

УДК 338.43

JEL Classification: C13

DOI: 10.20535/2307-5651.22.2022.259813

**Жалдак Г. П.**

кандидат економічних наук, доцент

ORCID ID: 0000-0003-3421-3648

**Мамаджанов А. Р.**

ORCID ID: 0000-0001-7896-6014

Національний технічний університет України

«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

**Zhaldak Hanna, Mamadzhanov Artem**

National Technical University of Ukraine

"Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute"

## НАПРЯМИ ТА МЕТОДИ ОЦІНКИ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

## DIRECTIONS AND METHODS OF ASSESSING LEVEL OF COMPETITIVENESS OF ENTERPRISES

У статті досліджуються напрями забезпечення та методи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств в умовах військового стану. Систематизовано основні визначення конкурентоспроможності підприємств, та запропоновано розуміти під конкурентоспроможністю такий рівень безпеки, що надасть можливість здобувати стійкі економічні та брендові переваги у важкопрогнозованих та кризових умовах. Досліджено, що забезпечення конкурентоспроможності підприємств в умовах військового стану полягає у дотриманні таких напрямів розвитку підприємства як безпека бізнесу, динамічна логістика, якість інтелектуального капіталу підприємства, а також активізація соціально-відповідальних дій усіх заінтересованих сторін. Результатами дослідження можуть бути запропоновання нової класифікаційної ознаки: за середовищем виникнення невизначеності. Виокремлено ідею стосовно удосконалення методики оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємств в умовах військового стану. Запропоновано шляхи та рекомендації до подальшого дослідження конкурентоспроможності підприємств під час кризових станів.

**Ключові слова:** конкурентоспроможність підприємств під час військового стану, конкурентоспроможність підприємств, безпека бізнесу, динамічна логістика, інтелектуальний капітал, громадянське суспільство, оцінка рівня конкурентоспроможності.

During the warfare, national economy is decreasing, thus enterprises and country are looking for new directions to ensure their competitiveness. The infrastructure in Ukraine currently being demolished, factories are being destroyed, number of unemployed is growing, many enterprises have closed. Ultimately, many enterprises cannot function as before. In such conditions, it is beneficial to analyze ways to increase competitiveness of enterprises that have been used in crises and depressions around the world. This article investigates the areas of ensuring competitiveness of enterprise in warfare. The aim of the article is to study the current areas of competitiveness of enterprise in warfare. The current methods of assessing level of competitiveness of enterprises in warfare were analyzed. As it was investigated, ensuring competitiveness of enterprise in warfare lays into compliance with such areas of enterprise development as personnel and business security, dynamic logistics, quality of intellectual capital of enterprise, and volunteering (based on the formation of civil society) among others. To solve the tasks, the work of domestic and foreign industries was analyzed. Among the analyzed material, the need for development of the Ukrainian military-industrial complex, agrarian business, tourism market, etc. The destructive role of the Russian Federation on the economy of Ukraine and the consequences of this impact are highlighted. During the research process, a new classification feature of enterprise competitiveness was proposed. As a result of the study, the patterns and advice were found in the analysis of the competitiveness of enterprises during warfares in Ukraine and in the world. Ways and recommendations for further study of the competitiveness of enterprises during warfare in Ukraine are proposed.

**Keywords:** competitiveness of enterprises during warfare, competitiveness of enterprises, security of personnel and business, dynamic logistics, intellectual capital, civil society, volunteering.

**Вступ.** Конкуренція є надзвичайно важливим елементом ринкового механізму, що надає змогу розвиватися підприємствам і при цьому максимально врахувати потреби споживачів. Конкурентоспроможність є мірилом успіху будь-якої компанії та прямо впливає на економічний бренд країни, заробітки людей та їх добробут. У 2021 р. Institute for Management Development (IMD) оприлюднив Світовий рейтинг конкурентоспроможності (World Competitiveness

Ranking). Україна зайняла 54 місце з-поміж 64 учасників рейтингу. Раніше, у 2020 р., Україна посіла 55 місце серед 63, а у 2017 р. займала 60 місце з 63 [19]. Поряд із цим, повномасштабний напад Російської Федерації на нашу країну зумовив значні зміни у функціонуванні та забезпеченні конкурентоспроможності багатьох вітчизняних підприємств, що в подальшому може призвести до кризового стану всієї економіки. Відповідно, наразі потребує невідкладного дослідження науковців

питання стосовно пошуку актуальних напрямів забезпечення конкурентоспроможності в умовах військового стану та таких, що використовувалися при кризах та депресіях як у вітчизняному, так і у світовому досвіді.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Раніше визначення та тлумачення конкурентоспроможності підприємств досліджували такі вчені як Ю.Б. Іванов [13], В.Г. Андрійчук [15, с. 458], Ю.Б. Рубін [16], Н.П. Тарнавська [17], І.А. Франів [18, с. 150], представники Швейцарської дослідницької організації «European Management Forum» [14, с. 99–100] та інші.

Попри вагомість наукового доробку зазначених вчених, конкурентоспроможність підприємств, оцінка та напрями її підвищення в умовах військового стану є малодослідженим явищем як у вітчизняних так і у закордонних наукових працях.

**Постановка завдання.** Дана стаття присвячується дослідженню напрямам та методам оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства в умовах військового стану, порівнюючи їх застосування з вже відомими напрямками забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Метою статті є визначення сутності, напрямів та методів оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств в умовах військового стану.

**Результати дослідження.** Поняття конкурентоспроможності застосовується у багатьох бізнес-термінологіях із урахуванням певного контексту. Оскільки конкурентоспроможність можна розглядати на рівні підприємств, корпорацій, регіонів, областей та держав, то й саме визначення конкурентоспроможності, зумовлене різними джерелами, можна трактувати по

різному. У даній статті ми зосередимось на визначенні конкурентоспроможності на рівні підприємств.

Традиційно конкурентоспроможність підприємства визначається як комплексна ознака, що характеризує його здатність успішно конкурувати на ринку та здобувати при цьому економічні вигоди. Для її оцінки прийнято використовувати групові, інтегральні та узагальнені показники [1].

Дослідимо визначення поняття конкурентоспроможності підприємства (див. табл. 1) [2; 13–18]. Для розуміння економічної сутності даного поняття, проаналізуємо розуміння економічної сутності цього поняття вченими-економістами.

Аналізуючи всі вищенаведені поняття конкурентоспроможності, можна зазначити, що кожне із них враховує в себе такі якості як динамічність, зайняття конкурентну позицію на ринку, ефективне використання наявних ресурсів. Також прослідковується зв'язок з інноваціями, проте, не враховуються деякі важкопрогнозовані чинники, такі, наприклад, як розуміння сутності конкурентоспроможності в умовах проведення воєнних дій, тому ми в подальшому більш детально зосередимось на цьому аспекті та дещо адаптуємо поняття конкурентоспроможності з урахуванням реалій сьогодення.

Пропонуємо під конкурентоспроможністю підприємства розуміти здатність досягнути такого рівня безпеки, що надасть змогу здобувати стійкі економічні та брендкові переваги у важкопрогнозованих та кризових умовах. Зрозуміло, що запропоноване нами визначення потребує обґрунтування його сутності. Під економічними перевагами ми розуміємо отримання більшого

Таблиця 1

**Визначення поняття конкурентоспроможності підприємства видатними вченими-економістами**

Автор	Поняття	Акцент/коментар до визначення
Ю.Б. Іванов [13]	Конкурентоспроможність підприємства – це певна система, що складається з безперервно взаємодіючих факторів і характеризує ступінь реалізації потенційних можливостей підприємства зі здобуття та утримання впродовж тривалого періоду конкурентної переваги.	Розуміється як система, визначається не тільки ефективність, але і динаміка пристосування підприємства до змінних умов середовища.
Представники Швейцарської дослідницької організації «European Management Forum» [14, с. 99–100]	Конкурентоспроможність підприємства розуміють як реальну потенційну здатність проектувати, виробляти та збувати за наявних умов товари, які за ціновими і неціновими характеристиками привабливіші для споживачів, ніж товари їх конкурентів.	Конкурентоспроможність розглядається як здатність адаптуватися з найкращими умовами та властивостями для споживача.
В.Г. Андрійчук [15, с. 458]	Конкурентоспроможність підприємства трактується як здатність підприємства виробляти конкурентоспроможну продукцію і забезпечувати її збут.	Конкурентоспроможна – це якісна продукція, що забезпечує вищу прибутковість виробництва, підвищує імідж компанії тощо.
Ю.Б. Рубін [16]	Конкурентоспроможність – це здатність компанії, а також наявних для цього можливостей, проектувати, виготовляти та реалізовувати товари, які за різними характеристиками привабливіші для споживачів, ніж товари конкурентів.	Здатність виробляти товари, які привабливіші від товарів конкурентів, а тому краще задовольняють потреби споживачів.
Н.П. Тарнавська [17]	Конкурентоспроможність підприємства – здатність у реальному масштабі часу та у перспективі формувати і використовувати систему знань, умінь і навичок спільного зі споживачем створення принадливого для нього продукту, випереджаючи за часом теперішніх і можливих конкурентів.	Використання конкурентних переваг у складниках системи знань, умінь та навичок.
І.А. Франів [18, с. 150]	Конкурентоспроможність підприємства – це здатність виробляти і реалізувати швидко, якісно та в достатній кількості продукцію з високим рівнем обслуговування; це вдале розпорядження власними та імпортованими ресурсами на конкурентному ринку.	Як більш ефективного споживання наявних ресурсів.

прибутку ніж конкуренти, за рахунок використання інтелектуального капіталу та динамічної логістики, а під брендовими – здобута прихильність споживача, яка мотивує його обирати продукт підприємства, а не конкурента, за рахунок правильно сформованої маркетингової стратегії та бренд-менеджменту в умовах кризи або активізації соціально-відповідальний дій під час військового вторгнення. Ураховуючи це, серед основних напрямів конкурентоспроможності в умовах війни, поруч із широко вживаними можна виокремити:

1. Безпеку ведення бізнесу.
2. Динамічну логістику.
3. Збереження якості інтелектуального капіталу.
4. Активізацію соціально-відповідальних дій усіх заінтересованих сторін.

1. Безпека ведення бізнесу, або корпоративна безпека. Так, згідно з інтегральним індексом загроз безпеки (security threats index) TheGlobalEconomy, у 2021 р. Україна займала 49 місце з-поміж 173 учасників рейтингу. Раніше, у 2020 р., Україна посіла 48 місце серед 176, а у 2017 р. займала 37 місце з 176 [21]. Зрозуміло, що з початком військового вторгнення Російської Федерації позиції України значно погіршилися за цим інтегральним індексом. Тому, перш за все, базовими кроками із забезпечення безпеки ведення бізнесу для компаній може бути: збереження у безпечному місці усіх правостановлюючих та правопідтверджуючих документів на майно (нерухомість, транспортні засоби, продукцію, виробничі потужності) та в подальшому фіксація усіх пошкоджень чи злочинів, які відбулися; також важливим є збереження людського капіталу, оскільки він унікальний та важко замінний. Поряд із цим варто розуміти, що важливою є не лише фізична безпека бізнесу та персоналу, а й інформаційна безпека підприємства. Влучними прикладами слугують спроби противника завладіти інформацією з приватних або національних банків, медіа платформ, поширення пропаганди або дезінформації, тощо. Одним з ефективних методів для запобігання випадків порушення інформаційної безпеки підприємств є Нью-Йоркський кейс 2018-го року з моделювання загроз у великому бізнесі з високим рівнем ризику. На основі проведеного дослідження з виявлення потенційних загроз підприємству, були виявлені наступні спостереження, які допомагають підтримувати інформаційну безпеку підприємства: практичне навчання, наставництво та партнерство з колегами і спілкування з керівництвом [17]. Зокрема, учасники Нью-Йоркського дослідження зазначили, що практичний підхід до навчання (*hands-on learning*) мав позитивні аспекти. Після сесій з оцінки ефективності, без попередження, 24 з 25 учасників відзначили, що персоналізована практична програма дозволила їм зрозуміти структуру краще, аніж могли б лише освітні заняття. Важливим також є активне використання *наставництва та партнерства з колегами (mentoring and peer partnering)*. У проміжних опитуваннях, багато учасників відзначили, що задля широкого впровадження моделювання загроз, вони потребують поєднання молодшого персоналу з наставниками та сприяння партнерству «на рівних». Поєднання досвідчених співробітників з молодшим персоналом надасть змогу наставникам орієнтувати свого підопічного у зовнішньому середовищі та створити актуальне бачення поточних оборонних ініціатив. Наступним аспектом було виокремлено *спі-*

*кування з керівництвом (communication with leadership)*. Активна співпраця з керівництвом надає можливість швидко представити стратегії запобіжних заходів під час кризи. Припускається, що використання єдиної системи моделювання загроз через адміністративні кордони може допомогти у сприянні виникненню спільної мови в організації для спілкування про загрози.

2. Динамічна логістика. Стратегією динамічної логістики є забезпечення високої якості обслуговування споживачів, при цьому оперативно реагуючи на появу нових умов та різких скачків попиту. Важливо зазначити, що для забезпечення конкурентоспроможності підприємства за всіх несприятливих умов середовища такі чинники як переміщення населення або зміна постачальницької бази, потребують дотримання підприємством *динамічного способу підтримки логістики*. Концепцію динамічної логістики можна використовувати у таких аспектах:

– динамічна організація постачання товару – надає змогу постачальникам своєчасно вносити зміни у заплановані графіки постачання та забезпечувати більш ефективне обслуговування клієнтів;

– динамічна організація повернення/прийняття товару передбачає чітку процедуру повернення/прийняття товару, що підвищує довіру споживачів до компанії;

– комплексна організація динамічної логістики – поєднання процедур повернення товару та доставки повернених найменувань товару на склад надає змогу підвищити ефективність бізнес-процесів як для постачальника так і для клієнта. Завдяки налагодженій системі логістики постачання та повернення товару, як елементу єдиної системи, гарантується високий рівень обслуговування клієнтів.

Зрозуміло, що за умов загроз безпеки існування бізнесу чи ведення активних бойових дій, більш конкурентоспроможними також є ті підприємства, які не є прив'язаними територіально до ресурсної бази, можуть швидко віртуалізуватися та, за необхідності, швидко переміщатися у безпечні для діяльності регіони. З іншого боку, за нестачі грошей, зруйнування або втрати майна, люди будуть обирати товари за меншою ціною, рівень вибагливості буде зменшуватися, і, відповідно, зростатиме конкуренція між виробниками, оскільки споживач обиратиме не краще, а те, що є в наявності. Стає зрозумілим, що найбільш актуальним у таких умовах буде використання підприємствами стратегії лідерства за витратами. Такі трансформації у процедурі покупки призводять до того, що потрібно звертати увагу і на процеси удосконалення доставки товарів та послуг, яка значно ускладнюється в умовах війни. Прикладами використання динамічної логістики можуть бути компанії Zebra Technologies, Coca-Cola HBC Italy, які одними із перших почали використовувати нові технології та впровадили динамічну логістику у систему постачання продукції. Зокрема, було впроваджено мобільні технології, які значно знижували процес документообороту в головному офісі. Це призвело до скорочення часу на роботу з накладними по кожному замовленню, уникнення помилок, покращенню процесу оплати товару. Інформації про поставки завантажуються та друкуються досить швидко, впродовж декількох хвилин, хоча раніше потрібно було витратити пару днів для отримання такої систематизованої інформації.



3. Збереження якості інтелектуального капіталу. Зазначимо, що досі не втрачає своєї актуальності рівень кваліфікації людського капіталу підприємства, який для більшості підприємств є найвищою цінністю та вагомим чинником соціально-економічного розвитку та вагомим чинником конкурентоспроможності. Поряд із людськими капіталом як складові інтелектуального капіталу варто також виділити структурний (авторські права, внутрішні бази даних, процеси управління) та споживчий (репутація, бренд, стратегічні зв'язки) капітали, збереження потенціалу розвитку яких має стратегічне значення у отриманні конкурентних переваг підприємствами на ринку.

За військового стану, саме інтелектуально розвинені підприємства мають змогу створювати та підтримувати робочі місця, оскільки вони є більш гнучкими, їм легше переміщувати свій людський офіс, який є їх основним капіталом, в більш безпечні місця. На противагу підприємствам, де переважає використання ресурсного капіталу чи рекреаційного потенціалу, якими володіють промислові підприємства, чи, наприклад, туристично привабливі зони, які важко або не можливо перемістити у місця з сприятливим зовнішнім середовищем для функціонування та розвитку. Поряд із цим, зазначимо, що туризм є одним із найпростіших та найшвидших способів залучення інвестицій та відновлення економіки. Прикладом можна назвати конфлікт у Боснії та Герцоговині, який тривав у 1992–1995 рр. За офіційними даними, після закінчення війни, починаючи з 1995 року приріст туристичних потоків у країну складав 24 % щорічно. Туризм Хорватії також практично припинився у 1990-х роках під час війни. Однак, розвиток бюджетних рейсів, дешеве житло та відкриття пляжів надали змогу розвинути туризм починаючи з 2000-х років. Яскравими прикладами також є Кіпр, Єгипет та Ізраїль. Тому для підприємств України, що працюють у сфері туризму, варто в першу чергу зберегти та розвинути споживчий та людський капітали, консолідувати зусилля та працювати над активним відродженням цієї сфери після закінчення війни. Надзвичайно важливим є це питання і для відродження вітчизняної промисловості, базисом відновлення якої поряд із використанням нових технологій, залученням інвестицій та впровадженням інновацій є якість інтелектуального капіталу.

4. Активізація соціально-відповідальних дій усіх зацікавлених сторін. Перші три напрями, які ми окреслили, зможуть ефективно реалізуватися лише у сприятливому соціально-відповідальному середовищі. З іншого боку, важливого значення має побудова такої корпоративної культури підприємства, яка б передбачала позитивний вплив та активну взаємодію із зовнішніми стейкхолдерами та суспільством. Саме зародження та розвиток суспільства нової якості, з новим баченням та цінностями, є тим «родючим ґрунтом» з якого у майбутньому можуть виникнути міцні та якісні інститути, які зможуть ефективно функціонувати у тріаді «наука-бізнес-влада». Сутнісними ознаками зародження суспільства нової якості є здатність згуртуватися навколо спільних ідей, відсутність корупції, усвідомлення відповідальності за свої дії. Один із елементів цього суспільства можна привести активний волонтерський рух, який проявив себе у перші дні від

початку військового конфлікту. На противагу думці про відсутність економічної користі від підтримки даного виду зайнятості, можна привести статистику суспільного прибутку від діяльності волонтерів, що забезпечує вклад у ВВП від 4 до 8 % [20]. В умовах війни для забезпечення конкуренції підприємства як ніколи потребують економічної свободи, яку можна досягти за рахунок проведення реформ з обмеження політичної та економічної влади [7]. Згідно з даними Heritage Foundation за 2022 рік, оцінка економічної свободи України становить 54,1 і займає 130-у сходинку. Україна посідає 44 місце серед 45 країн європейського регіону, а її загальний бал нижчий за регіональні та світові середні показники [20].

Активне використання запропонованих напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємств (які поєднують як якісні, так і кількісні параметри функціонування підприємств, охоплюють матеріальні та нематеріальні (зокрема важко вимірні) цінності) має певною мірою впливати і на методику оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства. Беручи до уваги дослідження з даної теми інших вітчизняних та закордонних науковців, вбачаємо за доцільне доповнити класифікацію методів оцінювання рівня конкурентоспроможності Суханової А. В., додавши ще одну класифікаційну ознаку, що характеризує середовище виникнення загроз (внутрішнє чи зовнішнє середовище) (див. табл. 2) [22].

Кількісні методи включають обчислення відносних величин (коефіцієнтів, показників), що визначають рівень ключових показників для певних аспектів конкуренції, а потім інтегрують їх у групові та інтегровані показники. З їх допомогою можна оцінити реальні можливості організації змагань у сферах стратегічного управління та прийняти правильне управлінське рішення. Однак ця техніка не позбавлена суб'єктивного бачення, оскільки використовується вагові коефіцієнти, встановлені експертами [8].

Якісні методи мають низький ступінь математичної формалізації. Вони не дозволяють використовувати оцінку конкурентоспроможності організації під час аналізу. Однак якісні методи дозволяють оцінити факти [8].

Матричні методи вимагають використання матриць. Основою методу є аналіз двовимірних матриць, які побудовані за принципом системи координат та сутності компанії в оцінці маркетингу компанії. Недоліком цього методу є недостатня кількість факторів оцінки, обмежена кількість характеристик [8].

Індексні – розрахункові, кількісні методи, пов'язані з визначенням одиничних індексів за основними аспектами діяльності організації та їх зведення до інтегрального показника. Цей метод дозволяє виконувати складні обчислення та прості математичні операції [8].

Для створення конкурентного багатокутника використовуються графічні методи. Перевагами є простота та чіткість, але графічний метод не враховує різну вагу факторів конкурентоспроможності та не дозволяє визначити рівень загального критерію конкуренції і зрозуміти використання багатьох функцій організації: виробництво, маркетинг, фінанси тощо [8].

Комплексні методи базуються на комплексному підході та забезпечують аналіз усього спектру найважливіших параметрів роботи компанії. Використовуючи ці методи, можна отримати найбільш точну інформа-

Таблиця 2

## Класифікація методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Ознака класифікації	Група методів	Методи
За способом оцінювання	Кількісні	Диференційований метод, інтегральний метод, метод різниць, метод балів
	Якісні	SWOT-аналіз, метод експертних оцінок, евристичні методи
За формою представлення результатів	Матричні	Матриця БКГ, матриця Мак Кінсі, матриця Shell/DPM, метод PIMS, матриця Ансоффа
	Індексні	Інтегральні методи, метод конкурентних переваг, теорія ефективної конкуренції, конкурентоспроможність продукції
	Графічні	Радіальна діаграма, багатокутник конкурентоспроможності, метод профілів
За показниками і змінними, що використовують під час аналізу	Методи, що характеризують ринкові позиції	Модель БКГ, метод Мак Кінсі, модель Shell/DPM, метод PIMS, модель Портера
	Методи, що характеризують рівень менеджменту	Метод LOTS, метод експертної оцінки, ситуаційний аналіз, карти стратегічних груп, бенчмаркінг
	Методи, що характеризують фінансово-економічну діяльність	Методи фінансово-економічного аналізу, методи прогнозування фінансового стану
За ступенем охоплення аспектів функціонування підприємства	Спеціальні	Конкурентоспроможність продукції, матричні методи
	Комплексні	Індексні, інтегральні методи, метод балів
За рівнем ухвалення рішення	Стратегічні	Модель БКГ, метод Мак Кінсі, модель Shell/DPM
	Тактичні	Інтегральні методи, аналіз конкурентних переваг, теорія ефективної конкуренції, конкурентоспроможність продукції, самооцінка
За середовищем виникнення невизначеності	Методи, що враховують вплив ризиків зовнішнього середовища	Аналіз безпекової ситуації, метод експертних оцінок, ситуаційний аналіз, бенчмаркінг
	Методи, зорієнтовані на внутрішніх ризиках	Метод готовності персоналу, метод експертних оцінок, аналіз конкурентних переваг

Джерело: систематизовано на основі [22]

цію про конкурентоспроможність компанії на основі порівняно великого переліку переваг, враховуючи як внутрішні, так і зовнішні економічні параметри [8].

Стратегічні методи в першу чергу характеризують конкурентні позиції компанії на ринку [8].

Тактичні методи засновані на оцінці певних аспектів діяльності компанії, а рішення, засновані на їх результатах, часто є короткочасними. Залежно від класифікації, метод може належати до різних груп. Матриця БКГ, наприклад, є матричним методом у формі представлення результатів, але аналітично характеризує ринкову позицію компанії, а рівень прийняття рішення є одним із стратегічних методів. З цього можна зробити висновок, що на практиці всі методи взаємопов'язані. Основними тактичними методами оцінки конкурентоспроможності компанії є методи, засновані на життєвому циклі товару, частці ринку, ефективній теорії конкуренції, конкурентній перевазі, оцінці конкурентоспроможності товару тощо [8].

Враховуючи теперішні кризові умови, запропоноване доповнення у вигляді нової класифікаційної ознаки за середовищем виникнення невизначеності, яка включає такі групи методів як *методи, що враховують вплив ризиків зовнішнього середовища та методи зорієнтовані на внутрішніх ризиках*. Вони базуються на прогнозуванні зовнішніх та внутрішніх загроз підприємства. Використовуючи ці методи, можна отримати експертну оцінку для впровадження подальших стратегічних кампаній підприємства. До групи методів, що враховують вплив ризиків зовнішнього середовища

можна віднести: аналіз безпекової ситуації (на наше переконання має базуватися на аналізі прогнозу діяльності підприємства, і використанні вже відомих методів оцінки економічної небезпеки та якісного методу оцінки), метод експертних оцінок, ситуаційний аналіз, бенчмаркінг. А до методів зорієнтованих на внутрішніх ризиках – метод готовності персоналу (може використовуватися для аналізу готовності персоналу працювати у період невизначеності/кризової ситуації), метод експертних оцінок, аналіз конкурентних переваг.

Перераховані плюси і мінуси найпопулярніших дев'яти груп у табл. 3. Зазначимо, що досі немає універсального методу, який би повністю відповідав потребам усіх підприємств, незалежно від особливостей діяльності, впливу зовнішнього середовища тощо. Питання вибору універсального показника та факторів конкурентоспроможності, що визначають його рівень, залишається невирішеним. Тому вибір методу або методів індивідуальний для кожного підприємства і визначає завдання, які необхідно вирішити, рівень прийняття рішень та фактори конкурентного середовища [8].

Як засвідчує проведений ретроспективний аналіз існуючих досліджень стосовно оцінки рівня конкурентоспроможності, досі немає у вітчизняній економічній науці єдиного підходу до вибору критеріїв оцінки конкурентоспроможності підприємства, що спричиняє взаємодоповнюваність деяких показників. На нашу думку, найбільш оптимальним у цьому контексті є використання комплексних методик оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства, але такі

методики мають бути динамічними, тобто постійно враховувати нові умови, в яких вимушені функціонувати підприємства, а також мають враховувати рівень та сферу виникнення невизначеності чи загрози.

Аналіз впливу сфери виникнення невизначеності (зовнішнього чи внутрішнього середовища) на діяльність вітчизняних підприємств необхідно враховувати під час етапу планування та прогнозування стійкої роботи підприємств. Одним із факторів зовнішнього середовища, який здійснює системний негативний вплив, як на національну економіку в цілому так і на діяльність кожного окремого підприємства є повномасштабне вторгнення Російської Федерації на територію України. Наявність війни на території держави негативно впливає на рівень конкурентоспроможності вітчизняних підприємств, що у подальшому проявляється у макроекономічних та експортно-імпорتنних показниках держави. У першу чергу це стосується інвестиційної діяльності. Зважаючи на інтенсивність бойових дій та їх локалізацію в районах економічної активності підприємств, остерігаючись російського вторгнення, інвестори, особливо закордонні, припиняють вкладання своїх коштів у реалізацію інвестиційних проєктів і починають виходити з України. Усе це, опосередковано впливає на коливання середніх цін різних секторів національної економіки України та прибутки підприємств. У цих умовах системи економічної безпеки підприємств повинні своєчасно впливати, аналізувати, і оцінювати всі реальні загрози економічної

безпеки та прогнозувати появу нових для того, щоб адекватно і комплексно протидіяти їм [11].

З точки зору стратегічного державного управління, було б доречним переглянути та проаналізувати досвід відновлення країн Західного світу після Другої світової війни. Зокрема, було б доречно проаналізувати прийнятий Конгресом США та підтриманий європейськими стейкхолдерами План Маршала (Marshall Plan). Аналіз даної програми надасть змогу співставити стратегії співпраці в рамках актуальної для України співпраці з США над нещодавно ухваленою програмою про ленд-ліз.

Аналізуючи розвиток бізнесу в Україні варто зазначити, що окрім відсутності системного підходу до основних перешкод забезпечення конкурентоспроможності підприємств приєднується питання безпеки та логістичної спроможності бізнесу (зокрема, аграрного). Можна припустити, що найбільше допомоги підприємства можуть отримати за допомогою державної та міжнародної підтримки, а також грамотної побудови системи операційного менеджменту [9].

Плануючи майбутнє після війни, варто взяти до уваги те, що країни, які розвиваються, особливо ті, що оговтуються від політичних потрясінь, все частіше звертаються до туризму для оновлення та сталого розвитку. Важливим фактором, який сприяє розвитку туризму в країнах, що розвиваються, є створення та підтримка існуючих малих і середніх підприємств, тобто готельно-ресторанний бізнес, транспортні та туристичні компанії [12]. Під час минулої, хоча ще

Таблиця 3

## Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Метод	Переваги	Недоліки
Методи, засновані на аналізі порівняльних переваг	Найбільш поширений і простий у розрахунках	Статичність отриманих оцінок, неможливість адекватно оцінити конкурентні позиції підприємства, майже не відображає взаємодію виробника продукції з ринком
Методи, що базуються на теорії рівноваги підприємства і галузі	Якісне оцінювання на рівні галузей різних країн	Великою мірою об'єктивно відображає лише зовнішні умови роботи, майже не характеризує здатність до адаптації
Методи, засновані на теорії якості товару	Аналіз якості виготовленої продукції та значна увага до споживачів	Не враховується ефективність виробничо-збутової діяльності підприємства; використовується для виробників одного виду продукції; відбувається ідентифікація конкурентоспроможності продукції та підприємства
Методи побудовані на основі теорії ефективної конкуренції	Глибокий аналіз внутрішнього стану, можливість порівняння із середньогалузевими показниками	Складне узагальнення результатів аналізу (отримання інтегральної оцінки) та великий обсяг розрахунків, не дозволяє оцінити динаміку факторів, що впливають на рівень конкурентоспроможності
Матричні методи	Можливість дослідження розвитку конкуренції у динаміці	Концентрація уваги лише на одній стратегії; обмеженість кількості характеристик, що використовуються для оцінювання конкурентоспроможності
Інтегральний метод	Дозволяє отримати однозначні оцінки конкурентних позицій виробника; є досить простим і наочним	Не дає можливості для глибокого аналізу і виявлення резервів підвищення рівня конкурентоспроможності; не враховує галузеві особливості; обмеженість використання для підприємств зі значною номенклатурою товарів
Методи, засновані на теорії мультиплікатора	Можливість оцінити велику кількість показників підприємства	Громіздкий метод; результати є об'єктивними для нетривалого проміжку часу
Методи визначення позиції в конкуренції з погляду стратегічного потенціалу підприємств	Аналіз окремих елементів потенціалу	Складність інформаційного забезпечення розрахунків, трудомісткий алгоритм, оцінка лише внутрішніх чинників без дослідження впливу зовнішнього середовища
Методи, засновані на порівнянні з еталоном	Наочний і комплексний при порівнянні	До складу досліджуваних факторів не включають показники, що характеризують силу і напрям впливу зовнішнього середовища

Джерело: систематизовано на основі [8]

не зовсім забутої кризи спричиненої COVID-19, було чітко помітно відсутність вчасної реакції держави на підтримку цієї сфери туристичного бізнесу, внаслідок чого багато підприємств були вимушені припинити свою діяльність. Після війни, підприємства зустрічаються з вищим рівнем конкуренції при процесі повторного виходу на ринок туризму.

Збитки та смертність, спричинені насильницьким воєнним середовищем, створюють проблеми для відновлення обсягів виробництва та іміджу підприємства. Варто також зазначити і економічні обмеження, оскільки військові конфлікти передбачають витрачання ресурсів насамперед на зброю, їжу та медичну допомогу [12]. На даному етапі військового стану держава має сприяти створенню сприятливого середовища для ведення бізнесу, і подбати про заходи з підвищення безпеки поблизу об'єктів бізнесу. Тому підприємствам варто приділяти аналіз своїх сильних і слабких сторін, для оцінки реальних можливостей у конкурентній боротьбі та розвитку діяльності з використанням

цільових коштів, які б підвищили конкурентоспроможність компанії та забезпечили б її успіх [3].

**Висновки.** Аналіз літературних даних показав, що забезпечення належного рівня конкурентоспроможності набуває особливого значення як з наукової точки зору, так і на рівні практичної діяльності підприємств. Досліджено поняття конкурентоспроможності підприємств та розвинуто понятійний апарат через визначення сутності конкурентоспроможності в умовах військового стану. Доповнено напрями забезпечення конкурентоспроможності. Виявлено, що висвітлені у науковій літературі методичні підходи до оцінки рівня конкурентоспроможності доцільно доповнити новими критеріями, котрі зможуть відобразити середовище виникнення загроз для підприємства.

Дана стаття може бути використана як джерело для подальшого та більш ґрунтовного дослідження напрямів і методів оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств під час військового або кризового стану, або як джерело роздумів для менеджерів підприємств різного рангу.

### Література:

1. Shevchenko Vasilij V., Kokuytseva Tatiana V., Ovchinnikova Oksana P. Competitiveness of the enterprises of the Eurasian Economic Union: Assessment Methodology. 2019. URL: <https://www.revistaespacios.com/a19v40n37/a19v40n37p15.pdf>
2. Мельник О.І. Теоретичні аспекти понять «конкурентоспроможність підприємства» та «конкурентоспроможність аграрного підприємства». URL: <http://econom.chnu.edu.ua/wp-content/uploads/2016/10/melnyk-2.pdf>
3. V. Nettebin, A. Overchuk, L. Mohelnyska. Enterprise competitiveness: theoretical aspects. URL: <http://eztuir.ztu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/3650/140.pdf?sequence=1>
4. Юлія Блуш, Маріка Валенте. У що обходяться гібридні війни: приклад України. *Вокс Україна*. 2020. URL: <https://voxukraine.org/u-shho-obhodyatsya-gibridni-vijni-priklad-ukrayini/>
5. Донських А. С. Конкурентоспроможність аграрних підприємств та фактори, що її визначають. *Ефективна економіка*. 2011. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=850>
6. Михасюк І., Гукалюк А., Косович Б. Проблеми конкурентоспроможності українського підприємництва і торгівлі в умовах глобалізації. 2019. DOI: <http://dx.doi.org/10.30970/ves.2019.56.0.3028>
7. Дяченко М. І., Альошкіна Л. П. Інвестиційно-інноваційна діяльність в аграрних підприємствах України. URL: [http://ekmair.ukma.edu.ua/bitstream/handle/123456789/21796/Diachenko\\_Investytsiino\\_innovatsiina\\_dialnist\\_v\\_ahrarykh\\_pidpryemstvakh\\_Ukrainy.pdf?sequence=1](http://ekmair.ukma.edu.ua/bitstream/handle/123456789/21796/Diachenko_Investytsiino_innovatsiina_dialnist_v_ahrarykh_pidpryemstvakh_Ukrainy.pdf?sequence=1)
8. Михасюк І., Гукалюк А., Косович Б. Інновації як чинник підвищення конкурентоспроможності України в умовах макроекономічної нестабільності. 2021. DOI: <http://dx.doi.org/10.30970/ves.2021.60.0.6003>
9. Правдивець О. М. Стандартизація підготовки фахівців з організації та ведення військового обліку, як фактор забезпечення економічної безпеки підприємств. 2021. URL: <http://snku.krok.edu.ua/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/467/495>
10. Formosa Jacinto I, Elizabeth A du Preez. The role of small and medium enterprises in development of tourism in a post-war context: the case of Angola. 2018. URL: <https://www.cceol.com/search/article-detail?id=728427>
11. Управління конкурентоспроможністю підприємства / Ю. Б. Іванов та ін. ВД «ІНЖЕК», 2010. 320 с.
12. Экономическая стратегия фирмы // под. ред. А.П. Градова. СПб. : Специальная литература, 2000. 589 с.
13. Андрійчук В. Г. Економіка аграрних підприємств. 2-ге вид., доп. і перероблене. Київ : КНЕУ, 2002. 624 с.
14. Рубин Ю. Б. Теория и практика предпринимательской конкуренции / Московский международный институт эконометрики, информатики, финансов и права. Москва, 2003. 584 с.
15. Тарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика : монографія. Тернопіль : Економічна думка, 2008. С. 9–19.
16. Франів І. А., Коваль Л. М., Русин-Гриник Р. Р. Теоретичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства. *Механізм регулювання економіки*. 2010. № 3. Т. 1. С. 149–154.
17. The Battle for New York: A Case Study of Applied Digital Threat Modeling at the Enterprise Level / Rock Stevens and others. 2018. URL: <https://www.usenix.org/system/files/conference/usenixsecurity18/sec18-stevens.pdf>
18. Волонтерський рух: світовий досвід та українські громадянські практики : аналіт. доп. НІСД – 2015. URL: <http://www.niss.gov.ua/content/articles/files/volonter-697e4.pdf>
19. World Competitiveness Ranking. IMD. URL: <https://www.imd.org/centers/world-competitiveness-center/rankings/world-competitiveness/>
20. Index of economic freedom of Ukraine. URL: <https://www.heritage.org/index/country/ukraine>
21. Security threats index – Country rankings. URL: [https://www.theglobaleconomy.com/rankings/security\\_threats\\_index/](https://www.theglobaleconomy.com/rankings/security_threats_index/)
22. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Суханова Алла Валеріївна, кандидат економічних наук, доцент, Національний університет біоресурсів і природокористування України, 2021. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/382>



## References:

1. Shevchenko Vasiliy V., Kokuytseva Tatiana V., Ovchinnikova Oksana P. (2019). Competitiveness of the enterprises of the Eurasian Economic Union: Assessment Methodology. Available at: <https://www.revistaespacios.com/a19v40n37/a19v40n37p15.pdf>
2. Melnyk O. I. Teoretychni aspekty poniat «konkurentospromozhnist pidpriemstva» ta «konkurentospromozhnist ahrarnoho pidpriemstva» [Theoretical aspects of concepts of "enterprise competitiveness" and "agricultural enterprise competitiveness"]. Available at: <http://econom.chnu.edu.ua/wp-content/uploads/2016/10/melnyk-2.pdf>
3. Netrobin V., Overchuk A., Mohelnytska L. Enterprise competitiveness: theoretical aspects. Available at: <http://eztuir.ztu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/3650/140.pdf?sequence=1>
4. Yuliiia Blushch, Marika Valente (2020). U shcho obkhodiatsia hibrydni viiny: pryklad Ukrainy [What do hybrid wars cost: the example of Ukraine]. *Vox Ukraine*. Available at: <https://voxukraine.org/u-shho-obhodyatsya-gibridni-vijni-priklad-ukrayini/>
5. Donskykh A. S. (2011). Konkurentospromozhnist ahrarnykh pidpriemstv ta faktory, shcho yii vyznachaiut [Competitiveness of agricultural enterprises and factors that determine it]. *Efektivna ekonomika*, no. 12. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=850>
6. Mykhasiuk I., Hukaliuk A., Kosovych B. (2019). Problemy konkurentospromozhnosti ukrainskoho pidpriemnytstva i torhivli v umovakh hlobalizatsii [Problems of competitiveness of Ukrainian entrepreneurship and trade in the context of globalization]. DOI: <http://dx.doi.org/10.30970/ves.2019.56.0.3028>
7. Diachenko M. I., Aloskhina L. P. Investytsiino-innovatsiina diialnist v ahrarnykh pidpriemstvakh Ukrainy [Investment and innovation activity in agricultural enterprises of Ukraine]. Available at: [http://ekmair.ukma.edu.ua/bitstream/handle/123456789/21796/Diachenko\\_Investytsiino\\_innovatsiina\\_diialnist\\_v\\_ahrarykh\\_pidpriemstvakh\\_Ukrainy.pdf?sequence=1](http://ekmair.ukma.edu.ua/bitstream/handle/123456789/21796/Diachenko_Investytsiino_innovatsiina_diialnist_v_ahrarykh_pidpriemstvakh_Ukrainy.pdf?sequence=1)
8. Mykhasiuk I., Hukaliuk A., Kosovych B. (2021). Innovatsii yak chynnyk pidvyshchennia konkurentospromozhnosti Ukrainy v umovakh makroekonomichnoi nestabilnosti [Innovation as a factor in increasing Ukraine's competitiveness in conditions of macroeconomic instability]. DOI: <http://dx.doi.org/10.30970/ves.2021.60.0.6003>
9. Pravdyvets O. M. (2021). Standartyzatsiia pidhotovky fakhivtsiv z orhanizatsii ta vedennia viiskovoho obliku, yak faktor zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky pidpriemstv [Standardization of training of specialists in the organization and maintenance of military accounting as a factor in ensuring the economic security of enterprises]. Available at: <http://snku.krok.edu.ua/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/467/495>
10. Formosa Jacinto I., Elizabeth A du Preez (2018). The role of small and medium enterprises in development of tourism in a post-war context: the case of Angola. Available at: <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=728427>
11. Ivanov Yu. B. ta in. (2010). Upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstva [Enterprise competitiveness management]. VD «INZhEK», 320 p.
12. Ekonomicheskaya strategiya firmy (2000) [Economic strategy of company] // pod. red. A.P. Gradova. SPb.: Spetsial'naya literature, 589 p.
13. Andriichuk V. H. (2002). Ekonomika ahrarnykh pidpriemstv [Economics of agricultural enterprises]. 2-he vyd., dop. i pereroblene. Kyiv: KNEU, 624 p.
14. Rubin Yu. B. (2003). Teoriya i praktika predprinimatel'skoy konkurentsii / Moskovskiy mezhdunarodnyy institut ekonometriki, informatiki, finansov i prava. Moscow, 584 p.
15. Tarnavska N. P. (2008). Upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstv: teoriia, metodolohiia, praktyka: monohrafiia [Management of enterprise competitiveness: theory, methodology, practice: monograph]. Ternopil: Ekonomichna dumka, pp. 9–19.
16. Franiv I. A., Koval L. M., Rusyn-Hrynyk R. R. (2010). Teoretychni aspekty upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstva [Theoretical aspects of enterprise competitiveness management]. *Mekhanizm rehuliuвання ekonomiky*, no. 3, t. 1, pp. 149–154.
17. The Battle for New York: A Case Study of Applied Digital Threat Modeling at the Enterprise Level (2018) / Rock Stevens and others. Available at: <https://www.usenix.org/system/files/conference/usenixsecurity18/sec18-stevens.pdf>
18. Volonterskyi rukh: svitovi dosvid ta ukrainski hromadianski praktyky [Volunteer movement: world experience and Ukrainian civic practices] : analit. dop. NISD – 2015. Available at: <http://www.niss.gov.ua/content/articles/files/volonter-697e4.pdf>
19. World Competitiveness Ranking. IMD. Available at: <https://www.imd.org/centers/world-competitiveness-center/rankings/world-competitiveness/>
20. Index of Economic Freedom of Ukraine. Available at: <https://www.heritage.org/index/country/ukraine>
21. Security threats index – Country rankings. Available at: [https://www.theglobaleconomy.com/rankings/security\\_threats\\_index/](https://www.theglobaleconomy.com/rankings/security_threats_index/)
22. Sukhanova A. V. (2021). Metodichni pidkhody do otsiniuvannia konkurentospromozhnosti pidpriemstva [Methodical approaches to assessing competitiveness of an enterprise]. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/382>