

# МЕТОДИКИ ОЦІНКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ РІЗНИХ ОБ'ЄКТІВ

1. Методики оцінки конкурентоспроможності продукції
2. Методики оцінки конкурентоспроможності підприємства
3. Методи оцінки конкурентного положення підприємства на ринку

Методи оцінки конкурентоспроможності продукції використовуються для обґрунтування різних поточних рішень:

- комплексного вивчення ринку і вибору напрямів діяльності підприємства;
- розробки заходів щодо підвищення конкурентоспроможності продукції;
- оцінювання перспектив продажу конкретних виробів і формуванні структури продажів;
- контролю якості продукції;
- установлення цін на продукцію;
- атестації продукції.

В економічній науці для оцінки конкурентоспроможності продукції використовуються різні методи та підходи:

- диференціальний метод;
- комплексний метод;
- змішаний метод.

Розрахунок одиничного показника конкурентоспроможності ведеться за формулою:

$$q_i = \frac{P_i}{P_{i0}} \cdot 100\%$$

де  $q_i$  – одиничний параметричний показник конкурентоспроможності по  $i$ -му параметру ( $i = 1, 2, 3, \dots, N$ );

$P_i$  – величина  $i$ -го параметра для продукції, що аналізується;

$P_{i0}$  – величина  $i$ -го параметра, при якому потреба задовольняється повністю;

$n$  – кількість параметрів.

Розрахунок одиничного показника конкурентоспроможності проводиться за формулами:

$$q_i = \frac{P_i}{P_{i0}} \cdot 100\%$$

$$q_i^* = \frac{P_{i0}}{P_i} \cdot 100\%$$

де  $q_i$ ,  $q_i^*$  – одиничні показники конкурентоспроможності по  $i$ -му технічному параметру.

Розрахунок групового показника за нормативними показниками проводиться за формулою:

$$I_{\text{ГП}} = \prod_{i=1}^n q_{ni}$$

де  $I_{\text{ГП}}$  – груповий показник конкурентоспроможності за нормативними параметрами;

$q_{ni}$  – одиничний показник конкурентоспроможності за  $i$ -м нормативним параметром

Розрахунок групового показника за технічними параметрами (окрім нормативних) проводиться так:

$$I_{TP} = \sum_{i=1}^n q_i \cdot a_i$$

де  $I_{TP}$  – груповий показник конкурентоспроможності за технічними параметрами;

$a_i$  – вагомість  $i$ -го параметра в загальному наборі з  $n$  технічних параметрів

Повні витрати споживача визначаються:

$$Z = Z_c + \sum_{i=1}^T C_i$$

де  $Z$  – повні витрати споживача на придбання та використання товару;

$Z_c$  – одноразові витрати на придбання продукції;

$C_i$  – середні сумарні витрати на експлуатацію продукції, що відносяться до  $i$ -го року її служби;

$T$  – строк служби;

$i$  – рік.



$$C_i = \sum_{j=1}^n C_j$$

де  $C_j$  – експлуатаційні витрати за  $j$ -ю статтею;  
 $n$  – кількість статей експлуатаційних витрат.

Розрахунок групового показника за економічними параметрами проводиться за формулою:

$$I_{EP} = \frac{B}{B_0}$$

де  $I_{EP}$  - груповий показник за економічними параметрами;

$B$ ,  $B_0$  – повні витрати споживача відповідно до продукції, що

оцінюється, та прикладу.

Розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності за формулою:

$$K = I_{\text{НП}} \cdot \frac{I_{\text{ТП}}}{I_{\text{ЕП}}}$$

де  $K$  – інтегральний показник конкурентоспроможності продукції, яка вивчається по відношенню до виробу-прикладу.

## До таких факторів можна віднести:

- Ступінь новизни товару.
- Символічні фактори, які розглядаються в розрізі суспільних норм.
- Додаткові фактори, які безпосередньо не відносяться до продукту.

інтегральний показник конкурентоспроможності, з погляду маркетингового підходу, за формулою:

$$K = I_{\text{МП}} \cdot \frac{I_{\text{ТП}}}{I_{\text{ЕП}}}$$

де  $I_{\text{МП}}$  – інтегральний показник конкурентоспроможності аналізованої продукції щодо виробу-зразка;

$b$  – нормативно-кон'юнктурний коефіцієнт, що враховує відповідність нормативним параметрам, дотримання авторських прав і законодавчих рамок;

$I_{\text{ТП}}$  – груповий показник технічних параметрів продукції;

$I_{\text{ЕП}}$  – груповий показник економічних параметрів продукції;

$f(t)$  – часовий фактор;

$f(s)$  – стимулюючий фактор.

Нормативно-кон'юнктурний коефіцієнт за нормативними параметрами обчислюють за формулою:

$$\beta = \sum_{i=1}^n \cdot Qni$$

де  $Qni$  – одиничний показник конкурентоспроможності за  $i$ -тим нормативним параметром.

Часовий фактор  $f(t)$  відображає залежність рівня конкурентоспроможності від життєвого циклу товару, зміни переваг споживачів у випадку появи на ринку можливих нововведень.

Стимулюючий фактор  $f(s)$  – функція відносини обсягу продажів у грошовому вираженні до витрат на стимулювання збуту.

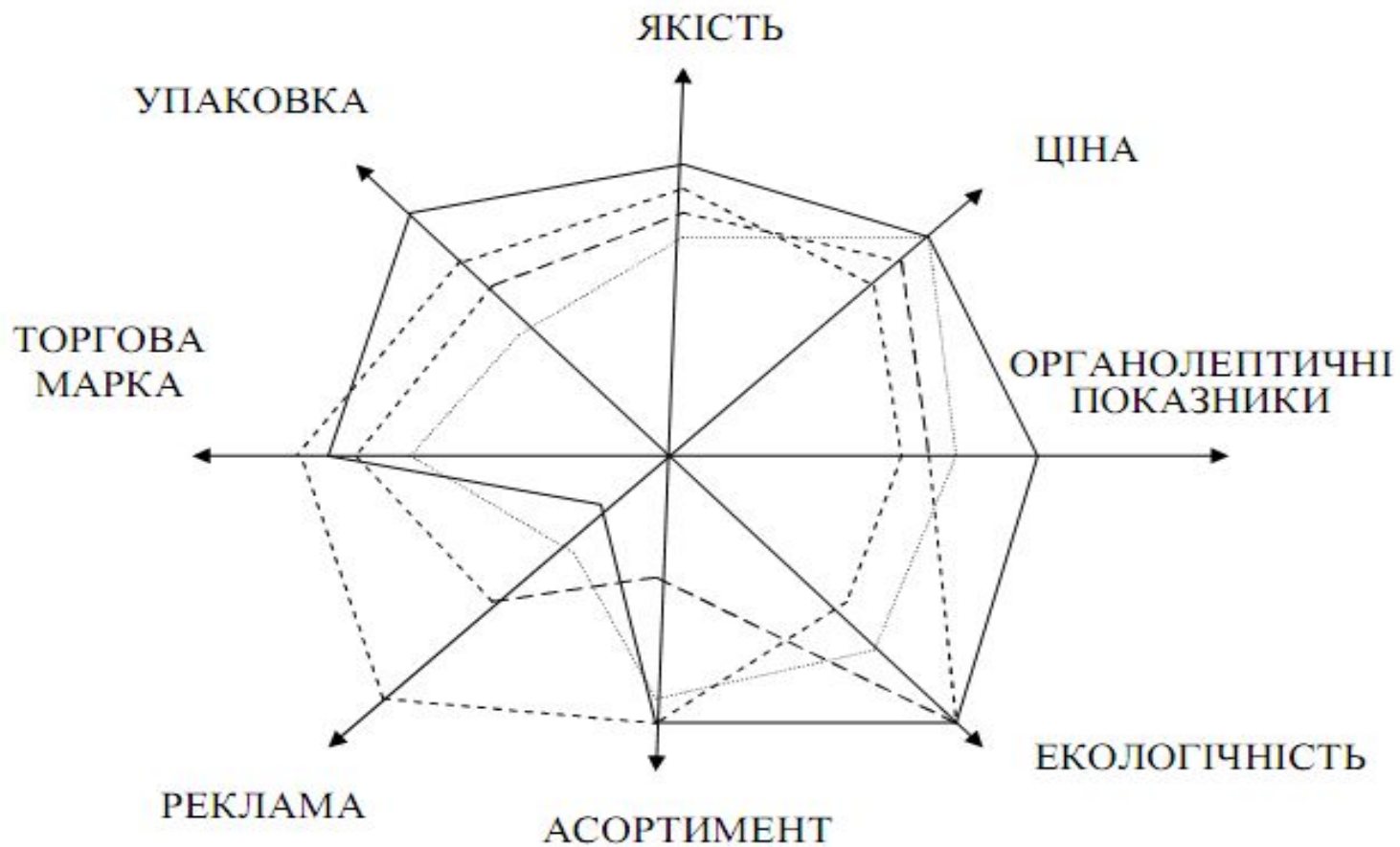


**Рис. 2.1. Модель конкурентних рішень К. Омаї**

## Основні ідеї цієї моделі:

- орієнтація підприємств на створення і розвиток ключових факторів успіху, відсутніх у конкурентів;
- підприємство може і повинне створювати та підтримувати попит на продукцію з унікальними властивостями, які можуть формуватися як на стадії виробництва, так і на стадії розподілу та обслуговування;
- конкуренції щодо продуктів, які відзначаються використанням слабкості конкурентів та примхів споживачів, потрібно уникати через ненадійність та короткостроковість існування конкурентних переваг такого типу.






*Рис. 2.2.* «Багатокутник конкурентоспроможності» продукції

$$K_m = Y : C,$$

де  $K_m$  – показник конкурентоспроможності товару;  
 $Y$  – показник якості товару;  
 $C$  – показник ціни товару.

Декілька підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємства, основними з яких є:

- метод, що заснований на теорії ефективної конкуренції;
- підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства, які пов'язують її рівень з показниками якості (конкурентоспроможності) продукції, що випускається;
- методи, засновані на теорії конкурентної переваги;
- метод бенчмаркінгу;
- методи, що засновані на методиках комплексної оцінки фінансово-господарської діяльності підприємства та ін.



Вчений М. Портер виділяє два  
види конкурентних переваг:  
зовнішню і внутрішню.

Розрахунок частки ринку виконують за допомогою такої методики:

$$Ч_i^к = \frac{K_i}{\sum_{i=1}^n K_i}$$

$$Ч_i^в = \frac{K_i \cdot Ц_i}{\sum_{i=1}^n K_i \cdot Ц_i}$$

$$Ч_i^п = \frac{П_i}{\sum_{i=1}^n П_i}$$

де  $Ч_i^к$  ( $Ч_i^в$ ) – частка ринку  $i$ -го підприємства, розрахована за кількістю (загальною вартістю) реалізованої продукції;

$K_i$  і  $Д_i$ . – відповідно кількість і ціна продукції, реалізованої  $i$ -го підприємством;

$П_i$  – обсяг продажу  $i$ -го підприємства;

$п$  – кількість підприємств, які функціонують на цьому ринку.

## Оцінка конкурентоспроможності підприємства

<b>Рівень конкурентоспроможності</b>	<b>Критерій оцінки</b>
Високий	Частка ринку конкретного підприємства перевищує частку ринку пріоритетного конкурента
Середній	Частка ринку конкретного підприємства дорівнює частці ринку пріоритетного конкурента
Низький	Частка ринку конкретного підприємства значно нижча, ніж частка ринку пріоритетного конкурента

Для оцінки рівня протидії конкурентів у боротьбі за ринкові ніші використовують показник концентрації, який характеризує рівень концентрації виробництва в галузі та визначається таким чином:

$$K_{\kappa} = \frac{П_1 + П_2 + П_3 + П_4}{\sum_{i=1}^m П_i}$$

де  $П_1 = \max \{П_i\}$ , для всіх  $i = 1 - n$ ;

$П_2 = \max_{i=2} \{П_i / П_1\}$ , для всіх  $i = 1 - (n-1)$ ;

$П_3 = \max_{i=3} \{П_i / П_1, П_2\}$ , для всіх  $i = 1 - (n-2)$ ;

$П_4 = \max_{i=4} \{П_i / П_1, П_2, П_3\}$ , для всіх  $i = 1 - (n-3)$ ;

$n$  – кількість організацій, які реалізують продукцію заданого асортименту.

Індекс Херфіндала як суму квадратів ринкових часток конкурентів:

$$I_x = \sum_{i=1}^n (C_i^g)^2$$

де  $I_x$  – індекс Херфіндала ( $0 < I < 1$ );

$C_i^g$  – частка  $i$ -го підприємства в загальному обсязі продажу продукції заданого асортименту.



Індекс Розенблюта  $I_p$ :

$$I_p = \frac{1}{2 \sum_{i=1}^n (i \cdot C_i) - 1}$$

Він враховує номер підприємства, отриманий на основі ранжування часток від максимуму до мінімуму ( $i$ ).

Ученъе-свет!

$2 \times 2 =$




**Метод, заснований на теорії ефективної конкуренції.**

В основі методу лежить оцінка 4-х групових показників або критеріїв конкурентоспроможності.

**Перша група** – показники, що характеризують ефективність управління виробничим процесом, економічність виробничих затрат, раціональність експлуатації основних фондів, досконалість технології виготовлення товару, організацію праці на підприємстві.

**Друга група** – ефективність управління оборотними коштами, незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування, здатність підприємства розплачуватися за свої борги і можливість стабільного розвитку підприємства в майбутньому.



**Третя група** – показники, які дають уяву про ефективність управління збутом і просуванням товару на ринку засобами реклами і стимулювання.

**Четверта група** – показники конкурентоспроможності товару.

Розрахунок критеріїв і коефіцієнтів визначається за формулами середньозваженої арифметичної:

$$K_{п/п} = 0,15E_{п} + 0,29Ф_{п} + 0,23E_{с} + 0,33K_{т} ,$$

де  $E_{п}$  – значення критерію ефективності виробничої діяльності підприємства;

$Ф_{п}$  – значення критерію фінансового стану підприємства;

$E_{с}$  – значення критерію ефективності організації, збуту і просування товару на ринку;

$K_{т}$  – значення критерію конкурентоспроможності товару.

$$E_p = 0,31B + 0,19\Phi + 0,40R_t + 0,10П,$$

де В – відносний показник витрат виробництва на одиницю продукції;  
Φ – відносний показник фондівіддачі;  
R<sub>t</sub> – відносний показник рентабельності товару;  
П – відносний показник продуктивності праці.

$$\Phi_p = 0,29K_a + 0,20K_p + 0,36K_l + 0,15K_o,$$

де K<sub>a</sub> – відносний показник автономії підприємства;  
K<sub>p</sub> – відносний показник платоспроможності підприємства;  
K<sub>l</sub> – відносний показник ліквідності;  
K<sub>o</sub> – відносний показник оборотності оборотних коштів.

$$E_c = 0,37R_p + 0,29K_z + 0,21K_m + 0,13K_r,$$

де R<sub>p</sub> – рентабельність продажів;  
K<sub>z</sub> – затовареність готовою продукцією;  
K<sub>m</sub> – завантаження виробничих потужностей;  
K<sub>r</sub> – ефективності реклами і засобів стимулювання збуту.

Алгоритм розрахунку коефіцієнта  
конкурентоспроможності організації передбачає  
три поступові етапи

**Етап 1.** Розрахунок одиничних показників конкурентоспроможності організації та переведення показників у відносні величини (бали).

**Етап 2.** Розрахунок критеріїв конкурентоспроможності підприємства за формулами, наведеними вище.

**Етап 3.** Розрахунок коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства.



Для аналізу конкурентоспроможності будується матриця виду:

$$A = | a_{ij} | ; i = \bar{1}, n ; j = \bar{1}, m$$

де  $n$  – кількість підприємств;

$m$  – кількість показників;

$a_{ij}$  – показник  $j$ , що характеризує підприємство  $i$ .

## У даній методиці використовуються такі показники:

- рентабельність активів;
- рентабельність інвестицій;
- рентабельність основних виробничих фондів;
- рентабельність продукції (робіт, послуг);
- фондівіддача;
- коефіцієнт оборотності оборотних засобів;
- коефіцієнт концентрації власного капіталу;
- коефіцієнт маневреності;
- коефіцієнт абсолютній ліквідності як найбільш твердий критерій платоспроможності.

Такою оцінкою може слугувати кут  $\alpha$  між векторами, знаходиться з формули:

$$\cos \alpha = A_0 \times A_i / (|\bar{A}_0| \times |\bar{A}_i|)$$

де  $A_0$ ,  $A_i$  – скалярний добуток векторів.

Що менше  $\alpha$ , то ближче значення функції  $\cos \alpha$  до 1.

Таким чином, якщо вектори спрямовані однаково, то  $\cos \alpha$  дорівнює 1.

Вони розраховуються таким чином:

якщо зміни  $A_{ij}$  відбуваються в більший бік і розглядаються як позитивне явище, тоді:

$$r_{ij} = p_j - k_{ij} \quad (2.25),$$

якщо зміни  $A_{ij}$  відбуваються в менший бік і розглядаються як негативне явище, тоді:

$$r_{ij} = k_{ij} - p_j \quad (2.26),$$

Що менше значення показника  $r_{ij}$ , то краще характеризує підприємство і показник  $j$ .

на основі матриці визначаємо показники конкурентоспроможності підприємства за формулою:

$$B_i = r_{ij} / L_j, \quad i = \bar{1}, n, \quad j = \bar{1}, m$$

де  $L_j$  – оптимальний показник  $j$  по підприємству-лідеру.

Величина  $\Sigma(b_i)$  по підприємству  $i$  дасть показник конкурентоспроможності цього підприємства ( $S_i$ ).

Що він менший за своїм значенням, то рівень конкурентоспроможності вищий.

Рейтинг підприємств за рівнем конкурентоспроможності розраховується таким чином:

$$F_i = 1 / S_i$$

Бенчмаркінг (від англійського benchmarking) – діяльність, за допомогою якої підприємство вивчає «кращу» продукцію та маркетинговий процес, що використовується прямими конкурентами, які працюють на ринку, для виявлення можливих способів вдосконалення їх власних методів.

## Цілями бенчмаркінгу є:

- визначення конкурентоспроможності підприємства та його слабких сторін;
- усвідомлення необхідності змін;
- добір ідей щодо кардинального поліпшення бізнес-процесів;
- виявлення найкращих прийомів роботи для підприємства;
- розробка інноваційних підходів до вдосконалення бізнес-процесів;
- сприяння постановці «довгострокових» цілей за показниками якості роботи, котрі значно перевершують поточні;
- переорієнтування корпоративної культури і ментальності.





Виділяють такі основні принципи бенчмаркінгу.

1. Взаємність.
2. Аналогія
3. Виміювання
4. Достовірність

## Три види бенчмаркінгу:

**внутрішній,  
зовнішній,  
функціональний.**

## Методика проведення бенчмаркінгу включає такі етапи:

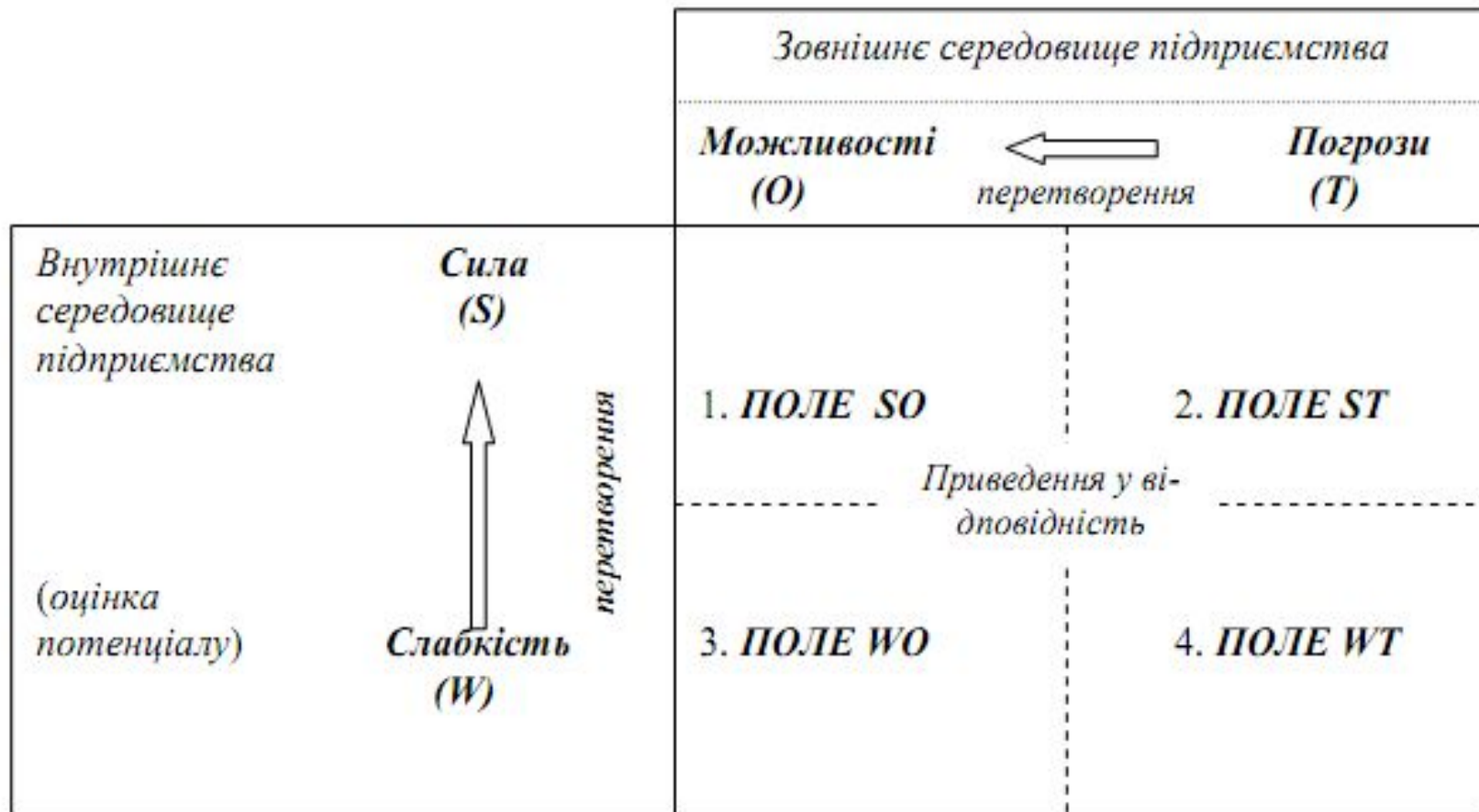
- 1. Оцінка підприємства і визначення областей для удосконалення.
- 2. Визначення предмета еталонного зіставлення
- 3. Пошук еталонної компанії і вибір форми еталонного зіставлення
- 4. Збір інформації
- 5. Аналіз інформації, визначення обмежень по реалізації проекту і розробка плану впровадження
- 6. Впровадження отриманого досвіду в діяльність підприємства
- 7. Повторна самооцінка й аналіз поліпшень

## Зазвичай бенчмаркінг проводиться за такими параметрами:

- · якість продукції;
- · ціна продукції;
- · технологія виробництва;
- · собівартість продукції, що випускається;
- · рентабельність продукції, що випускається;
- · рівень продуктивності праці;
- · обсяг продажів;
- · канали збуту продукції;
- · близькість до джерел сировини;
- · якість менеджерської команди;
- · нові продукти;
- · співвідношення світових та внутрішніх цін;
- · репутація фірми.

## Застосування цього методу передбачає:

- 1. Складання матриці оціночних показників для порівняння підприємства з його конкурентами.
- 2. Виділення найкращого значення окремого оціночного показника з даної сукупності підприємств та присвоєння йому визначеного бального значення.
- 3. Розрахунок балів, отриманих іншими підприємствами за даними оціночним показником шляхом порівняння їх фактичних значень з найкращими в даній сукупності.
- 4. Встановлення значущості (вкладу) конкретного показника оцінки в загальну оцінку конкурентоспроможності підприємства.
- 5. Отримання узагальненої бальної оцінки конкурентоспроможності.



*Рис. 2.3. Схема застосування SWOT-аналізу*

SWOT-аналіз розробляється в декілька етапів.

*Перший етап.* За допомогою SWOT-аналізу вивчаються конкурентні переваги підприємства

*Другий етап.* За допомогою SWOT-аналізу вивчаються слабкості підприємства.

*Третій етап.* За допомогою SWOT-аналізу вивчаються фактори зовнішнього середовища підприємства.

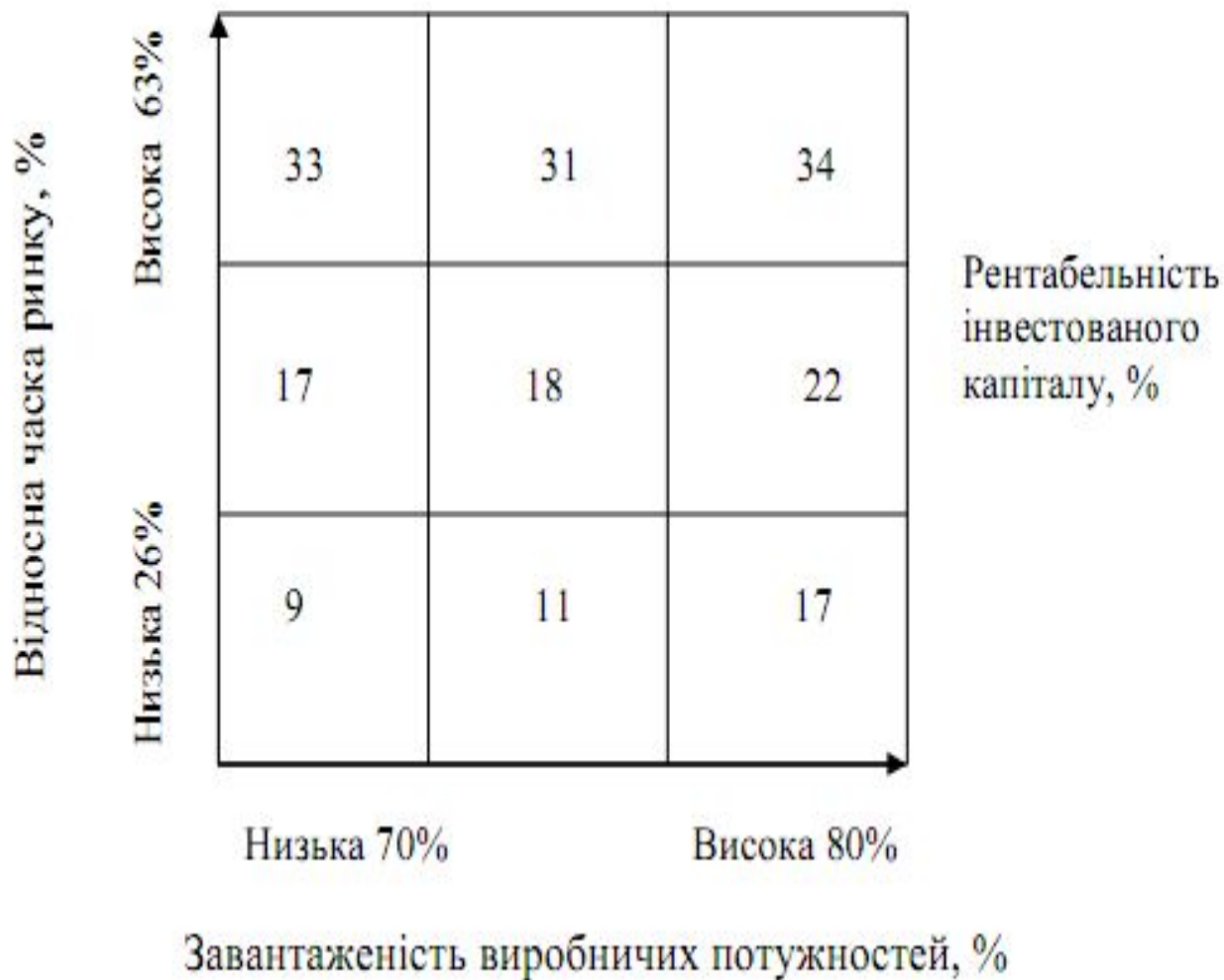
*Четвертий етап.* За допомогою SWOT-аналізу вивчаються стратегічні й тактичні можливості підприємства (капітал, активи тощо), необхідні для запобігання загроз, зменшення слабкостей і росту сили.

*П'ятий етап.* За допомогою SWOT-аналізу узгоджуються сила з можливостями для формування проекту розділів конкурентної стратегії підприємства.



# PIMS (англ. – Profit Impact of Marketing Strategy)





**Рис. 2.4. Залежність між часткою ринку, завантаженням потужностей і рентабельністю інвестованого капіталу**

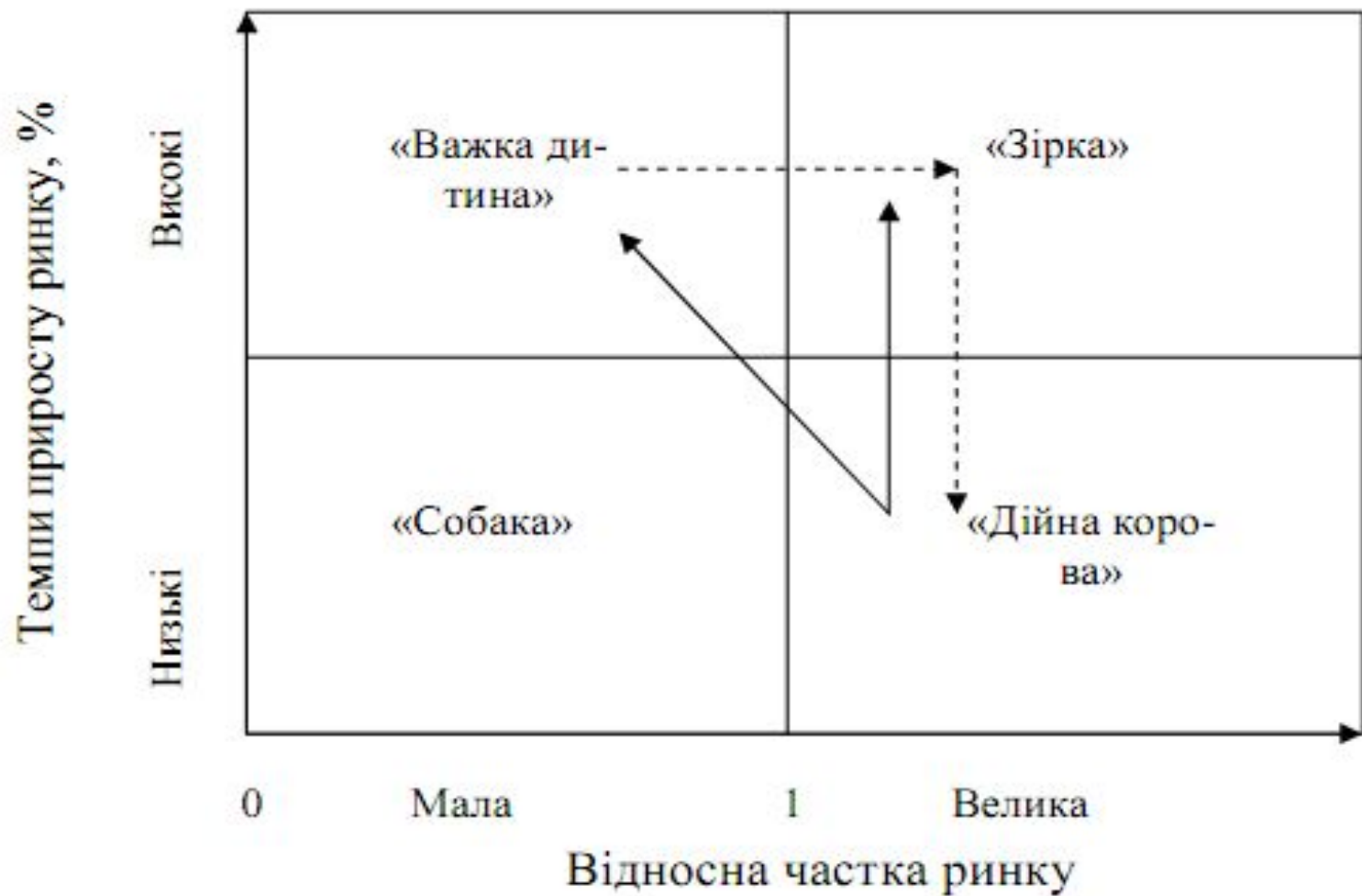
## Метод аналізу GAP

### Етапи аналізу:

- 1) попереднє формулювання цілей діяльності на один рік, 3 роки, 5 років;
- 2) прогноз динаміки норми прибутку в узгодженні із установленими цілями для існуючих підприємств;
- 3) установлення розриву між цілями й прогнозами;
- 4) визначення альтернатив здійснення інвестицій для кожного підприємства й прогноз результатів;
- 5) визначення загальних альтернативних конкурентних позицій для кожного підприємства й прогнозу результатів;
- 6) розгляд інвестицій та альтернатив цінової стратегії для кожного підприємства;
- 7) узгодження цілей стратегії кожного підприємства з перспективами портфеля в цілому;
- 8) установлення розриву між попередніми цілями діяльності й прогнозом для кожного підприємства;
- 9) уточнення профілю можливих придбань нових підприємств;
- 10) визначення ресурсів, необхідних для таких придбань, і характеру їхнього можливого впливу на наявні портфелі підприємства;
- 11) перегляд цілей і стратегії існуючих підприємств із метою створення цих ресурсів.

Метод LOTS передбачає детальне, послідовне обговорення ряду проблем бізнесу на різних рівнях і різній мірі складності: від корпоративної місії підприємства в цілому до індивідуального проекту усередині підприємства, який включає 9 етапів:

- існуючого положення;
- стратегії;
- довгострокових цілей;
- короткострокових цілей;
- методів і об'єктів аналізу;
- кадрового потенціалу;
- планів розвитку;
- організації менеджменту;
- звітності.



*Рис. 2.5. Матриця «зростання – частка ринку»*

Привабливість ринку

Висока	B				C
Середня					
Низька	A				D
	Низький	Середній	Високий		

Конкурентний статус підприємства

Рис. 2.6. Матриця «привабливість – конкурентоспроможність»

У матриці виділяються такі положення:

- Зона А (низька привабливість ринку – низька конкурентоспроможність) – це найневигідніша зона. Стратегічна орієнтація – продовження діяльності без інвестицій.
- Зона В (висока привабливість ринку – низька конкурентоспроможність) за основними ознаками відповідає стратегії – інвестування або виходу з ринку.
- Зона С (висока привабливість ринку – висока конкурентоспроможність) найвигідніше положення.
- Зона D (низька привабливість – висока конкурентоспроможність) відповідає пріоритетній стратегії – низька активність, захист своєї позиції без додаткових витрат

## Конкурентний статус підприємства рекомендується оцінювати за такими показниками:

- · відносний розмір;
- · частка ринку;
- · порівняльна рентабельність;
- · технологічний стан;
- · керівництво і персонал.
- · зростання;
- · позиція;
- · чистий дохід;
- · імідж (образ);

## Привабливість ринку рекомендується оцінювати за такими показниками:

- · абсолютний розмір;
- · широта ринку;
- · структура конкуренції;
- · соціальна роль;
- · юридичні обмеження.
- · зростання ринку;
- · ціноутворення;
- · галузева норма прибутку;
- · вплив на навколишнє середовище;



**Рис. 2.7. Залежність між рентабельністю підприємства та часткою ринку (за М. Портером)**



Перспективи галузі	Подвоєння обсягу виробництва чи скорочення діяльності	Посилення конкурентних переваг	Досягнення лідерства у певному виді діяльності
	Продовження або часткове скорочення діяльності	Продовження діяльності	Ризикування
	Скорочення діяльності	Часткове скорочення діяльності	Генерування грошових коштів
	Конкурентоспроможність підприємства		

*Рис. 2.8. Матриця «галузева привабливість– конкурентоспроможність»*

## Ілюстрація методу вивчення профілю об'єкта

Характеристики консалтингової фірми	Оцінка характеристик від 0 (мін) до 100 (макс, краща)				
	0	25	50	75	100
Прогресивна фірма					
Більші ресурси					
Творче вирішення проблем					
Активний маркетинг					
Один із лідерів в даній сфері					
Компетентні консультанти					
Уміння вирішувати складні проблеми					
Висока якість послуг					
Вселяє довіру					
Високі ціни					
Спеціалізація в деяких галузях					
Широка компетенція фірми					

The line graph illustrates the evaluation of 13 characteristics of a consulting firm on a scale of 0 to 100. The characteristics are listed on the y-axis, and the scale is on the x-axis. A single line connects the data points for each characteristic, showing a fluctuating profile.

Характеристика	Оцінка (0-100)
Прогресивна фірма	10
Більші ресурси	95
Творче вирішення проблем	85
Активний маркетинг	55
Один із лідерів в даній сфері	75
Компетентні консультанти	45
Уміння вирішувати складні проблеми	95
Висока якість послуг	55
Вселяє довіру	65
Високі ціни	45
Спеціалізація в деяких галузях	85
Широка компетенція фірми	55

Аналіз стратегічних груп виконується за допомогою так званих «карт стратегічних груп галузі» у такій послідовності:

- 1. Обирають найсуттєвіші характеристики продуктів чи підприємств галузі (згідно з метою аналізу).
- 2. Складають матрицю-карту з цими двома характеристиками.
- 3. Розраховують обрані характеристики за продуктом чи підприємством, після чого продукти чи підприємства розміщують на «карті»
- 4. Об'єкти, що опинилися близько один до одного, об'єднують в одну стратегічну групу.
- 5. Навколо кожної стратегічної групи малюють коло. Доцільно, щоб загальний обсяг продажу підприємств стратегічної групи в галузі було пропорційно радіусу кола.



**Рис. 2.9. Матриця-карта конкурентів, на прикладі пиво-безалкогольної промисловості**

Тоді підприємства можуть сформувати такі групи:

- · орієнтовані на задоволення всього комплексу потреб і вимог споживача до товару (послуги);
- · спеціалізовані на задоволення специфічних потреб окремого сегмента («нішева спрямованість»);
- · нових конкурентів, що запланували вихід на ринок зі своєю аналогічною продукцією;
- · можливих конкурентів, що нині обслуговують інші ринки аналогічною продукцією, але поки що не планують освоювати досліджуваний ринок;
- · виробники товарів-замінників, що мають змогу витіснити основні продукти з ринку.

# СТУДЕНТ



До сессии



После сессии