

МЕТОДИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ПІД ЧАС ВИЗНАЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

© Височин В.В., 2003

Запропоновано методикку визначення конкурентоспроможності підприємства методами конкурентних переваг та бенчмаркінгу. Використовуючи запропоновані методики, базуються на аналізі корпоративної переваги підприємства та на системі оцінкових індикаторів.

The method to define competitiveness enterprises methods competitive advantage and benchmarking is proposed in the article. The proposed methods are based on the analyzes of comparative advantage of an enterprise and on the system evolution indicators.

Конкурентні переваги та конкурентоспроможність підприємств на ринку забезпечуються перед усім вдало розроблена корпоративна стратегія. Саме корпоративна стратегія дає змогу узгодити конфлікт між зовнішніми та внутрішніми конкурентними перевагами. В свою чергу, корпоративна стратегія залежить від ефективності використання ресурсів підприємств, обраної місії та цілей підприємств.

Основою майбутніх успіхів у діяльності підприємства та для підвищення його конкурентоспроможності є вдало сформульована місія та розуміння як підприємство буде створювати корпоративні цінності. Місія підприємства, це головна, загальна ціль підприємства, яка визначає причину її існування. Місія підприємства деталізує статус підприємства та забезпечує напрям та орієнтири для визначення цілей та стратегій на різні організаційних рівнях. Згідно з вибраною місією розробляються цілі підприємства, яких воно хоче досягти. Цілі підприємства формуються так (рис. 1).



Рис. 1. Схема формування цілей підприємства

Відомі фахівці стратегічного управління А. А. Томпсон та А. Дж. Стрікленд вважають, що визначення цілей необхідно для встановлення певного результату, який менеджери вважають найбільш важливими для досягання успіху підприємства [1].

Головна задача при виборі напрямку розвитку підприємства — розробка стратегічного бачення й місії підприємства, установлених цілей і вибір стратегії. Вони визначаються напрям підприємства та кроки його дій, з яких починатимуться досягнення наміченого. Усе це разом складається стратегічний план. Вибір стратегії та складання стратегічного плану не можливо без діагностики внутрішнього середовища. Тільки докладний аналіз всіх аспектів діяльності підприємства дозволяє визначити конкурентні переваги та слабкі сторони підприємства, можливість реалізації вибраного шляху розвитку підприємства.

Під час аналізу необхідно прискіпливо вивчати взаємозв'язок між загальними цілями підприємства, визначити, що і як впливає на результати діяльності підприємства, а також визначити здатність підприємства здійснювати зміни.

Для зовнішнього та внутрішнього аналізу підприємства необхідно зібрати інформацію про своє підприємство та підприємства партнерів. Для цього використовують первинні і вторинні дані про підприємства. Отримана інформація повина бути перевірена та проаналізована. Під час аналізу використовують один із методів конкурентоспроможності — метод бенчмаркінгу [2].

Бенчмаркінг — це безперервний, систематичний пошук вивчення кращої практики конкурентів і підприємств із суміжних галузей, а також постійне порівняння бажаних змін і результатів бізнесу зі створеною еталонною моделлю власної організації бізнесу. На основі отриманого — створення і підтримка системи безперервних покращень результативності бізнесу.

Порівняння відбувається на корпоративному, процесному рівнях і рівні видів діяльності. Існує ряд підсистем, які мають назву оцінкових індикаторів, що дозволяють оцінити і створити програму постійних покращень результатів бізнесу:

корпоративний рівень — ROI, TTM, BSC;

процесний рівень — TCA, TBC, BSC, QFD;

рівень видів діяльності — ABC, CSF, BSC.

Оцінкові індикатори — інструмент, який допомагає керувати створенням вартості підприємства. Оцінкові індикатори дозволяють пізнати, чи досягнуті встановлені цілі, чи задоволені потреби клієнта, чи контролюються процеси, які відбуваються всередині підприємства, чи необхідні удосконалення на підприємстві [2].

Традиційна система, так звана система контролінгу, будується на фінансових індикаторах. Вона базується на моделі показників “Рентабельності капіталу” (ROI model), запропонованою Дюпоном на початку XX ст. Ця модель фінансових індикаторів добре працює до тих пір, поки вони охоплюють більшість робіт щодо створення вартості. Але у міру того, як капітал все більше інвестують у технологію, в удосконалення характеристик та взаємозв'язків, які не можуть бути оцінені в традиційній фінансовій моделі, ця структура стає все менш ефективною. Підприємство використовує систему оцінкових індикаторів не тільки тому, що вони дають змогу сфокусувати на короткий термін фінансові результати, але і тому, що вони ідентифікують вартість нематеріальних активів та конкурентних переваг. Не можуть бути оцінені з використанням фінансових показників, наприклад, таких характеристик, як якість сервісу, підвищення лояльності у торговій марці.

Сучасні системи оцінкових індикаторів націлені на стратегію довготермінового успіху. Визначенням найважливіших цілей (на яких підприємство повинно зосереджувати свої ресурси та увагу), це інструмент запропонує структуру для “стратегічного” управлінської системи, яка організовує ресурси, інформацію та управлінські процеси. Кожний елемент в цій управлінській системі пов’язаний з суттю бізнесу: притягнути споживача, диференціюванням запропонованим підприємством товаром та послуг нематеріальним характеристикам, збільшення вартості бренда.

Існує багато підходів до зведення оцінкових індикаторів в систему, яка дозволяла би управляти підприємством. Найвідоміший та найбільш застосовуваний підхід — Balanced Scorecard, BSC (збалансована система оцінкових індикаторів) Нортон та Каплана. Ця система з’явилася в результаті виконання дослідження проекту 12-ти компаній та є інтегрованим набором фінансових та нефінансових індикаторів.

BSC (Balanced Scorecard) — комплексна система моніторингу результатів бізнесу. Застосування цієї системи дозволяє підприємству проводити моніторинг таких компонентів: ефективності операцій (щодо якості), діяльності персоналу (щодо перспектив), задоволення потреб споживачів (перспективи роботи зі споживачами), фінансового стану (щодо фінансових перспектив), довгострокових стратегій (їх перспектив) [1].

Система Нортон та Клапана дає змогу менеджерам побачити бізнес у чотирьох проекціях (рис. 2), іншими словами, вона запропонує відповіді на 4 головні запитання:

- 1) Яким бачать нас наші клієнти?
- 2) В чому складається наша перевага?
- 3) Чи ми спроможні продовжувати створювати та збільшувати споживацьку вартість та вартість підприємства?
- 4) Наскільки привабливі ми для своїх акціонерів?

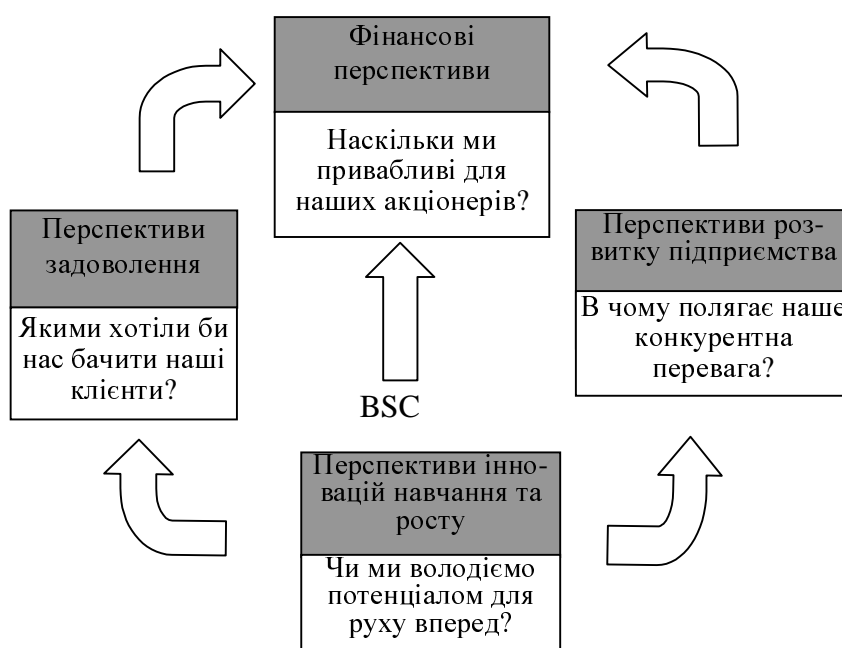


Рис. 2. Збалансована система оцінкових індикаторів Нортон та Клапана.

BSC має багато сильних сторін. В першу чергу, вона дозволяє розв’язувати стратегічні задачі усіх рівнів, починаючи з реалізації задач корпоративних стратегії та закінчування реалізації задач функціональних стратегій. Наприклад, одна із задач управління персоналом — мотивація — може бути вирішена побудовою системи преміювання за конкретні результати діяльності.

Сьогодні в Україні не реалізовано ані одного проекту із впровадження та використання збалансованої системи оцінкових індикаторів як інструмента стратегічного управління підприємством. Розглянемо досвід закордонних підприємств, який може бути використаний на українських підприємствах. Компанія MC-Bauchemia Muller Gmb & Co. (MC) була заснована в 1961 р. в Німеччині. Спеціалісти компанії MC розробили власну методіку побудови системи, яка складається із 6 кроків (рис. 3).

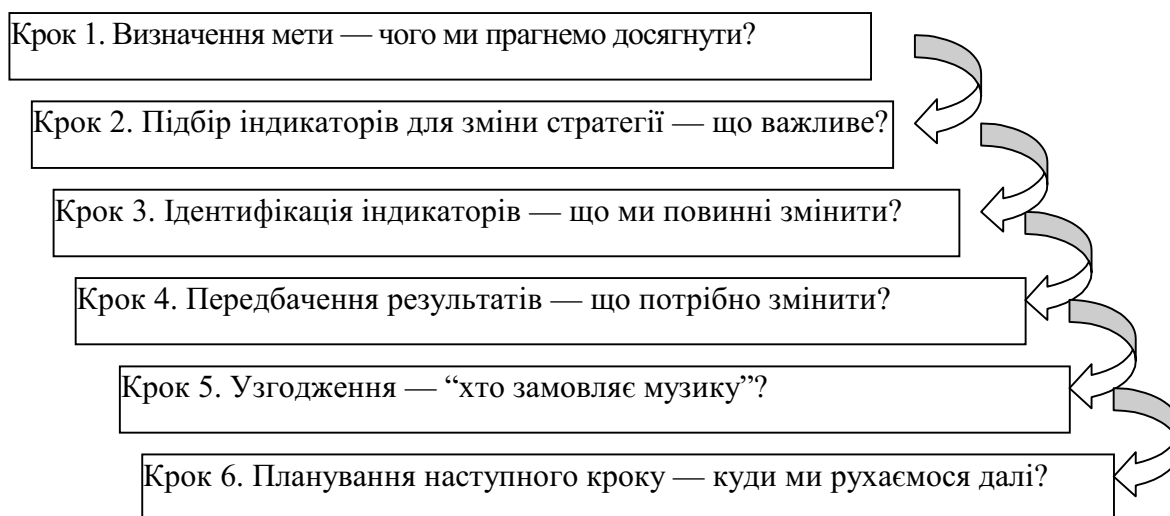


Рис. 3. Шестикрокова методологія побудови системи BSC в MC

Будуючи системи оцінкових показників, необхідно дотримуватись кількох умов. По-перше, необхідно мати розвинуті комунікаційні зв’язки та системи зобов’язань. По-друге, культура та філософія підприємств повинна бути схвалена менеджерами підприємства та враховані під час побудови системи [2].

На досвіді компанії MC вище керівництво компанії традиційно брало участь у постановці цілей окремих підрозділів та в роботі окремих проектів груп. Досвід цієї компанії говорить, що правильно встановлені та погоджені цілі спричиняють як підвищення мотивації робітників, так і загальний успіх підприємства.

Місія підприємства повинна, перш за все, будуватись на нововведенні, компетентності та результативності. Дотримання місії забезпечить успіх підприємств, якщо вона буде широко розповсюджуватись серед її робітників. *Нововведення* визначаються як “бути на один крок вперед”, що мотивується постійним розвитком службовців, стимулює використання передових технологій та гарантує високу якість виробів та послуг підприємства. *Компетентність* — це здатність підприємства знаходити індивідуальні рішення для задоволення потреб споживачів. *Результативність* показує, що інфраструктура підприємства забезпечує задоволення потреб споживачів, а також високу кваліфікацію та активність персоналу [3].

Створення передумови успіху підприємств — інновацій, компетентність та результативність, які входять у систему, веде до прибутковості, постійного зростання та підвищення якості (рис. 4.).

Модель, зображена на рис. 3, показує зв'язок системи індикаторів зі стратегією та визначення важливих елементів, необхідних для досягнення корпоративних цілей. Ядро філософії МС — сильна комунікаційний зв'язок, який існує між зовнішнім споживачем, маркетингом, виробництвом, дослідженням та розробками. Для дослідження ефективності виробничої діяльності, фінансового стану та збуту та просування товару підприємства можливо скористатися системою оцінкових індикаторів, які зведені у таблицю [3, 4].

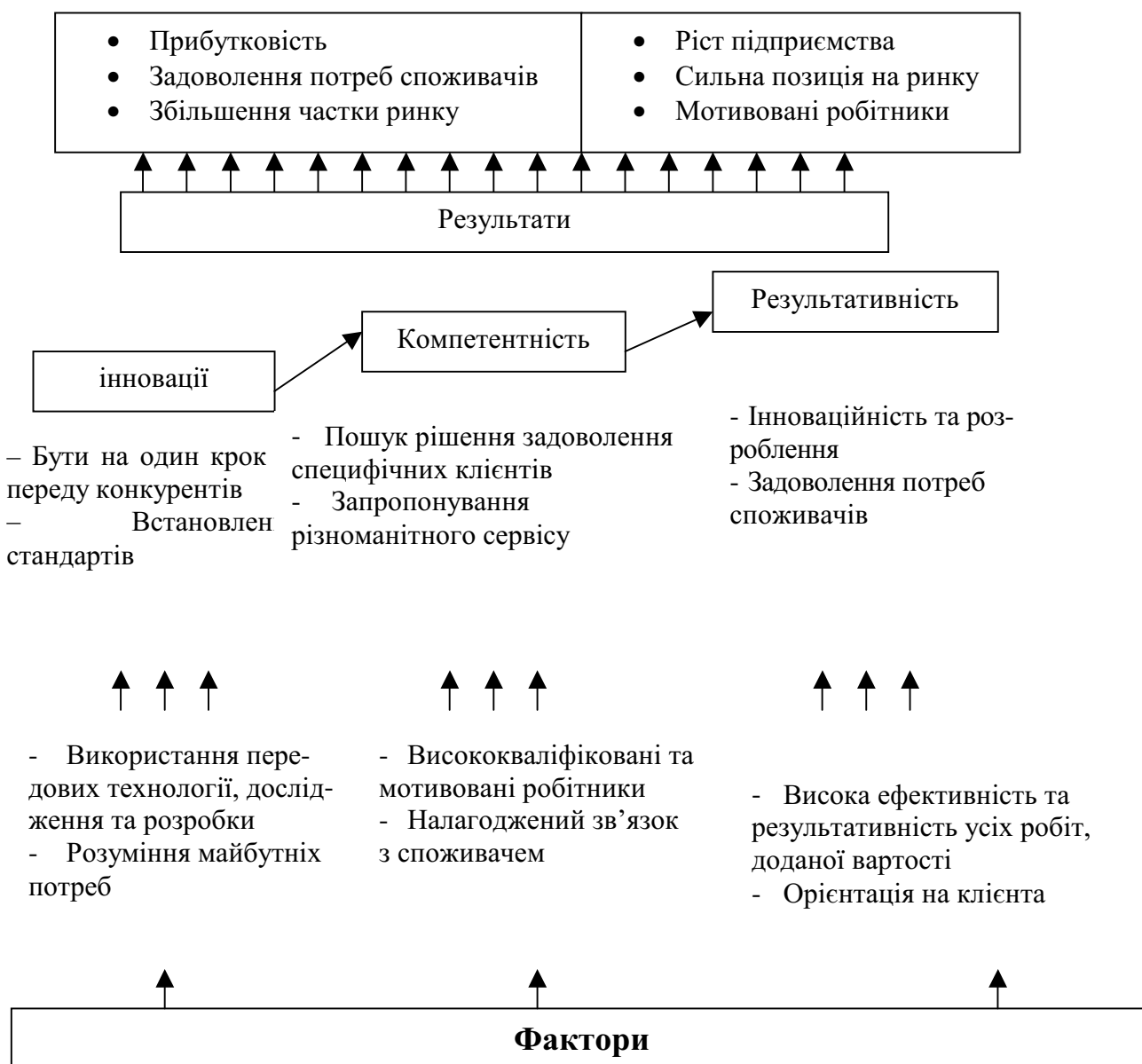


Рис. 4. Головні фактори, які забезпечують успіх підприємства

Система оцінкових індикаторів

Оцінкові індикатори	Роль індикатора в оцінці	Правило розрахунку індикатора
1. Індикатор ефективності виробничої діяльності підприємства.		
1.1. Відносний показник витрат на основі продукції (В)	1.2. Відображає ефективність витрат при випуску продукції	$V = \text{Валові витрати} / \text{Обсяг випуску продукції}$
1.2. Відносний показник фондівдачі (Ф)	Характеризує ефективність використання основних виробничих фондів	$\Phi = \text{Обсяг випуску продукції} / \text{Середньорічна вартість основних виробничих фондів}$
1.3. Відносний показник рентабельності товару (Рт)	Характеризує ступінь прибутковості товару	$P_t = \text{Прибуток від реалізації} * 100\% / \text{Повна собівартість}$
1.4. Відносний показник продуктивності праці	Відображає ступінь підприємства виробництва та використання робочої сили	$P = \text{Обсяг випуску продукції} / \text{Середньоспискова чисельність робітників}$
2. Фінансове положення підприємства.		
2.1. Коефіцієнт автономії (КА)	Характеризує незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування	$KA = \text{Власні засоби підприємства} / \text{Загальна сума джерел фінансування}$
2.2. Коефіцієнт платоспроможності	Відображає здатність підприємства виконувати свої фінансові зобов'язання та вимірює ймовірність банкрутства	$KP = \text{Грошові зобов'язання}$
2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (КЛ)	Показує якісний склад засобів, які є джерелами покриття поточних зобов'язань	$KL = \text{Грошові засоби та цінні папери, які швидко реалізовані} / \text{Короткострокові зобов'язання}$
2.4. Коефіцієнт обіговості обігових засобів (КО)	Аналізує ефективність використання обігових засобів. Дорівнює часу, протягом якого обігові засоби проходять всі стадії виробництва та обігу	$KO = \text{Виторг від реалізації} / \text{Середньорічний залишок обігових засобів}$
3. Ефективність підприємства збуту та просування товару.		
3.1. Рентабельність продажу (РП)	Характеризує ступінь прибутковості роботи підприємства на ринку правильність встановлення ціни	$RP = \text{Прибуток від реалізації} * 100\% / \text{Обсяг продажу}$
3.2. Коефіцієнт затовареності готовою продукцією (КЗ)	Відображає ступінь затовареності готовою продукцією. Зростання показника свідчить про падіння попиту	$KZ = \text{Обсяг нереалізованої продукції} / \text{Обсяг продажу}$
3.3. Коефіцієнт ефективності реклами та засобів стимулювання збуту (КР)	Показує економічну ефективність реклами та засобів стимулювання збуту	$KP = \text{Витрати на рекламу та стимулювання збуту} / \text{Приріст прибутку реалізації}$

У першу групу об'єднані індикатори, які характеризують ефективність управління виробничим процесом: економічність виробничих витрат, раціональність експлуатації основних фондів, досконалість технології виготовлення товару, організацію праці на виробництві.

У другу групу об'єднані індикатори, що відображають ефективність управління обіговими засобами: незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування, здатність підприємства розплачуватися за своїми боргами, можливість стабільного розвитку організації в майбутньому.

У третю групу входять індикатори, які дозволяють отримати уявлення про ефективність управління збутом та просуванням товару на ринку за допомогою реклами та стимулювання.

Система індикаторів, які подані в таблиці, не відображають усю діяльність підприємства, а тільки частину, але для глибокого аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства використовують наступні індикатори.

ABC (Activity Based Costing) — управління собівартістю, що базується на ідентифікації джерел витрат, розподіл і контроль накладних витрат за видами діяльності, чіткому відстеженні й усуненні видів діяльності, що не приносять доданої вартості споживачу. Аналіз підприємства за видами діяльності в розрізі кожного основного процесу дозволяє виявити значні резерви зниження собівартості й усунути види діяльності, що дублюються, і ті, які не приносять доданої вартості споживачу.

CSF (Critical Success Factors) — система аналізу критичних чинників успіху підприємства, що дозволяє створювати і підтримувати конкурентні переваги, що виражаються в:

- пропозиції реального прибутку (доданої вартості) споживачу;
- створення істотних труднощів при імітації конкурентних переваг іншими підприємствами тільки самим фактом власного існування (йдеться про створення миттєвого реагуючої на будь-які зовнішні зміни підприємства);
- доступ до диференційних ринків.

QFD (Quality Function Deployment) — система розробки нового продукту/послуг, що ефективно реагує на потреби споживачів, зменшуючи час виходу підприємства на ринок і забезпечуючи збільшення частки підприємства на ринку. Система повинна бути впроваджена в кожному підприємстві.

TCA (Transaction Cost Analysis) — система оцінки витрат на координацію процесів. Застосування цієї системи дозволяє оптимізувати зв'язок між процесами.

TBC (Time Based Competition) — система оцінки витрат “тимчасової конкуренції”, впровадження якої дозволяє координувати діяльність підприємства на ринку в часі.

ROI (Return on investment) — оцінка окупності інвестицій, що дозволяє оцінити віддачу внутрішніх і зовнішніх вкладень підприємства.

TTM (Time-to market) — час до виходу на ринок. Показник відслідковує загальний час, витрачений підприємством на регулювання на потреби, що з'явилися або змінилися на ринку, час на поставку продукту/послуг на ринок. З огляду на те, що життєвий цикл продукту стає коротшим, оцінка цього показника і прийняття відповідних дій на ринку є критичними для будь-якого підприємства.

Отримання результату проведеного бенчмаркінгу нових операцій будуть покладені в основу програм постійних покращань та для зростання конкурентної переваги підприємства на ринку на довготермінову перспективу [5].

Конкурентні переваги підприємства залежить від погодженості структури та процесів, які виникають після формулювання цілей, від ресурсів, які використовує як інструмент досягання їх, та від контролю — порівняння запланованих цілей з цілями, яких вже досягли.

Для визначення конкурентного статусу підприємства методом бенчмаркінгу застосовують комплекс індикаторів, які відображають ключові фактори успіху певної галузі, які створюють і підтримують конкурентні переваги, як систему індикаторів ефективності використання ресурсів підприємства та ефективність діяльності підприємства в цілому. Якщо перша група індикаторів має змінюватись і відображати можливість зовнішнього середовища, то друга, яка дає оцінку діяльності підприємства може бути умовно-постійною.

1. Томпсон А.А., Стрікланд А.Дж. *Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учеб. для вузов: Пер. с англ. / Под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой.* — М.: Банки и биржи. ЮНИТИ, 1998.
2. Немцов В. Д., Довгань Л. Є. *Стратегічний менеджмент.* — К.: ТОВ “УВПК “ЕксОб”, 2001.
3. www.management.com.ua/ct/ct005.html
4. www.management.com.ua/ct/ct004.html
5. www.marketing.sbp.ru/read/m12/5.htm