

## Тема: «КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА МЕТОДИ ЇЇ ВИЗНАЧЕННЯ»

1. Основні поняття конкурентоспроможності організації.
2. Визначення конкурентоспроможності методом, заснованим на теорії ефективної конкуренції.
3. Оцінювання конкурентоспроможності організації на основі визначення конкурентоспроможності товару.

Для стійкого розвитку економіки України в напрямі створення повноцінного конкурентного середовища та розвитку конкурентних відносин велике значення має дослідження поняття конкурентоспроможності. Вітчизняним підприємствам необхідно врахувати, що сутність конкурентної боротьби на нинішньому етапі полягає не стільки в діях проти підприємств суперників, скільки в завоюванні конкретних споживачів, що користуються послугами конкурентів. Конкуренція є об'єктивним економічним законом розвинутого товарного виробництва, дія якого є для товаровиробників зовнішньою примусовою силою до підвищення продуктивності праці на своїх підприємствах, збільшення масштабів виробництва, прискоренні НТП, впровадження нових форм організації виробництва, форм і систем заробітної плати тощо. Дія багатьох економічних законів відбувається у формі примусових сил конкурентної боротьби, в результаті чого конкуренція виступає важливою рушійною силою розвитку економічної системи, складовою частиною її господарського механізму [2].

Рівень конкурентоспроможності підприємства полягає в можливості адекватної реакції підприємства на дії конкурентів. Реакція повинна сприяти збереженню конкурентного статусу підприємства чи його зростанню. **Конкурентний статус організації** — це позиція організації в конкурентній боротьбі, своєрідний визначник її положення на ринку. У цьому розумінні конкурентний статус використовується для визначення порівняльних конкурентних позицій організації при формуванні стратегічних позицій за методом «Дженерал Електрик» — «МакКінсі». На конкурентний статус підприємства впливає інтенсивність конкуренції в підсекторі. Підсектор охоплює групу підприємств, які випускають взаємозамінну продукцію. Інтенсивність конкуренції визначається п'ятьма факторами: вхідними і вихідними бар'єрами, фазою життєвого циклу підсектора, тиском через товари- субститути; здатністю покупців дійти згоди, здатністю постачальників дійти згоди.

Оцінка інтенсивності конкуренції є необхідним елементом підготовки маркетингових заходів, розроблення стратегії конкуренції. Через складність безпосереднього оцінювання відносин факторів конкурентного середовища можливе непряме вимірювання інтенсивності конкуренції, яке ґрунтується на оцінюванні реально контрольованих дій цих відносин. Аналіз підходів до оцінювання інтенсивності конкуренції дав змогу виділити три агрегованих показники, що визначають інтенсивність конкуренції: розподіл ринкових часток між конкурентами; темпи зростання ринку; рентабельність ринку. Вплив перелічених вище показників на інтенсивність конкуренції подано у вигляді табл. 1.

Таблиця 1

### Інтенсивність конкуренції

Темпи зростання ринку (фази життєвого циклу)	Розподіл ринкових часток	Рівень рентабельності ринку	Фактори, що посилюють інтенсивність конкуренції
Зародження	Монополізований ринок, великий розкид в ринкових частках	Високий рівень рентабельності ринку	Насичення ринку товаром, збільшення кількості конкурентів, зниження ціни на продукцію, зниження рівня рентабельності ринку
Прискорення зростання			
Уповільнення зростання	Низький коефіцієнт варіації ринкових часток, частки досить великі	Низький рівень рентабельності ринку	
Зрілість			
Загасання			

Переваги однієї з конкуруючих сторін можна інтерпретувати як силу, з якою суперник витісняється з ринку. Чим вищий рівень цієї переваги і чим більше вона зберігається, тим швидше

йде процес заміщення суперника. **Конкурентні переваги** — це характеристики, властивості товару або торговій марці, які створюють для організації певні переваги над прямими конкурентами. Ці характеристики (атрибути) можуть бути найрізноманітнішими і відносяться як до самого товару (базової послуги), так і до додаткових послуг, що супроводжують базову, до форм виробництва, збуту або продаж. Виділяють три основні підходи до управління конкурентними перевагами (табл.2).

**Таблиця 2**

**Порівняльна характеристика підходів до управління конкурентними перевагами**

Ключові ознаки підходів	Підходи до управління конкурентними перевагами		
	Пасивний	Адаптивний	Креативний
Мета діяльності	Розв'язання поточних проблем	Пристосування до змін у зовнішньому середовищі задля виживання	Передбачення можливостей та активне формування конкурентних переваг задля досягнення довгострокового успіху
Рівень менеджменту	Низький	Помірний	Високий
Функціональний акцент	Виробництво	Маркетинг або виробництво	НДДКР або загальний менеджмент
Розв'язання проблем	При виникненні; методом спроб і помилок	При виникненні; на підставі діагностики	Передбачення та творче розв'язання
Розподіл повноважень	Повноваження слабо підкріплені відповідальністю	Достатньо жорсткий	Гнучкий, передбачає взаємодопомогу
Мотивація вищого керівництва	Установлення контролю над підприємством / особисте збагачення	Збереження свого статусу / збереження підприємства	Прагнення успіху фірми
Мотивація спеціалістів і рядових працівників	Збереження робочого місця	Праця на користь організації, яка адекватно винагороджується	Власне «зростання» разом зі «зростанням» організації
Ставлення до ризику	Негативне	Нейтральне	Позитивне
Ставлення до змін	Негативне	Позитивне (за необхідності)	Пошук та прискорення
Вертикальні комунікації	Слабо розвинуті	Розвинуті (зверху-вниз)	Розвинуті (зверху-вниз і знизу-вгору)
Горизонтальні комунікації	Нерозвинуті	Слабо розвинуті	Розвинуті
Інформаційне забезпечення	У зародковому стані	Зорієнтоване на тактичний моніторинг	Зорієнтоване на стратегічний моніторинг

При адаптивному підході до управління конкурентними перевагами керівництво фірми, ґрунтуючись на попередньому досвіді, намагається зберегти позиції на ринку шляхом пристосування до змін, які виникають у зовнішньому середовищі. Таке пристосування здійснюється, зокрема, за допомогою копіювання кращих розробок і конкурентних переваг суперників з метою збереження «статус-кво». Адаптивний підхід притаманний значній частині великих українських швейних фабрик. Вітчизняні виробники одягу запозичують передовий досвід, насамперед, іноземних конкурентів, намагаючись адаптувати його до реалій внутрішнього ринку.

Креативний підхід ґрунтується не лише на систематичному моніторингу ринкових змін і швидкому реагуванні на них, а й на активному, творчому формуванні конкурентних переваг за рахунок розробки та впровадження нових продуктів і технологій, пошуку нових груп споживачів, освоєння перспективних сегментів і налагоджування стратегічно важливих партнерських зв'язків.

Організації, яким властивий такий підхід до управління конкурентними перевагами, не зупиняються на певних досягненнях, а намагаються постійно покращувати свою діяльність, підвищувати власний потенціал і знаходити нові можливості для зростання. Найбільш перспективним з позицій захоплення лідируючих позицій на ринку, безперечно, є креативний підхід, однак у чистому вигляді на багатьох вітчизняних підприємствах він ще, на жаль, не сформований.

Основними **методами конкурентної боротьби** є поліпшення якості, дизайну товарів і послуг, швидке оновлення асортименту продукції, надання гарантій і після продажних послуг, тимчасове зниження цін, умов оплати, впровадження заходів інноваційної політики, ефективне рекламування продукції тощо. Поряд з цим використовуються «мирні» методи обмеження конкуренції: таємні угоди про єдину політику цін і поділ ринків збуту, реалізацію великих науково-технічних проєктів, обмін інформацією з різних питань наукової, технічної, ринкової стратегії. Серед неекономічних методів конкурентної боротьби — фінансові махінації та спекуляції цінними паперами, промислове шпигунство, підкуп чиновників державного апарату з метою отримання урядових контрактів, субсидій тощо.

Особливістю сучасної конкуренції є те, що вона ведеться не без допомоги держави (на міжнародному рівні) і регулюється механізмом антимонопольного законодавства. Отже, конкуренція є найбільш ефективним засобом взаємної координації взаємних дій суб'єктів ринку без централізованого втручання в їхню діяльність.

Конкуренція породжує конкурентне середовище. Конкурентне середовище представлене значною кількістю самостійних (незалежних) організацій, які прагнуть зміцнити своє економічне становище, залучаючи покупців внаслідок пропозиції кращих умов продажу порівняно з конкурентами.

**Конкурентоспроможність** — це здатність об'єкта, що характеризується мірою реального чи потенційного задоволення ним певної потреби порівняно з аналогічними об'єктами, представленими на певному ринку. Конкурентоспроможність визначає здатність витримувати конкуренцію порівняно з аналогічними об'єктами.

**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 організації можна виявити тільки серед групи організацій, які належать до однієї галузі або випускають товари- субститути, тобто конкурентоспроможність є поняттям відносним. Одну й ту саму 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 кожного зі створених у структурі диверсифікованої організації стратегічної одиниці бізнесу, які діють у конкретній стратегічній зоні господарювання [9].

Конкурентоспроможність фірми нерозривно пов'язана з впровадженням змін, тобто з процесом реструктуризації. Але здійснення таких змін також має певні особливості. Одноразові, надзвичайні заходи можуть на короткий час поліпшити конкурентоспроможність підприємства, але по-справжньому успішна реструктуризація є тривалим процесом. Ступеневі зміни проілюстровано на рис. 1. Заштрихована зона показує зону конкуренції, поза цією зоною підприємство є неконкурентоспроможним. Межа цієї зони йде вгору, що означає: якщо навіть підприємство є конкурентоспроможним зараз, то необхідно продовжувати вдосконалюватися, щоб залишитись конкурентоспроможним у майбутньому. Конкуренти постійно поліпшують свої показники, і метою будь-якого підприємства є забезпечення більш високих, ніж у конкурентів, темпів покращення на своєму підприємстві.



Рис. 1. Стрибкоподібність зростання конкурентоспроможності

Зараз більшість українських підприємств перебувають нижче зони конкурентоспроможності. І хоча відбуваються позитивні зміни, їх нинішні темпи не дають змоги увійти до цієї зони. Необхідно запроваджувати ступеневі зміни, завдяки яким можна дістатися до зони конкурентоспроможності і лишатися там, проводячи прискорене вдосконалення діяльності. За мету слід ставити спочатку виконання ступеневих змін задля набуття конкурентоспроможності, а потім перехід до активних, швидких заходів щодо поліпшення діяльності.

Необхідність оцінки й управління рівнем конкурентоспроможності зумовлена такими факторами.

1. Оскільки втрата конкурентоспроможності підприємства і продукції, що випускається ним, призводить до банкрутства, то в сучасних умовах рівень конкурентоспроможності повинен стати одним з нових критеріїв оцінки неспроможності вітчизняних підприємств на додаток до вже існуючих. Показники конкурентоспроможності підприємства можуть стати барометром передкризового стану підприємства.

2. Бізнес-плани фінансового оздоровлення підприємств повинні включати докладний аналіз і кількісну оцінку конкурентоспроможності продукції і підприємства.

3. Цінова політика підприємства повинна ґрунтуватися на оцінці конкурентоспроможності продукції, що випускається на сучасному етапі розвитку ринку, управління конкурентоспроможністю продукції можливе тільки з позиції привабливості для споживача.

4. Рівень ризику інвестиційного проекту значною мірою залежить від конкурентоспроможності інвестиційного продукту, а також від конкурентоспроможності підприємства, що буде реалізовувати проект. На сьогодні в бізнес-планах інвестиційних проектів основний акцент робиться на показниках економічної ефективності і не враховуються питання оцінки конкурентоспроможності інвестиційного продукту, а також питання оцінки конкурентного потенціалу підприємства, що впроваджує даний проект. Очевидно, що зниження конкурентоспроможності не тільки знижує показники ефективності, а й збільшує асиметрію розподілу ефекту в бік менших значень.

З огляду на важливість конкурентоспроможності, для життєдіяльності вітчизняних підприємств необхідно управляти її рівнем. Управління конкурентоспроможністю є необхідною умовою для розвитку підприємства. Для організації управління конкурентоспроможністю необхідно забезпечити можливість кількісної оцінки на рівні товару та підприємства з урахуванням усіх факторів конкурентоспроможності, тому що без кількісної оцінки вся робота з підтримки та підвищення рівня конкурентоспроможності має необґрунтований, стихійний характер. Підвищення конкурентоспроможності підприємства може бути реалізоване в зростанні цінової чи нецінової конкурентоспроможності продукції (рис. 2). Зростання цінової конкурентоспроможності забезпечується за рахунок зниження собівартості виробництва, підвищення ефективності використання ресурсів підприємства. Підвищення нецінової конкурентоспроможності продукції відбувається в основному завдяки якісному поліпшенню елементів внутрішнього потенціалу підприємства. Таким чином, конкурентоспроможність продукції як результат реалізації конкурентоспроможності підприємства здійснює безпосередній вплив на основні економічні показники діяльності підприємства. Випуск неконкурентоспроможної продукції часто є головною

причиною появи «ланцюгів» неплатежів і зупинки підприємств. Розумна зміна ціни у випадку виникнення незатребуваної продукції дає змоги дещо підвищити фінансові можливості підприємства. Фінансовий потік від затребуваної (конкурентоспроможної) продукції може стати одним із джерел засобів для підвищення конкурентоспроможності підприємства.



Рис. 2. Механізм впливу зростання конкурентоспроможності підприємства на ліквідність і фінансову стійкість

Завдання забезпечення конкурентоспроможності торкається: з одного боку, питання визначення раціональних показників конкурентоспроможності продукції і їх підтримки в заданих межах на всіх етапах підприємницького процесу, з другого — встановлення вимог до виробництва, збуту, реклами, післяпродажного обслуговування продукції та контролю за їх виконанням, тобто управління конкурентним потенціалом підприємства.

Для забезпечення конкурентоспроможності організації використовується переважно системний підхід до управління. В наш час відсутня загальноприйнята методика визначення та оцінки конкурентоспроможності організації. В світі існує декілька підходів до оцінки конкурентоспроможності фірми (табл. 3).

Таблиця 3

#### Систематизація існуючих методів оцінки конкурентоспроможності підприємства

Найменування групи методів	Основні представники	Основні недоліки	Основні переваги
Методи, засновані на теорії ефективної конкуренції	Консультативна фірма «Дан енд Бредстрит», І. Максимова	Оцінка конкурентоспроможності підприємства ототожнюється з оцінкою ефективності роботи підприємства	Можливе використання для оцінки ефективності роботи підприємства всередині галузі
Методи, засновані на оцінці кон-крентоспроможності товару	Р.А. Фатхутдінов	Не оцінюються фактори конкурентоспроможності підприємства	Можливе використання для оцінки реалізації конкурентного потенціалу підприємства

Оцінка конкурентного статусу підприємства на основі його стратегічних потенціалів	А.П. Градов	Складна в практичному застосуванні, труднощі з підбором експертів, орієнтованих на довготривалий проміжок часу; включає ретроспективу та перспективу підприємства, складні формулювання	Підхід теоретично дає змогу оцінити конкурентний статус підприємства та його перспективи
Матричні методи	«Бостон консалтинг груп», компанія «Мак-Кінзі», І. Ансофф	Матриця БКГ відома бреше результат конкурентної боротьби, не розкриває факторів конкурентоспроможності підприємства; матриця «Мак-Кінзі» складна в застосуванні, ускладнено отримання необхідної інформації, відсутнє однозначне трактування понять «оптимальна стратегія» та «критичний рівень капітальних вкладень»	Матрицю БКГ можна використувати для розподілу фінансів між різними то варними групами; матриця «Мак-Кінзі» теоретично дає змогу уявити конкурентний статус підприємства

Таким чином, проблема управління конкурентоспроможністю підприємства, що визначається рівнем конкурентоспроможності продукції, є дуже актуальною для українських підприємств на сучасному етапі і визначається тим, що:

- зниження конкурентоспроможності продукції є чинником ризику для підприємства;
- вихід з важкого фінансового стану можливий тільки в результаті створення конкурентоспроможного виробництва;
- у бізнес-планах інвестиційних проєктів і планах фінансового оздоровлення підприємств не враховуються питання оцінки конкурентоспроможності продукції і підприємства в цілому;
- цінова політика підприємства повинна базуватися на оцінці конкурентоспроможності виробів, що випускаються.

Разом з тим питання управління конкурентоспроможністю є недостатньо вивченим у вітчизняній літературі і практиці. Це пояснюється значною тривалістю роботи підприємств в умовах відсутності конкуренції. Становище «на межі банкрутства» змушує керівників змінювати орієнтири діяльності. Як інструменти управління повинні виступати ті чи інші фактори конкурентоспроможності продукції залежно від фази життєвого циклу, а також фактори внутрішнього потенціалу підприємства. Конкурентоспроможність підприємства є результатом випуску конкурентоспроможної продукції та послуг у процесі його функціонування як системи. Розглянуті різні підходи до оцінки конкурентоспроможності, кожен з яких має свої переваги і недоліки. Вказані методи досить різні, відрізняються кардинально за своєю сутністю та базою формування показників конкурентоспроможності. Використання їх може бути зручним у різних ситуаціях, залежно від специфіки галузі, до якої відноситься досліджуваний об'єкт. Розглянемо більш детально згадані методи.

Згідно з цією теорією найбільш конкурентоспроможними є ті підприємства, де найкращим чином організована робота всіх підрозділів та служб. На ефективність діяльності кожної служби здійснює вплив багато факторів — ресурсів фірми. Оцінювання ефективності роботи кожного підрозділу передбачає оцінювання ефективності використання цих ресурсів. В основі методу лежить оцінка чотирьох критеріїв конкурентоспроможності.

Загалом алгоритм розрахунку коефіцієнта конкурентоспроможності організації передбачає три поступові етапи.

**Етап 1.** Розрахунок одиничних показників конкурентоспроможності організації (див. табл. 5.4 та переведення показників 1.1-4.2 у відносні величини — (бали). Для переведення цих показників у відносні величини їх порівнюють з базовими показниками. Базовими показниками можуть бути: середньогалузеві показники; показники конкуруючої організації або організації — лідера на ринку; ретроспективні показники підприємства.

Для 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, приведеними вище.

**Етап 3.** Розрахунок коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства.

Таке оцінювання конкурентоспроможності охоплює всі найважливіші оцінки господарської діяльності підприємства, виключає дублювання окремих показників, дозволяє швидко та ефективно отримати картину стану підприємства на галузевому ринку. Необхідні для розрахунку показники представлені в табл. 4.

**Таблиця 4**

**Критерії та показники конкурентоспроможності організації**

Показники конкурентоспроможності	Характеристика	Порядок розрахунку / позитивна тенденція
<b>1. Критерій ефективності виробничої діяльності підприємства (ЕВ)</b>		
1.1. Рівень витрат (РВ)	Відображає ефективність витрат при випуску продукції	$РВ = \Phi. 2 \text{ Р. } 040 / \Phi. 2 \text{ Р. } 035$ (зниження)
1.2. Фондовіддача (Ф)	Характеризує ефективність використання основних виробничих фондів	$\Phi = \Phi. 2 \text{ Р. } 035 / \Phi. 1 \text{ Р. } 030 (\Gamma. 3 + \Gamma. 4) \times 0,5$ (збільшення)
1.3. Рентабельність товару (РТ)	Характеризує ступінь прибутковості товару	$РТ = \Phi. 2 \text{ Р. } 050 \times 100\% / \Phi. 2 \text{ Р. } 040$ (збільшення)
1.4. Продуктивність праці (ПП)	Відображає ступінь організації виробництва та використання робочої сили	$ПП = \Phi. 2 \text{ Р. } 035 / \text{СЧР}$ (збільшення)
<b>2. Критерій фінансового стану підприємства (ФС)</b>		
2.1. Коефіцієнт автономії (КА)	Характеризує незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування	$КА = \text{Р. } 380 / \text{Р. } 640 > 0,5$
2.2. Коефіцієнт покриття (КП)	Відображає здатність підприємства виконувати свої фінансові зобов'язання та вимірює ймовірність банкрутства	$КП = \text{Р. } 260 / \text{Р. } 620$ >2
2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (КЛ)	Характеризує негайну готовність підприємства погасити поточні зобов'язання	$КЛ = (\text{Р. } 220 + \text{Р. } 230 + \text{Р. } 240) / \text{Р. } 620$ >0,2
2.4. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів (КО)	Характеризує швидкість обороту всіх оборотних активів і дозволяє проаналізувати можливість вивільнення їх з господарської діяльності	$КО = \Phi. 2 \text{ Р. } 035 / \Phi. 1 \text{ Р. } 260 (\Gamma. 3 + \Gamma. 4) \times 0,5$ (збільшення)
<b>2. Критерій ефективності організації збуту товару (ЕЗ)</b>		
3.1. Рентабельність продажу продукції (РП)	Характеризує ступінь прибутковості роботи підприємства на ринку, правильність встановлення ціни	$РП = \Phi. 2 \text{ Р. } 220 \times 100\% / \Phi. 2 \text{ Р. } 035$ (збільшення)
3.2. Коефіцієнт затовареності готовою продукцією (КЗ)	Відображає ступінь затовареності готовою продукцією. Зростання показника свідчить про зниження попиту	$КЗ = \Phi. 1 \text{ Р. } 130 - \Phi. 2 \text{ Р. } 035 / \Phi. 2 \text{ Р. } 035$ (зменшення)
3.3. Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей (КВ)	Показує ділову активність підприємства, ефективність роботи служби збуту	$КВ = \Phi. 1 \text{ Р. } 130 / \text{Виробнича потужність}$
3.4. Коефіцієнт ефективності реклами (КР)	Показує економічну ефективність реклами та засобів стимулювання збуту	$КР = \Phi. 2 \text{ Р. } 80 / \Phi. 2 \text{ Р. } 100 (\Gamma. 3 - \Gamma. 4)$ (збільшення)

<b>4. Критерій конкурентоспроможності товару (КТ)</b>		
4.1. Якість товару	Характеризує здатність товару задовольняти потреби відповідної до його призначення	Комплексний метод оцінювання (збільшення)
4.2. Ціна товару		(збільшення)

У зв'язку з тим, що кожний з цих показників має різний 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:

$$\text{ККО} = 0,15\text{ЕВ} + 0,29\text{ФС} + 0,23\text{ЕЗ} + 0,33\text{КТ},$$

де ККО - коефіцієнт конкурентоспроможності організації;

ЕВ — значення критерію ефективності виробничої діяльності організації;

ФС — значення критерію фінансового стану підприємства;

ЕЗ — значення критерію ефективності організації збуту товару; КТ — значення критерію конкурентоспроможності товару.

Усі вказані критерії відповідно можуть бути розраховані так:

$$\text{ЕП} = 0,31\text{РВ} + 0,19\text{Ф} + 0,4\text{РТ} + 0,1\text{ПП},$$

де РВ — показник рівня витрат виробництва на одиницю продукції; Ф — показник фондівддачі;

РТ — показник рентабельності товару;

ПП — показник продуктивності праці.

$$\text{ФС} = 0,29\text{КА} + 0,2\text{КП} + 0,36\text{КЛ} + 0,15\text{КО},$$

де КА — коефіцієнт автономії організації;

КП — коефіцієнт покриття організації;

КЛ — коефіцієнт абсолютної ліквідності;

КО — коефіцієнт обертання оборотних коштів.

$$\text{ЕЗ} = 0,37\text{РП} + 0,29\text{КЗ} + 0,21\text{КВ} + 0,14\text{КР},$$

де РП — рентабельність продажу продукції ;

КЗ — коефіцієнт затовареності готовою продукцією;

КВ — коефіцієнт завантаження виробничих потужностей;

КР — коефіцієнт ефективності реклами.

Розглянутий метод має явні переваги. Він зручний 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.

### **3. Оцінювання конкурентоспроможності організації на основі визначення конкурентоспроможності товару**

**Конкурентоспроможність окремого товару (послуги)** визначається як його перевага порівняно з яким-небудь іншим товаром (аналогічним за призначенням чи його замінником) при вирішенні потенційним покупцем його проблем. Тобто це ступінь відповідності товару на певний момент вимогам цільових груп споживачів або обраного ринку за найважливішими



характеристиками: технічними, економічними, екологічними тощо.

Потрібно розрізняти параметри та показники конкурентоспроможності. **Параметри конкурентоспроможності** — це найчастіше кількісні характеристики властивостей товару, які враховують галузеві особливості оцінки його конкурентоспроможності. Розрізняють окремі групи параметрів конкурентоспроможності: технічні, економічні, нормативні (рис.3).

**Технічні параметри** є характеристикою технічних і фізичних властивостей товару, що визначають особливості галузі та способ

и його використання, а також функції, які виконує товар у процесі його використання. Технічні параметри поділяються на параметри призначення, ергономічні та естетичні.

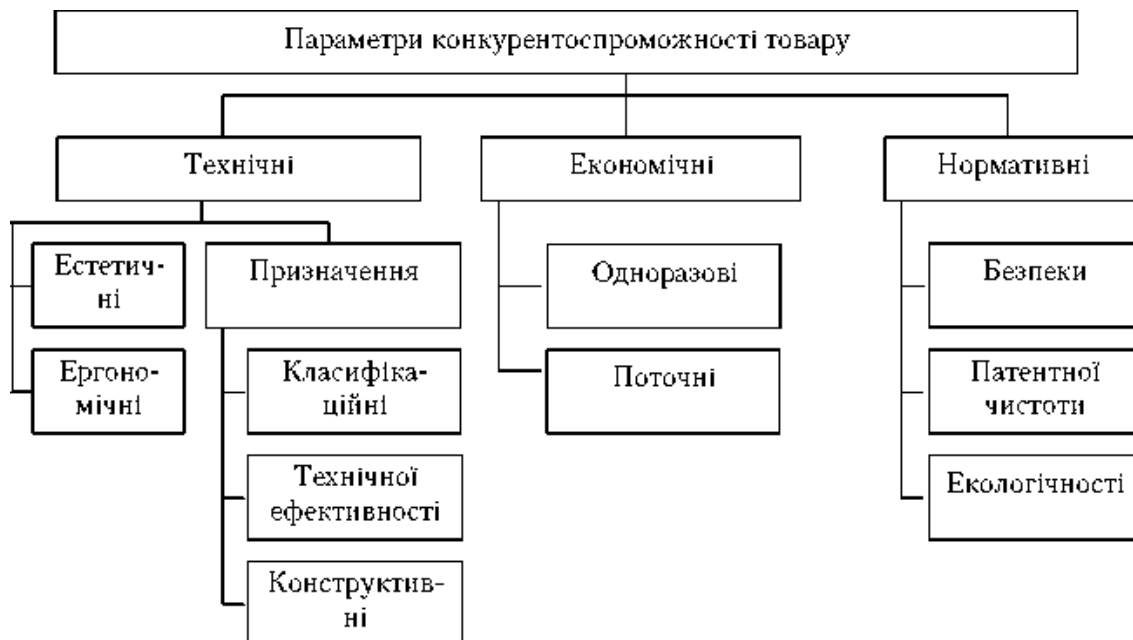


Рис. 3. Параметри конкурентоспроможності товару

Параметри призначення характеризують сфери використання продукції та функції, котрі вона покликана виконувати. За ними можна судити про корисний ефект, що досягається за допомогою використання певної продукції в конкретних умовах споживання.

Параметри призначення можна розподілити на:

- >класифікаційні параметри, що характеризують належність продукції до певного класу і використовуються для оцінювання лише на етапі вибору сфери застосування продукції та товарів-конкурентів, вони є базою для подальшого аналізу і в подальших розрахунках участі не беруть (наприклад, пасажиромісткість, швидкість обертання);

- >параметри технічної ефективності, що характеризують прогресивність технічних рішень і використовуються при розробці та виготовленні продукції (продуктивність станка, точність та швидкість роботи вимірювальних приладів);

- >конструктивні параметри, що характеризують основні проектно-конструкторські рішення (склад виробу, його структура, розміри, маса).

**Ергономічні параметри** змальовують продукцію з точки зору її відповідності властивостям людського організму при виконанні трудових операцій або споживанні (гігієнічні, антропометричні, фізіологічні властивості людини, що проявляються у виробничих та життєвих процесах).

**Естетичні параметри** характеризують інформаційну виразність (раціональність форми, цілісність композиції, досконалість виробничого виконання продукції та стабільність товарного вигляду).

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

**Одноразові витрати** являють собою витрати на придбання продукції (ціна продукції), транспортування, митні тарифи та витрати, витрати на наладку, пробний запуск, якщо вини не включені в ціну продукції.

**Поточні витрати** включають витрати на оплату праці обслуговувального персоналу, витрати на паливо та електроенергію, додаткові витрати, пов'язані з доставкою, завантаженням та

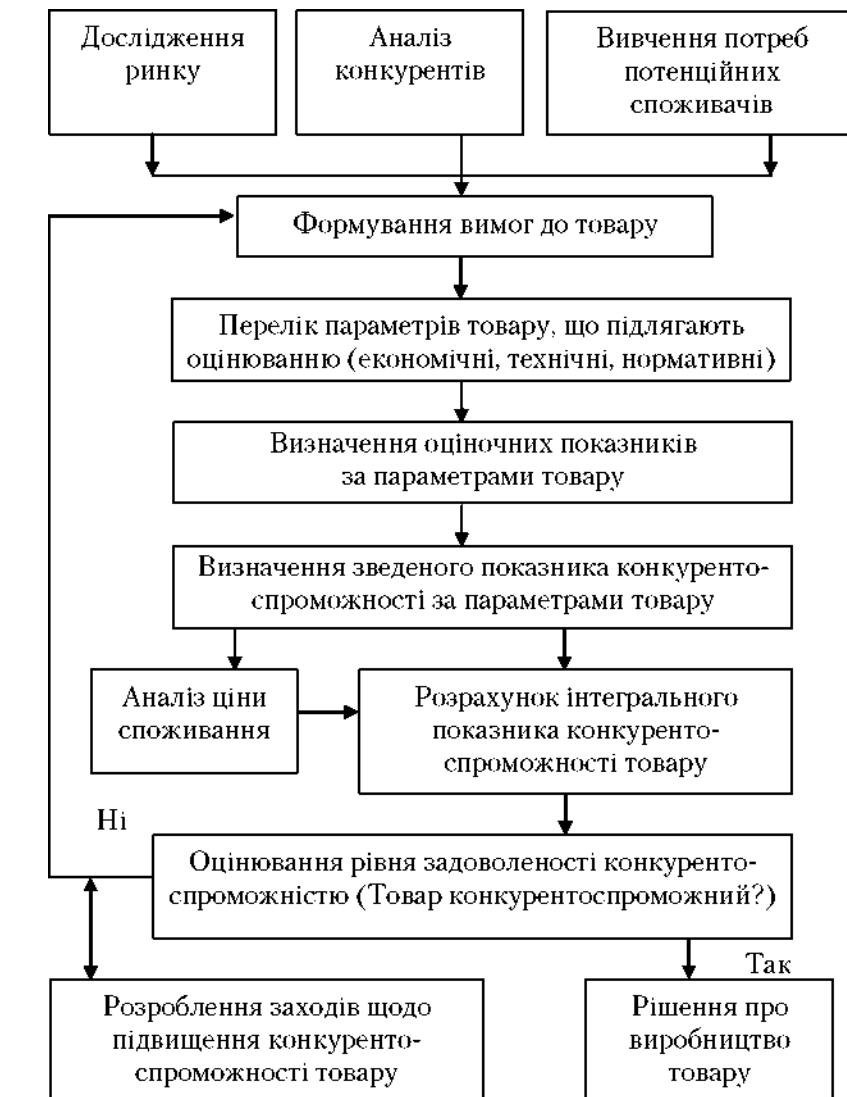
розвантаженням пального, витрати на сировину, основні та допоміжні матеріали, що необхідні для використання продукції, витрати на ремонт, запасні частини та ін.

**Нормативні параметри** визначають відповідність товару встановленим нормам, стандартам і вимогам, що зумовлені законодавством та іншими нормативними документами (параметри патентної чистоти, екологічні параметри, параметри безпеки, за якими для ринку встановлені обов'язкові діючі вимоги міжнародних, національних стандартів, технічних регламентів, норм, законодавства).

**Показники конкурентоспроможності** — це сукупність системних критеріїв кількісного оцінювання рівня конкурентоспроможності товару, які ґрунтуються на параметрах конкурентоспроможності.

Перелік показників конкурентоспроможності залежить від об'єкта досліджень, а також від обраної методики визначення конкурентоспроможності.

Структура оцінювання конкурентоспроможності товару представлена на рис. 4



•Рис. 4. Алгоритм забезпечення конкурентоспроможності товару

Для оцінювання конкурентоспроможності товару використовуються такі методи:

- диференціальний;
- комплексний;
- змішаний.

**Диференціальний метод** ґрунтується на використанні одиничних параметрів продукції, що аналізується, бази порівняння та їх зіставленні. Розрахунок одиничного показника конкурентоспроможності ведеться за формулою:

$$q_i = \frac{P_i}{P_{i0}} * 100\%$$

де  $q_i$  – одиничний параметричний показник конкурентоспроможності за  $i$ -им параметром ( $i = 1, 2, 3, \dots, K$ );

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

$P_{i0}$  = величина  $i$ -го параметра, за якого потреба задовольняється повністю;

$n$  = кількість параметрів.

При оцінюванні за нормативними показниками одиничний показник приймає лише два значення – 1 або 0. При цьому якщо продукція, що аналізується, відповідає обов'язковим нормам та стандартам, показник дорівнює 1, коли ні — 0. При оцінюванні за технічними та економічними параметрами одиничний показник може бути більшим або дорівнювати одиниці, якщо базові значення параметрів установлені нормативно-технічною документацією, спеціальними умовами, замовленнями, договорами.

Якщо за базу оцінювання приймається приклад, розрахунок одиничного показника конкурентоспроможності проводиться за формулами:

$$q_i = \frac{P_i}{P_{i0}} \times 100\%,$$

$$q_i' = \frac{P_{i0}}{P_i} \times 100\%,$$

де  $q_i, q_i'$  – одиничні показники конкурентоспроможності за  $i$ -им технічним параметром.

З останніх двох формул вибирають ту, в якій зростанню одиничного показника відповідає підвищення конкурентоспроможності. Якщо технічні параметри не мають кількісної оцінки, для них використовують експертні методи оцінювання в балах.

За диференціальним методом можна визначити, досягнутий чи ні рівень конкурентоспроможності, за якими показниками він не досягається, які з параметрів найбільше відрізняються від базових. Але цей метод лише констатує факт конкурентоспроможності продукції та наявності в неї недоліків порівняно з товаром-конкурентом. Він не враховує вплив на прихильність покупців при виборі товару вагомості кожного параметра.

**Комплексний метод** заснований на використанні комплексних (групових, інтегральних, узагальнених) показників або зіставленні питомих корисних ефектів продукції, яка аналізується.

Розрахунок групового показника за нормативними показниками проводиться за формулою

$$I_{\text{НП}} = \prod_{i=1}^n q_{ni},$$

де  $I_{\text{НП}}$  – груповий показник конкурентоспроможності за нормативними параметрами;

$q_{ni}$  = одиничний показник конкурентоспроможності по  $i$ -му нормативним параметром.

Груповий показник за технічними параметрами (крім нормативних) розраховується так:

$$I_{\text{ТП}} = \sum_{i=1}^n q_i * a_i$$

де  $I_{\text{ТП}}$  – груповий показник конкурентоспроможності за технічними параметрами;

$a_i$  – вагомість  $i$ -го параметра в загальному наборі з  $n$  технічних параметрів.

Коефіцієнти вагомості показників визначаються експертним шляхом.

Отриманий груповий показник  $I_{\text{ТП}}$  характеризує ступінь відповідності певного товару існуючій потребі за всім спектром технічних параметрів. Чим він вищий, тим повніше задовольняються потреби споживача.

Груповий показник за економічними показниками розраховується на підставі визначення повних витрат споживача на придбання та використання товару.

Повні витрати споживача визначаються так:

$$З = З_с + \sum_{i=1}^T C_i$$

де  $З$  – повні витрати споживача на придбання та використання товару;

$З_с$  – одноразові витрати на придбання продукції;

$C_i$  – середні сумарні витрати на експлуатацію продукції, що відносяться до  $i$ -того року її служби;

$T$  – строк служби;

$i$  – рік

При цьому:

$$C_i = \sum_{j=1}^n C_j,$$

де  $C$  — експлуатаційні витрати за  $j$ -ю статтю;

$n$  – кількість статей експлуатаційних витрат.

Груповий показник за економічними параметрами розраховують за формулою:

$$I_{EP} = \frac{З}{З_0}$$

де  $I_{EP}$  – груповий показник за економічними параметрами;

$З, З_0$  – повні витрати споживача відповідно по продукції, що оцінюється, та прикладу.

Наступним кроком є розрахунок **інтегрального показника** конкурентоспроможності за формулою

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

де  $K$  — інтегральний показник конкурентоспроможності продукції, яка вивчається по відношенню до виробу-прикладу.

Показник  $K$  відображає різницю між продукцією, яка порівнюється в споживчому ефекті, що припадає на одиницю витрат споживача на придбання і використання продукції. Якщо  $K > 1$ , то досліджуваний товар кращий за базу;  $K = 1$  — конкурентоспроможність товарів рівна;  $K < 1$ , товар поступається базовому.

**Змішаний метод** являє собою поєднання диференціального та комплексного методів. При змішаному методі оцінки конкурентоспроможності використовується частина параметрів, розрахованих диференціальним методом та частина параметрів, розрахованих комплексним методом.

Цей метод визначення конкурентоспроможності товару не досконалий, оскільки він не враховує важливість споживчих властивостей товару для покупця. До таких факторів можна віднести:

- 1) ступінь новизни товару;
- 2) символічні фактори, які розглядаються в розрізі суспільних норм (товар надає певного статусу його власнику);
- 3) додаткові фактори, які безпосередньо не належать до продукту (пропозиція послуг, гарантія, встановлення виробу та його монтаж, можливість ремонту і т.д.).

Отже, добросовісна конкуренція спрямована на отримання прибутку не лише за рахунок вдосконалення споживчих якостей продукції, а й шляхом надання якісніших послуг. На Заході вважають, що підвищення рівня конкурентоспроможності можливе, якщо націлити підприємства на:

- > постійне впровадження у виробництво нових, вдосконалених виробів;
- > незмінне скорочення всіх видів витрат на виробництво продукції;
- > підвищення якісних і споживчих характеристик при зниженні цін на товари, які випускаються;
- > використання нової технології;
- > використання нової техніки;
- > розроблення нового дизайну товарів;
- > впровадження нововведень у системі розподілу та збуту.