

## Основні підходи до оцінки конкурентоспроможності організації

Головним завданням для кожної країни є забезпечення конкурентоспроможності своєї економіки шляхом підвищення продуктивності і створення конкурентних переваг для національного виробництва. Результатом цього процесу мають стати підвищення рівня життя населення і висхідна траєкторія економічного зростання. Для досягнення цієї мети національні виробники мають постійно удосконалювати технологію і досягати переваг у боротьбі з міжнародними конкурентами. Держава на своєму рівні має забезпечити відповідний захист національних економічних інтересів і проводити політику, яка обумовлює економічне зростання. Однією з рушійних сил підприємництва є **конкуренція**. Існують різноманітні форми та методи конкурентної боротьби, які по-різному впливають на підприємницьку діяльність і конкурентоспроможність фірми. Кожен з них має свою роль як рушійна сила розвитку економічної системи капіталізму, змушує підприємців мобілізувати всю енергію і здібності для підвищення конкурентоспроможності своїх підприємств. Конкуренція (лат. сопсигеге - зіштовхуюсь, змагаюсь, як економічна категорія) - боротьба (в тому числі змагання, зіткнення, взаємодія) між виробниками (продавцями) за найвигідніші умови виробництва і збуту товарів та послуг, за привласнення максимальних прибутків [ 1, с 216]. У разі зіткнення інтересів окремих виробників або продавців товарів і послуг кожен з них намагається довести свої переваги, забезпечити вигідніше і стабільніше становище, в тому числі за рахунок послаблення або навіть банкрутства конкуруючих підприємств.

Теорія конкуренції була узагальнена А Смітом в роботі “Дослідження про природу і причини багатства народів” . Новизна теорії конкуренції А. Сміта полягає в тому, що він вперше:

- 1) сформулював поняття конкуренції як суперництва, яке піднімає ціни (при скороченні пропозиції) і знижує ціни (при надлишку пропозиції);
- 2) сформулював головний принцип конкуренції – принцип **“невидимої руки”** , у відповідності з яким смикаючи за ниточки маріонеток – підприємців, “рука”

- вимагає діяти відповідно до деякого “ідеального” плану розвитку економіки, безжалісно витісняє фірми, які виробляють непотрібну для ринку продукцію;
- 3) розробив гнучкий механізм конкуренції, який об'єктивно врівноважує галузеву норму прибутку, приводить до оптимального розподілу ресурсів між галузями;
  - 4) визначив основні умови ефективної конкуренції;
  - 5) розробив модель посилення і розвитку конкуренції.

Певний внесок у розвиток теорії конкуренції А. Сміта вносили Д.Рікардо, Дж. Робінсон, Ф. Найт, М. Портер, Г.Л.Азоев, Ю.І. Коробов, Д.Ю. Юданов, Сіваченко І.Ю. та інші. Однак, дана проблематика потребує подальшого дослідження у різних напрямках. Зокрема ми у даній статті намагалися охопити методику та принципи визначення конкурентоспроможності організації.

Конкурентоспроможність – це здатність об'єкта, що характеризується ступінню реального чи потенційного задоволення ним певної потреби у порівнянні з аналогічними об'єктами, представленими на даному ринку [1, с. 23].

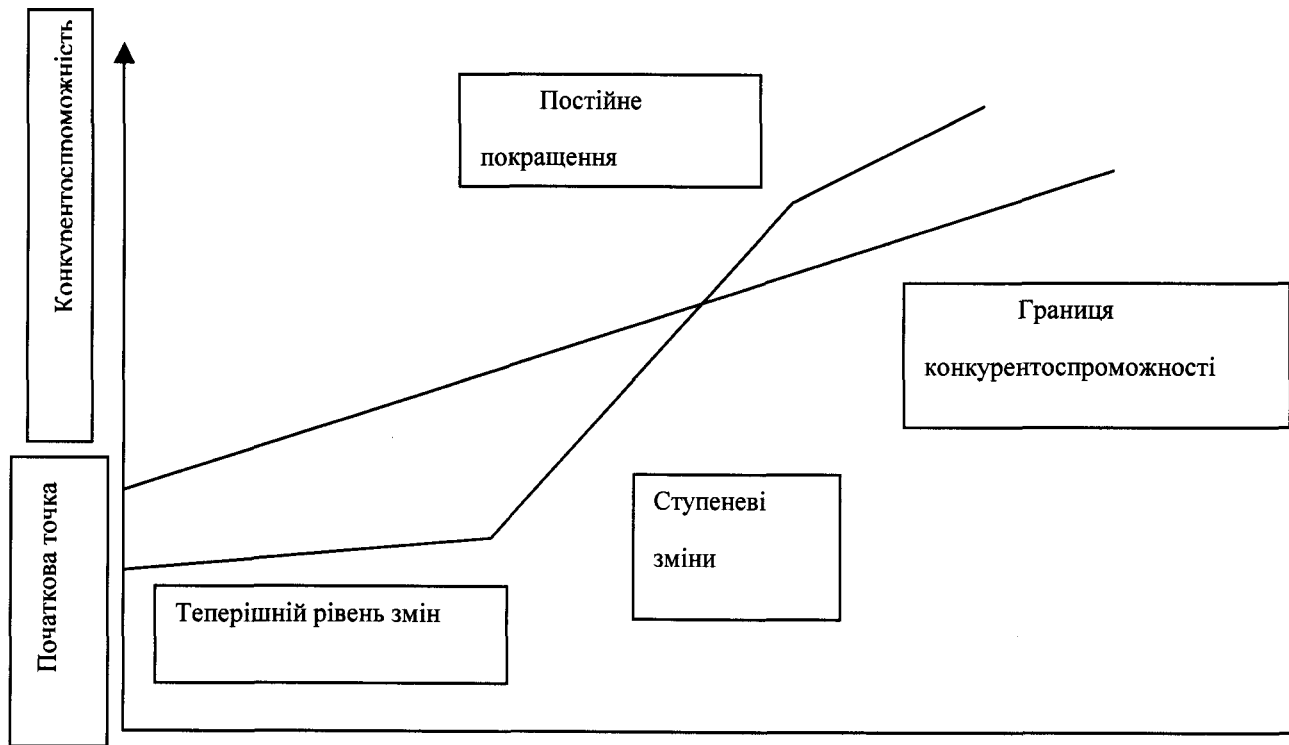
**Конкурентоспроможність організації** може бути визначена як комплексна порівняльна характеристика підприємства, яка відображає ступінь переваги сукупності оціночних показників його діяльності, що визначають успіх підприємства на певному ринку за певний проміжок часу, по відношенню до сукупності показників конкурентів [2, с. 220].

Конкурентоспроможність організації можна виявити тільки серед групи організацій, які належать до однієї галузі або випускають товари-субститути, тобто конкурентоспроможність є поняттям відносним. Одну й ту ж організацію в межах регіональної стратегічної групи можна визнати конкурентоспроможною, а на світовому ринку або його сегменті - ні. Оцінюють конкурентоспроможність організації загалом за умови єдиної стратегічної зони господарювання або кожної зі створених у структурі диверсифікованої організації стратегічної одиниці бізнесу., які діють у конкретній стратегічній зоні господарювання.

Конкурентоспроможність фірми нерозривно пов'язана з впровадженням змін, тобто з процесом реструктуризації. Але здійснення таких змін також має певні особливості. Одноразові, надзвичайні заходи можуть на короткий час поліпшити конкурентоспроможність підприємства, але по-справжньому успішна реструктуризація є тривалим процесом.

Ступеневі зміни проілюстровано на рис.1. Вертикальна вісь відображає конкурентоспроможність. Чим вища ця лінія, тим вища конкурентоспроможність.

Горизонтальна вісь-це час. Заштрихована зона показує зону конкуренції, поза цією зоною підприємство є неконкурентоспроможним. Межа цієї зони йде вгору, що означає: якщо навіть підприємство є конкурентоспроможним зараз, то необхідно продовжувати вдосконалювати, аби залишитись конкурентоспроможним у майбутньому. Конкуренти постійно поліпшують свої показники, і метою будь-якого підприємства є забезпечення більш високих, ніж у конкурентів, темпів покращення на своєму підприємстві.



**Рис. 1 Стрибкоподібність зростання конкурентоспроможності.**

Зараз більшість українських підприємств перебуває нижче зони конкурентоспроможності. І хоча відбуваються позитивні зміни, їх нинішні темпи не дають змоги увійти до цієї зони.

Необхідно запроваджувати ступеневі зміни, завдяки яким можна дістатися зони конкурентоспроможності і лишатися там, проводячи прискорене вдосконалення діяльності. За мету слід ставити спочатку виконання ступеневих змін задля набуття конкурентоспроможності, а потім перехід до активних, швидких заходів щодо поліпшення діяльності. Для забезпечення конкурентоспроможності організації використовуються переважно системний підхід до управління.

Нині відсутня загальноприйнята **методика** визначення та оцінки конкурентоспроможності фірми. У світі існує декілька підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємства, основними з яких є:

- Метод, що заснований на теорії ефективної конкуренції.
- Методи, засновані на теорії конкурентної переваги.
- Підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства, які пов'язують її рівень з показниками якості (конкурентоспроможності) продукції, що випускається.

Вказані методи кардинально відрізняються, за своєю сутністю та базою формування показників конкурентоспроможності. Використання їх може бути зручним в різних ситуаціях залежно від специфіки галузі, до якої відноситься досліджуваний об'єкт. Розгляньмо детальніше згадані методи.

### **Визначення конкурентоспроможності методом, заснованим на теорії ефективної конкуренції.**

Згідно з цією теорією найбільш конкурентоспроможними є ті підприємства, де найкращим чином організована робота всіх підрозділів та служб. На ефективність діяльності кожної служби впливає багато факторів - ресурсів фірми. Оцінка ефективності роботи кожного підрозділу передбачає оцінку ефективності використання цих ресурсів. В основі методу лежить оцінка чотирьох групових показників або критеріїв конкурентоспроможності.

У першу групу об'єднані показники, котрі характеризують ефективність управління виробничим процесом: економічність виробничих витрат, раціональність експлуатації основних фондів, досконалість технології виготовлення товару, організація праці на виробництві.

У другу групу об'єднані показники, що відображають ефективність управління обіговими засобами: незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування, здатність підприємства розплачуватися за своїми боргами, можливість стабільного розвитку організації в майбутньому.

До третьої групи належать показники, котрі дозволяють отримати уявлення про ефективність управління збутом та просуванням товару на ринку за допомогою реклами та стимулювання.

До четвертої групи входять показники конкурентоспроможності товару та його цін.

У зв'язку з тим, що кожний з цих показників має різну ступінь важливості для розрахунку коефіцієнта конкурентоспроможності організації (**ККО**), експертним шляхом були розраховані коефіцієнти вагомості кожного критерію та показника.

Тоді конкурентоспроможність організації може бути визначена методом середньозваженої арифметичної:

$$\text{ККО} = 0,15\text{ЕО} + 0,29\text{ФО} + 0,23\text{ЕЗ} + 0,33\text{КТ}$$
 де

ККО-коефіцієнт конкурентоспроможності організації;

ЕО-значення критерію ефективності виробничої діяльності організації;

ФО-значення критерію фінансового положення організації;

ЕЗ-значення критерію ефективності організації збуту та просування товару;

КТ-значення критерію конкурентоспроможності товару. Усі вказані

критерії відповідно можуть бути розраховані таким чином.

$\text{ЕО} = 0,31\text{В} + 0,19\text{Ф} = 0,4\text{РТ} = 0,1\text{ПП}$  де В-відносний показник витрат виробництва на одиницю продукції;

Ф-відносний показник фондівіддачі;

РТ-відносний показник рентабельності товару;

ПП-відносний показник продуктивності праці.

$$\text{ФО} = 0,29\text{КА} + 0,2\text{КП} + 0,6\text{КЛ} + 0,1\text{КО}$$

де КА-відносний показник автономної організації;

КП-відносний показник платоспроможності організації;

КЛ-відносний показник обігових засобів;

КО-відносний показник обіговості обігових засобів.

$\text{ЕЗ} = 0,37\text{РП} + 0,29\text{КЗ} + 0,21\text{КМ} + 0,14\text{КР}$  де РП-відносний показник рентабельності продаж;

КЗ-відносний показник затовареності готовою продукцією;

КМ-відносний показник загрузки виробничих потужностей;

КР-відносний показник ефективності реклами та засобів стимулювання збуту.

Така оцінка конкурентоспроможності охоплює всі найбільш важливі оцінки господарської діяльності підприємства, виключає дублювання окремих показників, дозволяє швидко та ефективно отримати картину стану підприємства на галузевому ринку.

Розглянутий метод має явні переваги. Він є зручним для використання при дослідженні конкурентоспроможності виробничого підприємства, охоплює основні напрями діяльності такої організації. Разом з тим в його основу закладена експертна оцінка показників вагомості кожного коефіцієнта, а така оцінка не може вважатися абсолютно достовірною.

**Оцінка конкурентної позиції організації методом конкурентних переваг.**

Останнім часом популярності набув метод визначення конкурентоспроможності на основі теорії конкурентних переваг, автором якої є американський вчений М.Портер.

*Зовнішня конкурентна перевага* - це перевага у властивостях товару, яка створює "цінність для покупця" внаслідок повнішого задоволення його потреби. Ця перевага збільшує "ринкову силу" організації, тому вона зможе змусити ринок підняти ціну продажу вище, ніж пріоритетний конкурент, який не володіє такою перевагою (іноді її називають перевагою в ціні товару). Оцінкою такої сили можна вважати еластичність попиту за ціною.

*Внутрішня конкурентна перевага* - це перевага організації у витратах виробництва, яка створює "цінність для виробника" внаслідок вищої його продуктивності. Внутрішня перевага забезпечує організації більшу стійкість до зниження ціни продажу, яка нав'язана ринком або конкурентами, та вищу рентабельність.

Ці два типи конкурентної переваги, які мають різне походження можна виявити під час визначення "ринкової сили" (співвідношення максимальної ціни продажу товару конкретної організації й ціни пріоритетного конкурента). Найскладнішим процесом є встановлення характеру переваги організації порівняно з конкурентами та її оцінка.

Показником потенційних переваг організації можна вважати *частку ринку*, яка їй належить. Розрахунок частки ринку виконують таким чином:

$$Q_i^k = \frac{K_i}{\sum_{i=1}^n K}; Q_i^s = \frac{K_i \cdot C}{\sum_{i=1}^n K_i \cdot C_i}; \text{ або } Q_i^e = \frac{\Pi_i}{\sum_{i=1}^n \Pi_i},$$

де Ч (Ч) - частка ринку і-ої організації, розрахована за кількістю (загальною вартістю) реалізованої продукції;

$K_i$  і  $C_i$  - відповідно кількість і ціна продукції, реалізованої і-ю організацією;

$\Pi_i$  - обсяг продажу і-ї організації;

$n$  - кількість організації, які функціонують на цьому ринку.

### **Оцінка конкурентоспроможності організації на основі визначення конкурентоспроможності товару.**

**Конкурентоспроможність окремого товару** (послуги) – це сукупність якісних і вартісних характеристик товару, що забезпечує задоволення конкретні потреби (здатність товару бути виділеним споживачем з аналогічних товарів, які пропонуються на ринку фірмами –конкурентами).

Щоб оцінити рівень конкурентоспроможності товару, слід врахувати два аспекти, які впливають на вибір товару покупцем. Перший – це корисний ефект, який отримує

споживач, купуючи товар, який має два складники: якість +сервіс. Другий – витрати, пов'язані з придбанням та експлуатацією товару. Чим більший корисний ефект і менші витрати, тим привабливішим для споживача є товар.

$$K = (T + C) / Ц \text{ спож. ,}$$

Де К- конкурентоспроможність товару (питомий корисний ефект);

Т- якість товару;

С – якість післяпродажного обслуговування або сервіс;

Ц спож. – ціна споживання.

До показників, які характеризують якість товару, відносять: функціональні характеристики (продуктивність); показники надійності; показники технологічності; показники безпеки; ергономічні (гігієнічні, антропометричні, фізіологічні, психологічні); - нормативні; екологічні; естетичні

Методика оцінювання конкурентоспроможності товару:

- 1) Визначення цілей оцінювання товару;
- 2) Збирання та аналіз даних про ринок, покупців та конкурентів.
- 3) Формулювання вимог до товару-еталона.
- 4) Визначення переліку параметрів, які підлягають оцінюванню, та їхньої частки.

Усі параметри можна оцінити на три групи: нормативні, технічні, економічні.

Нормативні відповідають діючим у країні нормам, стандартам і законам.

Технічні – це ті параметри якості, які перелічені вище.

Економічні параметри включають витрати споживача на придбання товару, та витрати, пов'язані з його експлуатацією. Витрати, пов'язані з експлуатацією, включають витрати на транспортування виробу, монтаж, на навчання персоналу, на експлуатацію, на ремонт, на сплату податків і т.д.

- 5) Розрахунок одиничних параметричних індексів

**Параметри конкурентоспроможності** - це найчастіше кількісні характеристики властивостей товару, які враховують галузеву особливості оцінки його конкурентоспроможності.

**Показники конкурентоспроможності** - це сукупність системних критеріїв кількісної оцінки рівня конкурентоспроможності товару, які базуються на параметрах конкурентоспроможності.

Розрахунок одиничного показника конкурентоспроможності ведеться за формулою:

$$Q_i = P_i / P_{\text{баз}} \cdot 100\% \quad (1.1)$$

де  $Q_i$  - одиничний параметричний показник конкурентоспроможності по  $i$ -му параметру ( $i=1,2,3,\dots,i_4$ );

$R_i$  - величина  $i$ -го параметра для продукції, що аналізується;

$R_{\text{баз}}$  - величина  $i$ -го параметра виробу, з яким проводиться порівняння.

$i$  - кількість параметрів.

При оцінці за нормативними показниками одиничний показник приймає лише два значення -1 або 0. При цьому якщо продукція, що аналізується, відповідає обов'язковим нормам та стандартам, показник дорівнює 1, коли ні-0.

#### б) Розрахунок групових параметричних індексів

Груповий показник конкурентоспроможності за нормативними параметрами розраховується як добуток частинних показників за кожним параметром:

$$I_{np} = \prod_{i=1}^n q_i \quad (1.2.)$$

де  $I_{np}$  - груповий показник конкурентоспроможності за нормативними параметрами;

$q_i$  - одиничний показник конкурентоспроможності за  $i$ -м нормативним показником;

$n$  - кількість нормативних параметрів, які підлягають оцінюванню.

2. Розрахунок групового показника за технічними параметрами (окрім нормативних) проводиться так:

$$I_{np} = \sum_{i=1}^n q_i \cdot a_i \quad (1.3.)$$

де  $I_{tp}$  - груповий показник конкурентоспроможності за технічними параметрами;

$a_i$  - вагомість  $i$ -го параметра в загальному наборі з технічних параметрів;

$q_i$  - одиничний параметричний індекс  $i$ -того параметра;

$n$  - кількість технічних параметрів, за якими здійснюється оцінка конкурентоспроможності.

Груповий параметричний індекс може дорівнювати 1, бути більшим або меншим за одиницю:



$I_{tp} = 1$  – товар за технічними характеристиками аналогічний товару-конкуренту;  
 $I_{tp} > 1$  - рівень конкурентоспроможності товару за технічними показниками вищий за товар конкурента;  
 $I_{tp} < 1$  – нижче.

**Розрахунок групового показника за економічними параметрами здійснюється за формулою:**

$$I_{ep} = \sum_{j=1}^m b_j \cdot q_j \quad (1.4.)$$

де  $I_{ep}$  – груповий параметричний індекс за економічними показниками;  
 $q_j$  - економічний  $j$  – того виду;  
 $b_j$  – питома вага  $j$ - того економічного параметра в загальній сукупності;  
 $m$  – кількість економічних параметрів, за якими здійснюється оцінювання.

Або  $K_e = \frac{Ц \text{ спож } 1}{Ц \text{ спож } 2}$ ,

де  $K_e$  – показник конкурентоспроможності щодо товару конкурента за економічними параметрами;

Ц спож.1- ціна споживання виробу, що оцінюється;

Ц спож.2 – ціна споживання товару – конкурента.

Бажане значення  $I_{ep} < 1$ , оскільки що нижча ціна споживання, то вищий рівень конкурентоспроможності товару.

#### **Розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності**

На основі групових параметричних індексів за нормативними, технічними та економічними показниками розраховують **інтегральний показник конкурентоспроможності ( $K_{інт}$ )**

$$K_{інт} = \frac{I_{mn}}{I_{en}} \geq 1. \quad (1.5.)$$

#### **Підготовка висновків щодо підвищення рівня конкурентоспроможності товару**

Якщо  $K_{інт} > 1$ , то товар вважають конкурентоспроможним, якщо  $K_{інт} < 1$  – поступається конкурентному, якщо  $K_{інт} = 1$ , то товар відповідає товару-еталону.

#### **Розробка заходів щодо підвищення конкурентоспроможності товару**

Управління конкурентоспроможністю здійснюється на етапах:

- розробки товару;
- виробництва;
- збуту;
- післяпродажного обслуговування.

На основі проаналізованих існуючих методів визначення конкурентоспроможності можна зробити наступний висновок. Конкурентоспроможність фірми розглядається в двох аспектах: зовнішньому (оцінка позиції компанії на ринку) та внутрішньому (оцінка економічних показників діяльності підприємства)

Список використаної літератури:

1. Р.А. Фатхутдинов. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление.- М.:ИНФРА - М.- 2000.-321с.
2. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства (організації). За ред І.Ю. Сіваченка.: Навчальний посібник.- Київ: ЦУЛ,2003.- 186 с.
3. В.Д. Немцов, Л.Є.Довгань. Стратегічний менеджмент.: Київ.-2002. – 560 с.
4. Герчикова И.Р. Маркетинг.- М.: ЮНИТИ, 1995
5. Вовчак А.В. Маркетинговий менеджмент: Підручник.- К.: КНЕУ, 1998