

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА  
ДИЗАЙНУ

Факультет управління та бізнес-дизайну

Кафедра управління та смарт-інновацій

***Випускна бакалаврська робота***

На тему:

**«Конкурентне позиціонування підприємства на основі аналізу  
ресурсів знань»**

Виконала: студентка групи БЗМН-19

Спеціальності: 073 «Менеджмент»

Освітньої програми: Менеджмент

Катерина ГРИЦАЄВА

Науковий керівник: д.е.н., проф. Олена ВАРТАНОВА

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ

Факультет управління та бізнес-дизайну

Кафедра управління та смарт-інновацій

Спеціальність 073 «Менеджмент»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**Завідувач кафедри УСІ**

проф. Касич А.О

01 червня 2023 р.

**З А В Д А Н Н Я**

**НА ДИПЛОМНУ БАКАЛАВРСЬКУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**

Грицаєві Катерині Олегівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Конкурентне позиціонування підприємства на основі аналізу ресурсів знань
2. Науковий керівник роботи Вартанова Олена Вікторівна, д.е.н., професор  
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)  
затверджений наказом закладу вищої освіти від 08.11. 2022 року № 224-уч
3. Строк подання студентом роботи 01 червня 2023 р.
4. Вихідні дані до роботи Законодавчі та нормативні акти України, статистичні щорічники, підручники, посібники, монографії, фахові наукові видання, словники, дані фінансової та нефінансової звітності ВАТ «СЕМЗ», комплекс економічних показників, організаційна структура управління.
5. Зміст дипломної магістерської роботи (перелік питань, які потрібно розробити) Сутність та специфіка конкурентного позиціонування підприємства, конкурентне позиціонування підприємства на основі ресурсів знань, методичні підходи до оцінювання ресурсів знань у конкурентному позиціонуванні підприємства, загальна характеристика ТОВ «Смілянський електромеханічний завод», аналіз маркетингового середовища ТОВ «Смілянський електромеханічний завод», аналіз ресурсів знань ТОВ «Смілянський електромеханічний завод», формування конкурентної позиції підприємства на основі ресурсів знань, оцінка ефективності запропонованих заходів для ТОВ «Смілянський електромеханічний завод».

## 1. Консультанти розділів випускної бакалаврської роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Вступ	Вартанова О.В., професор	виконано	виконано
Розділ 1	Вартанова О.В., професор	виконано	виконано
Розділ 2	Вартанова О.В., професор	виконано	виконано
Розділ 3	Вартанова О.В., професор	виконано	виконано
Висновки	Вартанова О.В., професор	виконано	виконано

2. Дата видачі завдання 08.11.2022 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної магістерської роботи	Терміни виконання етапів	Примітка про виконання
1	Вступ	01.03 – 20.03.2023	Виконано
2	Розділ 1. Теоретичні засади конкурентного позиціонування підприємства	21.03- 15.04.2023	Виконано
3	Розділ 2. Аналіз економічної діяльності та конкурентних позицій ТОВ «Смілянський електромеханічний завод»	16.04-31.04.2023	Виконано
4	Розділ 3. Основні напрями конкурентного позиціонування ТОВ «Смілянський електромеханічний завод» на основі ресурсів знань	02.05 – 26.05.2023	Виконано
5	Висновки	02.05 – 26.05.2023	Виконано
6	Оформлення випускної бакалаврської роботи (чистовий варіант)	27.05 – 30.05.2023	Виконано
7	Здача випускної бакалаврської роботи на кафедру для рецензування (за 10 днів до захисту)	до 01.06.2023	Виконано
8	Перевірка кваліфікаційної роботи на наявність текстових співпадінь та помилок (за 10 днів до захисту)	до 01.06.2023	Виконано
9	Подання випускної бакалаврської роботи на затвердження завідувачу кафедри (за 7 днів до захисту)	до 05.06.2023	Виконано

Студент

\_\_\_\_\_ ( підпис)

Катерина ГРИЦАЄВА

(ініціали та прізвище)

Науковий керівник  
роботи

\_\_\_\_\_ ( підпис)

Олена ВАРТАНОВА

(ініціали та прізвище)

Гарант освітньої  
програми

\_\_\_\_\_ ( підпис)

Тетяна ЦАЛКО

(ініціали та прізвище)

## АНОТАЦІЯ

**Грицаєва К.О. Конкурентне позиціонування підприємства на основі аналізу ресурсів знань. – Рукопис.**

Кваліфікаційна робота бакалавра роботи зі спеціальності 073 – «Менеджмент». Київський національний університет технологій та дизайну, Київ, 2023 рік.

Випускню бакалаврську роботу присвячено дослідженню теоретичних засад обґрунтуванню практичних рекомендацій щодо конкурентного позиціонування підприємства на основі аналізу ресурсів знань. На підставі дослідження діяльності ТОВ «СЕМЗ» діагностовано ресурси знань підприємства. Запропоновано підходи до оцінювання ресурсів знань підприємства. Визначено конкурентну позицію ТОВ «Смілянський електромеханічний завод» на основі ресурсів знань. Визначено ефективність конкурентного позиціонування підприємства на основі ресурсів знань.

*Ключові слова: конкурентне позиціонування, компетенція підприємства, ресурси знань, стратегія, позиція, ефективність.*

## ABSTRACT

Grytsaeva K.O. Competitive positioning of the enterprise based on the analysis of knowledge resources. – Manuscript. Bachelor thesis on specialty 073 – "Management". – Kyiv National University of Technology and Design, Kyiv, 2023.

The master's thesis is devoted to the study of the theoretical basis for the justification of practical recommendations for the competitive positioning of the enterprise based on the analysis of knowledge resources. On the basis of the study of the activities of LLC "SEMP" the knowledge resources of the enterprise were diagnosed. Approaches to the evaluation of the company's knowledge resources are proposed. The competitive position of LLC "Smilyansk Electromechanical Plant" was determined on the basis of knowledge resources. The effectiveness of competitive positioning of the enterprise based on knowledge resources is determined.

*Keywords: competitive positioning, enterprise competence, knowledge resources, strategy, position, efficiency.*

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КОНКУРЕНТНОГО ПОЗИЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1. Сутність та специфіка конкурентного позиціонування підприємства....	6
1.2. Конкурентне позиціонування підприємства на основі ресурсів знань..	20
1.3. Методичні підходи до оцінювання ресурсів знань у конкурентному позиціонуванні підприємства.....	31
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ ТОВ «СМІЛЯНСЬКИЙ ЕЛЕКТРОМЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД».....	37
2.1. Загальна характеристика ТОВ «Смілянський електромеханічний завод».....	37
2.2. Аналіз маркетингового середовища ТОВ «Смілянський електромеханічний завод».....	45
2.3. Аналіз ресурсів знань ТОВ «Смілянський електромеханічний завод».	51
РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ НАПРЯМИ КОНКУРЕНТНОГО ПОЗИЦІОНУВАННЯ ТОВ «СМІЛЯНСЬКИЙ ЕЛЕКТРОМЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД» НА ОСНОВІ РЕСУРСІВ ЗНАНЬ .....	57
3.1. Формування конкурентної позиції підприємства на основі ресурсів знань.....	57
3.2. Оцінка ефективності запропонованих заходів для ТОВ «Смілянський електромеханічний завод».....	64
ВИСНОВКИ.....	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	73
ДОДАТКИ.....	79

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Характеристиками сучасного бізнес-середовища є крихкість (brittle), тривожність (anxious), нелінійність (nonlinear) та непостижимість (incomprehensible). Ці характеристики відображають такі ознаки сучасного VANI-середовища, а саме: у неспокійному та непередбаченому світі немає надійних опор та однозначних рішень, усталений порядок може похитнутися у будь-який час, немає однозначних рішень та доступного досвіду, на який можна спиратися. Цей світ тримає всіх у тривожній напрузі, всі можливості можуть бути втрачені, але можуть виникнути і нові. В сучасному бізнес-середовищі не завжди можна знайти чіткий зв'язок між причиною та наслідком, і будь-яка подія може вплинути на майбутнє несподіваним чином. Для досягнення результату потрібні різноспрямовані численні дії.

Головний дефіцит VANI-середовища є знання та інформація, відсутність причинно-наслідкових зв'язків та непередбачуваність змін середовища зумовлює відсутність ефективних і правильних рішень, які здебільшого приймаються «на дотик». Зміни бізнес-середовища відбуваються разом з революційними технологічними перетвореннями, які пов'язані із поступовим переходом до нового, шостого технологічного укладу, постіндустріального суспільства, що докорінно змінює умови конкурентного середовища та формування конкурентних переваг підприємств.

Разом із змінами бізнес-середовища, загострення конкуренції на внутрішніх та зовнішніх ринках змушує підприємства шукати нові джерела конкурентних переваг, які визначають позицію підприємства у конкурентному середовищі та вектори зміни.

Згідно з сучасними концепціями і теоріями, зокрема, ресурсною теорією та компетентнісним підходом, в основі конкурентних переваг підприємства знаходяться внутрішньоорганізаційні чинники, які є унікальними для кожного

підприємства та визначають його неповторність у конкурентному середовищі. До них належать створені підприємством ключові сфери знання (ресурсів знань), які визначають конкурентні переваги підприємства та його конкурентні позиції.

Отже, найбільш надійним джерелом конкурентних переваг є ресурси знань. Так саме вони можуть визначити конкурентні позиції підприємства. Необхідність формування теоретичних засад та методичного інструментарію щодо конкурентного позиціонування підприємства на основі ресурсів знань визначає актуальність теми дипломної роботи та її практичну цінність.

**Метою роботи** є формування теоретичних засад та практичних рекомендацій щодо конкурентного позиціонування підприємства на основі аналізу ресурсів знань.

Відповідно до поставленої мети, в роботі поставлено наступні завдання:  
визначено сутність та специфіку конкурентного позиціонування промислового підприємства;

визначено особливості конкурентного позиціонування підприємства на основі знань;

досліджено принципові підходи до конкурентного позиціонування промислового підприємства;

дано характеристику діяльності ТОВ «Смілянський електромеханічний завод» та його економічно діяльності;

проаналізовано мікро- та макросередовище підприємства;

проаналізовано конкурентні переваги підприємства, які ґрунтуються на ресурсах знань;

визначено конкурентну позицію підприємства на основі ресурсів знань;

оцінено ефективність запропонованих заходів.

**Об'єктом дослідження** є процес конкурентного позиціонування підприємства.

**Предметом дослідження** є теоретичні, методичні та прикладні аспекти конкурентного позиціонування підприємства на основі знань.

**Методи дослідження:** бальний метод, монографічний метод, контекстний і синонімічний аналіз, SWOT-аналіз, PEST-аналіз, VRIO-аналіз, статистичні методи, графічні методи, компетентнісний підхід.

**Інформаційними джерелами дослідження** є наукові дослідження вітчизняних та зарубіжних вчених щодо конкурентного позиціонування підприємства, економіки знань, наукові статті у періодичних виданнях, статистична та бухгалтерська звітність підприємства, матеріали міжнародних наукових видань.

**Наукова новизна** дослідження полягає в обґрунтуванні підходу до конкурентного позиціонування підприємства на основі аналізу ресурсів знань, що дало змогу інвентаризувати ресурси знань підприємства, запропонувати послідовність конкурентного позиціонування на основі ресурсів знань, формувати стратегію конкурентного позиціонування підприємства на основі ресурсів знань.

**Структура та обсяг роботи:** робота складається зі вступу, трьох розділів, висновку, списку використаних джерел, додатків. Обсяг основного тексту складає 70 сторінок. Робота складається з 15 таблиць і 17 рисунків. Список використаних джерел налічує 56 позицій. Робота має 2 додатки, які розміщені на 3 сторінках.



# РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КОНКУРЕНТНОГО ПОЗИЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА

## 1.1. Сутність та специфіка конкурентного позиціонування підприємства

Сучасний світ відкриває перед суб'єктами бізнесу нові внутрішні й міжнародні ринки, які постійно розширюються. Формування і реалізації стратегії підприємства вимагає виробництва ретельно продуманої, довгострокової кампанії для проникнення на кожний значимий закордонний ринок, яка разом з тим підтримувала й підсилювала б унікальні конкурентні позиції підприємства. Конкурентне позиціонування є невід'ємним етапом стратегічного управління підприємством і полягає у визначенні унікальної конкурентної позиції підприємства, яка знаходить прояв в одержанні відчутної конкурентної переваги.

Визначення термінологічного змісту позиціонування підприємства як такого можливо на підставі аналізу підходів до позиціонування (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

### Підходи до позиціонування підприємства

Підхід	Характеристика
Маркетинговий	Формування у споживача чіткого вирізнення торгової марки або продукції підприємства серед продуктів конкурентів
Зональний	Вибір найбільш виправданих стратегічних зон господарювання, формування портфеля таких зон
Стратегічне управління витратами	Вибір конкурентних переваг, які визначають управління витратами на підприємстві
Стратегічне управління підприємством	Процес визначення становища підприємства у галузі, у ринковій ніші з врахуванням впливу чинників зовнішнього середовища

Як видно з даних табл. 1.1, розрізняють маркетинговий і зональний підходи, підхід до позиціонування в контексті стратегічного управління витратами і стратегічного управління підприємством. Дослідження змістовних і

дескриптивних визначень конкурентного позиціонування підприємства, які містяться у науковій літературі, дають змогу виділити загальні ознаки, за якими можна визначити сутність і зміст конкурентного позиціонування підприємства (див. табл. 1.1).

Маркетинговий підхід є найбільш вузьким, він охоплює лише одну функціональну підсистему підприємства (маркетинг) й спрямований виключно на споживача, проте історично саме маркетинговий підхід був першим у визначенні сутності і змісту поняття "позиціонування". У маркетингу позиціонування трактується як формування у споживача чіткого вирізнення торгової марки або продукції підприємства серед продуктів конкурентів [3].

Зональний підхід до позиціонування певною мірою є наслідком розвитку попереднього підходу в контексті забезпечення конкурентоспроможності підприємства в принципово сегментованих групах не тільки клієнтів, але й інших контрагентів (кластеризовано у межах окремих зон господарювання). Водночас не можна стверджувати, що зональний підхід є прямою еволюцією маркетингового принаймні тому, що розуміння позиціонування в межах зонального підходу вже належить не товару або торговельній марці, а скоріше певному сегменту ринку із встановленням відносин підприємства з учасниками такого ринку. В межах зонального підходу розуміння позиціонування виглядає так: вибір найбільш виправданих стратегічних зон господарювання та формування портфеля таких зон зумовлює конкурентні переваги підприємства.

Розуміння позиціонування підприємства у межах стратегічного підходу до управління витратами принципово не пов'язане із маркетинговим, а зводиться до вибору певної конкурентної переваги й побудови на цій основі системи управління витратами підприємства. В такому разі простежується певний зв'язок із зональним підходом до розуміння позиціонування, але ідея щодо вибору окремих зон якщо й не відкидається, то суттєво нівелюється, адже реалізувати різні конкурентні переваги в різних зонах господарювання достатньо складно й майже завжди не вигідно, бо затрати підприємства в такому разі будуть вищими, ніж в

ситуації, коли та сама конкурентна перевага реалізується на різних зонах господарювання.

Розуміння позиціонування в межах стратегічного підходу до управління підприємством є найширшим, охоплює відносини підприємства із певними учасниками ринка не тільки в окремій зоні господарювання, але й в цілому й частково є наслідком зонального підходу. Таке розуміння позиціонування поглинає його тлумачення в межах маркетингового і зонального підходу [13]. Порівняння визначених підходів до позиціонування підприємства подано на рис. 1.1, де виділено підходи, розташовані за двома критеріями: ступенем охоплення функцій управління підприємством та часом виникнення і розвитку.



Рис. 1.1. Порівняння підходів до позиціонування підприємства [3]

Маркетингове розуміння позиціонування щодо окремої продукції, виду діяльності, бренду тощо продовжує розвиватися й сьогодні на основі використання методу системної емпірики [13], тобто на основі систематизації та пояснення емпірично зібраних даних та фактично встановлених на якісному рівні стохастично представлених залежностей. Але такий підхід є найвужчим з позицій охоплення функцій управління підприємством. Розуміння позиціонування в межах виключно зонального підходу триває й сьогодні. Більш того, враховуючи появу

великих інтегрованих бізнес-структур, консолідацію капіталу у вітчизняній економіці, яка зумовила значну диверсифікацію діяльності таких бізнес-структур, можна стверджувати про важливість позиціонування в межах виділених господарських зон.

Найбільш повним з точки зору охоплення функцій управління підприємством є підхід до розуміння позиціонування у стратегічному управлінні підприємством. Такий підхід є максимально повним. Він є продовженням зонального підходу, але передбачає встановлення позиції підприємства не лише стосовно окремих зон господарювання, але й стосовно інших суб'єктів зовнішнього середовища в цілому. Тому розгляд позиціонування підприємства слід здійснювати саме у межах цього підходу.

Найчастіше позиціонування пов'язують з визначенням позиції або ринкової ніші з врахуванням стану зовнішнього середовища та майбутніх очікуваних конкурентних переваг або конкурентоспроможності. Достатньо часто позиціонування пов'язують з досягненням, створенням або коригуванням позиції. Змістовним є визначення позиціонування як "процес визначення, створення та коригування позиції підприємства у його відносинах із конкурентами, споживачами та постачальниками з урахуванням впливу чинників внутрішнього та зовнішнього середовища" [13]. У наданому визначенні конкурентного позиціонування можна виокремити два ключових аспекти:

власне дослідження позиції підприємства (поточної, очікуваної, майбутньої або бажаної) у його відносинах із суб'єктами зовнішнього середовища підприємства (аналітичний аспект);

і здійснення певних дій для встановлення, підтримки або коригування позиції підприємства (діяльнісний аспект).

Незалежно від аспектів його розгляду, позиціонування підприємства обов'язково пов'язане із конкурентними перевагами та конкурентоспроможністю підприємства. Різницю аналітичного та діяльнісного аспектів позиціонування підприємства наведено на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Відмінності аналітичного та діяльнісного аспектів позиціонування підприємства [13]

Аналітичний аспект конкурентного позиціонування підприємства полягає в аналізі поточної інформації та формуванні на цій основі візії майбутньої конкурентної позиції підприємства з урахуванням впливу зовнішнього середовища. Такий аналіз має передувати розробці конкурентної стратегії підприємства, а його результати є інформаційною базою підтримки прийняття управлінських рішень щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Діяльнісний аспект позиціонування підприємства змістовно представлений визначенням та реалізацією конкретних заходів щодо формування або коригування позиції підприємства з врахуванням впливу бізнес-середовища. Він виступає основою реалізації стратегій підприємства, використовується при формуванні цілей, орієнтирів та зміни стану підприємства. Обидва аспекти позиціонування підприємства в межах стратегічного управління підприємством не суперечать один одному, а органічно один одного доповнюють.

Цікавим є підхід до позиціонування підприємства на основі формування його конкурентних переваг продукту, який розглядає позиціонування як творчий процес виділення переваг уже продукту підприємства. Згідно з цим підходом,

позиціонування починається з товару: матеріального продукту, послуги, підприємства, або навіть особистості. Проте “позиціонування – це не ваші дії стосовно продукту. Позиціонування – ваш вплив на напрям думок споживачів. Ви позиціонуйте товар у свідомості потенційних покупців” [21].

Для того щоб конкурувати із цією позицією, інший виробник може [213]:

утвердити свою поточну позицію у свідомості споживачів;

знайти й зайняти вільну позицію;

репозиціонувати або депозиціонувати конкурента;

повідомити покупців, що він входить до числа кращих виробників.

Слід звернути увагу на ціннісний підхід до конкурентного позиціонування (М. Трісі й Ф. Уірсем), який полягає у визначенні ціннісного підґрунтя конкурентного позиціонування (визначення “дисциплін цінності”), де в межах галузі підприємство може прагнути до лідерства в категоріях “товар”, “відмінна операційна якість” або “довірчі відносини із клієнтами”. В основі цієї схеми лежить ідея про те, що клієнтів будь-якого ринку можна розділити на три типи. Одні клієнти віддають перевагу фірмам, що йдуть в авангардах технологічного розвитку (лідерство продукту); інші – найбільше цінують винятково надійне виконання (відмінна операційна якість); треті – вище за все вважають чуйність постачальника при задоволенні їхніх індивідуальних потреб (тісні відносини із клієнтом). Щоб досягнути успіху, підприємство має стати кращим в одній із цих сфер, а також демонструвати високий рівень розвитку і продовжувати удосконалюватися, прагнучи випередити конкурентів.

Щоб повідомити споживачів про позиціонування підприємства або торговельної марки, розроблюється план маркетингу, який має включати заяву про позиціонування, сформульовану за такою послідовністю:

цільова група споживачів або потреба, що задовольняється;

концепція позиціонування;

сутність переваги.

На основі плану маркетингу виробляється стратегія позиціонування, встановлюються ефективні комунікації зі споживачами, здійснюється інформування споживачів за допомогою інструментів маркетингу-мікс щодо позиції підприємства. Управління позиціонуванням має здійснюватися при кожному контакті із клієнтом – від онлайн і телефонних комунікацій до особистих продажів і обслуговування.

Позиціонування підприємства у стратегічному управлінні передбачає використання результату позиціонування у виробленні стратегії розвитку підприємства, яка має бути спрямована або на підтримку поточної позиції підприємства, або на розроблення заходів щодо зміни позиції підприємства на ринку.

Стратегічна позиція, яка використовується у стратегічному управлінні, є “обличчям” стратегії бізнесу, демонструє певне бажання підприємства щодо її сприйняття (порівняно із конкурентами та ринком в цілому) покупцями, працівниками й партнерами. Від обраної стратегічної позиції залежать стратегічні ініціативи й комунікативні програми; вона слугує свого роду "маяком" для підтримки організаційної культури та системи цінностей підприємства. Для цього стратегічна позиція підприємства має відповідати таким вимогам:

бути дійсно стратегічною, відображаючи довгострокові зусилля підприємства щодо завоювання ринкової переваги над конкурентами, вона має змінюватися тільки у випадку внесення коректив у стратегію. Для порівняння: слоган рекламної кампанії відображає комунікативну мету, є тактичним і може кілька разів змінюватися в рамках бізнес-стратегії.

Бути "обличчям" стратегії бізнесу. На відміну від іміджу, який є результатом поточних асоціацій споживачів, стратегічна позиція є наслідком ринкової поведінки підприємства. Позиція – надто важливий інструмент; вона не має залежати від споживачів. Позиція має відповідати стратегії бізнесу.

Визначатися щодо конкурентів і ринку. Оскільки підприємство у певному зовнішньому середовищі, вона має не просто ідентифікувати сферу діяльності підприємства, але й його відмінності від конкурентів. Якщо підприємство прагне посісти позицію інноватора, яка вже належить комусь із конкурентів, для цього йому доведеться впровадити заходи, які дозволять обійти конкурента (наприклад, нововведення, що не просто розширюють технологічні можливості, а такі, що забезпечують споживачам додаткові та очевидні для них вигоди); бути логічною й / або емоційно релевантною для споживачів і близькою до ринку. Навіть якщо люди позитивно сприймають підприємство та вважають його позицію значущою, вони мають також знаходити для себе значущі вигоди або зміст, що відбивається на споживчих цінностях продукту підприємства.

Потреба у чіткому формулюванні позиції привносить у процес розробки стратегії дисципліну і зрозумілість. Завдяки цьому результуюча стратегія звичайно виявляється більш точною, продуманою, завершеною. Характеристики стратегічного позиціонування наведено на рис. 1.3.

Однією з таких характеристик є стимулювання й напрямок усіх стратегічних ініціатив підприємства – від вибору дослідницьких проектів до виробництва й просування товару. Позиція визначається виходячи із загального стратегічного напрямку, а тому передбачає програми й ініціативи певного характеру.

Інша характеристика стратегічного позиціонування полягає у визначенні комунікативної програми. Стратегічна позиція, що дійсно диференціює товар і релевантна для покупців, слугує не лише точкою опори для зовнішніх комунікацій, але й через свою довгостроковість забезпечує їхню сталість.

Третя характеристика стратегічного позиціонування полягає у демонстрації організаційних цінностей і культури для працівників і партнерів підприємства. Внутрішні комунікації настільки ж важливі для успіху, як і контакти з



покупцями. У деяких випадках ці концепції являють собою те саме, у загальному ж випадку поняття стратегічної позиції є більш широким.



Рис. 1.3. Характеристики стратегічної позиції підприємства

Варіантів стратегічного позиціонування стільки ж, скільки товарів, ринків і стратегій бізнесу. Стратегічне позиціонування може ґрунтуватися на одній з конкурентних стратегій:

- підприємство-лідер у галузі;
- цінна пропозиція для споживачів;
- фірма-піонер;
- фокусування на товарі;
- концентрація на цільовому сегменті;
- глобальність.

Існує значна кількість інших параметрів, на яких може бути заснована стратегічна позиція підприємства (це демонструють дані табл. 1.2).

Таблиця 1.2

**Стратегічні позиції компаній світу [13]**

<b>Стратегічні позиції</b>	<b>Провідні компанії світу</b>
Тільки найкраще	Accenture, Saks
Цінність	Hyundai, Eloan
Компанія-піонер	HP, 3M, Sony
Орієнтація на товар	Lets-go-fly-a-kite, Castrol
Цільовий сегмент	Gerber, Gold Violin
Товарна категорія	Gatorade, Oracle
Властивості товару	Volvo, Crest
Широта асортиментів	Amazon, Barnes & Noble
Організаційні характеристики	HP, Kaiser Hospital
Емоційні вигоди	MTV, Hallmark
Вигоди самовираження	GAP, Mercedes
Враження	Nike, Nordstrom
Сучасність	Lane Bryant, Oprah
Особистість	Harley-Davidson, Tiffany
Конкуренти	VISA, Avis

Ці характеристики на спроможність підприємства забезпечити стратегічний успіх на ринку. До числа тих, що здатні забезпечити стратегічний успіх підприємства, належать:

- товарна категорія;
- атрибути й функціональні вигоди товару;
- широта товарної лінії;
- нематеріальні активи підприємства;
- емоційні вигоди й вигоди самовираження;
- враження;
- сучасність;
- індивідуальність торговельної марки;
- позиція конкурента.

Стратегічна позиція має бути значущою для покупців, відрізнити підприємство від його конкурентів, відображати стратегію бізнесу в цілому й

підтримуватися нею. Звідси випливає, що позиціонування необхідно підкріпити аналізом покупців і конкурентів підприємства, а також вивченням його сильних сторін, ініціатив і стратегій.

Після того, як компанія визначилася з тим, на які саме сегменти ринку вона збирається вийти, їй необхідно прийняти рішення щодо позицій, які вона буде займати в цих сегментах. Позиція товару – місце, яке займає визначений товар у свідомості споживачів у порівнянні з аналогічними конкуруючими товарами. Таким чином, позиціонування – дії щодо розробки пропозиції підприємства та його іміджу, спрямовані на те, щоб зайняти відособлене сприятливе становище у свідомості цільової групи споживачів [83]. При позиціонуванні необхідно визначити властивості товарів, що найбільш зацікавили споживачів. Однією з важливих умов власного позиціонування є результати позиціонування конкурентів. На рис. 1.4 зображено приклад позиціонування підприємств, що випускають снігоступи за найбільш важливими для споживача характеристикам.

Виділяють 6 альтернативних принципів позиціонування:

позиціонування, засноване на відмітних властивостях товару (підприємство позиціонує себе за якимось конкретним показником: розмір, вік тощо);

позиціонування, засноване на вигодах споживачів або способах вирішення їхніх проблем (продукт позиціонується як той, що пропонує найбільший вигаш споживачу);

позиціонування, засноване на особливому способі використання (кращий продукт для певних цілей);

позиціонування, орієнтоване на певну категорію споживачів;

### Позиціонування товарів 4-х конкурентів в очах споживачів

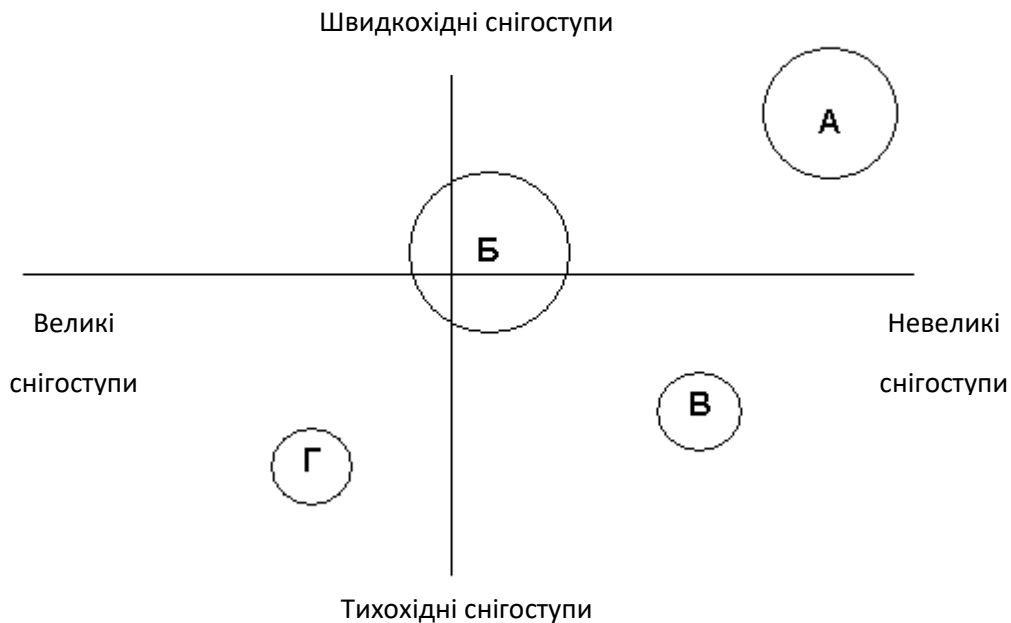


Рис. 1.4. Позиціонування підприємств, що випускають снігоступи за найбільш важливими для споживача характеристиками [48]

позиціонування щодо конкуруючого виробника (продукт позиціонується як той, що перевершує за якимось ознаками продукт конкурента);

позиціонування, засноване на розриві з визначеною категорією товарів (передбачає, що продукт подається як лідер у визначеній товарній категорії).

Отже, сутність позиції підприємства можна охарактеризувати таким чином:

позиція – положення, розташування чогось;

позиція – це рівень внутрішніх і зовнішніх конкурентних переваг, що реалізуються підприємством;

позиція – сукупність чинників, що характеризують стан внутрішнього середовища підприємства, а також реакцію його менеджменту на зміни чинників зовнішнього середовища.

Позиції, яку займає на ринку підприємство, дає змогу формувати конкурентну стратегію, яка забезпечить йому довгострокові конкурентні переваги та стійку позицію на ринку (таку позицію можна назвати стратегічною).

## 1.2. Конкурентне позиціонування підприємства на основі ресурсів знань

Згідно з сучасною парадигмою розвитку підприємств в умовах ВАНІ-світу та в умовах інформаційного суспільства та економіки знань, конкурентні переваги підприємств визначаються складно імітованими внутрішньоорганізаційними факторами успіху підприємства, які належать переважно до нематеріальних активів, прихованих знань та know-how персоналу, а також інших організаційних компетенцій.

Сучасні наукові погляди на забезпечення конкурентних переваг підприємств та конкурентне позиціонування доводять, що класичні школи стратегічного управління, ефективні наприкінці ХХ століття, виявляються вже недієвими у ХХІ столітті, адже непередбачувані та непрогнозовані зміни бізнес-середовища часто роблять процеси стратегічного управління та планування неефективними. Розвиток шкіл стратегічного управління йшов за змінами, що відбувалися в навколишньому середовищі, які стосувалися як продуктивних сил суспільства і, отже, чинників конкурентних переваг, так і самої суті конкурентних відносин. Сучасні підходи до забезпечення конкурентних переваг компаній ґрунтуються на концепціях ресурсного і компетентнісного підходів до управління компаніями [48-52], які ґрунтуються на розумінні того, що стійкі, унікальні та складноімітовані конкурентні переваги визначаються унікальною для кожної підприємства сукупністю нематеріальних факторів успіху, таких як ключові спроможності і компетенції. Високий рівень розвитку інформаційних і телекомунікаційних технологій викликав прискорення процесів впровадження та поширення,

копіювання конкурентами нових наукоємних технологій та наукових розробок. В цих умовах конкурентоспроможність сучасного підприємства, його роль "інтелектуального лідера" в галузі визначається наявністю внутрішніх ресурсів знань, які в сукупності створюють стійкі і довгострокові конкурентні переваги. Отже, сьогодні у науковому співтоваристві існує консенсус щодо внутрішньоорганізаційного походження джерел конкурентних переваг підприємства, заснованих на використанні нематеріальних активів, серед яких найбільш важливими є знання, інтелектуальна власність і спроможності [50].

Конкурентне позиціонування, яке ґрунтується на ресурсах знань, знаходиться в сфері управління знаннями. Одним з найбільш складних завдань управління знаннями є аудит ресурсів знань, які потенційно спроможні визначати конкурентні переваги підприємства та його конкурентні позиції.

Метою конкурентного позиціонування підприємства є використання інструментарію управління знаннями для виявлення ресурсів знань, що вимагає вирішення наступних завдань:

формування процедури конкурентного позиціонування на основі ресурсів знань;

удосконалення методів ідентифікації ресурсів знань підприємства та застосування їх в процесі конкурентного позиціонування та формування конкурентних переваг;

визначення конкурентної позиції підприємства на основі ідентифікації ресурсів знань;

формування конкурентної стратегії підприємства задля посилення визначеної позиції.

Джерелом конкурентних переваг підприємства є унікальна для кожного підприємства сукупність ресурсів знань, конфігурація яких утворює його неповторність в конкурентному середовищі і визначає його конкурентну позицію.

Аналіз ресурсів знань підприємства дає змогу визначити усі види ресурсів, які потенційно можуть створювати конкурентні переваги та визначати конкурентний успіх підприємства. Усі вони в сукупності формують ключову компетенцію підприємства, яка є “невід’ємною складовою його стратегічних активів, яка віддзеркалює комплекс колективного знання, досвіду та спроможностей підприємства, що в поєднанні з унікальною технологією дозволяє створювати (підтримувати) конкурентні переваги та забезпечувати неповторну відмітність підприємства у певному ринковому оточенні” [11].

Аналіз ресурсів знань передбачає виявлення наявних і прихованих знань підприємства шляхом інвентаризації активів знань, де такі знання можуть міститися. Послідовність інвентаризації ресурсів знань – джерел конкурентних переваг підприємства подано на рис. 1.5.

Визначені під час інвентаризації ресурси знань мають бути проаналізовані щодо відповідності ознакам компетенції. Якщо джерело компетенції є стійким, складно імітованим, належить до активів знань та має довгостроковий характер, можна стверджувати, що воно належить до ресурсів знань.

Визначені на основі інвентаризації ресурси знань підприємства слід проаналізувати на предмет їх спроможності утворити конкурентні переваги, що можливо здійснити на основі SWOT-аналізу ресурсів знань підприємства. SWOT-аналіз ТОВ «Смілянський електромеханічний завод» подано у табл. 1.3.

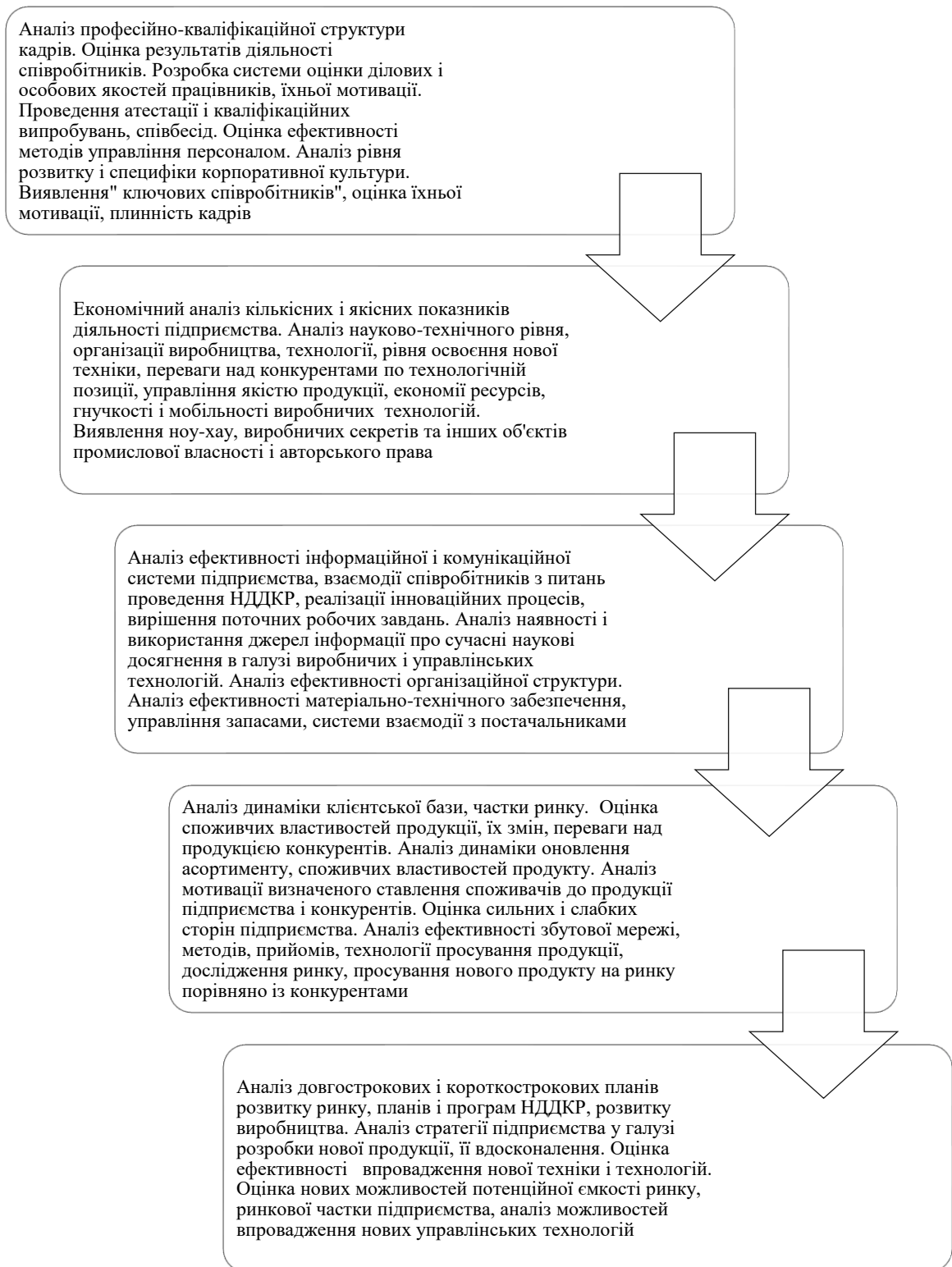


Рис. 1.5. Послідовність аналізу ресурсів знань підприємства



Таблиця 1.3

SWOT-аналіз ресурсів знань ТОВ «Смілянський електромеханічний завод" які формують його конкурентні переваги

Підприємство / ключовий продукт	Джерела компетенції		
	Внутрішні компетенції	Зовнішні компетенції	Динамічні спроможності
<b>Сильні сторони</b> 1. Основні фонди, спеціальні виробничі активи 2. Якість продукту 3. Унікальні знання, досвід 4. Організаційні зв'язки, що сприяють розвитку комунікацій	Висококваліфікований персонал  Здатність створювати додаткову споживчу вартість продукту відповідно до потреб споживачів  Здатність виконувати замовлення у військовий час	Глибоке знання ринку Позитивний імідж підприємства	Унікальні знання, вміння, досвід  Ефективні організаційні зв'язки, що сприяють розвитку комунікацій  Міжнародний досвід, розвинені бізнес-комунікації
<b>Слабкі сторони</b> 1. Застаріле обладнання, зношені основні фонди 2. Низький інноваційний потенціал 3. Низька якість менеджменту 4. Неефективність деяких бізнес-процесів	Слабке фінансування НДДКР.  Неефективність деяких бізнес-процесів: низька ефективність фінансової діяльності та неефективність системи матеріального постачання. Низька якість менеджменту. Відсутність новітніх технологій	Слабкі маркетингові спроможності  Слабкі зв'язки із органами державної влади і управління	Низька адаптивність  Низький інноваційний потенціал Низька ефективність НДДКР
<b>Перелік ключових ресурсів, що формують конкурентні переваги підприємства</b>	Основні виробничі фонди, виробничі потужності. Спеціальні виробничі активи. Нематеріальні активи	Зв'язки із акціонерами, що дозволяє одержати нові замовлення	Знання ринку, потреб споживачів, що дозволяє створювати нову споживчу вартість

Конкурентне позиціонування підприємства на основі ресурсів знань здійснюється шляхом побудови матриць конкурентних переваг, які формуються на основі інвентаризації всіх ресурсів знань, тобто формування переліку таких

ресурсів знань та їх кількісного оцінювання. Одержані матриці дають змогу визначити конкурентну позицію підприємства, засновану на знаннях.

Ідентифікацію ресурсів знань підприємства можна здійснювати шляхом проведення стратегічної сесії з керівниками та співробітниками підприємства або на основі онлайн-опитування. Таким чином нами було виявлено 56 ресурсів знань досліджуваного підприємства. Визначений перелік ресурсів знань ще не утворює компетенцію та конкурентні переваги підприємства, оскільки ними можуть бути лише ті знання, які здатні утворити конкурентні переваги підприємства порівняно з конкурентами, а отже, є достатньо унікальними. Оцінювати джерела знань ми пропонуємо за критеріями кодифікації і дифузії знань за шестизначною шкалою оцінювання, відповідно до якої джерела знань, які здатні формувати конкурентні переваги підприємства за рівнем кодифікації і дифузії оцінюються від 0 до 3 (знання, які кодифіковані не більше, ніж: "Можуть бути чітко описані" і зі ступенем дифузії диференційовані не більше ніж: "Відомі багатьом компаніям в декількох галузях").

Результати оцінки ресурсів знань ТОВ "Смілянський електромеханічний завод" подано на рис. 1.6. Ці результати утворюють матрицю ресурсів знань, які є джерелом конкурентних переваг ТОВ «Смілянський електромеханічний завод».

Положення підприємства в матриці зумовлено кількісною оцінкою ресурсів знань та визначенням їхньої важливості для підприємства. Матриця ресурсів знань містить чотири квадранти.

У правому верхньому квадранті матриці розміщені знання, які за результатами оцінювання є найбільш важливими для даного підприємства. Вони є стратегічно важливими та формують його конкурентні переваги. До таких знань належать якість продукту підприємства, наявність спеціальних виробничих активів, зв'язки з постачальниками і споживачами, висококваліфікований персонал. У лівому верхньому квадраті матриці розташовані знання, які розвинені недостатньо

та зумовлюють конкурентні "слабкості" підприємства. До таких ресурсів знань ТОВ «Смілянський електромеханічний завод» належать наявність ефективних бізнес-процесів, зв'язки з органами державного управління, здатність забезпечувати ефективну фінансову діяльність.

Серед нижніх квадрантів матриці найбільш цікавим є правий квадрант, де розміщені знання підприємства, які за результатами оцінювання одержали високу оцінку, проте вони не визнані важливими для подальшого розвитку підприємства. Це – такі знання, як глибоке знання ринку, розуміння потреб кінцевих споживачів продукції, імідж підприємства, ефективні комунікації.



Рис. 1.6. Результати оцінки ресурсів знань ТОВ "Смілянський електромеханічний завод" (Джерело: *Складено за даними [5]*)

Конкурентне позиціонування підприємства на основі ресурсів знань дозволяє, окрім іншого, порівнювати джерела знань підприємства із ключовими

джерелами знань конкурентів, що саме дає змогу встановити конкурентні переваги підприємства, визначені на основі ресурсів знань.

Основним конкурентом ТОВ "Смілянський електромеханічний завод" є ДП "Електроважмаш". Для оцінки конкурентних переваг, які базуються на ресурсах знань, ми пропонуємо використовувати Індекс конкурентних переваг (Ікп.), який представляю собою відношення оцінний рівень ресурсу знань досліджуваного підприємства до відповідної оцінки ресурсу знань конкурента. Якщо значення Ікп. перевищує один, то підприємство має перевагу за відповідним ресурсом і навпаки. Порівняльну оцінку ресурсів знань ТОВ "Смілянський електромеханічний завод" і ДП "Електроважмаш" подано на рис. 1.7.

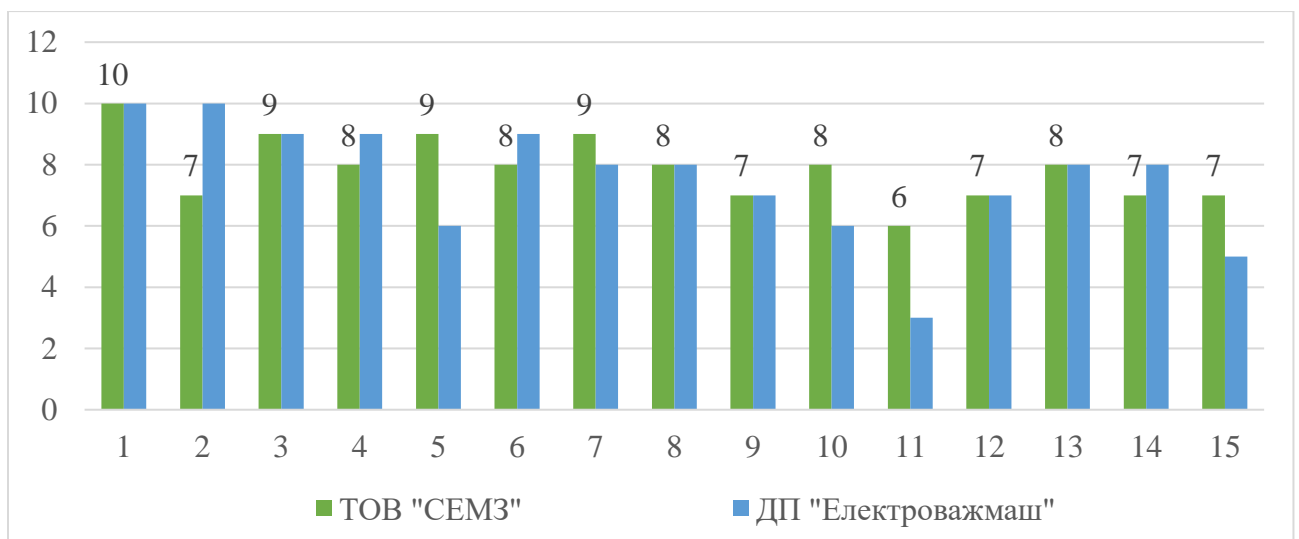


Рис. 1.7. Порівняльна оцінка ТОВ"СЕМЗ" та ДП "Електроважмаш"

Аналізуючи сильні і слабкі сторони, можливості і загрози для підприємства ДП "Електроважмаш", можна зробити висновок, що сильними сторонами підприємства є визнане лідерство на ринку, яке впливає з можливості реалізації конкурентної стратегії віолентного типу, яка ґрунтується на використанні переваг ефекту масштабу. Це також визначає ефективність фінансової діяльності підприємства, його сприйнятливість до інновацій, цінові переваги перед

конкурентами. SWOT-аналіз основного конкурента ТОВ "СЕМЗ " – ДП "Електроважмаш" подано у табл. 1.4.

Таблиця 1.4

## SWOT-аналіз основного конкурента ТОВ "СЕМЗ " – ДП "Електроважмаш"

Сильні сторони:	Можливості:
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ визнаний ринковий лідер;</li> <li>➤ можливість використання економії на масштабах виробництва, цінові переваги;</li> <li>➤ прозорість фінансової діяльності;</li> <li>➤ можливість покращення сервісу;</li> <li>➤ самоокупність;</li> <li>➤ сприйнятливості до інновацій</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ можливість обслуговування додаткових груп споживачів;</li> <li>➤ можливість здійснення довгострокових інвестицій;</li> <li>➤ можливість зростання технологічної бази;</li> <li>➤ послаблення обмежувального законодавства;</li> <li>➤ оптимальне тарифоутворення</li> </ul>
Внутрішні слабкості:	Потенційні зовнішні загрози:
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ нестача деяких аспектів компетенції;</li> <li>➤ складність взаємодії між учасниками процесу перевезення;</li> <li>➤ відсутність чіткого маркетингового аналізу на перспективу, слабе уявлення про ринок;</li> <li>➤ низька адаптивність;</li> <li>➤ нестача фінансових ресурсів;</li> <li>➤ значний термін окупності інвестицій;</li> <li>➤ значне зношення основних фондів;</li> <li>➤ застарілі технології й обладнання;</li> <li>➤ нестача спеціалізованого парку локомотивів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ ослаблення зростання ринку;</li> <li>➤ необхідність державного субсидування соціально значущих суб'єктів залізничного ринку;</li> <li>➤ змінені політики в галузі реформування залізничного транспорту і локомотивного господарства;</li> <li>➤ законодавче регулювання ціни;</li> <li>➤ зростання цін на енергоносії, матеріали і ПММ;</li> <li>➤ несприятливий зсув в курсах валют;</li> <li>➤ роздробленість залізничної галузі та, як наслідок, зниження рівня безпеки</li> </ul>

Можливості, які впливають з переваг конкурентної позиції підприємства, зумовлені як внутрішніми знаннями, так і зовнішніми сприйнятливими чинниками успіху підприємства. Проте застарілі основні фонди, недостатньо розвинені окремі бізнес-процеси і компетенції, низька адаптивність підприємства, застарілі технології й обладнання – все це послаблює конкурентні позиції підприємства та робить його вразливим перед конкурентами. Враховуючи специфіку діяльності підприємства, окремі зовнішні загрози можуть стати для нього взагалі критичними. До таких загроз належать зростання цін на дизельне паливо та енергоносії, несприятливий зсув в курсах валют и змінення політики в галузі реформування транспорту в цілому та локомотивного господарства зокрема. Це

мотивовано відволіканням 40% бюджету підприємства на пальне і значними кредитними обов'язками підприємства в доларах США.

Формування матриць конкурентних переваг підприємства дозволяє встановити сильні та слабкі сторони підприємства у конкурентному середовищі. Так, підприємство може бути конкурентоспроможним у галузі, якщо його сильні сторони, які характеризуються знаннями, розміщуються у верхньому квадраті матриці. Такі компетенції здатні трансформуватися в конкурентні переваги підприємства. У лівому верхньому квадраті розташовані конкурентні недоліки підприємства. Для трансформації ключових ресурсів знань підприємства у його конкурентні переваги, потрібні такі умови [29]. По-перше, певні компетенції повинні бути важливими (ключовими) для підприємства. По-друге, перевага має бути довгостроковою, а також складноімітованою конкурентами, тобто ключові компетенції підприємства мають виникати з унікальних знань, навичок та досвіду, які не можуть бути легко одержані конкурентами. Тільки в такому разі ключові компетенції перетворюються на конкурентні переваги підприємства на ринку. Усі компетенції підприємства, що визнані важливими для нього, розташовані у верхньому правому квадраті матриці і потенційно здатні перетворюватися у конкурентні переваги підприємства.

Порівняння ресурсів знань підприємства з компетенціями конкурентів або лідерів галузі дозволяє побудувати матрицю конкурентних переваг підприємства.

Порівняння матриці конкурентних переваг підприємства із матрицею ресурсів знань підприємства дозволяє зробити висновок, що нечисленні компетенції підприємства, які було визначено як його сильні сторони, ще зменшилися в результаті визначення конкурентних переваг підприємства. Так, умовно конкурентними перевагами підприємства, визначеними за знаннями, є наявність висококваліфікованого персоналу та спеціальних виробничих активів, зв'язки з постачальниками і споживачами.

Слід зазначити, що компетенції, які належать до конкурентних переваг підприємства, можна назвати сильними сторонами лише умовно, оскільки вони одержали більш високу оцінку порівняно із основним конкурентом підприємства. Порівняння двох матриць наочно демонструє, що компетенції, які вважалися сильними для аналізованого підприємства, на матриці конкурентних переваг змістилися у лівий бік, тобто з сильних сторін перетворилися на конкурентні слабкості.

Використання результатів конкурентного позиціонування підприємства дає змогу класифікувати типи конкурентної позиції підприємства таким чином:

сильна позиція – не менше 50% ресурсів знань підприємства можна оцінити як сильні сторони підприємства, не більше 20% ресурсів знань оцінюються як слабкі відносно конкурентів;

середня позиція – не менше 25-30% ресурсів знань підприємства можна оцінити як сильні сторони підприємства, не більше 25% ресурсів знань оцінюються як слабкі відносно конкурентів;

слабка позиція – менше ніж 20% ресурсів знань підприємства можна оцінити як сильні сторони підприємства, більш ніж 25% ресурсів знань підприємства оцінюються як відносно слабкі.

Означена класифікація дозволяє визначити конкурентну позицію підприємства, визначену за знаннями, порівняно із конкурентами; визначити напрями формування конкурентної стратегії підприємства на основі ресурсів знань, розробити заходи щодо посилення конкурентної позиції підприємства залежно від ступеня привабливості конкурентного поля.

### 1.3. Методичні підходи до оцінювання ресурсів знань у конкурентному позиціонуванні підприємства

Методологія ідентифікації і вимірювання знань і нематеріальних активів, зокрема, в контексті формування конкурентних переваг підприємства, в наукових джерелах, переважно зарубіжних, все ще знаходиться на стадії свого розвитку. Практичний вимір ресурсів знань і ресурсів знань можна здійснювати з використанням різних підходів, наприклад, на підставі оцінки впливу нематеріальних активів на показники продуктивності діяльності підприємства [8].

Leonard-Barton, D., Henderson R., Cockburn I. [47, 49] розглядають розвиток ресурсів знань на рівні окремих підприємств і на рівні власного практичного досвіду в спробі зв'язати внутрішньофірмовий і галузевий аналіз [48]. Проте галузевий аналіз, а також рівень ефективності галузі не завжди дозволить досягти бажаної мети, оскільки джерела знань знаходяться переважно у внутрішньому середовищі підприємства, а саме в унікальній для кожного підприємства сукупності бізнес-атрибутів (знань, навичок, досвіду і організаційних зв'язків), які в поєднанні з ресурсами і технологіями визначають здатність підприємства виробляти висококонкурентні продукти, процеси або послуги і забезпечитимуть їй конкурентні переваги.

Істотний внесок в методику і методологію вимірювання знань і ресурсів знань підприємства внесли В. Верба і О. Гребешкова (“Проблеми ідентифікації ресурсів знань підприємства [10]” і “Діагностика ресурсів знань підприємства [11]”), які запропонували своє бачення діагностики знань і компетенції підприємства, під якою вони розуміють “встановлення і вивчення ознак, що характеризують стан системи ресурсів знань підприємства в їх ієрархічному зв'язку для передбачення можливих відхилень і запобігання порушень її нормального стану (під нормальним розуміється такий стан функціонування підприємства, яке дозволяє створювати нові (або підтримувати придбані) конкурентні переваги на основі дотримання внутрішнього балансу формування ресурсів знань різних ієрархічних рівнів)” [11]. Діагностику ресурсів знань підприємства автори



пропонують проводити за п'ятьма етапами: “формування цільової моделі ресурсів знань підприємства; ідентифікація наявних ресурсів знань; визначення відповідності наявних ресурсів знань профілю цільової моделі; розробка програм розвитку (формування, підтримки, залучення ресурсів знань, формування та впровадження механізмів захисту ресурсів знань” [10].

Методичний інструментарій ідентифікації ключових спроможностей підприємства пропонує О. Малярчук [29]. Методика ідентифікації ключових спроможностей передбачає визначення “вихідної стратегічної позиції підприємства на основі комплексної оцінки показників його діяльності (SPACE-аналіз), оцінка ресурсів підприємства за критеріями: цінності, унікальності, мобільності і організованості (методика VRIO-аналізу, доповнена інтегральним показником стратегічного статусу ресурсів підприємства (Sr)), складання оцінних профілів наявних ресурсів знань в сферах інноваційної та інвестиційної діяльності, партнерської взаємодії та стратегічного передбачення (анкетування з метою визначення складу ресурсів знань підприємства, метод парного порівняння виявлених ресурсів знань для оцінки рівня їх розвитку), ідентифікація конфігурації наявних ресурсів знань, які формують ключові спроможності (експертна оцінка наявності ефектів консонасу і дисонасу в оцінках рівнів розвиненості спроможностей)” [30]. Даний підхід вносить істотний внесок в практичне застосування концепції конкурентного позиціонування на основі ресурсів знань [32].

Таким чином виокремлюють пріоритетність саме зовнішньоорганізаційних чинників у стратегічному аналізі підприємства і пропонують власну систему стратегічного аналізу компетенції підприємства, під якою розуміють “компетенцію вищого порядку, що бере участь в створенні найбільшої споживчої вартості, яка є колективним знанням, що дозволяє організовувати і управляти використанням інших ресурсів знань і здібностей, тим самим створює додаткову споживчу вартість” [4]. Метою такого аналізу є створення нової бази для стратегічного плану, виконання якого веде до появи (підтримки) стійкої конкурентної переваги, а також оцінити потенціал цього плану з позицій фінансового стану і можливостей підприємства або бізнес-системи в цілому. Аналіз ресурсів знань

автори пропонують здійснювати на основі визначення структури взаємозв'язків і взаємозалежностей між існуючими ресурсами знань, властивих бізнес-системі, виявлення ресурсів, які задіяні у виробництві продукту, їхнього внеску у створення кінцевої споживчої вартості. Таким чином, аналіз ресурсів знань підприємства ґрунтується на визначенні бізнес-процесів (спроможностей), які створюють максимальну частку пріоритетною для покупця частини споживчої вартості і які ресурси в цьому задіяні. Запропонований підхід до аналізу ресурсів знань, визначення їх ефективної конфігурації на основі розрахунку середньозваженого значення ступеня "задіяння" ресурсів в реалізації певних ресурсів знань і спроможностей, зваженої за ступенем "впровадження" цих ресурсів в кожній конкретній властивості продукту істотно збагачує інструментальну базу аналізу і вимірювання ключових спроможностей підприємства" [5].

Важливим критерієм як наявності ключових знань підприємства, так і їх ефективного застосування і розвитку, є сформовані конкурентні переваги. Оскільки знання втілюються у створеній доданій вартості товарів і послуг, вони мають також безпосереднє відношення до створення конкурентних переваг.

Методологія ідентифікації та вимірювання ресурсів знань підприємства представляє достатню складність через те, що ресурси знань можуть носити різноманітну форму та мати прихований характер. Ідентифікація таких ресурсів знань має відбуватися через їх формалізацію, тобто представлення у вигляді описів, креслень, процедур тощо, що знижує унікальність таких ресурсів знань, хоча і підвищує їх представленість для споживача.

В цілому розуміння підходів до ідентифікації ресурсів знань і ресурсів знань підприємства можна продемонструвати на прикладі цитати Kevin P. Coyne Stephen J. D. Hall Patricia Gorman Clifford в статті "Is your core competence a mirage?": "Очевидно, що ключова компетенція є важливою концепцією, і деякі підприємства, здається, можуть змусити її працювати. Але для більшості це схоже на міраж: те, що здалеку здається, що дає надію у ворожому середовищі, але при переході перетворюється на пісок. Чому компетенції здаються такими

невловимими? Однією з причин може бути те, що немає чітких підстав для їх ідентифікації, а також жодного усталеного способу оцінки прогресу до них” [43].

Ідентифікація і оцінка ресурсів знань полягає в оцінці нематеріальних активів підприємства та здійснюватися з використанням наступних методів (рис. 1.8).

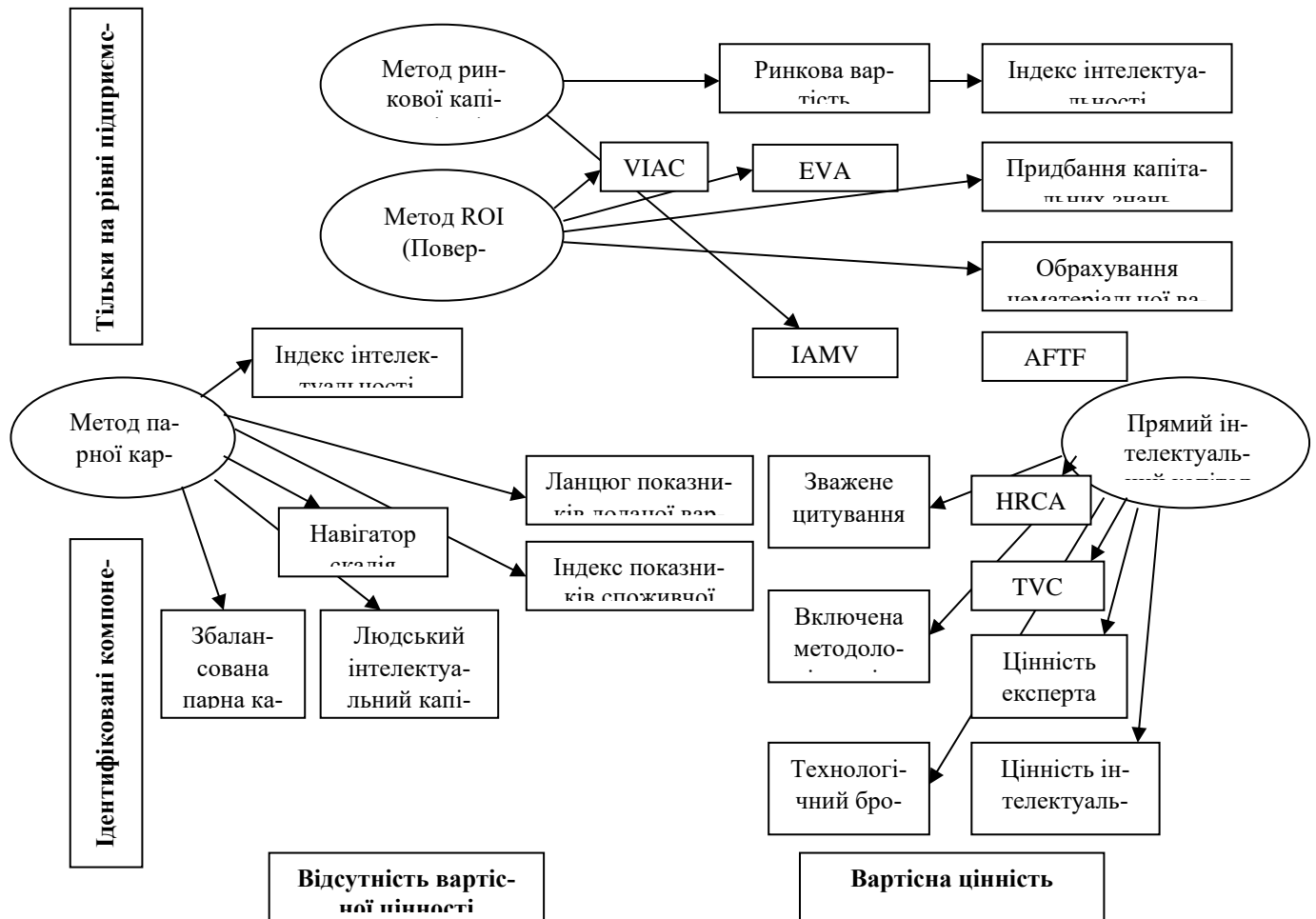


Рис. 1.8. Моделі оцінювання ресурсів знань у конкурентному позиціонуванні підприємства

Значна різноманітність підходів до оцінювання нематеріальних активів підприємства дозволяє оцінювати різні аспекти використання знань, наприклад, здійснювати фінансове оцінювання знань, яке дозволяє вимірювати результат

впровадження управління знаннями. Слід зазначити, що серед усієї різноманітності методів оцінювання нематеріальних активів можливість їхнього практичного застосування обмежена. Це пов'язано із загальним характером нематеріальних активів, складністю, а часом і неможливістю формалізації ключових знань підприємства, громіздкістю самих методик оцінювання нематеріальних активів” [4].

Для вирішення поставлених в дослідженні завдань використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: аналіз і синтез, компетентнісний підхід (у концептуалізації предмету дослідження); аудит знань та експертне опитування (для ідентифікація ресурсів знань підприємства); бальне оцінювання, шкалювання, рейтингування, оцінка знань за рівнем кодифікації і дифузії (для оцінювання ресурсів знань); матричний метод та метод порівняння (для формування конкурентної позиції підприємства). Як основний метод дослідження застосовується “критичний, семантичний та порівняльний аналіз для виявлення ключових можливостей підприємства, а також результатів власних досліджень, експертних опитувань та сесій експертів, щоб сформувати інструментальну основу для діагностики ключових ділових здібностей” [4].

Методичні засади оцінки ресурсів знань у конкурентному позиціонуванні підприємства подано на рис. 1.5.

Таблиця 1.5

**Методичні засади оцінки ресурсів знань у конкурентному позиціонуванні підприємства**

Етап	Характеристика	Методичний інструментарій
Етап 1. Визначення джерел, локалізації і носіїв знань, які формують конкурентну позицію підприємства	Оцінка і ранжирування виявлених джерел знань. Визначення кластерів знань, які є важливими для забезпечення конкурентних переваг підприємства. Визначення ефективної конфігурації знань за певними кластерами	Метод експертних оцінок. Бальний метод. Індивідуальні та групові методи здобування знань. Експертні сесії. Евристичні методи. Шкалювання. Метод ранжирування. Метод побудови профілів. Інтегральні показники вимірювання ресурсів знань
Етап 2. Моделювання бізнес-процесів підприємства і виявлення ключових ресурсів, які забезпечують формування конкурентних переваг	Оцінка ресурсів підприємства (матеріальні, людські, інформаційно-інтелектуальні, фінансово-інвестиційні) за ознаками ключової компетенції (стійкість, унікальність, складність імітації, довго строковість)	VRIO-аналіз, SWOT-аналіз, SPACE - аналіз. Інтегральний показник стратегічної цінності ресурсів підприємства Метод профілів
Етап 3. Конкурентне позиціонування підприємства на основі розвитку активів знань	Визначення вихідної конкурентної позиції підприємства порівняно із конкурентами	Матричний метод, метод профілів, компаративний аналіз, розрахунок індексів. Компаративний аналіз. Інтегральні показники
Етап 4. Визначення конфігурації активів знань, необхідних для формування та підтримки конкурентної позиції	Формування оцінних профілів знань, які відображають конкурентні переваги. Формування і вибір стратегічних напрямів підтримки конкурентної позиції підприємства.	Експертні опитування, Компаративний аналіз. Метод попарного порівняння. Складання рейтингу активів знань. Розрахунок інтегрального показника розвитку активів знань з метою посилення конкурентної позиції

## **РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ ТОВ «СМІЛЯНСЬКИЙ ЕЛЕКТРОМЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД»**

### **2.1. Загальна характеристика ТОВ «Смілянський електромеханічний завод»**

Відкрите акціонерне товариство "Науково-виробниче підприємство" Смілянський електромеханічний завод" (код за ЄДРПОУ 30147563), є одним з провідних машинобудівних підприємств Черкаської області, розташоване в м. Сміла, Черкаська область.

Історія ТОВ «Смілянський електромеханічний завод» починається з 1963 року, з якого підприємство виконує ремонт і виробництво електричних машин тягового рухомого складу та запасні частини для всіх типів електромашин; здійснює ремонт, модернізацію та виготовлення колісних пар та колісно-моторних блоків для всіх типів тягового рухомого складу та має можливість повністю відремонтувати локомотив.

Підприємство також спеціалізується в галузі виробництва, ремонту та модернізації електричних машин автотранспорту великої вантажопідйомності, вантажопідйомних механізмів промислового призначення.

За часів СРСР довгі роки Смілянський електромеханічний завод було ремонтним підприємством союзного значення. Фундаментом для розвитку заводу сьогодні стали ті професійні кадри, унікальні технології і обладнання, науковий потенціал, які вдалося зберегти. Зараз підприємство володіє могутньою науково-виробничою базою, що включає повний цикл створення електричної машини від етапу проектування та до серійного виробництва.

Наслідуючи тенденції провідних європейських підприємств, наш завод з високим ступенем відповідальності ставиться до якості проведених ремонтів та своєї ділової репутації, в зв'язку з чим, проводить жорсткий відбір матеріалів, комплектуючих виробів і, власне, постачальників. Крім того, наше виробництво

сертифіковане за останньою версією міжнародного стандарту системи менеджменту ISO 9001:2015.

Підприємство має позитивно стабільну позицію на ринку машинобудування оскільки за багато років діяльності вдалося налагодити тісні відносини з партнерами з понад два десятка країн всього світу.

Основною продукцією підприємства є устаткування для електровозів, устаткування для тепловозів, гірничорудний транспорт, електромашини промислового призначення [15].

Потужна науково-виробнича база, що включає повний цикл створення електричної машини від етапу проектування до серійного виготовлення. Для досягнення найкращих результатів на виробництві використовуються безліч технологій, сучасне обладнання і діагностичні прилади:

- виготовлення деталей різноманітної конфігурації на лазерному комплексі;
- відливка деталей з кольорових металів методом центробіжного лиття, а також на машинах для лиття під тиском;
- застосування сучасного високопродуктивного металообробного обладнання;
- випробування тягових двигунів методом взаємного навантаження;
- ультразвукова дефектоскопія вала;
- магнітна дефектоскопія вала;
- видалення якірної обмотки центробіжним способом;
- газопресове зварювання валів електричних машин;
- динамічна формовка колектора;
- з'єднання якірної обмотки з колектором методом зварювання неплавким електродом в середовищі інертного газу;
- вакуум-нагнітальне просочення якорів;
- динамічне балансування ТЕД з комп'ютерним управлінням процесу;
- напівавтоматична намотування котушки на «ребро»;
- перевірка котушок на МВЗ;
- вібростенд для випробування ТЕД на підвищену вібрацію;

визначення питомих втрат в статорному залізі;  
вимір міжосьових відстаней, контроль співвісності горлових корпусів тягових електродвигунів при виконанні слюсарно-збірних робіт;  
демонтаж центру колісного та пружної шестерні з вісі кол. пари;  
індукційне нагрівання пружною шестерні і центру колісного;  
нагрівання бандажів колісних центрів;  
спресовка малої шестерні з конусу вала ТЕД;  
закачування бандажного кільця;  
відновлення або заміна шестерень, колісного центру, остову;  
запис діаграм запресовування та перевірки на зрушення;  
балансування КМБ;  
дефектоскопія;  
обкатка КМБ в зборі;  
фарбування, реконструкція.

Приклад продукції ТОВ «Смілянський електромеханічний завод» подано на рис. 2.1, 2.2.

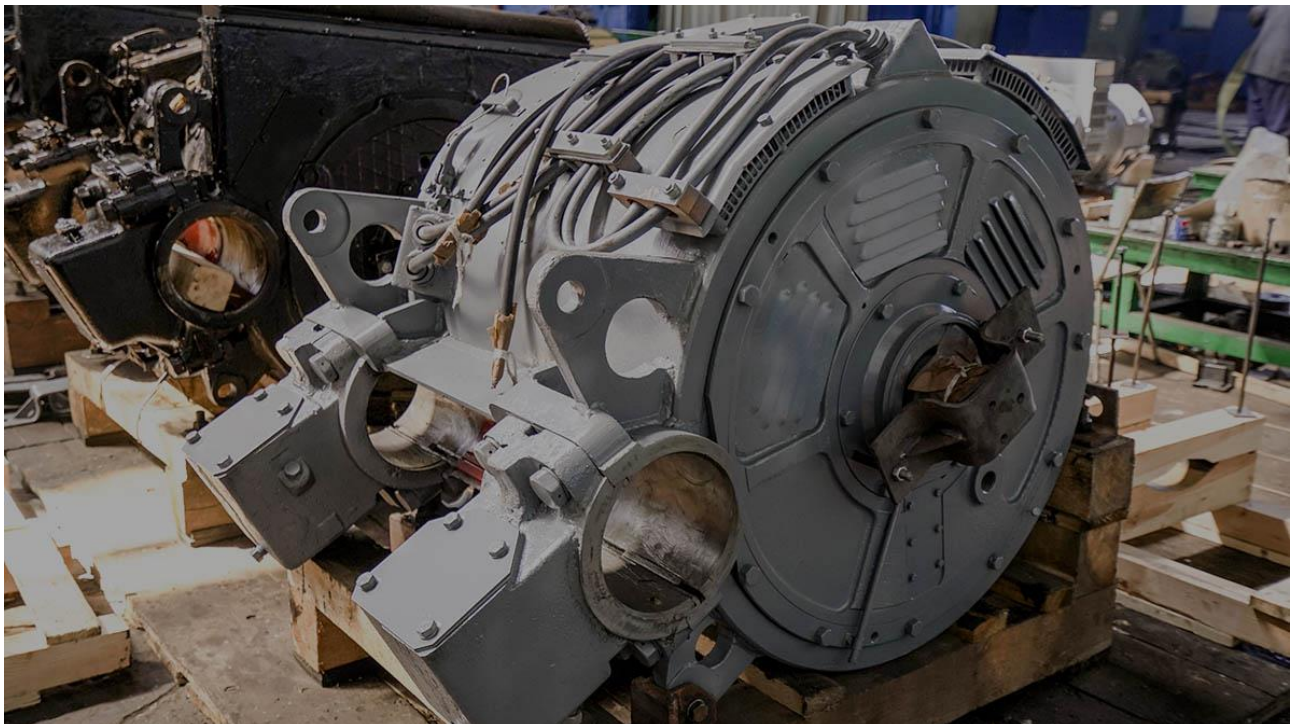


Рис. 2.1. Приклад продукції ТОВ «Смілянський електромеханічний завод»





Рис. 2.2. Приклад продукції ТОВ «Смілянський електромеханічний завод» №2

Організаційна структура управління підприємства дає змогу здійснювати безперервну роботу виробничих і адміністративних підрозділів підприємства, усі управлінські процеси та функції, що забезпечують випуск продукції, в яких беруть участь менеджери всіх рівнів, категорій і професійної спеціалізації. Організаційну структуру ТОВ «Смілянський електромеханічний завод» подано на рис. 2.3.

Організаційна структура ТОВ «Смілянський електромеханічний завод» має цехову виробничу структуру за функціональною ознакою виробничих цехів, в яких виробничий процес здійснюється послідовно, відповідно до технологічного процесу підприємства. В кожному з цехів сировина, матеріали і комплектуючі, напівфабрикати проходять відповідну стадію обробки і дозволяють отримати в результаті технологічного процесу готову продукцію. На схемі (рис. 2.3) показані прямі і функціональні зв'язки організаційної структури підприємства, які демонструють відносини підпорядкованості між менеджментом підприємства і підлеглими різного рівня. Функціональні зв'язки демонструють напрями організаційних зв'язків, які враховуються під час аналізу руху знань підприємства.

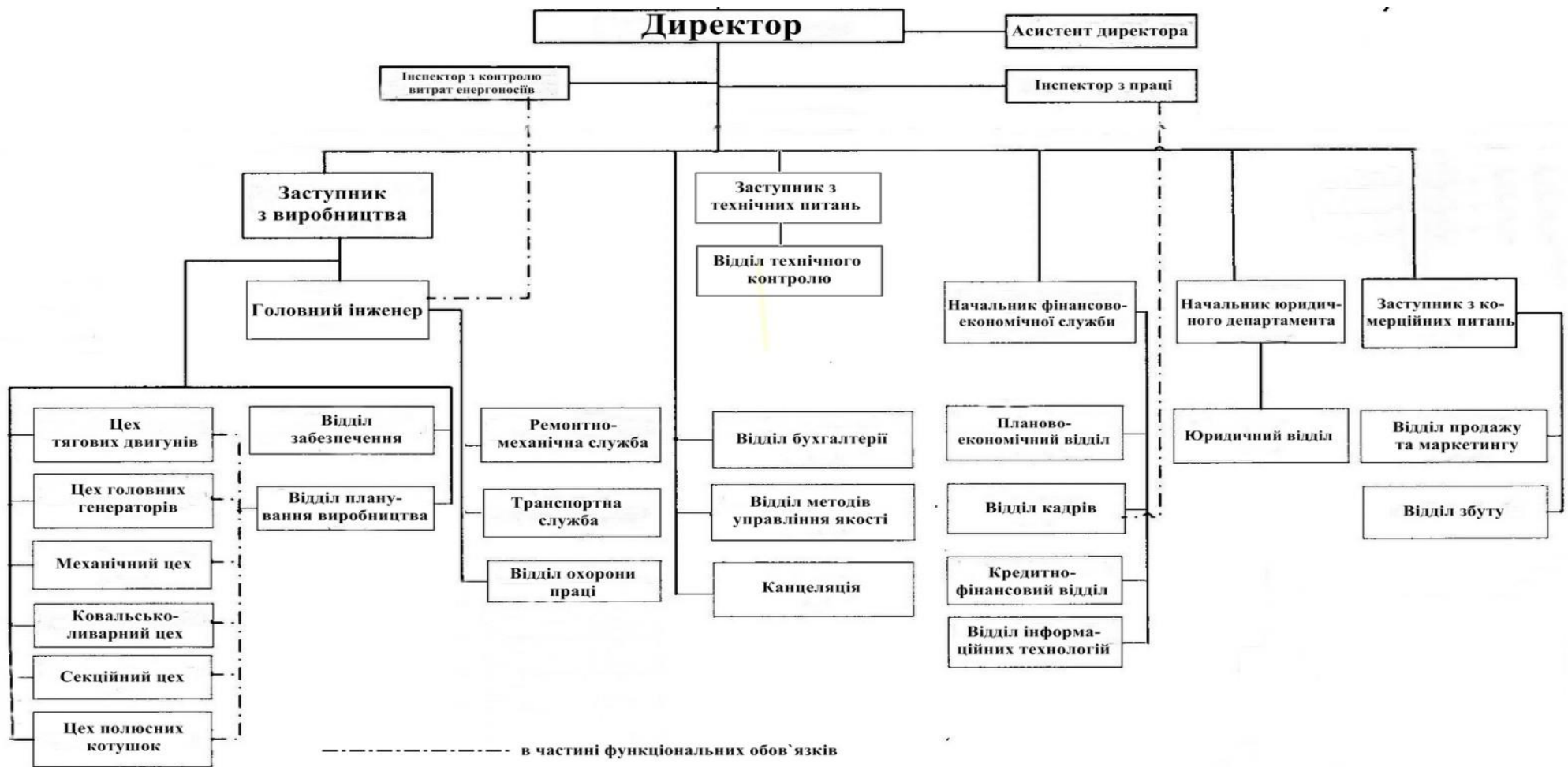


Рис. 2.3. Організаційна структура ТОВ «Смілянський електромеханічний завод»

Облік доходів ТОВ «Смілянський електромеханічний завод» здійснюється відповідно до вимог Положення (стандарту) бухгалтерського обліку України "Дохід", затвердженого наказом Мінфіну України від 29.11.1999 р. , зареєстрованого в Міністерстві юстиції України 14.12.1999 р. за №860/4153.

Показники фінансово-економічної діяльності ТОВ «Смілянський електромеханічний завод» подано у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Показники фінансово-економічної діяльності ТОВ «Смілянський електромеханічний завод»

Стаття	Код рядка	2020 р.	2021 р.
Доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	010	94831.7	84996
Податок на додану вартість	015	9676.1	9422.6
Чистий доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	035	85155.6	75573.4
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	040	64420.2	57797.5
Валовий прибуток	050	20735.4	17775.9
Інші операційні доходи	060	40937.4	26209.4
Інші операційні витрати	2180	-10505	-2140
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	9732	9905
Фінансові витрати	2250	-205	-184
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	9527	9721
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-1737	-1761
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	9539	8163
Адміністративні витрати	070	13963.5	9347.5
Витрати на збут	080	2393.9	2291
Інші операційні витрати	090	41769.1	27080
прибуток	100	3546.3	5266.8
Інші витрати	160	46.4	99.8
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування:			

Продовження табл. 2.1

Стаття	Код рядка	2020 р.	2021 р.
прибуток	170	2465.6	5218.6
Податок на прибуток від звичайної діяльності	180	1876	1163.7
Дохід з податку на прибуток від звичайної діяльності	185	0	0
Фінансові результати від звичайної діяльності:			
прибуток	190	589.6	4054.9

Дохід від надання послуг визнається в період, коли надання послуг здійснено. Визначені доходи становлять (без ПДВ): 1. Дохід (двиручка) від реалізації продукції (товари, робіт, послуг) - 85155,6 тис.грн. дохід від реалізації готової продукції - 84 165,5 тис.грн., дохід від реалізації послуг - 990,1 тис.грн; 2. інші операційні доходи: операційна оренда активів - 34,5 тис.грн., дохід від операційної курсової різниці - 267,9 тис.грн. Реалізація інших оборотних активів - 5614,7 тис.грн., дохід від реалізації іноземної валюти - 34 844,7 тис.грн., інші доходи від операційної діяльності - 175,6 тис.грн. 3. інші доходи: реалізація необоротних активів - 118,8 тис.грн., інші звичайні доходи - 94,7 тис.грн.

Облік витрат ТОВ «Смілянський електромеханічний завод» здійснюється згідно з Положенням (стандартом) бухгалтерського обліку "Витрати", затвердженого наказом Мініфіну України від 13.12.1999 р. № 318, та зареєстрованим в Міністерстві юстиції України 19.01.2000 р. за №27/4248. В статті "інші операційні витрати" в сумі 41 769,1 тис.грн. вказано: Витрати від операційної оренди активів - 2,1 тис.грн., витрати від операційної курсової різниці - 398,8 тис.грн., собівартість реалізованих інших оборотних активів – 4 335,3 тис.грн., собівартість реалізованої іноземної валюти – 34 844,7 тис.грн., інші операційні витрати - 2003,8 тис. грн. В статті "інші витрати" Звіту про фінансові результати наведено такі витрати: балансова вартість реалізованих основних засобів в сумі 35,8 тис.грн., балансова вартість списаних основних засобів в сумі 10,6 тис.грн. Податок на прибуток. Витрати з податку на прибуток становлять 1876,0 тис.грн. в т.ч Поточний податок на прибуток - 1920,9 тис. грн. Збільшення відстрочених

податкових активів - 44,9 тис. грн. При обчисленні відстрочених податкових активів та зобов'язань були враховані такі тимчасові різниці: різниця залишкової вартості основних засобів, аванси отримані, аванси видані, витрати майбутніх періодів. Різниця між витратами з податку на прибуток та добутком облікового прибутку на застосовану ставку податку на прибуток пояснюється наявністю постійних різниць, які не враховуються при визначенні витрат з податку на прибуток.

Елементи операційних витрат ТОВ «Смілянський електромеханічний завод» подано у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Елементи операційних витрат ТОВ «Смілянський електромеханічний завод»

Показник	Код статті	2020 р.	2021 р.
Матеріальні затрати	230	60239.7	45350.2
Витрати на оплату праці	240	22199.6	19247.8
Відрахування на соціальні заходи	250	8517	7218.6
Амортизація	260	3007.2	2735.1
Інші операційні витрати	270	6057.6	3662.5
Разом	280	100021.1	78214.2

Як видно з представлених даних, за звітній період підприємству вдалося знизити операційні витрати, що було пов'язано частково зі зниженням обсягів виробництва найбільш матеріалоемних виробів. Оскільки випуск продукції здійснюється виключно на замовлення, то така ситуація цілком зрозуміла незважаючи на зростання вартості матеріалів і комплектувальних, яке відбулося протягом аналізованого періоду

Фондові показники ТОВ «Смілянський електромеханічний завод» подано у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

## Фондові показники ТОВ «Смілянський електромеханічний завод»

Показник	Код статті	2020 р.	2021 р.
Середньорічна кількість простих акцій	300	3063600	3063600
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	310	3063600	3063600
Чистий прибуток, (збиток) на одну просту акцію	320	0.192	1.324
Скоригований чистий прибуток, (збиток) на одну просту акцію	330	0.192	1.324
Дивіденди на одну просту акцію	340	0	0

Як видно з наведених даних, кількість акцій підприємства за звітній період не змінилась, що стосується також і середньорічної кількості простих акцій. Проте чистий прибуток на одну акцію за досліджуваний період знизився з 1,324 до 0,192 грн. в 2021 р. майже вшестеро, що свідчить як про зниження прибутку підприємства, так і про відповідне зниження частки прибутку, який спрямовано на виплату дивідендів.

## 2.2. Аналіз маркетингового середовища ТОВ «Смілянський електромеханічний завод»

ТОВ «Смілянський електромеханічний завод» є виробничим підприємством, яке працює в галузі машинобудування. Продукція підприємства є специфічною: це силові установки для тепловозів і електровозів, ремонтні роботи для підприємств залізничного транспорту, гірничорудний транспорт, електромашини промислового призначення. Підприємство здійснює свою діяльність в сегменті B2B, відповідно, кінцевими споживачами продукції підприємства є інші бізнес-підприємства.

Промисловий ринок – це ринок, який включає осіб, фірми, підприємства, організації, які закупають товари та послуги для використання у виробництві, перепродажу або здачі в оренду.

Споживачами товарів на промисловому ринку є підприємства різних галузей виробництва (промислові, будівельні, громадські організації, банки, страхові й інвестиційні компанії).

«Бізнес для бізнесу» («B2B») – термін, що визначає вид інформаційної та економічної взаємодії, класифікованої за типом суб'єктів, що взаємодіють, в даному випадку це - юридичні особи, які працюють не на кінцевого споживача, а на такі ж компанії, тобто на інший бізнес.

Це зумовлює методи і підходи до маркетингової діяльності, які застосовуються на підприємстві.

Як видно з організаційної структури, на підприємстві існує відділ маркетингу, функціями якого є:

дослідження ринку;

робота зі споживачами щодо просування продукту;

моніторинг слабких сигналів у зовнішньому середовищі, які визначають загрози й можливості підприємства;

відстеження інтернет-середовища щодо згадуваності бренду та його продукту;

робота з зауваженнями.

Виходячи зі специфіки роботи підприємства, переважним методом маркетингу є прямий маркетинг та персональний маркетинг.

Прямим маркетингом називають будь-яку маркетингову (рекламну) діяльність, котра створює та використовує прямі особисті зв'язки між тими, хто продає товари (виробниками або посередниками), та тими, хто купує ці товари (фактичними й потенційними покупцями).

Прямий маркетинг є дуже гнучким: збільшення або зменшення кількості реклами залежно від кількості покупців, яких рекламодавець має намір охопити, та від суми коштів, що можуть бути витрачені, виконується негайно, без зайвих ускладнень.

З інших переваг прямого маркетингу можна також назвати вибірковість та результативність.

Отже, прямий маркетинг є найефективнішим тоді, коли можна звернутися до відносно невеликої (як порівняти з колом читачів газет, наприклад) групи і сподіватися знайти там максимальну кількість потенційних, а згодом і реальних покупців. Принципи прямого маркетингу (роздавання рекламних листків, проспектів, преїскурантів) рекомендують використовувати на всіх акціях з розпродажу, показу (демонстрацій), на виставках тощо. Вони можуть вплинути на покупців навіть тоді, коли немає особистого контакту з ними. У цьому разі рекламні матеріали стають ніби «повноважними представниками» виробника чи посередника.

Найбільш перспективними інструментами маркетингової діяльності на ринках B2B є:

прямі продажі (найтефективніший інструмент просування і комунікації з клієнтами);

особисті стосунки і потенційними та існуючими покупцями;

присутність в цільових довідниках (гігієнічний рівень);

присутність у спеціалізованих ЗМІ

прямі розсилки%

програми лояльності для B2B клієнтів (матеріальні знижки для дилерів, ексклюзив території або інше матеріальне заохочення).

Приклади маркетингової роботи з ринковою інформацією та слабкими сигналами ринку подано у табл. 2.3.



Таблиця 2.3

Приклади маркетингової роботи з ринковою інформацією та слабкими сигналами ринку

Подія	Виконавець	Завдання	Відмітка про виконання	Примітка
<a href="http://uaprom.info/news/173583-kriklij-zaveril-rabochih-kvsz-kontrakt-ukrzaliznycej-sorvetsya.html">Криклий заверил рабочих КВСЗ, что контракт с «Укрзалізницею» не сорвется</a> <a href="http://uaprom.info/news/173583-kriklij-zaveril-rabochih-kvsz-kontrakt-ukrzaliznycej-sorvetsya.html">http://uaprom.info/news/173583-kriklij-zaveril-rabochih-kvsz-kontrakt-ukrzaliznycej-sorvetsya.html</a>	Принчук	До відома, передати інформацію ДТ		Генератор підвагонний!!!
<a href="http://uaprom.info/news/173654-ukrzaliznyca-zakazhet-dtrz-remont-80-lokomotivov-850-mln-grn.html">«Укрзалізниця» закажет ДТРЗ ремонт 80 локомотивов на 850 млн грн</a> <a href="http://uaprom.info/news/173654-ukrzaliznyca-zakazhet-dtrz-remont-80-lokomotivov-850-mln-grn.html">http://uaprom.info/news/173654-ukrzaliznyca-zakazhet-dtrz-remont-80-lokomotivov-850-mln-grn.html</a>	Принчук	До відома		Виграно 1й тендер на ремонт 6 ТД-802
<a href="https://www.ukrrudprom.com/news/Rukovodstvo_Eletrotyagmasha_podozrevaetsya_v_vorovstve_14 mln_gr.html">Руководство «Элетротяжмаша» подозревается в воровстве 14 млн гривен</a> <a href="https://www.ukrrudprom.com/news/Rukovodstvo_Eletrotyagmasha_podozrevaetsya_v_vorovstve_14 mln_gr.html">https://www.ukrrudprom.com/news/Rukovodstvo_Eletrotyagmasha_podozrevaetsya_v_vorovstve_14 mln_gr.html</a>	Карелина	До відома	Принято	
<a href="https://www.ukrrudprom.com/news/Metinvest_Rinata_Ahmetova_otmenil_komandirovki_otpravil_chast_p_e.html">«Метинвест» Рината Ахметова отменил командировки, отправил часть персонала на удаленную работу</a> <a href="https://www.ukrrudprom.com/news/Metinvest_Rinata_Ahmetova_otmenil_komandirovki_otpravil_chast_p_e.html">https://www.ukrrudprom.com/news/Metinvest_Rinata_Ahmetova_otmenil_komandirovki_otpravil_chast_p_e.html</a>	Молчанов	До відома	19 03 20	
<a href="https://cfts.org.ua/news/2020/03/19/polskaya_pesa_prodata_uzhe_bolee_700_tramvaev_infografika_57859">Польская Pesa продала уже более 700 трамваев (инфографика)</a> <a href="https://cfts.org.ua/news/2020/03/19/polskaya_pesa_prodata_uzhe_bolee_700_tramvaev_infografika_57859">https://cfts.org.ua/news/2020/03/19/polskaya_pesa_prodata_uzhe_bolee_700_tramvaev_infografika_57859</a>	Дианова	Запропонувати співробітництво	19 03 20	26.03.20 Співпраця запропоновано, готові працювати безпосередньо
<a href="https://cfts.org.ua/news/2020/03/17/dvukhetazhnye_poezda_skoda_budut_remontirovat_na_zaporozhskom_elektrovozoremontnom_zavode_57820">Двухэтажные поезда Skoda будут ремонтировать на Запорожском электровозоремонтном заводе</a> <a href="https://cfts.org.ua/news/2020/03/17/dvukhetazhnye_poezda_skoda_budut_remontirovat_na_zaporozhskom_elektrovozoremontnom_zavode_57820">https://cfts.org.ua/news/2020/03/17/dvukhetazhnye_poezda_skoda_budut_remontirovat_na_zaporozhskom_elektrovozoremontnom_zavode_57820</a>	Принчук	Шульженко відрядження по цьому питанню в т ч	19 03 20	Візки в зборі передають на ремонт в Чехію

Продовження табл. 2.3

Подія	Виконавець	Завдання	Відмітка про виконання	Примітка
<a href="https://cfts.org.ua/news/2020/03/20/estonskaya-skinest-rail-rassmatrivaet-variant-sp-po-remontu-lokomotivov-v-ukraine-57879">Эстонская Skinest Rail рассматривает вариант СП по ремонту локомотивов в Украине</a> <a href="https://cfts.org.ua/news/2020/03/20/estonskaya-skinest-rail-rassmatrivaet-variant-sp-po-remontu-lokomotivov-v-ukraine-57879">https://cfts.org.ua/news/2020/03/20/estonskaya-skinest-rail-rassmatrivaet-variant-sp-po-remontu-lokomotivov-v-ukraine-57879</a>	Ястребинская	Лист	28 04 20	№ 350 от 28.04.2020
<a href="http://uaprom.info/news/173583-kriklij-zaveril-rabochih-kvsz-kontrakt-ukrzhaliznycej-sorvetsya.html">Криклий заверил рабочих КВСЗ, что контракт с «Укрзалізницею» не сорвется</a> <a href="http://uaprom.info/news/173583-kriklij-zaveril-rabochih-kvsz-kontrakt-ukrzhaliznycej-sorvetsya.html">http://uaprom.info/news/173583-kriklij-zaveril-rabochih-kvsz-kontrakt-ukrzhaliznycej-sorvetsya.html</a>	Принчук	До відома, передати інформацію ДТ		Генератор підвагонний!!!

Маркетингове середовище розглядається як сукупність елементів, що формують і обумовлюють можливості підприємства сфери послуг з завоювання конкретного споживчого ринку. Маркетингове середовище представляє собою сукупність активних суб'єктів та сил у межах і за межами підприємства, які впливають на можливість керівництва підприємства та служби маркетингу діяти на цільових ринках підприємства сфери послуг.

Маркетингове середовище виробничого підприємства має складну структуру і підлягає процесу диференціації. Критерієм диференціації виступає ступінь керованості (контрольованості) чинників маркетингового середовища керівництвом підприємства чи службою маркетингу. Відповідно, чинники маркетингового середовища поділяють на внутрішні та зовнішні.

Маркетингове середовище поділяється на:

макросередовище маркетингу (сукупність чинників, на які керівництво підприємства та служба маркетингу безпосереднього впливу не мають);

мікросередовище маркетингу (сукупність чинників, на які або керівництво підприємства, або служба маркетингу мають безпосередній чи опосередкований вплив).

Сукупність факторів макросередовища, що враховується при розробці концепції та стратегії маркетингу послуг, може бути різною. Вона обумовлена перш за все функціональною і галузевою належністю підприємства.

Через залежність від факторів зовнішнього середовища підприємство стикається з небезпекою виникнення обставин, які призводять до суттєвих обмежень його діяльності або роблять її взагалі неможливою. Такі обставини можуть мати критичний або граничний характер і мають різний ступінь імовірності. Імовірність їх виникнення та характер можливих наслідків повинні оцінюватися підприємством при розробці його маркетингової програми.

До факторів внутрішнього середовища можна віднести: виробництво, маркетинг, управління персоналом, систему менеджменту, фінансово-економічну сферу. Управління персоналом є вкрай важливим чинником успіху підприємства, адже компетенції і кваліфікація персоналу, рівень кадрових показників, зокрема, плинність кадрів визначає успіх підприємства та можливість реалізації його цілей, його конкурентоспроможність.

Виробничі фактори є ключовими для виробничого підприємства, адже саме вони дають змогу виробляти продукти і надавати послуги.

Маркетингові фактори дають змогу забезпечити збут і реалізацію продукції, стимулювати споживчий попит, впливати на споживчу поведінку, розвивати маркетингові спроможності підприємства.

Фінансова стійкість, прибутковість, платоспроможність і співвідношення позикових і власних засобів сприяє утриманню підприємством своїх позицій на ринку.

Аналіз факторів макросередовища ТОВ «Смілянський електромеханічний завод» подано у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

## PEST-аналіз ТОВ «Смілянський електромеханічний завод»

Економічне середовище	Політичне середовище
Рівень інфляції	Зміна державного управління
Зміни у бізнес-середовищі	Норми законодавства
Зміна валютного курсу	Рівень корупції
Зміна конкурентного середовища	Державне регулювання в галузі
Зростання ВВП України у 2019 році 3,2% (зростання купівельної спроможності населення)	Зміна ситуації на світовому ринку
Поступове подолання наслідків пандемії	Змінення у законі про рекламу
Рівень безробіття 7,3%	Зміна мит
	Зміна відносин України та країн-експортерів
Технологічне середовище	Соціо-культурне середовище
Ступінь технологічного розвитку	Зміна чисельності населення
Рівень розвитку інновацій	Соціальна мобільність населення
Витрати на дослідження	Зміна ставлення персоналу до роботи
	Рівень і стиль життя
	Підвищення або зниження інтересу до кондитерських виробів

Як видно з даних табл. 2.4., на діяльність ТОВ «Смілянський електромеханічний завод» впливають економічні, технічні, політичні та соціально-культурні фактори, дія яких на результати діяльності підприємства може носити як позитивний, так і негативний характер.

### 2.3. Аналіз ресурсів знань ТОВ «Смілянський електромеханічний завод»

За результатами проведеного дослідження ресурсів знань ТОВ «Смілянський електромеханічний завод» було ідентифіковано 56 ресурсів знань.

Відповідно, визначений спочатку перелік з 56 ресурсів знань досліджуваного підприємства не є остаточним, адже нас цікавлять лише ті знання, які здатні утворити конкурентні переваги компанії порівняно з конкурентами, а отже, є достатньо унікальними. Результати ідентифікації ресурсів знань підприємства подано у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

## Результати ідентифікації ресурсів знань підприємства

Найменування ресурсів знань
<b>РЕГУЛЯТОРНІ СПРОМОЖНОСТІ</b>
Фінансові можливості, оборот підприємства
Наявність виробничих потужностей
Значний розмір підприємства
диференціація продукту
Патенти
Ліцензії
торговий знак
Договірні зобов'язання
Сфера діяльності підприємства
Міжнародні зв'язки
Контракти
унікальні технології
Зв'язки з постачальниками і споживачами, агентами, дистриб'юторами
Сертифікація
Стандарти
<b>ПОЗИЦІЙНІ СПРОМОЖНОСТІ</b>
репутація підприємства
Сфера діяльності підприємства
соціальна відповідальність
Надійність зв'язків з клієнтами
групове взаємодія
репутація продукту
Якість наукових досліджень
Представництва за кордоном
якість продукту
Впізнаваність торгової марки
відповідність специфікації
Співвідношення ціна якість
Швидкість реакції на зміни попиту
Якість сервісного обслуговування
Надійність джерел інформації
Рівень захищеності інформації
Своєчасне надходження інформації за рівнями ієрархії
Наявність баз даних і баз знань
Корпоративна мережа

Продовження табл. 2.5

Найменування ресурсів знань
<b>ФУНКЦІОНАЛЬНІ СПРОМОЖНОСТІ</b>
внутрішні здатності
Професійний склад персоналу
компетенції персоналу
лояльність персоналу
групове взаємодія
Ефективність бізнес-процесів
система наставництва
Система навчання персоналу
ефективність комунікацій
Привабливий соціальний пакет для персоналу
Оптимальні витрати на виробництво
зовнішні здатності
Знання ринку, розуміння потреб споживачів
Зв'язки постачальниками і споживачами, агентами, дистриб'юторами
<b>ДИНАМІЧНІ СПРОМОЖНОСТІ</b>
висока адаптивність
ефективні комунікації
Стимули інноваційної активності
Гнучкість організаційної структури
Корпоративні цінності
ефективний експорт
Наявність великих міжнародних контрактів
Зв'язки з державними органами

Критеріями вибору ресурсів знань, які можуть бути використані для побудови конкурентної позиції підприємства, є їх унікальність. Оцінити унікальність знань ми пропонуємо за критеріями кодифікації і дифузії знань. “Кодифікація – це ступінь, до якого інформація може бути стиснутою і вираженою у явній формі (звичайний текст є більш кодифікованим, ніж зображення, а числова інформація – у більшій мірі, ніж висловлювання)”. ”Дифузія знань – це ступінь розповсюдження інформації між певною кількістю агентів, якими є співробітники підприємства”. З цією метою ми застосували підхід до оцінювання та шкалу кодифікації і дифузії знань саме для машинобудівних компаній, який пропонує Joe Tidd в книзі “From strategic management to strategic competence: measuring technological, Market and Organization Innovation” [50].

Шкали кодифікації і дифузії знань подано у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

## Шкали кодифікації і дифузії знань підприємства [50]

Кодифікація знань	Значення	Дифузія знань	Значення
<i>Кодифіковані знання</i>		Поширені знання:	
Можуть бути повністю представлені за допомогою інформаційних технологій	6	Відомі всім компаніям у всіх галузях	6
Можуть бути частково представлені за допомогою інформаційних технологій	5	Відомі багатьом компаніям у всіх галузях	5
Можуть бути системно описані	4	Відомі багатьом компаніям в багатьох областях	4
Можуть бути чітко описані	3	Відомі багатьом компаніям в декількох галузях	3
Можуть бути показані і описані усно	2	Відомі малій кількості компаній в декількох галузях	2
Можуть бути продемонстровані	1	Відомі малій кількості компаній в одній галузі	1
Знаходяться в думках співробітників	0	Відомі лише одній підприємства в галузі	0
<i>Некодифіковані знання</i>		Нерозповсюджені знання	

Результати аналізу оцінки ресурсів знань ТОВ "Смілянський електромеханічний завод" за рівнем кодифікації і дифузії подано на рис. 2.4.



Рис. 2.4. Результати оцінки ресурсів знань ТОВ "Смілянський електромеханічний завод" за рівнем кодифікації і дифузії

Отже, як видно з даних рис. 2.4, нас цікавлять ресурси знань, які за результатами оцінки за рівнем кодифікації і дифузії опинилися в лівому нижньому квадранті матриці. В цьому квадранті розміщено ресурси знань, які є відносно унікальними та непоширеними в конкурентному середовищі, а відповідно, є джерелами компетенції підприємства та її конкурентних переваг. Так було відібрано 15 ресурсів знань підприємства, для яких визначено їх рейтинг та здійснено їх оцінювання за критерієм ознак ключової компетенції підприємства (за п'ятибальною шкалою) (табл. 2.5).

Відповідно до концепції дослідження, найбільш значущі ресурси знань підприємства (є достатньо унікальними, нерозповсюдженими та в найбільшій мірі відповідають ознакам компетенції, мають високий рейтинг) розміщені у нижньому правому квадранті матриці. До таких знань належать: наявність баз даних і баз знань, сертифікація, якість продукту, знання ринку, розуміння потреб споживачів, наявність значних міжнародних контрактів, наявність виробничих



потужностей, фінансові можливості, оборот підприємства. За результатами дослідження жодні з попередньо відібраних ресурсів знань не отримали низьку оцінку (у такому разі ми отримуємо перелік ресурсів знань, які або потрібно розвивати (особливо якщо вони мають високий рейтинг). Конкурентні позиції ТОВ "Смілянський електромеханічний завод", визначені на основі ресурсів знань подано на рис. 2.5.



Рис. 2.5. Конкурентна позиція ТОВ "Смілянський електромеханічний завод" на основі ресурсів знань (Джерело: власні дослідження)

Визначені ресурси знань підприємства може бути використані у визначенні сильних і слабких сторін підприємства, що можна зробити на етапі SWOT-аналізу підприємства. Проведений таким чином SWOT-аналіз ресурсів знань підприємства дає змогу використати його у конкурентному позиціонуванні підприємства, а також у формуванні конкурентної стратегії підприємства на основі ресурсів знань.

### **РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ НАПРЯМИ КОНКУРЕНТНОГО ПОЗИЦІОНУВАННЯ ТОВ «СМІЛЯНСЬКИЙ ЕЛЕКТРОМЕХАНІЧНИЙ ЗАВОД» НА ОСНОВІ РЕСУРСІВ ЗНАНЬ**

#### **3.1. Формування конкурентної позиції підприємства на основі ресурсів знань**

Застосування компетентнісного підходу у конкурентному позиціонуванні підприємства дає змогу розв'язати низку конкретних науково-прикладних завдань. Зокрема, розгляд ресурсів знань як джерела конкурентних переваг підприємства та формування на їх основі ключових сфер компетенції дає змогу ідентифікувати стратегічні ресурси знань, що лежать в основі конкурентного успіху підприємства, визначати на їх основі конкурентну позицію підприємства, ключові сфери компетенції підприємства та її конкурентні переваги.

Таке розуміння прикладних завдань конкурентного позиціонування підприємства на основі компетентнісного підходу дало змогу уточнити сутність цього поняття як процесу формування, підтримки та посилення конкурентної позиції підприємства на основі аудиту ключових ресурсів знань (їх видів, локалізації, носіїв та напрямів руху), які утворюють ключові сфери компетенції підприємства та створюють стійкі конкурентні переваги.

В даному контексті основою конкурентного позиціонування підприємства є процеси управління знаннями підприємства, які дають змогу створити стимули для вдосконалення здатності підприємства до інновацій, поєднати джерела знань з потребами в них, створити умови для ефективного обміну знаннями та оцінити їхню контекстуальну ефективність. Послідовність конкурентного позиціонування підприємства на основі ідентифікації ресурсів знань подано на рис. 3.1.

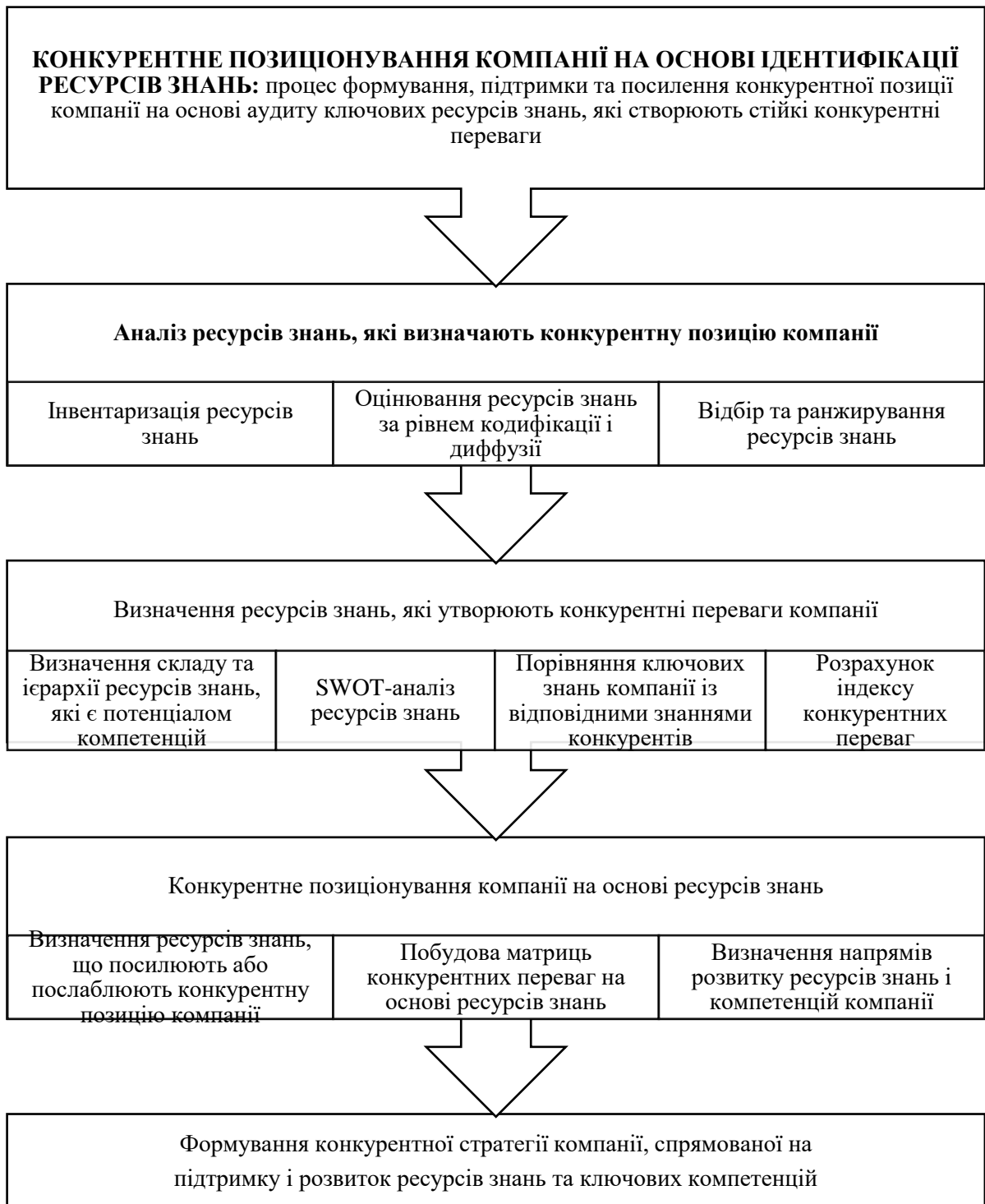


Рис. 3.1. Послідовність конкурентного позиціонування підприємства на основі аналізу ресурсів знань

Апробацію сформованої методології конкурентного позиціонування підприємства на основі ідентифікації ресурсів здійснено за даними машинобудівного підприємства Черкаської області – ТОВ "Смілянський електромеханічний завод". Підприємство виробляє вузли та деталі до електричних двигунів і

генераторів, надає послуги з їх ремонту. Метою проведеного дослідження є конкурентне позиціонування машинобудівного підприємства Черкаської області на основі ідентифікації ресурсів знань. За результатом проведення стратегічної сесії та опитування співробітників підприємства було ідентифіковано 56 ресурсів знань, які назвали респонденти.

У другому розділі дипломної роботи було проведено аналіз виявлених ресурсів знань за критеріями кодифікації і дифузії знань з метою визначення місця конкретного ресурсу знання у створенні конкурентних переваг підприємства. Отже, нас цікавлять ресурси знань, які за результатами оцінки за рівнем кодифікації і дифузії опинилися в лівому нижньому квадранті матриці. В цьому квадранті розміщено ресурси знань, які є відносно унікальними та непоширеними в конкурентному середовищі, а відповідно, є джерелами компетенції підприємства та її конкурентних переваг. Так було відібрано 15 ресурсів знань підприємства, для яких визначено їх рейтинг та здійснено їх оцінювання за критерієм ознак ключової компетенції підприємства (за п'ятибальною шкалою) (табл. 3.1).

Відповідно до концепції дослідження, найбільш значущі ресурси знань підприємства (є достатньо унікальними, нерозповсюдженими та в найбільшій мірі відповідають ознакам компетенції, мають високий рейтинг) розміщені у нижньому правому квадранті матриці. До таких знань належать: наявність баз даних і баз знань, сертифікація, якість продукту, знання ринку, розуміння потреб споживачів, наявність значних міжнародних контрактів, наявність виробничих потужностей, фінансові можливості, оборот підприємства. За результатами дослідження жодні з попередньо відібраних ресурсів знань не отримали низьку оцінку (у такому разі ми отримуємо перелік ресурсів знань, які або потрібно розвивати (особливо якщо вони мають високий рейтинг) (рис. 3.2).

Таблиця 3.2

## Оцінка ресурсів знань за ознаками компетенції

Ресурси знань	Рей- тинг	Оцінка ресурсів знань за ознаками компетенції				Сукупна оцінка ресурсів знань
		Стійкість	Неповтор- ність	Орієнтація на	Довго- строко- вість	
2. Наявність виробничих потужностей	1	5	3	3	5	16
1. Фінансові можливості, оборот підприємства	2	3	3	3	2	11
14. Сертифікація	3	4	5	5	4	18
33. Наявність баз даних і баз знань	4	4	5	5	4	18
24. Якість продукту	5	4	4	5	3	18
47. Знання ринку, розуміння потреб споживачів	6	4	5	4	3	16
55. Наявність значних міжнародних контрактів	7	3	4	5	4	16
48. Зв'язки з постачальниками і споживачами, агентами, дистриб'юторами	8	4	4	5	4	17
11. Контракти	9	4	4	5	4	17
21. Репутація продукту	10	4	5	4	4	17
23. Представництва за кордоном	11	3	4	5	4	16
54. Ефективність експорту	12	3	2	4	3	12
44. Привабливий соціальний пакет для персоналу	13	4	2	4	3	13
56. Зв'язки з державними органами	14	3	4	3	3	13
7. Торговий знак	15	5	4	5	4	18

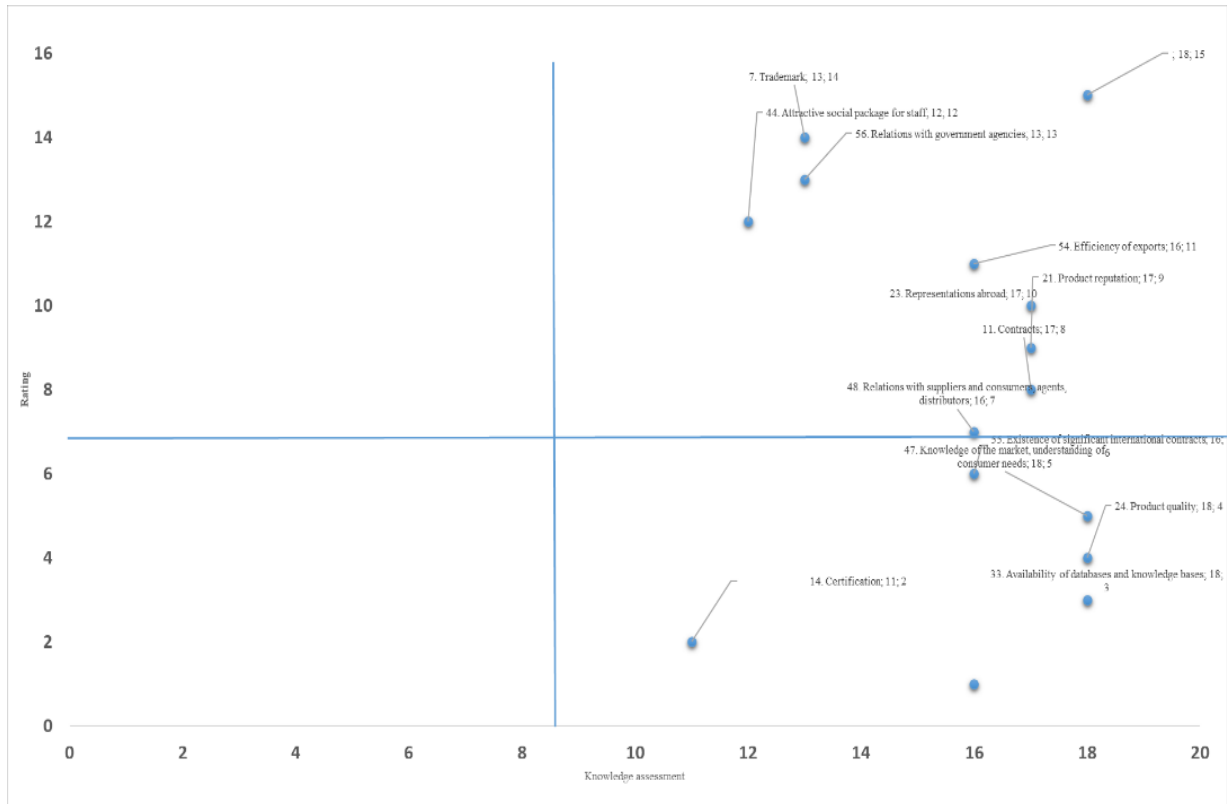


Рис. 3.2. Результати оцінки ресурсів знань ТОВ "Смілянський електромеханічний завод" (Черкаська область) за рівнем кодифікації і дифузії

Авторський підхід до конкурентного позиціонування підприємства на основі ідентифікації ресурсів знань передбачає не лише оцінювання ресурсів знань, які впливають на конкурентоспроможність підприємства, а й порівняльну оцінку ресурсів знань з відповідними чинниками конкурентів. Це дає змогу встановити конкурентні переваги підприємства, визначені на основі знань і ресурсів знань. Основним конкурентом ТОВ "Смілянський електромеханічний завод" (Черкаська область) є ДП "Електроважмаш" (м. Харків). Для оцінки конкурентних переваг, які базуються на ресурсах знань, ми пропонуємо використовувати Індекс конкурентних переваг (Ікп.), який представляю собою відношення оцінний рівень ресурсу знань досліджуваного підприємства до відповідної оцінки ресурсу знань конкурента. Якщо значення Ікп. перевищує один, то підприємство має перевагу за відповідним ресурсом і навпаки. Порівняльну оцінку ресурсів знань

ТОВ "Смілянський електромеханічний завод" і ДП "Електроважмаш" подано у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

## Порівняльна оцінка ресурсів знань

## ТОВ "Смілянський електромеханічний завод" і ДП "Електроважмаш"

Ресурси знань	Рей- тинг	Оцінка джерел знань		I <sub>кп</sub>
		ТОВ "СЕМЗ "	ДП "Елект- рова- жмаш"	
2. Наявність виробничих потужностей	1	16	16	1,0
1. Фінансові можливості, оборот підприємства	2	11	16	0,7
14. Сертифікація	3	18	18	1,0
33. Наявність баз даних і баз знань	4	18	20	0,9
24. Якість продукту	5	18	12	<b>1,5</b>
47. Знання ринку, розуміння потреб споживачів	6	16	17	0,94
55. Наявність значних міжнародних контрактів	7	16	14	<b>1,14</b>
48. Зв'язки з постачальниками і споживачами, агентами, дистриб'юторами	8	17	17	1,0
11. Контракти	9	17	17	1,0
21. Репутація продукту	10	17	13	<b>1,30</b>
23. Представництва за кордоном	11	16	8	<b>2,0</b>
54. Ефективність експорту	12	12	12	1,0
44. Привабливий соціальний пакет для персоналу	13	13	13	1,0
56. Зв'язки з державними органами	14	13	15	0,87
7. Торговий знак	15	18	13	<b>1,38</b>

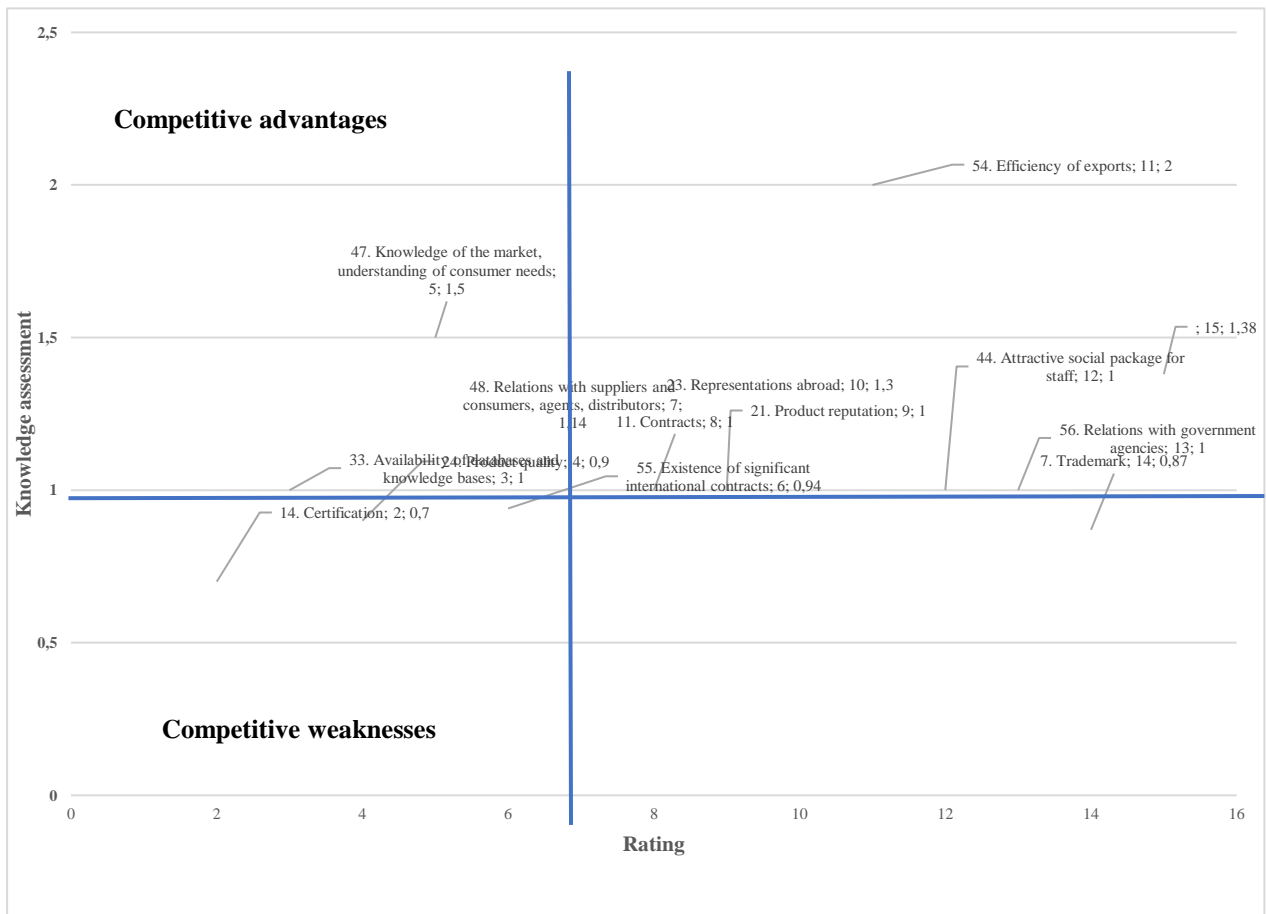


Рис . 3.3. Конкурентна позиція ТОВ "Смілянський електромеханічний завод" на основі ресурсів знань

За результатами ідентифікації ресурсів знань підприємства та їх оцінки порівняно з прямим конкурентом за індексом конкурентних переваг ( $I_{кп.}$ ) визначено конкурентну позицію ТОВ "Смілянський електромеханічний завод" на основі ресурсів знань. В представленій на рис. 3. матриці конкурентні переваги знаходяться у верхньому правому квадранті, де розміщується ресурси знань, які мають високу оцінку та визнані важливими для конкурентоспроможності підприємства (рейтинг – від 1 до 7). До конкурентних переваг підприємства належать: наявність значних міжнародних контрактів, якість продукту, наявність виробничих потужностей і сертифікація.

Конкурентні слабкості розміщуються у нижньому правому квадранті матриці (високий рейтинг і низька оцінка): фінансові можливості і оборот, наявність баз даних і баз знань. Це – ті ресурси знань, які мають високе значення для підприємства та оцінюються нижче за конкурентів.



Отримані результати конкурентного позиціонування дають змогу класифікувати типи конкурентної позиції підприємства за рівнем оцінки ресурсів знань:

сильна позиція – не менше 50% ресурсів знань підприємства можна оцінити як сильні сторони, не більше 20% ресурсів знань оцінюються як слабкі відносно конкурентів;

середня позиція – не менше 25-30% ресурсів знань підприємства можна оцінити як сильні сторони, не більше 25% ресурсів знань оцінюються як слабкі відносно конкурентів;

слабка позиція – менше 20% ресурсів знань підприємства можна оцінити як сильні сторони, більш 25% ресурсів знань оцінюються як відносно слабкі.

Конкурентну позицію досліджуваного підприємства можна класифікувати як сильну / середню (умовно 73,3% ресурсів знань оцінюються як сильні сторони, не більше 20% ресурсів знань оцінюються як слабкі відносно конкурентів).

### 3.2. Оцінка ефективності запропонованих заходів для ТОВ "Смілянський електромеханічний завод"

Позицію підприємства, яка визначає тип і зміст його стратегії розвитку, як правило, оцінюють за часткою ринка, яку займає підприємство (рис. 3.4).

$$\begin{aligned}
 \mathcal{C}_i^e &= \frac{K_i}{\sum K_i}, i=1, \dots, n, \quad 0 \leq \mathcal{C} \leq 1, \text{ або} \\
 \mathcal{C}_i^e &= \frac{B_i}{\sum B_i}, i=1, \dots, n, \quad 0 \leq \mathcal{C} \leq 1,
 \end{aligned}
 \tag{1.1}$$

де  $\mathcal{C}_i^e$  – ринкова частка  $i$ -го підприємства за кількістю реалізованої продукції;

$K_i$  – кількість продукції, реалізованої  $i$ -ми підприємствами;

$B_i$  – виручка  $i$ -го підприємства;

$n$  – кількість підприємств на ринку.

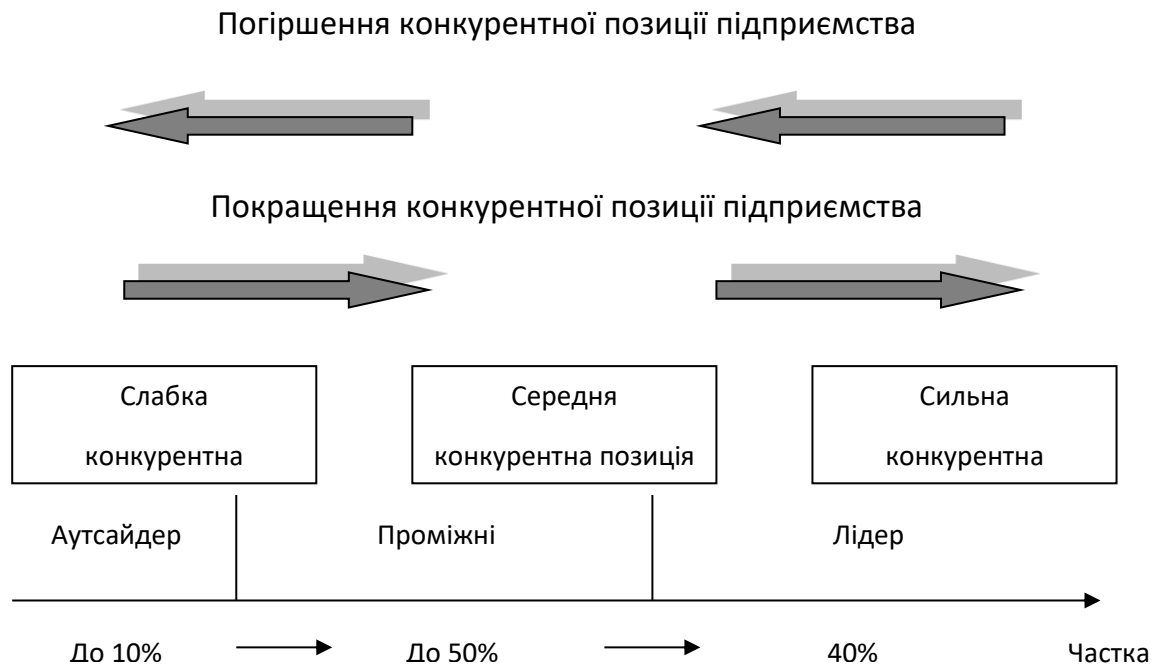


Рис. 3.4. Схема визначення конкурентних позицій підприємства відповідно частці ринку конкурентів

Таким чином, підприємство може бути в одній з трьох можливих позицій на ринку:

- одноосібно індивідуально панувати – бути лідером;
- спільно панувати – входити в проміжні групи;
- антидомінувати – бути аутсайдером ринку.

Структура ринку і позиція, яку займає підприємство на ринку, обмежують спектр різних стратегій і їхніх результатів як для досліджуваного підприємства, так і для конкурентів.

Відомий підхід до визначення конкурентної позиції підприємства через оцінку КСФ (конкурентного статусу фірми). КСФ – своєрідний вимірник становища підприємства на ринку. Формула для розрахунку показника конкурентного статусу підприємства (КСФ) виглядає таким чином (1.2):

$$КСФ = \frac{I_f - I_k}{I_0 - I_k} * \frac{S_f}{S_0} * \frac{C_f}{C_0} \quad , \quad (1.2)$$

де  $I_f$  – рівень стратегічних інвестицій підприємств;

$I_k$  – критична точка об'єму інвестицій, що знаходиться на межі прибутків і збитків і показує, що якщо об'єм інвестицій виявляється нижче цієї точки, фірма не отримує доходу;

$I_0$  – точка оптимального об'єму інвестицій, після якої збільшення інвестицій призводить до зниження доходу,

$S_f, S_0$  – відповідно, діюча і оптимальна стратегія підприємства;

$C_f, C_0$  – відповідно наявний і оптимальний ресурсний потенціал підприємства.

$C_0$  – потенціал, необхідний для оптимальної торгівлі. КСФ оцінюється за наступною шкалою:

$0 < КСФ < 0,4$  – слабка позиція;

$0,5 < КСФ < 0,7$  – середня позиція;

$0,8 < КСФ < 1$  – сильна позиція.

Чинники, які враховуються в оцінці конкурентних позицій підприємства, характеризують ефективність ринку, виражену в доходах від збуту, ринкових частках та іміджі підприємства / товарної марки, і на прибутковість самого підприємства, що відбиває конкурентний рівень інвестицій, витрат, норми прибутку, цін, продуктивності.

Існуючі методики оцінки конкурентних позицій підприємств на ринку (матриця БКГ, матриця Дженерал Електрик, матриці М. Портера, І. Ансоффа) можуть визначити позицію підприємств та їхніх товарів на ринку, а також оцінити сприйняття якості, різноманітності, доступності, іміджу конкуруючими суб'єктами [67]. Життєздатні конкурентні позиції підприємства забезпечують основу

для успішної охорони конкурентоспроможності і переходять тим самим в стратегічні позиції. Такими стратегічними позиціями підприємств на ринку є:

- лідер ринку;
- ринковий суперник;
- ринковий послідовник;
- фахівець на ринку.

Основні характеристики кожної з цих стратегічних позицій представлено в табл. 3.4.

Спрямованість вітчизняних підприємств на формування стратегії поведінки, що базується на визначенні ринкових позицій, забезпечує адекватне реагування на потенційно небезпечні зовнішні зміни, а також збільшує ефективність стратегії, що використовується. Таким чином, конкурентне позиціонування підприємства стає підґрунтям для формування та впровадження стратегії розвитку підприємства і має здійснюватися у нерозривному зв'язку із системою стратегічного управління підприємством.

Аналіз даних, одержаних під час дослідження щодо сутності, змісту та підходів до конкурентного позиціонування у стратегічному управлінні підприємством дозволяє зробити такі висновки:

вибір стратегії ринкової поведінки підприємства ґрунтується на аналізі даних про структуру галузі, ринок, характер конкуренцію тощо;

стратегія надає підприємству визначеність, спрямованість, індивідуальність, що дозволяє їй залучати потенційних клієнтів, посередників, постачальників тощо;

ключовим чинником формування стратегії є конкурентна позиція, яку займає підприємство на ринку;

Таблиця 3.4

## Основні характеристики стратегічних позицій підприємства на ринку

Найменування стратегічних позицій	Характеристика стратегічної позиції підприємства
Лідер ринку	<p>Йому належить значна частка ринку</p> <p>Сприймається конкурентами як лідер галузі, оскільки управляє рухом галузі</p> <p>Одержує максимальний прибуток</p> <p>Підтримує позицію, яку посідає</p> <p>Оберігає свою базу прибутку</p> <p>Має значний вплив на ринок</p>
Ринковий суперник	<p>Є номером два або три в галузі</p> <p>Сприймається як альтернатива лідерові</p> <p>Збільшує частку ринку</p> <p>Характерний новаторський і агресивний підхід до конкурентів</p> <p>Інвестує в майбутні прибутки</p> <p>Має значний вплив на ринкову ситуацію</p>
Ринковий наслідувач	<p>Володіє значною часткою ринку</p> <p>Охоплює найбільші сегменти ринку</p> <p>Швидко наслідує рухи галузі</p> <p>Має переваги за витратами</p> <p>Обмежено впливає на ринок</p>
Спеціаліст на ринку	<p>Володіє невеликою часткою усього ринку</p> <p>Належить найбільша частка невеликого сегменту ринку</p> <p>Використовує менш дорогі стратегії</p> <p>Практично не має впливу на ринок</p>

одним з найважливіших аспектів стратегії підприємства є її залежність від ступеня домінування підприємства на ринку;

стратегії підприємства розробляються для захисту і / або посилення конкурентної позиції, яку займає підприємство на ринку, і можуть бути спрямовані на:

зростання ділової активності підприємства;

зростання конкурентної сили підприємства шляхом підвищення ефективності діяльності або шляхом впровадження інновацій;

гнучке реагування внутрішніх функцій підприємства на зміни у зовнішньому середовищі і забезпечення спроможності здійснювати опір цим змінам;

захист і / або посилення конкурентної позиції підприємства можливий за умови наявності у нього конкурентних переваг;

традиційні підходи до оцінки конкурентних позицій підприємств не завжди дозволяють досягти об'єктивної оцінки, адже підприємства перебувають у постійному пошуку нових джерел конкурентних переваг, які дозволяли би підприємству посісти стійку конкурентну позицію.

## ВИСНОВКИ

Вимоги бізнес-середовища, загострення конкуренції на внутрішніх та зовнішніх ринках змушує підприємства шукати нові джерела та способи одержання конкурентних переваг, які визначають позиції підприємств у конкурентному середовищі. Конкурентні переваги, сформовані підприємством, визначають його унікальність в конкурентному середовищі й слугують підґрунтям для конкурентного позиціонування підприємства та розроблення на цій основі його конкурентної стратегії. Ядром конкурентних переваг є створені підприємством ключові сфери знання (ресурси знань), які визначають унікальність підприємства в конкурентному середовищі та дозволяють йому успішно конкурувати. Конкурентне позиціонування підприємства, засноване на знаннях, стає підґрунтям формування конкурентної стратегії підприємства. Необхідність розробки теоретичних засад та методичного інструментарію щодо конкурентного позиціонування підприємством на основі ресурсів знань визначає актуальність теми дослідження та її практичну значущість.

Авторський підхід до розуміння конкурентного позиціонування підприємства визначає конкурентну позицію підприємства як певну сукупність ресурсів знань, які оцінюються та проявляються сильніше за конкурентів. Таке розуміння прикладних завдань конкурентного позиціонування підприємства дало змогу уточнити термінологічний зміст цього поняття як процесу формування, підтримки та посилення конкурентної позиції підприємства на основі аудиту ключових ресурсів знань, які утворюють ключові сфери компетенції підприємства та створюють стійкі конкурентні переваги.

За результатами дослідження зроблено висновок, що вимірювання, оцінка і діагностика ресурсів знань підприємства представляє собою значну складність через знаходження в їх складі як явних, так і прихованих знань, які потребують формалізації. З іншого боку, саме приховані знання є найбільш цінним активом

підприємства, адже вони складно піддаються копіюванню і є унікальними. Запропоновано методичні підходи до вимірювання ресурсів знань підприємства.

В роботі здійснено аналіз конкурентних позицій ТОВ «Смілянський електромеханічний завод», зокрема, здійснено аналіз організаційно-економічної діяльності підприємства, його маркетингової діяльності, показників фінансово-економічної діяльності. За результатами дослідження визначено, що підприємство є в цілому успішним в своїй діяльності, є прибутковим, рентабельним і фінансово стійким, асортимент продукції є високодиференційованим.

Аналіз маркетингових спроможностей дав змогу ідентифікувати 56 ресурсів знань підприємства, а їхню здатність визначати конкурентні позиції підприємства. а також слабкі місця у формуванні конкурентної позиції на основі ресурсів знань. Застосування SWOT-аналізу дало змогу сформувати матриці конкурентних переваг підприємства, які впливають на конкурентний успіх ТОВ «Смілянський електромеханічний завод».

Формування і подальший розвиток конкурентних позицій підприємства передбачає не лише оцінку наявності ресурсів знань, які утворюють конкурентні переваги. Для цього в дипломній роботі сформовано послідовність конкурентного позиціонування підприємства на основі ресурсів знань, яка розкриває етапи визначення конкурентної позиції і створює теоретичне підґрунтя подальших досліджень.

Сформовано методичний інструментарій і методи оцінювання ресурсів знань у конкурентному позиціонуванні підприємства. Зокрема, запропоновано застосування індексу конкурентних переваг ( $I_{кп.}$ ) задля оцінювання ресурсів знань, які утворюють конкурентні переваги, порівняно з основними конкурентами.

Побудовано матриці конкурентної позиції підприємства, які визначають конкурентні переваги і конкурентні слабкості підприємства. Визначено ресурси знань, які формують конкурентні переваги і конкурентні слабкості підприємства.



Матриці конкурентних переваг відображають оцінку ресурсів знань підприємства та їх оцінку порівняно з основним конкурентом.

В роботі запропоновано критерії інтерпретації результатів конкурентного позиціонування підприємства на основі ресурсів знань, згідно з чим конкурентну позицію досліджуваного підприємства можна класифікувати як сильну / середню (73,3% ресурсів знань оцінюються як сильні сторони, не більше 20% ресурсів знань оцінюються як слабкі відносно конкурентів).

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аріелі, Ден. Передбачувана ірраціональність; пер. з англ. Д. Завалій. Львів : Вид-во Старого Лева, 2018. 296 с.
2. Баглей Р.Р. Розвиток бізнес-моделей: підходи, процеси, регламентація. Інноваційна економіка. 2018. № 9-10. С. 210-217.
3. Белл Д. Прихід постіндустріального суспільства. Київ : ВЦ «Академія», 2007. 252 с.
4. Вартанова О.В. Компетенція підприємства у стратегічному управлінні знаннями: формування та розвиток: монографія. Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2012. 340 с.
5. Вартанова О.В., Бузько І.Р. Вимірювання ресурсів знань у конкурентному позиціонуванні підприємств. *Проблеми системного підходу в економіці: зб. наук. праць Національного авіаційного університету*. 2021. Вип. 6 (86). Київ: НАУ, 2021. С. 39-49. URL: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2021-6-6> (дата звернення: 11.05.2023).
6. Вартанова О.В., Редчиць М.В., Бруско І.В. (2020) Особливості формування конкурентних переваг підприємства сфери послуг в економіці знань. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету*. Серія: Економічні науки. Вип. 59. С. 26-31. URL: <http://ven.chdtu.edu.ua/article/view/220760> (дата звернення: 15.05.2023)
7. Вартанова О.В., Клецова К.В., Кузьменко О.М. та ін. Конкурентоспроможність персоналу підприємства. Луганськ: Вид-во "Ноулідж", 2011. 176 с.
8. Вартанова О.В. Організація процесів здобування і передавання знань на промисловому підприємстві. *Економіка розвитку*. 2011. № 4(60). С. 93–97.
9. Вартанова О.В. Ідентифікація компетенції підприємства на основі циклу знань. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2010. № 1(143). Ч. I. С. 42–51.

10. Верба В. А. Систематизація активів підприємства : стратегічний аспект. *Економіка: проблеми теорії і практики*. Вип. 220. Т. II. Дніпропетровськ : ДНУ, 2006. С. 493–502.
11. Верба В.А., Гребешкова О.М. Управління розвитком компанії. К.: КНЕУ, 2011. 482 с.
12. Верба В.А, Гребешкова О.М.. Проблеми ідентифікації компетенцій підприємства. Інтернет ресурс. URL: <http://economica.org.ua/2009/identifikaci-kompetenc/> (дата звернення: 11.05.2023)
13. Гаращенко Н. М. Стратегічна платформа підприємства (теоретико-методологічний аналіз): автореферат канд. екон. наук: 08.06.01. Київський національний економічний ун-т. К., 2003. 20 с.
14. Гребешкова О. М., Шевчук Н. В. Капіталізація знань як стратегічного активу підприємства : методологічний аспект . Вчені записки : зб. наук. пр. ; відп. ред. А. Ф. Павленко. К. : КНЕУ, 2012. № 14. Ч. 1. С. 106–114.
15. Наливайко А.П., Решетняк Т.І., Євдокимова Н.М. та ін. Реляційна концепція в стратегічному управлінні підприємством. Стратегія підприємства: адаптація організацій до впливу світових суспільно-економічних процесів : монографія; за ред. д-ра екон. наук. проф. А.П. Наливайка. К. : КНЕУ, 2013. С. 60-71.
16. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 11.05.2023)
17. Дзюба С., Гайдай І. Загальна характеристика зовнішнього середовища функціонування підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 1 (127). С. 144–156.
18. Ілляшенко С.М. Маркетинг і менеджмент інноваційного розвитку: Монографія. За заг. ред. д.е.н., проф. С.М. Ілляшенко. Суми: ВТД "Університетська книга", 2006. 728 с.
19. Захарова О.В., Поляков М.В. Управління знаннями та інтелектуальним капіталом: Навчально-методичний посібник. Черкаський державний технологічний університет. Черкаси, 2017. 131 с.

20. Котенко В.В. Розробка методики оцінки кількісних та якісних параметрів лабрадоритових покладів з метою їх геометризації. Автореферат на здобуття наукового ступеня кандидата технічних наук, Кривий Ріг. 2007. 14 с.
21. Кузнецова І. О. Ресурсний підхід до розвитку підприємства. *Вісн. Хмельницьк. нац. ун-ту* : зб. наук. пр. Хмельницький, 2008. Т. 1, № 4. С. 79–81.
22. Кузнецова І.О., Андрієвський А.І. Розвиток понятійно-категоріального апарату ресурсної концепції стратегічного управління. Стратегія підприємства : адаптація організацій до впливу світових суспільно-економічних процесів. – зб. матер. Міжнар. наук. – практ. конф. – К. КНЕУ, 2011. С. 38-41.
23. Смілянський електромеханічний завод. Офіційний сайт. URL: <https://semz.info/istoriya-zavodu/> (дата звернення: 11.04.2023).
24. Войнаренко М., Костюк О. Сутність та принципи бізнес-адміністрування на підприємствах за умов мінливого конкурентного середовища. *Економіка: реалії часу*. 2013. № 4(9). С. 49-51.
25. Євась Т, Вигонюк Т. Теоретичні аспекти сучасного бізнес-адміністрування. *Подільський науковий вісник*. 2017. № 2. С. 53-55.
26. Канеман Д., П. Словик П., Тверські А. Прийняття рішень в умовах невизначеності: правила та упередження; пер. з англ. Харків : Вид. Інститут прикладної психології "Гуманітарний Центр", 2005. 632 с.
27. Крупельницька І.Г. Теоретичні аспекти бізнес-адміністрування як складової системи управління підприємством. *Економіка та управління підприємствами*. 2017. № 3(03). С. 50-53.
28. Кузьмін О.Є. Конкурентоспроможність підприємства: планування та діагностика: Монографія. за заг. ред. д.е.н., проф. Кузьміна О.Є. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2015. 180 с.
29. Малярчук О.Г. Динамічні здатності як фактор стійкості конкурентних переваг підприємств. Ефективність бізнесу в умовах трансформаційної економіки: матеріали III Міжнар. наук.-практ. конфер. 29-31 трав. 2009 р. Сімферополь: ЦРОНІ, 2009. Т. II С. 79– 82.

30. Малярчук О.Г., О.М. Гребешкова. Динамічні здатності підприємства: способи виявлення та відстеження розвиненості. *Бізнес Інформ*. 2013. №7. С. 321-326.
31. Малярчук О.Г. Ефективність динамічних здатностей підприємства: можливості та складності економічної оцінки. *Економіка підприємства: теорія та практики: зб. матеріалів Міжнар.наук. -практ. конф. 12 жовт. 2012 р. К.: КНЕУ, 2012. С. 162-164.*
32. Малярчук О.Г. Здатності підприємства як джерело його інноваційного розвитку. *Формування ринкової економіки: зб. наук. праць. у 2 ч. Ч. II. К.: КНЕУ, 2010. С. 86-92.*
33. Малярчук О.Г. Здатності підприємства: дискусійні аспекти застосування в сучасних реаліях бізнесу. *Формування ринкової економіки: зб. наук. пр. Вип. 25. К., 2011. С. 81- 90*
34. Малярчук О.Г. Ідентифікація адаптаційних здатностей підприємства. *Стратегія підприємства: адаптація організацій до впливу світових суспільно-економічних процесів. Зб. матер. Міжнар. наук.-практ. конф. К. КНЕУ, 2011. С.123-126.*
35. Малярчук О. Г. Класифікація здатностей підприємства. *Економіка та підприємництво: зб. наук. праць молодих учених та аспірантів. Вип. 25. К.: КНЕУ, 2010. С. 95-101.*
36. Малярчук О. Г. Концепція динамічних здатностей як сучасний етап теорії стратегічного управління. *Актуальні проблеми і прогресивні напрямки управління економічним розвитком вітчизняних підприємств: матеріали всеукр. наук.- практи. конф., 21-22 трав. 2009 р. У 2 т. Т. 1. Кривий Ріг: КЕІ КНЕУ, 2009. С. 196-198.*
37. Малярчук О.Г. Оцінка рівня розвиненості динамічних здатностей підприємств: методичні засади та практична апробація. *Стратегія економічного розвитку України: зб. наук. пр. Вип. № 32. К.: КНЕУ, 2013. С.131-139.*

38. Тітяєв В., Дівенок Т. Тенденції у проектуванні бізнес-систем нового покоління. Бізнес-адміністрування в умовах турбулентної економіки: матеріали міжнародної науковопрактичної інтернет-конференції. Х., 2015. С. 33-34.
39. Франкел Б. Постіндустріальні утопісти. Пер. з англ. О.Юдіна. К. : «Ніка-Центр», 2005. 304 с.
40. Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. № 17 (1). P. 99-120.
41. Hamel, G., Heen, A. (1994). The concept of core competence. Chichester: Wiley, 1994. p. 80.
42. Hamel G., Prahalad, C. K. (1994). *Competing for the Future*. Harvard Business School Press, 1994. 180 p.
43. Kevin P. Coyne, Stephen, J. D. Hall, Patricia Gorman Clifford (2007). Is your core competence a mirage? URL: <https://carpenterstrategytoolbox.files.wordpress.com/2013/10/corecompetencemckins eyq.pdf> (дата звернення: 24.04.2023)
44. Henderson, R., Cockburn I. (1995). Measuring competence? Exploring firm effects in pharmaceutical research. *Strategic Management Journal*. No. 15 [Special Issue]. pp. 63-84.
45. Leonard-Barton, D. (1988). Implementation as mutual adaptation and technology and organization. *Research Policy*. No. 17. pp. 251–267.
46. Henderson, R., Cockburn I. (1995). Measuring competence? Exploring firm effects in pharmaceutical research. *Strategic Management Journal*. No. 15 [Special Issue]. pp. 63-84.
47. Malyarchuk, O.G. (2013). Assessment of the level of development of dynamic capabilities of enterprises: methodical principles and practical testing. *Strategy of economic development of Ukraine*. Is. 32. Kiev. KNEU. pp.131-139.
48. Prahalad, C. K., Hamel G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*. Vol. 68. № 3. pp. 79–91.

49. Tidd J. From strategic management to strategic competence: Measuring technological, Market and Organization Innovation [2nd Edition]. Imperial College Press: London, 2016. 437 p.
50. Teece D.J. Firm organization, industrial structure and technological innovation. *Journal of Economic Behavior and Organization*. 2001. 224 с.
51. Vartanova, O.V. (2012). Competence of the enterprise in strategic management of knowledge: formation and development. Lugansk: Volodymyr Dahl East Ukrainian National University. 340 p.
52. Vartanova O, Kolomytseva O. (2019). Measurement of the key capabilities of the company: approaches and methods. *Manufacturing and Service Operations Management*. PP. 1-11. URL: [https://www.clausiuspress.com/assets/default/article/2019/10/10/article\\_1570716750.pdf](https://www.clausiuspress.com/assets/default/article/2019/10/10/article_1570716750.pdf) (дата звернення: 24.04.2023)
53. Vartanova, O.; Kolomytseva, O.; Bilyk, V.; Budnikevich, I.; Vasylichenko, L.; Burtseva, T. 2021. Enterprise competitive positioning based on knowledge resources identification, *Entrepreneurship and Sustainability Issues* 9(1): 529-541. [https://doi.org/10.9770/jesi.2021.9.1\(33\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2021.9.1(33)). URL: <https://jssidoi.org/jesi/article/886> (дата звернення: 24.04.2023)
54. Vartanova O., Korol. I. Peculiarities of consumer perception of Ukrainian and foreign brands. *Three Seas Economic Journal*. 2021. Vol. 2. № 1 (2021). P. 20-24. URL: <http://www.baltijapublishing.lv/index.php/threeseas/article/view/1142> (дата звернення: 24.04.2023)
55. Verba, V., Grebeshkova, O. (2004). Problems of identification of competencies of the enterprise. *Problems of science*. 2004. No. 7. pp. 23-28.
56. Verba, V., Grebeshkova, O. (2007). Diagnostics of the competence of the enterprise. *Formation of market economy*. No. 18. pp. 166-172.

## ДОДАТКИ

Додаток А

## Звіт про фінансові результати

## ТОВ «Смілянський електромеханічний завод»

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	010	94831.7	84996
Податок на додану вартість	015	9676.1	9422.6
Чистий доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	035	85155.6	75573.4
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	040	64420.2	57797.5
Валовий прибуток	050	20735.4	17775.9
Інші операційні доходи	060	40937.4	26209.4
Інші операційні витрати	2180	-10505	-2140
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	9732	9905
Фінансові витрати	2250	-205	-184
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	9527	9721
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-1737	-1761
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	9539	8163
Адміністративні витрати	070	13963.5	9347.5
Витрати на збут	080	2393.9	2291
Інші операційні витрати	090	41769.1	27080
прибуток	100	3546.3	5266.8
Інші витрати	160	46.4	99.8
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування:			
прибуток	170	2465.6	5218.6
Податок на прибуток від звичайної діяльності	180	1876	1163.7
Дохід з податку на прибуток від звичайної діяльності	185	0	0
Фінансові результати від звичайної діяльності:			



прибуток	190	589.6	4054.9
Матеріальні затрати	230	60239.7	45350.2
Витрати на оплату праці	240	22199.6	19247.8
Відрахування на соціальні заходи	250	8517	7218.6
Амортизація	260	3007.2	2735.1
Інші операційні витрати	270	6057.6	3662.5
Разом	280	100021.1	78214.2
<b>Показники фондового ринку</b>			
Середньорічна кількість простих акцій	300	3063600	3063600
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	310	3063600	3063600
Чистий прибуток, (збиток) на одну просту акцію	320	0.192	1.324
Скоригований чистий прибуток, (збиток) на одну просту акцію	330	0.192	1.324
Дивіденди на одну просту акцію	340	0	0

Додаток Б  
Таблиця Б.1

Аналіз представленості бренду ТОВ «Смілянський електромеханічний завод» в мережі інтернет

№	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	M	N	O	P	Q	S	T	U	V	W
2	Все время с 2016 - 2020 гг																			
3	Статус объявл	Тип объявления	Заголовок	Заголовок <sup>1</sup>	Заголовок <sup>2</sup>	Заголовок <sup>3</sup>	Описание	Описание 1	Описание 2	Автоматически применяемый вариант объявления	Группа объявлений	Статус	Кл	Показ	Ста	Средняя цена	Стоимость	Конверс	Стоимость	Коэфф. конверс
4	Включено	Текстовое объявление	Ремонт Генераторов	--	--	--	--	Изготовление и Ремонт Электродвигателей	Смелянский Электромеханический Завод	Нет	Ремонт Генераторов	Одобрено	6 308	102 705	6,14%	6,08	38348,37	582	63,9	9,52%
5	Итого (Аккаунт)												30 278	1 032 6	2,93%	4,39	132945,7	2 906,0	45,14	9,71%
7	Включено	Текстовое объявление	Электродвигатель Купить	--	--	--	--	Изготовление и Ремонт Электродвигателей	Смелянский Электромеханический Завод	Нет	Электродвигатель Купить в Украине	Одобрено	2 350	30 699	7,65%	4,47	10514,13	107	98,26	4,55%
8	Итого (Отфильтрованные объявления)												16 210	232 831	6,96%	5	81059,03	1 593,00	49,78	10,05%
9	Включено	Текстовое объявление	Производство Электродвигателей	--	--	--	--	Изготовление и Ремонт Электродвигателей	Смелянский Электромеханический Завод	Нет	Производство Электродвигателей	Одобрено	1 588	14 324	11,09%	4,4	6985,14	480	14,55	30,23%
10	Включено	Текстовое объявление	Асинхронный Тяговый Двигатель	--	--	--	--	Изготовление и Ремонт Электродвигателей	Смелянский Электромеханический Завод	Нет	Асинхронный Тяговый Двигатель	Одобрено	1 392	20 778	6,70%	4,47	6215,87	70	88,8	5,03%
11	Включено	Текстовое объявление	Ремонт Электродвигателей	--	--	--	--	Изготовление и Ремонт Электродвигателей	Смелянский Электромеханический Завод	Нет	Ремонт Электродвигателей	Одобрено	1 183	16 135	7,33%	5	5919,25	187	30,82	16,26%
13	Включено	Текстовое объявление	Электродвигатель Купить	--	--	--	--	Изготовление и Ремонт Электродвигателей	Смелянский Электромеханический Завод	Нет	Электродвигатель Купить в Украине	Одобрено	966	10 632	9,09%	4,17	4029,37	19	210,34	1,98%
14	Включено	Текстовое объявление	Асинхронный Тяговый Двигатель	--	--	--	--	Изготовление и Ремонт Электродвигателей	Смелянский Электромеханический Завод	Нет	Асинхронный Тяговый Двигатель	Одобрено	784	9 154	8,56%	4,23	3316,42	15	219,79	1,93%
15	Включено	Текстовое объявление	Тяговый Электродвигатель	--	--	--	--	Изготовление и Ремонт Электродвигателей	Смелянский Электромеханический Завод	Нет	Купить Тяговый Электродвигатель	Одобрено	453	9 742	4,65%	3,01	1364,4	31	44,01	6,84%
16	Включено	Текстовое объявление	Тяговый Электродвигатель	--	--	--	--	Изготовление и Ремонт Электродвигателей	Смелянский Электромеханический Завод	Нет	Купить Тяговый Электродвигатель	Одобрено	417	4 636	8,99%	3,02	1260,49	13	96,42	3,13%
17	Включено	Текстовое объявление	Продажа Электродвигателей	--	--	--	--	Изготовление и Ремонт Электродвигателей	Смелянский Электромеханический Завод	Нет	Продажа Электродвигателей	Одобрено	291	2 983	9,76%	4,37	1272,18	20	63,61	6,87%
18	Включено	Текстовое объявление	Производство Электродвигателей	--	--	--	--	Изготовление и Ремонт Электродвигателей	Смелянский Электромеханический Завод	Нет	Производство Электродвигателей	Одобрено	224	2 145	10,44%	3,88	868,4	30	28,41	13,70%
21	Включено	Текстовое объявление	Изготовление Электродвигателей	--	--	--	--	Изготовление и Ремонт Электродвигателей	Смелянский Электромеханический Завод	Нет	Изготовление Электродвигателей	Одобрено	148	1 730	8,55%	4,03	596,93	39	15,31	26,35%
22	Включено	Текстовое объявление	Электродвигатель	--	--	--	--	Ремонт и изготовление электродвигателей	Смелянский Электромеханический Завод	Нет	Точна	Одобрено	106	7 165	1,48%	3,47	368,08	0	0	0,00%
23	Включено	Медийное объявление	--	--	--	--	--	--	--	Нет	Ремонт Генераторов	Одобрено	0	0	--	--	0	0	0	0,00%
24	Включено	Медийное объявление	--	--	--	--	--	--	--	Нет	Электродвигатель Купить в Украине	Одобрено	0	0	--	--	0	0	0	0,00%
25	Включено	Медийное объявление	--	--	--	--	--	--	--	Нет	Изготовление Электродвигателей	Одобрено	0	0	--	--	0	0	0	0,00%
26	Включено	Медийное объявление	--	--	--	--	--	--	--	Нет	Продажа Электродвигателей	Одобрено	0	0	--	--	0	0	0	0,00%
27	Включено	Медийное объявление	--	--	--	--	--	--	--	Нет	Купить Тяговый Электродвигатель	Одобрено	0	0	--	--	0	0	0	0,00%
28	Включено	Медийное объявление	--	--	--	--	--	--	--	Нет	Асинхронный Тяговый Двигатель	Одобрено	0	0	--	--	0	0	0	0,00%
29	Включено	Медийное объявление	--	--	--	--	--	--	--	Нет	Ремонт Электродвигателей	Одобрено	0	0	--	--	0	0	0	0,00%
30	Включено	Медийное объявление	--	--	--	--	--	--	--	Нет	Производство Электродвигателей	Одобрено	0	0	--	--	0	0	0	0,00%

Страница 1