

15. Хрипливий, Ф. П. Сравнительный анализ методов оценки финансового состояния организации [Электронный ресурс] / Ф. П. Хрипливий, А. Ф. Хрипливий // Научный журнал КубГАУ. — 2012. — № 81(07). — С. 1–22. — Режим доступа: \www/URL: <http://ej.kubagro.ru/2012/07/pdf/21.pdf>
16. Шульгіна, О. В. Інструменти грошово-кредитного регулювання в процесі реалізації антикризової структурної політики [Текст] / О. В. Шульгіна // Вісник Хмельницького національного університету. — 2011. — № 2, Т. 2. — С. 157–161.

#### ФАКТОРЫ ВЛИЯНИЯ НА ДИНАМИКУ И КАЧЕСТВО ДЕБИТОРСКОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ: ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ АСПЕКТ

Выделены основные факторы влияния на динамику и качество дебиторской задолженности. Удельный вес просроченных долгов в общем объеме дебиторской задолженности определен как основной показатель качества дебиторской задолженности. Определены показатели, характеризующие основные факторы

влияния на динамику и качество дебиторской задолженности. Проведена систематизация факторов влияния на динамику и качество дебиторской задолженности предприятия.

**Ключевые слова:** дебиторская задолженность, качество дебиторской задолженности, факторы влияния.

*Белозерцев Василь Сергійович, кандидат економічних наук, доцент, кафедра статистики, обліку та економічної інформатики, Дніпропетровський національний університет ім. Олесь Гончара, Україна, e-mail: White-Lake@list.ru.*

*Белозерцев Василь Сергеевич, кандидат экономических наук, доцент, кафедра статистики, учета и экономической информатики, Днепропетровский национальный университет им. Олесь Гончара, Украина.*

*Belozertsev Vasily, Oles Honchar Dnipropetrovsk National University, Ukraine, e-mail: White-Lake@list.ru*

УДК 339.137.2:334.176

DOI: 10.15587/2312-8372.2015.47269

Брижань І. А.,  
Чевганова В. Я.

## ПОРІВНЯННЯ МЕТОДІВ ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Доведено необхідність оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства для його успішного функціонування і адаптації в мінливих умовах господарювання. Запропоновано розширену класифікацію методичних підходів оцінки конкурентоспроможності підприємства. На основі практичних прикладів доведено необхідність використання різних методів оцінки конкурентоздатності залежно від: мети проведення оцінювання, сфери бізнесу, наявної інформації, кількості часу, відведеного для ухвалення рішення.

**Ключові слова:** конкурентоспроможність, конкуренція, конкурентні переваги, стратегія, методи оцінки.

### 1. Вступ

Результатом прогресуючого розвитку суспільства стало виникнення і формування явища конкуренції, що змушує товаровиробників постійно рухатися й самовдосконалюватися, не зупинятися на досягнутих результатах, тобто підвищувати свою конкурентоспроможність. Конкурентоспроможність є найважливішим критерієм доцільності діяльності підприємства, умовою ефективності ведення виробничої діяльності, основою вибору засобів і методів господарювання, запорукою успіху в конкурентній боротьбі. Тому на сучасному етапі розвитку економічних відносин питання оцінки конкурентоспроможності стає особливо актуальним в умовах глобалізації, раптово спалахуючих економічних криз, загострення тиску на підприємства з боку держав, фінансових установ, споживачів, постачальників і, звичайно, в найбільшій мірі, конкурентів. Особливо значущою ця тема є для України, яка має вкрай низький рівень конкурентоспроможності — за глобальним індексом конкурентоспроможності за 2014–2015 роки Україна зайняла 76 місце серед 144 країн [1]. Така ситуація в першу чергу пояснюється низьким рівнем конкурентоздатності українських товаровиробників.

### 2. Аналіз літературних даних та постановка проблеми

У сучасній світовій літературі теоретичні проблеми конкурентоспроможності досліджуються досить широко. Питання соціально-економічного розвитку країн і формування їх конкурентоспроможності завжди були одними з найважливіших у стратегічному управлінні, їх дослідження знайшло відображення в роботах класиків: А. Сміта [2], М. Портера [3], Й. Шумпетера [4]. В. Ковальська [5], З. Герасимчук [6] досліджують питання конкурентоспроможності регіонів і розробляють механізми їх підвищення. Питання діяльності підприємств в умовах конкуренції, класифікації чинників конкурентоспроможності, оцінки конкурентоспроможності продукції та підприємства досліджують О. Драган [7], Р. Фахутдінов [8] та інші. Проте автори ще не прийшли до єдиної думки щодо визначення категорії «конкурентоспроможність», поки що не існує в завершеному вигляді єдиної науково обґрунтованої системи показників, що дозволяє оцінити конкурентоспроможність суб'єктів господарювання. Багато теоретичних і практичних питань з формування конкурентоспроможності підприємств через їх багатогранність і складність,

залишаються маловивченими й невирішеними, тому потребують подальшого дослідження і науково-методичного обґрунтування, що і обумовлює актуальність даної роботи.

### 3. Об'єкт, ціль та задачі дослідження

Об'єктом дослідження — є процес управління конкурентоспроможністю підприємства.

При проведенні дослідження було поставлено за мету проаналізувати теоретичні засади застосування різних методичних підходів до оцінювання конкурентоспроможності підприємства і на основі практичних прикладів довести необхідність використання різних методів оцінки.

Для досягнення поставленої мети вирішувалися наступні задачі:

- аналіз існуючих методик оцінки конкурентоспроможності і розроблення їх класифікації;
- визначення конкурентної позиції ПАТ «Полтава-кондитер» і розрахунок рівня його конкурентоспроможності з метою демонстрації прикладів застосування різних методів оцінки конкурентоздатності.

### 4. Класифікація методичних підходів до оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства

За умов розвитку зовнішньої торгівлі, підсилення процесів інтеграції країни в міжнародні організації загострюється конкурентна боротьба товаровиробників як на внутрішньому, так і на світовому ринку. З поняттям конкуренція тісно взаємопов'язана категорія «конкурентоспроможність», яка може трактуватися як реальна та потенційна спроможність, а також наявні для цього можливості підприємства вивчати попит (ринок), проектувати, виготовляти та реалізувати товари, які по своїм параметрам у комплексі більш підходять споживачам, ніж товари конкурентів [9].

Для успішного функціонування будь-якого підприємства необхідно регулярно здійснювати оцінку його конкурентоспроможності. Така оцінка дає можливість визначити сильні та слабкі сторони підприємства, виявляти його приховані потенційні можливості і, відповідно до цього, максимального удосконалити його стратегію функціонування, приймати правильні управлінські рішення, розробляти заходи щодо розвитку конкурентних переваг та адаптувати підприємство в мінливих умовах господарювання, що дає можливість перемагати в конкурентній боротьбі.

Забезпечення та підвищення конкурентоспроможності підприємства неможливе без комплексного аналітичного дослідження умов та результатів його функціонування. Окремими завданнями такої оцінки є формування підґрунтя для вибору напрямків забезпечення та підвищення конкурентоспроможності підприємства, визначення сукупності узагальнених індикаторів, що дозволяють дати кількісну оцінку динаміки та основних тенденцій у забезпеченні конкурентоспроможності суб'єкта господарювання.

Конкурентоспроможність підприємства може визначатися на основі різних методичних підходів, таких як матричні, індексні, критеріальні, експертні, графічні, розрахункові та комбіновані [10]. Узагальнення існуючих підходів до класифікації методів оцінки конкуренто-

спроможності дозволило сформувати розширену класифікацію, що подана в табл. 1. В цій таблиці за основу взято класифікацію запропоновану М. І. Івановою та О. Е. Маркусом [11], які виділяли такі головні класифікаційні ознаки методів оцінки конкурентоспроможності: напрям формування інформаційної бази, засіб відображення кінцевих результатів, можливість розробки управлінських рішень, спосіб оцінки. Запропоновану авторами статті класифікацію було доповнено іншими методами [12–14], а метод конкурентних переваг М. Портера був виключений тому, що він призначений для визначення конкурентоспроможності країни.

Таблиця 1

Розширена класифікація методів оцінки конкурентоспроможності підприємства

| Метод оцінки конкурентоспроможності                                      | Класифікаційна ознака |   |   |   |
|--|-----------------------|---|---|---|
|  | 1                     | 2 | 3 | 4 |
| 1. Аналіз конкурентоспроможності фірм Ж-Ж. Ламбена                       | К                     | Г | С | Т |
| 2. SWOT-аналіз   | Е                     | Г | С | Т |
| 3. Модель аналізу Мак-Кінсі7S  | К                     | Г | С | Т |
| 4. Графічна методика Зав'ялова   | Е                     | Г | О | І |
| 5. Метод вивчення профілю об'єкта  | Е                     | Г | О | І |
| 6. Метод набору конкурентоспроможних елементів                           | К                     | Г | О | І |
| 7. Аналіз конкурентоспроможності за системою 111-555                     | Е                     | М | О | І |
| 8. Формалізований метод Іванова  | К                     | М | С | І |
| 9. Методика Ансофа щодо КСВ  | К                     | М | О | І |
| 10. Метод порівнянь  | Е                     | М | О | І |
| 11. Метод рангів   | Е                     | М | С | І |
| 12. Метод інтегрального критерію   | К                     | М | О | І |
| 13. Метод таксономічного показника                                       | К                     | М | О | І |
| 14. STEP-аналіз  | Е                     | Л | С | Т |
| 15. SPACE-аналіз   | К                     | Л | С | Т |
| 16. CAP-аналіз   | К                     | Л | С | І |
| 17. LOTS-аналіз  | К                     | Л | С | І |
| 18. PIMS-аналіз  | К                     | Л | С | І |
| 19. Матриця «Бостонської консалтингової групи»                           | Е                     | Г | С | Т |
| 20. Метод балів  | Е                     | М | О | Т |
| 21. Багатокутник конкурентоспроможності                                  | Е                     | Г | О | Т |
| 22. Матриця GE/Mc Kinsey   | Е                     | Г | С | Т |
| 23. Модель Shell/DPM   | Е                     | Г | С | Т |
| 24. Матриця Хофера-Шендлера  | Е                     | Г | С | Т |
| 25. Модель ADL/LC  | Е                     | Г | С | Т |
| 26. Метод, що базується на конкурентоспроможності продукції підприємства | К                     | М | О | І |
| 27. Метод, заснований на теорії ефективної конкуренції                   | К                     | М | О | І |
| 28. Метод бенчмаркінгу   | К                     | М | О | Т |
| 29. Оцінка конкурентоспроможності на основі споживчої вартості           | К                     | М | О | І |
| 30. Матриця А. Томпсона — А. Дж. Стрикленда                              | Е                     | Г | С | Т |
| 31. Матриця конкурентних стратегій М. Портера                            | Е                     | Г | С | Т |

**Примітка:** позначення — критеріальні (К) та експертні (Е); графічні (Г), математичні (М) та логістичні (Л); одномоментні (О) та стратегічні (С); індикаторні (І) та матричні (табличні) (Т).

### 5. SWOT-аналіз як метод оцінювання слабких і сильних сторін підприємства

Вибір методу оцінки конкурентоспроможності залежить від того, хто та з якою метою цю оцінку проводить. Наприклад, узагальнити ситуацію на підприємстві і на ринку, побачити шанси та загрози допомагає SWOT-аналіз, що будується на основі визначення слабких і сильних сторін підприємства і його конкурентів. Процес такого аналізу охоплює три етапи: ідентифікацію сильних і слабких сторін; ідентифікацію шансів і загроз та відображення їх з точки зору слабких і сильних сторін підприємства; пошук можливості діяти на межі відповідних характеристик підприємства і його конкурентів. В табл. 2 наведений приклад застосування цього методу для одного із виробників кондитерських виробів – ПАТ «Полтавакондитер», що за показником частки ринку знаходиться на восьмому місці серед дев'яти підприємств галузі, які поділяють між собою три чверті кондитерського ринку.

Таблиця 2

SWOT-аналіз ПАТ «Полтавакондитер»

| Сильні сторони  | Слабкі сторони   |
|---|--|
| Потенційно високий попит на вітчизняні кондитерські вироби  | Високий рівень конкуренції   |
| Велика кількість висококваліфікованого технічного персоналу | Використання сировини, яка швидко псується і потребує особливих умов зберігання          |
| Значний потенціал підвищення іміджу                         | Недостатня представленість підприємства у різних нішах ринку                             |
| Відпрацьовані канали збуту                                  | Проблеми з поверненням ПДВ   |
| Продукція не містить генетично модифікованих організмів     | Низька якість в умовах переформатування зовнішнього ринку зі сходу на захід              |
| Зовнішні можливості   | Зовнішні загрози   |
| Розширення продаж продукції за кордон                       | Розвиток кондитерської галузі, збільшення конкурентів                                    |
| Відкриття нових магазинів по всій території України         | Зниження попиту на продукцію   |
| Збільшення обсягів продукції                                | Зростання цін на сировину, зокрема, на цукор, жири, какао-боби, а також на енергоресурси |
| Вхід на ринок екологічно чистої продукції                   | Недосконалість податкової та законодавчої бази   |

Проведений аналіз показує, що ПАТ «Полтавакондитер» за сприятливих умов може застосовувати цілий ряд різних видів конкурентних стратегій, що мають бути направлені на мінімізацію слабких сторін фірми на основі використання зовнішніх можливостей або використання сильних сторін для реалізації зовнішніх можливостей, чи використання сильних сторін для знешкодження зовнішніх загроз.

Даний метод оцінки конкурентоспроможності підприємства рекомендується застосовувати в умовах обмеженості існуючої інформації та часу для прийняття рішень, він має на меті дослідити у взаємозв'язку такі групи факторів: сильні сторони, слабкі сторони, можливості, загрози. Побудована на основі проведеного дослідження матриця дає змогу проаналізувати парні комбінації сильних і слабких сторін з можливостями і загрозами, а також виявити пріоритетні сфери ділової активності та сформувати управлінські акценти.

Але для достовірної оцінки позиції підприємства порівняно із його конкурентами необхідно застосовувати інші методи, наприклад, графічні - багатокутник, радар конкурентоспроможності.

### 6. Результати застосування STEP-аналізу

Для дослідження зовнішнього середовища підприємства та розроблення заходів по мінімізації впливу негативних факторів та можливості використання позитивних факторів розвитку підприємства рекомендується застосовувати STEP (PEST)-аналіз, назва якого сформувалася за початковими буквами англійських слів: суспільство, технологія, економіка, політика. Даний метод здійснюється за схемою «чинник-підприємство». Результати аналізу оформлюються у вигляді матриці, на горизонтальній осі якої визначаються чинники макросередовища, на вертикальній – сила їхнього впливу в балах, рангах або інших одиницях виміру. Приклад застосування цього методу показаний в табл. 3 для ПАТ «Полтавакондитер».

Таблиця 3

Матриця PEST-аналізу зовнішнього середовища ПАТ «Полтавакондитер»

| Правові та політичні фактори   | Оцінка впливу | Економічні фактори   | Оцінка впливу |
|--|---------------|--|---------------|
| інвестиційна непривабливість країни  | 6             | різкий стрибок цін на паливо   | 9             |
| політична нестабільність   | 9             | нестача оборотних коштів   | 3             |
| майбутні зміни в анти-монопольному законодавстві   | 3             | втрата ринків збуту на сході і вихід на ринки заходу                             | 9             |
| жорсткість українського законодавства в галузі харчової промисловості (посилення контролю за якістю продукції, за якістю інгредієнтів) | 4             | темп інфляції  | 4             |
|  |               | поява нових конкурентів через відкриття економічного простору між Україною та ЄС | 8             |
| створення спеціального державного органу контролю за якістю продукції  | 3             | нестабільність цін на сировину на українському ринку                             | 6             |
| посилення державного контролю за конкуренцією  | 4             | коливання валютних курсів  | 9             |
| політична асоціація з ЄС   | 6             |  |               |
| політичний конфлікт з Росією і його тяжкі економічні наслідки  | 9             |  |               |
| Технологічні і технічні фактори  | Оцінка впливу | Соціальні фактори  | Оцінка впливу |
| можливі прості у технологічному процесі виробництва  | 3             | забруднення навколишнього середовища   | 8             |
| НТП, який дозволяє вивчати і удосконалювати конкурентні технології   | 4             | низький платоспроможний попит на продукцію                                       | 6             |
| фінансування досліджень за рахунок інвестицій  | 5             | старіння нації (зменшення числа молоді)  | 3             |
| патенти на обладнання для моніторингу якості продукції   | 1             | нестабільність доходів населення   | 4             |
| невідповідна та постійно деградуюча якість вітчизняної сировини, яка не задовольняє стандартам виробників кондитерських виробів        | 6             | спостерігається тенденція наслідування західному стилю життя                     | 3             |
| розширення виробничих потужностей  | 6             | населення веде помірний спосіб життя   | 1             |

Проаналізувавши узагальнюючу матрицю PEST-аналізу для ПАТ «Полтавакондитер» можна зробити висновок, що найбільш впливовими для підприємства є економічні та політичні фактори, а саме політична нестабільність всередині країни, серйозний геополітичний та економічний конфлікт з Росією, коливання валютних курсів, здороження паливно-енергетичних ресурсів, поява нових конкурентів через відкриття економічного простору між Україною та ЄС та втрата ринків збуту на сході і здобуття на заході. Для повного розуміння ситуації, що склалася навколо ПАТ «Полтавакондитер» на ринку кондитерських виробів, на основі PEST-аналізу можна сформулювати перелік ключових факторів успіху. Виявлення цих факторів здійснюється за підходом Р. Гранта у формі табл. 4.

Таблиця 4

Визначення ключових факторів успіху для ПАТ «Полтавакондитер»

| Аналіз попиту  | Аналіз конкуренції   | Ключові фактори успіху   |
|--|--|--|
| Висока цінова чутливість споживачів. Дуже високі вимоги до якості. Сформоване коло покупців конкретного бренду. Потреба в органічній продукції | Досить помітні бар'єри входу в галузь. Потужна група лідерів ринку. Конкуренція носить як ціновий, так і неціновий характер. Високі можливості економії на масштабах | Ефективний операційний менеджмент. Прогресивність технологій. Запровадження нових стандартів якості. Ефективна маркетингова кампанія. Швидке реагування на зміни попиту та появи нових трендів |

Таким чином, основною особливістю PEST-аналізу є оцінка макросередовища функціонування підприємства, при цьому зовсім не враховуються стан мікросередовища, що і обумовлює обмеженість його використання.

## 7. Побудова багатокутника конкурентоспроможності підприємства

Одним із найбільш цікавих комплексних методів оцінювання конкурентоспроможності, що дозволяє визначити конкуренту позицію підприємства на ринку порівняно із його стратегічними конкурентами, виступає побудова багатокутників конкурентоспроможності. Цей метод передбачає графічне відображення оцінок становища підприємства і конкурентів із найбільш значущих напрямів діяльності, зображених у вигляді векторів-осей. При побудові піраміди конкурентоздатності на радіальних осях відображаються розраховані показники підприємства.

Для побудови багатокутника конкурентоспроможності для підприємства «Полтавакондитер» і його стратегічних конкурентів (ПрАТ «Кондитерська фабрика «Лагода» і корпорація «Бісквіт-Шоколад») було обрано шість найбільш значущих аспектів внутрішніх конкурентних переваг порівнюваних підприємств: конкурентоспроможність продукції; фінансовий стан підприємства; продуктивність праці одного працівника; рентабельність продажів; імідж та ефективність менеджменту. Після дослідження всіх шести напрямів діяльності по кожному підприємству-конкуренту отримані дані були зведені у табл. 5.

Таблиця 5

Зведення отриманих даних та розрахунків довжини векторів-осей основ пірамід конкурентоспроможності проаналізованих підприємств за 2013 р.

| Аспекти внутрішніх конкурентних переваг |  | ПАТ «Полтавакондитер» | Корпорація «Бісквіт-Шоколад» | ПрАТ «Лагода» |
|---|--|-----------------------|------------------------------|---------------|
| Конкурентоспроможність продукції        | Сума балів   | 1,209                 | 3,408                        | 0,5           |
|   | Еталонне значення                                    | 13,2                  |                              |               |
|   | Довжина вектора, у. о.                               | 0,92                  | 2,58                         | 0,38          |
| Фінансовий стан підприємства            | Коефіцієнт забезпеченості власними засобами          | 0,722                 | 0,725                        | 0,795         |
|   | Еталонне значення                                    | 0,9                   |                              |               |
|   | Довжина вектора, у. о.                               | 8,02                  | 8,06                         | 8,83          |
| Продуктивність праці                    | Тис. грн./особу                                      | 232,82                | 339,19                       | 262,17        |
|   | Еталонне значення                                    | 500                   |                              |               |
|   | Довжина вектора, у. о.                               | 4,66                  | 6,78                         | 5,24          |
| Рентабельність продажів                 | Рентабельність продажів, %                           | 0,8                   | 4,15                         | 2,22          |
|   | Еталонне значення                                    | 7                     |                              |               |
|   | Довжина вектора, у. о.                               | 1,14                  | 5,93                         | 3,17          |
| Імідж                                   | Інтегральний показник                                | 0,019                 | 0,278                        | 0,029         |
|   | Еталонне значення                                    | 0,5                   |                              |               |
|   | Довжина вектора, у. о.                               | 0,38                  | 5,56                         | 0,58          |
| Ефективність менеджменту                | Кількісна міра ефективності управління підприємством | 0,03                  | 0,08                         | 0,14          |
|   | Еталонне значення                                    | 0,2                   |                              |               |
|   | Довжина вектора, у. о.                               | 1,50                  | 4,00                         | 7,00          |

Інформація для розрахунку показників була отримана [15–18].

Для кожного із конкурентів була зроблена оцінка конкурентоспроможності на основі формул, наведених в [19].

Для ПАТ «Полтавакондитер» об'єм піраміди становитиме:

$$E_k^{ПК} = \frac{1}{3} \times \left( \frac{1}{2} \times \sin 60^\circ \times (0,92 \times 8,02 + 8,02 \times 4,66 + 4,66 \times 1,14 + 1,14 \times 0,38 + 0,38 \times 1,5 + 1,5 \times 0,92) \right) \times 1,9 = 14,37 \text{ у. о.}^3$$

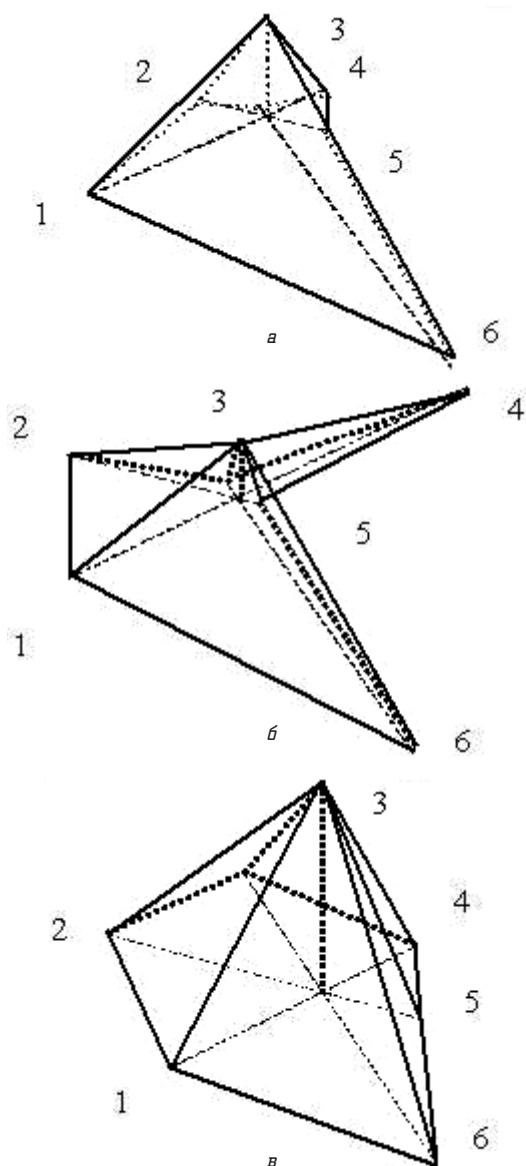
Для корпорації «Бісквіт-Шоколад»:

$$E_k^{БШ} = \frac{1}{3} \times \left( \frac{1}{2} \times \sin 60^\circ \times (2,58 \times 8,06 + 8,06 \times 6,78 + 6,78 \times 5,93 + 5,93 \times 5,56 + 5,56 \times 4 + 4 \times 2,58) \right) \times 5,4 = 141,23 \text{ у. о.}^3$$

Для ПрАТ «Кондитерська фабрика «Лагода»:

$$E_k^{K\Phi L} = \frac{1}{3}x\left(\frac{1}{2}x \sin 60^\circ x(0,38x8,83 + 8,83x5,24 + 5,24x3,17 + 3,17x0,58 + 0,58x7 + 7x0,38)\right)x1 = 10,8 \text{ у. о.}^3$$

Таким чином, результати оцінки конкурентоспроможності основних стратегічних конкурентів ПАТ «Полтавакондитер» показують, що показник конкурентоспроможності ПАТ «Полтавакондитер» у 10 разів менший за аналогічний показник Корпорації «Бісквіт-Шоколад» та трохи більший за показник ПрАТ «Кондитерська фабрика «Лагода». Графічно піраміди конкурентоспроможності кожного з трьох підприємств відображено на рис. 1.



**Рис. 1.** Побудова багатокутників конкурентоспроможності підприємств-конкурентів: а — ПАТ «Полтавакондитер»; б — ПрАТ «Кондитерська фабрика «Лагода»; в — Корпорація «Бісквіт-Шоколад»; 1 — продуктивність праці; 2 — рентабельність продажів; 3 — імідж; 4 — ефективність менеджменту; 5 — конкурентоспроможність продукції; 6 — фінансовий стан

ПАТ «Полтавакондитер» має цілком задовільне значення конкурентних переваг лише по параметру фінансового стану при дуже низькому показнику іміджу підприємства, що викликано відповідно низькими показниками якості продукції та рентабельності продажів. Тому в стратегію підвищення конкурентоспроможності ПАТ «Полтавакондитер» має бути закладено перелік необхідних заходів для надання піраміді конкурентоспроможності даного підприємства більш збалансованого вигляду. Показники оцінки якості продукції говорять про те, що ПАТ «Полтавакондитер» сформувало групу споживачів, які здійснюють вибір при придбанні товару орієнтуючись в основному на ціну. ПАТ «Полтавакондитер» необхідно посилювати конкуренцію насамперед через механізми коригування якості продукції.

Наведений графічний метод оцінки конкурентоздатності підприємства є найбільш універсальним тому, що дозволяє вибирати номенклатуру параметрів, що оцінюються, виходячи з інформаційних можливостей, рівня кваліфікації експертів, ступеня спеціалізації виробництва. Такий методичний підхід дає можливість аналізувати вплив окремих чинників, що забезпечують конкурентне положення підприємства на ринку, а також оцінювати можливі наслідки їх зміни в майбутньому. Багатокутник конкурентоспроможності може служити базою для побудови імітаційної моделі ринкової рівноваги в конкурентному середовищі. Недоліком цього методу являється те, що він не враховує динаміку розвитку продуктів підприємства та потреби споживачів.

## 8. Висновки

Тривала практика діяльності суб'єктів господарювання в умовах жорсткої конкуренції на внутрішньому та зовнішньому ринках привела до усвідомлення того, що неможливо запропонувати єдиної методики оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства, що може застосовуватися для усіх випадків. У практичних ситуаціях, особливо в умовах доступності різних видів інформації, корисно застосовувати різні методичні підходи, аналізувати їх результати і вибирати найбільш прийнятний варіант, зваживши всі показники. Описані вище методи різняться за своєю суттю, базою формування показників конкурентоспроможності. Вибір показників оцінювання конкурентоспроможності підприємства, методики в цілому залежить від багатьох факторів: мети проведення оцінювання, сфери бізнесу, наявної інформації, постановки проблеми, переваг особи, що приймає рішення, кількості часу, відведеного для ухвалення рішення, професійної підготовки особи, що приймає рішення.

## Література

1. Schwab, K. Insight Report «The Global Competitiveness Report 2014–2015» [Electronic resource] / K. Schwab. — Geneva: World Economic Forum, 2015. — Available at: \www/URL: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GlobalCompetitiveness-Report\\_2014-15.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitiveness-Report_2014-15.pdf)
2. Смит, А. Исследование о природе и причинах богатства народов [Текст] / А. Смит; пер. с англ. В. С. Афанасьева. — М.: Эксмо, 2007. — 960 с.
3. Портер, М. Конкуренция [Текст] / М. Потер — М.: Изд. дом «Вильямс», 2000. — 495 с.
4. Шумпетер, Й. А. Теория экономического развития. Капитализм, социализм и демократия [Текст] / Й. А. Шумпетер. — М.: Эксмо, 2007. — 864 с.

5. Ковальська, Л. Л. Оцінка конкурентоспроможності регіону та механізми її підвищення [Текст]: монографія / Л. Л. Ковальська. — Луцьк: Надстир'я, 2007. — 419 с.
6. Герасимчук, З. В. Конкурентоспроможність регіону: теорія, методологія, практика [Текст]: монографія / З. В. Герасимчук, Л. Л. Ковальська. — Луцьк: Надстир'я, 2008. — 248 с.
7. Драган, О. І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти [Текст]: монографія / О. І. Драган. — К.: ДАКККиМ, 2006. — 160 с.
8. Фатхутдінов, Р. А. Управління конкурентоздатністю організації [Текст]: підручник / Р. А. Фатхутдінов, Г. В. Осовська. — К.: Кондор, 2009. — 468 с.
9. Bridoux, F. Resource-based approach to performance and competition: an overview of the connections between resources and competition [Electronic resource] / F. Bridoux // IAG working paper. — 2011. — Available at: \www/URL: [http://www.uclouvain.be/cps/ucf/doc/iag/documents/WP\\_110\\_Bridoux.pdf](http://www.uclouvain.be/cps/ucf/doc/iag/documents/WP_110_Bridoux.pdf)
10. Verhogyadova, N. The methods of building enterprise competitiveness estimation [Electronic resource] / N. Verhogyadova, D. Levchinsky, O. Rossikhina // In global international scientific analytical report. — 2012. — Available at: \www/URL: <http://gisar.eu/node/291>
11. Иванова, М. І. Порівняльна характеристика методів оцінки конкурентоспроможності [Текст]: зб. наук. пр. / М. І. Иванова, О. Е. Маркус // Економічний простір. — 2011. — № 48/2. — С. 189–196.
12. Thompson, A. A. Strategic Management: Concepts and Cases [Text] / A. A. Thompson, A. J. Strickland. — Ed. 11. — Boston: McGraw-Hill, 2007. — 1104 p.
13. Hofer, C. Strategy formulation: Analytical concepts [Text] / C. Hofer, D. Schendel. — St. Paul, MN: West Publishing, 1978. — 234 p.
14. Enduring Ideas: The GE-McKinsey nine-box matrix [Electronic resource] / McKinsey & Company. — 2008. — Available at: \www/URL: [http://www.mckinsey.com/insights/strategy/enduring\\_ideas\\_the\\_ge\\_and\\_mckinsey\\_nine-box\\_matrix](http://www.mckinsey.com/insights/strategy/enduring_ideas_the_ge_and_mckinsey_nine-box_matrix)
15. Результати конкурсу «Фаворит успіху» [Електронний ресурс]. — Режим доступу: \www/URL: [www.favor.com.ua](http://www.favor.com.ua)
16. Інтернет-сторінка корпорації «Бісквіт-Шоколад» [Електронний ресурс]. — Режим доступу: \www/URL: <http://www.biscuit.com.ua>
17. Інтернет-сторінка ПАТ «Полтавкондитер» [Електронний ресурс]. — Режим доступу: \www/URL: <http://www.dominic.com.ua>
18. Інтернет-сторінка ПрАТ «Кондитерська фабрика «Лагода» [Електронний ресурс]. — Режим доступу: \www/URL: <http://lagoda.com.ua>
19. Чевганова, В. Я. Конкурентоспроможність: сутність, оцінка та шляхи підвищення її рівня (регіон, галузь, підприємство) [Текст]: монографія / В. Я. Чевганова, І. А. Брижань, К. А. Земцова, О. О. Олійник. — П.: ПолтНТУ, 2010. — 256 с.

#### СРАВНЕНИЕ МЕТОДОВ ОЦЕНКИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Доказана необхідність оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства для його успішного функціонування та адаптації в змінюючихся умовах господарювання. Предложено розширену класифікацію методических підходів оцінки конкурентоспроможності підприємства. На основі практических приимеров доказана необхідність використання різних методів оцінки конкурентоспроможності в залежності від: цілі проведення оцінки, сфери бізнеса, имеющейсї інформації, количества времени, отвденного для принятия решения.

**Ключевые слова:** конкурентоспособность, конкуренция, конкурентные преимущества, стратегия, методы оценки.

*Брижань Ірина Анатоліївна, доктор економічних наук, доцент, професор кафедри економіки підприємства та управління персоналом, Полтавський національний технічний університет ім. Юрія Кондратюка, України, e-mail: [slchorn@meta.ua](mailto:slchorn@meta.ua).*

*Чевганова Віра Яківна, кандидат економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки підприємства та управління персоналом, Полтавський національний технічний університет ім. Юрія Кондратюка, України, e-mail: [vera\\_chevganova@list.ru](mailto:vera_chevganova@list.ru).*

*Брижань Ірина Анатоліївна, доктор економічних наук, доцент, професор кафедри економіки підприємства та управління персоналом, Полтавський національний технічний університет ім. Юрія Кондратюка, Україна.*

*Чевганова Віра Яківна, кандидат економічних наук, професор кафедри, завідувач кафедри економіки підприємства та управління персоналом, Полтавський національний технічний університет ім. Юрія Кондратюка, Україна.*

*Bryzhan Iryna, Poltava National Technical Yuri Kondratyuk University, Ukraine, e-mail: [slchorn@meta.ua](mailto:slchorn@meta.ua).*

*Chevganova Vira, Poltava National Technical Yuri Kondratyuk University, Ukraine, e-mail: [vera\\_chevganova@list.ru](mailto:vera_chevganova@list.ru).*

УДК 656.224.072

DOI: 10.15587/2312-8372.2015.47262

Матусевич О. О.

## ВИЗНАЧЕННЯ ТА СИСТЕМАТИЗУВАННЯ ФАКТОРІВ ВПЛИВУ НА ОПТИМІЗАЦІЮ ЗОН КУРСУВАННЯ ПАСАЖИРСЬКИХ ПОЇЗДІВ В УКРАЇНІ

Визначено та систематизовано основні фактори впливу на ефективність курсування різних видів пасажирських поїздів. Побудовано удосконалену класифікацію цих факторів, за якою стало можливо виконувати розрахунки раціональних відстаней обороту пасажирських поїздів. Ця класифікація включає п'ять груп чинників, що враховують: характеристики рухомого складу, організацію руху пасажирських поїздів, сучасний стан залізничної інфраструктури, тарифну політику та якість обслуговування пасажирів.

**Ключові слова:** фактор, приміський, регіональний, міжрегіональний, швидкісний, поїзд, доходи, витрати, ефективність, пасажирський.

### 1. Вступ

Залізничне сполучення є одним із зручних способів переміщення пасажирів, оскільки це надійно, зручно та

зумовлено їх соціальною спрямованістю. У сучасних умовах є дуже актуальним питання підвищення ефективності функціонування окремих поїздів та скорочення експлуатаційних витрат на пасажирські перевезення.