**ТЕМА 10.АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТА КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ ПІДПРИЄМСТВА**

**План:**

1. Поняття, сутність і зміст конкурентоспроможності підприємства.
2. Значення, мета, задачі та інформаційне забезпечення аналізу конкурентоспроможності підприємства.
3. Показники конкурентоспроможності: техніка розрахунку та характеристика.
4. Аналіз конкурентних позицій підприємства.
5. Можливості підвищення конкурентоспроможності підприємства.

**1. Поняття, сутність і зміст конкурентоспроможності підприємства**

Конкурентоспроможність підприємства є однією з найважливіших категорій ринкової економіки і характеризує можливість та ефективність адаптації підприємства до умов конкурентного середовища.

Конкурентоспроможність - це здатність об'єкта, що характеризується ступенем реального чи потенційного задоволення ним певної потреби у порівнянні з аналогічними об'єктами, представленими на даному ринку. Конкурентоспроможність визначає здатність витримувати конкуренцію у порівнянні з аналогічними об'єктами.

Сьогодні конкурентоспроможність на товарних ринках стає проблемою державної безпеки. Враховуючи, що критерієм адаптації підприємства до ринкових умов господарювання є рівень конкурентоспроможності, необхідно досліджувати взаємозв'язок між конкурентоспроможністю країни в цілому, підприємств, конкретних товарів. На сучасному етапі у вітчизняних підприємств існують наступні проблеми у сфері визначення своєї конкурентоспроможності: низький рівень інформаційного забезпечення, відсутність чітких цілей та завдань оцінювання, інтуїтивний характер проведення оцінки, відсутність єдиної методологічної бази.

Конкурентоспроможність є синтезом багатьох економічних категорій. У широкому розумінні конкурентоспроможність - це зумовлена економічними, соціальними політичними чинниками позиція країни або товаровиробника на внутрішньому та зовнішньому ринках. За умов відкритої економіки вона може визначатися і як здатність країни (підприємства) протистояти міжнародній конкуренції на власному ринку і ринках інших країн. Проблема підвищення конкурентоспроможності стосується практично всіх сторін суспільного життя. Загострення конкурентної боротьби за збут продукції, за місце на ринку змушує країни (підприємства) постійно шукати нові резерви, вимагає вдосконалення технологій з метою створення більш якісних товарів.

Не зважаючи на те, що сьогодні поняття конкурентоспроможності підприємства досить широко вживається, в літературі не існує його загальноприйнятого визначення й не сформовано загальний підхід щодо дослідження конкурентоспроможності різних об'єктів. Наявність різних підходів до розуміння конкурентоспроможності зумовлена перш за все тим, що категорію і показники рівня конкурентоспроможності вивчають різні економічні науки, і кожна з них пропонує свої визначення терміну, методи оцінки і шляхи підвищення. У найбільш загальному розумінні конкурентоспроможність підприємства можна визначити як здатність протистояти конкурентам та перемагати їх.

В якості суттєвих характеристик конкурентоспроможності підприємства, як економічної категорії, можна визначити:

o порівняльний характер (відносна оцінка);

o короткострокові та довгострокові складові;

o залежність від конкурентоспроможності продукції (товару);

o залежність від власних можливостей та ринкової активності підприємства.

Порівняльний характер дослідження та оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства, слідує з приведеного вище загального розуміння цього поняття, тобто конкурентоспроможність може бути визначена тільки при порівнянні з конкурентами. Результат оцінки буде справедливий тільки в умовах конкретного ринку в конкретний проміжок часу, тому що ринкова ситуація постійно змінюється.

Короткострокові та довгострокові складові проявляються в тому, що конкурентоспроможність охоплює як поточне положення підприємства на ринку, так і перспективи його зміни.

Зв'язок конкурентоспроможності продукції (товару) і конкурентоспроможності підприємства є загальновизнаним фактом. Виробник не може бути конкурентоспроможним, якщо його продукція не має збуту, бо це означає зниження обсягів реалізації і погіршення фінансово-економічних показників: рентабельності, оборотності, ліквідності та ін.

Конкурентоспроможність продукції є обов'язковою, але недостатньою умовою конкурентоспроможності підприємства, тому що в деяких випадках продукція може бути конкурентоспроможною при її реалізації по демпінговим цінам, які не компенсують витрати на виробництво і збут (використання цінових знижок, сезонного розпродажу, збут застарілої продукції, реалізація цінової стратегії проникнення на ринок з високим рівнем конкуренції). З точки зору споживача, вона виступає як конкурентоспроможна, але зниження фінансових результатів і ефективності використання ресурсів виробника може призвести до його неконкурентоспроможності в майбутньому.

Відмінності категорій конкурентоспроможності підприємства і продукції:

- конкурентоспроможність продукції оцінюється у часовому інтервалі, який відповідає життєвому циклу товару. А основою дослідження конкурентоспроможності підприємства є більш тривалий проміжок часу, який відповідає періоду функціонування підприємства.

- конкурентоспроможність продукції розглядається стосовно кожного з її станів, конкурентоспроможність підприємства охоплює зміни номенклатури продукції яка випускається.

Необхідно зазначити, що на початковому етапі розвитку підприємства конкурентоспроможність продукції (товару) відіграє найважливішу роль у рівні конкурентоспроможності підприємства, тому що забезпечує приток коштів. Надалі, закріпившись на ринку, підприємство повинне приділяти більше уваги зниженню витрат і постійному інноваційному розвитку продукту і виробництва.

Поряд з конкурентоспроможністю продукції рівень конкурентоспроможності підприємства визначають його власні можливості та ринкова активність. Ефективне використання ресурсів є основною умовою конкурентоспроможності підприємства, їх динаміка впливає і на рівень якості продукції, і на результати від її реалізації, і на необхідність залучення зовнішніх джерел фінансування. Ринкова активність проявляється через фінансові результати та частку ринку й залежить від динамічного розвитку умов зовнішнього середовища, що відображуються детермінантами "національного ромба" М. Портера.

Конкурентоспроможність підприємства - це відносна характеристика, яка відображає відмінності у розвитку даного підприємства від розвитку конкурентних підприємств за ступенем задоволення своїми товарами потреб людей і за ефективністю виробничої діяльності.

Конкурентоспроможність підприємства характеризує можливості і динаміку його пристосування до умов ринкової конкуренції.

Фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства можна розділити на дві великі групи: внутрішні та зовнішні.

До зовнішніх факторів слід віднести:

1. Діяльність державних владних структур (фіскальна та кредитно-грошова політика, законодавство). Наприклад, в залежності від характеру податкової політики (розміри податкових ставок) підприємство буде отримувати більш чи менш високий прибуток.

2. Кон'юнктура ринків сировинних та матеріальних ресурсів, ринків трудових ресурсів, ринків засобів виробництва, ринків фінансових ресурсів.

3. Розвиток родинних та підтримуючих галузей. В даному випадку мова йде про розвиток нових технологій (ресурсозберігаючих, технологій глибокої переробки), нових матеріалів та джерел енергії. їх впровадження у виробництво підвищує науковий та виробничий потенціал підприємства.

4. Параметри попиту. Вони включають ріст попиту на товари, що виробляються підприємством, його стабільність і дозволяють підприємству отримувати більш високі прибутки, а також закріпити своє положення на ринку. Нестабільний попит, зміна вимог покупця до якості продукції підприємства, зниження покупної можливості населення, навпаки, не створюють умов для забезпечення певної конкурентоспроможності підприємства.

До внутрішніх факторів відносяться наступні:

1. Діяльність керівництва та апарату управління підприємства (організаційна та виробнича структури управління, професійний та кваліфікований рівень керуючих кадрів і т. д.).

2. Система технологічного оснащення. Оновлення устаткування та технологій, тобто заміна їх на більш прогресивні, забезпечує підвищення конкурентоспроможності підприємства, підсилює внутрішню гнучкість виробництва.

3. Сировина, матеріали і напівфабрикати. Якість сировини, комплектність її перероблення та величина відходів серйозно впливають на конкурентоспроможність підприємства. Зменшення виходу готової продукції із сировини (це особливо характерно для харчової промисловості), не комплексна її переробка приводять до збільшення витрат виробництва, а значить, до зменшення прибутку, що, в свою чергу, не дозволяє розширити виробництво. В наслідок цього знижується конкурентоспроможність. І навпаки, покращення використання сировини, його комплексна переробка понижують витрати виробництва, а значить, підвищують конкурентоспроможність.

4. Збут продукції: його об'єм та витрати. Цей фактор суттєво впливає на підвищення конкурентоспроможності підприємства: можна мати високі результати в виробництві, випускаючи продукцію вищої якості і відносно невисокої собівартості, але все буде зведене нанівець із-за непродуманої збутової політиці. Тому підприємство намагається підвищити ефективність збут за рахунок стимулюючи збільшення об'ємів продаж та завойовуючи нові ринки збуту.

**2. Значення, мета, задачі та інформаційне забезпечення аналізу конкурентоспроможності підприємства**

Конкуренція як невід'ємний атрибут ринкових відносин є дуже вибірковим і гнучким механізмом. Вибірковість виявляється в тому, що від скорочення попиту на продукцію підприємства страждають не в рівній мірі. Найбільші труднощі мають неефективні підприємства, виробники неякісної продукції. Найсильніші підприємства можуть навіть у важкий час процвітати, оскільки до них відходять сегменти ринку конкурентів, які збанкрутіли раніше.

Гнучкість механізму конкуренції виявляється в його миттєвій реакції на будь-які зміни зовнішнього середовища. У той момент, коли відбулися зміни, у більш вигідному положенні опиняються ті підприємства, які краще до них пристосовані. Хоча адаптація неминуче займає якийсь час, стимули для неї конкуренція створює відразу ж.

Кожен виробник прагне захопити лідерство в конкурентній боротьбі, використовуючи при цьому індивідуальні підходи і методи. В залежності від обраних дій він може забезпечити собі конкурентну перевагу - ті характеристики, що створюють для підприємства певну вищість над його конкурентами.

У ракурсі розгляду оцінки конкурентоспроможності на різних рівнях можна судити про важливість аналізу конкурентоспроможності підприємства. Так, про конкурентоспроможність національної економіки свідчить кількість конкурентоспроможних галузей, а конкурентоспроможність галузі реалізується тільки через виробничо-господарську діяльність працюючих в ній підприємств.

В умовах формування ринкової економіки, що передбачає самостійність підприємств у питаннях виробничо-господарської діяльності, для більшості з них актуальною стає проблема забезпечення конкурентоспроможності. Особливо ця проблема загострюється у зв'язку з наростанням невизначеності у зовнішньому середовищі підприємств та прагненням України до інтеграції в європейське й світове економічне співтовариство. Разом з тим, з поглибленням соціально-економічних проблем суспільства, визначені проблеми вимагають розвитку нових підходів до управління конкурентоспроможністю підприємства. Адже кожне підприємство має вирішувати два основних завдання, що часто сприймаються як суперечливі: забезпечення прийнятної економічної ефективності власної діяльності в умовах зростаючої конкуренції та реалізація суспільно-орієнтованої місії.

Аналіз конкурентоспроможності підприємства допомагає вирішувати проблеми підвищення конкурентоспроможності й направляти зусилля по удосконаленню діяльності підприємства в русло правильної, придатної саме для нього конкурентної стратегії.

Метою аналізу конкурентоспроможності підприємства є виявлення та оцінка факторів, що впливають на ставлення споживачів до підприємства та його продукції.

Для досягнення поставленої мети необхідно розв'язати наступні задачі - оцінити:

конкурентоспроможність продукції;

конкурентоспроможність системи управління;

конкурентоспроможність персоналу;

конкурентоспроможність технології;

показники фінансового стану підприємства.

Конкурентоспроможність підприємства визначають наступні показники:

- економічний потенціал (активи, основний капітал, обсяг продажів і т. п.);

- виробничий і збутовий потенціал (виробничі потужності, наявність сировинної бази, центрів технічного обслуговування, рівень автоматизації і технології виробництва тощо);

- науково-дослідний потенціал (організація наукових досліджень, щорічні витрати на наукові дослідження в абсолютному виразі і до загального обсягу продажу, число зайнятих у наукових дослідженнях за все і у відсотках до числа зайнятих на фірмі напрям наукових досліджень фірми, область патентування, оцінка можливості заняття організацією монопольного становища в якій-небудь галузі техніки тощо);

o репутація підприємства і дотримання договірних зобов'язань;

o фінансове становище (платоспроможність, кредитоспроможність, структура капіталу тощо);

o організаційна структура;

o менеджмент організації, склад і професійний рівень її керівних працівників, ринкова стратегія, інноваційнність, тощо.

Загально визнано, що на даний момент не існує єдиної методики оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства, що суттєво ускладнює визначення цієї характеристики. Але це не єдина проблема, з якою стикаються аналітики в процесі оцінки конкурентоспроможності підприємства. Не менш важлива проблема це дефіцит інформації про конкурентів, яка часто є комерційною таємницею або не оприлюднюється через невпевненість у своїх перевагах над конкурентами. Ця проблема має різний рівень складності в залежності від ступеню конкурентної боротьби в галузі: чим вищий цей рівень, тим меншою є кількість загальнодоступної інформації. Із вказаної проблеми витікають інші: неповнота аналізу рівня конкурентоспроможності, використання при цьому суб'єктивних балових оцінок, високі фінансові та часові витрати на проведення дослідження.

**3. Показники конкурентоспроможності: техніка розрахунку та характеристика**

На теперішній час в науковій літературі пропонуються різні методики оцінки конкурентоспроможності підприємства. Найбільш відомі - це:

метод, заснований на теорії ефективної конкуренції;

метод, який використовує оцінку товару підприємства; базується на положенні, що конкурентоспроможність підприємства тим вища, чим вища конкурентоспроможність його продукції;

матричний метод.

Одним із найпоширеніших методів оцінки конкурентоспроможності підприємств є метод, заснований на теорії ефективної конкуренції. Згідно цієї теорії найбільш конкурентоспроможним є підприємство, де найкращим чином організована робота всіх служб і підрозділів. На ефективність діяльності кожної із служб впливає велика кількість факторів, ресурсів фірми. Оцінка ефективності роботи кожного із підрозділів передбачає оцінку ефективності використання ним цих ресурсів. В основі методу покладено оцінку 4-х груп показників або критеріїв конкурентоспроможності (табл. 1).

Таблиця 1

Критерії та показники конкурентоспроможності підприємства





В першу групу входять показники, які характеризують ефективність управління виробничим процесом, економічність виробничих затрат, раціональність експлуатації основних фондів, досконалість технології виготовлення товару, організацію праці на підприємстві (витрати виробництва на одиницю продукції, фондовіддача, рентабельність товару, продуктивність праці).

Друга група характеризує ефективність управління оборотними коштами, незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування, здатність підприємства розплачуватися по своїм боргам і можливість стабільного розвитку підприємства в майбутньому (коефіцієнт автономії, коефіцієнт платоспроможності, коефіцієнт абсолютної ліквідності, коефіцієнт оборотності оборотних засобів).

До третьої групи включають показники, які дають уявлення про ефективність управління збутом і просуванням товару на ринку засобами реклами і стимулюванням (рентабельність продаж, коефіцієнт затовареності готовою продукцією, коефіцієнт завантаження виробничих потужностей, коефіцієнт ефективності реклами і стимулювання збуту).

До четвертої групи входять показники конкурентоспроможності товару ( якість товару і його ціна).

Кожний з цих показників має різну ступінь важливості для розрахунку коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства (ККП), тому експертним шляхом були розраховані коефіцієнти вагомості кожного критерію та показника.

Конкурентоспроможність підприємства може бути визначена методом середньозваженої арифметичної:



де ККП - коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства;

ВД - значення критерію ефективності виробничої діяльності підприємства;

ФП - значення критерію фінансового положення підприємства;

ЕЗ - значення критерію ефективності організації збуту та просування товару;

КТ - значення критерію конкурентоспроможності товару.

Усі вказані критерії відповідно можуть бути розраховані наступним чином.

Критерій ефективності виробничої діяльності підприємства:



де В - показник витрат виробництва на одиницю продукції;

ФО - відносний показник фондовіддачі;

Rтовару - відносний показник рентабельності товару;

ПП - відносний показник продуктивності праці.

Критерій ефективності фінансового положення підприємства:



де Кавт - коефіцієнт автономії організації;

Кпл - коефіцієнт платоспроможності організації;

Кабслик - коефіцієнт абсолютної ліквідності організації;

Кобор - коефіцієнт оборотності обігових засобів.

Критерій ефективності організації збуту та просування товару



де Rпродаж - рентабельність продажу;

Кзатовар - коефіцієнт затовареності готовою продукцією;

Кзагруз - коефіцієнт загрузки виробничих потужностей;

Кефектреклами - коефіцієнт ефективності реклами та засобів стимулювання збуту.

Загалом алгоритм розрахунку коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства передбачає три поступові етапи.

На першому етапі розраховуються одиничні показники конкурентоспроможності підприємства (див. табл. 1) та переведення критеріїв у відносні величини (бали).

Для переведення цих показників у відносні величини здійснюється їх порівняння з базовими показниками. В якості базових показників можуть виступати:

- середньогалузеві показники;

- показники будь-якої конкуруючої організації або організації-лідера на ринку;

- показники підприємства, котре оцінюється за минулі відрізки часу.

У цілях переведення показників у відносні величини використовується 15-бальна шкала. При цьому значення "5 балів" надається показнику, який гірший за базовий; "10 балів" - на рівні базового; "15 балів" - значення показника більше за базовий.

На другому етапі розраховуються критерії конкурентоспроможності підприємства за формулами, наведеними вище.

На третьому етапі визначається коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства.

Така оцінка конкурентоспроможності охоплює всі найбільш важливі оцінки господарської діяльності підприємства, виключає дублювання окремих показників, дозволяє швидко та ефективно отримати картину стану підприємства на галузевому ринку, використання в ході оцінки порівняння показників за різні проміжки часу, дають можливість застосовувати цей метод як варіант оперативного контролю окремих служб.

У табл. 2 наведені індикатори конкурентоспроможності.

Таблиця 2

Індикатори конкурентоспроможності

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Критерії** | **Ранг** | **Діапазон оцінок по ринках (1 - 5)** |
| **низька - 1** | **середня - 3** | **висока - 5** |
| 1.Відносна доля ринку |  | менше 1/3 | більше 1/3 | лідер |
| 2. Витрати |  | більше прямого конкурента | рівні прямому конкуренту | менше прямого конкурента |
| 3. Відмінні властивості |  | товар "як всі" | товар слабо диференційований | унікальна пропозиція |
| 4. Ступінь засвоєння технологій |  | засвоюється тяжко | засвоюється легко | засвоюється повністю |
| 5. Метод продаж |  | посередники не контролюються | контролюються | прямий продаж |
| 6. Імідж |  | відсутній | розмитий | сильний |

Така оцінка конкурентоспроможності охоплює всі найбільш важливі оцінки господарської діяльності підприємства, виключає дублювання окремих показників, дозволяє швидко та ефективно отримати картину стану підприємства на галузевому ринку, використання в ході оцінки порівняння показників за різні проміжки часу, дають можливість застосовувати цей метод як варіант оперативного контролю окремих служб.

Один з поширених матричних методів - метод балів. Його застосування передбачає виконання наступних етапів.

Перший етап - формування матриці вихідних оціночних показників, до складу якої входять т ключових показників конкурентоспроможності для n об'єктів. Кожен і-й показник (1 < і < t ) на 7-му об'єкті (1 < j < n) задається величиною відповідного коефіцієнта: Кij. У результаті одержуємо матрицю X, рядки якої характеризують аспекти конкурентоспроможності об'єкта за t різними показниками:



Наступний етап - ранжирування оціночних показників за ступенем вагомості. Результатом цього етапу є побудова деякого вектора (К1, К2,..., Kn), де К - коефіцієнт вагомості кожного показника. 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.

Третій етап - побудова вектора, що складається з максимальних значень за кожним з t показників. Цей вектор становить додатковий рядок чисел Kmaxi - показників підприємства-еталона, де:



На четвертому етапі відбувається складання нормалізованої матриці X’ шляхом стандартизації показників вихідної матриці (Кіj’) відносно відповідного показника еталонного підприємства за формулою:



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

На п'ятомe етапі розраховуються бали, отриманих підприємствами за певним оціночним показником шляхом порівняння їх фактичних значень з найкращими в даній сукупності:



де Бmaxі - максимально встановлений бал оцінювання окремого показника.

На шостому етапі відбувається отримання узагальненої бальної оцінки конкурентоспроможності та ранжирування підприємств у порядку зростання інтегрального показника з використанням наступної формули:



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.

При розрахунках також можна використовувати:

1. Коефіцієнт ринкової концентрації (ОЯ), який розраховується як відсоткове співвідношення реалізації продукції певною кількістю найбільших продавців до загального обсягу реалізації на даному ринку.



де Vі - обсяг поставки товару і-м продавцем;

Vt - загальний обсяг поставки товару на даному товарному ринку;

n - кількість продавців, що діють в географічних межах ринку.

2. Індекс ринкової концентрації Герфінкеля-Гіршмана:



де Dі - частка господарюючого суб'єкта - продавця на даному ринку;

n - кількість продавців, що діють в географічних межах ринку.

Цей індекс використовується в США в якості орієнтира для визначення можливості злиття фірм. У відповідності з різними значеннями коефіцієнтів концентрації та індексів Герфінкеля-Гіршмана виділяються три типи ринку:

перший тип - висококонцентровані ринки:

при 70% < ОЯ < 100%, 2000 < ННІ < 10000

другий тип - помірно концентровані ринки:

45% < ОЯ <70%, 1000 < ННІ < 2000

третій тип - низько концентровані ринки:

ОЯ < 45%, ННІ < 1000

Ступінь впливу окремих складових потенціалу підприємств на рівень їхньої конкурентоспроможності, який визначено за результатами опитування групи експертів, наведено в табл. 3.

Таблиця 3

Ступінь впливу окремих складових потенціалу підприємств

|  |  |
| --- | --- |
| Чинники конкурентоспроможності | Вагомість чинника |
| Маркетинговий потенціал | 0,2 |
| Виробничий потенціал | 0,4 |
| 3. Фінансовий потенціал | 0,3 |
| 4. Кадровий потенціал | 0,1 |

Далі оцінюють рівень конкурентоспроможності кожного підприємства за допомогою методу балів. Як оцінні показники можна використовувати коефіцієнти, що характеризують окремі складові потенціалу підприємства.

Оцінні показники, що характеризують окремі складові потенціалу підприємств, є такими:

1. Маркетинговий потенціал, виходячи з наявної інформації, будуть характеризувати наступні коефіцієнти:

- коефіцієнт співвідношення товарних одиниць (Ксто) розраховується як відношення кількості товарних одиниць в асортименті і-того підприємства до кількості товарних одиниць в асортименті в середньому по підприємствах, що діють на даному ринковому сегменті;

- коефіцієнт оборотності запасів (Коборот запасів), розраховується як

відношення виручки від реалізації до середньої за період вартості матеріальних запасів для кожного підприємства.

2. Виробничий потенціал з урахуванням специфіки галузевої приналежності об'єктів оцінки характеризують наступні показники:

- темпи росту виручки від реалізації (Твиручки);

- рентабельність реалізації (Rреаліз), розраховується як відношення прибутку від операційної діяльності до суми виручки від реалізації (в частках одиниці).

3. Фінансовий потенціал можна охарактеризувати за допомогою показників:

- рентабельності власного капіталу (Rвласного капіталу) - відношення чистого прибутку до суми власних коштів;

- коефіцієнт автономії (К авт) - відношення суми власних коштів до загальної суми джерел фінансування.

4. Кадровий потенціал може бути описаний за допомогою показників:

- продуктивності праці



- коефіцієнта сталості кадрового складу



Після складання матриці оцінних показників необхідно виділити найкращі значення за кожним показником і присвоїти їм бали.

Далі розраховують зважені бали за кожним показником з урахуванням вагомості складових потенціалу та інтегральний показник конкурентоспроможності кожного підприємства.

**4. Аналіз конкурентних позицій підприємства**

Аналіз конкурентних позицій підприємства необхідно проводити для:

- розробки заходів по покращенню конкурентоспроможності;

- вибору підприємством партнера для організації спільного випуску продукції;

- залучення коштів інвестора в перспективне виробництво;

- складання програми виходу підприємства на нові ринки збуту.

Мета аналізу конкурентних позицій підприємства - визначити положення підприємства на галузевому ринку, виявити позитивні і негативні фактори, які можуть вплинути на формування та розвиток елементів потенціалу у конкурентному середовищі.

У процесі проведення аналізу зазвичай застосовуються такі прикладні прийоми і методи: STEP-аналіз; SWOT-аналіз; SPACE-аналіз; GAP-аналіз; метод аналізу LOTS; PIMS-аналіз; вивчення профілю об'єкта; модель GE/McKinsey; система 111-555.

Розглянемо деякі з них.

Метод STEP - аналізу дозволяє охарактеризувати зовнішню економічну ситуацію комплексно, оцінюючи вплив чинників: суспільних, технологічних, економічних, політичних, правових. Аналіз здійснюється за схемою "чинник-підприємство". Результати аналізу оформлюються у вигляді матриці, на горизонтальній осі якої визначаються чинники макросередовища, на вертикальній - сила їхнього впливу в балах, рангах або інших одиницях виміру. Результати STEP-аналізу дозволяють оцінити зовнішню економічну ситуацію в галузі виробництва та комерційної діяльності.

Одним із найпоширеніших інструментів стратегічного аналізу позиції підприємства (потенціалу) в конкурентній боротьбі є метод SWOT-аналізу (назва утворилася як абревіатура чотирьох англійських слів: Strengths, Weeknesses, Opportunities, Threats - SWOT, що у перекладі означає "сили, слабкості, можливості, загрози").

SWOT-аналіз передбачає виконання певної послідовності дій з ідентифікація та вивчення факторів зовнішнього оточення підприємства з метою виявлення поточних та потенційних загроз та своєчасного запобігання збитків внаслідок їхньої дії. Доцільно розглядати сильні та слабкі сторони за окремими функціональними складовими потенціалу.

Аналіз сильних і слабких сторін здійснюється за допомогою порівняльних методів. Так, кожна позиція оцінюється за визначеною шкалою оцінки (бальною) та, як правило, ранжується за важливістю, тобто зважується (для отримання більш достовірних результатів). Конкурентні сили підприємства за окремими позиціями визначаються шляхом порівняння його оцінок.

Для отримання загального результату оцінки застосовується показник "абсолютної конкурентної сили", який для i-ої кількості підприємств є [1; t] і розраховується за формулою:



де КСабс - абсолютна конкурентна сила підприємства - об'єкта оцінки;

КСіоц - оцінка і-го чинника конкурентної сили (слабкості) для оцінюваного підприємства;

КСij - оцінка і-го чинника конкурентної сили (слабкості) для j-го підприємства - конкурента;

n - кількість чинників, що характеризують сильні та слабкі конкурентні позиції.

Узгодження сил (слабкостей) із можливостями (загрозами) шляхом їхнього позиціонування на полях двомірної SWОТ-матриці (вісь абсцис - сили та слабкості, вісь ординат - можливості та загрози) та розробки стратегій підвищення конкурентоспроможності відповідно до однієї з чотирьох можливих позицій в матриці:

1) сильні позиції - зовнішні можливості (стратегія використання сил для реалізації можливостей);

2) сильні позиції - зовнішні загрози (стратегія використання сил для нейтралізації загроз);

3) слабкості - зовнішні можливості (стратегія реалізації можливостей для подолання слабкостей);

4) слабкості - зовнішні загрози (стратегія скорочення діяльності в даному ринковому сегменті).

Метод аналізу є похідним від SWOT-аналізу та застосовується для оцінки сильних та слабких сторін діяльності невеликих підприємств за такими групами критеріїв:

1) фінансова сила підприємства (ФС);

2) конкурентоспроможність підприємства (КП);

3) привабливість галузі (ПГ);

4) стабільність галузі (СГ).

На основі вивчення ключових критеріїв у складі кожної групи складається матриця спрямованої стратегії в системі координат SPACE та будується вектор позиції підприємства, що оцінюється. Положення вектора визначає тип рекомендованої стратегії (консервативна, захисна, конкурентна, агресивна) для зміцнення конкурентних позицій.

Для оцінки фінансової сили підприємства було обрано показники рентабельності інвестицій, динаміки прибутку та рівня фінансової стійкості (залежності від зовнішніх зобов'язань); для оцінки конкурентоспроможності підприємства - показники частки підприємства на ринку, рентабельності реалізації продукції та конкурентоспроможності продукції; привабливість галузі визначається рівнем її прибутковості, стадією життєвого циклу, залежністю від ринкової кон'юнктури, а стабільність галузі - стабільністю прибутку, рівнем розвитку інноваційної діяльності та маркетинговими й рекламними можливостями.

Кожен показник, що характеризує ключові критерії, оцінювався за десятибальною шкалою на основі порівняння фактичних значень фінансових коефіцієнтів із нормальним їх рівнем для підприємства та на основі вивчення статистичної інформації щодо економічного становища галузі.

Після отримання зважених оцінок ключових критеріїв наступним етапом SPACE-аналізу є побудова вектора рекомендованої стратегії в системі координат SPACE, наприклад як на рис. 1.



Рис. 1. Визначення вектора рекомендованої стратеги підприємства в системі координат SPACE

Початок вектора знаходиться в точці початку координат, кінець вектора знаходиться в точці А з координатами:

х = ПГ - КП;

у = ФС- СГ.

Метод аналізу GAP розроблено в Стенфордському дослідницькому інституті в Каліфорнії. Він становить спробу знайти методи розробки стратегії та методи управління, які дозволяють привести справи у відповідність із найбільш високим рівнем вимог.

Використання методу передбачає виконання послідовності таких дій:

1) попереднє формулювання цілей діяльності на 1 рік, 3 роки, 5 років;

2) прогноз динаміки норми прибутку в ув'язуванні з встановленими цілями бізнес-одиниці;

3) установлення розриву між цілями та прогнозами;

4) визначення альтернатив здійснення інвестицій для бізнес-одиниці та прогноз результатів;

5) визначення загальних альтернативних конкурентних позицій для кожної бізнес-одиниці та прогноз результатів;

6) розгляд інвестицій і альтернатив цінової стратегії для кожної бізнес-одиниці;

7) узгодження цілей стратегії кожної бізнес-одиниці з перспективами портфеля в цілому;

8) установлення розриву між попередніми цілями діяльності і прогнозом для кожної бізнес-одиниці;

9) уточнення профілю можливих придбань (створення) нових бізнес-одиниць;

10) визначення ресурсів, необхідних для таких придбань, і характеру їхнього можливого впливу на наявні в портфелі бізнес-одиниці;

11) перегляд цілей і стратегії існуючих підприємств із метою створення цих ресурсів.

Подібний аналіз може здійснюватися як для бізнес-одиниць окремого підприємства, так і для групи підприємств, а його результатом є розробка заходів для ліквідації розриву між бажаною і прогнозованою діяльністю.

**5. Можливості підвищення конкурентоспроможності підприємства**

Підвищення конкурентоспроможності підприємств вимагає розробки і реалізації конкурентних стратегій.

Конкурентна стратегія - це комплекс розроблених заходів, які дають можливість утримувати і покращувати існуюче положення на ринку, розвиваючи заздалегідь визначені перспективні види продукції з метою розширення пропозиції, задоволення потреб споживачів, збільшення ринкової частки в певних сегментах та досягнення високого рівня конкурентоспроможності підприємства шляхом підвищення його іміджу.

На підприємстві має бути розроблена відповідна стратегія конкурентоспроможності, передбачені заходи щодо всього виробничо-господарського комплексу. Варіанти стратегії можуть відрізнятися цілями, часовими параметрами та іншими характеристиками залежно від конкретних і перспективних завдань, але в кожному випадку їх головна мета - забезпечення переваг над конкурентами.

Конкурентна стратегія повинна ґрунтуватися на всебічному розумінні структури галузі й процесу її зміни. У будь-якій галузі економіки (немає значення, діє вона тільки на внутрішньому ринку чи й на зовнішньому теж) - суть конкуренції виражається п'ятьма силами: загрозою появи нових конкурентів; загрозою появи товарів або послуг-замінників; здатністю постачальників комплектуючих виробів і т.д. торгуватися; здатністю покупців торгуватися; суперництвом уже наявних конкурентів між собою.

Постачальники й покупці, намагаючись покористуватися, знижують прибуток підприємства. Конкуренція усередині галузі також знижує прибуток, тому що для підтримки конкурентних переваг доводиться збільшувати витрати (витрати на рекламу, організацію збуту, НДДКР) або втрачати прибуток за рахунок зниження цін. Наявність товарів-замінників зменшує попит й обмежує ціну, яку підприємство може запросити за свій товар. З погляду вхідних бар'єрів дія факторів, представлених у моделі, багато в чому визначається, з одного боку, наявністю реальних і потенційних конкурентів, з іншого - перешкодами для входу на ринок. Усі названі фактори створюють умови для динамічного розвитку конкуренції й "старіння" наявних конкурентних переваг.

Розробляючи конкурентну стратегію, підприємства прагнуть знайти й втілити спосіб вигідно й довгочасно конкурувати у своїй галузі. Універсальної конкурентної стратегії не існує; тільки стратегія, погоджена з умовами конкретної галузі промисловості, навичками й капіталом, якими володіє конкретне підприємство, може принести успіх.

Вибір конкурентної стратегії визначають два головних моменти. Перший - структура галузі, у якій діє підприємство. Суть конкуренції в різних галузях сильно відрізняється, і ймовірність довгострокового одержання прибутку в різних галузях неоднакова. Другий головний момент - це позиція, яку підприємство займає в межах галузі. Деякі позиції більше вигідні, ніж інші, поза залежністю від середньої прибутковості галузі.

Кожний із цих моментів сам по собі недостатній для вибору стратегії. Так, підприємство в дуже прибутковій галузі може не одержати великого прибутку, якщо неправильно вибере позицію. І структура галузі, і позиція в ній можуть змінюватися. Галузь може ставати більш (або менш) "привабливою" у міру зміни умов створення в країні галузі або елементів структури галузі. Позиція в галузі - відбивати нескінченні війни конкурентів.

Значення кожної з 5 сил змінюється від галузі до галузі й визначає в підсумку прибутковість галузей. У тих галузях, де дія сил складається сприятливо, конкуренти можуть одержувати високі прибутки від вкладеного капіталу. У тих же галузях, де одна або кілька сил діють несприятливо, не всім підприємствам вдається тривалий час зберігати високі прибутки.

**Контрольні питання:**

1. Охарактеризуйте поняття, сутність і зміст конкурентоспроможності підприємства.
2. Охарактеризуйте значення, мету, задачі та інформаційне забезпечення аналізу конкурентоспроможності підприємства.
3. Визначте показники конкурентоспроможності та охарактеризуйте техніку їх розрахунку.
4. Опишіть методику аналізу конкурентних позицій підприємства.
5. Визначте можливості підвищення конкурентоспроможності підприємства.