ЗМІСТ:

1. Сутність та рівні потенціалу конкурентоспроможності підприємства.
2. Складові потенціалу конкурентоспроможності підприємства.
3. Методи оцінювання потенціалу конкурентоспроможності підприємства.
4. Прикладні моделі оцінювання потенціалу конкурентоспроможності підприємства та його складових.
5. Стратегічний аналіз потенціалу конкурентоспроможності підприємства.

Тема 4.

ВИЗНАЧЕННЯ ПОТЕНЦІАЛУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЙОГО СКЛАДОВИХ

fppt.com

1. Сутність та рівні потенціалу конкурентоспроможності підприємства.

Потенціал конкурентоспроможності підприємства (ПКП) – це комплексна порівняльна характеристика, яка відображає ступінь переваги сукупності показників оцінювання можливостей підприємства, що визначають його успіх на певному ринку за певний проміжок часу, над сукупністю аналогічних показників підприємств-конкурентів

fppt.com

Залежно від глобалізації цілей дослідження виокремлюють такі рівні ПКП:

fppt.com

Пропонується розрізняти залежно від фокусування на функції управління такі чотири основні рівні ПКП:

1-й рівень.

Для підприємств характерно розглядати організацію апарату управління як внутрішньо нейтрального елемента потенціалу. Роль керівника зводиться до випуску продукції, не піклуючись про проблеми конкурентоспроможності та задоволення потреб споживача;

2-й рівень.

Підприємства намагаються зробити виробничий елемент потенціалу «зовнішньо нейтральним». Це означає, що потенціал підприємства повинен повністю відповідати стандартам, які встановлені його основними конкурентами;

fppt.com

Пропонується розрізняти залежно від фокусування на функції управління такі чотири основні рівні ПКП:

3-й рівень.
Керівники підприємства розуміють свої переваги в конкуренції на ринку дещо по-іншому, ніж їхні основні суперники, та намагаються не дотримуватися загальних стандартів виробництва, які встановилися в галузі. На цих підприємствах виробнича складова потенціалу підлягає сильному впливу з боку елемента управління, що сприяє її розвитку та вдосконаленню;

4-й рівень.

Успіх у конкурентній боротьбі стає не стільки функцією виробництва, скільки функцією управління, та залежить від якості, ефективності управління, організації виробництва. Такі підприємства забезпечують собі лідерську позицію на ринку протягом тривалого часу.

fppt.com

2. Складові потенціалу конкурентоспроможності підприємства

Складові ПКП за об'єктами конкурентної боротьби

маркетингова

- показники якої характеризують ринкову частку підприємства, обсяги та динаміку товарообороту, його структуру, ефективність функціонування та позиціонування в межах цільового ринкового сегмента, чисельність лояльних покупців;

фінансово-інвестиційна

- із наданням характеристики здатності підприємства залучати фінансові та інвестиційні ресурси, ефективно їх використовувати, а також формувати раціональну структуру капіталу;

матеріально-технічна

- з відображенням можливостей суб'єкта господарювання щодо залучення та ефективного використання необоротних та оборотних актив

fppt.com

інтелектуально-кадрова

- з показниками, які характеризують здатність підприємства формувати власне кадрове забезпечення, інтелектуальні ресурси та ефективно їх використовувати;

інноваційна

- що відображає можливості торговельного підприємства до розробки (залучення), впровадження та ефективного використання товарних, організаційних, економічних, юридичних та технічних нововведень;

логістична

- параметри якої характеризують зручність місця розташування об’єкта торгівлі, обсяги та ефективність налагоджених відносин з виробничим та логістично-постачальницьким секторами;

соціальна

- щодо можливостей, обсягів та ефективності заходів внутрішньої і зовнішньої соціальної відповідальності

fppt.com

Взаємозв’язки фінансово-економічного стану та потенціалу конкурентоспроможності підприємств

3. Методи оцінювання потенціалу конкурентоспроможності підприємства

Методи оцінювання потенціалу конкурентоспроможності підприємства

ЗА НАПРЯМКОМ ФОРМУВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНОЇ БАЗИ

КРИТЕРІАЛЬНІ

(за інформаційну базу беруть абсолютні (натуральні або вартісні) значення ключових показників

(модель конкурентних сил М. Портера; аналіз конкурентоспроможності підприємств Ж.-Ж. Ламбена; SPACE-аналіз; GAP-аналіз; LOTSаналіз; PIMS-аналіз; модель GE/McKinsey;)

ЕКСПЕРТНІ

(STEP-аналіз; SWOT-аналіз; аналіз конкурентоспроможності за системою 111-555; метод американської асоціації управління; метод порівнянь; метод рангів; метод вивчення профілю об’єкта; графічна методика Зав’ялова)

fppt.com

ЗА СПОСОБОМ ВІДОБРАЖЕННЯ КІНЦЕВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

ГРАФІЧНІ

забезпечують найвищий рівень сприйняття кінцевих результатів оцінювання, інтерпретованих у графічних об’єктах (рисунках, графіках, діаграмах)

модель конкурентних сил М. Портера; аналіз конкурентоспроможності підприємств Ж.-Ж. Ламбена; SWOT-аналіз; модель GE/McKinsey; метод вивчення профілю

ЛОГІСТИЧНІ

алгоритмізовані методи оцінювання які базуються на логічних припущеннях)

STEP-аналіз; SPACE-аналіз; GAPаналіз; LOTS- аналіз; PIMS-аналіз

fppt.com

ЗА МОЖЛИВІСТЮ РОЗРОБКИ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

ОДНОМОМЕНТНІ

(статичні методи, які оцінюють тільки фактичний стан справ, не забезпечуючи можливості розроблення заходів на перспективу)

- аналіз конкурентоспроможності за системою 111-555; методика Ансоффа щодо КСФ; методика Градова щодо детермінантів «національного ромба»; метод американської асоціації управління; метод порівнянь; метод інтегрального критерію;

СТРАТЕГІЧНІ

(уможливлюють не тільки оцінювання стану ПКП на конкретну дату, а й розроблення стратегічних заходів з поліпшення цього потенціалу)

- STEP-аналіз; SWOT-аналіз; SPACE-аналіз; GAP-аналіз; метод аналізу LOTS; PIMS-аналіз; вивчення профілю об’єкта; модель GE/McKinsey; аналіз конкурентоспроможності за системою 111-555

fppt.com

ЗА СПОСОБОМ ОЦІНКИ

ІНДИКАТОРНІ

ґрунтуються на використанні системи індикаторів, за допомогою якої проводиться оцінювання ПКП і національної економіки загалом

STEP-аналіз; SPACE-аналіз; GAPаналіз; LOTS- аналіз; PIMSаналіз; аналіз конкурентоспроможності за системою 111- 555; методика Ансоффа щодо КСФ; методика Градова

МАТРИЧНІ

в основу цих методів покладено ідею розгляду процесів конкуренції в їх взаємозалежності та динаміці

модель конкурентних сил М. Портера; аналіз конкурентоспроможності підприємств Ж.-Ж. Ламбена; SWOT-аналіз; модель GE/McKinsey

fppt.com

4. Прикладні моделі оцінювання потенціалу конкурентоспроможності підприємства та його складових

ПРИКЛАДНІ МЕТОДИ ОЦІНЮВАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА (ПКП)

Індикаторний метод

Оцінка ПКП формується на підставі використання низки показників і стандартів (поділяють на дві групи: економічні та соціальні)

Метод експертного оцінювання

Метод набору конкурентоспромож них елементів

fppt.com

1. ІНДИКАТОРНИЙ МЕТОД

- Оцінювання ПКП за економічними стандартами проводиться щонайменше за мінімальною кількістю – п’ятьма економічними стандартами, а саме:

ефективністю використання речових та інформаційних ресурсів

економічного простору

часу

технології

за рівнем доходів

fppt.com

Індикаторами і відповідними їм показниками можуть бути:

ІНДИКАТОР ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСІВ (КР)

це співвідношення між коефіцієнтом доходів підприємства (Кдп) і коефіцієнтом ресурсів підприємства (Крп)

$$КР = Кдп / Крп \longrightarrow max$$

- Кдп (коефіцієнт доходів підприємства) це відношення чистого прибутку підприємства до відрахувань до бюджету та соціальних фондів
- Крп (коефіцієнт ресурсів підприємства) це відношення ресурсів, авансованих підприємством до ресурсів, застосованих на підприємстві.

fppt.com

Індикаторами і відповідними їм показниками можуть бути:

ІНДИКАТОР ВИКОРИСТАННЯ ПРАЦІ (КПр)

– це співвідношення чистого прибутку підприємства (ЧПп) і вартості робочих місць підприємства (ВРМп)

$$КПр = ЧПп / ВРМп \longrightarrow max$$

- Вартість робочих місць підприємства – це середньорічна вартість робочих місць підприємства, яка визначається порівнюванням середньорічної вартості основних фондів і середньорічної кількості робочих місць

fppt.com

Індикаторами і відповідними їм показниками можуть бути:

ІНДИКАТОР МІСТКОСТІ РИНКУ (КМ)

– це співвідношення валового прибутку підприємства (БПп) і прибуткової місткості ринку товару (ПМРт)

$$КМ = БПп / ПМРт \longrightarrow max$$

- Прибуткова місткість ринку визначається сукупним грошовим потоком споживачів на товар за відрахуванням тієї умовної частини попиту, яка спрямовується на відшкодування витрат на виробництво і реалізацію товару

fppt.com

Індикаторами і відповідними їм показниками можуть бути:

ІНДИКАТОР ДОХІДНОСТІ (КД)

– це співвідношення чистого доходу підприємства у розрахунку на одного робітника, включаючи власників підприємства (ВДПр), і аналогічного доходу, який отримується в комерційній сфері (галузі) діяльності загалом в економіці країни ($ВДПр^{А}$)

$$КЧ = ВДПр / ВДПр^{А}$$

- Наведені показники зіставляються з аналогічними нормативними або фактичними показниками конкурентів, що дає змогу оцінити індивідуальний рівень ПКП за економічними стандартами. Відносно встановленого рівня ПКП залежно від глобалізації цілей дослідження будується матриця ПКП, у якій відображаються відносні величини вибраних стандартів (індикаторів) і їхнє відсотково-бальне вираження.

fppt.com

Крім точних даних про резерви і втрати, спеціалісти повинні знати обсяги інвестицій (І), час (Т), економічний ефект (Ее), які можуть бути важливими під час прийняття рішення про заходи щодо підвищення рівня того чи іншого індикатора (стандарту).

Для кінцевих висновків потрібно розрахувати два показника

- **коефіцієнт ефективності використання інвестицій**:
  - Кеі = Ее / І,
- **інтегральний коефіцієнт ефективності використання інвестицій і часу**:
  - Кінт = Кеі / Т,
- де Т – це проміжок часу між інвестуванням капіталу і отриманням ефекту
- **коефіцієнт успіху у сфері підвищення ПКП** розраховується:
  - КУ = (ΔКінт – ΔВ) / ΔР

fppt.com

2. Метод **ЕКСПЕРТНОГО ОЦІНЮВАННЯ** полягає в анкетних опитуваннях щодо ПКП за такими блоками запитань

- управління підприємством (цілі та стратегія, система мотивації, загальні цінності);
- виробництво (стан і рівень використання виробничих потужностей, гнучкість виробничих ліній, якість організації виробництва, стан НДДКР);
- маркетинг (планування, організація та контроль збуту, ступінь охоплення, умови оплати, пряма реклама продукції, згадування в ЗМІ, участь у виставках);
- кадри (вікова структура, рівень освіти, кваліфікація);
- продукт (якість, ціна, технічні параметри, надійність і гарантійний строк, повнота технічного сервісу, забезпечення запчастинами, строк служби, унікальність, патент, торгова марка, упаковка);
- фінанси (частка власного капіталу, фінансовий баланс, можливість отримання кредиту).

fppt.com

3.МЕТОД НАБОРУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНИХ ЕЛЕМЕНТІВ

- Цей метод забезпечує поетапне дослідження ПКП, починаючи з порівняльного оцінювання найвагоміших складових: конкурентоспроможності продукції; конкурентоспроможності системи управління; конкурентоспроможності техніко-технологічної бази.
- Водночас вважається, що конкурентоспроможність продукції підприємства є головною складовою ПК

fppt.com

Оцінювання ПКП за цим методом здійснюється за такими алгоритмом:

формується перелік індикаторів (Ij , де j = 1,…, m), які слугують базою для оцінювання конкурентоспроможності конкретного виду продукції;

експертним шляхом для кожного індикатора встановлюється його вага (Bj , де j = 1,…, m) у загальній оцінці за умови, що ∑Bj = 1;

відбувається вибір підприємств з аналогічною продукцією, які є найближчими конкурентами;

за отриманою інформацією будується матриця визначення конкурентоспроможності одиниці продукції підприємства, що слугує об’єктом оцінювання;

за допомогою абсолютних значень обраних індикаторів визначаються ранги одиниці продукції (Pij);

fppt.com

обчислюється зважений відносно індикатора загальний ранг одиниці продукції кожного підприємства, що бере участь у масиві оцінювання за формулою: Рі = ∑Рij × Вj

після встановлення загальних рангів визначається підприємство-лідер (Л) та підприємство-аутсайдер (А) за певною одиницею продукції, а також діапазон відстані аутсайдера від лідера (Дв) за формулою

$$Дв = РА - РЛ.$$

Радіус кола лідерів (аутсайдерів) дорівнює чверті від діапазону відстані аутсайдера від лідера (Дв), а саме: 0 - ¼ Дв – коло лідерів; ¼ Дв - ½ Дв – зона очікування нападу; ½ Дв - ¾ Дв – зона невикористаних можливостей; ¾ Дв - Дв – коло аутсайдерів;

– конкурентоспроможність одиниці продукції (КСіа), таким чином, визначається за формулою: КСіа = (РА - Рі) / Дв;

– для визначення конкурентного статусу підприємства за всією номенклатурою продукції, що ним виготовляється, необхідно провести аналогічні розрахунки для всіх видів продукції, а потім звести отримані результати в підсумкову таблицю

fppt.com

Показники оцінювання потенціалу конкурентоспроможності підприємства за методом експертного оцінювання

№ з/п	Продукція	Конкурентоспроможність одиниці продукції ($КС_{ia}$)	Структура виробництва продукції за проектною потужністю ($Св$)	Структура фактичного продажу продукції ($Сп$)	Скорегована $КС_{ia}$ на $Св$ (2×3 / 100)	Скорегована $КС_{ia}$ на $Сп$ (2×4 / 100)	Резерв конкурентоспроможності ($РКС_{ia}$) (5 - 6)	Ранг потенціалу конкурентоспроможності підприємства ($Р_{КПП}$)
	1	2	3	4	5	6	7	8
1								
2								
…								
n								
			100,0	100,0				
	Потенціал конкурентоспроможність підприємства							

– ранг ПКП (РПКП) визначається за формулою:

$$РПКП = КСіа \times (1 - РКСіа)$$

– рівень ПКП розраховується, як середній ранг потенціалу конкурентоспроможності за всією номенклатурою продукції

Конкурентоспроможність продукції є головною складовою потенціалу конкурентоспроможності підприємства, але не треба забувати, що до його складу входять не менш важливі елементи: виробничий, фінансовий, управлінський потенціали та ін., конкурентоспроможність яких слід ураховувати під час визначення остаточного рівня потенціалу конкурентоспроможності.

fppt.com

5.Стратегічний аналіз потенціалу конкурентоспроможності підприємств

Стратегічний аналіз ПКП – це виявлення позитивних і негативних факторів, які можуть вплинути на формування та розвиток елементів потенціалу підприємства у конкурентному середовищі.

У процесі проведення стратегічного аналізу ПКП застосовуються такі прикладні прийоми і методи:

- STEP-аналіз
- SWOT-аналіз
- SPACE аналіз
- GAP-аналіз
- метод аналізу LOTS
- PIMS-аналіз
- вивчення профілю об’єкта
- модель GE/McKinsey
- система 111-555

fppt.com

Метод STEP- аналізу

Дозволяє охарактеризувати зовнішню економічну ситуацію комплексно, оцінюючи вплив чинників: суспільних, технологічних, економічних, політичних, правових.

Аналіз здійснюється за схемою «чинник – підприємство». Результати аналізу оформлюються у вигляді матриці, на горизонтальній осі якої визначаються чинники макросередовища, на вертикальній – сила їхнього впливу в балах, рангах або інших одиницях виміру.

Результати STEP-аналізу дозволяють оцінити зовнішню економічну ситуацію, що склалася в галузі виробництва та комерційної діяльності.

fppt.com

SWOT – аналіз.

Застосування SWOT-аналізу має сприяти

1) докладанню зусиль щодо перетворення слабкостей на сили, загроз на можливості;

2) розвитку сильних позицій відповідно до обмежених можливостей

Матриця SWOT-аналізу потенціалу конкурентоспроможності підприємства

	Сильні сторони	Слабкі сторони
Можливості	стратегія використання переваг для реалізації можливостей	стратегія реалізації можливостей для подолання слабостей
Загрози	стратегія використання переваг для нейтралізації загроз	стратегія, спрямована на мінімізацію слабких сторін та уникнення зовнішніх загроз

fppt.com

Метод SPACE-аналізу є похідним від SWOT-аналізу та застосовується для оцінювання сильних та слабких сторін діяльності невеликих підприємств за такими групами критеріїв:

фінансова сила підприємства (ФС) (оцінюється за показниками рентабельності інвестицій, динаміки прибутку та рівня фінансової стійкості);

конкурентоспроможність підприємства (КП) (оцінюється за показниками частки підприємства на ринку, рентабельності реалізації продукції та конкурентоспроможності продукції);

привабливість галузі (ПГ) (визначається за рівнем її прибутковості, стадією життєвого циклу, залежністю від ринкової кон'юнктури);

стабільність галузі (СГ) (визначається за стабільністю прибутку, рівнем розвитку інноваційної діяльності та маркетинговими й рекламними можливостями

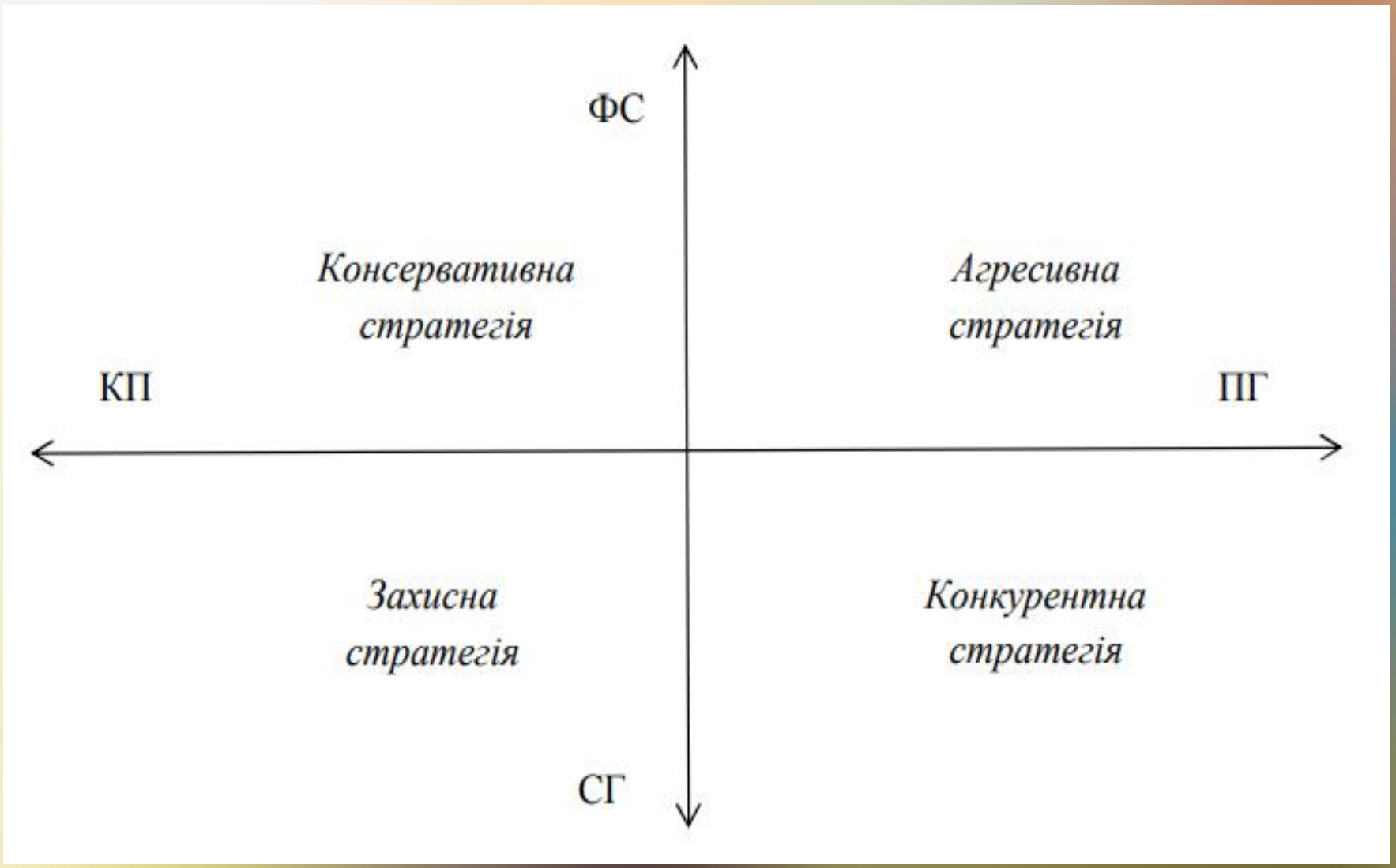
fppt.com

Кожен показник, що характеризує ключові критерії, оцінюється за десятибальною шкалою на основі порівняння фактичних значень фінансових коефіцієнтів із нормальним їх рівнем для підприємства та шляхом вивчення статистичної інформації щодо економічного становища галузі.

На основі вивчення ключових критеріїв у складі кожної групи складається матриця спрямованої стратегії в системі координат SPACE та будується вектор позиції підприємства, що оцінюється. Положення вектора визначає тип рекомендованої стратегії (консервативна, захисна, конкурентна, агресивна) для поліпшення ПКП

fppt.com

Система координат SPACE-аналізу



fppt.com