

УДК 339.137

Тендюк А. О. к.е.н., доцент,

Медведева О. І.

Луцький національний технічний університет

МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО ОЦІНКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

У статті запропоновано методичний підхід до оцінки конкурентоспроможності підприємства, на основі оцінки конкурентного статусу підприємства на ринку, джерел формування його конкурентних переваг та визначення інтегрального показника конкурентоспроможності. Пропонується джерела формування конкурентних переваг визначати на основі ланцюга цінності М. Портера, що передбачає оцінку основних та забезпечуючих видів діяльності. Запропонований підхід дозволяє виявити власні конкурентні переваги підприємства і прогалини, які потребують застосування заходів управлінського впливу для підвищення конкурентоспроможності. Запропонована методика дозволяє сформулювати прикладні рекомендації щодо підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства.

Ключові слова: конкурентоспроможність підприємства, управління конкурентоспроможністю підприємства, оцінка конкурентоспроможності, конкурентна перевага, ланцюг цінності.

Tendyuk A., Medviedieva O.

METHODICAL APPROACH TO ASSESSMENT OF COMPETITIVENESS OF THE ENTERPRISE

The article clarifies that the competitiveness of economic entities includes a group of interrelated elements that affect the organization's activities and provide it with strong market positions. It has been established that constant monitoring and analysis of various indicators should be carried out in all aspects of the company's activity, which will allow to achieve market success in the long-term perspective.

An own methodical approach to the estimation of the level of competitiveness of the enterprise was formed, which was based on the concept of the «value chain» by M. Porter. Taking into account the fact that the cost is created in the process of implementing various activities of all functional subsystems, it is determined that it is necessary to establish the contribution of each type of work to the final result. It is proved that this will allow to identify the strengths and weaknesses of the enterprise, to evaluate the sources of its competitive advantages in order to select the means of managerial influence to improve the competitiveness of the enterprise.

Approbation of the developed methodological approach at the enterprise specializing in the manufacture of building ceramic bricks was carried out.

The main tendencies of development of the market of building materials of Ukraine are outlined. It is established that the market is characterized by a decrease in the volume of production of building ceramic bricks against the backdrop of growth in construction volumes in the country.

According to the proposed methodology, an analysis of the state of competition in the industry was conducted, in particular, the market shares of the main subjects of the economy in the Volyn region market were analyzed and the largest producer was found. The financial indicators of the investigated enterprise compared to the main competitors were evaluated and the absence of a stable dynamics of the liquidity of the analyzed enterprise, mainly negative dynamics of its net margin was revealed. The analysis of the sources of the formation of competitive advantages in the context of the types of activity influencing the formation of the value of the analyzed enterprise: production, logistics, marketing, marketing, personnel and financial. A number of competitive advantages in the analyzed spheres of activity were identified, as well as deficiencies that need to be addressed to improve the existing level of competitiveness.

It is proved that the simultaneous work on identifying and increasing the competitive advantages in all aspects of the company's activity ultimately provides an increase in the level of competitiveness of the company in the market.

Key words: competitiveness of enterprise, enterprise competitiveness management, competitive advantage, value chain.

Тэндюк А. О., Мэдведева Е. И.

МЕТОДИЧЕСКИЙ ПОДХОД К ОЦЕНКЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

В статье предложен методический подход к оценке конкурентоспособности предприятия на основе оценки конкурентного статуса предприятия на рынке, источников формирования его конкурентных преимуществ и определение интегрального показателя конкурентоспособности. Предлагается источники формирования конкурентных преимуществ определять на основе цепи ценности М. Портера, который предусматривает оценку основных и обеспечивающих видов деятельности. Предложенный подход позволяет выявить собственные конкурентные преимущества предприятия и пробелы, которые требуют применения мер управленческого воздействия для повышения конкурентоспособности. Предложенная методика позволяет сформировать прикладные рекомендации по повышению эффективности управления конкурентоспособностью предприятия.

Ключевые слова: конкурентоспособность предприятия, управления конкурентоспособностью предприятия, оценка конкурентоспособности, конкурентное преимущество, цепь ценности.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими і практичними завданнями. Розвиток ринкової економіки в Україні на сучасному етапі спричинив загострення рівня конкуренції у всіх галузях виробництва. Під час розробки фінансово-економічної та виробничо-збутової стратегій підприємства значна увага повинна приділятися питанням підвищення рівня конкурентоспроможності, якщо суб'єкт господарювання націлений на збереження високих ринкових позицій та максимізації прибутку в довгостроковій перспективі. Повинен відбуватися постійний моніторинг конкурентів, а також здійснюватися робота з виявлення, розвитку та примноження власних конкурентних переваг.

Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми. Питанням ринкової конкуренції та забезпечення конкурентоспроможності підприємства присвятили свої наукові праці: П. Друкер, Р. Коуз, Ф. Котлер, М. Портер, Д. Рікардо, А. Сміт та інші. Теоретичні та методологічні засади оцінки рівня конкурентоспроможності економічних суб'єктів описано в роботах багатьох українських науковців, до числа яких відносять: Л. В. Балабанову, Т. Г. Белову, О. О. Гетьман, І. З. Должанського, С. М. Клименка, Т. Ф. Косянчук, Р. Л. Лупака, А. Ф. Павленка, В. А. Павлову, І. В. Сіменка, та ін.

Цілі статті: аналіз та узагальнення теоретико-методичних аспектів щодо управління конкурентоспроможністю підприємства та дослідження питання підвищення конкурентоспроможності на прикладі підприємства промисловості будівельних матеріалів.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. В ході здійснення аналізу теоретико-методичних аспектів управління конкурентоспроможністю підприємства було встановлено, що єдиний підхід до трактування досліджуваного поняття відсутній. В результаті розгляду поглядів різних науковців, було з'ясовано, що конкурентоспроможність економічних суб'єктів включає в себе групу взаємопов'язаних елементів, які впливають на діяльність організації і забезпечують їй сильні ринкові позиції.

Високий рівень конкурентоспроможності забезпечується шляхом виявлення, розвитку та примноження конкурентних переваг в економічній, організаційній та технічній сферах. Тому, постійний

моніторинг і аналіз різноманітних показників повинен здійснюватися по всіх аспектах діяльності підприємства, що дозволить досягнути ринкового успіху в довгостроковій перспективі [1].

Відповідно до цього та на основі аналізу методичних підходів до оцінки рівня конкурентоспроможності [2, с. 159]. Нами було сформовано власний методичний підхід (рис. 1).

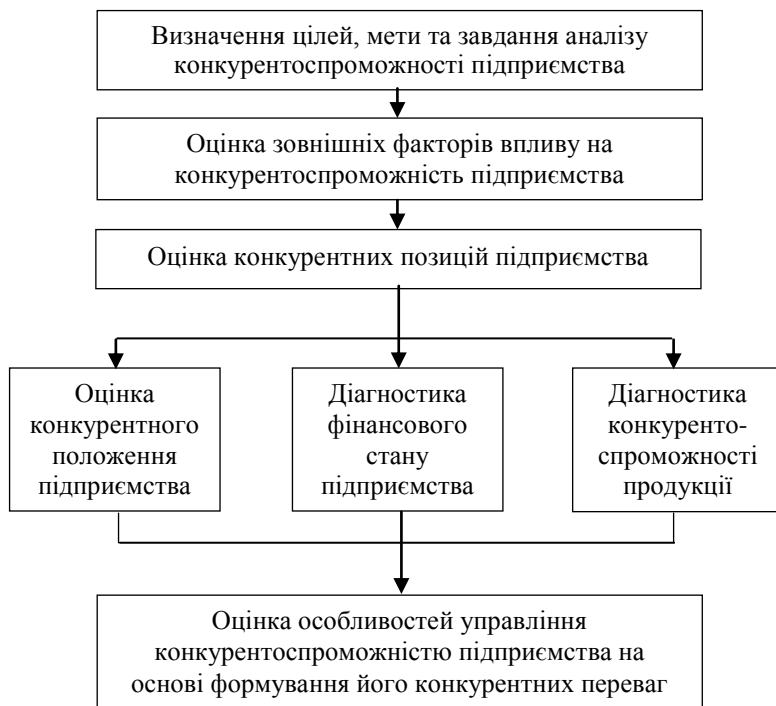


Рис. 1. Методика оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства

Основною відмінністю запропонованої методики від існуючих методичних підходів є оцінка джерел формування конкурентних переваг за концепцією «ланцюга цінності» (рис. 2), що була запропонована М. Портером у 1985 році. Дана концепція передбачає, що процес створення вартості на підприємстві складається з різних елементів (основних та допоміжних процесів). Беручи до уваги те, що вартість створюється в процесі здійснення

різних видів діяльності всіх функціональних підсистем, то необхідним є встановлення внеску кожного з виду робіт у кінцевий результат [3, ст. 136–139]. Це дозволить виявляти сильні та слабкі сторони підприємства, оцінити джерела формування його конкурентних переваг з метою вибору засобів управлінського впливу для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

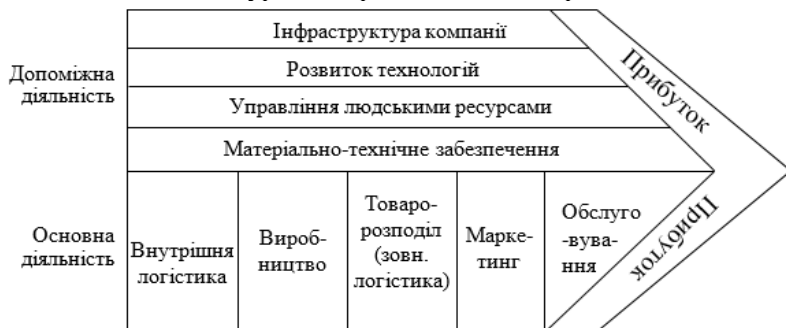


Рис. 2. «Ланцюг цінності» М. Портера

Апробацію запропонованого методичного підходу було здійснено на МП «Полум'я». Місією аналізованого підприємства є виготовлення високоякісної та надійної будівельної керамічної цегли з найкращими експлуатаційними характеристиками за доступною ціною.

Стан ринку будівельних матеріалів в Україні на даному етапі характеризується зниженням обсягів виробництва будівельної керамічної цегли (табл. 1) на фоні зростання обсягів будівництва в Україні (табл. 2).

Так, на фоні поживлення будівництва в Україні – зниження обсягів виробництва будівельної керамічної цегли сигналізує про загострення конкуренції на ринку будівельних матеріалів.

Таблиця 1

Динаміка обсягу виробництва цегли
невогнетривкої керамічної будівельної протягом 2013–2017 рр.

Продукція	Роки					Абсолютне відхилення, +/- 2017/2013
	2013	2014	2015	2016	2017	
Цегла невогнетривка керамічна будівельна, тис. м ³	2154	2229	2192	2190	2082	-72

Примітка. Складено на основі даних джерела: [4]

Таблиця 2

Обсяги виконаних будівельних робіт в Україні
протягом 2014–2017 рр.

Вид будівельної продукції	Обсяги виконаних будівельних робіт за видами будівельної продукції, млн грн				Абсолютне відхилення, +/-
	Роки				
	2014	2015	2016	2017	2017/2014
Будівництво, всього	51108,7	57515	73726,9	105682,8	54574,1
Будівлі в тому числі:	24856,5	28907,5	38106,4	52809,6	27953,1
житлові будівлі	11292,4	13908,8	18012,8	23730	12437,6
нежитлові будівлі	13564,1	14998,7	20093,6	29079,6	15515,5
Інженерні споруди	26252,2	28607,5	35620,5	52873,2	26621

Примітка. Складено на основі даних джерела: [4]

Загалом експерти визначають наступні основні тенденції розвитку ринку керамічної цегли [5, с. 119]:

- ринок відрізняється зростаючою часткою імпорту;
- яскраво виражена сезонність реалізації продукції (найбільш інтенсивна реалізація спостерігається у період з квітня по листопад);
- основні споживачі товарів – великі підприємства (до 60% обсягів реалізації), дрібні будівельні фірми (до 30% споживання);
- залежність від сировини та споживача (продукція галузі є матеріаломісткою, а також нерентабельним є її транспортування на відстань більше 450 кілометрів).

За запропонованою методикою було проведено аналіз стану конкуренції в галузі, зокрема проаналізовано ринкові частки основних суб'єктів господарювання на ринку Волинської області. Ринок будівельної керамічної цегли міста Луцька представлено чотирма виробниками: ВК-ТОВ «Луцький цегельний завод №1» ЛТД, МП «Полум'я», ПП «Захід», ВКТ «Будтрейд». Частки ринку, які займають дані підприємства відображені на рис. 3.

Головним гравцем на ринку є ВК-ТОВ «Луцький цегельний завод №1» ЛТД.

На наступному етапі аналітичного дослідження було проведено оцінку фінансових показників МП «Полум'я» у порівнянні з основними конкурентами. У табл. 3 наведено дані щодо ліквідності суб'єктів ринку керамічної цегли Волинської області, у табл. 4 – зміна показників ділової активності у 2013–2016 роках. Проведе-

ний аналіз показав відсутність стабільної динаміки щодо ліквідності аналізованого підприємства, переважно негативну динаміку його чистої маржі.

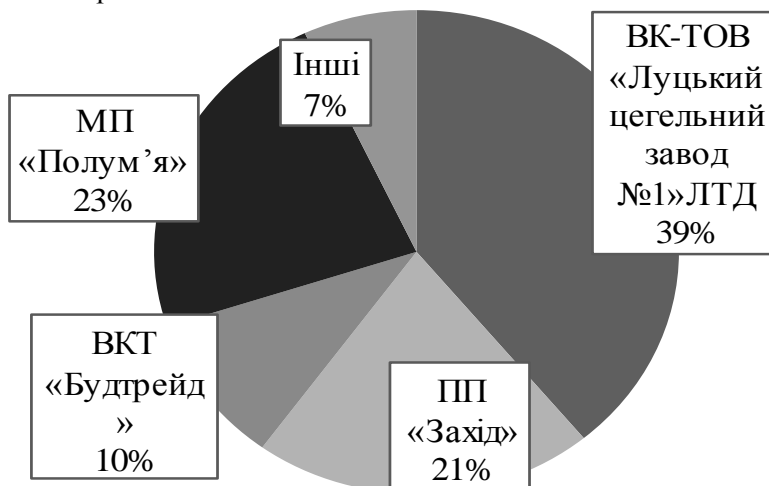


Рис. 3. Частки ринку основних виробників будівельної керамічної цегли в м. Луцьку за 2017 рік

Таблиця 3
Динаміка фінансових показників МП «Полум'я»
та його конкурентів

Підприємство	Поточна ліквідність			
	2013 р.	2014 р.	2015 р.	2016 р.
ВК-ТОВ «Луцький цегельний завод №1» ЛТД	0,36	0,14	0,21	0,31
МП «Полум'я»	0,82	1,51	2,03	1,63
ПП «Захід»	1,11	1,15	1,2	1,42
ВКТ «Будтрейд»	0,11	0,06	0,04	0,03
Підприємство	Абсолютна ліквідність			
	2013 р.	2014 р.	2015 р.	2016 р.
ВК-ТОВ «Луцький цегельний завод №1» ЛТД	0,3	0,1	0,4	0,4
МП «Полум'я»	0,17	0,17	0,26	0,47
ПП «Захід»	0,2	0,3	0,3	0,6
ВКТ «Будтрейд»	0,13	0,09	0,086	0,075

Примітка. Сформовано на основі даних фінансового скорингу онлайн-сервісу перевірки контрагентів You control [6]

Таблиця 4

Динаміка показників ділової активності МП «Полум'я»
та його конкурентів

Підприємство	Зміна чистої маржі, %		
	Роки		
	2014/2013	2015/2014	2016/2015
ВК-ТОВ «Луцький цегельний завод №1» ЛТД	-16,3	-19,5	13
МП «Полум'я»	-24,84	194,96	-3,54
ПП «Захід»	0,5	2,9	3,8
ВКТ «Будтрейд»	-30,42	-28,36	-25,57
	Зміна оборотності робочого капіталу		
ВК-ТОВ «Луцький цегельний завод №1» ЛТД	-2,1	-1,3	-1,8
МП «Полум'я»	11,53	12,35	70,54
ПП «Захід»	5,3	8,2	5,2
ВКТ «Будтрейд»	-10,2	-8,64	-8,21

Примітка. Сформовано на основі даних фінансового скорингу онлайн-сервісу перевірки контрагентів You control [6]

Позитивним є зростання оборотності робочого капіталу, що вказує на ріст ділової активності МП «Полум'я».

Аналіз джерел формування конкурентних переваг було проведено в розрізі видів діяльності що впливають на формування вартості аналізованого підприємства: виробничої, логістичної, збутової, маркетингової, кадрової, фінансової.

Аналіз внутрішньої логістики на МП «Полум'я» показав зменшення нераціональних витрат палива за рахунок впровадження жорсткого контролю за використанням палива під час неповного завантаження установок чи неробочого часу, що позитивно вплинуло на зниження матеріальних витрат. Високий рівень паливомісткості виробництва керамічної цегли дозволив розглядати такий чинник як одну із конкурентних переваг аналізованого підприємства.

Аналіз виробничої діяльності дозволив виділити ряд конкурентних переваг МП «Полум'я»:

1) наявність власного транспортного парку та збільшення частки транспортних засобів протягом аналізованого періоду;

2) вищий рівень придатності основних засобів МП «Полум'я» у аналізованому періоді порівняно з основними конкурентами;

3) наявність найбільшої кількості ліцензій серед конкурентів, що забезпечує вищий рівень гнучкості МП «Полум'я»;

4) висока якість продукції, яка забезпечується суворим подвійним контролем параметрів цегли на стадії виробництва та готової продукції кожної партії.

Аналіз кадрового менеджменту показав високий рівень сталості персоналу МП «Полум'я», що передусім пояснюється діючою системою мотивації персоналу, досить високим рівнем оплати праці (вище середньогалузевого по Волинській області) та постійним її зростанням.

Аналіз збутової діяльності дозволив виділити наступні ринкові конкурентні переваги аналізованого підприємства:

1) наявність серед клієнтів одного з найбільших забудовників міста Луцька – «Луцьксантехмонтаж №536»;

2) інтенсивне стимулювання збуту, надання експертних консультацій та кваліфікованої допомоги;

3) високий рівень спеціалізації;

4) найнижча ціна серед конкурентів.

5) відсутність відділу маркетингу і як наслідок – нерозталужена організаційна структура.

Узагальнюючи проведений аналіз, здійснили розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності МП «Полум'я» на ринку будівельної керамічної цегли м. Луцька (табл. 5).

Таблиця 5

Динаміка інтегрального показника
конкурентоспроможності МП «Полум'я»

Критерії	Значення критерію				
	Роки				
	2013	2014	2015	2016	2017
Ефективності виробничої діяльності	7,940	9,049	15,791	18,459	22,511
Фінансового стану	2,557	2,567	2,675	1,820	1,480
Ефективності організації просування та збуту продукції	0,707	0,556	1,449	1,416	1,621
Конкурентоспроможності товару	1,025	1,022	1,014	1,018	1,013
Інтегральний показник конкурентоспроможності підприємства	2,433	2,567	3,812	3,958	4,513

Отже, спостерігається позитивна динаміка інтегрального рівня конкурентоспроможності аналізованого підприємства. Негативна тенденція спостерігається щодо рівня конкурентоспроможності продукції та погіршення фінансового стану, що потребує уваги з боку менеджменту МП «Полум'я». Проведений аналіз показав, що одночасна робота з виявлення та примноження конкурентних переваг по всіх аспектах діяльності підприємства в кінцевому результаті забезпечує підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Висновки. Оскільки, динамічні зміни зовнішнього середовища та загострення конкурентної боротьби потребують від підприємств пошуку нових джерел формування конкурентних переваг. Відповідно, методичні підходи до аналізу конкурентоспроможності підприємства, що зорієнтовані на пошук джерел формування конкурентних переваг, через методичну оцінку основних та забезпечуючих видів діяльності, дають змогу виявляти як власні конкурентні переваги так і свої слабкі сторони. А управління конкурентоспроможністю підприємства орієнтоване на виявлення, розвиток та примноження конкурентних переваг дозволяє суб'єктам господарювання зберігати високі ринкові позиції в довгостроковій перспективі.

1. Аспекти забезпечення конкурентоспроможності підприємства // [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ifreestore.net/5004/27/>.
2. Левицька А. О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації / А. О. Левицька // Механізм регулювання економіки. – 2013. – С. 155–163.
3. Клименко С. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посібн. / С. М. Клименко, О. С. Дуброва, Д. О. Барабась, Т. В. Омеляненко, А. В. Вакуленко. – К. : КНЕУ, 2006. – 527 с.
4. Державна служба статистики України // [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
5. Слюсаренко О. Ю. Проблеми розвитку промисловості будівельних матеріалів і шляхи їх подолання / О. Ю. Слюсаренко // Вісник НТУ «ХП». – 2015. – №28. – С. 118–122.
6. You control онлайн-сервіс перевірки контрагентів // [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://youcontrol.com.ua/>.
7. Крикавський Є. В. Ланцюг цінності Портера (конструкція, деконструкція, реконструкція) та управління цінностями / Є. В. Крикавський, З. Пагора-Висоцька // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2015. – №2. – С. 121–133.