

Аналіз та оцінка стратегічних позицій та конкурентних переваг організації

Конкурентоспроможність є одним з вагомих показників стану підприємства (організації) як господарюючої системи, який визначає перспективи його подальшого розвитку, можливість досягнення стратегічних цілей та завдань. Поняття конкурентоспроможності підприємства, незважаючи на досить широке його використання, є складним і трактується неоднозначно. Це є комплексне, багатопрофільне поняття, оскільки передбачає врахування взаємодії всіх складових потенціалу підприємств – виробництво, персонал, маркетинг, менеджмент, фінанси та ін., в силу чого в економічній літературі [11,с.53] конкурентоспроможність підприємства ототожнюється із конкурентоспроможністю його потенціалу і виділяються наступні особливості .

1. Конкурентоспроможність не є іманентною якістю підприємства (тобто його внутрішньою, природною якістю). Вона може бути виявлена і оцінена тільки за наявності конкурентів (реальних або потенційних).

2. Це поняття є відносним, тобто воно має різний рівень стосовно різних конкурентів.

3. Релевантний характер критерію конкурентоспроможності, який означає, що траєкторія руху даного економічного суб'єкта (його конкурентна позиція) відносно інших суб'єктів може бути визначена тільки в межах релевантного зовнішнього середовища.

4. Часовий характер (динамічність) критерію конкурентоспроможності характеризує положення суб'єкта у конкурентному полі в координатах часу як результат його конкурентної діяльності.

5. Конкурентоспроможність підприємства визначається продуктивністю використання залучених до процесу виробничих ресурсів.

6. Рівень конкурентоспроможності підприємства залежить від рівня конкурентоспроможності його складових (передовсім продукції), а також від загальної конкурентоспроможності галузі та країни.

Слід звернути увагу на те, що воно має відносний характер, тобто конкурентоспроможність означає наявність переваг у підприємства порівняно з конкурентами у масштабах певного галузевого ринку. Виходячи з економічної природи конкурентоспроможності, її не можна розглядати як щось статичне. Отже, конкурентоспроможність підприємства – комплексна порівняльна характеристика, яка відображає рівень переважання сукупності показників оцінки можливостей підприємства, що визначають його успіх на певному ринку за певний проміжок часу стосовно сукупності аналогічних показників підприємств-конкурентів[11,с.53]; - це потенційна або реалізована здатність економічного суб'єкта до функціонування у релевантному

зовнішньому середовищі, яка ґрунтується на конкурентних перевагах і відображає його позицію відносно конкурентів[3,с.45].

Конкурентоспроможність підприємства визначає позицію організації в конкурентній боротьбі, її положення на ринку та забезпечується досягненням і розвитком конкурентних переваг, що виникають в економічній, технічній, організаційній сферах діяльності підприємства. Тому, ключовим поняттям теорії конкуренції, яке визначає ринкову позицію суб'єкта конкуренції, є його порівняльні (конкурентні) переваги. Конкурентні переваги підприємства – це сукупність власних і набутих активів та їх характеристик діяльності підприємства, використання яких забезпечує йому ексклюзивну компетентність у певній сфері діяльності і переваги над конкурентами [5,с.29]. Роль конкурентних переваг як стратегічного інструмента аналізу конкуренції висвітлюється у класичних теоріях А.Сміта, Д.Рікардо, Дж.С.Мілля, Хекшера-Оліна та сучасних теоріях І.Кругмана, М.Позера, М.Вернона, М.Портера та ін.,- і базуються на визначальній ролі порівняльних переваг в обґрунтуванні причин, рушійних сил та напрямків руху економічного обміну.

Формування теорії конкурентних переваг тісно пов'язано з еволюцією ринкової економіки. У сфері міжнародної конкуренції створення конкурентних переваг спочатку пояснювали досягненням порівняно менших витрат у виробництві товарів (Д.Рікардо), потім — ефективним використанням надлишкових факторів виробництва (Е. Хекшер, Б. Олін), а далі — відповідними умовами, які створені у країні, де базується виробництво продукції, так званими детермінантами «національного ромбу» (М. Портер).

Конкурентоспроможність економічних організацій мікрорівня - підприємств — пов'язувалась передусім з ефективним використанням ресурсів (М. Портер). Досить довго це твердження було панівним у теорії стратегії, але впродовж останніх двох десятиліть виникло декілька нових, що пояснюють економічну природу конкурентних переваг підприємства такими здатностями, як-то: вміння збалансовувати ефективне використання ресурсів і підвищення споживчих цінностей (привабливості) продукції для споживача; дієвість на глобальних ринках; висока адаптивність за умов гіперконкуренції; вміння сприймати і використовувати нові знання; здатність здійснювати екологічно безпечну діяльність та використовувати підприємницький потенціал. Однак, треба відмітити, що на сьогодні методично розробленим для кількісної оцінки є саме підхід, рекомендований американським вченим М. Портером.

Вивчаючи його особливості, варто звернути увагу на три основні проблеми, які постануть перед аналітиком, оскільки їх розв'язання намічено більше в теоретичному аспекті, ніж у прикладному, до яких слід віднести: вибір показника для оцінки рівня ефективності використання ресурсів; добір базових об'єктів для порівняння; наявність точної та вичерпної інформації про стан конкуренції в економічній організації вищого порядку.

В зв'язку з динамічністю конкурентної переваги, науковець А. Градов використовує поняття „життєвого циклу конкурентної переваги”, окремі етапи якого – становлення, прискорене зростання, зрілість, спад – пов'язує з рівнем використання ресурсного потенціалу підприємства та ефективністю його конкурентної стратегії [1,с.107]. Тому, можна погодитись із думкою [3,с.68], що конкурентоспроможність підприємства є узагальнюючою оцінкою його конкурентних переваг з питань ресурсного потенціалу, якості задоволення споживчого попиту та досягнутої завдяки цьому ефективності функціонування господарюючої системи, що має місце на момент чи протягом періоду оцінювання.

Дія конкурентних переваг відбувається у конкретних умовах, різними є причини їх появи чи зникнення. Більше того, вплив одних і тих самих чинників може посилювати чи послаблювати одну і ту саму перевагу. Ідентифікація, виокремлення та класифікація чинників, що впливають на рівень конкурентоспроможності підприємства, формують основу поглибленого розуміння джерел конкурентних переваг, а отже, й конкурентної стратегії та тактики підприємства (рис.1). Значна кількість чинників зумовлює у дослідженні конкурентних переваг дотримуватись системного підходу.

Одним із вагомих складових елементів конкурентоспроможності є ключові фактори успіху. Ключовими факторами успіху автор М.Г.Лапуста називає загальні для всіх підприємств галузі фактори, реалізація яких відкриває перспективи покращання конкурентної позиції [10]. Науковці [9,с.30] вважають, що активи та їх характеристики, використання яких створює ефект важеля та синергії у бізнесі підприємства, називаються ключовими, тобто такими, що є основою для розробки стратегії (портфеля стратегій). Взаємозв'язок складових елементів конкурентоспроможності підприємства і його стратегії можна зобразити так (рис.2).

Конкурентоспроможність підприємства, як інтегральна величина стосовно ефективності використання ресурсів, конкурентоспроможності потенціалу, ключових факторів успіху (КФУ), конкурентних переваг, значно впливає на зміст стратегії. До того ж конкурентоспроможність потенціалу формує КФУ (значні сильні сторони) підприємства, які з одного боку впливають на конкурентоспроможність потенціалу підприємства, а з другого при порівнянні з конкурентом трансформуються у конкурентні переваги. Одночасно із змінами конкурентних переваг може змінюватись ступінь конкурентоспроможності підприємства, що обумовлює і зміну стратегії підприємства. Таким чином, конкурентоспроможність визначає відповідну конкурентну позицію підприємства, забезпечуючись його потенціалом і стратегією.

На корпоративному рівні в стратегічному аналізі конкурентоспроможності організації важливого значення набуває застосування логістичного підходу. Для аналізу стратегічних цілей і дій фірми у західній економічній літературі широко використовується поняття “місія”, яке визначає філософію фірми у головному напрямку її бізнесу і яке

тракується як правило “семи R-s”, або логістичний мікс, зміст якого зводиться до наступного ”Забезпечення наявності необхідного продукту у потрібній кількості і якості в необхідному місці у встановлений час для конкретного споживача з найкращими витратами”. Цей підхід дозволяє визначити ключові показники конкурентоспроможності підприємства – якість, час і витрати – як своєрідні вимірювачі конкурентної позиції підприємства на ринку [120,46]. Фахівцями у галузі конкуренції напрацьовано технології виявлення наявних і пошуку нових

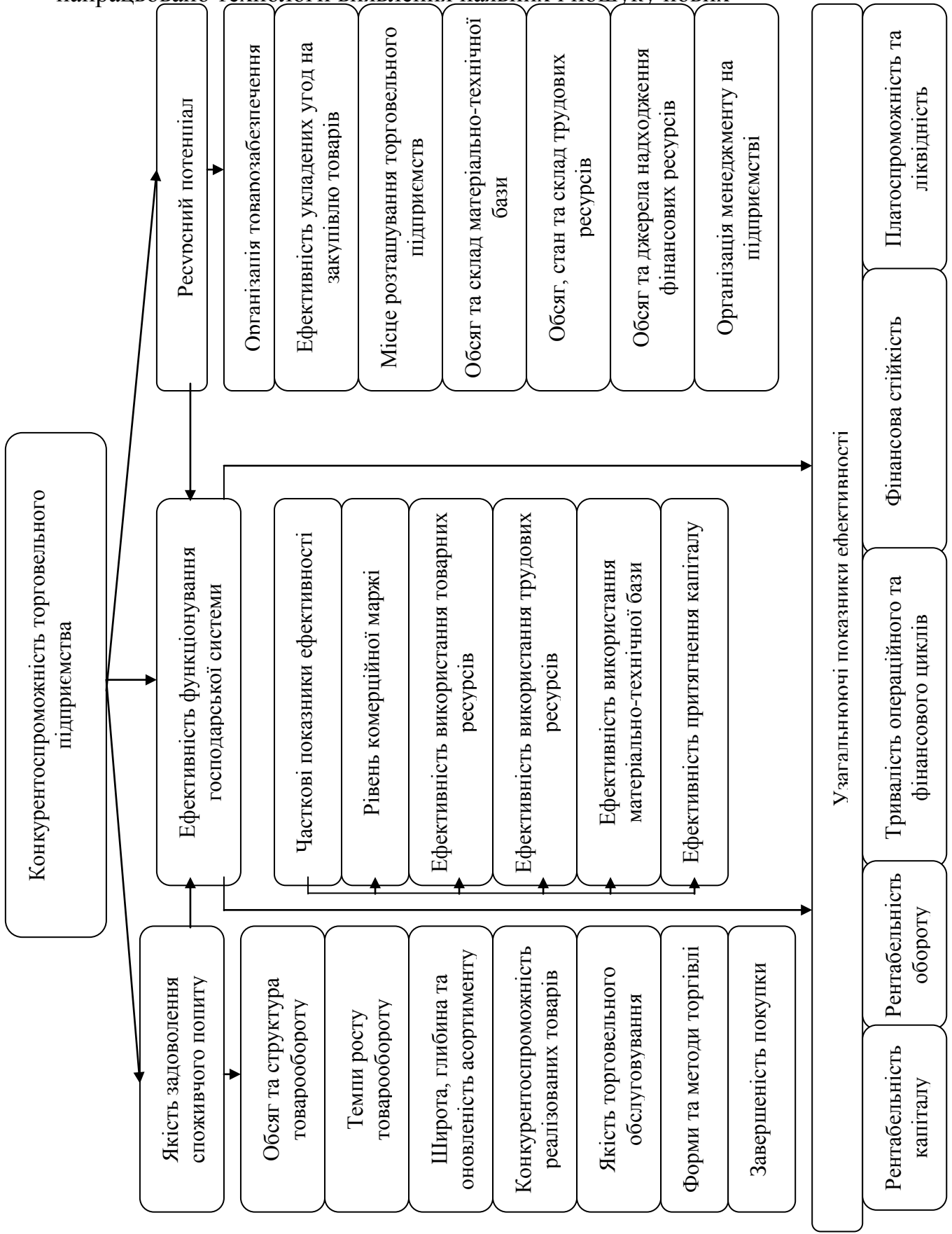


Рис. 1. Фактори, які визначають конкурентоспроможність торговельного підприємства на споживчому ринку[2,с.74].



—> - вплив елементів;
> - трансформація елементів.

Рис. 2. Взаємозв'язок складових елементів конкурентоспроможності підприємства і його стратегії [4,с.59]

конкурентних переваг, які охоплюють визначення ринкової ситуації та меж ринку, його місткості; формування переліку конкурентів розрахунок їх ринкових часток та визначення стратегічних груп; аналіз та ранжування ключових факторів успіху в галузі; діагностика цілей та намірів найближчих конкурентів; порівняльний аналіз прийомів та методів реалізації продукції, цінової політики, фінансової стійкості та ін.

На думку автора, аналіз конкурентоспроможності організації (підприємства) слід здійснювати у такій послідовності (рис 3).



Рис. 3. Послідовність аналізу та оцінки конкурентоспроможності підприємства.

Першим етапом здійснення стратегічного аналізу позиції та конкурентоспроможності підприємства є визначення підприємств-конкурентів. При цьому, слід врахувати, що в силу своєї неоднорідності та відмінності підприємств однієї і тієї ж галузі, важливе значення має уточнення кола конкурентів за рядом подібних характеристик, тобто виділення стратегічних груп конкурентів. Стратегічна група конкурентів – це певна кількість підприємств, які займають близькі позиції на ринку та конкурують між собою на основі одних і тих самих конкурентних переваг і однаковими методами [6,с.72]. У стратегічному аналізі для групування об'єктів дослідження або їх ознак (характеристик) застосовуються матричні моделі, які є досить зручним інструментом двовимірного групування, а також більш потужні методи багатовимірного статистичного групування як-то дискримінантний і кластерний аналіз.

Критеріями віднесення до певної стратегічної групи, наприклад, торговельних підприємств є наступні:

1. Єдиний регіональний ринок діяльності або його певний сегмент – район діяльності, визначений в межах міста, району або області.
2. Відповідність асортиментної структури товарообороту, широту та глибину асортименту товарів та торговельних послуг, що пропонується.
3. Співставляюваність фаз життєвого циклу підприємства та основних стратегічних цілей розвитку.
4. Застосування однакових каналів розповсюдження товарів.
5. Наявність доступу та рівність можливостей щодо формування ресурсного потенціалу підприємства (перш за все на ринку закупівлі товарних ресурсів, ринку інвестицій та інновацій).

Перші дві ознаки є визначальними для початку конкурентної взаємодії. Невідповідність підприємств за трьома іншими ознаками допускає їх конкуренцію, але визначає нерівність стартових умов конкурентної боротьби. Різні галузі можуть мати різну кількість стратегічних груп. Важливо чітко визначити необхідні параметри для характеристики стратегічних груп галузі, які б відбивали специфічні характеристики підприємств певної галузі загалом і відмінності однієї стратегічної групи від іншої в межах галузі. Такими характеристиками для потреб аналізу та формування стратегічних груп можуть бути фактори конкурентоспроможності. Аналіз стратегічних груп в економічній літературі пропонується здійснювати за допомогою так званих «карт стратегічних

груп галузі», поглиблений опис якого міститься у дослідженнях М.Портера [6, розд.7]. Конкурентні позиції підприємств-суперників оцінюють за допомогою спеціального прийому складання карти стратегічних груп під якою слід розуміти схематичне зображення на двовимірній площині структури галузі у розрізі груп підприємств, що дотримуються однакової чи подібної стратегії за стратегічними показниками. Для цього виконується така аналітична процедура з графічною побудовою:

- * обирають найсуттєвіші характеристики, які відрізняють одне підприємство від іншого – ціново-якісні параметри, орієнтація на певного споживача;
- * вибираються попарно характеристики, які не корелюються між собою;
- * формується система координат за встановленими характеристиками;
- * координати кожного підприємства наносять на площину;
- * точки, що розміщуються близько, поєднуються – це і є стратегічні групи;
- * кожену групу окреслюють колом, що визначає її частку в загальному обсязі продаж (виробництва) галузі.

Формуючи «стратегічні групи» конкуруючих фірм, можна застосувати підхід «від потреб». Тоді підприємства можуть сформувати такі групи:

орієнтовані на задоволення всього комплексу потреб і вимог, що їх висуває споживач до товару або послуги;

спеціалізовані на задоволення специфічних потреб окремого сегмента («нішева спрямованість»);

нових конкурентів, що запланували вихід на ринок зі своєю аналогічною продукцією;

можливих конкурентів, що нині обслуговують інші ринки аналогічною продукцією, але поки що не планують освоювати ринок, який досліджується;

виробники товарів-замінників, що мають змогу витіснити основні продукти з ринку.

Другий етап – збір інформації про діяльність підприємств-конкурентів. Джерелом отримання можуть бути форми бухгалтерської, статистичної та податкової звітності; кон'юнктурні огляди регіонального споживчого ринку, виконані відповідними маркетинговими фірмами; матеріали галузевої та спеціальної преси, спеціально замовлені дослідження.

Третій етап – формування системи оціночних показників (критеріїв), від якого в значній мірі залежить якість аналізу та оцінки стану конкурентоспроможності підприємства. Саме тому розробці переліку таких показників та обґрунтуванню доцільності їх застосування присвячено чимало праць відчизняних та зарубіжних фахівців. Проте консенсусу відносно моделі формування та методики розрахунків оціночних показників конкурентоспроможності підприємства (організації) досі не існує. Однак, основними методологічними засадами формування системи показників аналізу та оцінки стану конкурентоспроможності підприємства є дотримання вимог релевантності, детермінованості, значущості та оптимальності. Методологічні засади формування показників діагностики стану конкурентоспроможності та критеріїв позиціонування підприємства на зовнішньому ринку обумовлює декомпозицію системи показників

конкурентоспроможності підприємства, які поділяються на групи. До першої слід віднести показники, що характеризують стан зовнішнього середовища (цільового зовнішнього ринку): місткість цільового ринку, рівень його концентрації, рівень диверсифікації конкуруючих на ринку фірм, рівень вхідного бар'єра, купівельна спроможність суб'єктів цільового зовнішнього ринку. Друга група – це показники, які характеризують стан внутрішнього середовища бізнесу підприємства, найважливішими серед яких є: стан та структура активів підприємства, інформаційно-інтелектуальний рівень активів, техніко-технологічний рівень активів, рівень організаційно-управлінської діяльності організації. До наступної групи показників відносять ті, що визначають рівень (глибину) адаптації підприємства до вимог зовнішнього ринку, а саме: загальний обсяг трансграничних операцій підприємства на даному зовнішньому ринку, частка трансграничних операцій підприємства в структурі загального їх обсягу на даному ринку, рентабельність трансграничних операцій, рівень маркетингової діяльності підприємства на ринку.

Четвертий етап – обробка інформації та отримання узагальнюючої оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства – є одним із найважливіших і може бути здійснений різноманітними методами.

Діагностичний апарат оцінки конкурентоспроможності підприємства охоплює ряд концептуально значущих методичних підходів, які можна (хоча вони нечасто використовуються) застосувати на практиці. Своєрідний вимірник положення підприємства на ринку було запропоновано І.Ансоффом [3,с.33]. Конкурентна позиція підприємства визначається як його конкурентний статус, що обчислюється як рентабельність стратегічних капіталовкладень підприємства, скоригована на ступінь «оптимальності» його стратегії і ступінь відповідності потенціалу підприємства оптимальній стратегії.

Для діагностування конкурентоспроможності підприємства доцільно використати концепцію бенчмаркінгу, тобто методу порівняння з базовим зразком, за яким порівнюються характеристики певного об'єкта і еталонного, кращого. Таке порівняння може відбуватись як за кількісно визначеними параметрами: якість продукції, рівень продуктивності праці, обсяг продажу, ринкова частка, так і якісними характеристиками: якість управління, ділова репутація, імідж тощо. Бенчмаркінг конкурентоспроможності проводиться практично безперервно, що вимагає адекватної інформаційної бази та її постійного оновлення. Основною методичною складністю проведення бенчмаркінгу конкурентоспроможності є вибір аналогів підприємств — об'єктів з еталонними параметрами діяльності. Якщо підприємства відрізняються за номенклатурою виробів, технологічними процесами, організацією виробництва та управління, стадією життєвого циклу тощо, подібне зіставлення буде некоректним. У разі наявності суттєвих розбіжностей можна скористатись еталонним об'єктом, що є гіпотетичною компанією, наділеною найкращими якостями підприємств галузі. Це своєрідна синтетична модель, створена для порівняння. Фахівці у галузі

стратегічного управління звертають увагу на те, що прагнення підприємств копіювати одне одного часто призводить до перекручення суперництва і перетворення його на змагання ідентичних способів та прийомів, у якому жоден з учасників не в змозі виграти. Застосування синтетичної моделі для порівняння певною мірою дозволяє створити підприємству унікальний набір конкурентних переваг, що забезпечує йому успіх у конкурентній боротьбі.

Одним із нескладних методичних підходів, є метод, що передбачає використання зважених рейтингових оцінок на основі експертного аналізу. Треба звернути увагу на те, що він логічно пов'язаний із результатами оцінки внутрішньогалузевого суперництва і SWOT-аналізом, оскільки передбачає такі дії:

- * виділення 5—10 провідних (ключових) чинників успіху в галузі у вигляді показників — низький рівень витрат, інноваційна активність, маркетингові нововведення тощо;
- * експертне оцінювання значущості кожного з показників;
- * визначення рейтингової позиції кожного з конкурентів за кожним показником у балах за певною шкалою оцінок;
- * обчислення зважених рейтингових оцінок з урахуванням значущості показників;
- * аналіз отриманих результатів, оцінка конкурентоспроможності кожного з конкурентів.

Таке експертне оцінювання зручно проводити у спеціальній табличній формі, зразок якої подано в табл. 1.

Таблиця 1

ЗВАЖЕНА РЕЙТИНГОВА ОЦІНКА ПІДПРИЄМСТВ ГАЛУЗІ

Характеристика	Вагомість, од.	Підприємство					
		№1		№2		№3	
		рейтинг	зважений рейтинг	рейтинг	зважений рейтинг	рейтинг	зважений рейтинг
1. Низькі витрати	0,25	2	0,50	1	0,25	3	0,75
2. Ділова репутація	0,25	1	0,25	2	0,50	3	0,75
3. Якість обслуговування	0,20	3	0,60	1	0,20	2	0,40
4. Рівень потреби у товарі	0,20	3	0,60	2	0,40	1	0,20
5. Організація надання послуг	0,10	2	0,20	3	0,30	1	0,10
	1,00	X	2,15	X	1,65	X	2,20

За цим умовним прикладом, що результати порівняльного оцінювання трьох підприємств галузі, можна зробити висновок про те, що підприємство № 2 значно випереджає інші за зваженою рейтинговою оцінкою 1,65, його результат значно кращий. Але навіть такому очевидному лідеру слід звернути увагу на свою ділову репутацію, а також організацію надання послуг, де конкурентні переваги є значними не настільки.

Заслужовує уваги індикаторний метод оцінки конкурентоспроможності підприємства за економічними й соціальними стандартами, згідно якого різні співвідношення доходів та ресурсів (капіталу, праці, часу) за порівняння з аналогічними стандартами, які визначаються критеріально-експертним способом, дають можливість проаналізувати конкурентоспроможність підприємства. Така оцінка формується на підставі використання низки показників і стандартів (нормативів, еталонів), за досягнення яких підприємство стає конкурентоспроможним. Існує безліч методів розробки даних стандартів. Серед них переважають експертні (бальні) методи оцінювання. Переглядаючи спеціальну літературу з бізнесу, простежуючи кон'юнктуру ринку та економічну поведінку підприємств, можна виокремити найбільш значущі та найбільш використовувані стандарти, індикатори руху результатів і ресурсів діяльності підприємств, що забезпечують конкурентоспроможність організації, які поділяють на економічні і соціальні [11].

Аналіз та оцінка конкурентоспроможності підприємства здійснюється за такими економічними стандартами: ефективність використання речових та інформаційних ресурсів, економічного простору, часу, технології, рівень доходів. Виходячи з цих індикаторів, можна вибрати належну методику оцінки. За індикатори і відповідні їм показники можна взяти:

1) індикатор використання ресурсів (КР) - це співвідношення між коефіцієнтом доходів підприємства – $K_{дн}$ ([Чистий прибуток підприємства] : [Відрахування до бюджету та соціальних фондів]) та коефіцієнтом ресурсів підприємства - $K_{рп}$ ([Ресурси, авансовані підприємством] : [Ресурси, застосовані підприємством])

Ресурси, авансовані підприємством, — це всі наявні ресурси підприємства у вартісному виразі, включаючи резервні робочі місця, понаднормові запаси сировини, матеріалів, невстановлене обладнання, страховий фонд та фонд ризику.

Ресурси, застосовані підприємством, — це ресурси, авансовані підприємством за відрахуванням ресурсів, що не використовуються (резервні робочі місця, понаднормові запаси сировини, матеріалів, невстановлене обладнання, страховий фонд та фонд ризику):

$$КР = K_{дп} / K_{рп} \rightarrow \max;$$

2) індикатор використання праці (КІП) — це співвідношення чистого прибутку підприємства ($ЧП_{п}$) і вартості робочих місць підприємства ($ВРМ_{п}$).

Вартість робочих місць підприємства у формулі — це середньорічна вартість робочих місць підприємства, яка визначається порівнюванням

середньорічної вартості основних фондів і середньорічної кількості робочих місць.

$$KPr = ЧП_{П} / ВРМ_{П} \rightarrow \max;$$

3) **індикатор місткості ринку (КМ)** - це співвідношення балансового прибутку підприємства (БП_П) і прибуткової місткості ринку даного товару (ПМР_Т).

Прибуткова місткість ринку визначається сукупним грошовим попитом споживачів на товар за відрахуванням тієї умовної частини попиту, яка спрямовується на відшкодування витрат на виробництво і реалізацію товару.

$$КМ = БП_{П} / ПМР_{Т} \rightarrow \max;$$

4) **індикатор дохідності (КД)** — це співвідношення валового доходу підприємства у розрахунку на одного робітника, включаючи власників підприємства (ВДП_р), і аналогічного доходу, який отримується в комерційній сфері (галузі) діяльності в цілому в економіці країни (КомВДП_р):

$$КД = ВДП_{р} / КомВДП_{р} \rightarrow \max;$$

5) **індикатор використання часового ресурсу (КЧ)** - співвідношення між часом, за який вимірюється отриманий валовий дохід підприємства (V), і часом, який необхідний для збільшення цього показника вдвічі (t_{2вд}):

$$КЧ = t_{вд} / t_{2вд} \rightarrow \max.$$

Наведені показники зіставляються з аналогічними нормативними або фактичними показниками конкурентів, що дає змогу оцінити індивідуальний рівень конкурентоспроможності підприємства за економічними стандартами.

Відносно встановленого рівня конкурентоспроможності потенціалу підприємства залежно від глобалізації цілей дослідження будується матриця конкурентоспроможності потенціалу підприємства (МКПП), у якій відображаються відносні величини вибраних стандартів (індикаторів) і їхнє відсотково-бальне вираження.

Для більшої наочності приклад матриці конкурентоспроможності підприємства (табл. 2) ілюструється умовними даними.

Таблиця 2

МАТРИЦЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

№	Рівень КПП	Стандарти									
		КР		АП _р		КМ		КД		КЧ	
		відн. од.	бал	відн. од.	бал	відн. од.	бал	відн. од.	бал	відн. од.	бал
1	Світове лідерство	5	100	3,5	100	0,5	100	1	100	0,7	100
2	Світовий стандарт	3,81	76,2	2,8	80	0,44	88	0,9	90	0,62	88,57

3	Національне лідерство	2,94	58,8	2,5	71,42	0,36	71	0,78	78	0,46	65,71
4	Національний стандарт	2,46	49,2	2,4	68,57	0,30	59	0,66	66	0,36	51,43
5	Галузеве лідерство	2,18	43,6	2,06	58,85	0,19	38	0,51	51	0,27	38,58
6	Галузевий стандарт	1,67	33,4	1,6	45,71	0,07	13	0,38	38	0,15	21,43
7	Пороговий рівень	1,33	26,6	1	28,57	0,01	2	0,15	15	0,09	12,85
8	Підприємство	0,6	12	1,9	54,29	0,03	6	0,3	30	0,4	57,14

У матриці конкурентоспроможності вищий рівень індикатора, отриманий експертним способом, беруть за 100 балів. На основі наведених даних можна дати бальний розрахунок рівня конкурентоспроможності як щодо окремих індикаторів, так і щодо їх комплексу в цілому. При цьому формула розрахунку загального фактичного рівня конкурентоспроможності підприємства за економічними стандартами (ЗКШЕ) на рівні, вибраному із семи можливих, матиме такий вигляд:

$$ЗКШЕ = \frac{КР8б + КПр_{8б} + КМ8б + КД8б + КЧ8б}{КРрб + КПр_{рб} + КМрб + КДрб + КЧрб}$$

де рб - обраний для оцінки конкурентоспроможності рівень (р = 1, 2, ..., 7) у балах; 8б — показники даного індикатора на рівні підприємства в балах.

На рівні галузевого стандарту:

$$ЗКШЕ = \frac{12 + 54,29 + 6 + 30 + 57,14}{33,4 + 45,71 + 13 + 38 + 21,43} = \frac{159,43}{151,54} = 1,052.$$

На рівні галузевого лідерства:

$$ЗКШЕ = \frac{12 + 54,29 + 6 + 30 + 57,14}{43,6 + 58,85 + 38 + 51 + 38,58} = \frac{159,43}{230,03} = 0,693.$$

Отже, за наведеним прикладом рівень конкурентоспроможності підприємства відповідає галузевому стандарту (оскільки ЗКШЕ ≥ 1).

На основі запропонованої матриці конкурентоспроможності підприємства складаємо таблицю резервів (Р) і втрат (В) потенціалу підприємства (табл. 3) і здійснюємо її аналіз.

Таблиця 3.

РЕЗЕРВИ І ВТРАТИ ПІДПРИЄМСТВА

№	Резерви і втрати ПП	Стандарти										
		КР		КП _р		КМ		КД		КЧ		Разом
		відн. од.	бал	відн. од.	бал	відн. од.	бал	відн. од.	бал	відн. од.	бал	
Резерви:												

1	Світове лідерство	—	—	1,6	45,71	0,47	94	0,7	70	0,3	42,86	252,57
2	Світовий стандарт	—	—	0,9	25,71	0,41	82	0,6	60	0,22	31,43	117,14
3	Національне лідерство	—	—	0,6	17,13	0,33	65	0,48	48	0,06	8,57	197,7
4	Національний стандарт	—	—	0,5	14,28	0,27	53	0,36	36	—	—	71,57
5	Галузеве лідерство	—	—	0,16	4,56	0,187	32	0,21	21	—	—	187
н	Галузевий стандарт	—	—	—	—	0,04	7	0,08	8	—	—	68,71
	Втрати	-0,73	-14,6	—	—	—	—	—	—	-	-	-14,6
	Резерви	—	—	—	107,39	—	333	—	243	—	82,86	766,25
	Сума втрат чи резервів у балах*		-14,6	—	107,39	—	333	—	243	—	82,86	751,65

* Якщо втрати > 0, то всі резерви = 0, і навпаки.

Резервами для підприємства є різниця між: більш високими показниками того чи іншого стандарту (індикатора) і реальною величиною показників самого підприємства.

Втратами є різниця між величиною порогового рівня стандарту і величиною цього стандарту для підприємства.

Крім точних даних про резерви і втрати, отриманих з табл. 3, експертна комісія підприємства повинна знати обсяги інвестицій (I), час (O), економічний ефект (E_e), які потрібні для прийняття рішення про заходи щодо підвищення рівня того чи іншого індикатора (стандарту). Для кінцевих висновків потрібно розрахувати два показники:

1) коефіцієнт ефективності використання інвестицій:

$$Ke_i = E_e / I \rightarrow \max;$$

2) інтегральний коефіцієнт ефективності використання інвестицій і часу:

$$K_{int} = Ke_i / t \rightarrow \max,$$

де *i* — це проміжок часу між інвестуванням капіталу і отриманням ефекту.

Результати проведених розрахунків зводяться в таблицю для вибору стратегії стосовно підвищення конкурентоспроможності потенціалу підприємства (табл. 4).

Таблиця.4

ВИБІР СТРАТЕГІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ

**КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА (ДЛЯ РІВНЯ
СВІТОВОГО ЛІДЕРСТВА)**

№	Індикатори	Засоби та ресурси для досягнення цілі				
		Інвестиції (I)	Час (t)	Економічний ефект (Ee)	Інтегральний коефіцієнт ефективності (K)	Пріоритети (стратегія підприємства)*
1	РКР,	7500	8	8000	0,1333	5
2	РКПрІ	8000	7	9000	0,1607	4
3	РКМ,	6500	6	7000	0,1795	2
4	РКДІ	5000	9	7500	0,1667	3

*Представлений аналіз необхідно доповнити дослідженням динаміки резервів, втрат та інтегрального коефіцієнта ефективності (табл. 5).

Таблиця.5

**ДИНАМІКА БАЛЬНИХ ОЦІНОК РЕЗЕРВІВ,
ВТРАТ ТА ІНТЕГРАЛЬНОГО КОЕФІЦІЄНТА ЕФЕКТИВНОСТІ
ПІДПРИЄМСТВА**

№	Резерви, втрати, ефективність	Періоди							
		t ₁	t ₂	t ₃	t ₄	t ₅	t ₆	t ₇	t ₈
1	Темпи зміни резервів (ТзР)	0,4	0,45	0,6	0,9	1,2	1,45	1,85	2,2
2	Темпи зміни втрат (ТзВ)	0,35	0,21	0,19	0,16	0,12	0,1	0,09	0,09
3	Темпи зміни інтегрального коефіцієнта ефективності потенціалу підприємства (ТзК _{Ім})	0,6	1,0	1,2	1,8	2,0	2,15	2,3	2,35

Коефіцієнт успіху в галузі підвищення конкурентоспроможності підприємства розраховується так:

$$Y = (T_{\text{кінт}} - T_{\text{зв}}) / T_{\text{зв}} \rightarrow \max.$$

За даними табл. 5 розраховується коефіцієнт успіху в галузі підвищення конкурентоспроможності підприємства за періодами і графічно зображуються «стріли» конкурентного успіху (рис. 4):

$$U_{t_1} = (0,6 - 0,35) / 0,4 = 0,625;$$

$$U_{t_5} = (2,0 - 0,12) / 1,2 = 1,567;$$

$$U_{t_2} = (1,0 - 0,21) / 0,45 = 1,755;$$

$$U_{t_6} = (2,15 - 0,1) / 1,45 = 1,414;$$

$$U_{t_3} = (1,2 - 0,19) / 0,6 = 1,683;$$

$$U_{t_7} = (2,3 - 0,09) / 1,85 = 1,195;$$

$$U_{t_4} = (1,8 - 0,16) / 0,9 = 1,822;$$

$$U_{t_8} = (2,35 - 0,09) / 2,2 = 1,027.$$

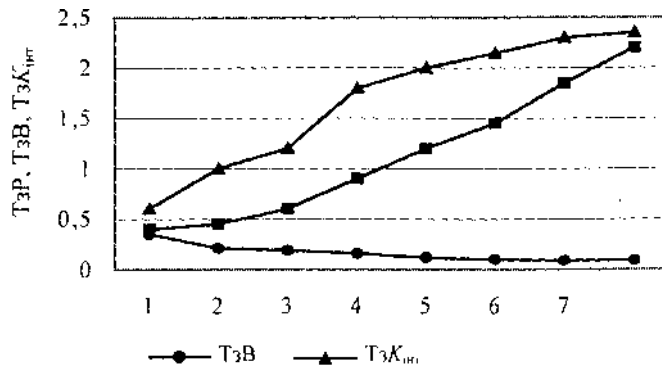


Рис. 4. «Стріли» конкурентного успіху

Найприйнятнішим був варіант, коли динаміка втрат стрімко знижується до нуля, а лінію темпів зміни інтегрального коефіцієнта ефективності розміщено вище за лінію темпів зміни резервів, причому досить близько від неї. Максимальний успіх при цьому досягається, коли $TzB = 0$, а $TzK_{інт} > TzP$. Це означає, що підприємство стрімко поліпшує рівень конкурентоспроможності.

У розвинутих країнах велику роль в оцінці конкурентоспроможності підприємства відіграють соціальні стандарти, тобто нормативи, які характеризують соціальну конкурентоспроможність підприємства або соціальну якість підприємства. Ця оцінка базується на результатах чотирьох рейтингів, а саме: рейтинг споживачів (Pc), діловий рейтинг (Pd), рейтинг престижу (Pn), міжнародний рейтинг (Pm). Порівнюючи сумарні бали оцінки рейтингів власних і рейтингів конкурентів, отримуємо показник, який відображає рівень конкурентоспроможності потенціалу підприємства за соціальними стандартами.

$$ЗКППc = \frac{Pc_n + Pd_n + Pn_n + Pm_n}{Pc_k + Pd_k + Pn_k + Pm_k} \rightarrow \max .$$

Якщо $ЗКППc_n > ЗКППc_k$, то підприємство може вважати себе на даний момент у соціальному плані конкурентоспроможним. А якщо ситуація склалася навпаки, то підприємство ризикує втратити й економічну конкурентоспроможність.

За позитивних значень загальних коефіцієнтів ефективності за економічними і соціальними стандартами показник конкурентоспроможності підприємства має такий вигляд:

$$КПП = \frac{ЗКППe_n + ЗКППc_n}{ЗКППe_k + ЗКППc_n} \rightarrow \max$$

Метод експертних оцінок. Цей метод можна використовувати як один з варіантів оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства. Слід зауважити, що цю методику розроблено з урахуванням таких основних моментів: підприємство є малим; підприємство виробляє один вид продукції.

Загальний показник конкурентоспроможності потенціалу підприємства дорівнюватиме середньостатистичній сумі зважених числових показників за кожною з груп, тобто:

$$\text{КПП } \text{''УКООП''} = (5,15 + 6,16 + 6,68 + 6,62 + 7,41 + 4,63) / 6 = 36,65/6 = 6,11;$$

$$\text{КПП } \text{''ТАКО''} = (3,45 + 4,72 + 6,17 + 6,27 + 5,07 + 4,34) / 6 = 30,02 / 6 = 5,00;$$

$$\text{КПП } \text{''РОВЕКС''} = (2,83 + 3,03 + 3,75 + 5,62 + 5,41 + 1,36) / 6 = 22/6 = 3,67;$$

$$\text{КПП } \text{''ЕЛЕКТА''} = (4,09 + 4,93 + 3,02 + 6,20 + 4,0 + 1,11) / 6 = 23,35/6 = 3,89.$$

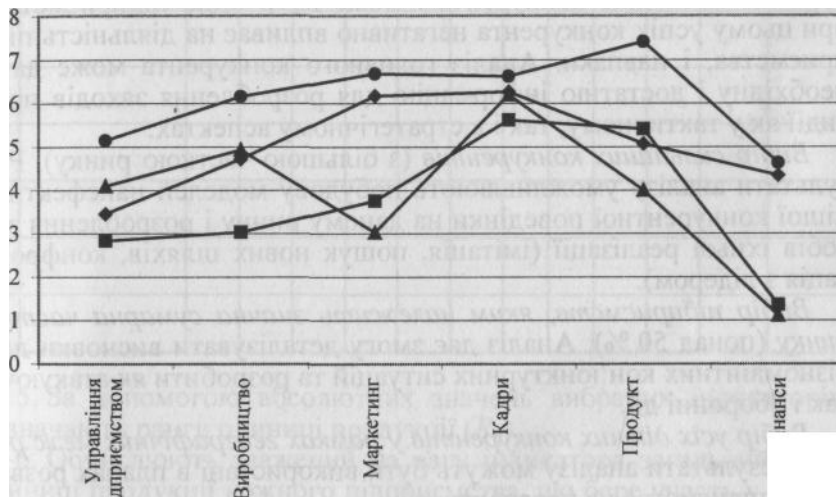
Проведені розрахунки дають підстави для висновку, що підприємство «УКООП» лідирує серед конкурентів, але відстань до найближчого конкурента невелика— 1,11 середньозваженого бала.

Таблиця 3.6

ОБРОБКА ЕКСПЕРТНИХ ОЦІНОК ПО ПІДПРИЄМСТВУ «УКООП», бал

Назва показників	Місяці розрахункового року												Середній бал	Питома вага	Усього
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
Управління підприємством															
Цілі і стратегія	6	7	6	2	8	9	9	6	6	8	5	6	6,5	0,5	3,25
Система мотивації	2	1	2	3	4	1	2	4	5	5	3	2	2,83	0,25	0,71
Загальні цінності	4	5	4	3	4	5	6	5	6	4	5	6	4,75	0,25	1,19
Підсумок															5,15
Виробництво послуг															
Стан та рівень використання виробничих потужностей	6	6	5	4	6	7	6	4	3	4	5	6	5,17	0,3	1,55
Гнучкість торгових ліній	2	3	2	4	6	6	3	2	2	6	5	4	3,75	0,15	0,56
Якість обслуговування та надання послуг	7	7	6	8	7	6	5	6	6	7	4	9	6,5	0,25	1,63
Стан НДДКР	8	9	8	9	7	10	9	8	8	7	6	8	8,08	0,3	2,42
Підсумок															6,16
Маркетинг															
Планування, організація та контроль збуту	8	9	7	10	10	6	6	8	9	7	9	8	8,08	0,3	2,42
Рівень охоплення	3	3	4	3	4	6	6	5	4	6	5	6	4,58	0,2	0,92
Умови оплати	3	2	3	3	2	2	3	4	1	4	2	3	2,67	0,05	0,13

Пряма реклама продукції	5	6	5	6	7	6	5	6	7	8	5	9	6,25	0,2	1,25
Згадування в ЗМІ	3	4	3	5	3	2	4	5	3	2	5	4	3,58	0,05	0,18
Участь у виставках	9	8	8	9	10	10	9	8	9	10	8	9	8,92	0,20	1,78
Підсумок														6,68	
Кадри															
Вікова структура	6	7	8	5	8	8	6	8	9	8	5	9	7,25	0,2	1,45
Рівень освіти	4	5	5	6	4	6	5	4	3	3	4	3	4,34	0,2	0,87
Кваліфікація	7	8	6	8	9	4	9	6	8	7	8	6	7,17	0,6	4,3
Підсумок														6,62	
Продукт															
Якість	7	8	8	8	7	8	8	9	8	8	7	8	7,83	0,19	1,49
Ціна	4	3	2	2	1	3	4	1	2	2	1	1	2,17	0,04	0,09
Технічні параметри	8	8	9	10	10	8	9	10	10	8	9	9	9,0	0,29	2,61
Надійність і гарантійний строк	5	6	5	4	6	7	6	6	5	7	6	6	5,75	0,08	0,46
Повнота технічного сервісу	4	3	5	3	3	4	4	3	5	4	3	2	3,58	0,04	0,14
Забезпечення запчастинами	6	5	6	8	4	5	6	5	7	7	5	8	6,0	0,13	0,78
Строк служби	6	6	5	7	8	6	6	4	4	5	6	5	5,67	0,05	0,28
Унікальність	10	10	10	9	9	10	10	10	9	9	10	10	9,67	0,11	1,06
Патент	8	9	6	6	9	10	9	9	7	8	9	8	8,08	0,04	0,32
Торгова марка	6	6	7	5	6	4	3	6	6	7	7	8	5,92	0,02	0,12
Упаковка	6	7	6	5	3	8	3	4	5	7	6	8	5,67	0,01	0,06
Підсумок														7,41	
Фінанси															
Частка власного капіталу	2	3	2	3	8	8	1	3	3	2	2	3	3,33	0,3	1,0
Фінансовий баланс	1	1	2	8	8	9	2	1	2	3	4	5	3,83	0,4	1,58
Можливість отримання кредиту	9	9	8	7	8	9	8	7	6	4	5	4	7,0	0,3	2,1
Підсумок														4,63	



Таблиця 7

РЕЗУЛЬТАТИ ОБРОБКИ ЕКСПЕРТНИХ ОЦІНОК ПІДПРИЄМСТВ-КОНКУРЕНТІВ ФІРМИ «УКООП»

№	Конкуренти	Підсумки оцінок за групами показників					
		Управління підприємством	Надання послуг	Маркетинг	Кадри	Продукт	Фінанси
1	«ПАКО»	3,45	4,72	6,17	6,27	5,07	4,34
2	«РОВЕКС»	2,83	3,03	3,75	5,62	5,41	1,36
3	«ЕЛЕКТА»	4,09	4,93	3,02	6,2	4,0	1,11
	«УКООП»	5,15	6,16	6,68	6,62	7,41	4,63

Метод набору конкурентоспроможних елементів. Це синтезований метод визначення конкурентоспроможності потенціалу підприємства, побудований на тому, що конкурентоспроможність продукції підприємства є її головною складовою.

Алгоритм методу є таким:

1. Передовсім формується перелік індикаторів (IND_j , де $j = 1 \dots m$), які беруть за базу оцінки конкурентоспроможності конкретного виду продукції, що оцінюється.

2. Експертним способом для кожного індикатора встановлюється його вага ($Vaga_j$, де $j=1 \dots m$) у загальній оцінці за умови, що $\sum Vaga_j = 1$.

3. Службою маркетингу підприємства-об'єкта оцінки пропонується n -вибір підприємств з аналогічною продукцією, які є найближчими конкурентами.

Важливе значення для оцінки конкурентоспроможності підприємства відіграє правильний вибір підприємств-конкурентів для дослідження. Існує кілька підходів до визначення таких підприємств.

Вибір найближчих, конкурентів. За умов олігополістичної конкуренції головним конкурентом може бути одне підприємство, при цьому успіх конкурента негативно впливає на діяльність підприємства, і навпаки. Аналіз

головного конкурента може дати необхідну і достатню інформацію для розроблення заходів протидії як у тактичному, так і в стратегічному аспектах.

Вибір сильніших конкурентів (з більшою часткою ринку). Результати аналізу уможливають побудову моделей найефективнішої конкурентної поведінки на даному ринку і розроблення засобів їхньої реалізації (імітація, пошук нових шляхів, конфронтація з лідером).

Вибір підприємств, яким належить значна сумарна частка ринку (понад 50 %). Аналіз дає змогу деталізувати висновки для різноманітних кон'юнктурних ситуацій та розробити як атакуючі, так і оборонні дії.

Вибір усіх діючих конкурентів у рамках географічних меж ринку. Результати аналізу можуть бути використані в планах розвитку підприємства на перспективу.

Вибір усіх можливих конкурентів. Крім діючих підприємств розглядаються всі потенційні конкуренти: підприємства, що будуються; підприємства, що мають виробничі потужності, які можна перепрофілювати на випуск або продаж нової продукції без значних витрат часу і ресурсів; інноваційні фірми; нові фірми, які утворились через придбання аутсайдерів даної галузі великими фірмами інших галузей; нові спільні підприємства.

4. На підставі отриманої інформації будують матрицю визначення конкурентоспроможності одиниці продукції підприємства, що служить об'єктом оцінки (табл.8).

Таблиця 8

МАТРИЦЯ ВИЗНАЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ОДИНИЦІ ПРОДУКЦІЇ

№	Вага індикатора	Vaga ₁		Vaga ₂		Vaga ₃		...		Vaga _m		Rang _i	K _{sop_{ia}}
	Індикатор	IND ₁		IND ₂		IND ₃		...		IND _m			
	Підприємство	абс. зн.	ранг R _{ij}	абс. зн.	ранг R _{ij}	абс. зн.	ранг R _{ij}			абс. зн.	ранг R _{ij}		
1	Об'єкт оцінки												
2													
3													
...													
n													

5. За допомогою абсолютних значень вибраних індикаторів визначають ранги одиниці продукції (R_{ij}).

6. Обчислюють зважений на вагу індикатора загальний ранг одиниці продукції кожного підприємства, що бере участь у масиві оцінки, за формулою:

$$Rang_j = \sum R_{ij} \cdot Vaga_j$$

7. Після встановлення загальних рангів знаходять підприємство-лідер (*B*) та підприємство-аутсайдер (*A*) щодо даної одиниці продукції, а також діапазон відстані аутсайдера від лідера (*D*) за формулою:

$$D_v = \text{Rang}_A - \text{Rang}_L$$

Діапазон відстані аутсайдера від лідера дає уявлення про розмежування підприємств у конкурентному середовищі тобто належність підприємства до аутсайдерів чи лідерів, його становище у різних зонах та використання своїх можливостей. Радіус кола лідерів (аутсайдерів) дорівнює чверті відстані аутсайдера від лідера.

8. Конкурентоспроможність одиниці продукції визначають за формулою:

$$KS_{op_{ia}} = (\text{Rang}_A - \text{Rang}_j) / D_v$$

9. Для визначення конкурентного статусу підприємства за всією номенклатурою продукції, необхідно провести аналогічні розрахунки для всіх видів продукції, а потім звести отримані результати в підсумкову таблицю, де має бути наявна також інформація щодо продукції та фактичними обсягами продажу (табл. 9).

Таблиця 9

ПІДСУМКОВА ТАБЛИЦЯ ДЛЯ ВИЗНАЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА-ОБ'ЄКТА ОЦІНКИ

№	Продукція	$KS_{op_{ia}}$	Структура виробництва продукції за проектною потужністю (S_v)	Структура фактичного продажу продукції (sp)	Скорогована $KS_{op_{ij}}$ на S_v (р. 2 • р. 3 / 100)	Скорогована $KS_{op_{ij}}$ на S_v (р. 2 • р. 4 / 100)	Резерв конкурентоспроможності RKS_{ia} (р.5-р.6)	Ранг конкурентоспроможності підприємства, Rang_{kmp}
	1	2	3	4	5	6	7	8
1								
2								
...								
<i>a</i>								
			100	100				
	Конкурентоспроможність потенціалу підприємства							

10. Ранг конкурентоспроможності потенціалу підприємства визначається за формулою:

$$\text{Rang}_{kmp} = KS_{op_{ia}} \cdot (1 - RKS_{ia})$$

11. Рівень конкурентоспроможності потенціалу підприємства розраховується, як середній ранг конкурентоспроможності за всією номенклатурою продукції.

Конкурентоспроможність товару, без сумніву, є головною складовою конкурентоспроможності підприємства, але не треба забувати, що до його

складу входять такі важливі елементи, як виробничий, фінансовий, управлінський потенціали, конкурентоспроможність яких треба враховувати, визначаючи остаточний рівень конкурентоспроможності організації

Запропоновані методики визначення конкурентоспроможності підприємства не претендують на бездоганність, але мають певні переваги в практичному використанні, оскільки можуть давати прийнятні (більш-менш точні) результати навіть в обмеженому інформаційному просторі.

Використана література

1. *Экономическая стратегия фирмы / Под ред. А.П. Градова. – СПб.: Специальная литература, 1999. – 589с.*
2. *Мазаракі А.А. та ін. Економіка торговельного підприємства. Підручник для вузів / Під ред. проф. Н.М. Ушакової. – К.: „Хрещатик”, 1999. – 800с.*
3. *Євдокимова Н.М., Кулієнко А.В. Економічна діагностика: Навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни. – К.: КНЕУ, 2003. – 110с.*
4. *Пастухова В. Визначення стратегічних альтернатив розвитку підприємства на підставі кількісної оцінки впливу маркетингового середовища // Вісник КДТЕУ. – 1999. - №3. – С.57-64.*
5. *Спасова Т.П. Основні чинники та проблеми розвитку торгівлі підприємств споживчої кооперації // Регіональні перспективи. – 2003р. – №4-5 (29-30). – С. 123-125.*
6. *Портер Майкл Е. Стратегія конкуренції / Пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільський. – К.: Основи, 1998. – 390с.*
7. *Ткаченко Н. Методичне забезпечення оцінки конкурентоспроможності товарів// Вісник КДТЕУ.- 1999. - №2. - С. 135-144.*
8. *Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / Пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 578с*
9. *Фаріон І.Д., Чичун В.А., Жукевич С.М. Практикум з стратегічного аналізу для студентів економічних спеціальностей напрямку 0501 “Економіка і підприємництво” всіх форм навчання / За ред. Докт. Екон. Наук, проф.. Фаріона І.Д. – Тернопіль, 2004. – 300с.*
10. *Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: Учебник. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Дело, 2001. – 448с.*
11. *Федонін О.С., Репіна І.М., Олексюк О.І. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навчальний посібник. – К.: КНЕУ, 2003. – 316с.*