

низм такого контролю должен быть основан на данных о правонарушениях в сфере экономики, что облегчает выбор партнера в деловых отношениях.

#### Источник и литература

1. Варналий З.С. Детінізація економіки як чинник забезпечення фінансової безпеки держави // Вісник КНУ ім. Шевченка. Економіка. – 2004. - № 69. – С.29-32.
2. Грошовик Ю. Зовнішньоекономічна діяльність як сфера тіньових відносин та об'єкт організаційно-правового забезпечення соціального контролю // Право України. – 2004. – №1. – С. 55-58.
3. Мазур І.І. Детінізація економіки в контексті глобалізації // Вісник КНУ ім. Шевченка. Економіка. – 2005. - № 73. – С. 30-32.
4. Озерська А. Тіньова економіка як інфраструктура організованої злочинності // Економіка. Фінанси. Право. – 2004. - № 1. – С. 32-36.

**Павлова В.А.**

### ІНФОРМАЦІЙНО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ОЦІНКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Постановка проблеми. Одним з складних завдань, які виникають при формуванні стратегії розвитку підприємств, є оцінка його конкурентного потенціалу та конкурентоспроможності. Від якості її вирішення значною мірою залежить ефективність обраної стратегії. В той же час невизначеність ряду вихідних даних, що є характерною особливістю сучасної інформації, доступної користувачам та замовникам, ускладнюють процес оцінювання діяльності підприємства і його конкурентів. Відсутність стандартизованої методики розрахунку конкурентоспроможності призводить до різного трактування цього процесу і затрудняє розробку конкурентоорієнтованої стратегії сучасних підприємств.

Аналіз останніх досліджень. Проведений аналіз методичних підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємств показав, що на сучасному етапі немає загальноприйнятої методики. Створити таку методику досить складно за причин специфіки діяльності підприємств окремих галузей; особливих вимог до оцінки, що впливають з цієї специфіки; обмеженим доступом до інформації підприємств-конкурентів та рівнем менеджерів, що зобов'язані оцінювати конкурентоспроможність своєї компанії як підгрунтя ефективного управління нею.

Слід погодитися з думкою Н. Павловою, що в основу методики оцінки конкурентоспроможності підприємств сфери обслуговування повинна бути покладена думка покупців [1, с. 120-121]. Автор пропонує оцінювати досліджувану категорію як сукупність характеристик, що мають значення з точки зору споживача, а саме: асортимент товарів; комплекс послуг; рівень цін та динаміка їх зміни; місце розташування підприємства, його доступність; режим роботи; рівень обслуговування; внутрішня атмосфера за результатами анкетного опитування, де ступінь задоволеності оцінюється від 1 до 5. Методика є достатньо простою для всіх рівнів менеджменту, але досить суб'єктивною, оскільки для розрахунків не залучаються об'єктивні статистичні дані.

І. Дзахмишева пропонує оцінювати конкурентоспроможність за п'ятьма комплексними показниками: якість товарів, що реалізуються підприємством; раціональність асортименту, культура обслуговування; умови обслуговування, доступність послуги, які розраховуються на основі експертних оцінок [2, с. 94]. Ця методика теж достатньо проста, більш об'єктивна, оскільки як експерти залучаються фахівці; показників оцінки досить багато, проте без використання офіційної статистичної бази така оцінка вбачається досить приблизною.

За думкою І. Максимової, зручним для оцінки є показник інтегральної конкурентоспроможності підприємства, який визначається за формулою [3, с. 33-39]:

$$K = \sum_{i=1}^N W_i K_i, \quad (1)$$

де  $K_i$  – часткові показники конкурентоспроможності окремих сторін діяльності підприємства загальним числом  $N$ , а  $W$  – вагомість окремих факторів у загальній сумі.

Для оцінки автор використовує коефіцієнти: значення критерію ефективності виробничої діяльності підприємства; фінансового стану; ефективності організації збуту та просування товару на ринку; конкурентоспроможності продукції. Через відсутність офіційної інформації деякі показники визначаються експертно, що викликає сумнів стосовно реальності результатів.

Інші автори в основу оцінки конкурентоспроможності пропонують покласти конкурентоспроможність окремих ресурсів підприємства (основні засоби, фінансовий менеджмент, кадровий і виробничий потенціал) та кількість факторів зовнішнього середовища (частка ринку, що займає підприємство та темпи зростання частки ринку) [4, с. 18]. Проте виникає питання щодо обмеження офіційної статистичної інформації про ресурси підприємств для репрезентативної вибірки даних про діяльність досліджуваних підприємств, а вагомість окремих показників, яка залежить від цілей і стратегії окремого підприємства та прийнята авторами як максимально відповідна для всіх об'єктів, безумовно говорить про суб'єктивність підходу.

В. Шкардун конкурентоспроможність підприємства оцінює за складовими: конкурентоспроможність пропозиції на ринку, конкурентоспроможність ресурсів підприємства; конкурентоспроможність менеджменту та підприємницької ідеї (передбачення) [5, с. 38-50]. Діагностика передбачає маркетинговий підхід до

виміру конкурентоспроможності і використання методів, оснований на даних фінансової і статистичної звітності та експертної інформації, що в цілому більш точно зможе відбити результати. Однак постає питання про об'єктивність оцінки конкурентоспроможності менеджменту та підприємницької ідеї, які за показниками, що пропонує автор, може оцінити лише особа, яка має безпосереднє відношення до конкретної фірми. У такому випадку виникає сумнів порівняння результатів досліджень у різних підприємств-конкурентів.

Аналіз конкурентоспроможності підприємств за параметрами його економічного стану (завантаження потужностей, забезпеченість замовленнями, фінансовий стан) дозволив групі авторів виявити, що більш високий рівень конкурентоспроможності мають ті підприємства галузі, які інтенсивно проводять інноваційну діяльність, а найбільш впливовими факторами розвитку є економічна політика уряду; вплив конкуренції, банків-кредиторів та споживачів [6, с. 42-52].

На особливу увагу заслуговують дослідження науковців Фасхієва і Попової, які пропонують оцінювати конкурентоспроможність машинобудівного підприємства за 77 показниками, об'єднаними у шість груп: фінансово-господарської діяльності (28 показників); виробничі (11); якості (10); розвитку (12); персоналу та соціальної сфери (13); рівня досконалості управління (2) [7, с. 61-68].

Інтегральний показник розраховується за формулою:

$$K = \frac{Y_1/2 + Y_2 + Y_3 + \dots + Y_{n-1} + Y_n/2}{n-1}, \quad (2)$$

де  $n$  – число показників;  $Y_1, Y_2, Y_3, Y_{n-1}, Y_n$  – значення показників конкурентоспроможності за групами.

Розрахунки проводяться за декілька років, що для конкретного підприємства дає можливість реального управління конкурентоспроможністю. Для порівняльної конкурентоспроможності підприємств галузі застосування такої методики потребує великого обсягу інформації, частина якої є конфіденційною. Нормативні показники частіше всього є умовними, що теж може привести до помилкового управлінського рішення. В самій роботі, де наведено практичний аспект апробації, незрозуміло яким чином для розрахунку коефіцієнтів у інтервальних рядах динаміки була використана формула (2), призначена для аналізу моментних рядів.

**Постановка завдання.** Метою статті є обґрунтування об'єктивного методу вимірювання конкурентоспроможності підприємства за показниками, що кількісно відображаються в обліковій і звітній документації підприємства та простого у використанні на будь-якому рівні менеджменту.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Ефективність управління підприємством в цілому і його конкурентоспроможністю зокрема, значною мірою залежить від інформаційного забезпечення та уміння використовувати інформацію в процесі прийняття управлінських рішень.

Якщо говорити про загальнодоступну традиційну інформацію, що подається в статистичних збірниках, то вона є досить узагальненою за показниками і напрямками, інші ж статистичні дані в широкому масштабі не подаються. Складність одержання статистичної інформації про виробничо-господарську та фінансову діяльність підприємств у зв'язку з наявністю елементів комерційної таємниці призводить до незадоволення інформаційних потреб користувачів. Багато процесів, які відбуваються на підприємствах, залишаються поза межами їх статистичної оцінки для порівняння результатів діяльності з аналогічними результатами підприємств-конкурентів.

Отже, для забезпечення можливості підприємства конкурувати та протистояння впливу несприятливого конкурентного середовища необхідно мати певний рівень доступу до інформаційних ресурсів виробничо-господарської та фінансової звітності в органах статистики. Це дозволить провести діагностику стану господарюючого суб'єкту, визначити вплив конкуренції на його діяльність, взаємозалежність між конкурентами.

Крім того, така інформація потрібна іншим користувачам, які зацікавлені в конкурентоспроможності підприємств, наприклад, потенційним інвесторам, кредиторам, споживачам, державним органам тощо.

Таким чином, важливою проблемою у становленні методології оцінки конкурентоспроможності підприємства є наявність або відсутність інформаційного забезпечення, тобто таких показників, які відповідають б вимогам: достатність, рівень деталізації, зрозумілість, співставленість.

Звичайно, якісне забезпечення інформацією користувачів може бути здійснено лише за умови спільної роботи центральних органів владних структур, що визначають перелік показників звітності підприємств, які не являють собою комерційної таємниці, та місцевих органів, які відповідають за формування показників і відображення їх у певних формах.

Оцінка конкурентоспроможності являє складне багатоаспектне завдання, вирішення якого пов'язано з визначенням системи показників конкурентоспроможності підприємства та їх інтегруванням.

Кожен напрям діяльності підприємства можна уявити як сукупність показників, зміна рівня яких призводить до зміни характеристики певного напрямку. На підставі показників господарської діяльності визначається інструментарій інтегрованої оцінки конкурентоспроможності підприємств.

Одним з моментів є уточнення двох категорій, які важливі для підприємства, але мають, на наш погляд, різний економічний зміст. Загальноприйнято, що конкурентні переваги має підприємство з більш високим конкурентним потенціалом. Під останнім розуміється здібність виробляти і збувати на конкретних сегментах ринку конкурентоспроможну продукцію, яка порівняно з аналогами користується більшим попитом у споживачів. Чим більший обсяг продажу, тим вищі фінансові результати діяльності підприємства.

Отже, конкурентоспроможність продукції прямо впливає на фінансові показники діяльності підприємства і є важливим чинником конкурентоспроможності підприємства в цілому. Ця категорія означає, що підприємство, маючи високий конкурентний потенціал, спроможне вести успішну діяльність на певному рин-

ку в умовах конкурентної боротьби.

За нашою думкою, оцінка конкурентоспроможності включає кілька етапів, які враховують специфіку діяльності досліджуваного об'єкту і умовно можуть бути подані алгоритмом (рис. 1).



Рис. 1. Алгоритм оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Структуризація понять і виявлення їх взаємозв'язку обумовлює певний підхід до оцінки конкурентоспроможності:

- основними конкурентами є підприємства, що функціонують на конкретному ринку, подібні за характеристиками і стратегією розвитку;
- конкурентне середовище вивчається постійно, оскільки реакція на його зміну у різних підприємств проявляється по-різному, тому передбачення поведінки конкурентів є стратегічною необхідністю;
- менеджери повинні вміти оцінювати ранг підприємства серед конкурентів.

На першому етапі визначається перелік показників, що характеризують основні напрями діяльності підприємства, виходячи з можливостей статистичної інформації, яка доступна для користувача та є одноманітною і порівнюваною.

Для підприємств-виробників кондитерської продукції до таких показників слід віднести наявні в інформаційному просторі параметри потенціалу підприємства за функціональними блоками (табл. 1).

Для наступного етапу введемо середньорічні темпи зміни показників кондитерської фабрики „Квітень” ( $\Phi$ ), що належить до недавно створених підприємств, та найближчого конкурента ( $K$ ), які було розраховано за середньою геометричною за трирічний період з моменту становлення досліджуваного підприємства.

Показники маркетингового потенціалу у даному випадку відображають параметри конкурентоспроможності товару, який виробляється на досліджуваних підприємствах. Практично всі дослідники категорії конкурентоспроможності вказують на методику її оцінки органолептичними, фізико-хімічними, експертними методами, при цьому дотримуючись правила, що товари конкурентів повинні бути вивчені за тими ж параметрами.

Автор вважає, що виходячи з теорії ринкової конкуренції, конкурентоспроможність товару на практиці не завжди залежить від його об'єктивної технічної досконалості, а частіше від суб'єктивного сприйняття усвідомленої цінності споживачем. Менш якісна продукція популярніша у споживачів.

Таблиця 1. Наявні показники оцінювання конкурентоспроможності підприємства\*

Показники потенціалу за функціональними блоками	Середньорічні коефіцієнти зміни	
	$\Phi$	$K$
1. Показники фінансового потенціалу		
1.1. Рентабельність продаж, %	1,035	1,38
1.2. Рівень витрат виробництва, %	0,98	1,015
2. Показники виробничого потенціалу		
2.1. Середньорічні темпи зростання ринку, %	1,11	1,18
2.2. Темпи зростання обсягу продукції на одного працівника, %	1,05	1,078
2.3. Коефіцієнт фондівддачі	1,117	1,25
2.4. Коефіцієнт оборотності виробничих запасів	0,95	0,98

2.5. Коефіцієнт придатності основних засобів	0,96	0,95
3. Показники маркетингового потенціалу		
3.1. Питома вага сегменту ринку у регіоні, %	1,08	1,18
3.2. Питома вага аналогічних асортиментних різновидів за номенклатурою конкурентів у загальному асортименті, %**	1,05	1,18
3.3. Питома вага продажу товарів-аналогів у товарній структурі найбільших споживачів, %	1,008	1,015
4. Показники організаційного потенціалу та менеджменту		
4.1. Рівень заробітної плати до обсягу продажу, %	0,95	0,98
4.2. Питома вага працівників з вищою освітою, що відповідає сфері діяльності, %	1,1	1,0
4.3. Коефіцієнт постійності кадрів	1,03	1,05
4.4. Питома вага управлінців в загальній кількості працівників, %	0,98	0,99

\*Розраховано за формами звітності – „Фінансовий звіт” (Додаток до Положення (стандарту) бухгалтерського обліку 25), 2-м та оперативними даними управлінського обліку.

\*\*Вивчалися борошняні кондитерські вироби.

Тому, приведені у табл. 1 показники більш точно відображають момент переваги споживачів у виборі продукції того чи іншого виробника. Проте, це питання є дискусійним і автор не претендує на абсолютність твердження.

Інтегральний показник конкурентоспроможності може бути визначено за формулою:

$$K_i = K_\Phi * V_\Phi + K_B * V_B + K_M * V_M + K_O * V_O, \quad (3)$$

де  $K_\Phi$ ,  $K_B$ ,  $K_M$ ,  $K_O$  – коефіцієнти конкурентоспроможності за відповідними блоками фінансового, виробничого, маркетингового, організаційного потенціалу та менеджменту;  $V_\Phi$ ,  $V_B$ ,  $V_M$ ,  $V_O$  – коефіцієнти вагомості кожного блоку.

Показник  $K_i$  є інтегральною чисельною характеристикою конкурентоспроможності. Чим більше значення  $K_i$ , тим вище конкурентоспроможність підприємства, виходячи з наявного конкурентного потенціалу.

Запропонована методика оцінки є досить простою, спирається на загальновідомі статистичні методи екстраполяції і є зручною для розрахунків і розуміння її менеджерами всіх рівнів управління.

Звичайно, суттєвим недоліком середнього коефіцієнту зростання показників є те, що його значення значно залежить від крайніх рядів динамічного ряду. Проте якщо замовнику, потрібна буде більша вірогідність результатів, вказаний недолік можна усунути шляхом аналітичного вирівнювання.

Вагомість функціональних блоків і порядок їх розташування за значущістю визначалися за типовою ієрархією внутрішніх змінних галузевих ключових факторів успіху [8, с. 89-91] та результатами опитування п'яти керівників вищої ланки кожного підприємства. Вагомість складала для підприємства ( $\Phi$ ) 35, 32, 21 і 12% відповідно, а для підприємства ( $K$ ) – 30, 28, 25 і 17%.

Використовуючи дані табл. 1, формулу середньої геометричної та (3) розрахуємо спочатку блокові показники конкурентоспроможності, а потім інтегральні по кожному з підприємств (табл. 2).

Для підприємства ( $\Phi$ )  $K_i^\Phi$  складає 0,8, а для підприємства ( $K$ )  $K_i^K$  – 1,04.

Таким чином, аналіз конкурентоспроможності двох підприємств показує, що конкурентний потенціал у ( $K$ ) значно перевищує можливості ( $\Phi$ ). Тому останньому при формуванні системи реалізації обраної стратегії слід враховувати, що особливу увагу треба приділити блокам маркетингового і організаційного потенціалу та менеджменту. У розвитку і удосконаленні цих напрямків знаходиться найбільший потенціал підвищення конкурентоспроможності.

**Таблиця 2.** Зведені дані про блокові та інтегрований показники конкурентоспроможності підприємства

Показник конкурентоспроможності	Значення коефіцієнтів	
	$\Phi$	$K$
$K_\Phi$	0,98	1,01
$K_B$	1,035	1,082
$K_M$	1,046	1,096
$K_O$	1,013	1,005
$K_i$	0,8	1,04

Вивчення динаміки конкурентного потенціалу кондитерської фабрики за ряд років дозволить виявити шляхи його ефективного використання за показниками, які входять в означені блоки та визначити пріоритетні напрямки фінансових вкладень.

У цих дослідженнях наведено порівняння показників конкурентоспроможності з аналогічними показниками одного конкурента – найбільш значущого для кондитерської фабрики. Це підприємство багато років існує на кондитерському ринку, має технологію, що удосконалювалася роками, традиційних покупців, які не змінюють постачальника. Тому менеджмент новоутвореного підприємства повинен мати і розвивати здатності до прийняття важливих стратегічних рішень, народження нових ідей, яких потребує ринок кондитерських виробів, готовність іти на ризик, оскільки в даній ринковій ситуації – це найважливіші фактори конкурентоспроможності.

Слід враховувати і той факт, що в регіоні діяльності зароджуються нові підприємства, наприклад, ТМ „Солодка мрія”, а також займають досить значний сегмент ринку кондитерська корпорація „ROSHEN”, ЗАТ „АВК” (м. Донецьк), ЗАТ „Крафт Фудз Україна” (м. Тростянець), ЗАТ „Виробниче об'єднання „Київ-Конті”, ЗАТ „Львівська кондитерська фабрика „Світоч”, ВАТ „Полтавкондитер”, ЗАТ „Кондитерська фабрика „Харків'янка”.

Аналіз структури обсягів реалізації продукції підприємствами кондитерської промисловості свідчить про конкуренцію на ринку кондитерських виробів України та загострення конкурентної боротьби. Отже, підвищення конкурентоспроможності підприємств цієї галузі повинно стати пріоритетним завданням їх розвитку.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** З огляду на вищенаведені міркування можна зробити наступні висновки:

- стандартизована методика визначення конкурентоспроможності підприємства не опрацьована як у вітчизняній науці та практиці, так і у зарубіжному досвіді;
- в основу методики повинно бути покладено визначення набору показників, які в найбільшій мірі розкривають конкурентний потенціал підприємства;
- система показників для кожного підприємств конкретної галузі – різна, оскільки кожна сфера діяльності має свою специфіку, а тому зіставляти можна лише параметри суб'єктів, що діють на одному ринку і мають близькі характеристики;
- має право на існування будь-яка запропонована або модифікована існуюча методика вимірювання конкурентоспроможності, вимоги практиків до неї поширюються у плані доступності до джерел інформації та зрозумілості на різних рівнях менеджменту;
- більш досконалою є методика, яка передбачає використання діючого інформаційного забезпечення, що дозволяє користувачам і замовникам одержувати реальні результати досліджень.

Подальші дослідження автора будуть спрямовані на розробку системи реалізації стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємств.

#### Джерела та література

1. Павлова Н.Н. Маркетинговый подход к оценке конкурентоспособности магазина (сервиса) // Маркетинг в России за рубежом. – 2005. – №1(45). – С. 120-123.
2. Дзахмишева И.Ш. Методика оценки конкурентоспособности услуги в розничной торговой сети // Маркетинг в России за рубежом. – 2004. – №3(41). – С. 93-107.
3. Максимова И. Оценка конкурентоспособности промышленного предприятия // Маркетинг. – 1996. – №3. – С. 33-39.
4. Зилькарнаев И.У. Метод расчета интегральной конкурентоспособности промышленных, торговых и финансовых предприятий / И.У. Зилькарнаев, Л.Р. Ильясова // Маркетинг в России за рубежом. – 2001. – №4(24). – С. 17-27.
5. Шкардун В. Интегральная оценка конкурентоспособности предприятия // Маркетинг. – 2005. – №1(80). – С. 38-50.
6. Гурков И. Конкурентоспособность и инновационность российских промышленных предприятий/ И. Гурков, Е. Аврамова, В. Тубалов // Вопросы экономики. – 2005. – №2. – С. 40-52.
7. Фасхиев Х.А. Как измерить конкурентоспособность предприятия? / Х.А. Фасхиев, Е.В. Попова // Маркетинг в России и за рубежом. – 2003. – №4(36). – С. 53-68.
8. Мищенко А.П. Стратегическое управление: Учебное пособие. – Днепропетровск: Издательство ДУЭП, 2003. – 332 с.

#### Подольчак Н.Ю.

### ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ВИЩИХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ ШЛЯХОМ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ

Постановка проблеми та її зв'язок із науковими та практичними завданнями. Загальновідомими є переваги та недоліки малих та великих організацій. Чим більша організація, тим більший капітал, зокрема власний, чим ширша номенклатура продукції (послуг), тим воно менш чутливе до ризику і впливає на інституції. Основна перевага малих організацій це гнучкість і мобільність систем управління, що дозволяє швидше реагувати на зміни у зовнішньому середовищі. А отже, проблеми малих організацій у тому що вони не володіють потужністю великих, а ті своєю чергою мобільністю малих. Для ліквідації цих недоліків науковці та практики пропонують проводити децентралізацію великих організацій з метою підвищення рівня керованості та об'єднувати малі для знаходження додаткових можливостей підвищення власної ефективності. Такі самі проблеми виникають у діяльності ВНЗів України. Децентралізація великих ВНЗів дасть можливість синтезувати переваги незалежності невеликих організаційних структур та синергію крупної організації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми підвищення ефективності діяльності роботи ВНЗів та системи освіти присвячено багато праць вітчизняних та іноземних науковців [1; 2; 3]. Науковцями пропонується три основні напрямки підвищення ефективності функціонування ВНЗів та системи освіти: органи державного управління освітою (фактор внутрішнього середовища); професорсько-викладацький склад (фактор внутрішнього середовища); студенти (фактор внутрішнього середовища) [2, 231]. Однак вважаю, що одним з найважливіших напрямів на сьогодні є проведення реформи системи менеджменту ВНЗів. Оскільки, науковці стверджують, що основні вимоги досягнення ефективності такі: достатній обсяг інформації, децентралізація управлінських рішень і самостійність економічних агентів, зацікавленість в пошуку і реалізації вищого рівня ефективності рішень, конкуренція [2, 228]. Як іронічно зауважує С. Чернишова, університетські професори навчають своїх студентів сучасним концепціям маркетингу та менеджменту, але часто-густо самі університети не використовують ці концепції в своїй адміністративній діяльності [3, 4].

На необхідність децентралізації управління в галузі освіти вказують наукові дослідження, вітчизняні та міжнародні організації. При цьому, на думку учених, слід розрізняти адміністративні, бюджетну та децен-