



**KAPITEL 2 / CHAPTER 2<sup>2</sup>**  
**THEORETICAL AND METHODOLOGICAL APPROACHES TO THE  
ASSESSMENT AND IMPROVEMENT OF THE LEVEL OF  
COMPETITIVENESS OF PORT INDUSTRY ENTERPRISES**

**DOI: 10.30890/2709-2313.2023-25-00-018**

## **Вступ**

Конкуентоспроможність підприємств портової галузі є однією з найважливіших категорій ринкової економіки, що характеризує здатність та ефективність адаптації підприємств до конкурентного середовища.

В економіці України відбувається формування конкурентного середовища, що вимагає від підприємств морегосподарського комплексу пошуку нових форм і методів конкурентної боротьби, реалізація яких у комплексі визначає високі вимоги до досягнення конкурентоспроможності та стійких конкурентних переваг підприємств. Національна економіка має бути різноманітним і збалансованим комплексом. Тому держава повинна забезпечувати пропорційність розвитку морегосподарського комплексу, зберігати або відтворювати структуроутворюючі підприємства, забезпечувати захист від деструктивних зовнішніх впливів, сприяти вдосконаленню структури економіки та підвищенню її ефективності.

Наразі ринок портової діяльності переповнений компаніями, що пропонують схожі продукти та послуги, але залишаються лише ті, що мають найбільш вигідну конкурентну позицію порівняно з іншими морськими компаніями. Тому дослідження шляхів підвищення конкурентоспроможності портових підприємств є актуальним.

Незважаючи на те, що теоретичні основи та методичні підходи до оцінки та підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств портової діяльності широко досліджені, питання конкурентоспроможності портових підприємств ще не знайшли належного висвітлення в доступній на сьогоднішній день літературі.

---

<sup>2</sup>*Authors: Yarova Nina Viktorivna*



## **2.1. Теоретичні основи та напрямки підвищення конкурентоспроможності підприємств портової діяльності**

Проблема конкурентоспроможності багатогранна. Дослідження походження та природи глобального багатства А. Сміта розглядає конкуренцію як боротьбу між покупцями, продавцями та покупцями за найкращу можливу переговорну силу. Відповідно до теорії конкуренції А. Сміта вперше було введено принцип «невидимої руки», який зобов'язує підприємців, які виробляють непотрібну ринку продукцію, діяти згідно з бажаним планом економічного розвитку шляхом «смикання» за ниточки.

Ф. Хайек у своїх працях стверджує, що конкурентні суспільства досягають своїх цілей більш успішно, ніж інші суспільства [6].

Визначення М. Портера свідчить про те, що конкурентоспроможність підприємства визначається його відносною ефективністю використання всіх наявних у нього виробничих ресурсів. Конкурентоспроможність підприємства – це міра його ефективності використання, яка порівнюється з іншими підприємствами певної однорідної групи.

Багато вчених вважають, що конкурентоспроможність є життєво важливою системною характеристикою об'єкта, яка визначається тим, наскільки добре вони реалізують свою наявну або потенційну конкурентну перевагу по відношенню до подібних об'єктів, доступних на ринку в рамках різноманітної людської діяльності.

Запропоновано диференціацію конкурентоспроможності товарів і послуг від інших товарів, послуг, галузей і національних економік за об'єктом.

На думку економістів, найкращим інтересом суспільства є перемога в конкуренції за витрати та заробітну плату, що сприяє скороченню витрат і граничній продуктивності. Ефективна конкуренція може виникнути лише за наявності економічної динаміки.

Дослідження, проведені за участю міжнародних та національних науковців, показали, що конкурентоспроможність є комплексним поняттям, яке охоплює



такі фактори, як здатність підприємства конкурувати з конкурентами, їх маркетингові стратегії, наявність організаційного механізму чи системи управління, орієнтація діяльності підприємства на ринок, систематична співпраця зі споживачами, професійне навчання, адаптивність.

Кожен автор визнає, що конкурентоспроможність можна розглядати як порівняльний показник, який розглядає характеристики товарів або послуг.

Мета роботи полягає в дослідженні сутності «конкуренції» та «конкурентоспроможності підприємства» з метою подальшого вивчення потенційних стратегій для підвищення конкурентоспроможності портового бізнесу в поточних обставинах.

Центральною ідеєю розуміння ринкових відносин є концепція конкуренції. Розуміння конкуренції, закономірностей її прояву та конкурентних стратегій має вирішальне значення для ефективного управління суб'єктами господарювання.

Конкуренція походить від латинського слова *concurrentia*, що означає «зіткнення», «змагання». Конкуренція – це суперництво між товаровиробниками за найсприятливіші, економічно найвигідніші умови виробництва та реалізації продукції [15, с. 114].

Відповідно до *American Interpreter Merriam-Webster's Collegiate Dictionary*, конкуренція визначається як дві або більше сторін, які діють незалежно одна від одної, щоб захистити свій бізнес, пропонуючи найвигідніші умови споживачам. Це означає боротьбу між сторонами. Це тлумачення як перший підхід до визначення конкуренції сформовано економічною теорією.

Зі зміною ринкових умов можуть виникати різні можливості, які змінюють конкурентний ландшафт між підприємствами:

1. Конкуренція зростає, коли збільшується кількість підприємств-конкурентів або зменшується попит на товар.

2. Конкуренція зростає, коли умови ведення бізнесу в галузі змушують підприємства використовувати зниження цін та інші засоби для збільшення обсягу продажів.

3. Конкуренція висока, коли витрати покупців на перехід від однієї марки



товару до іншої є низькими.

4. Конкуренція зростає, коли витрати на вихід високі або існують інші перешкоди.

5. Якість підприємств дуже різна, більшість із них є відкритими.

Конкуренція впливає на економічні механізми і стає економічною основою, яка потребує чіткого регулювання з боку держави, що має бути відображено в законодавчих документах.

Правила конкуренції в Україні визначені двома основними законами: Законом України «Про захист економічної конкуренції» і Законом України «Про захист від недобросовісної конкуренції».

Закон України «Про захист економічної конкуренції» визначає правові засади підтримки та захисту економічної конкуренції, обмеження монополізму в господарській діяльності і спрямований на забезпечення ефективного функціонування економіки України на основі розвитку конкурентних відносин. Він містить таке поняття конкуренції: «економічна конкуренція (конкуренція) – змагання між суб'єктами господарювання з метою здобуття завдяки власним досягненням переваг над іншими суб'єктами господарювання, внаслідок чого споживачі, суб'єкти господарювання мають можливість вибирати між кількома продавцями, покупцями, а окремий суб'єкт господарювання не може визначати умови обороту товарів на ринку [11].

Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції» визначає правові засади захисту суб'єктів господарювання і споживачів від недобросовісної конкуренції і спрямований на встановлення, розвиток і забезпечення торгових та інших чесних звичаїв ведення конкуренції при здійсненні господарської діяльності в умовах ринкових відносин.

На рис. 1 зображено наступні види конкуренції з точки зору їх впливу на споживачів та використання конкурентних інструментів.

Питання підвищення конкурентоспроможності зачіпає майже всі сектори суспільства.

Конкурентоспроможність товару відображає набір характеристик, які



**Рисунок 1 – Види конкуренції з позиції впливу на споживача й використання коштів конкурентної боротьби**

Джерело: складено на основі [5].

вказують на характер його здатності задовольняти конкурентні потреби по відношенню до аналогічних товарів на ринку.

Конкурентоспроможність у найширшому розумінні визначає, чи можна продати продукт або послугу на ринку протягом певного періоду часу.

Тлумачення терміну «конкурентоспроможність» дуже різні.

Конкурентоспроможність – це загальне поняття, яке відображає сукупність багатьох факторів, від динаміки та рівня розвитку національної економіки до



здатності організувати та управляти процесами, які створюють якість та конкурентоспроможність у кожному суб'єкті господарювання.

Водночас світовий досвід немислимий без гострої конкуренції, адже саме в умовах відкритої ринкової економіки виникають фактори, які роблять конкурентоспроможність передумовою виживання виробників сировини та економічного процвітання країн.

Конкурентоспроможність компанії полягає в її здатності швидко, дешево та якісно виготовляти продукцію, реалізовувати її в достатній кількості та з високим рівнем технічного обслуговування.

Конкурентоспроможність підприємства – це її здатність ефективно розпоряджатися власними та позиковими ресурсами в умовах конкуренції на ринку.

Концепція конкурентоспроможності охоплює великий комплекс економічних, правових та інших характеристик, які визначають позицію підприємства в галузі, регіоні або на глобальному ринку.

Цей комплекс може включати не тільки характеристики товару, які визначаються регіоном виробництва, а й фактори, що формують макроекономічні умови виробництва і реалізації продукту.

Рівень конкурентоспроможності підприємства є дзеркалом, яке відображає загальну ефективність практично всіх служб підприємства та стан зовнішнього середовища.

Конкурентоспроможність підприємства залежить від багатьох факторів, які об'єктивно впливають на його функціонування, а також суб'єктивних факторів, які залежать від управління підприємством, організації та операційної спрямованості, пов'язаної із забезпеченням конкурентоспроможності.

Проблема підвищення конкурентоспроможності має декілька аспектів: технічний, організаційний, економічний, соціальний, правовий та комерційний.

Хоча всі вони являють собою єдину систему забезпечення конкурентоспроможності продукції та послуг, існує певний порядок вирішення завдань кожного аспекту.



Розвиток діяльності транспортних компаній передбачає вивчення та розгляд деталей конкурентної ситуації на ринку транспортних послуг з усіх аспектів.

Сьогоднішні змагання мають безпрецедентний масштаб, характеризуються динамічністю, гостротою та наступними особливостями:

1. На ринку підвищується рівень конкуренції, зумовлений роздержавленням і приватизацією власності, розвитком підприємництва, полегшенням доступу до зовнішніх ринків, умовним відкриттям кордонів для іноземців. Залежить від збільшення кількості конкурентів. Їх діяльність полягає у розпорядженні товарами та лібералізації економіки.

2. Посилення конкуренції зумовлене тим, що поряд з монополіями, гігантськими корпораціями та акціонерними товариствами у боротьбу за ринки та споживачів вступають дедалі агресивніші малі та середні підприємства.

3. Швидко відновлюються підприємства і методи конкуренції, збільшується надходження нових конкурентоспроможних товарів, зростає значення нецінової конкуренції, з'являються нові ринки збуту, зростає прибуток. Іде конкуренція за зниження витрат виробництва і просування продукції до покупців, щоб отримати їх, максимізується якість, надійність і обслуговування продукції, що пропонується.

4. Актуального значення набуває використання новизни, результатів науково-технічного прогресу, впровадження інновацій у всі сфери виробництва та просування продукції серед покупців, а також задоволення вимог споживачів до інтелектуальності продукції. Новизна – це важливий фактор сьогоденної конкуренції. Прискорений технічний і технологічний прогрес скорочує період реалізації комерційних ідей, що призводить до зниження витрат, здешевлення продукції та скорочення життєвих циклів.

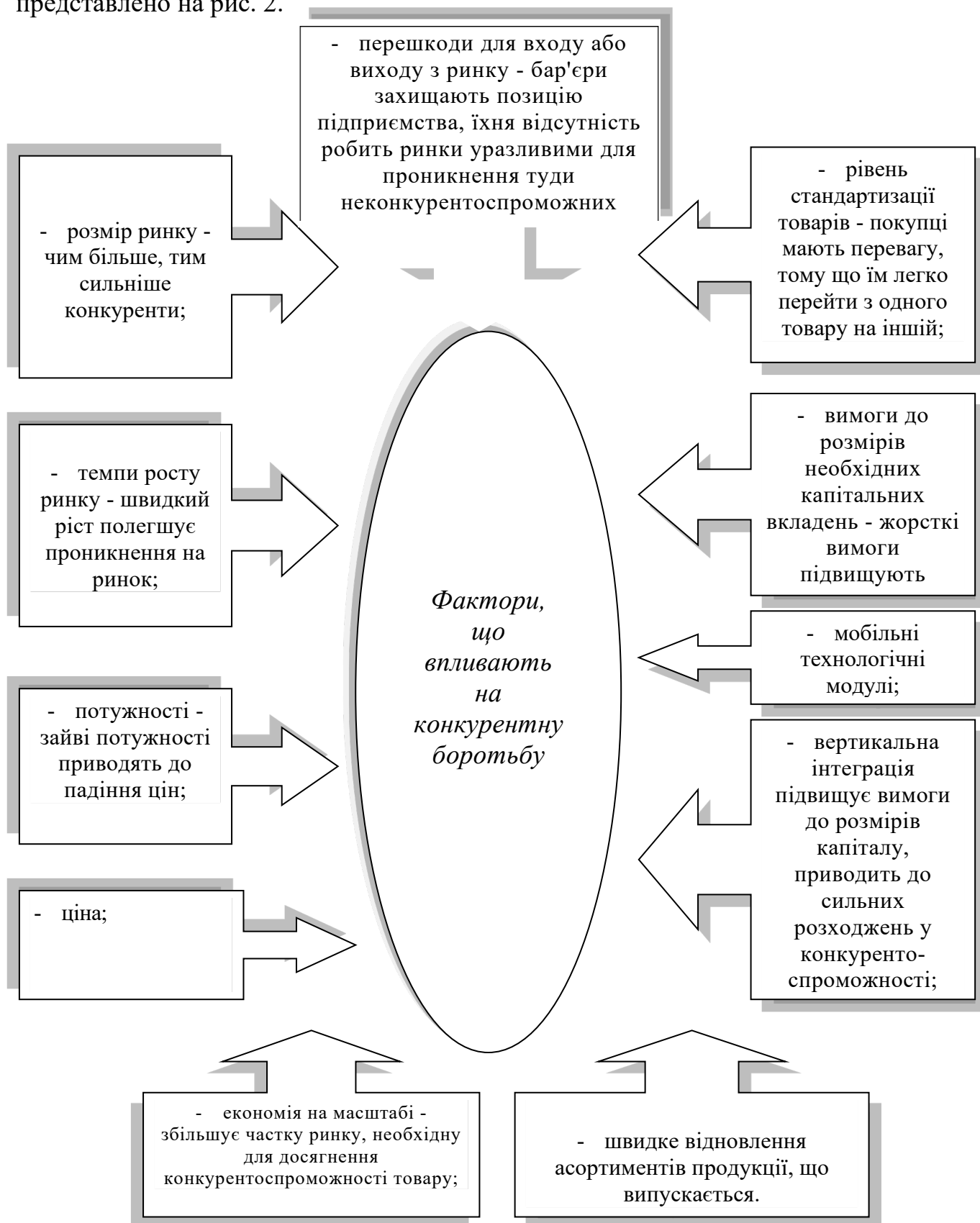
5. Значний вплив на конкуренцію мають такі нецінові фактори, як якість, надійність, сервіс, дизайн, жорсткість державних заходів регулювання конкуренції, нові засоби зв'язку, глобалізація та консолідація ринку.

Фактори, що впливають на конкурентну боротьбу підприємства,





представлено на рис. 2.



**Рисунок 2 – Фактори, що впливають на конкурентну боротьбу підприємства**

Джерело: складено на основі [2; 5].





Розглянемо більш докладно ринок портових послуг, що являє собою сферу взаємодії підприємств портової діяльності і вантажовласників. У сучасних умовах ці господарські суб'єкти усе рідше вступають у прямі відносини між собою.

На ринку портових послуг існують різні чинники, які можуть впливати на роль конкурентів, наприклад, портові підприємства в ситуаціях, коли пропозиція перевищує попит, або вантажовласники, коли попит перевищує пропозицію.

Існує «ринок покупців» портових послуг, де попит на портові послуги значно скоротився порівняно з пропускною здатністю портової системи України.

Конкурентне середовище портових операцій визначається насамперед бізнес-кліматом, бар'єрами для входу на ринки, бар'єрами для виходу та конкуренцією з боку інших підприємств.

Щоб конкурувати в галузі портових послуг, можна використовувати різні методи.

Компанії, які володіють різними портовими терміналами, конкурують у масштабі одного чи кількох портів у регіоні. Їхні цілі можуть включати максимізацію прибутку, збільшення частки ринку тощо. Якість і вартість портових послуг є вирішальними факторами при визначенні переможця в конкурентній боротьбі.

Морські торговельні порти конкурують у межах портової зони. Конкурентна перевага може включати стратегії залучення державних і приватних інвестицій, створення виробничих ресурсів, надання різноманітних послуг перевізникам і операторам тощо.

Ступінь конкуренції визначається рівнем свободи доступу на ринок. Через низькі темпи створення нових послуг і неефективне використання існуючих виробничих потужностей портів пропозиція портових послуг залишається в основному незмінною, особливо в короткостроковій перспективі. Для будівництва сучасних терміналів потрібні великі площі. Цей «вхідний бар'єр» супроводжується значними інвестиціями, які вважаються безповоротними витратами. На процесі концентрації впливають перешкоди на вході та виході».



Конкурентоспроможність порту відображає відповідність організаційних, техніко-технологічних, економічних та інших характеристик продукції потребам великих сегментів споживачів; він визначає ринкову частку суб'єкта в цій сфері, одночасно запобігаючи перерозподілу відповідного ринку іншим транспортним компаніям. Розвиток транспортних підприємств передбачає ретельний аналіз та оцінку конкурентної ситуації на транспортних ринках.

Конкурентоспроможність підприємства портової діяльності визначається поточною позицією на ринку та майбутніми конкурентними перевагами.

Конкурентна перевага – це будь-який фактор, який дозволяє компанії досягти кращих фінансових результатів.

Конкурентна перевага вважається фактором успіху та ключовою здатністю компанії, яка дає їй перевагу над конкурентами на ринку. Деякі стверджують, що конкурентна перевага – це власні переваги компанії, які дають їй перевагу над конкурентами.

Узагальнюючи наведене визначення, отримуємо наступне визначення конкурентної переваги.

Конкурентна перевага компанії – це суттєва відмінність, якою володіє компанія, яка дає їй перевагу над конкурентами.

Для досягнення поставлених цілей кожне підприємство морського транспорту повинне розробити та реалізувати конкурентну стратегію.

На думку науковців [2, 17], до діяльності судноплавних компаній можна застосувати наступні стратегії досягнення конкурентної переваги:

1. Стратегія «Лідерства у витратах» (силова стратегія). Ця стратегія базується на прагненні забезпечити економію коштів порівняно з конкурентами.

Це дає можливість збільшити обсяг послуг, що надаються, зберігаючи нижчу ринкову ціну, або отримувати більший прибуток від перевезень, зберігаючи середньоринкову ціну.

Ця стратегія передбачає концентрацію зусиль компанії на більш прибуткових і перспективних сегментах ринку транспортної продукції.

2. Стратегія «диференціації продукції» (комутантна стратегія).



Ця стратегія базується на бажанні створити унікальність транспортної компанії, наприклад, шляхом виробництва унікальної продукції (наприклад, надання нових послуг вантажовласникам).

Ця стратегія базується на можливості унікальності транспортної продукції за певними критеріями якості та характеристиками, тобто відповідності транспортної продукції існуючому рівню індивідуалізації вимог замовника.

### 3. Стратегія концентрації (патентна стратегія).

Ця стратегія передбачає поєднання стратегій «лідерства за витратами» та «диференціації продукції» для кожного виду продукції компанії з метою зайняти нішу у вузькому сегменті ринку за допомогою інновацій та впровадження нових технологій.

### 4. Стратегія ефективності.

Ця стратегія передбачає, що компанія буде першою, хто надаватиме кращі послуги порівняно з її конкурентами.

### 5. Стратегія синергії.

Ця стратегія характеризує ситуацію, за якої загальний результат діяльності компанії перевищує суму окремих ефектів за окремими напрямками.

При виборі корпоративної діяльності, а також під час планування й організації корпоративної діяльності в ринковому середовищі необхідно враховувати синергію.

Незважаючи на те, що компанії можуть дотримуватися майже всіх стратегій, перерахованих вище, у своїй діяльності, найбільш прийнятними стратегіями в галузі є лідерство за витратами, диференціація продукту та стратегія фокусування» [2].

Обґрунтовуючи вибір конкурентної стратегії, кожне підприємство портової діяльності повинне враховувати такі фактори та окремі моменти:

1. Ризики (або недоліки) існуючих конкурентних стратегій [2].

2. Стратегія повинна забезпечувати досягнення найкращої позиції на ринку, використання конкурентних переваг і отримання переваги над конкурентами на ринку.



3. Реалізація стратегії повинна забезпечувати досягнення максимального зростання прибутковості та ринкової вартості. Цього можна досягти шляхом підвищення ефективності процесу формування та розвитку потенціалу компанії, який включає різні елементи.

4. Зовнішні умови діяльності та внутрішні можливості підприємства.

5. Дотримання загальної стратегії підприємства.

Отже, обґрунтований вибір та реалізація адекватної стратегії дає можливість формувати конкурентні переваги, які не тільки можуть позитивно відобразитися на роботі підприємства, але й будуть мати достроковий характер, оскільки конкурентам, щоб добитися таких же переваг, знадобиться пройти значно тривалий шлях розвитку своїх ресурсів.

Таким чином, незважаючи на названі обмеження, формування стійких конкурентних переваг – це важливе завдання кожного підприємства портової діяльності. В умовах діяльності транспортних підприємств механізми управління перевагами повинні формуватися з врахуванням стратегічного і тактичного чинників.

## **2.2. Методичні підходи до оцінки та підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств портової діяльності**

Підприємства портової діяльності України працюють в умовах ринку і постійно зростаючої конкуренції, як між собою, так і з боку підприємств сусідніх країн. Це обумовлює необхідність відповідного перегляду теоретичних і прикладних положень в галузі управління розвитком матеріально-технічної бази підприємств портової діяльності.

Перш за все, це пов'язано з дослідженням і розробкою теоретичних і методичних положень. Їх реалізація забезпечить адекватне сучасним умовам господарювання, прийняття рішень, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності підприємств портової діяльності.



Разом з різноманітністю визначень поняття «конкурентоспроможність підприємства» в теорії і практиці пропонуються й різноманітні підходи до її оцінки, що висвітлювались у працях зарубіжних і вітчизняних вчених.

Внаслідок того, що поняття конкурентоспроможності є багатоскладним, таке, що включає в собі різні сторони діяльності підприємства, інформація про яку не завжди має кількісне значення, а частіше має описовий характер, більшість методів визначення конкурентоспроможності мають різні обмеження щодо їх використання, що обумовлено різними підходами до оцінки, використанням різних показників, що характеризують конкурентоспроможність підприємства, відсутністю наявної інформації, тому отриманий результат може мати значну похибку, а сам процес визначення конкурентоспроможності підприємства бути трудомістким. Деякі вчені до системи оціночних показників одночасно включають показники конкурентоспроможності підприємства і конкурентостійкості підприємства. Оскільки ці терміни характеризують підприємство в статичі і в динаміці, результати оцінки конкурентоспроможності і конкурентостійкості підприємства мають різну область застосування, то підхід до оцінки повинен це враховувати.

Серед вітчизняних і зарубіжних науковців вагомий вклад у розвиток сучасної теорії конкурентоспроможності внесли Портер М. [14], Гаврилюк С.П., Градов А.П., Лупак Р.Л. [9], Васильців Т.Г., Мазаракі А.А., Ушакова Н.М., Савіцька О.П., Балабанова І.В., Чорненька Н.В. та інші.

Проведений аналіз літератури показав, що існують наступні основні підходи, методи до оцінки конкурентоспроможності підприємства, які базуються на різних концептуальних засадах: аналізу конкуренції в галузі, Є. Голубкова; аналізу конкуренції в галузі, О. Млоток; стратегічного аналізу макрооточення, А. Томпсона та А. Стрікланда; діагностики конкурентного середовища, Г. Багієва; параметричних оцінок, К. Щиборца; індексний, М. Брахама; ієрархій, В. Павлової; рейтингових оцінок, К. Щиборца; інтегрального показника, Є. Голубкова; матриці «Мак–Кінзі – Дженерал Електрик»; методи на основі теорії якості товару; оцінки за конкурентоспроможністю товару, Р. Фатхутдинова;



інтегрального показника, Х. Фасхієв; інтегрального показника І. Зулькарнаєва та Л. Ільясової; методи оцінки, які побудовані за теорією ефективної конкуренції; оцінки за теорією ефективної конкуренції Г. Іващенко; загального показника конкурентоспроможності, що базується на задоволенні споживача та ефективності виробництва; оцінки за нормою прибутку В. Захарченка; оцінки за вартістю бізнесу О. Кроткова та Ю. Єленєвої; методи, в основі яких лежать принципи порівняльних переваг; методи на основі теорії мультиплікаторів.

Слід зазначити, що однакові найменування методів оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства зовсім не означають, що ці методи ідентичні. Такі методи здебільше є різними, хоча і спостерігаються співпадіння у принципах оцінки.

Проведемо аналіз деяких з вищеназваних методів.

Метод оцінки конкурентоспроможності підприємства на основі теорії порівняльних переваг, застосовується тоді, коли необхідно одержати статичну оцінку становища підприємства на ринку без аналізу його майбутніх дій в умовах зовнішнього середовища, що змінюються, а також коли розглядається питання про доцільність розширення масштабів виробництва.

Підприємство може забезпечити собі міцний конкурентний статус шляхом наявності порівняльних переваг, які виражаються в нижчих витратах виробництва в порівнянні з конкурентами. Це є лише характеристикою ефективності виробництва і його масштабу, але не показує ефективності діяльності підприємства на ринку і його взаємодії із покупцями продукції, що ним вироблюється. Тому при оцінці конкурентоспроможності цим методом разом із витратами виробництва застосовуються як база порівняння такі показники як обсяг виробництва і норма прибутку, обсяг продажів, частка ринку, рентабельність виробництва. При цьому вищий рівень показника одного підприємства вважається достатнім для висновку про те, що воно більш конкурентоспроможне.

Проте, такий підхід оцінки конкурентоспроможності підприємства, ґрунтуючись на масштабі функціонування підприємства, не відображає рівень



конкурентоспроможності його продукції, а ефективність виробничо-господарської діяльності не може характеризуватися тільки рентабельністю, оскільки її тимчасове зниження часто може сприяти підвищенню конкурентоспроможності підприємства у зв'язку зі спрямуванням засобів на розширення ринку збуту і упровадження нововведень для ефективного виробництва в майбутньому.

Метод оцінки конкурентоспроможності підприємства на підставі теорії якості товару припускає, що основним критерієм конкурентної переваги підприємства є споживча цінність виробленої ним продукції. Висновок про ступінь конкурентоспроможності виробника здійснюється на підставі зіставлення характеристик продукції свого підприємства і продукції конкурентів із ідеальними і найкращими значеннями на ринку і визначаються бажані вимоги до характеристик своєї продукції із урахуванням їх впливу на зміну рентабельності виробництва і збуту.

Методом оцінки конкурентоспроможності підприємства, що базується на визначенні ефективності виробничо-господарської діяльності і конкурентоспроможності продукції, є метод, що ґрунтується на теорії ефективної конкуренції. Зіставляються підприємства-конкуренти за наступними показниками: ефективність виробничо-збутової діяльності, ефективність виробничої діяльності, а також за показниками фінансової стійкості підприємства. При цьому порівняння проводиться не тільки за одиничними і груповими показниками діяльності конкурентів, але і із середньогалузевими показниками.

На базі теорії ефективної конкуренції запропоновано методичний підхід до оцінки конкурентоспроможності підприємства. В.Ф. Оберемчук сформовано вісім груп показників, які різною мірою впливають на конкурентоспроможність підприємства, експертним шляхом визначено коефіцієнти вагомості кожної груп показників, і на цій основі визначено інтегральний показник його конкурентоспроможності (1):

$$K_{\text{п}} = \sqrt[8]{0,22\Pi_1 0,14\Pi_2 0,10\Pi_3 0,19\Pi_4 0,14\Pi_5 0,07\Pi_6 0,04\Pi_7 0,1\Pi_8}, \quad (1)$$





- де П1 – конкурентоспроможність продукції;
- П2 – фінансовий стан підприємства;
- П3 – ефективність збуту та просування товару;
- П4 – ефективність виробництва;
- П5 – конкурентний потенціал підприємства;
- П6 – екологічність виробництва;
- П7 – соціальна ефективність;
- П8 – імідж підприємства.

Перевагою такого підходу є те, що він комплексно враховує найбільш важливі сторони діяльності підприємства. Але, до недоліків слід віднести наступне. Не враховано динаміку чинників, що впливають на рівень конкурентоспроможності підприємства, тобто при розрахунку ми отримаємо статичну оцінку. Склад комплексних показників не повний. До складу показників одночасно віднесено як такі, що визначають конкурентоспроможність на даний час, так і такі, що визначають конкурентостійкість підприємства.

Аналогічний підхід до формування показників запропоновано в роботі Іващенко Г.А. Оцінка факторів формування конкурентоспроможності підприємства проводилася за узагальненими таксономічними показниками рівня розвитку: ефективність виробничої діяльності; ефективність фінансової діяльності; ефективність управління персоналом; ефективність інноваційної діяльності; ефективність маркетингової діяльності.

Такий підхід містить найвищий склад узагальнених показників, але не враховує динаміки чинників, що впливають на рівень конкурентоспроможності підприємства.

Одним з методів оцінки рівня конкурентоспроможності є метод, заснований на положеннях теорії мультиплікаторів. Механізм мультиплікації стосовно оцінки рівня конкурентоспроможності: підприємство для підтримки високого рівня конкурентоспроможності повинне постійно здійснювати інвестиції в розвиток свого стратегічного потенціалу, а також в заходи, пов'язані з



адаптацією до умов, які формуються детермінантами «національного ромба» М. Портера [14]. Ефект від цих інвестицій тим вище, чим вище якість задоволення потреб покупців, а в перспективі тим вищі доходи підприємства, його прибуток. Проте, ефекти залежать від їх стимулів послідовно. Тому зниження впливу одного із стимулів може порушити весь подальший ланцюжок ефектів.

Результати методу оцінки конкурентоспроможності підприємства, що базується на теорії рівноваги підприємства і галузі, мають умовний характер, оскільки на практиці в світовій економіці досконалої конкуренції не існує, а галузі в результаті свого розвитку ніколи не перейдуть в стан рівноваги. Тому такий метод існує, але практично не використовується, а в період перехідної економіки його взагалі застосовувати недоцільно.

Кількісні методи дають змогу оцінити за допомогою математичного апарату конкурентні переваги підприємства та приймати обґрунтовані управлінські рішення [4, 8]. Кількісні методи базуються на використанні математичного апарату і передбачають обчислення показників (коефіцієнтів, індексів) по окремих показниках конкурентоспроможності підприємства, які надалі об'єднуються в групові та інтегральні показники.

Конкурентоспроможним виявляється те підприємство, товар якого задовольняє потреби покупця оптимальним чином, і виробництво цього товару є найефективнішим. Такий метод передбачає аналіз не одного виду продукції, а всього асортименту продукції, що випускається, тому вимагає об'ємних розрахунків по різних наборах як технічних, так і економічних характеристик продукції, з метою їх зіставлення і порівняння із нормативними параметрами. Інтегральний метод передбачає комплексний підхід до оцінки конкурентоспроможності підприємства є і достатньо наглядним засобом, що дозволяє одержати однозначні оцінки конкурентних позицій підприємства. На практиці він найчастіше застосовний, тому що враховує в рівній мірі як оцінку конкурентоспроможності продукції, так і ефективність виробничо-господарської діяльності підприємства, характеризує реальні умови функціонування підприємства.



Запропонований в роботі Н.М. Соломянюк підхід до оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства через інтегральний показник, що враховує силу впливу як факторів мікросередовища підприємства, які визначають рівень конкурентоспроможності, так і ймовірних факторів оточуючого середовища, що впливають на його стратегічні плани (2):

$$RK_{pr} = RK_f + RK_f * \frac{f_1 * p_1 + f_2 * p_2 + \dots + f_n * p_n}{|f_1| + |f_2| + \dots + |f_n|}, \quad (2)$$

де  $RK_{pr}$  – прогнозне значення рівня конкурентоспроможності підприємства;

$RK_f$  – фактичне значення рівня конкурентоспроможності підприємства;

$f_1, f_2, \dots, f_n$  – значущість фактору оточуючого середовища (оцінюється 0,5);

$p_1, p_2, \dots, p_n$  – ймовірність виникнення фактору (оцінюється 0,1);

$n$  – кількість факторів оточуючого середовища.

Однак такий підхід не враховує окремо статичні і динамічні властивості підприємства як системи. Системи факторів, до яких входять фактори, що забезпечують конкурентоспроможність підприємства у даний час, і фактори, що забезпечують збереження конкурентоспроможності у майбутньому, є різними. У випадку, коли такі фактори збігаються, то вони мають різну силу впливу на конкурентоспроможність підприємства.

Таксонометричний метод надає можливість оцінити рівень конкурентоспроможності підприємства, виявити його сильні та слабкі сторони і ступінь впливу на нього зовнішнього середовища, розробити конкурентну стратегію, яка направлена на перехід в більш привабливу стратегічну зону господарювання, що дозволяє підвищити конкурентні переваги і частку ринку.

В роботі рівень конкурентоспроможності підприємства розраховується за такою формулою (3):

$$K = R * a * K_{\text{вир}} * b * D * c, \quad (3)$$

де  $K$  – конкурентоспроможність підприємства;

$R$  – рейтингова оцінка фінансового стану підприємства;

$K_{\text{вир}}$  – конкурентоспроможність продукції підприємства;

$D$  – величина ринкової частки підприємства;



а, b, с – коефіцієнти значущості відповідно до фінансового стану, конкурентоспроможності продукції й величини ринкової частки.

Позитивним моментом такого підходу є те, що конкурентоспроможність продукції виступає окремим елементом конкурентоспроможності підприємства поряд із рівнем фінансового стану й величини ринкової частки, тобто будується конкурентний простір у тривимірній площині. Методи, які спираються на конкурентоспроможність товару і ефективність виробництва є такими: методика інтегрального показника І. Зулькарнаєва та Л. Ільясової, методика загального показника конкурентоспроможності, що базується на задоволенні споживача та ефективності виробництва, методика оцінки за теорією ефективної конкуренції О. Млоток.

У методиці, яка запропонована І. Зулькарнаєвим та Л. Ільясовою в роботі пропонується модель конкурентоспроможності підприємства, що виявляє залежність частки ринку та її динаміки, що виступають зовнішніми факторами конкурентоспроможності, від ресурсів підприємства. В роботі не наведено перелік показників, які характеризували би використання ресурсів підприємства, але аналізуючи наведений в роботі приклад зрозуміло, що величина ринкової частки залежить від дії таких вагоміших факторів: продуктивність праці (характеризує одночасно рівень кадрового і виробничого менеджменту), залишкова вартість основних засобів (характеризує матеріально–технічний ресурс), фінансовий менеджмент, що обумовлює рентабельність власного капіталу. До переваг методу І. Зулькарнаєва та Л. Ільясової можна віднести математично обґрунтований вибір форми інтегрального показника та об'єктивна оцінка вагових коефіцієнтів, що надає можливості менеджерам докладати зусилля в окремих напрямках діяльності відповідно до їхньої вагомості. Також є слушним тезис авторів, що будь–який розрахунковий показник роботи підприємства є характеристикою потенціалу, який може бути як реалізованим, так і ні. Тому при оцінці стратегічної конкурентоспроможності має бути враховано конкурентостійкість підприємства. Неточним, на наш погляд, є розгляд авторами понять «конкурентоспроможність підприємства» та «частка



ринку» як рівнозначних.

В роботі Х. Фасхієва для оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства запропоновано сімдесят сім показників, які згруповані у шість груп:

- показники фінансово–господарської діяльності;
- виробничі показники;
- показники якості продукції;
- показники розвитку;
- показники рівня персоналу та соціальної сфери;
- показники рівня досконалості управління.

Слід зазначити, що з одного боку, враховано принцип комплексності при оцінці конкурентоспроможності підприємства, і велика кількість показників дає змогу точніше її оцінити; з іншого боку – більшість з цих показників вимагає для розрахунку закритої інформації, а також існує ризик дублювання показників.

В методиці, яка запропонована К. Щиборщом, для оцінки якості функціонування групи підприємств було використано десятифакторну модель, в основу якої закладено дві структурні компоненти – ефективність господарської діяльності і фінансова стабільність. Показники першої групи, до яких віднесено – чотири показники рентабельності та показник ступеню зносу основних засобів, характеризують довгострокову ефективність підприємства. Показники другої групи – три коефіцієнти ліквідності, показник оборотності оборотного капіталу та частка власних коштів у сукупних пасивах підприємства, зумовлюють поточну фінансову стабільність підприємства.

Широко поширені матричні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. Матричні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства базуються на використанні матриці – таблиці. Дані методи дозволяють оцінити окремі аспекти діяльності підприємства, середовище функціонування, конкурентів та розробити стратегію поведінки на ринку. Перевагами даних методів є їх відносна простота у застосуванні, а недоліками – не всі показники можна оцінити даним методом, відсутній аналіз причин, врахування не всіх



факторів [19].

Для аналізу конкурентних позицій підприємства можна використовувати широко відомі і часто використовувані в зарубіжній практиці моделі. Матриця Бостонської консалтингової групи (BCG) є своєрідним відображенням позицій конкретного виду діяльності в стратегічному просторі, що визначаються двома координатними осями. Одна з них використовується для відображення темпів зростання галузі, а інша – для відображення контрольованої відносної частки продукції на ринку.

Даний метод можна використовувати для одного або групи однорідних товарів. В цьому випадку найбільш конкурентоспроможним буде товар, або група однорідних товарів, що займає значну частку на ринку, що швидко зростає. Недоліком методу є неможливість проведення аналізу причин того, що відбувається, і ускладнює процес прийняття управлінських рішень.

Модель «Привабливість ринку – переваги в конкуренції» є розвитком описаної вище моделі. Матриця дозволяє визначити положення даного товару (підприємства) на ринку відносно інших конкурентів, а також дозволяє виробити стратегічні рекомендації по поліпшенню рівня конкурентоспроможності товару (підприємства). Слід відзначити, що визначення чинників моделі вимагає великої кількості інформації, яка найчастіше буває недоступна. Модель статична і відображає тільки заданий проміжок часу.

Матриця Портера [14] побудована на основі концепції конкурентної стратегії: у центрі уваги підприємства не тільки задоволення потреб покупців, але і конкуруючі сили ринку. Така концепція передбачає наявність особливої позиції по відношенню до конкурентів, але невідомі способи досягнення цих позицій. В концепції не враховано швидкі зміни ринкових умов.

Матричні методи можна застосовувати для оцінки конкурентоспроможності підприємства на різних стадіях життєвого циклу його товару і технології. Проте, експертна оцінка рівня показників за двох – або трьохбальною шкалою (високий, середній і низький рівень) без виділення значущості показників робить підхід надмірно спрощеним.



Найбільш ґрунтовними методами оцінки конкурентоспроможності підприємства є комплексні методи, оскільки вони орієнтовані на аналіз усього спектру найважливіших параметрів функціонування підприємства. Перевагою таких методів є отримання достовірної і найбільш точної інформації про конкурентоспроможність підприємства, його переваги та «вузькі місця» [9].

Залежно від об'єкта оцінки виділяють також методи оцінки конкурентоспроможності персоналу, методи оцінки конкурентоспроможності продукції, методи оцінки конкурентоспроможності організації [9].

Розглянемо окремі методи оцінки конкурентних переваг, які найбільш придатні для використання в сфері підприємств портової діяльності.

При комплексному дослідженні економічної системи за параметрами, які визначають її майбутній стан застосовуються такі прикладні прийоми і методи: STEP-аналіз, SWOT-аналіз, SPACE-аналіз, GAP-аналіз, метод аналізу LOTS, PIMS-аналіз, модель GE/McKinsey.

Метод STEP-аналізу дозволяє охарактеризувати зовнішню економічну ситуацію, оцінюючи вплив чинників: суспільних, технологічних, економічних, політичних, правових. Аналіз здійснюється за схемою «чинник – підприємство». Результати аналізу оформлюють у вигляді матриці, на горизонтальній осі якої визначаються чинники макросередовища, на вертикальній – сила їхнього впливу в балах або інших одиницях виміру. Результати STEP-аналізу дозволяють оцінити зовнішню економічну ситуацію, що склалася в галузі виробництва [1].

Найбільш поширеним методом оцінки конкурентних переваг є SWOT-аналіз, застосування якого має сприяти докладанню зусиль щоб перетворити слабкі сторони на можливості; розвитку сильних позицій відповідно до обмежених можливостей. SWOT-аналіз забезпечує врахування зовнішніх загроз та можливостей, і оцінювання ефективності використання потенціалу підприємства у конкурентному середовищі.

Метод SPACE-аналізу є похідним від SWOT-аналізу та застосовується для оцінювання сильних та слабких сторін діяльності невеликих підприємств за такими групами критеріїв:





- фінансова сила підприємства, яка визначається показниками рентабельності інвестицій, фінансової стійкості, динаміки прибутку;
- конкурентоспроможність підприємства, яка визначається за показниками частки підприємства на ринку, рентабельності реалізації продукції та конкурентоспроможності продукції;
- привабливість галузі – визначається рівнем її прибутковості, стадією життєвого циклу;
- стабільність галузі – визначається за стабільністю прибутку, розвитком інноваційної, маркетингової діяльності.

Кожен показник оцінюється за десятибальною шкалою на основі порівняння фактичних значень коефіцієнтів із нормальним їх рівнем для підприємства та шляхом вивчення статистичної інформації щодо економічного становища галузі. У складі кожної групи складається матриця стратегії в системі координат SPACE та будується вектор позиції підприємства, що оцінюється. Положення вектору визначає тип рекомендованої стратегії (консервативна, захисна, конкурентна, агресивна) для поліпшення конкурентоспроможності підприємства [9].

Популярним методом аналізу конкурентоспроможності є модель SE/McKinsey (Мак-Кінсі 7S). При оцінці в даному методі використовуються такі показники: стратегічний стан підприємства, привабливість ринку. В свою чергу, стратегічний стан підприємства рекомендується оцінювати за такими показниками: потужність підприємства, частка ринку, рентабельність, чистий дохід, технологічний стан, керівництво та персонал. Привабливість ринку пропонується оцінювати за такими показниками: абсолютна ємність ринку, темпи зростання ринку, ціноутворення, структура конкуренції, галузева норма прибутку.

Метод рангів передбачає порівняння об'єкта оцінювання з групою підприємств-конкурентів, визначається його місце серед конкурентів, чинники успіху та слабкі місця. На основі загальної суми рангів за всіма індикаторами визначається підприємство – лідер (в якого кількість рангів найбільша) і аутсайдери (мають найнижчі показники конкурентоспроможності). Цей метод є



простим і не вимагає спеціального математичного апарату

На нашу думку, слід більш уважно підійти до підбору показників; формування груп показників. Показники конкурентоспроможності і конкурентостійкості підприємства слід враховувати окремо.

Як видно з вищерозглянутих методів і підходів оцінки конкурентоспроможності підприємства серед вчених не існує єдиної узгодженої думки як за кінцевим результатом такої оцінки, інформаційною базою, способом оцінки і використання її результатів.

Узагальнивши думки науковців, показники конкурентоспроможності можна згрупувати наступним чином [6, 9, 19]: продуктові, показники використання матеріальних, трудових ресурсів, фінансового стану. Так, продуктовими показниками є рентабельність послуг, якість послуг, індекс цін. Показники використання матеріальних ресурсів включають: показники стану та використання основних засобів (вартість основних засобів, коефіцієнти оновлення та вибуття, зносу та придатності, фондівіддача, фондомісткість, фондоозброєність), коефіцієнт оборотності оборотних активів та інші. До показників використання трудових ресурсів відносяться коефіцієнти плинності персоналу, обороту зі звільнення, обороту з прийняття, продуктивність праці та інші. Основними показниками оцінки фінансового стану підприємства є коефіцієнт автономії, коефіцієнти ліквідності, коефіцієнти ділової активності, рентабельності.

Отже, проведений аналіз літератури дозволяє зробити висновки, що важливою проблемою при оцінці конкурентоспроможності підприємств портової діяльності є дефіцит інформації. Внаслідок закритості фінансової і іншої інформації, що відноситься до «комерційної таємниці», методи, що засновано на кількісних оцінках мають обмеження щодо використання. З одного боку, ця проблема може бути вирішена шляхом аналізу фінансової звітності, з іншого, конкурентоспроможність – це складна комплексна характеристика, яка охоплює різні сторони діяльності підприємства, тому до складу показників можуть входити і такі, що потрібно оцінювати тільки за допомогою експертів.



Тому доцільним є використання методів, що базуються як на кількісних параметрах, так і на експертних оцінках.

## **Висновки**

Тривала практика діяльності суб'єктів господарювання в умовах жорсткої конкуренції на внутрішньому та зовнішньому ринках привела до усвідомлення того, що неможливо запропонувати єдиної методики оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємств портової діяльності, що може застосовуватися для усіх випадків.

Важливою проблемою при оцінці конкурентоспроможності підприємств портової діяльності є дефіцит інформації. Внаслідок закритості фінансової і іншої інформації, що відноситься до «комерційної таємниці», методи, що засновано на кількісних оцінках мають обмеження щодо використання.

З одного боку, ця проблема може бути вирішена шляхом аналізу фінансової звітності, з іншого, конкурентоспроможність – це складна комплексна характеристика, яка охоплює різні сторони діяльності підприємства, тому до складу показників можуть входити і такі, що потрібно оцінювати тільки за допомогою експертів. Тому доцільним є використання методів, що базуються як на кількісних параметрах, так і на експертних оцінках.

Науковою новизною є те, що у роботі дістало подальше вивчення напрямків підвищення конкурентоспроможності підприємств портової діяльності в сучасних умовах, що зумовлює необхідність розробки концептуальних положень, методичних і практичних рекомендації щодо формування організаційно-економічного механізму підвищення конкурентних можливостей підприємств портової діяльності на внутрішньому та міжнародному ринках в умовах глобалізації.

Результатом представленої роботи є наукове узагальнення матеріалів, які формують теоретичну, методичну та організаційну основу



конкурентоспроможності підприємств портової діяльності в сучасних умовах, а також аналіз методів оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств портової діяльності.

Теоретичною і методичною базою дослідження є об'єктивні закони економіки, праці вітчизняних і зарубіжних вчених-економістів.

У роботі використано системний підхід до дослідження проблеми підвищення конкурентоспроможності підприємств портової діяльності.

Практичною значимістю є те, що використання наведеного матеріалу дає змогу оцінити діяльність підприємств портової діяльності з точки зору підвищення конкурентоспроможності їх функціонування на міжнародному ринку. У зв'язку з цим, особливого значення набуває вміння розробляти стратегію, яка забезпечує високий рівень конкурентоспроможності і підвищення якості продукції та послуг з метою створення умов для підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах глобальної економіки.

Крім того, до практичної значимості можна віднести те, що використання наведеного матеріалу дає змогу зробити висновок, що для оцінки конкурентоспроможності підприємств портової діяльності можуть використовуватися різні методи, які слід використовувати залежно від потреб підприємства, наявності вихідних даних підприємства та інших умов. За результатами проведеної оцінки підприємства можуть прийняти виважені управлінські рішення, спрямовані на покращення своїх конкурентних позицій на ринку.