Тема 2. Стратегічний управлінський облік та аналіз як основа інформаційної підтримки конкурентної стратегії підприємства

План

1 Базові концепції стратегічного управлінського обліку та аналізу з позиції стратегічного управління підприємством: концепція ланцюжка цінностей, концепція життєвого циклу, стратегічне позиціонування за М. Портером, крива досвіду.

2 Складання стратегічного балансу та сутність SWOT-аналізу

3 Поняття та методи оцінки конкурентноспроможності підприємства

4. Бенчмаркінг

1. Базові концепції стратегічного управлінського обліку та аналізу з позиції стратегічного управління підприємством: концепція ланцюжка цінностей, концепція життєвого циклу, стратегічне позиціонування за М. Портером, крива досвіду.

Аналіз ланцюжків цінностей

Ланцюжок цінностей є інструментом аналізу потенційних джерел надання більшої цінності споживачам і виявлення ефектів синергізму. Класична модель ланцюжка цінностей включає до свого складу чотири основних видів діяльності організації (ланки ланцюга), спрямовані на створення цінності для споживачів організації:

- 1) вхідні логістика - забезпечення виробничих операцій всім необхідним;
- 2) виробничі операції - випуск готових продуктів;
- 3) вихідна логістика - поводження з готовими продуктами;
- 4) маркетинг, включаючи збут і послуги.

Крім того, в модель ланцюжка цінностей включені також чотири підтримують видів діяльності: інфраструктура організації; управління людськими ресурсами; технологічні розробки; закупівлі, які передбачають придбання всього необхідного для ведення основної діяльності. Ці підтримують види діяльності стосуються всіх основних напрямків діяльності. У більш детальної моделі організації кожен вид її діяльності в свою чергу може бути конкретизований, наприклад маркетинг – за його окремих функцій: проведення маркетингових досліджень, просування продукту, маркетингова розробка нового продукту і т.д. Завдання полягає в перевірці витрат і вихідних параметрів кожного з видів діяльності і пошуку шляхів їх вдосконалення. Шляхом порівняння цих даних з даними конкурентів виявляються шляхи завоювання конкурентних переваг.

Таким чином, кожен вид діяльності повинен бути проаналізований під кутом зору надання благ споживачеві і визначення, в які витрати це виливається. Зазвичай аналіз ланцюжка цінностей конкретної організації проводиться з урахуванням її зв'язків з ланцюжками цінностей постачальників, дистриб'юторів і споживачів. Таким шляхом організація-конкурент, наприклад, може допомогти головним постачальникам знайти шляхи зниження своїх витрат, що призводять до зниження ціни поставляються ними комплектуючих деталей. Таким же шляхом може бути надана допомога споживачам у напрямку ведення ними діяльності більш ефективним або дешевим способом, роблячи споживачів більш лояльними до даної організації-конкуренту. Отже, аналіз стосується не тільки процесів, що відбуваються всередині організації-конкурента, а ведеться набагато більш широко, виходячи за рамки

конкретної організації-конкурента. Тут явно простежується зв'язок з маркетингом партнерських відносин.

Необхідно побудувати ланцюжок цінностей також і для головних конкурентів. Це дає можливість поелементно порівняти їх зі своєю ланцюжком цінностей. Так можна визначити виграшні напрямки розвитку.

При аналізі витрат за допомогою даного методу слід піднятися на вищий рівень аналізу причин появи витрат. У цьому випадку існує потенційна можливість, прийнявши правильне стратегічне рішення на верхньому рівні (наприклад, змінивши технологію), одночасно позбутися від ряду факторів нижнього рівня (виробничих або комерційних носіїв витрат).

Що стосується синергізму, то його складові існують в кожній ланці ланцюжка цінностей. По-перше, координація зусиль в видах діяльності, представлених в ланцюжку цінностей, дозволяє скоротити витрати і підвищити кваліфікацію персоналу. По-друге, кожен вид такої діяльності є джерелом синергізму, наприклад об'єднання декількох видів закупівель дозволяє домогтися від постачальника знижок. По-третє, багато видів потенційного синергізму ґрунтуються на можливості обміну знаннями між співробітниками різних підрозділів організації.

Можна констатувати, що ланцюжок цінностей заснована на наступних ідеях.

- Дає логічну схему пошуку конкурентних переваг по витратах і диференціації всередині організації.
- Всередині організації існують можливість підвищити конкурентоспроможність за рахунок використання синергетичного ефекту.
- Пошук шляхів підвищення конкурентоспроможності здійснюється спільно з постачальниками, дистриб'юторами і споживачами.

Аналіз ланцюжків цінностей – це корисний інструмент для кращого вивчення сильних і слабких сторін організації.

До числа його *достоїнств* можна віднести наступне:

1) в основу виділення напрямків вдосконалення діяльності покладено процесно-функціональний, а не організаційно-структурний принцип. Наприклад, згідно з процесно-функціонального підходу поліпшення маркетингової діяльності стосується багатьох служб організації, а не тільки відділу маркетингу, як це випливає з організаційно-структурного принципу;

2) застосування даного методу дозволяє вести пошук джерел отримання синергетичного ефекту.

У той же час цим методом властиві такі *недоліки.*

1. Ефективний аналіз ланцюжків цінностей вимагає великих вкладень у дослідження покупців, постачальників, структури галузі. Значну частину як внутрішніх, так і зовнішніх даних організації важко отримати. Більшість внутрішніх даних організації з бухгалтерського обліку непорівнянні з аналітичними вимірами, використовуваними при проведенні даного виду аналізу.

2. Відсутня чітка методика проведення даного аналізу. Йдеться про досить чіткою загальній логіці проведення даного аналізу, що полегшує визначення напрямків зниження витрат і надання великих цінностей споживачам. Однак чітких методичних вказівок по аналізу окремих ланок ланцюжка цінностей і по переходу від результатів аналізу окремих ланок ланцюжка цінностей до конкретних заходів щодо підвищення цінностей не існує. Методи виявлення благ (цінностей) не представлені. Очевидно, що для кожної клітинки ланцюжка цінностей вони можуть бути різними. Однак виявлення напрямків надання найбільших благ

споживачам може бути здійснено і іншими способами, наприклад на основі переліку атрибутів конкурентоспроможності. У цьому переліку представлені набагато більш докладні напрямки, ніж випливає з ланцюжка цінностей.

Графічна форма представлення результатів аналізу, що нагадує побудова тевтонських рицарів у вигляді "свині" в битві на Чудському озері, не є єдиним засобом відображення результатів аналізу. Ми пропонуємо це робити в вигляді таблиці. Рекомендації в цьому разі мають більш зручний для використання вид. Можна не обмежуватися поданням на клиновидном малюнку найзагальніших результатів, як це зазвичай робиться, а довести рекомендації до конкретного операційного рівня. Для цього в основу структуризації напрямків аналізу можна покласти послідовне розгортання результатів аналізу ланцюжка цінностей з доведенням їх до конкретних рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності.

Альтернативний варіант аналізу можливостей зниження витрат і вибору напрямків диференціації

Вид діяльності	**Елементи видів діяльності**	**Характеристики елементів видів діяльності**	**Джерела конкурентної переваги**	**Напрямки підвищення конкурентоспроможності**
підтримуючий	Інфраструктура організації-конкурента	Рівень корпоративної культури	Історія і традиції в області пластиків. Імідж високої якості	Активно використовувати позитивні аспекти корпоративної культури в управлінні персоналом
		якість управління	Ефективне управління технологічними та виробничими процесами	Широке впровадження процесного управління
		Ефективність функціональних підсистем: планування, фінансів, бухгалтерського обліку та ін.	Організаційний і процесний розрив між стратегічним і поточним плануванням	Розробка організаційно-нормативних документів, необхідних для подолання даного недоліку
	Управління людськими ресурсами	Політика в області найму і звільнення	Високий відсоток висококваліфікованих фахівців	Продовжувати прийом на роботу висококваліфікованих фахівців. Запобігти їх можливий відтік
		Підготовка кадрів	Краща в галузі система навчання кадрів	Поширення передового досвіду роботи, включаючи досягнення в цій галузі конкурентів
		Рівень матеріального і морального заохочення (компенсацій)	Не завжди компенсації пов'язані з конкретними результатами праці	Мотивація співробітників за залученість в роботу по зниженню витрат
підтримуючий	технологічні розробки	Розробка нових продуктів	Кращі в галузі НДДКР в області полімерів	Знизити витік інформації про результати НДДКР. Спільне проведення НДДКР різними СХЕ. Обмін інформацією про результати НДДКР між СХЕ
		Рівень технологій (виробничих, інформаційних, документообігу та ін.)	Ведення НДДКР з урахуванням виробничих процесів постачальників і споживачів	Стимулювання більш тісної участі постачальників та споживачів у спільних взаємовигідних роботах

		Розробка (придбання) нових технологій	Контакти з власниками нових технологій	Використання мережевих організаційних структур при організації-конкурента робіт по використанню нових технологій
	закупівлі	Основні фонди	Оновлення основних фондів	Стимулювання постачальників на випуск устаткування, найбільшою мірою відповідного використовуваної технології
		Витратні матеріали	Сировина за найнижчими цінами	Стимулювання постачальників на зниження їх витрат
		Послуги та ін.	Рівень ефективності надання окремих видів послуг	Ширше використовувати аутсорсинг. Встановлення взаємовигідних відносин з консультаційними компаніями
Основний	Вхідна логістика	Доставка, зберігання і організація-конкурент використання всього необхідного для ведення виробництва	Прямі поставки найважливіших видів сировини	Аналіз каналів поставок найважливіших видів ресурсів з метою зменшення числа посередників
		Контроль рівня запасів і ін.	рівень запасів	Приведення у відповідність рівня запасів на основі логістичних принципів
	виробничі операції	Випуск продукції	Економія за рахунок великих обсягів виробництва. Висока продуктивність, мало дефектів. Найвищі фізичні властивості продукту	Подальше збільшення масштабів випуску за рахунок розширення виробничих ліній. Підвищення ефективності використання існуючих виробничих ліній. Розміщення виробництва, вигідне як для постачальників, так і для покупців
		Упаковка готової продукції	Упаковка, зручна як для виробників, так і для споживачів	Більш широке використання сучасних пакувальних матеріалів
		Технічне обслуговування устаткування і ін.	Якість обслуговування та ремонту обладнання	Запобігання випадків простою обладнання
	Вихідна логістика	Зберігання готової продукції	Розвинена мережа складів	Більш широке використання сучасних інформаційних технологій
		Обробка замовлень і розробка графіків поставки готової продукції	Рівень дотримання нормативів обробки замовлень	Більш широке використання сучасних інформаційних технологій
		Відвантаження готової продукції та ін.	Дотримання термінів відвантаження готової продукції	Удосконалення системи контролю за відвантаженням готової продукції
Основний	маркетинг	Політика по окремим інструментам	Імідж високої якості. Горизонтальна інтеграція між СХЕ *DuPont*	Розширення маркетингової діяльності з метою збільшення попиту

		комплексу маркетингу		
		Маркетингові дослідження	Різноманітність і якість маркетингових досліджень	Надання постачальникам результатів маркетингових досліджень
		Стратегічний передплановий аналіз	Рівень стратегічного предпланового аналізу	Поглиблення аналізу з метою вироблення більш надійних рекомендацій по розширенню бізнесу
		Розробка і реалізація планів маркетингу	Якість планування та дотримання термінів реалізації планів	Удосконалення методик і організаційно-нормативних документів планування
	збут	Канали збуту та організація-конкурент поставок	Гарантовані поставки в строк	Стимулювання діяльності дистриб'юторів
		Організація - конкурент роботи збутовиків	Сильна команда збувальників	Удосконалення системи оплати праці збувальників
		Організація - конкурент роботи з кінцевими споживачами та ін.	Співвідношення числа споживачів і обсягу їх закупівель. Частка постійних споживачів	Розробка заходів по залученню нових споживачів
	послуги	Установка, обслуговування і ремонт	Гарантована заміна. Всеохоплюючий технічний сервіс вищої якості	
		Навчання, консультування та ін.	Найкраще навчання споживачів	

Таблиця характеризує загальну логіку проведеного аналізу і не претендує на завершеність. У кожному конкретному випадку аналізу її зміст може змінюватися і доповнюватися. Як приклад в цій таблиці взяті окремі напрямки підвищення конкурентоспроможності для компанії *DuPont* .

Перелік факторів розбивається на дві категорії: структурні і функціональні фактори. З точки зору структурних факторів для підприємств існують, принаймні, п'ять стратегічних напрямків вибору, які пов'язані з економічною основою витрат:

1) *масштаб,* тобто обсяг інвестицій, які необхідно вкласти у виробництво, дослідження і розробки, маркетингові ресурси (включаючи просування товару на ринку) для того, щоб зайнятися випуском даного продукту;

2) *ступінь вертикальної інтеграції,* яка визначає діапазон розростання управління підприємством;

3) *досвід,* який показує, скільки раз компанія успішно виконувала те, для чого зараз приймається рішення;

4) *технології,* що використовуються на кожній стадії ланцюжка цінностей;

5) *складність бізнесу,* яка визначається широтою асортименту виробів або послуг, які фірма збирається запропонувати споживачам.

Кожен структурний фактор має на увазі вибір, який підприємство здійснює, створюючи систему управління витратами.

Друга категорія витратоутворюючих факторів – це функціональні фактори, тобто фактори, що впливають на витрати підприємства, які пов'язані з його здатністю успішно функціонувати. Для всіх функціональних факторів "більше" завжди означає "краще".

Зауважимо, що структурні чинники не завжди володіють цією властивістю - збільшення масштабу або діапазону діяльності підприємства не завжди призводить до покращення позиції підприємства щодо витрат.

Перелік функціональних факторів включає в себе наступні основні положення:

1) *залученість робочої сили* - прийняття працівниками на себе зобов'язань по постійному удосконаленню з точки зору витрат;

2) *комплексне управління якістю* - переконання, що якість продукції є одним з головних факторів, що забезпечують конкурентну перевагу;

3) *раціональне використання потужностей* - вибір найкращого варіанта з наявних на підприємстві;

4) *ефективність планування підприємства з* точки зору внутризаводской логістики;

5) *використання зв'язків з постачальниками і замовниками* в контексті ланцюжка цінностей та витрат підприємства.

3. Ланцюжки цінностей треба будувати для окремих СГО, а може, навіть для окремих продуктів, що володіють високою унікальністю, оскільки для різних об'єктів аналізу сильні і слабкі сторони, а також заходи щодо їх усунення можуть бути різними.

Конкурентна перевага не може бути зрозуміле шляхом розгляду організації, яка веде різні види бізнесу, як цілого. Дана обставина істотно ускладнює використання цього методу. Концепція ланцюжка цінностей передбачає такі напрямки підвищення ефективності діяльності, засновані на обліку:

1) зв'язків з постачальниками;

2) зв'язків з дистриб'юторами;

3) зв'язків зі споживачами;

4) технологічних зв'язків усередині одного підрозділу організації-конкурента;

5) зв'язків між підрозділами всередині організації-конкурента.

4. Ефективний аналіз ланцюжків цінностей вимагає великих вкладень у дослідження покупців, вивчення конкурентів, партнерів по бізнесу і т.п.

Багато з цих даних отримати надзвичайно складно. Втім, цей недолік притаманний багатьом методам досліджень і аналізу, що використовуються в маркетингу.

Використання ланцюжка цінностей включає в себе наступні етапи:

1) побудова ланцюжка цінностей даного об'єкта дослідження і встановлення витрат, доходів і активів для всіх видів економічної діяльності, які є ланками ланцюжка;

2) встановлення витратоутворюючих факторів, що регулюють кожен вид економічної діяльності;

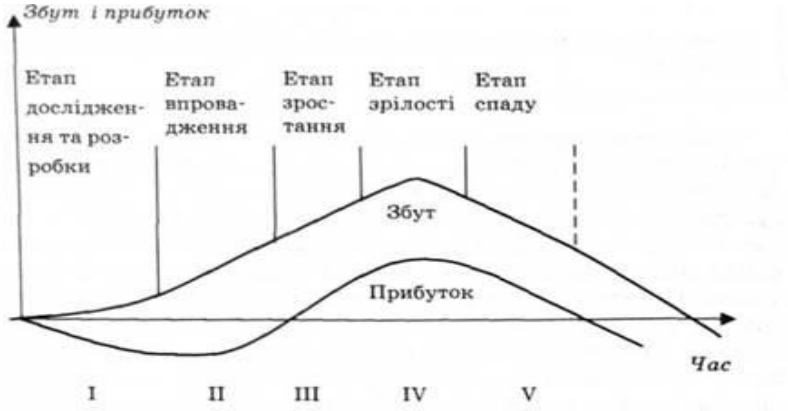
3) створення стійкої конкурентної переваги або шляхом кращого, ніж у конкурентів, управління факторами витрат, або шляхом реконфігурації ланцюжка цінностей.

Таким чином, на наш погляд, ланцюжок цінностей має, скоріше, методологічне, а не методико-практичне значення.

Внаслідок зазначених раніше недоліків окремих методів стратегічного аналізу доцільно ряд цих методів використовувати спільно. У разі якщо рекомендації, що випливають з результатів використання цих методів, будуть різними, а так, ймовірно, і буде, то виникає проблема вибору остаточних рекомендацій, що представляє собою досить складну задачу. При її вирішенні, перш за все, необхідно оцінити придатність окремих методів для вирішення тієї чи іншої конкретної задачі, ступінь довіри до отриманих результатів. Не виключено, що в результаті перевага буде віддана тільки одного методу, який найбільш повно описував

анализируемую ситуацію і при застосуванні якого використовувалася найповніша і надійна інформація.

Концепція життєвого циклу товару



Життєвий цикл товару складається з 5 основних етапів.

Етап перший – дослідження та розробка. Життя товару починається задовго до його народження як продукту - в ідеях, задумах, розробках. Роль маркетингу на цьому етапі полягає в супроводі процесу створення товару від ідеї до її втілення у виріб. Для підприємства такий етап - це тільки затрати і можливі майбутні доходи. Завдання маркетингу полягає ще й у тому, щоб роз'яснити потенційним споживачам, яку користь їм може принести нова ідея, втілена у створюваному товарі.

Етап другий – впровадження. Товар починає надходити у продаж. Для підприємства цей етап означає найвищі затрати на вихід товару. Нова технологія потребує доопрацювання. Виробників товару мало, вони прагнуть випускати тільки основні варіанти товару. Споживач повинен отримати максимальний обсяг найрізноманітнішої інформації про корисні властивості, переваги та користь для себе. За допомогою маркетингу розв'язуються проблеми: як краще донести до потенційних покупців переваги нового товару, якими каналами збуту скористатися для його реалізації, як обрати оптимальний момент виходу на ринок з новим товаром, передбачити варіанти відповідної поведінки конкурентів.

Етап третій – зростання. Якщо новий товар задовольняє потреби споживачів, то обсяг продажу починає зростати. До активних покупців, які повторно купують новий товар, приєднується велика кількість інших покупців, інерція яких перетворюється на увагу до певного товару. Реклама сприяє поширенню відомостей про те, що на ринку з'явився новий доброякісний товар. У процесі опрацювання технології висока якість товару стає стійкою. З'являються модифікації товару всередині фірми, чому сприяє поява товарів-конкурентів. Ціни або продовжують залишатися високими, або підвищуються, якщо на початку були помірними. Попит на ринку збільшується. Підприємство починає одержувати значний прибуток, який зростає і досягає максимуму на кінці етапу зростання. Одержання високого прибутку – це невід'ємна ознака третього етапу.

Оскільки фірмі вигідно продовжувати цей етап, усі зусилля слід спрямувати на збільшення часу зростання обсягу реалізації. Продовження етапу зростання можна досягти за допомогою поліпшення якості товару, посилення активності реклами, подальшого переконання споживача у перевагах рекламованого товару.

Етап четвертий – зрілість. Товар випускається великими партіями за опрацьованою технологією, підвищеної якості. Відбувається більш повільне, ніж на подальшому етапі, але

неухильне зростання продажу до його максимального значення. Стає гострішою конкуренція в галузі цін, аналогічних товарів, з'являються оригінальні розробки конкурентів. Для утримання конкурентних позицій потрібні поліпшені варіанти товару, що здебільшого потребує додаткових грошових витрат. Усе це призводить до скорочення прибутку, внаслідок чого попит стає масовим, товар переповнює масовий ринок, люди купують його повторно і багато разів. У рекламній роботі необхідний акцент на масового покупця - консерватора. Форма реклами повинна стати максимально масовою та інтенсивною. Необхідним є пошук додаткових ринків для нового товару і нових користувачів. Підприємство розробляє систему заохочення частіших повторних покупок товару тими покупцями, які його вже одноразово придбали. Паралельно проводиться робота зі знаходження способів різноманітнішого продовження використання товару та нових сфер застосування.

Засоби продовження життєвого циклу товару

Етап п'ятий – спад. Коли-небудь обсяг продажу товару все-таки почне зменшуватися, що свідчитиме про старіння товару, коли він вступає у завершальну стадію існування, яка характеризується "виходом" товару з ринку. Цьому сприяють успішна діяльність конкурентів, зміни технології, інші вподобання споживачів. Як наслідок, прибуток різко скорочується, товари можуть продаватися навіть зі збитком. Такий етап є невід'ємною складовою всього ЖЦТ, однак кожне підприємство прагне віддалити його початок, використовуючи для цього різні способи та прийоми, наприклад:

- спробувати продовжити життя старіючому товару завдяки інтенсивній рекламі, його упаковці, маневреності цін, реорганізації системи збуту;
- орієнтуватися на прихильність до цього товару споживачів, допродати товар і "витиснути" решту прибутку, різко скоротивши затрати на виробництво і збут;
- припинити випуск товару, зняти його з продажу. Проте не треба поспішати. Спочатку знімаються з продажу найбільш неходові модифікації певного товару, іншими словами "розчищається прилавок для виграшного показу залишків товару".

Основні чинники маркетингу, які враховуються на різних етапах ЖЦТ і є дуже корисними для формування асортименту будь-якої фірми.

Як видно з таблиці, дуже важливою умовою підтримання оптимальної маркетингової товарної політики є дотримання певної процедури аналізу й прийняття рішень. Неможливо розпочати прийняття відповідальних господарських рішень, пов'язаних з витрачанням значних ресурсів без того, щоб у цьому не передував професіональний маркетинговий аналіз, а йому – відповідна дослідницька робота.

Вище було наведено класичну криву життєвого циклу товару (ЖЦТ), яка складається п'яти стадій. Ф. Котлер, наприклад, пропонує в ЖЦТ включити чотири стадії:

1) виведення на ринок;

2) зростання;

3) зрілість;

4) спад.

Д. Борманн розглядає характеристику ЖЦТ з позицій стадій упродовж терміну служби:

1) початкова;

2) зростання;

3) дозрівання;

4) насичення.

Підхід до ЖЦТ відповідно до міжнародних стандартів ІСО-9004 було розглянуто в навчальному елементі 2.

Фази ЖЦТ з погляду виробництва (запропоновані В.Н. Самочкіним) включають:

1) впровадження (від початку виробництва до точки беззбитковості);

2) зростання (від точки беззбитковості до середини ЖЦТ);

3) зрілість (від середини ЖЦТ до початку освоєння виробництва нової модифікації);

4) падіння (від початку освоєння нової модифікації до зняття з виробництва базової моделі).

Отже, немає універсального типу кривої ЖЦТ, у кожному випадку вона має специфічний характер. Проте всі згадані моделі ЖЦТ орієнтовані на фірму, яка акумулює в єдиному комплексі і виробничі, і збутові операції. У зв'язку з цим розгляд ЖЦТ починається зі стадії розробки або початку виробництва.

Немає універсальної кривої ЖЦТ, у кожному випадку вона має специфічний характер.

Розглянемо ЖЦТ з погляду збуту, тобто торговельного підприємства.

Так уже склалось у часи єдиного народногосподарського комплексу й існує досі, що підприємства в Україні та інших країнах СНД орієнтовані на виконання або виробничих, або збутових функцій, відірваних одна від одної територіально або організаційно. Хоч останнім часом спостерігається певна тенденція до злиття цих функцій у межах господарської діяльності єдиних підприємств, наприклад відкриття фірмових магазинів при хлібо- або м'ясокомбінатах, фірмах "Взуття", "Одяг", "Меблі" та ін. Проте більшість фірм залишаються або "чистими виробничниками", або "чистими збутовиками". Враховуючи цю специфіку, ми пропонуємо розгляд ЖЦТ з позицій "чистого збутовика", тобто торговельного підприємства, яке базується на моніторингу поведінки покупців, що зближує ЖЦТ із рівнями сприйняття товарного знака. Вважаємо це цілком виправданим, оскільки саме дослідження поведінки покупців, "чорна скринька" їх свідомості, мотивації здійснення покупки мають вирішальне значення для комерційного успіху торговельного підприємства.

ЖЦТ так само як і класична модель, має п'ять стадій, проте їх наповнюваність інша:

- перша стадія – первинної зацікавленості (від надходження товару в торговельний зал до перших покупок). На цій стадії головним завданням маркетолога є поінформованість покупців про корисність і переваги товару;
- друга стадія – зростання зацікавленості (від перших покупок до зростання упізнавання та вподобань). На цій стадії маркетолог повинен за допомогою чинників маркетингу настійно переконати покупця в доцільності вибору саме цієї продукції та вигоди від її придбання;

- третя стадія – лояльності (стійка перевага). Маркетолог повинен підтримувати переконання покупця в необхідності задоволення конкретної потреби шляхом придбання певного товару як носія максимальних вигод;
- четверта стадія – дискретної переваги (від середини життєвого циклу до стадії спаду). Вона характеризується погано прогнозованими переходами короткочасного пожвавлення та згасання інтересу до товару. На підставі даних журналу обліку попиту, анкетування і опитування споживачів маркетолог повинен прийняти рішення про підтримання переваг за допомогою системи СТИЗ, реклами, пропаганди, паблік-рилейшнз або про заміну певної продукції новішою;
- п'ята стадія – сталого спаду зацікавленості. Вона характеризується зменшенням переваг і зміщенням інтересів споживача в бік товарів-аналогів.

Стратегічне позиціонування за М. Портером

Стратегічне позиціонування підприємства за моделлю Портера ставить вибір стратегії в залежність від п’яти сил: постачальників, покупців, загрози появи товарів-замінників, загрози входження до галузі нових конкурентів та існуючої інтенсивності конкуренції всередині галузі. Для оцінки стратегічного позиціонування в рамках SCM важливо усвідомлювати стратегічну спрямованість підприємства (його базову стратегію розвитку) згідно матриці конкурентних стратегій М. Портера.

Матриця конкурентних стратегій М. Портера

Сьогодні головною ціллю стратегічного позиціонування підприємства стає не перемога над конкурентами, а упровадження інноваційних бізнес-моделей, розвиток нових ринків, які дозволять виходити на новий рівень. Позиціонування компанії на ринку залежить від продуктово-ринкового портфелю і змін її внутрішнього середовища. Компанія позиціонує себе по відношенню до конкурентів в галузі. Серед критеріїв, які можуть бути покладені в основу типології, варто виділити географію постачань, ринковий і продуктовий портфелі компаній.

Крива досвіду

Дає можливість порівняти витрати конкурентів, які діють на одному і тому ж ринку, і виявити необхідність зміни стратегії.

Модель "крива досвіду" ґрунтується на такій закономірності: витрати на одиницю продукції, які вимірюються в стабільних грошових одиницях, зменшуються на фіксований процент при кожному подвоєнні випуску продукції. Це твердження вимагає певних уточнень: термін "досвід" відповідає сумарній кількості вироблених одиниць товару, а не років, протягом яких він випускається; зростання випуску за певний період часу не можна ототожнювати зі зростанням досвіду (досвід можна набути і під час спаду виробництва); "ефект досвіду" стосується тільки тих витрат, які перебувають під контролем організації (витрати виробництва чи реалізації); витрати треба вимірювати у стабільних грошових одиницях, тобто без урахування впливу інфляції; "ефект досвіду" найкраще простежується для певних фаз життєвого циклу - впровадження товару на ринок і зростання.

Зниження витрат при збільшенні обсягів виробництва зумовлюються дією наступних чинників:

- а) проявляється ефект економії на масштабах;
- б) з'являються переваги у технології (при розширенні виробництва);
- в) з'являються можливості для кращої організації виробництва.

Розрахувати плановий рівень витрат можна за формулою:

$$C_п = C_б \times \left(\frac{П_п}{П_б}\right)^{є},$$

де Сп, Сб – витрати на одиницю продукції відповідно планового та базового періодів;

Пп, Пб – сумарний випуск продукції відповідно планового та базового періодів;

є – константа, яка характеризує еластичність витрат на одиницю продукції.

На практиці прийнято враховувати подвоєння сумарного випуску продукції, тобто співвідношення між очікуваним досвідом Пп і базовим досвідом Пб дорівнює 2, звідси

$$\lambda = \frac{C_п}{C_б} = 2^{є}.$$

Величину позначають буквою Х і називають нахилом "кривої досвіду", значення якого характеризує рівень зниження витрат порівняно з початковим значенням.

Наведемо значення нахилу "кривої досвіду" для різних значень еластичності витрат.

Значення нахилу "кривої досвіду" для різних значень еластичності витрат

λ	1,00	0,95	0,9	0,85	0,8	0,75	0,7
E	0	0,074	0,152	0,234	0,322	0,450	0,515

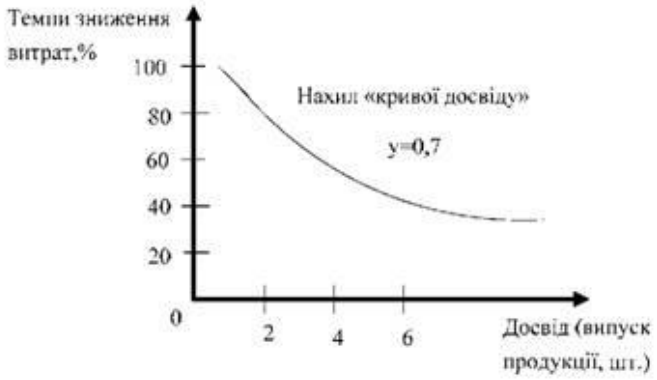
Наприклад, собівартість першої одиниці товару становить 100 грн., другої - 70 грн., тобто внаслідок подвоєння випуску собівартість знизилася на 30 %. Якщо для четвертої одиниці собівартість становитиме 49 грн., а для восьмої - 34,3 грн., то темп зниження витрат при подвоєнні випуску дорівнюватиме 30 %, а нахил "кривої досвіду" відповідно - 0,7, що відповідає еластичності витрат 0,515.

Як свідчить практика, значення нахилу "кривої досвіду" найчастіше перебуває в межах 70-80 %, хоч істотно залежить від галузі.

Таким чином, закономірність досвіду пояснює виникнення у виробників, які діють на тому ж ринку і використовують аналогічну технологію, конкурентної переваги у витратах на одиницю продукції. Підприємство, що виробило більшу кількість продукції, матиме нижчі витрати виробництва і зростатиме швидше від конкурентів, забезпечуючи собі розширення частки ринку. При цьому обґрунтованим є встановлення ціни на рівні її майбутнього зниження.

Наприклад, підприємство володіє 6 % ринку, середньорічний темп його зростання становить 8 %, а лідера - 24 %. Щоб наздогнати його, підприємство має забезпечувати рівень зростання 24 % протягом дев'яти років, за умови, що лідер збереже попередні темпи. За цей час підприємство має зростати втричі швидше, ніж лідер, і збільшити свої потужності та обсяги продажу на 640 %.

Крива досвіду



Отже, перш ніж визначити напрям розвитку, слід провести детальний аналіз з урахуванням часу та інвестицій, необхідних для досягнення мети. Цю модель не можна вважати універсальною, бо вона має певні обмеження у використанні. Найдоцільніше застосовувати її для великих підприємств, які володіють перевагами у витратах і мають значний "ефект досвіду". Водночас ця модель є малоефективною, якщо конкурент має переваги у витратах незалежно від частки ринку (нижча вартість ресурсів, постійне впровадження нововведень). При незаперечній перевазі лідера на ринку, підприємство може вибрати стратегію диференціації: представити на ринок товар з вищою ціною, але особливими властивостями, або реалізувати стратегію технологічної інновації, яка передбачає більшу крутизну "кривої досвіду", нейтралізуючи цим перевагу лідера у витратах.

Відповідно до кривої досвіду, основним завданням стратегії підприємства має стати постійне розширення власної долі ринку. Це означає відповідне зростання обсягів виробництва і, згідно тієї ж кривої, зниження собівартості продукції, а отже зростання прибутків. З другого боку, зниження собівартості дає можливість знижувати реалізаційну ціну і, отримавши таким чином цінову перевагу, дальше розширяти долю ринку.

Недолік моделі полягає в тому, що при її застосуванні враховується лише одна із внутрішніх можливостей. При цьому не береться до уваги стан зовнішнього середовища. Це означає, що криву досвіду при стратегічному аналізі успішно можна застосовувати лише в комплексі з іншими моделями.

2. Складання стратегічного балансу та сутність SWOT-аналізу

Стратегічний баланс – це певне поєднання факторів, які негативно та позитивно впливають на діяльність підприємства (загроз і можливостей), що об'єктивно існують у зовнішньому середовищі підприємства та суб'єктивно оцінені керівниками, з порівняно сильними та слабкими сторонами у функціонуванні підприємства.

До того ж, найбільші загрози виникають тоді, коли негативний розвиток ситуації в середовищі накладається на слабкі сторони підприємства; можливості – це ситуації в зовнішньому середовищі, позитивний процес чи явище, за яких підприємство має змогу проявити свої сильні сторони.

Потрібно своєчасно виявляти загрози з метою запобігання кризі підприємства, а знання про потенційні можливості дає змогу заздалегідь підготуватися до найбільш ефективного їх використання.

Складання стратегічного балансу – дуже поширений вид діяльності на успішних підприємствах світу.

У західній літературі наводяться приклади складання або перегляду стратегічного балансу щонайменше двічі на рік.

Практика застосування виокремлює такі особливості стратегічного балансу:

1) суб'єктивний характер добору факторів, що становлять сильні/слабкі сторони підприємства, за ступенем їхньої важливості, а також специфіку сприймання менеджерами впливу факторів зовнішнього середовища;

2) імовірність та ризик віднесення факторів до тієї чи іншої групи (минулі переваги можуть у майбутньому стати недоліками, і навпаки);

3) необхідність постійного складання та перегляду стратегічного балансу, оскільки середовище, швидко змінюючись, потребує постійної уваги до себе.

Процвітаючі фірми, що ефективно застосовують стратегічне управління, складають стратегічний баланс у вигляді PEST, SPACE або SWOT-аналізу за обраним переліком і оцінками факторів.

Ми розглядали зміст та форми PEST та SPACE-аналізу. Тепер приділимо більше уваги SWOT-аналізу.

Існує чимало визначень окремих елементів SWOT-аналізу. Наведемо деякі з них:

Сильні сторони (strength) – внутрішні можливості (навички, потенціал) чи ресурс, що можуть зумовити формування конкурентної переваги.

Слабкі сторони (weaknesses) – види діяльності, які фірма здійснює не досить добре, або ресурси, підсистеми потенціалу, що неправильно використовуються.

Можливості (opportunities) – сукупність факторів, що переважно позитивно впливають на діяльність організації, альтернативи, що їх може використати підприємство для досягнення стратегічних цілей (результатів).

Загрози (threats) – сукупність факторів, що переважно негативно впливають на діяльність організації, будь-які процеси або явища, що перешкоджають руху підприємства чи організації в напрямку досягнення своїх місії та цілей.

Ці складові об'єктивно існують у середовищі та суб'єктивно оцінюються керівниками організації.

Загальні характеристики сильних і слабких сторін підприємства, що використовуються в SWOT-аналізі

Потенційні внутрішні переваги	Потенційні внутрішні недоліки
Використання переваг організаційно-правової форми організації бізнесу	Незнання переваг організаційно-правових форм організації бізнесу.
Наявні конкурентні переваги (унікальність)	Відсутність реальних конкурентних переваг
Найважливіші відмінності в компетенції щодо певної діяльності, інноваційність	Постійні атаки з боку ключових конкурентів (конкурентна позиція погіршується)
Сильна позиція у специфічних ринкових сегментах, добре знаний лідер	Втрата конкурентної позиції, внаслідок...
Жорсткий конкурент на ринку (використання агресивної ініціативи)	Нижчі за середні темпи зростання
Стратегія наступу чи інша особлива стратегія, обґрунтований «стратегічний набір»	Брак деяких ключових навичок для ефективної конкуренції
Сприяння зростанню чисельності цільових груп споживачів чи їхній лояльності	Брак фінансових ресурсів, недостатня прибутковість
Вища за середню обізнаність про стан ринку	Втрата репутації у споживачів
Знання про склад та найважливіші стратегічні групи, можливості захисту від конкурентів	«Аутсайдери» у розвитку продукції, Вузька спеціалізація або необґрунтована диверсифікація
Концентрація на швидко зростаючих сегментах ринку	Робота у стратегічній групі, яка втрачає своє підґрунтя, недоліки у стратегічній діяльності (її відсутність)
Диференціація виробів.	Слабкість у сферах, що мають великий ринковий потенціал, недостатня увага НДПКР
Обґрунтована диверсифікація	Брак дій для пом'якшення конкурентного тиску
Увага до зниження витрат	Слабка система розподілу
Вища за середню рентабельність і прибутковість	Виробництво з високими витратами, старіння потужностей
Достатні фінансові ресурси	Розміри виробництва надто малі, щоб впливати на ринкову ситуацію або занадто великі – починається «хвороба великих компаній»
Вищі за середні маркетингові навички	Відсутність реальних особливих навичок у галузі менеджменту, брак талантів
Вищі за середні технологічні та інноваційні навички (компетенції);	«Новачок» у бізнесі, чию репутацію ще не доведено
Творчий, підприємницький менеджмент	Погано обрані та недостатньо обґрунтовані стратегічні дії (зокрема з переміщення на ринку), відсутність чіткого уявлення про стратегічні напрямки розвитку
Добре вивчений ринок, потреби покупців	Відсутність міцної позиції, щоб боротися із загрозами
Здатність реалізувати можливості конкурентоспроможних навичок персоналу	
Імідж надійного партнера	
Ефективні зв'язки у зовнішньому середовищі	

Загальні зовнішні можливості та загрози для підприємства, що використовуються в SWOT-аналізі

Потенційні зовнішні можливості	Потенційні зовнішні загрози
Розвиток економіки країни	Високі темпи інфляції
Соціально-політична стабільність	Велика ймовірність виникнення нових конкурентів (зокрема, іноземних)
Обґрунтоване законодавство	Зростання збуту товарів-замінників
Доступність інвестицій та кредитів	Уповільнений темп зростання ринку або його спад
Обслуговування додаткових груп споживачів	«Ворожі дії» з боку держави (обмеження)
Входження в нові ринки (сегменти)	Зростання тиску конкурентів
Розширення виробництва для задоволення потреб споживачів	Тенденції до рецесії та скорочення ділового циклу
Споріднена диверсифікація	Технологічні прориви в інших країнах, що зменшують конкурентоспроможність вітчизняної продукції
Товари з доповненнями (неспоріднена диверсифікація), що закуповуються	Виникнення труднощів під час укладання договорів із постачальниками та споживачами
Вертикальна інтеграція	Зміни в потребах і смаках споживачів
Зовнішні мережеві структури	Негативні демографічні зміни
Можливість руху в бік більш привабливих стратегічних груп	Негативна егологічна ситуація
Самозаспокоєність ключових конкурентів	Соціально-політична нестабільність
Швидке зростання ринку	
Розвинутий фондовий та інші фінансові ринки	
Розвинуті ринки know how	

Широке застосування та розвиток SWOT-аналізу пояснюються такими причинами: стратегічне управління пов’язане з великими обсягами інформації, яку потрібно збирати, обробляти, аналізувати, використовувати, а відтак виникає потреба пошуку, розробки та застосування методів організації такої роботи.

Матриця SWOT-аналізу – це своєрідна форма; він не містить остаточної інформації для прийняття управлінських рішень, але дає змогу впорядкувати процес обмірковування всієї наявної інформації з використанням власних думок та оцінок. Для будь-якого керівника або управлінського працівника, зорієнтованого на поточну роботу, це корисна справа, яка вимагає від будь-кого, хто застосовує SWOT-аналіз, замислитися над ситуацією, що склалася, і подумати над перспективою. За цих умов підвищується роль керівника-стратега, який розробляє ті чи інші заходи щодо зведення стратегічного балансу, оскільки можна розробити неадекватні заходи, що «гасять» можливості, приймаючи їх за загрози.

Крім того, SWOT-аналіз дає змогу формувати загальний перелік стратегій підприємства з урахуванням їхніх особливостей: відповідно до змісту стратегії – адаптації до (чи формування впливу на) середовища.

Принципова схема врахування залежних і незалежних факторів

SWOT-аналіз витримав перевірку часом і досі доводить свою необхідність як важливий елемент раціоналістичного підходу для розробки та реалізації стратегії.

Простежити співвідношення факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, що трактується в категоріях SWOT-аналізу, можна за допомогою певної матриці.

Матриця SWOT-аналізу

		Зовнішнє середовище: Можливості (шанси) 1. 2. і т. ін. Рішення: використовувати?	Зовнішнє середовище: Загрози 1. 2. і т. ін. Рішення: пом’якшити?
Внутрішнє середовище	Сильні сторони 1. 2. і т. ін. Рішення: підтримувати? розвивати?	Поле СіМ Рішення: використовувати? яким чином? (перелік заходів)	Поле СіЗ Рішення: «тримати удар»? чи є «сили»? (перелік заходів)
	Слабкі сторони 1. 2. і т. ін. Рішення: ліквідувати? що саме? в якому порядку?	Поле СлМ Рішення: аналізувати «доступність» можливостей, що їх надає середовище (перелік заходів)	Поле СлЗ Рішення: ліквідувати (недоліки або об’єкт) в цілому з визначенням термінів (перелік заходів)

На перетинах окремих складових груп факторів формуються поля, для яких характерні певні комбінації, що їх треба враховувати надалі в ході розробки стратегій певного типу:

· поле СіМ – потребує стратегій підтримки та розвитку сильних сторін підприємства в напрямку реалізації шансів зовнішнього оточення;

· поле СіЗ – передбачення стратегій використання сильних сторін підприємства з метою пом'якшення (усунення) загроз;

· поле СлМ – розробка стратегій подолання слабкостей підприємства за рахунок можливостей, що їх надає зовнішнє середовище;

· поле СлЗ – іноді називають «кризовим полем», оскільки тут поєднуються загрози середовища зі слабкістю підприємства. З огляду на це існує нагальна потреба розробки стратегій як подолання загроз, так і усунення слабкості підприємства, що завжди є важким завданням.

Необхідність обробки великих масивів інформації зумовлює застосування різних статистичних методів аналізу даних: одно- й багатофакторних, методів індукції та дедукції, методів аналізу залежностей і методів аналізу взаємозв'язків тощо. На багатьох підприємствах під час застосування SWOT-аналізу широко використовують регресивний, варіаційний, дискримінантний, факторний та кластер-аналіз. Застосування того чи іншого методу залежить від градації залежних і незалежних змінних, а також змісту явища чи проблеми, що є об'єктом аналізу. Якість проведеного аналізу забезпечує достовірність побудованих прогнозів на його основі.

3. Поняття та методи оцінки конкурентноспроможності підприємства

Конкурентоспроможність підприємства – здатність підприємства створювати, виробляти і продавати товари та послуги, цінові й нецінові якості яких привабливіші, ніж в аналогічної продукції конкурентів (з доповіді Всесвітнього економічного форуму).

Конкурентоспроможність фірми може бути визначена як її порівняльна перевага відносно інших фірм цієї ж галузі усередині національної економіки і за її межами. Це означає, що конкурентоспроможність фірми може бути виявлена (оцінена) лише в рамках групи фірм, які належать до однієї галузі, або фірм, що випускають товари-субститути. Конкурентоспроможність підприємства відіграє важливу роль для країни, адже підвищення конкурентоспроможності продукції на зовнішньому ринку дозволяє збільшити експорт, та врівноважити платіжний баланс.

Класифікація **методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства** передбачає їх поділ на окремі групи за певною ознакою. Найчастіше такою ознакою виступає форма представлення результатів оцінювання, відповідно до якої виділяють графічні, матричні, розрахункові та комбіновані (розрахунково-матричні, розрахунково-графічні) методи.

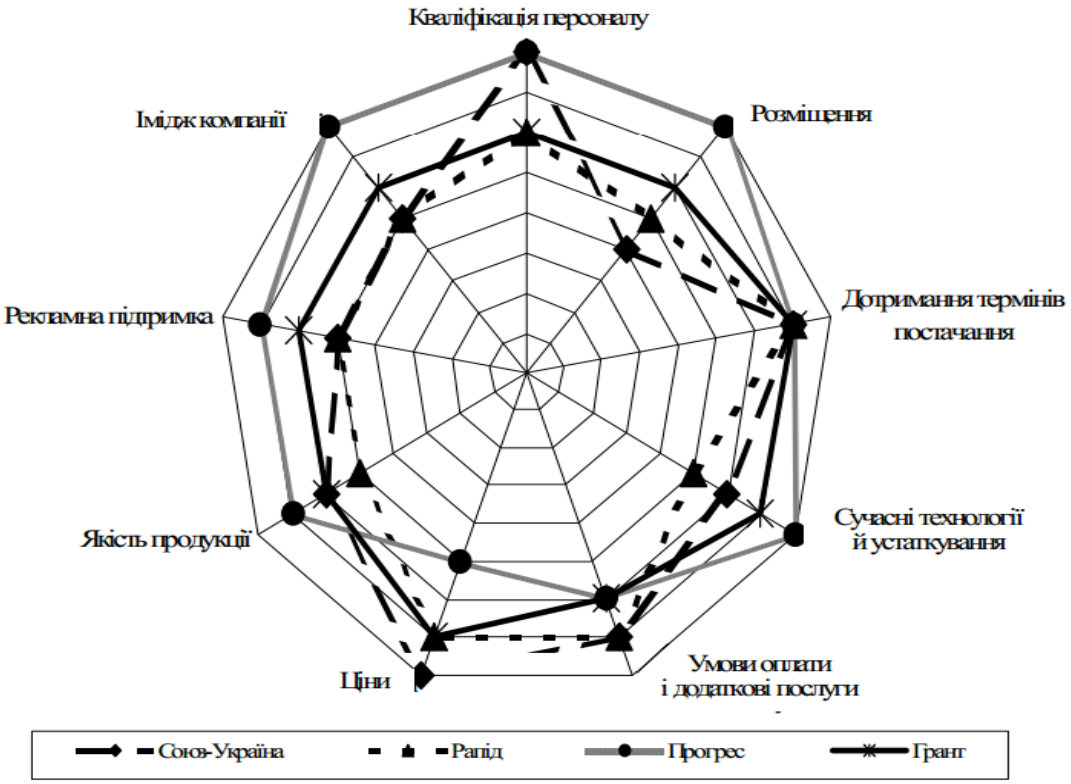
Графічний метод оцінювання конкурентоспроможності базується на побудові так званої *Радіальної діаграми конкурентоспроможності*, або «Багатокутника конкурентоспроможності». На рисунку зіставлено багатокутники конкурентоспроможності чотирьох підприємств (умовні назви – «Союз Україна», «Рапід», «Прогрес» та «Грант») за дев'ятьма критеріями. Побудова багатокутників здійснювалася таким чином: коло було поділене радіальними оціночними шкалами на рівні сектори, кількість яких дорівнювала кількості обраних критеріїв (у даному випадку – 9); шкали на радіальних прямих було

градуйовано так, аби всі значення критеріїв знаходилися всередині оціночного кола; значення критеріїв збільшувалися у міру віддалення від центра кола; на кожній осі з використанням відповідного масштабу вимірювання було позначено точки, що відповідали значенням критеріїв; по точках відповідно для кожного з підприємств проведено ламану лінію, яка і сформувала багатокутник. З рисунку видно, як відрізняються підприємства одне від одного за окремими критеріями.

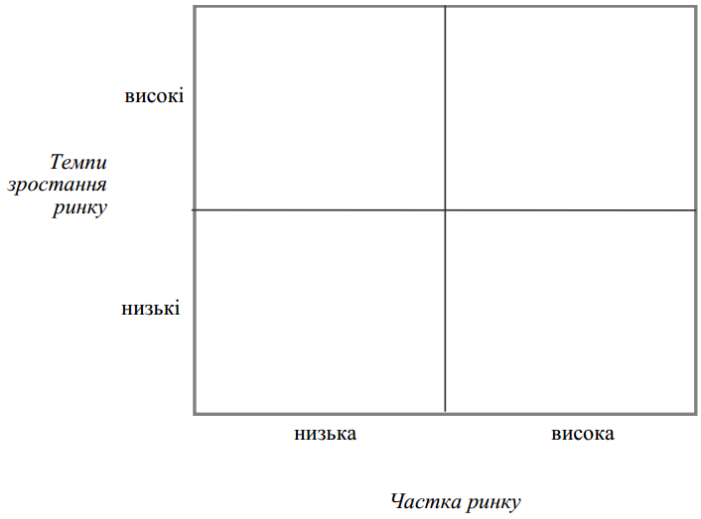
Перевагою графічного методу оцінювання конкурентоспроможності підприємства є його простота та наочність; *недоліком* слід вважати те, що він не дає змоги встановити значення узагальненого критерію конкурентоспроможності підприємства.

Матричні методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства базуються на використанні матриці – таблиці впорядкованих по рядках та стовпцях елементів. Найбільш показовим прикладом може слугувати широко відома Матриця *Бостонської консалтингової групи* (БКГ), побудована за принципом системи координат: по вертикалі – темпи росту місткості ринку, що розміщуються по рядках матриці у лінійному масштабі; по горизонталі, тобто по стовпцях матриці – в логарифмічному масштабі відкладається відносна частка виробника продукції на ринку. Найконкурентоспроможнішими вважаються підприємства, що займають значну частку на швидкозростаючому ринку.

Багатокутник конкурентоспроможності



Принциповий вигляд матриці БКГ



Переваги методу: дає змогу дослідити розвиток процесів конкуренції в динаміці та за наявності достовірної інформації про обсяги реалізації забезпечує високу репрезентативність оцінки; як *недолік* зазначають надмірну спрощеність методу та неможливість проведення аналізу причин того, що відбувається, унаслідок чого ускладнюється вироблення управлінських рішень. Окрім матриці БКГ, існують численні матричні моделі, що можуть бути використані для оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства, зокрема такі:

– матриця «Привабливість ринку/конкурентоспроможність» (модель GE/Mc Kinsey);

– матриця «Привабливість галузі/ конкурентоспроможність» (модель Shell/DPM);

– матриця «Стадія розвитку ринку/конкурентна позиція» (модель Hofer/Schendel);

– матриця «Стадія життєвого циклу продукції/конкурентна позиція» (модель ADL/LC) тощо.

Табличний метод оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства фактично являє собою варіацію матричного і тому не виділяється тут у окрему категорію.

Розрахункові методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства є вельми численними. Вони поділяються на:

–***специфічні методи*** **–** методи, що дають змогу оцінити конкурентоспроможність підприємства за окремими аспектами його діяльності – виробничим, інноваційним, маркетинговим, фінансовим тощо;

–***комплексні методи*** **–** методи, що базуються на комплексному підході до оцінювання конкурентоспроможності підприємства.

Серед комплексних методів оцінювання визначальне місце посідають:

1) метод, що базується на оцінюванні конкурентоспроможності продукції підприємства;

2) метод, що базується на аналізі порівняльних переваг підприємствконкурентів;

3) метод, що ґрунтується на основі теорії ефективної конкуренції;

4) інтегральний метод;

5) метод самооцінювання діяльності.

Стисла характеристика комплексних методів подана нижче.

Характеристика комплексних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства

Назва методу	Зміст методу	Переваги	Недоліки
Метод, що базується на оцінюванні конкурентоспроможності продукції підприємства	Використання методу передбачає оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства виходячи зі споживчої цінності виробленої продукції. Метод ґрунтується на міркуваннях стосовно того, що конкурентоспроможність виробника є тим вищою, чим вища конкурентоспроможність його продукції. Як показник, що оцінює конкурентоспроможність товару або послуги, використовується співвідношення двох характеристик: якості та ціни. Найбільш конкурентоспроможним вважається товар, що має оптимальне співвідношення цих характеристик. Чим більша різниця між споживчою вартістю товару для покупця і ціною, котру він за нього сплачує, тим більшим є запас конкурентоспроможності	Ураховує найбільш важливий критерій, що впливає на конкурентоспроможність підприємства – конкурентоспроможність товару	Дає змогу дістати лише обмежене уявлення щодо переваг і недоліків у роботі підприємства, тобто, абстрагуючись від інших аспектів конкурентоспроможність підприємства ототожнюється виключно з конкурентоспроможністю товару
Метод, що базується на аналізі порівняльних переваг підприємств-конкурентів	Метод базується на положеннях теорії міжнародного розподілу праці, відповідно до яких передумовою для завоювання галуззю чи підприємством стійких конкурентних позицій є наявність порівняльних переваг, що дають змогу забезпечити відносно нижчі витрати виробництва порівняно з конкуруючою галуззю чи підприємством. Оцінка рівня конкурентоспроможності здійснюється зіставленням не лише виробничих витрат, а і обсягів та норми прибутку та/або обсягів продажу, та/або ринкових часток. Більш високий рівень показника при зіставленні вважається за достатню умову для того, щоб оцінити підприємство як більш конкурентоспроможне	Метод достатньо простий у використанні	Не дає змоги зробити цілісні висновки про рівень конкурентоспроможності, оскільки використання як оціночного критерію виключно виробничих витрат не відображає процеси взаємодії виробника продукції з ринком
Метод, заснований на теорії ефективної конкуренції	Як основний інструмент аналізу конкурентоспроможності використовується зіставлення показників стану підприємства з показниками підприємств конкурентів та з середньогалузевим и показниками. Згідно з теорією ефективної конкуренції, найбільш конкурентоспроможними вважаються ті підприємства, де найкращим чином організована робота всіх підрозділів і служб. На ефективність діяльності кожної зі служб впливає велика кількість чинників – ресурсів підприємства; оцінка ефективності роботи кожного з підрозділів передбачає оцінку ефективності використання ними цих ресурсів. В основі методу лежить оцінка чотирьох групових показників, чи критеріїв, конкурентоспроможності із подальшим розрахунком інтегрального показника	Допомагає виявити сильні та слабкі сторони одного підприємства стосовно іншого, оцінити розмір відставання, розробити управлінські дії щодо посилення слабких місць	Досить складно зібрати всю необхідну інформацію; для достовірної оцінки необхідно здійснювати трудомісткі розрахунки
Інтегральний метод	Інтегральний показник рівня конкурентоспроможності підприємства включає в себе два елементи співмножники: критерій, що відображає ступінь задоволення потреб споживача (характеризує відносну	Простота, наочність, дає змогу отримати однозначні оцінки	Може бути застосованим лише для оцінювання конкурентоспроможності

	конкурентоспроможність товару) та критерій ефективності виробництва (як такий зазвичай, використовується рентабельність активів, рентабельність власного капіталу або середня за певний період норма рентабельності). У разі, якщо інтегральний показник дорівнює 1, рівень конкурентоспроможності аналізованого підприємства відповідає рівню конкурентоспроможності підприємства-суперника; в разі, якщо інтегральний показник менше 1, то досліджуваний виробник менш конкурентоспроможний, ніж суперник; в разі, якщо інтегральний показник більше 1, то досліджуваний виробник має вищий рівень конкурентоспроможності, ніж суперник	конкурентних позицій виробника	монопродуктових підприємств, тоді як стосовно диверсифікованих підприємств потрібний аналіз не одного виду продукції, а усієї товарної маси. Крім того, знайти для порівняння два чи більше підприємства-конкуренти, абсолютно ідентичні за видами та структурою продукції, нереально
Метод самооцінювання діяльності	Має кілька етапів. Спочатку виконується експертне оцінювання основних функціональних сфер підприємства (конкретний набір показників визначається обраною моделлю самооцінювання – Модель ділової досконалості, Інноваційна модель тощо). Суму оцінок за кожним критерієм помножують на «вагу» критерію та сумують результати. Далі виводиться загальна оцінка діяльності. На цьому розрахункова частина аналізу вважається завершеною. Отримана загальна оцінка має бути зіставлена з попередньою оцінкою самого підприємства або з оцінкою діяльності підприємств-конкурентів. Завдяки цьому: – з'являється потужний каталізатор удосконалення діяльності підприємства; – формується єдина мета для підприємства; – виявляються пріоритети для вдосконалення; – підприємство отримує обґрунтовані аргументи для визначення своїх можливостей у зовнішньому середовищі. Результати самооцінювання уможливлюють формування стратегічних і тактичних планів удосконалення відповідно до вимог Моделі ділової досконалості, які в подальшому мають бути реалізовані з використанням усіх наявних методів і засобів	Метод дає можливість: розробити відносно простий інструмент для регулярного оцінювання діяльності будьякої організації з вирішення завдань її безперервного вдосконалення; використовувати процедури, які уможливлюють порівняння та оцінювання діяльності на основі національно визнаних критеріїв; виявити найбільші прогалини та розбіжності в планах або процесах упровадження вдосконалень	Необхідність залучення до процесу оцінювання діяльності представників всіх підрозділів підприємства. Оцінки є досить суб'єктивними (оцінювання діяльності фірми за критеріями здійснюється експертами)

4. Бенчмаркінг

Еталонне оцінювання або ***бенчмаркінг (benchmarking)*** – процес вивчення і адаптації найкращих методів (найкращих практик) інших організацій для вдосконалення власних результатів фірми і для впровадження еталона оцінки інших внутрішніх показників виконання. Термін «бенчмаркінг» походить від англійського «benchmark» - «початок відліку». В найзагальнішому значенні benchmark - це щось, що використовується як еталон при порівнянні з іншими предметами.

Головна мета бенчмаркінгу – це підвищення ефективності діяльності й завоювання переваг у конкурентному суперництві на тривалий час. Його місце в системі стратегічного менеджменту (виявлення найкращих практик і виявлення критичних продуктів і процесів).

Бенчмаркінг здійснюється на двох рівнях:

I – *стратегічний бенчмаркінг* – процес забезпечення відповідності стратегії компанії ключовим факторам успіху в галузі і стратегіям поведінки конкурентів.

II – *операційний бенчмаркінг* – більш детальний, чим стратегічний. Він спрямований на забезпечення переваг над конкурентами (створення конкурентних переваг) за різними функціональними напрямками діяльності фірми: собівартістю виробництва, ефективністю реалізації, дослідженням, розробкам тощо.

Стратегічний бенчмаркінг – це взаємозв'язок методології стратегічного планування і процесу бенчмаркінгу, кінцевим результатом якого є знаходження унікальних можливостей, необхідних для завоювання підприємством конкурентних переваг.

Здійснення стратегічного бенчмаркінгу до початку стратегічного планування підвищує ступінь ефективності управління, дозволяє максимально здійснити задумані проекти, що базуються на результатах бенчмаркінгу (за умови врахування основних напрямків, близьких перспектив розвитку організації).

Цілі стратегічного бенчмаркінгу:

1) пошук в організації областей, за допомогою правильного впливу на які можлива зміна моделі ведення бізнесу;
2) пошук і відкриття нових методів управління для ефективного проведення стратегічних змін в організації.

Об'єкти стратегічного бенчмаркінгу:

1) використання конкурентами і сторонніми організаціями-лідерами стратегії ведення бізнесу і розподілу ресурсів;
2) альтернативні управлінські структури організації;
3) передові рішення, що стосуються області поглинання, злиття, інвестицій в науково-дослідних і дослідно-конструкторських роботах (НДДКР);
4) позиції організації в цілому, позиціонування окремих ліній продукції (послуг);
5) застосування інноваційних стратегій управління змінами при впровадженні програмних засобів управління організацією або методів, що стимулюють організаційні зміни (система менеджменту якості на основі стандартів ІСО 9000, методів загального управління якістю).

Завдання стратегічного бенчмаркінгу – розробка (коригування) ефективних стратегій і стратегічних рішень. Приклад моделі процесу бенчмаркінгу для машинобудівних підприємств, яка дозволить менеджерам проводити удосконалення з найбільшим ефектом та найменшими витратами.

Модель процесу бенчмаркінгу машинобудівних підприємств

<table>
<tr><td colspan="4">1. Визначення предмета бенчмаркінгу підприємства</td></tr>
<tr><td>Формування цілей</td><td colspan="2">Глобальний завдань
Досліджують систему управління</td><td>Локальний завдань
Досліджують окремі елементи системи або їх групи, проекти</td></tr>
<tr><td colspan="4">2. Вибір суб’єктів для аналізування</td></tr>
<tr><td>Створена група спеціалістів (група бенчмаркінгу)</td><td colspan="2">Керівники відділів та підрозділів</td><td>Зовнішні консультанти</td></tr>
<tr><td colspan="4">3. Регламентація здійснення аналізу діяльності</td></tr>
<tr><td>Алгоритм аналізу інформації</td><td>Інформаційна база</td><td>Встановлення формату документів</td><td>Встановлення термінів підготовки звітів</td></tr>
<tr><td colspan="4">4.Методи аналізування</td></tr>
<tr><td>Анкети, опитування, співбесіда</td><td>Інтерв’ю, тестування</td><td>Спостереження, аналіз діяльності</td><td>Дослідження офіційних документів</td></tr>
<tr><td colspan="4">5. Форми представлення результатів аналізу</td></tr>
<tr><td>Експертний висновок</td><td>Плани-сценарії</td><td>SWOT-аналіз</td><td>Звіт</td></tr>
<tr><td colspan="4">6.Планування процесу бенчмаркінгу</td></tr>
<tr><td>Вибір виду бенчмаркінгу</td><td>Конкретизація сфери бенчмаркінгового дослідження</td><td>Вияв підприємств-еталонів для аналізу переваги</td><td>Розроблення плану дій щодо бенчмаркінгу та недопущення опору</td></tr>
<tr><td colspan="4">7. Пошук інформації</td></tr>
<tr><td colspan="2">Внутрішні дані</td><td colspan="2">Зовнішні дані</td></tr>
<tr><td colspan="4">8. Аналіз отриманої інформації</td></tr>
<tr><td>Впорядкування даних</td><td>Контроль якості інформації</td><td>Зіставлення показників</td><td>Виявлення власних недоліків і запровадження передового досвіду</td></tr>
<tr><td colspan="4">9. Адаптація одержаних результатів</td></tr>
<tr><td colspan="2">Вибір найкращої практики формування бізнес-процесів</td><td colspan="2">Виявлення можливості застосування бізнес-процесу в практиці тестованого підприємства</td></tr>
<tr><td colspan="4">10. Цілеспрямоване впровадження елементів переваги в практику тестованого підприємства</td></tr>
<tr><td colspan="2">Розроблення планів впровадження, навчання персоналу, координація загальної діяльності</td><td colspan="2">Оцінка сприйнятливості до бенчмаркінгового нововведення на підприємстві</td></tr>
<tr><td colspan="4">11. Оцінка ефективності бенчмаркінгу</td></tr>
<tr><td>Соціальна</td><td>Споживча</td><td>Економічна</td><td>Наукова</td></tr>
</table>

Стадії здійснення бенчмаркінгу:

- ✓ Оцінювання підприємства, вибір товару, послуги чи процесу для аналізу;
- ✓ Визначення основних критеріїв оцінювання;
- ✓ Вибір певного підприємства для здійснення порівняння (бенчмаркінгу);
- ✓ Збір необхідної інформації;
- ✓ Аналіз значень показників і визначення можливостей застосування отриманих результатів;
- ✓ Адаптація та застосування найкращих практичних розробок, імплементація найкращого досвіду компаній-конкурентів, моніторинг;
- ✓ Повторне оцінювання та аналіз ефективності вдосконалень.

Алгоритм концепції бенчмаркінгу.

Процес еталонного оцінювання складається з п’яти етапів, які проілюстровані нижче.

Етапи процесу еталонного оцінювання (бенчмаркінгу) та його ключові чинники

Етапи бенчмаркінгу	**Чинники для розгляду**
1.Внутрішнє дослідження і попередній аналіз конкурентів	Попередній внутрішній і зовнішній аналіз конкурентів Визначення ключових галузей для вивчення Визначення масштабу і важливості дослідження
2. Розвиток довгострокової відданості бенч-маркінгу і створення команди для еталонного оцінювання	Розвиток довгострокової відданості бенчмаркінгу Отримання підтримки вищого менеджменту Розробка чіткого набору цілей. Створення команди для еталонного оцінювання. Використання досвідченого координатора Навчання персоналу
3. Визначення партнерів з бенчмаркінгу	Масштаби діяльності партнерів Кількість партнерів Порівняльна позиція партнерів як у межах певної сфери бізнесу, так і серед інших видів діяльності Ступінь довіри серед партнерів
1. Методи збору і спільного використання інформації	Типи бенчмаркінгової інформації: продуктова, функціональна (процесна), стратегічна. Стратегічна (включає методи управлінського обліку). Метод збору інформації: Односторонній, Колективний:база даних; Непрямий (третя сторона) Визначення показників оцінки виконання і визначення розриву між еталоном і фактичним виконанням
5. Реалізація плану дій, спрямованого на досягнення або перевищення еталона	Порівняння показників оцінки виконання

Використовують показники, що мають відношення до збору і спільного використання інформації:

- Тип інформації, яку збирають бенчмаркетингові організації;
- Методи збору інформації.

Продуктовий бенчмаркінг (product benchmarking)- усталена практика уважного вивчення продуктів інших організацій.

Функціональний (процесний) бенчмаркінг ***(functional (process) benchmarking)*** – вивчення досвіду і витрат інших організацій на здійснення таких функцій чи процесів, як, наприклад, складальні операції, управління персоналом чи дистрибуція.

Стратегічний бенчмаркінг (strategic benchmarking) - вивчення стратегій і стратегічних рішень іншої організації.

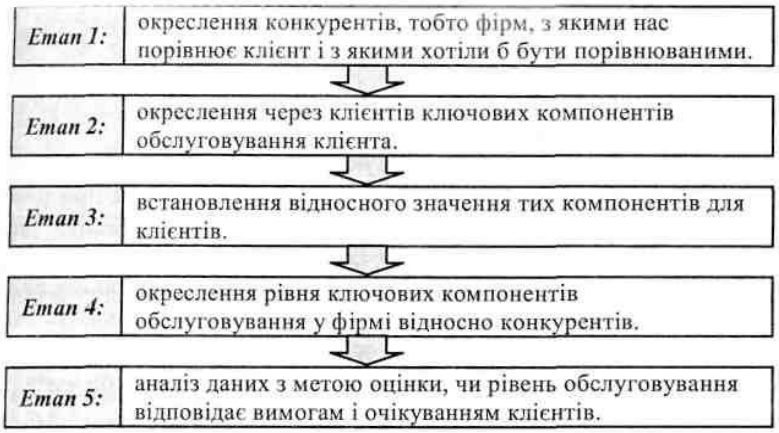
Методи збору інформації для бенчмаркінгу:

✓ *односторонній (прихований) бенчмаркінг (unilateral (covert) benchmarking),* згідно з яким компанії незалежно збирають інформацію про одну чи декілька інших компаній, що є лідерами в певній галузі. Односторонній бенчмаркінг базується на даних, які компанії можуть отримати в торгово-промислових асоціаціях чи центрах обміну інформацією;

✓ *колективний бенчмаркінг (cooperative benchmarking),* тобто добровільний обмін інформацією на основі взаємних домовленостей.

Аналізуючи використання концепції бенчмаркінгу **алгоритм матиме вигляд:**

Алгоритм бенчмаркінгу



Засади розвитку прийняті Xerox в результаті виміру відносно фірм-неконкурентів.

Використання бенчмаркінгу, започатковане наприкінці 70-х років фірмою Xerox Corporatioп в США, мало передусім оперативний і технічний характер.

В табл. 4.2. подано п'ять засад розвитку, що підвищують продуктивність фірми, виявлених в результаті зіставлення Xerox з іншими галузями. Метою було «похудніння» компанії, щоб вона могла краще реагувати на зміну умов на ринку, а в результаті стала б більш конкурентною».

Фактори, що впливають на ефективність бенчмаркінгу:

- Стан науково-технічного потенціалу партнерів
- Структура господарських зв'язків між партнерами
- Організаційна культура та рівень довіри між партнерами
- Рівень розвитку зовнішніх зв'язків партнерів
- Рівень доступу до нових розробок партнерів
- Імідж підприємств-партнерів
- Кваліфікація персоналу партнерів та його інноваційність.

Засади розвитку, прийняті Xerox в результаті виміру відносно фірм-неконкурентів

Вид підприємства	Засади розвитку
Гуртівня ліків	Електронна передача замовлень з магазину до центру дистрибуції
Виробник електричних пристроїв	Застосування візків для переміщення разом шести пристроїв
Виробник електричних частин	Автоматичне зважування, нанесення штрих-кодів та сканування упаковки
Виробник фотографічних плівок	Незалежний, самостійний відділ керує роботою складу
Каталог "посилкового" продажу	Запис розмірів і ваги продуктів забезпечує детальне виконання формуляра на основі порівняння ваги

Показники ефективності бенчмаркінгу:

1. Показники економічного ефекту (прибуток, рентабельність, продуктивність праці, акціонерна вартість).

2. Показники соціального ефекту (частка витрат на соц. відповідальність перед працівниками, частка витрат на соц. відповідальність перед суспільством).

3. Показники наукового ефекту (бібліометричні показники, показники інтелектуального капіталу).

4. Показники споживчого ефекту (рівень задоволеності споживачів, прихильність споживачів, якість продукції, частка на ринку).

Переваги і недоліки застосування стратегічного бенчмаркінгу.

Переваги: дотримання рівня запланованих витрат; дотримання графіку здійснення робіт за проектом та відсутність відхилень від плану, що несповна відображає особливість такого виду удосконалень як бенчмаркінг; схвалення керівництва і переконаність у необхідності змін.

Недоліки::

- Комплекс «засекреченості»;
- Відсутність досвіду порівняння;
- Вісутність даних для порівняння;
- Великі витрати на порівняння;
- Нерозвиненість понятійного апарату;
- Відсутність партнерів для порівняння.