

2. Балабанов И. Т. Деньги и финансовые институты / И. Т. Балабанов, О. В. Гончарук, Н. А. Савинская. – СПб. : Питер, 2002. – 224 с.
3. Бланк И. А. Управление денежными потоками / И. А. Бланк. – К. : Ника-Центр, Эльга, 2002. – 736 с.
4. Гроші та кредит : підручник / [М. І. Савлук, А. М. Мороз, М. Ф. Пуховкіна та ін.] ; за заг. ред. М. І. Савлука. – К. : КНЕУ, 2001. – 602 с.
5. Статистичний щорічник України за 2007 р. / [ред. Олександр Григорович Осауленко]. – К. : Консультант, 2008. – 646 с.

Надійшла 08.12.2009

УДК 658.155 (477)

О. В. ХМЕЛЕВСЬКИЙ
Хмельницький національний університет

ОЦІНКА ВПЛИВУ ЕКОНОМІЧНОГО СЕРЕДОВИЩА НА ФОРМУВАННЯ ПРИБУТКОВОСТІ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

Запропоновано методику SWOT-аналізу прибутковості підприємства з метою діагностики середовища її формування на основі використання авторського варіанту удосконаленої матриці SWOT, в якій окремими елементами впливу середовища на прибутковість підприємства (поряд із можливостями та загрозами) виділено вигоди та втрати (втрачені вигоди) підвищення прибутковості, чим забезпечується дефініція потенціалу прибутковості підприємства, обумовленого впливом факторів ринкового оточення.

It is proposed the procedure of the SWOT-analysis of the profitability of enterprise for the purpose of diagnostics of the medium of its of shaping on the basis of the use of an author's version of the improved matrix SWOT, in which with the separate elements of effect of the environment on the profitability of the enterprise (together with the possibilities and the threats) of benefit and loss (lost benefits) of an increase in the profitability how is chosen ensured the definition of the potential of the profitability of enterprise, caused by the factors of the market medium.

Ключові слова: управління прибутковістю промислового підприємства, SWOT-аналіз, діагностика внутрішнього середовища підприємства.

Постановка проблеми. За умов пошуку підприємствами шляхів виходу із фінансової кризи набуває актуальності інтерпретація прикладних аспектів розробки механізму управління прибутковістю промислового підприємства, здатного виявити мобілізаційні можливості потенціалу прибутковості та спрямувати на створення передумов сталого розвитку.

Аналіз останніх досліджень. Вплив факторів зовнішнього та внутрішнього економічного середовища на стан прибутковості підприємства визнається більшістю вченими [1, с. 306-308; 2, с. 193]. В той же час, в основному, досліджується дія окремих, переважно внутрішніх, факторів на обсяг прибутку та рівень рентабельності підприємства; при цьому відмічається, що внутрішні фактори прибутковості підприємства є суб'єктивними і їх особливості є те, що вони можуть певним чином регулювати вплив зовнішніх чинників [1, с. 306-308]; фактори впливу на прибуток та рентабельність деталізуються за рівнями співвідпорядкованості [3, с. 281-305]; зовнішні фактори не піддаються регулюванню з боку підприємства. Отже, щодо впливу на прибутковість підприємства зовнішні фактори економічного середовища досі не досліджувалися в сукупності їх із внутрішніми чинниками.

Поясненням такого ігнорування виявлення впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на прибутковість є, на наш погляд, сприйняття останньої як сукупності показників оцінки результатів діяльності підприємства. В той же час, прибутковість підприємства, за нашим переконанням, є станом підприємства, що вказує на здатність генерувати прибуток, здійснювати рентабельну діяльність, забезпечувати платоспроможність, зростання та сталий розвиток. Запропоноване нами судження щодо прибутковості як відповідного стану підприємства дозволяє по-новому підійти до дослідження впливу економічного середовища на її формування.

Для дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища як сукупності факторів, що формують довгострокову прибутковість підприємства нами визнано доцільним використати один із найпопулярніших інструментів стратегічного управління та аналізу, який дозволяє, на наш погляд, розглянути можливі стратегії поведінки підприємства у ринковому середовищі з метою забезпечення його прибутковості, – метод SWOT. В цілому, суть методу SWOT полягає у виявленні факторів успіху і факторів негативного впливу оточення на діяльність підприємства, що дозволяє розробити стратегію, спрямовану на посилення факторів успішної діяльності й усунення факторів негативного впливу (чи протистояння їм) [4, с. 62-67; 5, с. 96-101, с. 147-148; 6, с. 74-76, с. 110-115; 7, с. 126-137; 8, с. 143-149].

Формулювання цілей. У статті ставиться за мету сформулювати методику SWOT-аналізу прибутковості підприємства з метою діагностики середовища її формування на основі розробки авторського варіанту матриці SWOT, удосконаленої відповідно до цілі її використання.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових

результатів. Для дослідження впливу факторів зовнішнього та внутрішнього економічного середовища на прибутковість підприємства уточнено означення зовнішнього середовища як сукупності факторів, що формують довгострокову прибутковість підприємства і на які воно не може впливати або має незначний вплив чи може впливати встановленням ефективних комунікацій; та внутрішнього середовища підприємства – сукупності факторів, які формують його довгострокову прибутковість і перебувають під безпосереднім контролем власників та управлінців.

В контексті загального змісту та призначення метод SWOT, на наш погляд, дозволяє виявити безпосередні фактори успіху і чинники негативного впливу оточення на прибутковість підприємства, для цього SWOT-аналіз пропонується спрямувати на визначення одночасного впливу зовнішнього та внутрішнього середовища саме на прибутковість підприємства.

Загалом же, SWOT-аналіз має як переваги, так і недоліки, на які вкажемо стосовно цільового використання названого методу в розробці механізму управління прибутковістю промислового підприємства (табл. 1). Проте позитивні риси SWOT-аналізу в більшості випадків все ж таки переважають негативні, що обумовлює його популярність у сфері стратегічного управління.

Таблиця 1

Переваги та недоліки застосування SWOT-аналізу в механізмі управління прибутковістю промислового підприємства

Переваги	Недоліки
Систематизація знань про внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на процес формування прибутковості	Суб'єктивність вибору та ранжування факторів зовнішнього та внутрішнього середовища впливу на прибутковість
Визначення конкурентних переваг та формування стратегічних пріоритетів для забезпечення прибутковості підприємства	Слабка підтримка прийняття конкретних управлінських рішень щодо забезпечення прибутковості підприємства
Періодична діагностика ринку та ресурсів з позицій досягнення прибутковості підприємства	Погана адаптація до середовища, що постійно змінюється

Пропозиції застосування методу SWOT в механізмі управління прибутковістю промислового підприємства обґрунтовані двома існуючими підходами, які взаємно доповнюють один одного: від внутрішніх факторів (сильних і слабких сторін) до зовнішніх (можливостей та загроз) – власне SWOT-аналіз та від зовнішніх до внутрішніх факторів – TOWS-аналіз. Під час застосування цих двох підходів в механізмі УППП, на наш погляд, можна сформулювати дві стратегії: стратегію адаптації до середовища в управлінні прибутковістю; стратегію формування середовища управління прибутковістю.

Перша з них є результатом аналізу можливостей і загроз зовнішнього середовища на формування прибутковості, а друга – аналізу сильних та слабких сторін підприємства, що впливають на його прибутковість. Ці дві стратегії реалізуються одночасно, оскільки підприємство, здійснюючи управління прибутковістю, є відкритою системою, яка змінюється під впливом навколишнього середовища і, в свою чергу, впливає на нього (рис. 1).

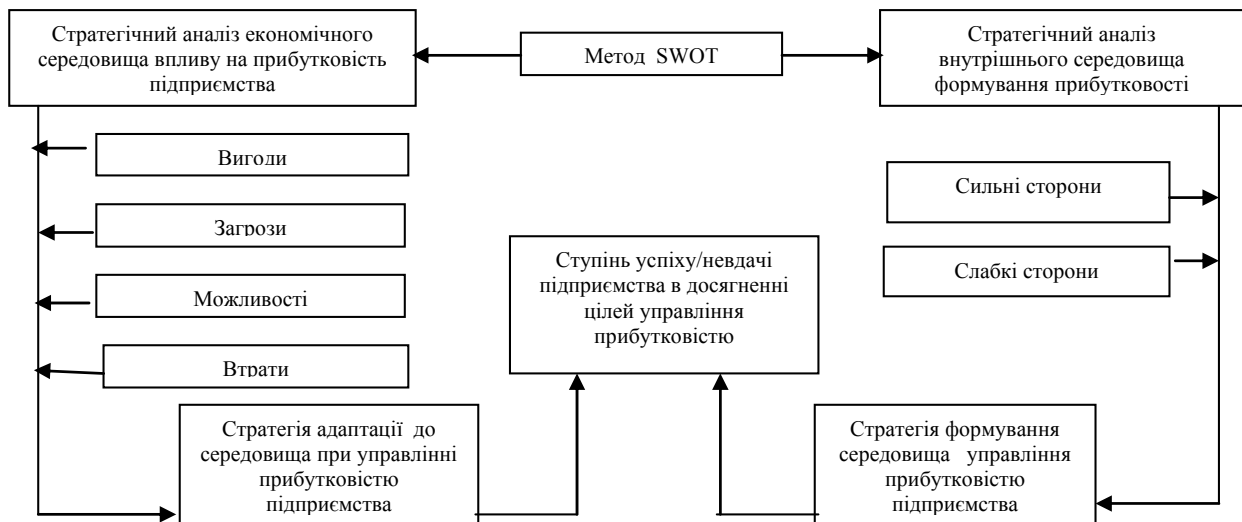


Рис. 1. Пропозиції застосування методу SWOT в механізмі управління прибутковістю

Власний варіант удосконаленої матриці SWOT нами пропонується з огляду на її цільове призначення для дослідження факторів середовища формування прибутковості підприємства, а саме: сильних і слабких сторін підприємства, що формують потенціал його прибутковості, та можливостей і загроз середовища, до яких підприємство адаптується в управлінні прибутковістю підприємства.

Суть запропонованих перетворень матриці SWOT полягає в тому, що окремими елементами впливу

середовища (поряд із можливостями та загрозами) виділено вигоди та втрати (втрачені вигоди); в результативних квадрантах матриці додаються поля, у межах яких можна виробляти стратегічне реагування підприємства (сприяння та протидія) на вплив комбінацій факторів оточення, поданих на полях матриці, що формують прибутковість підприємства.

Стосовно застосування матриці SWOT в дослідженні середовища формування прибутковості підприємства здійснено уточнення визначень окремих її елементів. Сформулюємо як ті з них, які традиційно використовуються в матриці SWOT, але в застосовуваному контексті мають спрямування на управління прибутковістю, так і ті, що рекомендуються нами для використання в межах удосконалення матриці з метою формування середовища та адаптації до нього в механізмі управління прибутковістю:

1) Сили – внутрішні можливості та ресурси (потенціал прибутковості підприємства) або характеристики, що надають підприємству важливої переваги і можуть зумовити підвищення прибутковості підприємства при її формуванні. Силою може бути накопичений досвід, цінний внутрішній ресурс чи конкурентоспроможність, або досягнення, що ставить підприємство в переважне становище на ринку та сприяє росту прибутковості підприємства.

2) Слабкості – види, елементи діяльності, які здійснюються підприємством не досить добре і можуть спричинити зменшення його прибутковості, або ресурси, підсистеми потенціалу прибутковості підприємства, що неправильно використовуються, упущення підприємства, чи умови, що призводять до його невігідного становища, чим можуть зумовити зниження прибутковості при її формуванні. Слабкі сторони можуть привести підприємство до вразливості при формуванні прибутковості залежно від масштабів цих факторів в ринковій ніші.

3) Можливості – сукупність факторів, що переважно позитивно впливають на прибутковість підприємства, альтернативи, що їх може використати підприємство для досягнення зростання прибутковості підприємства в процесі її формування.

4) Загрози – сукупність факторів, що переважно негативно впливають на прибутковість підприємства, будь-які процеси або явища, що перешкоджають підприємству в напрямку досягнення зростання прибутковості підприємства в процесі її формування.

5) Вигоди – сукупність факторів та обставин, що безумовно позитивно впливають на потенціал прибутковості підприємства, процеси та явища, що призводять до безпосереднього зростання прибутковості підприємства в процесі її формування.

6) Втрати (втрачені вигоди) – сукупність факторів та обставин, що безумовно негативно впливають на прибутковість підприємства, процеси або явища, що призводять до безсумнівного її зменшення в процесі формування.

Виділення вигод (у вигляді конкретизованої частини можливостей) та втрат (як конкретизованої частини загроз) в якості самостійних елементів впливу середовища на прибутковість підприємства є напрямами здійсненого нами удосконалення матриці SWOT, що пояснюється наявністю в складі можливостей та загроз таких чинників, що викликають не прогностичні, а невідворотні зміни прибутковості підприємства у відповідних напрямках, які і отримали категорійність вигод та втрат.

На рис. 2 представлена матриця SWOT, адаптована для дослідження впливу економічного оточення на формування прибутковості промислового підприємства.

Фактори впливу внутрішнього середовища на прибутковість підприємства	Сили підприємства у формуванні прибутковості (С)		Слабкості підприємства у формуванні прибутковості (Сл)	
Фактори впливу зовнішнього оточення на прибутковість				
Вигоди (В)	Поле СіВ		Поле СлВ	
	Стратегічне реагування (СР) СіВ		Стратегічне реагування (СР) СлВ	
	Сприяння	Протидія	Сприяння	Протидія
Можливості (М)	Поле СіМ		Поле СлМ	
	Стратегічне реагування (СР) СіМ		Стратегічне реагування (СР) СлМ	
	Сприяння	Протидія	Сприяння	Протидія
Загрози (З)	Поле СіЗ		Поле СлЗ	
	Стратегічне реагування (СР) СіЗ		Стратегічне реагування (СР) СлЗ	
	Сприяння	Протидія	Сприяння	Протидія
Втрати (У)	Поле СіУ		Поле СлУ	
	Стратегічне реагування (СР) СіУ		Стратегічне реагування (СР) СлУ	
	Сприяння	Протидія	Сприяння	Протидія

Рис. 2. Матриця SWOT для дослідження впливу економічного оточення на формування прибутковості промислового підприємства

До вигод підприємства, як ознак його економічного середовища, що викликають незаперечне збільшення його прибутковості, зокрема, відносяться отримане підприємством фінансування, безоплатне надходження необоротних активів та запасів, отримані підприємством суми штрафів, пені, неустойки, відшкодування раніше списаних активів, списання кредиторської заборгованості тощо. Орієнтовний склад втрат (втрачених вигод), як ознак економічного середовища підприємства, що призводить до невідворотного зменшення його прибутковості, зокрема, включає наявність штрафних санкцій до підприємства; повернення неякісної продукції; втрати від участі в капіталі інших підприємств; зміни постачальників; вимушене виготовлення та зміни асортименту продукції, зниження її якості тощо.

Крім зазначеного розширення факторів впливу зовнішнього оточення на прибутковість підприємства в результативних квадрантах матриці SWOT нами додаються ланки, у межах яких підприємство має виробляти стратегічне реагування (сприяння чи противагу) на вплив комбінацій факторів оточення, що впливають на прибутковість підприємства, поданих на її полях.

Слід вказати на певну складність, відмічену нами, щодо виділення чинників зовнішнього та внутрішнього середовища впливу саме на прибутковість підприємства, що можна пояснити обмеженістю наукових розробок у цьому напрямі. Разом з тим, у дослідженнях низки авторів привертає увагу наявність безпосередніх вказівок щодо напряму впливу і групування факторів як внутрішнього, так і зовнішнього середовища на підвищення прибутку підприємства. Так, для інформаційного забезпечення управління прибутком І.О. Бланк пропонує три групи показників, що формуються із зовнішніх джерел, а саме ті, що характеризують загальноекономічний розвиток країни, кон'юнктуру ринку та діяльність контрагентів та конкурентів. Вони служать основою проведення аналізу і прогнозування умов зовнішнього середовища і сприймаються у якості чинників його впливу на генерування прибутку підприємства [9, с. 40-42]. Як дослідили Ю.В. Богатин та В.А. Швандур, вплив на прибуток здійснюється матеріально-технічними, організаційно-управлінськими, економічними, соціальними, екологічними, ринково-кон'юнктурними, господарсько-правовими та адміністративно-командними факторами. Автори наголошують, що перші п'ять чинників з наведеного переліку є внутрішніми, а інші три – зовнішніми (по відношенню до підприємства) чинниками впливу на прибуток [10, с. 3-8]. Ці та інші наукові джерела посвідчують особливості складу чинників впливу зовнішнього та внутрішнього економічного середовища на прибутковість підприємства.

Поряд із тим, відзначаючи підпорядкованість господарської діяльності підприємства загальній меті досягнення та підвищення прибутковості, зроблено припущення про доцільність орієнтації при виборі її характеристик на типовий перелік факторів слабких та сильних сторін підприємства, загроз та можливостей зовнішнього оточення, розроблений А.А. Стріклендом і Дж. Томпсоном [11]: їх переважна частина одночасно вказує на фактори та чинники впливу на його прибутковість.

Прогнозування ступеня впливу показників SWOT-аналізу на прибутковість підприємства нами здійснюється на основі існуючих розробок щодо оцінки ступеню впливу загроз і можливостей на діяльність підприємства [4]. Водночас нами вбачається за необхідне включити в матрицю загроз також і втрати, визначивши ймовірність їх реалізації як високу, а в матрицю можливостей – вигоди, оцінивши ймовірність їх впливу як високу. Таке доповнення здійснене нами з огляду на те, що, як зазначалося, втрати (втрачені вигоди) за змістом є загрозами із високою ймовірністю реалізації, викликаючи як можливі наслідки “руйнування” прибутковості; вигоди ж є високо ймовірнісними можливостями, що здійснюють сильний вплив на підвищення прибутковості підприємства.

В практичному використанні SWOT-аналізу прибутковості пропонуємо:

– вивчення внутрішнього середовища з позиції сильних і слабких сторін підприємства здійснювати із застосуванням SNW-підходу, коли додається особлива нейтральна, тобто N – позиція, якою звичайно розглядають середньо-ринковий стан для даної конкретної ситуації;

– з метою подальшої оцінки потенціалу внутрішніх можливостей підвищення прибутковості підприємства розгляд сильних і слабких сторін здійснювати за умови структуризації внутрішнього середовища підприємства за притаманними йому функціональними компонентами формування мобілізаційних можливостей підвищення прибутковості підприємства: виробництво, управління, кадри, маркетинг, логістика, фінанси;

– визначати загрози зменшення і втрати прибутковості та можливості і вигоди її зростання відповідно до оцінки якості прибутковості в інноваційно-інвестиційному розвитку підприємства [12].

SWOT-аналіз ринкового (у вигляді вигод, можливостей, загроз і втрат прибутковості) та внутрішнього (у вигляді сильних та слабких сторін) потенціалу підвищення прибутковості підприємства, що зумовлений впливом відповідно факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, здійснено нами для підприємств машинобудування, серед яких ВАТ “Красилівський машинобудівний завод” та ВАТ “Укрелектроапарат”, які є підприємствами із допустимою життєствердною якістю прибутковості, ВАТ “АК АДВІС”, якість прибутковості якого була визначена неприйнятною, проте обнадійливою, та інших. Підприємства у вказаній групі характеризуються спільними ознаками за результатами дослідження вигод, можливостей, загроз і втрат прибутковості на основі експертних оцінок, наданих створеними на досліджуваних підприємствах експертними групами із числа кваліфікованих фахівців цих підприємств (заступника директора з фінансово-економічних питань, старшого економіста, головного бухгалтера,

начальника виробничого відділу (цеху), начальника відділу маркетингу тощо). Так, зокрема, для них характерними є не лише співзвучні сили та можливості підвищення прибутковості, а й її втрати, наприклад, у вигляді виплачених штрафів з податку на прибуток, по внесках на соціальне страхування.

Результати проведеного нами аналізу впливу можливостей і загроз ринкового оточення свідчать про широкий спектр вигод та можливостей зростання прибутковості машинобудівних підприємств: 47% з них мають високу імовірність щодо використання, причому 30% з них можуть здійснювати на діяльність підприємств сильний вплив, а 17% – помірний; 39% можливостей мають середню імовірність їхнього використання, причому 26% з них можуть впливати сильно, а 13% – помірно, лише 13% можливостей мають низьку імовірність їх використання при можливості сильного впливу; кількість загроз та втрат прибутковості складає 48% від кількості можливостей, однак усі вони мають високу імовірність реалізації, наслідки впливу 45% загроз та втрат (від їхньої загальної кількості) можуть викликати важкий економічний стан підприємств, наслідки впливу 27% загроз – критичний стан, загрозу посилення фінансової кризи, що складає 9% від загального числа загроз, може здійснити на діяльність підприємств руйнівний вплив і 18% загроз, що найбільш слабо впливають на прибутковість машинобудівних підприємств, здатні викликати на підприємствах „незначні наслідки”, тобто незначне зменшення прибутковості.

Результати SWOT-аналізу факторів внутрішнього середовища машинобудівних підприємств Хмельницької області показують, що слабкі сторони їхньої діяльності кількісно і якісно (за кількістю та за силою впливу) поступаються сильним сторонам. Для підвищення якісного і кількісного рівня сильних сторін, необхідно в першу чергу розробити стратегію, на основі якої підприємства одержать можливість підвищення прибутковості і збільшення кількості своїх сильних сторін за рахунок перетворення в сильні сторони таких слабких сторін, що піддаються удосконаленню при незначних фінансових і матеріальних витратах. До таких слабких сторін відносяться: нераціональна структура управління прибутковістю, відсутність цілеспрямованої діяльності щодо виходу з кризи, наявність витратного механізму виробництва продукції, відсутність методики аналізу прибутковості, відсутність фінансової політики підвищення прибутковості підприємств. Для посилення відмічених слабких сторін при використанні можливостей оточення і за рахунок сильних сторін підприємств запропоновані стратегічні реакції підприємства на вплив можливостей оточення.

Відповідно до проведеного дослідження, загрози оточення підприємств значною мірою підсилюються за рахунок слабких сторін. До таких загроз відносяться: посилення внутрішньої фінансової кризи, перенасиченість ринків збуту продукцією машинобудування, скорочення кваліфікованих співробітників промислово-виробничого персоналу. З метою мінімізації загроз втрати прибутковості з боку економічного оточення, що підсилюються за рахунок слабких внутрішніх сторін, підприємствам запропоновано низку заходів у вигляді їх стратегічних реакцій на вплив загроз оточення.

Висновки. В наведеній інтерпретації метод SWOT, на наш погляд, зможе забезпечити підприємству такі можливості, як: вивчення впливу факторів внутрішнього середовища і ринкового оточення на прибутковість підприємства; встановлення взаємозв'язку між внутрішнім потенціалом зростання прибутковості підприємства (у вигляді його сильних і слабких сторін), та ринковим потенціалом підвищення прибутковості (у вигляді загроз і можливостей), що зумовлено впливом факторів ринкового оточення; опрацювання адекватних стратегічних реакцій підприємства на вплив оточення відповідно до потенціалу прибутковості.

Література

1. Економічний аналіз : підручник для студ. вузів спец. 7.050106 „Облік і аудит” / за ред. проф. Ф.Ф. Бутинця. – Житомир : ПП “Рута”, 2003. – 680 с.
2. Мних Є.В. Економічний аналіз : [підручник] / Мних Є.В. – К. : Центр навч. літератури, 2003. – 412 с.
3. SWOT-аналіз – основа формування маркетингових стратегій / [за ред. Л.В. Балабанової]. – К. : Знання, 2005. – 301 с.
4. Виханский Л.Г. Стратегическое управление корпорацией / Виханский Л.Г. – М. : Дело, 1998. – 274 с.
5. Ковтун О.І. Стратегія підприємства / Ковтун О.І. – Львів : “Новий світ-2000”, 2005. – 388 с.
6. Мартиненко М.М. Стратегічний менеджмент : [підручник] / М.М. Мартиненко, І.А. Ігнат'єва. – К. : Каравела, 2006. – 320 с.
7. Редченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі : [навчальний посібник] / Редченко К.І. – Львів : “Новий світ – 2000”, 2003. – 272 с.
8. Шершньова З.Є. Стратегічне управління / Шершньова З.Є. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.
9. Бланк И.А. Управление прибылью / Бланк И.А. – К. : Ника-Центр, 1998. – 544 с.
10. Богатин Ю.В. Производство прибыли / Ю.В. Богатин, В.А. Швандар. – М. : Финансы: ЮНИТИ, 1998. – 256 с.
11. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации / А.А. Томпсон, А.Дж.

Стрикленд ; [пер. с 9-го англ. изд.] – М. : ИНФРА-М, 2001. – 412 с.

12. Хмелевський О.В. Оцінка якості прибутковості в інноваційно-інвестиційному розвитку підприємств машинобудування / О.В. Хмелевський // Економіст. – 2008. – № 3. – С. 50-53.

Надійшла 17.11.2009

УДК 65.011.1:65.018

Н. А. ХРУЩ, Л. В. ВАГАНОВА

Хмельницький національний університет

ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ ЕЛЕМЕНТІВ КОНКУРЕНТНОГО АНАЛІЗУ В СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВАМИ

У статті доведено необхідність здійснення конкурентного аналізу в розрізі діагностики конкурентного середовища підприємства та встановлено його послідовність. Визначено зміст та взаємозв'язок складових потенціалу підприємства.

The necessity of realization of competitive analysis was reduced in the cut of diagnostics of competition environment of an enterprise and his successive was put in the article. Substance and correlation of constituents of potential of enterprise were recognized.

Ключові слова: конкурентний аналіз, діагностика конкурентного середовища, фінансовий, інноваційний, мотиваційний, трудовий, виробничий, маркетинговий потенціал підприємства.

Актуальність проблеми. Економічний розвиток світового співтовариства визначає основну роль конкуренції для економіки будь-якої країни. Неналежа увага до становлення і розвитку конкуренції в Україні сильно обмежує розміри економічного росту в державі. В результаті цього актуальними, в сучасних умовах господарювання, залишаються проблеми підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку, а також їх своєчасної адаптації до змін конкурентного середовища. Тому для подальшого перспективного розвитку галузей економіки необхідно застосовувати елементи конкурентного аналізу, як інструмента системи управління стратегічним розвитком підприємства. **Метою дослідження** є обґрунтування та встановлення особливості застосування елементів конкурентного аналізу в стратегічному управлінні підприємствами. **Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми здійснення конкурентного аналізу завжди були актуальними, про що свідчить низка праць вітчизняних та зарубіжних науковців, зокрема І. Ансоффа, А.Е. Воронкової, Ю.Б. Іванова, О.Є. Кузьміна, М. Портера [1 – 27] та ін., проте актуальність та складність цієї проблеми викликає науковий інтерес та сприяє здійсненню нових досліджень у цій сфері.

Виклад основного матеріал. Основною передумовою здійснення якісного аналізу є інформація, яка безпосередньо дає змогу визначити поточний та перспективний стан конкурентного середовища. При цьому потрібно зважати на те, що конкурентне середовище формується не тільки внаслідок боротьби внутрішньогалузевих конкурентів. Певний вплив на конкурентне середовище в галузі здійснюють підприємства, які виготовляють товари-замінники, суперництво серед конкуруючих на даному ринку продавців, загроза появи нових конкурентів, а також постачальники і споживачі товарів [1]. В управлінні стратегічним розвитком підприємства чільне місце посідає діагностика конкурентного середовища, яка зосереджена у трьох напрямках:

1) аналітична діагностика, що здійснюється із застосуванням безконтактних методів оцінки (статистичні характеристики діяльності конкурентних підприємств на ринку; маркетингові матриці, які відображають конкурентні позиції підприємства та товару; методи економічного шпіонажу та ін.);

2) експертна діагностика, яка проводиться методами експертних оцінок, шляхом побудови гіпотез і варіантів прогнозу поведінки конкурентів на ринку (з метою окреслення їх тактики та стратегій);

3) іммітаційна діагностика, що здійснюється із використанням іммітаційних моделей, які розроблені на основі маркетингового спостереження і дозволяють “програвати” на комп'ютері різні варіанти конкурентної боротьби.

Охарактеризувавши основні складові діагностики конкурентного середовища, необхідно визначити послідовність здійснення конкурентного аналізу. При цьому, на нашу думку, рекомендується відокремити три етапи: 1) дослідження конкурентного оточення (дослідження конкурентних сил); 2) дослідження конкурентів; 3) оцінка конкурентних переваг підприємства. Вважаємо, що процес конкурентного аналізу доцільно здійснювати за етапами, що наведенні в табл. 1.

Для практичної реалізації конкурентного аналізу, перш за все, зупинимося на оцінці стану конкурентного середовища. Для цього необхідно провести аналітичну роботу з визначення: продуктових меж товарного ринку; суб'єктів товарного ринку; географічних меж товарного ринку; обсягу товарного ринку; частки суб'єкта, що господарює на ринку; кількісних показників структури товарного ринку; якісних показників структури товарного ринку; ринкового потенціалу суб'єкта господарювання. За результатами проведеного аналізу створюються висновки про стан розвитку конкуренції на товарному ринку [1]. В процесі діагностики конкурентного середовища необхідно звернути увагу на стан конкурентоспроможності