

**Аннотація.** В статті розглядається методичний підхід до оцінки ефективності функціонування підприємств транспортної інфраструктури на прикладі підприємств пасажирського автомобільного транспорту, сформульований з використанням збалансованої системи показників. Представлений методичний підхід до оцінки функціонування підприємств пасажирського транспорту включає три основні етапи: підготовка; оцінка ефективності функціонування підприємств пасажирського транспорту; аналіз результатів оцінки ефективності функціонування підприємств пасажирського транспорту. В роботі визначено перелік показників, за якими проводиться оцінка ефективності та порядок їх розрахунку.

**Ключові слова:** ефективність, оцінка ефективності, збалансована система показників, методичний підхід, результативність, підприємства пасажирського автомобільного транспорту.

УДК 005.35:658.014.1

DOI: 10.30977/ЕТК.2225-2304.2020.35.0.144

## ВИБІР ПРІОРИТЕТНОГО КОНКУРЕНТА ПІДПРИЄМСТВА

**ДОГАДАЙЛО Я.В.**, кандидат економічних наук, доцент, кафедра менеджменту, Харківський національний автомобільно-дорожній університет, вул. Я. Мудрого, 25, м. Харків, Україна, 61002.

E-mail: svetlicwork@gmail.com, ORCID 0000-0003-1553-0250

**Анотація.** У статті вирішується проблема обґрунтованого вибору пріоритетного конкурента підприємства. Під пріоритетним конкурентом підприємства розуміється інше підприємство, що виробляє більшою мірою аналогічний за структурою і обсягом набір послуг, робіт, іншої продукції, що має для нього стратегічну значущість. Аналіз останніх досліджень і публікацій виявив відсутність методичних підходів щодо вибору пріоритетного конкурента, які б могли бути використані будь-яким підприємством в мінливих умовах господарювання, на підставі фінансової звітності, складеної згідно з чинними національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку України (П(С)БО). Основною метою дослідження стала розробка методичного підходу щодо вибору пріоритетного конкурента будь-яким підприємством на підставі початкової фінансової звітності в умовах мінливості. Унаслідок вирішення поставленої мети вдосконалено методичний підхід щодо вибору пріоритетного конкурента підприємства на підставі доповнення інформаційної бази вибору – кожної клітини поля конкуренції – сектором динаміки, що враховує динаміку чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), та узгодження складових клітини з чинними П(С)БО. Для практичного застосування вдосконаленого методичного підходу були розроблені: послідовність дій щодо вибору пріоритетного конкурента згідно із запропонованими елементами поля конкуренції, пристосований до вимог чинних П(С)БО детальний алгоритм здійснення процесу вибору пріоритетного конкурента будь-яким підприємством та практичні рекомендації щодо їхньої реалізації. Окрім того, враховуючи специфіку

діяльності підприємств дорожнього господарства, уточнено перелік типових сегментів ринку дорожньої продукції (товарів, робіт, послуг), на підставі якого вдосконалено поле конкуренції підприємств дорожнього господарства. Для отримання описаних результатів були використані такі методи дослідження: логіко-теоретичного узагальнення та порівняння, абстрагування, аналогії, формалізації, аналізу, синтезу, дедукції, індукції, ранжування, системний підхід, комплексний підхід, моделювання, табличний, бальної оцінки. Використання запропонованих розробок дозволить управлінському персоналу підприємства не розподіляти обмежені ресурси на всю сукупність наявних конкурентів, а сконцентрувати свою увагу на найбільш вагомому з них, що сприятиме розробці з найменшими витратами оптимальної стратегії розвитку, яка врахує особливості діяльності найвпливовішого та найнебезпечнішого конкурента.

**Ключові слова:** економічна результативність, пріоритетний конкурент, поле конкуренції, реєстр конкурентів.

**Вступ.** Багато сучасних підприємств опинилися в кризовому стані. Умови їхнього задовільного функціонування ускладнені як загальним станом національної економіки, так і непередбачуваною мінливістю середовища, у якому вони функціонують. Успіх в умовах складного та мінливого зовнішнього середовища, як свідчить зарубіжний досвід, забезпечить реалізація усвідомленої, гнучкої системи управління результатами, що адекватна станам як зовнішнього так і внутрішнього середовища підприємства [1–6]. Сучасні умови господарювання кожного вітчизняного підприємства потребують від останнього враховувати дії конкурентів, слідкувати за зовнішнім станом, передбачати його зміни та коректувати свої внутрішні параметри роботи згідно з отриманими результатами дослідження, саме це забезпечить успіх підприємства, тобто результативність як в короткостроковому, так і в довгостроковому періодах. Результативність діяльності є складною багатокритеріальною величиною, у якій критерій положення на ринку характеризує успіх підприємства в конкурентній боротьбі [7]. Він визначається як співвідношення прибутковості, продуктивності та економічності діяльності підприємства з аналогічними критеріями пріоритетного конкурента. Пріоритетним конкурентом підприємства є інше підприємство, що виробляє більшою мірою аналогічний за структурою і обсягом набір послуг, робіт, іншої продукції, що має для нього стратегічну значущість [7]. Тобто вибір саме пріоритетного конкурента дозволить не розподіляти свої обмежені ресурси на всю сукупність наявних конкурентів, а сконцентрувати свою увагу на найбільш вагомому з них. Це

сприятиме розробці оптимальної стратегії, що враховує особливості діяльності найвпливовішого та найнебезпечнішого конкурента.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Для обґрунтування методичного підходу щодо вибору пріоритетного конкурента автором було проаналізовано методи аналізу конкурентного середовища, унаслідок чого було виявлено, що кожний з них має свої переваги, але не може бути повністю застосований для вибору пріоритетного конкурента в сучасних умовах господарювання підприємства та підприємств дорожнього господарства зокрема. Так, наприклад, метод галузевого аналізу «4P», деякі елементи портфельного аналізу (група таблично-матричних методів) [8, 9] прості в розрахунках, але мають узагальнений та суб'єктивний характер, тому найчастіше використовуються для експресаналізу конкурентного середовища загалом. У свою чергу карта стратегічних груп [10–12] виявляє конкурентів з однаковими стратегіями, враховує різнопланові параметри діяльності, що утворюють конкурентоздатний потенціал підприємства, але не показує чітко окреслені класи та використовує як змінні дискретні величини (точні кількісні характеристики відсутні). Позбавлена цього недоліку конкурентна карта ринку [13], у якій використовується точний математичний апарат та статична оцінка конкурентної позиції суміщається із динамічною, але при цьому використовується лише одна змінна – частка ринку, що для вибору пріоритетного конкурента недостатньо. Поле конкуренції [14] дозволяє вже обрати пріоритетного конкурента на підставі трьох показників – обсяг транспортних послуг  $i$ -го конкурента в  $j$ -му сегменті ринку, частка  $i$ -го підприємства в  $j$ -му сегменті ринку та питома вага чистого доходу від реалізації  $j$ -го виду транспортних послуг у загальному обсязі транспортної роботи  $i$ -го підприємства. Поле конкуренції є таблицею, у якій вихідні дані представлені у вигляді матриці, рядки якої описують сегменти ринку, а стовпці – конкурентів, що виділені [14]. У цій роботі клітина поля конкуренції пристосована безпосередньо для вантажних автотранспортних підприємств, тому її застосування для підприємств, що виконують інші види діяльності, неможливо, також клітина не враховує динамічність підприємства як системи, що в умовах ринку є недостатньо коректним. Безпосередньо в

роботі [14] не розкривається сам механізм здійснення вибору пріоритетного конкурента. У працях [7, 15] запропоновано поле конкуренції для вибору пріоритетного конкурента підприємств дорожнього господарства, алгоритм вибору пріоритетного конкурента для дорожнього підприємства та враховано динамічність підприємства як системи шляхом додавання до складової клітини поля конкуренції сектора динаміки. Але з цих робіт [7, 15] не зовсім зрозуміло, яким чином сектор динаміки заповнюється та на підставі даних за який період та розрахунків здійснюється процес заповнення, що в умовах нестабільного зовнішнього середовища є не прийнятним. Отже, наявні методи аналізу конкурентного середовища та вибору пріоритетних конкурентів не можуть бути повністю застосовані для вибору пріоритетного конкурента будь-якого підприємства, оскільки кожний з них має не тільки свої переваги, але й недоліки. Тобто відсутні методично-практичні рекомендації щодо вибору пріоритетного конкурента, які б могли бути використані будь-яким підприємством у мінливих умовах господарювання, на підставі фінансової звітності, складеної згідно з чинними національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку України (П(С)БО) [16].

**Невирішені складові загальної проблеми.** Отже, не існує методично-практичних рекомендацій щодо вибору пріоритетного конкурента, які могли б бути використані будь-яким підприємством у нестабільних умовах функціонування в процесі застосування фінансової звітності, складеної згідно з чинними П(С)БО.

**Формулювання цілей статті.** Метою роботи є розробка методичного підходу щодо вибору пріоритетного конкурента будь-яким підприємством на підставі наявної фінансової звітності та з урахуванням динаміки розвитку підприємств, що беруть участь у дослідженні. Тобто забезпечення відповідності розробленого методичного підходу до вимог чинних П(С)БО і мінливих умов господарювання підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Автор роботи погоджується з тим, що для забезпечення досягнення успіху в конкурентній боротьбі достатньо порівнювати свою діяльність із

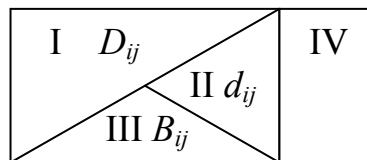
роботою пріоритетного конкурента підприємствам, які мають певні властивості:

- низька економічна гомогенність виробництва продукції, робіт, послуг (кожний вид є практично окремим видом бізнесу, що виключає повну зіставність діяльності різних підприємств аналогічної галузі);

- складність та трудомісткість аналізу результативності за багатьма підприємствами, необхідність збору та обробки великої кількості інформації;

- прагнення не розсіювати кошти та можливості у спробі наздогнати (обігнати) усіх конкурентів або ж абстрактний середньогалузевий рівень.

У роботі, ураховуючи динаміку розвитку підприємств, як необхідний допоміжний аргумент у виборі пріоритетного конкурента, пропонується вдосконалити інформаційну базу вибору пріоритетного конкурента доповненням кожної клітини поля конкуренції сектором динаміки, що враховує динаміку чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) та узгодженням складових клітини з чинними П(С)БО [16] (рис. 1).



I –  $D_{ij}$  – чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)  $i$ -го підприємства (конкурента) в  $j$ -му сегменті ринку, тис. грн;

II –  $d_{ij}$  – частка  $i$ -го підприємства в  $j$ -му сегменті ринку, %;

III –  $B_{ij}$  – питома вага чистого доходу від реалізації  $j$ -го виду продукції (товару, роботи, послуги) у загальному чистому доході  $i$ -го підприємства, %;

IV – сектор динаміки чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)  $i$ -го підприємства (конкурента) в  $j$ -му сегменті ринку.

Рис. 1. Складові клітини поля конкуренції






Для забезпечення можливості застосування доданого сектора розроблені умовні позначення, що відображають характер зміни в обсягах чистого доходу кожного підприємства (конкурента) (табл. 1).

Динаміку пропонується розглядати за період від трьох до п'яти років шляхом розрахунку темпів зростання чистого доходу від

реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)  $i$ -го підприємства (конкурента) в  $j$ -му сегменті ринку. Застосування сектора динаміки дозволить сформулювати уявлення про тенденції роботи кожного з конкурентів в окремих ринкових сегментах, а значить і доповнити уявлення про стратегічну значущість окремих сегментів для підприємства, що досліджується.

Таблиця 1

**Умовні позначення для сектора динаміки (IV)**

Умовні позначення	Пояснення
	Різке зростання (у два чи більше разів) чистого доходу від певного виду продукції (товару, роботи, послуги) у $i$ -го підприємства (конкурента) або тенденція зростання
	Різкий спад (у два чи більше разів) чистого доходу від певного виду продукції (товару, роботи, послуги) у $i$ -го підприємства (конкурента) або тенденція спаду
	Поступове зростання чистого доходу від певного виду продукції (товару, роботи, послуги) в $i$ -го підприємства (конкурента)
	Незначне зменшення чистого доходу від певного виду продукції (товару, роботи, послуги) в $i$ -го підприємства (конкурента)
	Періодичне коливання чистого доходу від певного виду продукції (товару, роботи, послуги) в $i$ -го підприємства (конкурента)

Процес вибору пріоритетного конкурента згідно з елементами поля конкуренції (рис. 1) доцільно реалізовувати в шість етапів: побудова поля конкуренції; циклічний відбір для підприємства, що досліджується, чергового конкурента за зменшенням стратегічної значущості виду діяльності (сегмента ринку); ідентифікація найнебезпечніших конкурентів у відібраному ринковому сегменті; аналіз позиції підприємства в ринковому сегменті; формування певного списку потенційних пріоритетних конкурентів за результатами аналізу кожного ринкового сегмента підприємства; установлення пріоритетного конкурента. Запропонований детальний алгоритм здійснення процесу вибору пріоритетного конкурента представлено на рис. 2.

Як базову концепцію вибору застосовано значення критичної пропорції часток ринку двох незалежних конкурентів – 2:1. Згідно з дослідженням відсутність різкої різниці в значеннях ринкових часток суттєво підвищує активність підприємств у боротьбі за конкурентні переваги й, навпаки, перевищення вищенаведеної пропорції свідчить про згасання конкурентної боротьби [13, 17].

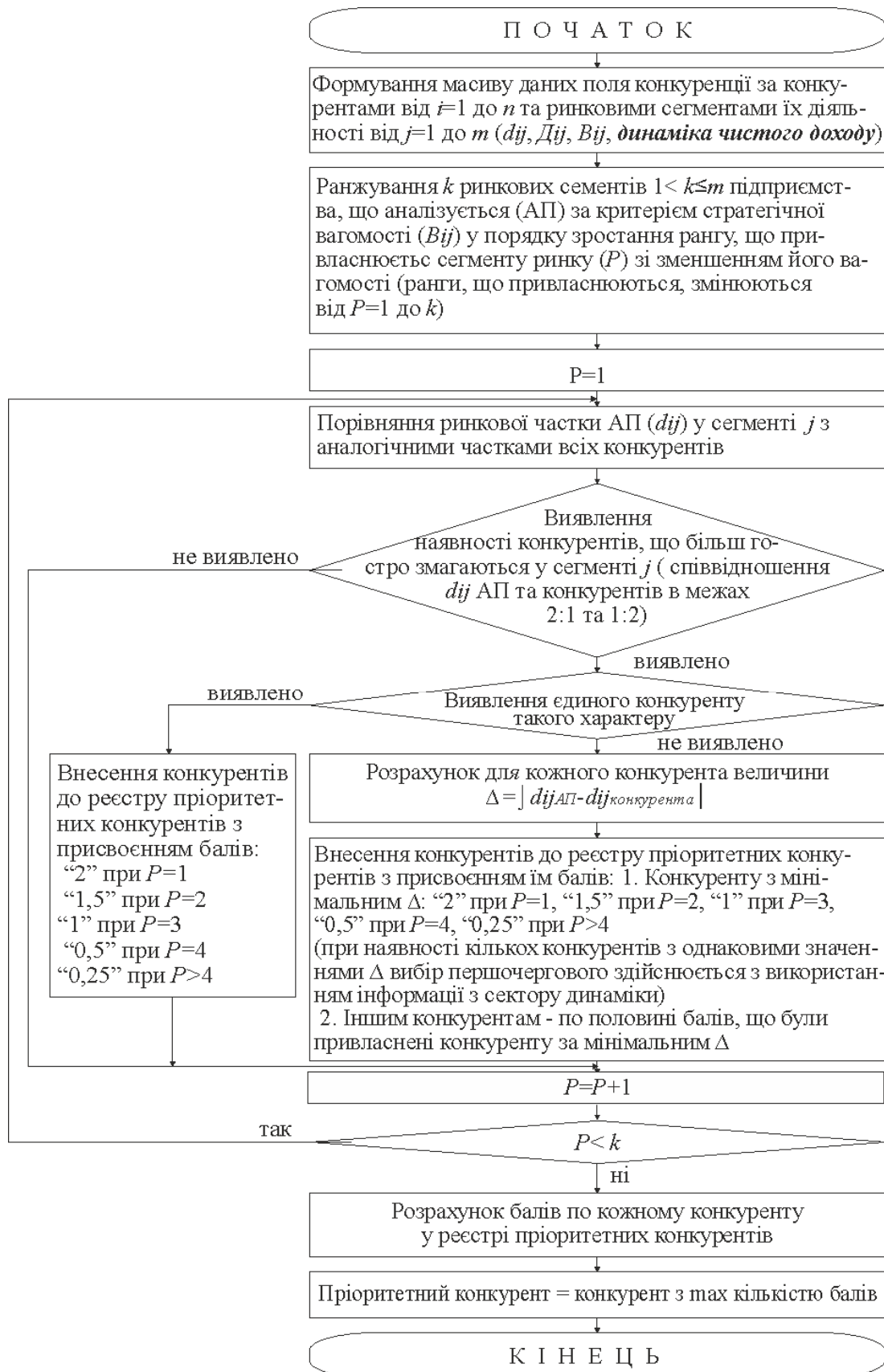


Рис. 2. Алгоритм вибору пріоритетного конкурента підприємства

Безпосередньо вибір здійснюється за допомогою бальної оцінки кожного конкурента за обраними видами діяльності на підставі даних поля конкуренції, унаслідок якої формується реєстр пріоритетних конкурентів, на його підставі визначається пріоритетний конкурент (рис. 2). Реєстр пріоритетних конкурентів – це матриця, у рядках якої записуються бали за видами діяльності, набрані певними конкурентами, а у стовпчиках відображаються бали щодо видів діяльності за кожним конкурентом (табл. 2). Конкурент, який набрав максимальну кількість балів, є пріоритетним. Отже, аналіз поля конкуренції запропонованим чином (рис. 2) ураховує структуру продукції (товарів, робіт, послуг) підприємства та впорядковує конкурентів за рівнем близькості їхніх ринкових часток до частки досліджуваного підприємства за кожним видом продукції (товарів, робіт, послуг) з урахуванням характеру тенденцій зміни чистого доходу від останнього.

Таблиця 2

**Форма реєстру пріоритетних конкурентів, що пропонується**

Назва конкурента	Номер виду діяльності за полем конкуренції або назва виду діяльності за полем конкуренції				Сума балів
	...	...	...	...	
...					
...					
...					

У результаті обирається пріоритетний конкурент, ринкові частки якого найближчі до ринкових часток найвагоміших видів діяльності досліджуваного підприємства протягом тривалого періоду часу. Перевагами вдосконалених методичних основ вибору пріоритетного конкурента підприємства є узгодженість елементів поля конкуренції із чинними П(С)БО, застосування математичного апарату та врахування під час вибору не тільки всіх видів продукції (товару, роботи, послуги) підприємства, але й характеру динаміки чистого доходу від певного виду продукції (товару, роботи, послуги). Вибір пріоритетного конкурента запропонованим чином сприятиме розробці управлінських рішень щодо забезпечення економічної результативності з урахуванням особливостей діяльності найбільш впливового у небезпечного конкурента. Отже, запропоновані методично-практичні рекомендації щодо вибору пріоритетного конкурента (рис.1, рис. 2, табл. 1, табл. 2), можуть



бути використані будь-яким підприємством у сучасних умовах господарювання.

У свою чергу врахування специфіки діяльності здійснюється в полі конкуренції [14], у першому стовпці поля – сегменти ринку, які визначаються видами діяльності, що здійснює підприємство. Виокремлені в роботі [15] типові сегменти ринку дорожньої продукції (товарів, робіт, послуг) у полі конкуренції для підприємств дорожнього господарства [15] на сьогодні не відповідають чинним нормативним документам: Закону України «Про автомобільні дороги» [18] та ДСТУ 8747:2017. «Автомобільні дороги. Види та переліки робіт з ремонтів та експлуатаційного утримання» [19].

Відповідно до Закону України «Про автомобільні дороги» [18] автомобільні дороги поділяються на: автомобільні дороги загального користування; вулиці й дороги міст та інших населених пунктів; відомчі (технологічні) автомобільні дороги та автомобільні дороги на приватних територіях. Підприємства дорожнього господарства здійснюють будівництво, реконструкцію, ремонт та експлуатаційне утримання автомобільних доріг загального користування. Автомобільні дороги загального користування поділяються на автомобільні дороги державного та місцевого значення. Автомобільні дороги державного значення поділяються на міжнародні, національні, регіональні та територіальні. Автомобільні дороги місцевого значення поділяються на обласні та районні [18]. Для забезпечення нормативного рівня споживчих властивостей доріг виконують наступні види експлуатаційних заходів: 1) експлуатаційне утримання (зимове, весняне, літнє, осіннє); 2) поточний ремонт; 3) капітальний ремонт; 4) реконструкція [19].

Невідповідність визначених 16 типових сегментів [15] чинним законодавчим та нормативним документам потребує уточнення переліку типових сегментів ринку дорожньої продукції (товарів, робіт, послуг). Уточнення було здійснено на підставі проведення аналізу за останні п'ять років структури дорожньої продукції (товарів, робіт, послуг) організацій, що здійснюють будівництво та експлуатаційне утримання автомобільних доріг загального користування. Цей аналіз та аналіз чинних законодавчих та нормативних документів дозволи поєднати деякі види продукції в один сегмент та ін. Унаслідок цього було сформовано перелік 14 типових сегментів ринку дорожньої продукції (товарів, робіт,

послуг) (табл. 3, стовпчик 2), що відповідає вимогам сучасного законодавства: 1. Будівництво міжнародних та національних автомобільних доріг (а/д); 2. Будівництво регіональних та територіальних а/д; 3. Будівництво обласних та районних а/д; 4. Реконструкція а/д; 5. Капітальний ремонт а/д; 6. Поточний ремонт а/д; 7. Експлуатаційне утримання а/д; 8. Виробництво асфальто- й цементобетону; 9. Виробництво, переробка кам'яних матеріалів; 10. Виробництво бетонних, залізобетонних конструкцій; 11. Виробництво піску; 12. Виробництво інших будівельних матеріалів; 13. Будівельні, ремонтні послуги (робота за прямими договорами); 14. Інші види діяльності та виробництва. Формат удосконаленого поля конкуренції для підприємств дорожнього господарства представлений у табл. 3.

Таблиця 3

## Поле конкуренції

№	Назва сегмента ринку	Назва конкурента						Ємність ринку, грн
		1	2	...	i	...	n	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Будівництво міжнародних та національних автомобільних доріг (а/д)							$E_1$
2	Будівництво регіональних та територіальних а/д							$E_2$
3	Будівництво обласних та районних а/д							...
4	Реконструкція а/д							...
5	Капітальний ремонт а/д							...
6	Поточний ремонт а/д							...
7	Експлуатаційне утримання а/д							...
8	Виробництво асфальто- й цементобетону							...
9	Виробництво, переробка кам'яних матеріалів							$E_j$
10	Виробництво бетонних, залізобетонних конструкцій							...
11	Виробництво піску							...
12	Виробництво інших будівельних матеріалів							...
13	Будівельні, ремонтні послуги (робота за прямими договорами)							...
14	Інші види діяльності та виробництва							$E_m$
Загальний чистий дохід підприємства, тис. грн		$D_1$	$D_2$	...	$D_i$	...	$D_n$	$\sum_{i=1}^n D_i = \sum_{j=1}^m E_j$

Отже, унаслідок проведених досліджень удосконалено поле конкуренції підприємств дорожнього господарства завдяки його адаптуванню до сучасних особливостей структури продукції (товарів, робіт, послуг) дорожньої галузі та узгодженню з чинними законодавчими та нормативними документами.

Апробування запропонованих методичних підходів щодо вибору пріоритетного конкурента підприємства здійснено за даними роботи шести організацій дорожнього господарства Харківської області [20], що виконують аналогічні види робіт (ремонт та експлуатаційне утримання автомобільних доріг загального користування, інші). Їхня реалізація дозволила встановити для об'єкта дослідження дорожньої організації 1 (ДП1) пріоритетного конкурента – ДП5. Подальше дослідження полягало в побудові матриць економічної результативності обох організацій за відповідними показниками [21] та матриць конкурентоспроможності, визначенні значень критерію конкурентоспроможності ДП1 за останні три роки, виявленні сильних та слабких сторін стосовно саме пріоритетного конкурента. У результаті було виявлено домінуючу позицію ДП1 над пріоритетним конкурентом та розроблено напрямки подальшого зміцнення положення ДП1 на ринку.

**Висновки.** У статті вдосконалено методичний підхід щодо вибору пріоритетного конкурента підприємства шляхом забезпечення: відповідності елементів клітини поля конкуренції вимогам чинних національних положень (стандартів) бухгалтерського обліку України; універсальності застосування; об'єктивності вибору на підставі використання математичного апарату; урахування під час вибору не тільки чистого доходу від усіх видів продукції (товару, роботи, послуги) підприємства, але й характеру його динаміки.

Універсальність застосування полягає в можливості використання запропонованих методично-практичних рекомендацій підприємствами будь-якої галузі господарювання, у яких виділення пріоритетного конкурента є доцільним. Зокрема необхідно наголосити, що для визначення пріоритетного конкурента має бути обґрунтований перелік типових сегментів для ринку підприємств галузі, що досліджується. У роботі вдосконалено поле конкуренції підприємств дорожнього господарства завдяки уточненню переліку типових сегментів ринку дорожньої продукції (товарів, робіт,

послуг) на підставі його адаптування до сучасних особливостей структури продукції (товарів, робіт, послуг) дорожньої галузі та узгодження з чинними законодавчими та нормативними документами, що регулюють діяльність підприємств дорожнього господарства.

Практична реалізація запропонованих розробок дасть керівнику підприємства змогу обирати найважливішого конкурента, ринкові частки якого найближчі до ринкових часток найвагоміших видів діяльності досліджуваного підприємства, що мають для нього стратегічну значущість. Подальший аналіз конкурентоспроможності саме щодо обраного конкурента дозволить зберегти обмежені ресурси на маркетингові дослідження підприємства та свою позицію на ринку стосовно всіх наявних на ньому конкурентів.

### Література

1. Axson D.A. Best practices in planning and performance management: Radically rethinking management for a volatile world: third edition. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2010. 299 p.
2. Drucker P.F. The effective executive. The definitive guide to getting the right things done. New York: HarperCollins Publishers, 2006. 178 p.
3. HBR's 10 Must-Reads on Strategy. Boston: HBR, 2011. 143 p.
4. Parmenter D. Key performance indicators. Developing, implementing, and using winning KPIs: third edition. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2015. 448 p.
5. Армстронг М., Бэрон А. Управление результативностью. Система оценки результатов в действии / пер. с англ. Н. Кияченко, С. Новицкой. Москва: Альпина Паблишер, 2018. 248 с.
6. Питерс Т.Дж., Уотерман Р. В поисках совершенства. Уроки самых успешных компаний Америки / пер. с англ. В. Кулебы, О. Пелявского. Москва: Альпина Паблишер, 2018. 524 с.
7. Тищенко А.Н., Кизим Н.А., Догадайло Я.В. Экономическая результативность деятельности предприятий: монография. Харьков: ИНЖЕК, 2005. 144 с.
8. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / пер. с англ. С. Жильцова. Санкт-Петербург: Питер, 1999. 416 с.
9. Симонова Н.Е. Методы анализа рынка: учеб. пос. Москва: Экспертное бюро, 2000. 128 с.
10. Голубков Е.П. Маркетинговые исследования: теория, методология, практика: учеб. 4-е изд., перераб. и доп. Москва: Финпресс, 2008. 496 с.
11. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учебн. для вузов / пер. с англ.

под ред. Л.Г. Зайцевой, М.И. Соколовой. Москва: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2015. 576 с.

12. Томпсон А.А., Питереф М., Гэмбл Д., Стрикленд А.Д. Стратегический менеджмент. Создание конкурентного преимущества. Концепции и ситуации для анализа: 19-е изд. / пер. с англ. Н. Лавской, Н. Коневской. Москва: Вильямс, 2016. 800 с.

13. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика: монография. Москва: Центр экономики и маркетинга, 1996. 208 с.

14. Шинкаренко В.Г., Бондаренко А.С. Установление приоритетных конкурентов автотранспортных предприятий. *Економіка транспортного комплексу*. 2000. № 3. С. 55–59.

15. Світлична Я.В., Стеценко О.М. Визначення пріоритетного конкурента дорожнього підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 2003. № 6. С. 109–115.

16. Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності»: Наказ Міністерства фінансів України від 07 лют. 2013 р. № 73. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13#n17> (дата звернення: 02.11.2019).

17. Воронкова А.Э. Интегральный показатель конкурентоспособного потенциала предприятия. *Вестник Харьковского государственного политехнического университета*. 1999. № 62. С. 155–159.

18. Про автомобільні дороги: Закон України від 03 жовт. 2019 р. № 155-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2862-15> (дата звернення: 07.11.2019).

19. ДСТУ 8747:2017. Автомобільні дороги. Види та переліки робіт з ремонтів та експлуатаційного утримання [Чинний з 2020-01-01]. Київ: ДП «УкрНДНЦ», 2018. 19 с. (Національний стандарт України).

20. Догадайло Я.В., Суконна Н.Г., Кононенко А.В. Конкурентоспроможність підприємства як один з критеріїв економічної результативності його діяльності. *Scientific achievements of modern society: abstracts of the 6th Internat. scient. and pract. conf.*, 5-7 Febr. 2020. Liverpool: Cognum Publishing House, 2020. P. 634–644. URL: <http://sci-conf.com.ua>. (дата звернення: 08.02.2020).

21. Догадайло Я.В. Вимірювання економічної результативності діяльності підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 2015. № 26. С. 76–89.

## References

1. Axson, D.A. (2010). *Best practices in planning and performance management: Radically rethinking management for a volatile world*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

2. Drucker, P.F. (2006). *The effective executive. The definitive guide to getting the right things done*. New York: HarperCollins Publishers.

3. *HBR's 10 Must-Reads on Startegy* (2011). Boston: HBR.
4. Parmenter, D. (2015). *Key performance indicators. Developing, implementing, and using winning KPIs*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
5. Armstrong, M. & Beron, A. (2018). *Upravlenie rezul'tativnost'yu. Sistema otsenki rezul'tatov v deystvii [Managing performance: performance management in action]*. Moscow: Al'pina Pabliher [in Russian].
6. Piters, T.Dzh. & Uoterman, R. (2018). *V poiskakh sovershenstva. Uroki samykh uspeshnykh kompaniy Ameriki [In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies]*. Moscow: Al'pina Pabliher [in Russian].
7. Tishchenko, A.N., Kizim, N.A. & Dogadaylo, Ya.V. (2005). *Ekonomicheskaya rezul'tativnost' deyatel'nosti predpriyatiy [Economic performance of enterprises]*. Kharkiv: INZhEK [in Russian].
8. Ansoff, I. (1999). *Novaya korporativnaya strategiya [New corporate strategy]*. St. Petersburg: Piter [in Russian].
9. Simonova, N.E. (2000). *Metody analiza rynka [Market analysis methods]*. Moscow: Ekspertnoe byuro [in Russian].
10. Golubkov, E.P. (2008). *Marketingovye issledovaniya: teoriya, metodologiya, praktika [Marketing research: theory, methodology, practice]*. Moscow: Finpress [in Russian].
11. Tompson, A.A., & Striklend, A.Dzh. (2015). *Strategicheskii menedzhment. Iskusstvo razrabotki i realizatsii strategii [Strategic management. The art of developing and implementing a strategy]*. Moscow: Banki i birzhi, YuNITI [in Russian].
12. Tompson, A.A., Piteref, M., Gembl, D. & Striklend, A. Dzh. (2016). *Strategicheskii menedzhment. Sozdanie konkurentnogo preimushchestva. Kontseptsii i situatsii dlya analiza [Strategic management. Creating a competitive advantage. Concepts and situations for analysis]*. Moscow: Banki i birzhi, YuNITI [in Russian].
13. Azoev, G.L. (1996). *Konkurentsija: analiz, strategiya i praktika [Competition: Analysis, Strategy and Practice]*. Moscow: Tsentr ekonomiki i marketinga [in Russian].
14. Shinkarenko, V.G., & Bondarenko, A.S. (2000). Ustanovlenie prioritetnykh konkurentov avtotransportnykh predpriyatiy [Establishing priority competitors for trucking enterprises]. *Ekonomika transportnoho kompleksu – Economy of the transport complex*, 3, 55–59 [in Russian].
15. Svitlychna, Ya.V., & Stetsenko, O.M. (2003). Vyznachennia prioritetnoho konkurenta dorozhnoho pidpriemstva [Determination of priority competitor of road enterprise]. *Ekonomika transportnoho kompleksu – Economy of the transport complex*, 6, 109–115 [in Ukrainian].
16. Nakaz Ministerstva finansiv Ukrainy vid 07 liutoho 2013 r. № 73. «Pro zatverdzhennia Natsionalnoho polozhennia (standartu) bukhhalterskoho obliku 1 «Zahalni vymohy do finansovoi zvitnosti» [Order of the Ministry of Finance of Ukraine of February 07, 2013 No. 73 «On approval of the National Accounting Standards (Standard) 1» General Requirements to the Financial Statements]. (n.d.).

*zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13#n17> [in Ukrainian].

17. Voronkova, A.E. (1999). Integral'nyy pokazatel' konkurentosposobnogo potentsiala predpriyatiya [An integral indicator of the competitive potential of the enterprise]. *Vestnik Khar'kovskogo gosudarstvennogo politekhnicheskogo universiteta – Bulletin of Kharkiv State Polytechnic University*, 62, 155–159 [in Russian].

18. Zakon Ukrainy Pro avtomobilni dorohy : pryiniaty 3 zhovt. 2019 roku № 155-IX [Law of Ukraine on highways from October 3 2019, № 155-IX]. (n.d.). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2862-15> [in Ukrainian].

19. Avtomobilni dorohy. Vydy ta pereliky robit z remontiv ta ekspluatatsiinoho utrymanna [Highways. Types and lists of repair and maintenance work]. (2017). *DSTU 8747:2017 from 1<sup>st</sup> January 2020*. Kyiv: DP «UkrNDNTs» [in Ukrainian].

20. Dohadailo, Ya.V., Sukonna, N.H. & Kononenko, A.V. (2020). Konkurentospromozhnist pidpriemstva yak odyn z kryteriiv ekonomichnoi rezultatyvnosti yoho diialnosti. [Competitiveness of the enterprise as one of the criteria of economic performance of its activity]. Scientific achievements of modern society: *The 6th International scientific and practical conference (February 5–7, 2020)*. (pp. 634–644). United Kingdom, Liverpool: Cognum Publishing House. Retrieved from <http://sci-conf.com.ua> [in Ukrainian].

21. Dohadailo, Ya.V. (2015). Vymiriuvannya ekonomichnoi rezultatyvnosti diialnosti pidpriemstva [Measuring an enterprise economic performance]. *Ekonomika transportnoho kompleksu – Economy of the transport complex*, 26, 76–89 [in Ukrainian].

## CHOOSING THE PRIORITY COMPETITOR OF THE ENTERPRISE

**DOGADAYLO Ya.**, Candidate of Economic Sciences (PhD), Associate Professor, Department of Management, Kharkiv National Automobile and Highway University, Ya. Mudrogo str., 25, Kharkiv, Ukraine, 61002.

E-mail: [svetlicwork@gmail.com](mailto:svetlicwork@gmail.com), ORCID 0000-0003-1553-0250

**Abstract.** *The article deals with the problem of a reasonable choice of the priority competitor of the enterprise. Priority competitor of an enterprise means another enterprise that produces to a large extent similar in structure and volume set of services, works, and other products that have strategic importance for it. The analysis of recent research and publications has revealed the lack of methodological approaches to the choice of a priority competitor that could be used by any enterprise in changing economic conditions, based on financial statements prepared in accordance with the applicable national accounting standards of Ukraine (NAS). The main purpose of the study was to develop a methodological approach to choosing the priority competitor of any enterprise on the basis of existing financial statements in the*

*conditions of volatility. As a result of this goal, a methodological approach to choosing the priority competitor of the enterprise was improved. The improvement was obtained by including to the information base of the choice – each cell of the competition field – the sector of dynamics, taking into account the dynamics of net income from the sale of products (goods, works, services), and harmonization of constituent cells with existing NAS. For practical application of the advanced methodological approach, the following were developed: a sequence of actions on the choice of priority competitor according to the proposed elements of the competition field, adapted to the requirements of the applicable NAS detailed algorithm of the process of choosing a priority competitor by any enterprise and practical recommendations for their implementation. In addition, the field of competition of road enterprises has been improved, on the basis of clarifying the list of typical segments of the market of road products (goods, works, services) by taking into account the specifics of the activity of road enterprises in modern conditions. To obtain the described results, the following research methods were used: logical-theoretical generalization and comparison, abstraction, analogy, formalization, analysis, synthesis, deduction, induction, ranking, systematic approach, integrated approach, modeling, tabular, point evaluation. Using the proposed developments will allow the management personnel of the enterprise not to distribute limited resources to the whole set of existing competitors, but to concentrate their attention on the most important of them, which will facilitate the development of the optimal cost development strategy that takes into account the peculiarities of activity of the most influential and most dangerous competitor.*

**Key words:** *economic performance, priority competitor, field of competition, list of competitors.*

## **ВЫБОР ПРИОРИТЕТНОГО КОНКУРЕНТА ПРЕДПРИЯТИЯ**

**ДОГАДАЙЛО Я.В.**, кандидат экономических наук, доцент, кафедра менеджмента, Харьковский национальный автомобильно-дорожный университет, ул. Я. Мудрого, 25, г. Харьков, Украина, 61002.

E-mail: svetlicwork@gmail.com, ORCID 0000-0003-1553-0250

**Аннотация.** *В статье усовершенствован методический подход к выбору приоритетного конкурента предприятия на основании дополнения информационной базы выбора – каждой клетки поля конкуренции – сектором динамики, учитывающим динамику чистого дохода от реализации продукции (товаров, работ, услуг), и согласования составляющих клетки с действующими положениями (стандартами) бухгалтерского учета Украины. Кроме этого, учитывая специфику деятельности предприятий дорожного хозяйства уточнен перечень типовых сегментов рынка дорожной продукции (товаров, работ, услуг), на основании которого усовершенствовано поле конкуренции предприятий дорожного хозяйства*

**Ключевые слова:** *экономическая результативность, приоритетный конкурент, поле конкуренции, реестр конкурентов.*