

Стратегія в конкурентній боротьбі:

- пошук своєї ніші;
- спеціалізація підприємства, технологічної, асортиментної, географічної збутової, сервісної політики;
- задоволення потреб конкретних осіб.

Скорочення кількості конкурентів у ході конкурентної боротьби не зменшує, а навпаки, підвищує її розпалення та інтенсивність.

ТЕМА 7 МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ РІЗНИХ ОБ'ЄКТІВ

- 7.1. Методика оцінки конкурентоспроможності персоналу
- 7.2. Методика оцінки конкурентоспроможності товару, послуг
- 7.3. Методика оцінки конкурентоспроможності організації

7.1. Методика оцінки конкурентоспроможності персоналу

Оцінку конкурентоспроможності персоналу необхідно здійснювати виходячи із його конкурентних переваг, які бувають *зовнішніми* по відношенню до персоналу і *внутрішніми*.

Зовнішня конкурентна перевага персоналу визначається конкурентоспроможністю організації, в якій працює конкретний робітник або спеціаліст. Якщо організація має високий рівень конкурентоспроможності, то персонал має добрі зовнішні умови для досягнення високого рівня конкурентоспроможності.

Внутрішні конкурентні переваги персоналу можуть бути спадковими і набутими. Тільки виключно одаровані люди в меншій мірі залежать від зовнішніх умов.

Перелік якостей персоналу і їх важливість по категоріях персоналу приведений в табл. 7.1.

Таблиця 7.1.

Перелік якостей персоналу і їх важність

Якості персоналу (конкретні переваги при позитивній оцінці)	Важність якості персоналу по категоріях		
	Робіт-ник	Спеці-а-ліст	Мене-д-жер
1. Конкурентоспроможність організації, в якій працює персонал	0,20	0,25	0,20
2. Спадкові конкурентні переваги (здібності, фізичні дані, темперамент і т.д.)	0,20 0,30	0,15 0,40	0,15 0,20
3. Ділові якості (освіта, спеціальні знання, навички, уміння)	0,05	0,05	0,10
4. Інтелігентність, культура	0,05	0,05	0,10
5. Комунікабельність	0,05	0,05	0,15
6. Організованість	0,15	0,05	0,10
7. Вік, здоров'я			
Всього:	1,00	1,00	1,00

Оцінку конкурентоспроможності конкретної категорії персоналу рекомендується здійснювати за формулою:

$$K_n = \frac{\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^7 (\alpha_j \beta_{ij})}{5n} \rightarrow 1,0,$$

де K_n – рівень конкурентоспроможності конкретної категорії персоналу; $i=1,2...n$ – кількість експертів; $j=1,2...7$ – кількість оцінюваних параметрів (якостей) персоналу; α_j – важність j -го параметра якості персоналу; β_{ij} – оцінка i -тим експертом j -го параметра якості персоналу по п'ятибальній системі; $5n$ –

максимально можлива кількість балів, яку може отримати оцінюючий індивідуум (5 балів $\times n$ експертів).

Встановлюються наступні умови оцінки експертами якості персоналу:

- *якість відсутня – 1 бал;*
- *якість проявляється дуже рідко – 2 бали;*
- *якість проявляється не сильно і не слабо – 3 бали;*
- *якість проявляється часто – 4 бали;*
- *якість проявляється систематично, стійко, наглядно – 5 балів.*

7.2. Методика оцінки конкурентоспроможності товару, послуг

Оцінка конкурентоспроможності товару ґрунтується на порівнянні характеристик аналізованої продукції з конкретною необхідністю і виявлення відповідності один одному.

Розрахунок можна проводити по трьох групах показників, які підлягають оцінці:

- економічні,
- технічні,
- нормативні.

Економічні параметри:

- ціна виробу та споживання,
- умови платежу та поставок,
- строки та умови гарантії.

Технічні параметри:

- параметри призначення (класифікаційні, технічної ефективності, конструктивні);
- ергономічні (гігієнічні, антропометричні, фізіологічні, властивостей людини, що проявляються в виробничих і побутових процесах);

- естетичні (раціональність форми, цілісність композиції, досконалість виробничого виконання, стабільність товарного виду).

Нормативні параметри:

- параметри патентної чистоти;
- екологічні параметри;
- параметри безпеки.

При оцінці використовується **диференціальний і комплексний** методи.

1. Диференціальний метод оцінки конкурентоспроможності оснований на використанні одиничних параметрів аналізуючої продукції і бази порівняння та співставлення.

Результат оцінки:

- чи досягнутий рівень в цілому;
- по яких параметрах він не досягнутий;
- які параметри найбільш сильно відрізняються від базових.

Якщо за базу використовується певний зразок, розрахунок одиничного показника конкурентоспроможності проводиться за формулою:

$$q_i = \frac{P_i}{P_{io}} \cdot 100\% \qquad q'_i = \frac{P_{io}}{P_i} \cdot 100\%$$

де q_i і q'_i - одиничний показник конкурентоспроможності по i -му технічному параметру; P_i - величина i -го параметра для аналізованої продукції; P_{io} – величина i -го параметра для виробу, прийнятого за зразок.

Аналіз результатів оцінки:

- із формул вибирають ту, в якій ріст одиничного показника відповідає підвищенню конкурентоспроможності;
- якщо технічні параметри продукції не мають фізичної міри (наприклад комфортність, зовнішній вигляд, відповідність моді), то для придання цим параметрам кількісних характеристик необхідно використовувати експертні методи оцінки в балах.

2. **Комплексний метод** оцінки конкурентоспроможності ґрунтується на застосуванні комплексних (тобто ґрупових, узагальнених і інтегральних) показників.

Розрахунок ґрупового показника по технічних параметрах визначається за формулою:

$$I_{ТП} = \sum_{i=1}^n q_i a_i,$$

де $I_{ТП}$ – ґруповий показник конкурентоспроможності по технічних параметрах; q_i – одиничний показник конкурентоспроможності по i -му параметру; a_i – вагомість i -го параметра в загальному наборі із n технічних параметрів; n – число параметрів.

Аналіз результатів:

- *отриманий ґруповий показник $I_{ТП}$ характеризує відповідність даного товару існуючій потребі.*

Розрахунок ґрупового показника по економічних параметрах проводиться на основі повних затрат споживача на придбання і використання продукції.

Повні затрати споживача визначаються за формулою:

$$З = З_c + \sum_{i=1}^T C_i,$$

де $З$ – повні затрати споживача на придбання і використання (експлуатацію) продукції; $З_c$ – разові затрати на придбання продукції; C_i – середні сумарні витрати на експлуатацію продукції, які відносяться до i -го року її служби; T – строк служби; i – рік по порядку.

При цьому $C_i = \sum_{j=1}^n C_j$, де C_j – експлуатаційні витрати по j -й статті; n – кількість статей витрат.

Розрахунок ґрупового показника по економічних параметрах проводиться за формулою:

$$I_{ЕП} = \frac{З}{З_o},$$

де I_{EP} – груповий показник по економічних параметрах; Z і Z_0 – повні затрати відповідно по оціночній продукції і зразку.

Розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності проводиться за формулою:

$$K = I_{HP} \frac{I_{TP}}{I_{EP}},$$

Аналіз результатів.

За змістом, показник K відтворює різницю між порівняльною продукцією в споживчому ефекті, який приходиться на одиницю витрат покупця по придбанню і експлуатації виробу.

Для:

$K < 1$ – товар поступається зразку по конкурентоспроможності;

$K > 1$ – товар переважає зразок по конкурентоспроможності;

$K = 1$ – товар рівноцінний зразку.

7.3. Методика оцінки конкурентоспроможності організації

В даний час відсутня загальноприйнята методика оцінки конкурентоспроможності організації. В промислово розвинутих країнах діють різні методики оцінки. Ці методики носять не описовий, а конкретно-економічний, кількісний характер.

Пропозиції даної методики оцінки конкурентоспроможності організації наступні:

- рівень конкурентоспроможності рахувати як середню величину по показниках конкурентоспроможності конкретних товарів на конкретних ринках;
- окремо проводити аналіз ефективності діяльності організації виходячи з конкурентоспроможності і ефективності кожного товару на кожному ринку;

- окремо рахувати показник стійкості функціонування організації;
- прогнозувати перераховані три комплексних показники мінімум на 5 років.

Конкурентоспроможність організації (фірми) ($K_{орз}$) можна визначити в статистичній динаміці.

В статистичній вона визначається з врахуванням вагомості товарів і ринків, на яких вони реалізуються:

$$K_{орз} = \sum_{i=1}^n a_i b_j \cdot K_{ij} \rightarrow 1'$$

де a_i – питома вага i -го товару організації в об'ємі продаж за аналізуючий період (визначається долями одиниці $i=1,2,\dots,n$), $\sum_{i=1}^n a_i = 1$; b_j – показник вагомості ринку, на якому представлений товар організації; K_{ij} – конкурентоспроможність i -го товару на j -му ринку.

Для промислово розвинутих країн (США, Японія, країни Євросоюзу, Канада і ін.) показник вагомості ринку рекомендується приймати рівним **1,0**, для інших країн – **0,7**, для внутрішнього ринку – **0,5**.

Питома вага i -го товару організації в його об'ємі продаж визначається за формулою:

$$a_i = \frac{V_i}{V},$$

де V_i – об'єм продаж i -того товару за аналізований період, млн. грош. од.; V – загальний об'єм продаж організації за той же період, млн. грош. од.