

## СУТНІСТЬ, ПРОБЛЕМИ І ОСОБЛИВОСТІ ОЦІНКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

Черняєва О.В., Ноздріна А.О.

Українська інженерно-педагогічна академія

В статті розглянуто та проаналізовано сучасні підходи до оцінки конкурентоспроможності промислового підприємства, що дає змогу визначити ступінь конкурентоздатності промислового підприємства по відношенню до інших суб'єктів даного ринку та забезпечити високий показник конкурентоспроможності, який допоможе підприємству виживати в умовах жорсткої конкурентної боротьби. Проведено аналіз методів оцінки конкурентоспроможності, по кожному з них виявлені певні переваги та недоліки. Надані рекомендації щодо доцільності та можливості їхнього використання підприємствами.

**Ключові слова:** конкурентоспроможність, стратегічне управління, стратегія промислового підприємства, місія, конкурентні переваги.

**Постановка проблеми.** В існуючих умовах більшість промислових підприємств, часто володіють унікальними технологіями та величезною матеріально-технічною базою, стали не тільки не конкурентоспроможними в сучасній ринковій економіці, а й втратили накопичений інтелектуальний та інноваційний потенціал.

В даний час стало недостатнім мати тільки високу якість поставленого на ринок товару, щоб бути конкурентоспроможним на ринку. Поряд з високою якістю для споживачів істотну роль відіграють такі чинники, як конкурентоспроможність товару в цілому, високий технічний рівень виробництва і управління, імідж підприємства, товарно-збутові можливості підприємства і т.п. Це пов'язано з тим, що в останні роки, починаючи, приблизно, з шістдесятих років двадцятого століття, споживачі часто віддають перевагу не стільки якості товару та його конкурентоспроможності, скільки конкурентоспроможності підприємства, яке виготовило цей товар. Таким чином, в даний час попит на той чи інший товар, особливо наукомісткий, багато в чому залежить не тільки від його якості та конкурентоспроможності, але більшою мірою визначається конкурентоспроможністю підприємства – виробником цього товару.

Чим вище конкурентоспроможність промислових підприємств, тим вище конкурентоспроможність промисловості, країни, ефективність всієї діяльності і добробут населення. Отже, проблема забезпечення і підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах посилення конкуренції – це одна з найбільш значущих і архіважливих в сучасній економіці, але через її міжгалузевий та системний характер є складною для вирішення.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанню конкурентоспроможності підприємств було приділено значну увагу такими вченими як Г.Л. Азоєва, С.В. Барсукова, П.В. Забелін, П.С. Зав'ялова, Ж.-Ж. Ламбен, І.В. Максимова, Н.К. Моїсеєва, Н.І. Перцовський, М.Ю. Портер, І.А. Спиридонов, Р.А. Фатхутдінов, В.Е. Хруцький, які показали постійно зростаючий вплив конкурентоспроможності підприємств на економічний прогрес.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Не можна стверджувати, що питання конкурентоспроможності підприємств не визнавалися раніше актуальними, але адекватної уваги цьому напряму приділялося недостатньо. Перед промисловими підприємствами гостро стоїть завдання досягнення й утримання конкурентної переваги в умовах високої динаміки ділового середовища, що актуалізує питання до оцінки конкурентоспроможності бізнесу.

**Мета статті.** Отже, метою даної роботи є розгляд та аналіз сучасних підходів до оцінки конкурентоспроможності промислових підприємств.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Сучасна економіка являє собою складний господарський організм, що складається з величезної кількості різноманітних виробничих, комерційних, фінансових та інформаційних структур, взаємодіючих на тлі розгалуженої системи правових норм бізнесу і об'єднуються єдиним поняттям – ринок.

У будь-якої організації, незалежно від сфери її діяльності, можна виявити певну стратегію виробничо-комерційної діяльності. Вона проявляється в підходах до прийняття рішень, які зачіпають життєві інтереси даного підприємства, у порядку розподілу ресурсів, в системі виробничо-комерційних пріоритетів і т.п.

Стратегічне управління – це процес послідовних дій з розробки та реалізації стратегії розвитку організації. Він включає розробку бачення місії організації, постановку цілей, аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища, аналіз стратегічних змін.

Поряд з постановкою завдання з реалізації бізнесу бачення повинно містити культуру організації, яка охоплює систему цінностей і виражається в поведінці співробітників між собою і по відношенню до зовнішнього оточення. Культура організації надає підприємству певне значення, сприйняття суспільством і створює йому імідж. Будь-яке підприємницьке рішення, яке приймається керівництвом, повинно порівнюватися з існуючою системою цінностей. Чим більше культура підприємства відповідає стратегії, тим вище конкурентні переваги і сильніша позиція в конкурентній боротьбі.

Місія трактується як призначення організації, критерій бачення і успіху в його досягненні, що визначає рівень досягнень організації, окремих її підрозділів, служб і кожного члена організації окремо [1].

При розробці місії особливої актуальності набуває чітке визначення завдання організації, а деталізація місії реалізується за допомогою стратегічних цілей. Вибір цілей і стратегії передбачають проведення аналізу зовнішнього середовища та обстеження самої організації, що переводить завдання оцінки конкурентоспроможності організації в розряд першочергових.

Конкурентні умови на різних ринках ніколи не бувають ідентичними, процеси суперництва на них аналогічні настільки, що можна використовувати загальну аналітичну схему для визначення природи та інтенсивності конкурентних сил. Як переконливо продемонстрував професор М. Портер з Гар-

вардської школи бізнесу, стан конкуренції в галузі є результатом дії п'яти конкурентних сил:

1. Суперництво між конкуруючими продавцями вже присутнє в галузі.

2. Ринкові спроби компаній з інших галузей завоювати споживачів за допомогою товарів субститутів (замінників).

3. Потенційна поява нових конкурентів.

4. Ринкова влада та засоби впливу, які використовуються постачальниками сировини.

5. Ринкова влада та засоби впливу, які використовуються споживачами.

Найпотужнішими з п'яти конкурентних сил зазвичай бувають боротьба за ринкову позицію і прихильність покупців однієї з компаній, що змагаються між собою. Конкуренція виникає в результаті того, що один або кілька конкурентів шукають можливості більш повного задоволення запитів споживачів або перебувають під тиском необхідності поліпшення показників своєї діяльності. Інтенсивність суперництва між конкуруючими продавцями відображається у тому, що наскільки енергійно вони використовують такі конкурентні тактичні прийоми, як пониження цін, підвищення привабливості властивостей продукції, збільшення обсягу обслуговування споживачів, подовження періодів гарантійних зобов'язань, прийняття спеціальних заходів для стимуляції збуту та випуску нової продукції.

Значення моделі п'яти сил полягає в допомозі при визначенні характеру і складу конкурентних сил. Для аналізу конкурентного довкілля керівники повинні оцінити величину кожної з п'яти конкурентних сил. Спільний вплив цих сил визначає характер конкуренції на цьому ринку. Як правило, чим сильніше конкурентні сили, тим нижче загальна прибутковість присутніх на ринку компаній. Найбільш важкі конкурентні ситуації виникають, коли усі п'ять сил створюють тяжкі умови, при яких ринок впродовж тривалого часу характеризується прибутками нижче середнього або навіть збитками у більшості або в усіх компаній.

Конкурентна структура галузі стає «непривабливою», з точки зору отримання прибутку, коли різко загострюється суперництво між продавцями, низькі бар'єри для входу конкурентів, сильна конкуренція з боку замінників, а постачальники і споживачі здатні використати значну ринкову владу.

Проте, коли конкурентні сили не мають значної інтенсивності, конкурентна структура галузі стає «сприятливою» або «привабливою», з точки зору отримання прибутку вище за середній.

«Ідеальним» конкурентним довкіллям, з точки зору перспективи отримання прибутків, являється така ситуація, при якій покупець і продавець мають невелику ринкову владу, відсутні хороші замінники, бар'єри для входу відносно високі, а суперництво між існуючими продавцями носить помірний характер. Проте навіть тоді, коли деякі з п'яти сил досить потужні, галузь може залишатися привабливою для тих компаній, стратегія і ринкова позиція яких досить якісні для захисту від конкурентного тиску і збереження здатності до отримання прибутків вище за середній рівень.

Для успішної боротьби з конкурентними силами керівник повинен розробити таку стратегію, яка: наскільки це можливо, захистила б компанію від дії п'яти конкурентних сил; впливала б на правила конкуренції в галузі у вигідному для компанії напрямі; забезпечила б створення міцної і безпечної позиції компанії, яка дала б їй перевагу в тих умовах конкуренції, які склалися в галузі.

Керівники не можуть правильно вирішити це завдання без знання і розуміння усієї конкурентної картини галузі. Модель п'яти сил – це інструмент, за допомогою якого можна досягти необхідного розуміння.

Конкурентна стратегія компанії складається з ділових підходів і ініціатив, які вона використовує для залучення споживачів, опору конкурентному тиску і зміцнення своїх ринкових позицій.

Стратегія компанії в області конкуренції зазвичай містить наступальні і оборонні дії і робить упор на ті з них, які виправдані ринковими умовами.

Найширше в аспекті оцінки конкурентоспроможності, визнані дослідження М. Портера, в яких він показав п'ять чинників, що найбільшою мірою впливають на конкурентоспроможність організації: боротьба з існуючими конкурентами; загрози з боку нових конкурентів; можливості проведення торгів з постачальниками; можливості споживачів зробити свій вибір і здійснити торги з ними; загрози з боку альтернативних виробів і послуг (продуктів-аналогів) [2].

На підставі розглянутих чинників М. Портером були виділені три основні стратегії бізнесу, наслідуючи які організації намагаються добитися конкурентних переваг: прагнути стати виробником з низькими витратами виробництва, для випуску продукції з найменшою собівартістю в цій галузі або сфері бізнесу; прагнути до диференціації виробів і послуг для повнішого задоволення потреб і запитів споживачів, що, у свою чергу, припускає більш високий рівень цін; сфокусувати увагу на основних сегментах ринку, для задоволення потреб і запитів строго окресленого кола споживачів, або за рахунок низької ціни, або високої якості [2].

Таким чином, добитися конкурентних переваг можна рішенням наступних завдань: підвищенням якості і споживчих властивостей продукту (послуги); зниженням витрат і збереженням максимально прийнятної рівня цін; орієнтацією своєї продукції на цільові сегменти ринку, де конкуренція в силу високого ступеня неоднорідності ринку ослаблена [2].

На основі моделі М. Портеру Американська асоціація управління запропонувала систематизовану модель порівняльного аналізу підприємств, що реалізовується за допомогою контрольного листа «SWOT-аналізу» (від англ. strenghts – weaknesses – opportunities – threats), що дозволяє оцінити сильні і слабкі сторони організації [3]. У запропонованому підході показники конкурентоспроможності оцінювалися по наступних блоках: фінанси, виробництво, організація і управління, маркетинг, кадровий склад, технологія. Проте ця методика оцінки не дає інтегрального показника конкурентоспроможності і, як наслідок, важко зробити порівняння конкурентних переваг.

Методика оцінки конкурентоспроможності бізнесу «4P», на відміну від SWOT-аналізу, дозволяє дати кількісну оцінку, як по окремих чинниках, так і по усіх чинниках в цілому.

Недоліком цього методу є те, що оцінюються чинники конкурентоспроможності експертами, і, як наслідок, при їх оцінці позначатиметься їх суб'єктивне відношення до продукту або послуги.

Такі ж недоліки має і метод оцінки конкурентоспроможності шляхом складання функціональних карт [3]. Суть цього методу заснована в поєднанні методу «4P» з сегментацією ринку. Оцінка також ведеться експертами по окремих чинниках конкурентоспроможності з урахуванням їх значущості для споживачів на основних сегментах ринку.

Достоїнства методу в тому, що він дозволяє: уточнити який з сегментів ринку можна вибрати в

якості цільового; визначити пріоритети при розробці плану по підвищенню конкурентоспроможності організації; дозволяє визначити, що необхідно поліпшити в параметрах товару, щоб краще до конкурентів пристосувати його до вимог споживачів цього сегменту ринку.

Дещо пізніше М. Портеру свої поняття і визначення конкурентної переваги і конкурентоспроможності організації запропонував Ж.-Ж. Ламбен [4], що визначив конкурентну перевагу, як характеристики і властивості товару (марки), що створюють для організації певну перевагу над своїми прямими конкурентами. Ці характеристики можуть бути найрізноманітнішими і відносяться як до самого товару (базовій послугі), так і до додаткових послуг, супроводжуваних базовою, до форм виробництва, збуту або продажів, специфічних для підприємства або товару.

Одним з найважливіших питань аналізу конкурентоспроможності організації в дослідженнях Ж.-Ж. Ламбена є реакція конкурентів, на підставі чого їм було запропоновано вести аналіз по трьох чинниках: ціна, реклама, якість, на основі яких будується матриця еластичності конкурентної реакції, що дозволяє порівнювати конкуруючі організації.

Гідністю цього методу є наочність конкурентної переваги і конкурентоспроможності організації по відношенню до конкурентів, але при цьому наявна мала кількість чинників, що враховуються.

У своїх дослідженнях Н.К. Моїсеєва [5] пропонує оцінювати конкурентоспроможність організації використовуючи методи: порівняльної переваги; рівноваги підприємства і галузі; ринкової позиції підприємства; «профілів»; матричний.

Використовуючи методіку порівняльних переваг, дати оцінку конкурентоспроможності організації в загальному вигляді важко, оскільки наявні переваги характеризують конкурентоспроможність не лише конкретної організації, але і усієї галузі.

Наступним напрямом дослідження конкурентоспроможності є теорія рівноваги підприємства. Під рівновагою розуміється такий стан, коли у виробника не існує стимулів для переходу в інший стан, тобто для зміни обсягу виробництва.

В умовах рівноваги виробника кожен з чинників виробництва використовується з однаковою і одночасно найбільшою продуктивністю. При цьому підприємства галузі не отримують надприбутків, і, як наслідок, сторонні організації не мають стимулів для вступу в галузь.

Збільшити обсяг виробництва можливо, якщо який-небудь чинник виробництва використовується не повністю та існуючі масштаби виробництва не забезпечують мінімуму витрат. Критерієм конкурентоспроможності служить наявність у виробника таких чинників виробництва, які можуть бути використані з кращою, ніж у інших конкурентів, продуктивністю.

Основним недоліком цього методу є те, що ця методика не дає інтегрального показника конкурентоспроможності організації.

По ринкових позиціях організації і у рамках теорії ефективної конкуренції можна виділити два основні підходи до визначення критерію конкурентоспроможності: структурний і функціональний.

При використанні структурного підходу, оцінка положення може бути зроблена, виходячи з рівня монополізації галузі, тобто концентрації виробництва і капіталу, і бар'єрів для організацій, що вступають на галузевий ринок.

Порівняно з методикою оцінки конкурентоспроможності виробника на основі теорії рівнова-

ги і чинників виробництва, структурний підхід дозволяє враховувати більшу кількість чинників, що впливають на конкурентоспроможність організації, що, у свою чергу, робить цей метод привабливішим. Проте він не позбавлений недоліку – не усі чинники можуть бути оцінені кількісно.

Функціональний підхід, на відміну від структурного методу оцінки конкурентоспроможності організації, не має цих недоліків. Основна роль при оцінці конкурентоспроможності організації приділяється економічним показникам діяльності таким, як: співвідношення витрати-ціни, завантаження виробничих потужностей, обсяги випуску продукції, норма прибутку і так далі. Цей метод дозволяє в певних межах будувати висновки відносно усієї галузі, а не тільки відносно окремо взятої організації [5].

Функціональний метод оцінки конкурентоспроможності багато в чому схожий з методами проведення аналізу виробничо-господарської діяльності. Достойнством його є те, що він дозволяє оцінити стан справ на підприємстві, встановити ряд показників, при виході за межі яких слід вживати заходи по оздоровленню підприємства, дозволяє робити кількісну оцінку показників і їх порівняння з показниками інших підприємств або галузей. До недоліків цього методу можна віднести те, що він не дозволяє проводити оцінку якісних показників, оцінює тільки стан підприємства в даний момент часу, не враховує конкурентний потенціал підприємства.

Наступним способом оцінки конкурентоспроможності організації є метод оцінки конкурентоспроможності виробника за якістю продукції, який здійснюється по «методу профілів». При використанні цього методу виявляються різні критерії задоволення запитів споживачів стосовно якого-небудь продукту, встановлюється їх ієрархія і порівняльна важливість в межах того спектру характеристик, які в змозі помітити і оцінити споживач, проводиться порівняння техніко-економічних показників продукту з іншими конкуруючими продуктами [5].

При використанні цієї методіки можливе використання непрямих узагальнених показників. Кількість чинників, що впливають на конкурентоспроможність підприємства і підлягають застосуванню при використанні цієї методіки, є необмеженою. У цьому полягає одно з основних достоїнств даної методіки оцінки конкурентоспроможності, що дозволяє оцінити конкурентоспроможність товару, підприємства, галузі, економіки країни. Недоліком методу є той факт, що метод дозволяє отримати дуже обмежене уявлення про роботу підприємства, оскільки конкурентоспроможність підприємства набирає вигляду конкурентоспроможності товару і не зачіпає інші аспекти.

Матрична методика оцінки конкурентоспроможності була запропонована Бостонською консалтинговою групою і застосовна для оцінки конкурентоспроможності товарів, окремих підприємств, галузей. Методика полягає в побудові матриці з використанням двох показників: темпи зростання місткості ринку в лінійному масштабі, і відносна доля продуцента на ринку в логарифмічному масштабі. Усі стратегічні одиниці бізнесу можуть бути розташовані на цій матриці залежно від своїх характеристик і умов ринку. Найбільш конкурентоздатними є організації, що займають значну долю на швидкозростаючому ринку [3].

Розглянуті методіки явно або неявно зводяться до визначення конкурентоспроможності на основі певного набору чинників, опосередковуючих якість позиціонування організації. На основі проведеного аналізу методів до оцінки конкурентоспроможності

по кожному з них виявлені певні переваги та недоліки, які спричиняють доцільність та можливість їхнього використання підприємствами.

**Висновки і пропозиції.** Вивчення споживачів і конкурентів, а також умов конкуренції дозволяє підприємству визначити його недоліки перед конкурентами, розробити успішні конкурентні стратегії і підтримати конкурентні переваги. Підприємство повинне знати ступінь конкурентоздатності по відношенню до інших суб'єктів даного ринку, оскільки висока ступінь конкурентоспроможності є гарантом отримання високих економічних показників в ринкових умовах, і мати на меті стратегію досягнення такого її рівня, який допоміг би йому вижити в умовах жорсткої конкурентної боротьби. Нині проблема конкурентоспроможності як ніколи актуальна для національної економіки і для її господарюю-

чих суб'єктів. Стан і рівень розвитку промислових підприємств зумовлюють не лише забезпеченість населення промисловими товарами і якість життя, але і стан, і темпи розвитку торгівлі та економіки країни в цілому.

Перспективою подальших досліджень є розроблення підходів та методів оцінювання конкурентоспроможності промислового підприємства на конкретному ринку або його сегменті, товарної марки, продукції, що ґрунтуватимуться на аналізі технологічних, виробничих, фінансових і маркетингових можливостей підприємства. Оцінювання конкурентоспроможності здійснюється з метою визначення потенційних можливостей підприємства та заходів забезпечення високого рівня довгострокових конкурентних переваг, які відповідатимуть стратегічним цілям підприємства.

### Список літератури:

1. Максимова И. Оценка конкурентоспособности промышленного предприятия / И. Максимова // Маркетинг. – 1996. – № 3. – С. 33-40.
2. Портер М. Конкуренция / М. Портер, Э. Майкл; пер. с англ. М.: Издательский дом «Вильямс», 2005. – 608 с.
3. Хруцкий В.Е. Современный маркетинг: настольная книга по исследованию рынка / В.Е. Хруцкий, И.В. Корнеева. М.: Финансы и статистика, 2002. – 528 с.
4. Ламбен Жан-Жак. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива / Жан-Жак Ламбен; пер. с франц. СПб.: Наука, 1996. – 589 с.
5. Моисеева Н.К. Международный маркетинг: учеб. пособие / Н.К. Моисеева. М.: Центр экономики и маркетинга, 2006. – 200 с.

**Черняева Е.В., Ноздрин А.А.**

Украинская инженерно-педагогическая академия

## СУЩНОСТЬ, ПРОБЛЕМЫ И ОСОБЕННОСТИ ОЦЕНКИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

### Аннотация

В статье рассмотрены и проанализированы современные подходы к оценке конкурентоспособности промышленного предприятия, которое дает возможность определить степень конкурентоспособности промышленного предприятия по отношению к другим субъектам данного рынка и обеспечить высокий показатель конкурентоспособности, который поможет предприятию выживать в условиях жесткой конкурентной борьбы. Проведен анализ методов оценки конкурентоспособности, по каждому из них выявлены определенные преимущества и недостатки. Даны рекомендации относительно целесообразности и возможности их использования предприятиями.

**Ключевые слова:** конкурентоспособность, стратегическое управление, стратегия промышленного предприятия, миссия, конкурентные преимущества.

**Chernyayeva E.V., Nozdrina A.A.**

Ukrainian Engineering Pedagogics Academy

## ESSENCE, PROBLEMS AND SPECIFICS TO EVALUATION COMPETITIVENESS OF INDUSTRIAL ENTERPRISES

### Summary

The article discusses and analyzes modern approaches to assessing the competitiveness of industrial enterprises that enables us to determine the degree of competitiveness of industrial enterprises in relation to the other subjects of this market and provide a high degree of competitiveness, which will help the company to survive in the fierce competitive struggle. The analysis of methods of estimation of competitiveness is conducted, on each of them certain advantages and defects are deduced. Recommendations in relation to expediency and possibility of their use enterprises are given.

**Keywords:** competitiveness, strategic management, strategy of industrial enterprise, mission, competitive advantage.