125	8,715	1

Таблица В-18 – Матрица конкурентных преимуществ маркетинговых ресурсов филиала «Райавтодор 1» за 2017 г.

Название показателя	Название показателя			
	ЧП	Др.п.	МВ	Взб.
Чистая прибыль (ЧП)	1	0,883	0,934	0,821
Доход от реализации продукции (Др.п.)	0,020	1	0,102	0,933
Маркетинговые затраты (МВ)	1,071	0,945	1	0,880
Затраты на сбыт (Взб.)	1,218	1,075	1,138	1





**More  
Books!** 



**yes**  
**I want morebooks!**

Покупайте Ваши книги быстро и без посредников он-лайн - в одном из самых быстрорастущих книжных он-лайн магазинов!  
Мы используем экологически безопасную технологию "Печать-на-Заказ".

Покупайте Ваши книги на  
**[www.morebooks.de](http://www.morebooks.de)**

Buy your books fast and straightforward online - at one of the world's fastest growing online book stores! Environmentally sound due to Print-on-Demand technologies.

Buy your books online at  
**[www.morebooks.de](http://www.morebooks.de)**

SIA OmniScriptum Publishing  
Brivibas gatve 1 97  
LV-103 9 Riga, Latvia  
Telefax: +371 68620455

[info@omniscrptum.com](mailto:info@omniscrptum.com)  
[www.omniscrptum.com](http://www.omniscrptum.com)

OMNIscriptum 





