

## Уніфікація методології оцінювання конкурентоспроможності

Іванова Марина Іллівна

*Національний гірничий університет, доцент кафедри менеджменту виробничої сфери,  
кандидат економічних наук, доцент, Україна*

Єгорцева Євгенія Євгенівна

*Національна металургійна академія України, асистент кафедри прикладної математики  
та обчислювальної техніки, Україна*

Мироненко Яна Юріївна

*Національний гірничий університет, здобувач освітнього ступеня «Магістр» спеціальності  
«Менеджмент організацій і адміністрування (за видами економічної діяльності)», Україна*

---

**Анотація.** Метою статті є порівняння сучасних методів оцінки конкурентоспроможності та практична апробація отриманих результатів на виробничому підприємстві з метою уніфікації методології. Аналіз літературних джерел показав, що велике різноманіття методів оцінки конкурентоспроможності ускладнює вибір методу, інтерпретацію результатів, що підтверджує актуальність класифікації методів та їх уніфікації.

Авторське бачення зводиться до того, що уніфікований метод оцінювання конкурентоспроможності повинен поєднувати матричний та графічний методи.

В результаті дослідження нами доведено, що SWOT-аналіз необхідно виконувати у два етапи: по-перше, виокремлювати сильні та слабкі сторони підприємства, які враховують такі фактори: маркетинг, виробництво, економічний і фінансовий стан, технологія, адміністративне управління та персонал; по-друге, можливості та погрози повинні враховувати політичну й правову сферу, економічний стан, вплив ринку, соціально-культурні та природно-екологічні фактори.

Проведена апробація запропонованої методології оцінювання конкурентоспроможності на виробничому підприємстві ТОВ «Ольвіта», що динамічно розвивається й успішно функціонує на плодоовочевому ринку України та спеціалізується на переробці, логістиці та дистрибуції свіжих і заморожених овочів, фруктів і ягід, а також м'ясних напівфабрикатів. Отримані висновки свідчать, що оцінка конкурентоспроможності залишається актуальним питанням, яке потребує використання простих і достатньо демонстративних методів, одним з яких є метод, що поєднує матричний і графічний підхід. Перевагою запропонованого методу є достатньо високий рівень візуалізацій та можливість врахувати особистісний підхід при визначенні бальних оцінок сильних і слабких сторін, а також можливостей і загроз.

В перспективі авторами планується розглянути і систематизувати показники, що використовуються при оцінюванні конкурентоспроможності.

**Ключові слова:** конкурентоспроможність, методи оцінки конкурентоспроможності, матричний і графічний методи, SWOT-аналіз.

---

## Вступ

Управління конкурентоспроможністю дозволяє вирішити ряд важливих управлінських завдань, а саме сформулювати стратегію розвитку, посилити вплив на ринку, ліквідувати слабкі сторони функціонування. Однак, уніфікація можливих сценаріїв розвитку можлива за умови чіткої ідентифікації стану конкурентоспроможності, що може бути досягнута шляхом застосування універсального методу оцінювання конкурентоспроможності.

Дослідженням оцінювання та діагностикою конкурентоспроможності займалася значна кількість таких українських науковців, як С. Бондаренко [1], І. Брижань [2], В. Гончаров [3], А. Левицька [5], В. Літвінова [6], І. Сахно [8], О. Сомова [9]; при цьому визначенню конкурентоспроможності приділено увагу таких авторів, як Д. Погребняк [7, с. 46-47] та В. Шарко [10, с. 121]. Однак на цей час так і не запропоновано методики, що може бути рекомендована до впровадження підприємствам в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Не дивлячись на значну кількість досліджень у галузі оцінювання конкурентоспроможності, існує потреба подальшого вирішення цього питання, виділення процесу в окрему галузь аналізу, результати якого можуть бути офіційно оприлюднені та використовуватися власниками, інвесторами, потенційними споживачами та постачальниками.

Метою даного дослідження є порівняння сучасних методів оцінки конкурентоспроможності та практична апробація отриманих результатів на виробничому підприємстві з метою уніфікації методології.

## Результати дослідження

Порівняння основних методів оцінки конкурентоспроможності. Багате різноманіття методів оцінки конкурентоспроможності значно ускладнює вибір методу дослідження категорії у кожному певному випадку. Класифікація методів часто має хаотичний характер та не відповідає основним вимогам складання класифікацій. Тому усі наукові розробки щодо вибору та обґрунтування методу дослідження категорії потребують якісної систематизації та структурування [6, с. 81]. За Д. В. Погребняком конкурентоспроможність підприємства може бути визначена як комплексна порівняльна характеристика, яка відображає ступінь переваги сукупності оціночних показників його діяльності, що визначають успіх підприємства на певному ринку за певний проміжок часу, по відношенню до сукупності показників конкурентів [7, с. 46-47], або сукупністю взаємопов'язаних елементів, спрямованих на забезпечення його сильних конкурентних позицій, підтримання і розвиток існуючих та створення нових конкурентних переваг [10, с. 121]

Методи оцінки конкурентоспроможності, що запропоновані до використання сучасними науковцями наведено у табл. 1.

Таблиця 1 – Порівняння методів оцінки конкурентоспроможності, запропонованих сучасними науковцями, складено авторами

| Автор, джерело                | Види, характеристика  |
|-------------------------------|---|
| Сахно І. В.<br>8, с. 386]     | 1) методи, основані на теорії конкурентних переваг;<br>2) методи, засновані на теорії ефективної конкуренції;<br>3) методи, в основі яких лежить теорія якості товару;<br>4) матричні методи;<br>5) інтегральний метод  |
| Сомова О. Є.<br>[9, с. 17-19] | 1) методи, що базуються на описі конкурентної боротьби;<br>2) методи, основані на узагальненні думок експертів;<br>3) методи оцінки конкурентоспроможності товару та конкурентоспроможності підприємства;<br>4) методи, засновані на розрахунку інтегрального коефіцієнта за фінансовими і техніко-економічними показниками;<br>5) методи оцінки конкурентоспроможності підприємства на основі аналізу рентабельності, грошових потоків і вартості бізнесу.   |
| Гончаров В.<br>[2]            | 1) матричні методи;<br>2) методи оцінки конкурентоспроможності промислових підприємств за ринковою часткою;<br>3) методи, засновані на теорії ефективної конкуренції;<br>4) методи, засновані на теорії фірми і галузі;<br>5) методи, засновані на теорії якості товару;<br>6) методи, засновані на аналізі порівняльних переваг  |
| Левицька А. О.<br>[5, с. 156] | 1) за способом оцінки (якісні, кількісні);<br>2) за формою представлення результату (матричні, графічні, індексні);<br>3) за ступенем врахування аспектів функціонування підприємства (спеціальні, комплексні);<br>4) за можливістю прийняття стратегічних рішень (поточні, стратегічні);<br>5) за напрямом формування інформаційної бази (критеріальні, експертні);<br>6) залежно від об'єкта оцінки (персонал, продукція, організація);<br>7) залежно від конкретизованої мети оцінки (позиціонування у групі, позиції у групі, конкурентні переваги) |
| Бондаренко С. М.<br>[1]       | 1) матричні методи;<br>2) метод переваг;<br>3) метод інтегральної оцінки;<br>4) метод профілів (графічний метод);<br>5) бальна оцінка конкурентоспроможності;<br>6) структурний і функціональний метод  |
| Літвінова В. О.<br>[6, с. 82] | 1) методи за видами показників (диференційований; комплексний; змішаний);<br>2) методи за формою подання результатів (розрахункові, матричні, графічні)   |
| Шарко В. В.<br>[10, с.121]    | 1) методи, що характеризують ринкові позиції підприємства (модель БКГ, модель М. Портера, метод «Мак-Кінзі», модель Shell/DPM, метод PIMS, модель Хофера/Шенделя);<br>2) методи, що характеризують рівень менеджменту підприємства (метод LOTS, метод GAP, ситуаційний аналіз, метод експертного оцінювання, метод картування стратегічних груп);<br>3) методи, що характеризують фінансово-економічну діяльність підприємства (фінансово-економічний метод, метод маржинального аналізу)   |

| Автор, джерело                   | Види, характеристика   |
|----------------------------------|--|
| Погребняк Д. В.<br>[7, с. 49]    | 1) графічні методи;<br>2) матричні методи;<br>3) розрахункові методи;<br>4) комбіновані (розрахунково-матричні, розрахунково-графічні) методи  |
| Іванова М. І.<br>[4, с. 191-192] | 1) критеріальні методи;<br>2) експертні методи;<br>3) графічні методи;<br>4) математичні методи;<br>5) логістичні;<br>6) одномоментні;<br>7) стратегічні;<br>8) індикаторні;<br>9) матричні (табличні) |

У табл. 2 наведено порівняння найбільш розповсюджених у використанні методів оцінки конкурентоспроможності підприємств.

Таблиця 2 – Порівняння сучасних методів оцінки конкурентоспроможності підприємств за В. Гончаровим [3]

| Назва методу          | Умови застосування  | Перевага  | Недолік  |
|-----------------------|---|---|--|
| Матричні методи (БКГ) | Запропонований Бостонською консалтинговою групою метод враховує етапи життєвого циклу товару (послуги), темпи зміни обсягів продажів (вертикальна вісь) та відносну долю ринку у порівнянні з провідним конкурентом (горизонтальна вісь); найбільш конкурентоспроможними вважаються підприємства (товари чи послуги), які займають значну частку на швидкозростаючому ринку | Метод забезпечує високу наочність при використанні достовірної інформації; дозволяє виокремити взаємозв'язок між бізнес одиницями, що поєднані у єдиний ланцюг створення вартості, а також розробляти стратегічні плани, що стосуються розвитку окремої бізнес одиниці та враховують її потреби | Детальний аналіз факторів впливу ускладнює розробку управлінських рішень; значна увага приділяється напрямам використання отриманого прибутку, тоді як для організації не менш важливим показником є ефективність інвестицій; виокремлює напрями розвитку, що пов'язані лише із зростанням, залишаючи поза увагою оздоровлення бізнесу, покращання методів управління тощо |

Закінчення табл. 2

| Назва методу                                       | Умови застосування   | Перевага   | Недолік   |
|--|--|--|---|
| Методи оцінки за ринковою часткою                  | Чотирискладовий показник концентрації CR4, індекс Херфіндала-Хіршмана дозволяє ідентифікувати один з п'яти стандартних станів суб'єктів господарювання: аутсайтери; із слабкою, середньою і сильною конкурентною позицією; лідери. Зміна ринкової частки впливає на визначення певних груп господарюючих одиниць | Конкурентна карта ринку враховує перехресну класифікацію розміру часток і їх динаміку та виокремлює місце підприємства в структурі ринку, ступінь домінування на ринку, особливості розвитку і використання конкурентних переваг | Використовуючи інформацію щодо частки ринку складно розробити стратегію підвищення конкурентоспроможності, оскільки частка ринку дозволяє лише об'єктивно оцінити ті або інші зміни в конкурентній позиції, але не дозволяє розглянути причини таких змін та запропонувати шляхи покращення ситуації. |
| Методи, засновані на теорії ефективної конкуренції | Резервом збільшення конкурентоспроможності є отримання високих показників ефективності організації виробництва, збуту продукції та управління фінансами. Методика консультаційної американської фірми «D and B» використовується для оцінки конкурентоспроможності галузі і підприємств усередині цієї галузі    | Використання показників дозволяє проводити аналіз роботи підприємства і робити висновки про різні сторони його господарської діяльності  | Не врахована диференціація важливості кожного показників в інтегральній оцінці; використання великої кількості показників, приводить до дублювання, ускладнює проведення аналізу; не враховані головні показники конкурентоспроможності товару – якість і ціна  |
| Методи, засновані на якості                        | Конкурентоспроможність підприємства напряму залежить від конкурентоспроможності його продукції; в якості показника виступає співвідношення ціни і якості   | Враховує фактори прямого впливу на конкурентоспроможність продукції  | Звужує оцінку конкурентоспроможності підприємства до визначення конкурентоспроможності продукції  |

Фахівець Брижань І. А. вважає, що для успішного функціонування будь-якого підприємства необхідно регулярно здійснювати оцінку його конкурентоспроможності, яка дає можливість визначити сильні та слабкі сторони підприємства, виявляти його приховані потенційні можливості і, відповідно до цього, максимального удосконалювати його стратегію функціонування, приймати правильні управлінські рішення, розробляти заходи щодо розвитку конкурентних переваг та адаптувати підприємство в мінливих умовах господарювання, що дає можливість перемагати в конкурентній боротьбі [2, с. 11].

Практична апробація теоретичних досліджень нами буде проведена за матеріалами ТОВ «Ольвіта», що динамічно розвивається й успішно функціонує на плодоовочевому ринку України та спеціалізується на переробці, логістиці та дистрибуції свіжих і заморожених овочів, фруктів і ягід, а також м'ясних напівфабрикатів [11].

SWOT-аналіз ТОВ «Ольвіта» було виконано у два етапи: по-перше, виокремлено сильні та слабкі сторони підприємства, які були розглянуті за окремими розділами, кожен з яких, у свою чергу, враховує кілька факторів: маркетинг, виробництво, економічний і фінансовий стан, технологія, адміністративне управління та персонал (табл. 3).

Таблиця 3 – Оцінка сильних та слабких сторін ТОВ «Ольвіта», бали

| Фактори                       | Сильні сторони   | Слабкі сторони  |        |
|-------------------------------|--|---|--------|
| Маркетинг                     | Якісна продукція та конкурентоспроможні ціни, у порівнянні із конкурентами<br>Ефективна система контролю якості<br>Широкий асортимент продукції у середньому ціновому сегменті<br>Можливість пристосування до вимог конкретного клієнта<br>Позитивний імідж продукції серед споживачів<br>Лідер на ринку заморожених ягід<br>Доступність всього асортименту продукції цілий рік<br>Використання мережі Інтернет для реклами продукції підприємства<br>Високий рівень маркетингових досліджень споживчого ринку<br>Розвинена та ефективна логістика | Відсутня частка зовнішнього ринку<br>Відсутність чітко розробленої стратегії маркетингу<br>Відсутність інтенсивного маркетингу<br>Невідомість торгової марки компанії на ринку свіжих овочів<br>Присутність лише у великих торговельних мережах та мережах закладів horeca<br>Відсутність власної дилерської або дистрибуторської мережі розподілу продукції<br>Незначна частка внутрішнього ринку заморожених овочів | 6<br>4 |
| Виробництво                   | Власний повний виробничий цикл<br>Налагоджена система забезпечення сировиною<br>Наявність власної сировинної бази та її надійність<br>Задовільний стан основних виробничих фондів підприємства<br>Досить значні виробничі потужності<br>Можливість застосування нових технологій   | Значна частка матеріальних та накладних витрат<br>Низький рівень гнучкості виробництва  | 4<br>2 |
| Економічний і фінансовий стан | Наявність значного власного капіталу<br>Достатній рівень показників ліквідності<br>Низька імовірність банкрутства  | Деяке погіршення показників ділової активності<br>Низькі показники рентабельності   | 5<br>2 |
| Технологія                    | Впровадження нових технологій  | Високий рівень застосування ручної праці  | 3<br>4 |

Закінчення табл. 3

| Фактори                                | Сильні сторони  | Слабкі сторони  |
|--|---|---|
| Адміністративне управління та персонал | Компетентність і досвідченість працівників апарату управління<br>Висока кваліфікація і досвідченість працівників<br>Наявність продуктивної системи підготовки кадрів<br>Вміння реагувати на зміни у зовнішньому середовищі<br>Наявність ефективної організаційної структури підприємства для досягнення її місії та цілей<br>Налагоджена та ефективна комунікація між підрозділами<br>Забезпеченість необхідною оргтехнікою | Нестача висококваліфікованого персоналу<br>Географічна віддаленість окремих підрозділів від підприємства<br>Відсутність системи бізнес-планування на підприємстві<br>Недостатньо ефективна система стимулювання праці |
| Всього                                 | 24  | 16  |

По-друге, можливості та погрози не тільки впливають на становище підприємства, але й вказують на необхідність стратегічних змін. Аналіз можливостей та загроз для ТОВ «Ольвіта» наведений в табл. 4. Відмітимо, що вплив факторів у табл. 3 та 4 оцінювався за 10 бальною системою експертним методом.

Таблиця 4 – Оцінка можливостей та загроз зовнішнього середовища для ТОВ «Ольвіта», бали

| Фактори                   | Можливості  | Загрози   |
|---------------------------|---|---|
| Політична й правова сфера | Повернення державою підприємствам ПДВ при експорті продукції<br>Надання державних пільг та кредитів підприємствам харчової промисловості<br>Наявність достатньо розвиненої законодавчої бази регулювання діяльності підприємств харчової галузі | Затримки у відшкодуванні ПДВ експортерам<br>Введення нових обмежень на експорт харчових продуктів з України<br>Нестабільність законодавства<br>Великий податковий тиск<br>Встановлення державою нових ставок експортного мита<br>Обмеження експорту продукції харчової галузі з боку іноземних держав |
| Економічний стан          | Низький рівень платоспроможності споживачів<br>Підвищення попиту на наукомістку продукцію на ринках (технологія IQF заморожування)  | Коливання курсу валюти впливає на прибутки підприємства<br>Економічні проблеми споживачів продукції   |
| Природні та екологічні    | -   | Несприятливі погодні умови (заморозки, дощ, град), які знижують врожайність та якість продукції   |

Закінчення табл. 4

| Фактори             | Можливості  | Загрози |    |
|---------------------|---|---------|----|
| Ринок               | Стабільний та динамічний ріст ринку заморожених продуктів<br>Збільшення споживання свіжих овочів/фруктів у зимово-весняний період<br>Випередження конкурентів за характеристиками товарної пропозиції<br>Сприйняття переваг нової товарної пропозиції споживачами.<br>Ненасиченість внутрішнього ринку заморожених овочів/фруктів та ягід<br>Розширення асортименту за рахунок вирощування нових культур та введення сучасних технологій<br>Заміна старих технологічних ліній на нові лінії, що відповідають сучасним вимогам ринку<br>Успішний вихід на зовнішні ринки | 6       | 3  |
| Соціально-культурні | Успішна робота на ринку завдяки розвитку системи цінностей суспільства відносно здорового харчування<br>Динамічний ритм сучасного життя   | 4       | 0  |
| Всього              |   | 21      | 20 |

Розглянувши сильні й слабкі сторони, можливості й загрози, поєднаємо матричний (SWOT-аналіз) та графічний методи (рис. 1).



Рисунок 1 – Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Ольвіта» станом на 01.01.2016



## Висновки і пропозиції

Оцінка конкурентоспроможності залишається актуальним питанням, яке потребує використання простих і достатньо демонстративних методів, одним з яких є метод, що поєднує матричний і графічний підхід. Перевагою запропонованого методу є достатньо високий рівень візуалізацій та можливість врахувати особистісний підхід при визначенні бальних оцінок сильних і слабких сторін, а також можливостей і загроз.

В перспективі авторами планується розглянути і систематизувати показники, що використовуються при оцінюванні конкурентоспроможності.

## Перелік використаних джерел

1. Бондаренко С. М. Оцінка конкурентоспроможності підприємства [Електронний ресурс] / С. М. Бондаренко, А. А. Невмержицька // Технології та дизайн. – 2014. – № 2. – Режим доступу: <http://goo.gl/MEcqJx>. – Назва з екрана.
2. Брижань І. А. Порівняння методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства / І. А. Брижань, В. Я. Чевганова // Технологический аудит и резервы производства. – 2015. – № 4(5). – С. 10-15.
3. Гончаров В. Аналіз існуючих підходів і методів до оцінки конкурентоспроможності промислового підприємства [Електронний ресурс] / В. Гончаров, О. Ларін // Схід. – 2006. – № 5(77). – Режим доступу: <http://goo.gl/IsqI7K>. – Назва з екрана.
4. Іванова М. І. Порівняльна характеристика методів оцінки конкурентоспроможності / М. І. Іванова, О. Е. Маркус // Економічний простір. – 2011. – № 48/2. – С. 189-196.
5. Левицька А. О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації / А. О. Левицька // Механізм регулювання економіки. – 2013. – № 4. – С. 155-163.
6. Літвінова В. О. Порівняльний аналіз розрахункових методів визначення рівня конкурентоспроможності продукції / В. О. Літвінова // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2013. – Вип. 4. – С. 81-87.
7. Погребняк Д. В. Методи діагностики конкурентоспроможності підприємства / Д. В. Погребняк // Проблеми підвищення ефективності інфраструктури. – 2011. – Вип. 32. – С. 45-51.
8. Сахно І. В. Аналіз основних методичних підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємств / І. В. Сахно // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету. Економічні науки. – 2012. – № 2. – Ч. 2. – С. 385-390.
9. Сомова О. Є. Вартісна оцінка рівня конкурентоспроможності підприємств машинобудування : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / О. Є. Сомова ; Європейський ун-т. – Київ, 2008. – 19 с.

10. Шарко В. В. Конкурентоспроможність підприємства: методи оцінки, стратегії підвищення / В. В. Шарко // Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія Економіка. – 2015. – Вип. 2(4). – Ч. 2. – С. 120-126.

11. Богуславський Ю. Свіжі й заморожені овочі та фрукти – дві грані одного бізнесу компанії «Ольвіта» [Електронний ресурс] / Ю. Богуславський, І. Чертилін // АПК Інформ : [источник аналитической информации по плодовоощному рынку СНГ]. – Режим доступу: <http://goo.gl/gfvoAt>. – Станом на 29.07.2015. – Назва з екрана.

© М. І. Іванова, Є. Є. Єгорцева, Я. Ю. Мироненко

## Unification of the methodology of competitiveness evaluation

Ivanova Marina

*National Mining University, Associate Professor of the Department of Management of Productive Sector, PhD in Economics, Associate Professor, Ukraine*

Iegortseva Evgeniya

*The National Metallurgical Academy of Ukraine, Assistant of the Department of Applied Mathematics and Computing Engineering, Ukraine*

Mironenko Yana

*National Mining University, Master's Degree student specialty «Management of Organizations», Ukraine*

---

**Abstract.** The purpose of the study is the comparison of the modern methods of competitiveness evaluation and testing the results in practice at a production plant in order to unify the methodology. Analysis of the publications shows that the existing diversity in methods of the competitiveness evaluation complicates the choice of a method and interpretation of the results, which confirms the need to classify and unify the methods available today.

The authors suggest that the standardized method of competitiveness evaluation should combine matrix and graphical methods.

In our study, we have shown that SWOT-analysis should be carried out in two stages: firstly, it is necessary to determine the strengths and weaknesses of the company, taking into account the following factors: marketing, production, economic and financial situation, technology, the administration and personnel; secondly, it is essential to assess the opportunities and threats with the allowance for the political, legal, and economic situation, the impact of market as well as social, cultural and natural environmental factors.

The proposed methodology of competitiveness evaluation has been tested at the industrial enterprise "Olvita ltd", which is dynamically developing and successfully operates on the food market of Ukraine; it specializes in processing, logistics and distribution of fresh and frozen vegetables, fruits and berries, as well as ready-to cook meat products. The results have shown that the competitiveness evaluation remains a pressing issue that requires simple and fairly demonstrative methods, one of which is a method that combines both graphical and matrix approaches.

The advantage of the proposed method is its sufficiently high visualizations and record of personal approaches in evaluating the scores for strengths and weaknesses as well as opportunities and threats.

In the future, the authors are planning to examine and systemize the indicators used in the competitiveness evaluation.

**Keywords:** competitiveness, competitiveness evaluation methods, matrix and graphical methods, SWOT-analysis.

---

© M. Ivanova, E. Iegortseva, Y. Mironenko