

выводы ученых с практической стороны дела и внедрение этих теорий в жизнь. В эту сторону предложено направить последующие исследования.

**Ключевые слова:** эффективность, оценивание, управление, персонал, стратегические карты.

**Hodykina I.**

#### **APPROACHES TO EVALUATING THE EFFECTIVENESS OF HR**

*In today's reality, it is clear that without development, staff training, without creating a good psychological climate in the team, spirit of a team, without uniting employees with one purpose productive human resource management is impossible. Therefore, there is an intensive search for the impact on staff in order to improve its efficiency. Article aims to explore approaches to evaluating the effectiveness of personnel management of enterprises. The aim of the article is to bring theoretical research to implementation into real life. The main results of the study are: to substantiate the thesis that the effectiveness of personnel management system is a part of the overall success of the company; the content of subjects, objects, stages, criteria and levels of personnel management system have been summarized. Scientific novelty lies in the fact that common features have been found among many studies by their classification and comparison. It has been proved once again that the efficiency of the company, its income growth, increased production by 90% depends on the staff, satisfaction with job, or combined with one goal, whether focused on success or works cohesively, etc. To effectively manage the staff means to measure these characteristics of personnel, regulate them, influence the staff and finally have a successful working group. Strategic maps can be the best tool in this regard. With their help, it is possible to train staff to set realistic goals that will improve the performance of the tasks and influence the overall success of the company as a whole. Then the success of the company will not be situational, and will be clearly connected with the correct and effective organization of its staff. With the help of strategy maps it is possible to combine theoretical findings of scientists with practical work and implement these theories into practice. It has been suggested to continue further research in this area.*

**Key words:** efficiency, evaluation, management, staff, strategic maps.

Одержано 31.03.2015 р.

УДК 658.821(045)

**Шарко Віталій Вікторович,**

*к.е.н., ст. викл. кафедри товарознавства, експертизи та торговельного підприємництва,*

*Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ*

## **КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА: МЕТОДИ ОЦІНКИ, СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ**

*В конкурентних умовах будь-який господарюючий суб'єкт для ефективного функціонування та оцінки своїх перспектив на майбутнє повинен оцінювати рівень власної конкурентоспроможності. Володіючи інформацією про власні конкурентні позиції, промислові підприємства отримують можливість визначити свої переваги, обрати правильну стратегію і тактику поведінки, адекватну реаліям сучасних ринкових процесів. У статті розглядаються основні питання щодо методів оцінки та стратегій підвищення рівня конкурентоспроможності промислового підприємства. Метою статті є систематизація методів оцінки показників та виявлення стратегій ефективного розвитку, методичних підходів до оцінки рівня конкурентоспроможності промислових підприємств та їх продукції. Зауважено, що в сучасних умовах господарюючий суб'єкт для ефективного функціонування та оцінки своїх перспектив на майбутнє повинен аналізувати та сприяти підвищенню рівня конкурентоспроможності. Володіючи інформацією про конкурентні позиції, промислові підприємства визначають свої переваги, обирають правильну стратегію і тактику поведінки, адекватну реаліям сучасних ринкових процесів. За результатами аналізу останніх досліджень і публікацій виділено методи оцінки конкурентоспроможності підприємства (методи, що характеризують ринкові позиції підприємства; методи, що характеризують рівень менеджменту підприємства; методи, що характеризують фінансово-економічну діяльність підприємства), що надають можливість отримати конкретну, кількісно визначену оцінку цього рівня. За результатами дослідження відібрано показники, які найчастіше розглядаються в якості найважливіших характеристик рівня конкурентоспроможності промислових підприємств, а також представлено групи стратегій адекватного реагування на мінливість ринкового середовища. Наведена система показників оцінки рівня конкурентоспроможності та відібрані групи стратегій можуть бути орієнтиром підвищення ефективності діяльності підприємства на майбутній період.*

**Ключові слова:** промислове підприємство, конкурентоспроможність підприємства, система показників оцінки конкурентоспроможності, стратегії розвитку.

## ВСТУП

В сучасних умовах становлення і розвитку ринкових відносин перед кожним підприємством постала проблема оцінки рівня конкурентоспроможності з тим, щоб посилити конкурентну позицію та запропонувати ефективні напрями підвищення. Оцінка конкурентоспроможності є вихідним етапом для розробки стратегічних альтернатив щодо підвищення конкурентних позицій підприємства.

Сьогодні для успішного функціонування промислового підприємства на ринку оцінка його конкурентоспроможності є об'єктивною необхідністю. Як процес виявлення сильних і слабких місць підприємства вона дає можливість максимального удосконалення його діяльності та виявлення його прихованих потенційних можливостей.

**Постановка проблеми.** Підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств та їх продукції можливо лише за наявності науково обґрунтованих методів оцінки та конкурентної стратегії. Основою для розробки такої стратегії є оцінка фактичного рівня конкурентоспроможності підприємства за відповідними показниками, отже, оцінці рівня конкурентоспроможності підприємства та його продукції повинно бути приділено максимум уваги при розробці конкурентних стратегій, програм підвищення конкурентної стійкості підприємства тощо.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженнями проблем конкуренції та забезпечення конкурентоспроможності економічних суб'єктів займалися такі зарубіжні вчені, як Г. Гамель, П. Друкер, К. Ендрус, Р. Ешенбах, П. Зенге, К. Крістенсон, Р. Коуз, Ф. Котлер, М. Портер [7], К. Прахалад, Д. Рікардо, А. Сміт, Р. Солоу, М. Штропер [1], Й. Шумпетер. Теоретичні та методологічні основи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства та його продукції розглянуті у роботах багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених, серед яких Л. С. Кобиляцький [10], С. М. Клименко [11], С. І. Савчук [12], М. Ткаченко [13], В. Н. Осипов [14], А. Н. Литвиненко [15], Б. В. Букринський [17], І. О. Тарасенко [18], Г. І. Трегуб [19], О. В. Горбач [20], Р. А. Фатхудинов [21], К. Г. Грищенко [22], Ф. І. Шпіг [23], Т. Б. Харченко [8] та ін.

**Метою статті** є систематизація методів оцінки показників та виявлення стратегій ефективного розвитку, методичних підходів до оцінки рівня конкурентоспроможності промислових підприємств та їх продукції.

## РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕНЬ

Підвищення конкурентоспроможності підприємства розглядаємо як довгостроковий послідовний процес пошуку й реалізації управлінських рішень у всіх сферах його діяльності, здійснюваний планомірно, відповідно до обраної стратегії довгострокового розвитку, з урахуванням змін у зовнішньому оточенні та стану засобів самого підприємства, і внесенням відповідних коректив.

Конкурентоспроможність промислового підприємства є сукупністю взаємопов'язаних елементів, спрямованих на забезпечення його сильних конкурентних позицій, підтримання і розвиток існуючих та створення нових конкурентних переваг.

Існує велика кількість методів аналізу конкурентних переваг, а саме: модель Бостонської консультативної групи (БКГ); модель М. Портера; метод «Мак-Кінзі»; модель Shell/DPM; метод LOTS; метод PIMS; ситуаційний аналіз (SWOT-аналіз); метод експертного оцінювання; модель Хофера/Шенделя; фінансово-економічний метод; метод картування стратегічних груп. Наведені методи оцінки конкурентних переваг підприємства на цільовому ринку доречно умовно розділити на три групи залежно від показників і змінних, використовуваних при аналізі:

1) методи, що характеризують ринкові позиції підприємства: модель БКГ, модель М. Портера, метод «Мак-Кінзі», модель Shell/DPM, метод PIMS, модель Хофера/Шенделя;

2) методи, що характеризують рівень менеджменту підприємства: метод LOTS, метод GAP, ситуаційний аналіз, метод експертного оцінювання, метод картування стратегічних груп;

3) методи, що характеризують фінансово-економічну діяльність підприємства: фінансово-економічний метод, метод маргінального аналізу.

Запропоновані оцінки можуть бути проранжовані для визначення конкурентних позицій підприємства.

На даному етапі розвитку економіки актуальним є завоювання й утримання конкурентних переваг. Саме це є ключовим фактором успіху підприємства в конкурентній боротьбі. Виробники постійно повинні відслідковувати зміну попиту, вартості сировинних ресурсів, вони повинні використовувати новітні підходи у сфері стратегічного маркетингу для підвищення рентабельності активів.

Узагальнений алгоритм оцінки конкурентоспроможності промислового підприємства представимо у вигляді рис. 1.

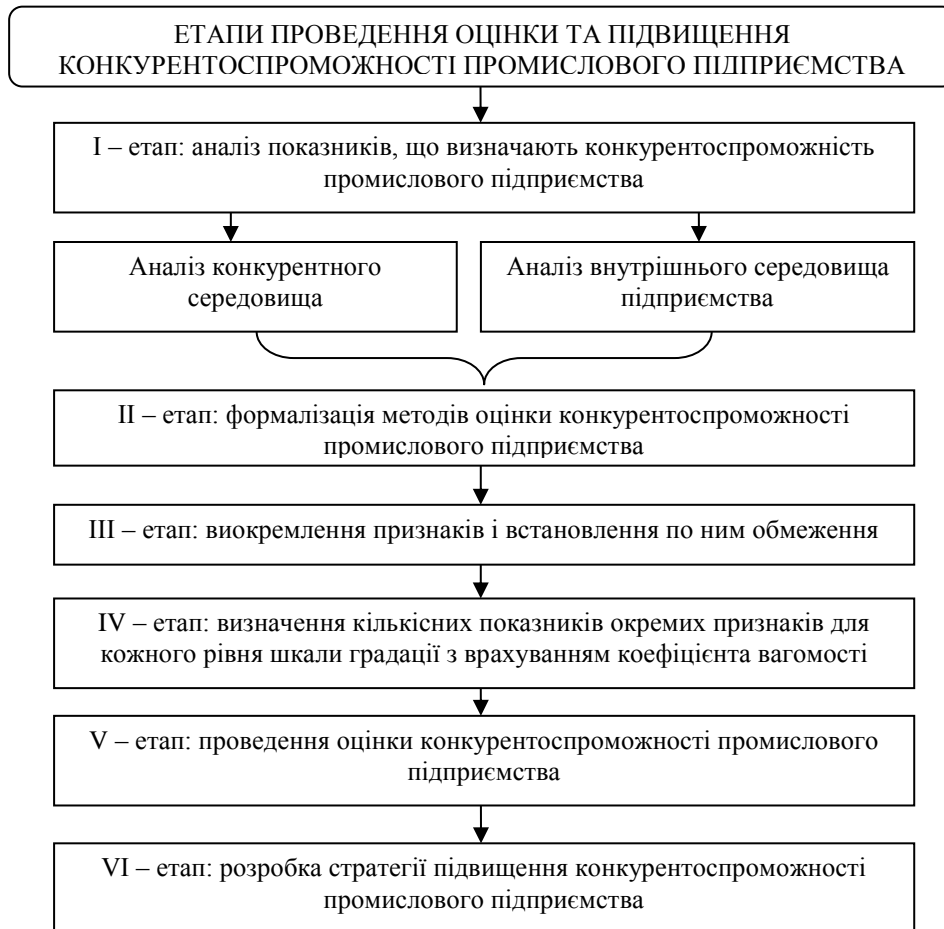
Відповідно рис. 1 дослідження та оцінку конкурентоспроможності промислового підприємства варто почати з аналізу стану його місця і ролі в конкурентному середовищі. При цьому важливо знати імідж підприємства (відношення до нього споживачів, встановити мотиви переваг при виборі, того, чи іншого виробника при покупці продукції, включаючи якість, рівень цін, дизайн, упаковку та ін.), частку ринку, займаних ним сегментів, а також динаміку змін, що відбуваються.

За результатами моніторингу необхідно провести співставлення отриманих показників з аналогічними характеристиками конкуруючих суб'єктів і виконати прогностичні розрахунки на майбутнє. При широкій номенклатурі виробів необхідно весь асортимент продукції розподілити відповідно по товарних групах, ґрунтуючись на вагомості критеріїв (вид продукції, упаковки, ціна, клас та ін.).

Джерелом інформації можуть бути підприємства торгівлі, їх мережі, в яких реалізується, як продукція даного підприємства, так і конкурентів. Дане

дослідження може бути реалізоване шляхом опитування за допомогою спеціально розробленої анкети (з'ясується, чи вся продукція реалізується, чи влаштовують споживачів ціни на товари, яка думка

про підприємство-виробника, мотиви споживчих переваг при купівлі продукції того чи іншого товаровиробника тощо).



**Рис. 1. Алгоритм поетапної оцінки і розробки стратегії підвищення конкурентоспроможності промислового підприємства**

Отримані відомості створюють інформаційне поле аналізу і дозволяють: надати за певний період оцінку конкурентного середовища досліджуваних суб'єктів ринку; виявити динаміку змін ринку в цілому і його сегментів та встановити причини таких змін; провести порівняння конкретних показників з аналогічними характеристиками конкурентів і перейти до необхідних розрахунків та прийняття управлінських рішень.

Однак для оцінки конкурентоспроможності промислових підприємств, що випускають широкий асортимент продукції, можна використати дезагреговані моделі із застосуванням деталізованих показників, що характеризують кожну конкретну групу товарів.

Важлива роль при оцінці внутрішнього середовища промислового підприємства відводиться відбору показників, що входять в систему оцінки, і безпосередньо характеризують результати його діяльності. Такими основними індикаторами для промислових підприємств є: якість продукції, широта асортименту, собівартість одиниці продукції, ціна на виготовлену продукцію, розмір прибутку, рівень рентабельності, наявність власного капіталу, ліквідність активів, кредитоспроможність та

платоспроможність; рівень використання виробничих потужностей; кадровий потенціал; розмір середньої заробітної плати та ін.

Для порівняльної оцінки цих показників і зіставлення їх з аналогічними показниками конкурентів можна використовувати SWOT-аналіз, який дозволяє на перспективу виявити сильні і слабкі сторони підприємства і розробити стратегію і тактику роботи на ринку.

Оскільки будь-яке промислове підприємство являє собою багатовимірний динамічний об'єкт, при визначенні рівня його конкурентного потенціалу необхідна взаємопов'язана між собою сукупність (набір) певних характеристик, що відображають кількісну міру його розвитку, де індикаторами можуть бути:  $k_1, k_2, k_3, \dots, k_n$ , де  $k_i$  показники конкурентоспроможності підприємства по  $i$ -му напрямку діяльності в певний період часу ( $t_i$ ). Загальний (інтегральний) показник ( $K$ ), як правило, визначається таким чином [4, с. 87-92]:

$$K = \sum k_i \times d_i, \quad (1)$$

де  $d_i$ , ваговий коефіцієнт значущості  $i$ -го показника конкурентоспроможності підприємства

встановлюється методом експертних оцінок,  $l = 1, \dots, n$ .

Інтегральний показник конкурентоспроможності підприємства в нормованому вигляді можна представити величиною, що знаходиться в діапазоні:

$$0 \leq K \leq 100$$

У результаті створюється основа для формалізації процедури оцінки, в тому числі для визначення обмежувальних критеріїв, які встановлюються експертним шляхом. Сутність таких обмежень полягає в тому, що при максимальному сумарному значенні всіх ознак, інтегральний показник конкурентоспроможності становитиме 100 балів ( $K = 100$ ). Звідси, при сумі балів понад 75 – можна вважати досліджуване підприємство конкурентоспроможним; від 50 до 75 – із середнім рівнем конкурентоспроможності, при сумі від 25 до 50 – із низьким рівнем конкурентоспроможності і при сумі нижче 25 - неконкурентоспроможним.

Встановлення коефіцієнта (індексу) вагомості

при оцінці конкурентоспроможності підприємства є одним з найважливіших етапів в процедурі оцінки, оскільки від його величини залежить не тільки правильність отриманих кількісних значень, а й план подальших дій, відповідно, і отримані в майбутньому результати.

Оскільки для оцінки рівня конкурентоспроможності ставиться завдання адаптації готової функції, абстрагуємося від деталей математичних залежностей. Оцінку конкурентоспроможності господарюючого суб'єкта можна проводити як по одному підприємству, так і в порівнянні з іншими представниками ринку. Крім того, рівень конкурентоспроможності може розглядатися в динаміці певного періоду, що дозволить виявити зміни.

Дослідження дозволило виділити показники, які найчастіше розглядаються вченими-економістами в якості найважливіших характеристик рівня конкурентоспроможності промислових підприємств (табл. 1).

Таблиця 1

### Система показників оцінки конкурентоспроможності промислового підприємства [2-4, 8]

№ п/п	Показник	Індекс	Спосіб розрахунку	Значення показника
$K_1$	Частка ринку	$Ч_p$	$\frac{V_p}{M_p}$	$V_p$ - обсяг збуту товарів фірми на даному ринку; $M_p$ - місткість даного ринку.
$K_2$	Якість продукції	$Я_n$	Оцінюється системою показників	
$K_3$	Рівень цін	$P_{ц}$	$\frac{\beta}{\beta_x}$	$\beta, \beta_x$ - ціни на аналогічну продукцію досліджуваного підприємства до ціни конкурента
$K_4$	Коефіцієнт широти асортименту	$K_{ш}$	$\frac{Ш_d}{Ш_b}$	$Ш_d$ - широта дійсна; $Ш_b$ - широта базова
$K_5$	Фінансова стійкість	$\Phi_c$	Оцінюється системою показників	
$K_6$	Рівень використання виробної потужності	$K_n$	$\frac{B_{\phi}}{П_{\phi}}$	$B_{\phi}$ – фактичний річний випуск товарної продукції, $П_{\phi}$ – середньорічна виробнича потужність.
$K_7$	Рівень дистрибуції	$P_o$	$\frac{\gamma}{\gamma_k}$	$\gamma, \gamma_k$ - кількість торговельних підприємств досліджуваного підприємства і конкурентів
$K_8$	Техніко-економічний рівень підприємства	$\eta$	Оцінюється системою показників	
$K_9$	Імідж (рівень корпоративної культури)	$\varpi_n$	Оцінюється системою показників	
$K_{10}$	Витрати на 1 грн. товарної продукції	$B_n$	$\frac{S_n}{B}$	$S_n$ - собівартість; $B$ – виручка від реалізації
$K_{11}$	Рівень інноваційної активності	$P_{ia}$	$P_{ia} = \frac{N_{in}}{N_o}$	$N_{in}, N_o$ - кількість інновацій, запроваджених на досліджуваному підприємстві
$K_{12}$	Рентабельність		Оцінюється системою показників рентабельності	

Рівень використання виробничої потужності є найважливішою техніко-економічною характеристикою, що впливає на розмір витрат, цін на продукцію і, в результаті, на конкурентоспроможність підприємства.

Техніко-економічний рівень, комплексна характеристика, яка відрізняється специфікою розрахунку, вимагає системного підходу до оцінки. Технічний рівень підприємства визначається відповідно наявному парку обладнання. При цьому за основу беруть: виробіток обладнання та ступінь його

оновлення, тощо.

Економічні показники враховують такі аспекти, як рівень рентабельності (продукції, виробництва, продажу, активів і підприємства); розмір виробничих витрат; продуктивність праці; фондівіддача; витрати на 1 грн. товарної продукції та ін. Спочатку проводяться розрахунки в локальних напрямках, з подальшою інтегральною оцінкою. Потім визначається загальний показник у сукупності економічних і технічних параметрів з урахуванням їх значимості.

Фінансова стійкість залежить від наступних

показників: загальна (абсолютна) і відносна ліквідність; автономія підприємства; оборотність обігових коштів і платоспроможності.

Промислове підприємство випускає конкурентоспроможну продукцію, яка є комплексною характеристикою і підлягає оцінці за якісними параметрами, широті асортименту та цінового фактору з наступним синтезом в єдиний вимірник.

Корпоративна культура формує імідж підприємства, який є однією з найважливіших характеристик його привабливості на ринку. Фактори іміджу відрізняються кількістю показників, а саме: популярність, як підприємства, так і його продукції; позиція на ринку; наявність бренду і т.п.

Рівень інноваційної активності визначається ступенем готовності підприємства до оновлення

технологічного парку виробництва: нова продукція, техніка, технологія, упаковка і т.п.

Оцінку конкурентоспроможності можна проводити як по одному підприємству, так і в порівнянні з іншими представниками ринку. Крім того, рівень конкурентоспроможності може розглядатися в динаміці у різні періоди. Це дозволить виявити тенденцію зміни конкурентного потенціалу підприємства.

Різні види і рівні конкуренції зумовлюють пошук ефективних способів зміцнення підприємствами своїх позицій на ринку і, відповідно, розробку стратегій адекватного реагування на мінливість ринкового середовища. Вивчення праць вітчизняних та зарубіжних вчених-економістів дозволило виділити серед них кілька основних груп (рис. 2).

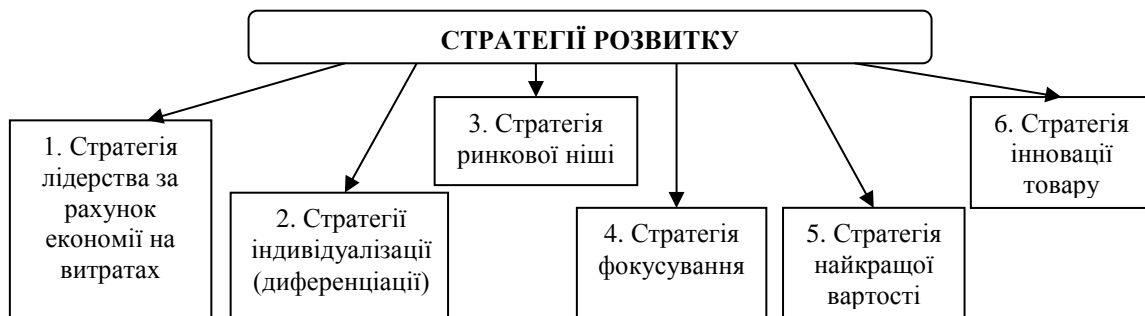


Рис. 2 Стратегії розвитку промислового підприємства

В основу стратегії лідерства на основі низьких витрат, покладено створення стійких переваг в затратах перед конкурентами і прагнення стати постачальником на ринок найдешевших товарів, привабливих для широкого кола споживачів. Широкому застосуванню даної стратегії перешкоджають такі фактори, як інфляція, недосконалість законодавства, проблеми із забезпеченням сировиною та ін.

Стратегії індивідуалізації полягають у прагненні зробити свою продукцію унікальною, щоб вона вигідно відрізнялася від товарів конкурентів і за рахунок цього стала більш привабливою для широкого кола покупців. Успіх при реалізації цієї стратегії може бути забезпечений тільки при ретельному вивченні потреб покупців. Правильне використання даної стратегії забезпечує підприємствам стабільно високий прибуток, коли дельта підвищення ціни на продукцію перевищує додаткові витрати на здійснення індивідуалізації продукту. Реалізація стратегії індивідуалізації на практиці закінчується невдачею, у випадку, якщо покупці не оцінили унікальність даної торгової марки і віддали перевагу продукції конкурентів.

Стратегія ринкової ніші відрізняє зосередження уваги на вузькій ділянці ринку. Тут домінує пропозиція вузькому сегменту ринку продукції, що відповідає його смакам і потреби. Цільова ніша ринку може визначатися регіональними особливостями, що впливають із спеціальних вимог до продукції, або спеціальними властивостями товару, привабливими для учасників тільки цього ринкового сегмента.

Завдання полягає в кращому, ніж це роблять конкуренти, обслуговуванні покупців такої ринкової ніші.

Стратегія найкращої вартості полягає в тому, що в ній активізується увага на пропозиції споживачам більшої реальної цінності товару шляхом поєднання низьких витрат і диференціації якості. Щоб стати виробником з найкращого вартістю, підприємству необхідно забезпечити високу якість продукції і надати їй потрібні властивості при більш низьких, порівняно з конкурентами, витратах.

Стратегія інновації може забезпечити підприємству конкурентну перевагу в отриманні прибутку і досягненні швидкого економічного зростання. Перевага господарюючого суб'єкта, що реалізує дану стратегію, засноване на тому, що він є першим або в даному бізнесі, або на певній території, або на новому ринку (сегменті). Основні особливості конкурентної переваги, полягають у використанні продуктових (товарних), технологічних, організаційних та інших нововведень. Це пов'язане із значним ризиком, проте в разі успіху забезпечує високий прибуток за рахунок встановлення монопольних цін. Орієнтовані на інноваційну діяльність підприємства повинні забезпечити висококваліфікований персонал, оптимальність фінансових ресурсів для створення і виведення нового товару на ринок. Однак, така стратегія притаманна переважно великим підприємствам.

Стратегію фокусування використовують, як правило, підприємствами середнього та малого бізнесу, які знаходять свою нішу на ринку і всі зусилля

спрямовують на цей сегмент. Більшість закордонних підприємств дотримуються даної стратегії.

## ВИСНОВКИ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Таким чином, оцінку конкурентоспроможності слід здійснювати шляхом зіставлення параметрів аналізованої вітчизняної продукції з параметрами конкурентного імпортованого аналога.

Найчастіше використовується комбінація стратегій, що призводять до поєднання стратегічних прийомів. Разом з тим наведені стратегії можуть бути орієнтиром майбутньої діяльності підприємства залежно від рівня його конкурентоспроможності в

цілому та окремих її складових. Фахівці вважають, що жодне підприємство не може досягти переваги над конкурентами абсолютно за всіма характеристиками конкурентоспроможності. Необхідний вибір пріоритетів і вироблення стратегій, що найбільшою мірою відповідають тенденціям розвитку ринкової ситуації і найкращим способом використовують сильні сторони підприємства.

Однак не існує однієї загальноприйнятої методики оцінки конкурентоспроможності. У більшості робіт автори пропонують використовувати різні чинники конкурентоспроможності. Через те існує необхідність розробки методичних підходів до оцінки конкурентоспроможності вітчизняних промислових підприємств та їх продукції.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Storper M. The Regional World: Territorial Development in Global Economy / M. Storper. – N.Y.; Guilford Press, 1997. – 338 p.
2. Балабанова Л. В. Управління конкурентоспроможністю підприємств на основі маркетингу: монографія / Л. В. Балабанова, А. В. Кривенко. – Донецьк: ДонНУЕТ ім. Туган-Барановського, 2004. – 147 с.
3. Довбенко В. І. Чинники підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств за умов глобалізації / В. І. Довбенко // Зовнішня торгівля: право та економіка. – 2007. – № 6 (35). – С. 29-35.
4. Должанський І. З. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посібник / І. З. Должанський, Т. О. Загорна. – Київ: Центр навчальної літератури, 2006. – 384 с.
5. Корецький М. Х. Стратегічне управління: навч. посібник / М. Х. Корецький, А. О. Дегтяр, О. І. Дацій. – К.: Центр навчальної літератури, 2007. – 240 с.
6. Мочерний С. В. Світове господарство в умовах глобалізації / С. В. Мочерний, Я. С. Ларіна, С. В. Фомішин – К.: Нікацентр, 2006. – 200 с.
7. Портер М. Международная конкуренция; пер. с англ. / под ред. В. Д. Щетинина. – М.: Международные отношения, 1993. – 896 с.
8. Харченко Т. Б. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств як засіб ринкового реформування економіки / Т. Б. Харченко // АПЕ. – 2003. – № 2. – С. 70-73.
9. Стратегічний маркетинг як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.zn.kiev.ua>.
10. Кобиляцький Л. С. Управління конкурентоспроможністю: навч. посіб. для вузів / Л. С. Кобиляцький. – К.: Зовнішня торгівля, 2003 – 304 с.
11. Клименко С. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. / С. М. Клименко, О. С. Дубова, Д. О. Барабась [та ін.]. – К.: КНЕУ, 2006. – 527 с.
12. Савчук С. И. Методы оценки конкурентоспособности: логика построения и анализ возможностей / С. И. Савчук // Вісник Тернопільської академії народного господарства. Економіко-математичне моделювання. - 2003. - № 14 - С. 54-65.
13. Ткаченко М. Методичне забезпечення оцінки конкурентоспроможності товарів / М. Ткаченко // Вісник КДТЕУ. - 1999. - № 2. - С. 135-144.
14. Осипов В. Н. Оценка конкурентоспособности продукции производственного назначения / В. Н. Осипов, В. А. Диленко, А. А. Стрелец - Одесса: ИПРЭИ НАН Украины, 2001. - 152 с.
15. Литвиненко А. Н. Методологические вопросы оценки экономических аспектов конкурентоспособности машиностроительной продукции / А. Н. Литвиненко, М. А. Татьянаенко // Бюлетень інностарнної комерческой информации. - 1981. - Приложение №1. - С. 36-39.
16. Савицкая В. Г. Экономический анализ: Учеб. / Г. В. Савицкая. - 10-е изд., испр. - М.: Новое знание, 2004. – 640 с.
17. Конкурентоспособность продукции и предприятия / [Букринский Б. В., Лазварева Е. В., Агеева И. Н. и др.]; научн. ред. Букринский Б. В. - Одесса: ИПРЭИ НАН Украины, 2002 – 131 с.
18. Тарасенко І. О. Удосконалення методів оцінки та аналізу конкурентоспроможності продукції на підприємствах промисловості / І. О. Тарасенко // Вісник Технологічного університету Поділля. Економічні науки. - 2003. - № 5 / Ч 2, Т 1 - С. 204-207.
19. Трегуб Г. І. Удосконалення методичних підходів до оцінки конкурентоспроможності продукції / Г.І. Трегуб // Механізм регулювання економіки. - 2002. - № 3-4. - С. 252-258.
20. Горбач О. В. Економічна оцінка конкурентоспроможності машин на стадії технологічної підготовки виробництва: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня. канд. екон. наук / О. В. Горбач. – Харк. держ. ун-т. - Х., 1999. – 16 с.
21. Фатхудинов Р. А. Управление конкурентоспособностью организации. Эксклюзивные технологии

формирования стратегии повышения конкурентоспособности организации: теория, методика, практика / Р. А. Фатхудинов. - М.: ЭКСМО, 2004 – 541 с.

22. Гриценко К. Г. Моделирование оценки конкурентоспособности страховых компаний на основе нечеткой логики / К. Г. Гриценко // Збірник наук. праць ДВНЗ «УАБС НБУ» Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України. - Суми: ДВНЗ Українська академія банківської справи НБУ, 2010. - Вип.29. - С. 103-113.

23. Шпіг Ф. І. Конкурентоспроможність банку: фактори та критерії оцінки / Ф. І. Шпіг // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України: збірник наукових праць. - Суми: УАБС НБУ, 2006. - Т.16. - С.57-63.

**Шарко Віталій Вікторович**  
**КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ: МЕТОДЫ ОЦЕНКИ, СТРАТЕГИИ ПОВЫШЕНИЯ**

*В конкурентных условиях любой хозяйствующий субъект для эффективного функционирования и оценки своих перспектив на будущее должен оценивать уровень своей конкурентоспособности. Обладая информацией о своих конкурентных позициях, промышленные предприятия получают возможность определить свои предпочтения, выбрать правильную стратегию и тактику поведения, адекватную реалиям современных рыночных процессов. В статье рассматриваются основные вопросы относительно методов оценки и стратегий повышения конкурентоспособности промышленного предприятия. Целью статьи является систематизация методов оценки показателей и выявление стратегий эффективного развития, методических подходов к оценке уровня конкурентоспособности промышленных предприятий и их продукции. В статье рассматриваются основные вопросы относительно методов оценки и стратегий повышения конкурентоспособности промышленного предприятия. Замечено, что в современных условиях хозяйствующий субъект для эффективного функционирования и оценки своих перспектив на будущее должен анализировать и способствовать повышению уровня конкурентоспособности. Обладая информацией о конкурентные позиции, промышленные предприятия определяют свои преимущества, выбирают правильную стратегию и тактику поведения, адекватную реалиям современных рыночных процессов. В результате анализа последних исследований и публикаций выделено методы оценки конкурентоспособности предприятия (методы, характеризующие рыночные позиции предприятия, методы, характеризующие уровень менеджмента предприятия, методы, характеризующие финансово-экономическую деятельность предприятия), которые дают возможность получить конкретную, количественно определенную оценку этого уровня. По результатам исследования отобраны показатели, которые чаще всего рассматриваются в качестве важнейших характеристик уровня конкурентоспособности промышленных предприятий, а также представлены группы стратегий адекватного реагирования на изменчивость рыночной среды. Приведенная система показателей оценки уровня конкурентоспособности и отобранные группы стратегий могут быть ориентиром повышения эффективности деятельности предприятия на предстоящий период*

**Ключевые слова:** промышленное предприятие, конкурентоспособность предприятия, система показателей оценки конкурентоспособности, стратегии развития

**Sharko V.**  
**COMPETITIVENESS OF AN ENTERPRISE: THE EVALUATION OF METHODS, THE STRATEGY FOR IMPROVEMENT**

*In the competitive environment any entity should assess its own level of competitiveness for the effective functioning and assessment of prospects for the future. Having information about its competitive position, industry entities are able to identify their preferences, choose the right strategy and tactics of behavior adequate to the realities of today's market processes. This article examines the basic questions as to the estimation methods and the increase strategies of the industrial enterprise competitiveness level. The aim of the article is to systematize methods for assessing performance and identifying strategies for effective development, methodological approaches to the evaluation of the industry entities and their products. It has been indicated, that in modern conditions the entity should analyze and assist the increase of competitiveness level for gaining the effective functioning and the prospects estimation in future. With information about the competitive position, industry entity determines its advantages, chooses the right strategy and tactics of behavior adequate to the realities of today's market processes. According to the analysis of recent research and publications methods for assessing the competitiveness of enterprises (methods that characterize the market position of the company, methods of characterizing the level of enterprise management, methods of characterizing the financial and economic activities of the company), providing an opportunity to get specific, quantified evaluation of level have been identified. The indicators, which are often considered as the most important characteristics of the competitiveness of industrial companies have been selected according to the study and groups of policies to respond adequately to the variability of the market environment have been presented. The above system of indicators to assess the level of competitiveness and selected groups of strategies can be a guide for the effectiveness increase of the company for the future.*

**Keywords:** industrial enterprise, competitiveness of the company, the system of indicators to measure competitiveness, development strategy.

Одержано 16.04.2015 р.