

## ОЦІНКА РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА: ТЕОРЕТИЧНИЙ ТА ПРАКТИЧНИЙ АСПЕКТИ\*

© В. М. Котвіцький, НТУУ «КПІ», Київ, Україна

**Обоснована необхідність ідентифікації рівня конкурентоспособности підприємства, проанализировано существующие методики и представлены их основные недостатки. Поданы рекомендации относительно выбора методики оценки конкурентоспособности предприятия.**

**Определены конкурентные позиции по состоянию на 2008 год таких полиграфических предприятий: ГИ «Пресса Украины», ОАО «Издательство «Киевская правда»» и ЗАО «Издательство „Киевские ведомости”».**

**Necessity of identification of level of competitiveness of the enterprise is reasonable, is analysed existing techniques and their basic defects are submitted. The submitted recommendations concerning a choice of a technique of an estimation of competitiveness of the enterprise. The estimation of level of competitiveness polygraphic the enterprises, as is made: The state publishing company «The Press of Ukraine», Public Corporation «Publishing company “Kyivska Pravda”» and Close Corporation «Publishing company “Kievskie Vedomosti”».**

### **Постановка проблеми**

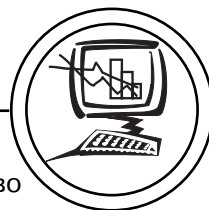
Конкурентоспроможність є однією з найважливіших категорій сучасної ринкової економіки. Вона виявляється лише в умовах конкуренції і через конкуренцію. Проблема конкурентоспроможності підприємства відносно нова для економіки України. При адміністративно-командній системі суперництва товаровиробників на ринку товарів і послуг практично не було. Підприємствам централізовано планувалося не тільки виробництво, але й обсяги та терміни

реалізації продукції [1, С. 6]. Зміни в соціально-економічній політиці, які відбулися протягом останніх 18 років, створили об'єктивні передумови для розвитку нових напрямків в економічній науці та практиці підприємств — менеджменту, маркетингу, інжинірингу, контролінгу на основі яких базується забезпечення конкурентоспроможності підприємства [2, С. 21].

Залежно від об'єкта дослідження цей термін слід розрізняти як конкурентоспроможність продукції та як конкуренто-

\*Робота виконана під керівництвом З. В. Григорової, к.е.н., доцента НТУУ «КПІ».

## МЕНЕДЖМЕНТ ВИРОБНИЦТВА



спроможність підприємства. Враховуючи ієрархічність цих понять, Кобилянський Л. С. зазначає, що конкурентоспроможність товару є проявом конкурентоспроможності підприємства, а конкурентоспроможність підприємства відбиває конкурентоспроможність країни загалом [3, С. 80]. Тому, більш важливою як з мікро-, так і з макроекономічних позицій є конкурентоспроможність підприємства [4, С. 39].

Оцінка конкурентоспроможності підприємства являє собою складне багатофакторне завдання, яке зводиться до інтерпретації й оцінці комплексу показників, що характеризують різні сторони діяльності підприємства, що формують його конкурентоспроможність [5, С. 115].

Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства дає змогу:

- сформувати управлінські завдання: визначення підходів до виробництва, технології, маркетингу, трудових ресурсів, фінансування матеріального, інформаційного та організаційного забезпечення;

- прийняти управлінське рішення: зменшення витрат, фокусування на конкретний сегмент ринку, укладання контрактів;

- розробити заходи розвитку конкурентних переваг: впровадження інновацій, наступальні міри в напрямку закріплення довгострокових переваг, захисні міри в напрямку попередження дій учасників, розробка програми виходу на нові ринки, залучення коштів інвестора;

- адаптувати підприємство до ринкових умов господарювання, що в кінці дає перемогу в конкурентній боротьбі за споживача та ринки збуту.

На даний момент в Україні немає загальноприйнятої методики оцінки конкурентоспроможності підприємств. Закордонний досвід у цій області слабо висвітлюється в літературі. Кожне підприємство оцінює свою конкурентну позицію за своєю методикою, а суть, ефективність та результати її застосування не афішує [5, С. 115].

### **Аналіз попередніх досліджень**

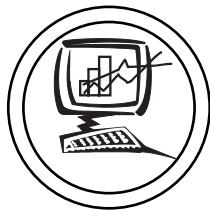
Дослідженням конкурентоспроможності підприємства займалися відомі українські та зарубіжні вчені. Неоднозначність існуючих у сучасній економіці методичних підходів до дослідження конкурентоспроможності підприємства визначає множинність використовуваних методів її оцінки [4, С. 39].

Проаналізувавши основні види методичних підходів до оцінки рівня конкурентоспроможності можемо звести їх у таблицю 1 та навести їх головні недоліки.

Узагальнюючи викладений аналіз методик оцінки конкурентоспроможності підприємства можна зробити висновки:

- не можливо при оцінці рівня конкурентоспроможності виокремити суб'єктивний фактор;

- відсутність єдиної системи оцінки не дозволяє здійснювати вибір варіантів підвищення конкурентоспроможності підприємства;



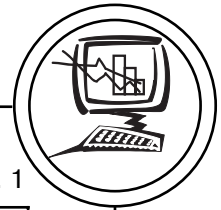
## МЕНЕДЖМЕНТ ВИРОБНИЦТВА

Таблиця 1

### Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності

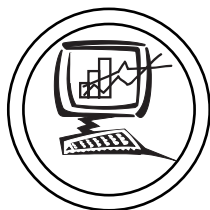
Метод оцінки побудовані на основі	Суть методу оцінки	Недоліки
Аналізу конкурентних переваг (Г. Багієв, В. Захарченко, О. Кротков, Ю. Єленева [9, С. 52])	Проводиться зі співставленням рівнів одного із вказаних показників підприємства і аналогічного показника підприємства-конкурента. Вищий рівень цього показника є достатнім для того, щоб оцінювати це підприємство як більш конкурентоспроможне.	Показники не повністю відображають конкурентні позиції фірми. Процес розвитку конкурентних переваг не є предметом вивчення і аналізу. Не дає можливість оцінити ступінь ефективності процесу адаптації підприємства до змінних умов зовнішнього середовища. Експертний підхід до оцінки ступеня оптимальності стратегії і потенціалу фірми в недостатній мірі розкриває кількісні взаємозв'язки. Поняття «оптимальна стратегія» і «оптимальний потенціал» чітко не визначені.
Теорії рівноваги фірми й галузі А. Маршалла й теорії факторів виробництва (Іванов Ю. Б. [4, С. 73])	Критерієм конкурентоспроможності слугує наявність у виробника таких факторів виробництва, які можуть бути використані із кращою, чим у конкурентів, продуктивністю.	Практично не характеризує вплив факторів внутрішнього середовища. Існують обмеження до застосування: необхідна умова — досконала конкуренція та стан рівноваги в галузі.
Ефективної конкуренції (Є. Голубков, О. Млоток [9, С. 51])	Основним інструментом аналізу стає зіставлення положення підприємств, що входять у галузь, з конкуруючими фірмами й з показниками в середньому по галузі.	Не дозволяє оцінити динаміку факторів, впливаючих на рівень конкурентоспроможності. Необхідно мати багато різних показників про конкурента, що зібрати практично не можливо.
Основи теорії якості товару (М. Ахматова, Є. Попов [7, С. 87]; Р. Фатхутдінов, О. Млоток [9, С. 52])	Оцінюється споживча вартість продукції.	Метод можна використовувати, якщо підприємства виробляють лише один вид продукції; не бере до уваги ефективність виробничо-збутової діяльності підприємства.
Методу інтегральної оцінки (Г. Л. Азоев [8, С. 347]; Є. Попов, Н. Н. Павлова [7, С. 87; 99], Є. Голубков, В. Білоусов, Х. Фасхієв [9, С. 52])	Оцінка проходить за: співвідношенням між очікуваною рентабельністю підприємства й оптимальним рівнем рентабельності в майбутньому, чотирьохдольним показником концентрації CR4, індексом Херфіндала, індексом Розенблюта, коефіцієнт Джіні.	<i>Чистий інтегральний метод:</i> для оцінки необхідно 2 підприємства абсолютно ідентичних по видах і структурі продукції; основна увага приділяється конкурентоспроможності продукції, не дає можливості для виявлення резервів підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства, недостатня увага приділяється оцінці стратегічного потенціалу

## МЕНЕДЖМЕНТ ВИРОБНИЦТВА



Закінчення табл. 1

Метод оцінки побудовані на основі	Суть методу оцінки	Недоліки
		підприємства, з фінансових показників використовується тільки показник рентабельності. <i>Інтегральний метод в синтезі з набором економічних показників</i> : непогожденість і різномірність коефіцієнтів, що визначають результуючий показник, існує усереднення. Застосування експертних оцінок.
Матричного методу (М. Ахматова, В. Є. Момот, Г. В. Логиновий, О. Челенковий, В. Коляда [7, С. 106]; І. Ансофф, М. Портер, А. Стрикленд [9, С. 44])	Теоретичною основою є концепція життєвого циклу товару, досвідчена крива, база даних PIMS. Моделі: матриця БКГ, модель Мак-Кенсі, матриця п'яти сил М. Портера та SWOT-аналіз.	Використання експертних оцінок для рівня кожного показника із групи дешо спрощений підхід, спрощення моделей може призвести до втрати суттєвої інформації, результати моделювання визначаються за суб'єктивною думкою аналітика. Відсутність чіткої кількісної оцінки. Можливість зробити тільки загальні висновки за результатами аналізу.
Таксономічного аналізу (Іванов Ю. Б., Тищенко А. Н., [4, С. 87])	Метод оцінки на основі зіставлення відповідних груп коефіцієнтів, що характеризують фінансово-економічну й виробничо-господарську діяльність досліджуваних об'єктів, з еталонними значеннями обґрунтованих коефіцієнтів.	Складність розрахунків і збір необхідної інформації.
Методу багатокутника (В. А. Мошнов [10])	Внутрішні конкурентні переваги групуються по: конкурентоспроможність виробу; фінансовий стан підприємства; ефективність маркетингової діяльності; рентабельність продажів; імідж підприємства; ефективність менеджменту. Порівнюється з показниками конкурента й моделлю ідеалу.	Складність розрахунків і збір необхідної інформації.
Методу радара (Балабанова Л.В., Холод В.В. [6, 207], Іванов Ю. Б. [4, 87])	Інтегральний показником є відносна площа радара, побудованого усередині оцінюваного кола за порівнюваними показниками, що дозволяє виявити їх сильні й слабкі сторони. У радар може бути включена будь-яка кількість показників-параметрів.	Вчені, які застосовували його у своїх дослідженнях, не включали до складу досліджуваних факторів показники, що характеризують чинність і спрямованість впливу зовнішнього середовища.



## МЕНЕДЖМЕНТ ВИРОБНИЦТВА

— досить серйозним недоліком багатьох методів оцінки є статичність оцінки конкурентних позицій конкретного підприємства в порівнянні з іншим (реальним або еталонним) суб'єктом господарської діяльності;

— отриманий результат після оцінки може бути віднесений тільки до моменту дослідження й залишається достовірним лише протягом досить короткого періоду часу. Екстраполяція на тривалі інтервали часу зводить нанівець актуальність отриманих даних.

### Мета роботи

Наведені вище результати аналізу представлених у науковій літературі методичних підходів до оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства дає змогу зрозуміти всю різноманітність та складність вибору, для ідентифікації рівня конкурентоспроможності, методики оцінки, враховуючи недоліки, яких не позбавлений жодний з наведених методів. Тому в межах дослідження було поставлене завдання — запропонувати рекомендації щодо вибору конкретного методу оцінки та провести діагностику рівня конкурентоспроможності підприємств в поліграфічній галузі. Дана стаття вміщує власний підхід до вибору методики оцінки рівня конкурентоспроможності та основні результати і висновки самостійно проведеного дослідження конкурентоспроможності таких підприємств, як ДВ «Преса України», ВАТ «Видавництво «Київська правда» та ЗАТ «Видавництво „Киевские ведомости»».

### Результати проведених досліджень

Ідентифікація конкурентоспроможності підприємства — це процедура встановлення кількісних і якісно-описових характеристик його конкурентоспроможності, які дають змогу об'єктивно відобразити її сутність на основі обґрунтованого вибору адекватних вимірників [11, С. 104].

Враховуючи, що аналіз конкурентоспроможності може мати різну ступінь деталізації та глибини дослідження, і немає єдиної методики, щоб одночасно була економічно рентабельною і охоплювала для аналізу всю сферу діяльності підприємства, то рекомендується індивідуальний підхід до вибору методики.

Для цього потрібно оцінити:

— рівень доступу до інформації, її достовірність, повноту, сучасність, можливість подальшої її обробки, можливість розгляду в динаміці, приналежність її до даної теми;

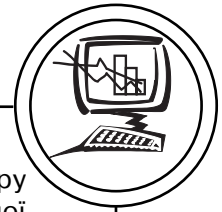
— рівень кваліфікації спеціалістів, їх адекватність та компетентність, рівень ними набутих практичних знань;

— рівень матеріально-технічного забезпечення, тобто ті ресурси підприємства, що можуть бути виділені для проведення такого роду дослідження;

— рівень та масштабність очікуваних результатів.

Оцінивши свій ресурсний потенціал підприємство може визначитись з тією методикою оцінки конкурентоспроможності, що як найкраще буде відповідати вимогам та можливостям самого підприємства.

## МЕНЕДЖМЕНТ ВИРОБНИЦТВА



Враховуючи попереднє дослідження недоліків відомих методів оцінки, проблеми доступу до інформації, рівень матеріально-технічного забезпечення, масштабність очікуваних результатів та початковість спроб оцінки рівня конкурентоспроможності було обрано інтегральний методичний підхід ефективної конкуренції в синтезі з набором економічних показників.

В основі метода лежить визначення рівня коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства ( $K_{кп}$ ) на базі 4-х критеріїв конкурентоспроможності: кон-

курентоспроможність товару ( $I_{пк}$ ), ефективності виробничої діяльності підприємства ( $\epsilon_{п}$ ), фінансового стану підприємства ( $\Phi_{п}$ ), ефективності організації збуту ( $\epsilon_{с}$ ).

Дані розрахунку коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства та результати ранжування підприємств наведено в таблицях 2, 3.

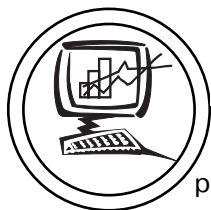
Таким чином, у ході дослідження визначено узагальнюючий коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства, який дає можливість оцінити конкурентні позиції підприємства на

Таблиця 2  
Рівень показників критеріїв конкурентоспроможності

Підприємство	Критерії КС			
	$\epsilon_{п}$	$\Phi_{п}$	$\epsilon_{с}$	$I_{пк}$
Преса України	7,675	0,7674	37,3605	1,17
Київська Правда	7,5149	0,4685	37,35	1
«Киевские ведомости»	8,8849	0,4837	37,308	1,07
Значення вагомості критеріїв, $a_j$	0,15	0,29	0,23	0,33

Таблиця 3  
Результати ранжування підприємств

Підприємство	Критерії КС				Середній ранг, $P_j$	Показник позиції на ринку, $K_{кп}$
	$\epsilon_{п}$	$\Phi_{п}$	$\epsilon_{с}$	$I_{пк}$		
Преса України	2	1	1	1	1,15	0,915
Київська Правда	3	3	2	3	2,77	0
«Киевские ведомости»	1	2	3	2	2,08	0,39
Значення вагомості критеріїв, $a_j$	0,15	0,29	0,23	0,33	—	—



## МЕНЕДЖМЕНТ ВИРОБНИЦТВА

ринку. Зведений коефіцієнт показує максимальне число конкурентів, яких можна обійти та яких підприємство вже обійшло. Таким чином, Київська Правда виявилася аутсайдером на ринку, вона втратила позиції і за таких економічних показників не має можливості обійти своїх конкурентів. Преса України займає лідируючі позиції, це означає, що вона є інвестиційно більш привабливим підприємством, діяльність якого приносить прибуток, має достатньо високий рівень управління діяльністю підприємства та рівнями його економічних показників. Але за критерієм ефективності виробничої діяльності віддає першу позицію Видавництву «Киевские ведомости», яка тримає свою середню нішу на ринку, і за умови більших ресурсів та більш коректного управління може скласти серйозну конкуренцію Пресі України.

Щодо доцільності використання інтегрального методичного підходу в синтезі з набором економічних показників, то можна зробити наступні висновки:

- недоліком такого методу оцінки конкурентоспроможності підприємства є те що, достовірність оцінки залежить від суб'єктивного фактора, бо значимість «вагових коефіцієнтів» визначається експертно;

- також недоліком є те, що показник конкурентоспроможності товару включає в себе суб'єктивний відбір продукції, що аналізується;

- використання індексів якості збільшують сумніви щодо достовірності отриманих даних;

- за цією методикою оцінювання конкурентоспроможності на ранг через його усереднення не впливає сила переваги в середині показника, що не дає можливості врахувати перспективність розвитку підприємства.

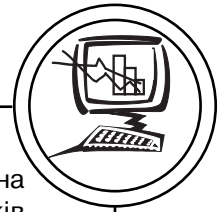
### Висновки

Зміни в соціально-економічній політиці створили об'єктивні передумови для ідентифікації рівня конкурентоспроможності підприємств. Ідентифікація дає змогу підприємству сформулювати управлінські завдання, прийняти управлінське рішення, розробити заходи розвитку конкурентних переваг та адаптувати підприємство до ринкових умов господарювання. Але неоднозначність існуючих у сучасній економіці методичних підходів до дослідження конкурентоспроможності підприємства визначає множинність використуваних методів її оцінки. Кожне підприємство оцінює свою конкурентну позицію на ринку за своєю методикою, але суть, ефективність та результати її застосування не публікує.

Тому в даній статті було проведено аналіз основних методичних підходів до визначення рівня конкурентоспроможності підприємства та зазначено їх основні недоліки. Також були подані рекомендації щодо вибору методики оцінки конкурентоспроможності підприємства. На основі цих рекомендацій було обрано інтегральний підхід з економічними показниками за яким визначено конкурентні позиції трьох підприємств на ринку поліграфічних послуг. На дум-



## МЕНЕДЖМЕНТ ВИРОБНИЦТВА



ку автора такий підхід має достатньо недоліків, тому в майбутньому буде проведено дослі-

дження, що базуватиметься на основі фінансових показників підприємства.

1. Бідник Н. Б. Математичні методи оптимізації конкурентоспроможності підприємства: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.00.11 / Львівський національний ун-т ім. Івана Франка. — Л., 2007. — 20 с. 2. Драган О. І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти. / Драган Олена Іванівна; М-во культури і туризму України, Держ. акад. кер. кадрів культури і мистецтв. — К., 2006. — 143 с.: іл., табл. — ISBN 966-8683-73-0. 3. Кобиляцький Л. С. Управління конкурентоспроможністю: [Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл., які навчаються за освіт.-проф. прогр. магістра зі спец. «Міжнар. економіка», «Менеджмент зовнішньоекон. діяльн.»] — К.: Зовнішня торгівля, 2003. — 302 с.: табл. — ISBN 966-8517. 4. Иванов Ю. Б., Тищенко А. Н., Дробитько Н. А., Абрамова О. С. Конкурентоспособность предприятия: оценка, диагностика, стратегия. — Х.: ХНЭУ, 2004. — 255 с.: рис., табл. — Библиогр.: С. 243—253. — ISBN 966-676-092-4. 5. Ретов В. Е. Управление конкурентоспособностью / Ретов В. Е., Вельгош Н. З. — Симферополь: Таврия, 2005. — 198 с.: ил., табл. — ISBN 966-572-917-9. 6. Балабанова Л. В., Холод В. В. Маркетинговое управление конкурентоспроможністю підприємств: стратегічний підхід / Донецький держ. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. — Донецьк: ДонДУЕТ, 2006. — 294 с.: табл. — (Школа маркетингового менеджменту). — Бібліогр.: С. 273—285. — ISBN 966-385-014-0. 7. Павлова В. А. Конкурентоспроможність підприємства: оцінки та стратегія забезпечення / Дніпропетровський ун-т економіки та права. — Д.: Видавництво ДУЕП, 2006. — 276 с.: рис., табл. — Бібліогр.: С. 231—252. — ISBN 966-7479-94-3. 8. Савчук С. И. Основы теории конкурентоспособности: [монография] / НАН Украины; Институт проблем рынка и экономико-экологических исследований. — Мариуполь: Рената, 2007. — 520 с. — Библиогр.: С. 506—519. — ISBN 978-966-7329-94-5. 9. Сумець О. М., Сомова О. Є., Пеліхов Є. Ф. Оцінка конкурентоспроможності сучасного промислового підприємства: навч.-практ. посібник — К.: Професіонал, 2007. — 206 с.: табл. — Бібліогр.: С. 202—206. — ISBN 966-370-050-5. 10. В. А. Мошнов. Комплексная оценка конкурентоспособности предприятия. [Электронный ресурс]. — Спосіб доступу: [http://www.cfin.ru/management/strategy/estimate\\_competitiveness.shtml](http://www.cfin.ru/management/strategy/estimate_competitiveness.shtml). 11. Тарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика / Н. П. Тарнавська. — Т.: Екон. думка, 2008. — 568 с.: іл., табл. ISBN 978-966-654-225-3. 12. Буркинский Б. В., Лазарева Е. В., Агеева И. Н., Брыкалина С. В., Лысюк В. М. Конкурентоспособность продукции и предприятия / Институт проблем рынка и экономико-экологических исследований НАН Украины / Б. В. Буркинский (науч. ред.). — О.: ИПРЭИ НАН Украины, 2002. — 131 с.: рис., табл. — Библиогр.: С. 106—114. — ISBN 966-02-2593-8.

Рецензент — А. В. Кваско, к.е.н.,  
доцент, НТУУ «КПІ»

Надійшла до редакції 09.04.09