

УДК 658.56

Косянчук Т. Ф.,*кандидат економічних наук, доцент завідувач кафедри післядипломної економічної освіти Хмельницького національного університету*

ДІАГНОСТИКА КОНКУРЕНТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

У статті розглядається сутність та механізм діагностики конкурентного потенціалу підприємства. Основну увагу приділено механізму оцінки конкурентного потенціалу та аналізу його використання. Проведений порівняльний аналіз методів, що можуть бути використані при діагностиці конкурентного потенціалу.

Ключові слова: конкуренція, конкурентоспроможність, потенціал підприємства, економічна діагностика, методи оцінки потенціалу.

В статье рассматривается сущность и механизм диагностики конкурентного потенциала предприятия. Основное внимание уделено механизму оценки конкурентного потенциала и анализу его использования. Проведен сравнительный анализ методов, которые могут быть использованы в диагностике конкурентного потенциала.

Ключевые слова: конкуренция, конкурентоспособность, потенциал предприятия, экономическая диагностика, методы оценки потенциала.

The nature and mechanism of diagnosis competitiveness of potential of the company is considered in this article. The main attention is paid to methods of assessing potential of competitiveness potential and analysis of its application. Conducted comparative analysis of methods, that can be used in the diagnosis competitiveness potential.

Key words: competition, competitiveness, potential of the company, economic diagnosis, methods of assessing potential.

Постановка проблеми. Рушійною силою ринкової економіки є конкуренція між суб'єктами господарювання. Конкуренція – це економічний процес взаємодії і боротьби між підприємствами, що виступають на ринку з метою забезпечення кращих можливостей збуту своєї продукції, задоволення різноманітних потреб покупців і одержання найбільшого прибутку.

Конкуренція є об'єктивним економічним законом розвинутого товарного виробництва, дія якого є для товаровиробників зовнішньою примусовою силою до підвищення продуктивності праці на своїх підприємствах, збільшення масштабів виробництва, прискорення НТП, впровадження нових форм організації виробництва, форм і систем заробітної плати тощо.

Останнім часом для оцінки потенційних можливостей суб'єктів господарювання застосовують поняття «потенціал підприємства» під яким розуміють «сукупність ресурсів та виробничих можливостей підприємства, які можуть бути використані для досягнення його цілей» [1, с. 177]. У цілому потенціал підприємства є складною системою, в складі якого можна виділити певний перелік складових. Так, науковці виділяють такі структурні елементи потенціалу, як виробничий, фінансовий, кадровий, управлінський, маркетинговий, інноваційний тощо. Цей перелік можна доповнити і конкурентним потенціалом. Саме ця складова має характеризувати потенційні можливості суб'єкта господарювання вижити в умовах жорсткої конкурентної боротьби.

Враховуючи загострення конкурентної боротьби як на зовнішньому, так і на внутрішньому ринку, дослідження конкурентного потенціалу підприємств є сьогодні дуже актуальним.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Різними аспектами формування та оцінювання потенціалу підприємств займалися такі вітчизняні науковці: О. Ареф'єва, А. Воронкова, О. Коренков, А. Генералова, Н. Краснокутська, М. Мартиненко, І. Ігнат'єва, В. Россоха, О. Федонін, Н. Чухрай, Р. Патора та інші. Але лишається недостатнім висвітлення у науковій літературі саме конкурентного потенціалу.

Мета і завдання дослідження. Метою статті є розгляд механізму діагностики конкурентного потенціалу підприємств.

Виклад основного матеріалу. В умовах швидких змін чинників зовнішнього середовища формуються принципово нові за структурою та складом системи управління, здатні оперативно реагувати на зовнішні загрози й труднощі, і не останню роль тут відіграє економічна діагностика. Об'єктом економічного діагностування може виступати будь-яка сфера або напрям діяльності. Одною з таких сфер може бути конкурентний потенціал підприємства.

Діагностика потенціалу підприємства передбачає, перш за все, його оцінювання, а також дослідження рівня його використання, пошук шляхів розширення потенціалу та забезпечення кращого викорис-

тання. Подібну методику застосуємо і до конкурентного потенціалу. Виходячи з цього, першим етапом дослідження є проведення оцінки конкурентного потенціалу.

Практично оцінку конкурентного потенціалу дає рівень конкурентоспроможності підприємства.

Конкурентоспроможність підприємства може бути визначена як комплексна порівняльна характеристика, яка відображає певний ступінь переваги сукупності оціночних показників діяльності підприємства, які визначають його успіх на певному ринку за певний проміжок часу щодо сукупних показників конкурентів [2, с. 220].

Конкурентоспроможність підприємства можна виявити тільки серед групи підприємств, які належать до однієї галузі або виготовляють товари-замінники, тобто конкурентоспроможність є поняттям відносним. Оцінюють конкурентоспроможність підприємства за умови єдиної стратегічної зони господарювання.

Нині відсутня загальноприйнята методика визначення та оцінки конкурентоспроможності підприємства. У світовій практиці існує декілька підходів до оцінки конкурентоспроможності фірми. Всі застосовувані методи кардинально відрізняються за своєю сутністю та базою формування показників конкурентоспроможності. Ці методи мають переваги та недоліки.

Так, розглянемо метод, заснований на теорії ефективної конкуренції. Згідно з цією теорією найбільш конкурентоспроможними є ті підприємства, де найкращим чином організована робота всіх підрозділів та служб. В основі цього методу лежить оцінка чотирьох групових критеріїв конкурентоспроможності:

– Показники ефективності управління виробничим процесом. Ця група охоплює економічність виробничих витрат, раціональність експлуатації основних фондів, досконалість технології виготовлення товару, організацію праці на виробництві.

– Показники ефективності управління оборотними засобами, тобто незалежність підприємства від зовнішніх джерел функціонування, здатність підприємства розплатуватися за своїми боргами, можливість стабільного розвитку організації в майбутньому.

– Показники ефективності управління збутом та просування товару на ринок за допомогою реклами та стимулювання.

– Показники конкурентоспроможності товару та його ціна.

Така оцінка конкурентоспроможності охоплює всі найбільш важливі сторони господарської діяльності підприємства, виключає дублювання окремих показників, дозволяє швидко та ефективно отримати оцінку стану підприємства на галузевому ринку.

До переваг ми можемо зарахувати те, що він допомагає виявити переваги і недоліки одного підприємства стосовно іншого, оцінити розмір відставання, розробити управлінські дії щодо посилення слабких місць. Саме за методом, заснованим на теорії ефективної конкуренції, можна не тільки оцінити рівень конкурентного потенціалу, але і його використання. Разом з тим недоліками цього методу є те, що досить складно зібрати всю необхідну інформацію; для достовірної оцінки необхідно здійснювати великі за обсягом та трудомісткі розрахунки. Одним із можливих шляхів подолання вказаного недоліку є формування еталону конкурентного потенціалу з власних найкращих показників, взятих в динаміці. Тоді і використання потенціалу можна діагностувати шляхом співвідношення фактичного рівня конкурентоспроможності до створеного еталону.

Досить поширеними в економічній практиці для оцінки конкурентоспроможності є методи, що засновані на теорії конкурентних переваг. Конкурентні переваги – це характеристики властивостей товару або торгової марки, які створюють для фірми певні переваги над прямими конкурентами. Розрізняють зовнішні та внутрішні конкурентні переваги.

Зовнішні конкурентні переваги – це переваги у властивостях товару, які створюють «цінність для покупця», оскільки більш повно можуть задовольнити його потреби. Зовнішні переваги збільшують «ринкову силу» фірми, тобто вони можуть змусити ринок збільшити ціну товару порівняно із пріоритетними конкурентами, які не володіють такими перевагами. Оцінкою такої сили можна вважати еластичність попиту за ціною.

Внутрішні конкурентні переваги – це переваги фірми у витратах виробництва, що створюють «цінність для виробника» внаслідок вищої його продуктивності. Внутрішні переваги забезпечують підприємству більшу стійкість до зниження ціни продажу, яка нав'язана ринком або конкурентами, та вищу рентабельність.

Ці переваги можна виявити під час визначення «ринкової сили» (співвідношення максимальної ціни продажу товару конкретної фірми й ціни пріоритетного конкурента) та «продуктивності» (співвідношення витрат на одиницю продукції конкретної фірми й пріоритетного конкурента). Найскладнішим процесом є встановлення характеру переваги фірми порівняно з конкурентами та її оцінка.

Конкурентоспроможність підприємства забезпечується, як відомо, досягненням і розвитком конкурентних переваг, які виникають в економічній, технічній, організаційній, маркетинговій сферах діяльності під-

приємства. Дія конкурентних переваг відбувається у конкретних умовах, різними є причини їх появи чи зникнення. Щобільше, вплив одних і тих самих чинників може посилювати чи послаблювати одну й ту саму перевагу. Тому під час досліджень конкурентних переваг необхідно дотримуватися системного підходу.

Одним із методів порівняльного конкурентного аналізу є метод бенчмаркінгу. Бенчмаркінг – це метод сучасного менеджменту, за допомогою якого компанія проводить порівняння своєї діяльності з практикою інших компаній з метою здійснення конкретних змін, що дозволяють покращити діяльність і підвищити її конкурентоспроможність [3]. Особливості бенчмаркінгу: загальносистемний характер, чітка спрямованість на досягнення кращого рівня; прикладна орієнтація на досягнення конкурентних переваг.

Етапи бенчмаркінгу:

1. Визначення об'єкта. На цьому етапі встановлюються потреби підприємства в змінах, покращенні; проводиться оцінка ефективності його діяльності; виділяються і вивчаються основні операції, які впливають на результат діяльності підприємства, а також спосіб кількісного вимірювання характеристик; встановлюється, наскільки глибоким повинен бути бенчмаркінг.

2. Вибір компанії для порівняння. Встановлення типу бенчмаркінгу. Зовнішній бенчмаркінг припускає порівняння якості роботи цієї компанії з її конкурентами на ринку. Внутрішній бенчмаркінг передбачає зіставлення характеру та якості роботи аналогічних підрозділів у межах компанії певного часу.

3. Пошук еталонних підприємств. Встановлюються контакти з цими організаціями, формулюються критерії, за якими здійснюватиметься оцінка й аналіз. Об'єктом для порівняння може виступати як реальна компанія цієї галузі (підгалузі), наприклад, найближчий конкурент, так і гіпотетична компанія із середньогалузевими показниками або кращими досягненнями в галузі. Точнішу картину дає зіставлення з гіпотетичною компанією аналогічного галузевого профілю, побудованою на середньозважених даних про витрати на виробництво одиниці конкретного виду продукції. При зіставленні з реальною компанією можуть бути отримані не зовсім точні результати, оскільки абсолютно однакових компаній не існує (завжди є відмінності в номенклатурі).

4. Аналіз. Проводиться збір інформації про власну організацію та організації партнерів по бенчмаркінгу. Джерела отримання інформації – результати обміну передовим досвідом між компаніями, використання даних комерційних і торгових асоціацій; обстежень, проведених незалежними організаціями. Отримана інформація класифікується та систематизується. Вибирається метод аналізу, оцінюється ступінь досягнення мети й чинники, які визначають результат.

5. Впровадження. Розробка плану впровадження, процедури контролю. Проводиться оцінка й аналіз процесу впровадження.

6. Нова оцінка. Бенчмаркінг – це безперервний, систематичний пошук вивчення кращої практики конкурентів і організацій з суміжних галузей, а також постійне порівняння бажаних змін і результатів бізнесу зі створеною еталонною моделлю. Тому на основі досягнутого здійснюється створення і підтримка системи безперервних покращень результатів бізнесу.

До переваг цього методу можемо зарахувати те, що бенчмаркінговий підхід дасть можливість підприємству сформувати власну команду внутрішніх консультантів, напрацювати досвід проведення організаційних змін і, таким чином, створити базу для подальшого вдосконалення організації й управління, розраховуючи на власні сили. Недоліком бенчмаркінгу є те, що він потребує значних витрат, високої кваліфікації аналітиків і орієнтований на використання закритої інформації підприємства.

Для оцінки конкурентоспроможності підприємств та діагностики використання конкурентного потенціалу можуть бути використані методи різниць, рангів, балів тощо.

Суть *методу різниць* полягає у визначенні переваг та недоліків підприємства за окремими показниками, що порівнюються (об'єктами оцінки).

При застосуванні цього методу підприємство, що оцінюється, порівнюється тільки з одним конкурентом. За кожним з показників визначається не тільки позиція оцінюваного підприємства, а й кількісний розрив у досягнутих значеннях. Якщо для порівняння вибрано одне з найкращих у цій галузі або сфері діяльності, то порівняння фактичних показників підприємства, що аналізується, з найкращим може дати оцінку використання конкурентного потенціалу.

Застосування *методу рангів* ґрунтується на визначенні місця підприємств-конкурентів за кожним об'єктом оцінки шляхом ранжування значень окремих показників. Проведення такої роботи дозволяє визначити, за якими критеріями оцінки підприємство випереджає конкурентів, а за якими – відстає. Кількісна оцінка відставання або випередження в цьому разі не проводиться.

Підсумування місць (рангів) окремих підприємств за всіма показниками оцінки дозволяє виявити найбільш конкурентоспроможне підприємство за критерієм мінімуму набраних рангів (якщо найкращий стан оцінюється мінімальним рангом) або за критерієм максимуму набраних рангів (якщо найкращий стан оцінюється максимальним рангом). Обраний принцип оцінювання повинен дотримуватися стосов-

но всіх показників оцінки. Порівняння суми рангів, отриманих підприємствами, що оцінюються, дозволяє визначити місце кожного підприємства в конкурентній боротьбі.

Перевагою цього методу є простота, можливість застосування для оцінок як кількісних, так і якісних показників. Водночас цей метод дає тільки опосередкований результат і не дозволяє оцінити ступінь відставання підприємства від його основного конкурента.

Метод балів дозволяє визначити узагальнену кількісну оцінку положення фірми в конкурентній боротьбі при наявності певної кількості конкурентів. Застосування цього методу дозволяє не тільки визначити основних конкурентів, місце в конкурентній боротьбі та рівень використання конкурентного потенціалу, а й оцінити ступінь наближення до найбільш конкурентоспроможного підприємства.

Метод еталону – графічний метод, який використовується для наочного зображення конкурентних переваг та недоліків підприємства. Цей метод може застосовуватися не лише для оцінки конкурентоспроможності підприємства, а й для порівняння з еталонним станом (ідеальною моделлю) функціонування підприємства. На основі цього можна визначити ступінь використання наявного конкурентного потенціалу та «вузькі місця». Недоліком цього методу є те, що він не дає можливості кількісно оцінити як рівень конкурентного потенціалу, так і ступінь його використання.

Рівень використання конкурентного потенціалу, а також можливості його нарощування, шляхи покращення використання можна визначити за допомогою SWOT-аналізу. SWOT-аналіз – це аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища організації. Аналізу підлягають сильні сторони (Strength), слабкі сторони (Weakness) внутрішнього середовища, а також можливості (Opportunities) й загрози (Threats) зовнішнього середовища підприємства. Методологія SWOT-аналізу передбачає спочатку виявлення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз, після цього – встановлення зв'язків між ними, які надалі можуть бути використані для формування стратегії фірми.

SWOT-аналіз витримає перевірку часом і досі доводить свою необхідність як важлива діагностична процедура. Потрібно зазначити, що при проведенні SWOT-аналізу в більшості випадків застосовується інформація, отримана методом експертних оцінок. Застосування цього методу може дати великі похибки, величина яких залежить від складу експертів та методу обробки результатів.

Досить поширеними для дослідження конкурентоспроможності товарів, послуг, підприємств є матричні методи. Ці методи ґрунтуються на використанні матриці – таблиці впорядкованих по рядках і стовпцях елементів. Так, найбільш відомою є матриця БКГ (Бостонської консалтингової групи), яка побудована за принципом системи координат: по вертикалі – темпи зростання місткості ринку, по горизонталі – відносна частка виробника продукції на ринку. Найбільш конкурентоспроможними вважаються підприємства, що мають значну частку на швидкозростаючому ринку.

Перевагами методу матриці БКГ є можливість дослідити розвиток процесів конкуренції в динаміці та при наявності достовірної інформації забезпечити високу репрезентативність оцінки. Недоліком вважають його надмірну спрощеність і неможливість проведення аналізу причин того, що відбувається.

До матричних моделей, які можуть бути використані для оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства, належать матриця «Привабливість ринку/конкурентоспроможність» (матриця Mc Kinsey), матриця «Привабливість галузі/конкурентоспроможність» (модель Shell/DPM), матриця «Стадія розвитку ринку/конкурентна позиція» (модель Hofer Schendel), матриця «Стадія життєвого циклу продукції/конкурентна позиція» (модель ADL/LC) та ін.

Висновки. Сучасна наука має у розпорядженні розгалужений набір методів діагностики конкурентного потенціалу підприємств, але, незважаючи на це, процес їх модифікації та створення нових варіантів має продовжуватися.

На нашу думку, оскільки для кожного підприємства набір чинників, що визначають конкурентоспроможність, є великим і специфічним, не існує єдиної методики оцінювання його конкурентоспроможного потенціалу.

Розглянуті методи оцінки конкурентоспроможності підприємства хоч і різняться між собою певним чином, проте всі вони ставлять за мету поліпшити якість, дизайн товарів і послуг, швидке оновлення асортименту, надання гарантійного і післягарантійного обслуговування, тимчасове зниження цін, ефективна реклама продукції та інше. Використання таких методів може бути зручним для використання в різних ситуаціях залежно від специфіки галузі, до якої належить досліджуваний об'єкт.

Література:

1. Косянчук Т. Ф. Економічна діагностика / Т. Ф. Косянчук, В. В. Лук'янова, Н. І. Майорова, В. В. Швид – Львів : Новий світ – 2000, 2009.
2. Немцов В. Д. Стратегічний менеджмент / В. Д. Немцов, Л. Є. Довгань. – К. : УПВК «ЕксОб». – 2002.
3. Редченко К. І. Стратегічний аналіз у бізнесі / К. І. Редченко. – Львів : Новий світ – 2000, 2003.