

**Дашко І.М.,**  
кандидат економічних наук,  
доцент кафедри обліку та менеджменту,  
*Криворізький факультет*  
*Запорізького національного університету*

**Dashko Irina,**  
PhD, Associate Professor of the Department  
of Accounting and Management,  
*Faculty of Kryvyi Rih*  
*Zaporizhzhya National University*

## ПРОГНОЗУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

**Дашко І.М. Прогнозування стратегії забезпечення конкурентоспроможності промислових підприємств.** Досліджено категорії показників щодо формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності промислових підприємств. Запропоновано методику визначення та розрахунку інтегрального показника щодо стратегії забезпеченості конкурентоспроможності промислового підприємства. Визначено систему збалансованих показників задля розрахунку показника забезпеченості конкурентоспроможності промислових підприємств на прикладі ПрАТ «Інгулецький гірничозбагачувальний комбінат». Доведено доцільність формування інтегрального показника з шести категорій узагальнених показників забезпеченості конкурентоспроможності: фінансової; виробничої; ринкової; організаційної; техніко-технологічної; інвестиційної. Визначені показники тренду стратегії забезпеченості конкурентоспроможності з метою проведення відповідного аналізу прогнозу означеної стратегії.

**Ключові слова:** підприємство, конкурентоспроможність, стратегія, показник, прогноз, тренд.

**Дашко И.Н. Прогнозирование стратегии обеспечения конкурентоспособности промышленных предприятий.** Исследованы категории показателей по формированию стратегии обеспечения конкурентоспособности промышленных предприятий. Предложена методика определения и расчета интегрального показателя стратегии обеспечения конкурентоспособности промышленного предприятия. Определена система сбалансированных показателей для расчета показателя обеспеченности конкурентоспособности промышленных предприятий на примере ЗАО «Ингулецкий горно-обогатительный комбинат». Доказана целесообразность формирования интегрального показателя из шести категорий обобщенных показателей обеспеченности конкурентоспособности: финансовой; производственной; рыночной; организационной; технико-технологической; инвестиционной. Определены показатели тренда стратегии обеспечения конкурентоспособности с целью проведения соответствующего анализа прогноза соответствующей стратегии.

**Ключевые слова:** предприятие, конкурентоспособность, стратегия, показатель, прогноз, тренд.

**Dashko Irina. Forecasting the strategy of ensuring the competitiveness of industrial enterprises.** The transition to market relations that has occurred in the Ukrainian economy has raised a number of issues of enterprise management in the new environment. One of the most important is the choice of the strategy of enterprise development. In the course of the research an integral indicator of the strategy of ensuring the competitiveness of an industrial enterprise was calculated. This indicator consists of six generalized categories of indicators: financial (-characterizes the state of financial resources, in which the enterprise is able to effectively ensure the smooth process of production and sale of products), production (stability of the production cycle of the enterprise, adjusting its resource supply), market (characterizes the competitiveness of the enterprise in the market, and its competitiveness is reflected in the competitiveness of its goods), organizational (provides stability of the internal organizational structure, well-established and efficient relations between different departments and services of the enterprise, the effectiveness of their joint work), technical and technological (characterized by the level of technical base of the enterprise, the degree of its compliance with modern requirements and opportunities to apply new technology and technology in the light of industry specificity) and investment sustainability (characterizes the ability of the company to introduce new technologies and methods of production organization, to release new types of products, performing new types of work, providing new types of services). The development of the enterprise certainly implies ensuring their competitiveness. Undoubtedly special attention deserves a comprehensive analysis of ensuring the competitiveness of the enterprise, which is the basis for making effective management decisions. The definition of

an enterprise's economic policy is based on the competitive strategy being evaluated. Accordingly, the question of forecasting the strategy of ensuring the competitiveness of industrial enterprises needs to be addressed. The indicator soft he trend of the identified indicator are determined for the purpose of analyzing the strategy forecast.

**Key words:** enterprise, competitiveness, strategy, indicator, forecast, trend.

**Постановка проблеми.** На сучасному етапі економічного розвитку держави формування та ефективне використання певних конкурентних переваг сприяє прискореному розвитку продуктивних сил, науково-технічному прогресу, зростанню інтенсивності у взаємовідносинах між економіками країн. Сутність конкурентоспроможності промислових підприємств з урахуванням сучасних тенденцій розвитку світового господарства і поглиблення взаємозалежності економічного зростання, дає змогу розглядати її ширше, ніж звичайний процес отримання надлишку ресурсного потенціалу. Перехід до ринкових відносин, що стався в українській економіці, висунув цілу низку питань управління підприємствами в нових умовах. Один із найголовніших – вибір стратегії розвитку підприємства. Розвиток підприємства передбачає забезпечення конкурентоспроможності. Безсумнівно, особливої уваги заслуговує всебічний аналіз забезпечення конкурентоспроможності підприємства, що є підґрунтям для прийняття ефективних управлінських рішень. Визначення економічної політики підприємства ґрунтується на оцінюванні щодо стратегії забезпеченості конкурентоспроможності. Питання прогнозування стратегії забезпечення конкурентоспроможності промислових підприємств потребує свого вирішення.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанням конкурентоспроможності присвячені чисельні наукові доробки вчених [1-4]. Ключові фактори успіху (або конкурентні переваги) – це характерний для певної галузі перелік чинників, що приносять їй переваги перед іншими галузями (наприклад, у боротьбі за інвестиції за рахунок більшої прибутковості або швидкості обороту капіталу), а також одним підприємствам галузі над іншими. Ринкові відносини зажадали докорінної зміни самої суті управління, переходу на самостійне планування шляхів і способів розвитку – зазначено у [5] та [6]. Незважаючи на значну кількість наукових доробок щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємств, проблема прогнозування відповідної стратегії залишається недостатньо досліджуваною і потребує свого вирішення.

**Формулювання цілей статті. Мета статті** – дослідити та визначити показники щодо забезпечення конкурентоспроможності промислового підприємства, сформулювати інтегральний показник задля можливості прогнозування відповідної стратегії.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Керівництво оцінює стратегії всіх стратегічних одиниць із погляду їх відповідності корпоративній стратегії, зіставляючи прибуток і ресурси, що потрібні кожному підрозділу.

Виділяють етапи в оцінюванні забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Перший етап – вивчення конкурентної боротьби. З цією метою використовується модель рушійних сил конкуренції М. Портера [7]. Відповідно до неї на інтенсивність конкуренції впливають такі фактори, як загроза появи в галузі нових виробників, з боку продуктів-замінни-

ків, внутрішньогалузева конкуренція, тиск на виробника з боку покупців, а також постачальників сировини і матеріалів, макросередовище і державна політика. Оцінка їх впливу на загальний рівень інтенсивності конкуренції в галузі здійснюється на основі бально-експертної шкали [5; 8].

Другим етапом є визначення стадії розвитку галузі. Для цього використовуються показники, які характеризують темпи зростання, її потенціал, еволюцію продуктів і технологій.

На відміну від підприємств інших галузей, гірничодобувна промисловість характеризується низкою особливостей, які потрібно враховувати під час дослідження та прогнозування стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємств.

Формування бачення майбутнього підприємства має бути реалістичним. Під час його проектування необхідно враховувати тенденції розвитку галузі, зміни кон'юнктури попиту та пропозиції, сильні і слабкі сторони цієї господарської структури, наявні можливості і загрози та безліч інших факторів, що впливають на внутрішнє і зовнішнє середовище [9].

Оскільки у системі стратегій окремі стратегії взаємопов'язані, то один і той же критерій може належати до різних стратегій.

Для прогнозування стратегії забезпечення конкурентоспроможності гірничорудних підприємств є необхідність розрахунку інтегрального показника щодо оцінювання економіко-технологічного стану досліджуваного підприємства. Такий інтегральний показник повинен надавати оцінку стану підприємств з різних сторін. Пропонується застосовувати методику в основі якої лежить система збалансованих показників і містить шість компонент:

- 1) узагальнений показник щодо фінансової стійкості;
- 2) узагальнений показник щодо ринкової стійкості;
- 3) узагальнений показник щодо організаційної стійкості;
- 4) узагальнений показник щодо виробничої стійкості;
- 5) узагальнений показник щодо техніко-технологічної стійкості;
- 6) узагальнений показник щодо інвестиційної стійкості.

Отримані значення показників є підґрунтям визначення інтегрального показника відповідно до стратегії забезпечення конкурентоспроможності щодо гірничорудного підприємства ПрАТ «Інгулецький гірничозбагачувальний комбінат» (ПрАТ «ІнГЗК»). Результати розрахунків для наочного аналізу наведені на рис. 1-6.

Показники для ПрАТ «Інгулецького ГЗК»: фінансові (рис. 1).

У 2017 р. коефіцієнт постійного активу зменшився, що характеризує зменшення долі основних засобів та необоротних активів у джерелах власних коштів; мультиплікатор власного капіталу, коефіцієнт автономії, коефіцієнт поточної ліквідності, коефіцієнт фінансової залежності коливаються від 0 до 3 та є досить постійними; коефіцієнт маневреності та коефіцієнт

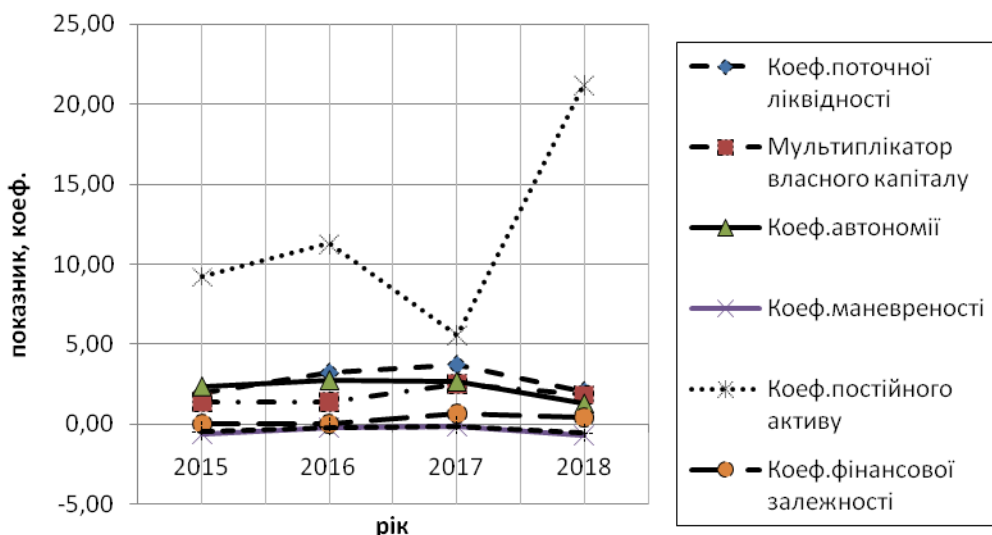


Рис. 1. Фінансові показники ПрАТ «ІнГЗК» за 2015–2018 рр.

забезпечення власними коштами в період з 2015 року по 2018 рік є від’ємними значеннями, що негативно характеризує фінансовий стан підприємства.

Ринкові (рис. 2.): коефіцієнт зміни обсягу продажу (конкурентоздатність) з 2017 року почав знижуватися; частка ринку дуже знизилась у 2017–2018 рр., тобто зусилля ПрАТ «ІнГЗК» щодо збільшення конкурентоспроможності стали меншими; коефіцієнт кількості оборотів товарних запасів на 2018 рік збільшився, що характеризує високу якість товарів.

Організаційний (рис. 3): коефіцієнт ефективності управління, тобто внесок управлінської діяльності під кінець звітного періоду зменшився; економічна оргструктура підприємства з 2016 по 2018 роки вдосконалюється; використання трудових ресурсів коливається від 0,8 до 1,8.

Виробничі (рис. 4): всі значення показників мають тенденцію до зниження з 2015 року.

Техніко-технологічні (рис. 5): значення показника коефіцієнта оновлення та приросту основних фондів практично дорівнює 0, тобто основні фонди майже не оновлюються.

Інвестиційні (рис. 6): значення показника коефіцієнт інвестиційної активності був максимальним у 2017 році, в інші роки цей коефіцієнт прямує до 0; коефіцієнт фінансових інвестицій дуже низький, тобто залежність підприємства від залучених коштів дуже маленька.

Значущість окремих категорій у визначенні стратегії забезпеченості конкурентоспроможності підприємства має пріоритетне значення у процесі визначення прогнозу. Визначення коефіцієнтів вагомості за категоріями проводиться з використанням методу експертних оцінок [5]. Інтегральний показник щодо визначення забезпеченості конкурентоспроможності підприємства (I) доцільно розраховувати таким чином (1):

$$I = \sum_{i=1}^n a_n I_n, \tag{1}$$

де  $a_n$  – вага n-го узагальненого показника забезпеченості конкурентоспроможності в інтегральному показнику, визначений методом експертних оцінок;  $I_n$  – n-й узагальнений показник відповідно фінансової, ринкової, організаційної, виробничої, техніко-технологічної та інвестиційної категорії;  $n$  – кількість узагальнених

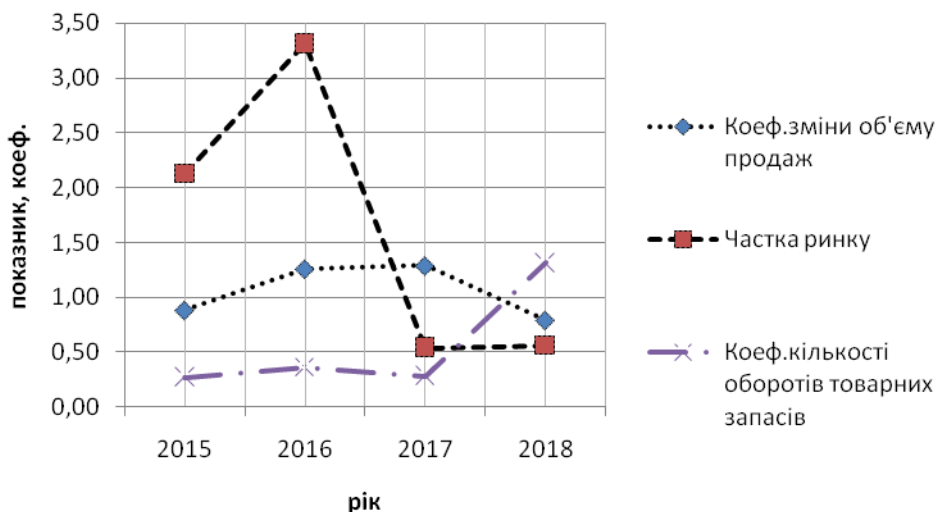


Рис. 2. Ринкові показники ПрАТ «ІнГЗК» за 2015–2018 рр.

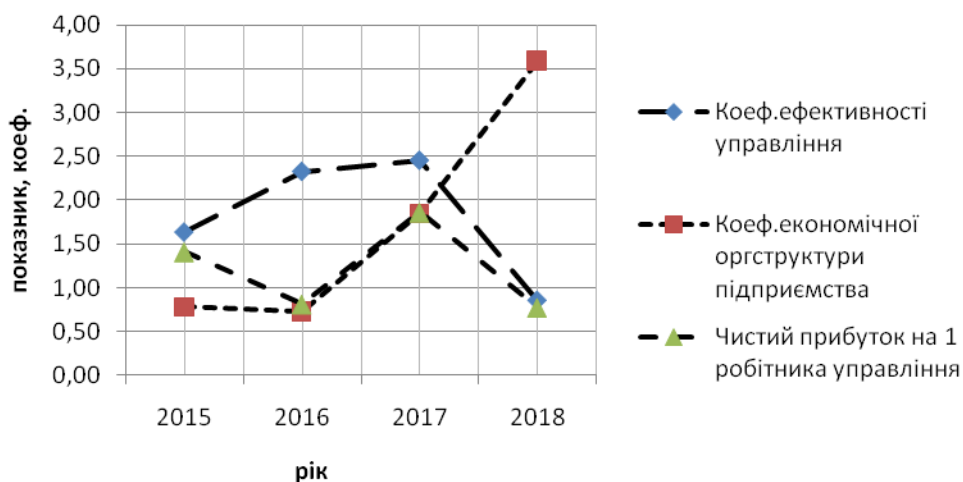


Рис. 3. Організаційні показники ПрАТ «ІнГЗК» за 2015–2018 рр.

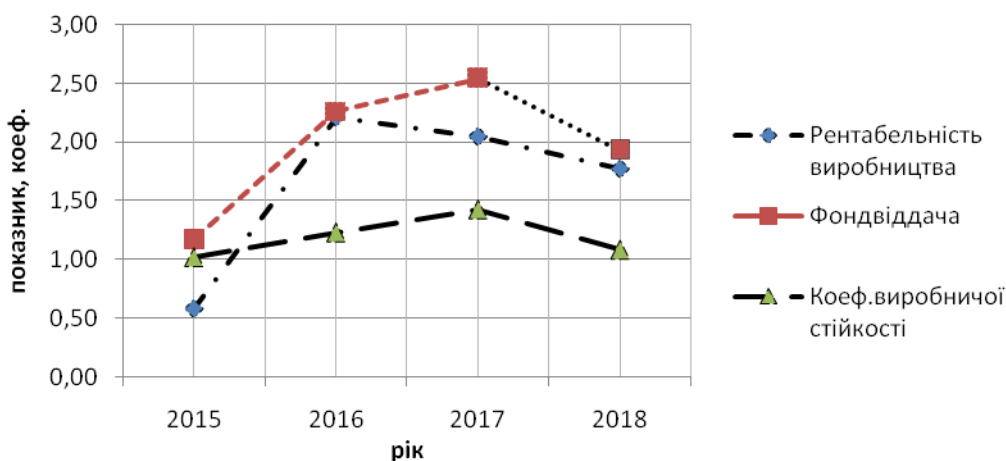


Рис. 4. Виробничі показники ПрАТ «ІнГЗК» за 2015–2018 рр.

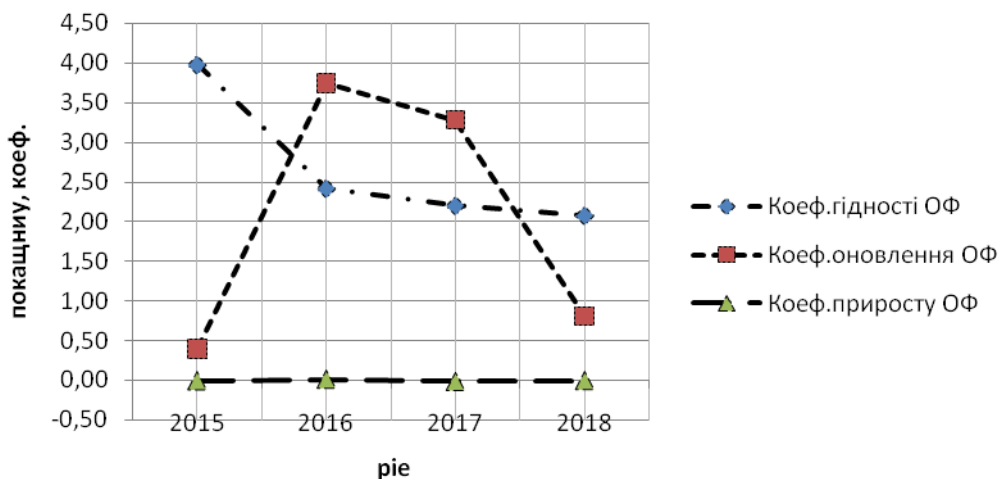


Рис. 5. Техніко-технологічні показники ПрАТ «ІнГЗК» за 2015–2018 рр.

показників, що визначають забезпеченість конкурентоспроможності підприємства.

Вага  $n$ -го узагальненого показника відповідної категорії забезпеченості конкурентоспроможності в інтегральному показнику відповідно методу експертних оцінок (табл. 1) [8; 9].

Таким чином, інтегральний показник стратегії забезпеченості конкурентоспроможності підприємства буде мати вид (2):

$$I = 0,3 \times I_{\phi} + 0,15 \times I_p + 0,2 \times I_{op} + 0,25 \times I_e + 0,1 \times I_{mm} + 0,15 \times I_{in} \quad (2)$$

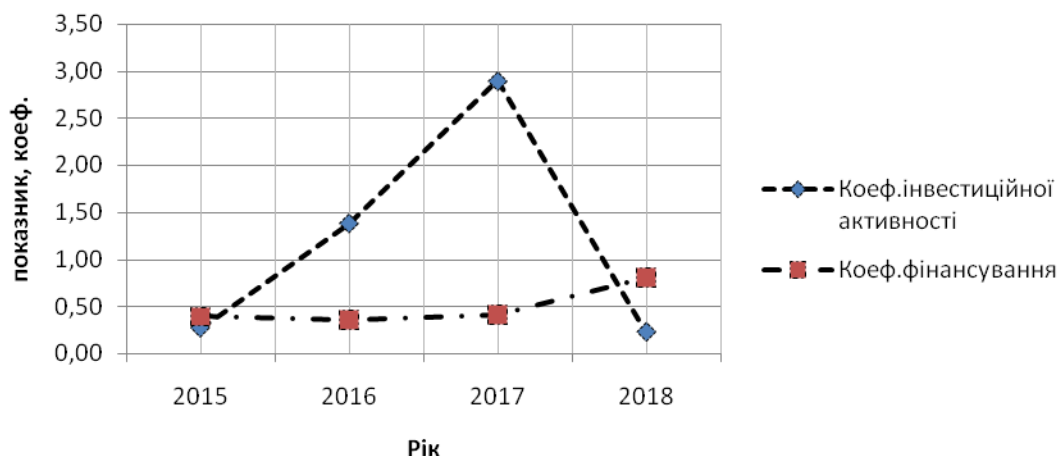


Рис. 6. Інвестиційні показники ПрАТ «ІнГЗК» за 2015–2018 рр.

Таблиця 1

Вага *n*-го узагальненого показника відповідної категорії забезпеченості конкурентоспроможності в інтегральному показнику відповідно методу експертних оцінок

№ з/п	Категорія показника	Формула розрахунку	Значення показника
1	Фінансова ( $I_{\phi}$ )	$I_{\phi} = (K_{nl} \times K_{fz} \times M_{ek} \times K_{av} \times K_m \times K_{na} \times K_{zvk})^{1/7}$ $K_{nl}$ – коефіцієнт поточної ліквідності; $K_{fz}$ – коефіцієнт фінансової залежності; $M_{ek}$ – мультиплікатор власного капіталу; $K_{av}$ – коефіцієнт автономії; $K_m$ – коефіцієнт маневреності; $K_{na}$ – коефіцієнт постійного активу; $K_{zvk}$ – коефіцієнт забезпечення власними коштами	0,3
2	Ринкова ( $I_p$ )	$I_p = (K_{zon} \times \mathcal{U}_p \times K_{koms})^{1/3}$ $K_{zon}$ – коефіцієнт зміни об'єму продаж; $\mathcal{U}_p$ – частка ринку; $K_{koms}$ – коефіцієнт кількості оборотів товарних запасів	0,15
3	Організаційна ( $I_{op}$ )	$I_{op} = (K_{ey} \times K_{eon} \times \mathcal{U}_{np})^{1/3}$ $K_{ey}$ – коефіцієнт ефективності управління; $K_{eon}$ – коефіцієнт економічної оргструктури підприємства; $\mathcal{U}_{np}$ – чистий прибуток на 1 робітника управління	0,2
4	Виробнича ( $I_v$ )	$I_v = (P_{vp} \times \Phi_{vid} \times K_{vc})^{1/3}$ $P_{vp}$ – рентабельність виробництва; $\Phi_{vid}$ – фондовіддача; $K_{vc}$ – коефіцієнт виробничої стійкості	0,25
5	Техніко-технологічна ( $I_{mm}$ )	$I_{mm} = (K_{zof} \times K_{oof} \times K_{prof})^{1/3}$ $K_{zof}$ – коефіцієнт гідності основних фондів; $K_{oof}$ – коефіцієнт оновлення основних фондів; $K_{prof}$ – коефіцієнт приросту основних фондів.	0,1
6	Інвестиційна ( $I_{in}$ )	$I_{in} = (K_{ia} \times K_{\phi})^{1/2}$ $K_{ia}$ – коефіцієнт інвестиційної активності; $K_{\phi}$ – коефіцієнт фінансових інвестицій	0,15

Відповідний показник розраховується на певний період. У дослідженні цей період дорівнює чотирьом рокам, а саме 2015–2018 роки.

Таким чином, можна простежити динаміку інтегрального показника стратегії забезпеченості конкурентоспроможності підприємства в часі та визначити прогностичні значення.

За формулою (3) розраховано точковий прогноз інтегрального показника стратегії забезпеченості конкурентоспроможності підприємства ( $y_{\text{прогноз}}$ ) [10].

$$y_{\text{прогноз}} = \hat{b}_0 + \hat{b}_1 x_1^{\text{прогноз}} + \hat{b}_2 x_2^{\text{прогноз}} + \dots + \hat{b}_m x_m^{\text{прогноз}}, \quad (3)$$

де  $\hat{b}_0, \hat{b}_i$  – коефіцієнти тренду ( $i = 1 \dots m$ ); – показники тренду для інтегрального показника стратегії забезпеченості конкурентоспроможності підприємства (І).

Наведено прогностичні значення інтегрального показника стратегії забезпеченості конкурентоспроможності підприємства (табл. 2 та рис. 8).

Научно встановлено, що тренд інтегрального показника стратегії забезпеченості конкурентоспроможності підприємства ПрАТ «ІнГЗК» має зростаючу траєкторію.

**Висновки.** Запропоновано систему збалансованих показників щодо забезпечення конкурентоспроможності

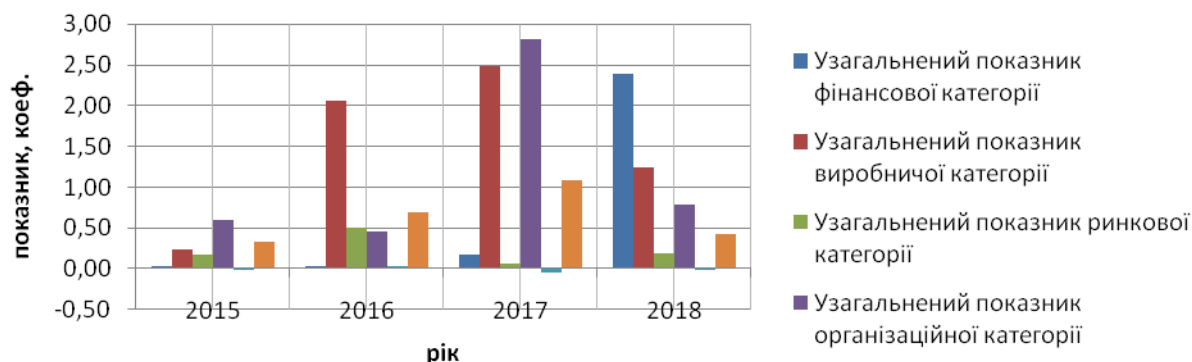


Рис. 7. Узагальнені показники забезпеченості конкурентоспроможності ПрАТ «ІнГЗК» за 2015–2018 рр.

Таблиця 2

## Прогнозування інтегрального показника стратегії забезпеченості конкурентоспроможності ПрАТ «ІнГЗК»

Рік	Значення показника I	Прогноз	Привязка низької ймовірності	Привязка високої ймовірності
2015	0,26			
2016	0,8			
2017	1,4			
2018	1,28	1,28	1,28	1,28
2019		1,77	1,31	2,23
2020		2,12	1,64	2,59
2021		2,47	1,98	2,96
2022		2,82	2,32	3,32
2023		3,17	2,66	3,69
2024		3,52	3,00	4,05

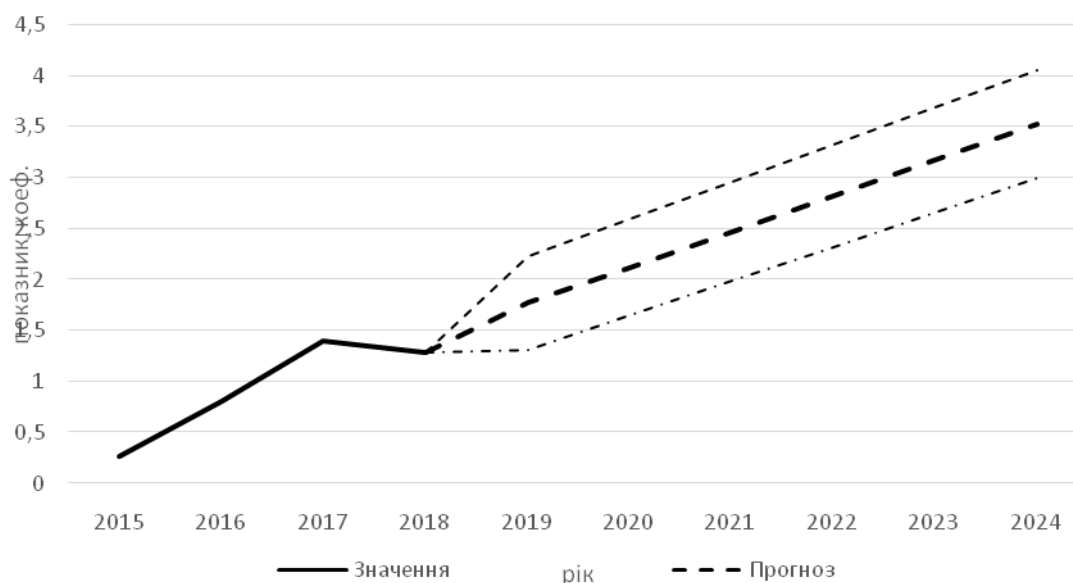


Рис. 8. Тренд показника забезпеченості конкурентоспроможності ПрАТ «ІнГЗК»

промислових підприємств. Визначено та розраховано відповідний інтегральний показник промислового підприємства Інгулецький гірничозбагачувальний комбінат. Зазначено, означений показник доцільно формувати з шести категорій узагальнених показників забезпеченості конкурентоспроможності: фінансової, виробничої, ринкової, організаційної, техніко-технологічної, інвестиційної. Доведено, що умовою забезпечення конкурентоспроможності промислових підприємств

є внутрішні властивості самого об'єкта. Формування та визначення інтегрального показника забезпечило можливість розрахунку значень тренду відповідної стратегії забезпеченості конкурентоспроможності промислового підприємства. Підприємства гірничорудного комплексу Криворізького залізничного басейну мають реальні можливості до подальшого розвитку конкурентоспроможності за розвитку наявної мінерально-сировинної бази.



**Список використаних джерел:**

1. Кашуба Я.М. Вибір методів та підходів стратегічного управління розвитком підприємництва. *Економіка та держава*. 2011. № 9. С. 16–17.
2. Кибанов А.Я. Оценка экономической эффективности усовершенствования машиностроительным предприятием. Москва : МИУ, 1990. 126 с.
3. Кизим М.О., Забродський В.А. Оцінка і діагностика фінансової стійкості підприємства: монографія. Харків. : ВД «ІНЖЕК», 2003. 141 с.
4. Кірейцев Г.Г. Фінансовий менеджмент. Житомир : ЖІТІ, 2001. 440 с.
5. Шершньова З.Є. Стратегічне управління. підручник. Київ : КНЕУ, 2004. 699 с.
6. Портер М. Конкурентная стратегия : методика анализа отраслей и конкурентов / пер. с англ. Москва. : Альпина-Бизнес Букс, 2005. 454 с.
7. Портер М.Е. Стратегія конкуренції / пер. з англ. А. Олійник, Р. Сільський. Київ : Основи, 2009. 390 с.
8. Свиридова С.С., Стойловська О.М. Стратегічне управління як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2014. № 3. Т. 3. С. 216–218.
9. Пономаренко В.С., Тридід О.М., Кизим М.О. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи. Харків : ІНЖЕК, 2003. 328 с.
10. Айвазян С.А., Мхитарян В.С. Прикладная статистика и основы эконометрики. Москва : ЮНИТИ, 1998. 1000 с.

**References:**

1. Kashuba Ja.M. (2011). Vybir metodiv ta pidkhodiv strategichnogo upravlinnja rozvytkom pidpryjemnyctva. [Choosing methods and approaches for strategic management of entrepreneurship development]. *Ekonomika ta derzhava*. vol. 9, pp. 16–17.
2. Kybanov A.Ja. (1990). *Ocenka ekonomycheskoj effektivnosti sovershenstvovanyja mashynostroytel'nyh predpryatyem*. [Evaluation of the economic efficiency of improv ementby a machine-building enterprise]. Moskva: Moscow State University. (in Russian)
3. Kyzym M.O., Zabrodsjkyj V.A. (2003). *Ocinka i diaghnostyka finansovoji stijkosti pidpryjemstva: monohrafija*. [Evaluation and diagnostics of financial stability of the enterprise: monograph]. Kharkiv: VD "INZhEK". (in Ukrainian)
4. Kirejcev Gh.Gh. (2005). *Finansovyy menedzhment*. [financial management]. Zhytomyr: ZhITI. (in Ukrainian)
5. Shershnyova Z.Je. (2004). *Strategichne upravlinnja. pidruchnyk*. [Strategic management. textbook]. Kyjiv: KNEU. (in Ukrainian)
6. Porter M. (2005). *Konkurentnaja strateghyja: metodyka analiza otraslej y konkurentov* [Competitive strategy: methods of analysis of industries andcompetitors]. Moscow: Alpina Business Books. (in Russian)
7. Porter M.E. (2009). *Strateghija konkurenciji*. [Competiti on strategy]. Kyiv: Osnovy. (in Ukrainian)
8. Svyrydova S.S., Stojlovsjka O.M. (2014). Strategichne upravlinnjajak chynnyk pidvyshhennja konkurentospromozhnosti pidpryjemstv. [Strategic managements a factor inimprovingthe competitiv eness of enterprises]. *Visnyk Khmeljnycjkogho nacionaljnogho universytetu*. vol. 3, no. 3, pp. 216–218. (in Ukrainian)
9. Ponomarenko V.S., Trydid O.M., Kyzym M.O. (2003). *Strateghija rozvytku pidpryjemstva v umovahkryzy*. [Strategy of enterprise development in crisis]. Kharkiv: IN ZhEK. (in Ukrainian)
10. Ajvazjan S.A., Mkhitarjan V.S. (1998). *Prykladnaja statystyka y osnovy ekonometryky*. [Applied statistics and fundamentals of econometrics]. Moskva: Ju NYTY. (in Russian)