



<https://doi.org/10.15407/eip2019.01.109>

УДК 658.012.32

JEL D22, L66, O21

Осипов В.М., д-р екон. наук, професор

старший науковий співробітник відділу міжрегіонального економічного розвитку Українського Причорномор'я

Інститут проблем ринку та економіко-екологічних досліджень НАН України

ORCID 0000-0003-1657-9849

e-mail: osipovugkonver@gmail.com

Некрасова Л.А., канд. екон. наук, доцент

доцент кафедри економіки підприємств

Одеський національний політехнічний університет

ORCID 0000-0002-4305-7547

e-mail: nekrasova_la@ukr.net

ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ВИНОРОБНОГО ПІДПРИЄМСТВА ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ЙОГО РОЗВИТКОМ

Розкрито суть авторського підходу і методичного інструментарію оцінки конкурентоспроможності виноробного підприємства на певній фазі його економічного розвитку з урахуванням комплексу показників, які характеризують усі напрями діяльності підприємства і формують рівень його конкурентоспроможності. Узагальнено методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства, запропоновано поєднання інтегрального і матричного підходів, що істотно розширює методичні можливості оцінки та дає можливість більш глибоко обґрунтувати управлінські рішення щодо забезпечення розвитку підприємства.

Проаналізовано сучасний стан виноробної галузі України, в тому числі фактори, які стримують її розвиток, та передумови для майбутнього зростання. Наведено результати апробації методичного інструментарію на прикладі п'яти виноробних підприємств Одеської та Миколаївської областей. На основі даних експертного аналізу та фінансової звітності побудовано профілі конкурентних переваг підприємств і дано оцінку величини їх потенціалу за елементами: "виробництво, розподіл і збут продукції", "організаційна структура та менеджмент", "маркетинг" та "фінанси". Зроблено розрахунок одиничних показників конкурентоспроможності продукції диференціальним методом, визначено нормовані значення економічних показників і розраховано інтегральний показник конкурентоспроможності. Поєднання оцінки конкурентоспроможності та стадії життєвого циклу допомогло відобразити позицію кожного з виноробних підприємств Одеської області в матриці комплексного оцінювання рівня конкурентоспроможності та запропонувати траєкторію розвитку. Виявлено резерви і розроблено відповідні рекомендації щодо поведінки виноробних підприємств і необхідних організаційних змін для підвищення стійкості їх розвитку і конкурентоспроможності.

К л ю ч о в і с л о в а : стратегія розвитку, оцінка конкурентоспроможності виноробного підприємства, конкурентоспроможність продукції, модель ADL, квадрат конкурентних можливостей, конкурентні переваги

© Осипов В.М., Некрасова Л.А., 2019



Конкурентоспроможність є визначальним фактором виживання, стабілізації та розвитку індустрій, а також окремих їх галузей, підгалузей і підприємств. На європейських і світових ринках національна й галузева конкурентоспроможність фокусується на результатах діяльності підприємств та окремих виробництв, з одного боку, і конкурентоспроможності підприємств і аналогічних виробництв, з іншого боку. Таким чином, у сучасних умовах міжнародної інтеграції, інноваційного розвитку особливого значення набуває забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Сьогоднішня економіка визначає конкретні вимоги до підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств – оперативне реагування на зміну господарської ситуації з метою підтримки стійкого розвитку, зміцнення фінансової стійкості, постійне вдосконалення внутрішніх бізнес-процесів відповідно до зміни кон'юнктури ринку.

При цьому особливу роль процеси розвитку конкуренції відіграють на ринках товарів, що мають регіональну перевагу на певній території, як, наприклад, виноградні вина для підприємств Півдня України. Аналіз ринку виноградного вина в Україні з 2007 р. по 2010 р. характеризується позитивною динамікою та зростанням обсягів. Однак із 2011 р. по 2014 р. ця тенденція змінилася скороченням обсягів виробництва, що пов'язано з особливостями соціально-економічного розвитку країни. На перший погляд падіння виробництва вина в Україні може здатися частиною загальносвітових тенденцій. У 2012 р. світовий ринок виробництва вина скоротився на 6% [1]. У деяких країнах, таких як Франція, виноробство досягнуло історичного мінімуму 1970-х років [2]. У 2014–2016 рр. обсяг виробництва виноградного вина в Україні збільшувався приблизно на 10% щорічно. У 2016 р. виробництво вина в Україні вже становило 1,2 млн гектолітрів (гкл) порівняно з 0,9 млн гкл у 2015 р. Лідером із виробництва виноматеріалів у 2017 р. стала Одеська область. Виробництво виноматеріалів у ній збільшилося на 32,5%, до 9,8 тис. декалітрів (дал), у Херсонській – на 24,2%, до 2,2 тис. дал., а у Миколаївській області скоротилося на 10,6%, до 6,4 тис. дал. [3]. Проте, попри значні обсяги переробки винограду в Україні за останні три роки, в довготерміновому періоді вони знижуються й обсяги випуску вина характеризуються негативними тенденціями. Наприклад, упродовж останніх 26 років – із 1990 р. по 2017 р. – виробництво виноградного вина в Україні зменшилося в 5,6 раза – до 1,2 млн гкл. Скоротилося і споживання виноградного вина на душу населення – майже на 70% [4].

Водночас присутність на вітчизняному ринку відомих світових брендів виноробної продукції на тлі спаду виробництва веде до зростання інтенсивності конкурентної боротьби. Як показують дослідження, вітчизняні виноробні підприємства переважно дотримуються спонтанно сформованих стратегій розвитку, більше орієнтуючись на досягнення тактичних цілей з деякою орієнтацією на довгострокові перспективи ведення бізнесу.

У зв'язку з цим особливо значимою у системі управління розвитком підприємств виноробної галузі видається проблема підвищення ефективності управління їх конкурентоспроможністю. Інструментарієм для вирішення



стратегічних завдань підвищення конкурентоспроможності виноробних підприємств виступає комплексний підхід з оцінки конкурентоспроможності підприємства в конкретний момент його існування на певній фазі його економічного розвитку, розробка ефективної моделі формування та реалізації конкурентної стратегії.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання конкурентоспроможності представлено в економічній літературі з часів ранніх класиків, відтоді як Адам Сміт написав у 1786 р. своє "Дослідження про природу і причини багатства народів". Його міркування були продовжені Давидом Рікардо, який увів поняття порівняльних переваг держав, що з тих часів лягли в основу теорії міжнародної торгівлі. Цю тему розкривали такі дослідники, як Г. Азоєв, Г. Багієв, О. Віханський, І. Герчикова, Є. Голубков, Г. Гольдштейн, М. Книш, А. Марченко, Р. Фатхутдінов, І. Ансофф, Ф. Буккерель, А. Дайан, Ф. Котлер, Ж.-Ж. Ламбен, Г. Мінцберг, М. Портер, А.Дж. Стрікленд, А.А. Томпсон і багато інших. Аналіз літературних джерел та викладених методик оцінки конкурентоспроможності дає можливість диференціювати їх на групи: матричні методи; методи оцінки продукції за ринковою часткою; методи, засновані на теорії ефективної конкуренції; методи, засновані на теорії фірми і галузі; методи, засновані на теорії якості товару (зокрема на теорії маркетингу); методи, засновані на аналізі порівняльних переваг [5]. Проте складна економічна ситуація у країні, відсутність достатнього досвіду конкуренції, невирішеність значної кількості методологічних і прикладних проблем забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств – виробників вин потребують проведення додаткових досліджень та обумовлюють їхню актуальність.

Метою цієї статті є розроблення комплексної оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства та рекомендацій щодо вибору та формування напрямів розвитку виноробних підприємств на основі цієї оцінки.

Сутність комплексного підходу до оцінки конкурентоспроможності полягає в тому, щоб забезпечити максимальну конкурентоспроможність об'єкта дослідження на основі врахування факторів формування конкурентоспроможності підприємства. Узагальнення методичних підходів представлено на рис. 1.

Призначення методик комплексної оцінки конкурентоспроможності підприємства – виявити наявні ресурси підприємства, оцінити ефективність використання потенціалу конкурентоспроможності та визначити рівень його конкурентоспроможності відносно підприємств, які функціонують в одній галузі та належать одній продуктивній групі. Таким чином для оцінки конкурентоспроможності підприємства, що включає розрахунок, інтерпретацію й оцінку комплексу показників, які характеризують різні сторони діяльності підприємства та формують його конкурентоспроможність, застосовуються різні методологічні підходи.

Кожен з них має певні недоліки, найбільш значимі з яких: відсутність чітко вираженої ієрархії за значимістю елементів, недооцінка ролі конкурентного середовища та ринкової позиції підприємства при виборі конкурентної стратегії, відсутність багатоваріантності дій залежно від сформованих умов

(алгоритмізації) та ін. У цій ситуації набувають актуальності питання вдосконалення методичного забезпечення оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства та стратегічного планування його розвитку.

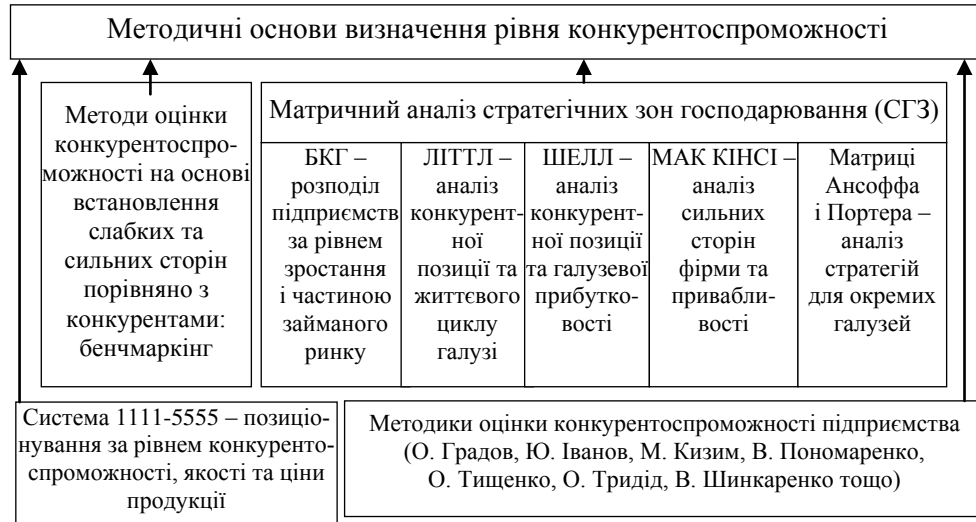


Рис. 1. Методичні основи оцінки конкурентоспроможності підприємства

Джерело: складено авторами на основі [6–12].

Авторами запропонована така схема оцінки конкурентоспроможності підприємства з урахуванням результатів його діяльності (рис. 2).

Наведемо приклад оцінки конкурентоспроможності виноробних підприємств, використовуючи дані експертного оцінювання та фінансової звітності ТОВ "Велес" (I), ПАТ "Болградський виноробний завод" (II), ТОВ "Промислово-торговельна компанія Шабо" (III), ПАТ "Коблево" (IV), ЗАТ "Ізмаїльський винзавод" (V).

На сьогоднішній день в Україні загальна кількість компаній, які здійснюють випуск виноробної продукції, становить близько 100. Підприємства первинного виноробства основних виноградарських регіонів України розташовані в Одеській, Миколаївській, Херсонській, Закарпатській областях. Таких, які формують внутрішній ринок (великі та середні виробники), налічується близько 20 підприємств. З відходом кримських підприємств відбулася незначна рокировка ТОП-5 найбільших виробників. На перший план вийшли одеські та миколаївські компанії. Їм вдалося частково зайняти нішу кримських торгових марок. Так, за підсумками 9 місяців 2018 р., у числі перших п'яти (без рейтингу) такі компанії, як: "Коблево" (вина ТМ KOBLEVO), агрофірма "Таврія" (потужності ДМК "Таврія", де "Інкерман-Інтернешнл" зараз здійснює розлив тихих вин Inkerman), компанія "Нива" (Гаїровський винзавод "Нива", ТМ Таїрове і ТМ Одеський Степ), "Шабо" (ТМ Shabo), "Фрут Майстер Фудс" (україно-угорське підприємство "Котнар", вина ТМ Bereg Wine, ТМ Cotnar, ТМ Vinia) [13].

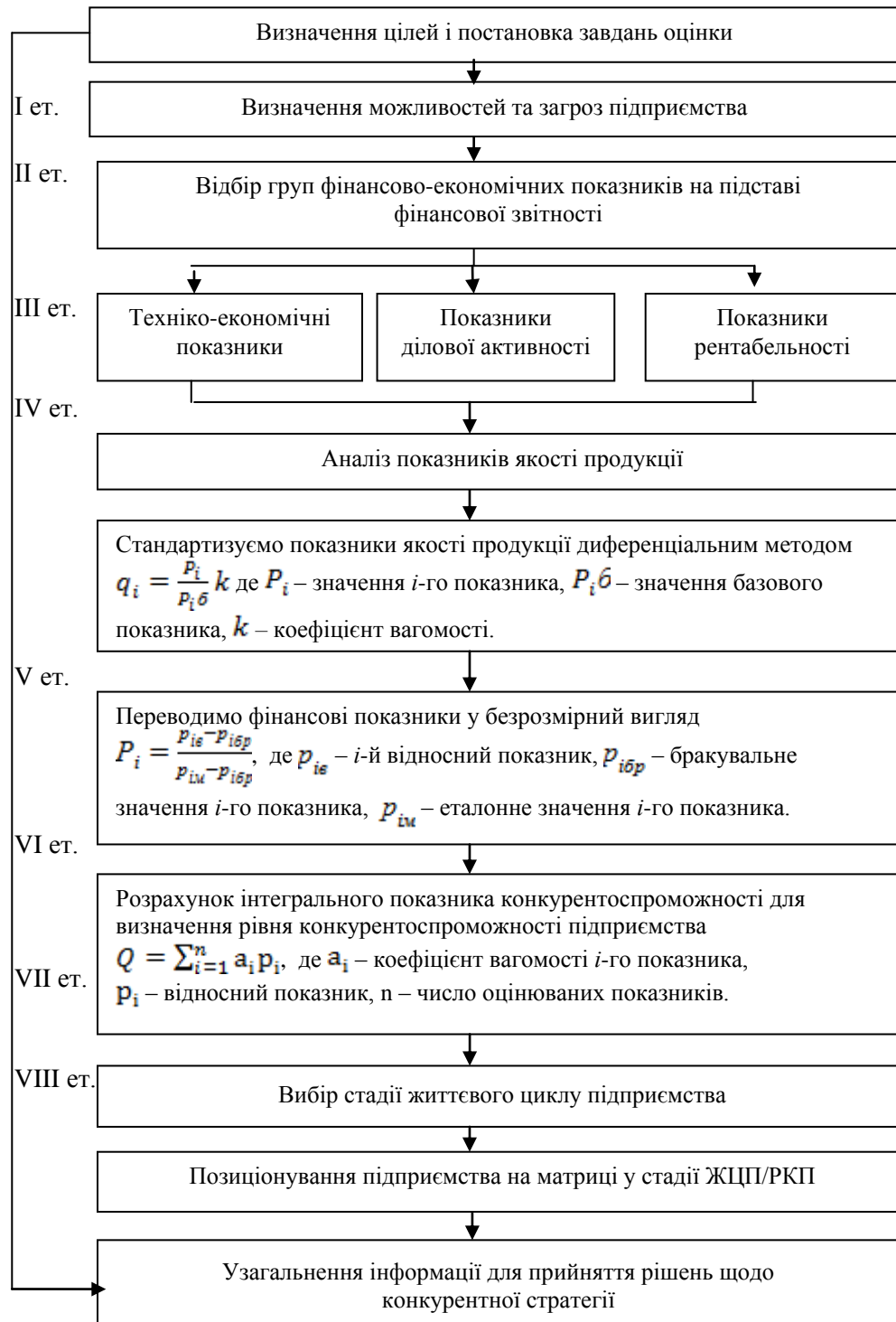


Рис. 2. Схема оцінки конкурентоспроможності підприємства

Джерело: авторська розробка.



Серед сучасних тенденцій розвитку виноробної галузі України також слід назвати такі [14]:

- збереження тенденції старіння виноградників, дефіцит як столових, так і технічних сортів винограду;
- більш низький рівень споживання виноградного вина в Україні порівняно з Європою. Якщо у Франції, Італії, Іспанії на людину припадає 55– 60 л, то в Україні – близько 6 л на людину;
- скорочення виробництва виноградних вин на тлі загального збільшення споживання спиртних напоїв;
- незначна або повністю відсутня підтримка державою галузі у кризових умовах, що стосується як адміністративних заходів (наприклад, квотування або ліцензування), так і фінансових (мита, збори);
- стримувальні тарифні й нетарифні заходи (оподаткування акцизним збором усіх видів вина, включаючи колекційні, встановлення квоти на спирт етиловий).

Можливості та проблеми підприємства і ступінь їх пріоритетності порівняно з конкурентами можна виявити за допомогою побудови профілю конкурентних переваг та квадрату потенціалу.

На прикладі ТОВ "Велес" побудовано конкурентні профілі відносно ПАТ "Коблево" (табл. 1) і ЗАТ "Ізмаїльський винзавод" та квадрат конкурентних можливостей підприємства (табл. 2).

Таблиця 1

Конкурентний профіль ТОВ "Велес" відносно ПАТ "Коблево"

Характеристика	Гірше					0	Краще					Рейтинг проблем
	-5	-4	-3	-2	-1		+1	+2	+3	+4	+5	
1. Ціна продукту												IV
3. Якість продукту												V
3. Реалізаційна мережа												II
4. Асортимент												I
5. Дизайн пляшки												III

Джерело: авторська розробка.

Таблиця 2

Конкурентний профіль ТОВ "Велес" відносно ЗАТ "Ізмаїльський винзавод"

Характеристика	Гірше					0	Краще					Рейтинг проблем
	-5	-4	-3	-2	-1		+1	+2	+3	+4	+5	
1. Ціна продукту												III
3. Якість продукту												IV
3. Реалізаційна мережа												I
4. Асортимент												II
5. Дизайн пляшки												V

Джерело: авторська розробка.



Для поліпшення своєї конкурентної позиції відносно ПАТ "Коблево" і "ЗАТ "Ізмаїльський винзавод" ТОВ "Велес" насамперед варто звернути увагу на проблему реалізації продукту (розроблення та проведення збутової політики підприємства має базуватися на доброму знанні ринків (зовнішнього середовища) і можливостей підприємства (внутрішнього середовища), тобто на матеріалі, який можна отримати в результаті здійснення повномасштабної аналітичної та збутової функції маркетингу; потім необхідно поліпшити асортимент товару (ключовим моментом у завоюванні позицій на ринку щодо численних конкурентів є своєчасна підготовка та організація виробництва нових видів продукції). Наступними щодо важливості стосовно ПАТ "Коблево", відповідно до конкурентного профілю підприємства, є проблеми дизайну пляшки. Навпаки ж, перед ЗАТ "Ізмаїльський винзавод" підприємство має значні конкурентні переваги внаслідок дизайну пляшки.

Оскільки елементи потенціалу підприємства завжди "працюють" разом, то можливий їх як спільний, так і відособлений вимір. Спільна оцінка елементів дає можливість визначити величину потенціалу. Однак цей метод не дає уявлення про розміри окремих його елементів і тим самим позбавляє можливості підвищення ефективності формування і використання виробничого потенціалу за рахунок маневрування зі структурою підприємства. Відособлений вимір елементів виробничого потенціалу цих недоліків не має. Економічна інформація щодо підприємства ТОВ "Велес" та інших виноробних підприємств представлена в табл. 3–6 (оцінка проводилась із використанням експертних методів та фінансової звітності підприємств).

Щодо кожного показника визначається оптимальне значення при урахуванні коефіцієнта чутливості k_q і здійснюється ранжування підприємств із визначенням зайнятого місця.

Таблиця 3

Виробництво, розподіл і збут продукції

Показник	k_q	I		II	III	IV	V
		Оцінка	Місце				
1. Обсяг виробництва, тис. грн	1,2	5 076	5	15 495	172 906	222 253	52 206
2. Якість продукції, %	1,25	90,2	2	82,3	93,2	89,9	87,8
3. Фондовіддача	1,1	1,95	4	0,8	36,32	4,05	4,12
4. Фондоозброєність	1,1	168,39	2	55,63	52,9	206,93	87,29
5. Кількість укладених угод на постачання, од.	1,05	304	4	280	678	560	378
6. Платоспроможність	1,15	1,1	4	1,17	27,94	1,05	0,9
7. Валова рентабельність продажу, %	1,15	41	1	0,3	19,98	13,57	3,8

Джерело: авторська розробка.



Таблиця 4

Організаційна структура і менеджмент

Показник	$k_{ч}$	I		II	III	IV	V
		Оцінка	Місце				
1. Ділові якості менеджерів, балів	1,2	92	2	86	94	91	90
2. Ефективність орг. структури, балів	1,15	87	3	86	93	89	87
3. Персонал до 45 років, %	1,15	65	2	45	65	72	64
4. Рівень освіти, % з вищою освітою	1,05	49	2	45	48	56	47
5. Фонд оплати праці, тис. грн	1,2	77,9	5	297,4	198	568,7	298,7
6. Продуктивність праці, тис. грн	1,25	133,58	4	108,36	1 921,18	838,69	360,04

Джерело: авторська розробка.

Таблиця 5

Маркетинг

Показник	$k_{ч}$	I		II	III	IV	V
		Оцінка	Місце				
1. Обсяги постачань на внутрішній ринок, %	1,2	67	5	87	93	87	73
2. Рівень дотримання договірних умов із замовниками (штрафи, грн)	1,15	3500	2	2800	3900	4580	3790
3. Фінансування рекламної діяльності, % до загальних витрат	1,15	0,09	3	0,08	0,72	0,89	0,03
4. Фірмовий стиль, балів	1,15	67	3	58	78	74	67
5. Ціна за одиницю продукції, грн	1,1	36	3	37,5	39	35	34
6. Витрати на інноваційну діяльність, тис. грн	1,25	230	4	150	450	480	245

Джерело: авторська розробка.

Таблиця 6

Фінанси

Показник	$k_{ч}$	Еталон	I		II	III	IV	V
			Оцінка	Місце				
1. Коефіцієнт загальної ліквідності	1,25	2-3	0,89	3	0,85	2,57	1,05	0,74
2. Коефіцієнт термінової ліквідності	1,1	1-2	0,6	2	0,53	1,7	0,39	0,35
3. Оборот матеріально-товарних запасів	1,25	1-5	0,83	4	0,79	4,5	2,3	1,7
4. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	1,15	збіл.	8,44	1	1,5	7,97	3,3	5,1
5. Коефіцієнт оборотності запасів	1,1	збіл.	0,63	5	0,91	1,54	2,34	1,8
6. Коефіцієнт фінансової автономії	1,15	до 0,7	0,26	4	0,17	0,72	1	0,48

Джерело: авторська розробка.

Для підприємства, що піддається аналізу, знаходиться сума місць (P_j), отриманих у ході ранжування, щодо кожного функціонального блоку, за формулою (1):



$$P_j = \sum_{i=1}^n a_{ij} * k_q, \quad (1)$$

де P_j – сума місць;

a_{ij} – вхідні дані матриці;

k_q – коефіцієнт чутливості.

$$P_1 = 1,2*5+1,25*2+1,1*4+1,1*2+1,05*4+1,15*4+1,15*1 = 25,05$$

$$P_2 = 1,2*2+1,15*3+1,15*2+1,05*2+1,2*5+1,25*4+1,15*1 = 21,25$$

$$P_3 = 1,2*5+1,15*2+1,15*3+1,15*3+1,1*3+1,25*4 = 23,5$$

$$P_4 = 1,25*3+1,1*2+1,25*4+1,15*1+1,1*5+1,15*4 = 22,2$$

Отримана у ході ранжування сума місць трансформується у довжину вектора, що створює квадрат потенціалу підприємства. Отже, довжина вектора, що створює квадрат потенціалу підприємства (B_k , де $k=1, 2, 2$), знаходиться за допомогою формули (2):

$$B_k = 100\% - (P_j - \sum k_q * n) * \frac{100\%}{\sum k_q * n * (m-1)}, \quad (2)$$

де P_j – сума місць;

k_q – коефіцієнт чутливості;

n – кількість показників;

m – кількість підприємств.

$$B_1 = 100\% - (25,05 - 8) * \frac{100\%}{8 * (5-1)} = 46,72\%$$

$$B_2 = 100\% - (21,25 - 7) * \frac{100\%}{7 * (5-1)} = 49,13\%$$

$$B_3 = 100\% - (23,5 - 7) * \frac{100\%}{7 * (5-1)} = 41,09\%$$

$$B_4 = 100\% - (22,2 - 7) * \frac{100\%}{7 * (5-1)} = 54,26\%.$$

Визначивши довжину усіх векторів, створюємо квадрат конкурентних можливостей ТОВ "Велес" (табл. 7, рис. 3).

Таблиця 7

Вихідні дані для побудови квадрату конкурентних можливостей

Показник	Довжини векторів				
	I	II	III	IV	V
Розподіл та збут товару	46,72	17,96	78,9	64,06	38,75
Організаційна структура та менеджмент	49,13	20,56	79,29	82,86	50,02
Маркетинг	41,09	37,34	63,41	66,97	41,27
Фінанси	54,26	8,43	87,86	81,65	33,24

Джерело: авторська розробка.

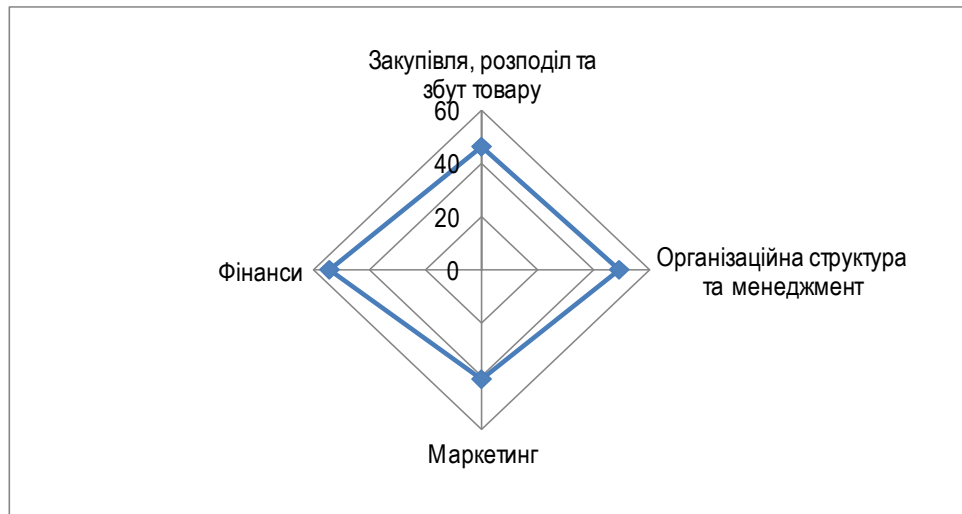


Рис. 3. Квадрат конкурентних можливостей ТОВ "Велес"

Джерело: авторська розробка.

Таким чином, ТОВ "Велес" порівняно з іншими підприємствами-конкурентами має середній рівень конкурентних можливостей, зокрема, це підприємство характеризується однаковими можливостями з конкурентом ЗАТ "Ізмаїльський винзавод" у сфері організаційної структури та менеджменту. Для поліпшення своєї конкурентної позиції підприємству необхідно збільшити обсяг реалізації на внутрішньому ринку за рахунок розширення асортименту й активізувати експортну діяльність.

При акцентуванні уваги на сильних сторонах та вживаючи заходів щодо ліквідації "вузьких місць" у діяльності при наявних можливостях та загрозах, це підприємство має можливості ефективно функціонувати у мінливому ринковому середовищі.

При визначенні рівня конкурентоспроможності виноробних підприємств об'єктивний результат може бути отриманий експертним шляхом, на базі основних економічних показників, які характеризують діяльність підприємств. Як основні показники приймемо: обсяг виробництва; продуктивність праці; фондоозброєність праці; фондівіддачу; валову рентабельність продажу; фонд оплати праці; платоспроможність підприємства; асортимент товару; конкурентоспроможність продукції – одну з найважливіших складових, що комплексно оцінює характеристики продукції та може слугувати основою для виходу підприємства зі своєю продукцією на нові ринки [15].

З метою визначення рівня конкурентоспроможності виноробних підприємств проведемо оцінку конкурентоспроможності продукції за допомогою диференціального методу. Диференціальний метод заснований на використанні одиничних показників конкурентоспроможності.

При диференціальному методі будуються параметричні індекси за формулою (3) [16]:



$$q_i = \frac{P_i}{P_{iб}} k, \tag{3}$$

де P_i – значення i -го показника,
 $P_{iб}$ – значення базового показника,
 k – коефіцієнт вагомості.

Використовуючи формулу (3), зведемо розрахунок рівня конкурентоспроможності продукції в табл. 8.

Таким чином, найбільш конкурентоспроможною продукцією є вино виробництва ТОВ "Промислово-торговельна компанія Шабо", оскільки підприємство має найбільш високий одиничний і сумарний індекси конкурентоспроможності; вино виробництва ТОВ "Велес" займає друге місце за результатами проведеного аналізу конкурентоспроможності продукції.

Оскільки основні економічні показники вимірюються в різних одиницях (табл. 3–5), то в такому вигляді вони не можуть формувати одну величину. Тому переведемо їх у безрозмірний вигляд, застосовуючи таку формулу (4) [16]:

$$P_i = \frac{P_{iв} - P_{iбр}}{P_{iн} - P_{iбр}}, \tag{4}$$

де $P_{iв}$ – i -й відносний показник,
 $P_{iбр}$ – бракувальне (найгірше допустиме) значення i -го показника,
 $P_{iн}$ – еталонне (найкраще можливе) значення i -го показника.

Таблиця 8

**Розрахунок показників конкурентоспроможності продукції
 диференціальним методом**

Показник	k	$P_{iб}$	I		II		III		IV		V	
			P_i	$\frac{P_i}{P_{iб}} k$	P_i	$\frac{P_i}{P_{iб}} k$	P_i	$\frac{P_i}{P_{iб}} k$	P_i	$\frac{P_i}{P_{iб}} k$	P_i	$\frac{P_i}{P_{iб}} k$
Прозорість	0,14	10	9	0,126	8	0,112	9	0,126	8	0,112	10	0,14
Колір	0,16	10	10	0,16	9	0,114	9	0,144	10	0,16	9	0,144
Смак	0,2	10	10	0,2	9	0,18	10	0,2	9	0,18	10	0,2
Масова частка етилового спирту, %	0,1	10	9	0,09	8	0,08	9	0,09	9	0,09	9	0,09
Букет	0,2	10	9	0,18	9	0,18	10	0,2	10	0,2	8	0,16
Оптова ціна	0,2	10	9	0,18	9	0,18	9	0,18	9	0,18	9	0,18
Конкурентоспроможність продукції				0,936		0,85		0,94		0,92		0,914

Джерело: авторська розробка.

Економічні показники підприємства у безрозмірному вигляді наведено у табл. 9.



Таблиця 9

Рівень конкурентоспроможності виноробних підприємств

Показник	a_i	I		II		III		IV		V	
		p_i	Q	p_i	Q	p_i	Q	p_i	Q	p_i	Q
Обсяг виробництва	0,1	0,05	0,005	0	0	0,77	0,077	1	0,1	0,22	0,022
Продуктивність праці	0,1	0,02	0,002	0	0	1	0,1	0,4	0,04	0,14	0,014
Фондоозброєність	0,05	0,75	0,037	0,02	0,001	0	0	1	0,05	0,22	0,011
Фондовіддача	0,05	0	0	0,03	0,002	1	0,05	0,09	0,005	0,1	0,005
Валова рентабельність продажу	0,1	1	0,1	0	0	0,48	0,048	0,33	0,033	0,09	0,009
Фонд оплати праці	0,05	0	0	0,44	0,022	0,24	0,012	1	0,05	0,45	0,023
Платоспроможність підприємства	0,1	0	0	0,01	0,001	1	0,1	0,01	0,001	0,01	0,001
Асортимент продукції	0,15	0,07	0,01	0,07	0,01	1	0,15	0,33	0,049	0,22	0,033
Конкурентоспроможність продукції	0,3	0,936	0,28	0,85	0,253	0,94	0,282	0,92	0,277	0,914	0,275
Інтегральний показник			0,436		0,281		0,819		0,605		0,392

Джерело: авторська розробка.

Якщо скласти отримані таким чином безрозмірні показники, то сумарний показник не буде адекватно відображати конкурентоспроможність підприємства, адже при складанні не враховується значимість кожного показника. Тому для отримання інтегрального показника конкурентоспроможності застосовується така формула (5) [16]:

$$Q = \sum_{i=1}^n a_i p_i, \quad (5)$$

де a_i – коефіцієнт вагомості i -го показника,

p_i – відносний показник,

n – число оцінюваних показників.

Для формулювання і вибору стратегії існує велика кількість моделей і матриць, однією з них є матриця ADL. В основі цього підходу лежить концепція життєвого циклу галузі або бізнес-одиниці, відповідно до якої кожна бізнес-одиниця проходить у своєму розвитку чотири стадії: народження, розвитку, зрілості та спадання. Іншим параметром є конкурентна позиція підприємства: домінуюча, сильна, сприятлива, надійна та слабка [12].

ТОВ "Велес" перебуває на стадії життєвого циклу – зростання, тому що на ній перебуває більшість показників, за винятком прибутку, споживачів і ключових маркетингових інструментів. ПАТ "Болградський виноробний завод" перебуває на етапі старіння. Прибуток і грошові потоки зменшуються. Ціна знижується з метою диференціації з новими продуктами. ТОВ "Промислово-торговельна компанія Шабо" і ПАТ "Коблево" перебувають



на такій стадії життєвого циклу, як зрілість. На цій фазі прибуток досягає свого максимуму і починає знижуватися через додаткові витрати з підтримання конкурентоспроможності товарів на рекламу, стимулювання збуту. ЗАТ "Ізмаїльський винзавод" відноситься до фази зростання, яка характеризується суттєвим збільшенням обсягу продажу і зростанням прибутку (табл. 10).

Таблиця 10

Стадії життєвого циклу виноробних підприємств

Ситуація підприємства і ринкова ситуація	Стадії життєвого циклу			
	народження	зростання	зрілість	старіння
Обсяг продажів		I, III, V	II, IV	
Прибуток	I	IV	III, V	II
Грошовий потік		I, IV	III, V	II
Споживачі	I	V	II, III, IV	
Число конкурентів		I, V	III, IV	II
Стратегічні цілі, структура збуту		IV, V	I	II, III
Витрати на збут		I, V	II, III, IV	
Ключові маркетингові інструменти	I		IV, V	II, III
Продукт		I, V	II, III, IV	
Ціна		I, IV, V	III	II

Примітка: I – ТОВ "Велес", II – ПАТ "Болградський виноробний завод", III – ТОВ "Промислово-торговельна компанія Шабо", IV – ПАТ "Коблево", V – ЗАТ "Ізмаїльський винзавод".

Джерело: авторська розробка.

Відштовхуючись від проведених розрахунків, можемо побудувати матрицю ADL (рис. 4) для формування та реалізації конкурентної стратегії підприємств.

Розрахунки свідчать, що найвищий рівень конкурентоспроможності має III підприємство – ТОВ "Промислово-торговельна компанія Шабо", тому що в нього найвищий рівень конкурентоспроможності продукції серед конкурентів та інші показники перебувають на високому рівні. ТОВ "Велес" займає третє місце, поступаючи ТОВ "Промислово-торговельна компанія Шабо" і ПАТ "Коблево" за рахунок низького рівня фондівіддачі та платоспроможності підприємства.

Таким чином, для кожного окремого виноробного підприємства запропоновано відповідні рекомендації щодо його економічної поведінки з метою підвищення або утримання високого рівня конкурентоспроможності та забезпечення розвитку:

– ТОВ "Велес" – сприятлива конкурентна позиція на стадії зростання. Рекомендована стратегія – збільшення обсягу реалізації на внутрішньому ринку за рахунок розширення асортименту та активізації експортної діяльності;

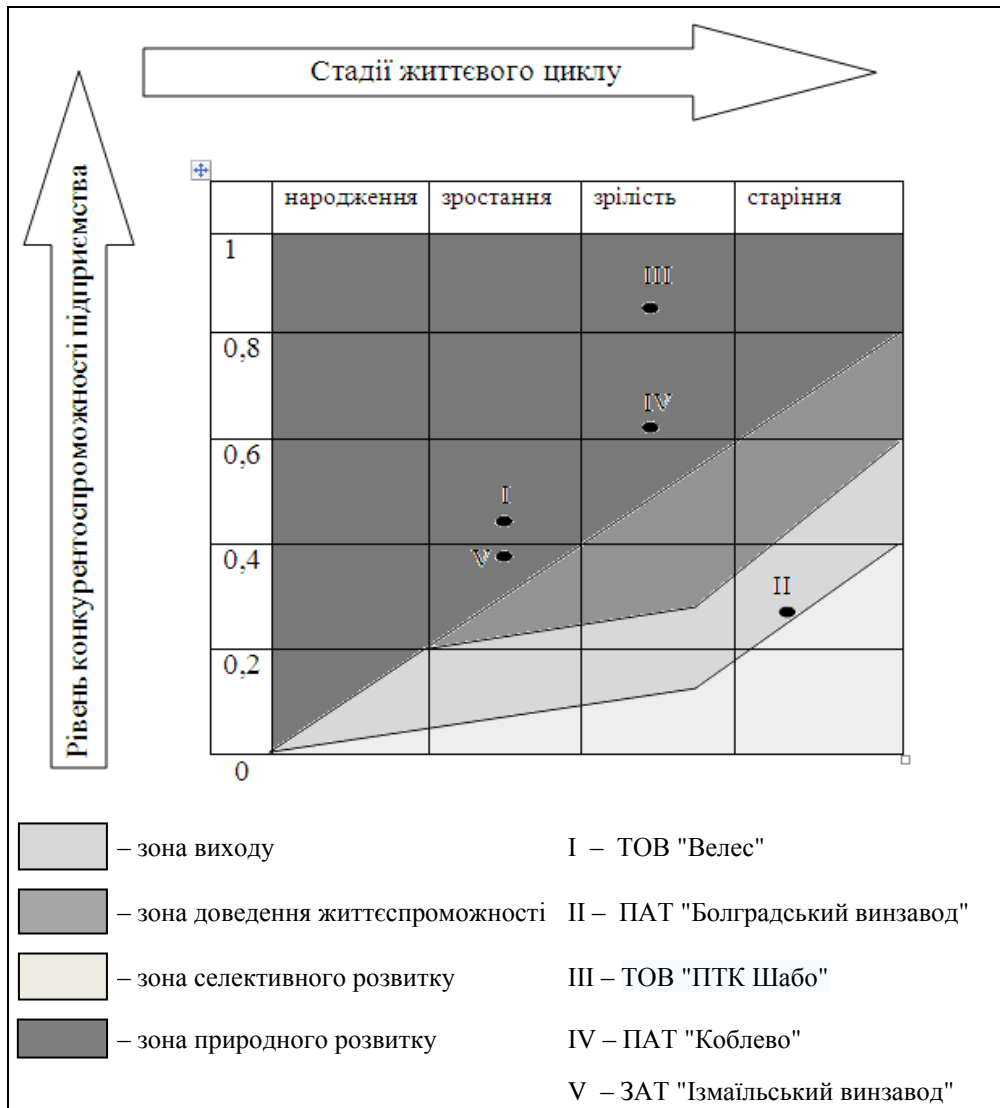


Рис. 4. Матриця ADL

Джерело: авторська розробка.

– ВАТ "Болградський винзавод" – нестійке конкурентне становище на стадії старіння. Рекомендована стратегія – скорочення витрат;

– ТОВ "Промислово-торговельна компанія Шабо" – домінуюча позиція на стадії зрілість. Рекомендована стратегія – утримання позицій і збереження частки ринку в галузі;

– ПАТ "Коблево" – сильна конкурентна позиція на стадії зрілість. Рекомендована стратегія – захоплення ринкових ніш і сильна диференціація;

– ЗАТ "Ізмаїльський винзавод" – міцна конкурентна позиція на стадії зростання. Рекомендована стратегія – захоплення ринкових ніш, диференціація і зміцнення якості товару.



На прикладі ТОВ "Велес" розроблено модель формування та реалізації конкурентної стратегії (рис. 5).



Рис. 5. Модель формування та реалізації конкурентної стратегії для ТОВ "Велес"

Джерело: авторська розробка.

Також для підвищення конкурентоспроможності діяльності виноробних підприємств запропоновано заходи щодо зниження дефіциту сировини, організації виробництва та продажу вина в інтеграційній структурі, що включає виробників винограду, вина, транспортників, торговців і тарні підприємства. Істотним резервом підвищення конкурентоспроможності для всіх виноробних підприємств є переробка відходів виноробства, тому що вони мають цінні якості та приносять високу додану вартість.



Висновки

На сьогодні оцінка конкурентоспроможності підприємства є важливою умовою формування державної політики економічної безпеки, регіональної та галузевої політики. Запропоновано методичний підхід до комплексного оцінювання конкурентоспроможності підприємства, який ґрунтується на аналізі його технологічних, виробничих, фінансових, організаційних та збутових можливостей, комплексному застосуванні традиційного фінансово-економічного підходу та оцінюванні конкурентоспроможності продукції з використанням диференціального методу, що забезпечує можливість отримувати надійні оцінки для прийняття обґрунтованих рішень щодо забезпечення конкурентоспроможності та спрямованості розвитку. Заключним етапом системи оцінювання конкурентоспроможності підприємства запропоновано використовувати матрицю комплексного оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства, яка побудована на основі визначеного інтегрального показника конкурентоспроможності та стадії життєвого циклу підприємства. Запропонована матриця визначає потенційні можливості підприємства і заходи, необхідні для забезпечення бажаних конкурентних позицій.

Використання запропонованої методики дало змогу оцінити рівень конкурентоспроможності виноробних підприємств Одеської та Миколаївської областей та здійснити їх ранжування, де лідерами є ТОВ "Промислово-торгівельна компанія Шабо" та ПАТ "Коблево". На підставі комплексного оцінювання конкурентоспроможності виноробних підприємств запропоновано два шляхи досягнення оптимального функціонування та розвитку: зосередження на виробництві вин низького цінового сегмента або надання продукції нових якісних та смакових властивостей, використання нових технологій, створення нового бренду для задоволення потреб споживачів високого цінового сегмента. Для вирішення проблем у виноробній галузі сьогодні необхідно зосередити увагу виробників на потребах споживачів, поліпшенні якості продукції, впровадженні інновацій, більш якісному використанні ресурсів, поліпшенні умов праці. Збільшення площ виноградників, підвищення рівня якості вина, зменшення об'ємів фальсифікату, впровадження у виробництво органічних вин, розвиток інфраструктури аграрного ринку і каналів реалізації продукції, вирішення проблем організаційно-правового характеру сприятиме покращенню стану ринку вина в Україні і допоможе українським підприємствам стати більш конкурентоспроможними.

Список використаних джерел

1. Гончарук А.Г., Аслаханов І.А. Управління ефективністю діяльності підприємств виноробної галузі. *Економіка харчової промисловості*. 2014. № 1(21). С. 25–29.
2. Ткаченко О.Б., Волошина Т.Н., Тринкаль О.В. Изучение конъюнктуры рынка производства виноградных вин в Украине. *Економіка харчової промисловості*. 2013. № 3(19). С. 49–54.
3. Державний комітет статистики. 2016. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
4. Яблонська Н.В., Крупіна С.В. Проблеми підвищення конкурентоспроможності підприємств виноробної галузі України. *Інфраструктура ринку*. 2018. № 16. С. 147–150.



5. Гончаров В. Аналіз існуючих підходів і методів до оцінки конкурентоспроможності промислового підприємства. Луганськ, 2006. URL: <http://experts.in.ua/baza/analitic>
6. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. Москва: ЦЭИМ, 2001. 207 с.
7. Ансофф И. Стратегическое управление. Москва: Экономика, 1989. 519 с.
8. Иванов Ю.Б. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства: монографія. Харків: ВД "ІНЖЕК", 2006. 383 с.
9. Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов. Москва: Альпина Бизнес Букс, 2005. 234 с.
10. Саенко М.Г. Стратегія підприємства. Тернопіль: Економічна думка, 2006. 390 с.
11. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа. Москва: ИД "Вильямс", 2007. 928 с.
12. Шершньова З.Є. Стратегічне управління. Київ: КНЕУ, 2004. 699 с.
13. Некрасова Л.А., Некрасова К.І. Аналіз та перспективи розвитку підприємств виноробної галузі в Україні. *Причорноморські економічні студії*. 2016. Вип. 6. С. 83–87.
14. Осипов В., Осипова Л. Виноградарство та виноробство України. Сучасний стан, проблеми, тенденції розвитку. *Економіст*. 2015. № 5. С. 28–31.
15. Бельтюков Є.А., Некрасова Л.А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність та формування на основі оцінки рівня конкурентоспроможності. *Економіка: реалії часу*. 2014. № 2(12). С. 6–13.
16. Павлова В.А. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка та стратегія забезпечення: монографія. Дніпро: ДУЕП, 2006. 276 с.

Надійшла до редакції 21.02.2019 р.

Осипов В.Н., д-р екон. наук, професор
старший науковий співробітник відділу міжрегіонального економічного
розвитку Українського Причорномор'я
Інститут проблем ринку і економіко-екологічних досліджень
НАН України

Некрасова Л.А., канд. екон. наук, доцент
доцент кафедри економіки підприємств
Одеський національний політехнічний університет

ОЦЕНКА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ВИНОДЕЛЬЧЕСКОГО ПРЕДПРИЯТИЯ КАК ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ ЕГО РАЗВИТИЕМ

Раскрыта суть авторского подхода и методического инструментария оценки конкурентоспособности предприятия на определенной фазе его экономического развития с учетом комплекса показателей, которые характеризуют все направления деятельности предприятия и формируют уровень его конкурентоспособности. Авторами обобщены методические подходы к оценке конкурентоспособности предприятия. Предлагаемое сочетание интегрального и матричного подходов существенно расширяет методические возможности оценки, позволяет более глубоко обосновывать состав управленческих решений по обеспечению развития предприятия. Проанализировано современное состояние винодельческой отрасли Украины, в том числе факторы, сдерживающие ее развитие, и предпосылки для будущего роста. В статье приводятся результаты апробации методического инструментария на примере пяти винодельческих предприятий Одесской и Николаевской областей. На основе данных экспертного анализа и финансовой отчетности построены профили кон-



курентных преимуществ предприятий и дана оценка величины их потенциала по элементам: "производство, распределение и сбыт продукции", "организационная структура и менеджмент", "маркетинг" та "финансы". Произведен расчет единичных показателей конкурентоспособности продукции дифференциальным методом, затем определены нормированные значения экономических показателей и рассчитан интегральный показатель конкурентоспособности. Объединение оценки конкурентоспособности и стадии жизненного цикла дало возможность отобразить позицию каждого из винодельческих предприятий Одесской области в матрице комплексного оценивания уровня конкурентоспособности и предложить траекторию развития. Выявлены резервы и разработаны соответствующие рекомендации относительно поведения винодельческих предприятий и необходимых организационных изменений для повышения устойчивости развития и конкурентоспособности.

Ключевые слова: стратегия развития, оценка конкурентоспособности винодельческого предприятия, конкурентоспособность продукции, модель ADL, квадрат конкурентных возможностей, конкурентные преимущества

V. Osipov, Doctor of Economics, Professor

Researcher, Department of Interregional Economic Development of the Ukrainian Black Sea Region, Institute of Market Problems and Economic and Environmental Studies of the National Academy of Sciences of Ukraine

L. Niekrasova, PhD in Economics, Associate Professor,

Department of Economics of Industry, Odesa National Polytechnic University

ASSESSING THE COMPETITIVENESS OF A WINE-MAKING ENTERPRISE AS A MANAGEMENT TOOL FOR ITS DEVELOPMENT

The article reveals the essence of the authors' approach and methodical tools of assessment of competitiveness of the enterprise on a certain phase of its economic development taking into account a complex of indicators characterizing all activities of the enterprise and determine the level of its competitiveness.

Authors generalize the methodical approaches to assessing the enterprise's competitiveness. The proposed combination of integral and matrix approaches significantly expands methodical opportunities of such an assessment, and allows to prove more deeply the structure of management decisions on ensuring the enterprise's development. Analyzed the current condition of Ukraine's the wine-making industry, including the factors restraining its development and prerequisites for future growth.

The article provides results of the approbation of methodical tools on the example of five wine-making enterprises in Odessa and Mykolaiv regions. Based on the data of expert analysis and financial statements, the authors construct the profiles of the enterprises' competitive advantages and estimate their potential by the following elements: "production, distribution and sale", "organizational structure and management", "marketing" and "finance".

A calculation of individual indicators of products' competitiveness is made by a differential method, defined the rated values of economic indicators, and calculated the integrated indicator of competitiveness. Combining the assessment of competitiveness and life cycle stage allows displaying the position of each of the



wine-making enterprises of Odessa region in the matrix of integrated assessment of the level of competitiveness and suggesting a development trajectory. Revealed the reserves and developed corresponding recommendations on the behavior of the wine-making enterprises and necessary organizational changes to raise the development stability and competitiveness.

Key words: *development strategy, assessment of competitiveness of the wine-making enterprise, product competitiveness, ADL model, the square of competitive opportunities, competitive advantages*

References

1. Honcharuk, A.H., Aslakhonov, I.A. (2014). Management of the efficiency of the enterprises of the wine-making industry. *Ekonomika kharchovoi promyslovosti – Food industry economics*, 1(21), 25-29 [in Ukrainian].
2. Tkachenko, O.B., Voloshyna, T.N., Trynkal, O.V. (2013). Study of the conjuncture of the market for the production of grape wines in Ukraine. *Ekonomika kharchovoi promyslovosti – Food industry economics*, 3(19), 49-54 [in Russian].
3. State Committee of Statistics (2016). Retrieved from <http://www.ukrstat.gov.ua> [in Ukrainian].
4. Iablonska, N.V., Krupina, S.V. (2018). Problems of increase of competitiveness of winemaking industry enterprises of Ukraine. *Infrastruktura rynku– Market infrastructure*, 16, 147-150 [in Ukrainian].
5. Honcharov, V. (2006). Analysis of existing approaches and methods to assess the competitiveness of an industrial enterprise. Luhansk. Retrieved from <http://experts.in.ua/baza/analic> [in Ukrainian].
6. Azoev, G.L. (2001). *Competition: Analysis, Strategy and Practice*. Moscow [in Russian].
7. Ansoff, I. (1989). *Strategic management*. Moscow: Ehkonomika [in Russian].
8. Ivanov, Yu.B. (2006). *Theoretical foundations of the company's competitive strategy*. Kharkiv: VD INZhEK [in Ukrainian].
9. Porter, M. (2005). *Competitive strategy: methodology for analysis of industries and competitors*. Moscow: Alpina Business Books [in Russian].
10. Saienko, M.H. (2006). *The strategy of the enterprise*. Ternopil: Ekonomichna dumka [in Ukrainian].
11. Thompson, A.A., Strickland, A.J. (2007). *Strategic Management: Concepts and Cases*. Moscow: ID Williams [in Russian].
12. Shershnova, Z.Ie. (2004). *Strategic management*. Kyiv: KNEU [in Ukrainian].
13. Nekrasova, L.A., Nekrasova, K.I. (2016). Analysis and prospects of the enterprises of the wine-making industry in Ukraine. *Prychornomorski ekonomichni studii – Black Sea economic studies*, 6, 83-87 [in Ukrainian].
14. Osypov, V., Osypova, L. (2015). Viticulture and winemaking of Ukraine. Current state, problems, trends of development. *Ekonomist – Economist*, 5, 28-31 [in Ukrainian].
15. Beltiukov, Ye.A., Nekrasova, L.A. (2014). Competitive strategy of the enterprise: essence and formation on the basis of assessment of the level of competitiveness. *Ekonomika: realii chasu – Economy: realities of time*, 2(12), 6-13 [in Ukrainian].
16. Pavlova, V.A. (2006). *Competitiveness of an enterprise: assessment and strategy of providing*. Dnipro: DUEP [in Ukrainian].