

## МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

**Посохов І. М.,**

**д.е.н., професор, професор кафедри економіки бізнесу  
і міжнародних економічних відносин,  
Національний технічний університет  
«Харківський політехнічний інститут»**

**Понікарова В.С.,**

**бакалавр кафедри економіки бізнесу  
і міжнародних економічних відносин,  
Національний технічний університет  
«Харківський політехнічний інститут»**

Аналіз представлених в науковій літературі методичних підходів до оцінки конкурентоспроможності визначив їх класифікацію за такими групами: матричні, графічні, профільні, описові, рейтингові (бальні) і розрахункові методи.

Розглянемо докладніше групи методичних підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємства.

Серед найбільш поширених матричних методів слід зазначити метод бенчмаркінгу, матрицю GE / McKinsey, матрицю консультаційної фірми «А. Нільсен», SWOT-аналіз, матрицю еластичності конкурентної реакції Ж.-Ж. Ламбена, матрицю (модель) базових стратегій М. Портера [1-32].

Одним із відомих методів бенчмаркінгу є модель «Квадрат потенціалу» [2, с. 1-2].

Даний метод дає можливість системно встановити:

- кількісні та якісні зв'язки між окремими елементами потенціалу;
- рівень розвитку промислового підприємства, його конкурентоспроможність;
- управлінські рішення щодо підвищення ефективності функціонування підприємства.

Однак слід зазначити, що метод «Квадрат потенціалу» має ряд недоліків:

- мала кількість показників в кожному блоці;
- в методі відсутня можливість оцінки інвестиційної привабливості підприємства;
- метод ефективний тільки в умовах стабільного зовнішнього і внутрішнього середовища, а в умовах кризи втрачає свою актуальність.

Матриця GE / McKinsey являє собою модифікований варіант матриці БКГ. Вона передбачає оцінку конкурентного статусу підприємства за двома комплексними критеріями: по осі абсцис відкладається позиція ринкового агента в конкуренції, по осі ординат – довгострокова привабливість галузі. Слід зазначити, що зазначені вище недоліки матриці БКГ властиві й матриці GE / McKinsey. Однак при цьому остання дозволяє з більшою точністю визначити конкурентоспроможність підприємства за допомогою обліку ширшого спектра чинників її конкурентоспроможності, а також розширення градацій по вертикальній і горизонтальній осях матриці [4; 5; 6; 7; 8].

Матриця консультаційної фірми «А. Нільсен», як правило, використовується для визначення комерційного успіху товару (послуги), однак з окремими припущеннями її можна застосовувати і для оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства. При використанні матриці консультаційної фірми «А. Нільсен» оцінка конкурентоспроможності здійснюється за критеріями, об'єднаними у три групи [3, с. 132]:

- ринкові (стабільність і перспективи ринку, потреба в товарі (послугі), ступінь розвитку конкуренції);

- товарні (технічні характеристики товару (послуги), його упаковка і ціна);
- виробничі (персонал, його професійні знання і досвід, а також сировину і обладнання).

Основним недоліком матриці консультаційної фірми «А. Нільсен» є недостатня точність підсумкової оцінки, обумовлена «грубістю» градації приналежності об'єкта оцінки до певної категорії. SWOT-аналіз дозволяє на основі оцінки сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз з боку зовнішнього середовища орієнтовно визначити його конкурентне становище на ринку.

Основним недоліком SWOT-аналізу є його суб'єктивний характер, обумовлений застосуванням виключно експертної оцінки. Крім того, якісний характер результатів оцінки дозволяє лише орієнтовно визначити рівень конкурентоспроможності підприємства, що призводить до неможливості його порівняння з аналогічним показником конкурентів.

Ж. Ж. Ламбен вважав одним з найважливіших питань оцінки конкурентоспроможності підприємства аналіз реакції конкурентів. Дослідник запропонував проводити аналіз за трьома факторами: зниження ціни на товар, посилення рекламного тиску і підвищення якості товару (ціна, реклама, якість).

Основний недолік методу дослідника полягає в тому, що в ньому не враховується достатня кількість факторів, що визначають конкурентоспроможність підприємства [4, 9, 10, 11, 12; 13; 14; 15].

Проведений аналіз матричних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства дозволяє визначити два їх істотні недоліки. По-перше, матричні методи носять переважно якісний характер оцінки (ускладнена можливість кількісного виміру окремих показників діяльності підприємства). По-друге, в рамках матричних методів не враховується широкий спектр чинників, що визначають конкурентоспроможність підприємства.

Основним недоліком графічних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства є їх суб'єктивний характер, обумовлений урахуванням вузького спектра факторів, що визначають конкурентоспроможність підприємства і використанням переважно експертних оцінок [16; 17; 18; 19; 20].

Найбільш поширеними серед профільних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства є методи профілю вимог і профілю полярностей.

Сутність першого полягає в тому, що за допомогою n-бальної шкали експерти оцінюють різні складові конкурентоспроможності конкуруючих ринкових агентів. В результаті чого формуються профілі двох конкуруючих підприємств, які порівнюються між собою. Профіль полярностей дозволяє визначити різні аспекти діяльності аналізованого підприємства, за якими воно випереджає або відстає від конкурентів. Зазначений метод пов'язаний з експертною оцінкою діяльності досліджуваного підприємства. Профільні методи можуть досить ефективно застосовуватися в рамках стратегічного управління корпорацією, але для отримання об'єктивних результатів оцінки рівня її конкурентоспроможності вони повинні використовуватися в сукупності з іншими підходами [12, с. 154; 21; 22; 23; 24; 25].

До найбільш поширених описовим методом оцінки конкурентоспроможності підприємства відносяться: бенчмаркінг конкурентоспроможності, PIMS-модель, LOTS-аналіз, GAP-аналіз. Бенчмаркінг конкурентоспроможності, є одним з видів бенчмаркінгу та являє собою оцінку по ряду критеріїв характеристик підприємства і їх зіставлення з характеристиками конкурентів.

PIMS-модель (Profit Impact of Market Strategies) базується на встановленні кількісних закономірностей впливу факторів виробництва і ринку на результати роботи підприємства, тобто на його довгострокову рентабельність і прибутковість.

LOST-аналіз є більш пізнім аналогом PIMS-моделі. LOST-аналіз ґрунтується на

поданні, згідно з яким будь-який ринковий агент повинен прагнути адаптувати свою діяльність до вимог споживачів. GAP-аналіз являє собою керівництво для менеджменту підприємства, націленого на ліквідацію розриву між бажаним і прогнозованим станом підприємства. Рейтингові (бальні) методи оцінки конкурентоспроможності застосовуються при цільовому порівнянні підприємств. Ці методи ґрунтуються на концепції параметричного аналізу, але висновки за результатами оцінки конкурентоспроможності конкуруючих агентів формулюються на базі кількісного порівняння. Розрахункові методи оцінки конкурентоспроможності, засновані на визначенні як інтегрального показника конкурентоспроможності підприємства, так і набору приватних показників, що характеризують її конкурентну позицію, на мій погляд, найбільшою мірою відповідають сучасним умовам господарювання. Найбільш поширеними на сьогодні методами та моделями оцінки конкурентоспроможності компанії є розрахункові методи (аналіз на базі розрахунку ринкової частки, рейтингової оцінки, метод оцінки на базі споживчої вартості, метод оцінки на основі теорії ефективної конкуренції) і теоретичні (SWOT-аналіз, PEST-аналіз, матриця БКГ, метод «багатокутник конкурентоспроможності компанії», матриця конкуренції М. Портера) [13, с. 117; 26; 27; 28; 29; 30; 31; 32].

Вище досліджені методи ще раз стверджують наявність безліч різноманітних методик оцінки конкурентоспроможності, але на жаль не дають повноцінного розуміння рівня її конкурентоспроможності, при використанні тільки одного з них, що призводить до висновки, що їх потрібно використовувати комплексно або мінімум три-чотири методи. Для того, щоб порівняти основні підходи до оцінки конкурентоспроможності продукції та використання у них певних показників ми дослідили, проаналізували та згрупували методи оцінки конкурентоспроможності товару, які представили у таблиці 1.

Таблиця 1 – Застосування різних показників у окремих методах оцінки конкурентоспроможності товару

| № з/п | Метод оцінки конкурентоспроможності товару | Показники, що застосовуються у даному методі   |
|-------|--|--|
| 1.    | На основі рейтингу                         | $P_{-}(t = 1)^n = n \times Q_i \quad (1.1)$ де: $P_{-}(t)$ – рейтинг t-го товару;<br>$Q_i$ – відносний показник якості товару; $n$ – кількість одиничних показників якості, взятих для оцінки  |
| 2.    | За обсягом продажу                         | $K_{ij} = \sum_{i=1}^n \frac{[a_i b_i]}{V} \rightarrow 1 \quad (1.2)$ де: $K_{ij}$ – конкурентоспроможність i-го товару на j-му ринку;<br>$a_i$ – питома вага i-го товару в обсязі продажу за період, який аналізують. (Даний показник розраховується: $a_i = V_i/V$ , де: $V_i$ – обсяг продажу i-го товару за період, що аналізують, грош. од.; $V$ – загальний обсяг продажу підприємства за той самий період, грош. од.);<br>$b_i$ – показник значущості ринку, на якому представлений товар підприємства. |
| 3.    | Диференціальний                            | $q_i = (P_i/P_{io}) \times 100\% \quad (1.3)$ де: $q_i$ – одиничний параметричний показник конкурентоспроможності по i-му параметрі;<br>$P_i$ – величина i-го параметра для продукції, що аналізується;<br>$P_{io}$ – величина i-го параметра, за якого потреба задовольняється повністю.  |
| 4.    | Комплексний                                | $R_{ij} = \sqrt{([A_1^2 + A_2^2 + \dots + A_{ij}^2])} \quad (1.4)$ де: $R_{ij}$ – рівень конкурентоспроможності продукції досліджуваного суб'єкта ринку та інших конкурентів;<br>$A_1, A_2, \dots, A_{ij}$ – одиничні показники оцінки   |

|    |                          |   |
|----|--------------------------|---|
|    |                          | конкурентоспроможності продукції досліджуваного суб'єкта ринку та інших конкурентів.  |
| 5. | Розрахунково-аналітичний | $K_{int} = I_{mn}/I_{en} \quad (1.5)$ де: $K_{int}$ – інтегральний показник конкурентоспроможності товару;<br>$I_{mn}$ – індекс технічних параметрів (індекс якості);<br>$I_{en}$ – індекс економічних параметрів (індекс цін).         |
| 6. | Модель Розенберга        | $A_j = \sum_{i=1}^n [V_i L_{ij}] \quad (1.6)$ де: $A_j$ - суб'єктивна придатність товару (відношення до товару);<br>$V_i$ – важливість мотиву для споживача; $L_{ij}$ – суб'єктивна оцінка придатності товару для задоволення мотиву і. |

Розроблено авторами за даними джерел: [1-5; 12-17]

Дана таблиця містить далеко не весь перелік методів, які використовуються для оцінки конкурентоспроможності товару. Рівень конкурентоспроможності можна визначати також за допомогою системи одиничних, групових та інтегральних показників.

У таблиці 1.1 указані власне методи оцінки конкурентоспроможності підприємства та фактично показники, що застосовуються у даному методі.

Конкурентоздатність підприємства – це здатність виробляти і продавати свою продукцію швидко, дешево, ефективно і продавати її в достатніх кількостях при високому технологічному рівні обслуговування.

На наш погляд, найвідоміші і поширені на сьогоднішній час методи і моделі оцінки конкурентоспроможності компанії можна поділити на дві групи: розрахункові методи і теоретичні. Підсумовуючи можна сказати, що система управління конкурентоздатністю підприємства являє собою сукупність взаємопов'язаних елементів, які об'єднані у блоки, цілеспрямована дія яких вирішує завдання швидкого прийняття рішень для того щоб коригувати рівень конкурентоздатності з урахуванням даних статистичної інформації з метою його постійного збільшення та покращення.

### Список використаних джерел

1. Рябоконт В.П., Кузубов А.А. Управління конкурентоспроможністю агропромислових підприємств. Економіка АПК. 2015. № 7. С. 85 – 93.

2. Костенюк Ю. Б. (2019) Моделювання потенціалу підприємства для розробки стратегій управління, Донецький національний університет імені Василя Стуса, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1218-2097> (дата звернення 22.01.2025).

3. Конкуренція: сучасна економічна характеристика та особливості. Актуальні проблеми економіки. 2016. №2(32). С.130 – 145.

4. Богацька Н. М., Христич С. Г. Оцінка конкурентоспроможності підприємства Молодий вчений. 2019. №11. С. 455 – 458 URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2019/11/99.pdf> (дата звернення 27.02.2023).

5. Посохов І. М. Актуальність управління конкурентоспроможністю підприємства на засадах процесного підходу / І. М. Посохов, О. В. Чепіжко // *Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця, присвячена 115 річниці від дня народження видатного економіста, Нобелівського лауреата з економіки 1971 року* : тези доп., 26-28 травня 2016 р. – Харків : [б. в.], 2016. – С. 190-193.

6. Посохов І. М. Методологічний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства / І. М. Посохов, О. В. Чепіжко // *Економіка та управління: сучасний стан і перспективи розвитку* : матеріали 2-ї Міжнар. наук.-практ. конф., 24-25 листопада 2016 р. / гол. ред. І. А. Педько. – Одеса : ОДАБА, 2017. – С. 94-98.

7. Посохов І. М. Науково-методичний підхід до вибору методу оцінки конкурентоспроможності продукції [Електронний ресурс] / І. М. Посохов, Е. В. Чепіжко // *Актуальні питання організації та управління діяльністю підприємств у сучасних*

умовах господарювання : електронне видання : зб. тез. доп. 6-ї Всеукраїнської наук.-практ. конф., 17 листопада 2016 р., м. Харків. – Текстові дані. – [Харків : НАНГУ, 2016]. – С. 225-227.

8. Посохов І. М. Науково-методичні рекомендації з удосконалення конкурентоспроможності машинобудівного підприємства на підставі застосування інструментів ризик-менеджменту / І. М. Посохов, О. В. Чепіжко, П. А. Падалка // *Економіка. Фінанси. Право* = *Economics. Finances. Law*. – 2022. – № 7. – С. 5-8.

9. Посохов І. М. Підхід щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємств на основі IT-інновацій / І. М. Посохов, О. В. Чепіжко // *Стратегія підприємства: підприємницький контекст : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф.*, 16-17 листопада 2017 р. – Київ : КНЕУ ім. В. Гетьмана, 2017. – 2 с.

10. Посохов І. М. Підходи щодо забезпечення конкурентоспроможності України (на основі світового досвіду) / І. М. Посохов, О. В. Чепіжко // *Інноваційний розвиток інформаційного суспільства: економіко-управлінські, правові та соціокультурні аспекти* = *Innovative development of information society: economic and managerial, legal and sociocultural aspects* : зб. матеріалів 6-ї Міжнар. наук.-практ. конф. студентів, аспірантів і молодих учених, 14 грудня 2017 р. – Чернігів : ЧНТУ, 2017. – С. 74-76.

11. Посохов І. М. Підходи щодо забезпечення конкурентоспроможності України (на основі світового досвіду) / І. М. Посохов, О. В. Чепіжко // *Парадигмальні зрушення в економічній теорії XXI ст. : матеріали 3-ї Міжнар. наук.-практ. конф.*, 2-3 листопада 2017 р. – Київ : КНУ, 2017. – С. 533-537.

12. Посохов І. М. Показник якості як основоположний елемент рівня конкуренції в міжнародній торгівлі / І. М. Посохов, О. В. Петриченко // *Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я* = *Information technologies: science, engineering, technology, education, health* : тези доп. 30-ї міжнар. наук.-практ. конф. MicroCAD–2022, [19-21 жовтня 2022 р.] / ред. Є. І. Сокол. – Харків : НТУ "ХП", 2022. – С. 593.

13. Посохов І. М. Проблеми управління конкурентоспроможністю підприємств в умовах трансформації економіки України / І. М. Посохов, О. В. Чепіжко // *Актуальні проблеми моделювання та управління соціально-економічними системами в умовах глобалізації* : матеріали міжнар. наук.-практ. конф., 11 травня 2018 р. – Дрогобич : РВВ ДДПУ ім. І. Франка, 2018. – С. 285-288.

14. Посохов І. М. Сучасні підходи до забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств / І. М. Посохов, О. В. Чепіжко // *Національна економіка України в умовах європейської інтеграції* : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., 19-20 жовтня 2017 р. – Дніпро : НМетАУ, 2017. – С. 546-548.

15. Посохов І. М. Сучасні підходи до забезпечення конкурентоспроможності залізничного транспорту в умовах європейської інтеграції / І. М. Посохов, О. В. Чепіжко // *Технології та інфраструктура транспорту : тези доп. міжнар. наук.-техн. конф.*, 14-16 травня 2018 р. – Харків : УкрДУЗТ, 2018. – С. 425-427.

16. ТОП-100 Найбільші приватні компанії України в 2020 році за версією Forbes (2020) URL: <https://inventure.com.ua/tools/database/rejting-forbes:-top-100-krupnejshih-kompanij-ukrainy-v-2020-godu> (дата звернення 22.01.2025).

17. Управління конкурентоспроможністю промислових підприємств в умовах невизначеності : монографія / І. М. Посохов [та ін.] ; Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. ін-т". – Харків : Іванченко І. С., 2022. – 252 с.

18. Посохов І. М. Вплив діджиталізації на систему міжнародних економічних відносин у XXI столітті / І. М. Посохов, Д. Д. Похвалітова // *Development of modern economic science in the context of digitalization* : proc. of the Intern. sci. conf., December 3-4, 2021. Riga : Baltija Publishing, 2021. P. 159-161.

19. Посохов І. М. Дослідження державної політики регулювання ризику в країнах ЄС / І. М. Посохов // *Економіка. Фінанси. Право*. 2016. № 2. С. 8-11.

20. Посохов І. М. Зона вільної торгівлі України та ЄС: сучасні результати та перспективи розвитку / І. М. Посохов // *Угода про асоціацію з ЄС як інструмент забезпечення стійкості економіки України* : матеріали міжнар. наук.-практ. конф., 25-26 листопада 2021 р. : у 2-х ч. Ч. 1 = *Association agreement with the EU as a resilience tool for Ukrainian economy* : proc. of the intern. sci. and practical conf., November 25-26, 2021. : in 2 vol. Vol. 1. Київ : КНУ ім. Т. Шевченка, 2021. С. 32-35.
21. Посохов І. М. Реінженіринг у міжнародному бізнесі / І. М. Посохов, С. Ю. Лукіна // *Вісник Національного технічного університету "ХПІ" (економічні науки) = Bulletin of the National Technical University "KhPI" (economic sciences)* : зб. наук. пр. – Харків : НТУ "ХПІ", 2023. – № 3. – С. 3-7.
22. Посохов І. М. Проблеми та перспективи економічної інтеграції України в ЄС / І. М. Посохов, Є. О. Проскуріна // *Актуальні питання науки, освіти та суспільства в умовах сучасних викликів = Current issues of science, education and society in the conditions of modern challenges* : зб. тез доп. Міжнар. наук.-практ. конф., м. Кременчук, 27 грудня 2022 р. : у 2 ч. Ч. 2. – Полтава : Сидоренко А. В., 2022. – С. 45-48.
23. Посохов І. М. Вплив глобалізаційних процесів в світі на економіку України / І. М. Посохов, М. Є. Рябко // *Актуальні питання сучасної економіки* : матеріали 15-ї Всеукр. наук. конф. за міжнар. участю, [15 листопада 2023 р.] / відп. ред. О. О. Непочатенко ; Уман. нац. ун-т садівництва. – Умань : УНУС, 2023. – С. 266-268.
24. Посохов І. М. Діджиталізація світового ринку праці [Електронний ресурс] / І. М. Посохов, О. В. Федоренко // *Сучасні виклики і актуальні проблеми науки, освіти та виробництва: міжгалузеві диспути* : матеріали 23-ї міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 10 грудня 2021 р. – Електрон. текст. дані. – Київ, 2021. – С. 76-78.
25. Посохов І. М. Порівняльна характеристика моделей корпоративного управління в ринковій економіці: переваги та недоліки / І. М. Посохов // *Бізнес Інформ.* – 2012. – № 7. – С. 157-159.
26. Посохов І. М. Модель корпоративного управління України: становлення, особливості, основні напрямки подальшого розвитку. Вістник Нац. техн. ун-ту «ХПІ». 2012. № 25. С. 175–183.
27. Posokhov I. M., Chepizhko E. V. Evolution of theoretical approaches to the competitiveness conception. *Theoretical & Applied Science.* – 2017. – Iss. 04, vol. 48. – P. 177-188.
28. Posokhov I. Main directions for improvement international competitiveness of Ukraine in the context (conditions) of european integration / I. Posokhov, E. Chepizhko // *The Economics of the XXI Century: Current State and Development Prospects* : collective monogr. London : Sciemcee Publishing, 2018. P. 374-386.
29. Посохов І. М., Жадан Ю. В. Застосування науково-методичного частотного підходу до комплексної кількісної оцінки фінансово-економічних ризиків підприємств олійно-жирової галузі України. *Бізнес Інформ.* 2019. № 3. С. 255-264.
30. Посохов І. М., Чепіжко О. В. Науково-методичний підхід до оцінювання ризиків фінансово-господарської діяльності в управлінні конкурентоспроможністю машинобудівного підприємства. *Економіка. Фінанси. Право. = Economics. Finances. Law.* 2022. № 1/1. С. 20-24.
31. Посохов І. М. Дослідження ринку вагонобудування України та конкурентоспроможності промислових підприємств залізничного транспорту на світовому ринку та ринку країн СНД / І. М. Посохов // *Вісник Нац. техн. ун-ту "ХПІ"* : зб. наук. пр. Сер. : Технічний прогрес та ефективність виробництва. – Харків : НТУ "ХПІ", 2015. № 60 (1169). С. 115-118.
32. Posokhov I.M., Chepizhko E. V. Modern Approaches to Ensuring the Competitiveness of Railway Transport in the Context of the European Integration. *International Journal of Engineering & Technology*, Vol 7, No 4.3 (2018): Special Issue 3, Pages: 497-501.