

ЕКОНОМІЧНА ДІАГНОСТИКА КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ЯК ЗАСІБ ПОСИЛЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

В статті розкрито актуальність питання проведення економічної діагностики конкурентних переваг підприємства, які є основою підвищення його конкурентоспроможності в сучасних ринкових умовах господарювання. Проаналізовано конкурентні переваги підприємств – виробників залізної руди підземним способом із визначенням основних показників оцінки рівня конкурентоспроможності. На основі проведеного аналізу виявлено резерви підвищення конкурентоспроможності підприємств і запропоновано можливі управлінські рішення, спрямовані на подолання виявлених проблем.

Ключові слова: підприємство, конкурентні переваги, конкурентоспроможність, діагностика, резерви, управлінські рішення.

I. Вступ

Однією з головних умов створення міцних конкурентних позицій економіки України є підвищення рівня конкурентоспроможності вітчизняних промислових підприємств. У сучасних умовах підприємства повинні зосереджувати підвищену увагу на ефективності функціонування в конкурентному середовищі, що зумовлює необхідність посилення їхньої діяльності в напрямі досягнення конкурентних переваг. Останнім часом спостерігається зацікавленість у дослідженнях різних аспектів проблеми забезпечення конкурентоспроможності підприємств, зокрема питань формування та досягнення ними конкурентних переваг.

В економічній літературі (як зарубіжній, так і вітчизняній) відсутня єдність поглядів щодо проблем формування та досягнення конкурентних переваг промисловим підприємством. Не існує єдиної теоретичної концепції, що розкриває питання процесу досягнення конкурентних переваг підприємством для забезпечення його конкурентоспроможності.

Дослідженню проблем підвищення конкурентоспроможності підприємств на основі визначення конкурентних переваг присвячені праці відомих зарубіжних і вітчизняних учених, таких як: І. Ансофф, А. Алімов, В. Амітан, О.І. Амоша, Я.Г. Берсуцький, С. Бір, Н. Верхоглядова, В. Геєць, О. Градов, О. Іванова, М. Лепа, Ю. Лисенко, М. Портер, Р. Фатхутдінова, Д. Ядранський та ін.

Однак деякі питання щодо діагностики факторів, які визначають умови для створення і підтримки конкурентних переваг промислового підприємства й одночасно відповідають вимогам конкурентного сере-

довища та особливостям національної економіки, розглянуті недостатньо.

II. Постановка завдання

Метою статті є аналіз конкурентних переваг серед підприємств – виробників залізної руди підземним способом із визначенням основних показників оцінки рівня конкурентоспроможності, на основі проведеного аналізу виявлення резервів підвищення конкурентоспроможності підприємств та пропозиція можливих управлінських рішень, спрямованих на подолання виявлених проблем.

III. Результати

У сучасних умовах функціонування головною метою діяльності підприємства є досягнення конкурентних переваг у довгостроковому періоді, які нададуть високу норму прибутку та стабільне економічне зростання. Для забезпечення ефективної діяльності підприємству необхідний єдиний стратегічний напрям розвитку, згідно з яким воно зможе досягти довгострокових конкурентних переваг. Управління конкурентним потенціалом передбачає, насамперед, проведення аналізу конкурентного середовища, результати якого дають можливість визначитися із сьогоdnішніми конкурентними перевагами підприємства і бути підґрунтям для вибору стратегій утримання або розвитку таких переваг у довгостроковій перспективі.

Дослідження конкурентоспроможності як відносної характеристики базується на теорії конкурентної переваги, розробленої М. Портером. Під конкурентною перевагою розуміється відмінність процесу функціонування і розвитку підприємства від інших аналогічних підприємств, що забезпечує успіх у конкуренції. Конкурентна перевага підприємства визначається тим, наскільки чітко воно може організувати всю систему управління.

Усі конкурентні переваги поділяються на дві групи:

1. Переваги нижчого порядку. Вони базуються на вартості або доступності факторів виробництва, ресурсному забезпеченні. Конкурентні переваги цього класу, як правило, не є наслідком цілеспрямованої діяльності підприємства. За певних умов вони можуть бути легко відтворені конкурентами з відносно невеликими витратами у стислий термін і не гарантують стабільного становища на ринку.

2. Переваги вищого порядку є наслідком цілеспрямованої діяльності підприємства і, як правило, пов'язані зі значними витратами, не можуть бути відтворені за короткий термін. Значення переваг вищого порядку полягає в тому, що вони не тільки дають змогу підвищити рівень конкурентоспроможності підприємства, а й забезпечують можливість збереження на тривалий період часу досягнутих конкурентних позицій [4, с. 173].

Найбільш типовими причинами інновацій, що дають конкурентні переваги підприємству, є: нові технології, нові або змінені запити покупців, поява нового сегмента галузі, зміна вартості або наявності нових ком-

понентів виробництва, зміна в законодавстві або урядовій політиці.

Аналіз набору конкурентних переваг передбачає необхідність формування і дослідження всього комплексу потенційних конкурентних переваг, які може використати підприємство, працюючи в цій галузі. Для досягнення запланованих конкурентних переваг потрібна адаптована до ринкових умов система критеріїв їх забезпечення. Оцінка конкурентних переваг підприємства базується на аналізі широкого кола показників, що відображають кількісні, якісні й вартісні характеристики виробу. Узгодженість цих показників з метою отримання узагальненого критерію для порівняння з іншими виробами – складне і трудомістке завдання, яке дає можливість забезпечити баланс ринкових запитів споживачів продукції і вибрати основні заходи щодо підвищення її конкурентоспроможності. При цьому результуюча інформація є основою для підготовки і прийняття управлінських рішень [2, с. 215].

Основою процесу оцінювання конкурентоспроможності є порівняльний аналіз відповідних параметрів виробів-конкурентів (рис. 1) [3, с. 186].

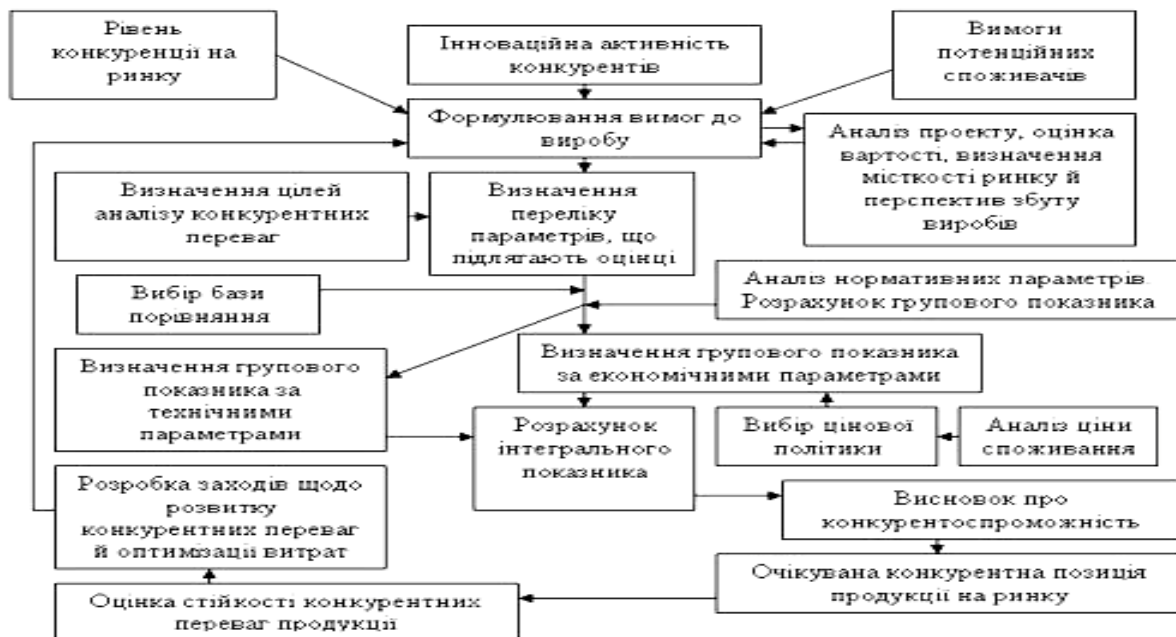


Рис. 1. Загальна схема оцінювання конкурентоспроможності продукції

При діагностуванні конкурентних переваг підприємства вчені пропонують різні підходи до визначення системи показників [5]. На основі опрацювання наукових підходів до оцінювання конкурентоспроможності підприємства ми здійснили вибірку основних показників конкурентоспроможності підприємства. Найбільш вагомими з них, на нашу думку, є такі: якість продукції, її ціна, рентабельність продажу, витрати на 1 грн товарної продукції, частка ринку.

Проведемо діагностування конкурентних переваг на прикладі ПАТ "Криворізький залізорудний комбінат" і його підприємств-

конкурентів: ЗАТ "Запорізький залізорудний комбінат" та ПАТ "ЄВРАЗ Суха Балка" (за період 2005–2009 рр.). Фактично всі комбінати – великі монопродуктові підприємства, що діють на олігополістичному ринку, функціонування яких в умовах ринкової економіки не підпорядковується правилам вільного ринку у зв'язку зі специфікою продукції та територіального розміщення.

У табл. 1 наведено інформацію для порівняння конкурентних позицій основних виробників залізної руди підземним способом за обсягами виробництва [1].

Таблиця 1

**Динаміка зміни обсягів виробництва залізної руди підприємствами України
у 2005–2009 рр.**

| Підприємство | Обсяги виробництва, тис. т | | | | | Частка підприємства, % | | | | |
|---------------------------|----------------------------|--------|--------|--------|--------|------------------------|-------|-------|-------|-------|
| | Роки | | | | | Роки | | | | |
| | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 |
| ПАТ “КЗРК” | 6458,0 | 7100,0 | 7103,0 | 6242,0 | 3800,0 | 50,02 | 53,66 | 54,28 | 52,23 | 52,33 |
| ПАТ “ЄВРАЗ Суша Балка” | 3170,5 | 3028,2 | 2854,1 | 2694,1 | 1678,3 | 24,55 | 22,90 | 21,81 | 22,54 | 23,12 |
| ЗАТ “ЗЗРК” | 3285,1 | 3101,3 | 3128,4 | 3014,8 | 1782,1 | 25,43 | 23,44 | 23,91 | 25,23 | 24,55 |

Джерело: складено і розраховано на основі звітних даних підприємств [1].

Так, порівняльне оцінювання за обсягами виробництва показало, що лідером з виробництва залізної руди підземним способом протягом 2005–2009 рр. є ПАТ “КЗРК”, хоча на всіх трьох підприємствах спостерігалось на

кінець періода зменшення видобутку руди, на що суттєво вплинула економічна криза.

Динаміку основних показників конкурентоспроможності ПАТ “КЗРК” та його підприємств-конкурентів у 2005–2009 рр. наведено в табл. 2.

Таблиця 2

**Основні показники конкурентоспроможності підприємства ПАТ “КЗРК”
та підприємств-конкурентів у 2005–2009 рр. [1]**

| Показник | Од. вим. | ПАТ “КЗРК” | | | | | ПАТ “ЄВРАЗ Суша Балка” | | | | | ЗАТ “ЗЗРК” | | | | |
|-------------------------------------|-------------|------------|--------|--------|--------|--------|------------------------|-------|-------|-------|-------|------------|-------|-------|-------|-------|
| | | Роки | | | | | Роки | | | | | Роки | | | | |
| | | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 |
| Якість продукції | % | 58,91 | 58,42 | 58,19 | 57,52 | 58,60 | 58,3 | 57,9 | 58,1 | 57,4 | 58,4 | 60,2 | 60,4 | 59,9 | 60,7 | 61,5 |
| Ціна продукції | грн/т | 154,08 | 131,95 | 156,54 | 383,81 | 309,89 | 116,1 | 117,5 | 121,4 | 294,1 | 119,5 | 161,6 | 154,4 | 162,1 | 384 | 315 |
| Рентабельність продажу | % | 5,57 | 5,14 | 17,07 | 53,37 | 17,82 | 11,42 | 6,65 | 15,98 | 38,75 | -11,1 | 11,63 | 3,98 | 40,59 | 4,72 | – |
| Витрати на 1 грн товарної продукції | грн | 0,87 | 0,89 | 0,74 | 0,52 | 0,88 | 0,84 | 0,86 | 0,63 | 0,50 | 0,71 | 0,88 | 0,90 | 0,76 | 0,54 | 0,91 |
| Частка ринку | % | 50,02 | 53,66 | 54,28 | 52,23 | 52,23 | 24,55 | 22,9 | 21,81 | 22,54 | 23,12 | 25,43 | 23,44 | 23,91 | 25,23 | 24,55 |

Джерело: складено і розраховано на основі звітних даних підприємств [1].

Одним з важливих оціночних параметрів є якість продукції. Зазвичай залізну руду оцінюють за вмістом заліза в її складі (у %). Як видно з даних табл. 2, позицію лідера посідає ЗАТ “Запорізький залізорудний комбінат” (вміст заліза в руді коливається в межах 59,9–61,5%). За аналізований період

якість продукції на даному підприємстві збільшилась на 1,6%. ПАТ “КЗРК” і ПАТ “ЄВРАЗ Суша Балка” за вмістом заліза в руді займають майже однакові позиції.

Важливим оціночним показником є також ціна на продукцію (рис. 1).

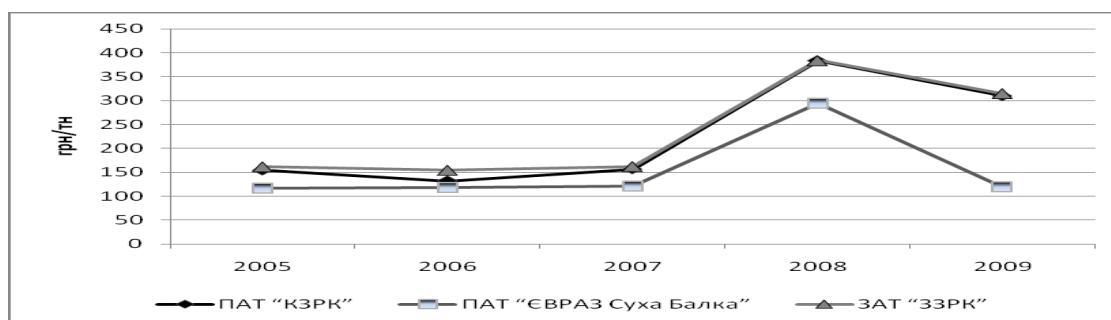


Рис. 1. Ціни на залізну руду підприємств у 2005–2009 рр.

Дані табл. 2 та рис. 1 показують, що рівень цін підприємств ПАТ “КЗРК” і ЗАТ “ЗЗРК” майже однаковий (у 2008 р. ціна була найвищою й становила 383,81 грн/т (ПАТ “КЗРК”) і 384 грн/т на ЗАТ “ЗЗРК”). Найменша ціна на залізну руду за весь аналізований період – на ПАТ “ЄВРАЗ Суша Балка”. У 2008 р. вона підвищилась до рівня 294,1 грн/т, але в 2009 р. знизилась на 59,5% і становила 119,5 грн/т, тоді як у 2009 р. на ПАТ “КЗРК” – 309,89 грн/т, а на ЗАТ “ЗЗРК” – 315 грн/т. Відмінність у рівнях

цін пов’язана як з відмінністю у якості продукції, ринків збуту, так і в завантаженні виробничих потужностей.

Динаміка такої ситуації пов’язана з кризовим становищем країни з кінця 2008 р., а отже, і нестабільним коливанням показників, що суттєво впливають на ефективну діяльність підприємств. Прямим підтвердженням такого становища є показник рентабельності продажів, який у 2009 р. значно зменшився на підприємствах (табл. 2), а ПАТ “ЄВРАЗ Суша Балка” взагалі зазнало збитків. За

аналізований період показник рентабельності продажів досягав найбільшого значення серед трьох підприємств на ПАТ "КЗРК" – 53,37% (2008 р.).

Аналіз розвитку підприємств-конкурентів за рівнем відносного показника витратності виробництва (витрати на 1 грн товарної продукції), виконаний у табл. 2, показав, що лідером за всі аналізовані роки в цілому було ПАТ "ЄВРАЗ Суха Балка" (у 2005 р. – 0,84 грн – у 2009 р. – 0,71 грн), на другому місці – ПАТ "КЗРК" (0,87–0,88 грн), на останньому – ЗАТ "ЗЗРК" (у 2005 р. витрати

на 1 грн товарної продукції становили 0,88 грн, а в 2009 р. показник підвищився до 0,91 грн). Зростання цього показника є негативною тенденцією.

Оцінювання конкурентів за ринковою часткою підприємств у реалізації продукції показало, що найбільшу частку ринку залізної руди з трьох основних підприємств-конкурентів має ПАТ "КЗРК" – 50,02% – 54,28% (табл. 2, рис. 2). Два інших підприємства займають майже однакову частку ринку з незначним перевищенням підприємства ЗАТ "ЗЗРК".

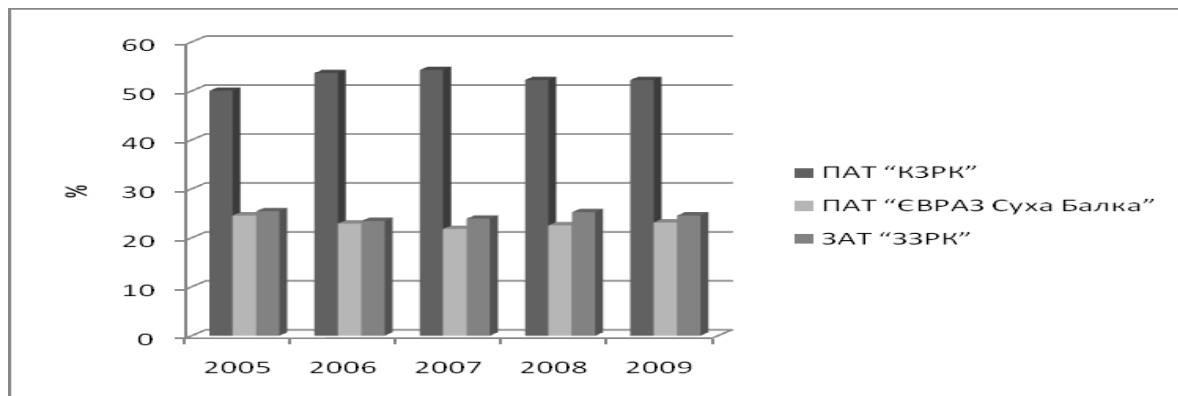


Рис. 2. Частка ринку залізної руди трьох основних підприємств-конкурентів з видобутку залізної руди ПАТ "КЗРК", ПАТ "ЄВРАЗ Суха Балка", ЗАТ "ЗЗРК" у 2005–2009 рр.

Таким чином, проведена діагностика конкурентних переваг підприємств України з підземним способом видобутку руди за рядом оцінних показників показала, що ключові фактори успіху на кожному підприємстві різні. ПАТ "КЗРК" утримувало лідерство лише за обсягами виробництва, а за іншими пока-

зниками поступалося іншим підприємствам. Отже, існують певні резерви для підвищення конкурентоспроможності підприємств.

Узагальнимо результати аналізу конкурентоспроможності ПАТ "КЗРК" та його підприємств-конкурентів у таблиці резервів підвищення конкурентоспроможності (табл. 3).

Таблиця 3

Резерви підвищення конкурентоспроможності підприємств-виробників залізної руди підземним способом

| Резерви | Управлінські рішення | Джерела фінансування |
|--|--|-------------------------|
| Підвищення якості продукції (вміст заліза в руді) | Придбання нової високопродуктивної техніки; виконання проектно-пошукових робіт, виконання гірничо-капітальних робіт з проходки гірничих виробок силами підрядної організації | Оборотні кошти |
| Розширення частки ринку | Удосконалення маркетингової політики та пошук нових сфер збуту продукції | Оборотні кошти |
| Підвищення продуктивності праці промислово-виробничого персоналу | Участь персоналу у прибутку підприємства | Нерозподілений прибуток |
| Зниження витрат на 1 грн реалізованої продукції: – зниження витрат на допоміжні матеріали; – зниження витрат на електроенергію тощо. | Пошук більш дешевих постачальників допоміжних матеріалів та модернізація обладнання | Нерозподілений прибуток |

IV. Висновки

Проведені дослідження дають змогу стверджувати, що в сучасних умовах розвитку і функціонування промислових підприємств діагностика конкурентних переваг стає об'єктивною необхідністю, оскільки в сучасній конкурентній боротьбі за ринки збуту продукції виграє той, хто точніше оцінює си-

туацію, використовуючи результати проведеної аналітичної роботи. Тому результати динамічного оцінювання дають промислового підприємству можливість вчасно вносити зміни в розроблену стратегію формування та розвитку конкурентних переваг.

Отже, для підвищення конкурентних переваг підприємств необхідно, на нашу дум-

ку, сформулювати цілі (підвищення конкурентоспроможності продукції, зниження її собівартості). Оптимізація податкових пільг приведе до зменшення витрат, а це, в свою чергу, дасть можливість отримати додаткові доходи. Також однією із головних цілей є покращення маркетингової діяльності, при якому можна досягти більш широкого кола споживачів даної продукції, покращення збутової системи. Необхідно також підвищити ринкову конкурентоспроможність. При досягненні цієї мети ПАТ "КЗРК" зможе нарощувати поставки аглоруди та перевищувати обсяги підприємств-конкурентів, що, в свою чергу, приведе до збільшення обсягів постачання та збільшення прибутку.

Для досягнення поставлених цілей необхідно реалізувати такі рішення:

1. Підвищення якості продукції, що виробляється, та оптимізація її ціни. Цей аспект передбачає зниження втрат від браку, більш ефективного використання всіх наявних ресурсів. Ураховуючи обернено пропорційний зв'язок між вартістю спожитих оборотних активів та ціною (вартістю) продукції, можна зробити висновок, що висока якість забезпечить зростання обсягів продажу та дасть змогу знизити відсоток непродуктивних витрат.

2. Покращення техніко-технологічної бази, що дасть змогу удосконалити продукцію за менш низьку ціну та з більшими споживчими перевагами.

3. Зниження собівартості продукції в основному за рахунок раціонального використання допоміжних матеріалів, забезпечення перевищення темпів зростання обсягів випуску та реалізації, а також валової виручки над темпами зростання собівартості.

4. Підвищення продуктивності праці можна досягти шляхом підвищення кваліфікації працівників з метою зниження питомої ваги витрат від браку продукції, підвищення якості та зниження обсягів відходів і витрат у ході технологічного процесу.

5. Збільшення обсягів випуску основних видів продукції, в тому числі збільшення питомої ваги продукції, виробленої із застосуванням новітніх технологій. Таким чином, зростатиме сума валової виручки, скорочуватиметься питома матеріаломісткість кожного виду матеріалу, який використовується в технологічному процесі. Це завдання є першочерговим, особливо якщо врахувати високу енерго- та матеріаломісткість продукції підприємств гірничо-металургійного комплексу, а також рівень ступінь фізичного зношення та морального старіння основних засобів досліджуваного підприємства.

Упровадження запропонованих заходів надасть можливість здобуття підприємством лідерства на ринку за умов високого попиту на продукцію при мінімальних витратах та максимальних прибутках.

Таким чином, проведене дослідження свідчить, що своєчасно здійснена економічна діагностика конкурентних переваг підприємства є важливим засобом підвищення його конкурентоспроможності.

Список використаної літератури

1. Агентство з розвитку інфраструктури фондового ринку України "SMIDA" [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.smida.gov.ua/about>.
2. Верхоглядова Н.І. Економіка підприємства : [навч. посіб.] / Н.І. Верхоглядова, Д.М. Ядранський, Н.А. Іваннікова. – К. : "Видавничий дім Професіонал", 2008. – 384 с.
3. Должанський І.З. Конкурентоспроможність підприємства: [навч. посіб.] / І.З. Должанський, Т.О. Загорна. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 384 с.
4. Портер М. Конкуренція : [учеб. пособ.] / М. Портер [пер. с англ.]. – М. : Издат. дом "Вильямс", 2000. – 495 с.
5. Харчук Т.В. Підходи до визначення конкурентних переваг підприємства [Електронний ресурс] / Т.В. Харчук. – Режим доступу: http://pk.napks.edu.ua/library/compilations_vak/eiu/2011/6/p_68_71.pdf.

Стаття надійшла до редакції 16.09.2013.

Шахно А.Ю. Экономическая диагностика конкурентных преимуществ как средство усиления конкурентоспособности предприятия

В статье раскрыта актуальность вопроса проведения экономической диагностики конкурентных преимуществ предприятия, являющихся основой повышения его конкурентоспособности в современных рыночных условиях хозяйствования. Проанализированы конкурентные преимущества предприятий – производителей железной руды подземным способом с определением основных показателей оценки уровня конкурентоспособности. На основе проведенного анализа выявлены резервы повышения конкурентоспособности предприятий и предложены возможные управленческие решения, направленные на преодоление выявленных проблем.

Ключевые слова: предприятие, конкурентные преимущества, конкурентоспособность, диагностика, резервы, управленческие решения.

Shahno A. Economic diagnostics of competitive advantages as a means of an enterprise's competitiveness improvement

The article reveals the topical character of economic diagnosing an enterprise's competitive advantages with the view of determining prospects for its development. Under modern economic conditions enterprises have to focus on effective functioning in the competitive environment, and this requires increased activities on achieving competitive advantages.

An enterprise's competitive advantages assessment is based on a wide range of indicators that describe the product in terms of quantity, quality and prime costs. Competitiveness assessing is based on the comparative analysis of corresponding parameters of products-competitors.

In the article there have been analyzed competitive advantages of iron ore producers (underground mining) and determined main indicators of competitiveness assessment. There have been diagnosed competitive advantages of the PJSC "Kryvyi Rih Iron Ore Combine" and its competitors – the close company "Zaporizhzhya Iron Ore Combine" and the PJSC "Evraz Sukha Balka."

The analysis done has revealed the reserves for the enterprise's competitiveness improvement. To achieve the objectives the following steps directed at solving the revealed problems have been suggested: 1. Improving the product quality and optimizing its price. 2. Enhancing the technical and technological base that will result in product improvement. 3. Decreasing product costs mainly due to rational use of auxiliary materials, ensuring excess in production and sales growth rates and gross receipt over cost growing rates. 4. Increasing labor productivity through professional development of employees. 5. Increasing basic product output and specific weight of goods produced with application of the state of the art technology. 6. Improving marketing activities.

Таким чином, проведене дослідження свідчить, що економічна діагностика конкурентних переваг підприємства є важливим засобом підвищення його конкурентоспроможності.

Key words: *enterprise, competitive advantages, competitiveness, diagnostics, reserves, managerial decisions.*