

ТЕМА 3. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Мета: визначити ключові аспекти забезпечення конкурентоспроможності підприємства, вміти будувати багатокутник конкурентоспроможності, надати характеристику методам оцінки конкурентоспроможності підприємства, визначити параметри конкурентоспроможності продукції, розглянути етапи проведення та методи оцінки конкурентоспроможності продукції.

Основні поняття: конкурентоспроможність підприємства, профіль внутрішнього середовища, багатокутник конкурентоспроможності, бенчмаркінг, конкурентоспроможність продукції.

План

1. Сутність конкурентоспроможності організації.
2. Діагностика підприємства.
3. Методики оцінки конкурентоспроможності підприємства.
4. Бенчмаркінг як інструмент аналізу конкурентоспроможності підприємства.
5. Сутність конкурентоспроможності продукції підприємства.
6. Методики оцінки конкурентоспроможності продукції підприємства.

Питання №1. Конкурентоспроможність організації може бути визначена як комплексна порівняльна характеристика підприємства, яка відображує ступінь переваги сукупності оціночних показників його діяльності, що визначають успіх підприємства на певному ринку за певний проміжок часу, по відношенню до сукупності показників конкурентів.

Конкурентоспроможність підприємства характеризує величину та ефективність використання всіх ресурсів підприємства; вона є показником відносним. Базою для порівняння є аналогічні показники конкурентоспроможності підприємств конкурентів або ідеальних (еталонних) підприємств; конкурентоспроможність продукції та підприємства є взаємозалежними поняттями.

Конкурентоспроможність організації можна виявити тільки серед групи організацій, які належать до однієї галузі або випускають товари-субститути, тобто конкурентоспроможність є поняттям відносним. Одну й ту ж організацію в межах регіональної стратегічної групи можна визнати конкурентоспроможною, а на світовому ринку або його сегменті - ні. Оцінюють конкурентоспроможність організації загалом за умови єдиної стратегічної зони господарювання або кожної зі створених у структурі диверсифікованої організації стратегічної одиниці бізнесу, які діють у конкретній стратегічній зоні господарювання.

Конкурентоспроможність підприємства:

- ґрунтується на конкурентних перевагах підприємства;

- визначає спроможність підприємства витримувати конкуренцію на певному ринку;

- визначає позицію даного підприємства щодо конкурентів.

Значною мірою конкурентоспроможність підприємства визначається його спроможністю в сформованих умовах проектувати, виробляти і збувати товари, які за ціновими і неціновими характеристиках є більш привабливими для споживачів, ніж товари конкурентів. З іншого боку, конкурентоспроможним, як правило, є те підприємство, що тривалий час може залишатися прибутковим в умовах ринкової економіки.

Ключовими аспектами забезпечення конкурентоспроможності підприємства є:

- **виробничий** – ключове значення мають номенклатура і асортименти товарів, якість продукції, характер технології, масштаби виробництва, забезпеченість основними видами ресурсів, якість ресурсів, гнучкість виробництва;

- **маркетинговий** – ключове значення мають дослідження і прогнозування ринку, система просування і збуту товару, ціноутворення, рекламна діяльність, обслуговування споживача;

- **фінансовий** – ключове значення мають ступінь ліквідності, прибутковість, платоспроможність підприємства, залучення зовнішніх фінансових ресурсів, інвестування наявних коштів, загальний фінансовий стан підприємства;

- **інноваційний** – ключове значення мають здійснення науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт (НДДКР) власними силами, використання запозичених результатів, ступінь оновлення продукції, технології, ступінь використання інформаційних технологій;

- **кадровий та організаційно-культурний** – ключове значення мають кількісний і якісний склад персоналу, тип лідера, характер організаційних цінностей, комунікації та процедури;

- **управлінський** – ключове значення мають тип організаційної структури управління (ОСУ), гнучкість і раціональність ОСУ, стиль і методи управління, адаптаційні можливості, гнучкість підприємства.

Питання №2. Для оцінки конкурентоспроможності організації та її управління спочатку необхідно провести аналіз її стану, наприклад, за допомогою SWOT-аналізу.

При оцінці внутрішнього середовища варто розглядати п'ять сфер: маркетинг, виробництво, фінанси, персонал та організаційна культура.

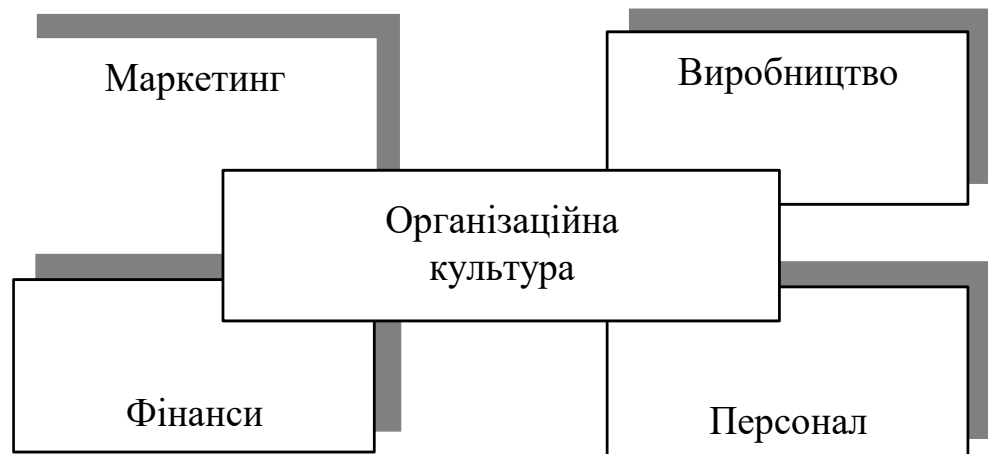


Рис. 3.1 Профіль внутрішнього середовища підприємства

Маркетинг. Із великої кількості маркетингових факторів для оцінки внутрішнього середовища підприємства виділяють основні:

1. Частка ринку підприємства.
2. Різноманітність та якість асортименту продукції (послуг).
3. Дослідження та розробка нових, кращих товарів та послуг.
4. Передпродажне та післяпродажне обслуговування клієнтів.
5. Ефективний збут.
6. Реклама та просування товару.
7. Прибутковість маркетингу.

Виробництво. Дана функція має особливе значення для аналізу сильних та слабких сторін підприємства. Можна виділити вісім сфер аналізу виробничої діяльності.

1. Доступ підприємства до нових матеріалів.
 2. Стан (сучасність) технології
 3. Можливість виробництва товарів (послуг) за більш низькою ціною.
 4. Структура витрат.
 5. Сезонні коливання попиту.
 6. Можливість обслуговування нових ринків.
 7. Здатність підприємства знижувати матеріальні запаси і час реалізації замовлень.
 8. Ефективність і результативність системи контролю якості продукції.
- За перерахованими факторами можна визначити критичні параметри, що суттєво впливають на майбутню діяльність підприємства.

Фінанси. Якісний фінансовий аналіз дозволяє визначити ключові припущення про динаміку розвитку підприємства в майбутньому. Фінансовий аналіз необхідно проводити за наступними напрямками:

- аналіз величини власного та залученого капіталу;
- аналіз платоспроможності та ліквідності активів підприємства;
- оцінка основних фінансових коефіцієнтів;
- оцінка загальної ефективності фінансової роботи підприємства.

Наведемо приблизну схему аналізу та оцінки фінансового стану підприємства:

1. Аналіз складу структури та динаміки балансу.
2. Оцінка майнового стану.
3. Аналіз ліквідності.
4. Аналіз платоспроможності.
5. Аналіз ділової активності та рівня ефективності господарської діяльності.

При проведенні аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства (Додаток) застосовують наступні методи аналізу:

Вертикальний (структурний) аналіз.

Горизонтальний аналіз або аналіз тенденцій.

Метод коефіцієнтів.

Персонал є головним ресурсом кожного підприємства, від ефективності його використання здебільшого залежать результати діяльності та конкурентоспроможність. Трудові ресурси створюють продукт, вартість та доданий продукт у формі прибутку.

Розрізняють кількісну, якісну та структурну характеристику персоналу підприємства. Підприємство стикається сьогодні з рядом проблем.

1. Компетенція і підготовка вищого керівництва.
2. Ефективність і конкурентоспроможність системи винагород.
3. Порядок наступності керівних посад.
4. Система підготовки та підвищення кваліфікації працівників.
5. Плинність кадрів – провідних спеціалістів підприємства.
6. Періодичність аналізу системи оцінки діяльності персоналу.

Організаційна культура. Необхідність оцінки такого фактора як організаційна культура (корпоративна культура, соціокультура, організаційна культура, бізнес-культура), зумовлена багатьма чинниками. Головним серед них є той, що корпоративна культура дозволяє об'єднати співробітників в єдину команду для досягнення бізнес-цілей, а це в декілька раз підвищує загальний рівень продуктивності праці. Цей показник необхідний також для визначення вимог до робітників, які залучені для виконання завдань і стимулювання певних типів їх поведінки.

В загальному, під організаційною культурою розуміють цілісну систему відпрацьованих в організації та притаманних їй членам моделей поведінки, звичаїв та очікувань.

Існує декілька прийомів створення організаційної культури:

- Забезпечення інформованості персоналу про плани та перспективи розвитку компанії, успіхи керівників тощо. Засобами досягнення такої інформованості можуть бути зустрічі з керівниками, внутрішня інформаційна мережа.

- Підтримка у людей впевненості у майбутньому.
- Створення спеціальних вхідних курсів для адаптації нових працівників.
- Система ротації персоналу.

- Політика патерналізму. Це може бути допомога у вирішенні житлових проблем, забезпечення сімейного відпочинку, матеріальні допомоги тощо.
- Практика «відкритих дверей».
- Інше.

Питання №3. Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності підприємства передбачає їх розподіл на окремі групи за певними ознаками. Найчастіше такою ознакою виступає форма представлення результатів оцінки, відповідно до якої виділяють *графічні, матричні, розрахункові та комбіновані* (розрахунково-матричні, розрахунково-графічні) *методи*.

Графічний метод оцінки конкурентоспроможності базується на побудові так званого “Багатокутника конкурентоспроможності”. Побудова багатокутника здійснюється в такий спосіб: коло розділяється радіальними оціночними шкалами на рівні сектори, кількість яких дорівнює кількості обраних критеріїв. Шкали на радіальних прямих градируються так, щоб всі значення критеріїв знаходилися усередині оціночного кола; значення критеріїв збільшуються при видаленні від центра кола; на кожній вісі з використанням відповідного масштабу вимірювання ставляться точки, що відповідають значенням критеріїв. По точках відповідно для кожного з підприємств проводиться ламана лінія, що і формує багатокутник. На “Багатокутнику конкурентоспроможності” видно, як відрізняються підприємства одне від іншого за окремими критеріями.

Перевагою графічного методу оцінки конкурентоспроможності підприємства є його простота і наочність; недоліком вважають те, що він не дає можливості встановити значення узагальненого критерію конкурентоспроможності підприємства.

Матричні методи незважаючи на надлишкову спрощеність дають можливість дослідити розвиток процесів конкуренції в динаміці, дозволяють забезпечити високу репрезентативність оцінки. Крім матриці Бостонської консалтингової групи (БКГ) існують досить багато матричних моделей, які можуть бути використані для оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства:

- матриця “Привабливість ринка/конкурентоспроможність” (модель GE/Mc Kinsey);
- матриця “Привабливість галузі/конкурентоспроможність” (модель Shell/DPM);
- матриця “Стадія життєвого циклу товару/конкурентна позиція” (модель ADL/LC).

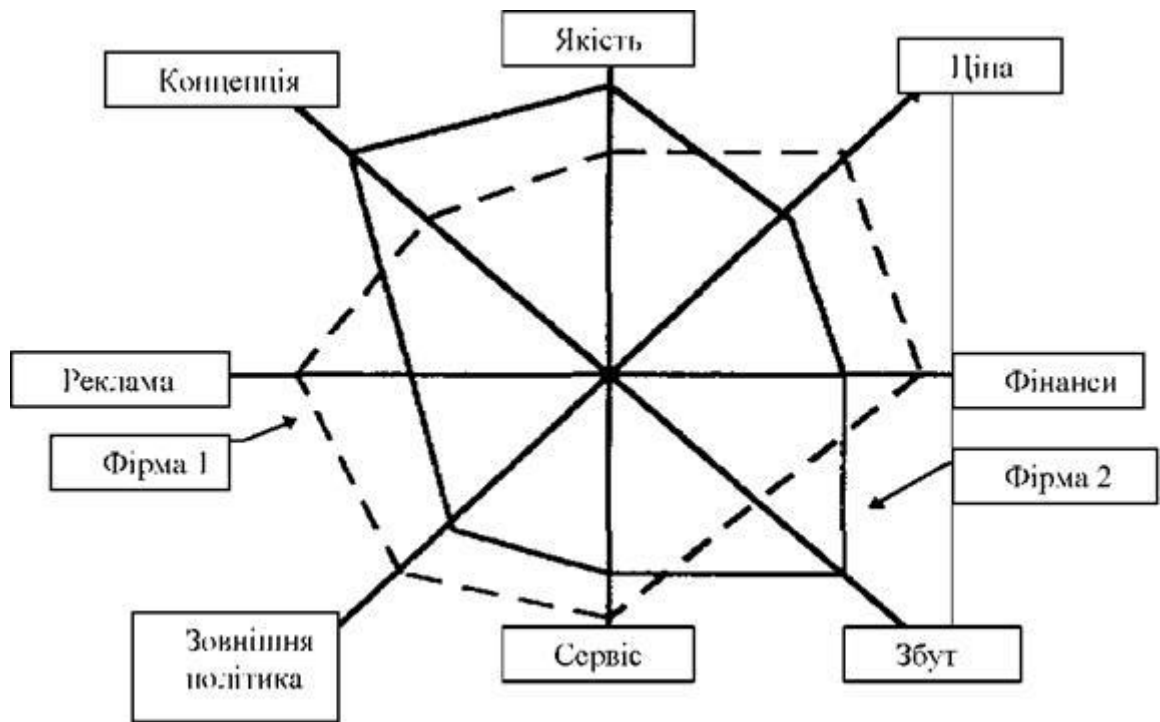


Рис. 3.2 Багатокутник конкурентоспроможності підприємства

Розрахункові методи оцінки конкурентоспроможності підприємства є досить численними. Вони поділяються на:

- **специфічні методи** – методи, що дозволяють оцінити конкурентоспроможність підприємства по окремих аспектах його діяльності – виробничому, інноваційному, маркетинговому, фінансовому та ін.;
- **комплексні методи** – методи, що базуються на комплексному підході до оцінки конкурентоспроможності підприємства.

Серед комплексних методів оцінки виділяють:

1. Метод, що використовує як головний підхід оцінку конкурентоспроможності продукції підприємства.
2. Метод, що базується на аналізі порівняльних переваг підприємств-конкурентів.
3. Метод, що базується на основі теорії ефективної конкуренції.

Метод, що базується на теорії ефективної конкуренції. Відповідно до цієї теорії найбільш конкурентоспроможними є ті підприємства, де найкраще організована робота всіх підрозділів і служб. На ефективність діяльності кожної служби впливає багато факторів – ресурсів фірми. Оцінка ефективності роботи кожного з підрозділів припускає оцінку ефективності використання ними цих ресурсів. В основі методу лежить оцінка чотирьох групових показників - критеріїв конкурентоспроможності.

До першої групи входять показники, що характеризують ефективність управління виробничим процесом: економічність виробничих витрат, раціональність експлуатації основних фондів, досконалість технології виготовлення товару, організація праці на виробництві.

У другу групу об'єднані показники, що відображають ефективність управління оборотними коштами: незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування, спроможність підприємства розплачуватися по своїх боргах, можливість стабільного розвитку підприємства в майбутньому.

До третьої групи включені показники, що дозволяють отримати уявлення про ефективність управління збутом і просуванням товару на ринку засобами реклами і стимулювання. До четвертої групи – показники конкурентоспроможності товару (якість товару та його ціна).

Таблиця 3.1

Критерії та показники конкурентоспроможності організації

Критерії та показники конкурентоспроможності	Роль показника в оцінці	Правило розрахунку показника
1. Показник ефективності виробничої діяльності підприємства (ВД)		
1.1. Відносний показник витрат на одиницю продукції (В)	Відображає ефективність витрат при випуску продукції	$V = \text{Валові витрати} / \text{Обсяг випуску продукції}$
1.2. Відносний показник фондівддачі (Ф)	Характеризує ефективність використання основних виробничих фондів	$\Phi = \text{Обсяг випуску продукції} / \text{Середньорічна вартість основних виробничих фондів}$
1.3. Відносний показник рентабельності товару (РТ)	Характеризує ступінь прибутковості товару	$R_t = \text{Прибуток від реалізації} \times 100\% / \text{Повна собівартість продукції}$
1.4. Відносний показник продуктивності праці (ПП)	Відображає ступінь організації виробництва та використання робочої сили	$PP = \text{Обсяг випуску продукції} / \text{Середня за списком чисельність робітників}$
2. Фінансове положення підприємства (ФП)		
2.1. Коефіцієнт автономії (КА)	Характеризує незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування	$KA = \text{Власні засоби підприємства} / \text{Загальна сума джерел фінансування}$
2.2. Коефіцієнт платоспроможності (КП)	Відображає здатність підприємства виконувати свої фінансові зобов'язання та визначає ймовірність банкрутства	$KP = \text{Власний капітал} / \text{Загальні зобов'язання}$
2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (КЛ)	Показує якісний склад засобів, які є джерелами покриття поточних зобов'язань	$KL = \text{Грошові засоби та швидкоореалізовані цінні папери} / \text{Короткострокові зобов'язання}$
2.4. Коефіцієнт обіговості обігових засобів (КО)	Аналізує ефективність використання обігових засобів. Дорівнює часу, протягом якого обігові засоби проходять всі стадії виробництва та обігу	$KO = \text{Виручка від реалізації} / \text{Середньорічний залишок обігових засобів}$
3. Ефективність організації збуту та просування товару (ЕЗ)		
3.1. Рентабельність продаж (РП)	Характеризує ступінь прибутковості роботи	$RP = \text{Прибуток від реалізації} \times 100\% / \text{Обсяг продажів}$

	підприємства на ринку, правильність встановлення ціни	
3.2. Коефіцієнт затовареності готовою продукцією (КЗ)	Відображає ступінь затовареності готовою продукцією. Зростання показника свідчить про падіння попиту	КЗ = Обсяг нереалізованої продукції/ Обсяг продажів
3.3. Коефіцієнт загрузки виробничих потужностей (ВП)	Показує ділову активність підприємства, ефективність роботи служби збуту	КМ = Обсяг випуску продукції/Виробнича потужність
3.4. Коефіцієнт ефективності реклами та засобів стимулювання збуту (КР)	Показує економічну ефективність реклами та засобів стимулювання збуту	КР = Витрати на рекламу та стимулювання збуту / Приріст прибутку від реалізації
Критерії та показники конкурентоспроможності	Роль показника в оцінці	Правило розрахунку показника
4. Конкурентоспроможність товару (КТ)		
4.1. Якість товару	Характеризує здатність товару задовольняти потребу у відповідності з його призна- ченням	Комплексний метод оцінки
4.2 Ціна товару	Характеризує доступність товару для споживача	Визначається різними методами

У зв'язку з тим, що кожний з цих показників має різну ступінь важливості для розрахунку коефіцієнта конкурентоспроможності організації (ККО), експертним шляхом були розраховані коефіцієнти вагомості кожного критерію та показника.

Тоді конкурентоспроможність організації може бути визначена методом середньозваженої арифметичної:

$$ККО = 0,15ВД + 0,29ФП + 0,23ЕЗ + 0,33КТ; \quad (3.1)$$

де $ККО$ – коефіцієнт конкурентоспроможності організації;
 $ВД$ – значення критерію ефективності виробничої діяльності організації;
 $ФП$ – значення критерію фінансового положення організації;
 $ЕЗ$ – значення критерію ефективності організації збуту та просування товару;
 $КТ$ – значення критерію конкурентоспроможності товару.
Усі вказані критерії відповідно можуть бути розраховані таким чином.

$$ВД = 0,31В + 0,19Ф + 0,4РТ + 0,1ПП; \quad (3.2)$$

де $В$ – відносний показник витрат виробництва на одиницю продукції;
 $Ф$ – відносний показник фондівіддачі;
 $РТ$ – відносний показник рентабельності товару;
 $ПП$ – відносний показник продуктивності праці.

$$ФП = 0,29КА + 0,2КП + 0,36КЛ + 0,15КО; \quad (3.3)$$

де KA – відносний показник автономії організації;
 $KП$ – відносний показник платоспроможності організації;
 KL – відносний показник ліквідності організації;
 $КО$ – відносний показник обіговості обігових засобів.

$$EЗ = 0,37PП + 0,29KЗ + 0,21BП + 0,14KР; \quad (3.4)$$

де $PП$ – відносний показник рентабельності продаж,
 $KЗ$ – відносний показник затовареності готовою продукцією;
 $BП$ – відносний показник загрузки виробничих потужностей;
 $KР$ – відносний показник ефективності реклами та засобів стимулювання збуту.

Загалом алгоритм розрахунку коефіцієнта конкурентоспроможності організації передбачає три поступові етапи.

Етап 1. Розрахунок одиничних показників конкурентоспроможності організації (табл. 3.1) та переведення показників 3.2 - 3.4 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 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.

Етап 2. Розрахунок критеріїв конкурентоспроможності підприємства за формулами, наведеними вище.

Етап 3. Розрахунок коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства.

Розглянутий метод має явні переваги. Він є зручним для використання при дослідженні конкурентоспроможності виробничого підприємства, охоплює основні напрями діяльності такої організації. Разом з тим в його основу закладена експертна оцінка показників вагомості кожного коефіцієнта, а така оцінка не може вважатися абсолютно достовірною.

Питання №4. Важливим інструментом аналізу конкурентоспроможності підприємства є *бенчмаркінг*.

Бенчмаркінг (від англ. benchmarking – встановлення контрольної точки) – це перманентний, безперервний процес порівняння товарів (робіт, послуг), виробничих процесів, методів та інших параметрів досліджуваного

підприємства (структурного підрозділу) з аналогічними об'єктами інших підприємств чи структурних підрозділів.

Бенчмаркінг – це метод сучасного менеджменту, за допомогою якого компанія провадить порівняння своєї діяльності із практикою інших компаній з метою здійснення конкретних змін, що дозволяють поліпшити діяльність і підвищити її конкурентоспроможність.

У центрі уваги бенчмаркінгу – запитання: чому інші працюють успішніше, ніж ми? Основний зміст та мета бенчмаркінгу полягає в ідентифікації відмінностей з порівнюваним аналогом (еталоном), визначення причин цих відмінностей та виявлення можливостей щодо вдосконалення об'єктів бенчмаркінгу. Об'єктами бенчмаркінгу можуть бути: методи, процеси, технології, якісні параметри продукції, показники фінансово-господарської діяльності підприємств (структурних підрозділів). Досліджуючи виробничі процеси, методи чи технології виробництва і збуту продукції, головну увагу приділяють пошуку резервів зниження витрат виробництва та підвищенню конкурентоспроможності продукції. За допомогою цього інструменту контролінгу можна визначити цільові параметри діяльності підприємства, яких слід дотримуватися, щоб забезпечити його стабільну конкурентоспроможність.

Здебільшого розрізняють *три види бенчмаркінгу*:

1. **Внутрішній бенчмаркінг**, який зводиться до аналізу та порівняння показників діяльності різних структурних підрозділів одного й того самого підприємства.

2. **Бенчмаркінг, зорієнтований на конкурентів**, – сконцентрований на порівняльному аналізі товарів (робіт, послуг), продуктивності виробничих процесів та інших параметрів досліджуваного підприємства з аналогічними характеристиками підприємств-конкурентів. Вважається, що найкращим аналогом для порівняння є «ринковий лідер». Ідентифікація факторів, які зумовлюють відставання досліджуваного підприємства від лідера, дає можливість розробити рекомендації щодо скорочення відставання.

3. **Функціональний бенчмаркінг** – аналізуються окремі процеси, функції, методи і технології порівняно з іншими підприємствами, які не є конкурентами розглядуваного. Фірми, що застосовують схожі методи, прийоми чи технології і не є конкурентами, охоче йдуть на взаємний обмін первинною інформацією та зацікавлені в реалізації спільних проектів, спрямованих на вдосконалення тих чи інших операцій, що порівнюються.

Таким чином, у разі бенчмаркінгу за порівняльні аналоги можна брати підприємства-конкуренти, підприємства, які є найкращими у відповідній галузі, суб'єкти господарської діяльності інших галузей, структурні підрозділи досліджуваного чи інших підприємств.

Розрізняють три фази бенчмаркінгу:

1. **Підготовча**. На цій стадії здійснюють вибір об'єкта бенчмаркінгу та порівняльних аналогів; визначають оцінні показники (наприклад, собівартість, затрати часу, частка браку); збирають необхідну для аналізу інформацію. Зауважимо, що порівняльних аналогів має бути якомога менше, адже зі

зростанням їх кількості – витрати на бенчмаркінг підвищуються, а результати стають дедалі поверховими.

2. *Аналіз.* У ході аналітичної фази бенчмаркінгу на основі порівняння з підприємством-партнером виявляються недоліки (слабкі місця) в об'єктах бенчмаркінгу та ідентифікуються причини їх виникнення. Критерієм оцінки процесів, функцій, методів чи виробничих процесів є показники їх продуктивності.

3. *Впровадження.* На цій стадії проводиться робота з реалізації результатів аналізу в практичній діяльності підприємства. Основний акцент тут робиться на розробці стратегії і тактики нейтралізації виявлених у ході бенчмаркінгу слабких місць на підприємстві.

Бенчмаркінг є корисним інструментом у тому випадку, коли необхідно переглянути внутрішню ефективність діяльності компанії та визначити нові пріоритети діяльності. Зіставлення показників ефективності дає можливість зрозуміти уразливі та раціональні сторони діяльності компанії, порівняно з конкурентами і світовими лідерами в аналогічній області.

Питання №5. Успішність функціонування будь-якої фірми залежить від рівня конкурентоспроможності продукції, яку вона пропонує споживачам.

Конкурентоспроможність товару – це здатність продукції бути привабливішою для покупця у порівнянні з іншими виробами аналогічного виду і призначення, завдяки кращій відповідності її якісних і вартісних характеристик вимогам ринку та споживчим оцінкам.

Потрібно розрізняти *параметри* та *показники конкурентоспроможності продукції*.

Параметри конкурентоспроможності – це найчастіше кількісні характеристики властивостей товару, що враховують галузеві особливості оцінки його конкурентоспроможності. Виділяють такі групи параметрів конкурентоспроможності: *технічні, економічні, нормативні*.

Технічні параметри є характеристикою технічних і фізичних властивостей товару, що визначають особливості галузі та способи його використання, а також функції, які виконує товар у процесі його використання.

1. Технічні параметри включають:

а) *параметри призначення* – властивості товару, що визначають області застосування і функції, що він призначений виконувати (наприклад, металообробки, перевезення вантажів, обробка сільгосппродукції);

б) *ергономічні параметри*, що характеризують відповідність товару властивостям організму людини при виконанні трудових операцій або споживанні;

в) *конструктивні параметри*, відбивають конструктивно-технологічні рішення, властиві даним виробам і забезпечують певні властивості товарів (надійність, довговічність тощо.);

г) *естетичні параметри*, що характеризують зовнішнє сприйняття товару, інформаційну виразність.

Економічні параметри визначають рівень витрат на виробництво та ціни споживання через витрати на купівлю, обслуговування, споживання, утилізацію товару.

Нормативні параметри визначають відповідність товару встановленим нормам, стандартам і вимогам, що обумовлені законодавством та іншими нормативними документами.

Показники конкурентоспроможності – це сукупність критеріїв кількісної оцінки рівня конкурентоспроможності товару, що базуються на параметрах конкурентоспроможності

Оцінка конкурентоспроможності продукції – визначення її рівня, що дає відносну характеристику здатності продукції задовольняти вимоги конкретного ринку в даний період у порівнянні із продукцією конкурентів.

Оцінка конкурентоспроможності продукції необхідна для обґрунтування ухвалення рішення при: комплексному вивченні ринку; оцінці перспектив продажу конкретних вітчизняних товарів на внутрішньому і зовнішньому ринках; оцінці перспектив закупівлі конкретних імпортованих і вітчизняних зразків товарів; встановленні та корекції цін нових товарів вітчизняного виробництва, експортних та імпортованих товарів; корекції цін при надходженні нової партії відомого товару; контролі якості експортних товарів; знятті товарів з експорту або їхньої модернізації; припиненні закупівлі імпортованих товарів; підготовці інформації для реклами нових товарів вітчизняного виробництва, імпортованих товарів, товарів для експорту; оптимізації торговельних асортиментів; формуванні товаровиробниками політики в області якості та конкурентоспроможності; позиціонуванні продукції; прийнятті управлінських рішень щодо доцільності витрат на розробку і проектування.

Конкурентоспроможність визначається співвідношенням корисного ефекту до сумарних витрат, які включають витрати, пов'язані із придбанням і експлуатацією товару.

Корисний ефект товару характеризує фактичну спроможність товару задовольняти конкретну потребу покупця. Він розраховується як інтегральний показник якості товару, що включає три групи показників: основні характеристики товару (технічні, конструктивні); параметри, що регламентуються (відповідають стандартам); параметри і ознаки, що характеризують естетичні властивості товару (дизайн, упаковка і т.д.). Кожен показник входить в інтегральний показник зі своєю вагою, залежною від його значимості для споживача.

Сукупні витрати протягом життєвого циклу – це витрати, які обов'язково потрібні зробити, щоб одержати від об'єкта відповідний корисний ефект. Ухвалюючи рішення щодо покупки, покупець враховує не тільки ціну товару, але й те, у скільки йому обійдеться експлуатація, утримання товару в процесі його використання. Тому, визначаючи рівень конкурентоспроможності товару, варто враховувати витрати споживача на придбання та експлуатацію товару, а не тільки оцінювати товар по ступеню його відповідності конкретним

потребам. Разом всі витрати становлять величину **ціни споживання** – обсяг коштів, необхідний споживачу протягом усього терміну служби товару.

Елементами ціни споживання виступають: ціна товару; витрати на транспортування товару до місця використання; вартість установки, монтажу, приведення в дієздатний стан; витрати на паливо (електроенергію); витрати на післягарантійний сервіс і придбання запасних частин; податки; витрати на утилізацію виробу по завершенні терміну експлуатації; непередбачені витрати; інші елементи, які характеризують індивідуальні властивості товару.

На практиці критерії, за якими споживач оцінює і вибирає товар, включають набагато більше число показників, ніж ціна та якість. Тому, при оцінці конкурентоспроможності товару необхідно враховувати й інші фактори (забезпеченість запчастинами, організація сервісу, репутація країни-виробника й конкретного постачальника; ступінь популярності марки і прихильності до неї споживача). На різних ринках вага кожного із цих критеріїв може бути різною, а тому оцінку конкурентоспроможності варто здійснювати для кожного ринку окремо.

Оскільки конкурентоспроможність товару характеризує не саму по собі його якість, а ступінь відповідності якості даного товару показникам якості аналогічного за призначенням товару конкурента, то оцінка конкурентоспроможності товару включає зіставлення значень показників якості продукції підприємства з показниками якості товару конкурента (базовим або еталонним зразком). Причому вибір товару-еталона представляється одним з найбільш відповідальних етапів процедури оцінки конкурентоспроможності товару.

Як базові можуть бути обрані наступні параметри: потреба покупців; конкуруючий товар; гіпотетичний (еталонний) зразок товару; група аналогічних товарів; величина корисного ефекту.

Джерелами інформації при виборі базового зразка можуть бути: урядові зовнішньоекономічні видання; публікації міжнародних, регіональних і національних організацій по стандартизації і сертифікації продукції; галузева, періодична та спеціальна література; проспекти, каталоги, видання зарубіжних фірм; звіти фахівців про відвідування виставок, ярмарків зарубіжних фірм.

Питання №6. Для визначення рівня конкурентоспроможності продукції на практиці застосовуються різні методи. Вибір конкретного методу (методики) визначення конкурентоспроможності залежить від специфіки продукту (споживчий товар або продукція промислового призначення), обсягів доступної інформації, терміновості одержання результатів оцінки, аудиторії, на яку вони розраховані, ресурсних (у т.ч. бюджетних) обмежень тощо. Найбільш відомі на сьогодні моделі і методи оцінки конкурентоспроможності продукції можна розділити на дві групи: аналітичні та графічні методи.

Алгоритм проведення оцінки конкурентоспроможності продукції наведений нижче.

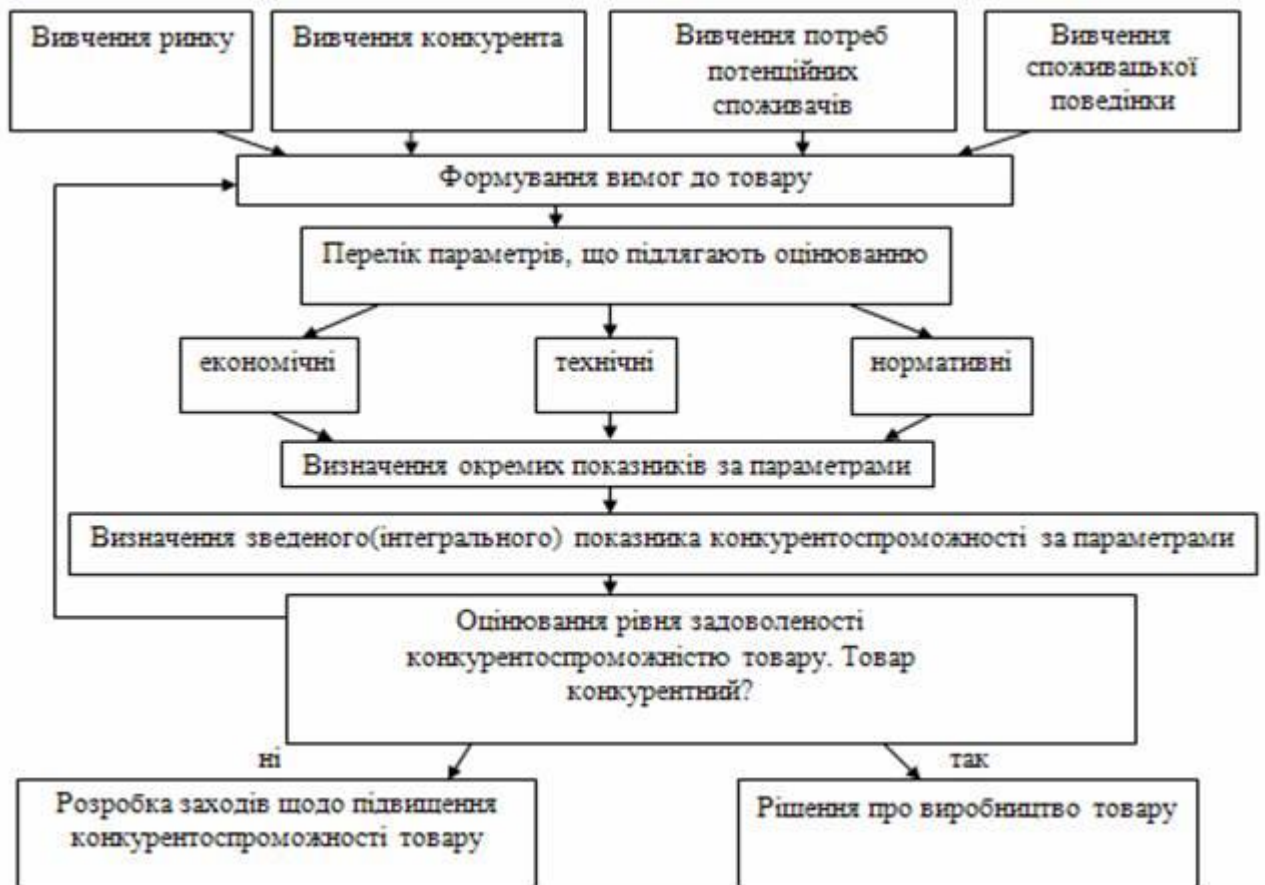


Рис. 3.3 Алгоритм проведення оцінки конкурентоспроможності продукції

1. **Диференціальний метод** заснований на використанні одиничних параметрів продукції, що аналізується, бази порівняння та на їх співставленні.

Інтегральний показник конкурентоспроможності продукції визначається на базі розрахунку одиничних та групових показників.

Одиничний показник (параметричний індекс) визначається як процентне співвідношення величини параметра оцінюваного виробу до величини параметру базового зразка.

$$q_i = \frac{P_i}{P_{i\text{ баз}}}, \quad (3.5)$$

де q_i – одиничний параметричний показник конкурентоспроможності по i -му параметру ($i = 1, 2, \dots, n$);

P_i – величина i -го параметра для продукції, що аналізується;

$P_{i\text{ баз}}$ – величина i -го параметра базового виробу;

n – кількість параметрів.

Груповий показник (індекс) розраховується на основі одиничних показників, як зведений параметричний індекс методом середньозваженого. При розрахунку групового параметричного індексу складністю є визначення ваги параметра. Необхідність встановлення ваги параметра пояснюється неоднозначністю (різною важливістю) для споживача різних параметрів

товару. Виходячи із цього, визначається значимість (вага) параметра для споживача, за умови, що вся потреба приймається за 1 (100%). Вага параметра може встановлюватися різноманітними методами. Найбільш часто для оцінки конкурентоспроможності застосовуються експертні методи.

Груповий показник за технічними параметрами (індекс технічних параметрів) розраховується за формулою:

$$I_{ТП} = \sum_{i=1}^n w_i \cdot q_i = \sum_{i=1}^n w_i \cdot \frac{P_i}{P_{ібаз}}, \quad (3.6)$$

де $I_{ТП}$ – груповий показник конкурентоспроможності за технічними параметрами (індекс технічних параметрів);

w_i – вагомість i -го параметра в загальному наборі з n технічних параметрів ($\sum_{i=1}^n w_i = 1$).

Груповий показник за економічними параметрами (індекс економічних параметрів) розраховується за формулою:

$$I_{ЕП} = \frac{Ціна^{спож}}{Ціна_{баз}^{спож}}, \quad (3.7)$$

де $I_{ЕП}$ – груповий показник за економічними параметрами (індекс економічних параметрів);

$Ціна^{спож}$ – ціна споживання продукції, що аналізується;

$Ціна_{баз}^{спож}$ – ціна споживання базового товару.

Ціна споживання розраховується за формулою:

$$Ціна^{спож} = Ціна + С, \quad (3.8)$$

де $Ціна$ – ціна продажу товару;

$С$ – сумарні витрати споживання, пов'язані з експлуатацією товару протягом усього періоду його служби.

Інтегральний показник – розраховується як відношення сумарного корисного ефекту від експлуатації або використання продукції до сумарних витрат на придбання та використання цієї продукції.

Розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності товару здійснюють за формулою:

$$K = \frac{I_{ТП}}{I_{ЕП}}, \quad (3.9)$$

де K – інтегральний показник конкурентоспроможності продукції, яка вивчається, по відношенню до базового товару.

Якщо $K > 1$, то оцінюваний товар вважається більш конкурентоспроможним, ніж товар-аналог, обраний як база для порівняння;

якщо $K < 1$, то рівень конкурентоспроможності оцінюваного товару є нижче, ніж у товару - суперника; якщо $K = 1$, то ця ситуація інтерпретується як тотожність рівнів конкурентоспроможності обох товарів.

Мета виробника – одержати $K > 1$, збільшуючи індекс технічних параметрів $I_{ТП}$ і зменшуючи індекс економічних параметрів $I_{ЕП}$.

2. Метод оцінки конкурентоспроможності групи товарів.

Алгоритм визначення найбільш конкурентоспроможного товару серед групи товарів може бути представлений у вигляді, наведеному на рисунку 3.4.

Розглянемо деякі з наведених етапів.

Групування показників.

Всі показники (параметри) товарів розділені на три групи: кількісні, якісні, релейні («так»/«ні»); це дозволяє використати різні підходи при їх визначенні та розрахунку інтегральних оцінок конкурентоспроможності товарів.

Ранжирування кількісних і якісних показників.

Ранжирування показників здійснюється для наступного вибору залежності, по якій розраховуються вагові коефіцієнти. Одним зі способів ранжирування є метод парних порівнянь, при проведенні якого заповнюється матриця I_{kj} . Елементи матриці можуть бути визначені за формулою:

$$\begin{cases} I_{kj} = 1, \text{ якщо } X_k = X_j, \\ I_{kj} = 0, \text{ якщо } X_k < X_j, \\ I_{kj} = 2, \text{ якщо } X_k > X_j. \end{cases} \quad (3.10)$$

Знаки рівності, «менше» і «більше» відповідають рівнозначності показників, меншої і більшої значимості одного показника у порівнянні з іншим відповідно.

Визначення вагових коефіцієнтів з урахуванням рангів показників.

За результатами ранжирування обирається залежність для розрахунку вагових коефіцієнтів w_i , що враховують ступінь впливу показників на інтегральну оцінку.

При лінійній або близькій до неї залежності вагові коефіцієнти розраховуються за формулою:

$$w_i = \frac{2(N - i + 1)}{N(N + 1)}, \quad (3.11)$$

де: N – кількість показників, що враховуються;
 $i = 1, 2, \dots, N$ – ранг.

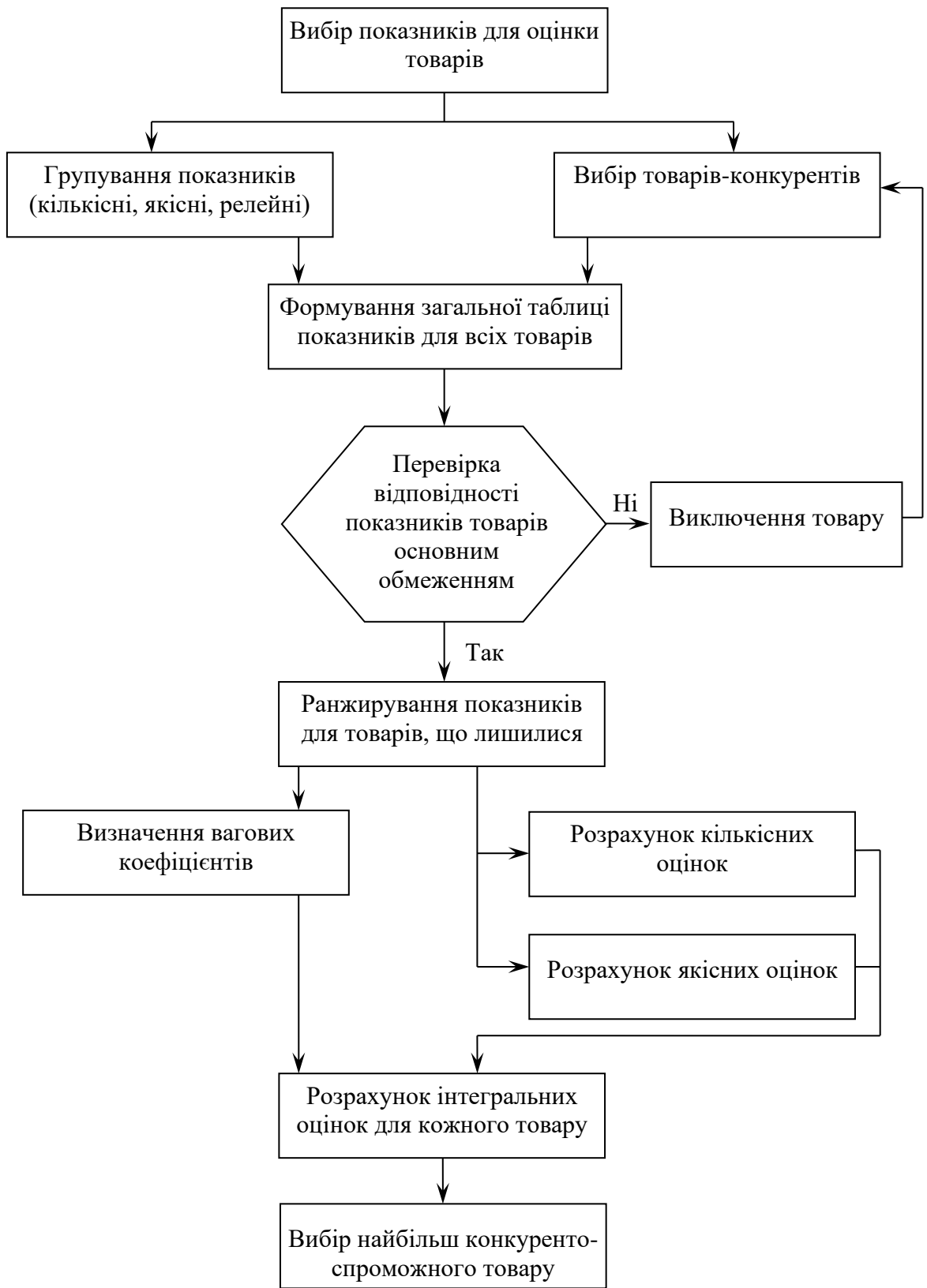


Рис. 3.4 Алгоритм визначення конкурентоспроможності товару

Обробка кількісних показників передбачає наступні етапи:

– побудова таблиці, у горизонтальних рядках якої вказуються показники, у стовпцях – значення для аналізованих товарів по кожному показнику A_{ij} ;

– для кожного параметра визначається еталонне значення - максимальне або мінімальне залежно від впливу показника на загальну оцінку;

– якщо в якості еталонного обране найбільше $A_{i\max}$, то всі значення даного рядка діляться на нього та у клітці таблиці заноситься $a_{ij} = A_{ij} / A_{i\max}$;

– якщо в якості еталонного обране найменше $A_{i\min}$, то еталонне значення ділиться на інші значення даного рядка та у клітці таблиці заносяться $a_{ij} = A_{i\min} / A_{ij}$.

Розрахунок якісних оцінок.

Для одержання оцінок якісних показників можна використовувати функцію бажаності, значення якої розраховуються за формулою:

$$z_i = \exp(-\exp(-y_i)), \quad (3.12)$$

де z_i – значення функції бажаності;

y_i – значення i -го параметра на кодованій шкалі.

Середні і граничні значення функції бажаності наведені в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Оцінки якості і відповідні їм стандартні оцінки на шкалі бажаності

Оцінка якості	Оцінки на шкалі бажаності	
	діапазон	середнє значення
Відмінно	0,950-1,00	0,975
Дуже добре	0,875-0,950	0,913
Добре	0,690-0,875	0,782
Задовільно	0,367-0,690	0,530
Погано	0,066-0,367	0,285
Дуже погано	0,0007-0,066	0,033
Кепсько	Менш 0,0007	–

Використання функцій бажаності дозволяє звести якісні оцінки показників до кількісних, при цьому ті й інші перебувають в інтервалі 0-1. З метою уніфікації якісні оцінки можуть бути нормовані щодо максимальних значень по рядках.

Розрахунок інтегральних оцінок конкурентоспроможності товарів.

Інтегральна оцінка являє собою суму оцінок кількісних і якісних показників товару із урахуванням ваги критерію. Розрахунок інтегрального показника A_j для кожного j -го товару здійснюється за формулою:

$$A_j = \sum_{i=1}^n w_i a_{ij} \quad (3.13)$$

Найбільш конкурентоспроможним серед групи товарів є той товар, у якого $A_j \rightarrow \max$.