

**Висновки.** Аналіз сучасних тенденцій розвитку товарних ринків показав, що одним із перспективних напрямків в оптимізації матеріального потоку є узгодження потужностей основних елементів ланцюга поставок. Так, авторами статті для вирішення питань з даної проблематики проведено такі дослідження :

1) удосконалено теоретичну базу узгодження пропускної спроможності кожного із елементів ланцюга поставок, зокрема дано тлумачення таких понять, як “проектна” та “фактична потужність”, введено поняття “вузького місця” в ланцюгу поставок;

2) з практичного боку, на основі вищевикладених теоретичних засад розраховано проектні та фактичні потужності в ланцюгу поставок для деемульгатора ПМ, що підкреслює необхідність узгодження проектних потужностей через ліквідацію вузького місця в сфері постачання для досліджуваного товару;

3) запропоновано усунути вузьке місце у цій сфері шляхом залучення додаткового капіталу в закупівлю залізничної цистерни для постачання сировини, що в перспективі дасть можливість збільшити обсяги збуту деемульгатора ПМ та задовольнити споживчий попит на нафтовому ринку за допомогою продукції вітчизняного виробництва.

1. Уотерс Д. *Логистика. Управление цепью поставок* : Пер. с англ. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 503с. – (Серия “Зарубежный учебник”) . 2. *Статистична та фінансова звітність ТзОВ фірма “Барва” за 2003р.* 3. Землянський В. *Нафторинок України: біг із перешкодами* // *Дзеркало тижня* . – 2004. – №6 (481). – С. 1,10. 4. Топільницький П.І., Максимик В.Я. *Лабораторні та промислові дослідження вітчизняного деемульгатора ПМ* // *Нафтова і газова промисловість*. – 1998. – №3. – С.47–49. 5. *Реорганізація цепей поставок. Создание интегрированных систем формирования ценности.*: Пер. с англ. – М.: Изд. дом “Вильямс”, 2003. – 416с.

УДК 338.246.025.2

О.В. Юринець

Національний університет “Львівська політехніка”

## СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

© Юринець О.В., 2004

**Розглянуто особливості та характеристики методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства та розроблено їх класифікацію за п’ятьма ознаками.**

**Features and characteristics of methods evaluating competitiveness of the enterprise are considered and their classification behind five attributes is developed**

**Постановка проблеми та її зв’язок з важливими науковими та практичними завданнями.** Можливість підприємства успішно діяти на ринку та досягти визначених стратегічних цілей обумовлюється ефективністю управління його конкурентоспроможністю. Одним з важливих моментів управління конкурентоспроможністю підприємства (КСп) є обґрунтування та вибір методу її оцінювання.

Оцінювання КСп – це сукупність операцій (етапів), що дозволяють кількісно визначити її рівень КСп.

Складність процесу визначення кількісного рівня КСп зумовлена багатоаспектністю поняття конкурентоспроможності, залежністю від інформаційного забезпечення та умов ринкового середовища, відсутністю міжнародних нормативних документів щодо оцінювання конкурентоспроможності тощо.



Дослідження методів оцінювання рівня КСп, розроблених вітчизняними і зарубіжними авторами, дозволило систематизувати їх за певними класифікаційними ознаками. Класифікація методів оцінювання рівня КСп наведена на рисунку. Відносно розробленої класифікації методи оцінювання рівня КСп можна охарактеризувати так.

1. Методи оцінювання рівня КСп, що розрізняються за видами показників оцінювання, мають такі особливості:

1.1. *Диференційний метод* оцінювання КСп базується на порівнянні одиничних показників конкурентоспроможності оцінюваного і базового підприємства. При цьому визначають, чи досягнуто рівень базового підприємства загалом; за якими показниками він досягнутий; які показники більшою мірою відрізняють від базових значень.

1.2. *Комплексний метод* засновано на застосуванні узагальнюючих показників КСп. Узагальнюючий показник може бути виражений головним або середньозваженим (середньогеометрична, середньоарифметична інша усереднена величина) показником.

1.3. *Змішаний метод* засновано на спільному використанні одиничних та комплексних (інтегральних) показників. При використанні даного методу частина одиничних показників об'єднується в групи і для кожної групи визначається відповідний комплексний (груповий) показник. На основі одержаної сукупності одиничних і комплексних (групових) показників оцінюється рівень КСп диференційним методом.

2. Методи оцінювання рівня КСп, які відрізняються за способом визначення, можна описати так.

2.1. *Графоаналітичні методи*, що базуються на графічній побудові залежностей показників КСп від певних її факторів.

2.1.1. *Метод вивчення профілю об'єкта, або „семантичний диференціал”* передбачає побудову графічної моделі рівня конкурентоспроможності за кожним із відібраних факторів. Величина одиничних показників визначається бальним методом. Порівнянню підлягають кілька підприємств із ідеальною моделлю споживачів. Побудоване в результаті оцінювання графічне зображення називається профілем підприємства – це сума оцінок одиничних показників конкурентоспроможності, завдяки яким підприємство відоме цільовій групі споживачів [2, с.158]. Профіль КСп дозволяє візуально визначити кількість характеристик, за якими відбувається відхилення від ідеальної моделі, та кількісно оцінити це відхилення, після чого можна зробити висновок про рівень КСп.

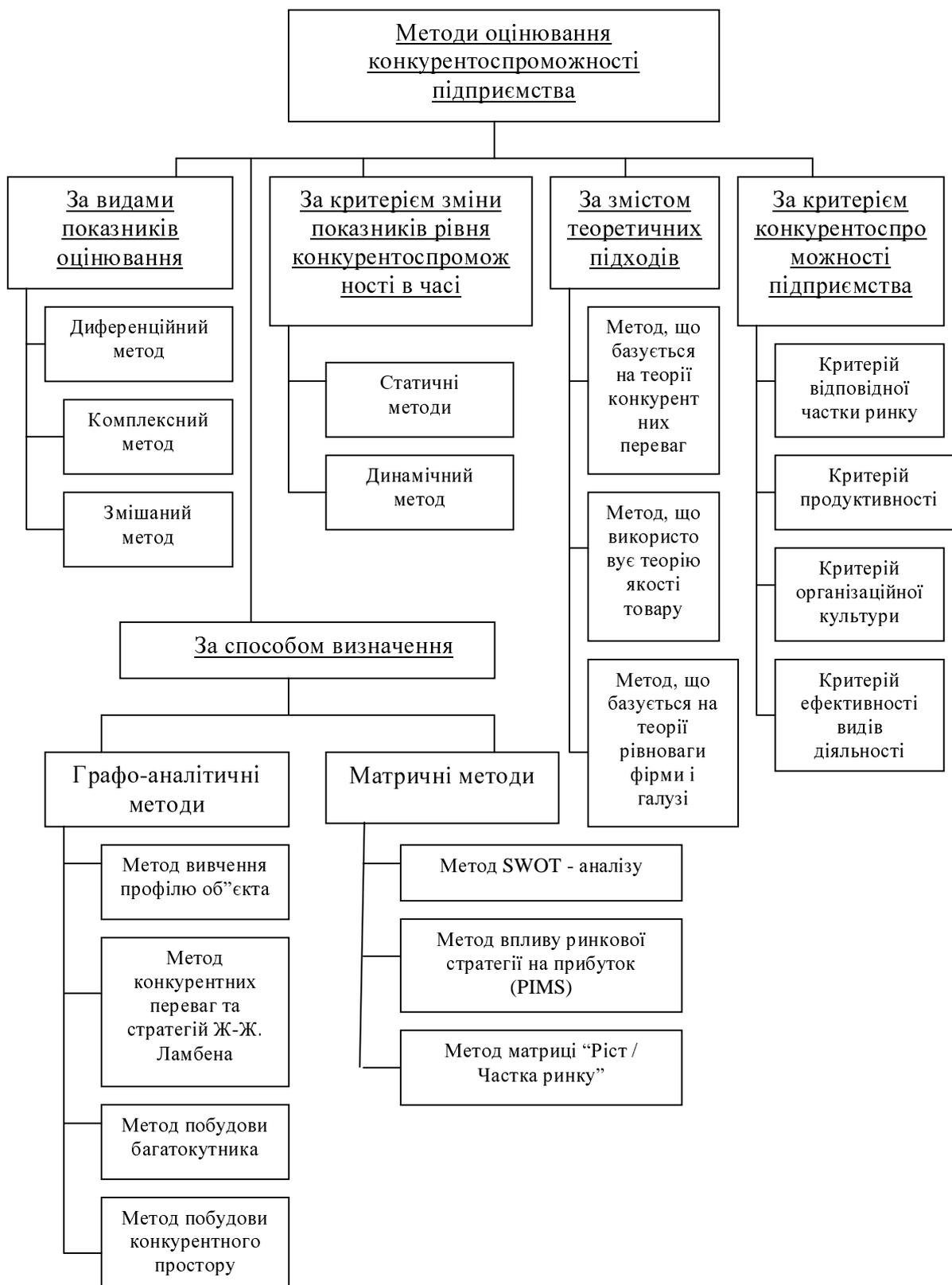
2.1.2. *Метод конкурентних переваг та стратегій Ж-Ж.Ламбена* [2, с. 144–145] базується на побудові графіка, що відображає геометричне місце точок границі рентабельності збуту продукції. На осі абсцис відкладається співвідношення собівартості продукції оцінюваного та конкурентного підприємств, на осі ординат – співвідношення ціни їх продажу. Через точку 1,0 на осі абсцис і осі ординат проведено вертикаль і горизонталь, які розділили координатне поле графіка на 4 квадрати, що відповідають 4 конкурентним стратегіям: за витратами, за якістю, за витратами та якістю, за ймовірністю одержання збитків. Метод дозволяє оцінити прибуток чи збиток виробника від збуту продукції.

Умовою застосування цього методу є можливість доступу до інформації про фінансово-господарську діяльність конкурентів.

2.1.3. *Метод побудови багатокутника КСп* [3, с. 314] передбачає вибір та обґрунтування факторів найбільшого впливу на рівень КСп; визначення їх величини щодо оцінюваного та конкурентного підприємства. Кількісна оцінка факторів відкладається в декартовій системі координат у вигляді точок на осях, кількість яких відповідає кількості відібраних факторів КСп. Лінія, що проходить через ці точки, утворює багатокутник. Цей метод не дозволяє об'єктивно встановити узагальнюючий показник КСп, оскільки всі відібрані фактори трактуються як рівнозначні для оцінювання.

2.1.4. *Метод побудови конкурентного простору* [4, с. 119], розташований у тривимірній площині, що утворюється показниками рівня конкурентоспроможності виготовлюваної продукції,

фінансового стану підприємства і величини ринкової частки. На конкурентний простір наносять координати всіх аналізованих підприємств. Кожному підприємству належить простір, що обмежений координатами підприємства на кожній вісі. Об'єм, що займає підприємство у конкурентному просторі, відповідає рівню його конкурентоспроможності на даному ринку.



*Класифікація методів оцінювання конкурентоспроможності підприємств*

2.2. *Матричні методи оцінювання* КСп, що базуються на побудові матриць – прямокутних таблиць, елементи яких відображають систематизований перелік факторів КСп та взаємозв'язки між ними.

2.2.1. *Метод SWOT - аналізу* [2, с. 153] базується на побудові таблиці, елементами якої є по горизонталі фактори конкурентних сильних та слабких сторін діяльності оцінюваного підприємства, а по вертикалі – фактори загроз і можливостей зовнішнього середовища підприємства. Виокремлені фактори оцінюються експертним методом у балах. Після здійснення аналізу суб'єкт може приймати раціональні стратегічні рішення: перетворення слабких сторін у конкурентні переваги підприємства згідно з виявленими можливостями або уникнення виявлених загроз успішного функціонування.

2.2.2. *Метод впливу ринкової стратегії на прибуток (PIMS)* [5, с. 213] передбачає створення колективної бази даних про підприємства, що діють на ринку. Дані є конфіденційні, але узагальнені результати їх аналізу є відкриті всім підприємствам, що надали таку інформацію (частка ринку, прибутковість, інші дані, що впливають на прибуток).

Підприємства одержують можливість за результатами оцінювання приймати рішення для збільшення величини прибутку. До недоліків даного методу відносять те, що оцінювані підприємства самостійно проводять сегментацію діяльності.

2.2.3. *Метод матриці “Ріст / частка ринку”* [5, с. 244] передбачає відкладання по горизонтальній осі матриці частки ринку, яку має компанія у визначеній сфері бізнесу відносно частки найбільшого конкурента; по вертикальній – значення росту ринку для кожного напрямку діяльності підприємства. Автори цей метод поєднали з теорією управління потоками грошових коштів, що дозволяє підприємствам не лише індифікувати себе серед 4-х квадрантів, але й спрогнозувати стратегічний потенціал у майбутньому.

Метод матриці “Ріст / ріст” дозволяє порівняти ріст виробництва певного товару підприємства з ростом ринку загалом. Підприємство одержує можливість дослідити зміну частки ринку конкурентів.

3. Методи, що розрізняються за критерієм зміни показників рівня конкурентоспроможності в часі, характеризуються так.

3.1. *Статичні методи* оцінювання КСп зорієнтовані на процес у конкретному часовому інтервалі. При зміні з часом факторів зовнішнього та внутрішнього середовища необхідно проводити нову оцінку рівня КСп з метою актуалізації, результатів оцінювання.

3.2. *Динамічний метод* визначення рівня КСп пропонується автором [6, с. 240] для оцінювання зміни показника конкурентоспроможності суб'єкта залежно від зміни показника збуту його продукції.

Даний метод дозволяє визначити, який час необхідний для захоплення новим конкурентом максимальної частки ринку при існуючому рівні його конкурентоспроможності.

4. Методи, що відрізняються за змістом теоретичних підходів до оцінювання КСп.

4.1. *Метод, що базується на використанні теорії конкурентних переваг* М. Портера [7], передбачає порівняння показників оцінюваного і базового підприємств. Оцінювання відбувається диференційним методом. Підприємство, що має переваги, які виявлені в процесі дослідження моделі п'яти сил конкуренції, визначається конкурентоспроможним.

4.2. *Метод, що використовує теорію якості товару* [8, с. 219], передбачає оцінювання КСп через порівняння конкурентоспроможності товарів конкурентів. Даний метод може бути застосований лише для підприємств, що випускають один вид продукції, а при диференційованому виробництві втрачається зіставимість об'єктів порівняння.

4.3. *Методи, що базуються на теорії рівноваги фірми і галузі*, дозволяють оцінити рівень КСп за показником продуктивності. Ті підприємства, що використовують наявні ресурси з вищою ефективністю, вважаються більш конкурентоспроможними. Теорія рівноваги фірми і галузі може бути застосована лише в умовах досконалої конкуренції [9].

5. Методи, що відрізняються за критеріями КСп, можна описати так.

5.1. Метод, що оцінює рівень КСп за показниками відносної частки ринку [10, с. 132; 5, с. 263]. Автори пов'язують частку ринку, що належить об'єкту, відносно найбільшого конкурента або загальної місткості ринку, з можливістю суб'єкта володіти вищим рівнем рентабельності, а отже, і конкурентоспроможності. Такий підхід вважаємо обмеженим, адже показники обсягу збуту продукції не дозволяють зробити висновок про рівень якості продукції та ступінь задоволення вимог споживачів.

5.2. Метод, що оцінює рівень КСп за показником продуктивності [11, с. 5] та підприємство, що спроможне використати наявні та потенційні ресурси з вищою ефективністю, вважається більш конкурентоспроможним. Такий метод дозволяє оцінити внутрішній потенціал підприємства і не враховує вплив зовнішніх умов. Може бути використаний для оцінювання конкурентоспроможності країни.

5.3. Метод, що оцінює рівень КСп за критерієм організаційної культури [11, с. 9]. Під організаційною культурою автор розуміє поєднання традицій, цінностей, політики, переконань і поглядів, що створюють умови для всього, що проходить у межах організації. Даний метод також можна використати для оцінювання стратегічного потенціалу підприємства.

5.4. Метод, що оцінює рівень КСп за показниками ефективності різних видів діяльності підприємства (інноваційної, маркетингової, виробничої, зовнішньоекономічної) [12, с. 416]. Цей метод дозволяє комплексно оцінити рівень КСп відносно головного або пріоритетних конкурентів. Його застосування обмежується необхідністю збирання та аналізування інформації, яка часто має конфіденційний характер.

Класифікація методів оцінювання КСп залишається відкритою на всіх рівнях і може бути доповнена іншими, а також новими методами.

**Висновки.** Кожен з описаних вище методів має як свої переваги, так і недоліки. Зокрема, більшість з них дозволяють одержати статичні оцінки і не розглядають можливість зміни впливу умов зовнішнього середовища на підприємство для оцінювання. Окрім того, часто використовується експертиза, що збільшує суб'єктивність результатів. Критерії оцінювання рівня КСп є різними (показник частки ринку, показник ефективності різних видів діяльності, показник рівня конкурентоспроможності виготовленого товару тощо), проте вони дозволяють, як правило, оцінити внутрішній потенціал підприємства. Поза увагою залишається виконання нормативних вимог, наприклад, норм обов'язкової або добровільної сертифікації.

Вибір користувачем методу оцінювання рівня КСп зумовлюється такими факторами:

- 1) ціль оцінювання рівня КСп;
- 2) фінансові, трудові, часові, інформаційні ресурси замовника оцінювання рівня КСп;
- 3) етап життєвого циклу підприємства;
- 4) необхідна точність результатів оцінювання рівня КСп.

Використання даної класифікації в практиці господарювання створює передумови обґрунтованого вибору методу оцінювання та підвищує ефективність управління підприємством. Зокрема, в системі стратегічного управління оцінювання КСп є обов'язковим елементом стратегічної діагностики середовища підприємства. Достовірність та об'єктивність результатів оцінювання створюють передумови ідентифікації стратегічних варіантів та визначення критеріїв вибору кращих з них.

*Экономическая стратегия фирмы: Учеб. пособие / Под ред. А.П. Градова. – 3-е изд., испр. – СПб: Спец. лит., 2000. 2. Фатхудинов Р.А. Система менеджмента. – М.: ЗАО «Бизнес-школа» «Интел-Синтез», 1997. – 352с. 3. Голубков Е.П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика. – М.: Изд – во «Фин пресс», 1998. 4. Шинкаренко В.Г., Бондаренко А.С. Управление конкурентоспособностью предприятия. – Харьков: Издательство Харьковского национального автомобильно-дорожного университета, 2003. 5. Стратегия. Как создавать и использовать эффективную стратегию. 2-е изд. / Р. Кох. – СПб.: Питер, 2003. – 320с. 6. Как продать ваш товар на внешнем рынке: Справочник / Отв. ред. Ю.А. Савинов – М.: Мысль, 1990. –*

364с. 7. Портер М. Международная конкуренция.: Пер. с англ. – М.: Международные отношения, 1993. 8. Сборник нормативно-технических и руководящих документов для работников Госприемки– М.: Издательство стандартов,1987. 9. Макконел К.Р., Брю С.Л. Экономикс. Принципы проблемы и политика: Пер. с англ. – М.: Республика, 1992. 10. Кіндрацька Г.І. Основи стратегічного менеджменту: Навч. посібник – Львів: Кін патрі ЛТД, 2000. 11. Кремнев Г.Р. Управление производительностью и качеством: 17 модульная програма для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 5. – М.: ИНФРА – М., 2000. 12. Завьялов П.С. Маркетинг в схемах, рисунках, таблицах: Учеб. пособие. – М.: ИНФРА – М, 2000.