

УДК 658.005.332.4

НОВІКОВА Наталія, к. е. н., доцент кафедри економіки та фінансів підприємства
Київського національного торговельно-економічного
університету

ЗУБКО Тетяна, к. е. н., доцент кафедри економіки та фінансів підприємства
Київського національного торговельно-економічного
університету

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ У СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Розглянуто сутність та значення конкурентоспроможності підприємства. Визначено методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності. Проаналізовано та систематизовано методи оцінки конкурентоспроможності, визначено напрями їх застосування.

Ключові слова: конкурентоспроможність, оцінка конкурентоспроможності, методи оцінки конкурентоспроможності: переваг, матричні, інтегральної оцінки, структурний і функціональний, профілів, бенчмаркінгу.

© Новікова Н., Зубко Т., 2017

64

 ISSN 1727-9313. ВІСНИК КНТЕУ. 2017. № 3

Новикова Н., Зубко Т. Конкурентоспособность в системе экономического потенциала предприятия. Рассмотрены сущность и значение конкурентоспособности предприятия. Определены методические подходы к оценке конкурентоспособности. Проанализированы и систематизированы методы оценки конкурентоспособности, определены направления их использования.

Ключевые слова: конкурентоспособность, оценка конкурентоспособности, методы оценки конкурентоспособности: преимуществ, матричные, интегральной оценки, структурный и функциональный, профилей, бенчмаркинга.

Постановка проблеми. Оцінка економічного потенціалу підприємства передбачає визначення обсягу економічних ресурсів, якими воно володіє, та кількості продукції, робіт і послуг, які можуть бути ним реалізовані за умови найповнішого та найефективнішого використання зазначених ресурсів. Ця інформація в поєднанні з оцінкою конкурентоспроможності дозволяє визначити можливості нарощування обсягів діяльності та підвищення конкурентоспроможності в умовах реформування економіки. Проблеми управління конкурентоспроможністю підприємств торгівлі (ПТ) привертають дедалі більшу увагу керівництва, оскільки від неї значною мірою залежать обсяги реалізації товарів. Для того, щоб зберегти і зміцнити свої позиції на ринку, підприємству необхідно не лише підтримувати високу конкурентоспроможність, але й постійно розробляти заходи щодо її підвищення. Важливими критеріями конкурентоспроможності є обсяг продажу та стабільне місце підприємства на ринку в умовах, що постійно змінюються.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання конкурентоспроможності підприємств та методичних підходів до їх оцінки досліджували такі зарубіжні дослідники, як: Дж. Гелбрейт, Л. Гелловей, Р. Дафт, Б. Карлофф, Ф. Котлер, Ж.-Ж. Ламбен, М. Портер, В. Синько, Р. Фатхуддінов [1–8] та ін. В їх працях розглядаються питання аналізу конкурентних переваг та визначення конкурентної позиції підприємства на ринку, оцінки і напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Наукову проблему оцінки конкурентоспроможності підприємства, обґрунтування методів її забезпечення вивчали і вітчизняні економісти: А. Воронкова, Ю. Іванов, І. Маркіна, В. Іванюта, О. Затильна, М. Лепа, Р. Лупак, А. Мазаракі, А. Онисько, В. Павлова, В. Реутов, Г. Ротанов, І. Сахно, О. Маслюк, І. Франів, Р. Русин-Гриник, А. Череп, В. Швед та ін. [9–26]. Проте багато питань щодо розробки системи показників та складових конкурентоспроможної стратегії є не вирішеними.

У процесі оцінювання конкурентоспроможності підприємства слід також оцінити й економічний потенціал підприємства. Цими питаннями займалося чимало вітчизняних та зарубіжних вчених, серед

них: Л. Коваль, С. Котирева, Н. Краснокутська, Т. Лепейко [27–31] та ін. Поняття конкурентоспроможності підприємства та стан його економічного потенціалу нерозривно пов'язані в системі стратегічного управління з процесами в ньому. Тому при оцінці економічного потенціалу підприємства в числі складових оцінюють і рівень його конкурентоспроможності.

Однак наразі, в складних умовах реформування економіки, вітчизняна практика потребує систематизації та удосконалення методичних підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємства.

Метою дослідження є аналіз процесу розробки конкурентних стратегій, впровадження їх у діяльність підприємств, а також систематизація і характеристика методів оцінки конкурентоспроможності ПТ.

Матеріали та методи. Основою цієї статті є синтез результатів досліджень вітчизняних та зарубіжних науковців щодо обґрунтування стратегічних рішень. Дослідження цього питання проведено із застосуванням методів теоретичного узагальнення, аналізу і синтезу.

Результати дослідження. Вибір і обґрунтування стратегічних рішень – складний комплекс дій. Необхідно врахувати фактичний стан підприємства, його перспективи розвитку, визначити найбільш вразливі місця, знайти можливі виходи з існуючого стану. Алгоритм обґрунтування стратегічних рішень наведено на *рис. 1*.



Рис. 1. Етапи прийняття стратегічних рішень
(удосконалено авторами за [9; 10])

Як видно з *рис. 1*, діагностика економічного потенціалу підприємства (ЕПП) і визначення рівня його конкурентоспроможності є взаємодоповнюючими складовими економічної діагностики.

ЕПП, що є інтегрованою та повною характеристикою розвитку підприємства, основою прийняття стратегічних рішень, визначає напрямки розвитку підприємства залежно від ринкових умов. Оцінювання його охоплює оцінку майнового стану, результативності фінансово-господарської діяльності, фінансового стану. Не менш інформативною базою оцінювання ЕПП є оцінка конкурентоспроможності підприємства. Оцінка конкурентоспроможності ПТ на ринку або його сегменті повинна базуватися на ретельному аналізі закупівельних, технологічних, виробничих, фінансових, збутових можливостей для визначення потенційних можливостей підприємства, розробки і реалізації у плановому періоді заходів для забезпечення високого рівня конкурентних переваг.

На конкурентоспроможність ПТ суттєво впливають науково-технічний рівень і ступінь удосконалення торговельно-технологічного процесу, впровадження і використання новітніх технологій та сучасних засобів автоматизації. У цьому контексті доречно розглянути погляди різних науковців на конкурентоспроможність підприємства.

Конкурентоспроможність підприємства, на думку М. Портера, є відображенням відносного рівня ефективності використання усіх видів наявних у цього підприємства виробничих ресурсів [5, с. 40]. Конкурентоспроможність – порівняльна характеристика підприємства, яка відбиває різницю між рівнем ефективності використання всіх видів ресурсів порівняно з аналогічними показниками інших підприємств певної однорідної групи. Б. Карлофф визначає конкурентоспроможність як здатність забезпечити кращу пропозицію порівняно з конкуруючим підприємством [3]. Поняття конкурентоспроможності Ю. Іванов розглядає з точки зору системного підходу як специфічну властивість виробничо-економічних систем (таких, як підприємство), що відбиває їх спроможність до зміни напрямку розвитку (руху) або наміченого режиму функціонування у процесі адаптації до впливу зовнішнього середовища з метою збереження, трансформації або створення нових конкурентних переваг [12, с. 28–29]. Конкурентоспроможність підприємства є окремою системною категорією, яка відбиває ступінь реалізації цілей підприємства в процесі його взаємодії з факторами зовнішнього оточення. З точки зору Р. Фатхуддінова, конкурентоспроможність – це важлива системна ознака певного об'єкта, яка характеризується мірою реального або потенційного задоволення ними існуючої конкурентної потреби (призначення об'єкта) порівняно з аналогічними об'єктами, представленими на цьому ринку (в певній сфері людської діяльності) [7, с. 10]. Конкурентоспроможність – це

також спроможність витримувати конкуренцію на певному ринку [7]. А. Воронкова зазначає, що конкурентоспроможність є специфічною ознакою суб'єкта ринкових відносин, що виявляється в процесі конкуренції та дозволяє зайняти свою нішу в ринковому господарстві для забезпечення розширеного відтворювання, яке передбачає покриття всіх витрат виробництва й отримання прибутку від господарської діяльності. Таким чином, конкурентоспроможність підприємства становить узагальнюючий підсумковий показник його стійкої роботи, який вбирає в себе результати діяльності самих різних виробничих, допоміжних і управлінських підрозділів, підсистем і залучених ресурсів [10]. На думку В. Синько, конкурентоспроможність підприємства є відображенням його порівняльних переваг відносно інших підприємств цієї галузі всередині країни і за її межами [6]. За А. Градовим, під конкурентоспроможністю розуміються порівняльні переваги підприємства стосовно інших підприємств даної галузі як національної економіки, так і світового ринку [13]. З точки зору А. Мазаракі, конкурентоспроможність як категорія відображає економічні відносини з приводу створення та реалізації комплексу конкурентних переваг, що притаманні суб'єкту ринку [17].

Конкурентне середовище висуває до компаній, які у ньому діють, вимоги постійно реагувати на змінення стану ринку, відшукувати інноваційні рішення і таким чином здобувати переваги перед конкурентами. Більш динамічні компанії швидше освоюють нові види виробництва, нові ринки, а іноді навіть і цілі галузі. Такі компанії можуть також швидко залишити ці галузі або припинити випуск виробів, якщо своєчасно виявлять суттєві загрози з боку конкурентів. [15; 30]. Поведінка клієнтів, структура ринку та динаміка конкуренції є трьома визначальними критеріями взаємовідносин підприємства із зовнішніми партнерами. Наприклад, зростаюча індивідуалізація попиту є зміною у ринковому середовищі, що потребує додаткової фрагментації ринку і примушує компанію пропонувати поширений асортимент виробів або послуг. Зміни на ринку вимагають розширення виробничої програми, що призводить до зростання координаційних витрат між заготівельними процесами, процесами виробництва, продажу тощо, відповідно виникає потреба в ефективних заходах зі зменшення витрат [2; 4; 7].

Визначення поняття конкурентоспроможності підприємства – це проблема не тільки вітчизняної, але й світової економічної науки. Аналіз визначень конкурентоспроможності підприємства показує, що вчені по-різному трактують це поняття. При цьому деякі визначення зводять поняття конкурентоспроможності підприємства до випуску конкурентоспроможної продукції, фактично тим самим ототожнюючи ці два поняття, що не є правильним. Окремі визначення не враховують значення потенційних можливостей фірми в оцінці її конкуренто-

спроможності, це теж не досить повно розкриває сутність економічної категорії, яка розглядається.

При оцінюванні конкурентоспроможності підприємства, крім потенційних можливостей фірми в поточному часі, треба враховувати й перспективні потенційні можливості підприємства. Особливо це актуально для вітчизняних підприємств, оскільки деякі з них сьогодні є неконкурентоспроможними через нестачу фінансових ресурсів, не-ефективний менеджмент та інші причини.

Проведений аналіз підходів різних науковців до визначення сутності конкурентоспроможності підприємства дає змогу сформулювати таке визначення: конкурентоспроможність ПТ є узагальнюючим оцінюючим показником рівня ефективності використання ресурсів та діяльності всіх підрозділів, на основі якого визначається спроможність підприємства адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

Конкурентоспроможність підприємства залежить від певних чинників: місткість ринку, легкість доступу на ринок, конкурентоспроможність галузі, можливість технічних новин у галузі, однорідність ринку, конкурентоспроможність регіону і країни [13].

Більшість науковців, спираючись на свій досвід та дослідження діяльності вітчизняних підприємств, для оцінки конкурентоспроможності підприємства рекомендують проведення таких заходів, як: визначення кола підприємств-конкурентів, збір інформації про діяльність підприємств-конкурентів, формування системи оцінюючих показників, обробка інформації та отримання узагальнюючої оцінки стану конкурентоспроможності. Алгоритм оцінювання конкурентоспроможності підприємства представлено на *рис. 2*.

Оцінка конкурентоспроможності – це складне багатоаспектне завдання, вирішення якого пов'язане з визначенням системи показників конкурентоспроможності підприємства та їх інтегруванням.

На етапі визначення кола підприємств-конкурентів підприємство обирає ті, з якими буде порівнювати свою діяльність. Підприємства, що визначаються конкурентами, повинні відповідати таким ознакам:

- єдиний регіональний ринок діяльності або його певний сегмент – район діяльності, визначений у межах міста, району або області;
- відповідність асортиментної структури товарообороту, широти і глибини асортименту товарів та торговельних послуг, що пропонуються;
- зіставність фаз життєвого циклу підприємства та основних стратегічних цілей розвитку;
- застосування однакових каналів розповсюдження товарів;
- наявність доступу та рівність можливостей щодо формування ресурсного потенціалу підприємства.



Рис. 2. Алгоритм оцінювання конкурентоспроможності підприємства (удосконалено авторами за [31])

У подальшому збирається інформація про діяльність підприємств-конкурентів. Інформація, необхідна для оцінки конкурентоспроможності підприємства, може бути здобута кількома шляхами.

По-перше, отримання об'єктивної кількісної інформації про основні результати господарсько-фінансової діяльності підприємств-конкурентів. Джерелом можуть бути: форми бухгалтерської, статистичної або податкової звітності; кон'юнктурні огляди регіонального споживчого ринку, виконані відповідними маркетинговими фірмами; матеріали галузевої та спеціальної преси, спеціально замовлені дослідження.

По-друге, збір якісної інформації про діяльність підприємств-конкурентів, стратегію та тактику їх діяльності. Така інформація може бути отримана шляхом проведення соціологічних опитувань, вибіркового спостереження, залучення експертів тощо. Неповнота, а іноді й відсутність доступу до інформації про діяльність фірм-конкурентів нерідко обумовлює необ'єктивно оптимістичну оцінку стосовно переваги підприємства над його конкурентами.

Наступним етапом оцінки конкурентоспроможності є формування системи оціночних показників: якісних та кількісних. Якісні показники використовуються в процесі оцінки у вигляді опису (образу) або бальної оцінки якості, отриманої на основі експертного зіставлення фактичного стану з найкращим. Завершальним етапом є обробка інформації та отримання узагальнюючої оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства.

В. Реутов визначає, що оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства дає змогу:

- сформулювати управлінські завдання: визначення підходів до виробництва, технології, маркетингу, трудових ресурсів, фінансування матеріального, інформаційного та організаційного забезпечення;
- прийняти управлінське рішення: зменшення витрат, націленість на конкретний сегмент ринку, укладання контрактів;
- розробити заходи розвитку конкурентних переваг: впровадження інновацій, наступальні заходи щодо закріплення довгострокових переваг, захисні заходи з попередження дій учасників, розробка програми виходу на нові ринки, залучення коштів інвестора;
- адаптувати підприємство до ринкових умов господарювання, що сприятиме перемозі в конкурентній боротьбі за споживача та ринку збуту [20, с. 117].

Дослідник Р. Фатхутдінов при оцінюванні конкурентоспроможності підприємства пропонує: рівень конкурентоспроможності вважати як середню величину за показниками конкурентоспроможності конкретних товарів на конкретних ринках; окремо аналізувати ефективність діяльності організації, виходячи з конкурентоспроможності й ефективності кожного товару на кожному ринку; окремо розраховувати показник стабільності функціонування організації. Ці три комплексні показники можна прогнозувати мінімум на 5 років [7]. Конкурентоспроможність бажано вимірювати кількісно, що дасть можливість управляти її рівнем. Для вимірювання конкурентоспроможності аналізованого підприємства необхідно мати якісну інформацію, що характеризує корисний ефект цього об'єкта й об'єктів конкурентів.

На думку Л. Євчук і Р. Лупак, одним з методів оцінки конкурентоспроможності є метод, коли конкурентоспроможність підприємств оцінюється їх фінансовим станом, ефективністю господарської діяльності та конкурентоспроможністю продукції. [16]. Незважаючи на кількість показників, що застосовуються, фінансовий аналіз рекомендується здійснювати за такими напрямками, як оцінка: майнового становища, ліквідності, фінансової стійкості, ділової активності, рентабельності.

На основі аналізу літературних джерел В. Сахно виділяє такі найбільші групи методів оцінки конкурентоспроможності підприємства, що базуються на теорії: конкурентних переваг, ефективної конкуренції, якості товару; матричні; інтегральний [22].

Підсистеми та елементи механізму забезпечення конкурентоспроможності виступають об'єктом вимірювання і прийняття управлінських рішень з метою використання конкурентних переваг [16].

Оцінка конкурентоспроможності підприємства показує відмінності цього підприємства від його конкурентів за ступенем задоволення своєю продукцією потреб покупців, а також за ефективністю виробничо-господарської діяльності. Одним з інструментів визначення конкурентоспроможності підприємства є концепція ланцюжків цінностей. Використання цього інструменту необхідне, але цього недостатньо – потрібна ще глибока оцінка конкурентної сили й конкурентної позиції підприємства. На *рис. 3* представлено перелік показників переваг та недоліків у конкурентній позиції.

Методи оцінки конкурентних переваг, що характеризують певні напрямки діяльності підприємства торгівлі [1; 11; 22], доречно доповнити методами оцінки конкурентоспроможності (*рис. 4*).

Метод переваг. Підприємство торгівлі за певними якісними та кількісними показниками порівнюється за аналогічними показниками конкурентів, які займають найкращі позиції на ринку.

Це дає змогу визначити основні зовнішні та внутрішні переваги. Зовнішня конкурентна перевага базується на відмінних якостях товару та послуг, що створює цінність для покупця завдяки зменшенню його витрат чи підвищенню ефективності його діяльності. До зовнішніх конкурентних переваг належать: інформаційні, конструктивні, якісні, поведінкові, кон'юнктурні, сервісні, іміджеві, цінові, збутові, комунікаційні.

Внутрішня конкурентна перевага – це перевага підприємства стосовно витрат чи управління, яка створює цінність для самого підприємства, дозволяє більше, ніж конкурент, знизити собівартість. До внутрішніх конкурентних переваг належать: виробничі, технологічні, кваліфікаційні, організаційні, управлінські, інноваційні, спадкові, економічні, рекламні та стимулювання збуту, наявність власного виробництва та інтернет-магазину.

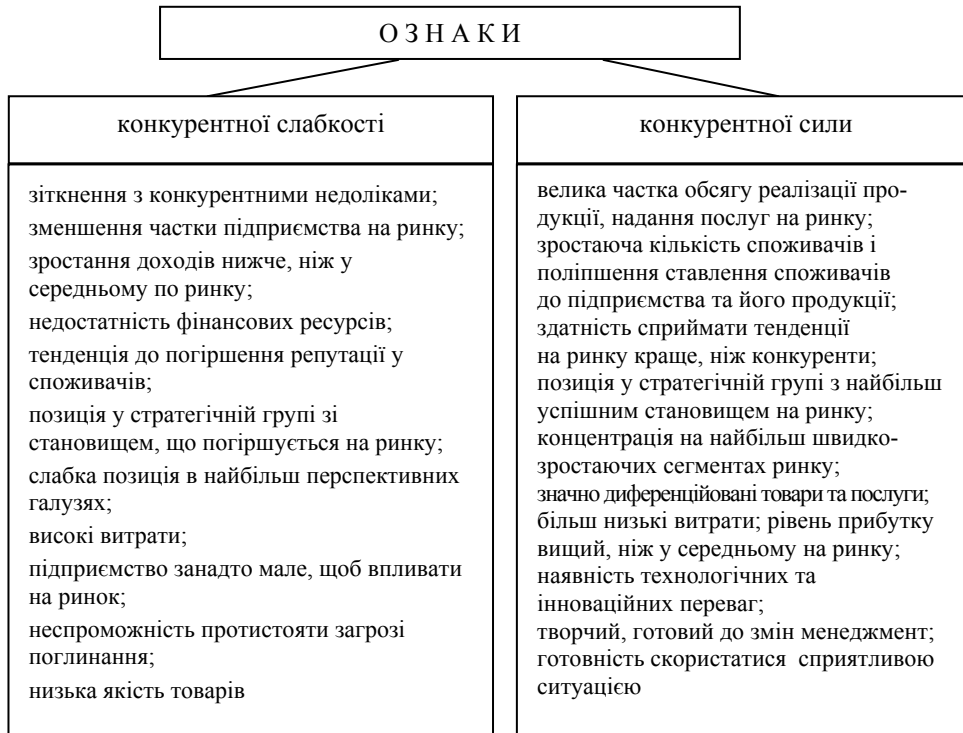


Рис. 3. Параметри конкурентної позиції підприємства на ринку
(удосконалено авторами за [12; 23])

У межах цього методу для оцінки конкурентоспроможності, залежно від кількості підприємств-конкурентів, може використовуватися метод різниць та метод балів. Сутність методу різниць полягає у визначенні переваг та недоліків підприємства торгівлі за окремими показниками, що порівнюються (об'єктами оцінки) лише з одним підприємством-конкурентом.

За кожним з показників, що порівнюються, визначається не тільки позиція оцінюваного підприємства, а й кількісний розрив у досягнутих значеннях.

У той же час, метод рангів визначає загальні положення, сильні та слабкі сторони підприємства, що оцінюється, у боротьбі з кількома конкурентами. Застосування цього методу ґрунтується на визначенні місця підприємств-конкурентів за кожним об'єктом оцінки шляхом ранжування досягнутих значень показників. Проведення такої роботи дає змогу визначити, за якими порівняльними критеріями оцінки підприємство випереджає конкурентів, а за якими відстає (кількісна оцінка відставання в цьому разі не проводиться). Перевагою цього методу є його простота, можливість застосування для оцінок як кількісних, так і якісних показників. Разом з тим цей метод дає тільки посередній результат, не дозволяючи оцінити ступінь відставання підприємства від його основного конкурента.

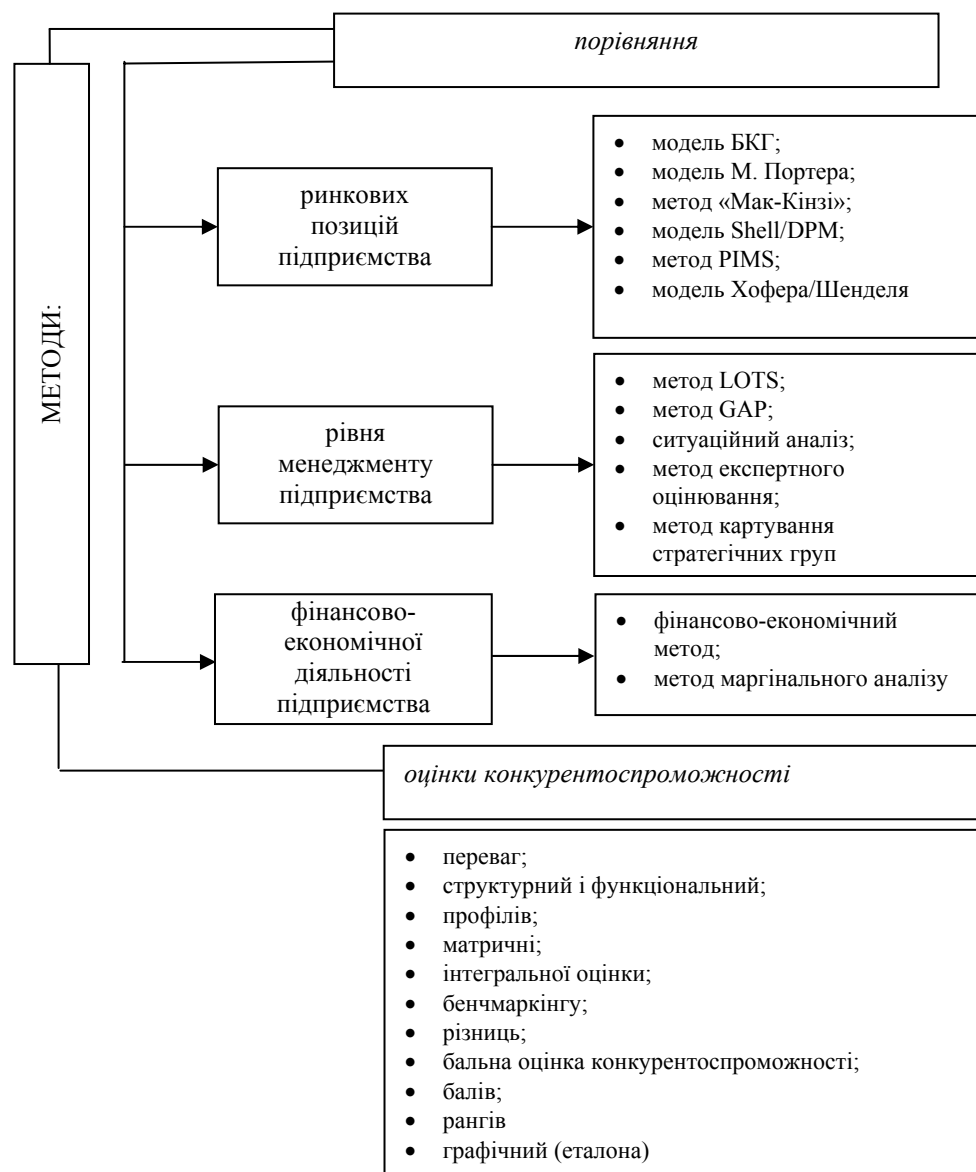


Рис. 4. Методи оцінки конкурентних переваг та конкурентоспроможності підприємства (удосконалено авторами за [1; 11; 22; 26])

Згідно зі структурним підходом оцінити конкурентний стан можна за рівнем монополізації галузі, тобто за концентрацією обсягу реалізації та капіталу, бар'єрів для підприємств, що входять у галузевий ринок. Інший підхід до визначення критерію ефективної конкуренції – функціональний метод, за яким найбільш конкурентоспроможними вважаються підприємства, де найкраще організовані закупівля, збут товару, реклама, маркетингова діяльність, ефективне управління фінансовими, матеріально-технічними та трудовими ресурсами.

Прикладом використання функціонального підходу є оцінювання конкурентоспроможності галузі окремої країни та підприємств усередині цієї галузі на основі трьох груп показників: перша – показники ефективності збутової діяльності підприємств; друга – стану виробничої діяльності підприємства торгівлі (здебільшого інтенсивність використання основного та оборотного капіталу); третя – показники, пов'язані з фінансовою діяльністю.

Метод профілів дає змогу оцінити конкурентоспроможність підприємства за якістю продукції чи надання послуг. За його допомогою виявляють різні критерії задоволення потреб споживачів щодо будь-якого продукту, встановлюють їх ієрархії та порівняльну важливість у межах спектра характеристик, які мають змогу замінити й оцінити споживачі, а також оцінюють широту та глибину асортименту товарів і порівнюють його з конкурентами. Основний недолік "методу профілів" у тому, що він прийнятний лише для підприємств, які реалізують невеликий асортимент товарів.

Матричні методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства ґрунтуються на розгляді процесів конкуренції в динаміці. Теоретичною базою цих методів є концепція життєвого циклу товару і технології, згідно з якою будь-який товар чи технологія з моменту появи на ринку і до зникнення проходить певні стадії життєвого циклу, який охоплює етапи впровадження, зростання, насичення і спаду. На кожному етапі ПТ може реалізувати товар чи продукт цієї технології у тих чи інших масштабах, що об'єктивно позначається на частці ринку та динаміці продажу. До матричних методів належить і SWOT-аналіз (по перших буквах: сила, сильні сторони; слабкість, слабкі сторони; можливість). Ціль – виявлення приваблюючих напрямків маркетингових зусиль, на яких можливо досягти конкурентних переваг, та загроз.

Метод інтегральної оцінки ґрунтується на визначенні інтегрального показника рівня конкурентоспроможності підприємства і містить два елементи: критерій, що показує ступінь задоволення потреб споживача, і критерій ефективності закупівельної та збутової політики.

Одним з найсучасніших підходів до визначення конкурентоспроможності підприємства є метод бенчмаркінгу. Сукупність визначень бенчмаркінгу швидко збільшується, і тому важко сформулювати його точну характеристику. Ціль бенчмаркінгу полягає в тому, щоб на основі дослідження надійно встановити ймовірність успіху підприємства. Одне з визначень бенчмаркінгу характеризує його як метод виявлення того, що інші роблять краще, а також вивчення, удосконалення і застосування методів роботи інших організацій. Зазвичай бенчмаркінг проводиться за такими параметрами: ринкова частка; місцезнаходження магазину; якість продукції та послуг; асортимент товарів; ціна продукції; наявність власного виробництва на підприємстві торгівлі; рекламна діяльність; рентабельність діяльності; рівень продуктивності праці; обсяг реалізації на умовах споживчого кредиту; канали збуту продукції; частка інтернет-продажу; якість роботи менеджерів; репутація підприємства.

Бенчмаркінг є надзвичайно корисним інструментом, особливо в ситуації, коли необхідно переглянути внутрішню ефективність діяльності ПТ та визначити її нові пріоритети. Зіставлення показників ефективності дає можливість зрозуміти слабкі та сильні сторони діяльності підприємства порівняно з конкурентами і світовими лідерами в галузі торгівлі. Це дозволяє знайти незаповнені ринкові ніші, нових споживачів і з'ясувати переваги злиття підприємств. Таким чином, користь бенчмаркінгу полягає в тому, що збутові та маркетингові функції стають максимально керованими, коли на своєму підприємстві досліджуються і впроваджуються кращі методи та технології інших, провідних підприємств даної галузі. Такий аналіз може сприяти зростанню прибутковості, створенню корисної конкуренції та задоволенню потреб покупців.

Для ПТ використання бенчмаркінгу є альтернативою стратегічного планування та аналізу відповідно до досягнень конкурентів та впровадження їх кращого досвіду в діяльність підприємства.

Метод "еталона" (графічний) використовується для наочного відображення зон конкурентних переваг та недоліків підприємства. Цей метод може застосовуватися не лише для оцінки конкурентоспроможності підприємства відносно фактичних конкурентів, а й для порівняння з еталонним станом (ідеальною моделлю) функціонування підприємства [29]. При його застосуванні використовують багатокутники конкурентоспроможності як окремих товарів, так і підприємств, галузей. Перелік оцінки показників відбирається експертами чи підприємством, яке оцінює конкурентоспроможність. Чим більша площа багатокутника, тим вище показники конкурентоспроможності окремих товарів, підприємств, галузей.

Таким чином, для більш точної оцінки конкурентоспроможності ПТ доцільно використовувати кілька методів. Зокрема, на етапі оцінки за допомогою методу рангів можна виявити найбільш конкурентоспроможні підприємства (в таких галузях, як торгівля та ресторанне господарство). Далі, за допомогою методу балів, матричного методу можна визначити основних конкурентів та місце в конкурентній боротьбі підприємства, що оцінюється, ступінь його наближеності до найбільш конкурентоспроможного підприємства. Після цього методом різниць встановлюється позиція оцінюваного підприємства та кількісний розрив з його основним конкурентом у досягнутих значеннях. Завершальним є інтегральний метод та метод „еталона”, за допомогою яких ілюструється стан конкурентоспроможності підприємства на досліджуваному ринку.

Логічне завершення проведеної оцінки конкурентоспроможності – розробка заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності підприємства, наприклад: поліпшення техніко-економічних і якісних показників діяльності підприємства; орієнтація якості та техніко-економічних параметрів продукції до вимог споживачів; виявлення переваг і недоліків у збутовій діяльності, рекламній, маркетинговій, електронній торгівлі та використанні одержаних результатів у діяльності підприємства; виявлення і використання цінових факторів підвищення конкурентоспроможності продукції тощо.

Висновки. Оцінка конкурентоспроможності є важливою інформаційною базою для оцінки економічного потенціалу підприємства і дає можливість зробити висновки щодо ефективності використання матеріально-технічних, трудових та фінансових ресурсів. Тому оцінка конкурентоспроможності є узагальнюючим підсумковим показником стійкої роботи підприємства та визначення його здатності адаптуватися до впливу зовнішнього середовища з метою збереження, трансформації або створення нових конкурентних переваг.

У ході дослідження трансформації поглядів на конкурентоспроможність торговельного підприємства визначено, що існують різні підходи до визначення системи забезпечення конкурентоспроможності, які не відображають динаміки господарських процесів в умовах стратегічного розвитку і обмежень ресурсного потенціалу. Конкурентоспроможність не враховує функціональні особливості підприємства, зокрема впливу ринку споживчих товарів та купівельної спроможності населення. Часто конкурентоспроможність розглядають без врахування системи взаємозв'язків з іншими економічними категоріями та показниками соціально-економічної ефективності торговельної діяльності, тому критерії оцінки, організаційно-економічні характеристики і показники динаміки конкурентоспроможності на рівні товару, підприємства, галузі потребують комплексної систематизації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гэллоуей Л. Операционный менеджмент: Принципы и практика ; пер. с англ. С. Жильцов. СПб. : Питер, 2001. 319 с.
2. Дафт Р. Менеджмент. 8-е изд. ; пер. с англ. под ред. С. К. Мордовина. СПб. : Питер, 2010. 800 с.
3. Карлоф Б. Деловая стратегия. М. : Экономика, 2006. 296 с.
4. Ламбен Ж.-Ж., Чумпитас Р., Шулинг И. Менеджмент, ориентированный на рынок ; пер. с англ. под ред. В. Б. Колчанова ; 2-е изд. СПб. : Питер, 2010. 720 с.
5. Портер М. Международная конкуренция ; пер. с англ. М. : Междунар. Отношения, 1993. 896 с.
6. Синько В. Конкуренция и конкурентоспособность: основные понятия. Стандарты и качество. 2000. № 4. С. 54–59.
7. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент. М. : Маркетинг, 2002. 892 с.
8. Зубко Т. Л. Алгоритм обґрунтування стратегічних рішень процесів розвитку. Бизнес-Информ. 2010. № 4 (2). С. 31–35.
9. Огієнко С. О., Письмак В. О. Стратегічне управління підприємством у сучасних економічних умовах. Економіка розвитку ХНЕУ. 2009. № 3. С. 40–45.
10. Воронкова А. Е., Калюжна Н. Г., Оленко В. І. Управлінські рішення в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства: організаційний аспект : монографія. Харків : ІНЖЕК, 2008. 512 с.
11. Воронкова А. Е. Конкурентоспроможність підприємства: механізм управління та діагностика. Економіка промисловості. 2009. № 3. С. 133–137.
12. Иванов Ю. Б. Конкурентоспособность предприятия в условиях формирования рыночной экономики : монография. Харьков, 1997. 267 с.
13. Маркіна І. А., Іванюта В. Ф., Іванюта П. В. Методологічне забезпечення оцінки конкурентоспроможності підприємств в умовах вступу України в СОТ і ЄС : монографія. Полтава : РВВ ПУЕТ, 2010. 167 с.
14. Затильна О. Управління конкурентоспроможністю підприємства при виході на зовнішній ринок на основі систематичного підходу. Управління в сучасних умовах: новітні підходи та проблеми практики. Тернопіль : ТНЕУ, 2012. 210 с.
15. Лена Н. Н. Управление конкурентными преимуществами предприятия : монография. Донецк : Юго-Восток, 2003. 294 с.
16. Лупак Р. Л. Конкурентоспроможність торговельного підприємства та механізм її забезпечення : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Львів, 2008. 21 с.
17. Мазаракі А. А., Пшеслінський Д. М., Смолін І. В. Торговельне право: стратегія, політика, конкурентоспроможність : монографія. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010. 384 с.
18. Онисько А. Аналіз і механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Управління в сучасних умовах: новітні підходи та проблеми практики. Тернопіль : ТНЕУ, 2012. 210 с.
19. Павлова В. А. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка і стратегія забезпечення : монографія. Д. : Вид-во ДУЕП, 2006. 276 с.

20. Реутов В. Е., Вельгош Н. З. Управление конкурентоспособностью : монографія. Симферополь : Таврия, 2005. 200 с.
21. Ротанов Г. М. Стратегія управління конкурентоспроможністю промислового підприємства. Вісн. ЖДТУ. 2013. № 1(63). С. 316–319.
22. Сахно І. В. Аналіз основних методичних підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємств : зб. наук. праць Таврійсь. держ. агротехнолог. ун-ту (економічні науки). 2012. № 2. Ч. 2. С. 385–390.
23. Маслюк О. В. Конкурентоспроможність підприємств машинобудування в умовах глобалізації ринкових світових відносин. Інноваційна економіка. 2012. № 4 (30). С. 113–117.
24. Франів І. А., Коваль Л. М., Русин-Гриник Р. Р. Теоретичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства. Механізм регулювання економіки. 2010. № 3. Т.1. С. 149–153.
25. Череп А. В., Салип Ю. О. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємств. Інноваційна економіка. 2012. № 8 (34). С. 77–79.
26. Швед В. В. Конкурентоспроможність підприємства та особливості її визначення в сучасних умовах. URL : <http://www.vestnikdnu.com.ua/archive/201371/92.html>.
27. Коваль Л. В. Економічний потенціал підприємства: сутність та структура. Вісн. Львів. ун-ту. 2013. С. 59–65. URL : <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/11340/1/11.pdf>.
28. Котирева С. О., Дуда С. Т., Львівська К. А. Сутність та особливості управління економічним потенціалом підприємства. Наук. вісн. 2007. № 17.1. URL : http://www.nbu.gov.ua/portal/chem_biol/nvnltsu/17_1/234_Kotyriewa_17_1.pdf.
29. Краснокутська Н. С. Потенціал торговельного підприємства: теорія та методологія дослідження : монографія. Харків : Харк. держ. ун-т харчування та торгівлі, 2010. 247 с.
30. Лепейко Т. И., Колесников А. А. Управление формированием стратегического потенциала предприятия. Экономика развития. 2004. № 4 (32).
31. Феушур Р. В., Лебідь Т. В., Самуляк В. Ю. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Економіка та управління підприємствами. 2010. № 4. С. 27–32.

Стаття надійшла до редакції 27.01.2017.

Novikova N., Zubko T. Competitiveness in the system of enterprise's economic potential.

Background. The problem of competitiveness management as a basis for the formation and economic growth plays an important role in the economic development strategy of Ukraine. Determining factors of competitiveness and the system to ensure it is essential for the maintenance of certain market segments and efficient operation of enterprises in general.

Analysis of the scientific research in this area indicates that scientists still discuss the precise definition of structural elements and procedures for the diagnosis of competitiveness. Analysis of the economic potential is currently reduced to reviewing its competitiveness.

The **aim** of the article is to determine the nature of the competitiveness of trade enterprises and improving methods of evaluation to justify the optimal solutions.

Materials and methods. The basis of this paper is a synthesis of the research results of domestic and foreign scholars on the concepts of competitiveness and economic potential of the enterprise, and assessment methods of each of them. The study was conducted using the methods of theoretical generalization, analysis and synthesis.

Results. It was established that the subsystem elements and a mechanism to ensure competitiveness is the object of evaluation and management decisions to use competitive advantages. The algorithm for making strategic decisions. Systematized and presented signs of competitive strengths and weaknesses of the company. An algorithm for evaluating competitiveness. Methods to evaluate competitive advantage were defined.

Conclusion. The effectiveness of the management process is determined by the assessment accurateness of the impact object basic state and identifying factors that influence its development. The lack of in usual theory that explains competitiveness and organizes factors that determine its level hampers the development directions of improvement of organizational and economic management mechanism.

Keywords: competitiveness, competitiveness assessment, methods to assess competitiveness: benefit, matrix, integrated assessment, structural and functional, profile, benchmarking.

REFERENCES

1. *Gjellovej L.* Operacionnyj menedzhment: Principy i praktika ; per. s angl. S. Zhil'cov. SPb. : Piter, 2001. 319 s.
2. *Daft R.* Menedzhment. 8-e izd. ; per. s angl. pod red. S. K. Mordovina. SPb. : Piter, 2010. 800 s.
3. *Karlof B.* Delovaja strategija. M. : Jekonomika, 2006. 296 s.
4. *Lamben Zh.-Zh., Chumpitas R., Shuling I.* Menedzhment, orientirovannyj na rynek ; per. s angl. pod red. V. B. Kolchanova ; 2-e izd. SPb. : Piter, 2010. 720 s.
5. *Porter M.* Mezhdunarodnaja konkurencija ; per. s angl. M. : Mezhdunar. Otnoshenija, 1993. 896 s.
6. *Sin'ko V.* Konkurencija i konkurentosposobnost': osnovnye ponjatija. Standarty i kachestvo. 2000. № 4. S. 54–59.
7. *Fathutdinov R. A.* Konkurentosposobnost' organizacii v uslovijah krizisa: jekonomika, marketing, menedzhment. M. : Marketing, 2002. 892 s.
8. *Zubko T. L.* Algoritm obruntuvannja strategichnih rishen' procesiv rozvitku. Biznes-Inform. 2010. № 4 (2). S. 31–35.
9. *Ogijenko S. O., Pys'mak V. O.* Strategichne upravlinnja pidpryjemstvom u suchasnyh ekonomichnyh umovah. Ekonomika rozvytku HNEU. 2009. № 3. S. 40–45.
10. *Voronkova A. E., Kaljuzhna N. G., Olenko V. I.* Upravlins'ki rishennja v zabezpechenni konkurentospromozhnosti pidpryjemstva: organizacijnyj aspekt : monografija. Harkiv : INZhEK, 2008. 512 s.
11. *Voronkova A. E.* Konkurentospromozhnist' pidpryjemstva: mehanizm upravlinnja ta diagnostyka. Ekonomika promyslovosti. 2009. № 3. S. 133–137.
12. *Ivanov Ju. B.* Konkurentosposobnost' predprijatija v uslovijah formirovanija rynochnoj jekonomiki : monografija. Har'kov, 1997. 267 s.
13. *Markina I. A., Ivanjuta V. F., Ivanjuta P. V.* Metodologichne zabezpechennja ocinky konkurentospromozhnosti pidpryjemstv v umovah vstupu Ukrai'ny v SOT i JeS : monografija. Poltava : RVV PUET, 2010. 167 s.

14. *Zatyl'na O.* Upravlinnja konkurentospromozhnistju pidpryjemstva pry vyhodi na zovnishnij rynek na osnovi systematychnoho pidhodu. Upravlinnja v suchasnyh umovah: novitni pidhody ta problemy praktyky. Ternopil' : TNEU, 2012. 210 s.
15. *Lepa N. N.* Upravlenie konkurentnymi preimushhestvami predprijatija : monografija. Doneck : Jugo-Vostok, 2003. 294 s.
16. *Lupak R. L.* Konkurentospromozhnist' torgovel'nogo pidpryjemstva ta mehanizm i'i zabezpechennja : avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk : 08.00.04. L'viv, 2008. 21 s.
17. *Mazaraki A. A., Psheslins'kyj D. M., Smolin I. V.* Torgovel'ne pravo: strategija, polityka, konkurentospromozhnist' : monografija. Kyi'v : Kyi'v. nac. torg.-ekon. un-t, 2010. 384 s.
18. *Onys'ko A.* Analiz i mehanizm zabezpechennja konkurentospromozhnosti pidpryjemstva. Upravlinnja v suchasnyh umovah: novitni pidhody ta problemy praktyky. Ternopil' : TNEU, 2012. 210 s.
19. *Pavlova V. A.* Konkurentospromozhnist' pidpryjemstva: ocinka i strategija zabezpechennja : monografija. D. : Vyd-vo DUEP, 2006. 276 s.
20. *Reutov V. E., Vel'gosh N. Z.* Upravlenie konkurentosposobnost'ju : monografija. Simferopol' : Tavrija, 2005. 200 s.
21. *Rotanov G. M.* Strategija upravlinnja konkurentospromozhnistju promyslovogo pidpryjemstva. Visn. ZhDTU. 2013. № 1(63). S. 316–319.
22. *Sahno I. V.* Analiz osnovnyh metodychnyh pidhodiv do ocinky konkurentospromozhnosti pidpryjemstv : zb. nauk. prac' Tavrijs'. derzh. agrotehnolog. un-tu (ekonomichni nauky). 2012. № 2. Ch. 2. S. 385–390.
23. *Masljuk O. V.* Konkurentospromozhnist' pidpryjemstv mashynobuduvannja v umovah globalizacii' rynkovykh svitovykh vidnosyn. Innovacijna ekonomika. 2012. № 4 (30). S. 113–117.
24. *Franiv I. A., Koval' L. M., Rusyn-Grynyk R. R.* Teoretychni aspekty upravlinnja konkurentospromozhnistju pidpryjemstva. Mehanizm reguljuvannja ekonomiky. 2010. № 3. T.1. S. 149–153.
25. *Cherep A. V., Salyp Ju. O.* Metodychni pidhody do ocinky konkurentospromozhnosti pidpryjemstv. Innovacijna ekonomika. 2012. № 8 (34). S. 77–79.
26. *Shved V. V.* Konkurentospromozhnist' pidpryjemstva ta osoblyvist' i'i vyznachennja v suchasnyh umovah. URL : <http://www.vestnikdnu.com.ua/archive/201371/92.html>.
27. *Koval' L. V.* Ekonomichnyj potencial pidpryjemstva: sutnist' ta struktura. Visn. L'viv. un-tu. 2013. S. 59–65. URL : <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/11340/1/11.pdf>.
28. *Kotyryjeva S. O., Duda S. T., L'vivs'ka K. A.* Sutnist' ta osoblyvosti upravlinnja ekonomichnym potencialom pidpryjemstva. Nauk. visn. 2007. № 17.1. URL : http://www.nbu.gov.ua/portal/chem_biol/nvnlntu/17_1/234_Kotyriewa_17_1.pdf.
29. *Krasnokuts'ka N. S.* Potencial torgovel'nogo pidpryjemstva: teorija ta metodologija doslidzhennja : monografija. Harkiv : Hark. derzh. un-t harchuvannja ta torgivli, 2010. 247 s.
30. *Lepejko T. Y., Kolesnykov A. A.* Upravlenye formyrovanyem strategicheskogo potencyala predprijatija. Ekonomika rozvytku. 2004. № 4 (32).
31. *Feshur R. V., Lebid' T. V., Samuljak V. Ju.* Metody ocinjvannja konkurentospromozhnosti pidpryjemstva. Ekonomika ta upravlinnja pidpryjemstvamy. 2010. № 4. S. 27–32.