

АЛГОРИТМ ОЦІНКИ ПРИВАБЛИВОСТІ ТА КОНКУРЕНТНОГО СТАТУСУ ПІДПРИЄМСТВА

© Мізюк Б.М., 2001

Робота підприємства в ринкових умовах вимагає серйозного ставлення до визначення свого місця в конкурентному середовищі. Особливо це важливо у нестабільних умовах функціонування, коли доцільно оцінювати привабливість сегментів ринку, в яких господарює підприємство та визначити конкурентний статус в ньому. З цих позицій пропонується алгоритм оцінки привабливості сегмента господарювання та встановлення конкурентного статусу підприємства.

The work of the enterprises under the market conditions requires a serious attitude to defining of it's place in the competitive environment. Particularly it is essential under the non-stable conditions of the functioning. In this case it's better to evaluate the attractiveness of the market's segments, where the enterprise is managing and to define the competitive status in it. From this position the algorithm of the attractiveness' evaluation of managing segment and establishing the competitive status of enterprise is proposed.

Важливим етапом вибору позиції підприємства на ринку є визначення ним перспектив в кожному з обраних сегментів господарювання. Зокрема, це важливо в нестабільних умовах, коли протяжність життєвих циклів попиту і технології стає коротшою, ніж часовий горизонт стратегічного планування.

Перспективи, на наш погляд, слід визначати за такими критеріями:

1. Оцінкою можливостей зростання для двох фаз життєвого циклу підприємства, а саме – для непройденої частини поточної фази і наступної фази життєвого циклу.
2. Оцінкою рентабельності, зокрема короткотерміноюю і довготерміноюю, що залежать одна від однієї.
3. Рівнем майбутньої нестабільності, який залежатиме від змін економічних, соціальних, політичних, технологічних та інших умов зовнішнього середовища.

Оцінка привабливості вимагає врахування можливих комбінацій цих критеріїв. Сучасні підприємства і зокрема консалтингові фірми розробили різні прийоми і методи оцінки привабливості. Принципову схему такої оцінки пропонується подати у вигляді, зображеному на рис. 1. Опис алгоритму визначення оцінки привабливості має певну послідовність.

Оцінка починається з глобального прогнозу економічних, соціальних та технологічних умов для тих стратегічних сегментів господарювання, що цікавлять підприємство. Найефективнішим на даний час є метод прогнозу, що базується на розробці сценаріїв майбутніх умов діяльності фірми.

Першим кроком алгоритму є аналіз і визначення ступеня дії певних тенденцій і випадкових подій. Його результатом має бути оцінка міри нестабільності обраного сегмента. При цьому слід враховувати, що нестабільність проявляється двозначно: через сприятливі і несприятливі тенденції, виникнення яких цілком можливе.



Рис. 1. Структура оцінки привабливості

Другий крок полягає в екстраполяції існуючих тенденцій зміни попиту і рівня нестабільності. Для цього доцільно скористатись табл. 1.

Таблиця 1

Оцінка змін у прогнозованому рості ССГ

Параметри	Шкала інтенсивності
Темп росту сектора економіки	Знизився _____ Підвищився
Приріст чисельності споживачів	Знизився _____ Підвищився
Динаміка географічного розширення ринків	Розширена _____ Звужена
Ступінь оновлення продукції	Знизився _____ Підвищився
Ступінь оновлення технології	Знизився _____ Підвищився
Рівень насичення попиту	Знизився _____ Підвищився
Державне регулювання	Знизився _____ Підвищився
Несприятливі фактори росту	Знизився _____ Підвищився
Сприятливі фактори росту	Знизився _____ Підвищився
Інші фактори, що мають значення для СЗГ	Знизився _____ Підвищився
Загальна оцінка змін у перспективі росту	-5 _____ 0 _____ +5

У кожній частині табл. 1 за допомогою балів виводиться загальна оцінка змін в перспективі росту. Отримана загальна оцінка застосовується для коригування екстраполяції, що дозволить отримати кількісну характеристику тенденції.

Оцінку можливих змін у тенденціях рентабельності діяльності підприємства в обраному ССГ на основі аналізу конкурентного тиску за певними параметрами доцільно проводити за табл. 2.

Оцінка змін рентабельності СЗГ

Параметри	Шкала інтенсивності
Коливання рентабельності	Відсутні _____ Дуже високі
Коливання обсягу продажу	Відсутні _____ Дуже високі
Коливання цін	Відсутні _____ Дуже високі
Стабільність структури ринку	Висока _____ Низька
Оновлення складу продукції	Нечасте _____ Дуже часте
Тривалість життєвих циклів	Висока _____ Низька
Час розробки нової продукції	Тривалий _____ Короткий
Витрати, пов'язані з доступом на ринок	Значні _____ Незначні
Агресивність провідних конкурентів	Низька _____ Висока
Конкуренція зарубіжних фірм	Слабка _____ Сильна
Конкуренція на ринках ресурсів	Слабка _____ Сильна
Інтенсивність торгової реклами	Слабка _____ Сильна
Післяпродажне обслуговування	Відсутнє _____ Значне
Ступінь задоволення споживачів	Високий _____ Низький
Державне регулювання конкуренції	Відсутнє _____ Жорстке
Загальна оцінка змін в перспективі росту	-5 _____ 0 _____ +5

Третій крок алгоритму полягає в узгодженні перспектив росту та рентабельності і можливого рівня нестабільності і визначенні оцінки привабливості обраного сегмента. Ця оцінка розраховується за формулою:

$$П(ССГ) = \alpha \cdot G + \beta \cdot P + \gamma \cdot O - \varepsilon \cdot T, \quad (1)$$

де G – оцінка прогнозування росту, P – оцінка змін рентабельності, O – оцінка сприятливих тенденцій, T – оцінки несприятливих тенденцій, α , β , γ , ε – коефіцієнти, що задаються експертам для знаходження вагомості відносного вкладу кожного фактора, причому $\alpha + \beta + \gamma + \varepsilon = 1$.

Ці коефіцієнти вказують на порівняльну привабливість орієнтирів для певної фірми. В ролі цих орієнтирів можуть виступати: короткотермінові перспективи росту; довготермінові перспективи росту; короткотермінова рентабельність; довготермінова рентабельність; стратегічна гнучкість; синергізм.

Значне місце у виробленні стратегії відводиться пошуку вимірювача, з допомогою якого можна було б визначити, як виглядає конкурентний статус фірми в обраному ССГ. Цей вимірювач є комбінацією або результатом взаємодії таких трьох факторів:

- відносного рівня стратегічних інвестицій підприємства в ССГ, що забезпечує конкурентний статус фірми на основі ефективності масштабів випуску окремих видів продукції, а також ефекту масштабів діяльності підприємства загалом;

- конкурентної стратегії підприємства, що дозволяє розмежовувати його позиції і позиції суперників;

- мобілізаційних можливостей підприємства, що забезпечують ефективне планування і виконання планів та оперативну діяльність в реалізації планів.

Як економічна теорія, так і здоровий глузд свідчать про те, що рентабельність роботи в обраній ССГ буде пропорційною розмірам вкладених інвестицій. Залежність рентабельності від інвестицій зображено на рис. 2.

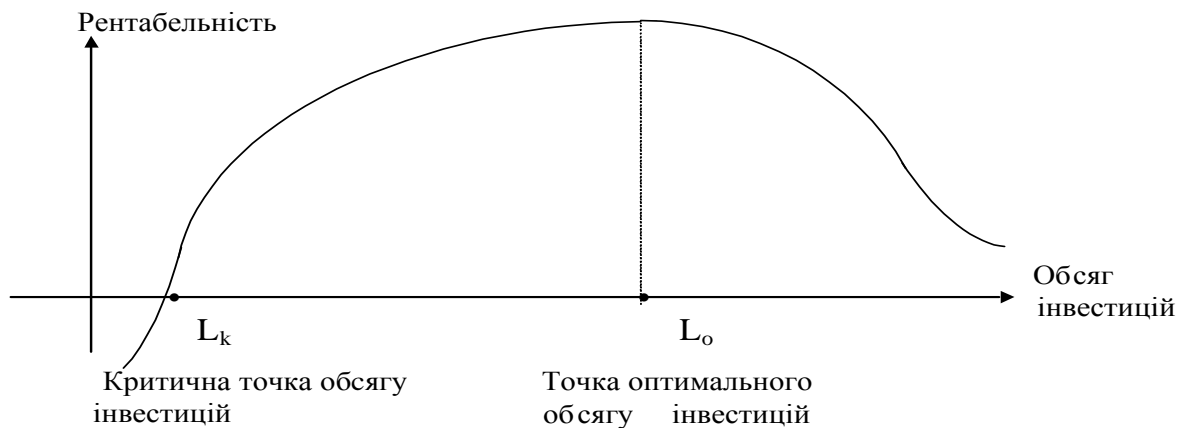


Рис. 2. Залежність рентабельності фірми від обсягу інвестицій

Як видно з рис. 2, в кожному ССГ є мінімальний рівень інвестицій, який називають *критичною точкою обсягу інвестицій* на межі прибутків і збитків. Наскільки добре не була б розроблена стратегія, якими не були б високі її мобілізаційні можливості, якщо обсяг інвестицій буде нижчий, ніж критична точка, то капіталовкладення віддачі не принесуть.

Вигляд кривої свідчить про те, що існує точка оптимального обсягу. Зокрема, існує такий рівень капіталовкладень, при перевищенні якого віддача від діяльності, тобто рентабельність фірми на вибраному ССГ, починає знижуватися. Як правило, це пов'язано з затримкою реакції підприємства на зміни зовнішнього середовища.

Вимірювачем у визначенні стану підприємства в конкуренції є співвідношення між очікуваною рентабельністю роботи в СЗГ і оптимальним рівнем рентабельності в майбутньому. Тоді конкурентний статус підприємства (КСП) тією мірою, в якій він залежить від інвестицій, можна визначити за формулою:

$$КСП = \frac{K_f}{R_o} = \frac{L_f - L_k}{L_o - L_k} \cdot \alpha, \quad (2)$$

де K_f – очікувана рентабельність; R_o – оптимальний рівень нестабільності; L_f – рівень інвестицій; L_k – критична точка інвестицій; L_o – точка оптимального обсягу інвестицій; α – коефіцієнт залежності КСП від інвестицій.

Права частина рівняння (2) називається *рівнем стратегічних інвестицій*. Вона означає, що за умови оптимальності стратегії і мобілізаційних можливостей конкурентний статус визначатиметься відношенням інвестицій в ССГ до того рівня, який потрібен для оптимальної рентабельності. Оскільки на практиці стратегія і мобілізаційні можливості дуже рідко бувають оптимальними, то слід робити поправку на коефіцієнт α .

При оцінці рівня стратегічних вкладень в ССГ, яке підприємство робить зараз, а також оптимального обсягу маси цих вкладень слід враховувати такі категорії витрат:

- вкладення в потужності, тобто – вартість будівель, обладнання і взагалі всіх основних засобів, що забезпечують виробництво, збут, маркетинг, науково-дослідні і проектно-впроваджувальні роботи;
- вкладення в стратегію, що виконують витрати на стратегічне планування, обстеження ринків, розробку нової продукції, запуск цієї продукції в серійне виробництво;
- вкладення в потенціал фірми, тобто найм і навчання персоналу, придбання нових технологій, витрати на створення функціональних служб.

Оцінка конкурентного статусу фірми у вибраному ССГ полягає у визначенні її відносних інвестиційних позицій в перспективі, а саме: оцінці інвестицій, які фірма робить і

планує в даний час; оцінці критичної точки обсягу і точки оптимального обсягу інвестицій в майбутньому; визначенні співвідношення капіталовкладень фірми з оптимальними інвестиціями.

Коефіцієнт α у формулі (2) частково визначається конкурентною стратегією, яку підприємство вибрало для даного ССГ. Її можна описати з допомогою таких характеристик:

- продуктової диференціації, що визначає особливість продукції підприємства;
- ринкової диференціації, що визначає особливості стану підприємства на ринку.

Головною ознакою як першої, так і другої характеристик є уявлення про підприємство і його продукцію, що склалося у споживачів.

Друга важлива ознака характеристик – це ті причини, за допомогою яких підприємство здобуває переваги перед конкурентами. Виділяють чотири основні параметри диференціації двох основних характеристик, які наведено в табл. 3.

Таблиця 3

Параметри диференціації стратегій

Групи, до яких звернена стратегія	Розширена диференціація	Продуктова диференціація
Споживачі	Стійке уявлення про підприємство і її продукцію. “Образ фірми”	Характеристика продукції
Конкуренти	Частка ринку, що контролюється підприємством	Торгова марка, патент, дата реєстрації

Як видно з табл. 3, виділяють чотири параметри: загальне уявлення про підприємство, характеристика продукції, частка ринку, що контролюється, торгова марка чи патент та час їх реєстрації.

Третя ознака конкурентної стратегії – це обрані підприємством способи забезпечення росту. І. Ансофф [1] виділяє сім можливих способів розширення: зростання разом з ринком, захоплення лівової частки, розширення ринку, сегментування ринку, освоєння повної номенклатури продукції певного виду, стимулювання попиту, проведення вертикальної інтеграції. Кожен з перелічених способів містить певну сукупність факторів, що входять як в ринкову, так і в продуктову диференціації. Схематично їх можна зобразити на рис. 3.

Модель тієї чи іншої конкурентної стратегії можна побудувати на основі факторів, вказаних на рис. 3, вибираючи спільні фактори для кожної із більш часткових стратегій.

Шанси на майбутній успіх стратегії можна оцінити так:

– користуючись даними табл. 3, слід підібрати параметри, які через 3 – 5 років можуть принести успіх;

– користуючись факторами, наведеними на рис. 3, слід вибрати з них ті, котрі найадекватніше відображають діючу стратегію фірми;

– на основі обраних параметрів і факторів за прикладом, зображеним на рис. 3, слід графічно накреслити дві-три стратегії;

– на основі порівняння побудованих стратегій і діючої стратегії слід обрати оптимальну;

– порівняти фактори оптимальної стратегії з факторами часткових субстратегій у рамках діючої стратегії.

Виставлені бальні оцінки додаються і діляться на кількість факторів, що оцінюються. Шкала оцінки від 0 до 1 через 0, 1. У результаті отримується індекс зі значенням від 0 до 1, який називається *стратегічним нормативом*.

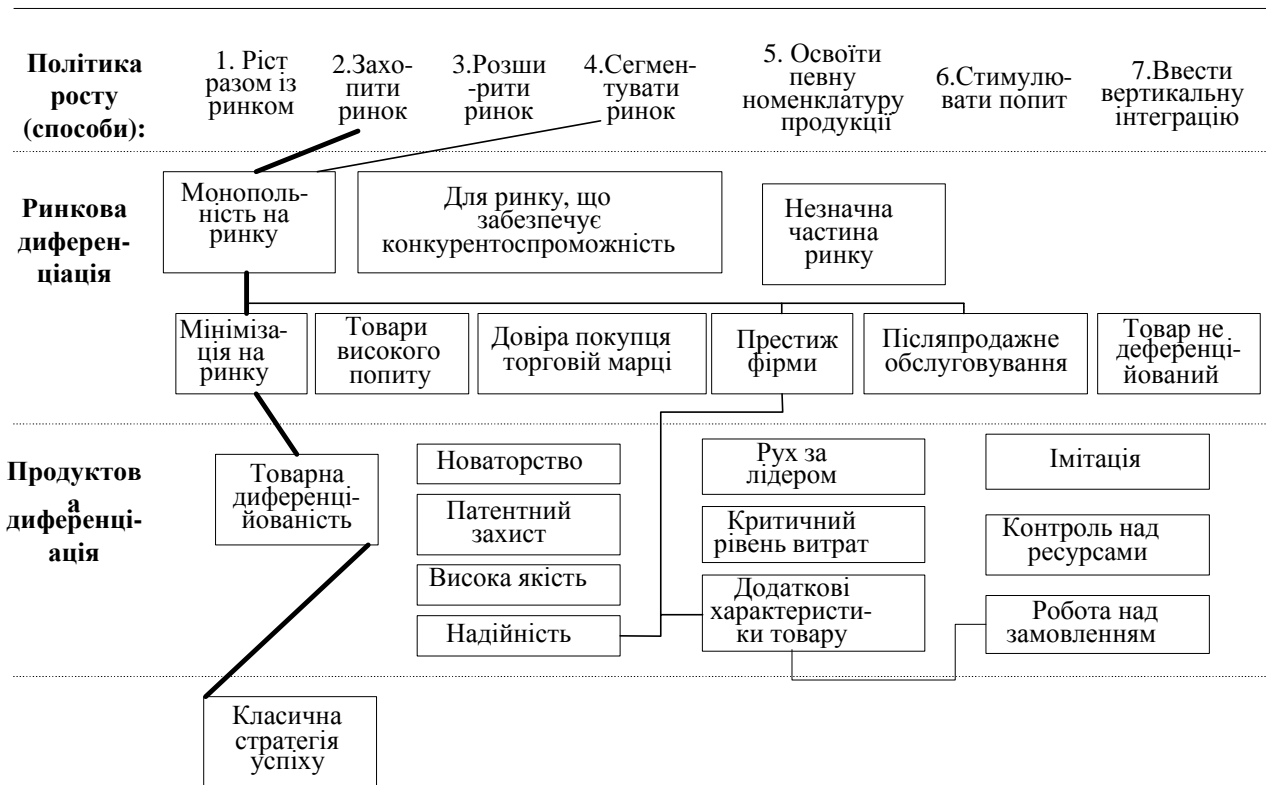


Рис. 3. Фактори, що визначають стратегію конкуренції

Він відображає зміст коефіцієнта α . Отже, можна вважати, що майбутній конкурентний статус підприємства (КСП) визначається не лише відносним рівнем інвестицій, а й стратегічним нормативом, а саме $\frac{S_f}{S_o}$, тоді КСП можна визначити за формулою:

$$КСП = \frac{L_f - L_k}{L_o - L_k} \cdot \frac{S_f}{S_o} \cdot \beta, \quad (3)$$

де L_f , L_k , L_o розкриті в формулі (2), S_f – рівень діючої стратегії, S_o – рівень оптимальної стратегії.

Залишковий коефіцієнт β розкриває потенціал фірми. Фактори, що впливають на потенціал, розглядаємо в розрізі чотирьох рубрик: загальне управління, фінансовий менеджмент, маркетинг, науково-дослідні і проектно-впроваджувальні роботи. Завдання, що виконуються в рамках цих рубрик, можуть бути реалізовані різними способами. Однак, аналізуючи потенційні можливості, потрібно виходити з того, що успіх стратегії залежить від того, наскільки підприємство має необхідні можливості для реалізації стратегії.

Для розробки успішної стратегії суттєве значення мають п'ять умов, за яких можливе управління фірмою. До них належать такі:

1. Загальне управління приділяє основну увагу росту і ефективності виробництва. При цьому слід виділити все те, що заважає мінімізації витрат на випуск одиниці продукції.
2. Фінансове управління оперує грошовою готівкою і жорстко виконує функції контролера.
3. Відділ маркетингу займається збутом та його аналізом.
4. Організація виробничого процесу – головна функція в стратегії підприємства. Максимально підтримується загальним управлінням і зосереджує зусилля на серійному виробництві і автоматизації, що дає найкращі результати за критерієм “витрати-ефективність”.

5. Науково-дослідна і проектно-впроваджувальна роботи є потенційно небезпечні під час класифікації стратегії. Вони зводяться до поліпшення технології виробничого процесу і вдосконалення продукції. Ці роботи слід організувати так, щоби вони не стали джерелом витрат для економічності виробництва.

Фактори, перелічені в табл. 4, використовуються як для визначення поточного потенціалу підприємства, так і встановлення оптимальних можливостей і визначення норматива можливостей. Норматив можливостей пропонуємо розраховувати за таким алгоритмом:

– до другої графі вписують характеристики поточних можливостей фірми;

– до третьої графі вписують характеристики можливостей, необхідні для підтримки оптимальної стратегії;

– до останньої графі табл. 4 вносять середній норматив можливостей, що знаходиться як відношення поточного потенціалу до потенціалу оптимальної стратегії: $\frac{C_f}{C_o}$, де C_f –

бальна оцінка фактичного потенціалу підприємства, C_o – потенціал, необхідний для реалізації оптимальної стратегії підприємства.

Таблиця 4

Визначення ефективності поточного потенціалу фірми

Складові потенціалу	Поточний потенціал фірми (C_f)	Потенціал, необхідний для оптимальної стратегії (C_o)	Норматив оцінки потенціалу можливостей (C_f/C_o)
Загальне управління			
Фінансове управління			
Маркетинг			
Виробництво			
Науково-дослідні і проектно-впроваджувальні роботи			
Інші складові			

Користуючись показниками рівня інвестицій, стратегічного норматива і норматива можливостей, визначимо конкурентний статус як добуток вказаних трьох співмножників:

$$КСП = \frac{L_f - L_k}{L_o - L_k} \cdot \frac{S_f}{S_o} \cdot \frac{C_f}{C_o}, \quad (4)$$

Якщо кожен із співмножників дорівнює одиниці, то фірма забезпечує собі тільки сильний конкурентний статус, вибір цієї ССГ є найдоцільнішим і принесе найкращі результати.

Якщо ж хоч би один співмножник дорівнює нулю, то діяльність фірми на вибраній ССГ є збитковою, а отже, від неї потрібно відмовитися.

Розрізняють три рівні конкурентного статусу: добрий, середній і слабкий. При використанні формули (4) добрим вважають статус, при якому КСП більший за $0,512 = 0,8 \cdot 0,8$. Якщо КСП менший за $0,016 = 0,25$, то статус слабкий, коли КСП більший за $0,6$, то конкурентний статус фірми є середнім.

Можливий і другий, більш раціональний спосіб визначення рівня конкурентного статусу фірми. Для цього замість формули (4) використовують формулу:

$$КСП = \frac{1}{3} \left(\frac{L_f - L_k}{L_o - L_k} + \frac{S_f}{S_o} + \frac{C_f}{C_o} \right). \quad (5)$$

У даному випадку слабкий статус – від 0 до 0,4, середній – від 0,5 до 0,7, сильний – від 0,7 до 1.