

**Т.Г. Бурденюк, к.е.н., доц.**

*Тернопільський національний економічний університет*

## **СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ КРИТЕРІЇВ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ**

*Автором запропоновано модель аналізу конкурентоспроможності птахівничих підприємств. Розроблена методика дає змогу в цілому оцінити стан досліджуваного підприємства та визначити його конкурентоспроможність серед групи конкурентів. Рекомендовано алгоритм кількісної та якісної діагностики критеріїв конкурентоспроможності. Сформовано інтегральний підхід до оцінки конкурентоспроможності підприємства, що дає змогу розробити управлінські рішення щодо поліпшення конкурентних позицій і вибору ефективного методу конкурентної боротьби.*

**Ключові слова:** *аналіз, конкурентоспроможність, критерій, конкурент, модель, показник, фактор.*

**Постановка проблеми.** Чимало вітчизняних підприємств адаптувавшись до умов ринкової економіки, характеризуються низькою конкурентоспроможністю. Причинами такого становища є відсутність комплексної методики аналізу та забезпечення рівня конкурентоспроможності. Для досягнення належної конкурентоспроможності підприємства необхідні тривалий час і значні зусилля. Комплексне виконання цих завдань є прерогативою стратегічного управління, в основі якого – стратегічний аналіз. Розроблення ефективних методик стратегічного аналізу конкурентоспроможності підприємства зумовлює необхідність дослідження конкурентоспроможності, критеріїв та методів її оцінки.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій** свідчить, що проблеми аналізу конкурентоспроможності підприємства постійно перебувають у центрі уваги вчених-економістів. Класичними роботами з основ стратегічного аналізу, теорії взаємодії підприємства та зовнішнього середовища, концепцій стратегічної орієнтації фірми є праці І.Ансоффа, Ж.Бовера, В.Р. Гута, К.Ендрюса, К.Р. Крістенсена, Е.П. Лернеда, А.Д. Чендлера. Вирішенню теоретичних та методичних проблем аналізу конкурентоспроможності присвячені роботи таких відомих зарубіжних та вітчизняних науковців, як А.Ю. Юданов,

І.Ансофф, М.Портер, Ж.-Ж. Ламбен, Г.Л. Азоев, В.Г. Герасимчук, Р.А. Фатхутдінов, А.А. Мазаракі, Н.М. Ушакова, Л.Є. Довгань, З.Є. Шершньова та інші. Проте досі немає єдиного усталеного визначення поняття конкурентоспроможності, практично не розроблена загальноприйнята методика її оцінювання, потребують уточнення підходи до аналізу конкурентоспроможності підприємств різних галузей економіки, що мають свої особливості.

**Викладення основного матеріалу.** Метою статті є аналіз конкурентоспроможності підприємств галузі птахівництва. Для досягнення поставленої мети необхідне вирішення таких завдань:

а) визначення об'єктивної та аналітично обгрунтованої системи критеріїв, що визначають конкурентоспроможності підприємства (класифікація критеріїв, обгрунтування показників, що характеризують той чи інший критерій, визначення інформаційної бази їх аналізу);

б) вибір та обгрунтування оптимальної схеми аналізу обраних критеріїв (вибір методів аналізу критеріїв, розрахунок показників, що характеризують критерії, визначення рівня конкурентоспроможності підприємства за обраними критеріями).

Ознайомлення та критичний аналіз багатьох літературних джерел дали підстави стверджувати, що науковці пропонують різні набори критеріїв аналізу конкурентоспроможності підприємства, які можна об'єднати в дві групи: внутрішні та зовнішні критерії. До внутрішніх критеріїв належать: ефективність використання ресурсів [3]; рівень задоволення потреб споживачів [1]; ефективність фінансово-господарської діяльності [1]; конкурентоспроможність продукції [5]; володіння конкурентними перевагами [2]; наявність стратегічних цілей [4] тощо.

Набір зовнішніх критеріїв конкурентоспроможності менш широкий і до них в основному належать ринкова частка підприємства та її динаміка.

Дослідження критеріїв конкурентоспроможності підприємства показало, що є значна кількість методів їх аналізу. Однак особливості птахівничої галузі потребують розроблення індивідуальних підходів до аналізу, моделювання та прогнозування показника конкурентоспроможності та розроблення стратегії конкуренції.

Критерії як кількісні вимірники конкурентоспроможності характерні системою показників, за допомогою яких визначають її стан та динаміку. Ефективність фінансово-господарської діяльності як основний внутрішній критерій (КП<sub>в.к.</sub>) описують такими показниками: коефіцієнт швидкої ліквідності (К<sub>шл</sub>); коефіцієнт оборотності

оборотних активів ( $K_{o.o.a}$ ); коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості ( $K_{o.d.z}$ ); коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості ( $K_{o.k.z}$ ); фондovіддача основних засобів та інших необоротних активів ( $\Phi_{o.z}$ ); рентабельність власного капіталу ( $P_{B.K.}$ ); загальна рентабельність підприємства ( $P_3$ ); фінансова незалежність ( $K_{ф.н.}$ ); коефіцієнт маневреності власного капіталу ( $K_{M.B.K.}$ ); коефіцієнт придатності основних засобів ( $K_{п.о.з.}$ ); коефіцієнт реальної вартості майна ( $K_{р.в.м.}$ ). Зовнішні критерії ( $KП_{з.к.}$ ) виражають через показники ринкової частки та її динаміки.

Із урахуванням викладеного конкурентоспроможність підприємств за внутрішнім критерієм буде розрахована за формулою:

$$KП_{B.K.} = \sum_{i=1}^n \alpha_i k_i, \quad (1)$$

де  $KП_{в.к.}$  – конкурентоспроможність підприємства за внутрішнім критерієм;

$\alpha_i$  – вагові коефіцієнти;

$k_i$  – показники, що визначають внутрішній критерій.

Специфіка птахівничої галузі потребує градації міри впливу зазначених показників на внутрішній критерій шляхом присвоєння кожному з них відповідних вагових коефіцієнтів. Вирішення цього питання передбачає виконання таких завдань:

1) визначення коефіцієнтів вагомості для відібраних показників ефективності фінансово-господарської діяльності;

2) розрахунок конкурентоспроможності підприємства за внутрішнім критерієм.

Ефективним науковим інструментом розв'язання складних неформалізованих проблем в управлінні, коли застосування статистичного підходу неможливе, є метод експертних оцінок. Суть його полягає в тому, що експертна група здійснює інтуїтивно-логічний аналіз окресленої проблеми з подальшою кількісною оцінкою суджень і формальним опрацюванням результатів. Результатом аналізу є узагальнена думка експертів, котру приймають як розв'язання проблеми. Метод експертних оцінок був застосований для обчислення коефіцієнтів вагомості показників, що визначають внутрішній критерій.

Під час добору експертів використовували документальний метод, в якому критеріями є особистісні й фахові характеристики (вік, освіта, стаж роботи у птахівничій галузі, посада), а також комбіновані методи оцінки. Експертну групу склали вісім спеціалістів: четверо з них є представниками ПАТ «Тернопільська птахофабрика» і ПрАТ

«Чернівецька птахофабрика» (співробітники облікового, маркетингового й планово-економічного відділів підприємств), двоє фахівців із головного управління агропромислового розвитку Тернопільської обласної державної адміністрації та ще двоє представляють Тернопільське відділення Українського державного фонду підтримки фермерських господарств.

Робота експертів була організована за методом Дельфі та передбачала два етапи. На першому було уточнено склад показників, що визначають критерії конкурентоспроможності птахівничих підприємств. На другому етапі проведено опитування експертів щодо визначення, уточнення та коригування вагових коефіцієнтів відібраних показників.

Із урахуванням суджень експертів, внутрішній критерій конкурентоспроможності підприємств розрахований за формулою:

$$\begin{aligned}
 КП_{в.к.} = & 0,04K_{ш.л.} + 0,1K_{о.о.а.} + 0,025K_{о.д.з.} + 0,025K_{о.к.з.} + \\
 & 0,15\Phi_{о.з.} + 0,2P_{в.к.} + 0,2P_{з.} + \\
 & + 0,17K_{ф.н.} + 0,045K_{м.в.к.} + 0,03K_{п.о.з.} + 0,015K_{р.в.м.}
 \end{aligned}
 \quad (2)$$

Зовнішній критерій конкурентоспроможності підприємств визначається ринковою часткою, котра узагальнено відображає результат конкурентної боротьби та міру домінування підприємства на ринку. Під час визначення ринкових часток птахопідприємств поряд із обліковими даними використовують узагальнені галузеві показники та коефіцієнти. Конкурентоспроможність підприємства за зовнішнім критерієм (КП<sub>з.к.</sub>) обчислено за формулою:

$$КП_{з.к.} = \frac{Q_i}{\sum Q_i}, \quad (3)$$

де  $Q_i$  – реалізація продукції  $i$ -м птахопідприємством, тис. шт. (тис. грн.).

Конкурентоспроможність підприємства – це синтетичний показник, який розраховується на основі локальних, часткових показників (2, 3). Інтегрування впливу ряду часткових показників дасть змогу визначити комплексну конкурентоспроможність і виміряти якісні й кількісні характеристики впливу внутрішніх та зовнішніх факторів. Інтегральний показник конкурентоспроможності підприємства (КП), що враховуватиме дію внутрішніх (КП<sub>в.к.</sub>) і зовнішніх критеріїв (КП<sub>з.к.</sub>), пропонуємо обчислити як суму їх комплексних показників:

$$КП = КП_{в.к.} + КП_{з.к.} \quad (4)$$

Інтегральний показник дає змогу визначити конкурентоспроможність підприємства серед групи конкурентів та розробити управлінські рішення щодо збереження і поліпшення своїх конкурентних позицій. Ми розробили оригінальний підхід до розрахунку інтегрального показника, що дає змогу провести кількісне та якісне порівняння критеріїв, котрі визначають конкурентоспроможність. Базовими положеннями реалізації пропонованого підходу є такі:

1) інтегральний показник розраховують на основі даних про внутрішні та зовнішні критерії конкурентоспроможності шляхом зіставлення показників, що їх характеризують, із показниками підприємств-конкурентів;

2) інформаційною базою для розрахунку інтегрального показника є обліково-аналітичні дані підприємств галузі птахівництва, що потрапили до вибірки;

3) окремо за внутрішніми та зовнішніми критеріями обчислюють систему часткових показників та порівнюють їх із середньогруповими значеннями;

4) часткові показники піддають коригуванню на вагові коефіцієнти, котрі визначають експертним шляхом. Вагові коефіцієнти є нормативною базою для розрахунку інтегрального показника;

5) інтегральний показник визначають як суму критеріїв конкурентоспроможності підприємства.

Необхідного рівня об'єктивності досягають за умови врахування в інтегральному показникові часткових характеристик критеріїв, що формують конкурентоспроможність підприємства.

Тому аналіз пропонуємо здійснювати окремо за критеріями та їхніми складовими, за рядом підприємств-конкурентів.

Конкурентоспроможність за допомогою інтегрального показника буде оцінена в кількісному та якісному аспектах.

Кількісний аналіз конкурентоспроможності підприємства передбачає:

1) розрахунок конкурентоспроможності підприємства за внутрішніми критеріями (табл. 1). Внутрішній критерій конкурентоспроможності (КП<sub>в.к.</sub>) виражається комплексним показником (2) на базі ряду часткових показників;

2) розрахунок конкурентоспроможності підприємства за зовнішніми критеріями (табл. 2);

3) обчислення інтегрального показника (табл. 3) та побудова моделі динаміки його кількісної зміни (рис. 1).

Інтегральний показник конкурентоспроможності обчислимо для десяти підприємств галузі птахівництва. Результати розрахунку комплексного показника конкурентоспроможності підприємств за внутрішнім критерієм (КП<sub>в.к.</sub>) наведено в таблиці 1.

Таблиця 1

*Кількісна оцінка конкурентоспроможності підприємств галузі птахівництва за внутрішнім критерієм протягом 2010–2013 рр.*

№ з/п	Птахопідприємство	Рік			
		2010	2011	2012	2013
1	ПАТ «Тернопільська птахофабрика»	0,6617	0,3679	0,3430	0,7556
2	ПАТ «Отрадівська птахофабрика»	1,4531	0,6566	0,7227	1,1544
3	ПАТ «Київська птахофабрика»	1,3307	0,8075	0,7386	0,0000
4	ПАТ «Куйбишевська птахофабрика»	1,1380	0,9823	1,6834	0,8263
5	ПАТ «Зарічна птахофабрика»	0,9702	0,5766	0,8995	0,8952
6	ПАТ «Птахогосподарство ім. Путивльських Партизан»	1,2891	0,8547	- 7,3856	0,8861
7	ПАТ Птахорадгосп «Мирний»	0,4447	0,3155	0,4597	0,0000
8	ПАТ Племптахрадгосп «Броварський»	0,8653	0,5013	0,7189	-0,2042
9	ПАТ Птахогосподарство «Червоний Прапор»	1,1751	0,7288	0,5267	0,4116
10	ПАТ «Партизан»	1,7481	1,9469	2,5272	3,3491

Зовнішній критерій конкурентоспроможності підприємства визначено частковим показником ринкової частки, значення котрого розраховано в таблиці 2.

Таблиця 2

Кількісна оцінка конкурентоспроможності підприємств галузі птахівництва за зовнішнім критерієм протягом 2010–2013 рр.

№ з/п	Птахопідприємство	Рік			
		2010	2011	2012	2013
1	2	3	4	5	6
1	ПАТ «Тернопільська птахофабрика»	0,013095	0,011231	0,016239	0,017244
2	ПАТ «Отрадівська птахофабрика»	0,015538	0,011656	0,011866	0,012561
3	ПАТ «Київська птахофабрика»	0,030501	0,051508	0,048390	0,063231
4	ПАТ «Куйбишевська птахофабрика»	0,011246	0,012360	0,013720	0,014900
5	ПАТ «Зарічна птахофабрика»	0,011468	0,008027	0,008467	0,008665
6	ПАТ «Птахогосподарство ім. Путивльських Партизан»	0,002133	0,000016	0,002485	0,001956
7	ПАТ Птахорадгосп «Мирний»	0,009637	0,009517	0,007566	0,008451
8	ПАТ Племптахрадгосп «Броварський»	0,002612	0,001996	0,000839	0,001231
9	ПАТ Птахогосподарство «Червоний Прапор»	0,035393	0,034875	0,027573	0,010259
10	ПАТ «Партизан»	0,001844	0,004415	0,006080	0,006005

На основі даних про внутрішні та зовнішні критерії розрахуємо інтегральний показник конкурентоспроможності підприємств галузі птахівництва (табл. 3).

Таблиця 3

Кількісна оцінка інтегрального показника конкурентоспроможності підприємств галузі птахівництва

№	Птахопідприємство	Рік
---	-------------------	-----

з/п		2010	2011	2012	2013
1	ПАТ «Тернопільська птахофабрика»	0,675	0,379	0,359	0,773
2	ПАТ «Отрадівська птахофабрика»	1,469	0,668	0,735	1,167
3	ПАТ «Київська птахофабрика»	1,361	0,859	0,787	0,063
4	ПАТ «Куйбишевська птахофабрика»	1,138	0,982	1,686	0,828
5	ПАТ «Зарічна птахофабрика»	0,981	0,589	0,913	0,910
6	ПАТ «Птахогосподарство ім. Путивльських Партизан»	1,301	0,863	- 7,377	0,895
7	ПАТ Птахорадгосп «Мирний»	0,447	0,316	0,462	0,002
8	ПАТ Племптахрадгосп «Броварський»	0,875	0,511	0,726	- 0,196
9	ПАТ Птахогосподарство «Червоний Прапор»	1,178	0,731	0,528	0,413
10	ПАТ «Партизан»	1,784	1,982	2,555	3,359

Модель кількісної оцінки конкурентоспроможності підприємства (ФКП) може бути відображена як траєкторія зміни інтегрального показника (КП<sub>i</sub>) у певний проміжок часу t<sub>j</sub> на основі залежності:

$$ФКП(t) = \{КП_i(t_1); КП_i(t_2); \dots КП_i(t_j)\}, \quad (5)$$

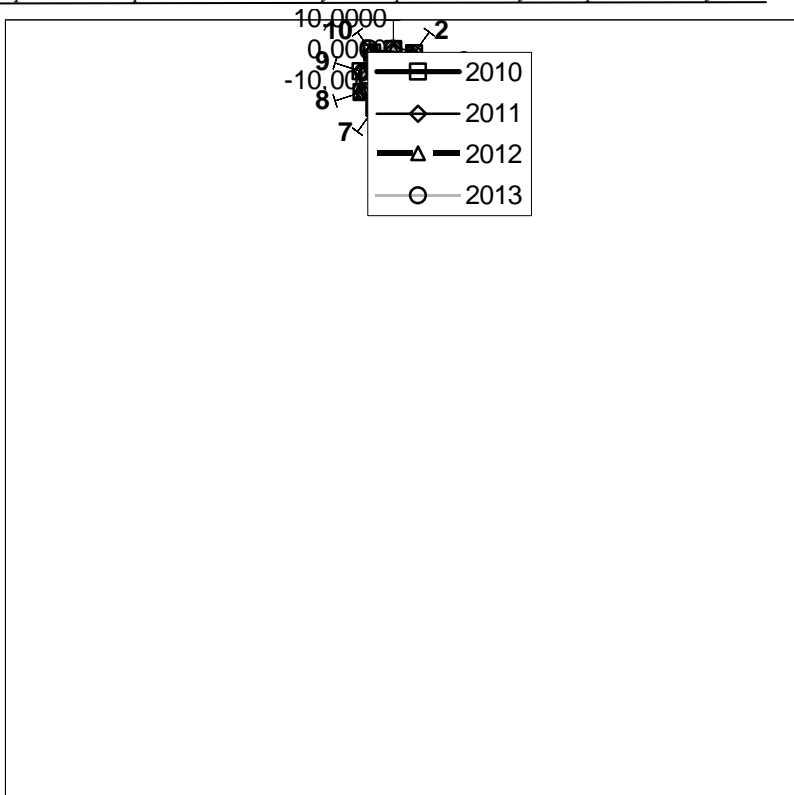
де КП<sub>i</sub> – інтегральний показник конкурентоспроможності птахівничих підприємств;

t<sub>j</sub> = t<sub>1</sub>, t<sub>2</sub>, ... t<sub>4</sub>, в даному дослідженні часовий інтервал становить чотири роки (2010–2013 рр.);

i = i<sub>1</sub>, i<sub>2</sub>, ... i<sub>10</sub>, аналіз охоплює десять підприємств галузі птахівництва (1. ПАТ «Тернопільська птахофабрика»; 2. ПАТ «Отрадівська птахофабрика». 3. ПАТ «Київська птахофабрика». 4. ПАТ «Куйбишевська птахофабрика». 5. ПАТ «Зарічна птахофабрика». 6. ПАТ «Птахогосподарство ім. Путивльських Партизан». 7. ПАТ Птахорадгосп «Мирний». 8. ПАТ Племптахрадгосп «Броварський». 9. ПАТ Птахогосподарство «Червоний Прапор». 10. ПАТ «Партизан»).

Запропонована на рисунку 1 графічна модель аналізу дає змогу визначити стан та динаміку конкурентоспроможності підприємства за певний період часу t.





*Рис. 1. Модель динаміки кількісної зміни інтегральної конкурентоспроможності підприємств галузі птахівництва за 2010–2013 рр.*

Проведене дослідження критеріїв конкурентоспроможності птахівничих підприємств України дає право на такі **висновки**:

1) протягом 2010–2013 рр. найвищі значення інтегрального показника конкурентоспроможності зафіксовано на ПАТ «Партизан» (1,784 у 2010 р., 1,982 у 2011 р., 2,555 у 2012 р., 3,359 у 2013 р.). Даний висновок підтверджують результати аналізу внутрішніх та зовнішніх критеріїв підприємства. Позитивна динаміка інтегрального показника ПАТ «Партизан» характеризує його як найбільш конкурентоспроможне підприємство з-поміж десяти аналізованих. Низьку конкурентоспроможність показує ПАТ Птахорадгосп «Мирний» (0,447 – 2010 р., 0,316 – 2011 р., 0,462 – 2012 р., 0,002 – 2013 р.); у 2012 р. до

аутсайдерів можна віднести також ПАТ «Тернопільська птахофабрика» (КП = 0,359) і ПАТ «Птахогосподарство ім. Путивльських Партизан» (КП = -7,377), у 2013 р. від'ємним інтегральний показник був на ПАТ Племптахрадгосп «Броварський» (-0,196).

2) розроблена модель аналізу конкурентоспроможності підприємств дає змогу в цілому оцінити стан досліджуваного підприємства, визначити його конкурентоспроможність серед групи конкурентів, проводити кількісну та якісну діагностику критеріїв конкурентоспроможності, визначити її інтегральне значення й розробити управлінські рішення щодо поліпшення своїх конкурентних позицій і вибору ефективного методу конкурентної боротьби.

### **Список використаної літератури:**

1. *Круглов М.И.* Стратегическое управление компанией / *М.И. Круглов.* – М. : Русская Деловая Литература, 1998. – 768 с.
2. *Ламбен Ж.-Ж.* Стратегический маркетинг. Европейская перспектива / *Ж.-Ж. Ламбен* : пер. с франц. – СПб. : Наука, 1996. – 589 с.
3. *Портер М.* Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / *Майкл Портер* ; пер.с англ. *И.Минервин.* – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 452 с.
4. *Томпсон А.А.* Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии / *А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд* ; пер. с англ. под. ред. *Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой.* – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
5. *Фатхутдинов Р.А.* Стратегический менеджмент : учебник / *Р.А. Фатхутдинов.* – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : Дело, 2001. – 448 с.

БУРДЕНЮК Тарас Григорович – кандидат економічних наук, доцент кафедри обліку в бюджетній і соціальній сфері, заступник декана факультету обліку і аудиту Тернопільського національного економічного університету.

Наукові інтереси:

- теорія та методологія економічного аналізу;
- стратегічний аналіз конкурентоспроможності підприємства;
- облік та звітність в оподаткуванні.

Тел: (097)942–37–61; (050)166–54–74.

E-mail: Vtaras2012@yandex.ua.

