

## ЕКОНОМІКА І УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

Олександр ВАШКІВ

### МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ОЦІНКИ ТА АНАЛІЗУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

*Розглянуто методичні підходи до оцінки й аналізу конкурентоспроможності підприємства з погляду концепції ієрархії чинників Т. Коно. Запропонована методика, яка розширює можливості аналізу конкурентоспроможності підприємства, орієнтуючись на найважливіші її складові: частку ринку, яку займає підприємство, інноваційний потенціал, виробничі та збутові потужності підприємства, стратегію підприємства, потенціал вищої ланки керівництва, найголовніші результати діяльності. Методика є інструментарієм отримання об'єктивної інформації для системи управління конкурентоспроможністю підприємства.*

Ключові слова: конкурентоспроможність підприємства, показники конкурентоспроможності, аналіз, оцінка.

Головним завданням підприємства в умовах ринкової економіки є забезпечення конкурентоспроможності товару чи надаваних послуг на основі впровадження досягнень науково-технічного прогресу, ефективних форм господарювання і управління виробництвом, мобілізації внутрішніх резервів. Саме ці складові лежать в основі конкурентного потенціалу підприємства, а отже і його конкурентоспроможності. Відтак, процес управління підприємством можна розглядати як процес управління конкурентоспроможністю. Зазвичай, він розпочинається із визначення місця підприємства на ринку – встановлення досягнутого рівня конкурентоспроможності. Для цих цілей необхідний об'єктивний інструментарій, який би дозволив здійснити таку оцінку. Помилка у виборі методу оцінки може призвести до прийняття помилкових управлінських рішень.

На сьогодні в Україні немає єдиної загальноприйнятої методики оцінки конкурентоспроможності підприємства, що й обумовлює *актуальність дослідження*.

В останні роки у вітчизняній літературі з'явилася *низка досліджень*, присвячених теоретичним і практичним питанням оцінки конкурентоспроможності підприємства. Зокрема, І. Должанський, Т. Загорна, Л. Кобиляцький, Н. Тарнавська, С. Клименко, Т. Омеляненко, В. Адамик, Д. Барабась, О. Дубенко та інші у своїй праці піднімають методичні проблеми оцінки конкурентоспроможності.

*Мета статті* полягає в узагальненні найважливіших методичних підходів в оцінці конкурентоспроможності підприємства, виокремленні таких, які в сучасних економічних умовах дозволяють отримати найбільш адекватну інформацію про рівень конкурентоспроможності підприємства, його динаміку та перспективи підвищення.

Категорія конкурентоспроможності підприємства тлумачиться в економічній літературі досить широко [1, 28–31; 2, 77–103; 3, 28–36; 4, 189; 5, 32]. Підсумовуючи різні погляди і трактування, можна стверджувати, що в основному усі вони розглядають

конкурентоспроможність підприємства як здатність (потенційну чи реалізовану) суб'єкта господарювання ефективно функціонувати в умовах ринку, не лише адаптуючись до них, але й формуючи їх. Тобто можна говорити, що конкурентоспроможність підприємства характеризує ступінь реалізації потенційних можливостей підприємства щодо набуття та утримання впродовж тривалого періоду часу конкурентних переваг, а отже, визначається як його поточною ефективністю, динамікою пристосування до змінних умов зовнішнього середовища, так і діями щодо формування сприятливих умов функціонування на товарних, ресурсних, фінансових та інших ринках. Отже, можна твердити, що конкурентоспроможність підприємства, по-перше, ґрунтується на його конкурентних перевагах; по-друге, характеризує його здатність витримувати конкуренцію на певному ринку; по-третє, відображає його позицію поміж конкурентами. З цього погляду слушною видається концепція ієрархії чинників конкурентоспроможності підприємства, розроблена Т. Коно [6, 229–231]. Згідно з цією концепцією конкурентоспроможність визначається п'ятирівневою ієрархією чинників: 1) часткою ринку, яку займає підприємство; 2) інноваційним потенціалом підприємства, його виробничими та збутовими потужностями; 3) стратегією підприємства; 4) потенціалом вищої ланки керівництва; 5) підсумками попереднього року.

Взявши за основу зазначені чинники, можна вибудувати методичний апарат для оцінки конкурентоспроможності суб'єкта господарювання.

Аналіз і оцінка кожної групи чинників дозволяє отримати об'єктивну картину конкурентоспроможності підприємства через систему показників. Так, оцінку конкурентоспроможності на основі обчислення ринкової частки доцільно, на нашу думку, здійснювати за формулою:

$$CR = RT / ZT \cdot 100, \quad (1)$$

де ( $CR$ ) – ринкова частка підприємства; ( $RT$ ) – товарообіг підприємства на ринку; ( $ZT$ ) – загальний товарообіг на ринку.

Збільшення або зменшення цього показника в інтервалі від 0 до 100% свідчить про зростання або зниження рівня конкурентоспроможності підприємства.

Ця методика залежно від характеру розподілу часток ринку дозволяє виділити основні стандартні позиції суб'єктів ринку: аутсайтери; підприємства зі слабкою конкурентною позицією; підприємства із середньою конкурентною позицією; підприємства із сильною конкурентною позицією; лідери. А за допомогою аналізу динаміки ринкової частки легко встановлюються характер конкурентної позиції підприємства: позиція, що швидко поліпшується; позиція, що поліпшується; позиція, що погіршується; позиція, що швидко погіршується. Групування підприємств за їх ринковою часткою і її динамікою дає можливість побудувати конкурентну карту ринку, завдяки якій наочно простежується місце досліджуваного підприємства в структурі ринку, ступінь його домінування, специфіка розвитку конкурентної ситуації.

Серед недоліків цього методу найголовнішим є те, що за його допомогою не можна визначити причини існуючого стану продуцента, якщо не вдається до додаткових обчислень. Зокрема, за допомогою формули (2) можна не лише встановити ринкову частку конкретного товару, але й оцінити його місткість з позицій можливості контролю над нею:

$$B_a = \frac{1}{1 + \sum_{i=1}^n \frac{b_i}{b_a}} \cdot \frac{m}{k_a}, \quad (2)$$

де  $B_a$  – частка продукції  $a$  в задоволенні попиту (обсяг загального продажу цього товару і його аналогів);  $n$  – кількість різновидів продукції, що конкурують з товаром  $a$ ;  $k_a$  – рівень конкурентоспроможності товару  $a$ ;  $m$  – співвідношення залежності попиту та ринкової пропозиції;  $b_a$  – показник престижу підприємства-виробника продукції  $a$ ;  $b_i$  – показник престижу підприємства-конкурента [7, 85].

Як бачимо, у пропонуваній формулі (2) можливості підприємства щодо контролю над певною часткою ринку зростають за умови поєднання високих техніко-економічних характеристик товару з його престижністю та іміджем виробника.

Конкурентоспроможність інноваційного потенціалу підприємства, а також його виробничих та маркетингових потужностей в ієрархії чинників конкурентоспроможності, як вказувалось, є надзвичайно важливою. Зокрема, інноваційний потенціал з погляду конкурентоспроможності підприємства можна оцінювати традиційно, зіставляючи ефект від інновацій та сукупні витрати, що його зумовили. Серед інших методичних підходів вирізняються неординарністю пропозиції П. Харіва та О. Собко, в основі яких визначення, а також порівняння у часі чи з конкурентами низки коефіцієнтів: 1) коефіцієнта наукомісткості виробництва:

$$K_H = \frac{B_H}{B_3}, \quad (3)$$

де  $K_H$  – коефіцієнт наукомісткості виробництва;  $B_H$  – обсяг витрат на інноваційну діяльність;  $B_3$  – загальна сума витрат виробництва;

2) коефіцієнта використання власних розробок:

$$K_{в.р.} = \frac{N_{в.вл.}}{N_{заг.вл.}}, \quad (4)$$

де  $K_{в.р.}$  – коефіцієнт використання власних розробок;  $N_{в.вл.}$  – кількість упроваджених власних розробок;  $N_{заг.вл.}$  – загальна кількість власних розробок.

Обчислення на основі наведеної формули дозволяють встановити, наскільки високий рівень власного наукового забезпечення інноваційної діяльності. А отже, головна увагу керівництва повинна приділятися якнайшвидшій активізації винахідницько-раціоналізаторської роботи на підприємстві;

3) коефіцієнта використання результатів придбаних розробок:

$$K_{п.р.} = \frac{N_{в.пр.}}{N_{заг.пр.}}, \quad (5)$$

де  $K_{п.р.}$  – коефіцієнт використання результатів придбаних розробок;  $N_{в.пр.}$  – кількість упроваджених придбаних розробок;  $N_{заг.пр.}$  – загальна кількість придбаних розробок.

Цей показник дає змогу визначити ефективність використання придбаних науково-дослідних розробок сторонніх організацій, а отже, й відстежити зовнішній вклад у забезпечення конкурентоспроможності інноваційної діяльності підприємства [8, 44–45].

Одним з головних чинників конкурентоспроможності підприємства є його виробничий потенціал. Його аналітичну оцінку найдоцільніше слід здійснювати, і тут не можна не погодитись з О. О. Дубенко, на основі коефіцієнта використання виробничої потужності [9, 9]. Всебічний аналіз цього показника та його динаміки протягом кількох попередніх періодів дозволяє отримати об'єктивну інформацію про тенденції змін виробничої

потужності підприємства, їх характер, а отже й можливості формування на цій основі конкурентних переваг підприємства як на тактичному, так і на стратегічному рівнях.

Конкурентоспроможність збутового потенціалу можна означити як високий рівень використання інструментів маркетингу в сукупності із засобами й можливостями підприємства щодо реалізації продукції. У вартісній формі ця характеристика може бути визначена шляхом зіставлення комерційних результатів і витрат на збутово-маркетингову діяльність підприємства. А, скажімо, конкурентоспроможність маркетингової діяльності підприємства, з використанням параметрів маркетингового потенціалу і результуючих параметрів комерційної діяльності (валовий дохід, витрати на маркетинг, валові витрати) може визначатися за формулою:

$$E_{\text{мар}} = \frac{1}{3} \cdot \Pi_{\text{мар}} \cdot \left( \frac{Дв - B_{\text{м}}}{ВВ} \right), \quad (6)$$

де  $E_{\text{мар}}$  – оцінка конкурентоспроможності маркетингової діяльності;  $\Pi_{\text{мар}}$  – потенціал маркетингу;  $Дв$  – валовий дохід;  $B_{\text{м}}$  – витрати на маркетинг;  $ВВ$  – валові витрати. При цьому потенціал маркетингу ( $\Pi_{\text{мар}}$ ) слід обчислювати за формулою:

$$\Pi_{\text{мар}} = Kв \cdot (K_1 \cdot K_2 + K_2 \cdot K_3 + \dots + K_9 \cdot K_{10}), \quad (7)$$

де  $Kв$  – ваговий коефіцієнт маркетингу у діяльності підприємства, визначений експертним способом послідовних порівнянь;  $K_1$  – потенціал маркетингових досліджень;  $K_2$  – потенціал маркетингової інформаційної системи;  $K_3$  – потенціал цільового ринку;  $K_4$  – потенціал товарної політики підприємства;  $K_5$  – потенціал процесу ціноутворення;  $K_6$  – потенціал збутової політики підприємства;  $K_7$  – потенціал продажу;  $K_8$  – потенціал рекламної діяльності підприємства;  $K_9$  – потенціал стимулювання збуту продукції;  $K_{10}$  – потенціал формування громадської думки.

У процесі апробації всі підкритерії слід оцінювати за такою шкалою: 0 – підприємство у своїй маркетинговій діяльності не використовує інструментів маркетингу; 1 – підприємство у своїй маркетинговій діяльності не повною мірою використовує інструменти маркетингу; 2 – підприємство у своїй маркетинговій діяльності повною мірою використовує інструменти маркетингу. Для об'єктивної оцінки кожен підкритерій, залежно від галузевих особливостей, може бути скорегованим або зміненим [3, 369–370].

Аналіз і оцінка стратегії підприємства може здійснюватися на основі побудови моделі його конкурентоспроможності, метою якої є перевірка правильності обраної стратегії підприємства та її коригування.

Для підприємства можливість прогнозування ситуації означає, перш за все, отримання кращих результатів або уникнення втрат. У моделі конкурентоспроможності всі взаємозв'язки змінних можуть бути оцінені кількісно, завдяки чому отриманий прогноз буде якіснішим і надійнішим.

При побудові економічної моделі виділяються такі важливі елементи, як конкурентоспроможність підприємства і конкурентоспроможність товару, виявляються найважливіші їхні якісні характеристики. Зрозуміло, що обидва елементи – конкурентоспроможність підприємства і конкурентоспроможність товару – взаємопов'язані між собою як загальне і часткове.

На першому етапі побудови моделі слід побудувати два багатокутники конкурентоспроможності внутрішніх конкурентних переваг підприємств [див. напр., 10, 83; 3, 343]: багатокутник конкурентних переваг, що відображає сучасний їх стан і багатокутник конкурентних переваг після реалізації обраної стратегії. Крім цього, обидва багатокутники можна зіставити з аналогічними багатокутниками найголовніших

конкурентів. На етапі вибору стратегії такий підхід дозволяє оцінити не лише її ефективність з погляду очікуваних внутрішніх змін та їх результативності, але й порівняти очікуваний результат з погляду конкуренції.

При побудові моделі багатокритеріального конкурентоспроможності кількість оцінюваних характеристик повинна бути обмеженою з метою забезпечення оперативності в прийнятті управлінських рішень. Групування параметрів базується на аналізі широкого комплексу проблем технічного, економічного і соціального характеру. Це дозволяє виявити найголовніші змінні характеристики, що й забезпечують конкурентоспроможність підприємства. Початком відліку у такому аналізі є визначення переліку техніко-економічних чинників конкурентоспроможності, які виступають як сукупність критеріїв кількісної оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства. Зважаючи на сучасний стан економіки, серед них варто виділяти такі: 1) якість продукції; 2) фінансовий стан підприємства; 3) кваліфікація персоналу; 4) ефективність маркетингової діяльності; 5) рентабельність продажів; 6) імідж підприємства; 7) сучасні технології і устаткування; 8) ціна продукції тощо.

Оцінка конкурентоспроможності потенціалу вищої ланки керівництва є наступним етапом в аналізі конкурентоспроможності підприємства. Як відомо, управління забезпечує підприємству досягнення поставленої мети, а отже й результативність його діяльності. Конкурентоспроможність управлінського потенціалу виявляється, перш за все, у вмінні організувати і реалізувати управлінську діяльність так, щоб вона і в тактичному, і в стратегічному напрямках дозволяла випереджати конкурентів. А відтак, оцінка управлінського потенціалу підприємства як рівень ефективності роботи управлінської команди може бути представлений коефіцієнтом випередження, який обчислюється за формулою:

$$K_v = \frac{t_{p.в.}}{t_{p.с.}}, \quad (8)$$

де  $K_v$  – коефіцієнт випередження;  $t_{p.в.}$  – темп росту обсягів виробництва підприємства;  $t_{p.с.}$  – середньогалузеві темпи росту обсягів виробництва підприємств-конкурентів. Аналогічних підходів в оцінці ефективності управління дотримуються й В. Адамик та Г. Вербицька, однак в термінологічному плані дещо неточно називають його темпом росту обсягів виробництва продукції підприємства [11, 76]. Адже методика обчислення коефіцієнта через зіставлення зазначених темпів росту дозволяє визначити інтенсивність структурних зрушень.

Завершальний етап в оцінці конкурентоспроможності підприємства – обчислення і зіставлення низки економічних показників з аналогічними за підсумками попередніх років. В основі цього методу – оцінка групових показників конкурентоспроможності. Зокрема Л. С. Кобиляцький [10, 83–84], С. М. Клименко та Т. В. Омеляненко [3, 355–356] слушно пропонують виділяти чотири групи оціночних показників: ефективність виробничої діяльності, фінансовий стан підприємства, ефективність управління збутом та просуванням товарів, конкурентоспроможність продукції підприємства. Кожна з цих груп базується на обчисленні найхарактерніших показників, аналіз яких у комплексі дозволяє об'єктивно підійти до питання оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства. На нашу думку, кожна із перелічених груп повинна включати до свого складу такі показники:

- 1) ефективність виробничої діяльності підприємства: витрати в розрахунку на

одиночку виробленої продукції. Цей показник відображає ефективність витрат при випуску продукції чи наданні послуг і обчислюється як частка від ділення валових витрат підприємства на обсяг випуску продукції; рентабельність продукції (рівень прибутковості продукції), обчислена через співвідношення прибутку від реалізації продукції та її повної собівартості; продуктивність праці, що дозволяє оцінити ефективність організації виробництва і праці на підприємстві (найчастіше цей показник обчислюють через співвідношення обсягу випуску продукції і середньоспискової чисельності працівників); фондovіддача як показник ефективності використання основного капіталу підприємства, в основі обчислення якого частка від ділення обсягу випуску продукції на середньорічну вартість основних виробничих фондів;

2) фінансовий стан підприємства: коефіцієнт автономії, як важливий показник, що дозволяє оцінити рівень незалежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування (методика його обчислення побудована на зіставленні величини власних засобів підприємства і загальної суми джерел фінансування); коефіцієнт платоспроможності (один з найважливіших фінансових показників, що дозволяє не лише оцінити спроможність підприємства виконувати свої фінансові зобов'язання, але й прогнозувати вірогідність банкрутства, обчислюється як частка від ділення величини власного капіталу підприємства і загальної величини його фінансових зобов'язань); коефіцієнти ліквідності (в методиці оцінки конкурентоспроможності підприємства найдоцільніше використовувати показник абсолютної ліквідності, який дозволяє встановити якісний склад засобів з погляду джерел покриття поточних зобов'язань. Обчислюється шляхом ділення грошових засобів підприємства та їхніх еквівалентів на величину поточних фінансових зобов'язань); оборотність обігових засобів як показник ефективності їх використання. Коефіцієнт оборотності у своїй методиці базується на зіставленні величини реалізованої продукції у вартісному виразі на середньорічний залишок оборотних коштів;

3) ефективність управління збутом та просуванням товарів: рентабельність продажу (один з найважливіших показників оцінки конкурентоспроможності збутової діяльності підприємства, який необхідно обчислювати через зіставлення суми прибутку від реалізації продукції і загального обсягу продажу); коефіцієнт затовареності готовою продукцією, що дозволяє судити про зростання чи зниження попиту на продукцію підприємства (визначається як частка від ділення обсягу нереалізованої продукції на загальний обсяг продажу); коефіцієнт використання виробничих потужностей (відображає рівень використання виробничих потужностей підприємства і визначається шляхом ділення обсягу випуску продукції на величину виробничої потужності підприємства); коефіцієнт ефективності реклами і засобів стимулювання збуту, що дозволяє оцінити результативність реклами та інших засобів стимулювання збуту (найдоцільніше зіставити суму витрат на рекламу і стимулювання збуту із приростом прибутку від реалізації продукції);

4) конкурентоспроможність продукції: показники якості продукції (оцінку доцільно здійснювати на основі загальноприйнятих методик [1, 196–203; 10, 38–43; 12, 261–267]; ціна продукції.

Усе вищесказане вказує на те, що проблема оцінки і аналізу конкурентоспроможності підприємства і надалі залишатиметься об'єктивною, оскільки, цей процес за своєю природою не є однозначним, як у трактуваннях, так і в методичних підходах. Звідси – складність у його формалізації і відпрацюванні єдиної методики.

Особливість запропонованих у статті методичних підходів оцінки

конкурентоспроможності полягає у можливості здійснити доволі об'єктивний аналіз динаміки рівня конкурентоспроможності підприємства з погляду концепції ієрархії чинників Т. Коно. Такий підхід розширює можливості аналізу конкурентоспроможності підприємства, орієнтуючись на найважливіші її складові, серед яких частка ринку, яку займає підприємство, його інноваційний потенціал, виробничі та збутові потужності, стратегія, потенціал вищої ланки керівництва і найголовніші результати діяльності, відмежовуючись при цьому від другорядної інформації.

Подальші розвідки у цьому напрямку полягають у пошуку ефективних управлінських рішень щодо конкурентоспроможності підприємств, що в своїй основі опираються на аналітичний матеріал, отриманий шляхом запропонованих підходів.

### Література

1. Должанський І. З. *Конкурентоспроможність підприємства: Навч. посібник* / І. З. Должанський, Т. О. Загорна. – К.: ЦНП, 2006. – 384 с.
2. Тарнавська Н. П. *Управління конкурентоспроможністю підприємства: теорія, методологія, практика: монографія* / Наталія Петрівна Тарнавська. – Тернопіль: Економічна думка, 2008. – 570 с.
3. *Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посібник* / [С. М. Клименко, Т. В. Омеляненко, Д. О. Барабань, О. С. Дуброва, А. В. Вакуленко]. – К.: КНЕУ, 2008. – 520 с.
4. Фатхутдинов Р. А. *Разработка управленческого решения: учеб. пособие* / Раис Ахметович Фатхутдинов. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1997. – 208 с.
5. Хруцкий В. Е. *Современный маркетинг* / В. Е. Хруцкий, И. В. Корнеева, Е. Е. Автухова. – М.: Финансы и статистика – 1999. – 356 с.
6. Коно Т. *Стратегия и структура японских предприятий; пер. с англ.* / Т. Коно. – М.: Прогресс, 1987. – 384 с.
7. Кардаш В. Я. *Маркетингова товарна політика: навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц.* – К.: КНЕУ, 2000. – 124 с.
8. Харів П.. *Активізація інноваційної діяльності промислових підприємств регіону* / П. С. Харів, О. М. Собко. – Тернопіль: ТАНГ, 2003. – 180 с.
9. Дубенко О. О. *Вимір і оцінка конкурентоспроможності підприємств плодоовочевої консервної промисловості: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.07.01 «Економіка промисловості»* / О. О. Дубенко. – Одеса, 2005. – 19 с.
10. Кобиляцький Л. С. *Управління конкурентоспроможністю: навч. посібник* / Л. С. Кобиляцький. – К.: Зовнішня торгівля, 2003. – 304 с.
11. Адамик В. *Оцінка конкурентоспроможності підприємства* / Вікторія Адамик, Галина Вербицька // *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. – 2008. – № 1. – С. 69–78.
12. Фатхутдинов Р. А. *Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг менеджмент* / Раис Ахметович Фатхутдинов. – М.: Издательско-книготорговый центр «Маркетинг», 2002. – 892 с.
13. Фасхиев Х. А. *Как измерить конкурентоспособность предприятия?* [Електронний ресурс] / Х. А. Фасхиев, Е. В. Попова. – Режим доступу до журн.: [www.dis.ru/market/arhiv/2003/4/8.html](http://www.dis.ru/market/arhiv/2003/4/8.html).

14. Кныш М. И. *Конкурентные стратегии: учеб. пособие / Михаил Иванович Кныш.* – СПб., 2000. – 284 с.
15. Юданов А. Ю. *Конкуренция: теория и практика.* – М.: Изд-во ГНОМ и Д, 2001. – 304 с.
16. Чаплина А. *Конкурентоспособность как интегральный показатель эффективности предприятия / А. Чаплина, И. Войцеховская // Проблемы теории и практики управления.* – 2006. – № 3. – С. 108–113.

Редакція отримала матеріал 17 березня 2010 р.