

УДК 338.409.3

МОНІТОРИНГ І КОНТРОЛЬ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В ПЕРЕХІДНИЙ ПЕРІОД ДО РИНКУ

© Петрович Й.М., Семенів О.М., Кіт А.Ф., 2000

ДУ “Львівська політехніка“

Розглядаються проблеми та зміст динамічної оцінки стану конкурентоспроможності підприємства, виявлення необхідності проведення заходів з її підтримки як в умовах загальної кризи економіки, так і при зниженні попиту на продукцію конкретного підприємства.

The problems and contents of a dynamic evaluation of a condition competitiveness of the enterprise, revealing of necessity of realization of measures from its support as in conditions of common crisis of economy, and for want of decrease(reduction) of demand on production of the concrete enterprise are considered.

У ринкових умовах господарювання забезпечення конкурентоспроможності об'єктів вважається головною метою системи менеджменту. Тому змісту процесу забезпечення конкурентоспроможності, методам оцінки, управлінню підвищенням її рівня приділяється багато уваги, як в літературі, так і в практиці бізнесу. Стосовно таких об'єктів, як продукція чи виконувані послуги, поняття “конкурентоспроможність” детально сформульовано і найчастіше стандартизовано процес її визначення відносно конкретного ринку або певної групи споживачів. Поняття конкурентоспроможності інших об'єктів, таких як нормативні акти, науково-методичні документи, технологія, виробництво, інфраструктура, комунікації, організація (підприємство, установа) загалом, то вони і міжнародними стандартами ISO 9000, і стандартами України розкриті частково. Але якраз конкурентоспроможність всієї сукупності об'єктів, зокрема виробу, методи роботи на зовнішньому і внутрішньому ринку тощо визначають конкурентоспроможність підприємства загалом. Це особливо важливо для підприємств України, котрі переважно виробляли велику номенклатуру продукції, частина якої часто була цілком конкурентоспроможною. Однак підприємства не зуміли втриматись на ринках і сьогодні перебувають у кризовому стані. Тому вирішення проблем вимірювання рівня конкурентоспроможності всіх об'єктів, оцінка та визначення вагомості їх впливу на конкурентоспроможність підприємства, його положення на ринку мають велике методичне та прикладне значення.

Наше зацікавлення у даному випадку викликає вивчення можливості спостереження за станом конкурентоспроможності підприємства загалом для своєчасного вжиття заходів керівництвом з її підтримки на належному рівні. Як зазначалося вище, спостереження повинно забезпечити комплексну оцінку рівня всіх об'єктів, інтегрована дія яких визначає рівень конкурентоспроможності організації. Для цього можна описати кожний об'єкт, який впливає на конкурентоспроможність підприємства, певними показниками, встановити їх нормативне значення для даних обставин, яке слугуватиме базою для порівняння і оцінки сьогоdnішнього стану конкурентоспроможності об'єкта загалом.

Однак такий підхід вимагає великих зусиль і не гарантує отримання однозначної інтегрованої оцінки ситуації тому, що погіршення, наприклад, показників збутової діяльності не обов'язково означатиме зниження конкурентоспроможності продукції, а може свідчити про недоліки в організації роботи служби маркетингу і збуту. Тому потрібний такий підхід до контролю конкурентоспроможності, який гарантував би об'єктивну загальну інтегровану оцінку становища підприємства на ринку та диференційовану оцінку стану найважливіших факторів і напрямків діяльності і показував зміну їх результатів у часі та давав можливість прогнозувати перспективу.

Для дослідження проблем зміни можливостей підприємства на ринку та впровадження моніторингу його стану загалом і окремих факторів розглянемо зміст поняття “конкурентоспроможність організації”.

Найчастіше під конкурентоспроможністю організації розуміють її здатність приносити прибуток на вкладений капітал протягом певного періоду не нижче від заданої або середньостатистичної величини, за яку найчастіше приймають облікову ставку банку на кредит. Отже, конкурентоспроможність організації зводиться до її здатності функціонувати ефективно. Виходячи з такого визначення, більшість підприємств України можна вважати неконкурентоспроможними, хоч об'єктивний аналіз їх конкурентних можливостей може свідчити про протилежне. Тому хоч таке трактування конкурентоспроможності відбиває важливий аспект діяльності організації, проте воно є недостатнім.

Конкурентоспроможне підприємство повинно, на наш погляд, виробляти продукцію, яка витримує конкуренцію з аналогічними об'єктами на даному ринку, приносити прибуток на вкладений капітал не нижче заданого або середньогалузевого рівня, підтримувати інновації і процес оновлення своїх структурних складових для забезпечення конкурентних переваг і потрібного для конкуренції рівня всіх об'єктів діяльності. До даного визначення потрібно зробити таке зауваження: в умовах глобалізації економіки гарантовано конкурентоспроможним вважається підприємство, здатне конкурувати на світовому ринку. Крім того, треба також визначити зміст поняття “підтримки інновацій” для точнішої оцінки вагомості впливу цього фактора на конкурентоспроможність підприємства.

В умовах розвинутого, насиченого товарами ринку роль інноваційного процесу різко зростає, тому що лише своєчасне оновлення виробничого апарату, технології, системи управління, ринкової політики яке покращує і здешевлює продукцію, приносить конкурентну перевагу, приводить до збільшення обсягу продажів, забезпечує конкурентоспроможність підприємства. Для повнішого визначення змісту поняття “підтримка інновацій” проведемо їх класифікацію. На нашу думку, з погляду забезпечення конкурентоспроможності підприємства всі інновації слід класифікувати за такими основними групами:

1. *Продуктові інновації* – інновації продукції, послуг, розширення їх асортименту і виконуваних функцій;
2. *Соціально-економічні інновації* – інновації в ринках, поведінці покупців, системі оподаткування, преференціях, інновації в поведінці працівників, та стратегії їх підготовки;

3. *Управлінські інновації* – інновації в технології управління, організаційних структурах, функціях і методах менеджменту, в техніці управління, організації виробництва і збуту (сюди ж входить і зниження витрат як логічний наслідок впровадження управлінських інновацій).

Сучасний етап розвитку продуктивних сил характеризується визначальною роллю технології в забезпеченні конкурентоспроможності. Тому продуктові інновації розглядаються як результат застосування технології відповідного рівня, без врахування поточного оновлення окремих часткових процесів. Для сучасної технології характерний перехід до цілісних технологічно-економічних систем високої ефективності, які охоплюють виробничий процес від першої до останньої операції і оснащені прогресивними технологічними засобами. Лише такі цілісні технологічно-економічні комплекси можуть гарантувати стабільність рівня тих параметрів і характеристик продукції, які забезпечують її конкурентоспроможність. Зміни можливостей таких технологічних комплексів, які приводять до підвищення параметрів конкурентоспроможності продукції, переважно, вимагають значних коштів і тривалого часу. Звичайно вони здійснюються за окремими проектами. Їх вплив на параметри конкурентоспроможності виробів детально обґрунтовується та розраховується в цих проектах, після впровадження яких досліджується відповідність фактичних результатів. Тому вважається, що зміни в цій ділянці стосуються дослідження проблем створення конкурентного потенціалу організації і його використання. Щодо фактичних результатів впливу цих змін на параметри виробів та економічні показники функціонування організації, то вони підлягають диференційованому моніторингу.

Моніторинг вдосконалених тактико-експлуатаційних параметрів виробів повинен виявити характер їх сприйняття споживачами та зв'язок з динамікою обсягу продажів і прибутковістю. Визначення того, чого чекають від товару споживачі і які наслідки задоволення їх потреб, має життєво важливе значення для підприємств, що породжує потребу в методиках вимірювання впливу зміни характеристик товару на його споживчу цінність. Вважається, що як теоретичну основу методик вимірювання найдоцільніше використати модель Кано. За її допомогою можна класифікувати різні групи характеристик для кожного товару, а також отримати відповіді на такі запитання:

1. Які властивості товар повинен мати обов'язково?
2. Які характеристики найпривабливіші для покупця?
3. Які показники потрібно точно дозувати, зіставляючи витрати на їх досягнення з ефектами від них?
4. До яких параметрів або характеристик споживачі байдужі?
5. Чи потрібно робити товар різних модифікацій для різних споживачів?

Отже, вдало підібрана система параметрів виробів для моніторингу, деталізована методика збору та обробки інформації дозволяють виробити обґрунтовані заходи з оцінки стану та підвищення рівня їх конкурентоспроможності. Моніторинг конкурентоспроможності виробів як функція розвитку і вдосконалення їх передбачає:

– збирання інформації про процеси, які відбуваються як у сфері основного застосування і обслуговуючій діяльності, так і у сфері неформальних відносин;

- порівняння даних з прийнятими нормами, правилами і стандартами для параметрів з правовим регулюванням їх величини та з кращими досягненнями конкурентів або гіпотетично привабливими самочинно вибраними значеннями для інших характеристик;
 - дослідження отриманої інформації відносно ступеня та вагомості впливу на характеристики товару, механізмів зміни;
- діагностика стану за результатами дослідження отриманої інформації.

У системі моніторингу виробів можуть бути наявними набори рекомендаційних рішень, пропозицій, заходів з посилення або зменшення впливу тих чи інших факторів. Механізм регулювання, тобто розробки і реалізації заходів з покращання стану виходить за рамки моніторингу і належить до системи контролінгу.

Найважливішим станом організації, у якому проводиться моніторинг конкурентоспроможності, є спостереження за її діяльністю в нормальних обставинах. Особливим випадком моніторингу стану організації можна вважати спостереження за її діяльністю в кризових умовах (депресія, фінансова паніка, політичні конфлікти і т.д.), що буде розглянуто пізніше. До складу моніторингу в нормальних умовах входить контроль ефективності роботи організації та її підрозділів, реалізації як оперативних, так і стратегічних цілей, зміни офіційних і неофіційних параметрів і характеристик системи, таких як науково-технічний потенціал, виробничий потенціал, структура і асортимент продукції тощо. Серед показників, які підлягають моніторингу, повинні бути також показники, які характеризують загальний фінансово-господарський стан. До таких показників належать ті із них, моніторинг яких повинен не допустити вирішення стану неплатоспроможності, зниження продуктивності функціонування, згорання виробничих і збутових можливостей, втрату підприємством своїх позицій на ринку. Вважається, що фінансовий стан підприємства на даний момент часу і навіть в короткотермінових періодах не може надійно характеризувати його конкурентоспроможність, однак фінансова стабільність діяльності протягом тривалого часу, на наш погляд, є хоч і побічним, але вагомим доказом його конкурентоспроможності. Прямим доказом конкурентоспроможності підприємства фінансові показники не можуть вважатися у зв'язку з існуванням економічного механізму кумулятивної нерівноваги Вікселя, який стосується дії механізмів грошової рівноваги, а також економічних механізмів акселерації. В умовах глобалізації економіки дотримання рівноваги попиту і пропозиції, грошової рівноваги становлять дедалі більші проблеми, наслідки вирішення яких часто є важко прогнозованими (як, наприклад, наслідки фінансової кризи 1998 р.). Тому, на наш погляд, тільки наявність безперечних конкурентних переваг, які можуть бути надійно захищені в кожній конкурентній ситуації є гарантією конкурентоспроможності підприємства.

Конкурентна перевага може бути зовнішньою, якщо вона становить цінність для покупця за рахунок підвищення ефективності використання або скорочення витрат на придбання і експлуатацію виробу, або внутрішньою, якщо вона базується на перевазі підприємства у можливостях виробництва і управління, які дозволяють виготовити продукцію відповідної якості і низької собівартості.

Отже, система моніторингу конкурентоспроможності підприємства при наявності конкурентних переваг повинна передбачувати створення і організацію функціонування механізму постійного спостереження насамперед за їх збереженням в умовах постійної

зміни навколишнього ринкового середовища, зокрема запитів і потреб споживачів. За наявності нестійких, малопереконливих конкурентних переваг або їх відсутності повинні бути визначені пріоритетні напрямки діяльності з підвищення конкурентоспроможності підприємства або його диверсифікації у привабливіші галузі господарювання. Побудова ефективної системи моніторингу конкурентоспроможності підприємства повинна бути націлена насамперед на забезпечення досягнення підприємством цілей його існування. На наш погляд, на першому етапі створення системи моніторингу її потрібно націлити на спостереження за реалізацією економічних цілей. Соціальні та екологічні цілі можуть бути віднесені до другої черги створення системи.

Економічні цілі підприємства складаються, як відомо, з предметних, результативних та фінансових цілей. Основою системи економічних цілей є його предметні цілі, які описують матеріальну базу для досягнення результативних і фінансових цілей. Предметні цілі визначають вид і структуру виробництва і збуту, кількість виготовленої і реалізованої продукції, виробничі потужності і можливості складської і транспортної систем, якість, канали та мережу збуту. Зрозуміло, що найскладніше організувати моніторинг виробничої потужності і якості. Адже побудова системи інформативних (звітних) показників по цих напрямках, розробки системи оцінки конкурентоспроможності кожної із складових цих напрямків, встановлення періодичності формування інформативних і оцінюваних показників є достатньо трудомісткими, становлять складну методичну проблему та вимагають висококваліфікованого персоналу. Тому системне їх вирішення малими і середніми підприємствами є практично нереальним і, як правило, моніторинг предметних цілей в них не здійснюється, або ним охоплені лише окремі його показники, такі як кількість продукції, канали збуту, ємність складів і т.п. Показники, які характеризують якісний бік предметних цілей, зокрема якісні оцінки структури продукції, визначальних складових виробничої потужності, системи забезпечення якості, переважно, не спостерігають і системно не аналізують. Вони оцінюються керівництвом на рівні його інтелектуальних можливостей і практичного досвіду. Цим і зумовлюється 80-90 % банкрутств таких підприємств у перші десять років існування.

Моніторинг конкурентоспроможності організації в кризових умовах, як правило, може передбачувати два ситуаційні випадки:

- 1) робота підприємства в умовах загальної кризи економіки (спад виробництва, криза неплатежів, галопуюча інфляція тощо);
- 2) кризовий стан підприємства, зумовлений спадом попиту на його продукцію, невдалим управлінням, загостренням конкуренції та ін.

В умовах загальної кризової ситуації організація повинна не допустити втрати конкурентних переваг, потурбуватись про підтримку фінансової стійкості та збереження платоспроможності. Підтримка життєдіяльності підприємства в умовах загальної кризи зводиться, як правило, до збереження обігових коштів завдяки нарощуванню запасів товарно-матеріальних цінностей, перевищенню кредиторської заборгованості над дебіторською, збільшенню товарообмінних (бартерних) операцій, переходу в розрахунках на твердовалютні еквіваленти і т.п. Важливо при цьому забезпечити зменшення тривалості циклів виробництва, реалізації та фінансово-розрахункових операцій. Досить часто підприємства зменшують активність виробничо-збутових операцій і приділяють

більше уваги пошукам нових ринків збуту, нарощуванню своїх конкурентних переваг тощо. Залежно від того, яку політику проводить підприємство, визначаються цілі його діяльності і відповідно – завдання і показники моніторингу.

Кризовий стан підприємства, зумовлений неефективною його діяльністю, спадом попиту на продукцію і т.п. може призвести до оголошення його неплатоспроможним і навіть повним банкрутом. Цим визначаються особливості управління підприємством та потреба в інформації для прийняття рішень, які повинні бути скеровані на запобігання втраті платоспроможності і недопущення банкрутства.

Для оцінки фінансового стану підприємства повинні бути зроблені аналіз та оцінка структури балансу. За нормативні критерії для оцінки фінансової неспроможності підприємства в літературі рекомендується прийняти цілий ряд показників, таких як співвідношення поточних активів до поточних пасивів, дебіторської заборгованості до продаж в кредит, поточних пасивів до всіх зобов'язань, грошових потоків до всіх пасивів, оборотність постійних і всіх активів, заборгованість кредиторам і т.д. Однак чим більше таких показників, тим складнішою є однозначна оцінка платоспроможності підприємства і визначення ймовірності банкрутства. Тому, на наш погляд, найбільш достовірну оцінку фінансової неспроможності організації можна отримати на основі таких двох показників: коефіцієнта поточної ліквідності та коефіцієнта забезпеченості власними обіговими засобами.

Коефіцієнт поточної ліквідності у загальному випадку визначається відношенням поточних активів до поточних пасивів. Практично для цього потрібно визначити фактичну величину вартості наявних у підприємства оборотних засобів, які перебувають у виробничих запасах, грошових засобах, запасах готової продукції, дебіторської заборгованості та інших активів, тобто всього того, що зосереджено у другому розділі балансу. Це буде чисельник нашого співвідношення. Знаменником співвідношення буде сума тих короткострокових пасивів, які числяться на балансі підприємства. Сума резервів майбутніх витрат і платежів та залишків фондів споживання повинні бути виключені із загального підсумку короткотермінових пасивів підприємства, тому що скерування резервів в іншому напрямку порушує основоположний принцип функціонування фінансової системи. Що стосується фондів споживання, то вони зв'язані із соціальними гарантіями, що є причиною для виключення їх при розрахунку коефіцієнтів поточної ліквідності.

Коефіцієнт забезпеченості власними обіговими засобами характеризує наявність власних обігових засобів, потрібних для забезпечення його фінансової стійкості. Він визначається як відношення різниці між обсягами джерел власних засобів і позаобігових активів до фактичної вартості наявних обігових засобів. Застосування цих двох коефіцієнтів дозволяє зробити висновок про незадовільну структуру балансу підприємства і його неплатоспроможність за умови, що величина хоча би одного із коефіцієнтів є нижчою за прийняте нормативне значення. Треба зазначити, що в літературі немає єдиної думки про нормативне значення цих коефіцієнтів, при яких підприємство можна визнати неплатоспроможним. Так, в міжнародній практиці коефіцієнт поточної ліквідності 3 і менше вважається незадовільним. Для країн з перехідною економікою, зокрема країн СНД, цей коефіцієнт вважається задовільним при величині два і більше, а коефіцієнт

забезпеченості власними обіговими засобами більший 0,1. Запропонований нами підхід не претендує на вичерпну повноту, тому що не враховуються всі зобов'язання підприємства, а тільки короткотермінові. Крім того, при використанні коефіцієнта забезпеченості власними засобами потрібно враховувати організаційне становище підприємства в галузевій або акціонерній структурі, специфіку його діяльності, тип виробництва тощо.

Зауважимо, що моніторинг цих показників не ставить завданням визначення діагнозу можливості банкрутства, а лише націлений на виявлення незадовільної структури балансу як поточного сигналу про зниження одного із аспектів конкурентоспроможності підприємства. Склад цих показників не дозволяє в динаміці оцінювати фінансовий стан і платоспроможність підприємства, тому що вони базуються на інформації, зафіксованій в балансі, який визначає стан справ на певний момент часу, тобто в статистиці. Цього достатньо для використання в процесі моніторингу конкурентоспроможності підприємства і прийняття рішень з корекції окремих напрямків господарської діяльності як на великих, так і на малих підприємствах.

Такий підхід визначає також періодичність спостереження, узгоджуючи її з термінами складання балансу підприємства.

Багатогранність фінансових процесів, яка не завжди відбивається в коефіцієнтах платоспроможності, різниця в їх нормативних оцінках часто породжують непевність в оцінках загального фінансового стану. Тому деякі аналітики рекомендують приводити інтегральну або комплексну оцінку фінансового стану на основі одного критерію, за який приймають малу ймовірність банкрутства підприємства.

Серед таких моделей відома т. зв. факторна модель оцінки, яка досить широко застосовується в практиці американських підприємств. Однак вважається, що ця модель не показує оборотність активів, темпи зміни виторгу від реалізації і т.п. Тому частіше використовується т.зв. Z – рахунок Альтмана. В умовах перехідного періоду до ринку, для якого характерні нестабільне податкове законодавство, нерозвинутість ринків, зокрема ринку цінних паперів, ринку основних засобів, зародковий стан лізингових відносин, ця модель діагностики фінансового стану підприємства не може дати достатньо точної оцінки. Інші відомі підходи (система показників Бівера, метод рейтингової оцінки фінансового стану і ряд інших) також не викликають довір'я і не можуть бути рекомендовані для використання в системі моніторингу конкурентоспроможності підприємств.

Фінансовий стан підприємства можна розглядати як результат взаємодії всіх елементів сукупності виробничо-господарських факторів. Дія кожного фактора може служити базою для висновків про його вплив на фінансовий стан. Тому тільки комплексне врахування дії всіх факторів може служити основою для об'єктивної оцінки стану підприємства і його положення на ринку. Цим і визначаються вимоги до визначення структури і складу показників, які підлягають моніторингу. Методичні питання побудови системи моніторингу конкурентоспроможності підприємств розроблені недостатньо, що зумовлює актуальність продовження робіт у цьому напрямку.