



Ефективна економіка № 2, 2017

УДК 338

*О. М. Кириченко,
к. е. н., доцент кафедри менеджменту та адміністрування
Національного університету харчових технологій, м. Київ
А. В. Мігдальський,
бакалавр, Національного університету харчових технологій*

МЕТОДИ ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

*О. М. Kirichenko,
Ph. D. in Economics, associate Professor in the Department of Management and Administration at the
National University of Food Technologies, Kyiv
A. Migdalskiy,
bachelor, National University of Food Technologies*

METHODS OF ASSESSMENT OF ENTERPRISE COMPETITIVENESS

В статті представлені методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. Важливим елементом системи забезпечення належного рівня конкурентоспроможності підприємства, ефективного ведення його господарської діяльності виступає оцінка конкурентоспроможності. Багаторівневий характер конкурентної взаємодії господарюючих суб'єктів зумовлює широкий діапазон методів оцінки конкурентоспроможності, а тому виникає необхідність їх систематизації. Проведення дослідження дозволить виявити способи аналізу цілого ряду підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємства. Важливим фактором є те, що при оцінці можливостей підприємства – це дозволить ефективно визначити конкурентні переваги та розробити успішну конкурентну стратегію і визначити становище підприємства на ринку. Досягнення цієї мети можливо лише при проведенні оперативної і об'єктивної оцінки конкурентоспроможності. На даний момент існує багато методів для оцінки конкурентоспроможності, в статті представлені ефективні методи оцінки конкурентоспроможності, але в даний момент немає більш загальноприйнятої методики для оцінки конкурентоспроможності підприємства, що була б визнана фахівцями-теоретиками та бізнесменами-практиками повністю задовільною. Отже, в статті розглянуто різні методи для оцінки конкурентоспроможності підприємства та конкурентних переваг, що спрямовані на поліпшення позиції підприємства на ринку. Визначено показники його діяльності для оцінки його конкурентоспроможності.

The article presents methods for assessing competitiveness. An important element of the proper level of competitiveness of the company, effective management of its business competitiveness rating stands. Multilevel nature of competitive interaction of economic agents leads to a wide range of methods for assessing competitiveness, and therefore there is a need to organize. The study will identify ways to analyze a number of approaches to assessing competitiveness. The important factor is that when evaluating business opportunities - this will effectively identify competitive advantages and develop successful competitive strategies and identify the situation on the market. Achieving this goal is possible only during operational and objective assessment of competitiveness. Currently there are many methods for assessing competitiveness in the article are effective methods for assessing competitiveness, but at the moment there is no more generally accepted methodology for assessing the competitiveness of enterprises that would have been recognized specialists and theorist's businessmen practitioners fully satisfactory. Consequently, the article discusses various methods for assessing the competitiveness of enterprises and competitive advantage aimed at improving the market position of the company. Defined indicators of its activity to assess its competitiveness.

Ключові слова: Конкурентоспроможність, конкурентна перевага, життєвий цикл товару, матриця БКГ, матриця SWOT.

Key words: Competitiveness, competitive advantage, product life-cycle management, BCG matrix, SWOT matrix.

Вступ. Важливою складовою в діяльності підприємства належить в побудові конкурентоспроможності підприємства. На етапі великої конкурентної боротьби на ринках нашої держави, кожне підприємство-товаровиробник прагне спрямувати свої знання та можливості на освоєння більшої частки ринку та залучити більшу кількість потенційних споживачів. В сучасному конкурентному середовищі необхідно бути першим та за всієї гостроти, активних дій, виграє той, хто аналізує та бореться за свої конкурентні позиції. Щоб вижити у цій боротьбі, кожне підприємство має поставити перед собою завдання підвищення рівня конкурентоспроможності не лише своєї продукції, а й підприємства в цілому. Тому тема даної статті є досить актуальною в наш час. Питання конкуренції і конкурентоспроможності розглядали і розглядають багато дослідників і науковців протягом всієї історії розвитку економічних відносин. Головними представниками вважають: М.Е. Портера, З.А. Калугіна, В.Д. Адріанова, І.В. Зулкарпаєва, Л.Р. Ільсова, І.Н. Герчикова, А.П. Градова, М.Г. Долинська, І.А. Соловйова, І.У. Ліпсич, П.Р. Діксона, А. Селезнева, В.С. Мисакова ті ін. В умовах глобалізації світової економіки конкуренція диктуватиме нові вимоги та стандарти господарювання гравцям на ринку для досягнення вигідних позицій. Конкуренція створює поняття конкурентоспроможності, від рівня якого й залежатиме успіх підприємства та освоєння ринку. Для промислового підприємства є важливим мати та здатність контролювати сукупність взаємопов'язаних елементів, спрямованих на забезпечення його сильних конкурентних позицій та підтримувати, і розвивати існуючі конкурентні переваги. Це вимагає забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємства, дослідження його специфіки та динаміки. Важливо пам'ятати про забезпечення належного рівня конкурентоспроможності підприємства та ефективного ведення його господарської діяльності як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках, а для цього проводиться оцінка цього рівня на основі методів, що представлені. Завдяки оцінюванню конкурентоспроможності підприємства виявляються сильні і слабкі сторони його діяльності, приховані можливості та потенційні загрози, що в підсумку дають поштовх для змін та можливості ефективно планувати та розвивати діяльність на основі конкурентних переваг. Визначення рівня конкурентоспроможності підприємства є початковим моментом планування його діяльності та

розробки стратегії конкурентоспроможності. Для функціонування організаційно-економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства необхідна система оцінки конкурентоспроможності, яка б врахувала інтереси інвесторів, підприємств, споживачів, держави [1]. Однак, як не склалося єдиного розуміння суті поняття конкурентоспроможності підприємства, так не існує і єдиної методики її оцінки.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження теоретичних основ, формування методів оцінки конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах. Об’єкт дослідження - підвищення конкурентоспроможності підприємства. Предмет дослідження - основні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Результати. Існують різні методи аналізу конкурентних переваг, але найбільш широко розповсюдженими є методи, які характеризують ринкові позиції підприємства (продукції). Вони поділяються на формальні та матричні моделі дослідження окремого виду діяльності (бізнесу) підприємства. Серед формальних методів слід виділити:

- модель М. Портера;
- модель продукт-ринок (І.Ансоффа);
- модель накопиченого досвіду;
- модель ЖЦП (життєвого циклу продукту);
- модель ЖЦТ (життєвого циклу технологій).

До матричних належить:

- модель БКГ;
- метод «Мак-Кінзі»;
- модель Shell/DPM;
- модель Хофера/Шенделя;
- метод ADL;
- метод PIMS.

I. Методи, які характеризують рівень менеджменту підприємства:

- метод комплексного стратегічного аналізу SWOT;
- метод комплексного стратегічного аналізу SPACE;
- метод LOTS;
- метод експертного оцінювання;
- метод картування стратегічних груп.

II. Методи, які характеризують рівень фінансово-економічної діяльності підприємства:

- Методи фінансово-економічного аналізу;
- Методи прогнозування фінансово стану підприємства.

Розглянемо кожен із представлених методів та визначимо особливості їхнього застосування.

Методи, що характеризують ринкові позиції підприємства, доцільно поділити на формальні та матричні моделі дослідження.

Формальні моделі прийнято розуміти в термінології економіко-математичних методів, як відображення економічних процесів і явищ. В ринковій же економіці великого поширення набуло поняття моделі як інструменту вироблення стратегій, не обов'язково формалізованої у вигляді математичних відносин, однак такої, що відображає динамічність процесів у зовнішньому і внутрішньому середовищі. В таблиці 1 представлено формальні моделі дослідження окремого виду діяльності (бізнесу) підприємства, їх переваги та недоліки, а також доцільність застосування.

Таблиця 1. Формальні моделі дослідження окремого виду діяльності (бізнесу) підприємства			
Метод Аналізу	Переваги	Недоліки	Доцільність Застосування
Модель конкурентної переваги (М. Портера)	Дає можливість визначити всебічний вплив зовнішніх сил на конкуренцію	За наявності особливої позиції на ринку, відомо як досягнути переваги над конкурентами; концентрація тільки одному виді стратегії	Можливе та необхідне
Модель продукт-ринок (І.Ансоффа)	Дозволяє оптимізувати розподіл ресурсів підприємства і визначити характеру його дій на ринку	Для проведення аналізу потрібні кваліфіковані кадри зі спеціальною підготовкою; можуть виникати проблеми зі збиранням даних	Можливе та необхідне
Модель накопиченого досвіду	Дозволяє оцінити закономірність формування затрат залежно від питомого обсягу виробництва, дає можливість порівняти витрати конкурентів, які діють на одному і тому ж ринку, і виявити необхідність зміни стратегії	Для секторів економіки і ринків з низькими темпами розвитку збільшення виробництва з метою зменшення витрат може привести до перевиробництва продукту.	Можливе для окремих секторів економіки
Модель життєвого циклу товару	Знання стадій життєвого циклу товару дає можливість планувати та оцінювати затрати,прибутки та інвестиції підприємства	Ускладнюється визначення фази, в якій перебуває попит на той чи інший товар у випадку коли модель є нетрадиційною (при відсутності окремої фази)	Можливе для формування прогнозів еволюції первинного попиту в конкретній стратегічній зоні господарювання

Джерело: складено автором на основі [4]

Розглянемо модель конкурентної переваги за М. Портером [1]. В основу моделі покладена матриця конкурентної переваги, яка запропонована американським вченим. Вибір стратегії обумовлюється характером конкурентної переваги фірми: за витратами чи через диференціацію продукту, які можна застосовувати як для усього ринку, так і для окремого (сфокусованого) його сегменту. Згідно з моделлю існують три базові конкурентні стратегії:

- 1) лідерства у витратах;
- 2) диференціації;

3) спеціалізації.

Прикладами компаній, які застосовують стратегію лідерства за витратами, є: Texas Instruments (побутова електроніка), Emerson Electric (електродвигуни), Hyundai (автомобільна промисловість), Commodore (офісне устаткування). Головне завдання при виборі такої стратегії, це мінімізувати витрати на собівартість своєї продукції та обійти конкурентів.

Характерними прикладами стратегії диференціації, використовують всесвітньо відомі бренди: «Coca-Cola» і «Оболонь» у сфері напоїв, Toshiba і «LG» в електроніці, якісне обслуговування замовників комп’ютерної продукції компанією IBM; електронні вироби з унікальною конструкцією компанії Hewlett Packard та Iphone.

Мета стратегії спеціалізації – це якомога більше задовольняти потреби споживача. Ця стратегія може ґрунтуватись як на диференціації, так і на лідерстві у витратах, або на обох конкурентних перевагах у межах цільового сегмента. Наприклад, марка автомобіля «Mercedes-Benz» призначена для заможних людей, оскільки задовольняє їхні потреби краще, ніж автомобілі інших фірм. Загалом стратегія концентрації сприяє досягненню великої частки ринку у вузькому сегменті при малій частці ринку загалом.

Рекомендації М. Портера щодо генерації стратегічних альтернатив ґрунтуються на тому, що організація вже має певні конкурентні переваги, але не завжди відомо, за рахунок чого вони досягнуті. Здебільшого модель застосовують у випадку сповільненого зростання та стагнації галузей.

Перейдемо до наступного методу – модель продукт-ринок. В основу моделі покладена матриця, запропонована І. Ансоффом, яка дозволяє оптимізувати розподіл ресурсів підприємства і визначити характер його дій на ринку. Вибір конкретної стратегії залежить від рівня насичення ринку та можливостей до постійного оновлення виробництва. Напрями розширення бізнесу підприємства залежать від типу ринку, на якому воно діє, і від товару, який воно реалізує. Якщо підприємство діє на освоєному ринку та реалізує освоєний продукт йому доцільно вибрати стратегію глибокого проникнення на ринок, якщо ж новий продукт – стратегію розроблення нового продукту. Якщо підприємство діє на новому ринку та реалізує освоєний продукт йому доцільно вибрати стратегію розширення ринку, якщо ж новий продукт – стратегію диверсифікації. Отже, визначення напрямку розвитку за цією моделлю ґрунтується на товарно-ринковій характеристиці організації, що дає змогу їй розвиватися у межах однієї чи кількох галузей. Однак, часто висловлюють припущення, що матрицю І. Ансоффа слід доповнити ще однією компонентою, яка визначає регіон або країну, де планують освоїти ринок.

Наступна модель накопиченого досвіду, передбачає формування стратегії в напрямку мінімізації витрат. Її сутність полягає в тому, що більша частка підприємства в певному секторі економіки обумовлює більший сумарний накопичений обсяг виробництва, а отже і нижчі питомі витрати на одиницю продукції. Іншими словами, досягнення більш низьких витрат порівняно з конкурентами залежить від становища підприємства у відповідному секторі економіки і на ринку. Така модель є практичною, але може використовуватись лише в тих секторах економіки, де затрати відіграють головну роль.

За допомогою моделі життєвого циклу товару можна сформувати на підприємстві стратегію в сфері «продукт-ринок». На основі моделі життєвого циклу товару здійснюють планування виробництва сукупності продуктів, які знаходяться на різних стадіях життєвого циклу товару (дослідження (виникнення), введення на ринок, зростання, насичення, падіння) і формують стратегії щодо різних продуктів на окремих стадіях життєвого циклу. 5 стадій життєвого циклу товару відкладаються на осі абсцис (час), а вісь ординат відображає обсяг реалізації (прибутку).

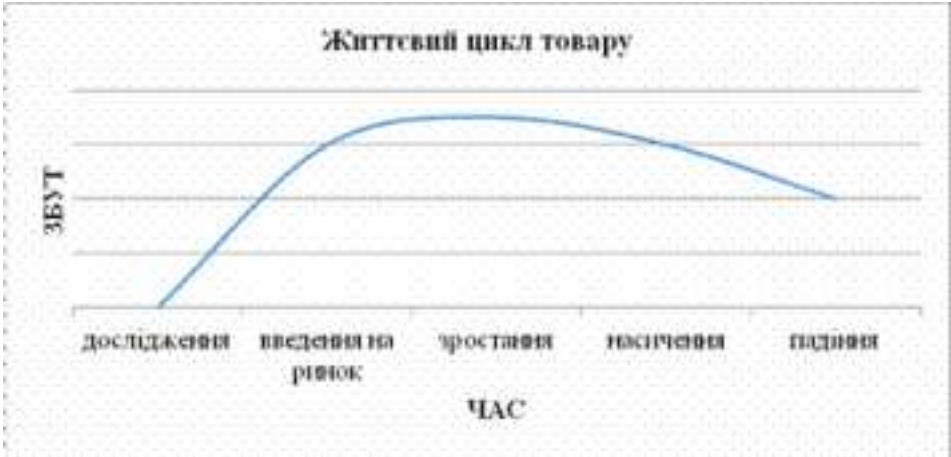


Рис. 1. Крива Життєвого циклу товару

ЖЦТ визначають для кожного продукту, оскільки тривалість окремих стадій та характер кривої залежить від сукупності факторів, які для кожного продукту різні. Життєвий цикл наперед визначає певну часову послідовність фаз, але на перебіг подій може активно вплинути організація, або чинники зовнішнього середовища; ЖЦТ не завжди має традиційний вигляд, наприклад, може бути відсутня фаза впровадження чи фаза зрілості, тобто спостерігається перехід від зростання до спаду. Все це ускладнює визначення фази, в якій перебуває попит на той чи інший товар. Метод дуже зручний для формування прогнозів еволюції первинного попиту на продукцію.

Невід’ємною частиною формальних методів дослідження виступає – модель ЖЦТ. Ця модель дозволяє підприємству в майбутньому зберегти та закріпити свої конкурентні переваги. Модель основана на концепції життєвого циклу, врахування якого при прийнятті стратегічних рішень дає можливість оцінити рівень розвитку технології і результатів її використання, що сприяє оптимальному розподіленню коштів та їх інвестуванню в передові і перспективні технології виробництва. Вище перераховані методи використовуються в тих компаніях, які прагнуть зберегти та розширити, збільшити кількість своїх конкурентних переваг.

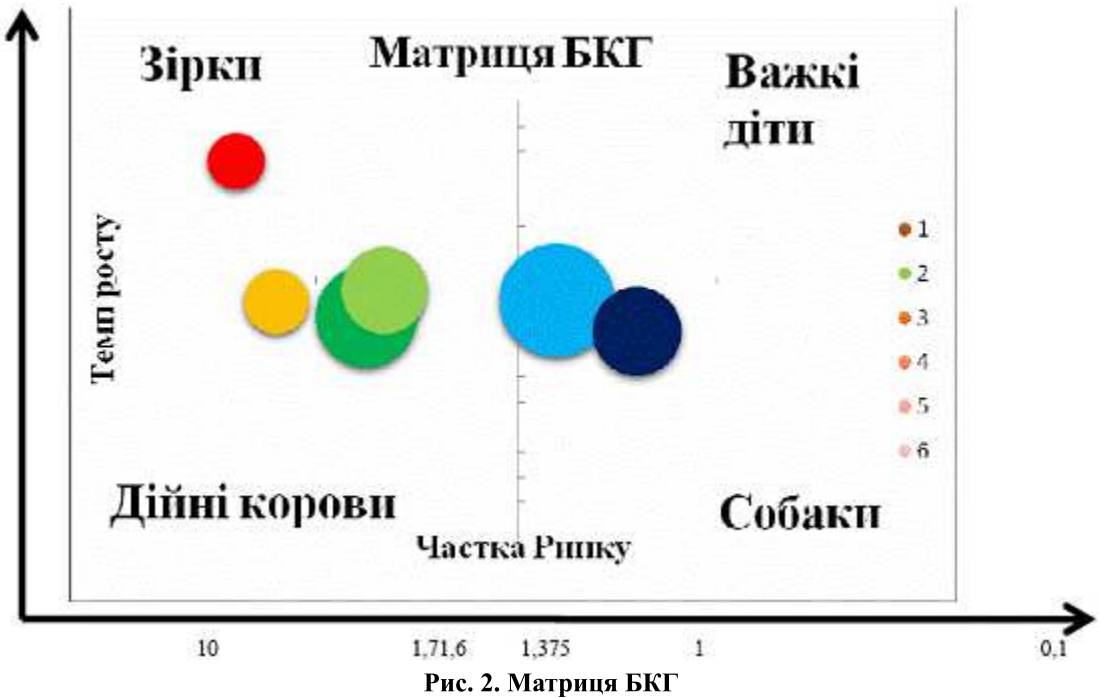
Перейдемо до детального розгляду матричних моделей. Переваги і недоліки, а також доцільність застосування матричних методів представлено в таблиці 2.

Таблиця 2.
Матричні (портфельні) методи

Метод аналізу	Переваги	Недоліки	Доцільність Застосування
Метод Бостонської консалтингової групи (БКГ).	Висока придатність для вироблення стратегій; можливість деталізації стратегічних проблем підприємства; є основою для аналізу взаємодії між різними напрямками діяльності і різних стадій розвитку кожного напрямку діяльності	Оцінка стратегічних позицій бізнесу, стратегічних економічних елементів здійснюється лише за двома характеристиками; темп зростання ринку не завжди адекватно оцінює привабливість ринку;	Можливе нечіткість рекомендацій; важко визначити важливість факторів; різні підходи до оцінки СПБ;
Метод (модель) МакКінсі	Широка сфера застосування порівняно з матрицею BCG; диференційована оцінка підприємства; детальний аналіз привабливості ринку і за рахунок збільшення кількості оціночних факторів	Не враховується можливість активного впливу підприємства на зовнішнє оточення;	Можливе

Модель компанії Шелл (модель Shell/DPM)	Застосування стратегії системи якісних і кількісних показників дозволяє обґрунтувати стратегічний вибір; забезпечує можливість підтримки балансу між надлишком і дефіцитом коштів шляхом розвитку перспективних СПБ підприємства; позиціонування на різних фазах ЖЦП	Застосування (здебільшого) в капіталомістких галузях промисловості; відсутність критерію відбору показників оцінки параметрів матриці; суб'єктивність визначення вагових коефіцієнтів для оцінки показників; неточність результатів порівняння СЗГ, які належать до різних галузей	Можливе, але Обмежене
Метод ADL	Конкретизація стратегічного аналізу; можливість визначення призначення, ринків, позицій та внесків кожного сегменту бізнесу підприємства в його господарський портфель; отримання багатоваріантної моделі опису портфеля підприємства, яка дозволяє розглядати усі конкретні стратегії для окремих напрямів бізнесу підприємства	Проблематичність визначення відрізка шляху реальної траєкторії ЖЦ кожного конкретного бізнесу в умовах динамічного розвитку ринку; алгоритмічність і схематичність що може спонукати до механічного прийняття поверхневих помилкових рішень; ігнорування інноваційних стратегій	Можливе
Модель Hofer/Schendel	Дозволяє здійснити позиціонування існуючих видів бізнесу, визначити та сформулювати ідеальний набір із цих видів бізнесу	Основні стратегії в моделі відповідають одночасно декільком клітинкам матриці. Не розглядаються відмінності між сильними, середніми та слабкими видами бізнесу	Можливе
Метод PIMS	Завдяки використанню емпіричного матеріалу можна скоротити розрив між абстрактним (теоретичним) і конкретним (Модель дозволяє виміряти відносну якість продукту	Об'єктом дослідження здебільшого є організації, які вже завоювали певні позиції на ринку, тому цей метод не можна застосовувати у високотехнологічних галузях,	Можливе, але Обмежене

Розглянемо матрицю Бостонської консалтингової групи. Вона дуже зручна у використанні та дозволяє визначити стратегічну позицію по кожному стратегічному економічному елементу, напрямку діяльності, стратегічній зоні господарювання продукту підприємства, тобто стратегічну позицію бізнесу підприємства, і, на основі її аналізу, обрати правильну (оптимальну) стратегію дій підприємства щодо, виготовлення і реалізації продукції, а також оптимізувати стратегію перерозподілу фінансових потоків між різними стратегічно-економічними елементами. В основу методу покладена матриця БКГ (рисунок 2), яка є методом вироблення стратегічних альтернатив щодо діяльності підприємства в межах його окремих стратегічних економічних елементів і бізнесу.



Удосконаленим варіантом матриці БКГ є матриця МакКінсі. Вона будується з метою визначення стратегії інвестицій та розвитку для стратегічних зон господарювання (СЗГ). Її аналіз дозволяє оцінити портфель продукції підприємства і сформувати стратегію по кожному напрямку діяльності (продукту, СПБ, СЕЕ, СЗГ). Кожен квадрант матриці містить рекомендовану стратегію, яка вказує, що слід робити з даним продуктом (напрямом діяльності, СЗГ, СПБ), а саме:

1. реалізувати стратегію зростання;
2. реалізувати стратегію збереження;

3. реалізувати стратегію виходу з ринку.

Цікавим прикладом може слугувати модель компанії SHELL (модель Shell/DPM). В основі методу лежить удосконалена матриця DPM (Direct Policy Matrix), яка є різновидом матриці МакКінсі. Дана матриця може застосовуватись на будь-якій фазі життєвого циклу товару. Її параметрами є галузева привабливість (загальний критерій оцінки стану і перспектив галузі і конкурентоспроможність підприємства.

Таблиця 3.
Матриця Shell/DPM

Привабливість ринку	Висока	Збільшити об'єм виробництва або закрити бізнес	Стратегія посилення конкурентних переваг	Стратегія лідерства в даному бізнесі
	Середня	Продовжувати бізнес з обережністю або частково згортати виробництво	Продовжувати бізнес з обережністю	Стратегія зросту
	Низька	Стратегія згортання бізнесу	Стратегія часткового згортання	Стратегія генерації готівки
		Низька	Середня	Висока
Конкурентоздатність				

Критерієм стратегічного вибору в матриці Shell/DPM виступає грошовий потік, індикатором стратегічної доцільності в більш далекій перспективі – віддача інвестицій. Кожному з дев'яти квадрантів матриці (таблиця 3) відповідає специфічна стратегічна альтернатива (розвитку, збереження і скорочення діяльності). В моделі здійснено поєднання двох критеріїв стратегічного вибору: грошового потоку та віддачі інвестицій.

Наступна модель спирається на чітке розмежування різних рівнів стратегічного планування, такий метод називається – модель Hofer/Schendel.

Виділяється три рівні формулювання стратегії: корпоративний; бізнес-рівень; функціональний рівень. Одним із основних припущень в моделі є те, що грошовий баланс не повинен дорівнювати нулю. Основна увага в моделі зосереджується на позиціюванні існуючих видів бізнесу на матриці розвитку ринку товарів, визначенні ідеального набору із цих видів бізнесу і розробці шляхів формування ідеального набору.

Можливе використання даного методу, в основі якого лежить матриця, що побудована за двома багатовимірними (багатофакторними) змінними (параметрами): конкурентною позицією підприємства на ринку та ступенем зрілості ринку. Конкурентна позиція підприємства розраховується відповідно до критеріїв , що використовують при складанні матриці МакКінсі проте в методології ADL розрізняють 5 конкурентних позицій підприємства:

- граничну;
- слабку;
- середню;
- сильну;
- домінуючу.

Аналіз розміщення продуктів у матриці дозволяє визначити загальні стратегічні рекомендації, щодо розвитку бізнесу підприємства. По отриманим даним, вибираються три стратегії:

1. стратегія розвитку;
2. стратегія селекції;
3. стратегія відмови.

Розроблений метод у середині 60-х років в компанії «General Electric» - метод PIMS (Profit Impact of Market Strategy). У методі здійснено спробу узагальнити всі змінні, які впливають на довгострокову прибутковість компанії. Вважають, що за цією моделлю, яка використовує майже 30 змінних, можна виявити близько 67% факторів успіху компанії. Модель складається з бази даних, що охоплюють майже 3000 підприємств, головним чином, північноамериканських та європейських компаній. Фактори прибутковості для будь-якої галузі у моделі проранжовані, отже можна порівняти дані, що характеризують діяльність підприємств, які функціонують у відповідній галузі, з даними емпіричного матеріалу моделі. Отже, модель дозволяє проаналізувати вплив ринкової стратегії на прибуток підприємства.

Перейдемо до розгляду другої частини методів.

Першим методом аналізу є SWOT-аналіз (рисунок 2)

Зовнішнє середовище			
		Можливості 1. 2. 3.	Загрози 1. 2. 3.
Внутрішнє середовище	Сильні сторони 1. 2. 3.	Поле сильні та можливості (заходи)	Поле сильні та загрози(заходи)
	Слабкі сторони 1. 2. 3.	Поле слабкі та можливості (заходи)	Поле слабкі та загрози (заходи)

Рис. 2 Матриця SWOT

Джерело: [2]

Метод SWOT-аналізу в основі, якого лежить матриця, яка описує зв'язки між слабкими і сильними сторонами підприємства та загрозами і можливостями у зовнішньому оточенні, а також встановлює їх парні комбінації. Метод дозволяє ідентифікувати і оцінити міру впливу, а також визначити силу взаємодії різноманітних факторів зовнішнього оточення і внутрішнього середовища підприємства з метою встановлення його стратегічної позиції. Аналіз матриці SWOT дозволяє сформуванати чотири загальні стратегії поведінки, а саме: стратегію, спрямовану на зміцнення своєї

позиції на ринку; стратегію, спрямовану на вибіркове покращення своєї конкурентної позиції; стратегію, спрямовану на вибіркове завоювання більшої частки ринку і пошуку нових сприятливих секторів ринку; стратегію поступового зменшення активності і планового виходу із даної сфери діяльності, або стратегію виживання.

На перетинах окремих складових груп факторів формуються поля, для яких характерні певні сполучення, що їх треба враховувати надалі в ході розробки стратегій певного типу: поле СіМ — передбачає розробку стратегій підтримки та розвитку сильних сторін підприємства щодо реалізації можливостей зовнішнього середовища; поле СіЗ — орієнтує стратегію на боротьбу із загрозами за допомогою використання внутрішніх резервів; поле СлМ — спрямовує дії підприємства на використання можливостей для подолання слабких сторін його внутрішнього потенціалу; поле СлЗ — передбачає розробку такої стратегії, яка б дала змогу підприємству не тільки зміцнити свій потенціал, а й відвернути можливі загрози у зовнішньому середовищі. З огляду на це існує нагальна потреба розробки стратегій як подолання загроз, так і усунення слабкості підприємства, що завжди є важким завданням. Головною перевагою застосування матриці є можливість зіставлення існуючих погроз й можливостей ринку із сильними й слабкими сторонами підприємства. До недоліків відносять: недостатньо враховані фактори зовнішнього середовища; для аналізу навколишнього середовища необхідне складання окремої профільної таблиці; потребує значного часу й висококваліфікованого кадрового потенціалу.

Наступним є метод SPACE-аналізу.

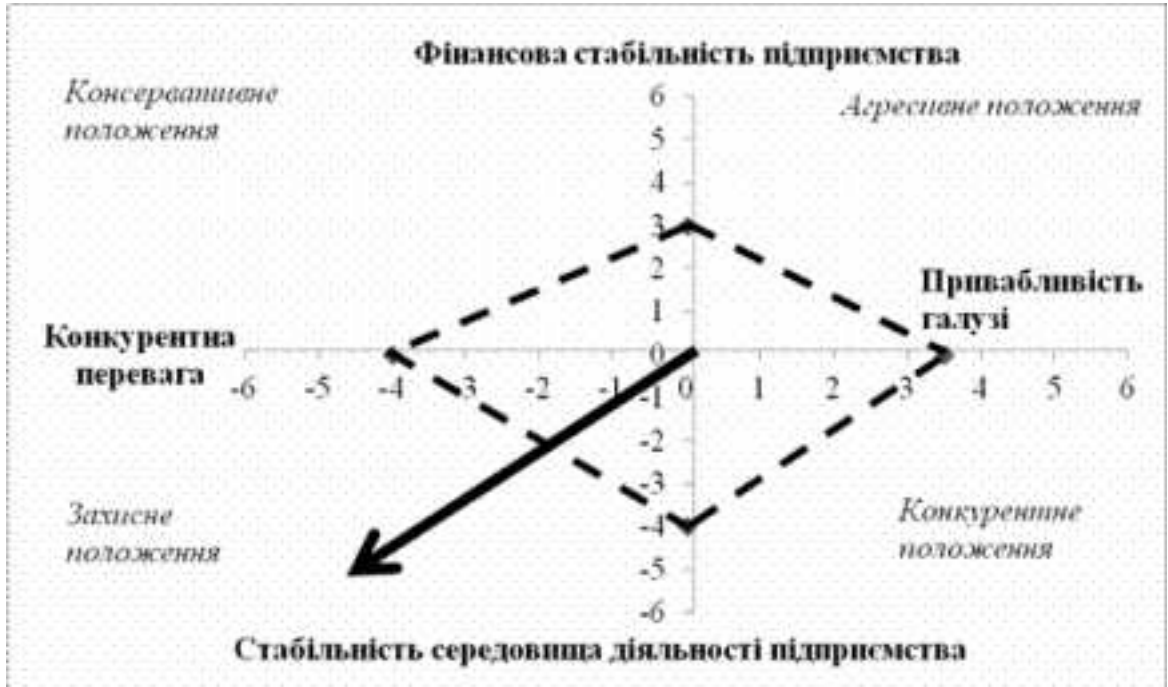


Рис. 3. Матриця SPACE для підприємства

Джерело: [6]

Даний аналіз дозволяє здійснити оцінку стратегічного положення підприємства і визначитись щодо подальших дій його розвитку на основі двох груп факторів: внутрішнього стану підприємства та його зовнішнього положення. В основі методу лежить матриця стратегічного положення та оцінки дій SPACE (рисунок 3). Оцінка здійснюється за 4-а групами критеріїв стратегічного положення підприємства, а саме:

1. фінансової сили підприємства;
2. привабливості сектора економіки;
3. конкурентоспроможності підприємства і його положення на ринку;
4. стабільності галузі.

Кожний фактор оцінюється експертним шляхом за шкалою від 0 до 6. Метод призначений для діагностики ситуації та вибору варіанта стратегії для середніх та малих компаній.

На рисунку 3 відображено вектор, що покаже якої стратегії має дотримуватись підприємство. SPACE-аналіз визначаються системою чотирьох координат, що характеризують: привабливість галузі, стабільність макроекономічного середовища, конкурентна перевага підприємства, його фінансове становище. На основі експертних висновків проводиться оцінка по 6-8 найбільш значущих параметрах для підприємства. Наприклад, фактори стабільності макросередовища – це технологічні зміни, тиск конкурентів, бар’єри входу на ринок; фактори промислового потенціалу: потенціал зростання, потенціал прибутку, ступінь використання ресурсів; до факторів конкурентних переваг належить: частка ринку, якість продукції, життєвий цикл продукту, лояльність покупців; до факторів фінансової стабільності: фінансова залежність, ліквідність, потік коштів та інше. Оцінивши значення кожного фактора, обчислюють середнє значення факторів по кожній з груп, після чого в системі координат SPACE відкладають отримані значення на осях координат.

В залежності наскільки віддалено від центру координат, розраховані значення, відкладають вектор. Найбільш доцільними є наступні групи механізмів стратегії:

1. Агресивна:
 - 1.1 розширення виробництва і продажів;
 - 1.2 цінова війна з конкурентами;
 - 1.3 освоєння нових секторів ринку;
 - 1.4 просування брендів.
2. Конкурентна:
 - 2.1 пошук фінансових ресурсів;
 - 2.2 розвиток збутових мереж.
3. Консервативна:
 - 3.1 зниження собівартості при підвищенні якості товару;
 - 3.2 скорочення виробництва і вихід на більш перспективні ринки.
4. Захисна:
 - 4.1 особлива увага механізмам запобігання загроз;
 - 4.2 відхід з ринку.

Метод LOTS був розроблений в 1980 році, його застосовували для оцінки ринкового потенціалу гіалурованої кислоти. Це була вигідна операція фірми «Фармація» для просування свого продукту «Хеалон»,що викликав революцію в сучасній офтальмологічній хірургії. Задача даного методу, що будь-яка компанія прагне пристосувати свої дії до вимог споживачів. Можуть бути використані різні моделі ділової стратегії та способи вирішення завдань. Кінцевою метою є вироблення позиції, яка дозволить компанії, підрозділу або індивідууму правильно будувати свої взаємини із зовнішнім світом.

Методи отримання експертної інформації використовують для отримання експертних оцінок, є наступні: ранжування, парне порівняння(аналіз пар), безпосереднє оцінювання, послідовне порівняння. Вибір того чи іншого методу залежить від мети експертного оцінювання, кількості характеристик (вимог), які оцінюються, та часових і економічних обмежень тощо. Для експертної оцінки якісних показників метрологічного забезпечення застосовують метод безпосереднього оцінювання (бального оцінювання), тому що цей метод дозволяє вирішити поставлену задачу, а також є

найменш трудомістким серед інших перелічених методів. Під час проведення опитування експерт виставляє бал (за бальною шкалою від 0 до 10), який, на його думку, відповідає рівню виконання показника метрологічного забезпечення. Результати оцінювання кожного з експертів подані як реалізація деякої випадкової величини і до них застосовують методи математичної статистики. Статистичні методи дозволяють визначити узгодженість думок експертів, значущість отриманих оцінок [5].

Метод картування стратегічних груп є способом графічного відображення конкуренції на галузевому ринку, що дозволяє прослідкувати зміни, які відбуваються в галузі. Складання карти стратегічних груп конкурентів дозволяє визначити бар'єри мобільності, виявити маргінальні групи, визначити напрям стратегічних змін, проводити аналіз тенденцій і прогнозувати реакцію гравців.

Після того, як визначені параметри, необхідні для ідентифікації різних стратегічних груп галузі:

1. вибираються найбільш вагомі характеристики продуктів або підприємств галузі, з яких обираються тільки два показники;
2. складається карта з двома характеристиками;
3. розраховуються вибрані характеристики по продукту або підприємству, після чого продукти або підприємства розміщуються на «Карті»;
4. об'єкти, які опинилися поруч один з одним, об'єднуються в одну стратегічну групу;
5. навколо кожної стратегічної групи малюється коло.

Розмір кіл відображає частку на ринку, яку займає та чи інша стратегічна група. Кожне коло може складатися як з одного, досить великого на даному ринку підприємства, так і з декількох підприємств, що знаходяться в схожій стратегічній позиції. Метод картування стратегічних груп, при його використанні для оцінки конкурентних позицій вибір показників аналізу здійснюється на розсуд дослідника. Такими показниками можуть слугувати наступні: ціна, якість, розмах діяльності, рівень вертикальної інтеграції, ширина товарної номенклатури та ін. Побудова здійснюється на вісі координат. Результатом методу є вибір конкурентної позиції підприємства на ринку.

Перейдемо до розгляду методів які характеризують рівень фінансово-економічної діяльності підприємства (таблиця 4)

Таблиця 4. Методи, які характеризують рівень фінансово-економічної діяльності підприємства			
Метод аналізу	Переваги	Недоліки	Доцільність застосування методу на вітчизняних підприємствах
Методи фінансово-економічного аналізу	За допомогою моделей та систем показників, інтегральних показників дається об'єктивна та повна характеристика сильних та слабких сторін підприємства; є можливість побудови ринкового рейтингу підприємства; простота та доступність у використанні	В повній мірі не враховуються елементи (індикатори) системи менеджменту та маркетингу підприємства	Застосування доцільне та необхідне
Методи прогнозування фінансового стану підприємства	Прогнозний аналіз фінансового стану підприємства дозволяє оцінити фінансову ситуацію з позиції її відповідності стратегії розвитку підприємства з урахуванням зміни внутрішніх та зовнішніх умов його функціонування	В повній мірі не враховуються елементи (індикатори) системи менеджменту та маркетингу підприємства	Застосування доцільне та необхідне
Екстраполяція	Дозволяє визначити потребу в чистому оборотному капіталі	Враховано лише один фактор – обсяг продажів, тоді коли рівень потреби залежить від терміну оборотності запасів, дебіторської та кредиторської заборгованості та інших чинників	Застосування можливе, але обмежене
Метод термінів Оборотності	Дозволяє прогнозувати величину чистого оборотного капіталу	Оскільки терміни оборотності не є нормативними, а змінюються під впливом різних факторів, то вони потребують додаткового прогнозування	Застосування можливе, але обмежене
Метод бюджетування	Дозволяє визначити розміри надлишку чи недостатності готівкових коштів в обороті підприємства	Реальність прогнозів надходження і витрат коштів залежить від ступеня їхньої невизначеності	Застосування доцільне та необхідне
Метод складання прогнозної звітності підприємства	Результати прогнозування дозволяють вносити корективи у виробничу та фінансову стратегії підприємства	Ступінь ймовірності одержаних результатів	Застосування доцільне та необхідне

Джерело: [4]

Метод фінансово-економічного аналізу – це система теоретико-пізнавальних категорій, наукового інструментарію і регулятивних принципів дослідження фінансово-економічної діяльності суб'єктів господарювання. У ході аналізу застосовуються формалізовані, неформалізовані та економіко математичні методи; дескриптивні, предикативні та нормативні моделі; вертикальний, горизонтальний, порівняльний, коефіцієнтний, факторний, трендовий прийоми. Опис зазначених методів досить широкий, отже, характеристику методів доцільно давати по мірі їх застосування у ході

майбутнього нашого наукового дослідження.

Наступним є метод прогнозування фінансового стану підприємства. Необхідність розробки прогнозних моделей фінансового стану підприємства обумовлена їх використанням для вироблення генеральної фінансової стратегії підприємства, що направлена на забезпечення його фінансовими ресурсами та оцінювання його можливостей у перспективі. В основі побудови прогнозної моделі лежить прогноз обсягу продажів і необхідного обсягу ресурсів. Існує чотири основних методи прогнозування фінансового стану підприємства:

1. екстраполяція;
2. метод термінів оборотності;
3. метод бюджетування;
4. метод попередніх(прогнозних) балансів.

В основі методу екстраполяції лежить припущення про існування прямого зв'язку між оборотним капіталом і обсягом продажів, що може бути виражене за допомогою коефіцієнту (відношення чистого оборотного капіталу до обсягу продажів) або за допомогою рівняння зв'язку:

$$y = a + bx , \tag{1}$$

де а – постійна величина чистого оборотного капіталу; b – коефіцієнт регресії, який відображає ступінь залежності оборотного капіталу від обсягу продажів.

Метод термінів оборотності заснований на визначенні тривалості фінансового циклу за алгоритмом: період оборотності запасів плюс період оборотності дебіторської заборгованості мінус період оборотності кредиторської заборгованості, помножений на одноденний оборот реалізації.

$$T_{\text{фін циклу}} = P_{\text{оборот запас}} + P_{\text{оборот дебітор}} - P_{\text{кредит}} \cdot O_{\text{доброт}} \tag{2}$$

За допомогою методу бюджетування здійснюється планування надходження і витрат коштів від різних видів діяльності підприємства (основної, інвестиційної, фінансової), тобто прогнозування грошових потоків підприємства. Здійснюється розрахунок відхилень між надходженням і виплатами, який показує планову зміну коштів та є основою для прийняття відповідних управлінських рішень.

Останній метод являє собою складання прогнозної звітності підприємства. Переважно прогнозування застосовуються для складання прогнозного балансу підприємства та прогнозного звіту про прибутки і збитки. Прогнозна звітність дозволяє встановити та оцінити зміни, які відбуваються в активах підприємства та джерелах їх формування в результаті господарських операцій на плановий (прогнозний) період. Шляхом порівняння прогнозних значень із фактичними можна встановити, які зміни відбудуться у фінансовому стані підприємства на перспективу.

Висновки. В ринкових умовах становлення і розвитку економічних відносин, перед кожним підприємством постає проблема оцінки своєї конкурентоспроможності. Аби тільки п осилити конкурентну позицію кожне підприємство прагне використати найбільш ефективний метод оцінювання та запропонувати ефективні напрями її підвищення. Сьогодні для успішного функціонування промислового підприємства на ринку оцінка його конкурентоспроможності є об'єктивною необхідністю. Як процес виявлення сильних і слабких місць підприємства вона дає можливість максимального удосконалення його діяльності та виявлення його прихованих потенційних можливостей.

Таким чином, систематизувавши методи можна дійти наступних висновків:

1. Доцільним є розмежування сфер використання різних методів.
2. Методи, які характеризують рівень менеджменту підприємства, дозволяють оцінити (встановити) конкурентну перевагу підприємства через ефективність менеджменту підприємства.
- 3.Для визначення стратегічного стану підприємства, при формулюванні і для оцінки альтернативних варіантів його стратегії не завжди достатньо застосувати лише матричний аналіз. Іноді виникає необхідність проведення стратегічного аналізу на основі застосування методів, які характеризують рівень фінансово-економічної діяльності підприємства.
4. Усім методам властиві окремі недоліки та переваги, які визначають можливість їх застосування у практиці вітчизняних підприємств.
5. Позитивного ефекту від застосування того чи іншого методу можна досягти в результаті досить напруженої та творчої роботи команди висококваліфікованих професіоналів.

Література.

1. Веллінгтон Дж. (2009), *Конкурентоспроможність транснаціональних корпорацій*, [Konkurentospromozhnist' transnatsional'nykh korporatsiy], Бліц– Інформ, Київ, Україна.
2. Джонсон Р.А. (2008), *Комплексне управління конкурентоспроможністю американських, виробників* [Kompleksne upravlinnya konkurentospromozhnistyu amerykans'kykh vyrobnykiv] Бліц – Інформ, Київ, Україна.
3. Довбуш Р.А. (2011), *Управління конкурентоспроможністю підприємства* [Upravlinnya konkurentospromozhnistyu pidpryyemstva] Основа, Харків, Україна.
4. Савчук В.І. (2008), *Системи управління конкурентоспроможністю* [Systemy upravlinnya konkurentospromozhnistyu] Основа, Харків, Україна.
5. Такамацу К. (2009), *Методи управління конкурентоспроможністю японських виробників* [Metody upravlinnya konkurentospromozhnistyu yapons'kykh vyrobnykiv], Бліц – Інформ, Київ, Україна.
6. Кузьмін О.Є. (2010) *Основи менеджменту* [Osnovy menedzhmentu], Академвидав, Київ, Україна.

References.

1. Vellington J. (2009), Konkurentospromozhnist transnatsionalnih korporatsiy, [The competitiveness of multinationals], Blits- Inform, Kiev, Ukraine.
2. R. Johnson (2008), Kompleksne upravlinnya konkurentospromozhnistyu amerikanskih, virobnikiv [Integrated management of competitiveness of US manufacturers] Blits - Inform, Kiev, Ukraine.
3. Dovbush RA (2011), Upravlinnya konkurentospromozhnistyu pidpriemstva [Managing enterprise competitiveness] Kharkiv, Ukraine.
4. Savchuk V.I. (2008), Systemy upravlinnya konkurentospromozhnistyu [The control system of competitiveness] Kharkiv, Ukraine.
5. Takamatsu K. (2009), Metody upravlinnya konkurentospromozhnistyu yapons'kykh vyrobnykiv [Management practices competitiveness of Japanese manufacturers], Blits - Inform, Kiev, Ukraine.
6. Kuzmin O.Є. (2010) Osnovy menedzhmentu [Fundamentals of management], Akademvidav, Kiev, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 27.01.2017 р.



(<http://www.poligrafua.net/>)



(<http://www.bigmir.net/>)

Вропу

ТОВ "ДКС Центр"