

Лекція № 7. Управління конкурентоспроможністю потенціалу підприємства

1. Сутність та рівні конкурентоспроможності потенціалу підприємства
2. Методи оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства
3. Стратегічний аналіз конкурентоспроможності потенціалу підприємства

1. Сутність та рівні конкурентоспроможності потенціалу підприємства

У ринковому середовищі, на формування якого були спрямовані всі заходи вітчизняної економічної політики останніх років, справжню цінність для підприємства має лише прогрес порівняно з конкурентами, а не з минулими досягненнями. Саме такий випереджальний розвиток має забезпечити підприємству стабільність отримання доходів в довгостроковій перспективі, утримання та розширення своєї ринкової частки.

Теорія конкуренції не є новою в науковій економічній думці. Її засновником вважається Адам Сміт, який ще в 1776 р. сформулював поняття конкуренції як певного виду суперництва, що виливає на зміну цін; її головний принцип «невидимої руки»; розробив механізм конкуренції, який об'єктивно врівноважує галузеву норму прибутку; визначив основні умови ефективної конкуренції.

Найбільш загальним, на наш погляд, є визначення **конкуренції** як *змагальності, суперництва, напруженої боротьби юридичних або фізичних осіб на ринку за покупця, за своє виживання в умовах дії закону «вимивання» неякісних товарів та послуг.*

М. Е. Портер виділяє п'ять наступних конкурентних сил:

- 1) конкуренція продавців, які пропонують однакові за характеристиками, якістю та ціною товари у межах однієї галузі;
- 2) конкуренція з боку товарів, що є заміниками або альтернативою для покупця, і які конкурують у межах його платоспроможності ;
- 3) потенціальна загроза появи нових конкурентів;
- 4) економічні характеристики та збутова стратегія постачальників;
- 5) економічні характеристики та стратегія поведінки покупців.

Конкурентну позицію підприємства визначають його конкурентні переваги, що поділяються на два основні типи:

- більш низькі ціни;
- диференціація товарів.

На наш погляд, більш прийнятною є виділення **цінової, нецінової та змішаної конкуренції**. За таким підходом нецінова конкуренція обумовлюється здатністю виробника забезпечити не тільки унікальність продукції (диференціацію), але й кращу якість або вдосконалення традиційної продукції, яке не робить її унікальною, але ж більш відповідає потребам споживачів. До цього слід додати, що більш низькі ціни не завжди є конкурентною перевагою, оскільки для певних споживачів важливою перевагою може бути не якість, не низька ціна, а престижність товару, який відрізняється від аналогів лише, наприклад, відомою торговою маркою та високою ціною. Таким чином, слід враховувати, що конкурентних переваг, залежно від галузі, може бути більше. Цінова конкуренція побудована лише на перевагах рівня ціни для певного сегменту ринку. Змішана конкуренція передбачає застосування цінової та нецінової стратегії у оптимальних пропорціях.

Низькі витрати відбивають здатність фірми розробляти, випускати і продавати порівнянний товар з меншими витратами, ніж конкуренти. Слід додати, що це положення потребує уточнення. Низькі витрати не завжди означають низькі ціни продажу, та й рівень витрат зовсім не завжди відображує внутрішні властивості фірми, підприємства, бізнес у цілому, оскільки різні фірми мають різне зовнішнє оточення (інфраструктура, природні умови, тощо). Крім цього, рівень витрат залежить не лише від здатності фірми «розробляти, випускати і продавати», а в першу чергу, здатністю диктувати власні умови постачальникам сировини, матеріалів та комплектуючих.

Диференціація — це здатність забезпечити покупця унікальною продукцією або продукцією з більшою цінністю завдяки новим, особливим споживчим властивостям товару або післяпродажного обслуговування.

Можна прийняти цей термін, або говорити про нецінову конкуренцію, але слід враховувати, що здатність забезпечити покупця унікальною продукцією може обернутися здатністю створити новий ринок цієї унікальної продукції, який до того ж звужить ринок традиційних виробів.

Вважається, що підприємство з низькими витратами неодмінно отримує більший прибуток, але таке зниження, як правило, призводить до зниження якості (як от деякі вироби китайського виробництва), тому компенсувати втрати від зниження ціни вдається лише за рахунок організації масового виробництва. Нажаль, таке можливо лише за умовою швидкого поширення ринку за межі країни виробника. Так само й підприємство з диференційованою продукцією може, за рахунок монопольного становища в ненасиченому ринку, на деякий час отримати надприбутки, але конкуренти негайно перемістять капітали в цю сферу діяльності.

Як показує досвід, досягти конкурентної переваги простіше, ніж її утримати. За М. Портером — існує три чинника утримання конкурентної переваги:

1. Переваги, що досягаються за рахунок загально доступних джерел, якими можуть скористатися і конкуренти (загально доступні новітні технології, дешева робоча сила, місцева сировина). Переваги більш високого порядку (патентована технологія, власна розробка нових товарів, створення позитивного іміджу фірми, створення постійної клієнтури, та інше), які потребують значного часу на реалізацію та додаткових інвестицій.

2. Наявність унікальних джерел конкурентної переваги, якими конкуренти не можуть скористатися (славетна торгова марка, придбана або отримана протягом діяльності, унікальна технологія на початку її ексклюзивної експлуатації, наявність власних дешевих ресурсів, наприклад вторинна сировина та інше).

3. Оновлення усіх систем виробництва та реалізації продукції шляхом заміни та модернізації застарілих елементів.

Якщо інтенсивність конкуренції визначає умови функціонування підприємства на ринку, то ефективність його функціонування визначається рівнем його конкурентоспроможності.

У загальному виді **конкурентоспроможність** це властивість об'єкта, що характеризується ступенем реального чи потенційного задоволення їм конкретної потреби в порівнянні з аналогічними об'єктами, що діють на даному ринку. Конкурентоспроможність визначає можливість виживання підприємства в умовах постійної конкурентної боротьби на ринку і відбиває продуктивність використання його ресурсів. Тому для забезпечення конкурентоздатного підприємства повинні постійно піклуватися про найбільш повне й ефективне використання ресурсів.

Конкурентоспроможність потенціалу підприємства можна визначити як комплексну порівняльну характеристику потенціалу, яка відбиває ступінь переваги сукупності індикаторів якості використання ресурсів та організації взаємозв'язків між ними, що визначають ефективність потенціалу на певному ринку в певний проміжок часу, щодо сукупності індикаторів підприємств-аналогів.

Конкурентоспроможність потенціалу підприємства – комплексне, багатопрофільне поняття, оскільки передбачає врахування взаємодії всіх його складових (виробництво, персонал, маркетинг, менеджмент, фінанси та ін.).

Конкурентоспроможність потенціалу підприємства має кілька особливостей, а саме:

1. Конкурентоспроможність не є іманентною якістю підприємства (тобто його внутрішньою, природною якістю). Вона може бути виявлена й оцінена тільки за наявності конкурентів (реальних або потенційних).

2. Це поняття є відносним, тобто воно має різний рівень стосовно різних конкурентів.

3. Конкурентоспроможність потенціалу підприємства визначається продуктивністю використання залучених до процесу виробництва ресурсів.

4. Рівень конкурентоспроможності потенціалу підприємства залежить від рівня конкурентоспроможності його складових (передовсім продукції), а також від загальної конкурентоспроможності галузі та країни.

I. Залежно від глобалізації цілей дослідження виділяють такі рівні конкурентоспроможності потенціалу підприємства:

- 1) світове лідерство;
- 2) світовий стандарт;
- 3) національне лідерство;
- 4) національний стандарт;
- 5) галузеве лідерство;
- 6) галузевий стандарт;
- 7) пороговий рівень.

II. На сучасній економічній літературі пропонується розрізняти чотири основні рівні конкурентоспроможності потенціалу підприємства:

1 рівень. Для потенціалу цього рівня характерна внутрішньо нейтральна організація управління. Керівник: дбає лише про реалізацію виробничого потенціалу, орієнтованого на завантаження виробничих потужностей, не зважаючи на проблеми конкурентоспроможності та задоволення потреб споживачів. Вважаються зайвими зміна конструкції чи підвищення технічного рівня продукції удосконалення структури і функцій організацій з питань збуту та служби маркетингу, оскільки не враховуються зміни ринкової ситуації та заняти споживачів.

2 рівень. Підприємства з потенціалом другого рівня конкурентоспроможності прагнуть зробити свої виробничі системи «зовнішньо нейтральними». Це означає, що використання наявного потенціалу підприємства забезпечує випуск продукції, яка повністю відповідає стандартам, що встановлені його основними конкурентами. Керівництво такого підприємства не приділяє уваги потенційним можливостям бізнесу, які б забезпечили певні конкурентні переваги.

3 рівень. Якщо керівники підприємства знають, що потенціал підприємства має дещо інші порівняльні переваги щодо конкуренції на ринку, ніж їхні основні суперники, і намагаються не дотримуватись загальних стандартів виробництва, що встановлені в галузі, то потенціал підприємства в цьому разі еволюціонує до третього рівня конкурентоспроможності. Система управління на цих підприємствах починає активно впливати на виробничі системи, сприяє їх розвитку та вдосконаленню.

4 рівень. Потенціал підприємства досягає четвертого рівня конкурентоспроможності й істотно випереджає потенціал конкурентів за умов, коли успіх у конкурентній боротьбі стає не стільки функцією виробництва, скільки функцією управління і залежить від якості, ефективності управління, організації виробництва. Для більшості підприємств-конкурентів набір ресурсів, що використовуються у виробничому процесі, досить однаковий, але ефективність їхнього поєднання у діючій господарській системі різна і залежить саме від якості управління, кваліфікації менеджерів, організаційної структури та ін.

Нині потенціал більшості вітчизняних підприємств можна віднести до першого-другого рівня конкурентоспроможності. Однак варто зазначити, що помітні й прогресивні зрушення в діяльності окремих підприємств, які тяжіють до третього і навіть до четвертого рівня конкурентоспроможності потенціалу. Найбільших успіхів досягли підприємства харчової промисловості: ВАТ «Гала-ктон», м. Київ; ЗАТ «Світоч», м. Львів; АТ «Оболонь», м. Київ; ВАТ ПБК «Славутич», м. Запоріжжя; ТОВ «Сандора», м. Херсон; АТ «Чумак», м. Каховка.

В основному підприємства з іноземними інвестиціями (наприклад, в галузі виробництва кондитерських виробів), корпорації в невиробничій сфері та ін., які намагаються перейти на третій і навіть четвертий рівень конкурентоспроможності.

2. Методи оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства

В загальному вигляді процес оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства складається з наступних етапів:

1. Визначення мети оцінки конкурентоспроможності (обґрунтування претензій на зовнішні інвестиційні ресурси, виявлення резервів економічного зростання, інші цілі поточного управління);

2. Вибір групи підприємств-конкурентів з урахуванням можливостей отримання необхідної первинної інформації для цілей оцінки конкурентоспроможності;

3. Визначення груп ключових показників конкурентоспроможності, які підлягають оцінюванню (групування доцільно здійснювати за складовими потенціалу підприємства, а саме: показники маркетингового потенціалу, виробничого, фінансового, інноваційного, кадрового, організаційної структури управління та ін.);

4. Розрахунок одиничних, групових, інтегральних показників конкурентоспроможності для кожного підприємства;

5. Обґрунтування висновку про рівень конкурентоспроможності об'єкта оцінки та розробка заходів, спрямованих на поліпшення або утримання конкурентних позицій.

Комплексний характер поняття конкурентоспроможності потенціалу обумовлює необхідність обґрунтування системи індикаторів (критеріїв), які можуть розглядатися як ключові показники конкурентоспроможності та охоплюють найбільш важливі аспекти якості та ефективності використання потенціалу підприємства.

Як індикатори звичайно виступають такі показники та характеристики:

- конкурентоспроможність продукції;
- якість, надійність продукції;
- відмітні властивості товарів;
- імідж підприємства;
- відносна частка ринку;
- рівень витрат;
- методи продажів;
- рентабельність реалізації;
- теми зростання виручки від реалізації;
- фінансові коефіцієнти;
- ефективність використання ресурсного потенціалу (фондовіддача, продуктивність праці, енергоємність, ефективність технології, ефективність інформаційних ресурсів, ефективність заходів для підвищення творчої активності персоналу й ін.);
- темпи зростання вартості підприємства;
- ефективність реклами і способів стимулювання збуту;
- компетенція та досвід персоналу;
- рівень плинності кадрового складу;
- показники екологічності виробництва;

- ефективність обслуговування і т. ін.

На їхній основі, залежно від методу оцінки конкурентоспроможності, може розраховуватися загальний показник конкурентоспроможності потенціалу підприємства або шляхом зіставлення з показниками підприємств-конкурентів даватися пряма оцінка рівня конкурентоспроможності за кожним напрямком.

Для оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства в зарубіжному бізнесі використовуються різноманітні методи:

I. За напрямком формування інформаційної бази можна виділити критеріальні та експертні методи оцінки.

Критеріальні методи за інформаційну базу беруть абсолютні (натуральні або вартісні) значення ключових показників. За належного інформаційного забезпечення ці методи є найточнішими.

Експертні методи прості у використанні, не потребують збирання повної інформації про конкурентів, оскільки базуються на думці досвідчених фахівців. Проте перевага таких методів є водночас і їхнім недоліком, бо іноді суб'єктивізм експертів може спотворювати результати оцінки.

II. За способом відображення кінцевих результатів виокремлюють графічні, математичні та логістичні методи оцінки. .

Графічні методи забезпечують найвищий рівень сприйняття кінцевих результатів оцінки, інтерпретованих у графічних об'єктах (рисунках, графіках, діаграмах та ін.).

Математичні методи базуються на факторних моделях оцінки, які полягають у розрахунку одного (інтегрального) показника або кількох цифрових значень показників, за якими формується остаточна оцінка. Ці методи вважають найточнішими, хоч іноді вони потребують обтяжливих математичних обчислень, тобто спеціальної підготовки працівників.

Логістичні методи є алгоритмізованими методами оцінки, які базуються на логічних припущеннях.

III. За можливістю розробки управлінських рішень існують одномоментні та стратегічні методи оцінки.

Одномоментні методи – це, по суті, статичні методи тому, що оцінюють тільки фактичний стан справ, не забезпечуючи можливості розроблення заходів на перспективу.

Стратегічні методи уможливають не тільки оцінку стану конкурентоспроможності потенціалу підприємства на конкретну дату, а й розроблення стратегічних заходів з поліпшення цього потенціалу.

IV. За способом оцінки виділяють індикаторні та матричні методи.

Індикаторні методи. Вони ґрунтуються на використанні системи індикаторів, за допомогою якої проводиться оцінка конкурентоспроможності потенціалу підприємства (фірми) і національної економіки в цілому. Під індикатором розуміють сукупність характеристик, які дають змогу у формалізованому вигляді описати стан параметрів того чи іншого об'єкта, що досліджується, і на цій підставі сформулювати рекомендації з підвищення результативності функціонування об'єкта. Кожен індикатор, у свою чергу, розпадається на низку показників, які відображають стан окремих елементів досліджуваного об'єкта.

Нині індикаторні методи широко використовують зарубіжні інвестори для оцінки конкурентоспроможності потенціалу країни в разі потреби визначення оптимального розміщення виробництва і капіталовкладень.

Останнє пов'язано з використанням таких *індикаторних методів* як методу різниць і методу рангів.

Суть методу різниць полягає у прямому визначенні переваг і недоліків підприємств-конкурентів за окремими індикаторами - показниками конкурентоспроможності, що мають бути визначені на етапі ідентифікації ключових індикаторів конкурентоспроможності.

Застосування даного методу передбачає порівняння підприємства, що оцінюється, тільки з одним підприємством-конкурентом. За кожним ключовим показником конкурентоспроможності визначається не тільки позиція оцінюваного підприємства, а й кількісний розрив у досягнутих значеннях

Метод рангів, на відміну від попереднього методу, передбачає порівняння об'єкта оцінки з групою підприємств-конкурентів та /дозволяє визначити його місце в конкурентній боротьбі, випереджальні чинники успіху, а також такі, результати за якими гірші, ніж у конкурентів.

Даний метод передбачає визначення місця підприємств-конкурентів за кожним ключовим індикатором конкурентоспроможності потенціалу шляхом ранжування досягнутих значень показників. Ранжування здійснюється за правилами, однаковими для всіх оцінних індикаторів. Так, наприклад, максимальний ранг може призначатися індикаторам за тими позиціями, значення яких найкращі, або, в зворотному порядку, коли найкраще значення індикатора отримує мінімальний ранг.

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.

Даний метод є досить простим і не вимагає застосування спеціального математичного апарату. Індикаторами конкурентоспроможності тут можуть бути як кількісні, так і якісні показники, порівняння яких відбувається за абсолютними значеннями. Водночас метод рангів усереднює ступінь впливу кожного з ключових індикаторів на рівень конкурентоспроможності, не дозволяє оцінити ступінь відставання підприємства від його основного конкурента.

У тому випадку, якщо на основі індивідуальних (інтегральних або групових) показників розраховується загальний показник конкурентоспроможності, то застосовуються матричні методи, які дають більш об'єктивні результати оцінки.

Матричні методи. В основу цих методів покладено ідею розгляду процесів конкуренції в їх взаємозалежності та динаміці.

Використовуючи матричні методи, управлінці мають змогу оцінити рівень конкурентоспроможності потенціалу не тільки свого підприємства, а й найближчих конкурентів, що допоможе розробити стратегію поведінки на ринку. Матричними методами широко користуються американські консультаційні фірми, а за належного інформаційного забезпечення такі методи можуть бути надійним інструментом для оцінки конкурентоспроможності потенціалу й вітчизняних підприємств.

Сутність *матричних методів* полягає у визначенні кількісного значення інтегрального рейтингового показника конкурентоспроможності окремого підприємства або у графічному визначенні його конкурентної позиції у матриці конкурентоспроможності за певними параметрами. Кожна вісь матриці у графічній інтерпретації розбивається на декілька рівнів і характеризує один із параметрів конкурентоспроможності (однокритеріальна вісь) або декілька параметрів, об'єднаних інтегральним критерієм їхнього вимірювання (багатокритеріальна вісь). В результаті отримується низка комбінацій, кожна з яких відповідає певній позиції в конкурентній боротьбі.

Один з поширених матричних методів - *метод балів*.

3. Стратегічний аналіз конкурентоспроможності потенціалу підприємства

Графічна інтерпретація матричного метод пов'язана з використанням інструментарію стратегічного аналізу в процесі оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства.

В найбільш загальному вигляді *стратегічний аналіз* – це комплексне дослідження економічної системи за параметрами, які визначають її майбутній етап.

Метою стратегічного аналізу конкурентоспроможності потенціалу підприємства є виявлення позитивних і негативних факторів, які можуть вплинути на формування та розвиток елементів потенціалу у конкурентному середовищі.

У процесі проведення стратегічного аналізу об'єкта зазвичай застосовуються такі прикладні прийоми і методи :

- STEP-аналіз;
- SWOT-аналіз;
- SPACE-аналіз;
- GAP-аналіз;
- метод аналізу LOTS;
- PIMS-аналіз;
- вивчення профілю об'єкта;
- модель GE/McKinsey;
- система 111-555.

Застосування цих методів доцільно в процесі розробки програми стійкого розвитку потенціалу підприємства, виявлення сильних та слабких позицій у формуванні та реалізації елементів потенціалу.

Метод STEP-аналізу дозволяє охарактеризувати зовнішню економічну ситуацію комплексно, оцінюючи вплив чинників: суспільних, технологічних, економічних, політичних, правових. Аналіз здійснюється за схемою «чинник - підприємство». Результати аналізу оформлюються у вигляді матриці, на горизонтальній осі якої визначаються чинники макро-середовища, на вертикальній - сила їхнього впливу в балах, рангах або інших одиницях виміру. Результати STEP-аналізу дозволяють оцінити зовнішню економічну ситуацію, що склалася в галузі виробництва та комерційної діяльності.

Одним із найпоширеніших інструментів стратегічного аналізу позиції підприємства (потенціалу) в конкурентній боротьбі є *метод SWOT-аналізу* (назва утворилася як абревіатура чотирьох англійських слів: Strengths – Weaknesses – Opportunities - Threat , що у перекладі означає «сили, слабкості, можливості, загрози»).

Зазвичай, SWOT-аналіз виконується у наступній послідовності:

1. Визначення найважливіших факторів зовнішнього середовища та вибір тих, які найбільшою мірою впливають на об'єкт аналізу згідно з його галузевою приналежністю, масштабами та типом виробництва з метою локалізації існуючих і потенційних загроз та розробка системи заходів з їх попередження та нейтралізації.

2. Визначення серед встановлених факторів зовнішнього середовища тих, що сприяють розвитку підприємства з метою розробки системи заходів на умовах використання наданих можливостей для зміцнення конкурентних позицій об'єкта.

3. Аналіз сильних сторін конкурентної позиції підприємства з урахуванням позитивного впливу пасивних та активних елементів зовнішнього середовища.

4. Аналіз слабких сторін конкурентної позиції підприємства з урахуванням негативного впливу пасивних та активних елементів зовнішнього середовища.

5. Аналіз обмежень, що накладає вплив пасивних та активних елементів зовнішнього середовища на рівень використання існуючого потенціалу конкурентоспроможності та можливості втілення потенціалу розвитку підприємства.

Доцільно розглядати сильні та слабкі сторони за окремими функціональними складовими потенціалу (виробнича, кадрова, маркетингова, фінансова, організаційні можливості)

Для отримання загального результату оцінки застосовується показник «абсолютної конкурентної сили».

Метод SPACE-аналізу є похідним від SWOT-аналізу та застосовується для оцінки сильних та слабких сторін діяльності невеликих підприємств за такими групами критеріїв:

- 1) фінансова сила підприємства (ФС);
- 2) конкурентоспроможність підприємства (КП);
- 3) привабливість галузі (ПГ);
- 4) стабільність галузі (СГ).

На основі вивчення ключових критеріїв у складі кожної групи складається матриця спрямованої стратегії в системі координат SPACE та будується вектор позиції підприємства, що оцінюється. Положення вектора визначає тип рекомендованої стратегії (консервативна, захисна, конкурентна, агресивна) для зміцнення конкурентних позицій.

Метод аналізу GAP розроблено в Стенфордському дослідницькому інституті в Каліфорнії. Він становить спробу знайти методи розробки стратегії та методи управління, які дозволяють привести справи у відповідність із найбільш високим рівнем вимог.

Використання методу передбачає виконання послідовності таких дій:

- 1) попереднє формулювання цілей діяльності на 1 рік, 3 роки, 5 років;
- 2) прогноз динаміки норми прибутку в ув'язуванні з встановленими цілями бізнес-одиниці;]
- 3) установлення розриву між цілями та прогнозами;
- 4) визначення альтернатив здійснення інвестицій для бізнес-одиниці та прогноз результатів;
- 5) визначення загальних альтернативних конкурентних позицій для кожної бізнес-одиниці та прогноз результатів;
- 6) розгляд інвестицій і альтернатив цінової стратегії для кожної бізнес-одиниці;
- 7) узгодження цілей стратегії кожної бізнес-одиниці з перспективами портфеля в цілому;
- 8) установлення розриву між попередніми цілями діяльності і прогнозом для кожної бізнес-одиниці;
- 9) уточнення профілю можливих придбань (створення) нових бізнес-одиниць;
- 10) визначення ресурсів, необхідних для таких придбань, і характеру їхнього можливого впливу на наявні в портфелі бізнес-одиниці;
- 11) перегляд цілей і стратегії існуючих підприємств із метою створення цих ресурсів.

Подібний аналіз може здійснюватися як для бізнес-одиниць окремого підприємства, так і для групи підприємств, а його результатом є розробка заходів для ліквідації розриву між бажаною і прогнозованою діяльністю.

Спробою об'єднати всі елементи цілісного погляду на бізнес з'явилася розробка приблизно в 1980 р. **методу аналізу LOTS** (зі шведської - «лоцман»), метою якого є розробка заходів для найбільш повного задоволення вимог покупців.

Сутність застосування методу полягає в ґрунтовному, послідовному обговоренні на різних рівнях проблем бізнесу за такими напрямками:

- 1) ідентифікація існуючого положення;
- 2) можливості, закладені в стратегію діяльності;
- 3) реальність і ступінь досягнення довгострокових цілей;
- 4) реальність і ступінь досягнення короткострокових цілей;
- 5) методи й об'єкти, що будуть задіяні в ході аналізу;
- 6) формування і використання кадрового потенціалу;
- 7) оцінка реалізації планів розвитку;
- 8) організація менеджменту;

9) аналіз звітності.

Під час обговорення цих проблем розробляються різні моделі стратегії ведення бізнесу та способи вирішення завдань, які дозволять найбільш ефективно підприємству або підрозділу будувати взаємини з зовнішнім оточенням.

PIMS-аналіз (Profit Impact of Market Strategy), або аналіз рівня впливу обраної стратегії на величини прибутковості та готівки. Даний метод заснований на використанні емпіричної моделі, що пов'язує широкий діапазон стратегічних змінних (таких, як ринкова частка, якість продукту, вертикальна інтеграція) і ситуаційних змінних (швидкість зростання ринку, стадія розвитку галузі, інтенсивність потоків капіталу) з величиною прибутковості та здатністю організації генерувати готівку. Метод PIMS-аналізу був розроблений у середині 60-х років у компанії «General Electric» і заснований на результатах аналізу діяльності більш ніж 150 великих і малих компаній.

Ціль проведення даного аналізу полягає у визначенні стратегій, які варто вибрати в конкретних ринкових умовах.

За результатами проведених досліджень були побудовані рівняння множинної регресії, що пов'язують показники прибутковості та готівки з різними змінними величинами, які були згруповані в п'ять класів:

1. Привабливість ринкових умов:

- швидкість зростання галузі в довгостроковій перспективі (4-10 років);
- швидкість зростання галузі в короткостроковій перспективі (до 3 років);
- стадія життєвого циклу продукту.

2. Сила конкурентних позицій:

- ринкова частка;
 - відносна ринкова частка;
- відносна якість продукту.

3. Ефективність використання інвестицій:

- інтенсивність інвестицій (сумарні інвестиції, віднесені до обсягу продажів, і сумарні інвестиції, віднесені до доданої вартості);
- інтенсивність основного капіталу (відношення основного капіталу до обсягу продажів);
- вертикальна інтеграція (відношення доданої вартості до обсягу продажів);
- процент використання виробничих потужностей.

4. Використання бюджету за наступними напрямками:

- витрати на маркетинг відносно обсягу продажів;
- витрати на наукові дослідження відносно обсягу продажів;
- витрати на нові продукти відносно обсягу продажів.

5. Поточні зміни в положенні на ринку:

- зміна ринкової частки.

Були отримані результати, що показують найбільш суттєву залежність збільшення прибутковості від скорочення капіталоємності виробництва, зростання відносної якості продукту, продуктивності праці та показника відносної ринкової частки конкретних цільових ринків.

Однак надалі, в інших дослідженнях, було наведено багато фактів, які суперечать отриманим результатам. Зокрема, це стосується високоприбуткових видів діяльності, що мали низькі значення показників ринкової частки. Виявилось, що суттєвий вплив також чинить тип стратегії, за допомогою якої забезпечується збільшення показника ринкової частки. Вартість завоювання високих показників ринкової частки може бути настільки високою, що перевищить вигоду одержання додаткового прибутку. Існує певна межа показника ринкової частки, перевищення якої призводить до високих витрат його забезпечення та навіть падіння прибутковості. Аналіз також не враховував той факт, що підприємства-виробники високоякісної продукції, як правило, є більш прибутковими незалежно від частки ринку.

Метод вивчення профілю об'єкта полягає в ідентифікації та кількісній оцінці (за єдиною відносною або бальною шкалою) характеристик, які визначають ступінь лояльності споживачів до підприємства.

Профіль у даному контексті являє собою сукупність специфічних параметрів, які характеризують об'єкт аналізу і завдяки яким він відомий цільовій групі споживачів.

Після того, як кількісні оцінки отримані, дається їхня графічна інтерпретація, яка дозволяє наочно побачити позиції, по яких мається відставання від конкурента або випередження його результатів.

Одною з найпопулярніших моделей стратегічного аналізу конкурентоспроможності потенціалу є *модель GE/McKinsey*, розроблена спеціалістами корпорації General Electric спільно із консалтинговою компанією McKinsey&Co ще на початку 1970-х років

На основі рейтингів конкурентоспроможності потенціалу підприємства (горизонтальна вісь) та привабливості галузі (вертикальна вісь) визначається стратегічне положення підприємства у форматі матриці 3x3.

Рейтинговий показник конкурентоспроможності є результатом взаємодії таких чинників: стратегії; компетенцій (сукупність навичок та досвіду); загальноновизнаних цінностей; організаційної структури; системи бізнес-процесів і ресурсів; кадрів; стилю дій з реалізації стратегії та ін.

Рейтинговий показник привабливості галузі (ринку) визначається з урахуванням абсолютного розміру ринку, його темпів зростання, ємності, механізму ціноутворення, сили конкуренції, прибутковості, правових обмежень, диференціації продукції та ін.

Вертикальна вісь поділяється на три відрізка, що відповідають високій (67-100 балів за 100-бальною шкалою), середній (33-67 балів) і низькій (менше за 33 бали) привабливості ринку. Горизонтальна вісь конкурентоспроможності поділяється на три відрізка за аналогічним принципом. Положення кожного об'єкта оцінки фіксується на готовій матриці та визначаються зони стратегічних позицій, в яких опинилися підприємства (або їхні підрозділи), а також відповідні пріоритети в орієнтації майбутніх стратегій розвитку.

Так, наприклад, якщо конкурентоспроможність потенціалу низька, а ринок, на якому діє таке підприємство, непривабливий (нижній правий квадрат матриці), то відповідно до моделі SE/McKinsey може бути рекомендована стратегія скорочення масштабів діяльності та поступового виходу з ринку.

Проблемами дослідження та розробки методичних підходів стратегічного аналізу конкурентоспроможності займалися і російські вчені. Так, експертний інститут Торгово-промислової палати Росії в 1996 г. запропонував власну системою *аналізу конкурентоспроможності 111-555*, яка ґрунтується на експертному оцінюванні таких чинників: конкурентоспроможність продукції, її якість і ціна. Шкала оцінювання була обрана від 0 до 5 балів, причому один бал означає низький рівень чинника на думку експерта, а п'ять балів - високий рівень. Зрозуміло, що для ціни продукції один бал - це найкраща оцінка, а для конкурентоспроможності та якості продукції - найгірша.

За результатами досліджень були отримані такі класичні сполучення

551 - традиційне (висока конкурентоспроможність, висока якість, низька ціна). Це найкраще сполучення з погляду забезпечення та утримання конкурентоспроможності, характерне для багатьох товарів японських і американських фірм, деяких європейських фірм;

555 - європейське(усе високе);

511 - східно-азіатське (висока конкурентоспроможність при низькій якості та низькій ціні).