

путем создания и успешного функционирования систем экологического менеджмента и подтверждение этого сертификатом ИСО 14000 — безусловное требование сегодняшнего дня, выполнение которого является неременным условием обеспечения конкурентоспособности наших производителей на европейском и мировом рынках.

Щербатюк О. М.,
канд. екон. наук, ст. викл. кафедри
стратегії підприємств
Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана,

МАТРИЧНІ МОДЕЛІ В ОЦІНЦІ І ПРОГНОЗУВАННІ КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ ПІДПРИЄМСТВА

Для формування ефективних управлінських рішень відносно визначення ринкової поведінки підприємств, спрямованої на зміцнення їх конкурентних позицій, необхідним є використання адекватних галузі, ринку, підприємству, напрямку діяльності, продукту методів їх ідентифікації та прогнозування.

Інструментарій оцінки, прогнозування змін та визначення стратегій зміцнення конкурентних позицій підприємств становлять головним чином методи стратегічного аналізу, при чому найбільшу частку з них складають матричні. Серед них особливої уваги заслуговують методи портфельного аналізу, що виступають інструментами оптимізації набору напрямків діяльності, визначення та прогнозування конкурентних позицій останніх. Оцінка стратегічних напрямків діяльності та їх балансування здійснюється за напрямками привабливості галузевого ринку та конкурентоспроможності стратегічного господарського підрозділу і може бути як однокритеріальною, так і багатокритеріальною. Побудова багатокритеріальних матриць ґрунтується на використанні сукупності локальних критеріїв. Конкурентна позиція напрямку діяльності оцінюється головним чином за критеріями, що характеризують функціональні сфери діяльності підприємств, привабливість напрямку діяльності — за наступними групами показників: розмір і темпи росту; прибутковості сегменту, в т. ч. оцінки рівня і стану конкуренції між виробниками; показники

оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств у розрізі сфер діяльності; оцінки рівня впливовості макроекономічних факторів; стадія життєвого циклу галузевого ринку тощо.

Вибір тієї чи іншої матричної моделі оцінки конкурентних позицій підприємства залежить від підходу, якому надають перевагу спеціалісти-аналітики, варіантів визначення галузевого ринку, конкурентів і щодо охоплення ринку, специфіки галузі, підприємства тощо. Проте поряд із наявністю переваг найпоширеніших матричних моделей стратегічного аналізу існують і їх недоліки, основними з яких є наступні: використання якісних (або одиничних) показників оцінки; неврахування динамічного аспекту; механічність вибору та (або) індикативний характер стратегічних орієнтирів; суб'єктивність вибору показників та їх кількості, вагомості, відсутність науково обґрунтованих методів оцінки конкурентної позиції; неможливість використання на всіх рівнях управління.

Уникнення більшості із зазначених недоліків є можливим шляхом побудови матриці «рівень конкурентоспроможності напрямку діяльності — стадія життєвого циклу» у такий спосіб:

1. Проведення кількісної оцінки конкурентоспроможності напрямку діяльності у наступній послідовності:

— визначення кількості та складу ключових факторів успіху та їх прийняття в якості локальних критеріїв оцінки конкурентоспроможності господарських підрозділів;

— обчислення показників, що характеризують рівні оволодіння ключовими факторами успіху підприємством, що аналізується, та його основним конкурентом;

— обчислення вагомостей ключових факторів успіху (експертним шляхом або із використанням статистичних методів) таким чином, щоб їх сума дорівнювала 1;

— обчислення системного показника конкурентоспроможності напрямку діяльності за формулою:

$$KP = \sum_{i=1}^n A_i \frac{X_i}{X_i^{OK}}, \quad (1)$$

де KP — комплексний показник конкурентоспроможності напрямку діяльності; n — кількість найважливіших ключових факторів успіху; A_i — вага i -го ключового фактора успіху; X_i , X_i^{OK}

— значення показників, що характеризують рівні оволодіння i -м ключовим фактором успіху підприємством, що аналізується, та його основним конкурентом відповідно.

В залежності від кількісного значення наведеного системного показника рівень конкурентоспроможності напрямку діяльності за якісною п'ятивимірною шкалою бути розцінений як дуже слабкий, слабкий, середній, високий, дуже високий. Якщо значення комплексного критерію конкурентоспроможності наближається до 0, конкурентні позиції підприємства у напрямку діяльності є дуже слабкими, якщо ж дорівнює або перевищує 1 — підприємство займає лідируючі конкурентні позиції.

2. Ідентифікація стадій життєвого циклу напрямків діяльності, що здійснюється за критеріями, які можна розподілити на наступні групи: характеристики ринкової структури; показники, що описують сфери діяльності підприємств; ключові фактори успіху; стратегічні орієнтири тощо.

Позиціонування напрямків діяльності підприємства із використанням матриці «рівень конкурентоспроможності напрямку діяльності — стадія життєвого циклу» дає змогу, по-перше, приймати портфельні рішення; по-друге, сформулювати стратегічні альтернативи, спрямовані на зміцнення конкурентних позицій підприємства у кожному із напрямків діяльності (рис. 1).

Представлена матрична модель має недоліки, що притаманні методам, які базуються на використанні концепції життєвого циклу напрямку діяльності (зокрема, труднощі при визначенні галузевого ринку та ідентифікації стадії життєвого циклу напрямку діяльності, невизначеність тривалості етапів життєвого циклу). Проте її практична значущість полягає у тому, що вона надає можливість об'єктивної оцінки і прогнозування конкурентоспроможності напрямку діяльності, приймати рішення різних рівнів управління, спрямовані на зміцнення конкурентних позицій підприємств різного типу.

Література

1. *Ефремов В. С.* Стратегия бизнеса. Концепция и методы планирования. — М.: Финпресс, 1998. — 192 с.
2. *Фляйшер К.* Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе. — М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2005. — 541 с.