

## МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ОЦІНКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АВТОТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ

### METHODOLOGICAL ASPECTS OF ASSESSMENT OF COMPETITIVENESS OF MOTOR VEHICLES ENTERPRISES

У статті проаналізовано рейтинг країни за Індексом глобальної конкурентоспроможності й фактори, що перешкоджають веденню бізнесу. Акцентовано увагу на значенні конкурентоспроможності підприємств у загальному економічному розвитку країни. Приділено увагу оцінюванню конкурентоспроможності, що є вихідним етапом для розроблення стратегічних альтернатив щодо підвищення конкурентних позицій підприємства. Запропоновано послідовність дій під час визначення конкурентоспроможності автотранспортного підприємства та основні критерії й напрями її оцінювання. Визначено, що під час оцінювання конкурентоспроможності підприємства мають використовуватись як кількісні, так і якісні показники. Це дасть змогу більш точно охарактеризувати стан конкурентоспроможності підприємства. Досліджено сутність матричних, індексних та графічних методів оцінювання конкурентоспроможності автотранспортних підприємств, визначено переваги й недоліки їх застосування на практиці.

**Ключові слова:** автотранспортне підприємство, конкурентоспроможність, процес управління, конкурентна боротьба.

В статті проаналізовані рейтинг стран по Индексу глобальной конкурентоспособности и факторы, препятствующие ведению бизнеса. Акцентируется внимание на значении конкурентоспособности предприятий в общем экономическом развитии страны. Уделено внимание оцениванию конкурентоспособности, что является исходным этапом для разработки стратегических альтернатив касательно повышения конкурентных позиций предприятия. Предложены последовательность действий при определении конкурентоспособности автотранспортного предприятия и основные критерии и направления ее оценивания. Определено, что при оценивании конкурентоспособности предприятия должны использоваться как количественные, так и качественные показатели. Это позволит более точно охарактеризовать состояние конкурентоспособности предприятия. Исследована сущность матричных, индексных и графических методов оценивания конкурентоспособности автотранспортных предприятий, определены преимущества и недостатки их применения на практике.

**Ключевые слова:** автотранспортное предприятие, конкурентоспособность, процесс управления, конкурентная борьба.

УДК 330.56:656.07

**Дяченко Т.О.**

к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту

Національний транспортний університет

**Седой В.Г.**

к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту

Національний транспортний університет

**Dyachenko Tatyana**

National Transport University

**Sedoy Vladislav**

National Transport University

*The ability to survive in a competitive environment depends on its competitiveness. Accordingly, an assessment of the competitiveness of the enterprise is relevant, taking into account sectoral peculiarities. Transport plays a special role in the economic development of the country, as it is a connecting link between producers and consumers of goods and services, provides for the exchange of goods and the movement of people. Market and market relations in society are impossible without transport. The management of the competitiveness of the motor transport enterprise is aimed at the formation, development and implementation of competitive advantages and ensuring the viability of the enterprise as the subject of economic competition. The purpose of the article is to analyze the methodological foundations of the competitiveness of the motor transport enterprise as the initial stage of the prospect of further development, the possibility of achieving strategic goals and objectives. Methods of research used in the process of writing the article provide for the application of general scientific methods of economic science. As a result of the analysis, attention was paid to the importance of the competitiveness of enterprises in the overall economic development of the country. The article notes that the assessment of competitiveness is the initial stage for the development of strategic alternatives in the field of increasing the competitive position of the enterprise. The sequence of actions in determining the competitiveness of a motor transport company and the main criteria and directions of its assessment were proposed. It has been determined that in the process of assessing the competitiveness of enterprises, both quantitative and qualitative indicators should be used. This will more accurately characterize the state of competitiveness of the enterprise. The essence of matrix, index and graphic methods of estimation of competitiveness of motor transport enterprises is investigated, and the advantages and disadvantages of their application in practice are determined. The practical significance of this article is that studies on the assessment of the competitiveness of motor transport enterprises have been carried out and will contribute to their stable functioning, as well as to reduce the risks arising in the course of their activities.*

**Key words:** motor transport enterprise, competitiveness, management process, competitive struggle.

**Постановка проблеми.** Змагання транспортних підприємств за найкращі методи господарювання, найбільш вигідні умови здійснення перевезень на основі застосування сучасних ефективних технологій, підвищення якості послуг спричиняє розвиток конкуренції на транспорті.

Можливість транспортного підприємства конкурувати на ринку транспортних послуг залежить від конкурентоспроможності перевезень та сукупності економічних методів виробничо-фінансової діяльності підприємства, які впливають на результати конкурентної боротьби. Ефективними перевезеннями можна назвати таку організацію перевізного процесу, за якої доставка вантажоодержувачу

здійснюється у визначений термін; тривалість перевезення є мінімально можливою за поточного стану інфраструктури та рівня обслуговування.

В сучасних умовах становлення й розвитку ринкових відносин перед кожним підприємством постає проблема оцінювання рівня конкурентоспроможності для того, щоби посилити конкурентну позицію та запропонувати ефективні напрями підвищення. Оцінювання конкурентоспроможності є вихідним етапом для розроблення стратегічних альтернатив щодо підвищення конкурентних позицій підприємства.

Аналіз конкурентоспроможності фірми на ринку потребує з'ясування факторів, що впливають

на ставлення покупців до фірми та її продукції. Усі фактори конкурентоспроможності можна умовно розділити на зовнішні та внутрішні.

Визначення рівня конкурентоспроможності підприємства є початковим етапом планування розроблення стратегії конкурентоспроможності підприємства. Конкурентоспроможність виявляється через конкуренцію та в умовах конкуренції. Залежно від рівня та об'єкта аналізу розрізняють конкурентоспроможність націй, держави, економіки, галузі, фірми, продукції.

Аналіз конкурентоспроможності фірми на ринку потребує з'ясування факторів, що впливають на ставлення покупців до фірми та її продукції. Оцінювання стану конкурентоспроможності дасть змогу своєчасно відреагувати на можливі загрози та стабільно функціонувати в умовах ринкового середовища.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вирішенню окремих завдань конкурентоспроможності присвячені дослідження вітчизняних та зарубіжних учених, зокрема роботи І. Ансоффа, А. Вайсмана, А.П. Градова, В.Л. Диканя, Ю.Б. Іванова, В.І. Коршунова, М.І. Круглова, Ж-Ж. Ламбена, М.Й. Малік, М. Портера, В.С. Пономаренка, А.А. Томпсона, Р.А. Фатхутдінова, В.Г. Шинкаренка, А.Ю. Юданова [1-6]. Однак вони не охоплюють всіх аспектів цієї проблеми. Крім цього, функціонування автомобільного транспорту в сучасних умовах вимагає переусвідомлення раніше отриманих результатів та вирішення комплексу нових завдань, що виникли.

**Постановка завдання.** Метою статті є аналіз методичних засад конкурентоспроможності автотранспортного підприємства як вихідного етапу перспективи подальшого розвитку, можливості досягнення стратегічних цілей та виконання завдань.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Конкуренція відіграє як позитивну, так і негативну роль. Тривалий час в нашій країні робився наголос переважно на негативних наслідках конкуренції, зокрема витісненні дрібних виробників великим капіталом, розоренні одних і збагаченні інших, посиленні соціальної несправедливості, значному зростанні майнової диференціації населення, загостренні безробіття, інфляції. Подвійна сутність конкуренції знаходить свій прояв у найважливішій характеристиці діяльності підприємства, якою є конкурентоспроможність.

Можливість виживання підприємства в умовах постійної конкурентної боротьби залежить від його конкурентоспроможності. Ця категорія має різні тлумачення в економічній літературі. Для її характеристики використовуються поняття порівняльних витрат (Д. Рікардо), порівняльних переваг (Є. Хекшер, Б. Олін), порівняння конкурентних переваг, факторів управління та продуктивності використання ресурсів (М. Портер), конкурентного статусу фірми (І. Ансофф). Проте, незважаючи на різні підходи до

визначення сутності поняття, всі дослідники визначають порівняльний (визначення рівня конкурентоспроможності) та часовий характер (динамічність).

Особлива роль в економічному розвитку країни належить транспорту. Він є сполучною ланкою між виробниками та споживачами товарів і послуг, забезпечує обмін товарами та переміщення людей. Без нього неможливі ринок і ринкові відносини в суспільстві. Як об'єкт ринку транспорт продає свої послуги щодо переміщення вантажів та пасажирів. Процес виробництва продукції вважається закінченим, якщо продукцію доставлено споживачу. Частка транспортних витрат у сучасних умовах в кінцевій ціні продукції сягає 15-20%, проте може скласти 40% і більше. Недооцінка ролі транспорту негативно впливає на економічний розвиток держави.

В сучасних умовах конкурентоспроможність на товарних ринках стає проблемою національної (державної) безпеки. З огляду на те, що критерієм адаптації підприємств до ринкових умов господарювання є рівень конкурентоспроможності, важливо дослідити взаємозв'язок між конкурентоспроможністю країни загалом та підприємством зокрема. Як відомо, конкурентоспроможність – це здатність випереджати інших, використовуючи свої переваги під час досягнення поставлених цілей. Розрізняють конкурентоспроможність товарів, компаній, країн, а також цілих регіонів. До того ж всі ці поняття тісно взаємопов'язані та доповнюють один одного.

Під час розгляду конкурентоспроможності підприємств неможливо обійти увагою питання економічного стану самої країни. Згідно з Індексом глобальної конкурентоспроможності 2017-2018 (The Global Competitiveness Index), опублікованим Всесвітнім економічним форумом, Україна посіла 81 місце серед 137 країн світу (табл. 1). Індекс глобальної конкурентоспроможності складається з більш ніж 100 змінних, що згруповані у 12 контрольних показників («Інституції», «Інфраструктура», «Макроекономічне середовище», «Охорона здоров'я та початкова освіта», «Вища освіта і професійна підготовка», «Ефективність ринку товарів», «Ефективність ринку праці», «Розвиток фінансового ринку», «Технологічна готовність», «Розмір ринку», «Відповідність бізнесу сучасним вимогам» та «Інноваційний потенціал») за трьома основними групами субіндексів, такими як «Основні вимоги», «Підсилювачі продуктивності», «Інновації та фактори вдосконалення» [7].

Вже традиційно рейтинг очолили Швейцарія та Сінгапур. До десятки найбільш конкурентоспроможних увійшли США, Сінгапур, Нідерланди, Німеччина, Гонконг, Швеція, Великобританія, Японія та Фінляндія.

Згідно з даними дослідження Україна погіршила свої позиції у 4 з 12 основних показників. Найбільше втрачено (мінус 13 пунктів) за складовою «Ефективність ринку праці». Тенденція до погіршення цього

Таблиця 1

**Позиції України та деяких країн світу за Індексом глобальної конкурентоспроможності**

Країни світу (вибірка)	2014–2015 рр. (зі 144 країн)	2015–2016 рр. (зі 140 країн)	2016–2017 рр. (зі 138 країн)	2017–2018 рр. (зі 137 країн)
Україна	76	79	85	81
Грузія	69	66	59	67
Туреччина	45	51	55	53
Польща	43	41	36	39

показника спостерігалася також у минулорічних дослідженнях. Також Україна зазнала втрат за оцінкою інноваційної складової Індексу (мінус 9 пунктів), інфраструктурної складової (мінус 3 пункти) та за складовою, що характеризує вищу освіту та професійну підготовку (мінус 2 пункти).

Негативними факторами ведення бізнесу у нашій країні визначено (в порядку зменшення) корупцію, політичну нестабільність, інфляцію, неефективну державну бюрократію, ускладнений доступ до фінансів, часту зміну урядів, високі податкові ставки, складність податкового законодавства, регулювання валютного ринку, невідповідну якість інфраструктури, обмежувальне регулювання ринку праці, недостатню здатність до інновацій, злочинність та крадіжки, погану етику робочої сили, низьку якість охорони здоров'я та недостатню освіченість працівників [7].

Слід звернути увагу на те, що поки не покращиться стан конкурентоспроможності підприємств у країні, загальна економічна ситуація буде залишатися безперспективною. Основними факторами успіху підприємства в конкурентній боротьбі в умовах змінного зовнішнього середовища є завоювання й утримання конкурентних переваг. Саме тому підприємства мають сформувати ефективний механізм управління конкурентоспроможністю в умовах сучасної глобалізованої економіки та здійснювати постійний пошук і створення конкурентних переваг. Конкурентоспроможність транспортного підприємства на певному сегменті ринку є узагальнюючою оцінкою його конкурентних переваг щодо формування ресурсного потенціалу, якості задоволення споживчого попиту та

досягнутої завдяки цьому ефективності функціонування господарчої системи.

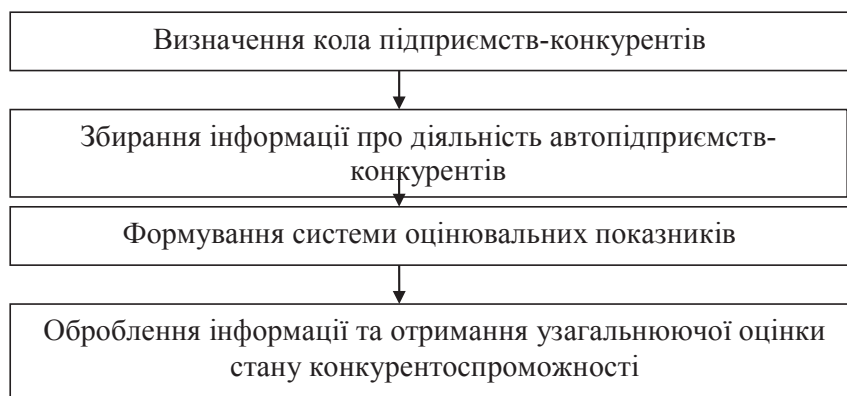
Конкурентоспроможність є одним з вагомих показників стану підприємства як господарської (виробничої) системи, який визначає перспективи його подальшого розвитку, можливість досягнення стратегічних цілей та завдань. Підтримка або підвищення конкурентоспроможності може розглядатися також як одне з функціональних стратегічних завдань підприємства. Оцінювання конкурентоспроможності конкретного підприємства передбачає проведення певних дій (рис. 1).

І етап передбачає визначення кола підприємств-конкурентів. Під час аналізування зовнішнього середовища особливу увагу необхідно приділяти конкурентам. Конкурентоспроможність автотранспортного підприємства оцінюється через порівняння умов, ресурсів та результатів діяльності з певною групою підприємств, які визнані його конкурентами.

Є певні вимоги, що висуваються до підприємств-конкурентів:

- функціонування на одному регіональному ринку діяльності або його певному сегменті, а саме районі діяльності, визначеному в межах міста, району чи області;
- відповідність асортиментної структури запропонованих послуг;
- зіставлення фаз життєвого циклу підприємства та основних стратегічних цілей розвитку;
- наявність доступу та рівність можливостей щодо формування ресурсного потенціалу підприємства.

Перші дві ознаки є вирішальними для початку конкурентної взаємодії підприємств.



**Рис. 1. Послідовність дій під час визначення конкурентоспроможності автотранспортного підприємства**

Невідповідність же підприємств за трьома іншими ознаками допускає їх конкуренцію, проте визначає нерівність стартових умов конкурентної боротьби.

II етап полягає у збиранні інформації про діяльність підприємств-конкурентів. Інформація, необхідна для оцінювання конкурентоспроможності підприємства, може бути отримана декількома шляхами:

- отримання об'єктивної кількісної інформації про основні результати господарсько-фінансової діяльності підприємств-конкурентів (джерелом її отримання 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);

- збирання якісної інформації про діяльність підприємств-конкурентів, стратегію та тактику їх діяльності (така інформація може бути отримана шляхом проведення соціологічних опитувань, вибірових спостережень, залучення експертів тощо).

III етап передбачає формування системи оціночних показників. Виходячи з теоретичних основ оцінювання конкурентоспроможності підприємства та враховуючи наявну інформацію, формують перелік основних критеріїв та показників оцінювання конкурентоспроможності. Основні критерії та напрями оцінювання конкурентоспроможності автотранспортного підприємства наведено на рис. 2.

Таким чином, під час оцінювання конкурентоспроможності підприємства можуть використовуватись як кількісні, так і якісні показники. Система кількісних показників застосовується для оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Якісні показники використовуються під час оцінювання у вигляді опису (образу) або у вигляді бальної оцінки якості, отриманої на основі експертного зіставлення фактичного стану з найкращим.

IV етап полягає в обробленні інформації та отриманні узагальнюючої оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства.

Для того щоби покращити конкурентоспроможність автотранспортного підприємства, необхідно провести її оцінювання. Існує певна кількість методів, які дають змогу оцінити конкурентоспроможність підприємства. Основні з них наведені на рис. 3.

Матричні методи є відособленою великою групою. Сутність цих методів полягає в маркетинговому оцінюванні діяльності підприємства. В основі методики лежить аналіз двовимірних матриць, що будуються за принципом системи координат, де по осі абсцис та осі ординат відображаються зміни двох факторів конкурентоспроможності, що мають прямий взаємозв'язок та впливають один на одного. Перевагою цих методів є простота використання на практиці. Недоліки методів полягають в тому, що як процес, так і результат такого оцінювання дають досить обмежене уявлення про

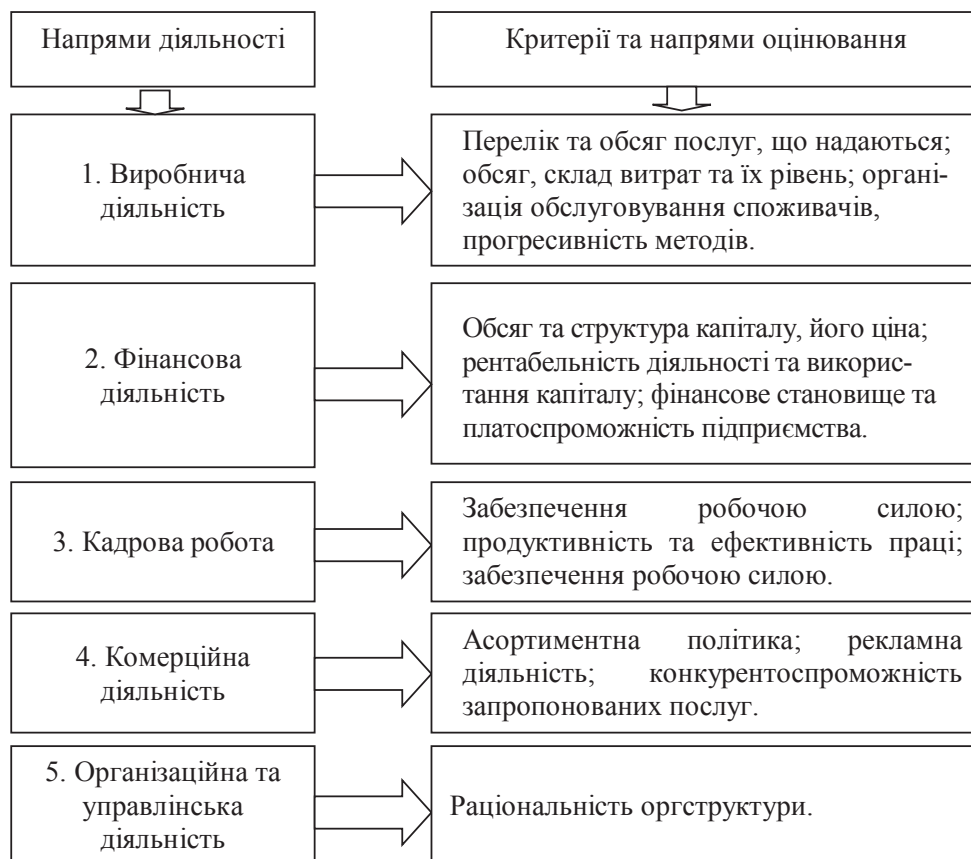


Рис. 2. Основні критерії та напрями оцінювання конкурентоспроможності підприємства





Рис. 3. Методи оцінювання конкурентоспроможності автотранспортних підприємств

конкурентоспроможність підприємства через урахування недостатньої кількості факторів, що впливають на її рівень. Графічні методи базуються на побудові багатокутника конкурентоспроможності.

Процес управління конкурентоспроможністю автотранспортного підприємства складається з таких дій:

- моніторинг конкурентного середовища та оцінювання конкурентної ситуації в галузі й на ринку;
- аналіз конкурентоспроможності підприємства та його основних суперників;
- конкурентне позиціонування підприємства, тобто вибір стратегічних господарських підрозділів з перевагами в конкурентній боротьбі;
- розроблення концепції та стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства;
- реалізація конкурентної стратегії підприємства (рис. 4).

Система управління конкурентоспроможністю є частиною системи управління підприємством, а її основним завданням є забезпечення максимально високого та стійкого рівня конкурентоспроможності підприємства шляхом участі у формуванні управлінських впливів, що реалізуються в системі управління підприємством.

Управління конкурентоспроможністю автотранспортного підприємства є певним аспектом

менеджменту підприємства, спрямованого на формування, розвиток та реалізацію конкурентних переваг, а також забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта економічної конкуренції.

Сучасна концепція управління конкурентоспроможністю підприємства ґрунтується на використанні базових положень науки управління, відповідно до яких основними елементами системи управління є мета, об'єкт та суб'єкт, методологія та принципи, процес та функції управління. Склад основних елементів системи управління конкурентоспроможністю підприємства та їх взаємозв'язки представлені на рис. 5.

Метою управління конкурентоспроможністю підприємства є забезпечення життєздатності та сталого функціонування підприємства за будь-яких економічних, політичних, соціальних та інших змін у його зовнішньому середовищі. Управління конкурентоспроможністю підприємства має бути спрямованим на нейтралізацію (подолання) або обмеження кількості негативних (деструктивних) чинників впливу на рівень конкурентоспроможності підприємства шляхом формування захисту проти них; використання позитивних зовнішніх чинників впливу для нарощування та реалізації конкурентних переваг підприємства.

Об'єктом управління конкурентоспроможністю підприємства є рівень конкурентоспроможності,

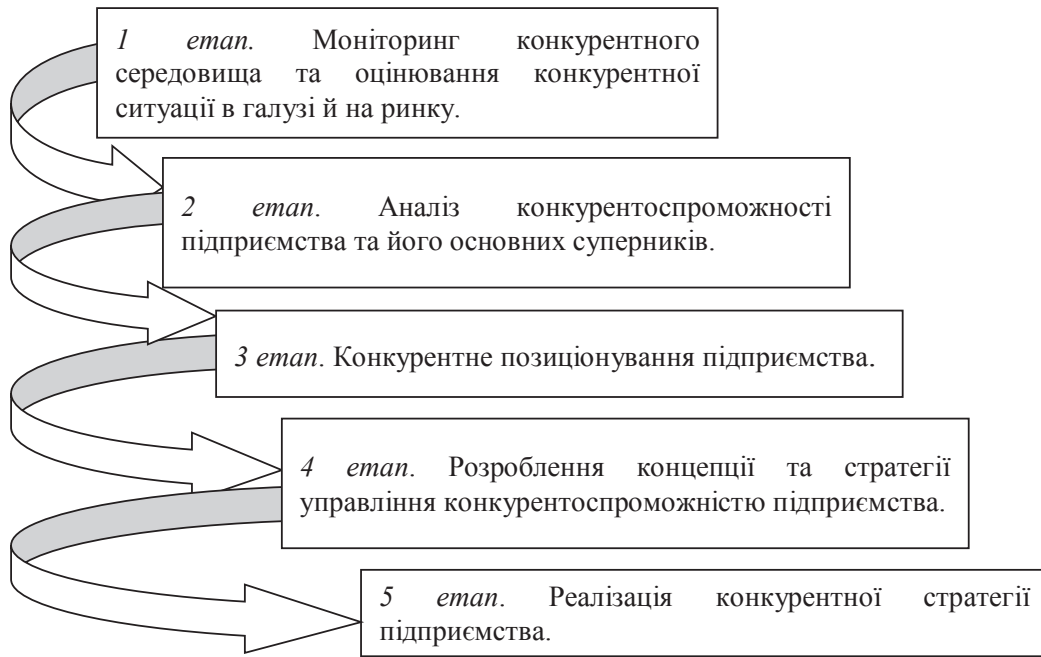


Рис. 4. Процес управління конкурентоспроможністю автотранспортного підприємства

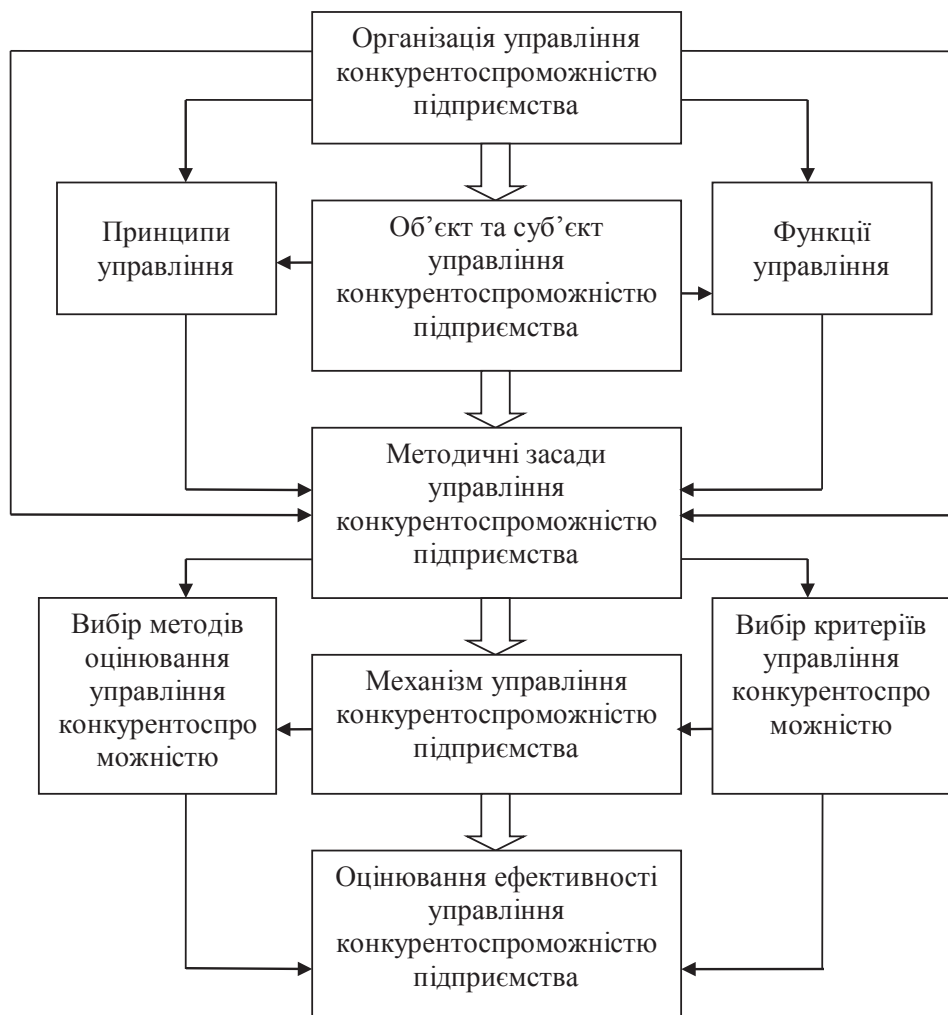


Рис. 5. Взаємозв'язок елементів системи організаційного управління конкурентоспроможністю автотранспортного підприємства

необхідний та достатній для забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта економічної конкуренції.

До суб'єктів управління конкурентоспроможністю автотранспортного підприємства належать:

- власник підприємства, який за будь-яких умов має брати безпосередню участь у формуванні стратегічних цілей та завдань підприємства, пов'язаних з економічними інтересами та фінансовими можливостями власника;

- вищий управлінський персонал підприємства;

- лінійні менеджери підрозділів підприємства, які є відповідальними за ефективну реалізацію планів дій щодо забезпечення належного рівня конкурентоспроможності;

- менеджери-економісти консалтингових фірм, що залучаються на підприємство на платній основі для розроблення та реалізації стратегії підвищення конкурентоспроможності.

Стосовно функцій управління конкурентоспроможністю автотранспортного підприємства, то до них слід віднести функції цілепокладання, планування, організування, мотивування та контролювання діяльності з формування конкурентних переваг і забезпечення життєдіяльності цього суб'єкта економічної діяльності. Серед принципів слід виділити принципи системності управління, наукової обґрунтованості, ранжирування об'єктів управління за їх важливістю, багатоваріантності, збереження та розвитку конкурентних переваг підприємства, ринкової орієнтації, комплексності, гнучкості.

Рівень якості – це кількісна характеристика ступеня придатності того чи іншого виду продукції (послуги) для задоволення конкретного попиту на неї порівняно з відповідними базовими показниками за фіксованих умов споживання. Оцінювання якості послуг передбачає визначення абсолютного, віднос-

ного, перспективного та оптимального її рівнів. Багатоаспектний вплив підвищення якості та, як наслідок, конкурентоспроможності автотранспортного підприємства не тільки на виробництво та ефективність господарювання, але й на імідж і конкурентоспроможність підприємства загалом зображено на рис. 6.

Кожний із зазначених вище показників якості має велике самостійне значення й тією чи іншою мірою враховується в роботі автотранспортних підприємств. Однак для забезпечення фірмового транспортного обслуговування споживачів транспортних послуг необхідний облік одночасно всіх складових якості, тобто всіх показників у комплексі.

Розвиток конкурентного ринку транспортних послуг вимагає створення умов для перевищення рівня пропозиції високоякісних транспортних послуг над попитом, а також забезпечення публічності й інформаційної відкритості ринку за цінами та якістю послуг. Це забезпечить споживачам можливість вільного вибору транспортних послуг, змусить робити механізм «ціна – якість», зробить ціну та якість предметом конкуренції.

Механізм «ціна – якість» дає змогу стимулювати дослідження попиту на різні категорії послуг й проводити аналіз рівня конкурентів, підвищувати якість транспортних послуг, що надаються, знаходити оптимальний баланс між їх ціною та якістю. Все це створює умови для подальшого підвищення ефективності роботи та зростання конкурентоспроможності загалом.

За результатами моніторингу необхідно провести зіставлення отриманих показників з аналогічними характеристиками конкуруючих суб'єктів і виконати прогностичні розрахунки на майбутнє. За широкої номенклатури необхідно весь асортимент послуг (продукції) розподілити по товарних групах, ґрунтуючись на вагомості критеріїв.

Показники якості рівня транспортного обслуговування

- рівень швидкості чи терміну доставки вантажів порівняно з нормами;
- рівень схоронності перевезених вантажів;
- повнота задоволення попиту на транспортні послуги по обсягах заявлених перевезень;
- рівень дотримання гарантованої ритмічності, регулярності чи погодженої рівномірності доставки вантажів «точно в термін» у часі доби, тижня, місяця, чи кварталу року;
- рівень комплексності транспортного обслуговування згідно зі стандартами чи договорами від моменту заявки й навантаження до моменту вивантаження й здачі вантажу одержувачу за системою «від дверей до дверей»;
- рівень транспортної доступності чи забезпеченості користувачів транспортних послуг;
- рівень безпеки перевезень

Рис. 6. Показники якості рівня транспортного обслуговування

Джерелом інформації можуть бути як самі підприємства, так і конкуренти. Таке дослідження може бути реалізоване шляхом опитування за допомогою спеціально розробленої анкети (з'ясовується, чи все влаштовує споживачів, мотиви споживчих переваг тощо).

Отримані відомості створюють інформаційне поле аналізу й дають змогу надати за певний період оцінку конкурентного середовища досліджуваних суб'єктів ринку; виявити динаміку змін ринку загалом та його сегментів зокрема, а також встановити причини таких змін; провести порівняння конкретних показників з аналогічними характеристиками конкурентів і перейти до необхідних розрахунків та прийняття управлінських рішень.

Однак для оцінювання конкурентоспроможності транспортних підприємств можна використати моделі із застосуванням деталізованих показників, що характеризують кожну конкретну групу наданих послуг.

**Висновки з проведеного дослідження.** Покращення стану економіки країни не може відбуватися без підвищення конкурентоспроможності самих підприємств. Особливо це стосується транспортної галузі як основної ланки, що поєднує всю економічну систему країни. Покращення результату за Індексом глобальної конкурентоспроможності без економічного розвитку на рівні підприємств унеможлиблює підвищення позиції країни в цьому рейтингу. Під час оцінювання конкурентоспроможності підприємства можуть використовуватись як кількісні, так і якісні показники. Система кількісних показників застосовується для оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Якісні показники використовуються під час оцінювання у вигляді опису (образу) або у вигляді бальної оцінки якості, отриманої на основі експертного зіставлення фактичного стану з найкращим.

Правильне визначення конкурентоспроможності для транспортного підприємства дає змогу керівництву виявити головних конкурентів, проаналізувати їх стратегію поведінки, побачити власне місце на відповідному ринку та розробити власну стратегію подальшої поведінки щодо нейтралізації конкурентів та збільшення власного прибутку.

Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства класифікуються на окремі групи за певною ознакою. Досить часто такою ознакою є форма представлення результатів оцінки. Відповідно до цієї ознаки виділяють графічні, матричні, індексні методи.

Підприємство не може досягти переваги над конкурентами абсолютно за всіма характеристиками конкурентоспроможності. Необхідний вибір пріоритетів та вироблення стратегій, що найбільшою мірою відповідають тенденціям розвитку ринкової ситуації та найкращим чином використовують сильні сторони підприємства.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Портер М. Международная конкуренция : учебное пособие / пер. с англ. под ред. В.Д. Щетинина. Москва : Международные отношения, 1993. 896 с.
2. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент. Москва : Маркетинг, 2002. 892 с.
3. Шинкаренко В.Г. Управление конкурентоспособностью предприятия. Харьков : ХНАДУ, 2003. 186 с.
4. Драган О.І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти : монографія. Київ : Державна академія керівних кадрів культури і мистецтв, 2006. 160 с.
5. Малік М.Й. Конкурентоспроможність аграрних підприємств: методологія і механізми : монографія. Київ : Інститут аграрної економіки, 2007. 270 с.
6. Россіхіна О.Є. Основні фактори конкурентоспроможності підприємства. *Держава та регіони. Серія: Державне управління*. 2010. Вип. 2. С. 184-187.
7. Позиція України в рейтингу країн світу за Індексом глобальної конкурентоспроможності / Всесвітній економічний форум. URL <http://edclub.com.ua/analitika/pozyciya-ukrayiny-v-reytingu-krayin-svitu-za-indeksom-globalnoyi-konkurentospromozhnosti-2> (дата звернення: 26.03.2019).

#### REFERENCES:

1. Porter M. (1993) *Mezhdunarodnaya konkurentsya: uchebnoe posobie / per. s angl. pod red. V.D. Schetinina* [International competition: tutorial / lane. from english ed. V.D. Shchetinina]. *Mezhdunarodnyie otnosheniya – International relations*, pp. 896.
2. Fathutdinov R.A. (2002) *Konkurentosposobnost organizatsii v usloviyah krizisa: ekonomika, marketing, menedzhment* [Competitiveness of organization in the conditions of crisis: economy, marketing, management]. *Marketing*.
3. Shinkarenko V.G. (2003) *Upravlenie konkurentosposobnostyu predpriyatiya* [Managing the Competitiveness of Enterprises]. Kharkiv National Automobile Road University.
4. Dragan O.I. (2006) *Upravlinnya konkurentospromozhnistyu pidpriemstv: teoretichni aspekti : monografiya* [Managing the Competitiveness of Enterprises: Theoretical Aspects : Monograph]. *Derzh. akademiya kerivnih kadriv kulturi i mistetstv – State Academy of Leaders of Culture and Arts*.
5. Malik M.Y. (2007) *Konkurentospromozhnist agrarnih pidpriemstv: metodologiya i mehanizmi : monografiya* [Competitiveness of agrarian enterprises: methodology and mechanisms : monograph]. *Institut agrarnoy ekonomiki – Institute of Agrarian Economics*.
6. Rossihina O.E. (2010) *Osnovni faktori konkurentospromozhnosti pidpriemstva* [The main factors of enterprise competitiveness]. *Derzhava ta regioni. Seriya: Derzhavne upravlinnya – State and regions. Series: Public Administration*, vol. 2, pp. 184-187.
7. *Pozitsiya Ukraini v reytingu krayin svitu za Indeksom globalnoyi konkurentospromozhnosti : Vsesvitniy ekonomichniy forum (2018)* [The position of Ukraine in the world ranking according to the Global Competitiveness Index: World Economic Forum]. Retrieved from: <http://edclub.com.ua/analitika/pozyciya-ukrayiny-v-reytingu-krayin-svitu-za-indeksom-globalnoyi-konkurentospromozhnosti-2> (accessed: 10 April 2019).