

«Альянс», 2003. – 116 с. 11. Черторижський В. М. Кластер як ефективна форма організації рекреаційної діяльності. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. Кластери та конкурентоспроможність прикордонних регіонів (Збірник наукових праць). – Вип. 3 (71)/НАН України. Ін-т регіональних досліджень; Редкол.: відп. ред. Є.І. Бойко. – Львів, 2008. – 546 с. 12. Чужиков В.І. Еволюція кластерних моделей в глобальній економіці (регіональний аспект). Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. Кластери та конкурентоспроможність прикордонних регіонів (Збірник наукових праць). – Вип. 3 (71)/НАН України. Ін-т регіональних досліджень; Редкол.: відп. ред. Є.І. Бойко. – Львів, 2008. – 546 с. 13. Статистична інформація. Електронний ресурс. – Режим доступу <http://omr.gov.ua/ua/news/5530/>

## **ОБГРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

*Герасимчук Н.А. д.е.н., доцент, Герда Т. А. магістр*

*Київський національний університет технологій та дизайну*

**Анотація.** У статті розкрито поняття "підвищення конкурентоспроможності підприємства". Розглянуто складові та принципи конкурентоспроможності підприємства. Визначення інтенсивності конкуренції на будь-якому ринку. Виділені умови розвитку, планування шляхів підвищення конкурентоспроможності ринку. У ході дослідження було розглянуто сутність ринкової стратегії підприємства, як ця стратегія взаємодіє зі стратегією підприємства, чинники, що є вирішальними при розробці ринкової стратегії підприємства, та підходи вчених до поняття конкурентоспроможності, що існують сьогодні, а також проаналізовано перелік підходів оцінки конкурентоспроможності.

**Ключові слова.** Напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства, складові, умови розвитку, аналіз.

## **ОБОСНОВАНИЕ НАПРАВЛЕНИЙ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

*Герасимчук Н.А. д.э.н., доцент, Герда Т. А. магистр*

*Киевский национальный университет технологий и дизайна*

**Аннотация.** В статье раскрыто понятие "повышение конкурентоспособности предприятия". Рассмотрены составляющие и принципы конкурентоспособности предприятия. Определение интенсивности конкуренции на любом рынке. Выделенные условия развития, планирование путей повышения конкурентоспособности на рынке. Сделано описание потребительской товарной линии. Определен уровень интенсивности конкурентной борьбы на рынке. Выделены важнейшие факторы повышения качества и конкурентоспособности всех видов продукции. Рассмотрено понятие "бечмаркинг". Проведен анализ конкуренции.

**Ключевые слова.** Направления повышения конкурентоспособности предприятия, составляющие, условия развития, бечмаркинг, анализ.

## **JUSTIFICATION OF WAYS OF INCREASING THE COMPETITIVENESS OF ENTERPRISES**

*Herasymchuk N., Gerda T. A.*

*Kyiv National University of Technology and Design*

**Annotation.** The article deals with the concept of "improving the competitiveness of enterprises." The components and principles of competitiveness. Determining the intensity

of competition in any market. Dedicated conditions development, planning ways to improve the competitiveness of the market. Made a description of consumer product line. The specified level of intensity of competition in the market. Dedicated key specific factors improve the quality and competitiveness of products. The question "bechmarkynh." The analysis of competition.

**Key words.** Directions enhance the competitiveness of enterprises, constituents, conditions development, analysis.

**Вступ.** Процес розробки ринкової стратегії підприємства залежить від позиції, яку воно охоплює на цільовому ринку, динаміки його власного розвитку, кадрового та виробничого потенціалу, особливостей поведінки конкурентів, специфіки продукції та послуг, рівня якого досягла національна економіка, культурного та соціального середовища. Для забезпечення ефективної реалізації діяльності підприємству необхідно обґрунтовувати свою ринкову політику, в основі якої лежить забезпечення його конкурентоспроможності.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства на даний час виступає найважливішим елементом забезпечення ефективного здійснення діяльності та передумовою здобуття стійких конкурентних переваг у довготерміновій перспективі.

**Актуальність проблеми** обґрунтування ринкової політики підприємства та забезпечення його конкурентоспроможності знайшла відображення в низці публікацій вітчизняних та іноземних науковців і практиків. Зокрема, значний внесок у розкриття цієї теми зробили О.В.Ареф'єва [1], І. Ансофф [2], Л.В. Балабанова [3-4], Л.М.Ганущак-Єфіменко, Н.А.Герасимчук, Т. Л. Мостенська [29], З.Є. Шершньова [65] та інші вчені.

Водночас, рівень обґрунтування ринкової політики на підприємствах залишається невисоким. Це свідчить, що вжиті в підприємницькій практиці заходи є недостатньо ефективними. Тому особливості обґрунтування ринкової політики та забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах економічної та політичної нестабільності в країні потребують більш детального вивчення.

Досягнення українських та зарубіжних учених у сфері економіки підприємства, менеджменту, теорії економічного аналізу, стратегічного маркетингу та управління, маркетингу є теоретичною та методологічною основою поставленої проблеми.

**Метою статті** є обґрунтування ринкової політики підприємства та розроблення практичних рекомендацій для забезпечення його конкурентоспроможності.

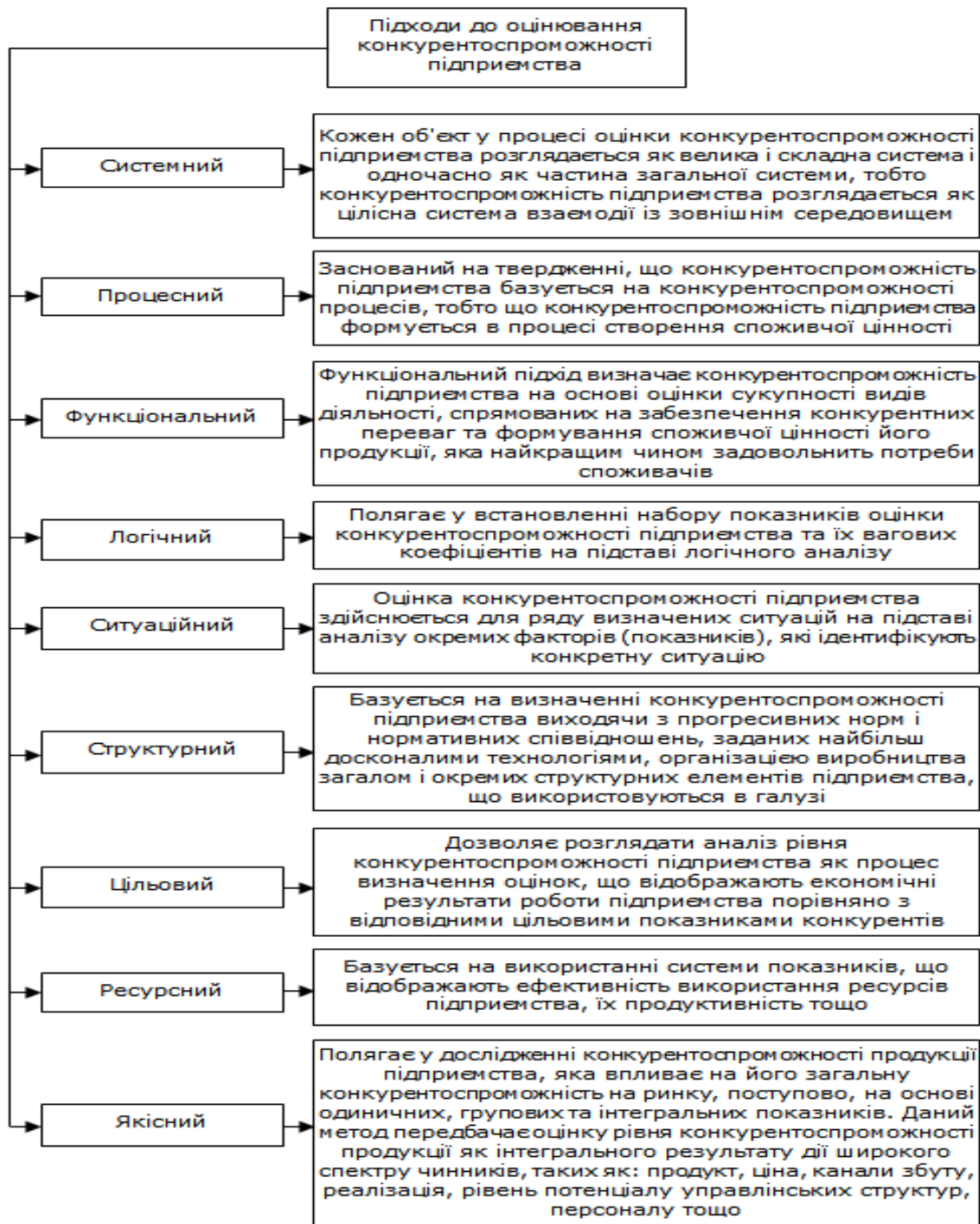
**Виклад основного матеріалу.** Конкурентоспроможність підприємства є однією з найважливіших категорій ринкової економіки, що характеризує можливість підприємства адаптуватися до умов ринкового середовища. Визначення рівня конкурентоспроможності підприємства є початковим моментом у процесі планування діяльності та розробки стратегії його конкурентоспроможності.

Для функціонування організаційно-економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства необхідна система оцінки конкурентоспроможності, яка б врахувала інтереси інвесторів, підприємств, споживачів, держави [11, с. 101].

Конкурентоспроможність підприємства виступає агрегованим показником його конкурентних можливостей та здатності оперативно реагувати та пристосовуватися до факторів впливу мінливого зовнішнього середовища. Варто зазначити, що на даний час єдиної методики оцінки конкурентоспроможності підприємства не існує. І це обумовлено неоднозначністю розуміння та трактування самого поняття

«конкурентоспроможність», і, поза сумнівом, спричиняє неоднозначність підходів та методик оцінки конкурентоспроможності підприємства.

Досить важливим питанням при побудові системи оцінки конкурентоспроможності підприємства є питання вибору підходу, на якому вона базуватиметься. Автори у своїх роботах виокремлюють різну кількість підходів щодо оцінювання конкурентоспроможності підприємства (рис. 1.).



**Рис. 1. Підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства\***

\*Примітка: складено автором на основі [1, 2, 4].

Варто відзначити, що на даний час у процесі оцінки конкурентоспроможності підприємства використовується цілий ряд методів, класифікація яких представлена у таблиці 1.

Таблиця 1.

## Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності підприємства\*

Ознака для оцінки	Методи оцінки
За способом оцінки	– якісні; - кількісні; - індикаторні; - матричні;
За напрямком формування інформаційної бази	– критеріальні; – експертні;
За формою представлення результату	– логістичні; - математичні; - графічні;
За рівнем врахування аспектів функціонування підприємств	– спеціальні; – комплексні;
За можливістю прийняття стратегічних рішень	– поточні; – стратегічні;
Залежно від об'єкта оцінки	– методи оцінки конкурентоспроможності персоналу; – методи оцінки конкурентоспроможності продукції; – методи оцінки конкурентоспроможності організації;
Залежно від конкретизованої мети оцінки	– позиціонування в групі; – визначення динаміки позицій у групі; – визначення конкурентних переваг.

\*Примітка: складено автором на основі [1, 2, 7].

Якісні методи оцінювання частіше за все мають низький ступінь математичної формалізації, при цьому їм властива трудомісткість реалізації та дискретність оцінки, і вони не дають можливості використовувати оцінку конкурентоспроможності підприємства в процесі аналізу та визначення пріоритетних напрямів посилення конкурентних позицій на ринку.

Кількісні методи дають змогу оцінювати реальні шанси суб'єкта господарювання у конкурентній боротьбі за привабливі стратегічні зони господарювання та приймати виважені, з тактичного та стратегічного погляду, управлінські рішення [3, с. 113].

Індикаторні методи безпосередньо оцінюють конкурентоспроможність потенціалу підприємства у порівнянні з іншими підприємствами у галузі.

Матричні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства засновані на використанні матриці-таблиці впорядкованих за рядками та стовпцями елементів. Ці методи дозволяють здійснити аналіз окремих аспектів його діяльності, дослідити середовище функціонування, ринкову позицію, а також визначити основні напрями для подальшого розвитку. Яскравими прикладами цих методів є матричні моделі Бостонської консультативної групи (БКГ) та Мак-Кінсі.

Науковці відзначають, як переваги, так і недоліки зазначених методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. Так, до основних переваг застосування даних методів відносять [5, с. 161]:

- можливість отримання достовірної оцінки конкурентоспроможності підприємства за наявності релевантної інформації щодо обсягів продажу;
- простота у застосуванні та визначенні частки на ринку і темпів зростання ринку;

– придатність для аналізу взаємодії між різними напрямками діяльності підприємства та для різних стадій розвитку кожного напрямку діяльності.

Стосовно недоліків матричних методів, то серед них науковці виокремлюють наступні [4, с. 185]:

- здійснення оцінки конкурентоспроможності підприємства тільки за двома характеристиками;
- не завжди об'єктивна характеристика конкурентоспроможності за відносною часткою ринку;
- відсутність аналізу причин, що ускладнює прийняття управлінських рішень.

Критеріальні методи за інформаційну базу беруть абсолютні (натуральні або вартісні) значення ключових показників. За належного інформаційного забезпечення ці методи вважаються найточнішими. Різновидами цих методів є теорія конкурентних переваг М. Портера, аналіз конкурентоспроможності фірм Ж.-Ж. Ламбена, SPACE-аналіз, GAP-аналіз, LOTS-аналіз, PIMS-аналіз та ін. [2, с. 54].

Експертні методи досить прості у використанні та не вимагають збирання повної інформації щодо конкурентів, оскільки ґрунтуються на думці досвідчених фахівців. Прикладами таких методів є STEP-аналіз, аналіз конкурентоспроможності за системою 111-555, метод американської асоціації управління, метод рангів, метод вивчення профілю об'єкта, графічна методика Зав'ялова та ін. Проте перевага таких методів виступає одночасно і їхнім недоліком, бо іноді суб'єктивізм може спотворювати оцінки результатів.

Графічні методи забезпечують найкращий рівень сприйняття кінцевих результатів оцінки, інтерпретованих у графічних об'єктах (рисунках, графіках, діаграмах тощо). Різновидами цих методів є теорія конкурентних переваг М. Портера, аналіз конкурентоспроможності фірм Ж.-Ж. Ламбена, SWOT-аналіз, матрична модель аналізу Мак-Кінсі, метод вивчення профілю об'єкта, графічна методика Зав'ялова [2, с. 55].

Математичні методи засновані на факторних моделях оцінки, які полягають у розрахунку одного (інтегрального) показника або кількох цифрових значень показників, згідно яких формується остаточна оцінка. До різновидів цих методів належать: аналіз конкурентоспроможності за системою 111-555, формалізований метод Іванова, методика Ансоффа щодо КСФ та методика Градова щодо детермінантів «національного ромба» [2, с. 57].

Логістичні методи є алгоритмізованими методами оцінки, які засновуються на логічних припущеннях. Прикладами таких методів є STEP-аналіз, SPACE-аналіз, GAP-аналіз, LOTS-аналіз, PIMS-аналіз.

Поточні методи — це, за своєю сутністю, статичні методи, тому що оцінюють виключно фактичний стан справ, при цьому не забезпечуючи можливості розроблення заходів на перспективу. До таких методів слід віднести аналіз конкурентоспроможності за системою 111-555, методику Ансоффа щодо КСФ, методику Градова щодо детермінантів «національного ромба», метод американської асоціації управління та метод порівнянь.

Стратегічні методи дають можливість проводити не тільки оцінку стану конкурентоспроможності потенціалу підприємства на конкретну дату, а й розробляти стратегічні заходи з поліпшення цього потенціалу. До різновидів таких методів належать: теорія конкурентних переваг М. Портера, аналіз конкурентоспроможності фірм Ж.-Ж. Ламбена, STEP-аналіз, SPACE-аналіз, GAP-аналіз, LOTS-аналіз, PIMS-

аналіз, SWOT-аналіз, модель аналізу Мак-Кінсі 7S, формалізований метод Іванова, метод рангів.

Більш комплексними при оцінці конкурентоспроможності підприємств є індексні методи. Реалізація індексних методів зазвичай здійснюється за рядом етапів. При цьому, базою для порівняння можуть виступати галузеві показники, показники підприємства - лідера ринку чи ретроспективні показники оцінюваного підприємства.

Аналітичні або розрахункові методи оцінки конкурентоспроможності підприємства ґрунтуються на здійсненні розрахунково-аналітичних операцій за вхідними даними. При цьому, в залежності від конкретної методики аналізу, використання цих методів може передбачати як прості арифметичні операції, так і досить складні розрахунки.

Кожен з вищеписаних методів має свої певні переваги та недоліки, тому для ґрунтовного аналізу, на нашу думку, доцільно використовувати комплексний підхід, який включає в себе різні методи.

Прикладом комплексних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства є метод, що заснований на теорії ефективної конкуренції. Саме цей метод ми будемо використовувати для аналізу конкурентоспроможності об'єкта дослідження, і тому доцільно буде розглянути його особливості.

Даний метод базується на оцінці чотирьох групових показників, так званих критеріїв конкурентоспроможності, із подальшим розрахунком інтегрального показника (табл. 2).

До першої групи належать показники, що характеризують ефективність управління виробничим процесом, економічність виробничих затрат, раціональність експлуатації основних фондів, досконалість технології виготовлення товару, організацію праці на підприємстві (такі як витрати виробництва на одиницю продукції, фондівдача, рентабельність товару, продуктивність праці).

Друга група показників характеризує ефективність управління оборотними коштами, незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування, здатність підприємства розплачуватися за своїми боргами та можливість стабільного розвитку підприємства в майбутньому (коефіцієнт автономії, коефіцієнт платоспроможності, коефіцієнт абсолютної ліквідності, коефіцієнт оборотності оборотних засобів).

До третьої групи включаються показники, які характеризують ефективність управління збутом і просуванням товару на ринку засобами реклами та стимулюванням (рентабельність продаж, коефіцієнт затовареності готовою продукцією, коефіцієнт завантаження виробничих потужностей, коефіцієнт ефективності реклами та стимулювання збуту).

До четвертої групи належать показники конкурентоспроможності продукції (якість продукції та її ціна) [6, с. 77].

Кожний із зазначених показників (див. табл. 3) має різний ступінь важливості для розрахунку коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства ( $K_{КП}$ ), тому експертним шляхом були розраховані коефіцієнти вагомості для кожного критерію та показника [5, с. 167].

Конкурентоспроможність підприємства може бути визначена методом середньозваженої арифметичної за наступною формулою:

$$K_{КП} = 0,15E_B + 0,29\Phi_{П} + 0,23E_3 + 0,33K_T, \quad (1)$$

## Критерії та показники конкурентоспроможності підприємства\*

Критерії та показники конкурентоспроможності	Роль показника в оцінці	Правило розрахунку показника
<b>1. Ефективність виробничої діяльності підприємства</b>		
1.1. Витрати на виробництво одиниці продукції, грн.	Відображає ефективність витрат при випуску продукції.	Валові витрати / Об'єм випуску продукції.
1.2. Фондовіддача, тис. грн.	Характеризує ефективність використання основних виробничих засобів	Обсяг випуску продукції / середньорічна вартість основних виробничих засобів.
1.3. Рентабельність товару, %.	Характеризує ступінь прибутковості виробництва товару.	Прибуток від реалізації*100/Повна собівартість продукції.
1.4. Продуктивність праці, тис. грн./чол.	Відображає ефективність організації виробництва та використання робочої сили.	Обсяг випуску продукції / Середньоспискова чисельність працівників.
<b>2. Фінансовий стан підприємства</b>		
2.1. Коефіцієнт автономії	Характеризує незалежність підприємства від позикових джерел.	Власні засоби підприємства/ Загальна сума джерел фінансування.
2.2. Коефіцієнт платоспроможності	Відображає здатність підприємства виконувати свої фінансові зобов'язання і вимірює вірогідність банкрутства.	Власний капітал / Загальні зобов'язання.
2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Відображає якісний склад засобів, що є джерелами покриття поточних зобов'язань.	Грошові кошти і цінні папери, що швидко реалізується / Короткострокові зобов'язання.
2.4. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	Характеризує ефективність використання оборотних коштів. Відповідає часу, протягом якого оборотні кошти проходять всі стадії виробництва і звернення.	Виручка від реалізації продукції / Середньорічний залишок оборотних коштів.
<b>3. Ефективність організації збуту та просування товарів</b>		
3.1. Рентабельність продажу, %.	Характеризує ступінь прибутковості роботи підприємства на ринку, правильність встановлення ціни товару.	Прибуток від реалізації x 100 % / Обсяг продажу
3.2. Коефіцієнт затовареності готовою продукцією	Відображає ступінь затовареності готовою продукцією. Зростання показника свідчить про зниження попиту.	Обсяг нереалізованої продукції / Обсяг продажу
3.3. Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей	Характеризує ділову активність підприємства, ефективність роботи служби продажу	Обсяг випуску продукції/ Виробнича потужність.
3.4. Коефіцієнт ефективності реклами і засобів стимулювання збуту	Характеризує економічну ефективність реклами і засобів стимулювання збуту.	Витрати на рекламу і стимулювання збуту / Приріст прибутку від реалізації
<b>4. Конкурентоспроможність товару</b>		
4.1. Якість товарів	Характеризує здатність товару задовольняти потреби відповідно до його призначення.	Комплексний метод.
4.2. Ціна товару	Характеризує доступність товару для споживача	Визначається різними методами

\*Примітка: складено автором на основі [6, с. 76].

де  $K_{КП}$  - коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства;  
 $E_B$  - значення критерію ефективності виробничої діяльності підприємства;  
 $\Phi_{П}$  - значення критерію фінансового положення підприємства;  
 $E_3$  - значення критерію ефективності організації збуту та просування товару;  
 $K_T$  - значення критерію конкурентоспроможності товару.

Усі вказані критерії можуть бути розраховані наступним чином [6, с. 167].

Критерій ефективності виробничої діяльності підприємства визначається за формулою:

$$E_B = 0,31B_B + 0,19\Phi_B + 0,4R_{товару} + 0,1\Pi_{П}, \quad (2)$$

де  $B_B$  - показник витрат виробництва на одиницю продукції;  
 $\Phi_B$  - відносний показник фондівіддачі;  
 $R_{товару}$  - відносний показник рентабельності товару;  
 $\Pi_{П}$  - відносний показник продуктивності праці.

Критерій ефективності фінансового положення підприємства визначається за формулою:

$$\Phi_{П} = 0,29K_{авт} + 0,2K_{пл} + 0,36K_{абс.лікв} + 0,15K_{обор}, \quad (3)$$

де  $K_{авт}$  - коефіцієнт автономії організації;  
 $K_{пл}$  - коефіцієнт платоспроможності організації;  
 $K_{абс.лікв}$  - коефіцієнт абсолютної ліквідності організації;  
 $K_{обор}$  - коефіцієнт оборотності обігових засобів.

Критерій ефективності організації збуту та просування товару визначається за формулою:

$$E_3 = 0,37R_{продаж} + 0,29K_{затовар} + 0,21K_{загруз} + 0,14K_{ефектреклами}, \quad (4)$$

де  $R_{продаж}$  - рентабельність продажу;  
 $K_{затовар}$  - коефіцієнт затовареності готовою продукцією;  
 $K_{загруз}$  - коефіцієнт загрузки виробничих потужностей;  
 $K_{ефектреклами}$  - коефіцієнт ефективності реклами та засобів стимулювання збуту.

В цілому алгоритм розрахунку коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства передбачає три поступові етапи.

На першому етапі розраховуються одиничні показники конкурентоспроможності підприємства (див. табл. 3) та переводяться показники 1.1 - 3.4 у відносні величини (поставляються бали).

Для переведення цих показників у відносні величини здійснюється їх порівняння з базовими показниками. В якості базових показників беруть:

- середньогалузеві показники;
- показники будь-якої конкуруючої організації або організації-лідера на ринку;
- показники підприємства, що оцінюється за попередні періоди діяльності.

З метою переведення показників у відносні величини використовується 15-бальна шкала. При цьому значення «5 балів» надається показнику, який гірший за базовий, «10 балів» такому, що на рівні базового, і «15 балів», коли значення показника перевищує базове.



На другому етапі розраховуються критерії конкурентоспроможності підприємства за формулами, що були наведені вище.

Третій етап є завершальним, і тоді визначається коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства.

Отже, розглянута оцінка конкурентоспроможності включає усі найбільш важливі оцінки господарської діяльності підприємства, виключає дублювання окремих показників, дозволяє швидко та ефективно отримати картину стану підприємства на галузевому ринку. Використання у ході оцінки порівняння показників за різні проміжки часу дають можливість застосовувати цю методику як варіант оперативного контролю для окремих служб.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Таким чином, стратегія в сучасній економіці розглядається як результат, як сукупність взаємозалежних рішень, що визначають пріоритетні напрямки використання ресурсів, зусиль підприємства для реалізації його місії, забезпечення довгострокових конкурентних переваг на цільових ринках, як засіб реалізації інтересів підприємства.

Для того, щоб визначити стратегію поведінки підприємства й провести цю стратегію в життя, керівництво повинне мати поглиблене уявлення не тільки про його внутрішнє середовище (його потенціал і тенденції розвитку), але і про зовнішнє середовище, тенденції його розвитку і місце, що займає в ньому підприємство.

Конкурентоспроможність підприємства при цьому виступає агрегованим показником його конкурентних можливостей та здатності оперативно реагувати та пристосовуватися до чинників мінливого зовнішнього середовища.

З метою підвищення конкурентоспроможності підприємства та його стійкості до кризових явищ доцільно розробляти та реалізовувати ефективну ринкову стратегію, від якої залежить напряму успіх у бізнесі.

**Література:** 1. Ареф'єва О. В. Управління формуванням підприємництва [Текст] : монографія / О. В. Ареф'єва, Н. А. Герасимчук. – К. : Видавничий дім "Корпорація", 2006. – 228 с. 2. Ганущак-Єфіменко Л. М. Інноваційний розвиток підприємництва в Україні: стратегічні орієнтири: [моногр.] / Л. М. Ганущак-Єфіменко К. : Національна академія управління, 2014. – 343 с. 3. Герасимчук Н. А. Обґрунтування господарських рішень та оцінка ризиків : навчальний посібник / Герасимчук Н.А., Мірзоева Т.В., Томашевська О.А. - К.: ЦП «КОМПРИНТ», 2014. – 320 с. 4. Герасимчук Н. А. Підприємницький механізм ресурсозберігаючого розвитку АПК : монографія /Н. А. Герасимчук – Київ: ТОВ "ЦП "Компрінт", 2015. – 463 с. 5. Герасимчук Н.А. Організація виробництва: навч.посібник /Герасимчук Н.А., Кондратюк О.І., Вікарчук О.І. - Вид-во ЖДУ ім.І.Франка, Житомир, 2009 -244 с. 6. Грищенко І.М. Підприємницький бізнес: навч.посібн. – К.: Грамота, 2016. – 520 с. 7. Щербак В. Г. Оптимізація процесів підвищення рівня ресурсовикористання та енергоефективності сільськогосподарського виробництва / Валерія Геннадіївна Щербак. // Вісник КНУТД. – 2016. – №1. – С. 36–44.