

УДК 339.137

Брінь П.В.*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту та оподаткування
Національного технічного університету
«Харківський політехнічний інститут»***Прохоренко О.В.***кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту та оподаткування
Національного технічного університету
«Харківський політехнічний інститут»***Васильченко М.С.***магістрант
Національного технічного університету
«Харківський політехнічний інститут»*

ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СТРАТЕГІЧНОЇ ЗОНИ ГОСПОДАРЮВАННЯ ДИВЕРСИФІКОВАНОГО ПІДПРИЄМСТВА

АНОТАЦІЯ

У статті проаналізовано сутність конкурентоспроможності як економічної категорії. Розглянуто диверсифіковану компанію як сукупність стратегічних зон господарювання. Визначено особливості оцінки конкурентоспроможності стратегічних зон господарювання для диверсифікованої компанії. Запропоновано методичний підхід до оцінки конкурентоспроможності стратегічних зон господарювання. Розглянуто групи чинників, які впливають на конкурентоспроможність стратегічних зон господарювання.

Ключові слова: конкурентоспроможність, конкурентоспроможність підприємства, диверсифікація, стратегічна зона господарювання.

АННОТАЦИЯ

В статье проанализирована сущность конкурентоспособности как экономической категории. Диверсифицированная компания рассмотрена как совокупность стратегических зон хозяйствования. Определены особенности оценки конкурентоспособности стратегических зон хозяйствования для диверсифицированной компании. Предложен методический подход к оценке конкурентоспособности стратегических зон хозяйствования. Рассмотрены группы факторов, влияющих на конкурентоспособность стратегических зон хозяйствования.

Ключевые слова: конкурентоспособность, конкурентоспособность предприятия, диверсификация, стратегическая зона хозяйствования.

ANNOTATION

The essence of competitiveness as an economic category is analyzed in the article. A diversified company is considered as a complex of strategical business units. The features of evaluation of competitiveness of strategical business units for a diversified company are determined. The methodical approach to assessing the competitiveness of strategical business units is proposed. Groups of factors influencing to the competitiveness of strategical business units are considered.

Key words: competitiveness, enterprise competitiveness, diversification, strategical business unit.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Сучасне економіко-політичне становище в Україні вимагає від менеджменту підприємств пошуку нових резервів підвищення ефективності, одним з яких є диверсифікація господарської діяльності. Одним з основних інструментів, які забезпечують прийняття управлінських рішень менеджмен-

том диверсифікованої компанії, є портфельний аналіз. У більшості інструментів портфельного аналізу використовується поняття конкурентоспроможності стратегічної зони господарювання, особливостям оцінки якої в рамках диверсифікованої компанії і буде присвячено цю статтю.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спираються автори. Суттєвий методологічний внесок у вивчення проблем конкурентоспроможності та конкурентоспроможності підприємства знайшли відображення в наукових працях іноземних та вітчизняних учених: М. Портера, Г.М. Скударь, М.О. Єрмолова, А. Яновського, С.П. Ярошенко, Р.А. Фатхутдінова, Н.І. Перцовського, І.З. Должанського, Т.О. Загорної, А. Маренич, І. Астахової. Кожен з указаних учених розробив власний підхід до визначення конкурентоспроможності підприємства.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття. Незважаючи на достатньо велику кількість наукових публікацій у галузі конкурентоспроможності підприємства, питання конкурентоспроможності стратегічних зон господарювання в рамках диверсифікованої компанії недостатньо розглянуто.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є дослідження основних науково-теоретичних підходів до визначення суті поняття «конкурентоспроможність підприємства», їх узагальнення, та визначення особливостей оцінки конкурентоспроможності стратегічних зон господарювання у рамках диверсифікованої компанії.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Базою для дослідження та розуміння сутності конкурентоспроможності підприємства є науковий доробок Майкла Портера, який

запропонував науковий підхід до конкурентної переваги, відповідно до якого конкурентоспроможність підприємства може бути оцінена в межах груп підприємств, які належать до однієї галузі [1]. М. Портер уважав, що конкурентоспроможність підприємства – це порівняльна перевага по відношенню до інших фірм [1, с. 76], здатність суб'єкта ринкових відносин бути на ринку на одному рівні з наявними там аналогічними конкуруючими суб'єктами. У продовження вказаної роботи Г.М. Скудар стверджував, що конкурентоспроможність – це багатостороння економічна категорія, яка може розглядатися на рівні товару, товаровиробника, галузі, країни [2, с. 31]. М.О. Єрмолов конкурентоспроможністю підприємства вважає відносну характеристику, яка відображає відмінність процесу розвитку одного виробника від конкурента як за рівнем задоволення своїми товарами чи послугами конкретної суспільної потреби, так і за ефективністю виробничої діяльності [3]. А. Яновський стверджує, що конкурентоспроможність підприємства передбачає оцінку всіх функціональних сфер їхньої діяльності (виробництва, кадрового потенціалу, фінансів, наукових розробок, маркетингу) [4, с. 22]. С. Ярошенко зазначає, що підприємство є конкурентоспроможним, якщо воно може тривалий період часу відстоювати власні переваги на ринку завдяки наявності ефективнішої стратегії [5]. Р.А. Фатхутдінов розглядає конкурентоспроможність як властивість підприємства, що характеризується ступенем реального або потенційного задоволення ним конкретної потреби порівняно з аналогічними об'єктами, які представлені на даному ринку [6, с. 35]. Він зазначає, що конкурентоспроможність підприємства – це його здатність виробляти конкурентоспроможну продукцію [6]. На думку М.І. Перцовського, конкурентоспроможність підприємства – це можливість проведення ефективної господарської діяльності та її прак-

тичної прибуткової реалізації в умовах конкурентного ринку. Це узагальнюючий показник життєвої стійкості підприємства, його вміння ефективно використовувати свій фінансовий, виробничий, науково-технічний і трудовий потенціал [7]. Досить близьким до цього підходу є погляд І.З. Должанського та Т.О. Загорної, які вважають, що конкурентоспроможність підприємства – це можливість ефективно розпоряджатися власними й позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку [8]. А. Маренич та І. Астахова стверджують, що конкурентоспроможність – це комплексна характеристика діяльності підприємств, яка базується на аналізі різних аспектів виробничо-господарської діяльності (виробничий потенціал, трудові ресурси, забезпеченість матеріалами, фінансові результати діяльності та ін.) і дає змогу визначити сильні сторони підприємств у конкурентній боротьбі, знайти способи досягнення переваг над конкурентами [9, с. 23].

На підставі викладеного можемо зробити висновки про те, що:

- конкурентоспроможність підприємства є відносним інтегральним показником його діяльності [10; 11];

- конкурентоспроможність підприємства є комплексною порівняльною характеристикою підприємства, яка відображає сукупність його переваг над конкурентами;

- у будь-якому разі під час визначення конкурентоспроможності підприємства ми повинні зіставити його певні характеристики з такими ж характеристиками інших підприємств галузі.

Таким чином, розрахунок конкурентоспроможності підприємства буде становити певну функцію від кількісних значень важливих показників діяльності підприємства (рис. 1).

З початку кількісно оцінюються певні характеристики підприємства, а потім на їх основі проводиться розрахунок рівня конкурентоспроможності підприємства (на рис. 1 – КС). Як пра-

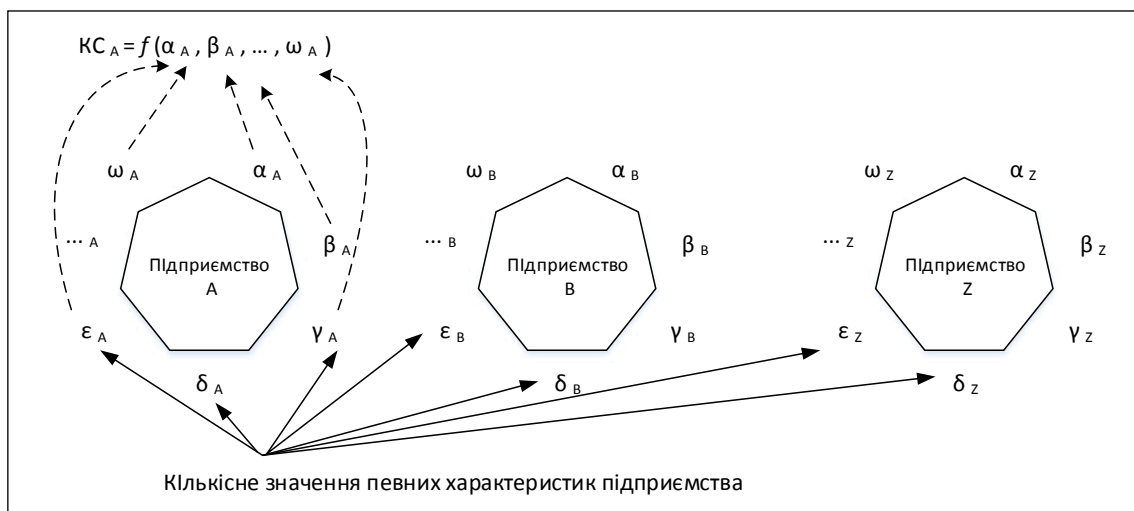


Рис. 1. Визначення конкурентоспроможності підприємства

Джерело: розроблено авторами

вило, кількісні характеристики угруповуються у певні групи, кожна з яких входить до результуючої функції з певним ваговим коефіцієнтом.

На нашу думку, суттєво збільшити достовірність процедури оцінки конкурентоспроможності підприємства можна шляхом застосування методу аналізу ієрархій (МАІ). Але в такому разі оцінка конкурентоспроможності проводиться для всіх підприємств галузі одночасно (рис. 2). На першому рівні оцінюється важливість певної характеристики для загальної конкурентоспроможності підприємства, а потім, на другому рівні, проводиться порівняння підприємства, де кожна з характеристик виступає критерієм оцінки. Компоненти отриманого в результаті розрахунків вектору пріоритетів будуть являти собою значення відносної конкурентоспроможності для кожного з аналізованих підприємств.

У такому разі суттєво збільшується точність оцінки, але застосувати цей теоретико-методичний підхід у галузі з великою кількістю підприємств не є можливим, оскільки, відповідно до обмежень МАІ, максимальна кількість елементів одного рівня дорівнює 9. Можливим розв'язанням цієї проблеми є угруповання підприємств у стратегічні групи, але у цьому разі значення конкурентоспроможності буде розраховано не для окремих підприємств, а для стратегічних груп.

Однією з важливих рис сучасного ведення бізнесу є намагання менеджменту підприємства диверсифікувати його господарську діяльність [12]. У цьому разі підприємство являтиме собою сукупність певних стратегічних зон господарювання (СЗГ), буде ніби сукупністю менших підприємств, але ці підприємства пов'язані однією корпоративною стратегією, одною групою співвласників та одним бюджетом. На рівні корпоративної стратегії менеджмент підприємства повинен прийняти велику кількість важливих рішень, одними із найважливіших з

яких є рішення щодо розвитку та інвестиційної підтримки кожної СЗГ. Сучасний теоретико-методичний інструментарій стратегічного менеджменту надає велику кількість методичних підходів до підтримки цих рішень, при цьому більшість підходів використовує як один із критеріїв конкурентоспроможність певної СЗГ; серед таких підходів найбільшу роль відіграють матриці МакКінсі, Хофера, Артура де Літла. При цьому, і це є дуже важливим, конкурентоспроможність певної СЗГ буде відзначатися не відносно інших СЗГ цього підприємства, а відносно інших підприємств відповідної галузі (для кожної СЗГ це будуть різні галузі) (рис. 3).

Слід зазначити, що кожна галузь буде характеризуватися власним набором характеристик, які зумовлюють певний рівень конкурентоспроможності підприємства, при цьому кількість цих характеристик може бути різною. Також відзначимо, що для однієї галузі характеристика може бути важливою, а для іншої – ні. Наприклад, якщо розглянути таку характеристику, як наявність власної торговельної мережі в кожному регіоні України, то для кондитерської галузі, наприклад для підприємства ROSHEN, це буде дуже важливим, для машинобудівного підприємства, яке працює виключно у форматі B2B, наприклад для «Турбоатома», це не є необхідним, а для будь-якого підприємства, яке надає послуги, це є необхідною умовою ведення бізнесу, оскільки послуга може бути надана тільки на місці.

Для вирішення цієї проблеми пропонуємо у процесі оцінювання конкурентоспроможності СЗГ диверсифікованої компанії всі показники її діяльності розподілити на три групи:

– такі, що характеризують диверсифіковане підприємство у цілому та значення яких будуть однакові для всіх її СЗГ (наприклад, рівень менеджменту диверсифікованої компанії, яким характеризуються всі її СЗГ);

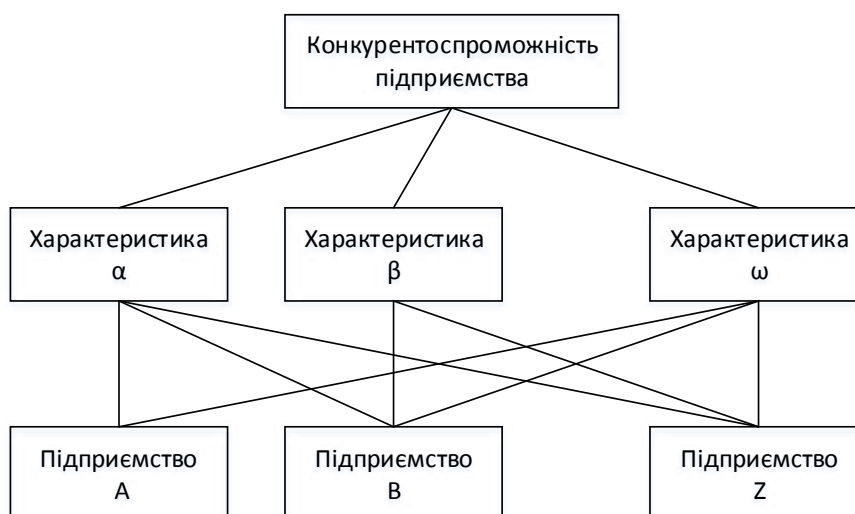


Рис. 2. Визначення конкурентоспроможності підприємства на базі МАІ

Джерело: розроблено авторами

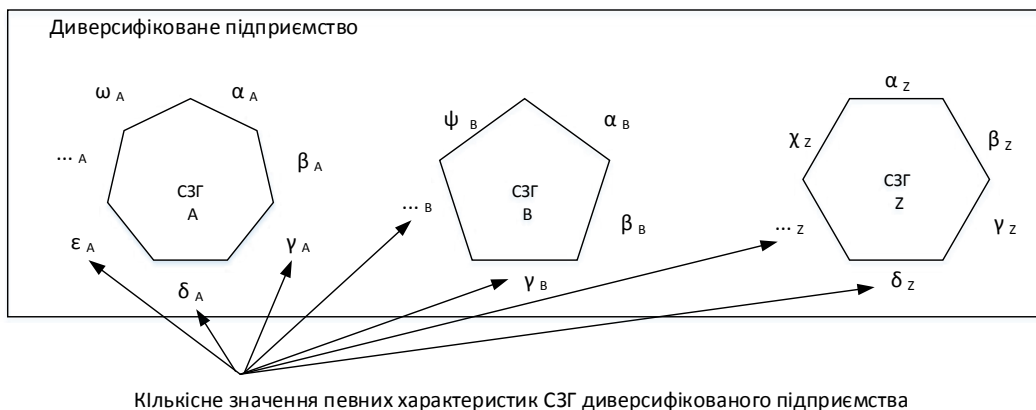


Рис. 3. Визначення конкурентоспроможності СЗГ диверсифікованого підприємства
 Джерело: розроблено авторами

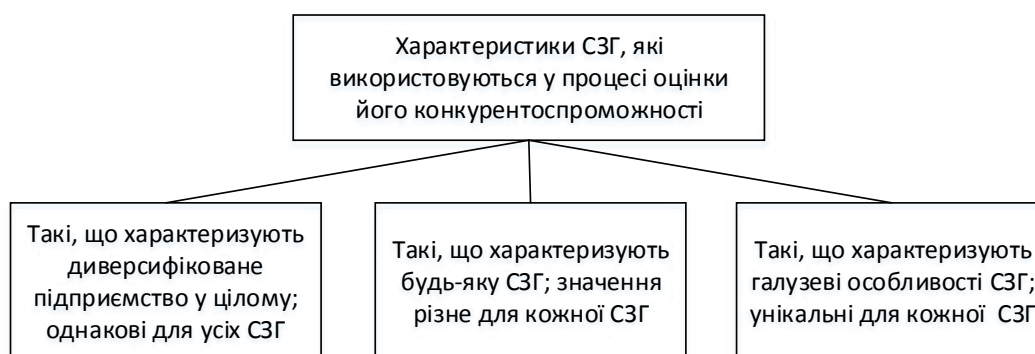


Рис. 4. Групування характеристик підприємства у процесі оцінки його конкурентоспроможності
 Джерело: розроблено авторами

– такі, що є загальною характеристикою СЗГ незалежно від галузі (наприклад, рентабельність певного бізнесу); такими показаними можна характеризувати будь-яку СЗГ диверсифікованої компанії, але значення для кожної СЗГ будуть різними;

– такі, що характеризують галузеві особливості СЗГ (рис. 4).

З використанням запропонованого методичного підходу функція розрахунку конкурентоспроможності певної СЗГ набуватиме такого вигляду:

$$K_{СЗГ A} = f \left(f \left(\begin{matrix} \text{Загальні} \\ \text{характеристики} \\ \text{диверсифікованого} \\ \text{підприємства} \end{matrix} \right), f \left(\begin{matrix} \text{Характеристики,} \\ \text{які можуть бути} \\ \text{застосовані для усіх СЗГ} \end{matrix} \right), f \left(\begin{matrix} \text{Галузеві} \\ \text{характеристики СЗГ} \end{matrix} \right) \right)$$

Таким чином, конкурентоспроможність кожної СЗГ буде складатися з трьох складників, що, по-перше, суттєво спростить подальшу оцінку СЗГ, оскільки оцінка характеристик першої групи буде проводитися лише один раз для всіх СЗГ підприємства; по-друге, підвищить наочність оцінки, оскільки буде встановлено за рахунок чого досягається певний рівень конкурентоспроможності для даної СЗГ.

Висновки з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Конкурентоспроможність підприємства є відносним інтегральним показником його діяльності; вона є комплексною порівняльною характеристикою підприємства, яка відображає сукупність його переваг над конкурентами; у будь-якому разі під час визначення конкурентоспроможності підприємства ми повинні зіставити його певні характеристики з такими ж характеристиками інших підприємств галузі.

Для прийняття рішень щодо управління СЗГ диверсифікованої компанії необхідно визначити не тільки конкурентоспроможність підприємства у цілому, а й конкурентоспроможність кожної СЗГ.

Процес визначення конкурентоспроможності СЗГ може бути спрощено шляхом поділу відповідних характеристик на три групи: такі, що характеризують диверсифіковане підприємство у цілому та значення яких будуть однакові для всіх її СЗГ; такі, що є загальною характеристикою СЗГ незалежно від галузі; такі, що характеризують галузеві особливості СЗГ.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Porter M.E. Competitive Advantage of Nations. New York: Free Press, 1990. 426 p.
2. Скударь Г.М. Управление конкурентоспособностью крупного АО: проблемы и решения. К.: Наук. думка, 1999. 496 с.
3. Ермолов М.О. Чем отличается конкурентоспособность фирмы от конкурентоспособности товара. М.: Мысль, 1990. 229 с.
4. Яновский А. Конкурентоспособность товара и товаропроизводителя. Бизнес Информ. 1996. № 5. С. 21–23.
5. Ярошенко С.П. Принципи конкурентоздатності сфери матеріального виробництва. Регіональні перспективи. 1998. № 1(2). С. 37–39
6. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент. М.: Маркетинг, 2002. 892 с.
7. Международный маркетинг: учеб. пособ. / Н.И. Перцовский, И.А. Спиридонов, С.В. Барсукова; под ред. Н.И. Перцовского. М.: Высшая школа, 2001. 239 с.
8. Должанський І.З., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. К.: ЦНЛ, 2006. 384 с.
9. Маренич А., Астахова И. Управление конкурентоспособностью предприятия. Бизнес Информ. 1996. № 5. С. 23–27.
10. Брін П.В., Черна В.В. Теоретичні засади оцінювання конкурентоспроможності. Вісник НТУ «ХПІ». Серія «Актуальні проблеми розвитку українського суспільства». 2013. № 69(1042). С. 77–83.
11. Газіна Л.І., Брін П.В. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємств. Вісник НТУ «ХПІ». Серія «Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства». 2012. № 58(964). С. 28–32.
12. Брін П.В., Переходова Л.О. Диверсифікація господарської діяльності підприємства. Вісник НТУ «ХПІ». Серія «Актуальні проблеми розвитку українського суспільства». 2013. № 69(1042). С. 172–175.
2. Skudar, H.M. (1999). Upravlenie konkurentosposobnostiu krupnogo AO: problemy i resheniia [Management of competitiveness of a major company: problems and solutions]. Kyiv: Nauk. dumka [in Ukrainian].
3. Ermolov, M.O. (1990). Chem otlichaetsia konkurentosposobnost firmy ot konkurentosposobnosti tovara [What is different about the company's competitiveness on the competitiveness of the goods]. Moscow: Mysl [in Russian].
4. Yanovskyi, A. (1996). Konkurentosposobnost tovara i tovaroproizvoditelia [The competitiveness of the goods and producers]. Biznes-Inform – Business-Inform, no 5, pp. 21-23 [in Ukrainian].
5. Yaroshenko, S.P. (1998). Pryntsyipy konkurentnozdatnosti sfery materialnogo vyrobnytstva [Principles of competitive sphere of material production]. Rehionalni perspektyvy – Regional perspectives, no 1(2), pp. 37-39 [in Ukrainian].
6. Fatkhutdinov, R.A. (2002). Konkurentosposobnost orhanizat-sii v usloviiakh krizisa: ekonomika, marketinh, menedzhment [Competitiveness of the organization in crisis: economics, marketing, management]. Moscow: Marketinh [in Russian].
7. Pertsovskiy, N.I., Spiridonov, I.A., & Barsukova, S.V. (2001). Mezhdunarodnyi marketinh [International Marketing]. Moscow: Vysshaya shkola [in Russian].
8. Dolzhanskyj, I.Z. (2006), The competitiveness of the enterprise: Tutorial [Konkurentospromozhnistj pidpryemstva : navch. posib.], CNL, Kyiv, 384 p. [in Ukrainian].
9. Marenych, A., & Astakhova, I. (1996). Upravleniie konkurentosposobnostiu predpriatia [Management of competitiveness of enterprises]. Biznes-Inform – Business-Inform, no 5, pp. 23-27 [in Russian].
10. Brin P.V., Cherna V.V. (2013) Teoretichni zasady otsinuvannya konkurentospromozhnosti [Theoretical foundations of competitiveness assessment], Visnyk NTU "KhPI", no 69 (1042), pp 77-83. [in Ukrainian].
11. Gazina L.I., Brin P.V. (2012) Metody otsinky konkurentospromozhnosti pidpryemstv [Methods of assessing the competitiveness of enterprises], Visnyk NTU "KhPI", no 58 (964), pp. 28-32. [in Ukrainian].
12. Brin P.V. Perehodova L.O. (2013) Dyversyfikatsiya gospodarskoyi diyalnosti pidpryemstv [Diversification of business activity of an enterprise], Visnyk NTU "KhPI", no 69 (1042), pp. 172-175. [in Ukrainian].

REFERENCES:

1. Porter, M.E. (1990). Competitive Advantage of Nations. New York [in English].

Brin P.V.

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Senior Lecturer at Department of Management and Taxation
National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute"*

Prokhorenko O.V.

*Candidate of Economic Sciences,
Senior Lecturer at Department of Management and Taxation
National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute"*

Vasylchenko M.S.

*Graduate Student at Department of Management and Taxation
National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute"*

DETERMINATION OF COMPETITIVENESS OF STRATEGIC BUSINESS UNIT OF A DIVERSIFIED COMPANY

The article deals with the process of assessing the competitiveness of strategic business units within a diversified company.

The **purpose** of the article is to study the main theoretical approaches to the definition of competitiveness of the enterprise and to define the features of assessing the competitiveness of strategic business units within a diversified company.

It is considered in the article that the competitiveness of the enterprise is a relative integral indicator of its activity; it is a complex comparative characteristic of an enterprise that reflects a set of its advantages over competitors; in any case in a process of determining the competitiveness of a company, we must compare it with certain characteristics of other enterprises in the industry.

In order to make managerial decisions within a diversified company, it is necessary to determine not only the competitiveness of the enterprise as a whole but also the competitiveness of each strategic business unit.

The process of determining the competitiveness of strategic business units can be simplified by dividing the relevant characteristics into three groups: those that characterize the diversified enterprise as a whole and the values of which will be the same for all of its strategic business units; those that are a general characteristic of the strategic business units regardless of the industry; those that characterize the strategic business units' industry features.

Thus, the competitiveness of each strategic business unit will consist of three components. This will significantly simplify the further evaluation of strategic business unit's competitiveness since the evaluation of the characteristics of the first group will be carried out only once for all strategic business units and will increase the visibility of the result of the evaluation.