

## ПРОБЛЕМИ ОЦІНКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ЯК ІНДИКАТОРА СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ

© 2018 КОТЕНКО С. І., ШВІНДИНА Г. О.

УДК 005.21:005.342:005.332.4:005.56  
JEL Classification: L10; L22; L53; M10; M21

Котенко С. І., Швіндіна Г. О.

### Проблеми оцінки конкурентоспроможності підприємств як індикатора стратегічного розвитку

У процесі розвитку ринкової економіки науковці та дослідники зі всього світу намагалися систематизувати методи оцінки конкурентоспроможності та розробити універсальну класифікацію таких підходів. Під час аналізу наукової літератури за тематикою цієї статті та результатів попередніх досліджень авторами узагальнено підходи до оцінки конкурентоспроможності та виявлено основні критерії для їх подальшої класифікації. Порівняльний аналіз моделей з оцінки конкурентоспроможності дозволяє не тільки виявити та порівняти їх сильні та слабкі сторони, але й побудувати комбінацію методів для посилення наявних переваг моделей і нівелювання їх недоліків. Такий процес дає змогу вдосконалювати самі методи оцінки та використовувати напрацювання науковців у сфері економіки, менеджменту та суміжних сферах. Авторами проаналізовано методи оцінки конкурентоспроможності та запропоновано шляхи вирішення недоліків вищезгаданих методів оцінки конкурентоспроможності. В роботі наведено підхід щодо використання комбінованих методик оцінки та їх формалізація.

**Ключові слова:** стратегія, стратегічний менеджмент, конкурентоспроможність, стратегічний розвиток, індикатор, показник, оцінка.

**Рис.:** 1. **Табл.:** 1. **Бібл.:** 46.

**Котенко Станіслав Ігоревич** – аспірант, кафедра управління, Сумський державний університет (вул. Римського-Корсакова, 2, Суми, 40007, Україна)  
**E-mail:** goodwinn93@gmail.com

**Швіндіна Ганна Олександрівна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри управління, Сумський державний університет (вул. Римського-Корсакова, 2, Суми, 40007, Україна)

**E-mail:** shvindina@management.sumdu.edu.ua

**ORCID:** 0000-0003-0883-8361

**Researcher ID:** B-4494-2018

**spin:** 7416-2039

УДК 005.21:005.342:005.332.4:005.56  
JEL Classification: L10; L22; L53; M10; M21

### Котенко С. И., Швиндина А. А. Проблемы оценки конкурентоспособности предприятий как индикатора стратегического развития

В процессе развития рыночной экономики ученые и исследователи со всего мира пытались систематизировать методы оценки конкурентоспособности и разработать универсальную классификацию таких подходов. В ходе анализа научной литературы по тематике данной статьи и результатов предыдущих исследований авторами обобщены подходы к оценке конкурентоспособности и выявлены основные критерии для их дальнейшей классификации. Сравнительный анализ моделей оценки конкурентоспособности позволяет не только выявить и сопоставить их сильные и слабые стороны, но и построить комбинацию методов для усиления существующих преимуществ моделей и нивелирования их недостатков. Такой процесс позволяет совершенствовать сами методы оценки и использовать наработки ученых в сфере экономики, управления и смежных сферах. Авторами проанализированы методы оценки конкурентоспособности, и предложены пути решения недостатков вышеупомянутых методов оценки конкурентоспособности. В работе представлен подход по использованию комбинированных методик оценки и их формализация.

**Ключевые слова:** стратегия, стратегический менеджмент, конкурентоспособность, стратегическое развитие, индикатор, показатель, оценка.

**Рис.:** 1. **Табл.:** 1. **Библ.:** 46.

**Котенко Станіслав Ігоревич** – аспірант, кафедра управління, Сумської державний університет (вул. Римського-Корсакова, 2, Суми, 40007, Україна)

UDC 005.21:005.342:005.332.4:005.56  
JEL Classification: L10; L22; L53; M10; M21

### Kotenko S. I., Shvindina H. O. Problems in Assessing Competitiveness of Enterprises as an Indicator of Strategic Development

In the process of development of a market economy, scientists and researchers from around the world tried to systematize methods for assessing competitiveness and develop a universal classification of such approaches. In the course of the analysis of the scientific literature on the topic of the article and the results of previous studies, the authors summarized the approaches to assessing competitiveness and identified the main criteria for their further classification. A comparative analysis of competitiveness assessment models allows not only to identify and compare their strengths and weaknesses but also to build a combination of methods to enhance the existing advantages of the models and negate their shortcomings. This process makes it possible to improve the assessment methods and use the achievements of scientists in the field of economics, management, and related fields. The authors have analyzed the methods for assessing competitiveness, and suggested ways to address the shortcomings of the above-mentioned methods for assessing competitiveness. The paper presents an approach to the use of combined assessment methods and their formalization.

**Keywords:** strategy, strategic management, competitiveness, strategic development, indicator, index, assessment.

**Fig.:** 1. **Tbl.:** 1. **Bibl.:** 46.

**Kotenko Stanislav I.** – Postgraduate Student, Department of Management, Sumy State University (2 Rymkoho-Korsakova Str., Sumy, 40007, Ukraine)  
**E-mail:** goodwinn93@gmail.com

E-mail: goodwinn93@gmail.com

**Швандина Анна Александровна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри управління, Сумської державної університету (ул. Римського-Корсакова, 2, Суми, 40007, Україна)

E-mail: shvindina@management.sumdu.edu.ua

ORCID: 0000-0003-0883-8361

Researcher ID: B-4494-2018

spin: 7416-2039

**Shvindina Hanna O.** – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management, Sumy State University (2 Rymkoho-Korsakova Str., Sumy, 40007, Ukraine)

E-mail: shvindina@management.sumdu.edu.ua

ORCID: 0000-0003-0883-8361

Researcher ID: B-4494-2018

spin: 7416-2039

**Вступ.** Поняття конкурентоспроможності широко вживається на різних рівнях аналізу, стратеги та аналітики використовують у своїх оцінках розвитку економічних систем конкурентоспроможність галузі, країни, окремої одиниці, але в цьому дослідженні увага сконцентрована на конкурентоспроможності підприємства як основного постачальника інновацій в галузі. Із часів Й. Шумпетера інноваціям приписували ключову роль у формуванні конкурентоспроможності підприємства, і тепер, коли галузі втрачають кордони у сенсі глобалізації бізнесу, умови ведення бізнесу для вітчизняного підприємства стають несприятливими. Змінюються підходи до управління, змінюються підходи до виробництва, до обслуговування покупців і вибудови внутрішньої організаційної архітектури. Стратегії червоного океану замінюються новими стратегіями блакитного океану, які змінили уявлення про конкурентоспроможність і вимагають впровадження нових підходів до її оцінки.

**Постановка проблеми.** Сучасний стан розвитку економіки України характеризується орієнтуванням на європейські стандарти виготовлення різноманітної продукції та ведення бізнесу загалом. Одним із показників ефективності ведення бізнесу та розвитку галузей є показник конкурентоспроможності підприємства. При цьому вітчизняні дослідження в цій сфері підтверджують низький рівень конкурентоспроможності окремих видів виробництв (наприклад, електротехнічного [35] та цілих галузей (наприклад, агропромислового комплексу [37], виноробства [29] та ін.).

В таких умовах зростання рівня конкурентоспроможності підприємства стає головною задачею для подальшого успішного конкурування на внутрішніх і зовнішніх ринках.

На цей час існує багато різних систем аналізу й оцінки конкурентоспроможності підприємств. Їх аналіз дасть змогу виявити переваги та недоліки таких систем і відокремити сфери застосування окремих систем оцінки. Розуміння основних прийомів і механізмів оцінки конкурентоспроможності дозволить, на наш погляд, виокремити основні фактори для подальшого моделювання системи формування високої конкурентоспроможності та підтримки її функціонування.

Науковими дослідженнями за тематикою конкуренції та конкурентоспроможності займалися такі відомі науковці, як М. Портер [14], Р. Акофф [22], Г. Хемел та К. Прахалад [15], Х. Чезброу [3], П. Кругман [12], Дж. Дайер та Х. Сінгх [7], Д. Барні [2], Р. Холл [9], Р. Рід [17].

Поняття конкурентоспроможності на теренах України досліджувалось такими вченими, як В. Шинкаренко

[44], П. Беленький [24], Л. Балабанова та А. Кривенко [23], Т. Харченко [40], Г. Трегуб [39] та багатьма іншими.

Необхідно виокремити дослідження у сфері розроблення науково-методичних підходів до оцінки конкурентоспроможності, серед яких слід згадати роботи Ю. Мануйловича [33, 2013], М. Юдіна [45], А. Загороднього [30], С. Клименко [31], В. Блонської та Н. Дєпи [25], М. Саєнко [38] та інших.

Тим не менш, залишаються невирішеними питання систематизації підходів до оцінки конкурентоспроможності, їх класифікації відповідно до сфери застосування та їх результативного впровадження у практику підприємств України.

**Метою статті** є аналіз науково-методичних підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємств, їх узагальнення та пошук шляхів їх вдосконалення для використання у практиці вітчизняними підприємствами.

Проблема систематизації підходів до оцінки конкурентоспроможності тісно пов'язана із розходженнями у трактуванні цього питання. Наприклад, варто звернути увагу на трактування поняття «конкурентоспроможність підприємства», поданого у працях українських учених І. Должанського та Т. Загорної, де вона розуміється як «... здатність виробляти й реалізовувати продукцію швидко, в достатній кількості, при високому технологічному рівні обслуговування та як можливість ефективно розпорядитися власними й позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку» [27].

Своєю чергою, Л. М. Минко описує конкурентоспроможність підприємства як «...здатність підприємства вчасно й ефективно коригувати параметри своєї діяльності залежно від змін у зовнішньому середовищі для підтримання існуючих і створення нових конкурентних переваг з метою досягнення власних стратегічних цілей» [34]. У цьому визначенні науковець акцентує увагу на змінах у зовнішньому середовищі, які вважає рушійними силами конкурентної боротьби.

Дослідниця С. О. Шевельова у своєму визначенні конкурентоспроможності підприємства концентрує увагу на маркетингових та іміджевих показниках підприємства, як це видно із визначення: «...здатність підприємства підтримувати стійкі позиції на ринку, функціонувати прибутково, бути привабливим для інвесторів, заслужити добрий імідж (образ) серед споживачів і різноманітних суб'єктів господарювання» [43].

Вчені О. П. Єлець та Є. В. Богдан у своїх працях [28] розрізняють чотири основні рівні конкурентоспроможності підприємства, які умовно розбиті за аналогією із

розвитком глобальних гравців галузі. Вчені стверджують, що рівні вибудовуються від нижчого до вищого (з 1-го по 4-й рівень). На першому рівні випуск продукції є пріоритетною сферою зусиль, в той час як потреби споживача залишаються на другому плані. На другому рівні продукцію вдосконалюють у відповідь на встановлені конкурентами стандарти. Третій рівень, за логікою дослідників, характерний для підприємств, які ігнорують стандарти конкурентів, аби отримати переваги у галузі. Четвертий рівень конкурентоспроможності забезпечується за рахунок управлінських технологій, і при цьому підприємство стає «законодавцем моди» на даному ринку» [28].

Беручи до уваги вищевикладені підходи до визначення сутності конкурентоспроможності, ми вважаємо за доцільне зупинитися на визначенні конкурентної стратегії за М. Портером, адже головна мета конкурентної стратегії – отримання конкурентної переваги. Виходячи з багатокомпонентної моделі конкурентних переваг, які розглядає М. Портер у своєму дослідженні [36], ми стверджуємо, що оцінка конкурентоспроможності – це, перш за все, оцінка здатності отримати перевагу над цільовим конкурентом (або стандартом конкуренції).

Відповідно до концепції оцінки конкурентних переваг ми обрали декілька найбільш розповсюджених моделей оцінки. Однією з перших слід згадати модель Бостонської консультативної групи (БКГ). Цей підхід був запропонований Б. Хендерсоном [10], засновником офісу компанії Бостонської консультативної групи, який на прохання компанії Texas Instruments та Black & Decker розробив власну версію кривої навчання («кривої досвіду»), щоб пояснити політику цін і конкурентну поведінку на сегментах ринку у стратегічних сферах, які активно розвиваються. Проте перші праці, які зробили свій внесок у розвиток цієї теорії, були опубліковані ще у 1968 році, де були визначені чотири основні позиції для стратегічних бізнес-одиниць (товарів підприємства): «зірки», «дійні корови», «знаки питання», «собаки».

Такий розподіл за відносною часткою та темпами зростання ринку дозволяє оцінити перспективність інвестування у виробництво різної продукції та переміщення ресурсів і зусиль компанії. Ця модель і досі є розповсюдженою завдяки закордонним [13] і вітчизняним авторам [38].

Беручи до уваги переваги цієї моделі, в цьому дослідженні ми б хотіли зосередитися на її недоліках, які є характерними для більшості двовимірних матриць. Так, у праці вчених А. Дуйки та її співавторів [6] серед недоліків матриці БКГ було зазначено те, що модель базується на припущеннях, які далеко не завжди підтверджуються.

Одне з припущень полягає у виборі лише однієї змінної – відносної частки ринку – для вимірювання конкурентної позиції підприємства, в той час як інші фактори, зокрема, інтенсивність конкуренції та очікування потенційного покупця, ігноруються.

Друге припущення на користь вибору швидкості зростання ринку для вимірювання привабливості галузі часто є недостовірним, оскільки існують галузі, які мають сильне зростання, але які є непривабливими з точки зору прибутковості.

Третє припущення полягає в сукупній незалежності між стратегічними бізнес-одиницями організації.

Четверте припущення – це однорідність або відсутність вартості капіталу. Згідно з матрицею БКГ одна гривня, інвестована у водопостачання міста, має таке ж значення, як і гривня, вкладена в кінопродукцію, що є абсурдним.

Окрім цього А. Дуйка та співавтори [6] виділяють такі важливі недоліки використання матриці БКГ:

- витрати, на яких побудована крива досвіду стратегічної бізнес-одиниці, не враховують специфіку окремих стратегічних бізнес-одиниць;
- висока відносна частка ринку не є достатньою умовою для досягнення рентабельності вище середнього рівня у секторі;
- зв'язок між відносною часткою ринку та прибутковістю (доходами) не настільки сильний, як наслідки кривої досвіду;
- матриця БКГ є актуальною лише в промислових секторах, де важливий ефект досвіду.

Крім згаданих, існують проблеми сегментації, властиві всім моделям управління портфельної діяльності. Використання матриці БКГ має специфічні незручності, яких слід уникати під час процесу сегментації. Метод БКГ ґрунтується виключно на понятті внутрішньої конкурентної переваги та не враховує зовнішню конкурентну перевагу, яка може принести користь підприємству або бренду в умовах використання стратегії диференціації.

До матричних моделей також слід віднести матрицю Ансоффа [1], матричний підхід МакКінзі [5], матрицю Артура Д. Літла (або життєвого циклу), яка широко вживана в закордонній академічній літературі [16; 21], DPM-матрицю [18], матрицю Хофера-Шенделя [11].

Матричні моделі можна сформулювати як моделі (х,у) типу, в якому параметрами є відповідно або одновимірний (матриці БКГ, Ансоффа, Артура Д. Літла), або багатовимірний (матриці МакКінзі, Артура Д. Літла та Хофера-Шенделя) показники.

Серед інших моделей, які були проаналізовані в цьому дослідженні, слід виокремити «діамантову» модель М. Портера [14] та його модель 5 ринкових сил, яка може бути застосована в практиці промисловими підприємствами [19]. Аналітичні методи оцінки конкурентних переваг включають в себе GAP-аналіз [4], PIMS-аналіз [8; 20] та багато інших моделей. Крім означених у дослідженні, стратегіями та аналітиками широко використовуються в практиці ситуаційний аналіз (SWOT-аналіз), метод експертного оцінювання, фінансово-економічний метод, метод картування стратегічних груп та багато інших.

Порівняльний аналіз моделей з оцінки конкурентоспроможності дозволяє не тільки виявити та порівняти їх недоліки, але й побудувати комбінацію методів для посилення їх переваг. Серед попередніх досліджень слід згадати результати порівняльного аналізу, виконаного А. Лазаренко [32], які ми використали для подальшого моделювання комплексної моделі оцінки конкурентоспроможності. У наведеній нижче таблиці (див. табл. 1) подано авторський підхід до аналізу підходів до оцінки

Таблиця 1

Аналіз підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємства

1 Назва підходу до оцінки конкурентоспроможності	2 Стисла характеристика та методика розрахунку	3 Переваги та недоліки підходів за А. Лазаренко [32]	4 Вирішення недоліків підходу (авторські пропозиції)
Матричні підходи (x; y), тип (графічне вирішення)	Сутність оцінки конкурентоспроможності підприємства складається у вигляді матриці, побудованої за принципом системи координат X/Y, в якій використовуються протиставлені показники або групи показників (частка ринку – темп зростання, період життєвого циклу – конкурентна позиція тощо). Найвищі значення показників (xy) означають найбільшу конкурентоспроможність	<p><i>Переваги</i> цих методів: вони дозволяють забезпечити високу адекватність оцінки результатів.</p> <p><i>Недоліки</i>: виключають проведення аналізу причин ситуації, що склалася, і складніше прийняття управлінських рішень, а також вимагає наявності достовірної маркетингової інформації, що вимагає відповідних досліджень</p>	Впровадження системного підходу до використання декількох матриць одночасно та з урахуванням динаміки, в комплексі із системою BSC. Це дозволить зробити аналіз причин ситуації, що склалася з точки зору внутрішніх показників організації
Конкурентний бенчмаркінг (графічне та/або аналітичне вирішення)	В основі цього методу лежить використання одиничних параметрів товару (продукції). Оцінка здійснюється шляхом зіставлення параметрів аналізованої продукції з параметрами бази порівняння. Результат оцінки: чи досягнутий рівень у цілому; за якими параметрами він не досягнутий; які з параметрів найбільше відрізняються від базових	<p><i>Переваги</i> методів: вони враховують одну з найбільш важливих складових конкурентоспроможності підприємства - конкурентоспроможність його товару або послуги.</p> <p><i>Недоліки</i>: не дає уявлення про переваги і недоліки в роботі фірми, оскільки оцінка здійснюється за окремими факторами конкурентоспроможності товару</p>	Вирішення цього недоліку полягає у використанні комплексу параметрів діяльності підприємства та їх зіставленні з параметрами бази порівняння (на рівні підприємств-конкурентів певної галузі). Це можливе в умовах формування системи до розрахунку інтегрального показника (адитивним чи мультимілікативним шляхом)
Формування інтегрального показника адитивним шляхом (аналітичне вирішення)	При використанні адитивного шляху цей показник Кінт відображується формулою: $K_{int} = \sum_{i=1}^n K_i a_i,$ $\sum_{i=1}^n a_i = 1.$ де $K_i$ – показники конкурентоспроможності окремих сторін діяльності підприємства загальним числом $n$ ; $a_i$ – вагомість окремих факторів у загальній сумі	<p><i>Переваги</i>: при прийнятті управлінських рішень у рамках фундаментального аналізу підприємств цей показник є досить зручним та корисним, так само як і при прийнятті стратегічних рішень керівництвом підприємства.</p> <p><i>Недоліки</i>: для точного розрахунку інтегрального показника необхідно використовувати велику групу одиничних показників, а експертна оцінка знижує адекватність розрахунків</p>	Найкраще використання цього методу доцільно тоді, коли зменшення значення за одним критерієм компенсується зростанням значення за якимось іншим критерієм (чи декількома критеріями). В такому випадку навіть якщо значення одного критерію дорівнює нулю, загальне значення інтегрального показника може бути досить високим за рахунок інших критеріїв

Закінчення табл. 1

1	2	3	4
<p>Формування інтегрального показника мультиплікативним шляхом (аналітичне вирішення)</p>	<p>Мультиплікативна згортка використовується тоді, коли базисні показники характеризують відносні величини.</p> $K_{\text{int}} = \sqrt[n]{\prod_{i=1}^n K_i}$ <p>де <math>K_i</math> — показники конкурентоспроможності окремих сторін діяльності підприємства</p>	<p>У своїй роботі А. Лазаренко не наводить недоліки цього методу оцінки конкурентоспроможності. Автори вважають головним недоліком цього підходу небажане «згладжування» впливу показників-стимуляторів та показників-дестимуляторів, якщо вони об'єднуються в одній формулі</p>	<p>Метод підходить випадкам, коли низькі оцінки навіть по одному-двох критеріях є небажаними. Така згортка є дуже чутливою до низьких значень показників, оскільки значення навіть одного показника, близьке до нуля, фактично може нівелювати вплив інших показників</p>
<p>Збалансована система показників (BSC) (графічне та/або аналітичне вирішення)</p>	<p>Відповідно до моделі найбільш конкурентоспроможними є ті підприємства, де найкращим чином організована злагоджена робота всіх підрозділів і служб. Оцінка ефективності роботи кожного з підрозділів включає комплекс показників, характерних для певних блоків. Ця модель використовує комплекс віхідних показників за кожним блоком.</p>	<p>У своїй роботі А. Лазаренко не брала до уваги метод оцінки збалансованої системи показників. До головних недоліків, виявлених авторами, можна віднести відсутність урахування синергізму в процесі підрахунку показників конкурентоспроможності організації</p>	<p>Вважаємо за доцільне впроваджувати GAP-аналіз для виявлення можливостей синергізму між стратегічними бізнес-одичиницями</p>

Джерело: сформовано авторами на основі [5; 6; 32; 41; 42; 46]

конкурентоспроможності підприємств з урахуванням результатів попереднього дослідження А. Лазаренко (обведено пунктирною лінією) та досліджень інших закордонних і вітчизняних авторів. Як наведено в табл. 1, підходи до оцінки конкурентоспроможності є різними за масштабом застосування, за середовищем походження тих чи інших показників, за методологією формування та графічним відтворенням.

Все це дає сучасному стратегію безліч комбінацій для вибору комплекстарних методик (наприклад, поєднання декількох матриць у динаміці або матричних методів та BSC, або поєднання методу інтегрального показника із бенчмаркінгом тощо). Дослідниками неодноразово пропонувалось до впровадження збалансована система показників (Balanced Scorecard – BSC) як система стратегічного управління організацією на базі вимірювання та оцінки комплексної ефективності її діяльності за набором показників, підібраних таким чином, щоб врахувати окремі блоки діяльності організації. Ця модель має свої переваги і, за думкою І. В. Височин [26], вона дозволяє: донести стратегію до всіх робітників, погоджувати різні типи планів між собою, оцінювати результати діяльності на регулярній основі за допомогою ключових показників ефективності, попередити виникнення криз і полегшити взаємодію із впровадження стратегії на всіх рівнях. На наш погляд, модель BSC і досі недооцінюється, адже дозволяє деталізувати показники за споживчими сегментами, каналами збуту тощо. Такі показники одночасно є балансом стосунків зі споживачами та звітом про прибуток і збитки.

Раніше одним із авторів цього дослідження вже був запропонований підхід, який об'єднує модель BSC та оцінку інтегрального показника за мультиплікативним методом [42]. Вважаємо за доцільне привести цей підхід у такий спосіб (1).

$$I_{p\text{ стр}} = \sqrt[5]{ПФД \times ПБД \times ПЦД \times ПОТР \times ПАС}, \quad (1)$$

де  $I_{p\text{ стр}}$  – індикатор стратегічного розвитку підприємства, який побудовано методом мультиплікативної згортки на основі застосування підходу збалансованої системи показників, а саме:

- ПФД – показників фінансової діяльності;
- ПБП – показників бізнес-процесів,
- ПЦД – показників інноваційної діяльності,
- ПОТР – показників оцінки трудових ресурсів,
- ПАС – показників активності споживачів.

Суб-показники розраховуються також мультиплікативним методом.

У процесі розвитку компанії та формулювання стратегії наповнення цього показника змінюється залежно від цілей та програми дій із забезпечення конкурентних переваг компанії. Запропонований підхід (формула 1) є лише прикладом того, яким чином можна сконструювати показник конкурентоспроможності на базі двох наявних підходів. Подальший пошук вдалих комбінацій поєднання декількох науково-методичних підходів до оцінки конкурентних переваг є важливою науковою та практичною задачею, яка визначає напрямки подальшого дослідження.

**Висновки і перспективи подальших наукових розробок.** В роботі здійснено узагальнення підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємств і пошук шляхів щодо їх вдосконалення для використання у практичній діяльності українськими підприємствами.

В роботі наведено декілька трактувань поняття «конкурентоспроможність підприємства». Науковці по-різному описують це поняття, визначаючи, зі своєї точки зору, різні акценти, на які потрібно звернути увагу, та різні характеристики конкурентоспроможності. Це дослідження базується на визначенні конкурентних переваг М. Портера, і базове припущення полягає в тому, що оцінка конкурентоспроможності – це оцінка здатності отримати перевагу над цільовим конкурентом (або стандартом конкуренції в галузі).

У роботі наведено трактування методів оцінки конкурентоспроможності залежно від механізму розрахунку та представлення даних. Проаналізовані найбільш розповсюджені моделі оцінки, серед яких матричні моделі, збалансована система показників, різні методи формування інтегрального показника.

Авторами стверджується, що не існує універсального методу оцінки конкурентоспроможності, для кожного окремого підприємства необхідно розробляти власну методику як комбінацію вже відомих підходів.

Зауважимо, що рекомендації щодо використання об'єднаного методу BSC та оцінки інтегрального показника мультиплікативним шляхом є авторською пропозицією, яка може бути застосована в окремо взятих випадках.

Дискусійними залишаються питання впливу обраного методу оцінки конкурентоспроможності на зростання показників конкурентоспроможності окремих господарюючих суб'єктів. Дослідження у сфері оцінки конкурентоспроможності є відносно новими і залежать від радикальних змін у локальному та глобальному бізнес-середовищі.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Ansoff H. I. Strategies for diversification. *Harvard business review*. 1957. No. 35 (5). P. 113–124.
2. Barney J. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*. 1991. No. 17 (1). P. 99–120.
3. Chesbrough H. Business model innovation: opportunities and barriers. *Long range planning*. 2010. No. 43 (2). P. 354–363.
4. Cohen K. J., Cyert R. M. Strategy: Formulation, implementation, and monitoring. *The journal of business*. 1973. No. 46 (3). P. 349–367.
5. Company McKinsey & Enduring Ideas: The GE–McKinsey nine-box matrix // The McKinsey Quarterly, September 2008. URL: [https://www.mckinseyquarterly.com/Enduring\\_ideas\\_The\\_GE-McKinsey\\_nine-box\\_matrix\\_2198](https://www.mckinseyquarterly.com/Enduring_ideas_The_GE-McKinsey_nine-box_matrix_2198)
6. Duică A., Croitoru G., Duică M., Robescu O. The Rise and Fall Of BCG Model. [Conference] // Proceedings Of The 8th International Management Conference «Management Challenges For Sustainable Development». Bucharest, Romania. 2014. Vols. November 6th–7th. P. 148–150.
7. Dyer J., Singh H. The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of management review*. 1998. No. 23 (4). P. 660–679.

8. Farris P. W., Moore M. J. The Profit Impact of Marketing Strategy Project: Retrospect and Prospects. Cambridge : Cambridge University Press, 2004.
9. Hall R. A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage. *Strategic management journal*. 1993. No. 14 (8). P. 607–618.
10. Henderson B. D. The product portfolio: growth share matrix of the Boston Consulting Group [Chapter] // The strategy process: Concepts, contexts, cases. 1979. P. 678–680.
11. Hofer C., Schendel D. Strategy formulation: Analytical concepts. West Publishing, 1980.
12. Krugman P. Making sense of the competitiveness debate. *Oxford Review of Economic Policy*. 1996. No. 12 (3). P. 17–25.
13. Morrison A., & Wensley, R. Boxing up or boxed in? A short history of the Boston Consulting Group share/growth matrix. *Journal of Marketing Management*. 1991. No. 7 (2). P. 105–129.
14. Porter M. E. Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic management journal*. 1991. No. 12 (2). P. 95–117.
15. Prahalad C., Hamel G. Strategy as a field of study: Why search for a new paradigm? *Strategic management journal*. 1994. No. 15 (2). P. 5–16.
16. Proctor R. A., Kitchen P. J. Strategic planning: an overview of product portfolio models. *Marketing Intelligence & Planning*. 1990. No. 8 (7). P. 4–10.
17. Reed R., DeFillippi R. Causal ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage. *Academy of management review*. 1990. No. 15 (1). P. 88–102.
18. Robinson S. J. Q., Hichens R. E., Wade D. P. The directional policy matrix – tool for strategic planning. *Long Range Planning*. 1978. No. 2 (3). P. 8–15.
19. Shvindina H., Shkurko I. Development of the Quantitative Five Forces Analysis as a Strategic Management Tool. *Visnyk of Sumy State University. Economics*. 2015. No. 1. P. 75–82.
20. Wensley R. PIMS and BCG: New horizons or false dawn? *Strategic Management Journal*. 1982. No. 3 (2). P. 147–158.
21. Žic S., Hadžić H., Ikončić M. Portfolio analysis—a useful management tool. *Tehnički vjesnik*. 2009. Nr. 16 (4). P. 101–105.
22. Акофф Р. Акофф о менеджменте / ред. Волковой. СПб.: Питер, 2002. 488 с.
23. Балабанова Л. В., Кривенко А. В. Управління конкурентоспроможністю підприємств на основі маркетингу: монографія. Донецьк: ДонНУЕТ ім. Туган-Барановського, 2004. 147 с.
24. Беленький П. Ю. Дослідження проблем конкурентоспроможності. *Вісник НАН України*. 2007. № 5. С. 9–18.
25. Блонська В. І., Депа Н. Т. Порівняльна характеристика методів оцінки конкурентоспроможності продукції. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. № 20 (15). С. 115–120.
26. Височин І. В. Збалансована система показників ефективності діяльності підприємства як інструмент стратегічного менеджменту. *Наукові записки Національного університету Острозька академія. Серія «Економіка»*. 2009. № 12. С. 19–25.
27. Должанський І. З., Загорна Т. О. Конкурентоспроможність підприємства: підручник. Київ: Центр навч. літ., 2006. 384 с.
28. Єлець О. П., Богдан Є. В. Сутність конкуренції та конкурентоспроможність підприємства. URL: [http://www.zgja.zp.ua/gazeta/evzdia\\_7\\_082.pdf](http://www.zgja.zp.ua/gazeta/evzdia_7_082.pdf)
29. Ємцев В. І. Особливості формування конкурентоспроможності підприємств виноробної промисловості України. *Інтелект XXI*. 2015. № 5. С. 36–45.
30. Загородній А. Г., Чубай В. М. Оцінювання конкурентоспроможності інноваційної продукції в процесі вибору інноваційної стратегії підприємства. *Фінанси України*. 2007. № 1. С. 99–110.
31. Клименко С. М., Дуброва О. С., Барабась Д. О. Управління конкурентоспроможністю підприємства. Київ: КНЕУ, 2006. 527 с.
32. Лазаренко А. А. Методи оцінки конкурентоспроможності. *Молодой ученый*. 2014. № 1. С. 374–377.
33. Мануйлович Ю. М. Дослідження сутності та трактування поняття конкурентоспроможності підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2013. № 4. С. 274–282.
34. Минко Л. М. Сутність і складові поняття конкурентоспроможності підприємства. *Наукові праці НУХТ*. 2015. Т. 21, № 1. С. 86–92.
35. Перерва П. Г., Кобелева Т. О. Цінова політика підприємства та її вплив на ринкову кон'юнктуру та конкурентоспроможність продукції. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»*. *Економічні науки*. 2016. № 27 (1199). С. 58–61.
36. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. 715 с.
37. Савченко В. Ф., Козляниченко, О. М. Інноваційний розвиток сільськогосподарського машинобудування в Україні. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2016. № 1 (5). С. 108–116.
38. Саєнко М. Г., Борецька А. Є. Капітал інтелектуальності у формуванні конкурентоспроможності фірми: проблеми України і Польщі. *Інноваційна економіка*. 2010. № 3. С. 81–83.
39. Трегуб Г. І. Удосконалення методичних підходів до оцінки конкурентоспроможності продукції. *Механізм регулювання економіки*. 2002. № 3–4. С. 252–258.
40. Харченко Т. Б. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств як засіб ринкового реформування економіки. *АПЕ*. 2003. № 2. С. 70–73.
41. Хорват П. Сбалансированная система показателей как средство управления предприятием. *Проблемы теории и практики управления*. 2000. № 4. С. 108–113.
42. Швїндїна Г. О. Стратегічний менеджмент // Менеджмент для магістрів / за заг. ред. О. Ф. Балацького, О. М. Теліженка. Суми: Університет. кн., 2013. Т. 1. С. 79–193.
43. Шевельова С. О. Конкурентоспроможність молочно-го підкомплексу: монографія. Тернопіль: Збруч, 2001. 408 с.
44. Шинкаренко В. Г., Бондаренко А. С. Управление конкурентоспособностью предприятия: монографія. Харьков: Изд-во ХНАДУ, 2003. 186 с.
45. Юдін М. Порівняльна характеристика методів оцінки конкурентоспроможності продукції. *Економіст*. 2010. № 6. URL: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Ekonomist/2010\\_6/40\\_42.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ekonomist/2010_6/40_42.pdf)
46. Яремко І. Й., Рябкова О. В. Критерії та складові інтегрального показника результативності функціонування підприємства. *Вісник Національного університету Львівська політехніка. Серія: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2014. № 797. С. 423–429.

## REFERENCES

Akoff, R. Akoff o menedzhmente [Akoff about management]. St. Petersburg: Piter, 2002.

- Ansoff, H. I. "Strategies for diversification" *Harvard business review*, no. 35 (5) (1957): 113-124.
- Barney, J. "Firm resources and sustained competitive advantage". *Journal of management*, no. 17 (1) (1991): 99-120.
- Balabanova, L. V., and Kryvenko, A. V. *Upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstv na osnovi marketynhu* [Managing the competitiveness of enterprises based on marketing]. Donetsk: DonNUET im. Tuhan-Baranovskoho, 2004.
- Bielienkyi, P. Yu. "Doslidzhennia problem konkurentospromozhnosti" [Investigation of competitiveness issues]. *Visnyk NAN Ukrainy*, no. 5 (2007): 9-18.
- Blonska, V. I., and Depa, N. T. "Porivnialna kharakterystyka metodiv otsinky konkurentospromozhnosti produktsii" [Comparative characteristic of methods for assessing the competitiveness of products]. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy*, no. 20 (15) (2010): 115-120.
- "Company McKinsey & Enduring Ideas: The GE-McKinsey nine-box matrix". *The McKinsey Quarterly*. September 2008. [https://www.mckinseyquarterly.com/Enduring\\_ideas\\_The\\_GE-McKinsey\\_nine-box\\_matrix\\_2198](https://www.mckinseyquarterly.com/Enduring_ideas_The_GE-McKinsey_nine-box_matrix_2198)
- Chesbrough, H. "Business model innovation: opportunities and barriers". *Long range planning*, no. 43 (2) (2010): 354-363.
- Cohen, K. J., and Cyert, R. M. "Strategy: Formulation, implementation, and monitoring". *The journal of business*, no. 46 (3) (1973): 349-367.
- Dolzhanyskyi, I. Z., and Zahorna, T. O. *Konkurentospromozhnist pidpriemstva* [Competitiveness of the enterprise]. Kyiv: Tsentr navch. lit., 2006.
- Duica, A. et al. "The Rise and Fall of BCG Model". *Management Challenges For Sustainable Development*. Vols. November 6th-7th. Bucharest, Romania, 2014. 148-150.
- Dyer, J., and Singh, H. "The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage". *Academy of management review*, no. 23 (4) (1998): 660-679.
- Farris, P. W., and Moore, M. J. *The Profit Impact of Marketing Strategy Project: Retrospect and Prospects*. Cambridge: Cambridge University Press, 2004.
- Hall, R. "A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage". *Strategic management journal*, no. 14 (8) (1993): 607-618.
- Henderson, B. D. "The product portfolio: growth share matrix of the Boston Consulting Group [Chapter]". In *The strategy process: Concepts, contexts, cases*, 678-680, 1979.
- Hofer, C., and Schendel, D. *Strategy formulation: Analytical concepts*. West Publishing, 1980.
- Kharchenko, T. B. "Zabezpechennia konkurentospromozhnosti pidpriemstv yak zasib rynkovoho reformuvannia ekonomiky" [Ensuring the competitiveness of enterprises as a means of market reform of the economy]. *APE*, no. 2 (2003): 70-73.
- Khorvat, P. "Sbalansirovannaya sistema pokazateley kak sredstvo upravleniya predpriyatim" [Balanced scorecard as a means of enterprise management]. *Problemy teorii i praktiki upravleniia*, no. 4 (2000): 108-113.
- Klymenko, S. M., Dubrova, O. S., and Barabas, D. O. *Upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstva* [Managing the competitiveness of the enterprise]. Kyiv: KNEU, 2006.
- Krugman, P. "Making sense of the competitiveness debate". *Oxford Review of Economic Policy*, no. 12 (3) (1996): 17-25.
- Lazarenko, A. A. "Metody otsenki konkurentospromozhnosti" [Methods for assessing competitiveness]. *Molodoy uchenyy*, no. 1 (2014): 374-377.
- Manuilovych, Yu. M. "Doslidzhennia sutnosti ta traktuvannia poniattia konkurentospromozhnosti pidpriemstva" [Investigation of the essence and interpretation of the notion of enterprise competitiveness]. *Marketynh i menedzhment innovatsii*, no. 4 (2013): 274-282.
- Morrison, A., and Wensley, R. "Boxing up or boxed in? A short history of the Boston Consulting Group share". *Journal of Marketing Management*, no. 7 (2) (1991): 105-129.
- Mynko, L. M. "Sutnist i skladovi poniattia konkurentospromozhnosti pidpriemstva" [The essence and constituents of the concept of enterprise competitiveness]. *Naukovi pratsi NUKhT vol. 21*, no. 1 (2015): 86-92.
- Pererva, P. H., and Kobielieva, T. O. "Tsinova polityka pidpriemstva ta yii vplyv na rynkovu koniunkturu ta konkurentospromozhnist produktsii" [Price policy of an enterprise and its influence on market conditions and competitiveness of products]. *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu «Kharkivskiy politekhnichnyi instytut»*. *Ekonomichni nauky*, no. 27 (1199) (2016): 58-61.
- Porter, M. E. "Towards a dynamic theory of strategy". *Strategic management journal*, no. 12 (2) (1991): 95-117.
- Porter, M. *Konkurentnoye preimushchestvo: Kak dostich vysokogo rezultata i obespechit yego ustoychivost* [Competitive Advantage: How to achieve high performance and ensure its sustainability]. Moscow: Alpina Biznes Buks, 2005.
- Prahalad, C., and Hamel, G. "Strategy as a field of study: Why search for a new paradigm?" *Strategic management journal*, no. 15 (2) (1994): 5-16.
- Proctor, R. A., and Kitchen, P. J. "Strategic planning: an overview of product portfolio models". *Marketing Intelligence & Planning*, no. 8 (7) (1990): 4-10.
- Reed, R., and DeFillippi, R. "Causal ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage". *Academy of management review*, no. 15 (1) (1990): 88-102.
- Robinson, S. J. Q., Hichens, R. E., and Wade, D. P. "The directional policy matrix - tool for strategic planning". *Long Range Planning*, no. 2 (3) (1978): 8-15.
- Saienko, M. H., and Boretska, A. Ye. "Kapital intelektualnosti u formuvanni konkurentospromozhnosti firmy: problemy Ukrainy i Polshchi" [Intellectual Capital in the Formation of Company Competitiveness: Problems of Ukraine and Poland]. *Innovatsiina ekonomika*, no. 3 (2010): 81-83.
- Savchenko, V. F., and Kozlianchenko, O. M. "Innovatsiinyi rozvytok silskohospodarskoho mashynobuduvannia v Ukraini" [Innovative development of agricultural machinery in Ukraine]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia*, no. 1 (5) (2016): 108-116.
- Shevelyova, S. O. *Konkurentospromozhnist molochnoho pidkompleksu* [The competitiveness of a dairy subcomplex]. Ternopil: Zbruch, 2001.
- Shinkarenko, V. G., and Bondarenko, A. S. *Upravleniye konkurentospromozhnosti predpriyatiya* [Management of enterprise competitiveness]. Kharkiv: Izd-vo KhNADU, 2003.
- Shvindina, H. O. "Stratehichniy menedzhment" [Strategic management]. In *Menedzhment dlia mahistriv*, vol. 1, 79-193. Sumy: Universytet. kn., 2013.
- Shvindina, H., and Shkurko, I. "Development of the Quantitative Five Forces Analysis as a Strategic Management Tool". *Visnyk of Sumy State University*, no. 1 (2015): 75-82.
- Trehub, H. I. "Udoskonalennia metodychnykh pidkhodiv do otsinky konkurentospromozhnosti produktsii" [Improving method-

ological approaches to assessing the competitiveness of products]. *Mekhanizm rehuliuвання ekonomiky*, no. 3-4 (2002): 252-258.

Vysochyn, I. V. "Zbalansovana systema pokaznykiv efektyvnosti diialnosti pidpryiemstva yak instrument stratehichnoho menedzhmentu" [Balanced system of performance indicators of the enterprise as a tool of strategic management]. *Naukovi zapysky Natsionalnoho universytetu Ostrozka akademii. Serii «Ekonomika»*, no. 12 (2009): 19-25.

Wensley, R. "PIMS and BCG: New horizons or false dawn?" *Strategic Management Journal*, no. 3 (2) (1982): 147-158.

Yaremko, I. I., and Riabkova, O. V. "Kryterii ta skladovi integralnoho pokaznyka rezultatyvnosti funktsionuvannia pidpryiemstva" [Criteria and components of the integral indicator of the performance of the enterprise]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu Lvivska politekhniky. Serii: Menedzhment ta pidpryiemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku*, no. 797 (2014): 423-429.

Yelets, O. P., and Bohdan, Ye. V. "Sutnist konkurentsii ta konkurentospromozhnist pidpryiemstva" [The essence of com-

petition and competitiveness of the enterprise]. [http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia\\_7\\_082.pdf](http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_7_082.pdf)

Yemtsev, V. I. "Osoblyvosti formuvannia konkurentospromozhnosti pidpryiemstv vynorobnoi promyslovosti Ukrainy" [Peculiarities of the formation of competitiveness of enterprises of the wine-making industry of Ukraine]. *Intelekt XXI*, no. 5 (2015): 36-45.

Yudin, M. "Porivnialna kharakterystyka metodiv otsinky konkurentospromozhnosti produktsii" [Comparative characteristic of methods for assessing the competitiveness of products]. *Ekonomist*. 2010. [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Ekonomist/2010\\_6/40\\_42.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ekonomist/2010_6/40_42.pdf)

Zahorodnii, A. H., and Chubai, V. M. "Otsiniuvannia konkurentospromozhnosti innovatsiinoi produktsii v protsesi vyboru innovatsiinoi stratehii pidpryiemstva" [Estimation of competitiveness of innovative products in the process of choosing an innovative strategy of the enterprise]. *Finansy Ukrainy*, no. 1 (2007): 99-110.

Zic, S., Hadzic, H., and Ikonic, M. "Portfolio analysis-a useful management tool". *Tehnicky vjesnik*, no. 16 (4) (2009): 101-105.