

ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА: ВИБІР КРИТЕРІЇВ

© Титаренко В.Є., 2005

Проаналізовано сучасні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. Визначено головні критерії оцінки конкурентоспроможності підприємства. Запропоновано методику оцінки конкурентоспроможності підприємства.

It is analysed modern methods of an estimation of competitiveness of the enterprise. It is determined the main criteria of an estimation of competitiveness of the enterprise. It is offered a technique of an estimation of competitiveness of the enterprise.

Постановка проблеми. Невід'ємною складовою управління конкурентоспроможністю підприємства є оцінка конкурентоспроможності підприємства, оскільки неможливо стверджувати про позитивний результат роботи системи управління конкурентоспроможністю – підвищення конкурентоспроможності підприємства, без вимірювання конкурентоспроможності підприємства до та після зміни конкурентоспроможності підприємства. Порівняння конкурентоспроможності підприємства в різні періоди дасть змогу визначити ефект від діяльності системи управління конкурентоспроможністю підприємства. Поряд з тим оцінка конкурентоспроможності підприємства дасть змогу визначити складові конкурентоспроможності підприємства з найнижчою конкурентоспроможністю та, відповідно, оцінити розмір резервів для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Водночас порівняння конкурентоспроможності підприємства між конкурентами дасть змогу виконати якісний базисний аналіз – бенчмаркінг, та виявити місцезнаходження резервів для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

В довгостроковому періоді конкурентоспроможність підприємства буде змінюватись за рахунок декількох чинників. Одним з найважливіших є зміни стратегії, зміни цілей або сильні зміни ринкової кон'юнктури, а порівнювати конкурентоспроможність підприємств, які мають різні цілі, використовують різні стратегії, а найголовніше – перебувають в умовах, що сильно відрізняються, буде некоректно. Тому найраціональніше порівняння з конкурентами – оцінка конкурентоспроможності підприємства в короткостроковому періоді. До переліку конкурентів, якщо необхідно, додаються часові періоди (моменти), конкурентоспроможність вибраного підприємства в яких буде порівнюватися з поточною конкурентоспроможністю. Тобто в короткотерміновому періоді є сенс порівняти конкурентоспроможність підприємства з минулими (майбутніми) періодами, це дасть змогу побачити динаміку конкурентоспроможності підприємства в часі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Недоліки відомих підходів і методик оцінки конкурентоспроможності організацій-виробників полягають в тому, що підходи і методи оцінки конкурентоспроможності організацій-виробників не завжди дотримуються деяких наукових підходів, насамперед, системного та комплексного, також в багатьох авторів недостатньо деталізовано та конкретизовано методику розрахунку конкурентоспроможності підприємства. Один підхід до оцінки враховує резерви у використанні факторів виробництва, інший – вартість конкретних факторів виробництва в конкретній країні, третій – ефективність використання потенціалу, четвертий – ефективність виробничо-збутової діяльності, п'ятий – зусилля в області підвищення якості товарів.

Загальноприйнятої методики оцінки конкурентоспроможності організацій сьогодні немає. Вирішення проблеми досягнення конкурентоспроможності для різних суб'єктів підприємництва

нині на низькому рівні. Для теоретичного узагальнення та порівняння розглянутих підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємств сформовано табл. 1.

Таблиця 1

Критерії оцінки конкурентоспроможності підприємства

№	Методика, автор	Мета використання	Залежність конкуренто – спроможності підприємства від		Недоліки методики
			ефективності діяльності підприємства	конкуренто – спроможності продукції	
1	2	3	4	5	6
1	Базисний аналіз (бенчмаркінг) Ф.Котлер [1, с.490]	Пошук шляхів покращання якості товарів і ефективності роботи підприємства.	Присутня	Присутня	Відсутній чіткий, конкретний опис методики використання базисного аналізу
2	General Electric та McKinsey&Co. Модель “GE/McKinsey” (матриця “ринкової привабливості та конкурентних позицій”). Конкурентні позиції. [2]	Формування конкурентної стратегії.	Присутня	Присутня	Відсутність системності та комплексності в оцінці конкурентоспроможності підприємства.
3	Arthur D. Little. Модель ADL/LC (ADL – “Arthur D. Little”, LC – “Life – Cycle” (життєвий цикл)). Відносне становище на ринку (сильні сторони бізнесу) [2].	Формування конкурентної стратегії.	Присутня	Присутня	Відсутність системності та комплексності в оцінці конкурентоспроможності підприємства.
4	Shell. Модель Shell/DPM (DPM – Direct Policy Matrix (матриця напрямленої політики)). Конкурентоспроможність організації [2].	Формування конкурентної стратегії.	Присутня	Присутня	Відсутність системності та комплексності в оцінці конкурентоспроможності підприємства.
5	Порівняльна оцінка рівня (ПОР) розвитку організацій О.В. Михайлов [3]	Виявлення причин низької конкурентоспроможності, знаходження кращих способів подолання відставання.	Присутня	Відсутня	Недостатній рівень обґрунтування схеми порівняння конкурентоспроможності підприємств
6	Схема технології пошуку конкурентних переваг, Г.К. Азовєв [4]	Розкриття головних причин та умов виникнення переваг.	Присутня	Присутня	Не визначено призначення результатів, які отримуються в результаті аналізу.
7	Методика розрахунку конкурентоспроможності організації, Р.А. Фатхудінов [5]	Розрахунок конкурентоспроможності організації	Відсутня	Присутня	Конкурентоспроможність підприємства не враховує ефективність діяльності підприємства.
8	Інтегральний показник конкурентоспроможності, В.Ф. Оберемчук [6, с.8]	Оцінка конкурентоспроможності підприємства	Присутня (вагомість 22 %)	Присутня (вагомість 78 %)	Методика містить деяку неточність у формулі визначення інтегрального показника конкурентоспроможності підприємства.

1	2	3	4	5	6
9	Оцінка конкурентоспроможності підприємства на підставі побудови конкурентного простору, Г.С. Бондаренко [7, с.10]	Оцінка конкурентоспроможності підприємства	Присутня (вагомість 33 %)	Присутня (вагомість 67 %)	Конкурентоспроможність підприємства враховує тільки фінансовий стан підприємства.
10	Рівень конкурентоспроможності підприємства, Ю.Б. Іванов [8, с.13]	Забезпечення конкурентоспроможності підприємства	Присутня (орієнтовна вагомість 50 %)	Присутня (орієнтовна вагомість 50 %)	Відсутня методика оцінки конкурентоспроможності підприємства.
11	Система показників конкурентоспроможності промислового виробництва, Ю.І. Продіус [9, с.54]	Забезпечення конкурентоспроможності підприємства.	Присутня (орієнтовна вагомість 14 %)	Присутня (орієнтовна вагомість 86 %)	Відсутня методика розрахунку конкурентоспроможності підприємства.

Узагальнюючи розглянуті підходи, можна стверджувати, що кожна система оцінки конкурентоспроможності індивідуальна та має деякі відмінності. Проте нами виявлено певні закономірності, а саме:

- виділення авторами конкретних показників для оцінки конкурентоспроможності;
- конкурентоспроможність підприємства оцінюється з урахуванням конкурентоспроможності продукції підприємства;
- конкурентоспроможність підприємства ставиться в залежність від ефективності його виробничо-господарської діяльності.

Формулювання цілей статті. Для формування удосконаленої методики оцінки конкурентоспроможності підприємства важливо правильно визначити найважливіші критерії оцінки конкурентоспроможності підприємства. Огляд відомих методів оцінки конкурентоспроможності підприємства дав змогу виявити значну кількість критеріїв, які використовують для оцінки конкурентоспроможності підприємства. Визначити найважливіші критерії доцільно, зважаючи на аналіз вже наведених для оцінки конкурентоспроможності підприємства та дослідження природи поняття “конкурентоспроможності підприємства”. Тому цілями цієї статті буде встановлення найважливіших критеріїв оцінки конкурентоспроможності підприємства, формування переліку дій для оцінки конкурентоспроможності підприємства на основі цих критеріїв та оцінка конкурентоспроможності підприємства на реальному прикладі.

Виклад основного матеріалу. Проаналізувавши наведені методики оцінки конкурентоспроможності підприємства, нами зроблено висновок, що конкурентоспроможність підприємства вимірюється складовими, які можна звести у дві стійкі групи:

- характеристики різноманітних сторін діяльності підприємства (ефективність процесів діяльності підприємства);
- конкурентоспроможність продукції.

Запропоновано алгоритм визначення конкурентоспроможності підприємства, що базується на оцінці конкурентоспроможності: процесів діяльності та продукції підприємства.

Першим етапом у оцінці конкурентоспроможності є визначення товарних меж ринку. На цьому етапі визначається перелік товарних ринків, на яких реалізують свою продукцію підприємства – конкуренти. Ширина товарного асортименту, передовсім, залежатиме від галузі промисловості та етапу життєвого циклу товару. До переліку конкурентів для порівняння потраплять лише ті підприємства, що виготовляють визначені товари, які відрізняються певним рівнем попиту.

Далі уточнюються географічні межі: глобальний ринок, ринок декількох країн, внутрішній ринок, ринок визначеного регіону. Тобто в оцінку конкурентоспроможності ввійдуть лише конкуренти, які реалізують свою продукцію на визначеній території.

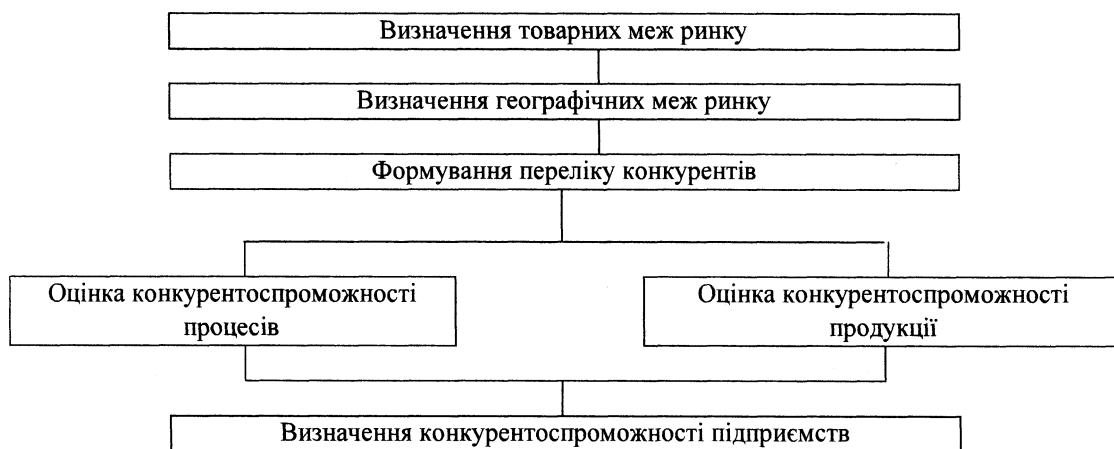


Рис. 1. Алгоритм оцінки конкурентоспроможності підприємств, що ґрунтується на конкурентоспроможності продукції та конкурентоспроможності процесів діяльності підприємства

На визначених товарних та географічних ринках визначаються конкуренти підприємства. Здійснюється аналіз та порівняння цілей і стратегій конкурентів, формується перелік реальних конкурентів, оцінку конкурентоспроможності яких і буде виконано.

Для відібраних підприємств-конкурентів здійснюється оцінка конкурентоспроможності процесів підприємства та оцінка конкурентоспроможності продукції. Вагомість процесів та продукції пропонується визначати експертним методом після вибору конкретних показників для кожної зі складових конкурентоспроможності. Доцільно використовувати коефіцієнт для зважування, збільшуючи чи зменшуючи вагомість процесів або продукції.

На підставі аналізу відомих методів оцінки конкурентоспроможності підприємства запропоновано перелік дій для визначення ефективності процесів діяльності підприємства як складової оцінки конкурентоспроможності підприємства “процес–результат” (рис. 2).



Рис. 2. Перелік дій для оцінки конкурентоспроможності процесів підприємства

Оцінка конкурентоспроможності процесів діяльності підприємства розпочинається з аналізу вибраних процесів. У межах кожного з цих процесів підприємство при потребі деталізації виділяє підпроцеси своєї діяльності. Діяльність по кожному з головних процесів оцінюють, зважаючи на ефективність підпроцесів.

Другим етапом оцінки конкурентоспроможності підприємства є оцінка конкурентоспроможності продукції підприємства (рис. 3).

1. Побудова матриці “показники – товари”	Формалізація обмежень
	Формування переліку товарів – аналогів
	Формування переліку критеріїв оцінки
	Визначення вагомості кожного критерію
	Побудова матриці “показники – товари”
2. Побудова матриці “відносної корисності товарів”	Визначення кращих показників по кожному критерію
	Побудова матриці “відносної корисності товарів”
	Визначення корисності кожного товару
3. Формування рейтингу конкурентоспроможності	Визначення елементів, що формують витрати споживання
	Розрахунок вартості споживання товарів
	Побудова матриці “конкурентоспроможності товарів”
	Формування рейтингу конкурентоспроможності товарів

Рис. 3. Перелік дій для оцінки конкурентоспроможності продукції

Спочатку визначаються вимоги, яким повинні задовольняти відібрані товари. Наприклад, можливо якийсь з конкурентів випускає продукцію, яка не є конкурентом для товарів, що виступають основою для порівняння. Після формування переліку товарів, конкурентоспроможність яких буде порівнюватись, визначаються критерії оцінки конкурентоспроможності товарів. Потім, аналогічно до оцінки конкурентоспроможності процесів визначаються коефіцієнти вагомості, причому сума коефіцієнтів вагомості усіх показників також дорівнює 1.

Останній етап – розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності підприємств та побудова рейтингу конкурентоспроможності підприємств.

Сформований алгоритм оцінки конкурентоспроможності апробовано на прикладі підприємств целюлозно-паперової галузі України. Оскільки першим етапом є визначення товарних та географічних меж ринку, то детальніше розглянемо ситуацію на ринку упаковки.

Щоб оцінити конкурентоспроможність підприємств целюлозно-паперової галузі, вибрано ринок гофропродукції з таких причин:

– значна частка ринку тари транспортної на ринку картонно-паперової продукції України – більше від 40 % від загального обсягу виробництва українськими підприємствами целюлозно-паперової галузі у вартісному вираженні [10];

– значна частка на ринку тари та упаковки, більше ніж 50 % упаковки в світі виробляється з паперу та картону [11];

– високі темпи росту ринку, збільшення виробництва транспортної тари за 6 місяців 2002 р. порівняно з 2001 р. становить 26 % [12];

– високий рівень конкуренції у галузі, за 2002 рік обсяг споживання гофропродукції в Україні становить 350 млн. м кв. [13], проте в Україні вже встановлено виробничих потужностей 600 млн. м кв., крім цього у 2002 році запущено гофроагрегат в м. Обухів (Київський КПК) потужністю 130 млн. м кв., планується запустити найближчим часом гофроагрегат в м. Українка (Рубіжанський КТК) потужністю 80 млн. м кв. При збереженні річного приросту споживання, який становить не більше ніж 30 % на рік, всі наявні потужності, включаючи нововведені, будуть завантажені не раніше від 2005 року.

Географічними межами, в яких буде оцінюватись конкурентоспроможність, є територія України, основою для такої межі є 20 % мито на ввіз гофропродукції. Додатковим бар'єром для збуту гофропродукції є відстань від виробника до споживача, за умови наявності інших конкурентів, в зв'язку зі значними транспортними витратами. Тому ринок збуту української гофропродукції рідко виходить за географічні кордони країни, винятком може бути Рубіжанський КТК, що утворює 90 % українського експорту гофропродукції.

Оскільки оцінка конкурентоспроможності доволі складна, то в зв'язку з нестачею достовірної та точної інформації, яка часто становить комерційну таємницю, оцінено конкурентоспроможність трьох операторів цього ринку з найбільшими виробничими потужностями в 2002 році: ТД Жидачівський ПК, Рубіжанський КТК, Київський КПК.

В результаті розрахунку (табл. 2), зроблено висновок, що конкурентоспроможність товарів практично однакова. Головні відмінності в конкурентоспроможності вибраних підприємств приховані в конкурентоспроможності процесів діяльності. Останнім етапом у визначенні конкурентоспроможності підприємств є визначення інтегральної конкурентоспроможності, яка враховуватиме конкурентоспроможність товарів та конкурентоспроможність процесів діяльності підприємств.

Таблиця 2

Конкурентоспроможність підприємств целюлозно-паперової галузі України

№	Назва показника	ТД Жидачівський ПК	ТД Київський КПК	Рубіжанський КТК
1	Конкурентоспроможність процесів підприємств, зокрема	0,70	0,51	0,75
	<i>Постачальницька діяльність</i>	0,24	0,25	0,21
	<i>Виробнича діяльність</i>	0,27	0,15	0,30
	<i>Збутова діяльність</i>	0,20	0,12	0,24
2	Конкурентоспроможність товарів, зокрема	0,92	0,90	0,96
	<i>Показник вартості</i>	0,45	0,45	0,49
	<i>Корисність товарів</i>	0,47	0,45	0,47
3	Інтегральна конкурентоспроможність підприємств (1)*(2)	0,81	0,71	0,86

Отже, на момент оцінки конкурентоспроможності найвищою конкурентоспроможністю володіє Рубіжанський КТК. Його провідна позиція завдячує високій конкурентоспроможності його продукції та процесів виробничої і збутової діяльності. Друге місце ТД Жидачівський паперовий комбінат займає завдяки високій ефективності постачальницької діяльності, для покращання своїх позицій йому потрібно зосередитись на збутовій діяльності (відставання від лідера 0,04), на виробничій діяльності (відставання від лідера 0,03) та підвищенні конкурентоспроможності продукції (відставання від лідера 0,03). Відставання ТД Київський КПК пов'язано з нетривалою присутністю на ринку гофропродукції, проте він має всі передумови для швидкого подолання відставання у рівні конкурентоспроможності, оскільки його низька конкурентоспроможність

зумовлена передовсім низькою конкурентоспроможністю виробничих процесів (відставання від лідера 0,15!). Із зростанням обсягів виробництва та збуту, які зумовлені постійним ростом ринків збуту, ТД ККПК в найближчі два роки може скоротити відставання від двійки лідерів до 0,05.

В зв'язку з наявністю різних лідерів в різних складових конкурентоспроможності підприємству при визначенні планового рівня конкурентоспроможності необхідно орієнтуватися диференційовано: мінімальний рівень конкурентоспроможності продукції, виробничої та збутової діяльності визначати з урахуванням показників конкурентоспроможності Рубіжанського КТК, а мінімальний рівень постачальницької діяльності визначати з урахуванням показників конкурентоспроможності ТД Київського КПК.

Висновки і перспективи подальших досліджень. З табл. 1 та рис. 1 видно, що критерії оцінки конкурентоспроможності підприємства, які використовуються різними авторами, пов'язані з критеріями, використаними для запропонованої методики. Така методика дасть об'єктивну оцінку конкурентоспроможності підприємства в короткостроковому періоді для наперед визначеного ринку. Також слід зауважити, що, змінюючи коефіцієнти вагомості, можна відображати важливість певного процесу чи продукту підприємства.

Математично конкурентоспроможність підприємства визначається множенням показників конкурентоспроможності процесів та товарів підприємств. Тобто, в підсумку вагомості конкурентоспроможності продукції та конкурентоспроможності процесів підприємства є однаковою. Проте на практиці інколи доцільно змінювати вагомості однієї зі складових конкурентоспроможності підприємства, наприклад, на ринку сировини для гофрування України продукція є стандартизованою і реально конкурентоспроможність товарів різних виробників мало відрізняється, тобто при високій вагомості конкурентоспроможності продукції в конкурентоспроможності підприємства різниця в конкурентоспроможності між підприємствами буде відрізнятися за рахунок відмінностей в конкурентоспроможності процесів діяльності підприємств. В зв'язку з тим, що перевага в конкурентоспроможності досягатиметься за рахунок конкурентоспроможності процесів діяльності підприємства, доцільно використати метод експертних оцінок та збільшити вагомості конкурентоспроможності процесів діяльності та, відповідно, зменшити вагомості конкурентоспроможності продукції.

1. Котлер Ф. *Основы маркетинга*. – М., 1990.
2. Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Дж., Вонг В. *Основы маркетинга*. – М.; Спб.; К., 2000.
3. Михайлов О.В. *Основы мировой конкурентоспособности*. – М., 1999.
4. Азоев Г.К., Челенков А.П. *Конкурентные преимущества фирмы*. – М. 2000.
5. Фатхудинов Р.А. *Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление*. – М., 2000.
6. Оберемчук В.Ф. *Забезпечення конкурентоспроможності підприємства: стратегічні аспекти: Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.06.01 / Київський національний економічний ун – т. — К., 1999.*
7. Бондаренко Г.С. *Управління конкурентоспроможністю автотранспортного підприємства: Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.06.02 / Харківський держ. економічний ун – т. — Х., 2001.*
8. Іванов Ю.Б. *Організаційно-економічні проблеми забезпечення конкурентоспроможності промислових підприємств в умовах формування ринкових відносин: Автореф. дис. д. е. н.: 08.06.01 / Харківський держ. економічний ун – т. — Х., 1997.*
9. Продиус Ю.И. *Формирование системы обеспечения конкурентоспособности промышленности / Одесский гос. политехнический ун – т. — О., 1999.*
10. *Виробництво основних видів целюлозно – паперової продукції за 1 півріччя 2002 р. // Паперовий вісник. – 2002. – №2(17).*
11. Шредер В.Л., Йованович К.С. *Картон. Тара и упаковка. – К.: ИАЦ "Упаковка", 1999. – 192с.*
12. Серов В. *Годовой обзор целлюлозно-бумажной промышленности. Бум? Ага !!! Бизнес. – 29 июля 2002. – №31(498).*
13. Колчина И., Ткаленко И. *Украинский рынок картона // Картон и гофрокартон. – 2002. – №1(1).*