



Економічні горизонти

ISSN 2522-9273 (print)
ISSN 2616-5236 (online)

Economies' Horizons,
No. 3(6), pp. 43–54.

DOI: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.3\(6\).2018.156315](https://doi.org/10.31499/2616-5236.3(6).2018.156315)

Домашня сторінка: <http://eh.udpu.edu.ua>

УДК 338.242.2

Стратегічні напрями підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств

О. Г. Чирва¹, д. е. н., професор
О. А. Бовкун², к. е. н.

Стаття надійшла: 04.09.2018
Стаття прийнята: 20.09.2018

Чирва О. Г., Бовкун О. А. Стратегічні напрями підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств. *Економічні горизонти*. 2018. № 3(6). С. 43–54. DOI: [10.31499/2616-5236.3\(6\).2018.156315](https://doi.org/10.31499/2616-5236.3(6).2018.156315).

Анотація. Стаття присвячена дослідженню конкурентоспроможності як пріоритетного економічного чинника функціонування підприємств в мінливому зовнішньому середовищі. Проаналізовано фактори зниження та сприяння конкурентостійкості підприємства, врахування яких забезпечує конкурентні переваги організації. Приділено увагу методам аналізу конкурентних переваг, які дозволяють здійснити вимірювання й прогнозування конкурентоспроможності підприємств, дослідити найбільш вигідні напрями її підвищення. *Метою статті* є дослідження можливостей підвищення рівня конкурентоспроможності промисловими підприємствами в умовах реалізації стратегій їх розвитку. *Методологія.* Методологічною основою дослідження стали загальнонаукові, спеціальні та статистичні методи економічних досліджень. Також використано монографічний метод, метод логічного узагальнення і системного аналізу. *Результати.* Проаналізовано фактори зниження та сприяння конкурентостійкості підприємства, врахування яких забезпечує конкурентні переваги організації. З'ясовано, що необхідно застосовувати методи аналізу конкурентних переваг, які дозволяють здійснити вимірювання й прогнозування конкурентоспроможності підприємств, дослідити найбільш вигідні напрями її підвищення. *Практичне значення.* Запропонована методика оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств може бути впроваджена підприємствами для підвищення рівня конкурентоспроможності, адже вона є простим і універсальним інструментом оцінки ефективності господарської діяльності. На основі проведеного дослідження визначено актуальність даної теми в мінливих ринкових умовах. *Перспективи подальших досліджень.* Питанням удосконалення та впровадження методики оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств будуть присвячені подальші наукові дослідження.

Ключові слова: конкурентоспроможність підприємства, стратегія розвитку, оцінювання конкурентоспроможності, конкурентні переваги, адаптація.

¹ Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини; директор Навчально-наукового інституту економіки та бізнес-освіти; професор кафедри маркетингу, менеджменту та управління бізнесом; ідентифікатор ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-5246-9001>; e-mail: chyrva81@ukr.net.

² Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини; доцент кафедри маркетингу, менеджменту та управління бізнесом; ідентифікатор ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9209-5785>; e-mail: olga.bovkun@ukr.net.

Strategic directions of increasing the enterprises' competitiveness

Olha H. Chyrva¹, Doct. Ec. Sc., Professor

Olha A. Bovkun², Cand. Ec. Sc.

Received: 04 September 2018

Accepted: 20 September 2018

Chyrva, O. H. and Bovkun, O. A. (2018), "Strategic directions of increasing the enterprises' competitiveness", *Economies' Horizons*, No. 3(6), pp. 43–54, doi: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.3\(6\).2018.156315](https://doi.org/10.31499/2616-5236.3(6).2018.156315).

Abstract. The article is devoted to research of competitiveness as a priority of economic factor for functioning of enterprises in a changing external environment. The factors of reduction and promotion of competitiveness of the enterprise are analyzed, taking into account the competitive advantages of the organization. Attention is paid to the methods of analysis of competitive advantages, which allow to measure and forecast the competitiveness of enterprises, to study the most favorable directions of its increase. *The purpose of the article* is to study the possibilities of increasing the competitiveness of industrial enterprises in conditions of implementation of strategies for their development. *Methodology.* Methodological basis of the research were general scientific, special and statistical methods of economic research. The monographic method, the method of logical generalization and system analysis were used. *Results.* The factors of reduction and promotion of competitiveness of the enterprise are analyzed, taking into account the competitive advantages of the organization. It is determined that it is necessary to apply methods of analysis of competitive advantages, which allow to measure and forecast the competitiveness of enterprises, to study the most advantageous directions of its increase. *Practical meaning.* The proposed methodology for assessing the level of competitiveness of enterprises can be implemented by enterprises to improve the level of competitiveness, because it is a simple and universal tool for assessing the effectiveness of economic activity. *Prospects for further research.* On the basis of the conducted research the relevance of this topic in the changing market conditions has been determined. Further research will be devoted to improving and implementing the methodology for assessing the competitiveness of enterprises.

Keywords: enterprise competitiveness, development strategy, methodology of competitiveness evaluation, competitive advantages.

1. Вступ.

У сучасних умовах, одним із важливих завдань вітчизняних виробників є визначення основних напрямів розвитку і удосконалення методів управлінського впливу на конкурентоспроможність. Досвід зарубіжних і вітчизняних підприємств свідчить, що значні можливості управління конкурентоспроможністю мають місце не лише в сфері чинників його зовнішнього середовища, а й у внутрішньому. У своїх

дослідженнях відомий англійський дослідник В. Шоу виділив у якості основного методу досягнення довгострокового успіху та підвищення рівня конкурентоспроможності – запровадження більш високого рівня маркетингової орієнтації підприємства.

2. Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Проблема розвитку конкуренції та підвищення конкурентоспроможності підприємства набула глибокого та всебічного

¹ Pavlo Tychyna Uman State Pedagogical University; Director of the Educational and Scientific Institute of Economics and Business Education; Professor at the Department of Marketing, Management and Business Management; ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0001-5246-9001>; e-mail: chyrva81@ukr.net.

² Pavlo Tychyna Uman State Pedagogical University; Associate Professor at the Department of Marketing, Management and Business Management; ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9209-5785>; e-mail: olga.bovkun@ukr.net.

вивчення в працях зарубіжних та вітчизняних науковців: О. М. Савицька, Д. С. Лізягіна (*Savytska and Liziaghina, 2017*), Л. М. Карпенко (*Karpenko, 2013*), Н. В. Шандова (*Shandova, 2004*), В. Ю. Фролова (*Frolova, 2012*), Л. Є. Довгань, Ю. В. Каракай, Л. П. Артеменко (*Dovhan, Karakai and Artemenko, 2011*), С. О. Пермінова, Є. В. Романко (*Perminova and Romanko, 2016*), О. Є. Кузьмін (*Kuzmin, 2006*), Т. І. Миронюк, В. І. Цьома (*Myroniuk and Tsoma, 2014*), В. В. Шарко (*Sharko, 2015*), які досліджували процеси управління конкурентоспроможністю підприємств, удосконалювали методологічні підходи оцінювання рівня їх конкурентоспроможності, формували наукові погляди ефективного стратегічного управління організаціями, визначали теоретичні та методологічні аспекти стратегічного розвитку підприємств.

3. Методи дослідження.

Методологічною основою дослідження стали загальнонаукові, спеціальні та статистичні методи економічних досліджень. Також використано монографічний метод, метод логічного узагальнення і системного аналізу.

4. Формулювання цілей дослідження.

Завданням статті є дослідження конкурентоспроможності як пріоритетного економічного чинника функціонування підприємств в мінливому зовнішньому середовищі.

5. Виклад основних результатів та їх обґрунтування.

Досвід роботи багатьох вітчизняних компаній підтверджує, що в сучасному конкурентному змаганні перемагає той, хто постійно здійснює аналіз і змагається за власні конкурентні позиції, використовує системний підхід у рамках концепції маркетингу до розробки організаційних та економічних заходів, що спрямовані на досягнення високого рівня конкурентоспроможності підприємства та його продукції.

Як відомо, конкурентоспроможність підприємства є складною економічною категорією. На основі результатів проведеного аналізу сучасної економічної літератури з проблеми конкурентоспроможності підприємств нами виділено три основних її характеристики.

Це, по-перше, адаптивність підприємства до мінливості навколишнього середовища, по-друге, конкурентні переваги в рамках комплексу маркетингових дій, по-третє, результати економічної діяльності (проти конкурентів). Отже, до конкурентоспроможності підприємства варто підходити як до концепції багатовимірного характеру, і для її оцінки слід скористатися спеціальними змінними адаптивності, конкурентні переваги та результати економічної діяльності. З огляду на це впливає, що одним із важливих напрямів управління конкурентоспроможністю підприємства є розробка методів підвищення рівня його конкурентних переваг і адаптивних властивостей.

До основних видів адаптації господарського суб'єкта належать: 1) адаптація до зміни ринкової кон'юнктури; 2) адаптація до новацій організаційно-технічного характеру; 3) адаптація до соціальних і політичних умов.

Для кожного її виду стратегічні цілі адаптації визначаються окремо. Стратегічні цілі першого порядку полягають у: збереженні охопленого й освоєнні нових ринкових сегментів; диверсифікації виробничої діяльності; освоєнні нових видів продукції; підтримці переваг власної продукції й просуванні її на ринку. Стратегічними цілями другого порядку є: реалізація нових технологічних ідей; освоєння нових видів матеріалів; удосконалювання конструкції і дизайну продукції. Для адаптації третього порядку можна виокремити наступні стратегічні цілі: використання переваг політичного ладу; одержання гарантій і використання заходів протекції від органів

влади; використання соціальної ситуації в державі.

За умов ринку, виробництво конкурентоспроможної продукції пов'язане з потребою у перебудові організаційної, кадрової та виробничої структур господарського суб'єкта. Аналіз досвіду роботи низки підприємств свідчить, що, в наслідок гальмування процесів адаптації у виробничій і кадровій структурі, відбувається втрата 30-40% рівня потенційного ефекту нової техніки. Тому, зволікання у процесі вирішенні даної проблеми є прямим шляхом до банкрутства. Це відбивається у показниках

щорічної динаміки збільшення числа збиткових підприємств.

У практичній площині адаптація господарського суб'єкта до впливу зі сторони чинників зовнішнього середовища можлива шляхом формування організаційно-економічної системи адаптації з подальшою оцінкою рівня конкурентоспроможності, що сприяє ухваленню рішення стосовно конкурентного положення господарського суб'єкта ринках збуту та розробити перспективні стратегії маркетингової діяльності (рис. 1).

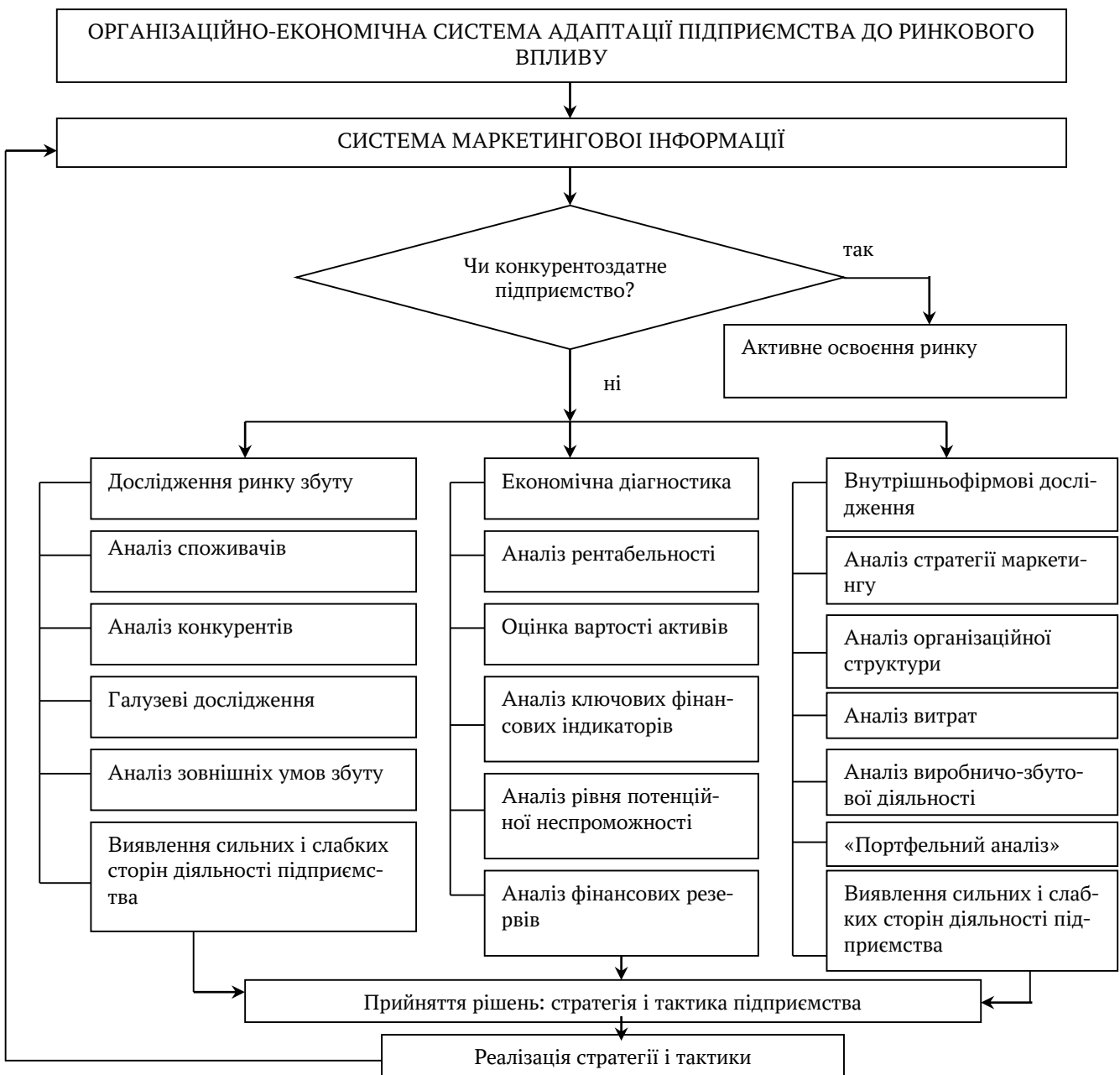


Рис. 1. Схема процесу адаптації харчового підприємства до умов ринку

Інша важлива характеристика конкурентоспроможності підприємства – рівень його конкурентних переваг, які умовно можна розподілити на дві категорії:

- 1) «перевагу в умінні»;
- 2) «перевагу за ресурсами».

Перша категорія зумовлена рівнем ефективності роботи маркетологів та продавців і включає: «ноу-хау» у дослідженнях та проектуванні; вмиле використання інструментів маркетингу; належна організація стимулюючого впливу на збут; ініціативність всіх складових виробничої та збутової діяльності. Друга категорія переваг визначається: рівнем доступності сировини, енергії, фінансів, комплектуючих; кадрового складу та рівня його кваліфікації; виробничі можливості, що потребують невизначних витрат; наявність розвинутої системи наукової, технічної, виробничої та комерційної співпраці.

У процесі аналізу та оцінки рівня конкурентоспроможності слід зважати на те, що адаптивність та конкурентні переваги – являють собою лише потенційну сторону конкурентоспроможності підприємств, яка, за певних умов, може бути не реалізованою. При цьому, лише результати економічної діяльності безпосередньо зумовлюють реальні досягнення у сфері забезпечення конкурентоспроможності і тому вони мають бути використані як її вимірники.

Зважаючи на вище викладене, становить інтерес дослідження діяльності вітчизняних підприємств різних галузей промисловості, з метою визначення залежності між рівнем впровадження маркетингу і рівнем конкурентоспроможності (*Savytska, Perminova and Omelchenko, 2017, p. 99*).

Для цього було визначено чотири підходи організації маркетингу, що відбивають послідовні етапи запровадження концепції маркетингу, зокрема: агностицизм, виробничу, збутову та маркетингову орієнтацію (*Savytska, Perminova and Omelchenko, 2017, p. 101*). Результати дослідження за-

свідчили існування тісного зв'язку між рівнем розвитку маркетингової орієнтації та конкурентоспроможністю за всіма трьома напрямками вимірювання.

Підприємства з маркетинговою орієнтацією продемонстрували більш високий ступінь розвитку адаптації і конкурентних переваг, порівняно з підприємствами із низьким рівнем запровадження маркетингу. Одночасно, також, визначено, що маркетингове орієнтування визначило споживчу спрямованість конкурентних переваг та заходів адаптаційної діяльності господарських суб'єктів, а її високий рівень розвитку асоціюється, також, з високими значеннями показників господарювання.

Результати даного дослідження емпірично підтверджують теоретичні припущення про те, що за умов несприятливого макроекономічного середовища має місце тісна залежність між рівнем маркетингової зорієнтованості підприємства та результативністю його діяльності й обґрунтовує потребу запровадження маркетингової концепції управління вітчизняними підприємствами з метою підвищення їх конкурентоспроможності.

Особлива роль у системі управління підприємством на принципах маркетингової зорієнтованості має належати стратегічному маркетингу, що, згідно стандартів ISO серії 9000, є першим етапом життєвого циклу об'єкта та першою загальною управлінською функцією.

Його основним призначенням, як інструменту розробки прогнозу майбутніх параметрів складних систем, є розробка нормативів конкурентоспроможності господарського суб'єкта і продукції на основі дослідження споживчих потреб, товарів та конкурентів. За умов конкурентного змагання «економія» на стадії стратегічного маркетингу шляхом використання спрощених методів аналізу, прогнозування та економічного обґрунтування майбутніх напрямків розвитку конкурентоспроможності

підприємств на наступних етапах їх життєвого циклу призводить до втрат, що значно перевищують раніше «заощаджені» суми.

Цей факт переконливо свідчить про існування потреби формування вітчизняними підприємствами служб маркетингу стратегічного спрямування з метою: розробки прогнозування нормативів конкурентоспроможності підприємств; застосування технологій та методів організації виробництва.

Прогноз конкурентоспроможності має пошуковий характер і полягає в окресленні імовірності у майбутньому. Відомо, що основу прогнозування становлять аналогії, екстраполяції та моделі стану системи у майбутньому. Існує три основних способи формування прогнозів конкурентоспроможності – експертна оцінка фахівцями, екстраполяція на основі дослідження динамічних рядів та подальшого вибору функції апроксимації та моделювання, що поєднує сукупність прийомів прогнозування й надає можливість одержати більший рівень об'єктивності.

На практиці, найбільш вживаним методом прогнозування є формування сценаріїв. М. Портер настійно рекомендує застосовувати сценарії, оскільки вони дозволяють уникнути небезпеки використання тенденційного одностороннього прогнозу і стимулюють менеджерів чітко формулювати свої пропозиції (*Shandova, 2004*). Отже, застосовуючи прогнозування як один із інструментів стратегічного маркетингу, можна здійснити оцінку рівня впливу окремих ринкових чинників на конкурентоспроможність підприємства і, отже, керувати нею.

Управління конкурентоспроможністю повинне охоплювати, з одного боку, проблеми якості, збереження ресурсів, дослідження інфраструктурного забезпечення внутрішніх та зовнішніх ринків, з іншого – всі загальні функції менеджменту – стратегічний маркетинг, планування, організація процесів, облік і контроль, мотивація та регулювання, і з третього – всі етапи

життєвого циклу керованих об'єктів, від стратегічного маркетингу, НДДКР і до утилізації відпрацьованого об'єкта. Складний характер системи управління конкурентоспроможністю, розвиток гіперконкуренції та процесів міжнародного кооперування і глобалізації ринків потребують поглибленої стандартизації різних її аспектів на світовому рівні.

Зрештою, збільшення кількості нормативно-методичних документів, правил, термінології та норм міжнародного характеру в значній мірі спрощує процес формування кожним підприємством системи менеджменту, що в свою чергу сприяє підвищенню рівня ефективності використання природних ресурсів, праці та капіталу як головного чинника досягнення добробуту та підвищення рівня якості життя. Деякі нормативно-методичні документи, які розроблено міжнародними організаціями, мають бути обов'язковими для всіх ієрархічних рівнів, у тому числі, і для господарських суб'єктів, незалежно від форми власності. Наприклад, система менеджменту якості на основі міжнародних стандартів ISO серії 9000, система міжнародної сертифікації товарів і послуг та низка інших мають бути єдиними для всіх держав та були запроваджені на всіх підприємствах.

Жорстке конкурентне змагання, до якого долучилися вітчизняні підприємства, спонукає їх приділяти значну увагу якості виробленої продукції. Досягнення світового рівня в даній галузі повинне стати для них важливим організаційно-економічним завданням, що потребує на особливу увагу при формуванні відповідних стратегій.

Проте, як свідчить практика, звернення до якості як основи конкурентоспроможності – є усвідомленими діями лише обмеженої кількості вітчизняних виробників.

Якість товару можна підтвердити у такий спосіб – перевірка та контроль товару безпосередньо. Проте за сучасних умов масового серійного виробництва все більшого застосування знаходить інший спосіб:

перевірка не товару, а здатності виробника випускати продукцію зі стабільним рівнем характеристик, що задовольняють запити носіїв попиту. У світовій практиці протягом останньої чверті ХХ століття завдання виробництва якісної продукції вирішується через формування систем менеджменту якості.

При цьому, принцип системності має прояв у наступному:

- об'єктом управлінського впливу є процес формування належного рівня якості;

- базу подальших управлінських рішень становлять результати аналізу процесів формування належного рівня якості та чинників, що впливають на результативні показники;

- архітектоніка організації має бути адекватною цілям і стратегії в сфері якості.

Тобто, система управління якістю інтегрується до загального виробничого процесу, з одночасним охопленням всіх служб, які пов'язані зі створенням, виробництвом та реалізацією продукції і вдосконалюється відповідно до розвитку інших сторін діяльності підприємства: організаційних, техніко-технологічних, економічних, соціально-правових.

Наприкінці 80-х років Міжнародною організацією зі стандартизації (ISO) спільно з найбільшими компаніями, які мають значний досвід у застосуванні системного підходу до вирішення проблем якості, було розроблено стандарти серії ISO 9000.

На думку експертів, із формування загальноєвропейського ринку в 90% контрактів носіїв попиту вимагає від виробника дієвої системи управління якістю, що є відповідною стандартам даної серії. Потребу в сертифікованій системі якості, адекватну вимогам ISO, все частіше зазнають і вітчизняні підприємства, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність.

Підтвердженням ефективності функціонування системи управління якістю і належного рівня якості продукції слугує сертифікат відповідності, який видає спеціальна організація на основі результатів аудиту. Наявність у підприємства сертифікованої системи управління якістю забезпечує йому низку переваг: формування іміджу надійної фірми; міжнародне визнання та більш ефективний пошук рівноправного партнерства; розширення збутових ринків; сприяння додержанню національного і міжнародного законодавства; підвищення рівня продуктивності праці; зниження рівня витрат; підвищення виробничо-фінансової дисципліни.

Отже, для постачальників продукції на зовнішній ринок відповідність системи управління якістю стандартам ISO серії 9000 – є важливою необхідністю.

Для внутрішнього ринку масова сертифікація систем управління якістю на відповідність стандартам ISO серії 9000 – є найближчою перспективою. Ухилитися від цього процесу вже є неможливим, так як: на зовнішньому ринку споживачі сировини та продукції вимагають наявності сертифікату відповідності; провідні сертифікаційні організації (Регістр Ллойда, TUV CERT тощо) не сертифікують продукцію у випадку, якщо не сертифікована система управління якістю; найважливішою складовою якості продукції кінцевого призначення є відповідність рівня якості сировини, матеріалів та комплектуючих нормативній документації.

У середині 2011 року Регістром Ллойда було здійснено дослідження підприємств, що мають систему управління якістю за ISO 9000. До вибірки включено було 222 підприємства. Одержані дані свідчать про те, що великі підприємства мали рентабельність 4,4% (при цьому середній галузевий показник склав 1,9%), обсяг продажу на одного працівника зріс до 93,5 тис. дол. (47 тис. дол.), прибуток на одного працівника досяг 3,6 тис. дол. (0,9 тис. дол.) Отже,

підприємства, якими запроваджено систему управління якістю ISO 9000, у 2-3 рази є ефективнішими, а їх економічні показники істотно перевищують середньогалузеві значення. Аналогічні результати відмічені у групах середніх і малих підприємств.

Таблиця 1. Складові рівня стратегічного потенціалу суб'єкта господарської взаємодії у харчовій галузі

Складові рівня стратегічного потенціалу	
1.	Здатність до своєчасного виявлення актуальних потреб, потреб і запитів потенційних покупців.
2.	Здатність до аналізу економічної кон'юнктури ринків товарів, що дозволяють ефективно, вчасно і якісно задовольняти виявлені потреби, потреби і запити.
3.	Здатність до аналізу економічної кон'юнктури ринків факторів виробництва, а також до аналізу діяльності груп стратегічного впливу.
4.	Здатність до висування конкурентоспроможних ідей у галузі конструювання, технології та організації виробництва товарів, що користуються попитом на товарних ринках.
5.	Здатність до реалізації конкурентоспроможних ідей у процесі виробництва товарів, просування їх на ринок, організації їх післяпродажного сервісу.
6.	Здатність до забезпечення незалежності суб'єкта господарської взаємодії від зміни кон'юнктури товарних, фінансових і ринків факторів виробництва за рахунок зовнішньої гнучкості ПС.
7.	Здатність до підтримання конкурентного статусу суб'єкта господарської взаємодії у харчовій галузі за рахунок управління стратегічними наборами зон господарювання.
8.	Здатність забезпечити внутрішню гнучкість ПС за рахунок оснащення виробництва адаптивними засобами технологічного оснащення та іншого обладнання.
9.	Здатність забезпечити внутрішню гнучкість ПС за рахунок використання у виробництві плідної технології.
10.	Здатність забезпечити внутрішню гнучкість ПС за рахунок формування адекватного зміни цілей кадрового потенціалу.
11.	Здатність здійснювати зміну архітектурно-планувальних рішень, адекватних змін цілей ПС.
12.	Здатність забезпечити рівень конкурентоспроможності товарів, необхідний для захоплення лідерства в обслуговуваних і перспективних сегментах ринку.
13.	Здатність забезпечити випуск товарів у обсягах, відповідних потенційному попиту на них у відповідних сегментах ринку з урахуванням конкурентного статусу суб'єкта господарської взаємодії у харчовій галузі та планованої частки захоплення ринку.
14.	Здатність забезпечити високу ефективність функціонування суб'єкта господарської взаємодії за рахунок найбільш раціонального використання інвестиційних можливостей суб'єкта господарської взаємодії у харчовій галузі.
15.	Здатність забезпечити ефективну розробку і реалізацію стратегічної програми технічного і соціального розвитку суб'єкта господарської взаємодії.

Джерело: систематизовано авторами.

В Україні стандарти серії ISO 9000 запроваджені з 1996 р. Протягом цього часу створені центри сертифікації, що здійснюють оцінку відповідності систем управління якістю до нормативних вимог.

Глобальне відставання процесів підвищення рівня якості продукції в Україні від розвинених держав світу зумовлене такими чинниками:

по-перше, державна промислова стратегія не спрямована на вирішення проблеми підвищення якості, як одного з основних завдань розвитку;

по-друге, методи управління якістю, що застосовуються на сьогодні більшістю підприємств, відстають на 30-35 років від тих, які застосовують кращі фірми світу.

Серед головних причин здійснення сертифікації виробництва в Україні можна виділити наступні:

- сертифікація підтверджує здатність підприємства виробляти продукцію стабільного рівня якості й сприяє виходу на світові ринки;

- сертифікація знижує витрати підприємства на випробування виробів у процесі інспекційної перевірки та перевірок потенційним споживачем;

- сертифікація є необхідним етапом у процесі досягнення високого рівня якості функціонування підприємства і є основою подальшого підвищення рівня ефективності управління виробничо-господарською діяльністю та конкурентоспроможністю підприємства.

У даному дослідженні з метою підвищення рівня конкурентоспроможності запропоновано комплексну концепцію управління підприємством, якому притаманні:

- можливості формування та коригування цілей та стратегій розвитку відповідно до рівня конкурентоспроможності;

- методи управління конкурентоспроможністю;

- організаційно-економічний механізм підтримки управління конкурентоспроможністю, технічні й технологічні заходи у їх взаємозалежності, реалізація яких сприяє результативній реалізації управлінських рішень у даній галузі.

Блоки механізму, перебуваючи у зв'язку один із одним та формуючи, тим самим, певну цілісність й об'єднані єдиним принципом – кожним з них забезпечується вирішення проблеми підвищення рівня конкурентних переваг і адаптаційних властивостей підприємства й укріплення його позицій на внутрішньому і зовнішньому ринках.

Як було показано раніше, основним способом досягнення прибутковості за умов ринкової економіки виступає належ-

ний рівень реалізації продукції та закладеної в неї додаткової вартості. При цьому, виробництво і реалізація продукції здійснюється за допомогою використання обмежених економічних ресурсів. Звідси випливає, що одержання прибутку за умов ринкової економіки є опосередкованим результатом ефективного використання економічних ресурсів, тобто співвідношенням між отриманими результатами і рівнем понесених витрат. Тобто, сутність ринкового конкурентного змагання полягає у боротьбі за одержання максимального прибутку на основі максимально ефективного ресурсовикористання.

Ступінь ефективності використання економічних ресурсів підприємством визначається щодо досягнутого суспільним виробництвом рівня розвитку продуктивних сил і, зрозуміло, виробничих й інших відносин, щодо ефективності використання ресурсів конкурентами. Отже, конкурентоспроможність підприємства за умов ринкової економіки є узагальнююча характеристика діяльності господарюючого суб'єкта, що відображає рівень ефективності використання його економічних ресурсів щодо ефективності використання економічних ресурсів конкурентами.

Досліджуючи сутність конкурентоспроможності харчового підприємств було показано, що існує два джерела конкурентоспроможності: операційна ефективність і стратегічне позиціонування. Отже, ефективність використання економічних ресурсів підприємством може бути охарактеризована і зведена до оцінки його операційної ефективності та стратегічного позиціонування. Поза сумнівом, що запропонована оцінка повинна здійснюватися на основі порівняння відповідних показників розглянутого господарюючого суб'єкта та конкурентів. Визначимо досліджувані величини як коефіцієнти операційної ефективності та стратегічного позиціонування, відповідно. Далі, шляхом зведення

зазначених коефіцієнтів у єдиний показник, зробимо оцінку конкурентоспроможності досліджуваного підприємства:

$$K = K_r * K_i, \quad (1)$$

де K – конкурентоспроможність досліджуваного підприємства;

K_r – коефіцієнт операційної ефективності;

K_i – коефіцієнт стратегічного позиціонування.

Почнемо з оцінки (коефіцієнта) операційної ефективності.

Операційна ефективність – це виконання схожих видів діяльності краще, ніж це роблять конкуренти, забезпечуючи отримання прибутку в процесі реалізації додаткової вартості. Це означає, що основним результатом і критерієм операційної ефективності є прибуток підприємства. Водночас, порівняння безпосередньо обсягів прибутку обумовлює завідомо більшу конкурентоспроможність великих підприємств і неможливість порівняння підприємств із різними масштабами діяльності. Отже, зіставляти необхідно не суми прибутку, а «прибутковість» господарської діяльності.

Як показник прибутковості, може розглядатися рентабельність виробництва і реалізації продукції, що визначається як відношення прибутку від реалізації продукції до витрат, здійснених для її виробництва і реалізації. Проте, оцінка операційної ефективності на основі рентабельності по прибутку носить знаковмінний характер, що буде спотворювати показник конкурентоспроможності (наприклад, оцінка операційної ефективності може мати одне і те ж від'ємне значення як у випадку збитковості розглянутого підприємства і прибутковості вибірки, так і у випадку прибутковості розглянутого підприємства і збитковості вибірки, тоді як наведені ситуації мають абсолютно різний економічний зміст). За цих умов найбільш містким та універсальним показником операційної ефективності є

відношення між виручкою від реалізації продукції та понесеними витратами.

У математичному вигляді можна подати так:

$$R = B / Z, \quad (2)$$

де r – рівень операційної ефективності підприємства;

B – виручка від реалізації продукції;

Z – витрати на виробництво і реалізацію продукції.

Показник рівня операційної ефективності за вибіркою запишеться наступним чином:

$$R = B^S / Z^S, \quad (3)$$

де R – рівень операційної ефективності за вибіркою;

BS – обсяг виручки від реалізації продукції за вибіркою;

ZS – витрати на виробництво і реалізацію продукції за вибіркою.

Під вибіркою розуміємо множину конкурентів, що є необхідною та достатньою для порівняння з досліджуваним суб'єктом господарської взаємодії.

Пропонована методика оцінки конкурентоспроможності, на відміну від існуючих методик подібного роду, має у своїй основі чітко виражений математичний апарат. Це дає не цінну і, багато в чому, умовну залежність визначення показника від чинників конкурентоспроможності, а жорсткий функціональний зв'язок. Вказана обставина зумовлює можливість широкої математичної обробки показників рівня конкурентоспроможності харчового підприємств, що, в свою чергу, зумовлює можливість всебічного аналізу досліджуваної категорії.

Пропонований підхід значно полегшує завдання по збору необхідної інформації для оцінки рівня конкурентоспроможності харчового підприємства. В цьому випадку зникає необхідність у проведенні

дорогих і не завжди доступних маркетингових досліджень, підбору експертів і фахівців у різних галузях знань; вся необхідна інформація може бути отримана із даних бухгалтерського і статистичного обліку та звітності. Безумовно це значно підвищує практичну значущість такої методики оцінки конкурентоспроможності харчового підприємства.

При цьому, до переваг пропонованої методики слід віднести і її універсальність, так як вона допускає, залежно від цілей аналізу й наявності вихідних даних, формування будь-якого обсягу і складу вибірки підприємств-конкурентів. Зазначена універсальність набуває особливого значення у тих випадках, коли неможливо визначити географічні й товарні межі того чи іншого ринку, встановити коло конкурентів, а також у ситуаціях, коли інформація про них недоступна. Розглянута методика допускає порівняння підприємств, які зовсім не відносяться до однієї галузі, але конкуруючих у силу взаємозамінності виробленої продукції. Теоретично можливий розрахунок показників конкурентоспроможності та між галузями. Універсальність даної методики може проявлятися і щодо доходів й витрат харчового підприємства, що враховуються (або не враховуються) при розрахунку показника конкурентоспроможності.

6. Висновки.

Отже, запропонована методика оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств є простим і універсальним інструментом оцінки ефективності господарської діяльності, застосування якого можливе як у

теоретичних дослідженнях, так і в практиці економічного аналізу.

В цілому, запропоновані методи прогнозування факторів конкурентоспроможності суб'єкта господарської взаємодії у харчовій галузі дозволяють:

- проводити у рамках одного сценарію розвитку зовнішнього ринкового середовища розрахунок і аналіз показника потенційних можливостей харчових підприємств, забезпечуючи при цьому можливість виявлення моментів часу вкрай сприятливого (або не сприятливого) стану цього середовища для подальшої розробки плану здійснення організаційно-економічних заходів, які спрямовані на підвищення рівня конкурентоспроможності;

- виявляти найгірший або кращий сценарій розвитку зовнішнього ринкового середовища з погляду потенційних можливостей харчового підприємства;

- здійснювати порівняльний аналіз потенційних можливостей підприємств-конкурентів;

- здійснювати прогноз рівня результатів господарської діяльності підприємства і проводити його порівняльний аналіз з аналогічними показниками конкурентів із метою розробки організаційно-економічних заходів, що будуть спрямовані на підвищення ресурсозбереження та фінансового стану підприємства;

- здійснювати прогноз рівня конкурентоспроможності харчових підприємств і проводити його порівняльний аналіз із відповідними показниками конкурентів.

References

- Dovhan, L. Ye., Karakai, Yu. V. and Artemenko, L. P. (2011), *Stratehichne upravlinnia* [Strategic management], 2nd ed, Tsentr uchbovoi literatury, Kyiv, Ukraine.
- Frolova, V. (2012), "Strategic approach to managing business competitiveness", *Bulletin of Donetsk National University. Series C. Economics and Law*, vol.1, pp.177-181, available at: <http://jvestnik-c.donnu.edu.ua/article/view/4136> (Accessed 2 September 2017).
- Karpenko, L. M. (2013), "Methodological approaches to assessing the competitiveness of the enterprise", *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen*, vol. 2, no. 3, pp. 24-31.
- Kuzmin, O. Ye. (2006), *Upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstva: teoretychni zasady, problemy i prykladni aspekty* [Management of enterprise competitiveness: theoretical foundations, problems and applied aspects], VD "INZhEK", Kharkiv, Ukraine.

- Myroniuk, T. I. and Tsoma, V. I. (2014), "Modern problems and methods for assessing competitiveness", *Food industry economics*, vol. 21, no. 1, pp. 35–37.
- Perminova, S. O. and Romanko, Ye. V. (2016), "Management international competitiveness as a factor in the success of a modern enterprise", *Young scientist*, vol. 29, no. 2, pp. 70–74.
- Savytska, O. M. and Liziachina, D. S. (2017), "Prerequisites for forming a strategy of marketing communications on the basis of a systematic approach to assessing the level of competitiveness and the state of resource support of the enterprise", *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 1, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5378>, (Accessed 2 September 2017).
- Savytska, O. M., Perminova, S. O. and Omelchenko, Ya. V. (2017), "The impact of international integration processes on increasing the competitiveness of domestic enterprises", *Materialy VII Mizhnarodnoi nauk. konf.* [Materials of VII International Science conf.], *Aktualni pytannia zabezpechennia stijkoho rozvytku natsionalnoho hospodarstva* [Current issues of sustainable development of the national economy], Kremenchug. pp. 99–101.
- Shandova, N. V. (2004), "Key elements of the system to ensure the competitive advantages of the enterprise", *Aktualni problemy ekonomiky*, vol. 41, no. 11, pp. 48–58.
- Sharko, V. V. (2015), "Competitiveness of the enterprise: methods of evaluation, strategy of improvement", *Scientific herald of Mukachevo State University*, [Online], vol. 2, no. 4, pp. 120–126, available at: <http://www.msu.edu.ua/visn/wp-content/uploads/2015/12/2-4-2-2015-22.pdf> (Accessed 2 September 2017).



Цей твір ліцензовано на умовах Ліцензії Creative Commons «Із Зазначенням Авторства — Некомерційна 4.0 Міжнародна» (CC BY-NC 4.0).
This is an open access journal and all published articles are licensed under a Creative Commons "Attribution-NonCommercial 4.0 International" (CC BY-NC 4.0).