

*С. В. БЛИЗНЮК, канд. екон. наук, проф.  
(Міжрегіональна Академія управління персоналом, м. Київ)  
М. Я. СТАДНИК, здобувач УАЗТ  
(ДК "Укрінмаш", м. Київ)*

## МЕТОДИЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Наукові праці МАУП, 2003, вип. 10, с. 154–156

*Розглядаються сучасні підходи до визначення потенціалу підприємства як сукупності реальних можливостей, що базуються на ефективному використанні ресурсів, які надають йому можливість поліпшити своє становище у конкурентному середовищі, тобто підвищити конкурентоспроможність підприємства.*

Конкурентоспроможність означає сукупність властивостей об'єкта, необхідних і достатніх для того, щоб об'єкт у певний період міг користуватися попитом на конкретному ринку поряд з іншими аналогічними об'єктами або об'єктами, що задовольняють аналогічні потреби.

Згідно з визначенням Європейського форуму з проблем управління, конкурентоспроможність підприємства відображає реальну та потенційну здатність підприємства розробляти, виробляти та реалізовувати з високим прибутком в умовах, де йому доводиться функціонувати, товари та послуги, які за характеристиками привабливіші для покупців, ніж товари та послуги його конкурентів.

Конкурентоспроможність підприємства визначається насамперед його вмінням максимально використовувати у своїх інтересах ринкову ситуацію, що склалась або може скластись на певний проміжок часу, для одержання максимального прибутку.

Асортимент, ціна, інтенсивність зусиль з продажу і комунікаційна політика, організація торговельно-виробничих процесів, "імідж" підприємства — ось головні чинники, що визначають конкурентоспроможність підприємства. Але для того щоб посісти відповідне місце в конкурентному середовищі, потрібні ресурси і певний рівень їх використання, завдяки чому підприємство може маневрувати в конкурентному середовищі.

Насамперед підприємство повинно зібрати якомога точну та повну інформацію про потенцій-

них конкурентів і визначитись із власним положенням (позицією).

Вибір позиції щодо конкурентів — одне з центральних завдань будь-якої маркетингової стратегії. Позиція означає правильно вибраний старт для забігу в конкурентній боротьбі. М. Портер так описує основне завдання аналізу конкуренції: "Мета аналізу конкурентів в тому, щоб побудувати профіль характеру та успіху ймовірних змін стратегії, які може здійснити кожний конкурент, імовірної відповіді кожного конкурента на набір реалістичних стратегічних дій, які можуть почати інші фірми, і ймовірної реакції кожного конкурента на сукупність змін у галузі і більш широкіх зрушень у середовищі, які можуть відбутись" [2, 52].

Існує чотири основних питання, навколо яких будується структура системи слідкування за конкурентами:

- якими є основні цілі конкурентів;
- яка їх поточна стратегія для досягнення цих цілей;
- які засоби мають конкуренти для реалізації своєї стратегії;
- які їх імовірні майбутні стратегії.

Відповіді на ці питання повинні забезпечити підприємству вихідні дані для прогнозування ймовірних стратегій конкурентів, а головне — формування та управління власними маркетинговими стратегіями, змінюючи їх залежно від вірогідних дій конкурентів, визначених своїх можливостей, а також змін зовнішнього середовища.

Знайти прийнятні відповіді на поставлені питання дуже важко. Не вдаватимемося до детального розгляду методів, за допомогою яких можна відстежувати дії конкурентів. Це питання широко висвітлюється в літературі.

Акцентуємо увагу на визначенні фундаментальних можливостей (спроможностей) підприємства у конкурентній боротьбі. Адже якщо навіть визначено позицію підприємства серед конкуруючих підприємств, то головне для підприємства — оцінити власні можливості щодо укріплення і розвитку досягнутих позицій або втримання їх. Саме потенційні можливості підприємства і є головним козирем у конкурентній боротьбі, де перемагає той, хто має більший потенціал до розвитку, завоювання ринку і агресивного наступу, до маневрування на ньому.

Потенціал підприємства як сукупність реальних можливостей, що базуються на ефективному використанні ресурсів, які надають йому можливість поліпшити своє становище в конкурентному середовищі, — це і є конкурентоспроможністю підприємства.

Зазначимо, що визначення позиції підприємства в конкурентному середовищі — це завдання, яке має доволі широке методичне розв'язання як у теорії, так і на практиці. Суть методичних підходів полягає у порівнянні найважливіших показників діяльності підприємства з аналогічними показниками підприємств-конкурентів. При цьому застосовуються різні статистичні методи, за допомогою яких можна оцінити положення підприємства (визначити його ранг серед інших порівнюваних підприємств). Приклад такого порівняння наведений у таблиці.

Об'єкт оцінки (показники)	Ранг			
	1	2	3	4
$X_1$	А	Б	В	Г
$X_2$	Б	В	Г	А
$X_3$	Г	А	В	Б
⋮	⋮	⋮	⋮	⋮

Примітка: А — підприємство; Б, В, Г — підприємства-конкуренти; X — показники (критерії), за якими порівнюються підприємства.

Визначення положення підприємства в конкурентному середовищі означає визначення його координат у багатовимірному економічному просторі. Методика розв'язання цього завдання розроблена у працях В. П. Онищенко, В. А. Поповкіна та інших учених. Сутність цієї методики в тому, що кожному показнику надаються коефіцієнти важливості ( $\lambda_i$ ), а потім за спеціально роз-

робленими метриками розраховуються значення векторів, що трактуються як узагальнені показники економічного стану підприємства. Оперуючи такими узагальненими показниками, підприємства ранжуються за положенням в економічному просторі (у конкурентному середовищі). Добрі результати щодо розв'язання таких завдань дає метод головних компонент, а також інші методи багатовимірного статистичного аналізу.

Проте такі підходи до визначення конкурентоспроможності підприємства — це статика. По суті, визначається положення підприємства в конкурентному середовищі за виокремленими параметрами, критеріями, показниками на цей момент при існуючому рівні використання ресурсів та реалізації маркетингових стратегій (заходів). При цьому не визначається власне рівень конкуренції, а тому йдеться не про положення підприємства в конкурентному середовищі, а про порівняння, ранжування, визначення відносного рівня того чи іншого показника серед інших підприємств. За допомогою такого підходу можливо визначити сильні та слабкі місця підприємства, але тільки у статистиці.

Головне ж завдання в оцінці конкурентоспроможності підприємства — визначити його можливості, потенціал у конкурентній боротьбі. Тому за статичною оцінкою положення підприємства в конкурентному середовищі необхідно ставити систему цілей щодо завоювання ним певного положення на визначених СЗД, тобто так орієнтувати стратегічні ресурси підприємства, пристосовуватись до змін у зовнішньому маркетинговому середовищі, щоб сформувати конкурентний статус підприємства, який би сприяв досягненню конкурентних переваг і поставлених цілей.

У цьому аспекті під конкурентоспроможністю підприємства розуміють його здатність до утримання або динамічного розширення своєї частки ринку як основного критерію розвитку підприємства в ринковій економіці. Конкурентоспроможність підприємства — це здатність його до розвитку, наступу на ринок.

Тепер визначимося з методологічною базою та основними поняттями (термінами), якими оперуватимемо у процесі визначення конкурентоспроможності підприємства.

Зазначимо, що конкурентоспроможність підприємства можна визначити тільки в межах групи підприємств, подібних за спеціалізацією, асортиментом тощо. Одне й те саме підприємство може бути конкурентоспроможним у межах певної множини підприємств, у певному регіоні (або регіонах), але поступатися за інших умов.

Це положення добре відоме і не потребує розгорнутого аналізу.

Для визначення конкурентоспроможності підприємства розглянемо поняття “конкурентний статус”, “конкурентні переваги” та “стратегічний потенціал підприємства”.

Спочатку визначимось з поняттям “конкурентний статус підприємства (КСП)”. І. Ансофф трактує це поняття як позицію підприємства в конкурентному середовищі [1, 94]. У кількісному вираженні він розуміє під КСП співвідношення очікуваної та базової (необхідної для досягнення стратегічних цілей) продуктивності використання ресурсів підприємством.

Під конкурентною перевагою підприємства (КПП) слід розуміти його стійке положення на певному сегменті ринку завдяки низьким витратам та вищому рівню диференціації товару (послуги, діяльності). Зрозуміло, що конкурентна перевага певного типу дає вищу продуктивність використання того чи іншого ресурсу, ніж у конкурентів.

Конкурентна перевага підприємства характеризує передумови досягнення підприємством того чи іншого рівня конкурентного статусу, тобто потенціал підприємства у досягненні та реалізації завдань. Ці передумови визначаються, з одного боку, стратегічним потенціалом підприємства (СПП), з іншого — сукупною дією зовнішнього середовища на умови діяльності підприємства.

Під СПП слід розуміти його можливості щодо досягнення стратегічних цілей за рахунок ефективного розподілу і використання власних та залучених ресурсів. *Стратегічний потенціал підприємства* — це можливості формувати певні конкурентні переваги через ресурсне забезпечення відповідного рівня конкурентного статусу підприємства. При цьому

$$\text{КСП} = F(\text{КПП}), \text{КПП} = f(\text{СПП}),$$

або

$$\text{КСП} = \omega(\text{КПП}, \text{СПП}, \lambda).$$

Визначення КСП означає відповідь на такі питання:

- чи достатньо розвинені елементи стратегічного потенціалу, тобто чи забезпечена повною мірою ресурсами здатність підприємства досягати стратегічних цілей, які можна інтегрувати в одну — здобуття певних конкурентних переваг серед підприємств-конкурентів та сегментів ринку;

- якою мірою враховуються та використовуються умови зовнішнього середовища для формування конкурентних переваг.

При цьому основною проблемою у визначенні КСП стає проблема оцінки рівня достатності розвитку СПП. Лише після розв'язання цієї проблеми може йтися про рівень КСП як рівень достатності передумов для створення та підтримки на високому рівні конкурентоспроможності підприємства.

Основою оцінки конкурентоспроможності підприємства є його потенційні можливості щодо досягнення поставлених цілей. Безумовно, що цілі формуються виходячи зі стратегічних напрямків бізнесу — розширення ринку, підвищення рентабельності, намагання досягти такої диференціації, яка б зменшувала тиск конкуренції.

Головним при визначенні КСП є оцінка СПП. Це потребує, у свою чергу, розглянути підприємство з позицій оцінки його ресурсів та можливостей їх мобілізації для досягнення стратегічних цілей, тобто розглянути структуру підприємства з позицій ресурсів і можливостей їх ефективного використання. Стратегічний потенціал підприємства під таким кутом зору є системою взаємопов'язаних елементів системи ресурсів підприємства, які повинні бути так розподілені між напрямками досягнення стратегічних цілей, щоб цей процес здійснювався з мінімальними витратами за певний час. Це одна з постановок проблеми; можлива мінімізація терміну досягнення цілей при визначених (обмежених) витратах тощо.

З огляду на викладене одна з найважливіших цілей стратегічного управління підприємства — раціональний розподіл обмежених ресурсів підприємства між складовими стратегічного потенціалу. Іншими словами, необхідно визначити, куди вигідніше спрямовувати ресурси, у розвиток яких можливостей підприємства, щоб забезпечити високий рівень конкурентних переваг.

Таким чином, у нашому розумінні конкурентоспроможність підприємства визначається його можливостями щодо забезпечення стабільного розвитку підприємства через оптимальне використання стратегічних ресурсів.



#### Література

1. Ансофф І. Стратегическое управление. — М.: Экономика, 1989.
2. Портер М. Стратегія конкуренції. — К.: Основи, 1997.