



УДК 339.137.2

Охтень О. О.

## АНАЛІЗ ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ

Проаналізовано існуючі підходи до оцінки і управління конкурентоспроможністю продукції та підприємств. Досліджуються сильні та слабкі сторони існуючих підходів і пропонуються напрямки удосконалення аналізу і управління конкурентоспроможністю.

Existed approaches to evaluation and management of product and enterprise competitiveness are analyzed. The strong and weak points of the existing approaches are studied and directions of competitiveness analysis and management improvement are proposed.

Однією з головних причин кризових явищ в українській економіці є низька конкурентоспроможність вітчизняних підприємств, нездатність багатьох підприємств забезпечити ефективну господарську діяльність, забезпечити потреби споживачів. Не зважаючи на те, що на рубежі XX й XXI століть в економіці України намітилася низка позитивних тенденцій, проблема підвищення конкурентоспроможності не втрачає своєї гостроти.

Для організації практичних заходів щодо підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств та їх продукції необхідне всебічне вивчення і розуміння існуючих теоретичних підходів до управління конкурентоспроможністю. Це завдання стає ще більш актуальним у зв'язку з відсутністю в економічній літературі єдиного трактування самого поняття конкурентоспроможності. Тому дана робота присвячена аналізу підходів до управління конкурентоспроможністю.

Метою дослідження є вивчення основних існуючих на даний момент у науковій літературі підходів до аналізу й управління конкурентоспроможністю продукції та підприємств і виділення сильних і слабких сторін існуючих підходів.

Дослідженню питань, пов'язаних з управлінням конкурентоспроможністю підприємств і використанням показників конкурентоспроможності для підтримки прийняття управлінських рішень присвячені роботи вітчизняних і закордонних авторів. Свій внесок у розвиток цієї тематики внесли М. Портер, К.Р. Макконнелл, С.Л. Брю, І. Ансофф, О.Б. Чернега, Г.М. Скудър, М.М. Лепа, Р.М. Лепа, А.Е. Воронкова, В.М. Парсяк, Г.К. Рогов та інші автори.

Основи теоретичного апарату дослідження питань конкуренції й конкурентоспроможності були закладені закордонними авторами, зокрема, М. Портером, К. Р. Макконнеллом і С. Л. Брю. Дані автори внесли вагомий вклад не тільки в розробку понятійного апарату, але і в аналіз типів конкуренції й конкурентних ринків. Зокрема, в [1] К. Р. Макконнеллом і С. Л. Брю наведено розподіл ринків за типами конкуренції, що мають місце на тому або іншому ринку. Виокремлено чотири типи конкуренції: чиста конкуренція, монополістична конкуренція, олігополія та чиста монополія. Для кожного з типів ринку наведено характерні риси поведінки суб'єктів, що беруть в ньому участь, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності на даному ринку.

Крім того, у роботах даних авторів розглядаються типові стратегії конкуруючих фірм і способи підвищення результатів їх роботи на основі аналізу типів ринку й

макроекономічної ситуації. Зокрема, М. Портер в [2] виділив три основні стратегії, які, на його думку, мають універсальний характер і можуть застосовуватися у відношенні до будь-якої конкурентної ситуації: перевага у витратах, диференціація, фокусування.

Слід зазначити, що роботи цих іноземних авторів лягли в основу більшості подальших досліджень за даною проблематикою, однак вони переважно є чисто теоретичними дослідженнями і їх застосування на практиці в якості засобів підтримки прийняття рішень ускладнено. Крім того, роботи іноземних вчених не враховують специфіку українських умов.

У вітчизняній науці був досягнутий значний прогрес в галузі теоретичних досліджень, спрямованих на аналіз конкурентоспроможності.

О.Б. Чернега у роботі [3] виділяє низку факторів і відповідних їм конкурентних переваг, наявність яких підвищує конкурентоспроможність підприємства (технологічні, виробничі, фактори менеджменту, фактори маркетингу, інші фактори).

Також даний автор виділяє низку найважливіших параметрів діяльності, що гарантують високий рівень конкурентоспроможності: стабільність, стабільне зростання, динамізм, здатність до інновацій, гнучкість, адаптивність, цілеспрямоване й послідовне освоєння нових ринків, виробів і технологій, швидка реакція на зміну кон'юнктури й дії конкурентів, стабільність і тривалість відносин з постачальниками, зростаюча величина доданої вартості та інші.

Висновки, зроблені у розглянутій роботі, мають значну теоретичну цінність, однак у роботі не зазначено конкретні процедури досягнення розглянутих конкурентних переваг і параметрів діяльності.

В.М. Парсяк і Г.К. Рогов вказують на необхідність використання інтегрального (узагальнюючого) показника конкурентоспроможності продукції і пропонують загальні принципи його побудови [4]. Вони роблять висновок про те, що, для того щоб бути конкурентоспроможним, товар повинен мати деякі сприятливі характеристики, серед яких акцентують увагу на комерційних умовах продажу товару, організаційних умовах придбання й використання товару, економічних умовах, іміджу, моді, дизайні, марці, пакуванні і т.п.

Далі автори наводять методику оцінки конкурентоспроможності на основі відношення значень низки параметрів товару, який досліджується, до аналогічних параметрів еталону. Спочатку оцінюється параметричний індекс окремо за споживачами ( $I_i$ ) і економічними параметрами ( $I_j$ ),  $0 \leq I_i, I_j \leq 1$ . Потім всі індивідуальні оцінки поєднуються у зведені індекси конкурентоспроможності за споживчими властивостями ( $I_n$ ) і економічними параметрами ( $I_o$ ):  $I_n = \sum_{i=1}^n a_i I_i$ ,  $I_o = \sum_{j=1}^m a_j I_j$ ,

де  $a_i, a_j$  – вага, відповідно  $i$ -го й  $j$ -го параметричних індексів;

$n, m$  – кількість врахованих у розрахунку споживчих властивостей й економічних параметрів, відповідно.

Інтегральний показник відносної конкурентоспроможності товару має наступний вигляд:

$K = \frac{I_n}{I_o}$ . При цьому, якщо  $K > 1$ , то виріб перевершує зразок за конкурентоспроможністю,

якщо  $K < 1$ , то уступає, а якщо  $K = 1$  – перебуває на тому же рівні.

До переваг запропонованої методики належить її відносна простота й те, що вона пропонує деякий загальний підхід до аналізу конкурентоспроможності продукції, який потім може бути застосований (з урахуванням специфіки) у багатьох випадках, коли необхідний

подібний аналіз. До недоліків можна віднести дещо сумнівне, на наш погляд, відділення авторами властивостей товару (ціни, якісних характеристик) від його економічної сутності. Із цієї причини можливий випадок, коли товар, що має менший теоретичний показник конкурентоспроможності, розрахований за даною методикою, буде на практиці мати більший успіх на ринку, ніж товар з більшим розрахунковим показником.

Істотні результати у напрямку розробки математичних методів оцінки конкурентоспроможності продукції були досягнуті Р.М. Лепою у роботах [5, 6]. Основою процесу оцінки конкурентоспроможності, запропонованої даним автором, є порівняльний аналіз відповідних параметрів виробів-конкурентів:

1. Спочатку визначаються особисті показники конкурентоспроможності продукції  $D_{qni}$  для кожного  $i$ -го параметра із групи параметрів ( $n, q$  – порядковий номер виробу). Параметри об'єднані в групи:  $n \in \{P, T, O, K, \Xi\}$ , де  $P$  – регламентовані,  $T$  – науково-технічні,  $O$  – організаційні,  $K$  – комерційні,  $\Xi$  – економічні параметри.

2. На наступному етапі на основі приватних показників здійснюється розрахунок групових показників конкурентоспроможності продукції ( $K_{qn}$ ) з урахуванням питомої ваги кожного параметра.

3. Далі здійснюється розрахунок показника корисного ефекту  $E_q$ . Кожний комплексний показник по групах параметрів входить до показника корисного ефекту з питомою вагою, визначеною ступенем важливості для споживача  $E_q = \sum_n A_n \cdot K_{qn}$ ,

де  $A_n$  – питома вага  $n$ -й групи параметрів.

4. Наступним етапом є розрахунок ціни споживання  $C_q$  порівнюваних виробів як суми ціни виробу й витрат, пов'язаних з його транспортуванням, монтажними роботами, випробуваннями і налагодженням, експлуатацією, технічним обслуговуванням, навчанням персоналу та інших подібних витрат.

5. Фінальним етапом оцінки конкурентоспроможності є розрахунок інтегрального показника, що відображає кількісний рівень конкурентоспроможності по всіх п'ятьох групах параметрів одночасно  $I_q = \frac{E_q}{C_q}$ . На основі одержаного значення інтегрального

показника конкурентоспроможність власної продукції порівнюється з аналогічними величинами виробів-конкурентів. Порівняння даних показників визначає конкурентоспроможність продукції з урахуванням того, що споживачі віддають перевагу товару, що характеризується досягненням максимального ефекту на одиницю витрат.

Дана модель одержала свій розвиток у роботі [7] Р.М. Лепи, у якій, при збереженні незмінними загальних принципів, були внесені деякі зміни у формули розрахунку індивідуальних і групових показників конкурентоспроможності. Крім того, у роботі пропонуються методи ефективного використання і корегування даних експертних оцінок.

Перевагою запропонованої моделі є всебічне врахування якісних характеристик конкуруючих виробів, а до недоліків можна віднести те, що запропонований показник ціни споживання виглядає безперечним: в один показник поєднуються різноманітні за своєю сутністю фактори. Наприклад, витрати, пов'язані з експлуатацією й технічним обслуговуванням, залежать від терміну служби виробу і їх адитивно включення у формулу розрахунку ціни споживання викликає деякі сумніви. Крім того, дана методика розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності націлена на розкриття об'єктивного боку конкурентоспроможності товару (якісні й цінові характеристики) і не враховує суб'єктивних факторів (маркетингових факторів і ситуації на ринку). Таким

чином, може виявитися, що товари будуть на ринку займати положення, що не відповідає результатам їх дослідження згідно даної методики.

Питанню конкурентоспроможності підприємств у дослідженнях приділялося не менше уваги, ніж питанню конкурентоспроможності продукції. Так, класик закордонної економічної думки І. Ансофф як показник, що характеризує конкурентоспроможність підприємства, пропонує використовувати показник конкурентного статусу фірми (КСФ), який він пропонує розраховувати на основі рентабельності капітальних стратегічних інвестицій, відкоригованої на ступінь оптимальності стратегії фірми й ступінь відповідності потенціалу фірми цієї оптимальної стратегії [8]. На цій основі І. Ансофф пропонує формулу для розрахунку показника КСФ:

$$КСФ = \frac{I_F - I_K}{I_O - I_K} \cdot \frac{S_F}{S_O} \cdot \frac{C_F}{C_O}$$

де  $I_F$  – рівень стратегічних капітальних інвестицій фірми;

$I_K$  – критичне значення розміру капітальних інвестицій;

$I_O$  – оптимальний розмір капітальних інвестицій, після якого збільшення капітальних інвестицій призводить до зниження доходу;

$S_F$  і  $S_O$  – діюча й оптимальна стратегія фірми, відповідно;

$C_F$  і  $C_O$  – наявні й оптимальні можливості фірми, відповідно;

Пропонуються наступні градації КСФ:  $0 < КСФ \leq 0,4$  – слабка позиція;  $0,5 < КСФ \leq 0,7$  – середня позиція;  $0,8 < КСФ \leq 1,0$  – сильна позиція.

Дана методика відображає важливість впливу ефективності інвестиційної політики і стратегії підприємства на успішність його конкурентної боротьби, однак недоліком даного підходу є те, що конкурентоспроможність підприємства не вичерпується однією лише інвестиційною політикою й стратегією. Крім того, параметри моделі (особливо такий параметр, як стратегія) є досить абстрактними і їх кількісне визначення ускладнене.

Значні результати в галузі теоретичного забезпечення управління конкурентоспроможністю підприємства були досягнуті і вітчизняними вченими. Так, Г.М. Скудар припустив, що структуру основних елементів системи управління конкурентоспроможністю формують програмно-цільові комплексні блоки, що відображають необхідні дії, реалізація яких сприяє результативному здійсненню управлінських рішень у даній сфері діяльності [9]. Ключовим блоком автор вважає вибір конкурентних стратегій розвитку і пропонує конкурентну стратегію в сфері ринку, продукту й технології. Далі в роботі автор дає рекомендації щодо реалізації запропонованої стратегії, ілюструючи свої твердження і пропозиції прикладами з досвіду її впровадження на Новокраматорському машинобудівному заводі (НКМЗ).

Відзначаючи високу теоретичну цінність одержаних результатів і досягнуті автором значні результати в їх практичному впровадженні на НКМЗ, варто відзначити, що пропозиції автора мають низьку ступінь формалізації. Тобто автор не приводить конкретних механізмів визначення конкурентного стану підприємства і формалізованих підходів до обґрунтування заходів щодо підвищення його конкурентоспроможності.

О.Б. Чернега бачить головні перспективи підвищення конкурентоспроможності підприємства в удосконаленні системи управління поточними витратами, часовими параметрами роботи підприємства і впровадженні системи екологічного менеджменту [10]. Для кожної з областей, у яких пропонується проводити вдосконалення, пропонуються деякі заходи. Крім того, обґрунтовується необхідність розвитку на підприємстві роботи в малих групах як найперспективнішого напрямку підвищення продуктивності.

Даним автором були досягнуті важливі теоретичні результати, особливо щодо аналізу нових для вітчизняних підприємств напрямків підвищення конкурентоспроможності. Проте, автор не наводить методики визначення стану підприємства з точки зору його конкурентоспроможності, а також способу визначення того, де саме, коли і якою мірою варто застосовувати запропоновані рекомендації.

А.Е. Воронкова у роботі [11] пропонує проведення діагностики конкурентоспроможного потенціалу промислового підприємства (КППП) як інтегрального показника. Автор пропонує методику розрахунку КППП, у яку входять значення елементів, що становлять КППП із ваговими коефіцієнтами, визначеними за допомогою експертних оцінок. Пропонуються наступні елементи КППП і формули для їх визначення з метою включення у розрахунок інтегрального показника:

1 - виробничий потенціал  $П_{II}$  – доля на ринку;

2 - інноваційний потенціал:

$$O_{ипп} = \frac{I_{нпр}}{I_{нф}},$$

де  $I_{нф}$  – фактичний інноваційний потенціал підприємства,

$I_{нпр}$  – прогнозований інноваційний потенціал.

3 - фінансовий потенціал:

$$\Phi O = \frac{OC - НИ - ИН}{Ч},$$

де  $OC$  – величина оборотних коштів;

$НИ$  – нарахована амортизація;

$ИН$  – інвестиційні нарахування;

$Ч$  – чисельність працюючих.

4 - маркетинговий потенціал:

$$Мар.п. = \frac{P_{ф}}{P_{прог}},$$

де  $P_{ф}$  – фактична доля підприємства на ринку;

$P_{прог}$  – прогноз частки підприємства на ринку, підготовлений маркетинговою службою.

5 - управлінський потенціал:

$$Y_n = \frac{t_{нр}}{t_{от}},$$

де  $t_{нр}$  – темпи росту обсягу продажів підприємства;

$t_{от}$  – середньогалузеві темпи зростання обсягу продажів підприємств - конкурентів (група підприємств визначається залежно від цілей аналізу).

6 - мотиваційний потенціал:

$$Мот.п. = \frac{M_{пред.}}{M_{отр.}},$$

де  $M_{пред.}$  – фактичний дохід підприємства на одного працюючого;  $M_{отр.}$  – середньогалузевий дохід на одного працюючого.

7 - комунікаційний потенціал:

$$K_n = \frac{O_u}{O_{ki}},$$

де  $O_u$  й  $O_{ki}$  – індивідуальна й середньогалузева забезпеченість управлінського персоналу засобами комунікацій у вартісному вираженні;

8 - трудовий потенціал:  $Tr$  – відношення середнього стажу робітників підприємства до середнього стажу робітників по галузі.

Далі розраховується інтегральний показник з урахуванням корегування значимості окремих елементів на ваги, знайдені експертним шляхом. Залежно від результатів діагностики, пропонується удосконалити діяльність підприємства шляхом її модернізації.

Даний підхід до визначення конкурентоспроможності підприємства є досить цікавим через те, що при розрахунку інтегрального показника беруться до уваги дані різних сфер його функціонування. До недоліків можна віднести той факт, що, при розрахунку конкурентоспроможності підприємства, не береться до уваги конкурентоспроможність його продукції. Крім того, безперечним виглядає розрахунок деяких показників, наприклад, розрахунок комунікаційного потенціалу за грошовою вартістю засобів комунікацій або трудового потенціалу лише в залежності від стажу працюючих.

М.М. Лепа у роботі [12] пропонує проводити аналіз конкурентоспроможності підприємства на основі інтегрального показника, що обчислюється як середньоквадратичне відхилення показників даного підприємства (взятих з визначеними експертним шляхом вагами), від підприємства-еталона. Показники являють собою результат від поділу значень деяких факторів на відповідні значення підприємства-еталона. Автор виділяє три фактори конкурентоспроможності підприємства: ступінь потенційних можливостей підприємства (СПМП), конкурентоспроможність товарної маси (або показник зміни ступеня задоволення ринку) і продуктивність використання ресурсів. СПМП враховує вплив детермінантів національного ромба (за Портером) та заснована на теоретичному апараті життєвих циклів підприємства. Конкурентоспроможність товарної маси розраховується за методикою, запропонованою Р.М. Лепою в [5, 6].

Запропонована методика є однією з найдосконаліших, представлених на даний момент у вітчизняній науці, однак і вона не позбавлена деяких недоліків. Зокрема, може не дати об'єктивних результатів орієнтація на класичну теорію життєвих циклів в умовах української економіки, де кругообіг капіталу кардинально відрізняється від такого у західних країнах і діяльність більшості підприємств не відповідає класичній теорії західних авторів. Також автор зосереджує увагу на виробничій сфері діяльності підприємств, випускаючи з уваги інші сторони їх роботи.

На основі вищевикладеного можна зробити ряд висновків.

У першу чергу, варто звернути увагу на те, що основною тенденцією наукових пошуків у даному напрямку є розробка інтегральних показників конкурентоспроможності продукції й підприємств. Разом з тим, більшості проаналізованих підходів у тій чи іншій мірі властиві деякі недоліки.

Якщо не брати до уваги суб'єктивних питань, то можна виділити ряд концептуальних недоліків:

1 - у деяких випадках автори повністю фокусуються на одній з граней конкурентоспроможності, приділяючи недостатньо уваги всім іншим;

2 - є тенденція до використання абстрактних показників з низьким ступенем формалізації.

3 - у деяких випадках одержані теоретичні результати не супроводжуються визначенням практичних напрямків їх використання, або навпаки – одержані практичні результати не втілені в струнку теорію.

4 - дослідники тяжіють до розгляду об'єктивних характеристик товару, упускаючи з виду той факт, що конкурентоспроможність пов'язана не тільки з якістю й ціною продукції, але й у значній мірі є характеристикою суспільних відносин, що складаються навколо цієї продукції.

5 - однією з головних невирішених проблем залишається питання прогнозування конкурентоспроможності: застосування запропонованих для поточного аналізу конкурентоспроможності методик для цілей прогнозування ускладнене або взагалі неможливе.

У зв'язку із цим, перспективи подальших пошуків у даному напрямку вбачаються у створенні концепції аналізу й управління конкурентоспроможністю, яка була б позбавлена зазначених недоліків. Мають бути розроблені моделі і методи, які могли б застосовуватися не тільки для поточного аналізу конкурентоспроможності продукції і підприємств, але й для прогнозування цих показників. Бажано щоб розрахунок цих показників не був надмірно громіздким і всебічно брав до уваги об'єктивні й суб'єктивні характеристики продукції (для конкурентоспроможності продукції) і враховував основні сторони роботи підприємства. Концепція повинна показувати механізм об'єднання теорії і практики шляхом доведення теоретичних результатів до стадії їх практичного застосування в процесі управління підприємством.

### *Література:*

1. Макконнелл К.Р., Брю С.Л. Экономикс. – М.: Инфра-М, 2002. – 972 с.
2. Портер М. Международная конкуренция: Пер. с англ. / Под ред. и предисл. В. Д. Щетинина. – М.: Международные отношения, 1993. – 896 с.
3. Чернега О.Б. Управление конкурентоспособностью в условиях трансформации экономических отношений. – Донецк: ИЭП НАН Украины, 1999. – 448 с.
4. Парсяк В.Н., Рогов Г.К. Маркетинговые исследования. 2-е доработанное издание. – Киев: Наукова думка, 2000. – 172 с.
5. Лепа Р.Н. Моделирование процессов управления маркетингом предприятия // Моделирование экономических процессов. – Донецк: ИЭП НАН Украины, 1996. – С. 24-34.
6. Лепа Р.Н., Брагин В.П. Задачи управления маркетингом на промышленном предприятии // Управление экономикой переходного периода: Сборник научных трудов. – Донецк: ИЭП НАН Украины, 1997. – С. 278-286. .
7. Лепа Р.М., Тимохин В.М. Прийняття управлінських рішень на підприємстві: теорія та практика.: Монографія/НАН України – ТОВ: "Юго-восток ЛТД", 2004.–262с.
8. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – СПб.: ПИТЕР, 1999. – 416 с.
9. Скударь Г.М. Организационно-экономические механизмы управления конкурентоспособностью предприятия. – Донецк: ИЭП НАН Украины, 2000. – 483 с.
10. Чернега О.Б. Управление предприятием в условиях конкуренции. – Донецк: ИЭП НАН Украины, 2001. – 399 с.
11. Воронкова А.Э. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом промышленных предприятий. – Луганск: Восточноукраинский национальный университет, 2001. – 482 с.
12. Лепа Н.Н. Методы и модели стратегического управления предприятием / НАН Украины. Ин-т экономики промышленности. – Донецк: ООО «Юго-Восток Лтд», 2002. – 186 с.

*Рекомендовано до публікації  
д.е.н., проф. Лепю М.М., 30.09.05*

*Надійшла до редакції  
16.09.05*