

ТЕМА 7

ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1. Необхідність оцінки конкурентоспроможності підприємства

Оцінка конкурентоспроможності підприємства є складним і багатофакторним завданням, яке зводиться до інтерпретації і оцінки системи показників, які характеризують різні сторони діяльності підприємства, що формують його конкурентоспроможність.

Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства дає змогу:

- сформувати управлінські завдання (визначення підходів до виробництва, технології, збуту, найму трудових ресурсів, фінансування матеріального, інформаційного та організаційного забезпечення);
- прийняти управлінське рішення (зменшити витрати, зосередити увагу на конкретному сегменті ринку, укласти відповідні контракти);
- розробити заходи, спрямовані на розвиток і підтримку конкурентних переваг (здійснити інновації, підтримати довгострокові переваги, упередити дії учасників, розробити заходи освоєння нових ринків і залучення коштів інвестора);
- адаптувати підприємство до ринкових умов господарювання, здатних забезпечити перемогу в конкурентній боротьбі за споживача та ринки збуту тощо.

Оцінка розвитку підприємства з точки зору оцінки конкурентоспроможності підприємства здійснюється відповідно до найбільш загальних підходів – структурного та функціонального. В основі структурного підходу до оцінки конкурентоспроможності підприємства лежить аналіз його позиції на ринку з урахування рівня монополізації галузі, тобто концентрації виробництва і капіталу, наявності вхідних бар'єрів для нових підприємств, що вступають до галузевого ринку, ступеня диференціації продукції, можливості технологічних нововведень та економії на масштабах виробництва. Функціональний підхід полягає у визначенні конкурентоспроможності підприємства за показниками ефективності виробництва, фінансового стану, збуту та конкурентоспроможності товару. Перевагою функціонального підходу є використання тих груп показників, які дають змогу більш об'єктивно оцінити найважливіші сфери діяльності підприємства, зокрема фінансово-господарську діяльність підприємства (продуктивність праці та фондівіддача, показники ліквідності та платоспроможності підприємства, рентабельності продажу тощо), та визначити його місце на галузевому ринку. однак цей підхід не дає змогу врахувати такі характеристики конкурентоспроможності підприємства, як імідж та потенціал підприємства.

Крім того, для оцінки конкурентоспроможності підприємства з аналізом ступеня стійкості положення підприємства на галузевому ринку, спроможності виробляти продукцію, що користується попитом, використовуються окремі кількісні показники: відношення прибутку до загальної вартості продажу (підвищення цього показника свідчить про підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства); співвідношення загальної вартості

продажу та вартості нереалізованої продукції, що свідчить про зміну попиту на продукцію підприємства і, відповідно, його конкурентоспроможності; відношення загальної вартості продажу до вартості матеріальних виробничих запасів, що показує зміну обігу запасів внаслідок зміни попиту на продукцію та запасів сировини. Як правило, кожен підхід до оцінки конкурентоспроможності розроблений не для всіх однорідних підприємств, а для одного-двох. Залежно від того, з якою метою і ким проводиться оцінка конкурентоспроможності, значно коливаються кількість факторів, які беруть участь в оцінці, їх якісний склад та значення.

Для оцінки конкурентоспроможності підприємства використовується цілий ряд методів, що пояснюється неоднозначністю наявних методичних підходів у дослідженні конкурентоспроможності підприємства. узагальнюючи наявні наукові дослідження з цього питання, всю сукупність методів оцінки конкурентоспроможності підприємства можна класифікувати за такими ознаками: за об'єктом оцінки (продукції, персоналу, потенціалу); за способом здійснення оцінки (індикаторні, матричні, графічні, математичні); за напрямом формування інформаційної бази (критеріальні, експертні); за видами використовуваних показників (диференційовані, комплексні); за періодом розрахунку (фактичні, прогностичні); за можливістю розроблення управлінських рішень (поточні, стратегічні). основні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства наведені у табл. 1.

Таблиця 1 – Система методів оцінки конкурентоспроможності підприємства

Назва групи	Назва методу
Матричні Полягають у визначенні кількісного значення інтегрального рейтингового показника розвитку окремого підприємства або графічному визначенні його позиції за певними параметрами, а також дають змогу здійснити аналіз окремих аспектів діяльності підприємства, середовища функціонування, ринкової позиції; визначити основні напрями подальшого розвитку.	1. Матриця «Бостонської консалтингової групи» (БКГ). 2. Матриця І. Ансоффа. 3. Матриця МакКінсі. 4. Матриця конкурентних стратегій М.Портера. 5. Матриця Томпсона-Стрікланда. 6. SWOT-аналіз. 7. SPACE-аналіз. 8. STEP-аналіз.
Графічні Забезпечують наочність сприйняття кінцевих результатів оцінки, інтерпретованих у графічних об'єктах (рисунках, графіках, діаграмах тощо), щодо наведення відповідних розрахунків та логічних висновків.	1. Графіки порівнянь. 2. Аналітичні графіки. 3. Ілюстративні графіки. 4. Діаграми. 5. Картограми. 6. Картодіаграми. 7. Моделі розвитку, засновані на теорії життєвого циклу.

Індексні Базуються на комплексній характеристиці відносної зміни елементів розвитку підприємства у часі, просторі або порівняно з еталоном, які внаслідок наявності функціональної залежності між ними представлені системою взаємопов'язаних показників за принципом представлення інтегрального результату через його складові.	1. Метод, що ґрунтується на визначенні конкурентоспроможності продукції. 2. Метод, що ґрунтується на теорії ефективної конкуренції. 3. Метод, що ґрунтується на визначенні силореактивної позиції. 4. Метод, що ґрунтується на теорії рівноваги фірми та галузі. 5. Метод інтегральної оцінки. 6. Метод бенчмаркінгу.
Аналітичні Базуються на здійсненні розрахунково-аналітичних операцій з вхідними даними. При цьому залежно від конкретної методики аналізу застосування цих методів може передбачати як прості арифметичні операції, так і досить складні розрахунки.	1. Метод різниць. 2. Метод рангів. 3. Метод балів. 4. Методи експертної оцінки. 5. Системи диференціальних рівнянь.

2. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Існують різні методи аналізу конкурентних переваг, але найбільш широко розповсюдженими є методи, які характеризують ринкові позиції підприємства (продукції). Вони поділяються на формальні та матричні моделі дослідження окремого виду діяльності (бізнесу) підприємства. Серед формальних методів слід виділити:

- модель М. Портера;
- модель продукт-ринок (І. Ансоффа);
- модель накопиченого досвіду;
- модель ЖЦП (життєвого циклу продукту);
- модель ЖЦТ (життєвого циклу технологій).

До матричних належить:

- модель БКГ;
- метод «Мак-Кінзі»;
- модель Shell/DPM;
- модель Хофера/Шенделя;
- метод ADL;
- метод PIMS.

І. Методи, які характеризують рівень менеджменту підприємства:

- метод комплексного стратегічного аналізу SWOT;
- метод комплексного стратегічного аналізу SPACE;
- метод LOTS;
- метод експертного оцінювання;
- метод картування стратегічних груп.

II. Методи, які характеризують рівень фінансово-економічної діяльності підприємства:

- Методи фінансово-економічного аналізу;
- Методи прогнозування фінансово стану підприємства.

Розглянемо кожен із представлених методів та визначимо особливості їхнього застосування.

Методи, що характеризують ринкові позиції підприємства, доцільно поділити на формальні та матричні моделі дослідження.

Формальні моделі прийнято розуміти в термінології економіко-математичних методів, як відображення економічних процесів і явищ. В ринковій же економіці великого поширення набуло поняття моделі як інструменту вироблення стратегій, не обов'язково формалізованої у вигляді математичних відносин, однак такої, що відображає динамічність процесів у зовнішньому і внутрішньому середовищі. В таблиці 2 представлено формальні моделі дослідження окремого виду діяльності (бізнесу) підприємства, їх переваги та недоліки, а також доцільність застосування.

Таблиця 2 – Формальні моделі дослідження окремого виду діяльності (бізнесу) підприємства

Метод аналізу	Переваги	Недоліки	Доцільність застосування
Модель конкурентної переваги (М. Портера)	Дає можливість визначити всебічний вплив зовнішніх сил на конкуренцію	За наявності особливої позиції на ринку, відомо як досягнути переваги над конкурентами; концентрація тільки одному виді стратегії	Можливе та необхідне
Модель продукт-ринок (І.Ансоффа)	Дозволяє оптимізувати розподіл ресурсів підприємства і визначити характеру його дій на ринку	Для проведення аналізу потрібні кваліфіковані кадри зі спеціальною підготовкою; можуть виникати проблеми зі збиранням даних	Можливе та необхідне
Модель накопиченого досвіду	Дозволяє оцінити закономірність формування затрат залежно від питомого обсягу виробництва, дає можливість порівняти витрати конкурентів, які діють на одному і тому ж ринку, і виявити необхідність зміни стратегії	Для секторів економіки і ринків з низькими темпами розвитку збільшення виробництва з метою зменшення витрат може привести до перевиробництва продукту.	Можливе для окремих секторів економіки
Модель життєвого циклу товару	Знання стадій життєвого циклу товару дає можливість планувати та оцінювати затрати, прибутки та інвестиції підприємства	Ускладнюється визначення фази, в якій перебуває попит на той чи інший товар у випадку коли модель є нетрадиційною (при відсутності окремої фази)	Можливе для формування прогнозів еволюції первинного попиту в конкретній стратегічній зоні господарювання

Розглянемо модель конкурентної переваги за М. Портером. В основу моделі покладена матриця конкурентної переваги, яка запропонована американським вченим. Вибір стратегії обумовлюється характером конкурентної переваги фірми: за витратами чи через диференціацію продукту, які можна застосовувати як для усього ринку, так і для окремого (сфокусованого) його сегменту. Згідно з моделлю існують три базові конкурентні стратегії:

- 1) лідерства у витратах;
- 2) диференціації;
- 3) спеціалізації.

Прикладами компаній, які застосовують стратегію лідерства за витратами, є: Texas Instruments (побутова електроніка), Emerson Electric (електродвигуни), Hyundai (автомобільна промисловість), Commodore (офісне устаткування). Головне завдання при виборі такої стратегії, це мінімізувати витрати на собівартість своєї продукції та обійти конкурентів.

Характерними прикладами стратегії диференціації, використовують всесвітньо відомі бренди: «Coca-Cola» і «Оболонь» у сфері напоїв, Toshiba і «LG» в електроніці, якісне обслуговування замовників комп'ютерної продукції компанією IBM; електронні вироби з унікальною конструкцією компанії Hewlett Packard та Iphone.

Мета стратегії спеціалізації – це якомога більше задовольняти потреби споживача. Ця стратегія може ґрунтуватись як на диференціації, так і на лідерстві у витратах, або на обох конкурентних перевагах у межах цільового сегмента. Наприклад, марка автомобіля «Mercedes-Benz» призначена для заможних людей, оскільки задовольняє їхні потреби краще, ніж автомобілі інших фірм. Загалом стратегія концентрації сприяє досягненню великої частки ринку у вузькому сегменті при малій частці ринку загалом.

Рекомендації М. Портера щодо генерації стратегічних альтернатив ґрунтуються на тому, що організація вже має певні конкурентні переваги, але не завжди відомо, за рахунок чого вони досягнуті. Здебільшого модель застосовують у випадку сповільненого зростання та стагнації галузей.

Перейдемо до наступного методу – модель продукт-ринку. В основу моделі покладена матриця, запропонована І. Ансоффом, яка дозволяє оптимізувати розподіл ресурсів підприємства і визначити характер його дій на ринку. Вибір конкретної стратегії залежить від рівня насичення ринку та можливостей до постійного оновлення виробництва. Напрями розширення бізнесу підприємства залежать від типу ринку, на якому воно діє, і від товару, який воно реалізує. Якщо підприємство діє на освоєному ринку та реалізує освоєний продукт йому доцільно вибрати стратегію глибокого проникнення на ринок, якщо ж новий продукт – стратегію розроблення нового продукту. Якщо підприємство діє на новому ринку та реалізує освоєний продукт йому доцільно вибрати стратегію розширення ринку, якщо ж новий продукт – стратегію диверсифікації. Отже, визначення напряму розвитку за цією моделлю ґрунтується на товарно-ринковій характеристиці організації, що дає змогу їй розвиватися у межах однієї чи кількох галузей. Однак, часто

висловлюють припущення, що матрицю І. Ансоффа слід доповнити ще однією компонентою, яка визначає регіон або країну, де планують освоїти ринок.

Наступна модель накопиченого досвіду, передбачає формування стратегії в напрямку мінімізації витрат. Її сутність полягає в тому, що більша частка підприємства в певному секторі економіки обумовлює більший сумарний накопичений обсяг виробництва, а отже і нижчі питомі витрати на одиницю продукції. Іншими словами, досягнення більш низьких витрат порівняно з конкурентами залежить від становища підприємства у відповідному секторі економіки і на ринку. Така модель є практичною, але може використовуватись лише в тих секторах економіки, де затрати відіграють головну роль.

За допомогою моделі життєвого циклу товару можна сформувати на підприємстві стратегію в сфері «продукт-ринок». На основі моделі життєвого циклу товару здійснюють планування виробництва сукупності продуктів, які знаходяться на різних стадіях життєвого циклу товару (дослідження (виникнення), введення на ринок, зростання, насичення, падіння) і формують стратегії щодо різних продуктів на окремих стадіях життєвого циклу. 5 стадій життєвого циклу товару відкладаються на осі абсцис (час), а вісь ординат відображає обсяг реалізації (прибутку).



Рисунок 1 – Крива Життєвого циклу товару

ЖЦТ визначають для кожного продукту, оскільки тривалість окремих стадій та характер кривої залежить від сукупності факторів, які для кожного продукту різні. Життєвий цикл наперед визначає певну часову послідовність фаз, але на перебіг подій може активно вплинути організація, або чинники зовнішнього середовища; ЖЦТ не завжди має традиційний вигляд, наприклад, може бути відсутня фаза впровадження чи фаза зрілості, тобто спостерігається перехід від зростання до спаду. Все це ускладнює визначення фази, в якій перебуває попит на той чи інший товар. Метод дуже зручний для формування прогнозів еволюції первинного попиту на продукцію.

Невід'ємною частиною формальних методів дослідження виступає – модель ЖЦТ. Ця модель дозволяє підприємству в майбутньому зберегти та

закріпити свої конкурентні переваги. Модель основана на концепції життєвого циклу, врахування якого при прийнятті стратегічних рішень дає можливість оцінити рівень розвитку технології і результатів її використання, що сприяє оптимальному розподіленню коштів та їх інвестуванню в передові і перспективні технології виробництва. Вище перераховані методи використовуються в тих компаніях, які прагнуть зберегти та розширити, збільшити кількість своїх конкурентних переваг.

Переваги і недоліки, а також доцільність застосування матричних методів представлено в таблиці 3.

Таблиця 3 – Матричні (портфельні) методи

Метод аналізу	Переваги	Недоліки	Доцільність застосування
Метод Бостонської консалтингової групи (БКГ).	Висока придатність для вироблення стратегій; можливість деталізації стратегічних проблем підприємства; є основою для аналізу взаємодії між різними напрямками діяльності і різних стадій розвитку кожного напрямку діяльності	Оцінка стратегічних позицій бізнесу, стратегічних економічних елементів здійснюється лише за двома характеристиками; темп зростання ринку не завжди адекватно оцінює привабливість ринку;	Можливе нечіткість рекомендацій; важко визначити важливість факторів; різні підходи до оцінки СПБ;
Метод (модель) МакКінсі	Широка сфера застосування порівняно з матрицею BCG; диференційована оцінка підприємства; детальний аналіз привабливості ринку і за рахунок збільшення кількості оціночних факторів	Не враховується можливість активного впливу підприємства на зовнішнє оточення;	Можливе
Модель компанії Шелл (модель Shell/DPM)	Застосування стратегії системи якісних і кількісних показників дозволяє обґрунтувати стратегічний вибір; забезпечує можливість підтримки балансу між надлишком і дефіцитом коштів шляхом розвитку перспективних СПБ підприємства; позиціонування на різних фазах ЖЦП	Застосування (здебільшого) в капіталомістких галузях промисловості; відсутність критерію відбору показників оцінки параметрів матриці; суб'єктивність визначення вагових коефіцієнтів для оцінки показників; неточність результатів порівняння СЗГ, які належать до різних галузей	Можливе, але обмежене
Метод ADL	Конкретизація стратегічного аналізу; можливість визначення призначення, ринків, позиції та внесків кожного сегменту бізнесу підприємства в його господарський портфель; отримання багатоваріантної моделі опису портфеля підприємства, яка дозволяє розглядати усі конкретні стратегії для окремих напрямів бізнесу підприємства	Проблематичність визначення відрізка шляху реальної траєкторії ЖЦ кожного конкретного бізнесу в умовах динамічного розвитку ринку; алгоритмічність і схематичність що може спонукати до механічного прийняття поверхневих помилкових рішень; ігнорування інноваційних стратегій	Можливе

Модель Hofer/Schendel	Дозволяє здійснити позиціонування існуючих видів бізнесу, визначити та сформулювати ідеальний набір із цих видів бізнесу	Основні стратегії в моделі відповідають одночасно декільком клітинкам матриці. Не розглядаються відмінності між сильними, середніми та слабкими видами бізнесу
Метод PIMS	Завдяки використанню емпіричного матеріалу можна скоротити розрив між абстрактним (теоретичним) і конкретним (Модель дозволяє виміряти відносну якість продукту	Об'єктом дослідження здебільшого є організації, які вже завоювали певні позиції на ринку, тому цей метод не можна застосовувати у високотехнологічних галузях.

Розглянемо матрицю Бостонської консалтингової групи. Вона дуже зручна у використанні та дозволяє визначити стратегічну позицію по кожному стратегічному економічному елементу, напрямку діяльності, стратегічній зоні господарювання продукту підприємства, тобто стратегічну позицію бізнесу підприємства, і, на основі її аналізу, обрати правильну (оптимальну) стратегію дій підприємства щодо, виготовлення і реалізації продукції, а також оптимізувати стратегію перерозподілу фінансових потоків між різними стратегічно-економічними елементами. В основу методу покладена матриця БКГ (рисунок 2), яка є методом вироблення стратегічних альтернатив щодо діяльності підприємства в межах його окремих стратегічних економічних елементів і бізнесу.

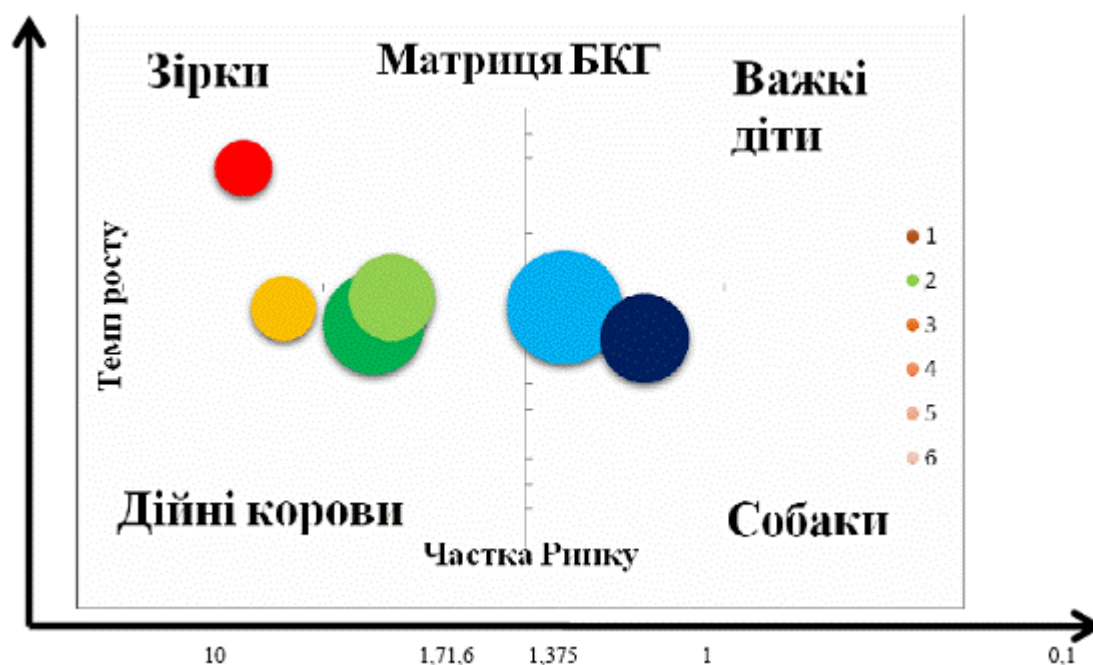


Рисунок 2 – Матриця БКГ

Удосконаленим варіантом матриці БКГ є матриця МакКінсі. Вона будується з метою визначення стратегії інвестицій та розвитку для стратегічних зон господарювання (СЗГ). Її аналіз дозволяє оцінити портфель

продукції підприємства і сформувані стратегію по кожному напрямку діяльності (продукту, СПБ, СЕЕ, СЗГ). Кожен квадрант матриці містить рекомендовану стратегію, яка вказує, що слід робити з даним продуктом (напрямом діяльності, СЗГ, СПБ), а саме:

1. реалізувати стратегію зростання;
2. реалізувати стратегію збереження;
3. реалізувати стратегію виходу з ринку.

Цікавим прикладом може слугувати модель компанії SHELL (модель Shell/DPM). В основі методу лежить удосконалена матриця DPM (Direct Policy Matrix), яка є різновидом матриці МакКінсі. Дана матриця може застосовуватись на будь-якій фазі життєвого циклу товару. Її параметрами є галузева привабливість (загальний критерій оцінки стану і перспектив галузі і конкурентоспроможність підприємства.

Таблиця 4 – Матриця Shell/DPM

Привабливість ринку	Висока	Збільшити об'єм виробництва або закрити бізнес	Стратегія посилення конкурентних переваг	Стратегія лідерства в даному бізнесі
	Середня	Продовжувати бізнес з обережністю або частково згорнути виробництво	Продовжувати бізнес з обережністю	Стратегія зросту
	Низька	Стратегія згортання бізнесу	Стратегія часткового згортання	Стратегія генерації готівки
		Низька	Середня	Висока
Конкурентоздатність				

Критерієм стратегічного вибору в матриці Shell/DPM виступає грошовий потік, індикатором стратегічної доцільності в більш далекій перспективі – віддача інвестицій. Кожному з дев'яти квадрантів матриці (таблиця 3) відповідає специфічна стратегічна альтернатива (розвитку, збереження і скорочення діяльності). В моделі здійснено поєднання двох критеріїв стратегічного вибору: грошового потоку та віддачі інвестицій.

Наступна модель спирається на чітке розмежування різних рівнів стратегічного планування, такий метод називається – модель Hofer/Schendel.

Виділяється три рівні формулювання стратегії: корпоративний; бізнес-рівень; функціональний рівень. Одним із основних припущень в моделі є те, що грошовий баланс не повинен дорівнювати нулю. Основна увага в моделі зосереджується на позиціюванні існуючих видів бізнесу на матриці розвитку ринку товарів, визначенні ідеального набору із цих видів бізнесу і розробці шляхів формування ідеального набору.

Можливе використання даного методу, в основі якого лежить матриця, що побудована за двома багатовимірними (багатофакторними) змінними (параметрами): конкурентною позицією підприємства на ринку та ступенем зрілості ринку. Конкурентна позиція підприємства розраховується відповідно до критеріїв, що використовують при складанні матриці МакКінсі проте в методології ADL розрізняють 5 конкурентних позицій підприємства:

- граничну;
- слабку;
- середню;
- сильну;
- домінуючу.

Аналіз розміщення продуктів у матриці дозволяє визначити загальні стратегічні рекомендації, щодо розвитку бізнесу підприємства.

За отриманими даними вибираються три стратегії:

1. стратегія розвитку;
2. стратегія селекції;
3. стратегія відмови.

Розроблений метод у середині 60-х років в компанії «General Electric» – метод PIMS (Profit Impact of Market Strategy). У методі здійснено спробу узагальнити всі змінні, які впливають на довгострокову прибутковість компанії. Вважають, що за цією моделлю, яка використовує майже 30 змінних, можна виявити близько 67% факторів успіху компанії. Модель складається з бази даних, що охоплюють майже 3000 підприємств, головним чином, північноамериканських та європейських компаній. Фактори прибутковості для будь-якої галузі у моделі проранжовані, отже можна порівняти дані, що характеризують діяльність підприємств, які функціонують у відповідній галузі, з даними емпіричного матеріалу моделі. Отже, модель дозволяє проаналізувати вплив ринкової стратегії на прибуток підприємства.

Перейдемо до розгляду другої частини методів.

Першим методом аналізу є **SWOT-аналіз** (рисунок 3).

Зовнішнє середовище			
		Можливості 1. 2. 3.	Загрози 1. 2. 3.
Внутрішнє середовище	Сильні сторони 1. 2. 3.	Поле сильні та можливості (заходи)	Поле сильні та загрози(заходи)
	Слабкі сторони 1. 2. 3.	Поле слабкі та можливості (заходи)	Поле слабкі та загрози (заходи)

Рисунок 3 – Матриця SWOT

Метод SWOT-аналізу в основі, якого лежить матриця, яка описує зв'язки між слабкими і сильними сторонами підприємства та загрозами і можливостями у зовнішньому оточенні, а також встановлює їх парні

комбінації. Метод дозволяє ідентифікувати і оцінити міру впливу, а також визначити силу взаємодії різноманітних факторів зовнішнього оточення і внутрішнього середовища підприємства з метою встановлення його стратегічної позиції. Аналіз матриці SWOT дозволяє сформулювати чотири загальні стратегії поведінки, а саме: стратегію, спрямовану на зміцнення своєї позиції на ринку; стратегію, спрямовану на вибіркове покращення своєї конкурентної позиції; стратегію, спрямовану на вибіркове завоювання більшої частки ринку і пошуку нових сприятливих секторів ринку; стратегію поступового зменшення активності і планового виходу із даної сфери діяльності, або стратегію виживання.

На перетинах окремих складових груп факторів формуються поля, для яких характерні певні сполучення, що їх треба враховувати надалі в ході розробки стратегій певного типу: поле СіМ – передбачає розробку стратегій підтримки та розвитку сильних сторін підприємства щодо реалізації можливостей зовнішнього середовища; поле СіЗ – орієнтує стратегію на боротьбу із загрозами за допомогою використання внутрішніх резервів; поле СлМ – спрямовує дії підприємства на використання можливостей для подолання слабких сторін його внутрішнього потенціалу; поле СлЗ – передбачає розробку такої стратегії, яка б дала змогу підприємству не тільки зміцнити свій потенціал, а й відвернути можливі загрози у зовнішньому середовищі. З огляду на це існує нагальна потреба розробки стратегій як подолання загроз, так і усунення слабкості підприємства, що завжди є важким завданням. Головною перевагою застосування матриці є можливість зіставлення існуючих погроз й можливостей ринку із сильними й слабкими сторонами підприємства. До недоліків відносять: недостатньо враховані фактори зовнішнього середовища; для аналізу навколишнього середовища необхідне складання окремої профільної таблиці; потребує значного часу й висококваліфікованого кадрового потенціалу.

Наступним є метод SPACE-аналізу.

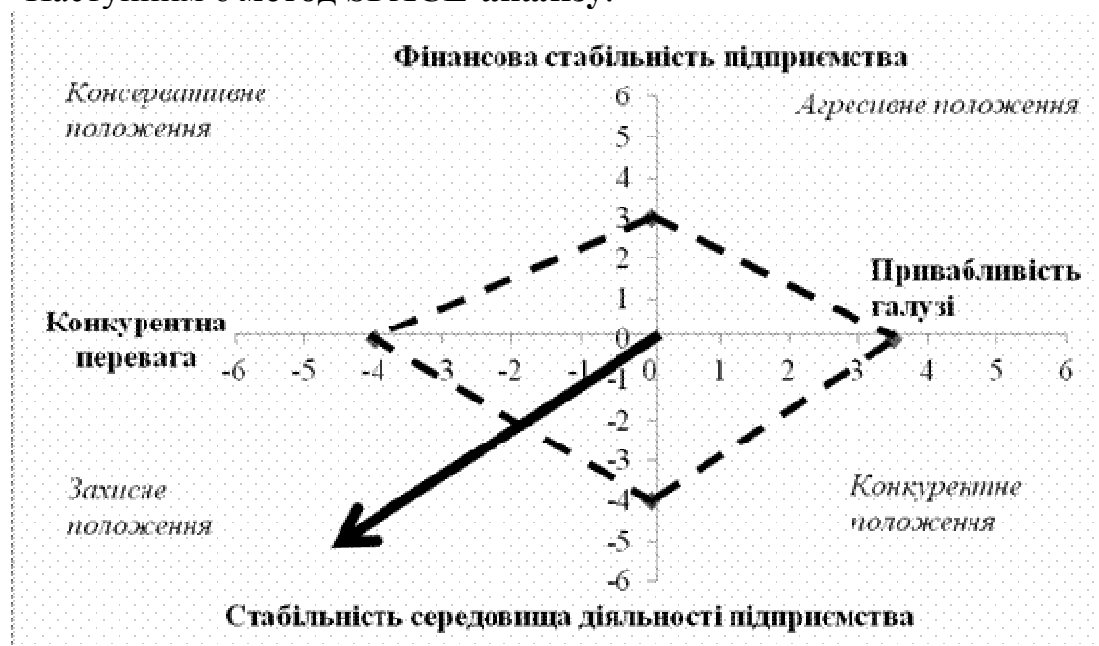


Рисунок 4 – Матриця SPACE для підприємства

Даний аналіз дозволяє здійснити оцінку стратегічного положення підприємства і визначитись щодо подальших дій його розвитку на основі двох груп факторів: внутрішнього стану підприємства та його зовнішнього положення. В основі методу лежить матриця стратегічного положення та оцінки дій SPACE (рисунок 4). Оцінка здійснюється за 4-а групами критеріїв стратегічного положення підприємства, а саме:

1. фінансової сили підприємства;
2. привабливості сектора економіки;
3. конкурентоспроможності підприємства і його положення на ринку;
4. стабільності галузі.

Кожний фактор оцінюється експертним шляхом за шкалою від 0 до 6. Метод призначений для діагностики ситуації та вибору варіанта стратегії для середніх та малих компаній.

На рисунку 4 відображено вектор, що показує якої стратегії має дотримуватись підприємство. SPACE-аналіз визначаються системою чотирьох координат, що характеризують: привабливість галузі, стабільність макроекономічного середовища, конкурентна перевага підприємства, його фінансове становище. На основі експертних висновків проводиться оцінка по 6-8 найбільш значущих параметрах для підприємства. Наприклад, фактори стабільності макросередовища – це технологічні зміни, тиск конкурентів, бар'єри входу на ринок; фактори промислового потенціалу: потенціал зростання, потенціал прибутку, ступінь використання ресурсів; до факторів конкурентних переваг належить: частка ринку, якість продукції, життєвий цикл продукту, лояльність покупців; до факторів фінансової стабільності: фінансова залежність, ліквідність, потік коштів та інше. Оцінивши значення кожного фактора, обчислюють середнє значення факторів по кожній з груп, після чого в системі координат SPACE відкладають отримані значення на осях координат.

В залежності наскільки віддалено від центру координат, розраховані значення, відкладають вектор. Найбільш доцільними є наступні групи механізмів стратегії:

1. Агресивна:
 - 1.1 розширення виробництва і продажів;
 - 1.2 цінова війна з конкурентами;
 - 1.3 освоєння нових секторів ринку;
 - 1.4 просування брендів.
2. Конкурентна:
 - 2.1 пошук фінансових ресурсів;
 - 2.2 розвиток збутових мереж.
3. Консервативна:
 - 3.1 зниження собівартості при підвищенні якості товару;
 - 3.2 скорочення виробництва і вихід на більш перспективні ринки.
4. Захисна:
 - 4.1 особлива увага механізмам запобігання загроз;
 - 4.2 відхід з ринку.

Метод LOTS був розроблений в 1980 році, його застосовували для оцінки ринкового потенціалу гіалурованої кислоти. Це була вигідна операція фірми «Фармація» для просування свого продукту «Хеалон», що викликав революцію в сучасній офтальмологічній хірургії. Задача даного методу, що будь-яка компанія прагне пристосувати свої дії до вимог споживачів. Можуть бути використані різні моделі ділової стратегії та способи вирішення завдань. Кінцевою метою є вироблення позиції, яка дозволить компанії, підрозділу або індивідууму правильно будувати свої взаємини із зовнішнім світом.

Методи отримання експертної інформації використовують для отримання експертних оцінок, є наступні: ранжування, парне порівняння (аналіз пар), безпосереднє оцінювання, послідовне порівняння. Вибір того чи іншого методу залежить від мети експертного оцінювання, кількості характеристик (вимог), які оцінюються, та часових і економічних обмежень тощо. Для експертної оцінки якісних показників метрологічного забезпечення застосовують метод безпосереднього оцінювання (бального оцінювання), тому що цей метод дозволяє вирішити поставлену задачу, а також є найменш трудомістким серед інших перелічених методів. Під час проведення опитування експерт виставляє бал (за бальною шкалою від 0 до 10), який, на його думку, відповідає рівню виконання показника метрологічного забезпечення. Результати оцінювання кожного з експертів подані як реалізація деякої випадкової величини і до них застосовують методи математичної статистики. Статистичні методи дозволяють визначити узгодженість думок експертів, значущість отриманих оцінок.

Метод картування стратегічних груп є способом графічного відображення конкуренції на галузевому ринку, що дозволяє прослідкувати зміни, які відбуваються в галузі. Складання карти стратегічних груп конкурентів дозволяє визначити бар'єри мобільності, виявити маргінальні групи, визначити напрям стратегічних змін, проводити аналіз тенденцій і прогнозувати реакцію гравців.

Після того, як визначені параметри, необхідні для ідентифікації різних стратегічних груп галузі:

1. вибираються найбільш вагомі характеристики продуктів або підприємств галузі, з яких обираються тільки два показники;
2. складається карта з двома характеристиками;
3. розраховуються вибрані характеристики по продукту або підприємству, після чого продукти або підприємства розміщуються на «Карті»;
4. об'єкти, які опинилися поруч один з одним, об'єднуються в одну стратегічну групу;
5. навколо кожної стратегічної групи малюється коло.

Розмір кіл відображає частку на ринку, яку займає та чи інша стратегічна група. Кожне коло може складатися як з одного, досить великого на даному ринку підприємства, так і з декількох підприємств, що знаходяться в схожій стратегічній позиції. Метод картування стратегічних груп, при його використанні для оцінки конкурентних позицій вибір показників аналізу

здійснюється на розсуд дослідника. Такими показниками можуть слугувати такі: ціна, якість, розмах діяльності, рівень вертикальної інтеграції, ширина товарної номенклатури та ін. Побудова здійснюється на вісі координат. Результатом методу є вибір конкурентної позиції підприємства на ринку.

Перейдемо до розгляду методів які характеризують рівень фінансово-економічної діяльності підприємства (таблиця 5).

Таблиця 5 – Методи, які характеризують рівень фінансово-економічної діяльності підприємства

Метод аналізу	Переваги	Недоліки	Доцільність застосування методу на вітчизняних підприємствах
Методи фінансово-економічного аналізу	За допомогою моделей та систем показників, інтегральних показників дається об'єктивна та повна характеристика сильних та слабких сторін підприємства; є можливість побудови ринкового рейтингу підприємства; простота та доступність у використанні	В повній мірі не враховуються елементи (індикатори) системи менеджменту та маркетингу підприємства	Застосування доцільне та необхідне
Методи прогнозування фінансового стану підприємства	Прогнозний аналіз фінансового стану підприємства дозволяє оцінити фінансову ситуацію з позиції її відповідності стратегії розвитку підприємства з урахуванням зміни внутрішніх та зовнішніх умов його функціонування	В повній мірі не враховуються елементи (індикатори) системи менеджменту та маркетингу підприємства	Застосування доцільне та необхідне
Екстраполяція	Дозволяє визначити потребу в чистому оборотному капіталі	Враховано лише один фактор – обсяг продажів, тоді коли рівень потреби залежить від терміну оборотності запасів, дебіторської та кредиторської заборгованості та інших чинників	Застосування можливе, але обмежене
Метод термінів оборотності	Дозволяє прогнозувати величину чистого оборотного капіталу	Оскільки терміни оборотності не є нормативними, а змінюються під впливом різних факторів, то вони потребують додаткового прогнозування	Застосування можливе, але обмежене
Метод бюджетування	Дозволяє визначити розміри надлишку чи недостатності готівкових коштів в обороті підприємства	Реальність прогнозів надходження і витрат коштів залежить від ступеня їхньої невизначеності	Застосування доцільне та необхідне
Метод складання прогнозної звітності підприємства	Результати прогнозування дозволяють вносити корективи у виробничу та фінансову стратегії підприємства	Ступінь ймовірності одержаних результатів	Застосування доцільне та необхідне

Метод фінансово-економічного аналізу – це система теоретико-пізнавальних категорій, наукового інструментарію і регулятивних принципів дослідження фінансово-економічної діяльності суб'єктів господарювання. У ході аналізу застосовуються формалізовані, неформалізовані та економіко-математичні методи; дескриптивні, предикативні та нормативні моделі; вертикальний, горизонтальний, порівняльний, коефіцієнтний, факторний, трендовий прийоми. Опис зазначених методів досить широкий, отже, характеристику методів доцільно давати по мірі їх застосування у ході майбутнього нашого наукового дослідження.

Наступним є метод прогнозування фінансового стану підприємства. Необхідність розробки прогнозних моделей фінансового стану підприємства обумовлена їх використанням для вироблення генеральної фінансової стратегії підприємства, що направлена на забезпечення його фінансовими ресурсами та оцінювання його можливостей у перспективі. В основі побудови прогнозної моделі лежить прогноз обсягу продажів і необхідного обсягу ресурсів. Існує чотири основних методи прогнозування фінансового стану підприємства:

1. екстраполяція;
2. метод термінів оборотності;
3. метод бюджетування;
4. метод попередніх(прогнозних) балансів.

В основі методу екстраполяції лежить припущення про існування прямого зв'язку між оборотним капіталом і обсягом продажів, що може бути виражене за допомогою коефіцієнту (відношення чистого оборотного капіталу до обсягу продажів) або за допомогою рівняння зв'язку:

$$y = a + bx, \quad (1)$$

де a – постійна величина чистого оборотного капіталу; b – коефіцієнт регресії, який відображає ступінь залежності оборотного капіталу від обсягу продажів.

Метод термінів оборотності заснований на визначенні тривалості фінансового циклу за алгоритмом: період оборотності запасів плюс період оборотності дебіторської заборгованості мінус період оборотності кредиторської заборгованості, помножений на одинденний оборот реалізації.

$$T_{\text{фін циклу}} = P_{\text{оборот запас}} + P_{\text{оборот дебітор}} - P_{\text{кредит}} * O_{\text{Доборот}} \quad (2)$$

За допомогою методу бюджетування здійснюється планування надходження і витрат коштів від різних видів діяльності підприємства (основної, інвестиційної, фінансової), тобто прогнозування грошових потоків підприємства. Здійснюється розрахунок відхилень між надходженням і виплатами, який показує планову зміну коштів та є основою для прийняття відповідних управлінських рішень.

Останній метод являє собою складання прогнозової звітності підприємства. Переважно прогнозування застосовуються для складання прогнозного балансу підприємства та прогнозного звіту про прибутки і збитки. Прогнозна звітність дозволяє встановити та оцінити зміни, які відбуваються в активах підприємства та джерелах їх формування в результаті господарських операцій на плановий (прогнозний) період. Шляхом порівняння прогнозних значень із фактичними можна встановити, які зміни відбудуться у фінансовому стані підприємства на перспективу.

В ринкових умовах становлення і розвитку економічних відносин, перед кожним підприємством постає проблема оцінки своєї конкурентоспроможності. Аби тільки посилювати конкурентну позицію кожне підприємство прагне використати найбільш ефективний метод оцінювання та запропонувати ефективні напрями її підвищення. Сьогодні для успішного функціонування промислового підприємства на ринку оцінка його конкурентоспроможності є об'єктивною необхідністю. Як процес виявлення сильних і слабких місць підприємства вона дає можливість максимального удосконалення його діяльності та виявлення його прихованих потенційних можливостей.

Таким чином, систематизувавши методи можна дійти таких висновків:

1. Доцільним є розмежування сфер використання різних методів.
2. Методи, які характеризують рівень менеджменту підприємства, дозволяють оцінити (встановити) конкурентну перевагу підприємства через ефективність менеджменту підприємства.
3. Для визначення стратегічного стану підприємства, при формулюванні і для оцінки альтернативних варіантів його стратегії не завжди достатньо застосувати лише матричний аналіз. Іноді виникає необхідність проведення стратегічного аналізу на основі застосування методів, які характеризують рівень фінансово-економічної діяльності підприємства.
4. Усім методам властиві окремі недоліки та переваги, які визначають можливість їх застосування у практиці вітчизняних підприємств.
5. Позитивного ефекту від застосування того чи іншого методу можна досягти в результаті досить напруженої та творчої роботи команди висококваліфікованих професіоналів.

3. Оцінка конкурентоспроможності продукції підприємства

Однією з найважливіших задач розвитку українських підприємств є підвищення ефективності виробництва, забезпечення випуску необхідної кількості сучасних виробів та покращення їхньої якості, досягнення конкурентоспроможності продукції на світовому ринку.

Загострення конкурентної боротьби (за збут своєї продукції, за місце на ринку) поміж підприємствами змушує їх шукати нові засоби впливу на рішення покупців. Одним з таких шляхів є створення товарів покращеного рівня якості.

Передовий закордонний досвід свідчить, що якість, безперечно, є найбільш вагомою складовою конкурентоспроможності, але разом з тим,

можливості реалізації продукції, крім якості, визначаються значним числом параметрів і умов, більшість з яких розповсюджується не тільки на товар, але і на підприємство, і навіть країну. Споживчий попит є основним фактором, який впливає на формування асортименту, він направлений на максимальне задоволення попиту споживача і разом з цим – має активний вплив на попит в бік його розширення. Формування асортименту та споживчий попит в своєму розвитку взаємозв'язані. Суттєві зміни в попиті повинні відбиватися в сформованому асортименті.

При формуванні асортименту продукції (товарів), враховуються деякі особливості попиту. Попит на непродовольчі товари менш стійкий ніж на продовольчі товари, яким притаманна висока ступінь стійкості, а в окремих випадках – консервативність. Споживач звикає до конкретних видів продукції, тому важливо досягнути стабільності в формуванні асортименту таких товарів, забезпечуючи їх безперебійний продаж.

При формуванні асортименту товарів, треба враховувати фактор взаємної заміни. У випадку відсутності у продажі потрібного товару покупець, як правило, не відкладає покупку, а буде шукати йому заміну.

На формування асортименту впливає також характер попиту. Розрізняють попит стійкий, альтернативний та імпульсивний.

Суттєвим фактором формування асортименту являється ціна товару. Покупець обов'язково визначає для себе граничну ціну, або діапазон цін в межах якого він збирається заплатити за покупку. Тому одним із критеріїв раціонального формування асортименту продукції є забезпечення співставлення продукції з різною ціною.

Формування асортименту продукції на підприємстві дозволяє забезпечити задоволення споживчого попиту, підвищення економічної ефективності підприємства та рівня обслуговування замовників (населення).

Для виникнення конкуренції потрібні певні умови. Серед них найважливіші такі: наявність на ринку великого числа незалежно діючих виробників одного і того ж продукту чи послуги, свобода вибору господарської діяльності виробників, відповідність між попитом і пропозицією, наявність на ринку засобів виробництва, який дає можливість вільного вибору господарської діяльності.

Конкурентоспроможність товару відображає його здатність більш повно відповідати запитам покупців порівняно з аналогічними товарами, представленими на ринку. Вона визначається конкурентними перевагами: якістю товару, його технічним рівнем, споживчими властивостями, цінами, встановлюваними продавцями товарів; перевагами в гарантійному і післягарантійному сервісі, рекламі, іміджі виробника, а також ситуацією на ринку, коливанням попиту. Високий рівень конкурентоспроможності товару свідчить про доцільність його виробництва і можливості вигідного продажу.

За великої кількості факторів конкурентоспроможності товару на ринку, пріоритетну роль відіграють наступні:

- корисність для потенційного покупця (споживча вартість або здатність задовольнити вимоги, що пред'являються до даного типу і виду товару з боку споживача);

- ціна товару (при рівній корисності покупець віддасть перевагу дешевшому товару, але може придбати і дорожчий товар, якщо він виявиться для нього кориснішим; виняток – престижні або статусні товари, придбання яких необхідне для підтримки певного соціального статусу покупця);

- інноваційність продукції (введення важливої для покупця новизни у товар, що робить його оригінальним (ексклюзивним)).

Критерій конкурентоспроможності товару – це якісна та (або) кількісна характеристика продукції, що виступає основою для оцінки її конкурентоспроможності.

Поряд з цими критеріями виділяють також організаційні критерії (умови збуту, якість обслуговування і післяпродажну діяльність), але їх неможливо виміряти навіть за допомогою бальної шкали через вплив на них занадто великої кількості факторів.

Конкурентоспроможність товару – це не маневрування в ринковому просторі і в часі, а головне, – максимальне врахування вимог і можливостей конкретних груп покупців. Причини конкурентоспроможності товару необхідно шукати в конкурентних перевагах окремих його характеристик, що є наслідком ефективнішого управління процесом розробки, реалізації і експлуатації пропонованої продукції. Основні критерії конкурентоспроможності товарів представлені в таблиці 6.

Таблиця 6 – Основні критерії конкурентоспроможності товарів

Основні критерії конкурентоспроможності товарів	
Критерій	Сутнісна характеристика
Рівень якості товару та його стабільність	Якість як головна характеристика товару – це здатність фірмового товару виконувати свої функції. Рівень якості – відносна характеристика, заснована на порівнянні показників якості продукції й аналога конкурента. Класифікація показників якості товарів: за кількістю властивостей, що характеризуються, за формою представлення, за типом властивостей.
Соціальна адресність	Соціальна адресність – відповідність характеристик продукції специфічним потребам соціальної групи споживачів (пов'язані з демографічними і поведінковими ознаками – з особливостями сприйняття нових товарів; уявленнями про комфортність, красу, чутливістю до ціни; рівнем доходу) або конкретного покупця.
Споживча новизна товару	Новий товар – це предмет споживання, який задовольняє нові потреби людини або, порівняно з товаром-попередником, більш повно задовольняє потреби, що склалися. Властивості товару, що обумовлюють його приналежність до категорії «новий товар» – прояв новизни. Якщо об'єктом оцінки новизни є новизна споживчих властивостей, а суб'єктом – кваліфікований споживач, то її слід вважати споживчою новизною.

Інформативність товару	Інформативність продукції – здатність виражати свою суспільну цінність через інформацію про конкурентні переваги. Результат передкупівельної альтернативи (оцінки варіантів вибору товару) в значній мірі залежатиме від отримуваної споживачем інформації про конкурентні переваги продукції.
Ціна споживання товару	Ціна як грошовий вираз вартості товару, служить для непрямої зміни величини витраченого на виробництво товару суспільно необхідного робочого часу. Як правило, з двох складових конкурентоспроможності споживач віддає перевагу якості, але в окремих випадках він на перше місце ставить ціну. Ціна споживання відображає повні витрати споживача з придбання й експлуатації продукції протягом терміну її служби.
Достовірність	Безпосереднім свідченням достовірності є спеціальне і захисне маркування товарів; сертифікати відповідності тощо. Опосередкованим свідченням достовірності служать колективні знаки на тарі, статус експерта, підтверджуючого достовірність товару, місце продажу товару.
Безпека	Безпека продукції – це безпека для життя, здоров'я, майна споживача і навколишнього середовища за звичних умов його використання, зберігання, транспортування і утилізації, а також безпека виконання роботи. Розрізняють: безпека товару для людини, безпека для навколишнього середовища (екологічність), безпека виконання роботи.
Імідж товару	Імідж організації (підприємства) – популярність і репутація як надійного партнера, здатного забезпечити якість товарів, в строк виконати свої зобов'язання. Імідж підприємства переноситься і на його продукцію. Він визначається: виробником; замовником (продавцем); клієнтом (покупцем).

Є багато методик оцінки конкурентоспроможності товарів (послуг), які застосовують на практиці. Розглянемо більш детально методику порівняльної оцінки конкурентоспроможності (порівняння з еталоном) на прикладі підприємств легкої промисловості.

Загальне оцінювання конкурентоспроможності товару відповідно до цієї методики здійснюють у три послідовних етапи:

- 1) Проведення аналізу ринку та вибір найбільш конкурентоспроможного товару – зразка (еталону для порівняння).
- 2) Визначення сукупності параметрів товарів для порівнювання.
- 3) Проведення розрахунків інтегрального показника конкурентоспроможності товару, який необхідно оцінити.

Товар-еталон має повністю відповідати нормативним вимогам майбутнього ринку.

При оцінюванні конкурентоспроможності аналізують показники якості. При визначенні сукупності параметрів конкурентоспроможності товару виходять із того, що ці показники дають характеристику споживчих властивостей товару (споживчої цінності).

Оберемо для порівняння пальта, які виробляє швейна фабрика імені Тінякова (еталонна продукція) та порівняємо їх з пальтами, які виробляє швейна фабрика Зорянка.

Для цього були визначені характеристики товару та їх значення (табл. 7).

Таблиця 7 – Характеристики товару та їх значення

Характеристики жіночих пальт	Швейна фабрика ім. Тінякова	Швейна фабрика «Зорянка»
міцність тканини (розтягування на розрив, %);	175,5	183,1
еластичність (бальна оцінка – max – 100 балів)	95	100
комфорт для тіла (зручність при носінні) (бальна оцінка – max – 100 балів)	90	95
сучасність дизайну одягу (бальна оцінка – max – 100 балів)	95	100
вдалість кольорових рішень. (бальна оцінка – max – 100 балів)	95	95

Множинність показників споживчих властивостей товару зумовлює необхідність встановлення ієрархії всіх параметрів, які взято до розгляду. Насамперед потрібно визначати ті властивості, які мають найбільшу значущість (вагу) для споживача. Вагу кожного параметра визначаємо експертним шляхом. Для оцінки застосовуємо 5 бальну шкалу (1 бал – найменше значення, 5 – найбільше).

Для перевірки ступеня достовірності експертної оцінки був розрахований коефіцієнт конкордації W , який показує, наскільки думки експертів узгоджені, тобто належать до однієї і тієї ж генеральної сукупності оцінок. Коефіцієнт конкордації розрахований за формулою:

$$W = \frac{12 \sum_{i=1}^n (r_i - \bar{r})^2}{N^2(n^3 - n)} \quad (1)$$

де: 12 – постійна величина у формулі розрахунку коефіцієнта конкордації, яка запропонована Кендалом;

N – кількість експертів;

n – кількість критеріїв оцінки;

r_i – ранг i -ого показника;

$\bar{r}$ – середня сума балів усіх експертів.

Величина коефіцієнта конкордації може змінюватися в діапазоні від 0 до 1, де його рівність одиниці означає повну узгодженість думок експертів, а рівність нулю свідчить про те, що зв'язки між оцінками не існує. У разі, коли $0,2 < W < 0,4$, має місце слабка узгодженість думок експертів, а при $W > 0,6$ можна говорити про існування сильної узгодженості думок експертів.

Крім того для визначення коефіцієнтів вагомості кожного фактора ми скористалися формулою Фішборна (2):

$$a_i = 2 \cdot (n - r_i + 1) / n \cdot (n + 1), \text{ (для всіх } i \text{ від 1 до } n) \quad (2)$$

де: ai – коефіцієнт вагомості i - го критерію;

n – кількість критеріїв оцінки;

ri – ранг присвоєний i - му показнику.

Результати експертної оцінки вагомості чинників конкурентоспроможності і перевірки узгодженості думок експертів представлені в таблицях 3, 4.

Використаємо формулу (1) для визначення ступеня узгодженості експертних оцінок:

**Таблиця 8 – Експертні оцінки показників
споживчих властивостей товару**

Характеристики жіночих пальто	Експертна оцінка									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
міцність тканини (розтягування на розрив, %);	5	5	4	5	4	5	3	5	5	5
еластичність (бальна оцінка – max – 100 балів)	2	3	2	2	3	4	1	3	3	2
комфорт для тіла (зручність при носінні) (бальна оцінка – max – 100 балів)	4	1	3	3	5	2	4	2	4	4
сучасність дизайну одягу (бальна оцінка – max – 100 балів)	5	4	5	4	2	3	5	4	1	3
вдалість кольорових рішень. (бальна оцінка – max – 100 балів)	1	2	1	1	1	1	2	1	2	1

**Таблиця 9 – Експертні оцінки показників споживчих властивостей
товару**

Характеристики жіночих пальто	Сума балів	Відхилення від середнього	Квадрат відхилення	Ранг	Коефіцієнт вагомості (qi)
міцність тканини (розтягування на розрив, %);	46	15,6	243,36	1	0,333
Еластичність (бальна оцінка – max – 100 балів)	25	-5,4	29,16	4	0,133
комфорт для тіла (зручність при носінні) (бальна оцінка – max – 100 балів)	32	1,6	2,56	3	0,200
сучасність дизайну одягу (бальна оцінка – max – 100 балів)	36	5,6	31,36	2	0,267
вдалість кольорових рішень. (бальна оцінка – max – 100 балів)	13	-17,4	302,76	5	0,067
Всього	30,4 (середнє)	0	609,2		1

$$W = \frac{12 \sum_{i=1}^n (r_i - \bar{r})^2}{N^2(n^3 - n)} = \frac{12 * 609,2}{10^2(5^3 - 5)} = 0,61$$

Ступень узгодженості експертних оцінок можна вважати прийнятним, оскільки $W=0,61 > 0,6$.

Розрахуємо груповий показник, що характеризує відповідність якісних параметрів виробу ринковим потребам, за допомогою одиничних показників якості з урахуванням значущості кожного з них.

Виконаємо розрахунок за формулою (3):

$$I_{\text{як}} = \sum_{i=1}^n P_i q_i \quad (3)$$

де: $I_{\text{як}}$ – груповий показник за якісними параметрами;

P_i – одиничний показник i -го якісного параметра;

q_i – вага i -го параметра в загальній сукупності;

i – кількість параметрів, взятих для оцінювання.

Для швейної фабрики «Зорянка» $I_{\text{як1}} = 126,4$

Аналогічні розрахунки здійснюємо також щодо товару-конкурента

(товару-еталона) швейної фабрики ім. Тінякова: $I_{\text{як2}} = 120,8$.

Порівняння двох групових показників дає змогу визначити рівень конкурентоспроможності товару щодо товару-конкурента (товару-еталона) за якісними параметрами за формулою (4):

$$K_{\text{як}} = \frac{I_{\text{як1}}}{I_{\text{як2}}} \quad (4)$$

Рівень конкурентоспроможності товару щодо товару-еталона за

якісними параметрами становить $K_{\text{як}} = \frac{126,4}{120,8} = 1,046$.

Наступним кроком для визначення конкурентоспроможності товару є розрахунок групового показника конкурентоспроможності за економічними параметрами, який обчислюють за формулою (5):

$$I_{\text{ек}} = \sum_{i=1}^n Z_i q_i \quad (5)$$

де: $I_{\text{ек}}$ – груповий показник за економічними параметрами;

Z_i – економічний параметр i -го виду;

q_i – вага i -го економічного параметра в загальній сукупності.

Вагомість економічних параметрів експертним шляхом не визначають, оскільки вартість поточних економічних показників, виражена у грошових одиницях і є своєрідним коефіцієнтом значущості. Тому співвідношення групових економічних показників товару, що оцінюють, із показниками товару-еталона обчислимо за формулою (6):

$$K_{ек} = \frac{I_{ек1}}{I_{ек2}}, \quad (6)$$

де: $I_{ек1}$, $I_{ек2}$ – відповідно групові показники економічних параметрів товару, що оцінюється, і товару-еталона.

Рівень конкурентоспроможності товару щодо товару-еталона за економічними параметрами становить

$$K_{ек} = \frac{98,31}{82,04} = 1,198$$

Інтегральний показник конкурентоспроможності товару-пальта швейної фабрики «Зорянка» обчислимо за формулою (7):

$$I_{кон} = \frac{K_{як}}{K_{ек}} \quad (7)$$

де: $I_{кон}$ – інтегральний індекс конкурентоспроможності товару;

$K_{як}$ – показник конкурентоспроможності за якісними параметрами;

$K_{ек}$ – показник конкурентоспроможності за економічними показниками.

Інтегральний показник конкурентоспроможності товару

становить

$$I_{кон} = \frac{1,046}{1,198} = 0,87$$

Якщо $I_{кон} > 1$, то виріб, що аналізують, має переваги в конкурентоспроможності щодо товару-еталона, за умови $I_{кон} < 1$ – він програватиме товарів-конкуренту. Отже, при $I_{кон} = 0,87$ пальта швейної фабрики «Зорянка» не мають конкурентних переваг на ринку порівняно з швейною фабрикою ім. Тінякова.

Інтегральний показник конкурентоспроможності товару показує міру його привабливості для покупця. Використовуючи дану методику, можна найповніше врахувати множину чинників, що впливають на визначення оцінки показника конкурентоспроможності продукції. Економічний зміст інтегрального показника конкурентоспроможності і показника питомого ефекту свідчить, що конкурентоспроможність товару слід вивчати безперервно, цілеспрямовано і комплексно, орієнтуючи його на задоволення потреб споживачів.

Отже, конкурентоспроможність товару відображає міру його привабливості для кінцевого споживача. Але параметри і фактори конкурентоспроможності, значущі як для виробника, так і для споживача, часто виявляються невизначеними. Це перешкоджає вдосконаленню та зміцненню позицій за тими параметрами, що задовольняють очевидні та приховані потреби споживачів. Звідси перспективним завданням є розроблення нових та вдосконалення існуючих методик визначення конкурентоспроможності продукції для адекватної оцінки конкурентної позиції продукції на ринку.

4. Конкурентний потенціал як основа формування конкурентоспроможності підприємства

У сучасних ринкових умовах, де існує значна нестабільність попиту і пропозиції, цін на товари і фактори виробництва, жорстока конкуренція та інші макроекономічні та мікроекономічні фактори, одним із першочергових завдань керівництва підприємства є формування та оцінка поточних і перспективних можливостей, тобто потенціалу підприємства. Причиною цього є потреба в забезпеченні ефективного функціонування підприємства на ринку і посилення його конкурентної позиції.

Процес вироблення потенціалу підприємства є одним із напрямів його економічної стратегії і передбачає створення й організацію системи ресурсів і компетенцій так, щоб у результаті їхньої взаємодії було створено фактор успіху в досягненні стратегічних, тактичних і оперативних цілей діяльності підприємства.

Існування та діяльність підприємства в умовах конкурентного середовища потребує аналізу конкурентного потенціалу такого підприємства. Необхідно зазначити, що конкурентний потенціал є відносно новою і перспективною економічною категорією, та все ж єдиного тлумачення поняття в сучасній літературі немає, але теоретична основа для потенціалу щодо суміжних понять («економічний потенціал», «ринковий потенціал», «виробничий потенціал», «маркетинговий потенціал», «стратегічний потенціал» та ін.) закладена давно й актуальність цього питання має тенденцію до зростання.

Конкурентний потенціал підприємства об'єднує одночасно три рівні зв'язків і відносин:

- конкурентний потенціал відображає минуле, тобто сукупність властивостей, накопичених системою в процесі її становлення і таких, що зумовлюють можливість до її функціонування і розвитку. Можна відзначити, що він фактично набуває значення поняття «ресурс»;
- конкурентний потенціал характеризує рівень практичного виживання і використання наявних можливостей. Це забезпечує розмежування реалізованих і нереалізованих можливостей, тобто частково співпадає з поняттям «резерв»;
- конкурентний потенціал орієнтується на розвиток (на майбутнє).

Будучи єдністю стійкого і змінного станів, конкурентний потенціал містить елементи майбутнього розвитку підприємства. Кожне підприємство володіє певним потенціалом і намагається якнайефективніше його реалізувати. Враховуючи реалії сучасного ринку, зокрема жорстку конкуренцію, для досягнення поставлених цілей необхідна чітка стратегія управління конкурентоспроможністю підприємства.

Для забезпечення процесу управління необхідно дотримання таких умов:

- керуюча і керована системи пов'язуються причинно-наслідковими залежностями;
- підсистемі повинна бути задана мета управління;
- керуюча підсистема повинна бути здатна сприймати інформацію про стан об'єкта управління, результати його діяльності, збурення навколишнього середовища, своєчасно виробляти керуючі впливи і передавати їх об'єкту управління;
- об'єкт управління повинен бути здатним сприймати управляючі дії і виконувати дії, що відповідають їх змісту.

Поняття «конкурентний потенціал підприємства» належить до найбільш складних економічних категорій. Найчастіше під цим терміном розуміють сукупність наявних та невикористаних можливостей підприємства, корпорації, галузі.

Конкурентний потенціал містить у собі не тільки організаційний потенціал, а й досить велику сукупність складових (стратегічний ресурс, потенціал підприємства та ін.), які дають можливість підприємству розвиватися в стратегічному аспекті.

Конкурентний потенціал визначається сукупністю параметрів, що визначають можливість і здатність корпорації (системи) ефективно функціонувати на ринку в перспективі (мати високий рівень рентабельності, утримувати або збільшувати частку на ринку) та мати сукупність конкурентних переваг серед інших учасників ринку. Таким чином, конкурентний потенціал показує можливість зберігати або збільшувати свою конкурентоспроможність у довгостроковому періоді.

Необхідно зазначити, що важливим завданням забезпечення конкурентоспроможності є виявлення, систематизація та аналіз усіх елементів, які входять до складу конкурентного потенціалу. До складу конкурентного потенціалу входять наявні природні, матеріальні, трудові, фінансові і нематеріальні ресурси та можливості підприємств, що дають змогу їм одержувати конкурентні переваги, порівняно із іншими учасниками ринку.

Інакше кажучи, конкурентний потенціал можна представити як конкурентні можливості фірми внутрішнього і зовнішнього характерів, які дозволяють суб'єкту господарювання підтримувати ефективну конкурентну боротьбу на ринку завдяки створенню конкурентних переваг, що передбачають використання матеріальних і нематеріальних ресурсів.

Характеристика окремо кожної зі складових конкурентного потенціалу наведена в таблиці 10.

Таблиця 10 – Характеристика складових конкурентного потенціалу

Складова	Характеристика
Виробничий потенціал	Сукупність вартісних і натурально-речовинних характеристик виробничої бази, що виражається в потенційних можливостях виробляти продукцію певного складу, технічного рівня і якості в необхідному обсязі.
Управлінський потенціал	Навички та здібності керівників усіх рівнів управління з формування, організації, створення належних умов для функціонування та розвитку соціально-економічної системи підприємства.
Кадровий потенціал	Трудові можливості підприємства, здатність персоналу до генерування ідей, створення нової продукції, його освітній, кваліфікаційний рівень, психофізіологічні характеристики і мотиваційний потенціал.
Маркетинговий потенціал	Здатність підприємства систематизовано й планомірно спрямовувати всі свої функції (визначення потреб і попиту, організація виробництва, продажу і післяпродажного обслуговування) на задоволення потреб споживачів і використання потенційних ринків збуту.
Фінансовий потенціал	Обсяг власних, запозичених та залучених фінансових ресурсів підприємства, що нимовоно може розпоряджатися для здійснення поточних і перспективних витрат.
Інформаційно-інноваційний потенціал	Єдність організаційно-технічних та інформаційних можливостей, які забезпечують підприємство науковими кадрами і висококваліфікованими спеціалістами для сприйняття інновацій зовні і можливість реалізації нововведень у виробництві або організаційній структурі, ринковий потенціал, що влаштовує власника виробництва.

Для того, щоб забезпечити високий рівень конкурентоспроможності підприємства, необхідно також ефективно здійснювати управління конкурентним потенціалом такого підприємства. Тому доцільно буде розглянути систему управління потенціалом підприємства.

Система управління потенціалом підприємства – це сукупність засобів і методів спрямованого впливу на його інтереси з метою раціонального використання ресурсів і забезпечення необхідних пропорцій розвитку.

Класифікацію властивостей системи управління конкурентним потенціалом підприємства можна згрупувати за такими ознаками:

- властивості, які характеризують конкурентний потенціал підприємства і взаємозв'язок його із зовнішнім середовищем;
- властивості, які характеризують методологію функціонування і розвитку потенціалу підприємства.

Потенціал підприємства – це відкрита система. Тут можна спостерігати швидкий обмін інформацією та іншими ресурсами із зовнішнім середовищем підприємства.

Лише раціональне застосування можливостей зовнішнього середовища гарантує збереженість системи. Конкурентний потенціал відповідає на макроекономічні зміни, розвивається відносно цього впливу, але при цьому зберігає якісну визначеність і пристосованість функціонування. Без взаємодії із зовнішнім середовищем відкрита система не може функціонувати. Основною метою управління конкурентним потенціалом сьогодні є максимізація використання останнього, що можливе лише в умовах стабільного зовнішнього середовища.

Враховуючи системний характер та основні функції управління, загальний процес управління конкурентним потенціалом підприємства можна представити схемою, поданою на рис. 5.

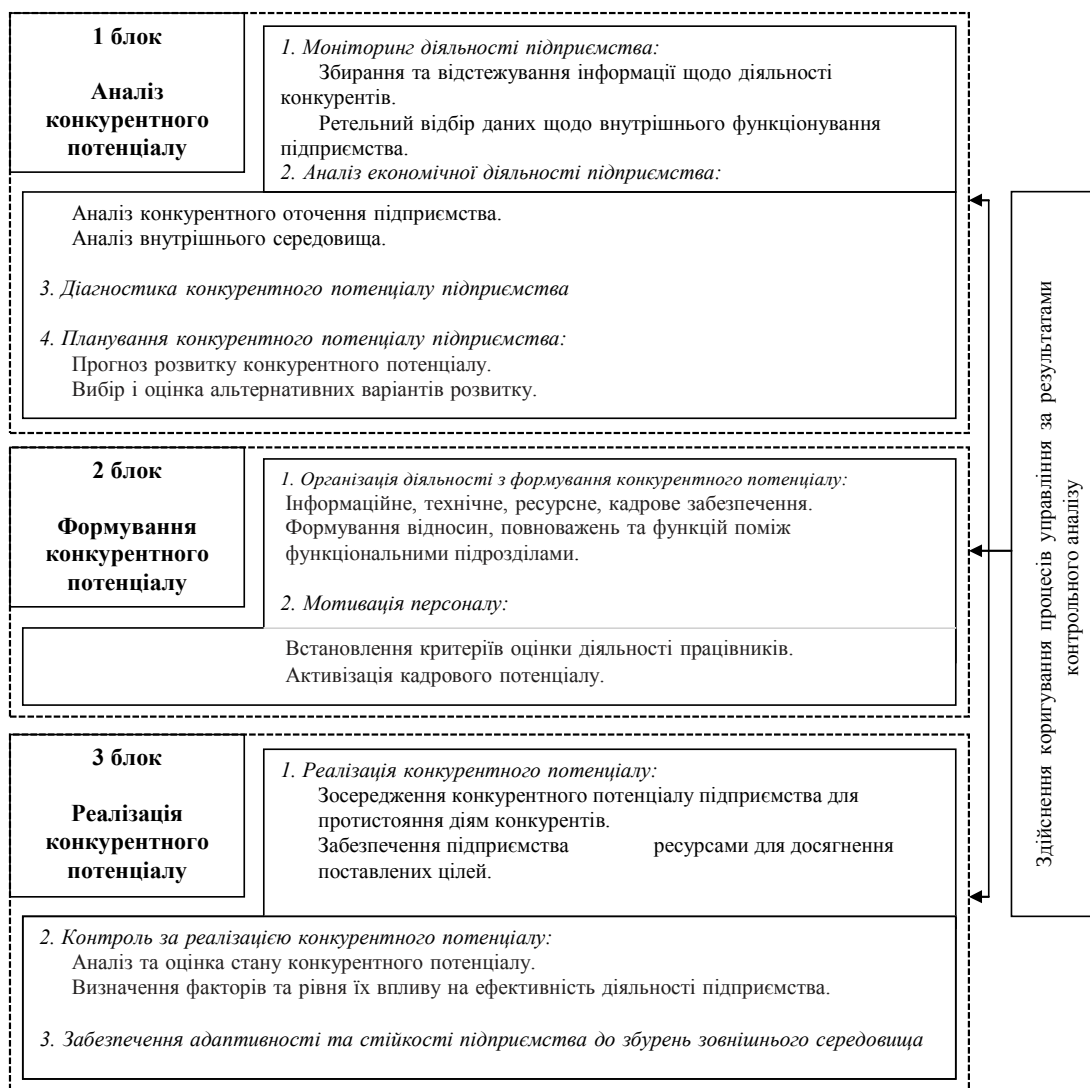


Рисунок 5 – Концептуальна схема процесу управління конкурентним потенціалом підприємства

Для постановки і вирішення задач оптимізації управлінських рішень, спрямованих на ефективне використання та розвиток конкурентного потенціалу, потрібно враховувати такі основні принципи: орієнтація на основні цілі виробничо-господарського та соціально-економічного розвитку підприємства; чітке формулювання критерію оптимальності; оптимальне функціонування кожного з локальних потенціалів, які входять до складу конкурентного потенціалу; врахування динамічності системних показників та обмеженості ресурсів; саморегулювання та саморозвиток, відповідно до динаміки внутрішнього середовища; можливість і доцільність оцінювання конкурентного потенціалу за допомогою економіко-математичних методів.

Основні риси конкурентного потенціалу зображено на рис. 6.

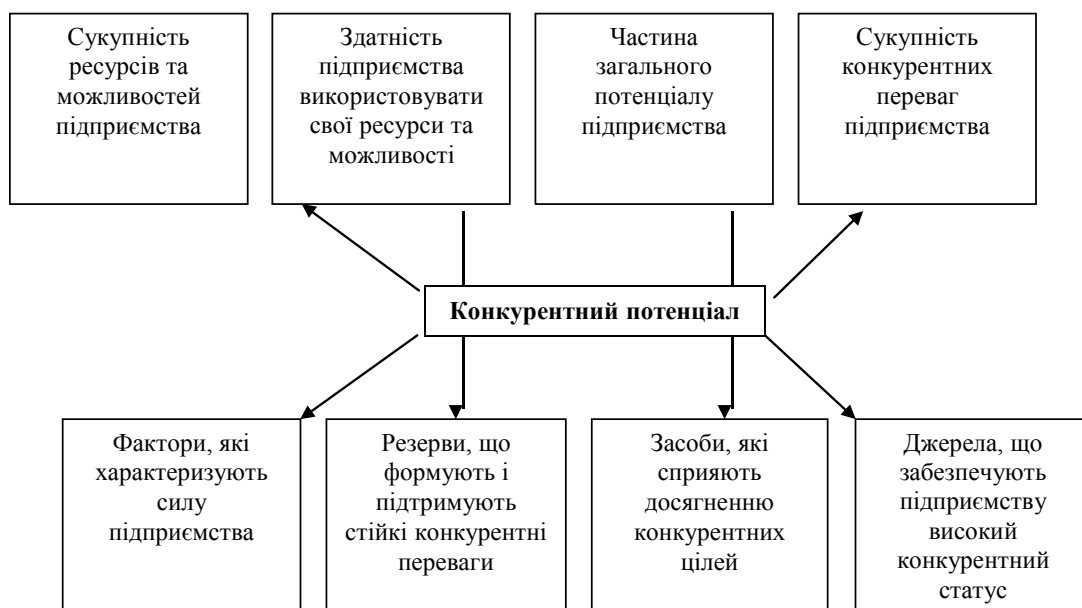


Рисунок 6 – Основні риси конкурентного потенціалу підприємства

Відповідно до зазначених рис, конкурентний потенціал є сукупністю ресурсів та можливостей підприємства, ефективне та розумне використання яких у довгостроковій перспективі надасть підприємству стійкі конкурентні переваги та гарантуватиме високий конкурентний статус.

Створення потенціалу підприємства визначається як процес формування низки можливостей, а також знаходження різних варіантів їх реалізації з метою гарантування раціонального відтворення та ефективного зростання конкурентних позицій підприємства. Системний характер потенціалу підприємства передбачає складність його формування, тому, виходячи з цього, необхідно приділяти достатньо уваги саме процесам розробки та формування складових потенціалу. Хоча це є досить складним явищем, та все ж його ігнорування може призвести до непередбачуваних наслідків, а зрештою і до занепаду всього

підприємства.

Складність процесу формування потенціалу підприємства також полягає у потребі створення адаптивної, гнучкої та стійкої до збурень мінливого оточуючого середовища системи управління потенціалом. Тому важливо визначити перелік факторів, які зумовлюють створення та розвиток складових потенціалу, а також здійснюють вагомий вплив на ці складові.

Усі фактори щодо формування та розвитку потенціалу можна класифікувати на зовнішні і внутрішні:

- зовнішні фактори виникають і діють поза підприємством, незалежно від дії самого підприємства. До них належать економічні, соціальні, політичні, юридичні умови, вплив яких визначається обмежувальними або стимулюючими заходами з боку різних державних органів, банків, інвестиційних компаній, суспільних груп, політичних сил і т. ін., також важливим фактором виступають ринкові умови на вході (умови конкуренції на ринках ресурсів) і виході із системи (умови конкуренції безпосередньо в галузі).

- внутрішні фактори виникають всередині підприємства і повністю залежать від механізмів його діяльності. Внутрішні фактори – це стратегія підприємства, для реалізації якої формується потенціал, досвід і навички менеджерів, необхідні для реалізації намічених планів, принципи організації та ведення бізнесу, якими керуються на підприємстві, моральні цінності й амбіції керівників, а також загальноприйняті в межах підприємства цінності та культура.

Фактори впливу на конкурентний потенціал підприємства – це сукупність усіх рушійних сил і причин, що визначають динаміку цього показника. Конкурентний потенціал підприємства – це поліструктурна система, а будь-яка система функціонує у відповідному середовищі, яке істотно впливає на нього. Саме тому вплив на систему потрібно розглядати і досліджувати з двох поглядів: зовнішнього середовища, тобто з боку макро- і мікрооточення, у якому діє підприємство; внутрішнього середовища самого підприємства, що складається з ряду ланок і сфер діяльності (ресурсів).

На рис. 7 наведена класифікація факторів, що впливають на процес формування конкурентного потенціалу підприємства.

Аналіз факторів, що мають вплив на конкурентний потенціал, доцільно здійснювати в такій послідовності: зовнішнє макросередовище, зовнішнє мікросередовище, внутрішнє середовище підприємства.

Фактори макросередовища розбивають на такі групи: економічні, політичні, правові, екологічні, науково-технічні, демографічні, соціально-культурні та конкурентоспроможність економіки країни.

Аналіз безпосереднього оточення підприємства починають з аналізу параметрів попиту на продукцію та факторів, що безпосередньо взаємодіють із підприємством, із постачальників і конкурентів, які є найбільш значущими для підприємства. За необхідності до вітчизняних

факторів мікросередовища можуть бути додані іноземні споживачі, посередники, конкуренти і партнери, а також може бути вивчений ринок робочої сили для трудомістких виробництв.

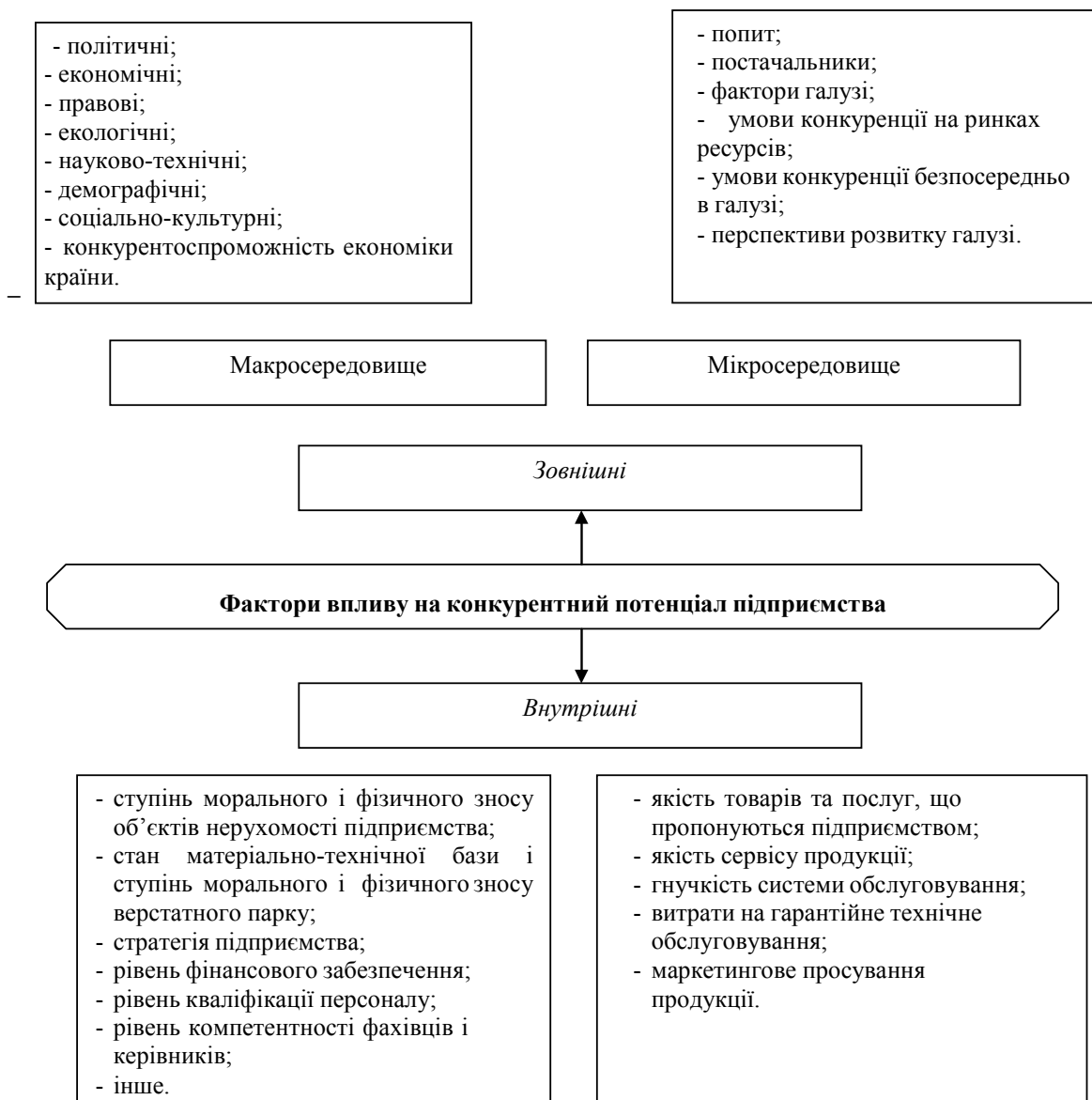


Рисунок 7 – Фактори впливу на конкурентний потенціал підприємства

Після аналізу зовнішнього макро- та мікросередовища, тобто безпосереднього оточення підприємства, приступають до аналізу внутрішнього середовища підприємства.

Внутрішнє середовище підприємства – це сукупність усіх внутрішніх змінних, котрі визначають процеси його діяльності.

Внутрішнє середовище безпосередньо впливає на функціонування підприємства і є системою факторів, що діють усередині підприємства. Сукупність основних процесів і елементів організації, а також їхній стан і визначають той потенціал і ті можливості, якими володіє підприємство. Основними факторами впливу внутрішнього середовища на конкурентний потенціал підприємства є: ступінь морального і фізичного зносу об'єктів

нерухомості підприємства; стан матеріально-технічної бази і ступінь морального і фізичного зносу верстатного парку; стратегія підприємства; рівень фінансового забезпечення; рівень іміджу підприємства та інтелектуальний потенціал; рівень кваліфікації персоналу; рівень компетентності фахівців і керівників; раціональність режимів роботи і відпочинку; узгодженість пропускну здатності цехів і дільниць; забезпеченість робочих місць матеріалами, електроенергією, комплектуючими виробами, оснащенням; наявність інноваційних можливостей і потенціалу; стан системи контролю якості; відповідність організаційної структури стратегії і цілям підприємства; наявність передових технологій і сучасного устаткування; ефективність діяльності підприємства; організація руху товарів; ефективність організаційної структури; стан ремонтного господарства.

Таким чином, виділяють велику кількість факторів впливу на формування конкурентного потенціалу підприємства. Внаслідок впливу всіх цих факторів постійно відбуваються певні структурні зміни всередині конкурентного потенціалу, а також якісні та кількісні зрушення техніко-економічних показників, які його характеризують.

Отже, одним із головних завдань забезпечення конкурентоспроможності є аналіз самої структури конкурентного потенціалу, всіх її елементів, які входять до складу конкурентного потенціалу.

У результаті взаємодії всіх складових системи конкурентного потенціалу досягається ефект цілісності, тобто виникають нові властивості, якими кожен окремих ресурс не володіє. Залежно від поєднання цих властивостей є змога говорити про конкурентну перевагу середконкуруючих структур.

Особливе значення управління конкурентним потенціалом у сучасних умовах зумовлено тим, що воно гарантує інтеграцію економічних процесів на підприємстві. Формування системи управління конкурентним потенціалом відбиває можливості системи впорядковувати процеси формування конкурентного потенціалу підприємства, відповідно притаманним внутрішнім закономірностям господарської діяльності.

У сучасних умовах господарювання на підприємстві доцільно буде запровадити систематичне проведення діагностики і моніторингу конкурентного потенціалу, який забезпечує отримання інформації про стан і можливі шляхи найбільш ефективного використання потенціалу в часі, а також визначає не тільки напрями, але й можливості реалізації ефективної конкурентної стратегії, що забезпечить досягнення цим підприємством високого рівня конкурентоспроможності.