

О.С. ДРУГОВА, асистент, НТУ «ХП», Харків

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ З ОЦІНКИ КОНКУРЕНТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ МАШИНОБУДУВАННЯ

У статті наведено методику оцінки конкурентного потенціалу підприємств машинобудування України. Запропоновано класифікацію елементів конкурентного потенціалу.

В статье рассмотрена методика оценки конкурентного потенциала предприятий машиностроения Украины. Предложена классификация элементов конкурентного потенциала.

In article methods of the estimation of the competitive potential enterprise machine building of the Ukraine is considered. Categorization competitive potential element is offered.

Вступ. Успішне функціонування національної економіки у складному та динамічному ринковому просторі вимагає перегляду концептуального підходу до управління конкурентоспроможністю підприємствами провідних галузей, зокрема мобілізації зусиль з адаптації систем управління та комплексного використання власного конкурентного потенціалу.

Перед керівництвом постає завдання пошуку стратегічних можливостей та формування нових стійких конкурентних переваг, які в подальшому дозволять виявляти та реалізовувати невикористані резерви конкурентоспроможності підприємства.

Саме тому дослідження та оцінка конкурентного потенціалу підприємств на шляху ринкових трансформаційних перетворень є досить актуальним завданням, яке потребує нагального вирішення.

Про значний науковий внесок у теоретичні та практичні дослідження проблем конкурентоспроможності свідчать розробки таких зарубіжних та вітчизняних вчених: Г.Л. Азоева, І. Ансоффа, А.П. Градова, Г.Л. Багієва, Я.Б. Базилюк, Л.В. Балабанової, М.Г. Білопольського, Б.Б. Буркинського, Ф. Вірсема, А.Е. Воронкової, А.П. Градова, В.Л. Дикань, Н.А. Дробітько, С.А. Єрохіна, П.С. Єщенка, П.С. Завгялова, Ю.Б. Іванова, Ф. Котлера, Є.В. Лапіна, К. Макконела, М. Портера, О.М. Тридіда, Р.А. Фатхутдінова, Х.А. Фасхієва, О.П. Челенкова, В.Г. Шинкаренка, А.Ю. Юданова, та ін.

Мета. Метою дослідження є розвиток теоретичних основ, науково-методичних рекомендацій та практичного інструментарію щодо управління конкурентоспроможністю підприємства на засадах комплексної оцінки рівня конкурентного потенціалу в цілому та його складових зокрема.

Дослідження. У сучасних умовах функціонування машинобудівної галузі промисловості управління конкурентоспроможністю повинне ґрунтуватися на розробці довгострокової стратегії розвитку. Це дозволить нівелювати слабкі сторони й існуючі проблеми машинобудівних підприємств, обумовлених перевагою короткострокових цілей.

Управління конкурентоспроможністю підприємства повинне ґрунтуватися на проактивному підході до стратегічного управління. Тобто машинобудівні підприємства повинні відігравати активну роль у взаємодії із зовнішнім середовищем. Крім цього, підприємствам необхідно розробляти стратегію управління конкурентоспроможністю в оперативному режимі. На думку Д. Аакера це припускає «збір інформації, аналіз стратегічного контексту, прискорення прийняття стратегічних рішень і розробку планів стратегічної реалізації за межами щорічного циклу планування» [1].

Управління конкурентоспроможністю повинне базуватися на основі управління стратегічними активами й компетенціями підприємства.

Однак представлені методики оцінки конкурентоспроможності організації мають свої сильні й слабкі сторони, різні області застосування. Виконаний аналіз показує, що не існує повноцінної стандартної методики оцінки й керування конкурентоспроможністю організацій машинобудівної промисловості. Без кількісної оцінки вся робота з її підвищення носить суб'єктивний і некоректний характер. Уявляється, що найбільше повно таку оцінку доцільно проводити на основі визначення конкурентного потенціалу підприємства.

Конкурентний потенціал підприємства включає 5 складових елементів: фінансовий потенціал, маркетинговий, трудовий потенціал, управлінський потенціал, виробничий.

Структуру конкурентного потенціалу підприємства можна представити наступним видом (табл. 1).

Таблиця 1. Структура конкурентного потенціалу

Вид потенціалу	Фактори, що формують потенціал	Показники, що враховуються при оцінці елементів структури конкурентного потенціалу
1	2	3
Фінансовий потенціал	- Фінансова стійкість підприємс-	- Рентабельність власного

	тва; - Інвестиційна привабливість; - Політика, що використовується в області мінімізації витрат тп інш.	капіталу - Коефіцієнт автономії - Коефіцієнт абсолютної ліквідності - Коефіцієнт фінансового ризику
Виробничий потенціал	- Стан засобів праці; - Рівень механізації і автоматизації праці і виробництва; - Сучасність технологій, що використовуються.	- Матеріаловіддача - Фондовіддача - Темп росту виручки від реалізації - Коефіцієнт зносу основних фондів
Трудовий потенціал	- Рівень кваліфікації персоналу; - Рівень конфліктності в організації; - Соціальна інфраструктура; - Участь персоналу в процесі управління; - Мотиваційні системи і ін.	- Коефіцієнт кадрів - Коефіцієнт текучості кадрів - Коефіцієнт матеріальної мотивації працівників
Маркетинговий потенціал	- Застосування комплексного підходу при плануванні маркетингової діяльності; - Точне задоволення запитів споживачів; - Технології в області підготовки і ухвалення маркетингових рішень.	- Рентабельність продажів - Темп зростання обсягів реалізації продукції - Коефіцієнт співвідношення товарних одиниць - Коефіцієнт зміни валових продажів
Управлінський потенціал	- Ноу-хау в галузі управління; - Здатність швидко реагувати на ринкові умови, що змінюються; - Компетентність в управлінні.	- Експертний метод

В основу формування системи показників конкурентного потенціалу має бути покладено наступні принципи:

- використання комплексного підходу під час оцінки та розробка інтегрального показника конкурентного потенціалу підприємства;
- проста структура показників при максимальному використанні вихідної інформації з урахуванням реальних можливостей розширення інформаційної бази у випадку такої потреби;
- „прозорість” схеми розрахунку показника;

Згідно з цими принципами, оцінка конкурентного потенціалу має бути комплексною, з використанням цілісної системи показників, яка дозволяє виявляти резерви підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства.

Етапи оцінки конкурентного потенціалу на думку автора повинні включати розрахунок елементів кожної зі складових конкурентного потенціалу, а також збору інформації, яка необхідна для повного висвітлення проблеми потенціалу кожного підприємства машинобудування.

Формування конкурентного потенціалу безпосередньо пов'язане з можливостями **виробничого потенціалу** підприємства.

Сьогодні чітко виокремилися дві „ресурсні” позиції щодо напрямків визначення виробничого потенціалу.

Згідно з першою позицією, виробничий потенціал – це сукупність ресурсів без урахування їх взаємозв'язку та участі у процесі виробництва [2, с.214; 3, с.38-49].

Представники другої ресурсної позиції визначають **виробничий потенціал** як сукупність ресурсів, здатних вироблювати визначену кількість матеріальних благ [4, с.12; 5, с. 64-77].

Виходячи з наявних концепцій, А.Е. Воронкова визначає та систематизує підходи щодо виробничого потенціалу наступним чином:

- 1) тільки основні виробничі фонди та потужності ;
- 2) основні виробничі фонди та кваліфіковані кадри;
- 3) ресурси робочої сили, засобів та предметів праці та залучення у виробництво запасів корисних копалин;
- 4) виробничий апарат та рівень технології, виробничі ресурси та матеріально-сировинний баланс, існуючу систему комунікацій, техніку, організацію та систему отримання, переробки та переміщення інформації, а також науково-технічний потенціал і кадри сфери виробництва, їх кваліфікацію та загальну підготовку;
- 5) виробничі фонди, кадри, ресурси управління та організації виробництва, а також науково-технічну інформацію.

Узагальнюючи наведені трактування, виробничий потенціал можна визначити як здатність підприємства виробляти максимально можливий обсяг споживчих вартостей на базі повного використання наявних у його розпорядженні техніки, технології, науково-технічної інформації і природних ресурсів. Оскільки вибір розрахункових показників здійснюється для побудови методики оцінки стану конкурентного потенціалу саме українських підприємств, то, на наш погляд, найбільш прийнятними для проведення аналізу виробничого потенціалу є наступні показники (табл. 2).

Таблиця 2. Показники для аналізу виробничого потенціалу

Показник	Умовн. познач.	Формула для розрахунку	Примітка
1	2	3	4

Матеріаловіддача	M_e	чистий дохід/вартість витрачених матеріальних ресурсів та сировини	показник, що характеризує вихід продукції з кожної гривні витрачених матеріальних ресурсів
Фондовіддача	Φ_e	чистий дохід/ середньорічна вартість основних фондів (ОФ) на підприємстві	показник, що характеризує ефективність використання засобів праці, тобто показує, скільки виробляється готової продукції на одиницю основних виробничих фондів
Темп росту виручки від реалізації	T	(виручка поточна – виручка базова)/ виручка базова	показник, який свідчить про ефективне використання активів
Коефіцієнт зносу основних фондів	$K_{зп}^{OF}$	залишкова вартість основних фондів підприємства/ початкова вартість основних фондів на підприємстві	характеризує ту частку вартості основних фондів, що її списано на витрати виробництва в попередніх періодах

Вибір зупинився на перерахованих вище показниках, оскільки саме вони є одними з найбільш проблемних на підприємствах та характеризують ефективність використання основних фондів, а динаміка їх значень багато в чому розкриває зміни в інших показниках (зокрема характеризує загальний майновий стан підприємства).

Фінансовий потенціал представляє собою можливість грошових коштів трансформуватися „безпосередньо і з мінімальним тимчасовим благом в будь-який інший вид ресурсів” [6, с. 67].

Фінансовий потенціал – це обсяг власних, позикових та залучених фінансових ресурсів підприємства, який знаходиться в його розпорядженні для здійснення поточних і перспективних витрат.

Фінансовий потенціал підприємства як складова конкурентного потенціалу, характеризується стійкою платоспроможністю, достатньою забезпеченістю власними оборотними коштами та ефективним їх використанням, чіткою організацією розрахунків, наявністю стійкої фінансової бази.

Аналіз використання фінансового потенціалу базується, насамперед, на аналізі балансу та руху грошових потоків підприємства, які характеризують показники рівня платоспроможності, фінансової незалежності та якості активів підприємства.

Ключовими показниками, на нашу думку, є такі: рентабельність власного капіталу і коефіцієнт співвідношення власних і позикових коштів.

Найбільш цікавим з погляду економічної безпеки підприємства й оцінки

ступеня захищеності від зовнішніх фінансових ризиків є коефіцієнт платоспроможності (абсолютної ліквідності), оскільки саме він формує уявлення про ступінь теоретичної спроможності виконувати підприємством свої зобов'язання у разі певних негативних подій, тобто дає загальну характеристику захисним фінансовим резервам підприємства.

Багато західних аналітиків рекомендують застосовувати показники, які аналізують акціонерний капітал і ефективність його використання: прибутковість акцій, дохід на звичайну акцію, рентабельній акцій тощо.

Характеристику визначених показників наведено у табл. 3.

Таблиця 3. Показники для аналізу фінансового потенціалу

Показник	Умовн. познач.	Формула для розрахунку	Примітка
Рентабельність власного капіталу	<i>Rroe</i>	$\frac{\text{чистий прибуток}}{\text{власний капітал}}$	показник, який характеризує віддачу на вкладений власниками капітал
Коефіцієнт автономії	<i>Ka</i>	Власні засоби підприємства / Загальна сума джерел фінансування	Характеризує незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	<i>K_{абс.л}</i>	Грошові засоби та швидко реалізовані цінні папери / Короткострокові зобов'язання	Показує якісний склад засобів, котрі є джерелами покриття поточних зобов'язань
Коефіцієнт фінансового ризику	<i>K_{ф.р}</i>	Залучені кошти / власний капітал	показує співвідношення залучених коштів і власного капіталу

Управлінський потенціал підприємства характеризується здатністю його системи управління забезпечувати стійке становище на ринку, а також сприяти економічному розвитку. Він визначається рівнем прогресивності організаційної структури управління підприємством, якістю організації виробництва і праці, методів і засобів управління персоналом.

Управлінський потенціал підприємства забезпечує ефективність конкурентного потенціалу, яка досягається завдяки гнучкості керівництва на всіх стадіях управління, його творчої активності та здатності приймати рішення в умовах ризику та невизначеності, а також вміння адекватно реагувати на ці зміни.

Крім того, управлінський потенціал підприємства у структурі конкурентного потенціалу слід розглядати як основний її компонент. Інші складові конкурентного потенціалу є підпорядкованими категоріями, оскільки виконують

ролі об'єктів управління.

Ступінь кваліфікації управлінського складу підприємства та обґрунтованість їх рішень мають вирішальний вплив на роботу всіх підрозділів підприємства, і як наслідок формують конкурентоспроможність підприємства.

Управлінський потенціал, на наш погляд, необхідно оцінювати експертним методом, тому як саме він демонструє найбільш повну сутність управління на підприємстві.

Управлінський потенціал пропонується розраховувати за наступною формулою:

$$УП = \left(\text{Чисельність менеджерів} \times \frac{n}{\sum \frac{1}{k_i}} \right) \times k_{\text{ефектив. роботи}}$$

де n – кількість показників, що формують систему якісної оцінки системи управління,

k_i – оціночний коефіцієнт певного виду,

$k_{\text{ефектив. роботи}}$ – показник, що відображає величину додаткової доданої вартості, що отримує підприємство від використання управлінців, у грошовому вимірі.

Цей показник, в окремих випадках, може бути замінений часткою чистого приросту капіталу, отриманого за аналізований період, що припадає на одного менеджера:

$$K_{\text{частка прибутку}} = \frac{\text{Чистий приріст капіталу підприємства}}{\text{середньооблікова чисельність персоналу} \times \text{частка управлінців в загальній чисельності}}$$

Для отримання кількісної оцінки управлінського потенціалу пропонується використовувати математико-статистичні методи експертизи. При цьому застосовується два методи проведення експертизи, зокрема відкрита групова експертиза, яка передбачає взаємодію експертів, або закрита групова експертиза – без їх взаємодії.

Трудовий потенціал може істотно впливати на конкурентоспроможність підприємства за умови, що всі основні складові технології роботи з персоналом – набір, адаптація, оцінка результатів праці, сучасні форми мотивації та організація праці, об'єднані в єдину програму.

Трудовий (кадровий) потенціал – це персоніфікована робоча сила, яка розглядається в сукупності своїх якісних характеристик. Дане поняття дозволяє, по-перше, оцінити ступінь використання потенційних можливостей як окремо взятого працівника, так і їхньої сукупності, що необхідно для активізації людського фактора, по-друге, забезпечити якісну (структурну) збалансованість у розвитку особистого фактора виробництва.

Більшість дослідників визначають декілька факторів, які чинять прямий вплив на розмір кадрового потенціалу підприємства: чисельність виробничого персоналу, рівень загальної та спеціальної освіти, стан здоров'я працівників, тощо.

На нашу думку, через відсутність методичної бази для детального дослідження якісних показників трудового потенціалу та з метою виконання функцій у ринкових умовах господарювання, їхнього подальшого кількісного оцінювання є необхідність розгляду таких показників (табл. 4).

Таблиця 4. Показники для аналізу трудового потенціалу

Показник	Умовне позначення	Формула для розрахунку	Примітка
Коефіцієнт кадрів	K_k	кількість працівників у штаті/середньооблікову чисельність працівників	характеризує необхідність у працівниках
Коефіцієнт плинності кадрів	K_m	кількість звільнених/середньооблікову чисельність працівників	показник динаміки робочої сили організації
Коефіцієнт матеріальної мотивації працівників	K_{mot}	середня заробітня плата на підприємстві/середній рівень заробітної плати у галузі	показник, який характеризує рівень матеріальної мотивації на конкретному підприємстві

Що стосується коефіцієнту плинності кадрів, то низьке його значення свідчить про сприятливе внутрішнє середовище підприємства, про наявність позитивних факторів.

Синонімом успішного розвитку підприємства та комплексною характеристикою його здатності вдало просувати продукцію на зовнішніх та внутрішніх ринках виступає **маркетинговий потенціал**.

Маркетинговий потенціал – це максимальна можливість підприємства щодо систематизованого та планомірного спрямування всіх його функцій (визначення потреб і попиту, організації виробництва, продажу та після продажного обслуговування) на задоволення потреб споживачів і використання потен-

ційних ринків збуту.

Маркетинговий потенціал як структурний елемент конкурентного потенціалу, націлений на гнучке та постійне реагування на зміни умов збуту шляхом використання ситуаційного підходу в прийнятті рішень, реалізації проактивної організаційної стратегії, яка забезпечує управління та контроль за ринковими процесами.

Маркетинговий потенціал підприємства може бути охарактеризований продуктивністю роботи маркетингових служб підприємства, яка оцінюється достовірністю досліджень, проведених цими службами, та їх рекомендацій.

Основним завданням служби спеціалістів з організації маркетингу є забезпечення всіх підрозділів необхідною ринковою інформацією, координування їх роботи з метою орієнтації на потреби ринку, а також забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Маркетингові дослідження конкурентоспроможності підприємства включають такі елементи: забезпечення функціонування маркетингової інформаційно-аналітичної системи конкурентного спостереження; перманентне відстеження змін у конкурентному середовищі, вивчення тактики дій конкурентів, оцінку конкурентних можливостей підприємства відповідно до умов ринку.

Маркетинговий потенціал підприємства складається зі складових: збутової, комунікаційної, товарної, цінової.

На нашу думку, для кількісного оцінювання маркетингового потенціалу підприємства доцільно використовувати такі показники (табл. 5).

Таблиця 5. Показники для аналізу маркетингового потенціалу

Показник	Умов. познач.	Формула для розрахунку	Примітка
Рентабельність продажів	P_{np}	$\frac{ПП}{BP}$	один з найважливіших показників ефективності діяльності підприємства
Темп зростання обсягів реалізації продукції	T_p	$\frac{BP_i}{BP_{i-1}}$	показник ряду динаміки, що характеризує наскільки змінився обсяг реалізації продукції в порівнянні з попереднім.
Коефіцієнт співвідношення товарних одиниць	$K_{снів.}$	TO_i / TO_{cp}	коефіцієнт пропорційності кількості товарних одиниць в асортименті на підприємстві до середньої кількості товарних одиниць підприємств галузі
Коефіцієнт зміни валових продажів			досліджує кількісну характеристику прирощення обсягу продаж поточного періоду по відношенню до обсягу валових продаж попереднього

Рівень рентабельності продажів напряду характеризує ефективність роботи підприємства на ринку, а також оцінює частку собівартості в загальному обсязі продукції.

Що стосується темпу зростання обсягів реалізації продукції, то цей показник включає в себе і елементи виробничого потенціалу (нарощування чи зменшення темпів виробництва), і елементи управлінського потенціалу (рівень досконалості планування), і інноваційного потенціалу (досконалість продукції). Проте на нашу думку, саме маркетинговий потенціал впливає на його динаміку, оскільки його зміни свідчать про ефективність роботи збутового відділу підприємства.

Висновки. Таким чином, конкурентний потенціал підприємства має структурний характер. Методика оцінки, запропонована автором, дозволить виявити рівень конкурентоспроможності, і знайти засоби її підвищення. Завдяки підвищенню конкурентного потенціалу можна підвищити рівень конкурентоспроможності всього підприємства.

Список літератури: 1 *Аакер Девид А.* Стратегическое рыночное управление / Пер. с англ. – СПб, Издательство Питер, 2004. – 544 С. 2. *Абалкин Л.И.* Диалектика социальной экономики. – М.: Мысль, 1981. – 351 с. 3. *Черников Д.* Эффективность использования производственного потенциала и конечные народохозяйственные результаты // Экономические науки. – 1981. – №10. – С.38-49. 4 Ресурсный потенциал экономического роста / [Н.П. Фигурнова, Е.В. Красникова, А.М. Бабашкина; Ред.: Л.И. Абалкин (рук.) и др.]- М.: Путь России, 2002. – 567 с. 5 *Свободин В.* Производственный потенциал предприятия и оценка эффективности его использования // Вестник статистики. – 1984. – №10. – С.64-77. 6. *Пономаренко В.С., Ястремская Е.Н.* Механизм управления предприятием: стратегический аспект. – Х.: ХГЭУ, 2002. – 252 с.

Поступила до редколегії 12.02.12