

Перспективи подальших досліджень

Доцільно детальніше розглянути особливості взаємодії МУІР з іншими підсистемами управління. Дослідити у зазначеній системі фінансове забезпечення інноваційним розвитком, а також особливості МУІР за співпраці із зовнішніми учасниками інноваційного розвитку організації.

1. Ільяшенко С.М. *Концептуальні основи формування організаційно-економічного механізму управління інноваційним розвитком* // *Механізм регулювання економіки*. – 2003. – №1. – С. 50–62.
2. Пампура О.І. *Системний підхід до розробки механізму управління інноваційним процесом*// *Економіка: проблеми теорії та практики*. – 2001. – Вип. 92.
3. Кравченко О.В. *Механізм регулювання інноваційною діяльністю в сучасних умовах* // *Економіка: проблеми теорії та практики*. – 2000. – Вип. 65. – С. 94–98.
4. Ільяшенко С.М. *Проблеми взаємодії суб'єктів процесу інноваційного розвитку* // *Механізм регулювання економіки, економіка природокористування, економіка та організація виробництва*. – 2001. – № 1–2. – С. 83–90.
5. Гліненко Л.К. *Технологія товарних інновацій на пізніх етапах життєвого циклу товару* // *Вісник НУ "Львівська політехніка" "Логістика"*. – 2005. – № 526. – С. 33–39.
6. Краснокутська Н.В. *Інноваційний менеджмент: Навч. посібник*. – К., 2003.
7. Волков О.І., Денисенко М.П., Гречан А.П. *Економіка й організація інноваційної діяльності*. – К., 2005.
8. Кір'ян В.А. *Формування інноваційної моделі підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств з позицій антропосоціального підходу* // *Економіка та держава*. – 2005. – №10. – С. 11–14.

УДК 339+658.012 (477)

Л.С. Лісовська, О.В. Юринець

Національний університет "Львівська політехніка",
кафедра менеджменту організацій

ОЦІНЮВАННЯ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В СИСТЕМІ ЙОГО СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

© Лісовська Л.С., Юринець О.В., 2006

Наведено методичний підхід до оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства, який ґрунтується на використанні якісних та кількісних показників портфеля стратегічних напрямів діяльності підприємства. Достовірність та об'єктивність результатів оцінювання обумовлюють ефективність розроблення та реалізації конкурентної стратегії підприємства.

In clause the methodical approach to estimation of a level of competitiveness of the enterprise is submitted which is based on use of qualitative and quantitative parameters of a portofolio of strategic directions of activity of the enterprise. Reliability and objectivity of results to estimation cause efficiency of development and realization of competitive strategy of the enterprise.

Постановка проблеми

Аналітичною основою розроблення та реалізації конкурентної стратегії підприємства мають бути результати оцінювання конкурентоспроможності підприємства. В основу оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства покладено порівняння сукупності показників конкурентоспроможності оцінюваного підприємства з відповідною базою – сукупністю базових значень показників.

Конкурентоспроможність – це властивість об'єкта, що характеризується ступенем реального чи потенційного задоволення ним конкретної потреби порівняно з аналогічними об'єктами, представленими на цьому ринку. Конкурентоспроможність визначає здатність витримувати конкуренцію порівняно з аналогічними об'єктами на цьому ринку.

Конкурентоспроможність підприємства (КСП) – це відносна характеристика, що виражає відмінності розвитку цього підприємства від розвитку конкурентних підприємств за ступенем задоволення товарами потреб людей і за ефективністю виробничої діяльності. Конкурентоспроможність підприємства характеризує можливості і динаміку його пристосування до умов ринкової конкуренції. КСП залежить від багатьох чинників і тому є поняттям багатоаспектним і комплексним.

Проблема КСП виникає лише в конкурентному середовищі, обов'язковою умовою якого є наявність більше ніж одного продуцента. Оскільки КСП – це відносна характеристика підприємства, що ґрунтується на порівнянні значень показників конкурентоспроможності оцінюваного підприємства із базовими значеннями, то під час управління КСП оперують поняттям “рівень КСП”.

Поняття “конкурентоспроможності підприємства” відображає особливості функціонування підприємства в динамічних умовах ринкового середовища, воно дає змогу оцінити ступінь досягнення, збереження і збільшення конкурентних переваг підприємства. Дослідження показало, що “конкурентоспроможність підприємства” визначається не лише як результат, але й як процес, який можна описати відповідними кількісними параметрами і подати як об'єкт розроблення і реалізації конкурентної стратегії. Рівень КСП визначає його здатність формувати і забезпечувати необхідний рівень конкурентних переваг на зовнішньому ринку. КСП – це відносна характеристика підприємства, що ґрунтується на порівнянні значень показників конкурентоспроможності оцінюваного підприємства із базовими значеннями. Тому в управлінні КСП оперують поняттям “рівень КСП”.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Вітчизняними та зарубіжними науковцями розроблено велику кількість методів оцінювання КСП. Відчутний внесок у вирішення цієї проблеми здійснено у роботах П. Зав'ялова, І. Ансоффа, М. Портера, К. Ендрюса, А. Слоуна. Проте дослідження показало, що сучасні методи оцінювання КСП значно диференціюються як за комплексністю охоплення проблеми, так і за достовірністю й об'єктивністю результатів. Окрім того, в практиці господарювання менеджери часто не ознайомлені із сучасними підходами до визначення кількісного рівня КСП або їм важко ідентифікувати метод за визначеними критеріями.

Дослідження методів оцінювання рівня КСП, розроблених вітчизняними і зарубіжними авторами, дало змогу систематизувати їх за певними класифікаційними ознаками. Так, зокрема, методи групуються за характеристикою оцінювання конкурентоспроможності підприємства [1, с. 5; 2, с. 263], принципом побудови показника [3; 4], способом оцінювання [5, с. 158; 6, с. 314], видами показників оцінювання, критерієм зміни в часі показників конкурентоспроможності підприємства [7, с. 240].

Використання цієї класифікації в практиці господарювання створює передумови обґрунтованого вибору методу оцінювання КСП та підвищує ефективність управління підприємством. Зокрема, в системі стратегічного управління оцінювання КСП є обов'язковим елементом стратегічної діагностики середовища підприємства. Достовірність та об'єктивність результатів оцінювання створюють передумови ідентифікації стратегічних варіантів та визначення критеріїв вибору кращих з них.

Постановка цілей

В основу концепції стратегічного управління покладено передумову застосування циклічного планування за умов постійної та динамічної зміни факторів зовнішнього середовища. Для того, щоб ефективно керувати підприємством у різних несподіваних ситуаціях, які зумовлюють ринкові загрози та можливості, стратегічні рішення необхідно приймати миттєво і незалежно від запланованого циклу. Однією з вагомих ознак системи стратегічного управління на вітчизняному підприємстві є велика увага до визначення та обґрунтування портфеля стратегічних напрямів діяльності, що формуються за показниками існуючих та перспективних потреб однорідних груп споживачів.

Стратегічне визначення напрямів діяльності підприємства визначається виробничим та інноваційним потенціалом. Виділення стратегічних напрямів діяльності ґрунтується на прогнозованих значеннях показників динаміки і потоків ресурсів та продуктів, які забезпечать в середньо- та довготривалому періодах зростання вартості підприємства. Оскільки сьогодні об'єктом стратегіч-

ного аналізу є певне поєднання “продукт— ринок”, діяльність підприємства, її структурування та організаційне впорядкування теж мають підлягати цій логіці [8].

Ефективність процесу розроблення та реалізації конкурентної стратегії підприємства забезпечується об'єктивністю та достовірністю висновків оцінювання рівня його конкурентоспроможності. За результатами досліджень визначальними факторами конкурентоспроможності підприємства визначено конкурентоспроможність продукту підприємства як результату стратегічного напрямку його діяльності, обсягу його збуту. Саме ці чинники, що характеризують підприємство за якісними та кількісними показниками, можна вважати кінцевими і результуючими показниками роботи суб'єкта господарювання, що формують його конкурентоспроможність. Тому ці чинники повинні бути покладені в основу формування підходу до оцінювання КСП.

Виклад основного матеріалу

Конкурентоспроможність підприємства – це його спроможність досягати визначених цілей діяльності на усіх актуальних стратегічних напрямках, що формуються за ознаками однотипності груп наявних та потенційних потреб споживачів, які підприємство задовольняє результатами своєї діяльності, а також технологій, що забезпечують необхідний рівень конкурентних переваг на ринках продуктів та ресурсів.

Для оцінювання рівня конкурентоспроможності різнорідних об'єктів рекомендується використовувати середньозважені геометричні індекси конкурентоспроможності. За формалізації індексу конкурентоспроможності як узагальнюючий рекомендується середньозважений показник, тому що він дає змогу врахувати вагомість різних показників для формування конкурентних переваг підприємства загалом.

Індекс конкурентоспроможності підприємства – це комплексний показник конкурентоспроможності сукупності напрямів діяльності підприємства, що дорівнює середньому зваженому значень показників конкурентоспроможності цих напрямів діяльності.

Індекс КСП можна застосовувати при:

- оцінюванні рівня конкурентоспроможності напрямів діяльності одного підприємства;
- аналізуванні динаміки рівня конкурентоспроможності підприємства за кілька років;
- формуванні стратегічних напрямів діяльності підприємства;
- обґрунтуванні розподілу ресурсів підприємства між його напрямками діяльності тощо.

Індекс рівня КСП розраховується за формулою

$$I_{ксп} = \frac{I_{ксп}^o}{I_{ксп}^б}, \quad (1)$$

де $I_{ксп}^o, I_{ксп}^б$ – індекс конкурентоспроможності відповідно оцінюваного та базового підприємства, безр. вел.

Індекс рівня КСП може набувати значення в інтервалах $(0; 1) \cup [1; \infty)$. Якщо $I_{ксп} \geq 1$, підприємство вважається конкурентоспроможним, при $I_{ксп} < 1$ – підприємство неконкурентоспроможне щодо вибраного аналога.

Індекс КСП визначається:

$$I_{ксп} = \sum_{m=1}^M q_m^{\alpha_m} \times k_m \times k_s, \quad (2)$$

де M – кількість стратегічних напрямів діяльності підприємства; q_m – комплексний показник конкурентоспроможності продукту-результату m -го напрямку діяльності підприємства, бали/грн.; α_m – відносний обсяг збуту підприємством продукту – результату m -го напрямку діяльності підприємства (коефіцієнт вагомості), безр. вел; k_m – коефіцієнт торгової марки підприємства, безр. вел.; k_s – коефіцієнт сертифікації, безр. вел.

Аналізуючи співвідношення (2), можна зауважити, що необхідний рівень КСП досягається через управління або конкурентоспроможність продукту або обсягу його збуту, або через забезпечення двох факторів разом.

Відносний обсяг збуту підприємством харчового продукту-результату m -го напрямку діяльності підприємства в роботі пропонується розраховувати за формулою:

$$\alpha_m = \left(C_m / \sum_{m=1}^M C_m \right) \times k_{\text{дин.}m} \quad (3)$$

за умови

$$\sum_{m=1}^M \alpha_m = 1, \alpha_m \geq 0; \quad (4)$$

$$k_{\text{дин.}m} = \sqrt[t]{\frac{\alpha_m^T}{\alpha_m^{(T-t)}}}, \quad (5)$$

де C_m – обсяг збуту продукту-результату m -го напрямку діяльності підприємства, грн.; $k_{\text{дин.}m}$ – середній коефіцієнт зростання рівня показника обсягу збуту m -го напрямку діяльності підприємства, безр. вел.; T – часовий проміжок між досліджуваними конкретними значеннями динамічного ряду, роки; t – конкретний період оцінювання, рік.

Комплексний показник конкурентоспроможності продукту-результату m -го напрямку діяльності підприємства можна розраховувати за формулою

$$q_m = \frac{\Pi_{\text{як}}}{\Pi_{\text{цін}}}, \quad (6)$$

де $\Pi_{\text{як}}$ – показник якості продукту, бали; $\Pi_{\text{цін}}$ – показник ціни продукту, грн.

Відомість та популярність торгових марок стратегічних напрямів діяльності підприємства зараховують до його стратегічних активів, що визначають рівень конкурентних переваг підприємства загалом. Результати оцінювання популярності торгових марок виробників консервованих огірків та помідорів, здійсненого експертами ринку харчових продуктів України, показано на рис. 1 та 2.

Показник торгової марки підприємства (k_{tm}) в роботі пропонується визначати шляхом нормування рейтингів торгових марок, що відібрані для оцінювання і порівняння, за розмахом їх варіації за формулою

$$k_{tm} = (R_{tm \max} - r) / (R_{tm \max} - R_{tm \min}), \quad (7)$$

де r – рейтинг торгової марки оцінюваного підприємства, безр. вел.; $R_{tm \max}$, $R_{tm \min}$ – відповідно максимальний і мінімальний рейтинги торгової марки підприємств, безр. вел.; $R_{tm \min}$ має підприємство з найвищим рейтингом серед оцінюваних підприємств:

$$R_{tm \min} \leq r \leq R_{tm \max}. \quad (8)$$

Якщо рейтинги торгової марки подаються у вигляді їхніх місць від 1 (найкращий) до $R_{tm \max} = R_{tm \text{зар}}$, де $R_{tm \text{зар}}$ – загальна кількість торгових марок, що оцінювалися, то формула може бути подана у такому вигляді:

$$k_{tm} = \frac{(R_{tm \text{змз}} - r) / (R_{tm \text{змз}} - 1)}{r \in 1; R_{tm \text{змз}}}. \quad (9)$$

Сертифікація систем якості є важливим фактором конкурентоспроможності підприємства. Для визначення показника сертифікації слід враховувати лише вимоги тих стандартів, що відібрані суб'єктом оцінювання, або ті, що виконуються на цільовому ринку. Доцільно вимоги стандартів та відповідно оцінки відповідності поділити на три групи елементів: особливо важливі, основні, допоміжні.

Розрахунок показника сертифікації в Україні або за кордоном (k_s) можна здійснювати за формулою

$$k_s = \sum_{i=1}^3 \frac{m_i N_i}{N_{zi}}, \quad (10)$$

де m_i – коефіцієнт вагомості i -ої групи елементів сертифікації, безрозмірні величини; N_i – кількість складових частин в i -ій групі елементів сертифікації, які виконують вимоги міжнародних та національних стандартів в Україні або країнах прогнозованого експорту, од.; N_{zi} – загальна кількість міжнародних та національних стандартів в i -ій групі.

За цією формулою визначається окремо показник добровільної сертифікації в Україні і показник добровільної сертифікації в країнах прогнозованого експорту.

Індекс якості продукту може бути розрахований як середньозважений геометричний індекс за формулою

$$I_{\text{як}} = \frac{1}{m} \prod_{j=1}^n x_j^{\beta_j}, \quad (11)$$

де x_j – відносний одиничний показник якості продукту, бали; β_j – коефіцієнт вагомості j -ого показника якості продукту, безр. вел;

$$\sum_{j=1}^n \beta_j = 1, \quad \beta_j \geq 0, \quad (12)$$

де m – кількість асортиментних груп продукту.

Якість продукту – це сукупність певних властивостей. Вибір та обґрунтування властивостей, що характеризують якість продукту та формування методів визначення значень вибраних показників, обумовлюють рівень достовірності та об'єктивності оцінювання.

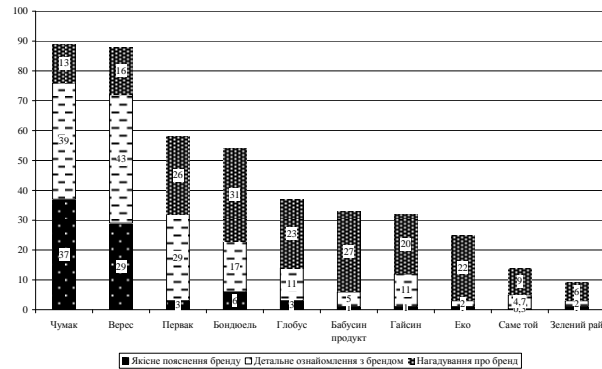


Рис. 1. Результати експертного оцінювання популярності торгових марок виробників консервованих огірків (%)

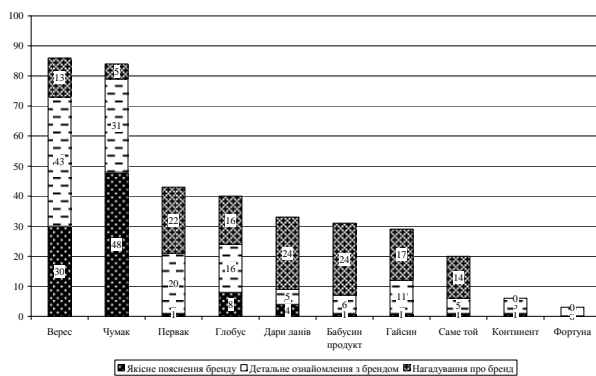


Рис. 2. Результати експертного оцінювання популярності торгових марок виробників консервованих помідорів (%)

Рівень якості продукту можна розглядати, як векторну величину, компоненти якої відображають деякі оцінювані властивості продукту. Значення показників залежать від багатьох чинників (сировини, технологічного процесу тощо), тому їх можна розглядати як випадкові змінні з імовірнісними інтервалами зміни (max-min). Тоді $X(l_1, l_2, \dots, l_n)$ – вектор, компонентами якого $l_j (j = 1, n)$ є вимірювані властивості. l_j може знаходитися в інтервалі $[a_j; b_j]$, граничні значення яких відомі.

Оскільки вимірювані властивості показників якості продукту мають різні одиниці виміру, доцільно виконати нормування за допомогою одного з перетворень:

$$x_j^n = \frac{b_j - l_j}{b_j - a_j} \quad \text{або} \quad x_j^n = \frac{a_j - l_j}{a_j - b_j}. \quad (13)$$

Таке перетворення дасть змогу привести усі величини до інтервалу $[0; 1]$.

Враховуючи, що в кожному стратегічному напрямі діяльності можлива різна кількість асортиментних груп, а для порівняння результатів оцінювання необхідна єдина величина вимірю-

вання, то вводиться показник $1/m$. В такому разі величина $P_{як}$ являє собою лінійну комбінацію нормованих значень x_j і $P_{як}$ буде задовольняти умові

$$0 \leq P_{як} \leq 1. \quad (14)$$

Методом, який буде використовуватись для визначення коефіцієнтів вагомості одиничних показників якості продукту, вибрано експертизу.

Для уникнення або послаблення впливу суб'єктивних чинників доцільно використовувати модифікований підхід, що ґрунтується на застосуванні інформації про взаємозв'язок оцінюваних показників між собою. Цей підхід до проведення експертизи передбачає, що найважливішим є той показник, який має найбільшу кількість зв'язків з іншими показниками.

Суть методу полягає ось у чому.

Процес розрахунку коефіцієнтів вагомості включає складення таблиці, що має $n + m$ стовпців та n рядків, де n – кількість врахованих в харчовому продукті одиничних показників якості; m – це кількість сегментів ринку, де представлено продукт, і на яких споживачі мають диференційовані вимоги до якості продукту.

У сформованій в такий спосіб таблиці по рядках розміщують оцінювані одиничні показники якості продукції, якщо між показниками існує зв'язок, то на перетині стовпця i і рядка j слід проставити одиницю, і нуль – якщо зв'язку немає. Так формується початкова таблиця зв'язку показників. Далі сумується кількість проставлених в рядках одиниць, отже, залежно від цієї кількості одиниць можна визначити значущість показника. Одержана сума рядка відноситься до величини всієї суми як результат додавання всіх сум. Загальна значущість коефіцієнтів повинна дорівнювати одиниці, а кожний з коефіцієнтів – $0 < Y_i \leq 1$.

Такий метод розрахунку вагомості коефіцієнтів одиничних показників дає змогу врахувати вимоги споживачів за окремими властивостями продукту.

За умов неповного інформаційного забезпечення, коли взаємозв'язки властивостей продукту недостатньо досліджені, експертні оцінки можуть викликати недовіру. В таких випадках доцільно розглянути експертні і статистичні оцінки залежностей між одиничними показниками якості. Такий підхід до оцінювання коефіцієнтів вагомості можна вважати більш об'єктивним, ніж традиційна експертиза, оскільки висновки роблять на основі аналізу інформації про взаємозв'язки статистичних показників.

Висновки

Розроблені методичні рекомендації щодо визначення показника рівня конкурентоспроможності підприємства ґрунтуються на використанні індексу конкурентоспроможності підприємства, відмінність якого полягає у врахуванні якісних та кількісних показників стратегічних напрямів діяльності підприємства, що дає змогу підвищити достовірність та об'єктивність результатів такого оцінювання.

Перспективи подальших досліджень

Обґрунтування відбору базових значень та встановлення критеріїв їх вибору. Критерії вибору бази порівняння повинні зумовлюватися цілями оцінювання рівня КСП та визначатися її суб'єктом. Саме формування системи критеріїв повинно стати предметом подальших досліджень в сфері оцінювання КСП.

Оцінювання рівня КСП передбачає порівняння сукупності показників конкурентоспроможності оцінюваного підприємства з відповідною базою – сукупністю базових значень показників.

Встановлення номенклатури показників конкурентоспроможності бази порівняння слід узгоджувати з номенклатурою показників конкурентоспроможності оцінюваного підприємства. Методи визначення значень цих показників КСП та одиниці їх виміру для базового та оцінюваного підприємства повинні бути однаковими. Від вибору бази порівняння значною мірою залежать результат оцінювання рівня КСП та рішення, які приймаються на цій основі.

1. *Кремнев Г.Р. Управление производительностью и качеством: 17 модульная программа для менеджеров “Управление развитием организации”. Модуль 5. – М., 2000.* 2 *Кох Р. Стратегия. Как*

создать и использовать эффективную стратегию? 2-е изд. – СПб., 2003. 3. Методы оценки конкурентоспособности товара, <http://Compet. by. ru/com/com-7. htm>. 4. Портер Майкл Е. Стратегия конкуренции. Методика аналізу галузей діяльності конкурентів / Пер. з англ. А. Олійника та Г. Скільського. – К., 1997. 5. Фатхутдинов Р.А. Система менеджмента. – М., 1997. 6. Голубков Е.П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика. 2-е изд., перераб. и доп. – М., 2000. 7. Савинов Ю.А. Как продать ваш товар на внешнем рынке?: Справочник. – М., 1990. 8. Наливайко А. Еволюція теорії стратегії підприємства // Економіка України. – 2002. – № 3. – С. 24–30.

УДК 338.658.82

Й.М. Петрович, А.В. Дубодєлова

Національний університет “Львівська політехніка”,
кафедра менеджменту організацій

МАРКЕТИНГОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ

© Петрович Й.М., Дубодєлова А.В., 2006

Проаналізовано еволюцію маркетингу в зарубіжних компаніях і виявлено сучасні тенденції його розвитку та окреслено пріоритетні напрями адаптації іноземного досвіду на вітчизняних підприємствах. Оцінено практику застосування мікс-маркетингу і виконано дослідження змін, що відбуваються в маркетинговому середовищі вітчизняних підприємств.

The evolution of marketing in the foreign companies is analysed, the modern lines of its development are revealed and the priority directions of adaptation of foreign experience at the domestic enterprises are allocated. The practice of application of marketing - mics is appreciated and the research of changes is executed which occur in marketing environment of the domestic enterprises.

Постановка проблеми

В останні роки на вітчизняних підприємствах зростає увага до інтенсивного застосування інструментарію маркетингу в системі менеджменту, що викликано швидкими змінами факторів зовнішнього та внутрішнього маркетингового середовища. Однак сучасна вітчизняна практика маркетингової діяльності орієнтована на традиційні схеми пасивного маркетингу як комбінації чотирьох базових напрямів (4Р). Зарубіжні компанії переосмислюють роль маркетингу в системі менеджменту та здійснюють перехід до культури, орієнтованої на ринок, через активізацію стратегічної та операційної маркетингової діяльності.

Результати дослідження тенденцій розвитку активного маркетингу та оцінювання практичного досвіду можуть виступати як індикатори конкурентоспроможності й ринкової орієнтації вітчизняних підприємств. Усе вищезазначене актуалізує тематику цього дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

У зарубіжних джерелах [1, 2, 8, 9, 15, 18, 19] висувається концепція ринкової орієнтації підприємств, що пов'язано з трьома геополітичними факторами: лібералізацією ринків унаслідок хвилі приватизації; процесом Європейської економічної інтеграції; переходом східних країн до системи ринкових відносин. У новому середовищі для динамічного розвитку підприємство, на думку дослідників, повинно використовувати надійний інструментарій активного маркетингу з метою діагностики поточного стану бізнесу та вибору курсу подальшого функціонування.

Вітчизняні публікації [3, 4, 5] висвітлюють результати аналізу практичного досвіду маркетингової діяльності, тенденції розвитку [6, 10, 14, 17] та причини, що викликають необхідність