

**Бєлова Т.Г.**  
кандидат економічних наук,  
доцент кафедри маркетингу  
Національного університету харчових технологій

**Бєзпалько О.В.**  
кандидат економічних наук,  
доцент кафедри економіки праці та менеджменту  
Національного університету харчових технологій

**Крайнюченко О.Ф.**  
кандидат економічних наук,  
доцент кафедри маркетингу  
Національного університету харчових технологій

## **ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ МЕТОДИЧНИХ ПІДХОДІВ ДО ВИЗНАЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

Стаття присвячена дослідженню та порівнянню підходів до визначення конкурентоспроможності підприємства. Розглянуто думки вчених щодо вирішення цієї проблеми. Проаналізовано методики, які використовуються для оцінювання конкурентоспроможності компанії, визначено їхні переваги і недоліки. Доведено необхідність групування розроблених методичних підходів за ознакою досягнення відповідної цілі. Наведено приклади вибору методів дослідження конкурентоспроможності підприємства в залежності від запланованої мети. Обґрунтовано склад показників, які рекомендовані для оцінювання конкурентоспроможності організації та проведено їх критичний аналіз. Розроблені пропозиції щодо можливості застосування зазначених показників у відповідній методиці задля отримання достовірних результатів.

**Ключові слова:** конкурентоспроможність організації, методики оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства, цілі визначення конкурентоспроможності, показники оцінювання конкурентоспроможності, групування показників.

**Белова Т.Г., Безпалько Е.В., Крайнюченко О.Ф.**

## **СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ МЕТОДИЧЕСКИХ ПОДХОДОВ К ОПРЕДЕЛЕНИЮ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

Статья посвящена исследованию и сравнению подходов к определению конкурентоспособности предприятия. Рассмотрены мнения ученых по решению этой проблемы. Проанализированы методики, которые используются для оценки конкурентоспособности компании, определены их преимущества и недостатки. Доказана необходимость группировки разработанных методических подходов по признаку достижения соответствующей цели. Приведены примеры выбора методов исследования конкурентоспособности предприятия в зависимости от намеченной цели. Обоснован состав показателей, рекомендуемых для оценки конкурентоспособности организации и проведен их критический анализ. Разработаны предложения по возможности применения указанных показателей в соответствующей методике для получения достоверных результатов.

**Ключевые слова:** конкурентоспособность организации, методики оценки уровня конкурентоспособности предприятия, цели определения конкурентоспособности, показатели оценки конкурентоспособности, группировка показателей.

## **Belova Tatyana, Bezpalko Elena, Krainiuchenko Olha. COMPARATIVE ANALYSIS OF METHODOICAL APPROACHES TO DEFINING COMPETITIVENESS OF THE ENTERPRISE**

The article is devoted to research and comparison of approaches to the definition of competitiveness of the enterprise. The interpretation of this concept by various scholars dealing with these issues is presented. The thoughts of scientists about this problem are considered. It is proved that, despite the fact that there are a large number of developments in this field, some issues remain unresolved and need to be addressed. An overview of some of the techniques used to assess the competitiveness of the enterprise is presented, their advantages and disadvantages are

determined. The necessity of grouping the developed methodological approaches on the basis of the achievement of the corresponding goal is proved. The systematization of goals and methods of analysis that can be used to obtain relevant results is made. Examples of the choice of methods for researching the competitiveness of an enterprise depending on the intended purpose are given. The composition of the recommended indicators for the estimation of the competitiveness of the organization is substantiated and their critical analysis is done. It is proved that depending on the purpose of the study, their structure may vary. Therefore, each researcher needs to form their own system of indicators. To it is necessary to add or exclude those which, in his opinion, will help to solve the task. Therefore, it is necessary to analyze and determine their final composition. Proposals on the possibility of using these indicators in the appropriate methodology for the purpose of obtaining reliable results have been developed. It is concluded that the results obtained with the application of different methods may differ. Therefore, it is necessary to analyze the data and select those results that are optimal for the enterprise.

**Keywords:** competitiveness of the organization, methods of assessing the level of competitiveness of the enterprise, objectives of competitiveness, indicators for the assessment of competitiveness, grouping of indicators.

**Постановка проблеми.** Сучасна економіка ставить нові вимоги до ведення бізнесу. Вони обумовлені тим, що свої власні досягнення недостатні для того, щоб ефективно функціонувати на ринку. Необхідність робити краще за конкурентів, досягти вищого рівня відносно них – нагальна потреба для будь-якого підприємства. Цього можна добитися лише за умов більшого рівня його конкурентоспроможності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Конкурентоспроможність є однією з економічних категорій, яка дозволяє оцінити рівень розвитку країни, галузі, підприємства. Її важливість підтверджується великою кількістю напрацювань з цієї проблеми. Серед авторів такі зарубіжні та вітчизняні вчені як М.Портер, Ж.-Ж. Ламбен, А. Дайан, Ф. Букерель, Дж. Дей, Р. Урсе, Н.К.

Моїсеєва, Р.А. Фатхутдінов, В.Я. Кардаш, Л.І. Цигічко, І.З. Должанський, Л.С. Шевченко тощо.

**Метою дослідження** є вибір такого підходу для визначення конкурентоспроможності компанії, що допоможе досягти поставлених цілей і який за визначених умов буде найоптимальнішим для підприємства.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Незважаючи на те, що ця проблема привертає до себе значну увагу, розглядається з різних точок зору, але не всі її аспекти були вивчені. Тому є необхідність здійснити групування існуючих методів визначення конкурентоспроможності в залежності від цілей, які ставить перед собою організація, розглянути показники та вибрати серед них такі, які забезпечать найкращий результат.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В економічній літературі існує багато трактувань терміну «конкурентоспроможність». Так, Р.А. Фатхутдінов формулює конкурентоспроможність як властивість об'єкта, яка характеризується ступенем реального або потенційного задоволення ним конкретної потреби у порівнянні з аналогічними об'єктами, представленими на даному ринку [1].

За думкою Н.К. Моїсеївої, ще не вироблений єдиний погляд на сутність цього поняття. Вона вважає, що існує шість підходів до визначення конкурентоспроможності організації.

Перший розглядає конкурентоспроможність з позиції порівняння переваг. Оскільки виміряти переваги дуже складно, пропонується вважати кращим (найбільш конкурентоспроможним) те підприємство, яке має нижчі витрати виробництва серед конкурентів.

Другий ґрунтується на теорії рівноваги фірми і галузі А. Маршалла та теорії факторів виробництва. Це достатньо складний підхід, який використовується частіше за все для визначення конкурентоспроможності галузі.

Третій метод – структурний, що пов'язаний із знанням рівня монополізації галузі, до якої належить підприємство. Він враховує вплив зовнішніх чинників на конкурентоспроможність фірми, інтенсивність конкуренції.

Четвертим підходом є функціональний, коли оцінюються економічні показники діяльності підприємства: співвідношення «витрати-ціни», завантаженість виробничих потужностей, обсяги виробництва продукції. Його перевагами є те, що він дозволяє оцінити також конкурентоспроможність тих підприємств, які входять до складу компанії та виявити структурні одиниці, які не є ефективними.

П'ятий метод пов'язаний з оцінюванням конкурентоспроможності організації за якістю продукції, яку вона виробляє. При цьому застосовується метод профілів.

Шостий погляд ґрунтується на використанні матриці BCG, яка дає можливість оцінити конкурентні позиції стратегічних бізнес-одиниць та визначити відповідну стратегію поведінки організації на ринку [2].

Таким чином, запропоновані підходи охоплюють різні аспекти діяльності підприємства. Тому усі розроблені методики щодо оцінювання конкурентоспроможності фірми доцільно згрупувати за ознакою досягнення відповідної цілі (табл.1).

Таблиця 1

**Вибір методики дослідження рівня конкурентоспроможності підприємства в залежності від запланованих цілей**

Встановлені цілі	Рекомендована методика дослідження
1. З'ясування становища бізнес-одиниць у господарському портфелі фірми	За матрицею BCG «Темпи зростання ринку/частка ринку»
2. Визначення залежності між привабливістю ринку та конкурентоспроможністю бізнес-одиниць	За матрицею GE/McKinsey
3. Характеристика загальної позиції підприємства на ринку	За мобілізаційними можливостями підприємства
4. Окреслення позиції серед конкурентів	За конкурентним статусом підприємства
5. Встановлення ефективності впливу	За показниками маркетингової

маркетингових інструментів на конкурентоспроможність	діяльності підприємства
б. Визначення стійкості підприємства на ринку	За конкурентними перевагами

*Джерело: розроблено авторами*

В залежності від того, яку нагальну потребу потрібно вирішити зараз, цілі можуть бути різноманітними: від оцінювання стану асортименту в контексті його конкурентоспроможності до з'ясування чинників впливу на оточуюче середовище підприємства. Але всі вони зводяться до того, щоб внаслідок підвищення рівня конкурентоспроможності організації зросла частка ринку, стали міцнішими ринкові позиції, збільшилася прихильність споживачів.

Наприклад, якщо підприємство хоче визначити становище бізнес-одиниць в господарському портфелі фірми, воно може скористатися матрицею «темпи зростання ринку/частка ринку», яка запропонована Бостонською консультаційною групою. Задля з'ясування залежності між привабливістю ринку та конкурентоспроможністю, доцільно скористатися моделлю GE/McKinsey тощо. Таким чином, цілі дослідження обумовлюють застосування відповідної методики.

Також необхідно визначитися з критеріями, які є важливими для компанії, та показниками, що можуть бути використані для розкриття сутності критерію.

Оцінити рівень конкурентоспроможності підприємства можливо через показники, які характеризують різні аспекти його діяльності та стан оточуючого середовища. Серед вчених немає єдиної думки щодо складу показників, якими можна скористатися для цього.

Серед запропонованих методик є такі, що враховують тільки 2 показника (наприклад, матриця «темпи зростання галузі/частка ринку»), а є такі (вони складають більшість), що враховують їх велику кількість (наприклад, дослідження за конкурентним статусом підприємства).

Треба зазначити, що бажання охопити якомога більшу кількість показників не завжди дає позитивний результат, тому що вони часто недостатньо узгоджуються один з одним і не відображають реальну ситуацію. Тому вибираючи методику, необхідно критично оцінити їх склад. До того ж, в

різних методиках дуже часто показники повторюються. Такий повтор свідчить про те, що багато авторів доходять до одного висновку щодо набору показників, але групують їх по-різному.

Багато існуючих методик не мають чіткого складу показників, а рекомендують їх вибирати самостійно серед зазначених в залежності від різних обставин (намірів дослідника та його професійної підготовки до проведення дослідження, можливості отримати необхідну інформацію для розрахунків, стану аналізу: виконується вперше чи повторно тощо). До такого виду належить, наприклад, матриця GE/McKinsey. Її автори пропонують проводити оцінювання конкурентоспроможності компанії за групою показників, які характеризують привабливість галузі та конкурентоспроможність стратегічної бізнес-одиниці.

Основні критерії, які використані при розробленні матриці, мають достатньо чітку спрямованість і ґрунтуються на таких чинниках: ринкових, конкуренції, фінансово-економічних, технологічних та соціально-психологічних. Також чинниками, від яких залежить привабливість ринку, можуть бути: доступність, місткість, існуюча дистриб'ютерська мережа, структура конкуренції, сприятливе законодавство та ін. [3, с.416].

Велика кількість показників, які складають основу матриці McKinsey, дозволяє більш повно оцінити досліджуваний об'єкт з точки зору його конкурентоспроможності. А от структура показників, які характеризують кожний критерій, варіюється і не має сталого переліку. Частіше за все, показниками привабливості ринку/галузі вибирають: розмір ринку, темпи його зростання, конкурентна структура, стан цінової політики та технологічного забезпечення, рентабельність тощо. Таким чином, дослідник має змогу формувати систему показників за своїм баченням проблеми.

Бажання оцінити ступінь впливу на конкурентоспроможність якомога більше чинників дозволяє розширювати коло показників і враховувати такі, які є нагальними для підприємства в цей час. Якщо метою дослідження є характеристика загальної позиції підприємства на ринку, доцільно скористатися

методикою визначення конкурентоспроможності підприємства за його мобілізаційними можливостями. До того ж вона дає змогу врахувати крім тих показників, які застосовуються частіше за все, ще й виробничі, фінансові та інші.

Методика передбачає використання таких груп чинників: загальне управління; виробництво; фінансове управління; маркетинг; науково-дослідні та дослідно-конструкторські розробки; інші загальні компоненти та їх конкретні чинники [4, с.90].

Відповідно до методики, кількість показників в межах кожного чинника не є постійною величиною і за необхідністю їх можна додавати. Це робить її гнучкою і дозволяє використовувати стільки показників, скільки потрібно для того, щоб результати виглядали більш переконливими.

Ще однією є методика, яка дозволяє оцінити рівень конкурентоспроможності підприємства за його конкурентним статусом [4, с.91]. Вона застосовується у разі необхідності з'ясувати свою позицію серед конкурентів. Визначення конкурентного статусу є важливим інструментом управління його конкурентоспроможністю на ринку.

Пропонується здійснити оцінювання конкурентного статусу компанії за такими показниками:

- ринкова частка підприємства;
- збалансованість асортиментного портфеля;
- ширина і глибина асортименту;
- показники якості та смаку;
- виготовлення продукції з натуральної сировини;
- застосування привабливої упаковки;
- добре налагоджена збутова мережа;
- висока кваліфікація виробничого персоналу;
- позитивна репутація у споживачів;
- сучасна технологія виробництва;
- фінансова стабільність;



- наявність стратегічних перспектив розвитку.

Наведені показники стосуються різних напрямів діяльності підприємства, але повністю не відображають його якісне становище і позицію серед конкурентів. Досить повно у ній врахований стан асортиментної політики та якості продукції (збалансованість асортименту продукції, ширина і глибина асортименту, якість продукції та її смакові характеристики, виготовлення продукції з натуральної сировини, застосування привабливої упаковки). А от інші складові комплексу маркетингу представлені одним показником, а не їх системою. Тому результати проведеного аналізу будуть не достатньо коректними. Щоб уникнути цього, за необхідністю цей перелік може бути доповнений.

Якщо організація має за мету визначення своєї стійкості, можливо скористатися методикою французького вченого Ж.Ж. Ламбена, яка ґрунтується на визначенні конкурентоспроможності підприємства за його конкурентними перевагами. Він запропонував матрицю відповідно до типу конкурентних переваг, яка утворюється двома показниками: ринковою силою та продуктивністю [3, с.370].

Якщо становище компанії є стійким, вона має зовнішні та внутрішні переваги та потрапляє до привабливої зони, можна стверджувати, що її головним спрямуванням буде закріпити свої позиції на ринку з тим, щоб їх не втратити, та виграти конкурентну боротьбу. Це досить оригінальний підхід до встановлення конкурентоспроможності компанії, який не перегукується з іншими.

Досить загальною та універсальною є методика визначення конкурентоспроможності за показниками маркетингової діяльності. Вона може використовуватися у разі встановлення ефективності впливу маркетингових інструментів на конкурентоспроможність. Розглядається система показників, які відповідають моделі 4 «Р», тобто враховують весь комплекс маркетингу [5, с. 185].

Група показників елемента «Товар» відображає стан асортиментної та товарної політики підприємства. Показниками, які можуть характеризувати цю складову комплексу маркетингу, є: якість продукції; ширина, глибина, гармонійність та насиченість товарної номенклатури, ступінь збалансованості товарного портфеля, раціональність структури асортименту, наявність брендів та відомих торгових марок, стан упаковки, стадія життєвого циклу товару, асортиментні стратегії.

Окремою є група показників елемента «Ціна та цінова політика». Вона може містити показники, які розкривають переваги цінової політики підприємства: рівень поточних цін на весь асортимент (за товарними групами, видами продукції), витрати на виробництво продукції, рентабельність продукції та рентабельність продажів, цінові стратегії.

До групи показників складової «Розповсюдження продукції» можна віднести: динаміка реалізованої продукції; ефективність роботи з посередниками; частка обсягів реалізації продукції за рівнями каналів збуту (нульовий, перший, другий, третій); інтенсивність використання каналів розподілу; потенціал електронної комерції, експортний потенціал, діяльність на закордонних ринках, збутові стратегії.

Останнім елементом маркетингового комплексу є просування продукції. До показників, які відображають політику просування, можна віднести: стан рекламної діяльності, PR, стимулювання збуту, спонсорства; витрати на маркетингові комунікації; присутність реклами в Інтернеті, рекламні стратегії.

Але цей перелік буде неповним, якщо до нього не додати групу показників, яка може мати назву «Загальний стан підприємства» і до якої пропонується включити такі, що зможуть відобразити позицію підприємства в оточуючому середовищі. До них належать: ринкова частка підприємства (розрахована за натуральними та вартісними показниками, відносно лідера та трьох основних конкурентів) в динаміці; показники, які характеризують рівень конкуренції на ринку відповідної галузі: чотирьохчастковий показник

концентрації ринку, індекс Херфіндаля-Хіршмана, індекс Розенблюта; характер ринку, на якому діє підприємство; конкурентні стратегії.

Оскільки кінцевою метою діяльності будь-якого бізнесу є задоволення потреб споживачів, було б доцільним визначити групу показників, яка відображає взаємовідносини компанії та споживачів продукції. Пропонується її назвати «Споживачі» і включити до неї такі показники: концентрація споживачів, характеристика цільового ринку, ступінь охоплення ринку, найпривабливіший ринковий сегмент, профіль споживачів продукції підприємства, ставлення споживачів до продукції компанії, рівень задоволеності та лояльність покупців тощо.

Якщо вдасться таким чином описати всі важливі аспекти діяльності підприємства, то сукупний результат може бути достатньо точним і сприйматися з довірою.

**Висновки з проведеного дослідження.** Якщо компанія чітко розуміє, яких цілей вона хоче досягнути, які аспекти діяльності потребують аналізу, вона буде намагатися застосовувати декілька методик, щоб з'ясувати отримані результати і усвідомити, які саме показники потребують уваги, який елемент комплексу маркетингу або оточуючого середовища вимагає дій. Треба зазначити, що результати, отримані за декількома методиками, можуть відрізнятися. Це залежить від того, які критерії були застосовані, які показники аналізувалися, наскільки повним було охоплення різних напрямів функціонування підприємства.

### **БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: учеб. / Р.А. Фатхутдинов. [Електронний ресурс]. – Режим доступа: <http://bwbooks.net/index.php?id1=4&category=economic&author=fathutdinov-ra&book=2005&page=171>

2. Моисеева Н.К. Международный маркетинг. Учебное пособие./ Н.К. Моисеева. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://lib.bbu.edu.az/files/book/725.pdf>

3. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок [Текст]: учеб./ Ж.-Ж. Ламбен; пер. с англ. – СПб.: Питер, 2008. – 800 с.

4. Ковтун О.І. Стратегія підприємства : навч. посіб./ О.І. Ковтун. – Л.: «Новий Світ-2000», 2006. – 388 с.

5. Шевченко Л. С. Введение в маркетинг [Текст]: учеб.- практ. пособ. / Л.С. Шевченко. – Х.: Консум, 2000. – 672 с.