

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-117>

УДК 339.137.2:664.143/.149

КОМПЛЕКСНА ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТА ОБГРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЇЇ ПІДВИЩЕННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ КОНДИТЕРСЬКОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

COMPREHENSIVE ASSESSMENT OF COMPETITIVENESS AND JUSTIFICATION OF ITS INCREASE STRATEGY AT ENTERPRISES CONFECTIONERY INDUSTRY

Довбня Світлана Борисівна

доктор економічних наук, професор,
Український державний університет науки і технологій
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0669-1522>

Красіна Катерина Олександрівна

магістр,
Український державний університет науки і технологій
ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-3183-7078>

Dovbnya Svetlana, Krasina Kateryna

Ukrainian State University of Science and Technology

Стаття присвячена комплексній оцінці конкурентоспроможності підприємств з використанням сукупності методів стратегічної та інтегральної діагностики. Досліджено та систематизовано методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. Обґрунтовано доцільність використання методів SWOT-аналізу та «п'яти сил конкуренції» для визначення стратегічної позиції підприємства та його конкурентних переваг. Особливу увагу приділено методу «ефективної конкуренції», що передбачає оцінку ефективності виробничої діяльності та використання ресурсів підприємства, аналіз його фінансового стану та конкурентоспроможності продукції. За допомогою запропонованих методів оцінено рівень конкурентоспроможності підприємства, обґрунтована стратегія та розроблена програма його розвитку, результатом реалізації якої буде зміцнення фінансової стійкості та конкурентної позиції.

Ключові слова: методи, оцінка, конкурентоспроможність підприємства, конкурентні переваги, сильні та слабкі сторони, ефективність виробничої діяльності, фінансовий стан, інтегральна оцінка.

The article is devoted to a comprehensive assessment of the company's competitiveness using a set of methods of strategic and integral diagnostics. Researching the topic of enterprise competitiveness, scientists have identified more than 16 methodological developments, which are divided into five main groups, taking into account the criteria. Despite the large number of competitiveness assessment methods presented in the researched sources, they have certain drawbacks, the main of which are the following. First, they are, as a rule, focused on certain aspects of competitiveness, that is, they are local and not comprehensive. Secondly, they mostly consider the current state of competitiveness without taking into account strategic aspects. Taking into account the identified shortcomings of the methods of assessing competitiveness, a systematic approach to assessing the competitiveness of the enterprise was carried out. The methods of assessing the competitiveness of the enterprise have been researched and systematized. Reasonable expediency of using the methods of SWOT analysis, M. Porter's "five forces of competition" method to determine the strategic position of the enterprise and its competitive advantages. With the help of the SWOT analysis method, a general vision of the external and internal state of the enterprise was obtained, and M. Porter's "five forces of competition" method made it possible to assess the extent to which the enterprise is able to compete with other players on the market, taking into account certain factors. Special attention was paid to the method of "effective competition" by L.P. Artemenko and G.V. Tolmachov, which involves the assessment of the efficiency of production activities and the use of resources of enterprises, the analysis of its financial condition and competitiveness of products. The disadvantages and advantages of each method of assessing the level of competitiveness are determined. With the help of the proposed methods, the level of competitiveness of the enterprise was assessed, a justified strategy was developed, and a program of its development was developed. The result of the implementation of the recommended measures will be the strengthening of financial stability and competitive positions.

Keywords: methods, assessment, competitiveness, enterprise, enterprise competitiveness, enterprise competitiveness assessment, competitiveness coefficient.



Постановка проблеми. Швидкі зміни ринкової кон'юнктури, поява нових гравців на ринку, глобалізація та інший зовнішній вплив обумовлюють керівництво підприємств постійно здійснювати оцінку рівня конкурентоспроможності та шукати ефективні заходи її підвищення. Враховуючи необхідність розгляду в процесі оцінки конкурентоспроможності підприємства різних аспектів діяльності, а також наявність великої кількості методів оцінки рівня конкурентоспроможності, що відрізняються як методикою її визначення так і коректністю отриманих результатів, проблема удосконалення методичного інструментарію оцінки конкурентоспроможності підприємства є актуальною, має велике теоретичне і практичне значення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню теми оцінки конкурентоспроможності підприємства присвячено роботи багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців, таких як: О. М. Сумець [1], І. З. Должанський [2], Т. О. Загорна [3], І. Ю. Сіваченко [4], О. В. Павлова [5], Л. П. Артеменко [6], Г. В. Толмачова [7], М. Портер [8], Р. А. Фатхутдинов [9].

Науковцями було досліджено та висвітлено наступні питання: сутність конкурентоспроможності підприємства та фактори, що впливають на її рівень; методи оцінки; динаміка конкурентоспроможності підприємств; конкурентні стратегії та інструменти необхідні для підвищення конкурентоспроможності; переваги та ризики підприємства на галузевому ринку. Однак в силу постійного вдосконалення теорії та практики конкуренції більшість з цих питань знаходяться в стані розвитку. На сьогодні в науково-економічній літературі все ще тривають активні дискусії з питань теоретичного та методичного забезпечення оцінки конкурентоспроможності, оскільки незважаючи на наявність досить великої кількості методів оцінювання ні один з них не є загальноприйнятим та вільним від недоліків.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Як було вище зазначено більшість методів оцінки конкурентоспроможності підприємства, представлених в досліджених джерелах, мають певні недоліки, головними з яких є наступні. По-перше, вони, як правило, зорієнтовані на окремі аспекти конкурентоспроможності, тобто є локальними, а не комплексними. По-друге, вони здебільшого розглядають поточний стан конкурентоспроможності без врахування стратегічних аспектів. На наш погляд, вже назріла

необхідність системного підходу до оцінки конкурентоспроможності підприємства та створення комплексного методичного забезпечення (єдиного механізму) її вимірювання.

Формування цілей статті (постановка завдання). Метою статті є комплексна оцінка конкурентоспроможності підприємства з використанням різних методів. Оцінювання ринкової сили, можливостей, загроз, сильних та слабких сторін підприємства, а також розрахунок показників конкурентоспроможності підприємства в динаміці дозволяє обґрунтувати стратегічні напрямки підвищення конкурентоспроможності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Досліджуючи підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства, потрібно зазначити наявність великої їх кількості, які відрізняються ідеєю, показниками, що використовуються для оцінки, методом ідентифікації рівня конкурентоспроможності та ін. Серед основних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства, які базуються на різних концептуальних засадах виділяють наступні [1, с. 183]: 1) діагностики конкурентного середовища; 2) аналізу конкуренції в галузі; 3) параметричних оцінок; 4) стратегічного аналізу; 5) індексний; 6) ієрархій; 7) інтегрального показника; 8) контрольного листа; 9) матриці «Мак-Кінзі» – Джеренал Електрик»; 10) оцінки конкурентоспроможності товару; 11) матриці Бостонської консалтингової групи; 12) рейтингових оцінок; 13) оцінки за теорією ефективною конкуренції; 14) загального показника конкурентоспроможності, що базується на задоволенні споживача та ефективності виробництва; 15) оцінки по нормі прибутку; 16) оцінки по вартості бізнесу.

З метою типізації та узагальнення методів оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства можна виділити основні групи:

Група I. Опис конкурентної боротьби. Оцінка проводиться на основі виключно якісної (описової) інформації. Коефіцієнти, якщо вони використовуються, грають допоміжну роль, а висновки будуються у вигляді аналітичної записки. Такий підхід дозволяє охопити багато факторів конкурентоспроможності та дає змогу змалювати картину конкурентної боротьби у галузі. В той же час висновки мають вельми суб'єктивний характер.

Група II. Узагальнення думок експертів. Методи цієї групи відрізняються тим, що оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства будується на базі оцінок певних параметрів підприємства експертами, спожи-

вачами або співробітниками. Єдиним кількісним показником, що може використовуватися в цих методах, є ціна продукції. Об'єктивність отриманих результатів при цьому залежить від рівня компетентності експертів або їх упередженості.

Група III. Оцінка конкурентоспроможності підприємства розраховується по конкурентоспроможності товару. Основною характеристикою цієї групи методів є те, що вони розглядають конкурентоспроможність товару як єдиний або найбільш істотний чин-

ник конкурентоспроможності підприємства. Ці методи є достатньо простими у використанні, можуть бути застосовані при наявності мінімуму інформації, але достовірність результатів викликає сумніви в силу суттєвої різниці між конкурентоспроможністю товарів та підприємства.

Група V. Аналіз прибутку, грошових потоків і вартості бізнесу. Ця група складається з двох методів оцінки, які відрізняє від інших те, що обидва використовують тільки кількісні об'єктивні дані (так само, як методи групи IV),

Таблиця 1

Порівняльна характеристика основних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства

| Основні характеристики методу | | Номери групи методів, номери методу | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|----------------------|-------------------------------------|---|---|---|----|---|---|---|-----|----|----|----|----|----|----|----|---|--|--|--|
| | | I | | | | II | | | | III | | | | IV | | | | V | | | |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | | | | |
| За об'єктом оцінки | підприємство | | + | + | + | + | + | + | + | | | | + | | | | | | | | |
| | підприємство + товар | + | | | | | | | | + | + | + | | + | + | + | + | | | | |
| За видами інформації | якісна (описова) | | + | + | + | + | + | | | | | | | | | | | | | | |
| | балова | споживачі | | | | | | | + | | + | | | | | | | | | | |
| | | експерти | | | | + | + | + | + | + | + | | | | | | | | | | |
| | | співробітники | | | | | + | | | | | | | | | | | | | | |
| | кількісна | | | | | | | + | | + | + | | + | + | + | + | + | | | | |
| За доступністю інформації | публічна | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | | | | | | | |
| | внутрішня | | | | | | | | | + | + | + | + | + | + | + | + | | | | |
| За рівнем коефіцієнтів | одиначні | | | | | | | | + | | + | + | + | | | | | | | | |
| | групові | | | | | | + | | + | | + | | | | | | | | | | |
| | інтегральні | | | | | | | | | | | | + | + | + | | | | | | |
| За видом коефіцієнтів | зважені | експертні оцінки | | | | | + | | + | + | | + | + | | | | | | | | |
| | | розрахунки | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| За типом побудови моделі | активна | | | | | | | | + | + | | | + | + | + | | + | | | | |
| | мультиактивна | | | | | | | + | | | + | + | + | | + | + | | | | | |
| За способом відображення результату | коефіцієнт | | | | | | + | + | + | + | + | | + | + | + | | | | | | |
| | показник | | | | | | | | | | | | | | | | + | + | | | |
| | таблиця | | | | | + | | | | | | | | | | | | | | | |
| | матриця | | | | | | | | | | + | | + | | | | | | | | |
| | рейтинг | | + | + | + | | + | | | | | | + | | | | | | | | |
| аналітична записка | | + | + | + | + | + | | | | | | | | | | | | | | | |
| База порівняння | галузь | | + | + | + | + | + | + | + | + | | + | + | | + | + | + | | | | |
| | одне підприємство | | | | | | | + | + | + | + | + | + | + | | + | + | | | | |
| | власні показники | | | | | | | | | | | | | + | | | | + | | | |
| Наявність формули розрахунку | | | | | | | | + | | + | + | + | | + | + | + | + | | | | |
| Врахування динаміки чинників конкурентоспроможності | | + | + | + | + | + | | | | | | + | | | + | | + | | | | |

Джерело: складено автором

але результатом оцінки є не коефіцієнти, а конкретні економічні показники: норма прибутку й вартість бізнесу. Методи цієї групи базуються на використанні одного інтегрального фінансового показника для характеристики рівня конкурентоспроможності підприємства.

Розглянуті методи оцінки конкурентоспроможності систематизовано у таблиці 1, де знаком «+» відмічено характеристики, що притаманні відповідному методу. За допомогою такої характеристики можливо порівняння методів та їх групування з урахуванням подібності.

Дослідження підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємства свідчить про велику їх різноманітність, наявність у кожного з них як переваг, так і недоліків. У зв'язку з вищезазначеним коректна оцінка конкурентоспроможності не може здійснюватись тільки одним методом. Необхідним є комплексний механізм, який передбачає послідовне використання різних методів. Для врахування стратегічної конкурентоспроможності підприємства, а також її динаміки нами використано у подальшому дослідженні конкурентоспроможності ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК» методи: SWOT-аналізу, «п'яти сил конкуренції» М. Портера, «теорії ефективної конкуренції». Характеристика визначених методів представлена у таблиці 2.

Першим методом, який використовується в запропонованому комплексному підході є SWOT-аналіз, завдяки якому відбулась оцінка сильних та слабких сторін підприємства, його можливостей та загроз зовнішнього середовища (таблиця 3). Слід зазначити, що цей метод є одним із найбільш вживаних методів

стратегічного аналізу. З позиції оцінки конкурентоспроможності він дає досить загальну характеристику. Вважаємо, що якщо сильних сторін підприємства більше ніж слабких, а можливості зовнішнього середовища преважують над загрозами можна зробити висновок про стійку конкурентну позицію підприємства та на тлі цього обґрунтовувати стратегію його розвитку. Якщо ж у підприємства слабкі сторони переважають над сильними, а загрози зовнішнього середовища формують великі ризики його діяльності, то стратегічна конкурентна позиція підприємства є недостатньою чи нестійкою. В цьому випадку обґрунтування стратегії підприємства є неоднозначним. Зокрема, досить часто для таких підприємств є доцільною стратегія стабілізації або виживання. В деяких випадках для підвищення конкурентоспроможності підприємства може бути необхідним стратегічний прорив.

SWOT-аналіз дозволяє отримати загальне бачення зовнішнього та внутрішнього стану, тому його доцільно використовувати на етапі попередньої якісної оцінки стратегічної конкурентної позиції підприємства. Результати застосування цього методу для ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК» наведено у таблиці 3.

Як видно з цієї таблиці підприємство має багато сильних сторін, що є його конкурентними перевагами, а також можливості розвитку у зовнішньому середовищі. Щодо загроз, то вони є загальними для всіх суб'єктів ринку. Тому ми можемо констатувати, що по результатах SWOT-аналізу ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК» має привабливу та стійку конкурентну позицію і може впроваджувати стратегію розвитку.

Таблиця 2

Характеристика методів оцінки конкурентоспроможності підприємства

| № | Метод оцінки | Коротка характеристика методу |
|---|--|--|
| 1 | SWOT-аналіз | Метод стратегічного аналізу, завдяки якому можна оцінити сильні і слабкі сторони, можливості і загрози, які виникають при веденні бізнесу, проекту або у виробничій діяльності. |
| 2 | Метод «п'яти сил конкуренції» М. Портера | Метод стратегічного аналізу, завдяки якому робиться оцінка привабливості та конкурентоспроможності галузі. За допомогою цього методу визначають п'ять факторів, які впливають на рентабельність та успіх підприємства залежно від його галузі; конкуренція в галузі; потенціал нових учасників галузі; влада постачальників; влада споживачів; загроза появи товарів-замінників. |
| 3 | Метод, заснований на теорії ефективної конкуренції | Метод оцінювання конкурентоспроможності підприємства, який дозволяє порівняти його з конкурентами за різними аспектами. Критеріями оцінювання є 4 напрямки: ефективність виробничої діяльності; фінансове положення; ефективність збуту; конкурентоспроможність товару. |

Джерело: складено автором

Таблиця 3

SWOT-аналіз ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК»

| | Можливості 1. Розробка нових видів продукції. 2. Залучення нових технологій. 3. Зростання ринку. 4. Вихід на нові ринки та окремі сегменти. 5. Залучення додаткових фахівців стратегічного менеджменту для управління конкурентоспроможністю. | Загрози 1. Нестабільність економіки в країні. 2. Можливість появи нових конкурентів. 3. Скорочення платоспроможності у покупців. 4. Зростання конкурентного тиску. 5. Вплив військових дій. |
|--|---|---|
| Сильні сторони 1. Висококваліфікований персонал. 2. Впізнаваність бренду «АВК» у покупців. 3. АВК – лідер ринку кондитерських виробів. 4. Можливість використання «ефекту масштабу» (отримання економії від зростання обсягу виробництва). 5. Унікальні технології та рецепти. 6. Висока якість продукції. 7. Розробка нових товарів та рецептів. 8. Власна логістика. 9. Відсутність консервантів в продукції. 10. Висока мотивація персоналу. | 1. Висококваліфікований персонал та накопичений досвід виробництва. 2. Репутація покупців за рахунок високої якості продукції, що дає змогу вийти на нові сегменти ринку кондитерських виробів. 3. Досягнення мети – послаблення позицій конкурентів можливо досягти за рахунок зростання обсягів виробництва та лідерства на ринку кондитерських виробів. 4. Виробничі потужності та висока якість продукції дає змогу виходу на нові ринки та дозволяє розширити діяльність. | 1. Спроможність розширення асортименту продукції дозволить привабити нових покупців при помірній ціні дати продукцію преміум класу. 2. Протидії загрозам з боку основних конкурентів, це: відомість бренду, висока якість продукція та репутація. |
| Слабкі сторони 1. Відсутність чітких стратегічних напрямів управління конкурентоспроможністю. 3. Високий рівень витрат. 4. Слабка гнучкість реагування на зміни ринкової кон'юнктури. | 1. Мінімізування можливості перешкоди з боку конкурентів та запобігти негативному впливу ринкової кон'юнктури допоможе розширення асортименту продукції. 2. Для визначення стратегічних напрямків розвитку конкурентоспроможності, підвищення маркетингової обізнаності та зміцнення конкурентного положення допоможе інституціоналізація механізму управління конкурентоспроможності. | 1. Зниження втрати від впливу негативних чинників зовнішнього середовища потребує: розробки стратегії зниження витрат та підвищення прибутковості. 2. Знизити зростаючий тиск конкурентів можливо за допомогою розвитку механізму управління конкурентоспроможністю. |

Джерело: складено автором

Більш детальне дослідження конкурентної позиції підприємства виконано з використанням метода «п'яти сил конкуренції» М. Портера. Він дозволяє оцінити, наскільки підприємство здатне конкурувати з іншими гравцями на ринку з урахуванням наступних факторів: 1) загрозу появи продуктів-замінників;

2) загрозу появи нових гравців; 3) ринкову владу постачальників; 4) ринкову владу споживачів; 5) рівень конкурентної боротьби.

Оцінка впливу конкурентного середовища на підприємство виконана експертним шляхом з використанням 3-х бальної шкали: 1 бал – слабкий вплив, 2 бали – помірний

вплив, 3 бали – сильний вплив. Підраховано середнє значення впливу по кожній силі (таблиця 4).

Аналіз за методом «п'яти сил конкуренції» М. Портера є також способом стратегічної діагностики конкурентоспроможності. Він важливий для розуміння структури галузі та формування стратегій, визначення сил, що обумовлюють конкурентоспроможність та ідентифікації позиції підприємства. Проте для конкретизації та розширення розгляду аспектів, що обумовлюють конкурентоспроможність підприємства, необхідно обов'язково використовувати методи, які передбачають оцінку ефективності діяльності підприємства, його фінансовий стан, раціональність операційної діяльності та використання ресурсів, тобто внутрішні фактори, що обумовлюють рівень конкурентоспроможності підприємства.

З цією метою ми пропонуємо використовувати метод, заснований на «теорії ефективної конкуренції» запропонований Л. П. Артеменко та Г. В. Толмачовою [7].

Метод передбачає оцінку чотирьох груп показників (критеріїв) конкурентоспроможності: 1) ефективність виробничої діяльності підприємства; 2) фінансовий стан підприємства; 3) ефективність організації збуту; 4) конкурентоспроможність товару.

До першої групи входять показники, що характеризують ефективність управління виробництвом: економічність виробничих витрат, раціональність експлуатації основних фондів, інноваційність технологічного процесу з виробництва товару, організація праці на виробництві. У другій групі показники, які відображають ефективність управління оборотними коштами: незалежність підприємства від залучення кредитних коштів, здатність підприємства покривати свої борги, можливість розвитку у майбутньому. У третій групі враховані показники, котрі дозволяють отримати уявлення про ефективність управління збутом та використання реклами, котра допомагає просувати товари на ринку. Четверта група – це показники конкурентоспроможності товару (якість товару та його ціна).

По кожній групі (оціночному напрямку) визначається узагальнююча оцінка (критерій) за формулами:

1. Критерій ефективності виробничої діяльності (ЕВ):

$$EB = 0,31PB + 0,19\Phi + 0,4PT + 0,1PP, \quad (1)$$

де PB – рівень витрат виробництва на одиницю продукції;

Φ – показник фондівіддачі;

PT – показник рентабельності товару;

PP – показник продуктивності праці.

2. Критерій фінансового стану підприємства (ФС):

$$FC = 0,29KA + 0,2KP + 0,36KL + 0,15KO, \quad (2)$$

де KA – показник автономії підприємства;

KP – показник платоспроможності підприємства;

KL – показник абсолютної ліквідності;

KO – показник обертання оборотних коштів.

3. Критерій ефективності організації збуту (ЕЗ):

$$EZ = 0,37RP + 0,29KZ + 0,21KB + 0,14KP, \quad (3)$$

де RP – рентабельність продажів;

KZ – коефіцієнт затовареності готовою продукцією;

KB – коефіцієнт завантаження виробничих потужностей;

KP – коефіцієнт ефективності реклами.

4. Коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства (ККО):

$$KKO = 0,15EB + 0,29FC + 0,23EZ + 0,33KT, \quad (4)$$

де EB – ефективність виробничої потужності підприємства;

FC – фінансовий стан підприємства;

EZ – ефективність організації збуту товару;

KT – значення критерію конкурентоспроможності товару.

З метою переведення показників у відносні величини використовують 15-бальну шкалу. При цьому значення «5 балів» – надають показнику, який гірший за базовий; «10 балів» – на рівні базового; «15 балів» – значення показників більше за базовий.

Основні переваги запропонованого методу: врахування найбільш важливих показників виробничо-господарської діяльності підприємства та її фінансово-економічних результатів; відсутність дублювання, що дозволяє коректно виконувати оцінку; врахування рівня конкурентоспроможності продукції підприємства; наявність інтегральної оцінки, що дозволяє зрозумілим чином ідентифікувати рівень конкурентоспроможності та порівнювати його в динаміці, а також з іншими суб'єктами ринку.

Розрахунок одиничних показників конкурентоспроможності, за методом заснованим на теорії «ефективної конкуренції» Л. П. Артеменко та Г. В. Толмачова представлено у табл. 5.

Отримані результати свідчать про погіршення конкурентоспроможності підприємства в останній аналізований період, що обумовлює необхідність пошуку ефективних заходів та формування програми її підвищення враховуючи умови ринкової кон'юнктури та власних можливостей підприємства (таблиця 6).

Таблиця 4

Оцінка ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК» методом «п'яти сил конкуренції» М. Портера

| Вид сили | Фактор | Стан фактору | Оцінка фактору в балах | | |
|--|--|---|------------------------|---|------|
| | | | 1 | 2 | 3 |
| Вплив споживачів | Вплив покупців на конкурентні позиції | висока еластичність попиту на кондитерські вироби по прибутках і ціні | | | 3 |
| | | можливість переходу до іншого виробника без додаткових витрат | | 2 | 3 |
| | | висока міра поінформованості про кондитерську продукцію та її ціни | | | 3 |
| | Торговельна сила споживачів | споживачі багаточисельні, різні, неконцентровані | | 2 | |
| | | зростання споживачів, які цікавляться здоровою їжею | | 2 | |
| | | наявні кризові явища в економіці, котрі сприяють росту попиту | 1 | | |
| Середнє значення впливу споживачів (14/6) | | | | | 2,33 |
| Вплив постачальників | Вплив постачальників на конкурентні позиції підприємства | компанія має міцні довгострокові відносини із постачальниками | | | 3 |
| | | самостійний імпорт інгредієнтів (частка) та складових для виробництва | | | 3 |
| | Обмеження ресурсного потенціалу | висока залежність від світового ринку какао-бобів | | 2 | |
| | | якість сировини та інгредієнтів, для виробництва | | 2 | |
| Середнє значення впливу постачальників (10/4) | | | | | 2,5 |
| Вплив товарів - заміників | Солодоці із цукор замінювачів | відсутність загрози масової появи товарів-замінників | | | 3 |
| | | відсутність ймовірності зміни споживчих уподобань споживачів | | 2 | |
| Середнє значення впливу заміників (5/2) | | | | | 2,5 |
| Поява нових конкурентів | Рівень вхідного бар'єру | існує загроза появи нових конкурентів | | | 3 |
| Середнє значення впливу фактору появи нових конкурентів (3/1) | | | | | 3,0 |
| Конкуренція між існуючими на ринку фірмами | Ступінь інтенсивності конкуренції | невисокий ступінь концентрації на досліджуваному ринку | | | 3 |
| | | наявний ринок є монополізованим | | | 3 |
| | Конкурентні переваги ПрАТ «АВК» | є лідером ринку | | 2 | |
| | | покращення конкурентної позиції | 1 | | |
| | | зростання ринкової частки | 1 | | |
| | | стабільні обсяги продажів у звіт. періоді | | 2 | |
| | | сильні конкурентні переваги у конкурентів | | 2 | |
| Середнє значення впливу конкуренції між фірмами на ринку (14/7) | | | | | 2,0 |

Джерело: складено автором

Таблиця 5

Показники конкурентоспроможності ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК»

| Показники конкурентоспроможності | 2020 рік | 2021 рік | 2022 рік | Бали 2021 | Бали 2022 |
|---|----------|----------|----------|-----------|-----------|
| 1. Критерій ефективності виробничої діяльності підприємства (ЕВ) | | | | | |
| 1.1 Рівень витрат (РВ) | 0,519 | 0,566 | 0,671 | 12 | 11 |
| 1.2 Фондовіддача (Ф) | 4,35 | 4,67 | 4,44 | 10 | 11 |
| 1.3 Рентабельність товару (РТ) | 0,03 | 0,04 | 0,01 | 12 | 11 |
| 1.4 Продуктивність праці (ПП) | 418,83 | 461,62 | 485,51 | 10 | 11 |
| ЕВ = 0,31РВ+0,19Ф+0,4РТ+0,1ПП | | | | 11,42 | 11,0 |
| 2. Критерій фінансового стану підприємства (ФС) | | | | | |
| 2.1 Коефіцієнт автономії (КА) | 0,42 | 0,36 | 0,32 | 12 | 11 |
| 2.2 Коефіцієнт покриття (КП) | 1,01 | 1,25 | 1,17 | 12 | 11 |
| 2.3 Коефіцієнт абсолютної ліквідності (КЛ) | 0,003 | 0,004 | 0,009 | 11 | 12 |
| 2.4 Коефіцієнт обертання оборот. коштів (КО) | 2,87 | 2,56 | 2,45 | 12 | 11 |
| ФС = 0,29КА+0,2КП+0,36КЛ+0,15КО | | | | 11,64 | 11,36 |
| 3. Критерій ефективності організації збуту товару (ЕЗ) | | | | | |
| 3.1 Рентабельність продажу (РП) | 0,02 | 0,04 | 0,005 | 10 | 11 |
| 3.2 Коефіцієнт затовареності готовою продукцією (КЗ) | 0,006 | 0,009 | 0,010 | 13 | 12 |
| 3.3 Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей (КВ) | 0,908 | 0,873 | 0,884 | 13 | 12 |
| 3.4 Коефіцієнт ефективності реклами (КР) | 0,11 | 0,60 | - 0,9 | 11 | 6 |
| ЕЗ = 0,37РП +0,29КЗ + 0,21КВ +0,14КР | | | | 11,74 | 10,91 |
| 4. Критерій конкурентоспроможності товару (КТ) | | | | | |
| 4.1 Якість товару | - | - | - | 14 | 14 |
| 4.2 Ціна товару | - | - | - | 12 | 12 |
| КТ | | | | 13 | 13 |
| ККО | | | | 12,08 | 11,74 |

Джерело: складено автором

ПІДПРИЄМНИЦТВО, ТОРГІВЛЯ ТА БІРЖОВА ДІЯЛЬНІСТЬ

Впровадження запропонованої програми дозволяє збільшити обсяги реалізації продукції за рахунок розширення її асортименту та використання сучасних ефективних рекламних заходів, підвищити рівень конкурентоспроможності підприємства та його ринкову вартість.

Висновки. Обґрунтовано доцільність комплексної оцінки конкурентоспроможності підприємства з використання різних за своєю цільовою спрямованістю методів з метою визначення як стратегічної конкурентної позиції підприємства, так і її поточного рівня. Стратегічна конкурентоспроможність підприємства може визначатись за допомогою адаптованого SWOT-аналізу та методу «п'яти сил конкуренції» М. Портера. Поточну конкурентоспроможність доцільно оцінювати методом, заснованим на теорії «ефективної

конкуренції». Запропонований підхід забезпечує цілісне розуміння конкурентної ситуації на ринку, визначення основних факторів впливу на рівень конкурентоспроможності, а також розвиток конкурентних переваг підприємства та страхування ризиків його діяльності.

Запропонований комплексний підхід використано при оцінці стратегічної та поточної конкурентоспроможності ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК». Результати оцінки підтвердили стійку конкурентну позицію підприємства, як одного з лідерів кондитерського ринку України, що останнім часом має тенденцію до зниження у зв'язку з об'єктивно обумовленим негативним впливом факторів зовнішнього середовища. На тлі глибокого розуміння конкурентних переваг підприємства та його слабких сторін, які необхідно нейтралізувати, обґрунтована стратегія роз-

Таблиця 6

**Загальна програма підвищення конкурентоспроможності
ПрАТ «Кондитерська фабрика «АВК»**

| № | Заходи підвищення конкурентоспроможності підприємства | Шляхи реалізації |
|---|--|--|
| 1 | Розробка та виведення на ринок нових видів продукції | Розробка та випуск нових товарних ліній; Розширення наявних товарних ліній; Репозиціонування кондитерських виробів. |
| 2 | Використання нових технологій | 1. Лазерні технології – для створення оригінальних форм, малюнків, написів, елементів декору на поверхні кондитерських виробів; 2. Робототехніка – для автоматизації процесів виготовлення, упаковки, транспортування, продажу кондитерських виробів; 3. Нанотехнології – для створення нових смаків, ароматів, кольорів, текстур, харчових та пакувальних матеріалів. |
| 3 | Вихід на нові ринки та окремі сегменти | Непрямий експорт; дочірня компанія; партнерство, спільна компанія, підприємство; інвестиції в виробництво. |
| 4 | Постійний розвиток персоналу компанії | Внутрішнє та зовнішнє навчання персоналу: курси, підвищення кваліфікації, тренінги, самонавчання, конференції, семінари та інше. |
| 4 | Розробка стратегічних напрямків управління конкурентоспроможності підприємства | Покращення відносин з постачальниками; Ефективність просування продукції на ринку; Розвиток організаційної структури управління в конкурентних умовах. |
| 6 | Використання найбільш ефективних рекламних заходів. | Топ-10 ефективних рекламних рішень: контекстна реклама, банерна реклама, google Merchant Center; ремаркетинг / ретаргетинг; відео – реклама в YouTube; тизерна реклама; реклама в соцмережах (Facebook, Instagram та ін.); реклама в пошті Gmail; email – розсилки; |

Джерело: складено автором

вितку підприємства та розроблена програма її реалізації.

Представлені напрацювання мають високий рівень формалізації, є науково-обґрунтованими, базуються на універсальних методах та показниках і можуть бути використані не лише на підприємствах кондитерської промисловості, а й на усіх промислових підприємствах України.

Подальші дослідження можуть полягати в удосконаленні методу, заснованого на теорії

«ефективної конкуренції», за рахунок розширення системи показників. Зокрема прикладом може виступати впровадження додаткових показників-критеріїв: для 1 групи – інноваційність, екологічність, енергоефективність; для 2 групи – фінансова стійкість, інвестиційна привабливість; для 3 групи – рівень задоволення споживачів, репутація підприємства, лояльність клієнтів; для 4 групи – показники дизайну, унікальності, соціальної відповідальності тощо.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Сумець О. М., Сомова О. Є., Пеліхов Є. Ф. Оцінка конкурентоспроможності сучасного промислового підприємства. Навчально-практичний посібник. 2-е вид., перероб. та доповн. Київ : «Видавничий дім «Професіонал», 2009. 280 с.
2. Должанський І. З., Загорна Т. О. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2006. 384 с.
3. Загорна Т. О. Конкурентоздатність фірми в системі стратегічного маркетингу. *Торгівля і ринок України*. Донецьк : ДонДУЕТ, 2000. Вип. 11. Т. 1. С. 87–91.

4. Сіваченко І. Ю. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2006. 456 с.
5. Павлова В. А. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка та стратегія забезпечення : монографія. Дніпропетровськ : Вид-во ДУЕП, 2006. 276 с.
6. Артеменко Л. П. Наукові підходи до стратегічної ефективності підприємства. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2014. № 2(2). С. 115–119.
7. Толмачова Г. В., Артеменко Л. П. Методика оцінки стратегічної конкурентоспроможності підприємства. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2015. № 4. С. 113–116.
8. Портер М. Стратегія конкуренції і методика аналізу галузей і діяльності конкурентів. Київ : Основи, 1997. 451 с.
9. Фатхутдінов Р. А. Осовська Г. В. Управління конкурентоздатністю організації : підручник. Київ : Кондор, 2009. 470 с.

REFERENCES:

1. Sumets O. M., Somova O. E., Pyelikhov E.F. (2009). *Otsinka konkurentospromozhnosti suchasnoho promyslovoho pidpriemstva* [Assessment of the competitiveness of a modern industrial enterprise: textbook] 2nd ed., revision. and additional. Kyiv: "Professional" Publishing House, 280 p.
2. Dolzhansky I. Z., Zagorna T. O. *Konkurentospromozhnist pidpriemstva : navch. posibnyk* [Enterprise competitiveness: textbook]. Kyiv: Center for Educational Literature, 2006. -384 p.
3. Zagorna T. O. (2000) Konkurentozdatnist firmy v systemi stratehichnoho marketynhu [Competitiveness of the firm in the strategic marketing system]. *Trade and Market of Ukraine*. Donetsk: DonDUET, Issue 11. Vol. 1. P. 87–91.
4. Sivachenko I. Yu. (2006). *Upravlinnia mizhnarodnoiu konkurentospromozhnistiu pidpriemstv : navch. posib.* [Management of international competitiveness of enterprises: training manual]. Kyiv: Center of educational literature, 456 p.
5. Pavlova V. A. (2006). *Konkurentospromozhnist pidpriemstva: otsinka ta stratehiia zabezpechennia : monohrafiia* [Enterprise competitiveness: assessment and strategy of provision: monograph]. Dnipro: Publishing House DUEP, 276 p.
6. Artemenko L. P. (2014). *Naukovi pidkhody do stratehichnoi efektyvnosti pidpriemstva* [Scientific approaches to the strategic efficiency of the enterprise: monograph]. *Problems and prospects of entrepreneurship development*. No. 2(2). P. 115–119.
7. Tolmachova G. V., Artemenko L. P. (2015). *Metodyka otsinky stratehichnoi konkurentospromozhnosti pidpriemstva* [Methodology for assessing the strategic competitiveness of an enterprise: monograph]. *Problems and prospects of entrepreneurship development*, no. 4, pp. 113–116.
8. Porter M. (1997). *Stratehiia konkurentsii i metodyka analizu haluzei i diialnosti konkurentiv* [Competition strategy and methods of analysis of industries and activities of competitors: textbook]. Kyiv: Osnovy, 451 p.
9. Fathutdinov R. A. Osovskaya G. V. (2009). *Upravlinnia konkurentozdatnistiu orhanizatsii: pidruchnyk* [Management of the organization's competitiveness: textbook]. Kyiv: Kondor, 470 p.