

ОЦІНКА КОНКУРЕНТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

У статті на основі аналізу теоретичних підходів дістала подальшого розвитку графоаналітична модель оцінки потенціалу підприємства шляхом її адаптування до особливостей діяльності готельного комплексу. Уточнено критерії оцінки, зокрема запропоновано розглядати організаційну, виробничо-фінансову, маркетингову та іміджеву складові, згруповано показники-індикатори за кожним критерієм.

Ключові слова: конкуренція, потенціал, оцінка, готельний комплекс.

Незважаючи на достатньо широкий спектр досліджень щодо проблем формування конкурентоспроможності вітчизняних підприємств, проблематика методичного характеру оцінювання факторів, за рахунок яких ці підприємства створюють і максимізують свій потенціал, залишається невирішеною і вимагає подальших досліджень. Зокрема відсутні пропозиції щодо інструментарію оцінки конкурентного потенціалу готелів.

Вперше поняття «конкурентний потенціал» було розглянуто в роботі Л. В. Балабанової, де автор розуміє його як «сукупність наявних конкурентних переваг і маркетингових можливостей фірми, що мають здатність при сприятливому маркетинговому кліматі трансформуватися в конкурентні переваги підприємства, забезпечуючи йому стійку конкурентну позицію на ринку» [1]. Т. О. Загірна розглядає поняття «конкурентний потенціал торгової марки» і також визначає його як «сукупність можливостей підприємства використовувати функціональні і емоційні властивості торгової марки з метою посилення переваг в конкурентній боротьбі» [3]. Скиба Г. В. розуміє дефініцію як систематизований комплекс взаємоузгоджених можливостей і ресурсів внутрішнього середовища підприємства, який забезпечує отримання конкурентних переваг в умовах змінюваного зовнішнього середовища та обмежених ресурсів, сприяє досягненню поставлених конкурентних цілей та при раціональному використанні забезпечує підприємству високий конкурентний статус [5]. При цьому структура конкурентного потенціалу уявляється як сукупність можливостей: виробничо-технологічних, маркетингових, інтелектуальних, трудових, фінансово-економічних.

На нашу думку, під конкурентним потенціалом слід розуміти систему взаємодії ресурсів, можливостей та здатностей господарської структури, використання якої створює конкурентні переваги і забезпечує стійку конкурентну позицію на ринку.

Дискусійним є питання щодо структури конкурентного потенціалу підприємства, критеріїв і методів його оцінки. Обґрунтування останнього і є метою нашої статті.

В економічній літературі традиційно розрізняють три основні підходи до визначення структури конкурентного потенціалу підприємства: ресурсний,

функціональний та змішаний. Ресурсний підхід передбачає виокремлення структурних елементів за видами і характером ресурсів (трудовий, інтелектуальний, інформаційний, фінансовий та ін.). Однак кількість та якість ресурсів не можуть повністю відобразити успішність діяльності підприємства та здатність досягти поставлених цілей. За функціонального підходу поділ на структурні елементи здійснюється за видами діяльності підприємства: основні (постачання, виробництво, збут) та допоміжні (складання звітності, зберігання продукції, обслуговування виробничих фондів тощо). Виділяють такі елементи: виробничий, маркетинговий, управлінський і інші потенціали, які аналізують за показниками, що відображають рівень виконання певних видів діяльності. За такого підходу вивчають фактичний рівень виконання певних функцій і не завжди – сукупних можливостей їх виконання. Змішаний підхід здебільшого поєднує ресурсний та функціональний, тому його використовують найчастіше.

Для підприємства готельного господарства, зважаючи на вищевказане, на нашу думку, доцільно виділити наступні структурні елементи конкурентного потенціалу:

- організаційна складова, що визначається наявністю інфраструктурних елементів готельного комплексу, їх вдалими розташуванням; раціональністю організації процесу надання готельних послуг – бронювання місць, трансфер, швидкість та зручність поселення-виселення, надання додаткових послуг під час перебування туристів у готелі;
- виробничо-фінансова складова, що визначається наявністю ресурсів і ефективністю їх використання. Для готельного комплексу значення має місткість та показники фінансової стійкості, прибутковості;
- маркетингова складова – є основою конкурентного потенціалу готельного комплексу, оскільки визначає доступність послуг, сприяє обізнаності потенційних клієнтів, впливає на позиціонування готелю у їх свідомості і бажання скористатися послугами;
- іміджева складова – у сучасних умовах розвитку мережі Інтернет є одним з найвпливовіших чинників на бажання споживача придбати товар чи

скористатися послугами певного бренду. Цільова аудиторія готельних послуг зазвичай цікавиться відгуками про місця їх надання. Тому рейтинг готелю на туристичних порталах значно впливає на його конкурентні позиції, і, на нашу думку, повинен бути врахований при визначенні конкурентного потенціалу.

Найбільш вираженою невирішеною частиною загальної проблеми оцінювання сукупного потенціалу підприємства є вимір окремих його складових, вартісний аспект яких шляхом надання точного математичного значення майже неможливо окреслити (ринкові, інфраструктурні, організаційні елементи потенціалу складно виразити якимось кількісним показником). Евальвацію і верифікацію таких складових потенціалу пропонується здійснювати на основі «адекватного комплексу математичних та вербальних оцінок», які мають бути «об'єктивно підкріплені чисельними оцінками традиційних показників діяльності з урахуванням існуючих зовнішніх та внутрішніх умов діяльності» [4]. Попри те, рівень впливу управлінських рішень (організаційний потенціал) на результати діяльності підприємства віддалені в часовому періоді, інколи на декілька років, що майже унеможливує формалізовану оцінку системи корпоративного управління індикативною складовою в інтегральному показнику потенціалу. Так само ринкова складова потенціалу не завжди прямо залежить від самого підприємства і тому слабо корелює з результатами його діяльності.

Якщо виходити із кваліметричних засад до економічного оцінювання потенціалу підприємства, то результатом такого процесу може вважатися справедлива кількісна і якісна інтегральна характеристика внутрішніх і зовнішніх можливостей суб'єкта господарювання ефективно функціонувати на певному сегменті економіки. Теоретичні основи і концептуальні засади оцінювання потенціалу підприємства переважно пов'язані з оцінкою ефективності діяльності підприємства, визначення його фінансового стану і конкурентоспроможності. Вони, як правило, орієнтовані на виявлення динаміки фактичних і прогнозних показників традиційного аналізу – обсягів реалізації, прибутковості, фондівіддачі, рентабельності капіталу та інших показників чи похідних індикаторів. При цьому зазначається, що «поліпшити достовірність оцінки можна застосуванням критерію оцінки результатів на підставі використання показників фінансово-економічного потенціалу» [2].

Для оцінки потенціалу підприємства використовують різні методи.

За напрямком формування інформаційної бази можна виділити:

- критеріальні методи – за інформаційну базу беруть абсолютні значення визначальних показників. При відповідному інформаційному забезпеченні ці методи є найбільш точними;
- експертні методи – прості у використанні, не вимагають збору повної інформації, базуються на думці фахівців.

За способами відображення кінцевих результатів виокремлюють методи:

- графічний – забезпечується найбільший рівень сприйняття результатів;
- математичний – базується на факторних моделях оцінки, які полягають у розрахунку одного інтегрального показника або кількох цифрових

значень показників, за якими формується остаточна оцінка (щонайдокладніші);

- логічні – алгоритмізовані методи, які спираються на логічні припущення.

За можливістю розробки управлінських рішень існують:

1) одномоментні методи – це статистичні методи, оскільки оцінюють фактичний стан, не забезпечуючи можливості розроблення заходів на перспективу;

2) стратегічні – роблять можливим не тільки оцінку стану підприємства на конкретну дату, а й розробку стратегічних заходів щодо поліпшення його потенціалу: STEP, SWOT, SPACE, GAP, PIMS методи, метод аналізу LOTS, вивчення профілю об'єкта.

За способами оцінки виділяють:

1) індикаторні – дають можливість у нормалізованому вигляді описати стан того чи іншого досліджуваного об'єкта і на цій підставі формувати рекомендації щодо підвищення результативності функціонування об'єкта; кожен індикатор розпадається на окремі показники:

- метод різниць – полягає у прямому визначенні переваг і недоліків підприємств-конкурентів за окремими показниками конкурентоспроможності; передбачає порівняння підприємства, що оцінюється, тільки з одним підприємством-конкурентом – за кожним визначальним показником конкурентоспроможності визначається позиція оцінюваного підприємства і кількісний розрив у значеннях;

- метод рангів – містить порівняння об'єкта оцінки з групою підприємств-конкурентів та дозволяє визначити його місце в конкурентній боротьбі; загальна сума рангів за всіма ключовими індикаторами дозволяє визначити підприємство-лідера досліджуваної групи, рівень конкурентоспроможності якого найвищий за критерієм мінімуму (максимуму) рангів, і аутсайдерів групи, які посіли останні місця за рівнем конкурентоспроможності;

2) матричні – у основу покладено ідею розгляду процесів конкуренції в їх взаємозв'язку у динаміці. Досліджуючи конкурентів за допомогою матричних методів, підприємство може оцінити конкурентоспроможність свого потенціалу стосовно найближчих конкурентів. Методологічною базою цього методу є криві життєвих циклів товарів, технології підприємства загалом. Один з поширених матричних методів, на нашу думку, – метод балів.

За базою порівняння використовують наступні методи:

- нормативний метод – реалізація пов'язана з визначенням нормативів, що є еталонними, і порівнянням з ними фактично досягнутих показників, які характеризують оцінюваний конкурентний потенціал. Враховуючи те, що частина нормативів є вартісними, існує періодична необхідність їх коригування у зв'язку з інфляційними процесами та змінами інших зовнішніх факторів;
- рейтинговий метод оцінки – полягає в порівнянні показників конкурентного потенціалу підприємства з показниками еталонного підприємства або найкращими показниками підприємств галузі, а також урахування показників конкурентів, що робить неможливим вплив суб'єктивності результатів експертного

опитування;

– індексний метод – стосується не стільки оцінки самої величини конкурентного потенціалу, скільки порівняльного аналізу ресурсозабезпеченості. Він передбачає наявність еталона для порівняння, у якості якого можуть виступати середнє значення за аналізованою сукупністю, показники кращого з підприємств галузі чи регіону, обґрунтований норматив, для нього характерне ігнорування структури елементів об'єкта оцінки.

Одним з поширених способів оцінки потенціалу підприємства є графоаналітична модель оцінки потенціалу підприємства «Квадрат потенціалу» [6]. Ця модель є досить вдалою, оскільки наочно відбиває стан підприємства стосовно конкурентів і дозволяє врахувати вплив багатьох факторів, виражених як кількісними, так і якісними показниками. Основним недоліком цієї моделі, на нашу думку, є досить довільне розуміння автором наповнення складових оцінки. Так до критерію «виробництво, розподіл, збут продукції» автором моделі не залучено жодного показника збуту, натомість пропонується використовувати показник «прибуток» і «рентабельність», що не є логічним. Різні показники рентабельності також внесено до критерію «фінанси», що доцільно за суттю, але не відповідає меті оцінки – оцінюється потенціал, тобто можливості, а не результати функціонування. Питання викликає і спосіб визначення коефіцієнтів чутливості. Натомість нами пропонується використовувати коефіцієнти вагомості – рівні, або різного значення, залежно від думки особи, що приймає рішення.

Адапуємо цю модель для оцінки конкурентного потенціалу підприємства готельного бізнесу та проведемо її апробацію на прикладі готельних комплексів м. Харкова, які є акціонерними товариствами. Алгоритм графоаналітичного методу оцінки конкурентного потенціалу підприємства готельного бізнесу наступний.

1. Вихідні дані подаються у вигляді матриці (a_{ij}) , тобто таблиць 1-4, де в рядках записані номери показників ($i = 1, 2, 3, \dots, n$), а у стовпцях – назви підприємств, що розглядаються ($j = 1, 2, 3, \dots, m$).

2. По кожному показнику визначається оптимальне

значення при урахуванні коефіцієнта значущості k_{ij} і здійснюється ранжування підприємств з визначенням місця.

3. Для кожного підприємства знаходимо суму місць (P_j), отриманих у ході ранжування, за формулою:

$$P_j = \sum_{i=1}^n a_{ij} \times k_{ij} \quad (1)$$

4. Трансформуємо отриману в ході ранжування суму місць (P_j) у довжину вектора, що створює квадрат потенціалу підприємства.

Квадрат потенціалу підприємства має чотири зони відповідно до складових конкурентного потенціалу, що створюють його. При цьому ідеальне становище – «0», тобто «крапка» – готель займає 1-е місце за всіма складовими.

5. Визначивши довжину всіх векторів, створюємо квадрат потенціалу підприємства і робимо відповідні висновки.

Форма квадрата потенціалу може бути двох типів. Перший тип має правильну форму квадрата – і якщо в результаті аналізу ми будемо мати фігуру, візуально близьку до квадрата, то розглянуте підприємство має збалансований потенціал, що є основою успіху його діяльності. Другий тип має викривлену форму квадрата, причина цього може бути двояка: один вектор («проблемний») розвинений більше за інший або всі вектори розвинені по-різному (дисгармонія векторів). Якщо підприємство має другий тип форми квадрата, то його потенціал потребує негайних перетворень. Розмір потенціалу може бути трьох типів. Великий потенціал мають підприємства, коли довжина векторів l , що створюють квадрат потенціалу підприємства: $l \in [1 \div n \cdot 1/2 \text{ у.о.}]$; середній – $l \in [n \cdot 1/2 \div n \cdot 4/3 \text{ у.о.}]$; малий – від $n \cdot 4/3 \text{ у.о.}$ (n – кількість підприємств, що виступають як конкуренти-аналогі). Зовнішній контур квадрата окреслює можливості підприємства для розвитку потенціалу до оптимальних параметрів.

Параметри розрахованих векторів подано у таблиці 5 та на рис. 1.

Таблиця 1. Організаційна складова

Показник	Коефіцієнт вагомості	Готелі			
		«Чічков»	«Харків»	«Мир»	«Дружба»
віддаленість від центру міста	0,143	центр	центр	2-га лінія	4-та лінія
раціональність організації процесу надання послуг, балів	0,143	4,8	4,0	3,8	3,5
наявність представництв, співпраця з туроператорами, од.	0,143	середня	висока	висока	низька
розвиненість інфраструктури, кількість додаткових послуг	0,143	28	20	16	18
задоволення культурних запитів, спортивне, оздоровче і фітнес-обслуговування, од. структурних закладів	0,143	-	3	2	4
використання сучасних технологій обслуговування, балів	0,143	4	5	5	3
універсальність за цільовою орієнтацією туриста, балів	0,143	3	3	4	4

Таблиця 2. Іміджева складова*

Показник	Коефіцієнт вагомості	Готелі			
		«Чічков»	«Харків»	«Мир»	«Дружба»
чистота, балів	0,17	9,4	7,6	7,6	7,7
комфорт, балів	0,17	8,4	6,6	6,5	6,2
розташування, балів	0,17	9,3	9,3	7,5	6,5
послуги, балів	0,17	8,4	6,9	6,6	6,2
персонал, обслуговування, балів	0,17	9,1	7,9	7,3	7,7
співвідношення ціна/якість, балів	0,17	8,2	7,1	6,8	6,5

*складено за відгуками споживачів туристичних порталів

Таблиця 3. Виробничо-фінансова складова*

Показник	Коефіцієнт вагомості	Готелі			
		«Чічков»	«Харків»	«Мир»	«Дружба»
місткість, номерів	0,125	52	205	62	100
поточна ліквідність	0,125	1,64	0,90	2,53	0,16
рентабельність продаж	0,125	0,49	0,10	0,35	0,37
оборотність обігових активів, оборотів	0,125	15,65	5,26	11,96	40,76
коефіцієнт дохідності активів	0,125	1,30	2,90	1,07	1,42
коефіцієнт фінансової залежності	0,125	5,81	1,16	1,09	1,38
фондовіддача	0,125	0,37	0,19	0,58	0,39
виторг на одного працівника	0,125	169,54	107,95	87,90	87,04

*розраховано за даними сайту smida.gov.ua

Таблиця 4. Маркетингова складова

Показник	Коефіцієнт вагомості	Готелі			
		«Чічков»	«Харків»	«Мир»	«Дружба»
ціновий діапазон, грн. (max-min)	0,125	1089-842	1450-449	1175-420	800-430
категорія, зірок	0,125	4	4	4	3
наявність власного сайту та репрезентативність у мережі Інтернет, од. представлень	0,125	28	26	17	30
наявність сертифікатів якості і грамот визнання тощо, од.	0,125	6	8	5	8
витрати на збут, тис. грн.	0,125	643	67	418	355
наявність інноваційних послуг, од.	0,125	3	2	2	1
рекламні матеріали: буклети, візитки, вітальні листівки, календарі, сувенірні карти, балів	0,125	5	5	4	3
участь у конференціях, виставках, од.	0,125	3	6	6	4

Таблиця 5. Довжина векторів за складовими конкурентного потенціалу

Складова конкурентного потенціалу	Готелі			
	«Чічков»	«Харків»	«Мир»	«Дружба»
організаційна складова	2,0	1,6	2,0	2,6
виробничо-фінансова складова	2,5	2,6	2,4	2,5
маркетингова складова	1,9	1,8	2,3	2,1
іміджева складова	1,0	2,0	3,1	3,4

Згідно з рис. 1 можна зроби висновки, що жоден аналізований готель не має високого збалансованого конкурентного потенціалу. Найкращі позиції у готелю «Чічков», найгірші – у готелю «Дружба», але в останнього він найбільш збалансований, тобто зусилля менеджменту з організації діяльності відповідають

отриманим результатам. Цікавим є той факт, що при різних параметрах за іміджевою, маркетинговою і організаційною складовими, виробничо-фінансова складова конкурентного потенціалу всіх готелів майже однакова. Вказане може свідчити про загальну несприятливу ситуацію у зовнішньому середовищі.

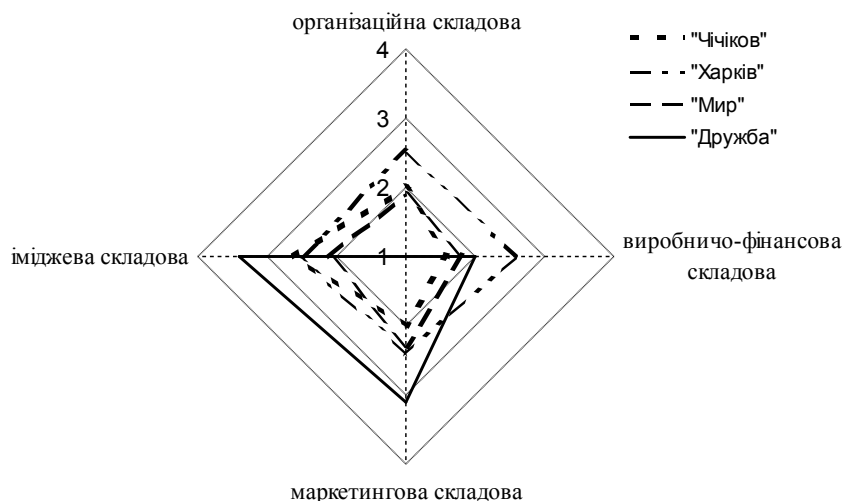


Рис. 1. Квадрат потенціалу готелів

Таким чином виділено складові оцінки конкурентного потенціалу готельного комплексу: організаційну, виробничо-фінансову, маркетингову, іміджеву. Сформовано систему показників для оцінки цих складових і запропоновано методику оцінки – не

трудомістку, яка забезпечує наочність сприйняття результатів і вказує напрями, що потребують першочергових вдосконалень, показує місце готельного комплексу серед конкурентів на ринку.

Список літератури

1. Балабанова, Л. В. *Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: стратегічний підхід* [Текст] : моногр. / Л. В. Балабанова, В. В. Холод. – Донецьк: ДонДУЕТ, 2006. – 294 с.
2. Викова, В. Г. *Фінансово-економічний потенціал підприємств загальнодержавного значення – оцінка й управління* [Текст] / В. Г. Викова, Ю. М. Ряснянський // *Фінанси України* – 2005. – №6. – С. 56–61.
3. Загірна, Т. О. *Концептуальні основи формування конкурентоздатного потенціалу* [Текст] / Т. О. Загірна, Ф. А. Шаповалів // *Механізм регулювання економіки*. – 2010. – №3, т. 1 – С. 176–182.
4. Кунцевич, В. О. *Поняття фінансового потенціалу розвитку підприємства та його оцінки* [Текст] / В. О. Кунцевич // *Актуальні проблеми економіки*. – 2004. – №7(37). – С. 123–130.
5. Скиба, Г. В. *Методи оцінки конкурентного потенціалу підприємства* [Електронний ресурс] / Г. В. Скиба – Режим доступу: <http://mev-hnuu.at.ua>.
6. Федонін, О. С. *Потенціал підприємства: формування та оцінка* [Текст] : навч. посібник / О. С. Федонін, І. М. Репіна, О. І. Олексюк. – К.: КНЕУ, 2003. – 316 с.

РЕЗЮМЕ

Лаврова Юлія

Оценка конкурентного потенциала предприятия

В статье на основе анализа теоретических подходов получила дальнейшее развитие графоаналитическая модель оценки потенциала предприятия путем ее адаптации к особенностям деятельности гостиничного комплекса. Уточнены критерии оценки, в частности, предложено изучать организационную, производственно-финансовую, маркетинговую и имиджевую составляющие, сгруппированы показатели-индикаторы по каждому критерию.

RESUME

Lavrova Yulia

Assessment of competitive potential of the enterprise

On the basis of analysis of theoretical approaches there has been developed the Graphic analytical model of assessing of the potential of the enterprise. This model is adapted to the peculiarities of the hotel complex. The evaluation criteria of competitive potential is considered. There has been proposed to study organization, production and financial activities, marketing and image components. The indicators for each criterion are grouped.

Стаття надійшла до редакції 16.01.2013 р.