

Брінь П. В., Прокоп М. В., Нехме М. Н. Динамічне оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія Міжнародні економічні відносини і світове господарство*. 2019. Вип. 28, ч. 1. С. 62-68.

**ДСТУ 2015**

Brin P., Prokop M., Nehme M. (2019) Dynamichne otsiniuvannia konkurentospromozhnosti pidpriemstva. [Dynamic assessment of company's competitiveness] *Scientific Bulletin of Uzhgorod National University. International Economic Relations and the World Economy*. 28 (1), pp.62–68. (in Ukrainian)

**APA**

**Bibliographic information of this paper for citing**

**Брінь П. В.**

*кандидат економічних наук,  
доцент кафедри менеджменту та оподаткування  
Національного технічного університету  
«Харківський політехнічний інститут»*

**Прокоп М. В.**

*кандидат політичних наук,  
доцент кафедри країн Північної Європи  
Університету Яна Кохановського в Кельце*

**Нехме М. Н.**

*аспірант кафедри менеджменту та оподаткування  
Національного технічного університету  
«Харківський політехнічний інститут»*

**Brin Pavlo**

*Candidate of Economic Sciences,  
Associate Professor of Management  
and Taxation Department, National Technical University  
«Kharkiv Polytechnic Institute»*

**Prokop Maryana**

*Candidate of Political Science,  
Adjunct of North European Countries Department,  
Jan Kochanowski University*

**Nehme Mohamad Nassif**

*Postgraduate Student of Management and Taxation Department,  
National Technical University  
«Kharkiv Polytechnic Institute»*

## ДИНАМІЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

**Анотація.** У статті розглянуто теоретичні засади та методи оцінки конкурентоспроможності підприємств, запропоновано оригінальну методику динамічного оцінювання конкурентоспроможності підприємств кондитерської галузі, проаналізовано вплив власної мережі торгової мережі на конкурентоспроможність підприємства. Доведено, що конкурентоспроможність підприємства залежить від конкурентоспроможності товару, який воно виробляє, адже продукція є головним результатом процесу виробництва. Як математичну базу запропонованої моделі використано методичні засади багатокритеріальних рішень, а саме модифікований метод аналізу ієрархій. Розглянута економіко-математична модель спрямована на детальний аналіз тих чинників, які характеризують особливості галузі. Динамічне оцінювання конкурентоспроможності спрямоване на додаткове обґрунтування управлінських рішень та повинно забезпечити підвищення їхньої ефективності.

**Ключові слова:** конкурентоспроможність підприємства, метод аналізу ієрархій, карта стратегічних груп, оцінка конкурентоспроможності підприємства, кондитерська галузь, аналіз господарської діяльності.

**Вступ та постановка проблеми.** Сучасна ситуація вимагає від керівництва підприємств використовувати усі резерви підвищення ефективності господарської діяльності. Одним з основних показників діяльності підприємства є його конкурентоспроможність, оцінка якої в динаміці, своєю чергою, дасть змогу оцінити ефективність рішень керівної ланки підприємства. Ґрунтуючись на викладеному, тематика роботи є актуальною.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Значний внесок у формування теоретико-методичних засад оцінки конкурентоспроможності підприємств зробили такі відомі зарубіжні вчені: Ф. Котлер, Ж.-Ж. Ламбен, А. Маршалл, М. Портер, Р. Фатхутдінов та ін. У роботах українських учених В.Л. Діканя, Ю.Б. Іванова проблема конкурентоспроможності підприємства розглядається у розрізі формування конкурентних переваг підприємств. Проблемам оцінювання конкурентоспроможності підприємства також присвячено роботи Д.В. Погребняк, Л.А. Костюк, І.В. Сахно, Д.В. Яцкового.

Незважаючи на наявність достатньої кількості публікацій в означеній сфері, питання оцінювання конкурен-

тоспроможності у кондитерській галузі та впливу власної мережі торгової мережі на конкурентоспроможність підприємства не знайшли широкого висвітлення, що зумовило вибір теми та її мету.

**Метою** даної роботи є розроблення теоретико-методичних засад оцінювання конкурентоспроможності кондитерської галузі, що дасть змогу визначити зміну конкурентоспроможності підприємства у зв'язку з прийняттям стратегічних рішень його керівництвом.

**Результати дослідження.**

У сучасному світі оцінка конкурентоспроможності підприємства є одним із найважливіших передумов стійкого зростання для будь-якого підприємства, це дасть змогу виявити проблемні місця у діяльності підприємства та підвищити ефективність його господарської діяльності.

Конкурентоспроможність підприємства – показник завжди відносний, тобто він характеризує положення підприємства відносно його конкурентів. Д.В. Погребняк відзначає, що конкурентоспроможність підприємства може бути визначена як комплексна порівняльна характеристика, яка відображає ступінь переваги сукупності оціночних

показників його діяльності, що визначають успіх підприємства на певному ринку за певний проміжок часу, по відношенню до сукупності показників конкурентів [1]. Таким чином, можемо відзначити, що визначення конкурентоспроможності підприємства у загальному сенсі буде передбачати порівняння певних його характеристик із відповідними характеристиками підприємств-конкурентів.

Це порівняння може бути виконано за допомогою різних методів, які й називають методами оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Так, Л.А. Костюк [2] поділяє методи оцінки конкурентоспроможності підприємства на п'ять груп: методи оцінки конкурентоспроможності підприємства за ринковою часткою, матричні методи, методи, засновані на теорії ефективної конкуренції, методи, засновані на теорії якості товару, та інтегральні методи. В.І. Сахно виділяє такі найбільші групи методів оцінки конкурентоспроможності підприємства [3]: 1) методи, засновані на теорії конкурентних переваг; 2) методи, засновані на теорії ефективної конкуренції; 3) методи, в основі яких лежить теорія якості товару; 4) матричні методи; 5) інтегральний метод. Д.В. Яцковий пропонує розглядати шість груп показників [4]: ефективність виробництва; ділова активність; показники фінансового стану (стійкості); ефективність організації збуту і просування продукції; ефективність інвестиційно-інноваційної діяльності; стан підприємства на ринку цінних паперів. Основні методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства також розглядаються у роботах [5; 6]. Утім, у роботах учених із питань конкурентоспроможності недостатньо розглянуто методичні засади врахування галузевої приналежності підприємства.

На нашу думку, у процесі оцінювання конкурентоспроможності підприємства всі показники його діяльності слід розподілити на дві групи: такі, що є загальною характеристикою підприємства незалежно від галузі, та такі, що характеризують саме галузеві особливості підприємства (рис. 1).

У зв'язку з тим, що характеристики першої групи у науковій літературі досліджено досить докладно, у рамках даного дослідження ми зосередимося на галузевих особливостях підприємства, які розглянемо на прикладі підприємств кондитерської галузі.

Конкурентоспроможність підприємства значною мірою залежить від конкурентоспроможності товару, який воно виробляє, адже продукція є головним результатом процесу виробництва. Конкурентоспроможність продукції, своєю чергою, значною мірою залежить від її конкурентних переваг, що забезпечуються привабливими для споживача властивостями (наприклад, порівняно низькою ціною, експлуатаційними витратами та кращими функціональними характеристиками порівняно з аналогічними товарами конкурентів) та низькими витратами фірми на виготовлення продукції, які забезпечуються доступом до необхідних сировинних ресурсів.

Конкурентні переваги підприємства будуть залежати від характеру ринку. Так, лідери ринку – великі підприємства мають більший доступ до якісної сировини на відміну від малих підприємств, які не мають ані експортних зв'язків, ані доступу до якісних сировинних ресурсів. Для визначення ключових характеристик продукції проаналізуємо портрет споживача кондитерських виробів. Переважним спонуканням до здійснення покупки кондитерських виробів є підняття власного настрою солодким або як гостинець для дітей чи онуків. Методом здійснення покупки є імпульсний метод, який означає, що найчастіше споживачі не планують, який саме кондитерський виріб придбати, до того, коли опиняться у магазині перед вітринами. Отже, характеристиками кондитерської продукції, на які звернуть увагу споживачі, є оригінальне упакування, ціна продукції, смакові якості продукції, належність до бренду, наявність натуральних компонентів, широта асортименту та можливість придбати продукцію у найближчому місці від роботи або місця проживання. Оскільки придбання кондитерської продукції зазвичай є імпульсним, товар повинен мати оригінальне упакування, щоб споживач звернув увагу саме на даний виріб, а не на інші. Зважаючи на збідніння населення протягом останніх трьох років, споживачі звертатимуть увагу на ціну товару, порівнюючи ціни на аналогічні вироби товарів-конкурентів. Оскільки основним мотивом придбання кондитерських виробів є підняття настрою за рахунок смакових якостей продукції, дана категорія є однією з найважливіших характеристик кондитерської продукції для споживача. Належність до бренду може створити позитивне уявлення споживача про продукцію, яку він купує, а також дасть змогу швидше звернути увагу на виріб серед конкурентів. Широта асортименту також спонукає споживача звернути увагу на продукцію одного споживача, якщо у конкурентів асортимент при цьому є значно меншим. Оскільки метод придбання кондитерських виробів є імпульсним, споживач швидше за все придбає продукцію там, де він найчастіше робить покупки (зазвичай це біля роботи або місця проживання), а отже, робить важливою територіальну доступність продукції для споживачів. Наявність натуральних компонентів є ознакою, важливою для стратегічного маркетингового плану підприємства, оскільки дана конкурентна перевага допоможе підприємству домогтися поставок власної продукції на експорт. Даний показник кондитерських виробів є важливим для споживачів, тому що зазвичай, як зазначалося вище, кондитерські вироби купляють для дітей та рідним людям, яким ми хочемо підняти настрій та здоров'я яких є важливим для нас.

Експортні зв'язки підприємства можуть забезпечити йому довготривалу конкурентоспроможність, оскільки підприємство, яке тільки з'явилося на ринку, не зможе за короткий період заробити дану конкурентну перевагу. Для цього йому необхідно мати обсяги реалізації

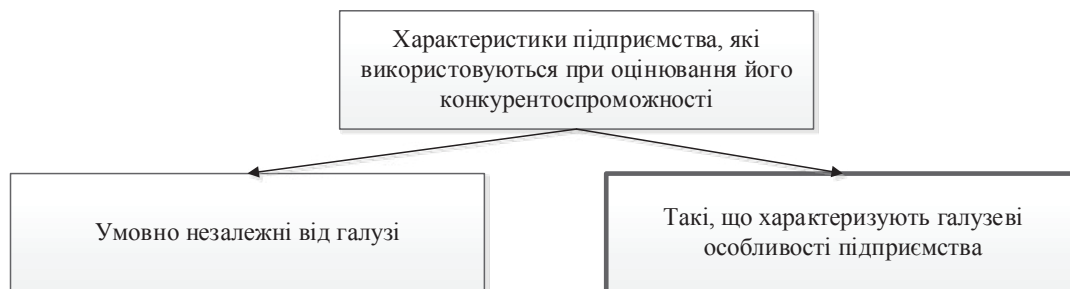


Рис. 1. Групування характеристик підприємства у процесі оцінювання його конкурентоспроможності

щонайменше на національному рівні та отримати міжнародні сертифікати якості власної продукції. Смакові якості продукції, належність товару до бренду та наявність натуральних компонентів, які можна віднести до показників якості товару, також можуть належати до стратегічних конкурентних переваг на кондитерському ринку, оскільки, щоб підприємство отримало належні смакові якості та виготовляло продукцію з натуральних компонентів, наприклад, необхідно мати доступ до якісної сировини, яка є дорогою для нових підприємств на даному ринку, щоб продукція кондитерського підприємства стала брендом, організації необхідно вести дієву маркетингову політику протягом багатьох років. Щодо ціни товару, грамотної політики ціноутворення на підприємстві може домогтися тільки підприємство, яке має досвід функціонування на даному ринку та має доступ до вигідних за ціною сировинних ресурсів. Щодо асортименту продукції, то досягнення широкого асортименту продукції можливе тільки за наявності високотехнологічного виробничого обладнання та досвіду продажу багатьох асортиментних ліній, які може мати тільки підприємство, що не один рік функціонує на ринку.

Територіальна доступність для споживача також є стратегічною перевагою для підприємств кондитерського ринку, оскільки налагодження економічних зв'язків із торговими мережами, які є реалізаторами продукції, також вимагає часу. Збільшення рівня територіальної доступності продукції для споживача може посприяти впровадженню мережі фірмових магазинів, що вимагає значних капіталовкладень та досвіду функціонування на ринку. Також для збільшення територіальної доступності може використовуватися виготовлення на замовлення, що також вимагає досвіду функціонування ринку Інтернет-замовлень кондитерської продукції тощо.

Додатковою стратегічною перевагою підприємства може бути його корпоративна соціальна відповідальність (КСВ). Хоча політика корпоративної соціальної відповідальності не спрямована прямо на отримання прибутку, її послідовна реалізація найчастіше є основою формування певних конкурентних переваг. Аргументи на підтримку КСВ сьогодні носять не стільки етичний, скільки прагматичний характер, сприймаючи КСВ у вигляді одного з чинників комерційного успіху підприємства, а часом і основоположного принципу діяльності суб'єкта, дотримання якого дасть змогу підвищити ступінь конкурентоспроможності [7]. Так, відомий дослідник КСВ М. Портер, автор теорії конкурентних переваг, вважає, що бізнес повинен розглядати соціальну відповідальність як необхідну частину довгострокової стратегії підприємства, наявність якої дасть змогу зміцнити конкурентні позиції, а відмова від такої поведінки спричинить утрату конкурентних переваг. Чинник КСВ не розглядається у цьому дослідженні поряд з іншими чинниками конкурентоспроможності підприємства, оскільки автори не змогли знайти прикладів їх застосування аналізованими підприємствами, а тому за цим критерієм усі альтернативи будуть мати однакову важливість.

Отже, основними стратегічними перевагами для підприємств кондитерського ринку є якість продукції, ціна продукції, широта асортименту, експортні зв'язки підприємства та територіальна доступність продукції. Нами пропонується використати для оцінки конкурентоспроможності математичний метод ієрархій, розроблений американським ученим Томасом Л. Сааті в 1970 р. [8], та метод картування стратегічних груп.

Для кращого розуміння кондитерського ринку побудуємо карту стратегічних груп, яка наочно характеризуватиме

характер конкурентної боротьби різних груп кондитерських підприємств за такими критеріями, як «Рівень ціни та якості» та «Регіональний рівень» (віدображає розмір підприємства). Ознака «Рівень ціни та якості» поділяється на такі інтервали: «Преміум», «Високий», «Середній», «Низький». До категорії «Преміум» входять підприємства, що виготовляють продукцію преміум-якості, яка виготовлена з найкращої сировини, має ексклюзивне упакування, належить до бренду та доступна за ціною невеликому колу споживачів. До категорії «Високий» входять підприємства, що виготовляють продукцію із сировини високої якості, яка має ексклюзивне упакування, як у підприємств, що належать до попередньої групи та для її реалізації використовується більш доступне за ціною упакування; також дана продукція є більш доступною у ціновому сегменті за продукцію підприємств попередньої групи. До категорії «Середній» входять підприємства, що виготовляють продукцію з менш якісної сировини, яка містить штучні заміники натуральних компонентів, проте є більш доступною за ціною, ніж продукція підприємств попередніх груп, та є доступною більшому колу споживачів, аніж продукція підприємств попередніх груп. До категорії «Низький» входять підприємства, продукція яких виготовляється з найдешевшої сировини порівняно з тією, яку використовують підприємства попередніх груп (загалом використовуються тільки заміники натуральних компонентів), вона має нижчу ціну за продукцію попередньої групи та найнижчу ціну на ринку, оскільки дані виробники змушені завойовувати власне конкурентне місце за рахунок низької ціни.

Щодо інтервалу «Регіональний рівень», то він поділяється на категорії «Транснаціональні корпорації», «Регіональний» та «Національний». До інтервалу «Транснаціональні корпорації» входять підприємства, які є міжнародними компаніями за характером власної діяльності. До інтервалу «Національний» входять корпорації, відомі на національному рівні. До категорії «Регіональний» входять підприємства, відомі на рівні області або регіону.

Отже, до групи А входять транснаціональні корпорації, які виготовляють продукцію, яка відповідає характеристиками категорії «преміум-клас». Споживач готовий купити дану продукцію за відносно дорогою ціною, адже дана продукція має відмінні смакові якості, міжнародні знаки якості, складається з натуральних компонентів та з найякіснішої сировини. Дані підприємства мають власні відомі бренди, такі як ТМ «Ferrero», ТМ «Nestle» та ТМ «Mars». До даної групи входять транснаціональні корпорації Ferrero Ukraine, Nestle Ukraine та Mars Ukraine.

До групи Б входять національні виробники кондитерської продукції, яка має характеристики продукції преміум-класу, описані вище. До даної групи входять такі підприємства, як DGFICC, м. Київ, «Кондитерська фабрика «Сладкий мир» – SHOUD'Е», м. Харків, «Львівська майстерня шоколаду», м. Львів.

До групи В входить транснаціональна корпорація Roshen, адже рівень ціни та якості продукції, виготовленої корпорацією, належить до категорії «Високий», що можна прослідкувати на рис. 2 (оригінальне упакування, висока якість, де загалом використовуються натуральні компоненти, та має ширше коло споживачів, аніж продукція підприємств, що входять до попередньо зазначених груп).

До групи Г входить національна корпорація «Бісквіт-Шоколад», продукція якої має якість, яка має характеристики категорії «Висока», описані вище, проте масштаби діяльності даного підприємства не дають йому змоги називатися транснаціональною корпорацією.

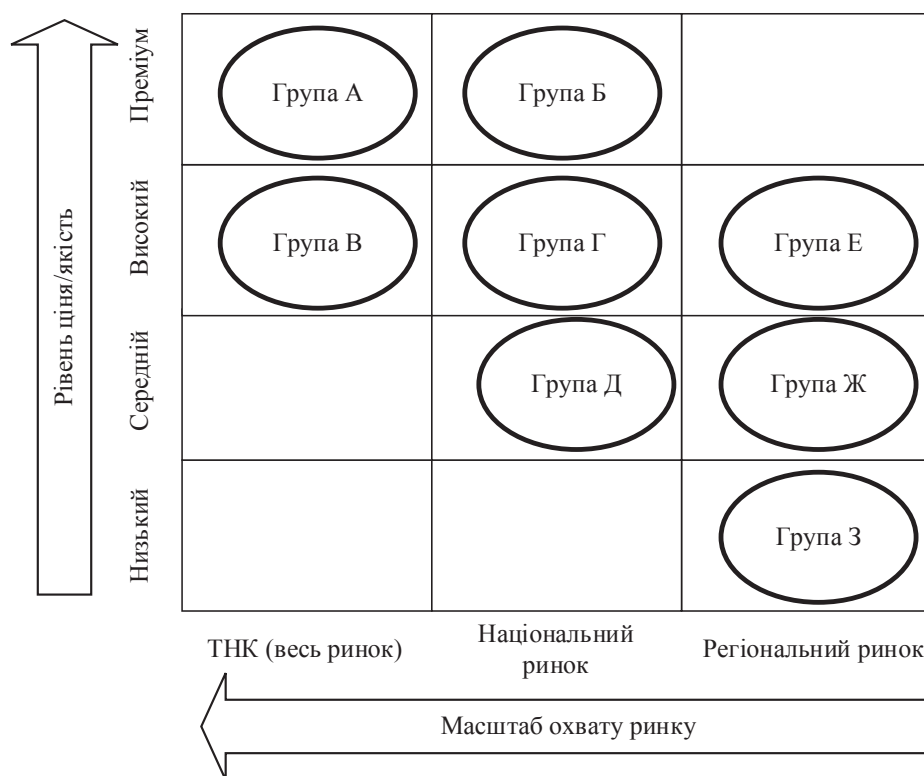


Рис. 2. Карта стратегічних груп кондитерських підприємств за критеріями «Рівень ціни та якості» та «Масштаб ринку»

До групи Д входять національні підприємства «АВК» та «Київ-Конті», які виготовляють продукцію з характеристиками, що належать до категорії «Середня» (сировина, головним чином, є заміниками натуральних компонентів, зі звичайним упакуванням та є доступною більшому числу споживачів, аніж продукція попередніх груп).

До групи Е входять індивідуальні підприємці, які виготовляють продукцію на замовлення в межах регіону. Дана продукція має якість, характеристики якої належать до категорії «Висока». Дані підприємці можуть купити домашні яйця та молоко для виготовлення якісного торта, зробити натуральні коржі та крем, проте вони не мають можливості купити какао-масло у дистриб'юторів, як представники попередніх груп, та виготовити якісний шоколад.

До групи Ж входять національні підприємства, які виготовляють продукцію з рівнем якості, характеристики якого відповідають категорії «Середній». Слід зазначити, що дані підприємства мають менший масштаб діяльності, ніж підприємства груп Д та Г. До даної групи входять такі підприємства, як «Чернігівська кондитерська фабрика «Стріла» та «Полтавакондитер».

До групи З входять регіональні підприємства, такі як «Кондитерська фабрика «Престиж», м. Харків; «Лісова казка», м. Харків; «Ярич», м. Львів та «Кондитерська фабрика «Стимул», м. Дніпро, продукція яких має рівень ціни та якості, який має характеристики, що відповідають категорії «Низький» (використання тільки штучних компонентів, неоригінального упакування, ціна продукції належить до більш доступного цінового сегменту, ніж у підприємств попередніх груп).

На основі вищезгаданої карти стратегічних груп побудуємо структуру ієрархії, в основі якої є мета – «Конкурентоспроможність підприємств кондитерської галузі» з альтернативами, описаними вище, як зазначено на рис. 3.

Щоб визначити пріоритетну альтернативу, необхідно порівняти альтернативи з критеріями та визначити НВП альтернатив відносно сукупних оцінок за всіма критеріями, що наведено в табл. 1.

Відзначимо, що «Бісквіт-Шоколад» знаходиться на третьому місці за рівнем конкурентоспроможності, випереджаючи п'ять груп підприємств. Його випереджають лише підприємство Roshen та підприємства, які входять до групи Б («Львівська майстерня шоколаду», Shoud'e тощо). Слід зазначити, що дані підприємства мають значну перевагу над «Бісквіт-Шоколадом» за ознакою «Наявність мережі фірмової торгівлі». Дані підприємства мають національну мережу фірмової торгівлі, а «Бісквіт-Шоколад» – регіональну.

Визначимо зміну рівня конкурентоспроможності для підприємства «Бісквіт-Шоколад» у разі запровадження національної мережі фірмової торгівлі.

Відкриття мережі національної фірмової торгівлі повинне не тільки бути економічно ефективним а й підвищити рівень конкурентоспроможності корпорації «Бісквіт-Шоколад». Запровадивши мережу національної торгівлі, підприємство отримає вищі експертні оцінки відносно ознаки «Наявність мережі фірмової торгівлі», ніж тоді, коли воно мало тільки регіональну мережу фірмової торгівлі.

Слід зауважити, що корпорація «Бісквіт-Шоколад» отримає менші оцінки за ті, які мають корпорація Roshen та «Львівська майстерня шоколаду» (ЛМШ), оскільки чисельність фірмових магазинів у національній мережі корпорації «Бісквіт-Шоколад» (БШ) на першому етапі буде значно меншою за національну мережу фірмової торгівлі вищезазначених підприємств (табл. 2).

Більш наочно ситуацію, яка склалася на ринку, можна зобразити так (рис. 4).

Отже, значення відносної конкурентоспроможності для корпорації «Бісквіт-Шоколад» у результаті

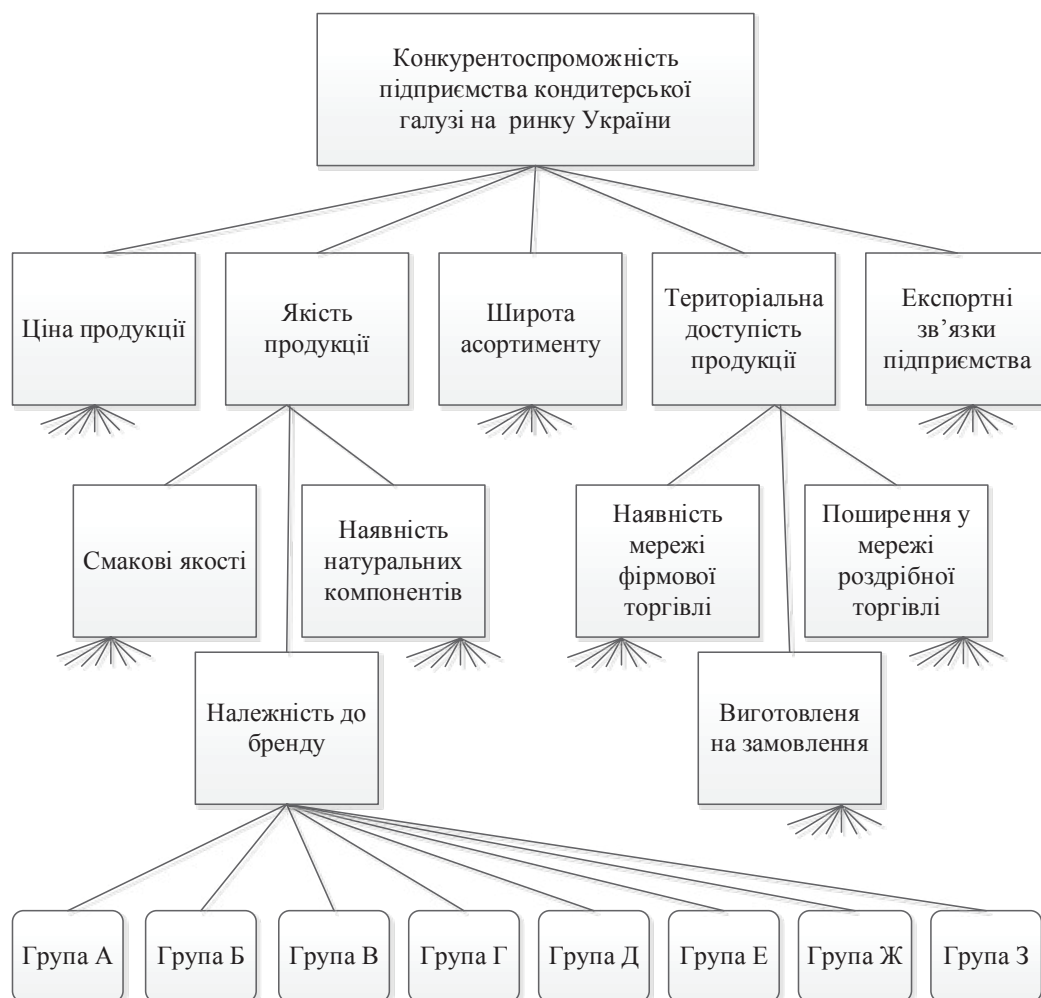


Рис. 3. Структура ієрархії для оцінки конкурентоспроможності кондитерських підприємств

Таблиця 1

Порівняльна характеристика альтернатив відносно всіх критеріїв

Назва стратегічної групи	Значення нормованого вектору пріоритетів
Група А (Ferrero, Mars)	0,1079723833
Група Б («Львівська майстерня шоколаду»)	0,172064855
Група В (Roshen)	0,177593133
Група Г («Бісквіт-Шоколад»)	0,1476792571
Група Д («АВК», «Київ-Конті», «Мир»)	0,1426365516
Група Е (приватні підприємці)	0,097838064
Група Ж («Полтавакондитер»)	0,08742881335
Група З (ЧКФ «Стріла», КФ «Престиж»)	0,078188377333
Всього	1,00

Таблиця 2

Порівняльна характеристика альтернатив відносно ознаки «Наявність мережі фірмових магазинів» з урахуванням нових оцінок для підприємства «Бісквіт-Шоколад»

Назва стратегічної групи	Значення нормованого вектору пріоритетів
Група В (Roshen)	0,17059313
Група Г («Бісквіт-Шоколад»)	0,16067925
Група Б («Львівська майстерня шоколаду»)	0,16046485
Група Д («АВК», «Київ-Конті», «Мир»)	0,14263655
Група А (Ferrero, Mars)	0,08797238
Група Е (приватні підприємці)	0,08542881
Група Ж («Полтавакондитер»)	0,08338064
Група З (ЧКФ «Стріла», КФ «Престиж»)	0,06828837
Всього	1,00



Рис. 4. Зміна відносної конкурентоспроможності підприємств серед стратегічних груп на кондитерському ринку

впровадження мережі фірмової торгівлі збільшилося з 14,78% до 16,06%, що дасть змогу корпорації незначною мірою обігнати (зрівнятися) підприємства групи Б та наблизитися до лідера ринку. Слід відзначити, що даний крок також дасть змогу вирішити такі стратегічні конкурентні проблеми, як просування брендів та збільшення обсягів реалізації продукції.

**Висновки.** Конкурентоспроможність підприємства є відносним показником, який указує на його конкурентні переваги над іншими підприємствами галузі. Проведене дослідження методичних засад управління конкурентоспроможністю підприємства дає змогу виділити її основні складники, а саме: здатність компанії розвиватися в умовах конкурентної боротьби та адаптуватися до змін зовнішнього оточення, досягти та зберігати певний рівень конкурентних переваг; спроможність компанії виробляти

та реалізовувати продукцію, яка користується попитом на ринку, ефективно використовувати ресурси компанії.

Додатковою стратегічною перевагою підприємства може бути його корпоративна соціальна відповідальність (КСВ). Хоча політика корпоративної соціальної відповідальності не спрямована прямо на отримання прибутку, її послідовна реалізація найчастіше є основою формування певних конкурентних переваг

У роботі авторами був запропонований новий методичний підхід до аналізу конкурентоспроможності кондитерських підприємств, який дає змогу оцінити вплив управлінського рішення на конкурентоспроможність підприємства. Доведення запропонованих методичних засад до рівня конкретних рекомендацій дає змогу використовувати їх менеджменту підприємств із мінімальними витратами часу на адаптацію до умов компанії.

#### Список використаних джерел:

1. Погребняк Д.В. Методи діагностики конкурентоспроможності підприємства. *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури*. 2011. Вип. 32. С. 45–51.
2. Костюк Л.А. Теоретичні та методичні засади оцінки конкурентоспроможності. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету. Економічні науки*. 2012. Вип. 2. С. 22–30.
3. Сахно І.В. Аналіз основних методичних підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємств. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету. Економічні науки*. 2012. № 2. Ч. 2. С. 385–390.
4. Яцковий Д.В. Сучасні методики оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. Вип. 4(51). С. 183–188.
5. Газіна Л.І., Брінь П.В. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємств. *Вісник НТУ «ХПИ». Серія «Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства»*. 2012. № 58(964). С. 28–32.
6. Брінь П.В., Чорна В.В. Теоретичні засади оцінювання конкурентоспроможності. *Вісник НТУ «ХПИ»*. 2013. № 69(1042). С. 77–83.
7. Brin P., Nehme M.N. Corporate social responsibility: analysis of theories and models. *EUREKA: Social and Humanities*. 2019. №. 5. P. 22–30.
8. Саати Т., Кернс К. Аналитическое планирование. Организация систем. Москва : Радио и связь, 1991. 224 с.

References:

1. Poghrebnjak, D.V. (2011) Metody diagnostyky konkurentospromozhnosti pidpryjemstva [Methods of diagnostics of enterprise competitiveness] *Problemy pidvyshhennja efektyvnosti infrastruktury. Zbirnyk naukovykh pracj.* Vypusk 32. pp. 45–51.
2. Kostjuk, L.A. (2012) Teoretychni ta metodychni zasady ocinky konkurentospromozhnosti [Theoretical and methodological principles of competitiveness assessment] *Zbirnyk naukovykh pracj Tavrijskogo derzhavnogo aghrotekhnologichnogo universytetu. (Ekonomichni nauky).* Vypusk 2. pp. 22–30.
3. Sakhno, I.V. (2012) Analiz osnovnykh metodychnykh pidkhodiv do ocinky konkurentospromozhnosti pidpryjemstv [Analysis of the main methodological approaches to the assessment of the competitiveness of enterprises] *Zbirnyk naukovykh pracj Tavrijskogo derzhavnogo aghrotekhnologichnogo universytetu (ekonomichni nauky).* Ch. 2. pp. 385–390.
4. Jackovyj D.V. (2013) Suchasni metody ocinky konkurentospromozhnosti pidpryjemstva [Modern methods of assessing the competitiveness of the enterprise] *Visnyk socialjno-ekonomichnykh doslidzenj.* Vyp. 4 (51). pp. 183–188.
5. Gazina L.I., & Brin P.V. (2012) Metody ocinky konkurentospromozhnosti pidpryjemstv [Methods of assessing the competitiveness of enterprises] *Visnyk NTU «KhPI». Serija : Aktualni problemy upravlinnja ta finansovo-ghospodarskoji dijalnosti pidpryjemstva.* – Kharkiv : NTU «KhPI». # 58(964). pp. 28–32.
6. Brin P.V., & Chorna V.V. (2013) Teoretychni zasady ocinjuvannja konkurentospromozhnosti [Theoretical principles of competitiveness assessment] *Visnyk NTU «KhPI».* # 69(1042). pp. 77–83
7. Brin, P., & Nehme, M.N. (2019). Corporate social responsibility: analysis of theories and models. *EUREKA: Social and Humanities,* (5), 22–30.
8. Saaty, T. (1991) Analytycheskoe planirovanye. Orghanyzacyja system [Analytical planning. System organization] M.: Radyo i svjazj. (in Russian).

ДИНАМИЧЕСКАЯ ОЦЕНКА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

**Аннотация.** В статье рассмотрены теоретико-методические основы и методы оценки конкурентоспособности предприятий и предложена оригинальная методика динамической оценки конкурентоспособности предприятий кондитерской отрасли, проанализировано влияние собственной сети торговой сети на конкурентоспособность предприятия, обоснована взаимозависимость конкурентоспособности предприятия от конкурентоспособности производимой продукции. В качестве математической базы предложенной модели использованы методические основы многокритериальных решений, а именно модифицированный метод анализа иерархий. Рассмотренная экономико-математическая модель направлена на детальный анализ факторов, которые характеризуют особенности отрасли. Динамическая оценка конкурентоспособности направлена на дополнительное обоснование управленческих решений и должна обеспечить повышение их эффективности.

**Ключевые слова:** конкурентоспособность предприятия, метод анализа иерархий, карта стратегических групп, оценка конкурентоспособности предприятия, кондитерская отрасль, анализ хозяйственной деятельности.

DYNAMIC ASSESSMENT OF COMPANY'S COMPETITIVENESS

**Summary.** The article considers the theoretical and methodological bases and methods of assessing the competitiveness of enterprises and proposes an original method of dynamic assessment of the competitiveness of enterprises in the confectionery industry, it also analyzes the influence of company's own retail network on the competitiveness of the company and the interdependence of the enterprise's competitiveness with the competitiveness of the produced products. The relevance of the research topic is connected with the fact that the current economic situation requires using of all reserves for improving the efficiency of economic activity of a company. To achieve the mentioned purpose of the article the authors use the Strategic Groups Mapping method and the Analytical Hierarchy Process. In this research the authors propose a new methodological approach to the analysis of the competitiveness of companies of the Ukrainian confectionery industry; the approach allows to evaluate the impact of managerial decisions on the competitiveness of the enterprise. The competitive advantage of a company depends on the nature of its market, thereafter, market leaders have greater access to raw materials, as opposed to small enterprises that have neither export links nor access to raw materials. In our opinion, in the process of assessing the competitiveness of an enterprise, all the indicators of its activity should be divided into two groups: those that are a general characteristic of the enterprise regardless of the industry and those that characterize the industry's specific features. The article substantiates the main criteria for assessing the competitiveness of an industrial enterprise. The hierarchy for assessing the competitiveness of an enterprise is built on the basis of the identified criteria. The practical value of the obtained result is that it has a form of specific recommendations, which allows to use it without spending additional time for adopting it to the conditions of a particular enterprise. The dynamic assessment of competitiveness is aimed at further substantiation of management decisions and should ensure their effectiveness.

**Key words:** competitiveness of the enterprise, Strategic Groups Mapping, Analytical Hierarchy Process, assessment of competitiveness of the enterprise, confectionery industry, analysis of economic activity.