

Костриченко В. М., к.е.н., доцент (Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне)

ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Розкрита сутність конкурентоспроможності підприємства, розглянуті критерії та система методів її оцінювання. Проведений ретроспективний аналіз факторів впливу на конкурентоспроможність підприємства хлібопекарської галузі. В процесі оцінювання конкурентоспроможності підприємства проведений SWOT-аналіз підприємства і розрахований її рівень на основі теорії ефективної конкуренції. Сформовано систему конкурентних стратегій для хлібопекарського підприємства. В рамках стратегій формування конкурентних переваг, забезпечення конкурентоспроможності підприємства, стратегії конкурентної поведінки обґрунтовані стратегічні і тактичні рішення. Проведене оцінювання зміни рівня конкурентоспроможності підприємства в результаті реалізації актуальних господарських рішень.

Ключові слова: конкуренція, конкурентоспроможність підприємства, методи оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства, конкурентні стратегії, стратегічні наступальні рішення, тактичні наступальні рішення.

Постановка проблеми. Абсолютна більшість суб'єктів господарювання функціонують на конкурентних ринках і їхня поведінка визначається конкурентним впливом. Підприємство займає певну ринкову нішу, яку йому вдається завоювати у боротьбі з конкурентами завдяки посиленню своїх конкурентних позицій. Одним із критеріїв оцінки конкурентної позиції підприємства на ринку є його конкурентоспроможність. Від її рівня залежить наскільки успішною може бути діяльність підприємства. Численні дослідження цієї тематики показали, що однією з ключових проблем втрати переважною більшістю українських підприємств своєї конкурентоспроможності є відсутність у них досвіду формування конкурентних стратегій. Саме тому особливої актуальності набувають практичні аспекти визначення стратегічних пріоритетів розвитку підприємства та узгодженої з ними тактики на основі розробки і реалізації його конкурентних переваг.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Зазначенні пробле-



ми уже тривалий час привертали до себе увагу вчених-економістів. Наукові погляди щодо сутності конкурентоспроможності, процесів управління конкурентоспроможністю підприємств, удосконалення методичних підходів до оцінювання її рівня знайшли відображення в численних наукових публікаціях. Базові положення теорії конкурентоспроможності представлені в наукових працях І. Ансоффа, Г. Багієва, Г. Гольдштейна, Є. Голубкова, Ф. Котлера, М. Портера, А. Романова, Р. Фатхутдінова, В. Хруцького та інших. Теоретичний і практичний інтерес у вивченні конкурентоспроможності підприємств представляють результати, викладені в роботах вітчизняних та зарубіжних учених, а саме: О. Батурова, Б. Буркинського, А. Воронкової, В. Диканя, І. Должанського, І. Зулькарнаєва, Ю. Іванова, О. Млоток, В. Павлової, І. Смоліна, О. Тридіда, Х. Фасхієва, К. Щиборща та інших. Однак прикладні аспекти забезпечення посилення конкурентних позицій підприємства на ринку не знайшли достатнього висвітлення в науковій літературі.

Метою дослідження є узагальнення методичних підходів щодо розрахунку рівня конкурентоспроможності підприємства та розробка практичного інструментарію щодо його підвищення.

Виклад основного матеріалу. Конкуренція являє собою перманентну боротьбу, яка існує між виробниками з метою відстоювання своїх інтересів: кращих умов для виробництва та більш вигідних умов для продажу товарів чи послуг, збільшення прибутків, досягнення лідерства на ринку. Конкурентоспроможність розуміють як здатність витримувати конкуренцію, протистояти конкурентам.

Конкурентоздатність підприємства – це реальна і потенційна здатність підприємства в існуючих для нього умовах виробляти і реалізовувати продукцію, яка за ціновими і неціновими (якісними) характеристиками є більш привабливою для споживачів, ніж продукція його конкурентів [5, С. 248].

Для змістовної характеристики складної категорії конкурентоспроможності підприємства потрібно використати її критерії та показники, які можна об'єднати в чотири групи: ефективність виробничої діяльності підприємства, фінансовий стан підприємства, ефективність організації збуту та просування товарів, конкурентоспроможність товару (табл. 1).

Перша група містить показники, які розкривають результативність управління виробництвом: ощадливість витрат на виготовлення продукції, ефективність використання основних засобів, досконалість технології виробництва, організацію роботи безпосередньо на виробництві. До другої групи входять показники, що показують рі-

вень ефективності управління оборотним капіталом: самофінансування підприємства та спроможність погашати свої борги, перспектива стійкого розвитку підприємства. Третя група охоплює показники, які дають змогу дізнатися про рівень ефективності управління збутовою діяльністю та оцінити, наскільки ефективно просувається продукція на ринку внаслідок стимулювання попиту та реклами. Четверта група складається з показників конкурентоспроможності товару (якості та ціни).

Таблиця 1

Критеріальні характеристики конкурентоспроможності підприємства

Критерії	Показники
1. Ефективність виробничої діяльності підприємства	1. Витрати на виробництво одиниці продукції, грн.
	2. Фондовіддача, грн./грн.
	3. Рентабельність товару, %
	4. Продуктивність праці, тис.грн./чол.
2. Фінансовий стан підприємства	1. Коефіцієнт автономії
	2. Коефіцієнт платоспроможності
	3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності
	4. Коефіцієнт обіговості обігових засобів
3. Ефективність організації збуту та просування товарів	1. Рентабельність продажу, %
	2. Коефіцієнт затовареності готовою продукцією
	3. Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей
	4. Коефіцієнт ефективності реклами та засобів стимулювання збуту
4. Конкурентоспроможність товару	1. Якість товару
	2. Ціна товару

Джерело: Сформовано автором на основі [6]

Щоб забезпечити високий рівень конкурентоспроможності підприємства, спочатку потрібно відповідним чином її оцінити. Конкурентна взаємодія підприємств на різних рівнях породжує широкий спектр методів оцінювання конкурентоспроможності (рис. 1).

Зокрема, серед індексних методів найбільш використовуваним є метод визначення конкурентоспроможності підприємства, який заснований на теорії ефективної конкуренції. Ефективна конкуренція – це динамічна конкуренція, коли за рахунок інновацій зменшуються витрати виробництва і зростає якість продукції, збільшуються обсяги виробництва і продуктивність праці, знижуються ціни. Нововведення у продукті, технології, організації виробництва та збуту, управлінні фірмою – це стрижень конкуренції нового типу, значно ефективнішої,

ніж традиційна цінова конкуренція [8].

Теорія ефективної конкуренції говорить про те, що найбільш конкурентоздатними є підприємства, в яких найкращим чином організована робота всіх без виключення служб та підрозділів як системи. Результативність функціонування кожної окремо взятої служби чи підрозділу залежить від багатьох факторів [1, С. 115-116]. Щоб оцінити ефективність роботи окремо підрозділу, потрібно оцінити результативність використання наданих йому ресурсів.

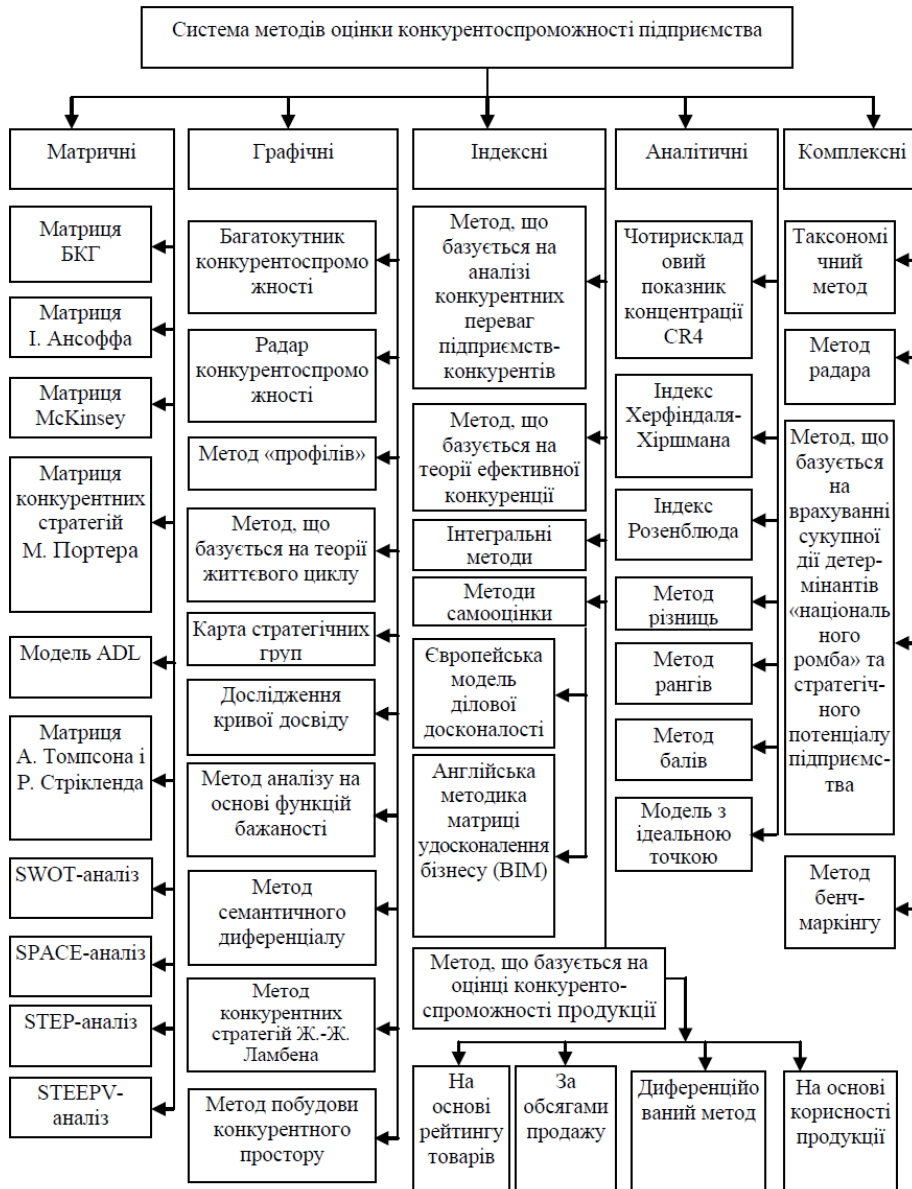


Рис. 1. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства
Джерело: Сформовано автором на основі [3]

Отже, перед кожним підприємством постають такі ключові практичні завдання: по-перше, оцінювання і моніторинг динаміки рівня його конкурентоспроможності, по-друге, обґрунтування стратегічних і тактичних господарських рішень щодо забезпечення і реалізації своїх конкурентних переваг.

В основі підвищення конкурентоспроможності підприємства лежить формування конкурентної стратегії, що містить у собі низку різних підходів та напрямків, які розробляє вище керівництво з метою покращення показників ефективності функціонування підприємства в конкретній сфері. Також вона визначає, якими засобами буде проводитися конкурентна боротьба на ринку, виступає в ролі швидкої реакції на зміну ситуації в галузі, політичної та економічної обстановки тощо. Конкурентна стратегія визначає, яким чином підприємство вступає в конкурентну боротьбу, завдяки чому здатне витримувати тиск конкурентів та перемагати в цій боротьбі [7].

В науковій літературі описуються різні підходи щодо класифікації конкурентних стратегій та їх видів. Однак можна виокремити три головні підходи при формуванні конкурентної стратегії: 1) найменші сукупні витрати; 2) диференціація (підвищення якості, технологічна перевага, якісне обслуговування тощо); 3) зосередження (фокусування) на окремій частині ринку (на основі більш якісної продукції та послуг в порівнянні з конкурентами та задоволенні особливих потреб споживачів).

Весь широкий діапазон конкурентних стратегій, можна поєднати в систему (табл. 2).

Таблиця 2

Система конкурентних стратегій підприємства

Стратегії формування конкурентних переваг	Стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства	Стратегії конкурентної поведінки
1. Контроль над витратами 2. Диференціація 3. Фокусування	1. Товарно-ринкова 2. Ресурсно-ринкова 3. Технологічна 4. Соціальна 5. Фінансово-інвестиційна 6. Інтеграційна 7. Управлінська	1. Наступальні 2. Оборонні 3. Коопераційні

Джерело: Сформовано автором на основі [7, С. 159-165]

В своєму дослідженні ми опирались на такі найважливіші положення теорії конкурентних переваг Майкла Портера: характерною особливістю конкурентоспроможності є ефективність використання всіх наявних ресурсів, якими володіє підприємство, і її вимірником



може бути рівень рентабельності виробництва; рівень конкурентоспроможності можна визначати тільки відносно фірм-конкурентів; основними шляхами зростання конкурентоспроможності фірми є диференціація продукції (вихід на нові сегменти ринку) і зменшення витрат на виробництво товарів (збільшення рентабельності виробництва, прибутку, зростання частини ринку) [6, С. 72].

Тактика, будучи продовженням стратегії, повинна узгоджуватися з нею та робити стратегію більш довершеною. Тактика представляє собою ряд короткострокових завдань, які формуються на базі конкурентних стратегій з урахуванням зовнішньої ситуації, яка склалася на ринку, та внутрішніх можливостей самого підприємства. Підприємство може використовувати захисну або наступальну тактику.

Використовуючи описані методичні підходи, нами проведено дослідження конкурентоспроможності одного з підприємств харчової промисловості, а саме ПрАТ «Родина». На сьогодні, в структурі підприємства існують та успішно функціонують п'ять цехів: плодоконсервний, кондитерський № 1, кондитерський №2, зефірний та хлібобулочний. ПрАТ «Родина» виготовляє більше двохсот різновидів виробів, які користуються попитом на ринку. До найпопулярнішої продукції можна віднести: зефір в шоколаді, цукерки «SUMMER», арахіс в шоколаді, мармелад «Веселинка», ірис молочний, лукум зі смаком банану, вафлі «Артек», пряник «Забава», печиво «Вишукане», кекс, соломка «Чародійка», панірувальні сухарі, мед, повидло, а також хліб та хлібобулочні вироби.

Аналіз показав, що підприємство у 2013-2017 роках мало позитивну динаміку показників обсягу реалізації, собівартості реалізованої продукції та чистого прибутку підприємства. Оскільки практично за всіма видами продукції відбувалося зменшення обсягів реалізації в натуральних показниках, то основним фактором росту вартісних показників було постійне підвищення цін на його продукцію. В той же час, загострення конкуренції між підприємствами робить все складнішим прогнозування ринку. Тому зростає актуальність проведення стратегічного аналізу підприємства з метою виявлення сильних та слабких сторін підприємства. В процесі дослідження нами був використаний один із матричних методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства, а саме SWOT-аналіз. Результат проведених аналітичних процедур щодо ПрАТ «Родина» знайшов відображення у стратегічному балансі, в якому поєдналися можливості і загрози, які існують у зовнішньому середовищі підприємства, з сильними та слабкими сторонами його функціонування (табл. 3). Однією з потенційних загроз для підприємства є поява на ринку нових конкурентів переважно в сегментах кондитерських та хлібобулочних

виробів тривалого зберігання.

В процесі кількісного оцінювання конкурентоспроможності ПрАТ «Родина» нами була використана методика, побудована на одному із індексних методів, який заснований на теорії ефективної конкуренції.

Таблиця 3

SWOT-аналіз ПрАТ «Родина» в 2017 році

Сильні сторони	Слабкі сторони
Багаторічний досвід роботи на ринку	Зменшення обсягів виробництва та споживання хліба
Розробка нових видів продукції	Державне регулювання рівня ціни на хліб
Висока якість продукції (відповідність стандартам)	Невисокий термін зберігання продукції
Наявність зареєстрованої торгової марки	Відсутність великих складів для зберігання продукції
Наявність власного сайту	Високий рівень зношеності основних засобів
Хороша репутація у покупців	Низький рівень технічного оновлення устаткування
Стабільний ріст обсягів виробництва	Низька рентабельність продукції
Висококваліфіковані кадри	Високий рівень витрат на збут
	Відсутність чітких стратегічних напрямів розвитку
Можливості	Загрози
Розширення асортименту	Високий рівень конкуренції
Вихід на нові ринки збуту	Зростання рівня інфляції, подорожання ресурсів для виробництва продукції і внаслідок цього підвищення цін
Захоплення більшої частки ринку	Зниження платоспроможності і попиту населення
Збільшення числа лояльних споживачів	Зростання вимог споживачів до якості хліба та хлібобулочних виробів
Зменшення собівартості продукції	Технологічне відставання
Інвестування в маркетинг і рекламу	Скачки валютних курсів
Оновлення устаткування	Погіршення соціально-політичної обстановки
Конкурентоздатна цінова політика	
Освоєння нових технологій	

Джерело: Сформовано автором



В загальному розрахунок рівня конкурентоздатності ПрАТ «Родина» проведений нами за трьома етапами [2, С. 82-84].

Перший етап. Розрахований рівень одиничних показників конкурентоздатності підприємства і його основних конкурентів (табл. 4).

Таблиця 4

Конкурентоспроможність ПрАТ «Родина» та його основних конкурентів за окремими показниками

Критерії та показники конкурентоспроможності	ПрАТ «Родина»	Конкуренти*			
		1	2	3	4
За показниками ефективності виробничої діяльності підприємства (ЕП)					
Показник витрат на виробництво одиниці продукції (В)	0,84	0,61	0,77	0,73	0,67
Показник фондovіддачі (Ф)	5,64	10,30	14,17	15,23	7,06
Показник рентабельності продукції (Рп)	3,83	5,12	6,22	3,68	7,81
Показник продуктивності праці (Пп)	243,645	480,051	264,523	448,150	250,252
За показниками фінансового положення підприємства (ФП)					
Коефіцієнт автономії (Ка)	0,901	0,370	0,828	0,771	0,722
Коефіцієнт платоспроможності (Кп)	9,110	0,587	4,816	3,360	2,594
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (Кл)	0,259	0,030	1,901	0,212	0,747
Коефіцієнт обіговості обігових засобів (Ко)	4,472	3,861	8,199	2,625	8,101
За показниками збуту продукції (ЕЗ)					
Рентабельність продажу (Рп)	3,20	3,11	4,76	2,70	5,23
Коефіцієнт затовареності готовою продукцією (Кз)	0,014	0,012	0,020	0,012	0,014
Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей (Квп)	0,70	0,68	0,85	0,68	0,70

*1 – ТзОВ «Хлібодар», 2 – ПАТ «Поліссяхліб», 3 – ПАТ «Продовольча компанія Ясен», 4 – ПАТ «Новоград-Волинський хлібозавод»

Другий етап. Розрахований рівень конкурентоспроможності підприємства за окремими критеріями, а саме: ефективності виробничої діяльності підприємства; фінансового положення підприємства;

ва; ефективності організації збуту та просування товару; конкурентоспроможності товару (табл. 5).

В розрахунку критерію ефективності виробничої діяльності врахований показник витрат виробництва на одиницю продукції; показник фондівіддачі; показник рентабельності товару; показник продуктивності праці. Розраховуючи критерій фінансового положення підприємства, враховувався відносний показник автономії підприємства; відносний показник платоспроможності підприємства; відносний показник ліквідності підприємства; відносний показник обіговості обігових засобів. В процесі оцінювання критерію ефективності збуту продукції розраховувалися такі показники: показник рентабельності продажу; відносний показник затовареності готовою продукцією; відносний показник ефективності реклами; відносний показник завантаженості виробничих потужностей.

Таблиця 5

Порівняння рівня конкурентоспроможності підприємства з конкурентами

Конкурентоспроможність за показниками	Рівень показника у ПрАТ «Родина»	Середнє значення по підприємствах-конкурентах	Відхилення, +/-
Ефективності виробничої діяльності (ЕП)	27,23	40,79	-13,57
Фінансового положення (ФП)	2,85	1,88	0,97
Збуту продукції (ЕЗ)	1,33	1,61	-0,28
Конкурентоспроможності продукції (КТ)	1,10	1,10	0,00
Конкурентоспроможність підприємства	5,58	7,40	-1,82

Проведені розрахунки показали, що за окремими показниками конкурентоспроможності, зокрема за критеріями ефективності виробничої діяльності та ефективності збуту продукції, ПрАТ «Родина» займає аутсайдерські позиції порівняно з найближчими конкурентами.

Третій етап. Розрахований загальний коефіцієнт конкурентоспроможності ПрАТ «Родина» (5,58) і його основних конкурентів («Хлібодар» – 8,73; «Поліссяхліб» – 6,48; «Ясен» – 8,44; «Новоград-Волинський хлібозавод» – 5,94). Як показали розрахунки, досліджуване підприємство порівняно з конкурентами має найслабшу конкурентну позицію на регіональному (локальному) ринку.

До основних причин зниження конкурентоспроможності ПрАТ



«Родина» можна віднести такі: погіршення якості ресурсів; старіння техніки та технологій; втрата підприємством швидкої адаптації; колювання кон'юнктури ринку; зниження конкурентного потенціалу; відсутність чіткої стратегії.

Наші пропозиції щодо підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Родина» базувались на тому, що ключовими факторами, які впливають на вибір базової конкурентної стратегії хлібопекарськими підприємствами є ринкова позиція та розмір підприємства; інтенсивність конкурентної боротьби на цільовому ринку; конкурентні стратегії, яких дотримуються основні конкуренти; поточний імідж підприємства; наявність достатніх фінансових, матеріальних, технічних, трудових та інших ресурсів; бачення подальшого розвитку підприємства його власниками та вищим керівництвом; гнучкість виробничої, організаційної та структури управління підприємством [4].

Враховуючи результати проведеного аналітичного дослідження конкурентоспроможності ПрАТ «Родина», було запропоновано впровадити диференціювання як стратегію формування конкурентних переваг, а також товарно-ринкову стратегію забезпечення конкурентоспроможності підприємства, яка дозволяє вирішувати питання щодо розширення номенклатури та асортименту продукції, підвищення якості, формування ціни та реклами (зосередження уваги на основоположних диференціальних властивостях продукції, їхня пропаганда з метою формування відповідної репутації). Враховуючи, що дана стратегія найбільше відповідає та тісно переплітається зі стратегією диференціації, це не створює розбіжностей і закладає один вектор руху підприємства, а саме акцентування на постійному вдосконаленні продукції та інноваційності діяльності. Оскільки конкурентні переваги, як правило, досягаються наступальними стратегічними діями, то відповідно обрана стратегія конкурентної поведінки – наступальна. Успішна наступальна кампанія здатна вивести підприємство на лідируючі позиції.

Як стратегічне наступальне рішення пропонується передбачити розширення мережі фірмової торгівлі, тобто продажу продукції ПрАТ «Родина» без посередників. Кожному підприємству потрібно мати широку мережу фірмової торгівлі, адже це дозволяє своєчасно реагувати на вимоги споживачів, реалізувати свою продукцію за цінами виробника та швидко виводити на ринок новинки. Проведений аналіз збуту продукції ПрАТ «Родина» показав, що підприємство реалізує свою продукцію на багатьох місцевих ринках, однак розширення цієї мережі сприятиме підвищенню ефективності діяльності. Таким додатковим ринком має стати місто Рівне. Планується орендувати в

місті приміщення, яке буде розташоване в центральній частині міста.

Як стратегічне рішення щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства пропонується здійснити оновлення інтернет сайту на міжнародному домені та з хорошим хостингом. Прикладом може бути сайт «www.aliexpress.com», який дозволяє замовляти продукцію продавців в будь яку точку планети. Потенційний споживач зможе зробити тестове замовлення обраної продукції та, в разі прийнятної її якості та ціни, замовити більшу партію. Варто зазначити, що підприємство вже реалізовує деякі види своєї продукції закордон, а саме в США, Ізраїль, Румунію та Молдову. Тому оновлення сайту дозволить через підвищення обізнаності споживачів, зокрема закордоном, розширити зону торгівлі та зменшити витрати на рекламу. В разі успішності пропозиції, значно зросте обсяг замовлень, підприємство зможе завантажити невикористані виробничі потужності, а в перспективі буде можливість придбання нового більш енергоефективного обладнання.

Крім того, пропонується реалізувати тактичне наступальне рішення щодо диверсифікації асортименту продукції. Кожного року асортимент хліба та хлібобулочних виробів зростає. Разом з тим хлібні вироби дієтичного, профілактичного, лікувального призначення випускаються в недостатній кількості. Вони становлять не більше 2-3% із загального обсягу виробництва. Враховуючи цей факт, а також йододєфіцитність більшості регіонів України, пропонується виготовляти та реалізовувати новий вид хліба збагаченого йодом.

В разі реалізації запропонованих стратегічних і тактичних рішень підприємство має шанс посилити свою конкурентну позицію на ринку (табл. 6).

Таблиця 6

Оцінка впливу запропонованих рішень на конкурентоспроможність ПрАТ «Родина»

Конкурентоспроможність за показниками	ПрАТ «Родина»		Середнє значення для підприємств-конкурентів
	до	після	
	впровадження рішень		
Ефективності виробничої діяльності (ЕП)	27,23	28,71	40,79
Фінансового положення (ФП)	2,85	2,89	1,88
Збуту продукції (ЕЗ)	1,33	1,52	1,61
Конкурентоспроможності продукції (Кт)	1,10	1,11	1,10
Конкурентоспроможність підприємства	5,58	5,86	7,40



Розрахунки показали, що впровадивши запропоновані господарські рішення, можна буде в найближчій перспективі досягти деякого підвищення рівня конкурентоспроможності ПрАТ «Родина» (до 5,86), що покращить його здатність витримувати тиск конкурентів та в подальшому бути досить сильним учасником в конкурентній боротьбі.

Висновки. На ринку хлібопекарської продукції виробники представлені трьома групами конкурентів: великі промислові виробники (хлібопекарські концерни та холдинги), значна кількість хлібозаводів і дрібні виробники (пекарні, міні-пекарні, пекарні-кондитерські). В умовах скорочення обсягів даного ринку, зростання ролі споживачів та постачальників відбувається інтенсифікація конкуренції між виробниками хліба та хлібобулочних виробів. Враховуючи зазначені обставини, можна стверджувати, що інтерес до вивчення окресленої проблеми зростає.

Розробляючи конкурентну стратегію для підприємства, варто пам'ятати, що частіше за все це не буде універсальна стратегія, а можуть бути використані різні стратегії, що не виключають одна одну. Підприємство має визначити, яка стратегія краще всього працює, враховуючи його конкурентні позиції на галузевому ринку, цілі, наявні ресурси та можливості.

Для ефективного управління конкурентоспроможністю підприємства актуальними є такі практичні завдання: охарактеризувати зовнішнє та внутрішнє середовище; визначити фактори, які зміцнюють чи, навпаки, знижують економічну стійкість підприємства; побудувати систему показників для оцінювання рівня конкурентоспроможності; розробити раціонально поєднані стратегічні і тактичні господарські рішення, які би забезпечили підвищення конкурентоспроможності підприємства.

1. Васютіна І. О. Теоретичні аспекти конкурентоспроможності підприємств. *Держава та регіони. Сер. Економіка та підприємництво*. 2011. № 5. С. 114–118.
2. Кафлевська С. Г., Ганжа Т. І. Оцінка конкурентоспроможності підприємств за допомогою методики теорії ефективної конкуренції. *Збірник наукових праць ВНАУ*. 2012. Т. 2. № 4(70). С. 80–85. URL: <http://econjournal.vsau.org/files/pdfa/831.pdf> (дата звернення: 15.03.2019).
3. Левицька А. О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації. *Mechanism of Economic Regulation*. 2013. № 4. С. 155–163.
4. Ліщинська В. В. Аналіз конкурентного середовища хлібопекарської промисловості України. *Ефективна економіка*. 2018. № 4. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/4_2018/163.pdf (дата звернення: 15.03.2019).
5. Маркетинг : словарь / Г. Л. Азоев, П. С. Завь-

ялов, Л. Ш. Лозовский, А. Г. Поршневу, Б. А. Райзберг. М. : ОАО «НПО «Экономика», 1999. 361 с. **6.** Портер М. Стратегия конкуренции. К. : Основы, 1998. 390 с. **7.** Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. / С. М. Клименко, Т. В. Омеляненко, Д. О. Барабась, О. С. Дуброва, А. В. Вакуленко Київ : КНЕУ, 2008. 516 с. URL: <http://gw.kneu.kiev.ua/bitstream/2010/20892/1/klymenko.pdf> (дата звернення: 15.03.2019). **8.** Шумпетер Й. Теория экономического развития. М. : Прогресс, 1982. 456 с.

REFERENCES:

1. Vasiutina I. O. Teoretychni aspekty konkurentospromozhnosti pidpriemstv. *Derzhava ta rehiony. Ser. Ekonomika ta pidpriemnytstvo*. 2011. № 5. С. 114–118. [in Ukrainian]. **2.** Kaflevska S. H., Hanzha T. I. Otsinka konkurentospromozhnosti pidpriemstv za dopomohoiu metodyky teorii efektyvnoi konkurentsii. *Zbirnyk naukovykh prats VNAU*. 2012. Т. 2. № 4(70). С. 80–85. URL: <http://econjournal.vsau.org/files/pdfa/831.pdf> (data zvernennia: 15.03.2019). [in Ukrainian]. **3.** Levytska A. O. Metody otsinky konkurentospromozhnosti pidpriemstva: vitchyzniani ta zakordonni pidkhody do klasyfikatsii. *Mechanism of Economic Regulation*. 2013. № 4. С. 155–163. [in Ukrainian]. **4.** Lishchynska V. V. Analiz konkurentnoho seredovyshcha khlibopekarskoi promyslovosti Ukrainy. *Efektyvna ekonomika*. 2018. № 4. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2018/163.pdf (data zvernennia: 15.03.2019). [in Ukrainian]. **5.** Marketinh : slovar / H. L. Azoev, P. S. Zavialov, L. Sh. Lozovskii, A. H. Porshnev, B. A. Raizberh. М. : ОАО «НПО «Экономика», 1999. 361 с. **6.** Porter М. Stratehiia konkurentsii. К. : Osnovy, 1998. 390 с. **7.** Upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstva : navch. posib. / S. M. Klymenko, T. V. Omelianenko, D. O. Barabas, O. S. Dubrova, A. V. Vakulenko Kyiv : KNEU, 2008. 516 с. URL: <http://gw.kneu.kiev.ua/bitstream/2010/20892/1/klymenko.pdf> (data zvernennia: 15.03.2019). **8.** Shumpeter Y. Teoriia ekonomicheskoho razvitiia. М. : Prohress, 1982. 456 с.

Kostryschenko V. M., Candidate of Economics (Ph.D.), Associate Professor (National University of Water and Environmental Engineering, Rivne)

PRACTICE ASPECTS OF THE ENTERPRISE COMPETITIVENESS INCREASE

The essence of competitiveness of the enterprise is disclosed, criteria and a system of methods of its estimation are considered. A retrospective analysis of factors influencing the competitiveness of



the bakery industry was conducted. In the process of assessing the competitiveness of the enterprise SWOT-analysis was carried out and its level calculated on the basis of the theory of effective competition. Formed a system of competitive strategies for the bakery enterprise. The strategy of differentiation was chosen among strategies for the formation of competitive advantages. Within of the strategy of ensuring the competitiveness of the enterprise justified decisions of commodity-market strategy. Strategic and tactical offensive solutions are developed for a strategy of competitive behavior. The evaluation of changes in the level of competitiveness of the enterprise as a result of realization of actual business decisions has been carried out.

Keywords: competition, enterprise competitiveness, methods of assessing the level of competitiveness of an enterprise, competitive strategies, strategic offensive decisions, tactical offensive decisions.

Костриченко В. М., к.э.н., доцент (Национальный университет водного хозяйства и природопользования, г. Ровно)

ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Раскрыта сущность конкурентоспособности предприятия, рассмотрены критерии и система методов ее оценивания. Проведен ретроспективный анализ факторов влияния на конкурентоспособность предприятия хлебопечной отрасли. В процессе оценивания конкурентоспособности предприятия проведен SWOT-анализ предприятия и рассчитан ее уровень на основании теории эффективной конкуренции. Сформировано систему конкурентных стратегий для хлебопечного предприятия. Среди стратегий конкурентных преимуществ избрана стратегия дифференцирования. В рамках стратегии обеспечения конкурентоспособности предприятия обоснованы решения товарно-рыночной стратегии. Для стратегии конкурентного поведения разработаны стратегические и тактические наступательные решения. Проведено оценивание изменения уровня конкурентоспособности предприятия в результате реализации актуальных хозяйственных решений.

Ключевые слова: конкуренция, конкурентоспособность предприятия, методы оценивания уровня конкурентоспособности предприятия, конкурентные стратегии, стратегические наступательные решения, тактические наступательные решения.
