

ховуючи складність, багатоаспектність даної категорії. Крім того, мінімізації помилок служитиме використання декількох методів оцінки.

В умовах відсутності універсальної методики оцінки інноваційного потенціалу розгляд і комплексне застосування різних методів, запропонованих в економічній літературі, з урахуванням конкретних можливостей їх використання в кожному конкретному випадку здійснення інноваційних проектів дозволить отримати більш достовірну інформацію для обґрунтованого прийняття управлінських рішень щодо розробки і реалізації інноваційної стратегії організації, внесення відповідних змін у складові інноваційного потенціалу для забезпечення його адекватності поставленим інноваційним цілям.

1. Балабанов И.Т. Инновационный менеджмент : Уч. пособие. – СПб.: Питер. – 2000. 2. Гунин В.Н. и др. Управление инновациями. Модульная программа для менеджеров "Управление организацией". Модуль №7. – М., 1999. 3. Данько М. Инновационный потенциал у промышленности Украины // Экономист. – 1999. – № 10. 4. Захарченко В.И. Экономический механизм процесса нововведений / Под ред. И.П. Продюса; Всеукраинская академия экономической кибернетики. – Одесса, 2000. 5. Кокурин Д.И. Инновационная деятельность. – М., 2001. 6. Мартюшева Л.С., Калишенко В.О. Инновационный потенциал предприятия как объект экономического исследования // Финансы Украины. – 2002. – № 10. 7. Методологические вопросы науковедения / Под ред. В.И. Оноприенко. – К., 2001. 8. Николаев А.И. Инновационное развитие и инновационная культура // Наука и наукознание. – 2001. – №2. 9. Новікова І.В. Інноваційний потенціал підприємства: оцінка та фінансово-інвестиційне забезпечення розвитку (за матеріалами підприємств алмазно-інструментального виробництва України). – К., 2003. 10. Олександр О.І. Управління потенціалом акціонерних товариств (на матеріалах підприємств цементної промисловості України). – К., 2001. 11. Управление инновациями : В 3 кн. Кн. 1: Основы организации инновационных процессов: Учеб. Пособие / А.А. Харин, И.Л. Коленский; Под ред. Ю.В. Шленова. – М., 2003.

Надійшла до редколегії 26.11.2007

М. Кривенко, асп.

СТРАТЕГІЯ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА

Проаналізовано джерела утворення конкурентних переваг. Досліджено взаємозв'язок різних видів діяльності підприємства та їх вплив на досягнення конкурентних переваг. Розглянуто механізм виявлення та утримання конкурентних переваг. Особливу увагу приділено стратегії формування конкурентних переваг підприємств кондитерської галузі України.

Sources of competitive advantages are analyzed. Correlation of different activities of the enterprise and their effect on competitive advantages achievements are investigated. Mechanism of competitive advantages determination and keeping is studied. Special attention to the strategy of competitive advantages building for enterprises at confectionery market is paid.

Постановка проблеми. Однією з особливостей розвитку підприємств на сучасному етапі є вплив на їх діяльність низки факторів. Змінюються клієнти, виникають нові ринкові ніші, з'являються нові конкуренти, розробляються нові, більш досконалі технології. Джерелом змін є зрушення у технічній і технологічній стороні виробництва, а також у виробничих відносинах самої компанії і в оточуючому ринковому середовищі. Звичайно, це є справедливим і для будь-якої фірми, що являє собою відкриту систему, яка взаємодіє з різними суб'єктами господарювання і суспільства загалом: органами державного управління, комерційними і некомерційними організаціями, споживачами. Відповідно можна виділити декілька ланцюгів регулювання, збої в яких призводять до необхідності перебудови, тобто свідомих змін в організації, спрямованих на підвищення її ефективності, що безперечно є нагальним та актуальним у нашому ринковому середовищі, яке часто зазнає змін. При визначенні стратегії формування конкурентних переваг підприємствам доводиться враховувати ці фактори та оперативно пристосовуватись до їх змін.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідженням проблем формування та досягнення конкурентних переваг організаціями на ринку присвячені роботи як іноземних вчених-економістів – І. Ансоффа, Г. Асселя, Т. Коупленда, Ф. Котлера, М. Портера, А.А. Томпсона, К. Хессіга, В.К. Холла, так і вітчизняних дослідників Є.М. Азарян, Г.Л. Азоєва, А.Е. Воронкової, В.І. Герасимчука, М.І. Книш, І.Л. Решетнікової, Р.А. Фатхутдинова, Ю. Рубіна, Ю.Ф. Ярошенко та інших. Вивчення праць даних дослідників дозволяє отримати загальне уявлення про теоретико-методологічні засади розвитку конкурентного середовища, конкурентоспроможність різних об'єктів та розуміти загальний механізм і принципи побудови конкурентної стратегії підприємства як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках. У працях таких вітчизняних учених, як Діленко В.А., Дударь А.П., Іванова Ю.Б., Корж М.В., Лисенко Н.М., Мочерний С.В., Федішина А.Я., значна увага приділяється саме формуванню конкурентних переваг вітчизняних підприємств та методикам оцінки конкурентних стратегій.

Невирішені раніше частини загальної проблеми.

Аналіз існуючого матеріалу з проблематики дослідження конкурентних переваг та стратегій їх формування показав, що теоретична розробка багатьох аспектів досліджуваної проблеми носить розпорошений і фрагментарний характер. Відсутнє комплексне уявлення про стратегію формування конкурентних переваг і як наслідок є необхідність систематизації наукових поглядів дослідників. Врахування різних підходів та наукових концепцій в результаті надасть змогу всебічного аналізу діяльності підприємств конкретної галузі.

Мета статті полягає у визначенні методики та аналізі стратегії формування конкурентних переваг підприємства в умовах посилення ринкової конкуренції.

Виклад основного матеріалу. У сучасній економічній літературі, що присвячена проблемам виживання та стратегічного успіху фірм в умовах висококонкурентного середовища, значна увага приділяється факторам успіху підприємства, зокрема ключовим компетенціям та конкурентним перевагам.

Яким чином утворюється конкурентна перевага? На початковому етапі, фірма утворює конкурентну перевагу усвідомлюючи чи знаходячи нові, кращі методи конкуренції в галузі та привносить ці методи на ринок. Це є своєрідною новацією в конкурентній боротьбі [8]. Якщо суперник програв, або не може чи не хоче відповідати на дані дії, такі новації змінюють розклад конкурентних сил на ринку. Фірми, які відкриті до нововведень, можуть мати значні конкурентні переваги особливо у галузях, в яких присутня значна економія на масштабі, або коли споживачі мають схильність до переключення між різними виробниками. Найбільш типові джерела новацій, які можуть змінити розклад конкурентних сил, наступні:

1. Нові технології. Зміна технології може створити можливості для розробки товару, нові способи маркетингу, виробництва або доставки й поліпшення супутніх послуг. Саме вона найчастіше передуює стратегічно важливим нововведенням. Зміна лідерства найімовірніше відбувається у тих галузях, де різка зміна технології спричинює старіння знань та фондів колишніх лідерів.

2. Нові чи змінені потреби споживачів. Часто конкурентна перевага виникає або переходить із рук у руки тоді, коли в покупців з'являються зовсім нові запити або ж їх бачення "ідеального" товару різко змінюється. Ті фірми, які вже закріпилися на ринку, можуть цього не помітити або виявитися не в змозі відреагувати належним чином, бо це вимагає створення нового ланцюга цінності.

3. Зміна вартості або доступності ресурсів. Конкурентна перевага часто переходить від одного гравця до іншого через зміну абсолютної або відносної вартості компонентів виробництва. Гнучкий менеджмент домагається конкурентної переваги, пристосовуючись до нових умов, у той час як конкуренти зв'язані капіталовкладеннями і тактикою, пристосованими до старих умов.

4. Поява нових сегментів. Ще одна можливість одержання конкурентної переваги з'являється, коли утворюється зовсім новий сегмент галузі або відбувається перегрупування існуючих сегментів. Тут є можливість не лише вийти на нову групу покупців, а й знайти новий, більш ефективний, спосіб випускати деякі види продукції.

5. Зміни в законодавчому регулюванні. Зміна політики уряду в таких сферах, як стандарти, охорона навколишнього середовища, вимоги до нових галузей і торговельні обмеження, – це один поширений стимул для новацій. Існуючі лідери ринку пристосувались до певних "правил гри", і коли ці правила раптом змінюються, вони можуть виявитися не в змозі відповісти на ці зміни.

На рівні реалізації стратегії конкурентні переваги з'являються, коли фірма діє за окремим напрямками – поява нових способів ведення бізнесу, введення нових процедур, нових технологій та інше. Відповідність та взаємопов'язаність різних стратегічних дій також важлива для того, щоб блокувати спроби копіювання конкурентних переваг. Однією з найкращих концепцій, яка допомагає зрозуміти взаємопов'язаність різних видів діяльності фірми та вплив однієї на іншу є концепція М. Портера "Ланцюжок цінності" [6]. "Ланцюжок цінності" – це систематичний спосіб моніторингу всіх видів діяльності фірми та дослідження шляхів їх перетину. При цьому, метод аналізу цінності окремих ланок діяльності фірми складається в поділі всіх видів діяльності фірми (проекування, виробництво, збут, розподіл та обслуговування продукції) на основні та підтримуючі. Кожен вид діяльності фірми розглядається як потенційне джерело конкурентних переваг. Це дозволяє виявити та ранжувати відповідні джерела зниження витрат та диференціації продукції що виробляється, які безпосередньо впливають на стратегію формування конкурентних переваг фірми. Всі види діяльності з ланцюжка цінностей вносять свій вклад у вартість для покупця, а сумарна вартість в ланцюжку цінності буде визначати різницю між вартістю для покупця та вартістю виробництва.

Через "ланцюжок цінності" М. Портер намагається пояснити механізм досягнення конкурентної переваги. Конкурентна перевага досягається виходячи з того, як фірма організовує та виконує окремі види своєї діяльності, за допомогою яких вона створює певні цінності для своїх клієнтів. Кінцева цінність, створена фірмою, визначається тим, скільки клієнти згодні заплатити за товари та послуги що пропонуються фірмою.

Так як ланцюжок цінності підприємства являє собою систему взаємопов'язаних видів діяльності, між якими існують зв'язки, то метод якої-небудь діяльності впливає на вартість та ефективність інших. Тобто конкурентна перевага може формуватись як з самих видів діяльності, так і зі зв'язків з ними: врахування впливу одного виду діяльності на іншу частину ланцюжка чи вдосконалення координації між ними призводить іноді до досягнення

вирішальної конкурентної переваги. Ланцюжок цінності є інструментом для розуміння структури витрат фірми та того, як витрати зростають та знижуються залежно від виду діяльності та всередині самих видів.

Ланцюжок цінності окремої фірми входить в більшу систему діяльності, яку можна назвати "системою цінностей". До неї входять постачальники сировини, комплектуючих, посередники тощо. На шляху до кінцевого споживача товар даної фірми часто проходить крізь ланцюжки цінності каналів збуту. В кінцевому результаті, товар стає сукупним елементом ланцюжка цінності покупця. Конкурентна перевага все більше визначається тим, на скільки чітко фірма може організувати всю цю систему. Вищезазначені зв'язки не тільки об'єднують різні види діяльності фірми, а й обумовлюють взаємну залежність фірми, проміжних каналів та каналів збуту. Фірма може досягти конкурентної переваги краще організовуючи ці зв'язки.

Аналіз "ланцюжка цінності" передбачає, серед іншого, співставлення витрат і результатів по кожному процесу з відповідними витратами та результатами найближчих конкурентів. На основі такого аналізу визначають, які важливі заходи вздовж "ланцюжка цінності" підприємству треба здійснити, щоб випередити конкурентів і досягти успіху. Однією з причин, чому підхід "ланцюжка цінності" є досить ефективним, це те, що він дозволяє побачити що конкурентна перевага може з'явитись не тільки завдяки гарному продукту чи послугі, а й з будь-якої ланки "ланцюжка цінності". Також важливе розуміння того, яким чином фірма загалом входить у загальну систему цінності, яка включає ланцюжки цінності постачальників, посередників, покупців.

Виявивши і оцінивши основних конкурентів, компанія повинна розробити конкурентні стратегії, за допомогою яких вона зможе отримати та утримувати конкурентну перевагу, запропонувавши товари вищої споживчої цінності. На підприємстві необхідним є формування "стратегічного набору" (системи стратегій різного типу на певний відрізок часу), що відбиває специфіку функціонування та розвитку суб'єкта, рівень його претендування на місце й роль у зовнішньому середовищі. Систему конкурентних стратегій підприємства відобразимо на рис. 1.

Розглянемо стратегію формування конкурентних переваг на прикладі підприємств кондитерської галузі України. Для початку нам необхідно визначитись з особливостями конкурентних переваг підприємств кондитерського ринку. Сьогодні за насиченістю та асортиментом ринок кондитерських виробів України майже нічим не відрізняється від ринку європейських країн. Кондитерські вироби налічують до 1000 найменувань, а 90 % кондитерського ринку належать вітчизняній продукції [3]. На думку експертів, кондитерський ринок в Україні характеризується певними особливостями, зокрема :

- ✓ кондитерський ринок є матеріалоемним: більша частина витрат спрямована на придбання сировини;
- ✓ сезонність сировини, що викликає коливання цін на цукор, борошно та какао-боби протягом року;
- ✓ сезонність виробництва: восени та взимку попит на кондитерські вироби зростає, а отже зростають й об'єми виробництва.

За результатами дослідження по діагностиці сектору кондитерських виробів, проведеного у жовтні 2006 року дослідницькою компанією InMind, рівень конкуренції у секторі кондитерських виробів було оцінено як високий (34,3 %) та дуже високий (35,3 %). Оцінюючи конкурентні переваги власного виробництва на внутрішньому ринку, опитані підприємства відзначили якість продукції (63,4 %), ціни на вироби (63,4 %), налагоджену мережу збуту (49,5 %) [3].



Рис. 1. Система конкурентних стратегій підприємства

Таким чином, існує дуже широкий спектр стратегій ринкової конкуренції, які можна об'єднати в систему конкурентних стратегій підприємства – сукупність стратегій, спрямованих на адаптацію підприємства до змін в умовах конкуренції та зміцнення його довгострокової конкурентної позиції на ринку.

Сконцентруймо свою увагу на 3-х найбільших підприємствах у секторі виробництва шоколаду та шоколадних виробів – корпорації "Roshen", "Nestle" та "Крафт Фудз Україна". В цілому, специфіка кондитерського ринку України (ринок є сферою масового виробництва), встановлює певні рамки у діяльності підприємств, та певною мірою обумовлює їх стратегію. Великі фірми, що здійснюють масове виробництво, володіють великою ресурсною силою і, природно, їм властива силова конкурентна і інноваційна поведінка на ринку. Згідно біологічного підходу до класифікації конкурентних стратегій, представленого вище, така стратегія має назву віолентна – "силова" стратегія домінування на ринку, орієнтована на високу продуктивність і зниження витрат виробництва, а отже, і зниження ціни реалізації [2].

Віоленти характеризуються великим розміром, чисельністю працівників, безліччю філіалів і дочірніх під-

приємств, повнотою асортименту, здібністю до масового виробництва, великими витратами на НДДКР, виробництво, маркетинг. Їх постійна проблема – завантаження потужностей. Як показує сучасний стан на ринку, ця стратегія цілком характерна вище перерахованим трьом операторам кондитерського ринку. Всі вони мають великий асортимент продукції, здійснюють значні інвестиції в модернізацію виробництва, постійно збільшуючи свої потужності, проводять достатньо агресивну маркетингову стратегію.

Продукція віолентів характерна високою якістю, пов'язаною з високим рівнем стандартизації, уніфікації і технологічності, низькими цінами, властивими масовому виробництву. Багато віолентів, в свою чергу, це транснаціональні компанії, діяльність яких утворює олігополістичний ринок. У нашому випадку підрозділами ТНК є "Nestle" та "Крафт Фудз Україна" а корпорація "Roshen" є своєрідним національним аналогом ТНК – потужним фінансово-промисловим концерном. Конкурентні переваги кондитерських підприємств на внутрішньому ринку див.рис. 2.



Рис. 2. Конкурентні переваги кондитерських підприємств на внутрішньому ринку

За етапами еволюційного розвитку та залежно від його динаміки, віоленти поділяються на такі типи: 1) "гордий лев" – тип віолентів, для яких характерний найдинамічніший темп розвитку; підгрупи: "лідери", "віце-лідери" тощо; 2) "могутній слон" – тип з менш динамічним розвитком, розширеною диверсифікацією як компенсація за втрату позиції лідера в галузі; 3) "неповороткий бегемот" – тип віолентів, що втратили динаміку розвитку, надмірно захопилися широкою диверсифікацією і розпоростили сили.

Створення віолента вимагає великомасштабних інвестицій. Для успіху на ринку велика корпорація повинна здійснити взаємозв'язані інвестиції в трьох напрямках: створення великого виробництва; створення загальнонаціональної, а потім і інтернаціональної збутової і маркетингової мережі; створення ефективного управлінського апарату.

Віоленти набувають рис "гордих левів" – фірм з чітким виробничим профілем і малою диверсифікованістю (не проникає в суміжні галузі і підгалузі). Проте у випуску "свого" масового товару "леви" відносяться до технологічних лідерів. Особливості їх позицій на ринку: технічні або організаційні переваги у важливому і перспективному сегменті ринку. Сила "левів" – концентрація на вузькому, але масовому і перспективному колі товарів; великі витрати на НДДКР і створення найпотужніших науково-дослідних структур, які як ядро організації не зникають ні за яких обставин.

Потенціал зростання сегменту ринку, в якому динамічно розвивався "лев", рано чи пізно вичерпується. Активна еволюція віолента закінчується, і він переходить в позицію "могутнього слона". Фірма-віолент втрачає динамізм, але знаходить підвищену стійкість, забезпечену великими розмірами, диверсифікацією, наявністю широкої міжнародної мережі філіалів, і у цьому стані може існувати ряд десятиліть. В свій час, такий процес еволюції пройшла компанія "Крафт Фудз Україна", яка спеціалізувалася виключно на виробництві шоколаду. На сьогодні компанії, які ми обрали для дослідження ("Nestle", "Крафт Фудз Україна" та "Roshen"), більшою мірою відносяться до другої групи – "могутній слон". Вони диференціюють свою діяльність, працюючи і в інших сегментах ринку харчових продуктів.

"Могутньому слону" в умовах стабільного існування властива ефективна тактика "спритного другого" – уникають ролі першого при появі нового товару на ринку, але вони завжди поряд, на других ролях. Фірмі не обов'язково бути першою, щоб одержати від нововведення найбільшу вигоду. Саме завдяки широко диверсифікованому і масовому виробництву "слон" отримує найбільшу користь із застосування новинки в найрізноманітніших областях. Так, компанії, вивчаючи досвід підприємств подібної галузі у інших країнах, можуть використовувати те, що спрацювало там, певною мірою адаптуючи це до національного ринку (будь то певна продукція чи рекламна кампанія).

Ситуація "лева" – швидко розвивається весь бізнес, "слона" – вдало розвиваються лише деякі напрями діяльності, а інші відстають. З часом динамізм, творча здібність "могутнього слона" падає і він перетворюється на "неповороткого бегемота". Зберігаючи гігантський оборот, корпорація поступово втрачає здатність добиватися відповідного прибутку, що спричинено: стратегічними помилками, пов'язана з занадто широкою диверсифікацією і відповідним розпилюванням сил; загальним занепадом галузі, омертвінням капіталу, відсутністю перспективи виробництва. Ситуацію у ряді випадків ще можна виправити за рахунок стратегії дезінвестиції – позбавлення від збиткових виробництв і зниження витрат в

організаціях, що зберігаються. Так, наприклад, корпорація "Roshen" має дуже диверсифіковану діяльність, хоч і в межах кондитерського ринку. На сьогодні корпорація залишається заручником тортів київської фабрики, для випуску яких вимушена утримувати цілий молокозавод. Торти залишаються неавтоматизованим ручним виробництвом, що також потребує затрат значних матеріальних ресурсів. Обмежений термін придатності солодкої продукції прив'язує реалізацію до відносно вузького радіусу. Не маючи наміру остаточно відмовлятися від виробництва продукції, що швидко псується, "Roshen" усе ж не планує розширювати цей напрямок: у концепцію вітчизняної шоколадної компанії торти не дуже вписуються.

На прикладі підприємств-лідерів українського кондитерського ринку можна побачити, яким чином вони намагаються протидіяти стандартній ситуації розвитку віолента – еволюціонування "лева" до "неповороткого бегемота", відповідним чином формуючи свою стратегію. "Roshen", дефокусує від неприбуткових та "важких" для роботи сегментів ринку, як то виробництво тортів, все більше звертає увагу на найбільш прибутковий сегмент кондитерського ринку – сегмент шоколадних плиток, у якому до недавнього часу вона була майже не присутня. Підтвердженням цього є виведення на ринок в грудні минулого року цілого портфелю шоколадної плитки під брендом "Roshen" та спрямування на його підтримку значних рекламних інвестицій. Компанія "Крафт Фудз Україна" відмовилась від боротьби за сегмент шоколадних батончиків, у якому вона ще присутня, і вже кілька років не веде рекламної підтримки даного портфелю. Це є достатньо логічним кроком для компанії, так як дуже важко конкурувати на ринку шоколадних батончиків з такими гігантами як корпорація "Masterfoods" (бренди – Snickers, Mars, Bounty, Twix) та "Nestle" (бренди – Nuts, KitKat, Lion), які здійснюють величезні рекламні інвестиції в просування своїх брендів у цьому сегменті. Натомість, "Крафт Фудз Україна" сфокусувала свої зусилля на кондитерському ринку на підтримці лідерства в сегменті шоколадних плиток та випробовує свої сили у сегменті шоколадних цукерок, конкуруючи там з "Roshen" та "Nestle". Також, у листопаді цього року стало відомо про купівлю корпорацією "Крафт Фудз" бісквітного підрозділу групи "Danon", представленого в 22-х країнах світу. Таким чином, корпорація шукає нові можливості у швидко зростаючих сегментах ринку. Чи позначиться ця угода на українському підрозділі корпорації поки що не відомо. На відміну від вище зазначених "Roshen" та "Крафт Фудз Україна", український підрозділ корпорації "Nestle" поки що не відмовляється від стратегії диверсифікації свого виробництва. Серед продуктів компанії на сьогодні присутні: кава, шоколад, шоколадні цукерки, шоколадні батончики, супи швидкого приготування, сухі сніданки, морозиво, спеціальне дитяче харчування, соуси, майонез тощо. Підтримка такого значного різновиду продукції вимагає значних інвестицій та спричинює розпорощення зусиль компанії. У майбутньому це може спричинити до втрати передових позицій у тих сегментах, у яких компанія зараз ще займає значні частки ринку (кава, шоколад). Вже на сьогодні ми можемо бачити, що компанія не веде активних дій у кондитерському сегменті, поступово все більше уступаючи лідерство "Roshen" та "Крафт Фудз Україна". Хоча, як відомо, диверсифікація діяльності дає можливість підприємству диверсифікувати й свої ризики. А у випадку роботи на кондитерському ринку – згладжувати сезонність коливання попиту та виробництва.

Висновки і перспективи подальших розробок. Загалом в економічній літературі немає єдиного підходу до класифікації конкурентних стратегій та їх різновидів.

Універсальної ідеальної стратегії для кожної конкретної компанії не існує: навіть для різних підрозділів усередині компанії або видів товарів можуть бути потрібні різні стратегії для різних підрозділів або видів товарів. Кожна компанія повинна визначити, яка стратегія краще всього спрацює, враховуючи її положення в галузі, цілі, можливість і ресурси.

Але, якщо компанія сфокусувала свою діяльність та вирізнялась з інших підприємств на ринку, необхідно забезпечити щоб це працювало і надалі, що і має бути метою подальших досліджень. Компанії повинні постійно оновлювати свою стратегію. Процес оновлення стратегії повинен розпочинатись одразу після того, як була розроблена нова, так як стратегія компанії починає застарівати швидко вона народилась.

1. Азов Г.Л., Челенков А.П. Конкурентные преимущества фирмы. – М.: ОАО Типография "НОВОСТИ", 2000.
2. Клименко С.М., Омеляненко Т.В., Барабас Д.О., Дуброва О.С., Вакулко А.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства. – К., 2006.
3. Діагностика сектору кондитерських виробів. Інформація маркетингової дослідницької компанії InMind на замовлення проекту БІЗПРО. – Жовтень 2006. – [Електронний ресурс: www.bizpro.org.ua].
4. James C. Collins, Jerry I. Porras. Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies. – Harper Business Essentials, 1994.
5. Monica Calcagno. The Evolution of the Competitive Advantage Concept in Strategic Management Studies. – Venezia: Department of Management and Business Administration Ca' Foscari University, 1998.
6. Porter Michael. Competitive Advantage. – NY: The Free Press, 1985.
7. Glenn Gow. Gaining Competitive Advantage. – [Електронний ресурс: http://www.crimson-consulting.com].
8. Strategy and Marketing Primer. Stanford University. Dept. of Engineering-Economic Systems & Operations Research. – [Електронний ресурс: http://www.stanford.edu].

Надійшла до редколегії 26.11.2007

П. Кухта, асист.

УДОСКОНАЛЕННЯ ПРИЙНЯТТЯ ІНВЕСТИЦІЙНИХ РІШЕНЬ НА ОСНОВІ ІНТЕГРАЛЬНОГО ПОКАЗНИКА ДОЦІЛЬНОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЄКТІВ

Запропоновано інтегральний показник доцільності реалізації інвестиційних проєктів, що включає в себе сукупність складових, які відбивають можливий вплив різних факторів на результати інвестування.

I propose integral index of project performance expediency which includes totality of components that reflect the possible influence of various factors on investments results.

Постановка проблеми. На сьогоднішній день розроблено багато методів оцінювання доцільності вкладання капіталу на різних рівнях, однак, як свідчить практика, у переважній більшості випадків прогнозовані показники ефективності інвестування не збігаються з фактичними. Реалізація проєкту, як правило, викликає ряд зрушень в економічній системі, що втілюються в сукупності факторів середовища і різноманітних складових проєкту, врахування яких ще до початку впровадження проєкту дає змогу підвищити як обґрунтованість управлінських рішень, так і здійснити необхідні заходи для нейтралізації чи послаблення їх впливу. Проблема створення досконалої методики визначення інтегрального показника доцільності реалізації проєктів на основі зведення різноманітних факторів та складових проєкту до цього часу не знаходила свого остаточного розв'язання і є предметом розгляду цієї статті.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Серед останніх досліджень із зазначеної проблематики варто звернути особливу увагу на наукову працю Череп А.В. [8, с. 143–165], в якій вона запропонувала методику інтегральної оцінки ефективності інвестицій на основі рівнозначності складових показників. Азарова А.О. та Беров Д.М. [1] запропонували низку вагових коефіцієнтів в інтегральній оцінці проєктів, Кюда О.П. [4, с. 88–95] проаналізував методичні підходи до оцінки інвестиційної привабливості об'єктів на основі впливу внутрішніх факторів. При вирішенні питання удосконалення методик зведення різноманітних факторів та складових ефективності проєкту слід брати до уваги також професійно розроблену систему вагів критеріїв Mayes 2000 [6, с. 44]. Необхідно відзначити цікавий підхід Юхимчука С.В. та Супруна С.Д. [9], в якому для прийняття інвестиційних рішень обрано матричну форму як зручний математичний апарат, а також роботу Процьківа О.П. [7]. Проте ці методичні розробки, маючи безумовні позитивні сторони, не позбавлені і певних недоліків, оскільки передбачають низку вихідних допущень щодо можливості їх подальшого застосування.

Невирішені раніше частини загальної проблеми. Розробка інтегрального показника доцільності реалізації інвестиційних проєктів завжди потребувала коректного зведення часткових критеріїв ефективності та мо-

жливості включення будь-яких цільових параметрів, які стають важливими для інвестора на певному етапі, а також визначення методики обґрунтування значимості показників в інтегральній оцінці, чого досягти за такого поєднання не вдавалося в повній мірі. Не розкрито принципи врахування різних складових показників та максимальні (або прийнятні) значення, яких вони можуть досягати за умов сьогодення. При використанні експертних оцінок значимості показників часто спостерігаються неузгодженості і навіть протиріччя в рекомендаціях. Іноді для застосування існуючих методик виникає необхідність забезпечення значної репрезентативності вибірки даних і великої кількості обстежуваних проєктів.

Мета статті. Розроблюваний інтегральний показник доцільності реалізації інвестиційних проєктів повинен знайти своє реальне втілення в сучасній практиці прийняття управлінських рішень комплексного характеру. Для цього передбачається визначити цей показник як величину, що включає в себе сукупність складових, які відбивають можливі реакції тих чи інших факторів на реалізацію інвестиційного проєкту. Таким чином, запропонований підхід до визначення інтегрального показника має врахувати вплив інвестування на всю сукупність зацікавлених у результатах реалізації інвестиційного проєкту сторін, на основі окремих показників, які характеризують найбільш значущі фактори впливу на ефективність інвестицій.

Виклад основного матеріалу. При всьому різноманітності існуючих методик зведення часткових показників інтегральна оцінка в більшості з них розраховується на основі обліку значення рівнів часткових показників. За значення часткового показника ефективності проєкту за кожним критерієм передбачається брати як відношення його фактичної оцінки до найкращої (максимально прийнятної) величини за даним критерієм (але для забезпечення односпрямованості змін таких показників як період окупності, рівень ризикованості проєкту обов'язково використовується обернене відношення цих величин).

Значимість показника в інтегральній оцінці в основному встановлюють експертним шляхом, що часто призводить до неузгодженості та протиріч у різних методичних рекомендаціях експертів. Так професійно розроблена система вагів критеріїв Mayes 2000 [6, с. 44] за деякими параметрами має суттєві відмінності порівняно