

## ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА EVALUATION OF COMPETITIVENESS OF THE INDUSTRIAL ENTERPRISE

Будь-яке підприємство в нинішніх умовах жорсткої конкуренції повинно вміти аналізувати власний рівень конкурентоспроможності. Якщо підприємство має інформацію про стан конкурентних позицій, воно може аналізувати свої переваги та недоліки, розробляти тактику та стратегію свого подальшого функціонування на ринку. У даній статті були розглянуті поняття конкурентоспроможності та конкурентоспроможності промислового підприємства. Була проведена оцінка конкурентоспроможності підприємства за допомогою методу матриці БКГ. Також були проаналізовані слабкі та сильні сторони підприємства за допомогою SWOT-аналізу та встановлені рекомендації щодо покращення його стану на міжнародному ринку.

**Ключові слова:** конкурентоспроможність, промислове підприємство, методи оцінки конкурентоспроможності, аналіз, стратегія, слабкі сторони, загрози, зовнішнє оточення.

Любое предприятие в нынешних условиях жесткой конкуренции должно уметь анализировать собственный уровень конкурентоспособности. Если предприятие располагает информацией о состоянии конкурентных позиций, оно может анализировать свои преимущества и недостатки, разрабатывать тактику и стратегию своего дальнейшего функционирования на рынке. В данной статье были рассмо-

трены понятие конкурентоспособности и конкурентоспособности промышленного предприятия. Была проведена оценка конкурентоспособности предприятия с помощью метода матрицы БКГ. Также были проанализированы сильные и слабые стороны предприятия с помощью SWOT-анализа и установленные рекомендации по улучшению его состояния на международном рынке.

**Ключевые слова:** конкурентоспособность, промышленное предприятие, методы оценки конкурентоспособности, анализ, стратегия, слабые стороны, угрозы, внешнее окружение.

Any enterprise in the current conditions of fierce competition must be able to analyze its own level of competitiveness. If the enterprise has information on the status of competitive positions, it can analyze its advantages and disadvantages, develop tactics and strategy for its future functioning in the market. In this article, the concept of competitiveness and competitiveness of an industrial enterprise was considered. An enterprise competitiveness was assessed using the BCG matrix method. Also, the strengths and weaknesses of the enterprise were analyzed with the help of SWOT analysis and established recommendations for improving its condition in the international market.

**Key words:** competitiveness, industrial enterprise, methods for assessing competitiveness, analysis, strategy, weaknesses, threats, external environment.

УДК 130.101.1

### Продіус Ю.І.

к.е.н., доцент кафедри менеджменту зовнішньоекономічної та інноваційної діяльності

### Васина В.В.

студентка  
Одеський національний політехнічний університет

### Ізотов С.О.

к.е.н., доцент  
Одеський державний екологічний університет

**Постановка проблеми.** Кожне підприємство, яке функціонує та розвивається на ринку для виробництва товарів та надання послуг, прагне досягнути основної мети – максимізації прибутку. Одним із факторів, що впливає на прибуток підприємства, є рівень конкурентоспроможності. Даний показник є одним із важливих індикаторів росту та розвитку будь-якого підприємства в умовах ринкової економіки. Висока конкурентоспроможність підприємства показує задоволеність споживачів та рівень їх готовності придбати продукт компанії знову. Оцінка конкурентоспроможності підприємства сьогодні виступає важливим елементом забезпечення ефективного ведення діяльності та передумовою здобуття стійких конкурентних переваг у довготерміновій перспективі. Слід зазначити, що оцінювання конкурентоспроможності промислового підприємства є важливою процедурою під час здійснення зовнішньоекономічної діяльності та виходу на зарубіжні ринки.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Важливий внесок у розвиток проблем управління конкурентоспроможності підприємства, а також виявлення шляхів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства внесли відомі вчені: Г.Л. Азоєв, Л.В. Балабанова, І.З. Должанський, І.М. Ліфіц, О.Н. Тищенко, С.М. Кліменко, Р.А. Фат-

хутдінов, А.П. Градов, С.І. Савчук, Дж. Веллінгтон, М. Портер та багато інших, які зробили не менш важливі внески в дослідження проблеми конкурентоспроможності підприємства.

**Постановка задачі.** Метою дослідження оцінки конкурентоспроможності є отримання вірних даних та рекомендацій для підприємства, за допомогою яких воно зможе відкоригувати та підвищити свою конкурентоспроможність враховуючи положення підприємства на внутрішньому ринку.

Виходячи із встановленої мети можна виділити такі задачі: виявлення рівня конкурентоспроможності досліджуваного підприємства на сьогоднішньому його етапі функціонування; встановлення слабких місць підприємства за допомогою SWOT-аналізу; виявлення рекомендацій, щодо напрямів підвищення та покращення рівня конкурентоспроможності.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Конкурентоспроможність – це якість об'єкта (в нашому випадку підприємства) та якість його обслуговування, які характеризуються рівнем дійсного та можливого задоволення ним конкурентної потреби в порівнянні зі схожими за типом об'єктами, існуючими на даному ринку. На думку багатьох вчених, конкурентоспроможність – це структурний компонент організації та встановлення конкурентних відносин [1].

Конкурентоспроможність підприємства – це результат комплексного підходу до управління підприємством, який вміщає в себе всі навколишні та внутрішні фактори функціонування підприємства. Зобразимо це графічно на рис. 1.

Беручи до уваги вже існуючі визначення конкурентоспроможності виявимо головні аспекти, які характеризують цей термін:

– конкурентоспроможність підприємства – величина не постійна та залежить від екзогенних та ендогенних факторів;

– конкурентоспроможність підприємства має відображати можливість без кризового функціонування не тільки в даний момент, але і в довгий період часу;

– конкурентоспроможність підприємства – важкий комплексний показник, оцінку якого не можна звести до визначення одного показника;

– конкурентоспроможність підприємства – це системний комплекс даних (показників), які знаходяться в постійній динаміці.

Існує дуже багато методів з оцінки конкурентоспроможності. Для виявлення рівня конкурентоспроможності існують наступні узагальнюючі оцінки.

1. Метод суми місць – з кожного виділеного фактору конкурентоспроможності для аналізованого підприємства та його конкурентів проставляються місця, які займають конкуруючі підприємства.

2. Метод бальної оцінки – за кожним із факторів оцінки конкурентоспроможності підприємства виставляються бали для конкуруючих підприємств за вже завчасно обраною бальною шкалою.

3. Метод бальної оцінки з урахуванням коефіцієнтів вагомості факторів – кожному із факторів присвоюють відносну вагу значущості, оцінюють за бальною шкалою та перераховують бальну оцінку з урахуванням коефіцієнта вагомості факторів [2].

Для оцінки конкурентоспроможності підприємства (П) ми проведемо SWOT-аналіз та побудуємо матрицю БКГ, на основі яких і зробимо висновки про стан підприємства на ринку. Перший метод дослідження, за допомогою якого ми будемо проводити оцінку конкурентоспроможності підприємства, це метод матриці БКГ. У таблиці 1 зведені дані щодо оцінки конкурентоспроможності підприємства за допомогою матриці БКГ.

Основну частину продукції досліджуване підприємство експортує, тому основні конкуренти будуть підприємства метизної продукції, а саме завод метизів «Айрон» та Камський завод метизів.

Матриця БКГ заснована на принципах життєвого циклу, який проходить підприємство і умовно розділяє його на чотири стадії: вихід на ринок, зріст, зрілість та спад. Для оцінки конкурентоспроможності підприємства в матриці БКГ прийнято використовувати два критерії: темп відносного зросту ринку та відносна доля ринку [4].

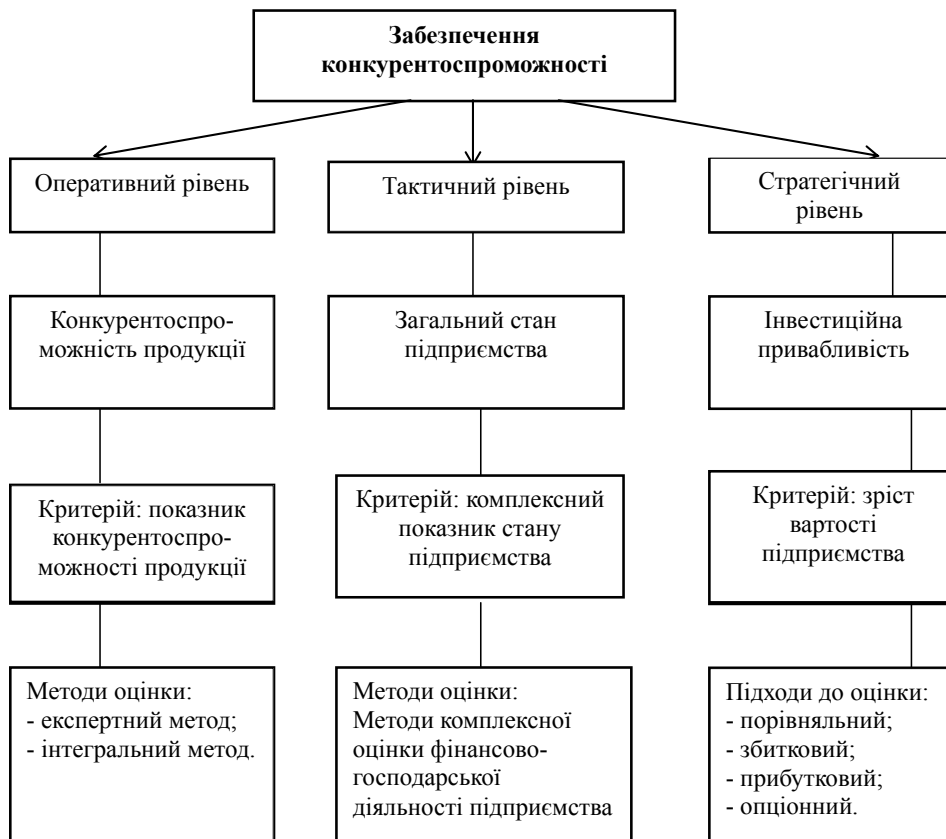


Рис. 1. Критерії конкурентоспроможності підприємства

Проаналізувавши дані таблиці, проведемо оцінку конкурентоспроможності підприємства за допомогою матриці БКГ на рис. 2.

Аналізуючи проведений метод, можна сказати, що досліджуване нами підприємство лідирує практично за всіма факторами. Тільки за якістю роботи воно відстає на 0,1 від ВАТ «Камський завод метизів».

Для того, щоб побудувати матрицю БКГ, визначаємо показники, що характеризують темпи зростання ринків у відповідних галузях і частки окремої продукції компанії (табл. 2).

Метод матриці БКГ – метод, за допомогою якого можна провести аналіз конкурентоспроможності товару, запропонованого підприємством, в порівнянні з конкурентами і розробити ефективні заходи щодо покращення стану конкурентоспроможності підприємства [4-7].

Суть даного методу полягає в порівняльній оцінці ключових властивостей товару компанії і товарів конкурентів і в подальшій візуалізації результатів порівняння у формі багатокутника.

За допомогою матриці БКГ визначаємо позиції продукції підприємства і розробляємо оптимальну стратегію розвитку компанії (рис. 3).

Дана модель дозволяє зрозуміти, що продукт 1 і 3 входять до категорії «Собаки» – це продукти від, яких треба позбавлятися, оскільки темп їх росту низький, низька частина ринку та рентабельність.

Продукти 2 і 5 входять до категорії «Дійні корови» – такі продукти потрібно дуже пильно контролювати, оскільки у них висока частка на ринку, але низький темп зростання обсягу продажів. Продукт 4 входить до категорії «Зірок» – це продукт, який дуже цінний, оскільки приносить більшу частку прибутку підприємству. Він характеризується високим зростанням обсягу продажів і високою часткою ринку. Підприємству необхідно зберігати та підтримувати становище цього товару на ринку.

Далі проведемо SWOT-аналіз досліджуваного підприємства. Він є дуже важливою частиною будь-якого дослідження, оскільки він допомагає виявити слабкі та сильні сторони підприємства, загрози та

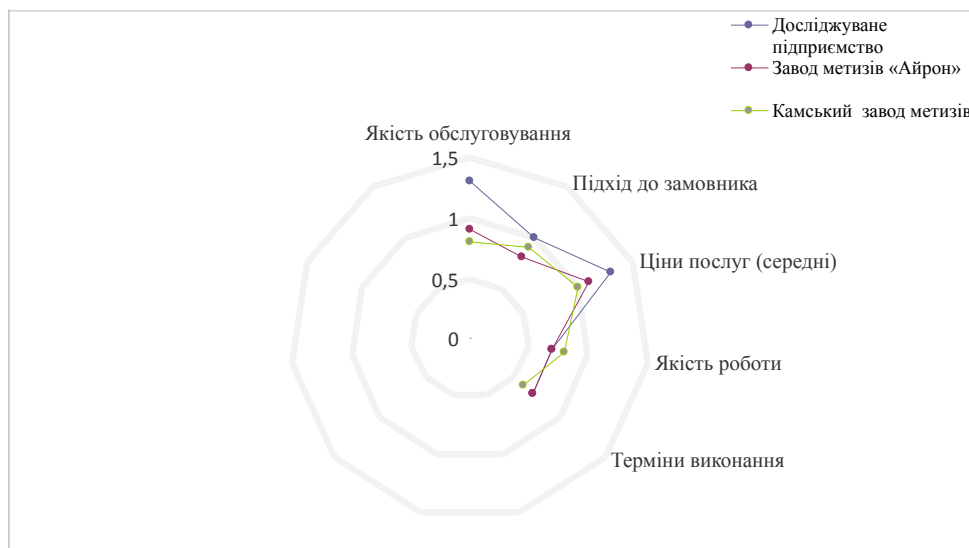


Рис. 2. Оцінка конкурентоспроможності за допомогою багатокутника

Таблиця 1

Матриця оцінки конкурентоспроможності підприємства

Фактор конкурентоспроможності	Усереднена експертна оцінка			Кзн	Інтегральна оцінка		
	П	Завод метизів «Айрон»	Камський завод метизів		П	Завод метизів «Айрон»	Камський завод метизів
Якість обслуговування	4,9	3,5	3,3	0,25	1,3	0,9	0,8
Підхід до замовника	5	4,3	4	0,25	1	0,8	0,9
Ціни послуг (середні)	5	4	4,9	0,2	1,3	1,1	1
Якість роботи	4,9	4,5	5	0,15	0,7	0,7	0,8
Терміни виконання	4,9	4,5	4	0,15	0,7	0,7	0,6
Сумарна оцінка				1	4,9	4,1	4,2
Коефіцієнт конкурентоспроможності					1	0,8	0,8

можливості. SWOT-аналіз є основним елементом при розробці задач та стратегій компанії.

У SWOT-аналізі інформація розділяється за чотирма групами: «сильні сторони», «слабкі сторони», «можливості» та «загрози». Події, зв'язані з внутрішніми факторами підприємства, відносять до сильних або слабких сторін підприємства. Ти самим невеликий розмір підприємства, на відміну від конкурентів, висока собівартість продукції і т.д. – це слабкі сторони підприємства. Загрози та можливості на пряму залежать від зовнішніх факторів маркетингу. Для того, щоб приймати інформацію про них у своїх маркетингових рішеннях, їх необхідно вчасно виявити [5; 6].

Систематизація результатів проведених досліджень, встановлення ліній зв'язку між сильними та слабкими сторонами, зовнішніми загрозами та можливостями, які використовуються у формуванні його стратегії, все це можливо виявити за допомогою SWOT матриці. SWOT-аналіз досліджуваного підприємства наведений у табл. 3.

Дані SWOT-аналізу свідчать, що, попри суттєві слабкі сторони і загрози ззовні, досліджуване підприємство має досить можливостей задля подолання стану затяжної кризи, нормалізації виробничого процесу та покращення фінансової ситуації.

У висновку можна виділити фактори, які найбільше впливають на конкурентоспроможність підприємства. Об'єднаємо ці фактори у дві групи:

1) внутрішні фактори підприємства (фінансово-економічний стан підприємства, кадровий потенціал, інвестиційний потенціал, маркетинговий та ресурсний потенціал);

2) зовнішні фактори підприємства (географічне положення, правове регулювання економіки та країни, трудові ресурси країни, умови попиту в регіоні).

Найбільш розповсюджені заходи, які підприємство впроваджує частіше за все для підвищення конкурентоспроможності, це зниження витрат, аналіз конкурентів, вивчення попиту споживачів та покращення якості продукції, можлива закупівля нових ресурсів та обладнання.

Таким чином, сильні та слабкі сторони діяльності промислового підприємства, визначені у процесі оцінювання конкурентоспроможності, дають змогу виявити та мобілізувати приховані можливості для отримання вигідних позицій на ринку.

**Висновки з проведеного дослідження.** Після проведення аналізу за допомогою матриці БКГ та SWOT-аналізу можна зробити висновок, що для підвищення прибутковості досліджуваного підпри-

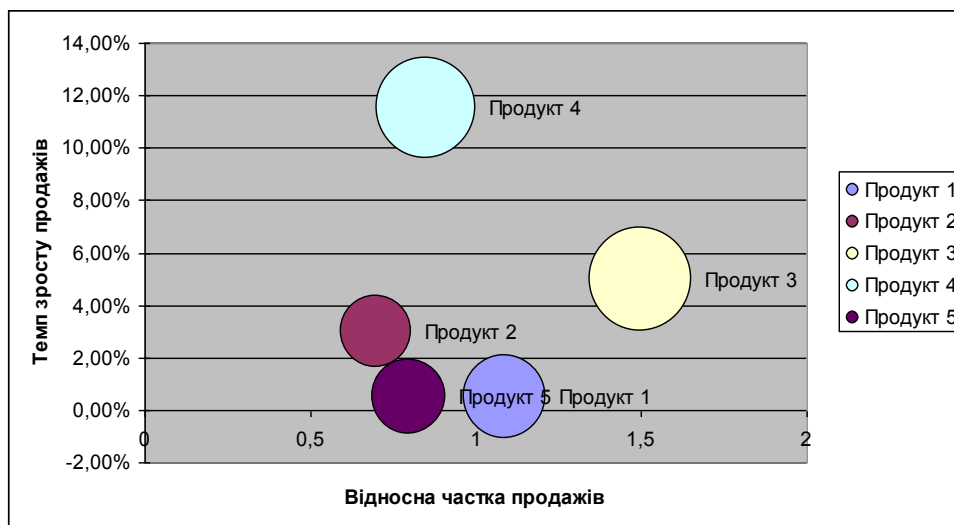


Рис. 3. Матриця «Частка ринку – ріст ринку»

Таблиця 2

Показники діяльності компанії

№	Об'єм продаж (тис. грн.)	Кількість конкурентів на ринку	Об'єм продаж конкурентами			Темп зросту (зниж.) ринку	Відносна частка ринку	Об'єм продаж в загальному об'ємі
1.	1200	8	870	1100	1000	0,5%	1,09	18,18%
2.	900	7	1120	1220	1200	3%	0,7	13,63%
3.	1800	11	900	1000	1150	5%	1,5	27,27%
4.	1700	9	2000	1000	900	11,5%	0,85	25,75%
5.	1000	6	1210	1120	1000	0,5%	0,8	15,15%
Σ	6600							100%

## SWOT-аналіз підприємства

СИЛЬНІ СТОРОНИ	СЛАБКІ СТОРОНИ
Монопольне становище над ринком	Нестача основних засобів
Наладжена технологія виробництва	Висока залежність від кредиторів
Широка номенклатура продукції та на-дання послуг	Висока собівартість продукції
Кваліфікований виробничий персонал	Зношене виробниче устаткування
Сформовані канали збуту	Нестача висококваліфікованих менеджерів
Якісне обладнання	Відсутність інновацій
	Відсутність служби прийняття та обробки Замовлень
МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ
Всебічне реформування підприємств	Ліквідація внаслідок банкрутства
Можливість залучення додаткових каналів збуту	Поява нових конкурентів
Розширення ринку за допомогою надання додаткових послуг населенню	Зниження попиту
Зниження витрат	Активність вже існуючих конкурентів (додаткові послуги)
Додаткові послуги	
Нові технології	
Збільшення реклами в СМІ	

емства як великого і спеціалізованого об'єкта пропонується ринкова стратегія інтенсивного росту. Стратегія інтенсивного проникнення на ринок означає збільшення обсягів збуту та ринкової частки за рахунок кращого задоволення потреб споживачів.

Також необхідно зазначити, що у запропонованих методик оцінки конкурентоспроможності є як свої мінуси, так і свої плюси, а також зовсім різні області вживання. На сьогоднішній день загальноприйнятої оцінки конкурентоспроможності не існує. Для більш точної і коректної оцінки потрібно прорахувати у комплексі всі можливі методи. Без кількісної оцінки вся робота з підвищення конкурентоспроможності виявиться суб'єктивною та некоректною.

**БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: [монографія / за заг. ред. О. Г. Янкового]. – Одеса: Атлант, 2013. – 470 с.
2. Веллінгтон Дж. Конкурентоспроможність транснаціональних корпорацій : Монографія. / Дж. Веллінгтон. – К. : Бліц– Інформ, 2009. – 455 с.
3. Довбуш Р.А. Управління конкурентоспроможністю підприємств: підручник / Р.А. Довбуш, А.Л. Зозуля – Х.: Основа, 2011. – 234 с.
4. Методи управління конкурентоспроможністю японських виробників: Монографія. Такамацу К.– К.: Бліц – Інформ, 2009. – 123 с.

5. Портер М Міжнародна конкуренція. Пер. з англ. / Ред. В. І. Щетиніна. М.: Міжн. відн., 2013.

6. Должанський І.З. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник: / І.З. Должанський, Т.О. Загорна.- Київ: ЦУЛ, 2006.– 380с.

7. Клименко С.М. Управління конкурентоспроможністю підприємства / Навчальний посібник: / С.М. Клименко, О.С. Дуброва. – К: КНЕУ, 2008. – 520 с.

**REFERENCES:**

1. Konkurentospromozhnist pidpriemstva: otsinka rivnia ta napriamy pidvyshchennia: [monohrafiia / za zah. red. O. H. Yankovoho]. – Odesa: Atlant, 2013. – 470 s.
2. Vellinhton Dzh. Konkurentospromozhnist transnatsionalnykh korporatsii : Monohrafiia. / Dzh. Vellinhton. – K. : Blits– Inform, 2009. – 455 s.
3. Dovbush R.A. Upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstv: pidruchnyk / R.A. Dovbush, A.L. Zozulia – Kh.: Osнова, 2011. – 234 s.
4. Metody upravlinnia konkurentospromozhnistiu yaponskykh vyrobnykiv: Monohrafiia. Takamatsu K.– K.: Blits – Inform, 2009. – 123 s.
5. Porter M. Mizhnarodna konkurentsia. Per. z anhl. / Red. V. I. Shchetynina. M.: Mizhn. vidn., 2013.
6. Dolzhanskyi I.Z. Konkurentospromozhnist pidpriemstva: navchalnyi posibnyk: / I.Z. Dolzhanskyi, T.O. Zahorna. – Kyiv: TsUL, 2006.– 380s.
7. Klymenko S.M. Upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstva / Navchalnyi posibnyk: / S.M. Klymenko, O.S. Dubrova. – K: KNEU, 2008. – 520 s.

**Prodius Yu.I.**

Candidate of Economic Sciences,  
Senior Lecturer at Department of Management of Foreign  
Economic and Innovative Activity  
Odessa National Polytechnic University

**Vasyna V.V.**

Student  
Odessa National Polytechnic University

**Izotov S.O.**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor  
Odessa State Environmental University

## EVALUATION OF COMPETITIVENESS OF THE INDUSTRIAL ENTERPRISE

Every company that operates and develops the market for the production of goods and services, strives to achieve the main goal – to maximize profits. One of the factors affecting the profit, is the level of competitiveness. This figure is an important indicator of growth and development of any enterprise in a market economy. High competitiveness shows customer satisfaction levels and their willingness to purchase a product company again. Evaluation of the competitiveness of enterprises today is an important element in ensuring the effective conduct of business and a precondition for obtaining a sustainable competitive advantage in the long run. It should be noted that the evaluation of the competitiveness of industrial enterprises is an important procedure in the implementation of foreign trade and the foreign markets.

Any enterprise in the current conditions of fierce competition must be able to analyse its own level of competitiveness. If the enterprise has information on the status of competitive positions, it can analyse its advantages and disadvantages, develop tactics and strategy for its future functioning in the market. In this article, the concept of competitiveness and competitiveness of an industrial enterprise was considered.