

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ВНУТРІШНІХ СПРАВ
КРЕМЕНЧУЦЬКИЙ ЛЬОТНИЙ КОЛЕДЖ**

Циклова комісія економіки та управління

ТЕКСТ ЛЕКЦІЇ

навчальної дисципліни «Стратегічний менеджмент»
обов'язкових компонент
освітньо-професійної програми першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Логістика

за темою - Управління стратегічним потенціалом підприємства

Харків 2022

ЗАТВЕРДЖЕНО

Науково-методичною радою
Харківського національного
університету внутрішніх справ
Протокол від 30.08.2022 № 8

СХВАЛЕНО

Методичною радою
Кременчуцького льотного
коледжу Харківського
національного університету
внутрішніх справ
Протокол від 22.08.2022 № 1

ПОГОДЖЕНО

Секцією науково-методичної ради
ХНУВС з гуманітарних та соціально-
економічних дисциплін
Протокол від 29.08.2022 № 8

Розглянуто на засіданні циклової комісії економіки та управління, протокол від
15.08.2022 № 1

Розробники: старший викладач циклової комісії економіки та управління,
к.е.н., спеціаліст вищої категорії, викладач – методист, Цимбалістова О.А.

Рецензенти:

1. Старший викладач циклової комісії економіки та управління КЛК ХНУВС, к.е.н., спеціаліст вищої категорії, викладач – методист, Харченко М.В.
2. Професор кафедри логістики НАУ, доктор економічних наук, професор, експерт Українського логістичного альянсу (УЛА) Смерічевська С.В.

План лекцій:

1. Сутність поняття «потенціал» підприємства. Складові потенціалу підприємства.
2. Сутність поняття «стратегічний потенціал» підприємства. Класифікація видів стратегічного потенціалу.
3. Структура потенціалу підприємства.
4. Загальні підходи до формування потенціалу підприємства.
5. Основні фактори та передумови формування та розвитку потенціалу підприємства.
6. Визначення конкурентоспроможності потенціалу.
7. Діагностика конкурентних сил підприємства.
8. Методи оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства.
9. Методи стратегічного аналізу конкурентоспроможності потенціалу підприємства.

Рекомендована література:

Основна:

1. Бабій Л. Конкуренція у міжнародному бізнесі: навчальний посібник / Л.Бабій. – К.: Університет економіки та права «КРОК», 2010. – 152 с.
2. Гіл, Ч. Міжнародний бізнес: Конкуренція на глобальному ринку / Ч. Гіл; Р.Ткачук. – К.: Вид-во Соломії Павличко "Основи", 2001. – 856 с.
3. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс. 2-е изд. / Ф. Котлер. [пер. с англ. под. ред. С.Г. Божук]. – СПб., 2006. – 464 с.
4. Пивоваров С.Э., Тарасевич Л.С., Майзель А.И. Международный менеджмент. – СПб: Питер, 2001. – 576 с.
5. Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов, М.: Альпина Паблише, 2014. – 589 с..
6. Сіваченко І. Ю., Козака Ю. Г., Логвінової Н. С. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств: кредитно-модульний курс. Навчальний посібник.– К.: «Центр учбової літератури», 2009. – 300 с.

Додаткова:

7. Пастухова, В. В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність [Текст] : монографія / В. В. Пастухова. – К. : КНТЕУ, 2002. – 302 с.
8. Смолін, І. В. Стратегічне планування розвитку організації [Текст] : монографія / І. В. Смолін. – К. : Київ. нац. торг.- екон. ун-т, 2004. – 344 с.
9. Стратегічний менеджмент. [текст] навч. посіб. / За заг. ред. Бутка М. П. [М.П. Бутко, М.Ю. Дітковська, С.М. Задорожна та ін.] – К. : «Центр учбової літератури», 2016. – 376 с.
10. Тарнавська, Н. Стратегічний менеджмент: практикум [Текст] :

навчальний посібник / Н. Тарнавська, О. Напора. – Тернопіль : Карт-бланш : К. : Кондор, 2008. – 287 с.

11. Федонін, О. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка [Текст]: навч. посібник / О. С. Федонін, І. М. Рєпіна, О. І. Олексюк. – К. : КНЕУ, 2003. – 316 с.

12. Стратегічний менеджмент : методичні рекомендації до проведення ділової гри для студентів спеціальності 073 "Менеджмент" першого (бакалаврського) рівня [Електронний ресурс] / уклад. І. В. Шевченко, І. М. Геращенко. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2017. – 45 с.

Інформаційні ресурси в Інтернеті

13. https://shron1.chtyvo.org.ua/Butko_Mykola/Stratehichnyi_menedzhment.pdf- стратегічний менеджмент.

14. <http://www.caravela.kiev.ua/pages/view/189>– стратегічний менеджмент.

15. <http://www.tnu.in.ua/study/refs/d179/file1321154.html> - підручник стратегічний менеджмент.

Текст лекції

1 Сутність поняття «потенціал» підприємства. Складові потенціалу підприємства

Термін «потенціал» означає наявні сили, запаси, засоби, які можуть бути використані, рівень потужності, приховані можливості, приховані здатності, сили для будь-якої діяльності, які в господарській практиці можуть стати реальністю.

Потенціал підприємства:

1. визначається його реальними можливостями в тій чи іншій сфері соціально-економічної діяльності, причому не тільки реалізованими, а й нереалізованими з будь-яких причин;

2. можливості будь-якого підприємства здебільшого залежать від наявності ресурсів і резервів (економічних, соціальних), не залучених у виробництво;

3. визначається не тільки можливостями, але й навичками різних категорій персоналу до його використання з метою виробництва товарів, здійснення послуг (робіт), отримання максимального доходу (прибутку) і забезпечення ефективного функціонування та сталого розвитку підприємства;

4. рівень і результати реалізації потенціалу підприємства (обсяги виробленої продукції або отриманого доходу (прибутку)) визначаються також формою підприємництва та адекватною їй організаційною структурою.

Виділяють три основних підходи до практичної оцінки потенціалу підприємства: ресурсний, структурний та цільовий.

1. Ресурсний підхід, зорієнтований на визначення потенціалу

підприємства як сукупності виробничих ресурсів (матеріально-технічних, трудових, енергетичних, інформаційних, фінансових), оцінює його величину як суму фізичних і вартісних характеристик окремих складових.

2. Структурний підхід, зорієнтований на визначення раціональної структури виробничого потенціалу підприємства. Він визначає його величину, виходячи з прогресивних норм і нормативних співвідношень, які задаються найбільш досконалими технологіями, організацією виробництва загалом і окремими підсистемами підприємства, що використовуються в галузі.

1. **Цільовий підхід** спрямований на визначення відповідності потенціалу підприємства поставленим цілям. Величина потенціалу розраховується як рівень відповідності його окремих складових необхідному, децю ідеальному, уявленню про склад, структуру та механізми його функціонування, для виготовлення конкурентоспроможної продукції. Рівень виробничого потенціалу визначається в процесі використання й оцінюється з точки зору його результативності, тобто ступеня задоволення (порівняно з конкурентами) потреб клієнтів, які споживають вироблену продукцію(послуги).

2 Сутність поняття «стратегічний потенціал підприємства». **Класифікація видів стратегічного потенціалу**

Для оцінки перспективних можливостей підприємства щодо зростання ефективності та зміцнення конкурентоспроможності на ринку використовується поняття «стратегічного потенціалу підприємства». Визначення сутності поняття ґрунтується на використанні системного підходу до розгляду умов та результатів функціонування підприємства, його цілей визначення.

Стратегічний потенціал підприємства визначається:

1. складом та сучасним станом системи стратегічних ресурсів;
2. ступенем відповідності ресурсного потенціалу стратегічним цілям та завданням підприємства;
3. спроможністю ресурсного потенціалу забезпечити стійкість господарської системи до впливу зовнішнього середовища та внутрішню гнучкість.

До системи стратегічних ресурсів відносять: технічні, технологічні, кадрові, просторові, ресурси організаційної структури системи управління, інформаційні ресурси, фінансові ресурси. Залежно від сфери діяльності підприємства перелік його стратегічних ресурсів може змінюватись. Так, наприклад, для торговельних підприємств стратегічним ресурсом, окрім вищезазначених, вважаються товарні ресурси.

В якості основних складових стратегічного потенціалу підприємства визначаються потенційні можливості ефективного використання його стратегічних ресурсів. У цілому потенційні можливості можна розділити на дві частини: по-перше, це спроможності підприємства, які зможуть забезпечити адекватну поведінку підприємства у відповідь на вплив зовнішнього середовища; по-друге, це умови для постійного удосконалення виробничого потенціалу підприємства та для розширення граничних можливостей

підприємства.

Отже, **стратегічний потенціал підприємства** - це система стратегічних ресурсів та потенційних можливостей довгострокового характеру, яка зумовлює досягнення стратегічних цілей підприємства.

Класифікація видів стратегічного потенціалу підприємства здійснюється за наступними критеріями: по відношенню до сфери реалізації стратегічних цілей, відповідно до ієрархії стратегічних цілей, за функціональними сферами, за об'єктами дослідження, за ступенем реалізації стратегічних цілей, за показниками оцінки, за ступенем деталізації, за місцем у структурі стратегічного потенціалу.

3 Структура потенціалу підприємства

Під час формування та використання потенціалу підприємства проводиться його декомпозиція на компоненти, встановлюються їх функції і зв'язки, тобто здійснюється структуризація.

Оптимальна структура потенціалу повинна мати мінімальну кількість компонентів, але, разом з тим, вони повною мірою повинні виконувати задані функції. Виділяють блочно-модульну та функціональну структуризації потенціалу підприємства.

1. Потенціал підприємства розглядається як система ресурсів, що вступають у взаємодію й обумовлюють досягнуті результати:

- технічні ресурси (виробничі потужності та їхні особливості, обладнання, матеріали і т.ін.);
- технологічні ресурси (технології, наявність конкурентоспроможних ідей, наукові розробки й ін.);
- кадрові ресурси (кваліфікаційний, демографічний склад працівників, їхнє прагнення до знань і удосконалювання, інтелектуальний капітал);
- просторові ресурси (характер виробничих приміщень і території підприємства, розташування об'єктів нерухомості, комунікацій, можливість розширення й ін.);
- інформаційні ресурси (кількість і якість інформації про внутрішнє та зовнішнє середовище, каналів її поширення, можливості розширення та підвищення вірогідності інформаційної бази і т.ін.);
- організаційні ресурси (характер і гнучкість керуючої системи, швидкість проходження керуючих впливів і т.ін.);
- фінансові ресурси (наявність і достатність власного та позикового капіталу, стан активів, ліквідність, наявність кредитних ліній і т.ін.);
- ділова репутація (наявність позитивного іміджу).

2. В управлінському блоці формулюється місія, розробляється стратегія розвитку, визначаються цілі на найближчу перспективу, визначаються завдання. У ньому, як правило, розрізняють три підсистеми:

- 1) планування – націлена на виявлення майбутнього потенціалу успіху. З урахуванням довгострокових цілей підприємство повинне вирішити, чи треба

намагатися формувати новий потенціал або діяти за раніше наміченим курсом, тобто використовувати уже виявлений;

2) реалізації – має завданнями створення нового потенціалу та перетворення існуючого у фактори успіху. Підсистема, націлена на створення нового потенціалу, знаходиться в тісному зв'язку з адаптивним (на основі сформованих уявлень, удосконалювання устояних моделей) і генеративним (заснованим на стимулюванні підприємницького духу, виникненні оригінальних компетенцій і ринкових шансів) навчанням. Підсистема, націлена на перетворення існуючого потенціалу у фактори успіху, повинна забезпечити трансформацію компетенцій і внутрішніх ресурсів, які відповідають ринковим шансам, у ринкові конкурентні

переваги, що повинні, у свою чергу, впливати на рішення про закупівлі з боку покупця;

3) контролю - виконує функції перевірки ефективності здійснення планів і рішень (чи дотримуються плани, чи досягається адекватна конкурентна позиція, чи забезпечує ця позиція задовільні результати) і постійного контролю за вірогідністю планових передумов. Останнє пов'язано з тим, що будь-який план фактично базується на очікуванні певного розвитку ринкової ситуації, що відрізняється нестабільністю та мінливістю, і тому вимагає постійної перевірки на придатність у випадку можливих змін.

3. Блок діяльності персоналу поєднує трискладові:

1) аналітична діяльність персоналу – містить наукові дослідження та розробки і є основою для виробництва того чи іншого ресурсу або продукції;

2) виробнича діяльність персоналу – охоплює безпосередню діяльність, пов'язану зі здійсненням виробничого процесу;

3) комунікаційна діяльність персоналу – діяльність, спрямована на взаємодію з ринком. Вона виконує функції розробки та застосування комплексу маркетингових інструментів впливу на ринок (просування, стимулювання, ціноутворення, товарна політика). Разом з тим за допомогою комунікаційної складової забезпечується надходження інформації про зовнішнє середовище, яка необхідна для управління на етапі планування та розробки стратегічних цілей.

Функціональна структуризація потенціалу підприємства. Залежно від специфіки підприємства в його внутрішній структурі виділяють наступні функціональні області: маркетинг, виробництво, кадри, менеджмент, фінанси, інформацію, наявність яких обумовлює необхідність функціональної структуризації потенціалу підприємства. У рамках кожної функціональної області формується свій внутрішній потенціал, який умовно можна структурувати на об'єктний і суб'єктний залежно від ознак, що лежать у його основі (існування поза людиною, зовнішнє стосовно неї або існування, обумовлене діяльністю людей).

До об'єктних складових потенціалу підприємства відносяться:

- виробничий потенціал;
- інноваційний потенціал (характеризує можливості підприємства в сфері розробки та впровадження інновацій);

- фінансовий потенціал;
- потенціал відтворення (характеризує можливості діючої системи формування та відновлення основних фондів забезпечення необхідного рівня конкурентоспроможності продукції підприємства);
- інформаційний потенціал (характеризує можливості створеної інформаційної бази гарантувати своєчасне та повне насичення підприємства достовірною вхідною, вихідною, нормативно-довідковою, оперативною інформацією для прийняття рішень у процесі господарської діяльності підприємства та досягнення цілей його розвитку);
- інфраструктурний потенціал (характеризує привабливість місця розташування підприємства з погляду розвитку ринкової інфраструктури, транспортних комунікацій та інших факторів).

До суб'єктних складових потенціалу підприємства відносять:

- науково-технічний потенціал (характеризує здатність працівників підприємства здійснювати наукові дослідження та розробки, спрямовані на удосконалення виробничих і технологічних процесів, диференціацію видів продукції);
- маркетинговий потенціал;
- потенціал організаційної структури управління (характеризує можливості сформованої організаційної структури управління забезпечувати високий рівень ефективності функціонування підприємства в умовах мінливості зовнішнього середовища);
- кадровий потенціал (сукупність здібностей і можливостей кадрів забезпечувати ефективне функціонування організації);
- управлінський потенціал (сукупність здібностей і можливостей системи управління забезпечувати досягнення стратегічних цілей діяльності).

4 Загальні підходи до формування потенціалу підприємства

Процес формування потенціалу підприємства передбачає створення й організацію системи ресурсів і компетенцій таким чином, щоб результат їхньої взаємодії був фактором успіху у досягненні стратегічних, тактичних і оперативних цілей діяльності підприємства. При цьому використовуються такі підходи.

1. Системний підхід. Під час його застосування на основі маркетингових досліджень спочатку формуються параметри «виходу» – товару або послуги. Підприємство відповідає на питання: що виробляти, з якими показниками якості, з якими витратами, для кого, у які терміни, за якою ціною? Параметри «виходу» повинні бути конкурентоспроможними.

Параметри входу визначаються на наступному етапі. Підприємство вирішує які потрібні ресурси й інформація для реалізації внутрішніх бізнес процесів. Потреба в ресурсах та інформації прогнозується після вивчення вимог до організаційно-технічного потенціалу підприємства (рівня техніки, технології, організації виробництва, праці й управління) та параметрів

зовнішнього середовища (політичного, економічного, технологічного, соціально-демографічного, культурного середовища країни й інфраструктури регіону).

2. Маркетинговий підхід передбачає орієнтацію формування можливостей підприємства на споживача. Це означає, що формування будь-якого елемента потенціалу повинне ґрунтуватися на аналізі та прогнозуванні ринкових потреб, аналізі та прогнозуванні конкурентоспроможності та конкурентних переваг. При застосуванні маркетингового підходу пріоритетами вибору критеріїв формування потенціалу підприємстває:

- підвищення якості кінцевого результату реалізації потенціалу (виходу системи) відповідно до потребспоживачів;
- економія ресурсів у споживачів за рахунок підвищення якості всіх елементів потенціалу та, як наслідок, підвищення якості кінцевої продукції або послуги.

2. Функціональний підхід передбачає пошук зовсім нових, оригінальних технічних рішень для задоволення існуючих або потенційних потреб.

3. Відтворювальний підхід орієнтований на постійне поновлення виробництва продукції з меншої ресурсоемністю та вищою якістю порівняно з аналогічною продукцією на даному ринку для задоволення потреб клієнтів. Це означає, що основним елементом даного підходу є обов'язкове застосування бази порівняння (показників кращої аналогічної продукції на теперішній момент, скоректованих до початку освоєння нової продукції або випереджальних) в процесі планування відтворювального процесу.

4. Інноваційний підхід орієнтований на активізацію інноваційної діяльності, засобами якої повинні бути фактори виробництва й інвестиції.

5. Нормативний підхід полягає у встановленні для найважливіших елементів потенціалу нормативівщодо:

- якості та ресурсоемності продукції, завантаженості технічних об'єктів, параметрів ринкутощо;
- ефективності використання ресурсногопотенціалу;
- розробки й ухвалення управлінськихрішень.

Слід зазначити, що встановлені нормативи повинні відповідати вимогам обґрунтованості, комплексності, ефективності та перспективності застосування.

6. Комплексний підхід передбачає необхідність врахування технічних, екологічних, економічних, організаційних, соціальних, психологічних та інших аспектів діяльності підприємства. Якщо навіть один з аспектів залишити поза увагою, то проблема не буде цілкомвирішена.

7. Інтеграційний підхід у процесі формування потенціалу підприємства націлений на дослідження посилення взаємозв'язків, об'єднання та посилення взаємодії між окремими йогоелементами.

8. Динамічний підхід пов'язаний з необхідністю розгляду потенціалу в діалектичному розвитку, у встановленні причинно-наслідкових зв'язків і співвідпорядкованості на основі проведення ретроспективного аналізу

поведінки аналогічних систем на деякому тимчасовому відрізку.

9. Оптимізаційний підхід реалізується через визначення кількісних оцінок і встановлення залежності між окремими елементами потенціалу за допомогою економіко-математичних і статистичних методів обробки інформації.

10. Адміністративний підхід передбачає регламентацію функцій, прав, обов'язків, нормативів якості, витрат, пов'язаних з реалізацією елементів потенціалу, у нормативних актах за допомогою методів примушування.

11. Поведінковий підхід ґрунтується на підвищенні ефективності сукупного потенціалу за рахунок підвищення ефективності його кадрової складової.

13. Ситуаційний підхід заснований на альтернативності досягнення цілей і забезпеченні максимальної адаптації до умов конкретної ситуації в процесі формування потенціалу підприємства.

14. Структурний підхід у процесі формування потенціалу заснований на його структуризації і визначенні значимості, пріоритетів серед елементів потенціалу з метою встановлення раціональності співвідношення і підвищення обґрунтованості розподілу ресурсів між ними.

5 Основні фактори, які впливають на формування потенціалу підприємства

До зовнішніх факторів відносяться економічні, соціальні, політичні, юридичні умови, вплив яких визначається обмежувальними або стимулюючими заходами з боку різних державних органів, банків, інвестиційних компаній, суспільних груп, політичних сил і т.п. Такими заходами, як правило, виступають податкові, процентні ставки, законодавчі, етичні, суспільні норми, тиск політичних сил.

До внутрішніх факторів відносяться стратегія підприємства, для реалізації якої формується потенціал, досвід і навички менеджерів, необхідні для реалізації намічених планів, принципи організації та ведення бізнесу, якими керуються на підприємстві, моральні цінності й амбіції керівників, а також загальноприйняті в рамках підприємства цінності та культура.

6 Визначення конкурентоспроможності потенціалу

У загальному вигляді конкурентоспроможність - це властивість об'єкту, що характеризується ступенем реального чи потенційного задоволення ним конкретної потреби в порівнянні з аналогічними об'єктами, що діють на даному ринку. Конкурентоспроможність визначає можливості виживання підприємства в умовах постійної конкурентної боротьби на ринку і відбиває продуктивність використання його ресурсів. Тому для забезпечення конкурентоздатності підприємства повинні постійно піклуватися про найбільш повне й ефективне використання ресурсів.

Конкурентоспроможність потенціалу підприємства визначається як комплексна порівняльна характеристика потенціалу, яка відбиває ступінь переваги сукупності індикаторів якості використання ресурсів та організації взаємозв'язків між ними, що визначають ефективність потенціалу на певному ринку в певний проміжок часу, щодо сукупності індикаторів підприємств - аналогів.

Пропонується розрізняти **чотири основні рівні конкурентоспроможності потенціалу підприємства.**

1 рівень. Для потенціалу цього рівня характерна внутрішньо нейтральна організація управління. Керівник дбає лише про реалізацію виробничого потенціалу, орієнтованого на завантаження виробничих потужностей, не зважаючи на проблеми конкурентоспроможності та задоволення потреб споживачів. Вважаються зайвими зміна конструкції або підвищення технічного рівня продукції, удосконалення структури і функцій служб збуту, маркетингу, оскільки не враховуються зміни ринкової ситуації та запити споживачів.

2 рівень. Підприємства з потенціалом другого рівня конкурентоспроможності прагнуть зробити свої виробничі системи «зовнішньо нейтральними». Це означає, що використання наявного потенціалу підприємства забезпечує випуск продукції, яка повністю відповідає стандартам, що встановлені його основними конкурентами. Керівництво такого підприємства не приділяє уваги потенційним можливостям бізнесу, які б забезпечили певні конкурентні переваги.

3 рівень. Якщо керівники підприємства знають, що потенціал підприємства має дещо інші порівняльні переваги щодо конкуренції на ринку, ніж їхні основні суперники, і намагаються перевищити загальні стандарти виробництва, що встановлені в галузі, то потенціал підприємства в цьому разі еволюціонує до третього рівня конкурентоспроможності. Система управління на цих підприємствах починає активно впливати на виробничі системи, сприяє їх розвитку та вдосконаленню.

4 рівень. Потенціал підприємства досягає четвертого рівня конкурентоспроможності й істотно випереджає потенціал конкурентів за умов, коли успіх у конкурентній боротьбі стає не стільки функцією виробництва, скільки функцією управління і залежить від якості, ефективності управління, організації виробництва. Для більшості підприємств-конкурентів набір ресурсів, що використовуються у виробничому процесі, досить однаковий, але ефективність їхнього поєднання у діючій господарській системі різна і залежить саме від якості управління, кваліфікації менеджерів, організаційної структури.

7 Діагностика конкурентних сил підприємства

Незважаючи на те, що будь-який ринок має свої унікальні особливості, існують деякі загальні умови прояву конкуренції на різних ринках. Тому суть

конкуренції може бути виражена єдиною аналітичною концепцією, використовуваною для виявлення природи й оцінки інтенсивності конкуренції. Стан конкуренції на певному ринку можна охарактеризувати п'ятьма конкурентними силами:

- 1) суперництво серед конкуруючих продавців;
- 2) конкуренція з боку товарів, що є заміниками, є конкурентноспроможними за ціною;
- 3) загроза появи нових конкурентів;
- 4) економічні можливості та торгові здібності постачальників;
- 5) економічні можливості та торгові здібності покупців.

Модель п'яти сил конкуренції широко застосовується в процесі аналізу конкурентних сил та інтенсивності їхнього тиску на загальну конкурентну ситуацію в галузі.

Диференціація – це здатність забезпечити покупця унікальною продукцією або продукцією з більшою цінністю завдяки новим, особливим споживчим властивостям товару або післяпродажного обслуговування.

Конкурентний статус підприємства. Рівень освоєння потенційних можливостей підприємства визначає конкурентний статус підприємства (КСП). На відміну від понять «конкурентоспроможності», «конкурентних переваг», конкурентний статус підприємства використовується не для оцінки положення підприємства на ринку (відносно його конкурентів), він характеризує можливості підприємства щодо ведення конкурентної боротьби, передумови досягнення підприємством визначених конкурентних переваг.

Конкурентний статус оцінює ресурсну забезпеченість та підготовленість підприємства до реалізації стратегічних цілей та завдань, ступінь освоєння ними своїх потенційних можливостей, характеризує сприятливість умов зовнішнього середовища для створення та підтримки конкурентних переваг.

8 Методи оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства

У загальному вигляді процес оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства складається з наступних етапів:

1 етап – визначення мети оцінки конкурентоспроможності потенціалу (обґрунтування претензій на зовнішні інвестиційні ресурси, виявлення резервів економічного зростання, ініціалі);

2 етап – вибір групи підприємств-конкурентів з урахуванням можливостей отримання необхідної первинної інформації для оцінки конкурентоспроможності потенціалу;

3 етап – визначення груп ключових показників конкурентоспроможності потенціалу, які підлягають оцінюванню (групування доцільно здійснювати за складовими потенціалу підприємства, а саме за показниками маркетингового потенціалу, виробничого, фінансового, інноваційного, кадрового, організаційної структури управління та ін.);

4 етап – розрахунок одиничних, групових, інтегральних показників

конкурентоспроможності потенціалу для кожного підприємства;

5 етап – обґрунтування висновку щодо рівня конкурентоспроможності потенціалу підприємства та розробка заходів, спрямованих на поліпшення або утримання конкурентних позицій.

Як індикатори можуть бути використані наступні показники та характеристики:

- конкурентоспроможність продукції;
- якість, надійність продукції;
- відмінні властивості товарів;
- імідж підприємства;
- відносна частка ринку;
- рівень витрат;
- методи продажів;
- рентабельність реалізації;
- темп зростання виручки від реалізації;
- фінансові коефіцієнти;
- ефективність використання ресурсного потенціалу (фондовіддача, продуктивність праці, енергоємність, ефективність технології, ефективність інформаційних ресурсів, ефективність заходів для підвищення творчої активності персоналу й ін.);
- темпи зростання вартості підприємства;
- ефективність реклами і способів стимулювання збуту;
- компетенція та досвід персоналу
- рівень плинності кадрового складу;
- показники екологічності виробництва;
- ефективність обслуговування тощо.

Суть методу різниць полягає у прямому визначенні переваг і недоліків підприємств-конкурентів за окремими індикаторами – показниками конкурентоспроможності, що мають бути визначені на етапі ідентифікації ключових індикаторів конкурентоспроможності. Застосування даного методу передбачає порівняння підприємства, що оцінюється, тільки з одним підприємством-конкурентом. За кожним ключовим показником конкурентоспроможності визначається не тільки позиція оцінюваного підприємства, а й кількісний розрив у досягнутих значеннях

Метод рангів, на відміну від попереднього методу, передбачає порівняння об'єкту оцінки з групою підприємств-конкурентів та дозволяє визначити його місце в конкурентній боротьбі, випереджальні чинники успіху, а також такі, результати за якими гірші, ніж у конкурентів. Даний метод передбачає визначення місць підприємств-конкурентів за кожним ключовим індикатором конкурентоспроможності потенціалу шляхом ранжирування досягнутих значень показників. Ранжирування здійснюється за правилами, однаковими для всіх оцінних індикаторів. Так, наприклад, максимальний ранг може

призначатися індикаторам за тими позиціями, значення яких є найкращими, або, в зворотному порядку, коли найкраще значення індикатора отримує мінімальний ранг.

Сутність матричних методів полягає у визначенні кількісного значення інтегрального рейтингового показника конкурентоспроможності окремого підприємства або у графічному визначенні його конкурентної позиції у матриці конкурентоспроможності за певними параметрами. Кожна вісь матриці у графічній інтерпретації розбивається на декілька рівнів і характеризує один із параметрів конкурентоспроможності (однокритеріальна вісь) або декілька параметрів, об'єднаних інтегральним критерієм їхнього вимірювання (багатокритеріальна вісь). В результаті отримується низка комбінацій, кожна з яких відповідає певній позиції в конкурентній боротьбі.

Метод «еталону» (графічний метод). Цей метод використовується для наочного відображення зон конкурентних переваг та недоліків підприємства.

Для застосування методу необхідно:

1. визначити напрями (зони) оцінки конкурентоспроможності. для наочності отриманого результату рекомендовано обмежитись 5-6 напрямками (зонами) оцінки;
2. встановити максимальну (еталонну) кількість балів оцінювання, однакову за кожним напрямом;
3. визначити кількість балів, набраних підприємством, що оцінюється, в порівнянні з еталонним значенням;
4. здійснити побудову графічної ілюстрації стану конкурентоспроможності потенціалу підприємства.

9 Методи стратегічного аналізу конкурентоспроможності потенціалу підприємства

Метою стратегічного аналізу конкурентоспроможності потенціалу підприємства є виявлення позитивних і негативних факторів, які можуть вплинути на формування та розвиток елементів потенціалу у конкурентному середовищі.

У процесі проведення стратегічного аналізу конкурентоспроможності потенціалу підприємства використовуються наступні прикладні прийоми і методи:

- STEP-аналіз;
- SWOT-аналіз;
- SPACE-аналіз;
- GAP-аналіз;
- метод аналізу LOTS;
- вивчення профілю об'єкта;
- модель GE/McKinsey;

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 вісі якої визначаються чинники макросередовища, на вертикальній

- сила їхнього впливу в балах, рангах або інших одиницях виміру. Результати STEP-аналізу дозволяють оцінити зовнішню ситуацію, що склалася у певній галузі.

Одним із найпоширеніших інструментів стратегічного аналізу є **метод SWOT-аналізу**.

Метод SPACE - аналізу є похідним від SWOT-аналізу та застосовується для оцінки сильних та слабких сторін діяльності невеликих підприємств за такими групами критеріїв (табл. 6.6):

- 1) фінансова сила підприємства(ФС);
- 2) конкурентоспроможність підприємства(КП);
- 3) привабливість галузі(ПГ);
- 4) стабільність галузі(СГ).

На основі вивчення ключових критеріїв у складі кожної групи складається матриця спрямованої стратегії в системі координат SPACE та будується вектор позиції підприємства, що оцінюється.

Метод аналізу GAP становить спробу знайти методи розробки стратегії та методи управління, які дозволяють привести справи у відповідність із найбільш високим рівнем вимог.

Використання методу передбачає виконання послідовності таких дій:

- 1) попереднє формулювання цілей діяльності на 1 рік, 3 роки, 5 років;
- 2) прогноз динаміки норми прибутку в ув'язуванні з встановленими цілямибізнес-одиниці;
- 3) встановлення розриву між цілями та прогнозами;
- 4) визначення альтернатив здійснення інвестицій для бізнес-одиниці та прогнозрезультатів;
- 5) визначення загальних альтернативних конкурентних позицій для кожної бізнес-одиниці та прогнозрезультатів;
- 6) розгляд інвестицій і альтернатив цінової стратегії для кожної бізнес-одиниці;
- 7) узгодження цілей стратегії кожної бізнес-одиниці з перспективами портфеля вцілому;
- 8) встановлення розриву між попередніми цілями діяльності і прогнозом для кожної бізнес-одиниці;
- 9) уточнення профілю можливих придбань (створення) нових бізнес-одиниць;
- 10) визначення ресурсів, необхідних для таких придбань, і характеру їхнього можливого впливу на наявні в портфелібізнес-одиниці;
- 11) перегляд цілей і стратегій існуючих підприємств із метою створення

цих ресурсів.

Метою методу аналізу LOTS (зі шведської – «лоцман») є розробка заходів для найбільш повного задоволення вимог покупців.

Сутність застосування методу полягає в ґрунтовному, послідовному обговоренні на різних рівнях проблем бізнесу за такими напрямками:

- 1) ідентифікація існуючого положення;
- 2) можливості, закладені в стратегію діяльності;
- 3) реальність і ступінь досягнення довгострокових цілей;
- 4) реальність і ступінь досягнення короткострокових цілей;
- 5) методи й об'єкти, що будуть задіяні в ході аналізу;
- 6) формування і використання кадрового потенціалу;
- 7) оцінка реалізації планів розвитку;
- 8) організація менеджменту;
- 9) аналіз звітності.

Контрольні запитання

1. У чому полягає сутність та відмінності понять «потенціал» та «стратегічний потенціал» підприємства?

2. У чому полягає сутність ресурсного, структурного, цільового підходів до практичної оцінки потенціалу підприємства?

3. Якими показниками визначається потенціал підприємства?

4. Які ресурси підприємства відносять до системи стратегічних ресурсів?

5. За якими критеріями класифікуються види стратегічного потенціалу підприємства?

6. Визначте та прокоментуйте потенційні можливості першого, другого, третього рівнів.

7. Обґрунтуйте складові потенціалу підприємства.

8. Які підходи використовуються під час формування потенціалу підприємства?

9. Які зовнішні та внутрішні чинники чинять вплив на процес формування та розвитку потенціалу підприємства?

10. Охарактеризуйте рівні конкурентоспроможності потенціалу підприємства та наведіть приклади з вітчизняної практики.

11. Що таке «ключові чинники успіху» підприємства та за якими елементами вони класифікуються?

12. Порівняйте визначення понять «конкурентний статус», «конкурентоспроможність», «конкурентні переваги». Чи можна їх використовувати як ідентичні?

13. У чому полягає сутність методів стратегічного аналізу потенціалу підприємства: методу GE/McKinsey, методу SPACE-аналізу, методу аналізу GAP?

14. Яким чином розраховується показник «абсолютної конкурентної сили» підприємства?