

УДК 334.716.009.12

**Легкий Василь Іванович,**  
кандидат економічних наук,  
завідувач кафедри економічної теорії  
та управління персоналом імені академіка УАН З. Маніва  
Івано-Франківського університету права  
імені Короля Данила Галицького



## ЕТАПИ ОЦІНКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА ВИДИ СТРАТЕГІЙ ЇЇ ПІДВИЩЕННЯ

У статті досліджено сутність поняття «конкурентоспроможність підприємств» етапи оцінки та рівні конкурентоспроможності, розроблена модель поетапної оцінки і розробки стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства. Викладені основні групи стратегій підвищення конкурентоспроможності підприємства в сучасних ринкових умовах.

**Ключові слова:** конкурентоспроможності, конкурентоспроможності підприємства, рівні конкурентоспроможності підприємства, стратегія конкурентоспроможності.

**Постановка проблеми.** В умовах сильної конкуренції будь-який господарюючий суб'єкт для нормального функціонування і оцінки своїх перспектив на майбутнє повинен знати свою конкурентоспроможність. Маючи в розпорядженні інформацію про конкурентні позиції, підприємства дістають можливість визначити свої переваги і вузькі місця, вибрати правильну стратегію і тактику поведінки, адекватну реаліям ринкових процесів. Тому проблема досягнення конкурентоспроможності підприємства є актуальною і потребує докладного вивчення.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню теоретичних та практичних питань визначення сутності конкурентоспроможності підприємств, методів її оцінки та підвищенню присвячено багато робіт вітчизняних та зарубіжних вчених. Так в роботі А. Денисової [2] розглянуті неформалізовані методи оцінки конкурентоспроможності підприємств. В роботах Ю. Іванова [6], О. Тищенко [7] докладно розглянуті методи інтегральної оцінки конкурентоспроможності підприємств. І. Ансофф [1] приділяє увагу конкурентному позиціонуванню підприємства в ринковому середовищі. Нагромадження в науковій літературі великого обсягу матеріалу відносно питань оцінки конкурентоспроможності підприємств обумовлює необхідність його впорядкування та всебічного аналізу.

**Постановка завдання.** Мета написання статті полягає у тому, щоб узагальнити і систематизувати етапи оцінки, рівні конкурентоспроможності підприємств та види груп стратегій її підвищення.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Конкурентоспроможність є однією з основних категорій, що широко використовується в теорії та практиці економічних наук, багатоаспектним поняттям, що в перекладі з латинської мови означає суперництво, боротьба за досягнення найкращих результатів [4, с. 28].

Основою розуміння сутності поняття конкурентоспроможності підприємства є дослідження М. Портера, який оприлюднив теорію конкурентної переваги, згідно з якою конкурентоспроможність підприємства може бути оцінена у межах груп підприємств, які належать до однієї галузі [8].

Конкурентоспроможність підприємства – здатність виробляти й реалізовувати свою продукцію швидко, дешево, якісно, продавати її в достатній кількості, при високому технологічному рівні обслуговування. Конкурентоспроможність підприємства – це можливість ефективно розпоряджатися власними й позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку [5, с. 7].

В економічній літературі пропонують розрізняти чотири основні рівні конкурентоспроможності підприємства [3]:

- перший рівень – менеджери дбають лише про випуск продукції, на споживача не зважають;
- другий рівень – менеджери прагнуть, щоб продукція підприємства повністю відповідала стандартам, встановленим конкурентами;
- третій рівень – менеджери уже не зважають на стандарти конкурентів, а вже самі потроху стають «законодавцями моди» у галузі;
- четвертий рівень – коли успіх у конкурентній боротьбі забезпечує насамперед не виробництво, а управління і підприємство повністю стає «законодавцем моди» на певному ринку.

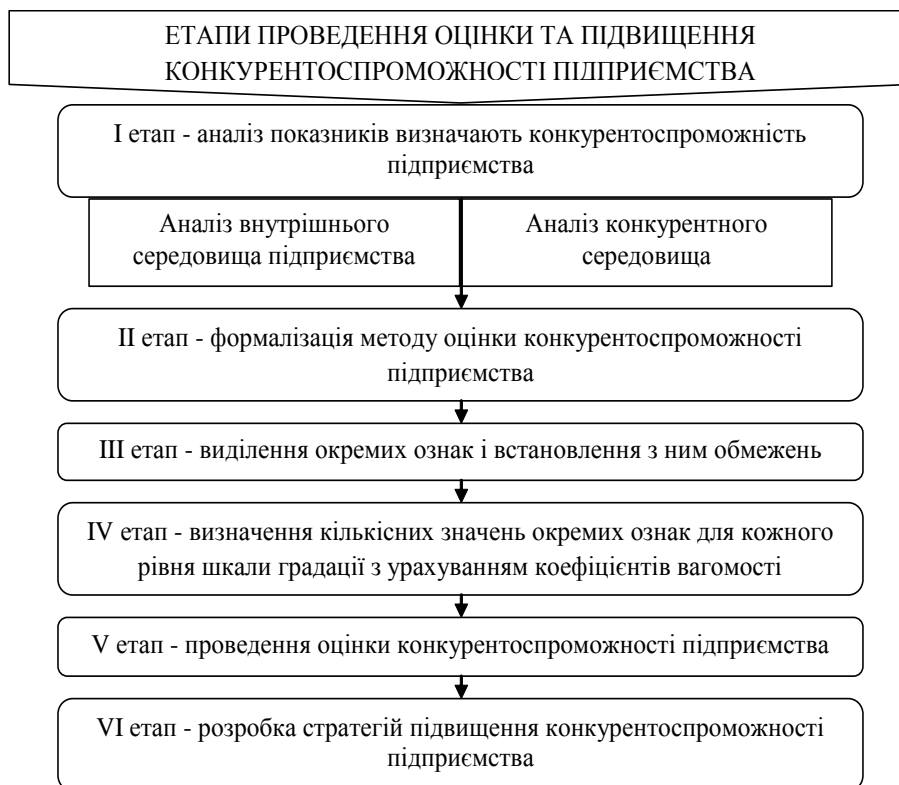
Таким чином, під рівнем конкурентоспроможності підприємства слід розуміти, відносний показник, що відбиває характеристику його можливостей протистояти конкурентному натиску на конкретних ринках (окремих сегментах) в певний період часу. При цьому методи його встановлення, незважаючи на традиційний набір обчислювальних процедур, можуть істотно відрізнятися. Зокрема, відмінності часто спостерігаються по складу локальних (приватних) показників, що значною мірою залежить від галузевої спеціалізації підприємства, масштабів виробництва, організаційної структури використання інструментів маркетингу і т. д.

Узагальнений алгоритм оцінки конкурентоспроможності підприємства представлений на рисунку 1.

Починати дослідження і оцінку конкурентоспроможності підприємства слід з аналізу стану його місця і ролі в конкурентному середовищі. При цьому важливо знати не лише частку ринку і займаних сегментів, але і що відбуваються в них зміни. Також необхідно чітко представляти міру популярності цього підприємства (стосунки до нього споживачів, установить мотиви переваг при виборі, того, або іншого виробника при купівлі продукції, включаючи якість, рівень цін, дизайн, упаковку і т. д.). За результатами моніторингу проводиться зіставлення показників з аналогічними характеристиками конкуруючих суб'єктів і виконуються прогностичні розрахунки на майбутнє. При широкій номенклатурі виробів необхідно увесь асортимент продукції розбити по товарних групах, ґрунтуючись на ряду критеріїв (вид продукції, упаковки, ціна, клас і т. д.). Тут також важливо враховувати динаміку цього показника.

Джерелом інформації можуть являтися торгові точки, в яких реалізується продукція цього підприємства і конкурентів. Це дослідження проводиться шляхом опитування за допомогою розробленої анкети. При цьому з'ясовується, чи уся продукція реалізується, чи влаштовують споживачів ціни на товари, яка думка про компанію, її продукції потенційних покупців, мотиви споживчих переваг при купівлі продукції того або іншого товаровиробника і т. д. Отримані відомості створюють інформаційне поле

аналізу і дозволяють дати оцінку конкурентного положення досліджуваних суб'єктів ринку в динаміці за визначений період часу, виявити зміни ринку в цілому і його сегментів, встановити причини таких змін, провести зіставлення конкретних показників з аналогічними характеристика-мі конкурентів і перейти до необхідним розрахунків.



**Рис. 1. Модель поетапної оцінки і розробки стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства**

Для оцінки конкурентоспроможності підприємств, що випускають широкий асортимент продукції, можна використовувати модель, що дезагрегує, із застосуванням деталізованих показників, характеризують кожну конкретну групу товарів. Це необхідно для визначення місця, займаного цією товарною групою (чи окремого виробу) у ряді представленої на ринку аналогічної продукції.

Важлива роль в оцінці внутрішнього середовища підприємства відводиться відбору показників, що входять в систему оцінки, і безпосередньо характеризують результати його діяльності. Такими основними індикаторами для промислових підприємств : якість продукції (включаючи частоту, кількість повернення і рекламаций, наявність і величину браку); широта асортименту (число найменувань виробів, різновиди упаковки, маси і ін.); собівартість одиниці продукції (по видам); ціни на товари, що випускаються; розмір прибутку (збитків); рівень рентабельності; наявність власного капіталу; ліквідність активів, кредитоспроможність і платоспроможність; рівень використання виробничих потужностей; кадровий потенціал (рівень кваліфікації, плинність); розмір середньої заробітної плати і ін. Для порівняльної оцінки цих показників і зіставлення їх з аналогічними показниками конкурентів можна використовувати SWOT – аналіз, який

дозволяє виявити сильні і слабкі сторони підприємства і розробити стратегію і тактику роботи на ринку на перспективу.

У розроблених за результатами дослідження методичних положеннях найбільш важливе місце відводиться відбору (виділенню) найважливіших характеристик (ознак) конкурентоспроможності підприємств і визначенню міри значущості кожної ознаки. Це пов'язано з тим, що виділені ознаки створюють основу для кількісної оцінки і міри їх впливу на кінцевий результат.

Для оцінки внутрішніх елементів, визначальних конкурентоспроможність підприємств, пропонується використовувати наступні показники: якість продукції (з урахуванням наявності і величини браку, частоти і кількості рекламацій); широта асортименту; собівартість одиниці продукції (по видах); рівень цін; рівень використання виробничих потужностей (тенденції зміни); розмір прибутку (збитку); рівень рентабельності; фінансовий стан; кредитоспроможність; платоспроможність і ін.

Рівень використання виробничої потужності є найважливішою техніко-економічною характеристикою, впливає на розмір витрат, цін на продукцію і, зрештою на конкурентоспроможність підприємства.

Техніко-економічний рівень – комплексна характеристика, яка відрізняється специфікою розрахунку і вимагає системного підходу до оцінки. Технічний рівень підприємства визначається по усьому парку устаткування. При цьому за основу можуть бути прийняті: віковий ценз, міра оновлення устаткування і ін. Спочатку визначаються локальні показники, потім з урахуванням вагових коефіцієнтів їх значимості встановлюється узагальнюючий показник.

Економічні показники враховують такі аспекти, як рівень рентабельності (продукції, виробництва, продажів, активів і підприємства); розмір виробничих витрат; продуктивність труда; фондовіддача; витрати на гривню товарної продукції і ін. Спочатку виконуються розрахунки по локальних напрямках, з наступною інтегральною оцінкою. Потім визначається загальний показник по сукупності економічних і технічних параметрів з урахуванням їх значущості.

Фінансова стійкість залежить від наступних показників: загальній (абсолютній) і відносній ліквідності; автономії підприємства; оборотності оборотних коштів і платоспроможності.

Конкурентоздатне підприємство випускає конкурентоздатну продукцію, яка являється комплексною характеристикою і підлягає оцінці по якісним параметрах, широті асортименту і ціновому чиннику з наступним синтезом в єдиного вимірника.

Рівень дистрибуції і широта асортименту не представляють складності в встановленні.

Корпоративна культура формує імідж підприємства, який являється однією з найважливіших характеристик його привабливості на ринку. Чинники іміджу відрізняються великою різноманітністю: популярність, як підприємства, так і його продукції; позиція на ринку; наявність бренду і т. д. Тут потрібні спеціальні дослідження для встановлення кількісних показників. Можлива оцінка (у балах) за спеціально розробленою шкалою. Рівень інноваційної активності визначається мірою готовності підприємства до оновлення по усіх елементах виробництва: нова продукція, техніка, технологія, упаковка і т. д.

Визначення конкурентоспроможності підприємства є складним процесом і вимагає залучення вчених і висококваліфікованих фахівців в якості експертів. Особливо це важно

при встановленні кількісних показників, де неможливо їх встановити розрахунковим шляхом, як по параметрах конкурентоспроможності, так і по вагових коефіцієнтах.

Оцінку конкурентоспроможності господарюючого суб'єкта можна проводити як по одному підприємству, так і порівняно з іншими представниками ринку. Крім того, рівень конкурентоспроможності може розглядатися в динаміці за різні періоди часу. Це дозволяє виявити тенденцію зміни конкурентного потенціалу.

Різні види і рівні конкуренції зумовлюють пошук різних способів зміцнення підприємствами своїх позицій на ринку і, відповідно, розробку стратегій адекватного реагування на мінливість ринкового середовища. Можна виділити серед них декілька основних груп:

1. Стратегія лідерства на основі низьких витрат. У основу цієї стратегії покладено створення стійкої переваги у витратах перед конкурентами і прагнення стати постачальником на ринок найдешевших товарів, привабливих для широкого круга споживачів. Широкому застосуванню цієї стратегії перешкоджають такі чинники, як інфляція, недосконалість законодавства, проблеми із забезпеченням сировиною та ін.

2. Стратегії індивідуалізації складаються в прагненні зробити свою продукцію унікальною, щоб вона вигідно відрізнялася від товарів конкурентів і за рахунок цього стала більше привабливою для широкого круга покупців. Успіх при реалізації цієї стратегії може бути забезпечений тільки при ретельному вивченні потреб покупців. Правильне використання цієї стратегії забезпечує підприємствам стабільно високий прибуток, коли дельта підвищення ціни на продукцію перевищує додаткові витрати на здійснення індивідуалізації продукту. Реалізація стратегії індивідуалізації на практиці закінчується невдачею, у разі, якщо покупці не оцінили унікальність цієї торгової марки і віддали перевагу продукції конкурентів.

3. Стратегії концентрації на ринковій ніші відрізняє зосередження уваги на вузькій ділянці ринку. Тут домінує пропозиція вузькому сегменту ринку продукції, що відповідає його смакам і потреби. Цільова ніша ринку може визначатися регіональними особливостями, витікаючими із спеціальних вимог до продукції, або спеціальними властивостями товару, привабливими для учасників тільки цього ринкового сегменту. Завдання полягає в кращому, ніж це роблять конкуренти, обслуговуванні покупців такої ринкової ніші.

4. Стратегія найкращої вартості полягає в тому, що в ній упор робиться на пропозиції споживачам більшої реальної цінності товару шляхом поєднання низьких витрат і диференціації якості. Щоб стати виробником з найкращою вартістю, підприємству необхідно забезпечити високу якість продукції і надати їй потрібні властивості при нижчих, порівняно з конкурентами, витратах.

5. Стратегія інновації може забезпечити підприємству конкурентне перевага в отриманні монопольного, надвисокого прибутку і досягненні б-строого економічного зростання. Перевага господарюючого суб'єкта, що реалізує дану стратегію, засноване на тому, що він є першим або в цьому бізнесі, або на визначеній території, або на новому ринку (сегменті). Основні особливості конкурентного переваги, пов'язаної із стратегією інновації, полягають у використанні продуктових, технологічних, організаційних і інших нововведень. Це зв'язано зі значним ризиком, проте у разі успіху забезпечує високий прибуток за рахунок встановлення монопольних цін. Орієнтовані на інноваційну діяльність підприємства повинні мати в розпорядженні висококваліфікованим персонал, достатніми фінансовими ресурсами для створення і виведення новинок на ринок. Така стратегія властива переважно великим компаніям.



6. Стратегія фокусування використовується, як правило, невеликими підприємствами, які знаходять свою нішу на ринку і усі зусилля направляють на цей сегмент. Багато невеликих зарубіжних підприємств стараються дотримуватися цієї стратегії. Її рекомендується використовувати підприємствам, розташованим в невеликих населених пунктах.

Застосування на практиці розглянутих стратегій в чистому вигляді зустрічається нечасто не лише у вітчизняних, але і у зарубіжних виробників. Частіше використовується комбінація стратегій у виді деякого раціонального поєднання стратегічних прийомів. В той же час наведені стратегії можуть служити орієнтиром майбутньої діяльності підприємства залежно від рівня його конкурентоспроможності в цілому і окремих її складових. Фахівці вважають, що жодне підприємство не може досягти переваги над конкурентами абсолютно за всіма характеристиками конкурентоспроможності. Потрібний вибір пріоритетів і виробітку стратегій, в найбільшій степені тих, що відповідають тенденціям розвитку ринкової ситуації і найкращим способом що використовують сильні сторони підприємства.

**Висновки.** З вищевикладеного матеріалу можна зробити висновок про те, що для ефективного функціонування на ринку недостатньо лише оцінювати конкурентоспроможність підприємства і на цій основі приймати певні рішення. Потрібно бути готовим до різних ситуацій на ринку. Саме управління конкурентоспроможністю допоможе підприємству постійно вдосконалюватися та керувати всіма процесами на підприємстві, які забезпечуватимуть його конкурентними перевагами з усіма наслідками, що випливають для успішної діяльності підприємства.

#### Список використаних джерел

1. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.
2. Денисова А.Л. Управление конкурентоспособностью промышленного предприятия: аспекты качества: моногр. / А.Л. Денисова, Т.М. Уляхин / под науч. ред. А.Л. Денисовой. – Тамбов : Изд. Тамб. гос. техн. ун., 2006. – 120 с.
3. Довбенко В.І. Чинники підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств за умов глобалізації / В.І. Довбенко // Зовнішня торгівля: право та економіка. – 2007. – №6. – С. 29–35.
4. Клименко С.М. Управление конкурентоспособностью предприятия / С.М. Клименко, Т.В. Омеляненко, Д.О. Барабасъ. – К. : КНЕУ, 2008. – 520 с.
5. Конкурентоспособность предприятия : оценка уровня та напрямів підвищення : [монографія / за заг. ред. О.Г. Янкового]. – Одеса : Атлант, 2013. – 470 с.
6. Конкурентоспособность предприятия: оценка, диагностика, стратегия / Ю.Б. Иванов, А.Н. Тищенко, Н.А. Дробитько, О.С. Абрамова. – Х. : ХНЭУ, 2004. – 256 с.
7. Тищенко А.Н. Оценка конкурентоспособности предприятий строительного кластера / А.Н. Тищенко, Ю.А. Тараруев // Бизнес Информ. – 2009. – №3. – С. 32–36.
8. Porter M.E. Competitive Advantage of Nations / M.E. Porter. – New York : Free Press, 1990. – 426 p.

***Легкий В. И. Этапы оценки конкурентоспособности предприятия и виды стратегий ее повышения***

*В статье исследована сущность понятия «конкурентоспособность предприятий» этапы оценки и уровни конкурентоспособности, разработанная модель поэтапной оценки и разработки стратегии повышения конкурентоспособности предприятия. Изложены основные группы стратегий повышения конкурентоспособности предприятия в современных рыночных условиях.*

**Ключевые слова:** конкурентоспособности, конкурентоспособности предприятия, уровне конкурентоспособности предприятия, стратегия конкурентоспособности.

***Legkyi V. I. Stages of assessment competitiveness of enterprises and its improvement types of strategies***

*This article explores the essence of the concept of «competitiveness of enterprises' evaluation stages and levels of competitiveness, the model of phased assessment and development strategy to increase competitiveness. The basic strategy of increasing competitiveness in today's market conditions.*

**Key words:** competitiveness, enterprise competitiveness, the competitiveness of enterprises competitiveness strategy.

