

УДК 005.332.4-047.44

**ОКСАНА ЯРЕМЕНКО**

jaremenko.or@gmail.com

**ГАННА ЧЕЧОТКІНА**

chechetkina.ann@gmail.com

м. Харків

## МЕТОДИ ОЦІНКИ ТА ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

*У статті розглянуто актуальні питання і проблеми конкурентоспроможності підприємств, розглянуто основні методи оцінки. Проведено аналіз конкурентного середовища з використанням методу П'ятифакторної моделі Портера. Визначено фактори й умови, що впливають на конкурентоспроможність підприємств, як у внутрішньому, так і зовнішньому середовищі. Виявлені основні шляхи підвищення конкурентоспроможності.*

*Ключові слова: підприємство, конкурентоспроможність, споживач, фактори, умови, методи, оцінка.*

Підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств будь-якої форми власності, оптимізація їх функціонування і елементарне виживання в ринковому середовищі – фундаментальна проблема сучасної економіки. Від її вирішення багато в чому залежить якість відтворювальних процесів, прибутковість підприємств, їх адаптація до ринкових умов і подальший економічний зріст. Конкуренція представляється, з одного боку, ефективним механізмом природного регулювання ринкової економіки і відбору найбільш стійких з фінансової точки зору підприємств, здатних функціонувати в умовах ринку, а з іншого, – це легалізована форма економічної боротьби самостійних господарюючих суб'єктів, що випускають однорідну продукцію, за ринки збуту з метою отримання більш високих доходів.

В даний час термін «конкурентоспроможність» став одним з найбільш уживаних у науковій літературі. Політики, економісти, представники бізнесу, журналісти також широко його використовують, коли йдеться про необхідність інтеграції економіки країни в систему сучасного світового господарства.

Актуальність обраної теми полягає і в тому, що кінцева мета будь-якого підприємства – перемога в конкурентній боротьбі. Перемога не разова, не випадкова, а як закономірний підсумок постійних і грамотних зусиль підприємства. Досягається вона чи ні – залежить від конкурентоспроможності підп-

приємства, тобто від того, наскільки воно краще в порівнянні з аналогами – продукцією і послугами інших підприємств.

Дана проблема до недавнього часу практично не розглядалася в наукових працях вітчизняних економістів. І цьому є відповідне пояснення. Адміністративно-командні методи господарювання не сприяли становленню конкурентних відносин між підприємствами внаслідок обмеження свободи дій підприємницької діяльності, надмірного втручання держави в діяльність підприємств, нерозвиненість основних ринкових інститутів.

Перехід від адміністративно-командної до ринкової економіки сприяв значному зростанню цін на продукцію при одночасному зниженні якості пропонованих товарів. Таке положення справ стало можливим в результаті надмірної монополізації економіки, що виражалось у високій мірі концентрації і вузької предметної спеціалізації. Тому з метою регулювання монопольного ринку в 1993 р. був прийнятий закон «Про конкуренцію і обмеження монопольної діяльності на товарних ринках», який сприяв створенню нормативної бази конкурентних відносин.

Проблеми конкурентоспроможності підприємств досліджувалися і узагальнювалися у працях А. Н. Захарова, Т. Кінно, М. В. Маракуліна, А. Селезньова, Л. М. Калашникова, М. К. Старовойтов, Б. Ф. Фоміна, Ц. Р. Светунькова і ін.

Мета даної статті – розкрити актуальність проблеми конкурентоспроможності підприємства, розглянути один із методів оцінки на прикладі і запропонувати основні шляхи підвищення конкурентоспроможності.

Конкурентоспроможність організації за структурою і змістом являє собою взаємообумовлену єдність конкурентоспроможності продукції та ресурсного потенціалу організації, а сутність – сукупність трудового і науково-виробничого потенціалу організації, здатного створювати і виробляти продукцію певного рівня конкурентоспроможності.

Поняття конкурентоспроможності підприємства дуже багатогранний і поширюється на всі складові діяльності підприємства, такі як товар і його основні характеристики, а також організаційні, фінансові та виробничі

характеристики самого підприємства. Конкурентоспроможність підприємства безпосередньо залежить від конкурентоспроможності товару – це здатність здійснювати прибуткову господарську діяльність в умовах жорсткої конкуренції [1, 90].

Конкурентоспроможність підприємства можна охарактеризувати як його потенційна якість, яке включає:

1. Здатність підприємства отримувати реальну оцінку очікувань цільової групи споживачів, а також простежувати тенденції споживчого поведінки. Іншими словами, підприємство повинне бути здатне своєчасно, об'єктивно і точно оцінювати споживчий попит як у даний час, так і прогнозувати його динаміку на майбутнє. Така оцінка можлива лише на базі наукової моделі цільової споживчої

Таблиця 1

**Визначення «конкурентоспроможності»**

№	Автор	Визначення
1	Захаров А. Н. [3]	Конкурентоспроможність організації – володіння властивостями, що створюють переваги для суб'єкта економічного змагання
2	Конно Т. [7]	Конкурентоспроможність підприємства – сукупність характеристик, що включають захоплену підприємством частку ринку, здатність підприємства до виробництва, збуту і розвитку, здатність вищої ланки керівництва до реалізації поставленої мети
3	М. В. Маракулін [6]	Конкурентоспроможність компанії – здатність компанії працювати в динамічному конкурентному середовищі при утриманні наявних конкурентних переваг, як мінімум, в незмінному вигляді (краще – з позитивною динамікою)
4	А. Селезньов [7]	Конкурентоспроможність – це обумовлене економічними, соціальними, політичними факторами становище товаровиробника на внутрішньому і зовнішньому ринках, що відображається через показники (індикатори), адекватно характеризують такий стан і його динаміку
5	Л. М. Калашникова [4]	Конкурентоспроможність підприємства – це комплексне поняття, яке обумовлено системою та управлінням якістю, якістю продукції, широтою і глибиною асортименту, затребуваного суспільством або окремими його членами, стабільним фінансовим станом, здатністю до інновацій, ефективним використанням ресурсів, цілеспрямованою роботою з персоналом, рівнем системи товароруху і сервісу, іміджем фірми
6	М. К. Старовойтов, Б. Ф. Фомін [11]	Конкурентоспроможність – «рівень підприємства» – є загальною мірою інтересу та довіри до послуг підприємства на фондовому, фінансовому й трудовому ринках. У числі головних визначальних чинників цього заходу виступають вартість підприємства, технічна оснащеність робочих місць, реалізована концепція управління, управлінські технології, організаційна система, людський капітал, стратегічний маркетинг, технічна, інвестиційна та інноваційна політики
7	С. Г. Светуньков [10]	Конкурентоспроможність – це властивість об'єкта, який має визначену частку відповідного ринку, що характеризує ступінь відповідності техніко-функціональних, економічних, організаційних і інших характеристик об'єкта вимогам споживачів, визначає частку ринку, що належить даному об'єкту, і перешкоджає перерозподілу цього ринку на користь інших об'єктів

групи, враховує її економічні, соціально-культурні та психологічні чинники, розробленої методами сучасної соціології та маркетингу;

2. Здатність організувати виробництво, результати якого будуть відповідати очікуванням цільової групи споживачів як найбільш корисного товару по відношенню ціна-якість. Говорячи про результати, мається на увазі не тільки споживчі якості товару, що випускається, але і його маркетингові якості (ціна, гарантії, післяпродажне обслуговування тощо);

3. Здатність проводити ефективну поточну маркетингову політику;

4. Здатність знаходити і створювати умови для зниження витрат на забезпечення факторами виробництва – капіталом, робочою силою, сировиною і матеріалами, енергією на одиницю проданої продукції;

5. Здатність до створення та утримання технологічного виробництва над іншими

членами галузевої співтовариства, що вимагає своєчасного оновлення застосовуваних технологій. Це може ставитися до виробництва, збуту, управління;

6. Здатність планувати, організувати й проводити ефективну стратегію в сферах виробництва і маркетингу на основі інновацій;

7. Створення і розвиток високого кадрового потенціалу, як на виконавській, так і на управлінському рівнях. Якість виконавського персоналу проявляється в його здатності ефективно використовувати наявні на підприємстві виробничі технології та готовності до освоєння перспективних технологій [2, 43].

Все разом це розширює можливості підприємства і знижує його питомі витрати на фінансовому, сировинному інших ринках, що відбивається на ціні продукції і отриманого нею прибутку.

З розвитком конкуренції у всіх сферах життєдіяльності людини зростає інтерес до

Таблиця 2

**Методи аналізу конкурентоспроможності підприємства**

№	Метод оцінки	Короткий опис
1	SWOT-аналіз	методика стратегічного аналізу, що дозволяє оцінити конкурентоспроможність фірми з точки зору сильних, слабких сторін продукту, можливостей та загроз ринку
2	PEST-аналіз	маркетинговий інструмент, призначений для виявлення політичних (Political), економічних (Economic), соціальних (Social) і технологічних (Technological) аспектів зовнішнього середовища, які впливають на бізнес компанії
3	SWW-аналіз	аналіз сильних, нейтральних і слабких сторін організації. Як показала практика, в ситуації стратегічного аналізу внутрішнього середовища організації в якості нейтральної позиції найкраще фіксувати середньоринкове стан для даної конкретної ситуації
4	Аналіз конкурентів	передбачає: вивчення існуючих і потенційних конкурентів; визначення та оцінку стратегій позиціонування конкурентів; виявлення і аналіз слабких і сильних сторін конкурентів; оцінку сприйняття конкурентів цільовими групами споживачів; аналіз рекламної та PR-діяльності конкурентів
5	КФУ	Ключові фактори успіху є загальні для всіх підприємств галузі фактори, реалізація яких відкриває перспективи поліпшення своєї конкурентної позиції. Справа не в тому, може чи не може конкретна фірма в даний час реалізувати ці фактори. Задача полягає у визначенні факторів, що дають у даній галузі ключ до успіху в конкуренції
6	Методика McKinsey / GE	метод аналізу, що дозволяє визначити найкращі ринки для компанії на основі оцінки двох критеріїв: конкурентоспроможність продукції і привабливість галузі
7	Модель 5 сил Портера	методика оцінки конкурентоспроможності та стійкості бізнесу з точки зору факторів зовнішнього і внутрішнього середовища компанії
8	Багатокутник конкурентоспроможності	методика визначення порівняльного положення товару компанії по відношенню до ключових конкурентів

питань управління конкурентоспроможністю підприємств. Щорічно у вітчизняній і в зарубіжній пресі публікується велика кількість наукових робіт в даній області. Різноманіття публікацій, застосування в них різного понятійного апарату, методів дослідження побічно показує складність категорії «конкурентоспроможність підприємства». При аналізі публікацій в області конкурентоспроможності підприємств виявляється, що кожен автор в залежності від цілей і завдань дослідження, досліджуваних об'єктів, вимог суб'єктів рин-

кових відносин дає своє визначення конкурентоспроможності підприємства. Так, в результаті вивчення лише невеликої кількості праць з даної тематики було виявлено більше 10 визначень, деякі з них наведено в табл. 1.

Різноманітність методологічних підходів до визначення конкурентоспроможності підприємства не дозволяє встановити сутність цього поняття, склад його смислово-творчих елементів, які необхідні для розробки методів оцінки конкурентоспроможності підпри-

Таблиця 3

**Приклад одного з методів оцінки**

*Основні відомості про ТОВ «Автолідер»*

Назва	«АвтоЛідер»
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Тип підприємства Юридичний адрес	Приватне, комерційне-
Режим роботи	пн-нд 10:00–20:00

Основні види діяльності компанії:

- технічне обслуговування та ремонт європейських автомобілів, включаючи всі види діагностики,
- кузовний ремонт,
- фарбування,
- ремонт двигунів і ходової частини будь-якої складності,
- ремонт АКП,
- ремонт електрики,
- балансування,
- шиномонтаж,
- сход-розвал,
- всі види тюнінга

Корпоративним клієнтам автосервіс «Автолідер» пропонує обслуговування і ремонт за спеціальним програмам, спрямованим на підтримання машин в постійному робочому стані. Такі програми включають: пільгові ціни, стислі терміни ремонту і ТО, сезонну підготовку автомобілів, роботу з персональним менеджером, індивідуальний підхід, зберігання гуми, ремонт і особистих автомобілів співробітників Компанії з корпоративними тарифами, інші переваги

В автосервісі «Автолідер» особлива увага приділяється підвищенню якості послуг. В умовах жорсткої конкуренції на ринку автосервісу цей найважливіший чинник дозволить підприємству зберегти і розширити коло наших клієнтів, гарантуючи їм стабільно високу якість послуг. Кожен етап робіт ретельно контролюється відділом технічного контролю СТО «Автолідер». Реалізація політики щодо підвищення якості надаваних послуг, дозволить проводити ремонт і технічне обслуговування автомобілів в максимально короткі терміни і за доступними споживачам, цінами

Пріоритетний напрямок політики – зміцнення репутації фірми як стабільного підприємства та завоювання довіри клієнтів, що досягається за рахунок:

1. Застосування ефективної системи менеджменту якості.
2. Перспективного планування роботи структурних підрозділів фірми.
3. Створення сприятливої корпоративної середовища, в якій кожен працівник упевнений у своїй цінності для фірми.
4. Постійного підвищення професійного рівня персоналу.
5. Використання для ремонту автотранспорту запасних частин і комплектуючих, рекомендованих заводами-виготовлявачами.
6. Зниження кількості реклаमाцій.
7. Персональної відповідальності кожного співробітника фірми, від робітника до директора, за якість виконаної роботи

ємства та прийняття управлінських рішень по моделюванню її рівня. Різне розуміння одного й того ж явища суб'єктами ринку при спільній їх діяльності може перешкоджати узгоджених дій. В даний час відсутні загальноприйняті, що задовольняють всіх суб'єктів ринку методів оцінки конкурентоспроможності не тільки підприємств, але і інших об'єктів (товарів, послуг, галузей, регіонів, країн).

Розробка проблеми конкурентоспроможності товарів і послуг безпосередньо залежить від обраного методу оцінки. Зазначимо, що оцінка спроможності товару конкурувати проводиться шляхом зіставлення параметрів аналізованої продукції з параметрами бази порівняння, оскільки конкурентоспроможність товару або іншого об'єкта – поняття відносне, тобто про нього можна говорити тільки при порівнянні з іншим об'єктом.

Як у закордонній, так і у вітчизняній економічній літературі наводиться велика кількість різних методів аналізу конкурентоспроможності підприємства (табл. 2). В теорії маркетингу існують зручні методики оцінки конкурентоспроможності підприємства, розглянемо найбільш популярні з них. Проводячи дослідження конкурентоспроможності діяльності підприємства, необхідно пам'ятати, що чим ретельніше складено аналіз, тим простіше буде визначити ефективні заходи по підвищенню якості продукту.

Розглянемо більш детально в таблиці 3 один з представлених у таблиці 2 методів оцінки конкурентоспроможності на прикладі ТОВ «Автолідер».

Проведемо аналіз конкурентного середовища ТОВ «Автолідер» з використанням методу П'ятифакторної моделі Портера.

**Сила 1: загроза появи нових конкурентів.**

За період з 2007 по 2016 роки ситуація на ринку істотно змінилася. В першу чергу, це проявилось через збільшення кількості комерційних структур і приватних підприємців, охочих займатися продажем та ремонтом автомобілів.

Ринок продажу та ремонту автомобілів у Росії перебуває на стадії зростання, що демонструє зростання обсягів реалізації автомобілів та послуг з ремонту. Таким чином,

враховуючи наявність зростання попиту на автомобілі зростає попит на ремонт автомобілів і ймовірність появи нових конкурентів у галузі залишається високою. Серед приватних організацій на ринку продажу та ремонту автомобілів переважають товариства з обмеженою відповідальністю (60–80%), у той час як частка відкритих і закритих акціонерних товариств зменшується.

**Висновок:** загроза появи нових приватних конкурентів досить велика.

**Сила 2: загроза появи товарів-замінників**

Обсяг послуг, які пропонуються підприємствами з ремонту та продажу, зростає, оскільки технічний прогрес не стоїть на місці і змінюється технологія ремонту та обслуговування автомобілів. Оскільки ринок автотранспортних засобів щорічно зростає, ринок ремонту автомобілів підлаштовується під зовнішнє середовище і теж збільшується, в тому числі і за рахунок зростання асортименту послуг.

**Висновок:** загроза появи товарів-замінників велика.

**Сила 3:** здатність покупців диктувати свої умови

Основними споживачами послуг ТОВ «Автолідер» є приватні особи. В даний час споживач все більшу увагу звертає на наявність гнучкої цінової політики підприємства, тому ступінь впливу цього фактора оцінюється як середня.

**Сила 4:** здатність постачальників диктувати свої умови

В даний час основними постачальниками ТОВ «Автолідер» є: ВАТ «Автопром», ВАТ «АвтоВаз», ТОВ «ДОК», ТОВ «АвтоМаг» та інші.

Вплив постачальників на підприємства, що надає послуги з продажу та ремонту автомобілів середнє в силу специфіки їх надання, що вимагає наявності обладнання та певних ресурсів (запасних частин, мастил тощо).

**Сила 5:** суперництво між конкурентами всередині галузі

Ринок послуг з ремонту автомобілів знаходиться на стадії насичення. Аналіз конкурентного середовища ТОВ «Автолідер» з використанням методу П'ятифакторної моделі Портера показав високий рівень конкуренції на ринку, що говорить про необхідність

впровадження нових продуктів, що не мають аналогів на ринку.

Для того, щоб запропонувати шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства необхідно добре уявляти зовнішнє середовище, в якій працює підприємство, її фактори і мати чітке уявлення про внутрішнє середовище підприємства.

У внутрішньому середовищі підприємства на конкурентоспроможність впливає низка факторів, а саме:

1. Технологічні інновації. Часті технологічні нововведення в методах виробництва, розмір інвестицій дозволяють збільшувати значення ефекту життєвого циклу товару. Це може викликати суттєві зміни у вимогах до розміру та кількості підприємств, що успішно діють на ринку;

2. Маркетингові інновації. Періодично підприємства пропонують ринку свою продукцію, користуючись новими шляхами і способами, намагаючись збільшити купівельний інтерес, підштовхнути попит, зменшити витрати на одиницю продукції. Таким чином, вони приводять в рух нові сили, які змінюють умови конкуренції і позиції підприємств суперників;

3. Купівельні переваги. Найчастіше зростає число покупців вирішує, що товари масового споживання за низькими цінами цілком відповідають їх смакам і перевагам так само, як і товари з більш високими цінами, що дають можливість вибору [5, 12].

В умовах глобальної конкуренції корпоративна стратегія компанії повинна переглядатися, і в неї необхідно включати реакцію на зміну конкурентного середовища на міжнародному рівні.

Варто також зазначити, що конкурентоспроможність підприємства в зовнішньому середовищі залежить від виконання таких умов:

1. Правильного розуміння переваг зарубіжних споживачів.

2. Знання правил і культури ведення бізнесу в окремо взятій країні.

3. Знання рівня конкурентоспроможності в галузі.

4. Внесення в свій продукт змін і модифікацій в відповідності зі смаками і традиціями

споживачів тієї країни, куди експортується товар.

5. Облік особливостей каналів розподілу.

6. Правильний вибір способу проникнення на ринок.

7. Облік культурних, соціальних, політичних, технологічних, екологічних і юридичних особливостей [9].

Розглянувши досвід роботи підприємства як у внутрішній, так і в зовнішньому середовищі, можна запропонувати такі шляхи підвищення конкурентоздатності:

- пошук нових, більш досконалих форм виробленого товару;
- постійне використання нововведень;
- аналіз своїх конкурентів, для виявлення своїх сильних і слабких сторін;
- проведення маркетингових досліджень ринку, з метою встановлення потреб покупців;
- випуск продукції такої якості, яка б відповідала державним і світовим стандартам;
- збут товарів в ті сегменти ринку, де найбільш високі вимоги до якості та сервісного обслуговування;
- постійне навчання і перепідготовка кадрів;
- використання тільки високоякісної сировини і матеріалів;
- постійне навчання і перепідготовка кадрів;
- підвищення матеріальної зацікавленості працівників і поліпшення умов праці;
- використання найбільш ефективних рекламних заходів;
- використання найбільш ефективних рекламних заходів;
- реєстрація свого товарного знаку і використання фірмових марочних виробів [8, 67].

Використовуючи перелічені вище шляхи підвищення конкурентоспроможності, підприємство зможе зміцнити свою фінансову стійкість. В умовах ринкової економіки, конкурентоспроможність – це головний фактор успіху. Конкурентоспроможність товарів передбачає оптимальне поєднання якості, ціни, дизайну і можливості післяпродажного обслуговування, тобто, одним з найважливіших показників конкурентоспроможності підприємства, особливо для виробника, є конкурентоспроможність його продукції.

### Список використаних джерел

1. Бланк І. А. Управління активами. — К. : Ніка-Центр, Ельга, 2002. — 785 с.
2. Еленева Ю.Я. Разработка и внедрение системы обеспечения конкурентоспособности в комплексе Предпринимательское дело: Дис. канд. техн. наук. — М., 1994. — 215 с.
3. Захаров А. Н. Конкурентоспроможність підприємства: сутність, методи, оцінки та механізми збільшення // Бізнес і банки. — 2004. — № 1—2.
4. Калашникова Л. М. Конкурентоспособность предприятий и их продукции // Машиностроитель. — 2003. — № 11.
5. Криворотов В. В. Механизм повышения конкурентоспособности отечественных предприятий. — Екатеринбург: УГТУ-УПИ, 2013.
6. Маракулин М. В. Управление компромиссами как фактор конкурентоспособности компании // Менеджмент в России и за рубежом. — 2003. — № 4.
7. Миронов М. Г. Ваша конкурентоспособность. — М. : Альфа-Пресс, 2004.
8. Миронов М. Г. Ваша конкурентоспособность. — М. : Издательство «Альфа-Пресс». — 2011. — 160 с.
9. Повышение конкурентоспособности предприятия. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.rosdiplom.ru/library/prosmotr.aspx?id=497205>.
10. Светуных С. Г. Прогнозирование экономической конъюнктуры в маркетинговых исследованиях. — СПб., 1997.
11. Старовойтов М. К., Фомин П. А. Практический инструментальный организации управления промышленным предприятием: [Электронная версия]. — Режим доступа: <http://www.cfin.ru/press/marketing/20005/12.shtml>.

**OKSANA JAREMENKO, ANNA CHECHETKINA**  
Kharkiv

### ASSESSMENT METHODS AND WAYS OF INCREASE OF COMPETITIVENESS OF THE ENTERPRISE

*The article deals with topical issues and problems of competitiveness of enterprises, the basic evaluation methods. Conducted competitive analysis using the five-factor model of porter. Identifies factors and conditions influencing the competitiveness of enterprises both in domestic and external environment. The basic ways of increase of competitiveness.*

*Keywords: enterprise, competitiveness, consumers, factors, conditions, methods, evaluation.*

**ОКСАНА ЯРЕМЕНКО, АННА ЧЕЧЕТКИНА**  
г. Харьков

### МЕТОДЫ ОЦЕНКИ И ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

*В статье рассмотрены актуальные вопросы и проблемы конкурентоспособности предприятий, рассмотрены основные методы оценки. Проведен анализ конкурентной среды с использованием метода Пятифакторной модели Портера. Определены факторы и условия, влияющие на конкурентоспособность предприятий, как во внутренней, так и внешней среде. Выявлены основные пути повышения конкурентоспособности.*

*Ключевые слова: предприятие, конкурентоспособность, потребитель, факторы, условия, методы, оценка.*

Стаття надійшла до редколегії 04.06.2017