

внаслідок недотримання цих принципів, дозволяє підвищити рівень довіри до кредитної спілки та забезпечити виконання її основного призначення – забезпечення соціального захисту та підвищення фінансового добробуту своїх учасників. Позитивний вплив на соціальний захист населення підтверджується зростанням популярності кредитних спілок серед населення та позитивним досвідом функціонування вже впродовж багатьох років. Разом з тим, з метою розв'язання складних економічних, фінансових, організаційних та соціальних завдань, які виникають сьогодні, найповніше охоплення населення кредитними спілками сприятиме залученню заощаджень населення та їх акумуляції на соціально-економічні зрушення та суттєве підвищення життєвого рівня в країні, що у свою чергу дозволить послабити негативний вплив наслідків фінансової кризи на рівень життя населення.

**Перспективи подальших розробок у цьому напрямку.** В сьогоденних умовах розгортання економіч-

ної кризи в Україні виникає необхідність подальшого дослідження особливостей реалізації захисної функції кредитних спілок з метою розробки ефективних і дієвих напрямів активізації їх розвитку.

1. Гончаренко В.В. Кредитна кооперація. Форми економічної самопомоги сільського і міського населення у світі та в Україні (теорія, методологія, практика). / В.В. Гончаренко. – К., 1998.
2. Пожар А.А. Фінансові аспекти функціонування кредитних спілок // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України: Збірник наукових праць Української академії банківської справи Національного банку України. – Суми, 2007. – Т. 20. – С. 335-343.
3. Закон України "Про кредитні спілки" від 22.01.02 р. – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://rada.gov.ua>.
4. Кредитні спілки в Україні: основні засади діяльності / За ред. Оленчика А.Я. – К., 2005.
5. Фарат О.В. Використання світового досвіду діяльності кредитних спілок для активізації кредитно-кооперативного руху в Україні // Трансформаційні економічні системи в Україні. Науковий збірник / За ред. З.Г. Ватаманюка. – Львів, 2000. – С. 32-39.
6. Державний комітет статистики України. – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
7. Державна комісія з регулювання ринку фінансових послуг України. – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.dfp.gov.ua>.

Надійшла до редколегії 08.12.2008

В. Балан, канд. фіз.-мат. наук, доц.

## СТОХАСТИЧНЕ МОДЕЛЮВАННЯ ПРОЦЕСУ РОЗРОБКИ Й ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ ЗБАЛАНСОВАНИХ ПОКАЗНИКІВ У БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВАХ

*Розглянуто можливості застосування системи збалансованих показників для досягнення стратегічних цілей банківських установ. Запропоновано стохастичну модель, яка відображає етапи процесу розробки та впровадження системи збалансованих показників (СЗП) для підвищення ефективності реалізації стратегії у банках.*

*The possibilities of usage of Balanced Scorecard (BSC) for achievement of strategic targets of banking establishments are considered. Stochastic model which displays stages of process of working out and introduction of Balanced Scorecard for increase of efficiency of realization of strategy in banks are proposed.*

**Постановка проблеми.** Важливість застосування стратегічних підходів і методів управління бізнесом на сьогодні не викликає сумнівів. Так, у програмі розвитку фінансових інститутів, що фінансуються Світовим банком та USAID, стратегічне управління є першою сферою діяльності, що адресується закордонному банку – партнеру українського банку. Правильно організований процес стратегічного планування, особливо в умовах глобальної фінансової та економічної криз, політичної нестабільності може забезпечити не просто виживання в складних умовах функціонування, а й послідовне та стабільне зростання, оскільки дає змогу більш повно скористатися можливостями та уникнути загроз, що виникають на цьому шляху.

Однак стратегічне планування передбачає не тільки розробку стратегій та стратегічних планів, а й наявність дієвих методів і механізмів їх реалізації. За деякими оцінками лише 10 % сформульованих стратегій реалізується достатньо ефективно на практиці. Звідси випливає необхідність акцентування уваги не тільки на процесі формування стратегій, а на їх результативному впровадженні та здійсненні дієвого стратегічного контролю. Ще однією необхідною умовою досягнення високого рівня ефективності діяльності будь-якої організації є збалансованість управління, зосередження уваги одночасно на різних напрямках.

Одним із сучасних інструментів, який дає змогу вирішити ряд зазначених проблем, є розроблена в 1990-х роках Д. Нортоном та Р. Капланом система збалансованих показників СЗП (Balanced Scorecard – BSC), основне призначення якої полягає в посиленні стратегії бізнесу, її формалізації, проведенні й донесенні до кожного співробітника компанії, забезпеченні моніторингу й зворотного зв'язку з метою відслідковування і генерації організаційних ініціатив всередині структурних підрозділів. На думку спеціалістів Гарвардської школи бізнесу СЗП стала однією з найбільш популярних методологій

XX століття. Так, більшість великих компаній світу (60 % зі списку Global-2000 журналу Forbes) вже реалізували або реалізують проекти зі створення та впровадження системи збалансованих показників. Особливо дієвою та актуальною дана система є в банківській сфері, де сучасні тенденції та технології (консолідація банківського капіталу, скорочення частки традиційних банківських операцій та послуг, розвиток інвестиційного бізнесу, трансформація організаційних структур, а також розгляд підвищення ринкової вартості банку в якості основної цілі стратегічного управління) вимагають застосування інтегрального підходу як до вимірювання результативності бізнесу на основі фінансових і нефінансових показників, так і в управлінні реалізацією стратегії та досягненні стратегічних цілей.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Автори більшості публікацій [1; 2; 6; 8-13], присвячених концепції СЗП, наводять базові принципи, засади та структуру системи збалансованих показників, роблять акцент на основних напрямках оцінювання ефективності бізнесу за допомогою СЗП та на можливості її застосування як інструмента операціоналізації стратегії. У роботах [3; 4; 6] наведено приклади впровадження СЗП в систему стратегічного управління банківських установ, інших підприємств.

**Невирішені раніше частини загальної проблеми.** Незважаючи на велику цікавість до системи збалансованих показників як зі сторони теоретиків, так і представників бізнесу, залишаються проблемні питання, пов'язані з обґрунтуванням можливості ефективного впровадження СЗП, її адаптації до специфіки конкретного підприємства.

**Формулювання завдань та цілей статті.** Цілі статті полягають у розгляді можливостей інтеграції системи збалансованих показників у систему стратегічного управління банку, а також застосуванні нових підходів на основі інструментів стохастичного аналізу (теорії

замкнених потокових графів) для моделювання процесу розробки та впровадження СЗП.

**Виклад основного матеріалу.** Основне призначення та структура системи збалансованих показників наведені в [1; 6; 11-14]. Зазначимо лише, що СЗП дає вищому керівництву новий інструмент управління, який переводить бачення компанії та її стратегії в набір взаємозв'язаних збалансованих показників, які дають змогу оцінювати критичні фактори не тільки поточного, але й майбутнього розвитку організації. Окрім цього СЗП дає можливість отримати відповіді на основні запитання: за рахунок чого компанія створює свою вартість; які процеси є ключовими в її діяльності; який рівень кваліфікації персоналу та технологій, що застосовуються; яка їх відповідність вибраній стратегії; які інвестиції в розвиток компанії необхідно здійснити з метою досягнення довгострокових цілей. По суті СЗП стає єдиним стрижнем, який об'єднує

життєво важливі операції компанії. Трансформація стратегічних цілей через проміжні параметри (нормативи бізнес-процесів) дає змогу вирішити основну проблему організації ефективного бізнесу – інтеграцію стратегічного й оперативного рівнів управління.

Таким чином, основними перевагами СЗП є: можливість доведення стратегії до співробітників організації; узгодження зі стратегією задач підрозділів та персональних цілей співробітників; ув'язка стратегічних задач із довгостроковими цілями та річним бюджетом; виявлення та координація стратегічних ініціатив; періодичний та систематичний перегляд стратегії; встановлення зворотного зв'язку для коригування стратегії.

Нижче представлені взаємозв'язки елементів структури системи збалансованих показників та системи стратегічного управління банку (рис. 1).

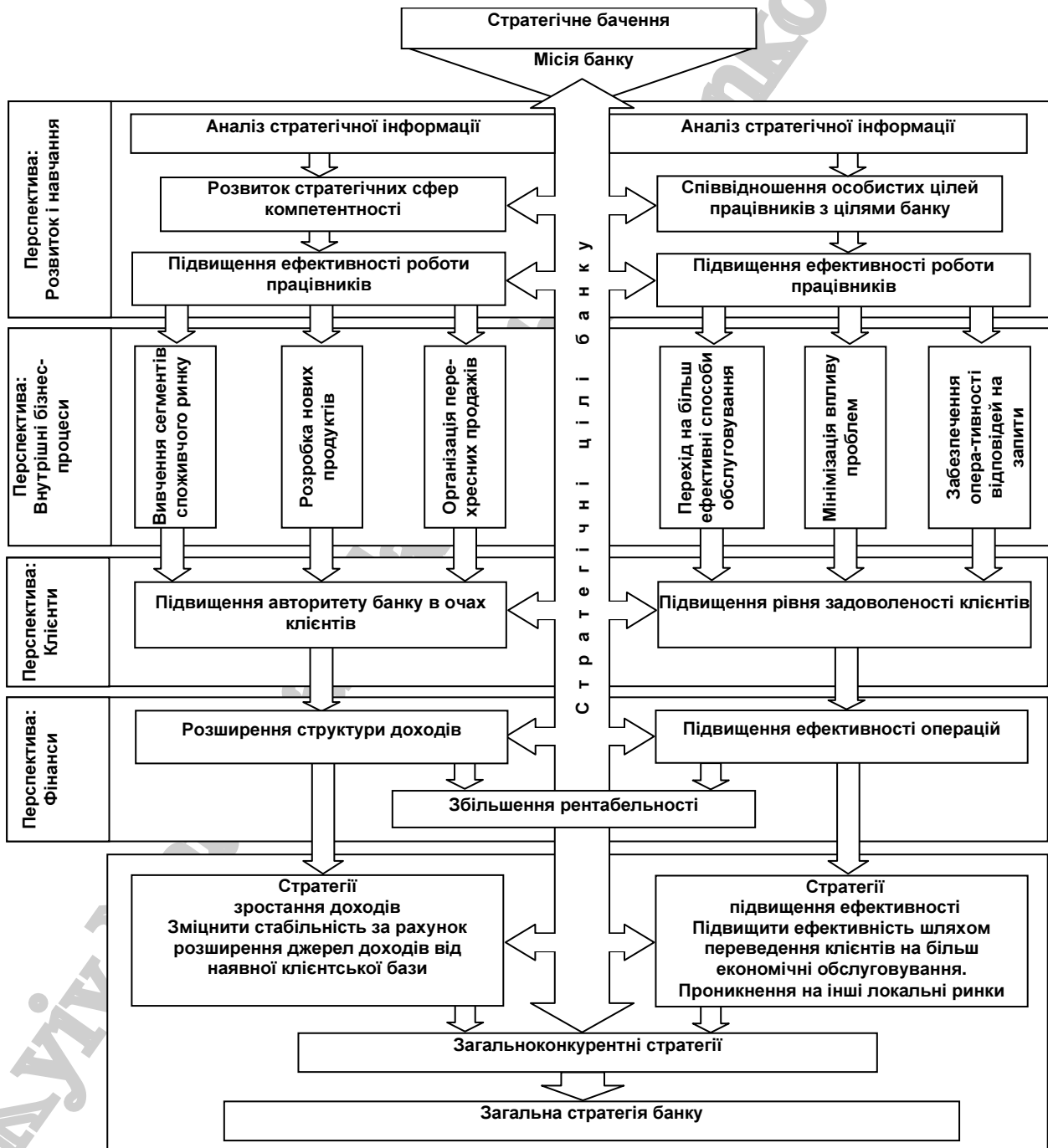


Рис. 1. Інтеграція СЗП в систему стратегічного управління банком

Технологічно побудова СЗП для банку містить декілька необхідних елементів: карти стратегічних задач, логічно пов'язаних зі стратегічними цілями; безпосередньо карти збалансованих показників, які кількісно вимірюють ефективність бізнес-процесів та терміни досягнення необхідних результатів; стратегічні ініціативи (цільові проекти, інвестиції, навчання і т. п.), які забезпечують впровадження необхідних змін; показники керівників різних рівнів для контролю та оцінювання діяльності.

Побудова СЗП здійснюється таким чином, щоб задачі й показники менеджерів більш високого рівня організаційної структури в інтегрованому вигляді відображали задачі й показники менеджерів більш низького рівня. Таким чином, вдається досягти того, що реалізація стратегії стає регулярною діяльністю всіх підрозділів й керованою за допомогою планування, обліку, контролю та аналізу збалансованих показників, а також мотивації персоналу на їх досягнення.

Відповідно до означеного вище можна виділити 4 основні етапи процесу впровадження системи збалансованих показників, які зображені у вигляді укрупненої стохастичної моделі на основі GERT-сітки (рис. 2) [7]. Зазначимо, що кожний етап цієї моделі характеризується певною ймовірністю  $p_k$  та часом виконання  $t_k$ , які можуть бути трансформовані в один параметр – W-функцію ( $W_k = p_k \cdot M_k$ , де  $M_k$  – умовна твірна функція моментів випадкової величини  $t_k$ , яка враховує тип її ймовірнісного розподілу (нормальний, експоненційний, ..., вироджений [7])). Зрозуміло, що час виконання кожного етапу буде залежати від величини банку, обсягів запланованих робіт та інших чинників, які визначають стохастичний характер та невизначеність в діяльності банку.

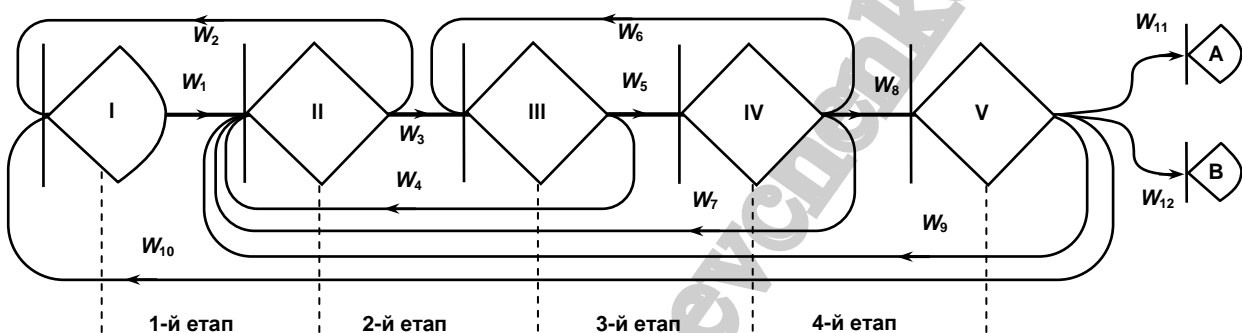


Рис. 2. Стохастична модель процесу впровадження системи збалансованих показників.

Таким чином, застосування стохастичних моделей при плануванні проекту інтеграції СЗП у систему стратегічного управління банком дає змогу врахувати ймовірнісні міркування щодо тривалості окремих етапів проекту, а також і самого їх виконання. Це, в свою чергу, підвищує шанси не тільки успішного впровадження системи збалансованих показників як інструмента страте-

гічної діяльності банку, а й ефективність її подальшого застосування.

Зазначимо, що на першому етапі (I – II), який описується узагальненою функцією  $W_1$ , здійснюють розробку стратегічної карти (рис. 3).

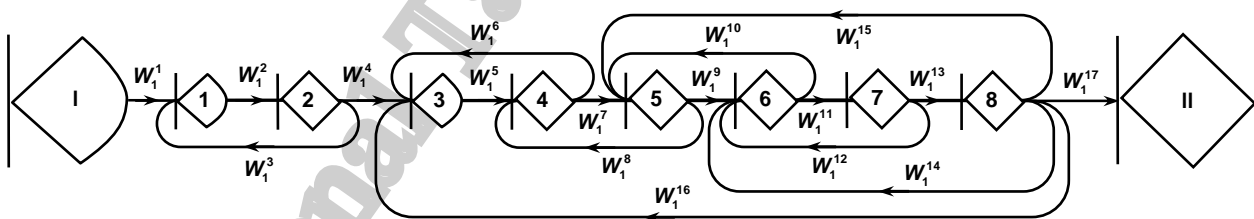


Рис. 3. Стохастична сітка розробки стратегічної карти СЗП

Для цього після визначення складу й формування координаційної робочої групи проекту ( $W_1^1$ ), розробки календарного плану робіт та регламенту їх проведення ( $W_1^2$ ,  $W_1^3$ ) приступають до дослідження та аналізу стратегічних цілей та стратегії банку ( $W_1^4$ ). Відповідно до структури СЗП далі здійснюють розробку складових стратегічної карти СЗП за напрямками: "фінанси" – на основі формулювання загальних фінансових цілей, специфічних фінансових цілей й визначення причинно-наслідкових зв'язків між фінансовими цілями та відповідного необхідного коригування –  $W_1^5$ ,  $W_1^6$ ; "клієнти" – шляхом ідентифікації й формулювання загальних і специфічних цілей клієнтів і визначення причинно-наслідкових зв'язків між цими цілями та відповідного

необхідного їх коригування –  $W_1^7$ ,  $W_1^8$ ; "внутрішні бізнес-процеси" на основі визначення загальних і специфічних внутрішніх (процесних) цілей та визначення причинно-наслідкових зв'язків між ними та у разі необхідності відповідного їх коригування –  $W_1^9$ ,  $W_1^{10}$ ; загальних і специфічних цілей персоналу й визначення причинно-наслідкових зв'язків між ними та у разі потреби їх коригування –  $W_1^{11}$ ,  $W_1^{12}$ ; "персонал" – шляхом визначення та аналізу

Після цього необхідно перевірити збалансованість стратегічних цілей та узгодженість підсумкової стратегічної карти ( $W_1^{13}$  –  $W_1^{16}$ ) й здійснити перехід ( $W_1^{17}$ ) до наступного етапу.

На другому етапі (II – III – функція  $W_3$ ) здійснюють розробку скорингової карти (рис. 4) згідно з визначени-

ми цілями.

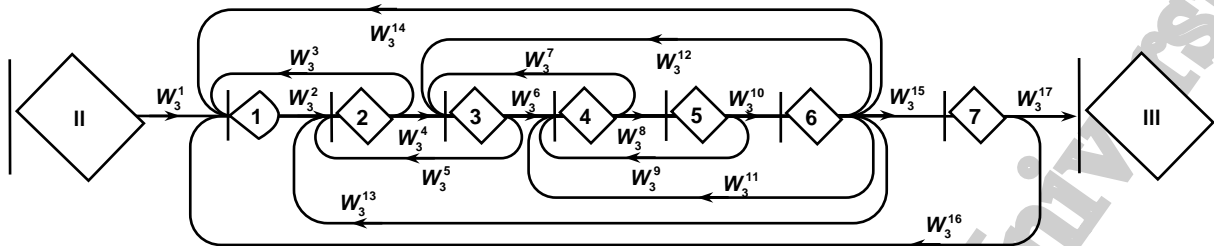


Рис. 4. Стохастична сітка розробки скорингової карти СЗП

Процес починають з аналізу та узагальнення інформації про показники результативності ( $W_3^1$ ). Потім на основі досвіду та міркувань керівників функціональних підрозділів, консультантів, інших учасників проектної групи відповідно до структури СЗП узгоджують й формулюють: фінансові показники й визначають причинно-наслідкові зв'язки між ними та здійснюють розробку скорингової карти з перспективи "фінанси" ( $W_3^2, W_3^3$ ); показники з перспективи "клієнти" й визначають причинно-наслідкові зв'язки між ними – далі будують відповідну скорингову карту ( $W_3^4, W_3^5$ ); показники для внутрішніх/процесних цілей, встановлюють причинно-наслідкові зв'язки між ними та на цій основі розробляють скорингову карту з перспективи "внутрішні бізнес-процеси" ( $W_3^6, W_3^7$ ); показники для цілей по перспекти-

ві "персонал" і також визначають причинно-наслідкові зв'язки між ними; далі будують скорингову карту з даної перспективи ( $W_3^8, W_3^9$ ).

Після цього формулюють значення показників результативності на підсумковий і проміжні планові періоди ( $W_3^{10}$ ) з урахуванням можливості їх перегляду та коригування за допомогою зворотних зв'язків ( $W_3^{11} - W_3^{14}$ ). Останніми кроками даного етапу є перевірка збалансованості ключових показників та узгодження підсумкової скорингової карти ( $W_3^{15} - W_3^{17}$ ).

На третьому етапі (III – IV – функція  $W_5$ ) здійснюють розробку таблиці та плану стратегічних ініціатив (рис. 5).

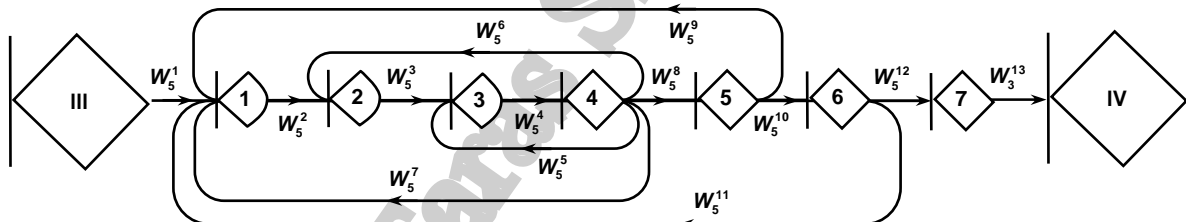


Рис. 5. Стохастична сітка розробки плану стратегічних ініціатив та стратегічного бюджету

Даний процес базується на визначенні та формулюванні стратегічних ініціатив (проектів та програм розвитку) ( $W_5^1, W_5^2$ ) та розробці на основі цього матриці формування стратегічних ініціатив ( $W_5^3$ ). Важливим кроком є перевірка й аналіз відповідності та достатності стратегічних ініціатив стратегічним цілям та ключовим показникам результативності ( $W_5^4 - W_5^7$ ). Далі здійснюють розробку стратегічного бюджету на основі оцінювання вартості стратегічних ініціатив ( $W_5^6 - W_5^9$ ) та

аналіз стратегічного бюджету й відповідне коригування стратегії, стратегічних цілей, показників та ініціатив ( $W_5^{10}, W_5^{11}$ ). Роботи  $W_5^{12}, W_5^{13}$  призначені для розробки календарного плану реалізації стратегічних ініціатив та визначенні відповідальних за їх виконання.

Заключний 4-й етап (IV – V, описується функцією  $W_8$ ) призначений для безпосереднього впровадження та адаптації СЗП до конкретного банку (рис. 6).

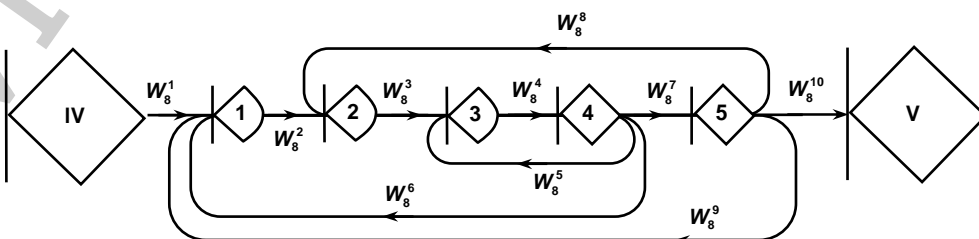


Рис. 6. Стохастична сітка впровадження та адаптації СЗП

Для цього здійснюють розподіл відповідальності за досягнення планових значень показників результативності ( $W_8^1$ ) та розроблюють пропозиції з уведення даних показників у систему мотивації ( $W_8^2$ ). Важливе значення на даному етапі має розробка механізмів інтеграції системи збалансованих показників з іншими підсистемами управління банком (фінансового управління, бюджетування та управлінського обліку, управління маркетингом, процесного управління, управління персоналом, управління проектами ( $W_8^3 - W_8^6$ )). Наступним кроком є розробка та впровадження процесів зворотного зв'язку для забезпечення формування й одержання фактичних значень за виділеними показниками результативності з метою проведення план-фактного контролю реалізації стратегії та наступного коригування

стратегічних цілей та показників ( $W_8^7 - W_8^9$ ) й на завершення – розробка документів, які регламентують функціонування системи збалансованих показників ( $W_8^{10}$ ).

Зазначимо, що за допомогою комбінації базисних перетворень кожен стохастичну сітку можна перетворити в еквівалентну сітку, що складається з однієї-єдиної дуги [7]. Для подальшого аналізу стохастичної моделі необхідно замкнути кожний вузол закінчення на її початок (Рис. 7) і скористатися топологічним рівнянням Мейсона, що застосовне для замкнутих графів із довільною структурою:

$$1 - \sum_i W(L_i(1)) + \sum_j W(L_j(2)) + \dots + (-1)^m \sum_p W(L_p(m)) = 0,$$

де  $\sum_i W(L_i(k))$  – сума  $W$ -функцій усіх петель  $k$ -го порядку в замкнутому графові.

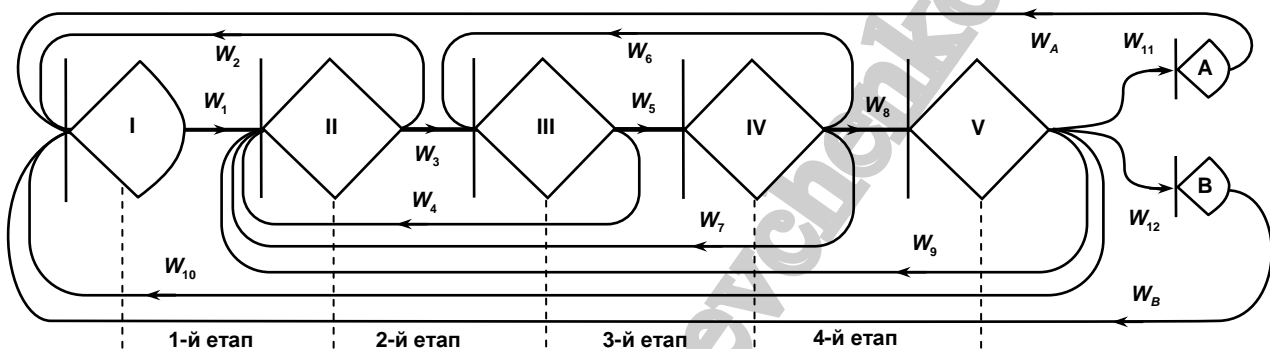


Рисунок 7. Замкнутий потоковий граф стохастичної моделі процесу впровадження системи збалансованих показників

Звідси, зробивши заміну [7]  $W_A = 1/W_A^*$ , де  $W_A^*$  – еквівалентна  $W$ -функція для вихідної стохастичної сітки, що має закінчення А (успішне завершення проекту), можна знайти значення для  $W_A^*(s)$ . Користуючись виразом для  $W_A^*(s)$ , можна обчислити імовірність закінчення вузла А ( $p_A = W_A^*(0)$ ), а також [7] визначити вигляд твірної функції  $M_E(s) = \frac{W_A^*(s)}{W_A^*(0)}$ .

За допомогою цієї функції можна обчислити математичне сподівання тривалості виконання вузла А –  $\mu_F = \left. \frac{\partial}{\partial s} (M_A(s)) \right|_{s=0}$  та його дисперсію  $D = \sigma^2 = \left. \left( \frac{\partial^2}{\partial s^2} (M_A(s)) - \left( \frac{\partial}{\partial s} (M_A(s)) \right)^2 \right) \right|_{s=0}$ .

Зазначимо, що для цих потреб зручно скористатися, наприклад, системою "Mathematica".

Зробимо декілька зауважень стосовно організаційних моментів успішного впровадження системи збалансованих показників в організації: здійснення змін у банку повинно проводитися під пильним керівництвом його перших осіб. Необхідна його постійна участь, активна ініціатива та підтримка; впровадження СЗП вимагає постійних зусиль, спрямованих на реалізацію стратегії та цілей банку; реалізація стратегії повинна стати для всіх працівників спільною задачею та метою.

Для того щоб забезпечити більш високий рівень орієнтованості організації на стратегію й підвищити ефективність та успішність використання збалансованої системи показників авторами концепції Д. Нортонем і

Р. Капланом на основі аналізу компаній, які застосовують дану методику, виділено п'ять основних принципів: проведення змін – як результат активного керівництва топ-менеджерів; стратегія – як неперервний процес; переведення стратегії на операційний рівень; забезпечення стратегічної відповідності організації; стратегія – як повсякденна робота кожного співробітника [14].

**Висновки.** Підсумовуючи одержані результати можна зробити висновок, що система збалансованих показників дає можливість керівництву банку пов'язати стратегію з набором показників, індивідуально розроблених для різних рівнів управління і зв'язаних між собою. Запропонована стохастична модель дає змогу врахувати ймовірні ризики й невизначеність, породжені дією як внутрішніх, так і зовнішніх чинників, розрахувати такі важливі показники, як імовірність успішного завершення проекту впровадження СЗП, очікуваний час виконання проекту та середньоквадратичне відхилення від нього. Це, в свою чергу, забезпечує більш високі можливості ефективного управління проектом розробки та впровадження системи збалансованих показників в систему стратегічного управління банком. Відмітимо, що представлена стохастична модель може бути скоригована відповідно до специфіки й особливостей діяльності конкретних банківських установ у залежності від стратегічного бачення та стратегічних цілей, рівня та обґрунтованості розробленої стратегії, рівня інформаційної доступності й поінформованості та стратегічного зворотного зв'язку, переліку індикаторів стратегічного вимірювання ефективності (за кожною з визначених перспектив: фінанси, внутрішні бізнес-процеси, клієнти, навчання та кар'єрне зростання) для операціоналізації загальної стратегії.

Перспективи подальших розробок у цьому напрямку. Подальші дослідження за тематикою даної роботи можуть бути спрямовані на поглиблення розуміння сутності окремих структурних елементів СЗП, змісту етапів її впровадження й адаптації до специфіки різних банківських установ. Інший напрям стосується вдосконалення стохастичної моделі та формування пропозицій з більш адекватного врахування особливостей місії, стратегічних цілей та організаційної структури банку.

1. Каплан Р., Нортон Д. Сбалансованная система показателей. – М., 2003. 2. Мейер М.В. Оценка эффективности бизнеса: Что будет после Balanced Scorecard? – М., 2004. 3. Разработка сбалансированной системы показателей. Практическое руководство. – М., 2004. 4. Саакян Р.А., Саакян Д.А. Система сбалансированных показателей как основной инструмент разработки и реализации стратегии коммерческого банка // Проблемы теории и практики управления. – 2004. – № 3. 5. Скорняков А.В. Стратегическое управление коммерческим банком с

использованием ССП // Корпоративные системы. – 2006. – № 6. 6. Хорват П. Сбалансированная система показателей как средство управления предприятием // Проблемы теории и практики управления. – 2000. – № 4. 7. Черваньов Д.М., Балан В.Г. Сіткові моделі у менеджменті. – К., 2003. 8. Andersen H.V., Lawrie G., Shulver M. The Balanced Scorecard vs. the EFQM Business Excellence Model – which is the better Strategic Management Tool?: Working Paper. – UK: 2GC Limited, 2000. 9. Andersen H.V. Balanced Scorecard implementation in SMEs: reflection on literature and practice: Working Paper. – Berkshire, 2001. 10. Atkinson A., Epstein M. Measure for Measure: Realizing the Power of the Balanced Scorecard // CMA Management. – 2000. 11. Epstein M. The Balanced Scorecard and Tableau de Bord: Translating Strategy into Action // Management Accounting. – 1997. – Vol. 79, № 2. 12. Kaplan R.S., Norton D.P. The Balanced Scorecard – Measures then drive Performance // Harvard Business Review. – 1992. – Vol. 70, № 1. 13. Kaplan R.S., Norton D.P. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System // Harvard Business Review. – 1996. – Vol. 74, № 1. 14. Kaplan R.S., Norton D.P. The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment. – Boston, 2001.

Надійшла до редколегії 23.12.2008

Н. Бутенко, канд. екон. наук, доц.,  
М. Кривенко, асп.

## МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО СИСТЕМАТИЗАЦІЇ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА

*Детально проаналізовано механізм систематизації конкурентних переваг при побудові конкурентної карти ринку. Розглянуто сучасний стан конкуренції на кондитерському ринку України. Особливу увагу приділено побудові та аналізу конкурентної карти українського ринку кондитерських виробів.*

*Mechanic of competitive advantages systematization and market competitive map building are analyzed. Current competitive situation on Ukraine confectionery market is studied. Special attention to Ukrainian confectionery market competitive map building and analyzing is paid.*

**Постановка проблеми.** В умовах мінливого ринкового середовища процес оцінки конкурентоспроможності підприємств перетворюється на самостійну ділянку аналітичної роботи. Її результати можна використовувати як інформаційну базу при ухваленні управлінських рішень із стратегічних питань, при плануванні інноваційної, технічної і продуктової політики а також при формуванні механізму управління конкурентоспроможністю підприємства, визначенні резервів конкурентоспроможності і посиленні конкурентних позицій підприємства на конкретному ринку.

Для своєчасного визначення пріоритетів, розробки ефективної стратегії, яка буде найбільшою мірою відповідати тенденціям розвитку ринкової ситуації і використовувати сильні сторони діяльності підприємства, будь-яка фірма повинна постійно здійснювати поточний контроль і аналіз конкурентного середовища на ринку, де вона працює. Як процес виявлення сильних і слабких місць підприємства подібний аналіз дає можливість максимально удосконалити діяльність підприємства, знайти його приховані потенційні можливості. Оцінка конкурентоспроможності підприємства також є процедурою, що користується найбільшим попитом при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності і виході на зарубіжні ринки. Але і в межах внутрішнього ринку, з посиленням процесу глобалізації, підприємства зазнають впливу іноземних конкурентів. У зв'язку з цим вимоги до процедури оцінки конкурентоспроможності підприємства та в цілому систематизації конкурентних переваг підприємств підвищуються.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженням проблем формування конкурентних переваг та їх систематизації присвячені роботи як іноземних вчених-економістів – Ф. Котлера, М. Портера, В.К. Холла, Т. Коупленда, К. Хессіга, А.А. Томпсона, І. Ансоффа, Г. Асселя, так і вітчизняних дослідників Г.Л. Азоєва, Р.А. Фатхутдинова, В.І. Герасимчука, І.Л. Решетнікової, Є.М. Азарян, А.Е. Воронкової, Ю.Ф. Ярошенко, М.І. Книш, Ю. Рубіна, А.Ю. Юданова та інших.

**Невирішені раніше частини загальної проблеми.** Аналіз існуючого матеріалу по проблематиці систематизації конкурентних переваг підприємств показав, що теоретична розробка багатьох аспектів досліджуваної проблеми носить фрагментарний та розпорошений характер. Відсутнє комплексне уявлення про методологічне забезпечення систематизації конкурентних переваг і, як наслідок, постає необхідність їх узагальнення. Врахування різних підходів та їх комплексне застосування, в результаті, надасть змогу більш всебічного аналізу діяльності підприємств конкретної галузі.

**Формулювання завдань та цілей статті.** Мета даного дослідження полягає у визначенні та аналізі механізму систематизації конкурентних переваг за допомогою побудови конкурентної карти ринку.

**Виклад основного матеріалу.** Для аналізу побудови фірми на ринку, постановки стратегічних задач маркетингу товарів і послуг, розробки плану маркетингу будуються конкурентні карти ринку. *Конкурентна карта ринку* являє собою класифікацію конкурентів по займаній ними позиції на ринку й слугує для визначення статусу конкурентів і систематизації конкурентних переваг. Вона дозволяє відносно вірно визначити співвідношення сил на ринку і виявити маркетингові задачі фірми, установити поточних і перспективних конкурентів, намітити рекомендації з вибору стратегії конкуренції

Фінансове становище конкурентів і пов'язаний з ним розподіл ринкових часток дозволяє виділити ряд стандартних положень підприємства на ринку: лідер ринку, з максимальними значеннями часток, аутсайдер, що займає найскромніші позиції, і деякі проміжні групи. Для визначення положення тієї чи іншої фірми на ринку необхідно виконати наступні розрахунки: розрахувати середнє арифметичне значення ринкових часток; поділити усю сукупність підприємств розглянутого ринку на два сектори, для яких значення часток більше або менше від середнього значення; у кожному із секторів розрахувати середньо квадратичні відхилення, які з