

УДК 339.9:005.332.4

DOI: 10.31891/2307-5740-2021-300-6-18

ХАЧАТРЯН В. В.  
ORCID ID: 0000-0002-9532-0116  
e-mail: v.khachatryan@vtei.edu.ua  
СТРАТІЙЧУК В. М.  
ORCID ID: 0000-0002-9754-5028  
e-mail: v.stratiichuk@vtei.edu.ua

Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

## ДІАГНОСТИКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ В КОНТЕКСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ МІЖНАРОДНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

У статті проаналізовано існуючі в сучасній науці методи діагностики конкурентоспроможності підприємства в контексті реалізації його міжнародної стратегії розвитку. Досліджено особливості застосування концепції запропонованих М. Портером видів стратегій, що може обрати підприємство, функціонуючи на міжнародному ринку. Ідентифіковано основні групи методів діагностики конкурентоспроможності підприємства, що враховують особливості реалізації міжнародної стратегії його розвитку, до яких включаються матричні, графічні, індексні та розрахунково-аналітичні методи. Використовуючи існуючі показники, побудовано методіку діагностики конкурентоспроможності підприємства в контексті реалізації його міжнародної стратегії розвитку.

*Ключові слова:* конкурентоспроможність, діагностика, стратегія, міжнародна стратегія розвитку, метод оцінки конкурентоспроможності.

VALENTYNA KHACHATRYAN, VIKTORIYA STRATIICHUK

Vinnytsia Institute of Trade and Economics of KNUTE

## DIAGNOSIS THE COMPETITIVENESS IN THE CONTEXT OF IMPLEMENTATION OF THE INTERNATIONAL ENTERPRISE DEVELOPMENT STRATEGY

The article analyzes existing in modern science methods of diagnostics of competitiveness of an enterprise in the context of implementation of its international development strategy. The peculiarities of using the concept of M. Porter's suggested types of strategy are investigated. Porter types of strategies that can turn the enterprise functioning on the international market. The main groups of methods of diagnostics of competitiveness of the enterprise, which take into account the peculiarities of implementation of international strategy of its development, were identified. The first group of methods includes matrix methods of competitiveness diagnostics, which involve forming matrices with elements ordered by rows and columns. These methods allow you to perform an analysis of the environment of the functioning of the company, to identify its position in the market, the result of evaluation using this method is to identify the main directions of further development of the company. The second group of methods includes graphical methods of competitiveness diagnostics, which are characterized by the intensity of the results of the analysis and inconsistency in carrying out the assessment. These are relatively simple methods that do not require complex mathematical calculations. The next group of methods are index methods of competitiveness diagnostics, which are considered more complex than the above mentioned matrix and graph methods. These methods require using a benchmark analysis, which is based on the assessment of a number of indicators, which include both sectorial indicators and indicators of the activity of the leading company in the market. The fourth group of methods for assessing international competitiveness includes analytical or calculation methods. This group of methods is characterized by performing complex mathematical calculations and analytical operations with calculated indicators.

*Key words:* competitiveness, diagnostics, strategy, international development strategy, method of competitiveness evaluation.

### Постановка проблеми у загальному вигляді

#### та її зв'язок з важливими науковими чи практичними завданнями

В сучасних умовах розвитку інтеграційних процесів, світової економічної глобалізації та негативних тенденцій у вітчизняній економіці, одним із найважливіших завдань вітчизняних підприємств є забезпечення їх конкурентоспроможності, що помітно зростає з впровадженням міжнародної стратегії розвитку підприємства, адже діяльність підприємства на міжнародному ринку дозволяє йому успішно розвиватися та функціонувати, незважаючи на складну економічну ситуацію в країні.

### Аналіз останніх досліджень і публікацій

Дослідженням даної проблематики займалися іноземні та вітчизняні науковці, які створили міцне підґрунтя для подальших наукових розробок. Серед них наступні вітчизняні вчені-економісти: Бельтюков Є.А., Богацька Н.М., Кіндрацька Г.І., Костусев А.А., Некрасова Л.А., Никоненко А.В., Стратійчук В.М., Цинкобур Л.Р. та інші, які обґрунтували безліч методик оцінки конкурентоспроможності з урахуванням умов діяльності та функціональних особливостей різних видів підприємств та запропонували шляхи підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємств.

### Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми

Ще декілька десятиліть назад основним критерієм ефективності функціонування підприємства виступало співвідношення «витрати–результати», тоді як сьогодні ефективність діяльності підприємства

визначається з урахуванням параметра забезпечення конкурентоспроможності підприємства на внутрішньому та міжнародному ринку, що відноситься до основних індикаторів успішного розвитку підприємства.

### Формулювання цілей статті

Метою статті є дослідження особливостей та методів проведення діагностики конкурентоспроможності в контексті реалізації міжнародної стратегії розвитку підприємства.

### Виклад основного матеріалу

Американського економіста, професора Гарвардського університету М. Портера вважають одним із основоположників сучасної концепції забезпечення конкурентоспроможності підприємства, який на основі досліджень десяти провідних компаній світу, частка експорту яких складає майже 50 % світового експорту, запропонував концепцію забезпечення конкурентоспроможності як суб'єкта міжнародного ринку. Згідно із теорією М. Портера, процес забезпечення конкурентоспроможності знаходиться в прямій залежності від рівня конкуренції на внутрішньому ринку, тобто конкурентне середовище в межах країни прямо впливає на міжнародну конкурентоспроможність підприємства, чим більше напруженою є конкуренція всередині країни, тим більше зусиль підприємство буде прикладати для досягнення конкурентних переваг на міжнародному ринку і, відповідно, швидше забезпечить власну міжнародну конкурентоспроможність, що свідчитиме про зростання ефективності реалізації міжнародної стратегії розвитку підприємства [5].

Зобразимо графічно дану концепцію з урахуванням запропонованих М. Портером видів стратегій, що може обрати підприємство функціонуючи на міжнародному ринку (рис. 1).

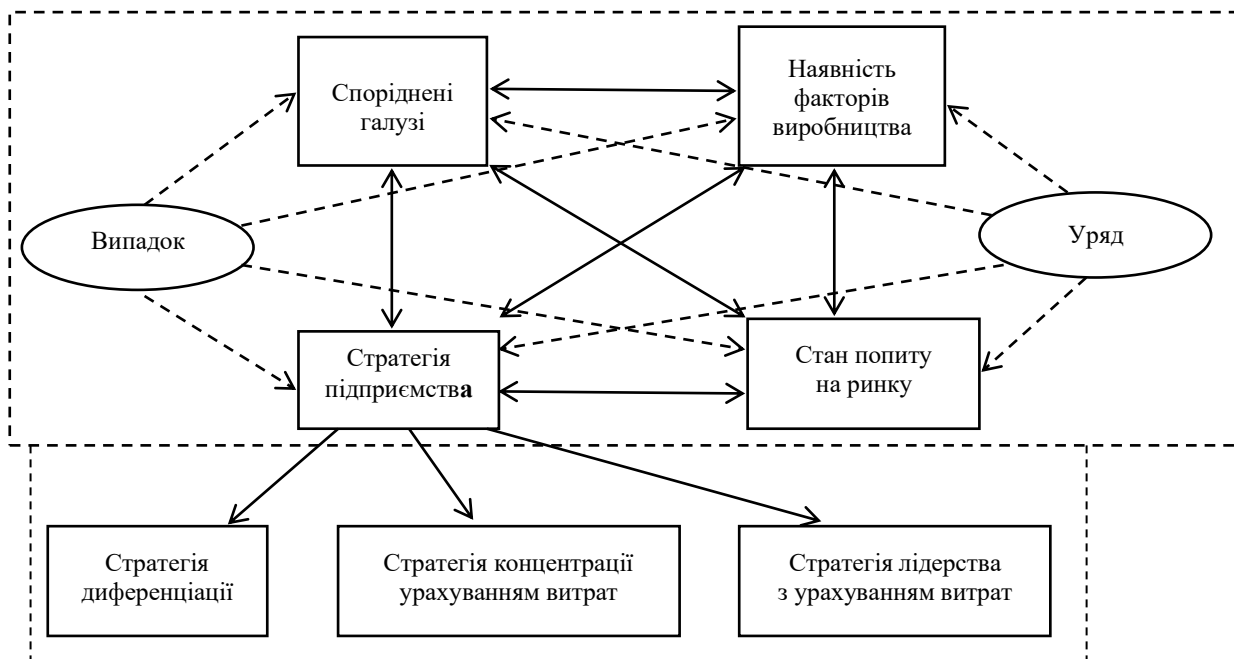


Рис. 1. Фактори, що впливають на забезпечення конкурентоспроможності підприємства за М. Портером  
Джерело: сформовано автором на основі джерела [5]

Одним із найважливіших елементів системи забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємства в контексті реалізації його міжнародної стратегії розвитку виступає діагностика рівня конкурентоспроможності, адже саме на основі діагностики можна здійснити аналіз існуючої позиції підприємства на міжнародному ринку та запропонувати шляхи підвищення та зміцнення конкурентоспроможності.

Залежно від специфіки діяльності підприємства та доступної інформації щодо умов реалізації міжнародної стратегії розвитку підприємства здійснюють вибір методів для проведення діагностики.

Перша група методів включає *матричні методи* діагностики конкурентоспроможності, які передбачають формування матриць із впорядкованими за рядками та стовпцями елементами. Дані методи дозволяють здійснити аналіз середовища функціонування підприємства, визначити його позицію на ринку, результатом оцінки за допомогою даного методу є визначення основних напрямків подальшого розвитку підприємства. Найбільш застосовуваними серед них є:

- матриця БКГ – метод діагностики конкурентоспроможності товару, що залежить від двох показників діяльності підприємства: відносної частки ринку та темпу приросту ринку;
- матриця «МакКінсі» характеризується використанням сукупності певних економічних індикаторів та формуванням багатфакторної моделі, вибір яких здійснюється індивідуально для кожного підприємства;

– матриця конкурентних стратегій М. Портера характеризується використанням співвідношення конкурентних переваг на міжнародному ринку та масштабу конкуренції. Виходячи з аналізу даних переваг, М. Портер пропонує підприємствам використання таких стратегій: лідерства, широкої диференціації, фокусування;

– матриця Ансоффа базується на аналізі інформації про ринок, на якому працює підприємство (внутрішній, зовнішній) та характеристиках товару підприємства;

– матриця SWOT-аналізу, що дозволяє провести аналіз сильних, слабких сторін підприємства, його можливостей та загроз. Матриця даного методу наочно показує стан підприємства на ринку та можливості його подальшого розвитку в міжнародному середовищі.

До другої групи методів належать графічні методи діагностики конкурентоспроможності, які характеризуються наочністю результатів аналізу та нескладністю у проведенні оцінки. Це досить прості методи, які не потребують складних математичних розрахунків, до них належать:

– багатокутник конкурентоспроможності, що базується на побудові графічної моделі багатокутника, на кожному куті якого відзначаються певні критерії оцінки (якість продукції, ціна, післяпродажний сервіс тощо), які графічно з'єднуються між собою;

– метод профілю об'єкта характеризується використанням профілю (характеристики підприємства на міжнародному ринку), для комплексної оцінки місця підприємства на міжнародному ринку, метод профілю застосовується для наочного представлення основних характеристик підприємства в порівнянні з конкурентами;

– метод радарів характеризується побудовою багатокутника, на осях якого позначаються показники конкурентоспроможності, в процесі діагностики коло, що описує багатокутник поділяють на сегменти. Рівень зростання певного показника означає його віддалення від центра кола;

– карта стратегічних груп базується на аналізі двох показників, що впливають на рівень конкурентоспроможності підприємства: ціна (якість) та асортимент, результатом даного аналізу є побудова системи координат із впорядкованим розміщенням на ній підприємств-конкурентів.

Наступною групою методів є індексні методи діагностики конкурентоспроможності, які вважаються більш комплексними, ніж зазначені вище матричні та графічні методи. Дані методи передбачають застосування поетапного аналізу, що ґрунтується на оцінці ряду показників, до яких належать як галузеві показники, так і показники діяльності підприємства-лідера на ринку [3]. Найвідомішими в сучасній науці індексними методами оцінки конкурентоспроможності є:

– метод, який базується на оцінці конкурентних переваг основних конкурентів та визначається головними положеннями теорії міжнародного поділу праці, відповідно до даної теорії, будь-яке підприємство спеціалізується на виробництві того товару чи послуги, у виробництві яких в підприємства існують порівняльні переваги з точки зору конкурентних позицій;

– метод, що характеризується оцінкою конкурентоспроможності продукції, особливістю даного методу є можливість екстраполювати рівень конкурентоспроможності продукції підприємства на комплексний показник його конкурентоспроможності;

– метод, що базується на теорії ефективної конкуренції, згідно з даним методом рівень конкурентоспроможності залежить від внутрішнього становища підприємства. та полягає в бальній оцінці певних груп показників діяльності підприємства (показники фінансової стійкості, собівартості, ступінь адаптації підприємства до змін тощо).

До четвертої групи методів оцінки міжнародної конкурентоспроможності віднесемо аналітичні або розрахункові методи. Дана група методів характеризується здійсненням складних математичних розрахунків та проведенням аналітичних операцій з розрахованими показниками. До них відносяться Індекс Херфіндаля-Хіршмана, індекс Розенблота, чотиричастковий показник концентрації, модель з ідеальною точкою тощо.

Залежно від специфіки підприємства можливе застосування кожного методу оцінки конкурентоспроможності. Проте комплексна діагностика конкурентоспроможності не може бути проведена на основі одного методу, адже окремий із них не дозволяє оцінити всі сторони діяльності підприємства. Саме тому, для оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства необхідно поєднувати декілька методів, які допоможуть найкраще відобразити результати функціонування підприємства [6].

Для комплексної діагностики конкурентоспроможності, з огляду на наявну інформацію та відомі методи, запропонуємо методіку оцінки конкурентоспроможності підприємства, яка буде включати кілька етапів проведення діагностики (рис. 2).

### **Висновки з дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі**

Таким чином, методичне забезпечення діагностики конкурентоспроможності підприємства в контексті реалізації міжнародної стратегії його розвитку характеризується широким спектром науково обґрунтованих методів, що дозволяють провести оцінку враховуючи специфіку кожного підприємства. Відомі сучасній науці методи дозволяють розрахувати, проаналізувати та наочно представити результати досліджень у вигляді графіків, діаграм, матриць. Враховуючи багатоваріантність використання тих чи інших методів, запропоновано методіку діагностики конкурентоспроможності підприємства, що реалізує

міжнародну стратегію розвитку, яка допоможе провести комплексний багатоаспектний аналіз основних результатів діяльності підприємства, оцінити місце підприємства на міжнародному ринку та в перспективі дозволить керівництву прийняти вірні управлінські рішення для забезпечення та підвищення рівня його конкурентоспроможності.

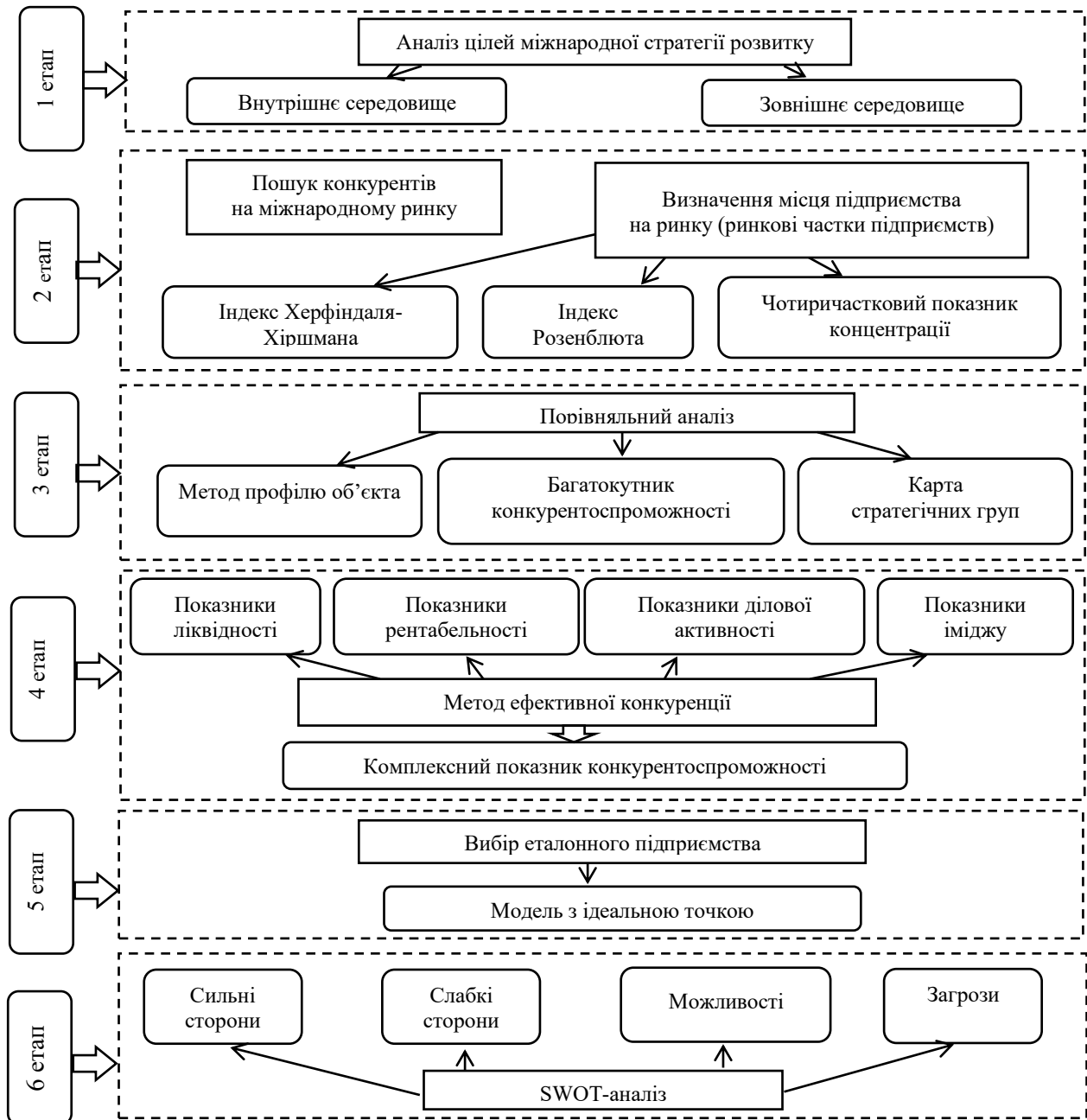


Рис. 2. Методика діагностики конкурентоспроможності підприємства в контексті реалізації його міжнародної стратегії розвитку  
Джерело: розроблено автором на основі джерел [1–7]

### Література

1. Бельтюков Є. А., Некрасова Л. А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність та формування на основі оцінки рівня конкурентоспроможності. Економіка: реалії часу. 2014. № (12). С. 6–13.
2. Богацька Н. М., Цинкобур Л. Р. Сучасні методики оцінки конкурентоспроможності підприємства. Молодий вчений. 2017. № 4. С. 599–603.
3. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. 2-е вид., перероб. і доп. Київ : Знання, 2010. 406 с.
4. Костусев А. А. Конкурентна політика в Україні : монографія. Київ : КНЕУ, 2015. 310 с.
5. Никоненко А. В. Модель п'яти сил конкуренції М. Портера для ринку робочої сили. Сучасні тенденції розвитку науки : матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції, 25–26 квітня 2020 р., м. Київ. Київ : МЦНІД, 2020. С. 28–30.

6. Стратійчук В. М. Особливості оцінки міжнародної конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. Вісник студентського наукового товариства «ВАТРА» ВТЕІ КНТЕУ. Вип. 31. С. 298–304.

7. Стратійчук В. М. Стратегія підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств на міжнародному ринку. Вісник студентського наукового товариства «ВАТРА» ВТЕІ КНТЕУ. 2016. Вип. 31. С. 592–598.

### References

1. Belyukov, E.A., Nekrasov, L.A. (2014). Konkurentna stratehiia pidpriemstva: sutnist ta formuvannya na osnovi otsinky rivnia konkurentospromozhnosti [Competitive strategy of the enterprise: the essence and formation on the basis of the assessment of the level of competitiveness]. Economics: the realities of time, vol. (12), pp. 6–13.

2. Bohatska, N.M., Tsynkobur, D.R. (2017). Suchasni metody otsinky konkurentospromozhnosti pidpriemstva [Modern methods of assessing the competitiveness of the enterprise]. Molody vcheny, no 4, pp. 599–603.

3. Kindrat'ka, G.I. (2010). Strategic Management [Strategic management]. Kiev: Knowledge.

4. Kostusev, A.A. (2015). Competition policy in Ukraine [Competition policy in Ukraine]. Kyiv: KNEU.

5. Nikonenko A.V. (2020). Model piaty syl konkurentsii M. Portera dlia rynku robochoi syly [Model of five forces of competition M. Porter for the labor market]. Modern tendencies of science development: materials of the IV International scientific-practical conference, April 25-26, 2020, Kyiv. Kyiv: MCNiD. P. 28-30.

6. Stratiichuk V.M. (2016). Osoblyvosti otsinky mizhnarodnoi konkurentospromozhnosti vitchyznianskykh pidpriemstv [Features of assessing the international competitiveness of domestic enterprises]. Bulletin of the student scientific society "VATRA" VTEI KNTUEU. vol. 31. pp. 298-304.

7. Stratiichuk V.M. (2016). Stratehiia pidvyshchennia konkurentospromozhnosti vitchyznianskykh pidpriemstv na mizhnarodnomu rynku [Strategy to increase the competitiveness of domestic enterprises in the international market]. Bulletin of the student scientific society "VATRA" VTEI KNTUEU. 2016. vol. 31. pp. 592-598.

Надійшла / Paper received : 04.11.2021

Надрукована/Printed : 07.12.2021