

**Висновки.** Отже, концептуальна модель мотиваційних інструментів розробляється залежно від строкості цілей розвитку підприємства. Корпоративно-культурологічне середовище підприємства визначає структуру мотиваторів, які охоплюють економічні, соціальні та засадничі компоненти. Для вирішення проблеми формування мотиваційного механізму в загальному вигляді можна використовувати економіко-математичне моделювання функцій, за допомогою яких описується взаємодія підприємств із персоналом на шляху досягнення як довгострокових, так і короткострокових цілей.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Гончаров В. Управління ефективним функціонуванням машинобудівних підприємств: [монографія] / В. Гончаров, В. Макаренко, О. Ольшанський,; за ред. В. Гончарова. – Донецьк: СПД Купріянов В.С., 2007. – 218 с.
2. Ячменьова В. Организация материального стимулирования персонала промышленных предприятий: [монография] / В. Ячменьова. – Симферополь: АРІАЛ, 2010. – 176 с.
3. Стрельчук Є. Мотиваційний моніторинг та оцінка ефективності системи мотивації / Є. Стрельчук, Т. Коваленко // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 8 (86). – С. 124–130.
4. Холод Н. Розподіл доходів та бідність у перехідних економіках: [монографія] / Н. Холод. – Львів: Видавничий центр ЛНУ ім. Івана Франка, 2009. – 442 с.
5. Захарчин Г. Мотивування й розвиток персоналу: культурологічний аспект: [монографія] / Г. Захарчин, Н. Любомудрова, Р. Винничук. – Львів: Вид-во Львівської політехніки, 2015. – 284 с.
6. Захарчин Г. Формування та оцінювання мотивації управлінського персоналу підприємств і організацій: [монографія] / Г. Захарчин, Н. Любомудрова. – Львів: Вид-во Львівської політехніки, 2015. – 188 с.

УДК 339.137.2

**Філатова Л.С.**

*асистент кафедри менеджменту та моделювання в економіці  
Вінницького національного технічного університету*

**Волчаста К.В.**

*студент  
Вінницького національного технічного університету*

## ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ МЕТОДІВ СТРАТЕГІЧНОГО МАРКЕТИНГУ

У статті розглянуто процес оцінювання конкурентоспроможності за допомогою стратегічного маркетингу. Визначено методи дослідження конкурентоспроможності. Розглянуто стратегії, які можуть забезпечити організації конкурентний успіх на ринку.

**Ключові слова:** конкурентоспроможність, стратегічний маркетинг, стратегія конкурентоспроможності, бенчмаркінг, реінжиніринг.

### **Філатова Л.С., Волчастая Е.В. ОЦЕНКА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ОСНОВЕ МЕТОДОВ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МАРКЕТИНГА**

В статье рассмотрен процесс оценки конкурентоспособности с помощью стратегического маркетинга. Определены методы исследования конкурентоспособности. Рассмотрены стратегии, которые могут обеспечить организации конкурентный успех на рынке.

**Ключевые слова:** конкурентоспособность, стратегический маркетинг, стратегия конкурентоспособности, бенчмаркинг, реинжиниринг.

### **Filatova L.S., Volchasta K.V. ASSESSMENT OF ENTERPRISE COMPETITIVENESS BASED ON STRATEGIC MARKETING METHODS**

The article deals with the process of competitiveness assessment by using strategic marketing. In the article there were defined methods of competitiveness. The article considers strategies that can ensure the success of a competitive market.

**Keywords:** competitiveness, strategic marketing, competitive strategy, benchmarking, reengineering.

**Постановка проблеми.** Проблема підвищення конкурентоспроможності є одним із найважливіших завдань організації задля її успішної діяльності. Загострення конкурентної боротьби на ринку змушує підприємство постійно шукати нові можливості й резерви для збуту своєї продукції, вдосконалювати стратегію, яка може забезпечити йому конкурентний успіх на ринку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання конкурентоспроможності було й залишається актуальним для науковців. Це підтверджують роботи таких вчених, як Т. Ганжа [1], М. Трещов [2], М. Юдін [3], Д. Яцковий [4] та інші.

**Мета статті** полягає в дослідженні оцінювання конкурентоспроможності за допомогою стратегічного маркетингу, визначенні методів дослідження конкурентоспроможності та виборі стратегій, які

можуть забезпечити організації конкурентний успіх на ринку.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У сучасних умовах стратегічний підхід є ключовим елементом формування, збереження й підвищення конкурентоспроможності підприємства, оскільки він спрямований на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі й швидке реагування на них. Тому використання саме маркетингових заходів разом з управлінськими може забезпечити підприємству довгострокові конкурентні переваги на ринках різних рівнів [6].

Однією з головних складників оцінювання конкурентної позиції підприємства є дослідження його конкурентоспроможності. У практиці маркетингу застосовуються різні методи дослідження конкурентоспроможності підприємства, найбільш популярними з них є: моделі конкурентної переваги

М. Портера, експертного оцінювання, бенчмаркінгу, інтегрального показника, «багатокутника» конкурентоспроможності, реінжиніринг тощо. Тобто використовуються ті методи, які допомагають оцінити маркетингове зовнішнє й внутрішнє середовище підприємства, визначити цільовий ринок і місце підприємства на ньому, позицію товару на ринку з урахуванням життєвого циклу, виявити переваги й недоліки провідних підприємств і використати їх у своїй діяльності тощо [6, с. 16].

Методика оцінювання конкурентоспроможності підприємства подана в табл. 1.

Оцінювання конкуренції на основі стратегічного менеджменту полягає у виборі стратегії конкурентоспроможності.

Стратегія конкурентоспроможності – це план управління окремою сферою діяльності організації для завоювання сильних довгострокових конкурентних позицій. Стратегія конкурентоспроможності передбачає як наступальні, так і оборонні довгострокові дії, що вибираються залежно від ситуації на ринку. Від них залежать майбутні конкурентні можливості організації та її позиція на ринку [7, с. 6].

Найбільш логічною є така послідовність розробки та реалізації конкурентної стратегії:

1. Визначення прийнятної стратегії формування конкурентних переваг.

2. Розробка стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства, в якій конкретизуються довгострокові програми дій за всіма функціональними напрямками його діяльності. Реалізація зазначених програм дій повинна забезпечувати формування відповідних конкурентних переваг.

3. Використання підстратегій конкурентної поведінки залежно від ситуації на ринку та з урахуванням визначених на попередніх етапів стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

4. Реалізація конкурентної стратегії, яка повинна супроводжуватись систематичною оцінкою й аналізом результатів, визначенням відхилень від цільових орієнтирів і швидкою реакцією на непрогнозовані зовнішні й внутрішні зміни. Щоб примусити стратегію працювати, необхідно:

- створити систему мотивації менеджменту до досягнення цілей стратегії;
- здійснити відповідні зміни в організаційній структурі;

– забезпечити менеджмент компанії відповідними ресурсами у відповідності до затвердженої стратегії [8].

Аналіз конкурентного середовища організації передбачає вивчення чинників, які впливають на силу конкурентної боротьби. Згідно з моделлю, п'яти сил конкуренції М. Портера, частка ринку й рівень прибутку організації визначаються тим, наскільки ефективно організація протидіє таким конкурентним силам:

- новим конкурентам, які, випускаючи подібні товари, проникають у галузь;
- загрози напливу товарів-замінників (субститутів);
- компаніям-конкурентам, що вже закріпилися на галузевому ринку;
- впливу продавців (постачальників);
- впливу покупців (клієнтів) [9].

Зазначені сили зображені на рис. 1.

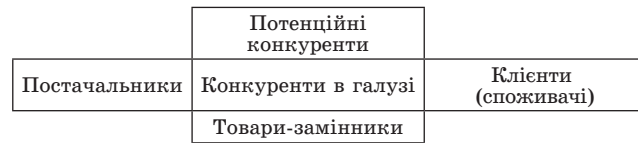


Рис. 1. Модель п'яти сил конкуренції М. Портера

Стратегічний маркетинг є складником стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємств і являє собою загальну концепцію орієнтації діяльності підприємства на споживача, що в результаті сприяє досягненню стратегічних конкурентних цілей підприємств [14].

Інтегральний показник має важливе значення, оскільки дає можливість відслідковувати динаміку зміни показника конкурентоспроможності в часі та просторі. Крім того, він закладає засади для відпрацювання відповідних управлінських рішень як основи реалізації стратегії і тактики конкурентоспроможності. Його сутність полягає в тому, що товар характеризується за трьома основними групами показників: якість, сервісні послуги, що надаються разом із товаром, економічні параметри товару. У разі відсутності такого товару або послуги для порівняння можуть бути взяті потреби покупців. Також на інтегральний показник конкурентоспроможності впливає економічне середовище [11]. Інтегральний показник конкурентоспроможності розраховується за допомогою формули:

Таблиця 1

Методика оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Назва методу	Характеристика методу	Отримані результати
Стратегія конкурентоспроможності	Полягає у визначенні короткострокових та довгострокових дій підприємства задля успішної діяльності на ринку	Надає оцінку зовнішнього середовища та становища підприємств на конкурентному ринку
Аналіз конкурентного середовища організації	Полягає у вивченні факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємства на ринку	Надає інформацію щодо компаній-конкурентів, вплив продавців і покупців на досліджуване підприємство та на ринок
Стратегічний маркетинг	Комплекс робіт щодо формування стратегії підприємства на основі стратегічної сегментації ринку	Прогнозування стратегій підвищення якості товарів, заощадження ресурсів, розвитку виробництва й нормативів конкурентоспроможності, націлених на збереження або досягнення конкурентних переваг підприємства та стабільне отримання прибутку
Інтегральний показник	Визначення динаміки зміни показника конкурентоспроможності	Інформація про динаміку зміни показника конкурентоспроможності в часі та просторі
Узагальнений показник конкурентного статусу	Визначення конкурентоспроможності на підставі різних оцінок стратегії та потенціалу	Оцінювання конкурентоспроможності під дією різних факторів та чинників. Зокрема, стратегічного, оптимального та критичного рівня інвестицій, оцінювання фактичного та оптимального варіанта стратегій організації, оцінювання наявного та оптимального потенціалу організації

Джерело: побудовано авторами на основі [5; 8; 9; 11; 13]

$$K = \frac{I_{тп}}{I_{еп}}, \quad (1)$$

де  $K$  – інтегральний показник конкурентоспроможності аналізованої продукції щодо виробу – зразка;

$I_{тп}$  – показник конкурентоспроможності за технічними параметрами;

$I_{еп}$  – показник конкурентоспроможності за економічними параметрами [16].

Для того, щоб оцінити конкурентний статус організації, необхідно визначити стратегічний норматив, який показує, на скільки стратегія, яку реалізує організація, збігається з оптимальним варіантом майбутньої стратегії.

Норматив можливостей свідчить, наскільки наявний потенціал організації відповідає оптимальному рівню потенціалу, необхідного для реалізації оптимального варіанта стратегії.

Для отримання узагальненого показника конкурентного статусу використовують таку формулу:

$$КСФ = K \times C_n \times H_m = \frac{K_{стр} - K_{кр}}{K_{опт} - K_{кр}} \times \frac{C_{ф}}{C_{опт}} \times \frac{П_{ф}}{П_{опт}}, \quad (2)$$

де  $K_{стр}$ ,  $K_{опт}$ ,  $K_{кр}$  – відповідно стратегічний, оптимальний та критичний рівень інвестицій (капіталовкладень) у сферу бізнесу (стратегічну зону господарювання);

$C_{ф}$ ,  $C_{опт}$  – оцінки фактичного та оптимального варіанта стратегії організації;

$П_{ф}$ ,  $П_{опт}$  – оцінки наявного та оптимального потенціалу організації.

Показники  $C_n$  та  $H_m$  можуть оцінюватися як середньоарифметичні бальні оцінки (за шкалою від 0 до 1) рівня відповідності факторів складових частин чинної стратегії факторам (складовим) оптимальної стратегії, а також складників наявного потенціалу організації елементів потенціалу оптимального рівня.

Можливий діапазон значень показника:

0,512–1 – сильний конкурентний статус;

0,125–0,512 – середній конкурентний статус;

до 0,125 – слабкий конкурентний статус [13].

Використовують також такі стратегічні методи покращення конкурентоспроможності підприємства, які подані в табл. 2.

Таблиця 2

**Стратегічні методи покращення конкурентоспроможності підприємства**

Назва методу	Характеристика методу	Отримані результати
Бенчмаркінг	Стратегічне планування відповідно до досягнень конкурентів	Втілення найкращого досвіду компаній-конкурентів
Реінжиніринг	Полягає у здійсненні заходів щодо поліпшення управління та підвищення ефективності виробництва	Здійснення заходів щодо підвищення конкурентоспроможності та поліпшення управління

Бенчмаркінг – це альтернативний метод стратегічного планування й аналізу не від досягнутого, а відповідно до досягнень конкурентів, тобто орієнтований у розробці стратегічних планів є не власні досягнення, а найкраща практика конкурентів. Мета бенчмаркінгу полягає у підвищенні конкурентоспроможності всього підприємства шляхом пошуку та адаптації найкращого досвіду. Тому цей метод стає дедалі популярнішим. Бенчмаркінг є корисним інструментом, особливо коли необхідно переглянути внутрішню ефективність діяльності підприємства та визначити нові пріоритети діяльності. Зіставлення

показників ефективності дає змогу зрозуміти взаємини та раціональні сторони діяльності підприємства порівняно з конкурентами та світовими лідерами [10]. Він передбачає вивчення схожих й однакових бізнес-процесів на прикладі інших успішних підприємств для проведення їх порівняння зі своєю діяльністю, а також виявлення слабких місць, визначення факторів успіху за такими параметрами: репутація підприємства, технології виробництва, якість товарів, ціна продукції, нові продукти, канали збуту товарів, віддаленість від джерел сировини [15].

Реінжиніринг бізнес-процесів – це здійснення комплексу заходів щодо поліпшення управління, підвищення ефективності виробництва, конкурентоспроможності продукції, зростання продуктивності праці, зниження витрат виробництва, поліпшення фінансово-економічних результатів діяльності. Це процес, що охоплює всі сфери функціонування підприємства і спрямований на стабілізацію його діяльності [12].

**Висновки.** Конкурентоспроможність продукції є основною вихідною категорією, яка закладає засади для розуміння сутності й напрямів забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах динамічного ринкового середовища. З метою прийняття адекватних управлінських рішень у процесі її забезпечення, підтримки та підвищення доцільно більш ґрунтовно підходити до вибору методу оцінювання конкурентоспроможності продукції.

У статті було визначено, систематизовано та проаналізовані основні методи оцінювання конкурентоспроможності продукції, визначено необхідність застосування стратегічного нормативу, та досліджено процес розробки та реалізації конкурентної стратегії.

**БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

- Ганжа Т. Оцінка конкурентоспроможності підприємств за допомогою методики теорії ефективної конкуренції / Т. Ганжа, С. Кафлевська // Збірник наукових праць ВНАУ. Серія «Економічні науки». – 2012. – № 4. – С. 80–85.
- Трещов М. Економічна сутність поняття «конкурентоспроможність підприємства» та специфіка її формування в аграрних підприємствах / М. Трещов // Вісник Дніпропетровського державного аграрного університету. – 2011. – № 2. – С. 45–50.
- Юдін М. Порівняльна характеристика методів оцінки конкурентоспроможності продукції / М. Юдін // Економіст. – 2010. – № 6. – С. 40–45.
- Яцковий Д. Сучасні методики оцінки конкурентоспроможності підприємства / Д. Яцковий // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2013. – № 4. – С. 183–188.
- Михайлова Н. Стратегічний маркетинг у системі стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємств ресторанного господарства / Н. Михайлова // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. – 2010. – № 5 (44). – С. 130–134.
- Мануйлович Ю. Модель системи управління конкурентоспроможністю в межах маркетингових стратегій / Ю. Мануйлович // Вісник Хмельницького національного університету. – 2014. – № 5. – С. 15–18.
- Тараненко А. Забезпечення конкурентоспроможності підприємства металургійної промисловості / А. Тараненко // Вісник Запорізького національного технічного університету. – 2010. – № 2. – С. 5–9.
- Дуброва О. Процес розробки та реалізації конкурентної стратегії підприємства / О. Дуброва // Ефективна економіка. – 2010. – № 8. – С. 15–21.
- Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер; пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 454 с.
- Кащенко К. Бенчмаркінг як метод управління конкурентоспроможністю підприємством / К. Кащенко // Руснака. – 2010. – № 10. – С. 36–40.
- Мельникова О. Комплексний метод оцінки конкурентоспроможності продукції підприємства / О. Мельникова, О. Кавтиш // Ефективна економіка. – 2014. – № 5. – С. 12–16.

12. Череп А. Реінжиніринг – філософія управління підприємством харчової промисловості: [монографія] / А. Череп, К. Потопа, О. Ткаченко. – К.: Кондор, 2009. – 368 с.
13. Менеджмент організацій: [підручник] / [Л. Федулова, І. Сокирник, В. Стадник, М. Йохна, О. Новиков та ін.]; за ред. Л. Федулової. – К.: Либідь, 2004. – 448 с.
14. Лисевич В. Стратегічний моніторинг конкурентного середовища підприємств у системі стратегічного маркетингового управління конкурентоспроможністю / В. Лисевич // Вісник ДонДУЕТ: збірник наукових праць. – Донецьк: ДонДУЕТ, 2003. – С. 100–108.
15. Sercovich F. Policy benchmarking in the developing countries and the economies in transition: principles and practice / F. Sercovich. – UNIDO, 2003. – P. 372–391.
16. Пастернак-Таранушенко Г. Конкуренція: [курс лекцій і практичних на русском и украинском языках] / Г. Пастернак-Таранушенко, В. Рожок – К.: Центр учебной литературы, 2002. – 322 с.

УДК 658:330.341.1

**Швец Є.В.**  
*асистент кафедри менеджменту  
Харківського національного університету будівництва  
та архітектури*

**Шамота О.А.**  
*студентка  
Харківського національного університету будівництва  
та архітектури*

## ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СТРУКТУРИ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

У статті розкрито сутнісне розуміння поняття інноваційного потенціалу підприємства. Розглянуто особливості формування структури інноваційного потенціалу підприємства. Визначено та структуровано елементи інноваційного потенціалу підприємства. Виділено модель структури інноваційного потенціалу підприємства. Визначено основні напрями підвищення результативності діяльності підприємства в процесі формування його інноваційного потенціалу.

**Ключові слова:** ресурси, інноваційний потенціал підприємства, елементи інноваційного потенціалу, структура інноваційного потенціалу підприємства, модель, розвиток підприємства.

### **Швец Е.В., Шамота А.А. ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ СТРУКТУРЫ ИННОВАЦИОННОГО ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ**

В статье раскрыто сущностное понимание понятия инновационного потенциала предприятия. Рассмотрены особенности формирования структуры инновационного потенциала предприятия. Определены и структурированы элементы инновационного потенциала предприятия. Выделена модель структуры инновационного потенциала предприятия. Очерчены основные направления повышения результативности деятельности предприятия в процессе формирования его инновационного потенциала.

**Ключевые слова:** ресурсы, инновационный потенциал предприятия, элементы инновационного потенциала, структура инновационного потенциала предприятия, модель, развитие предприятия.

### **Shvec' E.V., Shamota O.A. FEATURES OF FORMING OF STRUCTURE OF INNOVATIVE POTENTIAL OF ENTERPRISE**

In article understanding of concept of innovative potential of enterprise is in-process exposed. The features of forming of structure of innovative potential of enterprise are considered. Certain and structured elements of innovative potential of enterprise. The model of structure of innovative potential of enterprise is selected. Outlined basic directions of increase of effectiveness of activity of enterprise in the process of forming of him innovative potential.

**Keywords:** resources, innovative potential of enterprise, elements of innovative potential, structure of innovative potential of enterprise, model, development of enterprise.

**Постановка проблеми.** Сучасні підприємства, які змушені існувати в кризовому соціально-економічному середовищі, де відсутній платоспроможний попит потенційних споживачів, існує проблема нестачі обігового капіталу в підприємств, низька рентабельність діяльності. За таких умов сучасні підприємства повинні знайти нові, ефективні методи функціонування, відшукати або створити інші резерви свого розвитку, розробити та впровадити різноманітні матеріальні та нематеріальні інновації, сформувати та максимізувати свій інноваційний потенціал, оскільки від уміння його використання залежить ефективність реалізації цілей діяльності підприємства. На сучасному етапі господарювання уміння формувати, ефективно використовувати та накопичувати інноваційний потенціал є основним фактором забезпечення стабільного розвитку підприємства. Саме тому виникає необхідність розгляду

процесу формування інноваційного потенціалу підприємства та структуризації його елементів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемам інноваційної діяльності підприємств в сучасних умовах приділяється досить багато уваги. Праці таких вчених, як Н.М. Гарматій, О.П. Кавтиш, Н.П. Круш, І.П. Сидорчук, О.В. Фарат, Р.Р. Русин-Гриник [1–4], присвячені дослідженню сутності та структури інноваційного потенціалу підприємства. Механізми, методи формування та управління розвитком інноваційного потенціалу досліджували вчені-економісти, зокрема, В.І. Захарченко, Н.М. Корсікова, М.М. Меркулов, К.Б. Герасимов, І.В. Радзівіло, В.О. Касьяненко, В.І. Громека [5–9] та ін. Вагомий внесок у розвиток теорії оцінювання інноваційного потенціалу підприємства зробили такі науковці, як М.К. Бондарчук, Я.Р. Біленська, І.В. Родіонова, К.В. Іванова, Я.А. Громова [10–12] та ін. Однак, незважаючи на велику