

МОДЕЛІ АНАЛІЗУ ПОТЕНЦІАЛУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ

Наукові праці МАУП, 2010, вип. 3(26), с. 50–55

Розглянуто методика аналізу потенціалу конкурентоспроможності суб'єктів господарювання. Проаналізовано моделі та послідовність етапів аналізу потенціалу конкурентоспроможності на основі концепції активів, функціональних компетенцій та результатів.

Ефективність діяльності в умовах нестабільності економічного середовища та фінансових криз вимагає дослідження у сфері конкурентоспроможності і використання потенціалу діяльності. Підприємства можуть застосовувати ті чи інші моделі залежно від цілей забезпечення конкурентоспроможності й особливостей діяльності на визначених ринках. Вибір правильних моделей і структур є вирішальним для успішного забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання за використанням їх потенціалу.

Конкурентоспроможність суб'єктів господарської діяльності є однією з найважливіших проблем розвитку національного господарства в ринкових умовах і характеризує ефективність інноваційної діяльності та потенційні можливості підприємств в умовах конкурентного середовища. Нині конкурентоспроможність господарюючих суб'єктів є рушійною силою, що спонукає до підвищення продуктивності праці, постійного пошуку і вдосконалення комерційної діяльності, науково-технічного та інноваційного розвитку, впровадження нових форм організації й управління бізнесом. Питанню потенціалу конкурентоспроможності присвячено багато наукових праць та досліджень таких науковців і практиків, як Н. С. Краснокутська, В. Н. Гавва, О. С. Федонін, М. Е. Портер, Б. Є. Бачевський, І. П. Мойсеєнко та ін.

Як показує огляд джерел досліджуваної проблематики, виконані розробки не дають відповіді на багато питань у цій сфері, і не завжди можуть бути ефективними засобами при плануванні заходів щодо підвищення конкурентоспроможності на рівні суб'єктів господарювання.

У загальному тлумаченні конкурентоспроможність — це властивість об'єкта, що характеризується ступенем реального чи потенційного задоволення ним конкретної потреби споживачів порівняно з конкурентами і визначає можливість виживання підприємства в умовах постійної конкурентної боротьби на ринку і відбиває ступінь використання його ресурсів [1].

Потенціал конкурентоспроможності має внутрішню структуру, за якою можна виокремити існуючий, використаний, зарезервований, надлишковий та потенціал розвитку. Формування потенціалу конкурентоспроможності вміщує “вибір цінової, нецінової або змішаної стратегії конкуренції, заходи щодо збільшення використання виробничого та економічного потенціалу і заходи по втіленню потенціалу розвитку” [2, 102].

Потенціал конкурентоспроможності суб'єктів господарювання можна визначити як відносне поняття, яке вимірюється здатністю забезпечити потреби ринку за кожною позицією продукції за обсягами, характеристиками, якістю та ціною в межах виробничого (що переважно відображає характеристики об'єкта) та економічного (що більш враховує зовнішній вплив) потенціалу господарюючих суб'єктів стосовно різних конкурентів з урахуванням рівня використання існуючої властивості щодо конкурентоспроможності та потенціалу розвитку і визначається ефективністю використання його складових, а рівень використання — рівнем конкурентоспроможності елементів.

У процесі аналізу конкурентних сил та інтенсивності їх тиску на загальну конкурентну ситуацію в галузі широко застосовується **модель п'яти сил**

конкуренції Портера. Саме ці конкурентні сили формують умови, в яких функціонують економічні одиниці, що здійснюють на ньому господарську діяльність, а також зумовлюють можливості формування і реалізації потенціалу цих економічних одиниць. Між конкурентними силами існує і зворотний зв'язок, який характеризується залежністю конкурентного тиску з боку тієї чи іншої сили від структури галузі, її економічних і технічних характеристик. Згідно з Портером конкурентоспроможність можна розглядати як синонім виробництва. До факторів конкурентоспроможності належать чотири елементи: посередницькі умови, умови попиту, підтримуючі та суміжні галузі виробництва, стратегія підприємства. Суб'єкт господарювання, промисловість чи країна з найвищою продуктивністю вважається найбільш конкурентоспроможною [3]. Сучасний стан економічних процесів характеризується високим рівнем складності, динамізму та напруженості і вимагає складних описів внутрішніх взаємодій та зовнішніх зв'язків об'єктів аналізу і дослідження. Модель **“нематеріальні активи – компетенції – результати”** дає можливість аналізувати описані компоненти та зв'язки між цими методами регресійного аналізу та визначити приховані впливи на формування конкурентних переваг за допомогою інструментів нечіткої логіки [4]. Аналітична модель може складатись з системи взаємопов'язаних елементів, які показують умови, фактори, їх вплив на результуючий параметр. Найважливішою проблемою аналітичного моделювання є встановлення причинно-наслідкових взаємозв'язків, визначення груп ключових показників конкурентоспромож-

ності за складовими потенціалу підприємства (маркетингового, виробничого, фінансового, інноваційного, кадрового потенціалу) та розрахунок одиничних, групових, інтегральних показників потенціалу конкурентоспроможності суб'єктів господарювання [2]. Для аналізу ринкового потенціалу конкурентоспроможності підприємства можливе застосування матричних методів *SWOT*-аналізу, *SHELL/DPM*-моделі, за допомогою яких можна лише оцінити відносний рівень конкурентоспроможності суб'єктів господарювання, що не здатне слугувати достатньою базою для розробки конкретних заходів, але дає можливість визначити потрібний напрям оновлення виробництва та розвитку підприємства у ході втілення та реалізації потенціалу розвитку. Аналіз виробничого потенціалу конкурентоспроможності підприємства краще виконувати з урахуванням впливу темпів фізичного та морального зносу за допомогою моделей *LOTS*-, *SPACE*- та *PIMS*-аналізу. У *PIMS*-моделі можна порівняти дані, що характеризують діяльність підприємств, які функціонують у відповідній галузі, з даними емпіричного матеріалу моделі. Використання емпіричного матеріалу є її величезною перевагою, тому що при цьому можна скоротити розрив між абстрактним і конкретним. При використанні методу *LOTS*-аналізу доцільно стратегічні питання вирішувати за експертною оцінкою і розробити систему заходів втілення потенціалу розвитку суб'єктів господарювання та підвищення рівня використання існуючого потенціалу підприємства. У таблиці наведено методи аналізу потенціалу конкурентоспроможності підприємств відповідно до вимог ринкової оцінки.

Методи аналізу потенціалу конкурентоспроможності суб'єктів господарювання [2; 3; 4]

Метод аналізу	Показник аналізу	Змінні, що використовуються під час аналізу	Принцип побудови	Переваги	Недоліки	Доцільність застосування методу на підприємствах
1	2	3	4	5	6	7
Модель <i>SHELL/DPM</i>	Конкурентна позиція фірми. Привабливість галузі. Перспективність	13 змінних, що характеризують конкурентоспроможність фірми	Оцінки експертів. Матриця 3x3	Ефективна в межах капітоломіських галузей промисловості. Поєднує якісні й кількісні показники в єдину параметричну систему. Велика кількість змінних дозволяє зробити глибокий і системний аналіз факторів	Важко вибрати з великого набору змінних найбільш значущі. Присвоєння питомої ваги змінним при конструюванні шкал матриці дуже утруднено. Важко оцінити, які зі змінних найбільш значущі. Проведення аналізу потребує багато часу і високої компетенції експертів	Через перелічені недоліки й обмеження не є можливим

1	2	3	4	5	6	7
Модель PIMS	П'ять груп факторів: привабливість ринкових умов; чинність конкурентних позицій; ефективність використання інвестицій; використання бюджету; поточні зміни на ринку	37 стратегічних (ринкова частка, якість продукту, вертикальна інтеграція та ін.) і ситуаційних змінних (швидкість зростання ринку, стадія розвитку галузі, інтенсивність потоків капіталу)	Рівняння множинної регресії, що пов'язують змінні з величиною прибутковості й здатністю фірми генерувати готівку	Дозволяє визначити, які стратегії варто застосувати в конкурентних ринкових умовах. Можливість одержання прогностичних оцінок відносно того, що відбудеться в довгостроковій, короткостроковій перспективах при проведенні певних стратегічних змін. Використовується широке коло показників	Результати мають орієнтовний характер. Складність аналізу робить його недоступним для широкого кола користувачів методики. Необхідна велика база даних, одержання яких досить проблематичне	Через перелічені недоліки й обмеження не є можливим
Метод LOTS-аналізу	Існує становище фірми. Стратегії діяльності. Довгострокові цілі. Короткострокові цілі. Кадровий потенціал. Плани розвитку. Організація менеджменту	Індивідуально вибираються змінні за кожним фактором	Тест-таблиця власного підприємства й основних конкурентів	Проводиться багатофакторний аналіз, що враховує всі аспекти господарської діяльності	Труднощі зі збиранням даних для проведення аналізу. Не оцінюється діяльність підприємств за основними елементами маркетингу	Застосування можливе
Ситуаційний аналіз (SWOT)	Внутрішнє середовище перед прийняттям: маркетинг; фінанси; виробництво; організація і кадри	За кожним фактором визначаються показники в індивідуальному порядку	Матриця можливості загрози, сильні/слабкі сторони. Таблиця профілю середовища	Дає можливість зіставити загрози й можливості ринку із сильними й слабкими сторонами підприємства. Допускає вироблення стратегій діяльності	Недостатньо враховуються фактори зовнішнього середовища. Для аналізу навколишнього середовища необхідне складання окремої профільної таблиці. Потребує значного часу й висококваліфікованого кадрового потенціалу	Застосування необхідне
Метод SPACE-аналізу	Економічний потенціал, конкурентні переваги, привабливість галузі, стабільність середовища	Індивідуально вибираються змінні за кожним фактором (не менше 24 змінних)	Матриця у вигляді прямокутної системи координат з визначенням стандартних стратегічних рішень	Проводиться багатофакторний аналіз, що враховує всі аспекти господарської діяльності	Проведення аналізу потребує багато часу і високої компетенції експертів	Застосування можливе
Модель М. Портера	Структура і динаміка діючих конкурентів. Потенційні конкуренти. Тиск товарів-замінників. Положення постачальників у галузі. Положення споживачів у галузі	При аналізі діючих конкурентів використовуються показники: рентабельність виробництва, ринкова частка	Порівняльний аналіз. Осі координат. Матриця 2X2	Дає можливість визначити всебічний вплив зовнішніх сил на конкуренцію; різноманіття змінних для здійснення аналізу	Необхідні для проведення аналізу кваліфіковані кадри зі спеціальною підготовкою. Можуть виникнути труднощі зі збиранням даних	Застосування можливе й необхідне

1	2	3	4	5	6	7
Модель факторного аналізу результатів діяльності	Виокремлюються різні групи показників: • ліквідність підприємства; • управління активами; • управління заборгованістю підприємства; • рентабельність підприємства	Вибираються коефіцієнти за кожною групою показників	Розрахунок коефіцієнтів по підприємствах-конкурентах; порівняльний аналіз і аналіз у динаміці	Дається об'єктивна й повна оцінка сильних і слабких сторін підприємства. Складання ринкового рейтингу. Простота й доступність у використанні	Не враховуються елементи комплексу маркетингу. Залишається без уваги менеджмент підприємства	Застосування можливе й необхідне

Наведеним методам властиві певні недоліки і переваги, які спричиняють можливість і доцільність їх застосування під час аналізу сукупного потенціалу конкурентоспроможності.

Прихильники Берклі (1988) ввели в економічну теорію концепцію триступеневої моделі: результати конкурентоспроможності, потенціал конкурентоспроможності (існуючий, використаний і потенціал розвитку) та процес управління [1]. Подібну структуру можна побачити у Щорічнику Світової Конкурентоспроможності, де термін “світова конкурентоспроможність” пояснюється як комбінація усіх наявних **активів та процесів**, з подальшим їх перетворенням на економічні **результати** та вигоди. Процесами конкурентоспроможності вважаються ті, що покликані допомагати визначити важливість та поточну дію центральних процесів (процес стратегічного управління, процес оперативного управління виробництвом та технологічного менеджменту). Таким чином, параметри цієї моделі системно відображають процеси управління суб'єктів господарювання.

Процес конкурентоспроможності розглядається як балансуєчий процес, що доповнює традиційні функціональні процеси (оперативне управління виробництвом та управління трудовими ресурсами). Джерелами конкурентоспроможності виступають активи та процеси в межах організації, які забезпечують підприємство конкурентними перевагами. До них належать матеріальні та нематеріальні джерела. Виявлення конкурентних переваг підприємства визначає стійку конкурентну позицію на ринку, основою якої повинна бути строго відшліфована й якомога краще сформована стратегія його розвитку [1]. Найбільші протиріччя в поглядах ресурсозабезпеченості у контексті конкурентоспроможності можуть виникнути при ситуації, що навряд чи

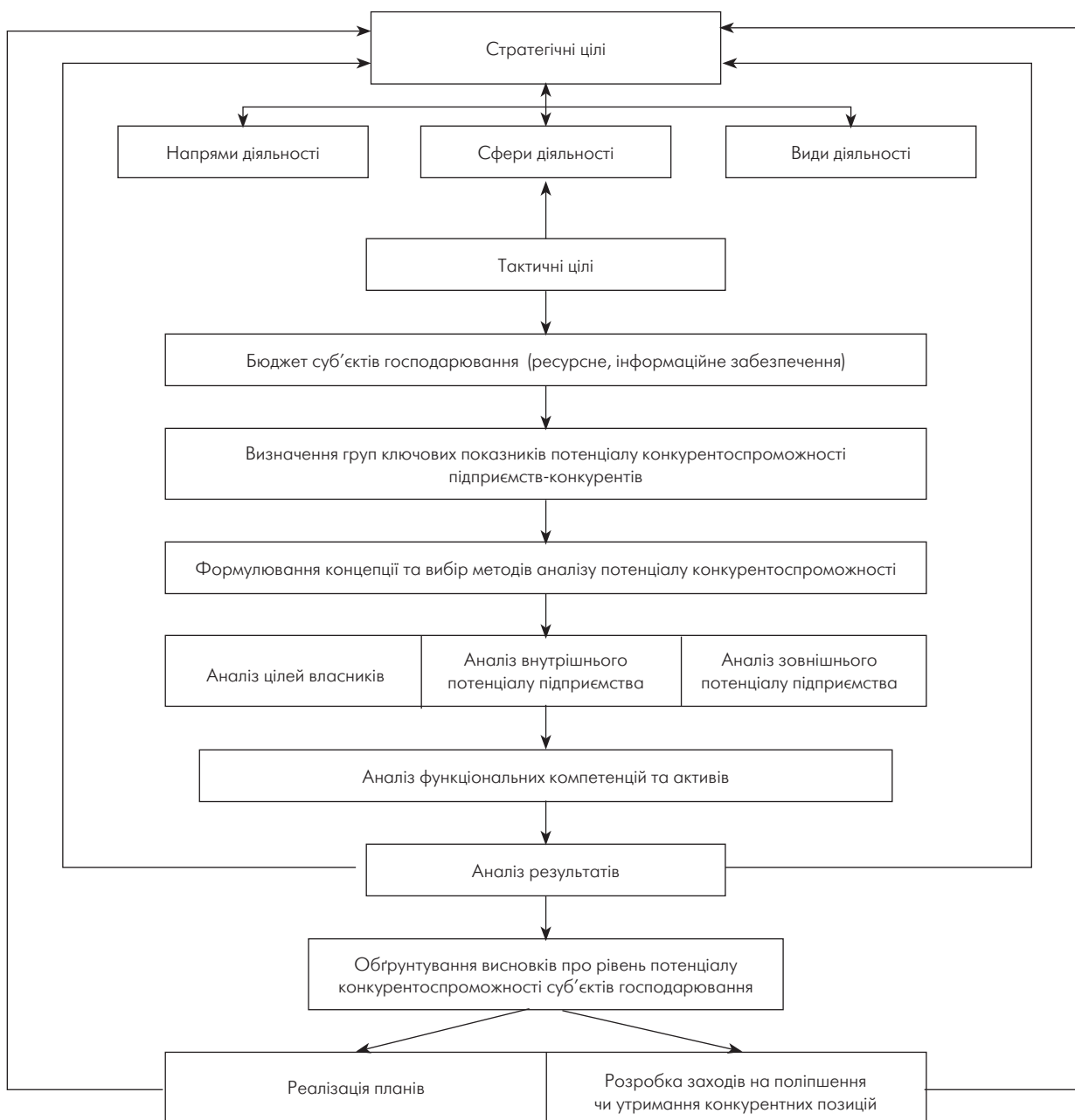
існує якась модель, яка може спрямувати діяльність дослідників поєднати стратегію з конкурентоспроможністю. З іншого боку, під моделлю Активи, Процеси та Результати (АПР), яка поєднує ресурси суб'єкта господарювання з його діяльністю, науковці розуміють передовий механізм, що об'єднує конкурентоспроможність зі стратегією. Таке бачення може створити систему для розуміння ролі процесів конкурентоспроможності та завершити динаміку конкурентоспроможності на рівні підприємства [1]. Розуміння динаміки конкурентоспроможності на рівні суб'єкта господарювання є вирішальним для цілої категорії конкурентоспроможності і відіграє велику роль у розвитку міжнародних зв'язків, коли конкуренція виходить за межі однієї країни.

Прості фінансові коефіцієнти є найприйнятнішими в оцінці діяльності суб'єкта господарювання. Для забезпечення та утримання конкурентоспроможності більш передові моделі мають бути введені у програму щоденної діяльності підприємства.

Існує потреба в узгодженні концепції конкурентоспроможності з існуючими термінами, щоб мінімізувати непорозуміння. Незважаючи на доведену корисність від широковідомих моделей Портера та їх похідних варіантів, статистика все ж таки вказує на їх обмежене застосування в оцінці потенціалу конкурентоспроможності, що вимагає подальшої розробки інфраструктури моделей та теорій, яка б адаптувалася до існуючих умов ринку. З-поміж ключових управлінських процесів, таких як стратегічний менеджмент, управління людськими ресурсами, технологічний та операційний менеджмент, перевага надаватиметься процесу конкурентоспроможності, який виступає потужним механізмом у координації всіх процесів [5]. Наведений огляд моделей аналізу потенціалу конкурентоспроможності засвідчив

відсутність ефективності діяльності в методиках аналізу, недоліки у чіткому розумінні потенціалу конкурентоспроможності та наявність кількох інтеграційних моделей, які можуть допомогти практикам прийняти ключові рішення щодо питань потенціалу конкурентоспроможності. На основі проведеного аналізу пропонується модель “**активи – функціональні компетенції – результати**”, яка покликана вирішувати такі завдання, як правильне визначення стратегічних перспектив,

формулювання основних цілей стратегії розвитку, забезпечення конкурентними перевагами і проведення аналізу отриманих результатів сукупної оцінки стратегічної конкурентоспроможності підприємства, а також здійснення аналізу проміжних показників. Послідовність етапів аналізу потенціалу конкурентоспроможності суб’єктів господарювання на основі концепції активів, функціональних компетенцій та результатів наведено на рисунку.



Послідовність етапів аналізу потенціалу конкурентоспроможності суб’єктів господарювання

Для підприємства важливим етапом успішної діяльності на ринку є визначення конкурентоспроможності як частини стратегії. Результати аналізу використовуватимуться під час прийняття управлінських рішень на тактичному і стратегічному рівні.

Сучасна економічна теорія має багато моделей з характерними лише їм перевагами та недоліками, але їх практична корисність обмежується нееластичністю процесів. Загальна концепція Активів, Функціональних компетенцій та Результатів діяльності може створити краще підґрунтя для розробки суб'єктами господарювання власних імітаційних моделей. Існує потреба в науково-дослідній мережі, яка спроможна розробити засоби для поліпшення процесів конкурентоспроможності в межах галузей та застосовуватися для прийняття рішень щодо реорганізації підприємства, зміни асортиментів продуктів і послуг, виходу на нові ринки, для формування рекомендацій зі збільшення прибутку й підвищення ефективності діяльності підприємства. Результати узагальнення досліджень продемонстрували вагомість моделі Активів, Функціональних компетенцій та Результатів діяльності як першочергового та стабільного критерію при оцінці потенціалу конкурентоспроможності та дали можливість розробити методологію аналізу потенціалу конкурентоспроможності.

Потенціал конкурентоспроможності підприємства — багатовимірне поняття з динамічними ваговими показниками різних факторів. Систематична оцінка конкурентоспроможності сприяє стабільному розвитку підприємства та забезпеченню його конкурентного статусу. Моделюван-

ня аналізу потенціалу конкурентоспроможності на основі концепції Активів, Функціональних компетенцій та Результатів має певні переваги у практичному використанні, оскільки може давати прийнятні результати навіть в обмеженому інформаційному просторі.

При використанні описаних моделей аналізу слід дотримуватись основного принципу: здійснивши комплексну діагностику господарюючого суб'єкта, і орієнтуючись на ті або інші проблеми в діяльності, вибрати той підхід, що найкраще відповідатиме умовам власного підприємства, і органічно вписати його в загальну систему управління для створення міцного фундаменту стійкої позиції на ринку.



Література

1. *Competitiveness of Firms: Review of Theory, Frameworks, and Models*. Singapore Management Review, 2004 by Ambastha, Ajitabh, Momaya, K. — Електронний ресурс. — Режим доступу: http://findarticles.com/p/articles/mi_qa5321/is_200401/ai_n21343517/?tag=content; c...
2. Бачевський Б. Є., Заблудська І. В., Решетняк О. О. Потенціал і розвиток підприємства: Навч. посіб. — К.: Центр учбової літ-ри, 2009. — 400 с.
3. Клименко С. М та ін. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навч. посіб. — К.: Вид-во КНЕУ, 2008. — 520 с.
4. Мойсеєнко І. П. Управління інтелектуальним потенціалом: Моногр. — Львів.: Аверс, 2007. — 304 с.
5. Гельдштейн Г. Я. Стратегический менеджмент. — Електронний ресурс. — Режим доступу: <http://www.aup.ru/books/m24/>

Розглянуто поняття та методи аналізу потенціалу конкурентоспроможності суб'єктів господарювання відповідно до вимог ринкової оцінки. Наведено моделі та послідовність етапів аналізу потенціалу конкурентоспроможності на основі концепції активів, функціональних компетенцій та результатів.

Рассмотрено понятие и методы анализа потенциала конкурентоспособности хозяйственных субъектов в соответствии с требованиями рыночной оценки. Представлено модели и последовательность этапов анализа потенциала конкурентоспособности на основании концепции активов, функциональных компетенций и результатов.

In the article the considered concept and methods of the analysis of the enterprises' potential competitiveness according to requirements of the market assessment. The models and stages of the analysis of the potential competitiveness on the basis concept of asset, functional competences and performance are presented.

Надійшла 18 серпня 2010 р.