

Потенціал підприємства як основа стратегії його розвитку

1 Стратегічний потенціал підприємства, його складові

У ринковому середовищі, на формування якого були спрямовані всі заходи вітчизняної економічної політики останніх років, справжню цінність для підприємства має лише прогрес порівняно з конкурентами, а не з минулими досягненнями. Саме такий випереджальний розвиток має забезпечити підприємству стабільність отримання доходів в довгостроковій перспективі, утримання та розширення своєї ринкової частки.

Теорія конкуренції не є новою в науковій економічній думці, її засновником вважається Адам Сміт, який ще в 1776 р. сформулював поняття конкуренції як певного виду суперництва, що впливає на зміну цін; її головний принцип «невидимої руки»; розробив механізм конкуренції, який об'єктивно врівноважує галузеву норму прибутку; визначив основні умови ефективної конкуренції.

Певний внесок у розвиток теорії конкуренції здійснили такі вчені, як Д. Рікардо, М. Портер. К.Р. Макконнелл, С.Л. Брю, А.П. Градов, Г.Л. Азоев, Р.А. Фатхутдінов, Д.Ю. Юданов та ін.

Поняття конкуренції, запропоновані цими та іншими авторами, охоплюють різні її аспекти і, як правило, доповнюють одне одного. Найбільш загальним, на наш погляд, є визначення конкуренції як змагальності, суперництва, напруженої боротьби юридичних або фізичних осіб на ринку за покупця, за своє виживання в умовах дії закону "вимивання" неякісних товарів та послуг.

Поняття «ринку» при цьому інтерпретується як умовне місце купівлі-продажу конкретного товару, яка здійснюється у певних умовах конкуренції, з дотриманням етичних і правових норм і правил. До таких умов відносяться кількість конкуруючих фірм, прогресивність технологій, реклама, умови постачань і фірмового обслуговування, гарантії якості та безпеки використання товару.

Ступінь взаємозв'язку ринку та конкуренції характеризують чотири основні можливі ринкові структури: досконала
конкуренція, монополістична конкуренція, монополія й олігополія.

Чим менше окремі підприємства впливають на ринок, де вони реалізують свій товар, тим більш конкурентним вважається ринок. Ринкова структура, в умовах якої діє значна кількість підприємств-виробників, а окреме підприємство не чинить принципового впливу на розвиток ринкових процесів і ринкова ціна товару визначається механізмом закону попиту та пропозиції, називається поліполією або

досконалою конкуренцією.

Ринок монополістичної конкуренції також характеризується значною кількістю підприємств-конкурентів, але існують певні входні бар'єри до такого ринку, ціна товару не завжди визначається дією ринкового механізму.

Для монополії характерна наявність одного підприємства-виробника (продавця), яке стримує доступ до такого ринку та диктує ціни покупцям.

На олігополістичному ринку діють декілька підприємств-виробників, які встановлюють певні входні бар'єри та істотно впливають на ціни товарів, що виробляють.

Якщо інтенсивність конкуренції визначає умови функціонування підприємства на ринку, то ефективність його функціонування визначається рівнем його конкурентоспроможності.

У загальному виді конкурентоспроможність - це властивість об'єкта, що характеризується ступенем реального чи потенційного задоволення їм конкретної потреби порівняно з аналогічними об'єктами, що діють на даному ринку. Конкурентоспроможність визначає можливості виживання підприємства в умовах постійної конкурентної боротьби на ринку і відбиває продуктивність використання його ресурсів. Тому для забезпечення конкурентоздатності підприємства повинні постійно піклуватися про найбільш повне й ефективне використання ресурсів.

Конкурентоспроможність потенціалу підприємства можна визначити як комплексну порівняльну характеристику потенціалу, яка відбиває ступінь переваги сукупності індикаторів якості використання ресурсів та організації взаємозв'язків між ними, що визначають ефективність потенціалу на певному ринку в певний проміжок часу, щодо сукупності індикаторів підприємств-аналогів.

Важливою характеристикою конкурентоспроможності потенціалу є здатність до адаптації в умовах змін зовнішнього середовища. Швидка адаптація потенціалу має забезпечуватися на основі комплексу інтелектуальних, технічних, технологічних, організаційних та економічних характеристик, які визначають успішну діяльність підприємства на ринку. Відповідно, якщо підприємство має широкий набір компетенцій і їх якісний рівень досить високий, то передумови для перемоги в конкурентній боротьбі у нього кращі, а рівень конкурентоспроможності потенціалу є досить високим.

У сучасній економічній літературі пропонується розрізняти чотири основні рівні конкурентоспроможності потенціалу підприємства:

1 *рівень*. Для потенціалу цього рівня характерна внутрішньо нейтральна організація управління. Керівник дбає лише про реалізацію

виробничого потенціалу, орієнтованого на завантаження виробничих потужностей, не зважаючи на проблеми конкурентоспроможності та задоволення потреб споживачів. Вважаються зайвими зміна конструкції чи підвищення технічного рівня продукції удосконалення структури і функцій організацій з питань збуту та служби маркетингу, оскільки не враховуються зміни ринкової ситуації та запити споживачів;

2 *рівень*. Підприємства з потенціалом другого рівня конкурентоспроможності прагнуть зробити свої виробничі системи «зовнішньо нейтральними». Це означає, що використання наявного потенціалу підприємства забезпечує випуск продукції, яка повністю відповідає стандартам, що встановлені його основними конкурентами. Керівництво такого підприємства не приділяє уваги потенційним можливостям бізнесу, які б забезпечили певні конкурентні переваги.

3 *рівень*. Якщо керівники підприємства знають, що потенціал підприємства має дещо інші порівняльні переваги щодо конкуренції на ринку, ніж їхні основні суперники, і намагаються не дотримуватись загальних стандартів виробництва, встановлених в галузі, то потенціал підприємства в цьому разі еволюціонує до третього рівня конкурентоспроможності. Система управління на цих підприємствах починає активно впливати на виробничі системи, сприяє їх розвитку та вдосконаленню.

4 *рівень*. Потенціал підприємства досягає четвертого рівня конкурентоспроможності й істотно випереджає потенціал конкурентів за умов, коли успіх у конкурентній боротьбі стає не стільки функцією виробництва, скільки функцією управління і залежить від якості, ефективності управління, організації виробництва. Для більшості підприємств-конкурентів набір ресурсів, що використовуються у виробничому процесі, досить однаковий, але ефективність їхнього поєднання у діючій господарській системі різна і залежить саме від якості управління, кваліфікації менеджерів, організаційної структури.

2 Методи оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства

У загальному вигляді процес оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства складається з наступних етапів:

1) визначення мети оцінки конкурентоспроможності (обґрунтування претензій на зовнішні інвестиційні ресурси, виявлення резервів економічного зростання, інші цілі поточного управління);

2) вибір групи підприємств-конкурентів з урахуванням можливостей отримання необхідної первинної інформації для цілей оцінки конкурентоспроможності;

3) визначення груп ключових показників конкурентоспроможності, які підлягають оцінюванню (групування

доцільно здійснювати за складовими потенціалу підприємства: показники маркетингового потенціалу, виробничого, фінансового, інноваційного, кадрового, організаційної структури управління);

4) розрахунок одиничних, групових, інтегральних показників конкурентоспроможності для кожного підприємства;

5) обґрунтування висновку про рівень конкурентоспроможності об'єкта оцінки та розробка заходів, спрямованих на поліпшення або утримання конкурентних позицій.

Для оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства в зарубіжному бізнесі використовуються різноманітні методи, класифікацію яких наведено в таблиці 1.

Комплексний характер поняття конкурентоспроможності потенціалу обумовлює необхідність обґрунтування системи індикаторів (критеріїв), які можуть розглядатися як ключові показники конкурентоспроможності та охоплюють найбільш важливі аспекти якості та ефективності використання потенціалу підприємства.

Як індикатори звичайно виступають такі показники та характеристики:

- конкурентоспроможність продукції;
- якість, надійність продукції;
- відмітні властивості товарів;
- імідж підприємства;
- відносна частка ринку;
- рівень витрат;
- методи продажів;
- рентабельність реалізації;
- темп зростання виручки від реалізації;
- фінансові коефіцієнти;
- ефективність використання ресурсного потенціалу (фондовіддача, продуктивність праці, енергоємність, ефективність технології, ефективність інформаційних ресурсів, ефективність заходів для підвищення творчої активності персоналу тощо);
- темпи зростання вартості підприємства;
- ефективність реклами і способів стимулювання збуту;
- компетенція та досвід персоналу;
- рівень плинності кадрового складу;
- показники екологічності виробництва;
- ефективність обслуговування тощо.

Перераховані показники можуть бути змінені та доповнені залежно від особливостей оцінюваних підприємств. Крім того, можливе їхнє групування за структурними елементами потенціалу: показники

розвитку техніко-технологічного, кадрового, інформаційного, фінансового потенціалу і т.д. У цьому випадку на початку дається кількісна оцінка індивідуальним показникам, що входять до складу групи, а потім обчислюються інтегральні групові показники. На їхній основі, залежно від методу оцінки конкурентоспроможності, може розраховуватися загальний показник конкурентоспроможності потенціалу підприємства або шляхом зіставлення з показниками підприємств-конкурентів даватися пряма оцінка рівня конкурентоспроможності за кожним напрямком.

Останнє пов'язано з використанням таких індикаторних методів як методу різниць і методу рангів.

Суть *методу різниць* полягає у прямому визначенні переваг і недоліків підприємств-конкурентів за окремими індикаторами - показниками конкурентоспроможності, що мають бути визначені на етапі ідентифікації ключових індикаторів конкурентоспроможності.

Застосування даного методу передбачає порівняння підприємства, що оцінюється, тільки з одним підприємством- конкурентом. За кожним ключовим показником конкурентоспроможності визначається не тільки позиція оцінюваного підприємства, а й кількісний розрив у досягнутих значеннях

Метод рангів, на відміну від попереднього методу, передбачає порівняння об'єкта оцінки з групою підприємств-конкурентів та дозволяє визначити його місце в конкурентній боротьбі, випереджальні чинники успіху, а також такі, результати за якими гірші, ніж у конкурентів.

Даний метод передбачає визначення місця підприємств- конкурентів за кожним ключовим індикатором конкурентоспроможності потенціалу шляхом ранжування досягнутих значень показників. Ранжування здійснюється за правилами, однаковими для всіх оцінних індикаторів. Так, наприклад, максимальний ранг може призначатися індикаторам за тими позиціями, значення яких найкращі, або, в зворотному порядку, коли найкраще значення індикатора отримує мінімальний ранг.

Загальна сума рангів за всіма ключовими індикаторами дозволяє визначити підприємство-лідера досліджуваної групи, рівень конкурентоспроможності якого найвищий за критерієм мінімуму (максимуму) рангів, і аутсайдерів групи, які посіли останні місця за рівнем конкурентоспроможності.

Даний метод є досить простим і не вимагає застосування спеціального математичного апарату. Індикаторами конкурентоспроможності тут можуть бути як кількісні, так і якісні

показники, порівняння яких відбувається за абсолютними значеннями. Водночас метод рангів усереднює ступінь впливу кожного з ключових індикаторів на рівень конкурентоспроможності, не дозволяє оцінити ступінь відставання підприємства від його основного конкурента.

У тому випадку, якщо на основі індивідуальних (інтегральних або групових) показників розраховується загальний показник конкурентоспроможності, то застосовуються матричні методи, які дають більш об'єктивні результати оцінки.

Сутність *матричних методів* полягає у визначенні кількісного значення інтегрального рейтингового показника конкурентоспроможності окремого підприємства або у графічному визначенні його конкурентної позиції у матриці конкурентоспроможності за певними параметрами. Кожна вісь матриці у графічній інтерпретації розбивається на декілька рівнів і характеризує один із параметрів конкурентоспроможності (однокритеріальна вісь) або декілька параметрів, об'єднаних інтегральним критерієм їхнього вимірювання (багатокритеріальна вісь). У результаті отримується низка комбінацій, кожна з яких відповідає певній позиції в конкурентній боротьбі.

Один з поширених матричних методів - *метод балів*. Його застосування передбачає виконання декількох етапів:

1. Формування матриці вихідних оціночних показників
2. Ранжирування оціночних показників за ступенем вагомості.

У вітчизняній аналітичній практиці вагомість показників прийнято визначати експертним шляхом з урахуванням уявлення про важливість того чи іншого показника саме для оцінки конкурентоспроможності об'єкта.

3. Побудова вектора, що складається з максимальних значень за кожним з показників. Цей вектор становить додатковий рядок чисел - показників підприємства-еталона, де

4. Складання нормалізованої матриці X' шляхом стандартизації показників вихідної матриці (K_y) відносно відповідного показника еталонного підприємства за формулою:

Слід зазначити, що стандартизація дозволяє уникнути неявного ранжирування показників, коли незначна варіація окремого показника може вплинути на результати оцінки.

5. Розрахунок балів, отриманих підприємствами за певним оціночним показником шляхом порівняння їх фактичних значень з найкращими в даній сукупності.

6. Отримання узагальненої бальної оцінки конкурентоспроможності та ранжирування підприємств у порядку

зростання інтегрального .

Застосування цього методу дозволяє не тільки визначити основних конкурентів та місце в конкурентній боротьбі підприємства, яке оцінюється (за критерієм максимуму набраних балів), а й кількісно оцінити відставання від найбільш конкурентоспроможного підприємства.

5.3 Прикладні моделі оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства

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

Алгоритм використання методу експертних оцінок проілюстровано на прикладі чотирьох українських підприємств у галузі електроніки: «Електа», «світло прилад» (м. Київ), НВО «Блискавка» (м. Харків), «Електропром» (м. Рівне).

Для експертизи було залучено:

фахівців підприємства (директори, заступники директорів з виробництва, заступники директорів з економіки, комерційні директори, маркетологи), фахівців роздрібної торгової мережі, основних оптових клієнтів. Загальна кількість експертів - 12 осіб.

Усім експертам було запропоновано анкету з питаннями щодо конкурентоспроможності потенціалу підприємств.

Обробку експертних оцінок наведено в таблиці.

Аналогічно обробляються експертні оцінки підприємств-конкурентів фірми «Електа» і результати обробки заносять до підсумкової таблиці 5.3, за допомогою якої порівнюють отримані результати (рис. 5.2).

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

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

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

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

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

Таблиця 2 - Обробка експертних оцінок по підприємству

Назва показників	Місяці розрахункового року												Середній бал	Питома вага	Усього
1	2												3	4	5
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
/правління підприємством															
Цілі і стратегія	6	7	6	2	8	9	9	6	6	8	5	6	6,5	0,5	3,25
Система мотивації	2	1	2	3	4	1	2	4	5	5	3	2	2,83	0,25	0,71
Загальні цінності	4	5	4	3	4	5	6	5	6	4	5	6	4,75	0,25	1,19
Виробництво															
Стан та рівень використання виробничих	6	6	5	4	6	7	6	4	3	4	5	6	5,17	0,3	1,55
Гнучкість виробничих ліній	2	3	2	4	6	6	3	2	2	6	5	4	3,75	0,15	0,56
Якість організації винобннитва	7	7	6	8	7	6	5	6	6	7	4	9	6,5	0,25	1,63
Стан НДДКР	8	9	8	9	7	10	9	8	8	7	6	8	8,08	0,3	2,42
Маркетинг															
Планування, організація та	8	9	7	10	10	6	6	8	9	7	9	8	8,08	0,3	2,42
Рівень охоплення	3	3	4	3	4	6	6	5	4	6	5	6	4,58	0,2	0,92
Умови оплати	3	2	3	3	2	2	3	4	1	4	2	3	2,67	0,05	0,13
Пряма реклама продукції	5	6	5	6	7	6	5	6	7	8	5	9	6,25	0,2	1,25
Згадування в ЗМІ	3	4	3	5	3	2	4	5	3	2	5	4	3,58	0,05	0,18

Продовження таблиці 2

1	2												3	4	5
Участь у виставках	9	8	8	9	10	10	9	8	9	10	8	9	8,92	0,20	0,8
Кадри															
Вікова структура	6	7	8	5	8	8	6	8	9	8	5	9	7,25	0,2	1,45
Рівень освіти	4	5	5	6	4	6	5	4	3	3	4	3	4,34	0,2	0,87
Кваліфікація	7	8	6	8	9	4	9	6	8	7	8	6	7,17	0,6	4,3
Продукт															
Якість	7	8	8	8	7	8	8	9	8	8	7	8	7,83	0,19	1,49
Ціна	4	3	2	2	1	3	4	1	2	2	1	1	2,17	0,04	0,09
Технічні параметри	8	8	9	10	10	8	9	10	10	8	9	9	9,0	0,29	2,61
Надійність і гарантійний строк	5	6	5	4	6	7	6	6	5	7	6	6	5,75	0,08	0,46
Повнота технічного сервісу	4	3	5	3	3	4	4	3	5	4	3	2	3,58	0,04	0,14
Забезпечення запчастинами	6	5	6	8	4	5	6	5	7	7	5	8	6,0	0,13	0,78

Строк служби	6	6	5	7	8	6	6	4	4	5	6	5	5,67	0,05	0,28
Унікальність	10	10	10	9	9	10	10	10	9	9	10	10	9,67	0,11	1,06
Патент	8	9	6	6	9	10	9	8	7	8	9	8	8,08	0,04	0,32
Торгова марка	6	6	7	5	6	4	3	6	6	7	7	8	5,92	0,02	0,12
Упаковка	6	7	6	5	3	8	3	4	5	7	6	8	5,67	0,01	0,06
Фінанси															
Частка власного капіталу	2	3	2	3	8	8	1	3	3	2	2	3	3,33	0,3	1,0
Фінансовий баланс	1	1	2	8	8	9	2	1	2	3	4	5	3,83	0,4	1,58
Можливість	9	9	8	7	8	9	8	7	6	4	5	4	7,0	0,3	2,1

Таблиця 3 - Результати обробки експертних оцінок підприємств-конкурентів фірми «Електа»

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

Проведені розрахунки дають підстави для висновку, що підприємство «Електа» за потенціалом лідирує серед конкурентів, але відстань до найближчого конкурента невелика - 1,11

середньозваженого бала.

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

Алгоритм методу наступний:

1) передовсім формується перелік індикаторів, які беруть за базу оцінки конкурентоспроможності конкретного виду продукції, що оцінюється.

2) експертним способом для кожного індикатора встановлюється його у загальній оцінці.

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

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

Вибір найближчих конкурентів. За умов олігополістичної конкуренції головним конкурентом може бути одне підприємство, при цьому успіх конкурента негативно впливає на діяльність підприємства, і навпаки. Аналіз головного конкурента може дати необхідну і достатню інформацію для розроблення заходів протидії як у тактичному, так і в стратегічному аспектах.

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

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

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

Вибір усіх можливих конкурентів. Крім діючих підприємств розглядаються всі потенційні конкуренти: підприємства, що будуються; підприємства, що мають виробничі потужності, які

можна перепрофілювати на випуск або продаж нової продукції без значних витрат часу і ресурсів; інноваційні фірми; нові фірми, які утворились через придбання аутсайдерів даної галузі великими фірмами інших галузей; нові спільні підприємства.

4) на підставі отриманої інформації будують матрицю визначення конкурентоспроможності одиниці продукції підприємства, що служить об'єктом оцінки

5) за допомогою абсолютних значень вибраних індикаторів визначають ранги одиниці продукції;

6) обчислюють зважений на вагу індикатора загальний ранг одиниці продукції кожного підприємства, що бере участь у масиві оцінки;

7) після встановлення загальних рангів знаходять підприємство-лідер та підприємство-аутсайдер щодо даної одиниці продукції, а також діапазон відстані аутайдера від лідера.

Діапазон відстані аутайдера від лідера дає уявлення про розмежування підприємств у конкурентному середовищі. Радіус кола лідерів (аутсайдерів) дорівнює чверті відстані аутайдера від лідера (Од);

8) конкурентоспроможність одиниці продукції визначають за формулою:

9) рівень конкурентоспроможності потенціалу підприємства розраховується, як середній ранг конкурентоспроможності за всією номенклатурою продукції.

Конкурентоспроможність продукції, без сумніву, є головною складовою конкурентоспроможності потенціалу підприємства, але не треба забувати, що до його складу входять такі важливі елементи, як виробничий, фінансовий, управлінський тощо потенціали, конкурентоспроможність яких треба враховувати, визначаючи остаточний рівень конкурентоспроможності потенціалу.

Запропонована методика визначення конкурентоспроможності потенціалу підприємства не претендує на бездоганність, але має певні переваги в практичному використанні, оскільки може давати прийнятні (більш-менш точні) результати навіть в обмеженому інформаційному просторі.