

Українська Л. О., Рябик Г. Є.

ОРГАНІЗАЦІЯ МОНІТОРИНГУ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ І КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

У роботі узагальнено основні положення концепції розбудови системи моніторингу конкурентних переваг підприємства, проведено аналіз стану і підтримки прийняття рішень в системі моніторингу конкурентних переваг підприємства, встановлено склад факторів, які необхідно включити в систему моніторингу, наведено методичний підхід до організації проведення моніторингу конкурентних переваг і конкурентоспроможності підприємства.

Ключові слова: конкурентні переваги, система показників, моніторинг, матриця ранжирування показників фінансово-економічного моніторингу

Рис.: 1. Табл.: 3. Бібл.: 8.

Українська Лариса Олегівна – доктор економічних наук, професор, кафедра політичної економії, Харківський національний економічний університет (пр. Леніна, 9а, Харків, 61166, Україна)

Рябик Ганна Євгенівна – здобувач, Харківський національний економічний університет (пр. Леніна, 9а, Харків, 61166, Україна)

Email: anna.ryabik@mail.ru

УДК 339.137.2

Украинская Л. О., Рябик А. Е.

ОРГАНИЗАЦИЯ МОНИТОРИНГА КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ И КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

В работе обобщены основные положения концепции перестройки системы мониторинга конкурентных преимуществ предприятия, проведен анализ состояния и поддержки принятия решений в системе мониторинга конкурентных преимуществ предприятия, установлен состав факторов, которые необходимо включить в систему мониторинга, приведен методический подход к организации проведения мониторинга конкурентных преимуществ и конкурентоспособности предприятия.

Ключевые слова: конкурентные преимущества, система показателей, мониторинг, матрица ранжирования показателей финансово-экономического мониторинга

Рис.: 1. Табл.: 3. Библ.: 8.

Украинская Лариса Олеговна – доктор экономических наук, профессор, кафедра политической экономии, Харьковский национальный экономический университет (пр. Ленина, 9а, Харьков, 61166, Украина)

Рябик Анна Евгеньевна – соискатель, Харьковский национальный экономический университет (пр. Ленина, 9а, Харьков, 61166, Украина)

Email: anna.ryabik@mail.ru

UDC 339.137.2

Ukrainskaya L. O., Ryabik A. Y.

THE ORGANIZATION OF MONITORING OF COMPETITIVE ADVANTAGES AND COMPETITIVENESS OF THE ENTERPRISE

In work key points of the concept of restructuring of system of monitoring of competitive advantages of the enterprise are generalized, the analysis of a condition and support of decision-making in system of monitoring of competitive advantages of the enterprise is lead, the structure of factors which are necessary for including in system of monitoring is established, the methodical approach of the organization of carrying out of monitoring of competitive advantages and is led to competitiveness of the enterprise.

Keywords: competitive advantages, system of parameters, monitoring, a matrix of ranging of parameters of financial and economic monitoring

Рис.: 1. Табл.: 3. Библ.: 8.

Ukrainskaya Larisa O. – Doctor of Science (Economics), Professor, Department of Political Economy, Kharkiv National University of Economics (pr. Lenina, 9a, Kharkiv, 61166, Ukraine)

Ryabik Anna Ye. – Applicant, Kharkiv National University of Economics (pr. Lenina, 9a, Kharkiv, 61166, Ukraine)

Email: anna.ryabik@mail.ru

Вступ. У мінливому ринковому середовищі з несподіваними і невпізнаними змінами проорокування точного часу настання і масштабу змін умов господарювання дуже утруднено. Успішна адаптація до змін такого роду може бути досягнута тільки при обґрунтованому прогнозуванні перспектив розвитку та варіантів майбутнього стану ринкового оточення, підготовці відповідних цим варіантам механізмів пристосування.

Дослідженням проведення моніторингу конкурентоспроможності підприємства займалися багато видатних вчених: Г. Л. Азовєв [1], Ю. Б. Іванов [6], В. С. Пономаренко [8] та інші, але, на думку авторів, на ретельну увагу заслуговує система показників оцінки конкурентоспроможності і кон-

курентних переваг що має бути інформаційною базою для здійснення моніторингу КСП.

Моніторинг конкурентоспроможності підприємства являє собою комплекс взаємопов'язаних і взаємозалежних централізованих заходів, спрямованих на забезпечення постійного контролю стану конкурентних переваг і конкурентних позицій та обґрунтування належних управлінських рішень щодо підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності.

До складу основних завдань при проведенні моніторингу слід віднести такі: визначення ефективності процесу планування на підприємстві; оцінка якості прогнозів розвитку середовища конкуренції; удосконалювання проце-

сів планування та прогнозування; підвищення адаптивних властивостей підприємства, сприятливих для генерації конкурентних переваг; розробка і своєчасна реалізація заходів, спрямованих на адаптацію підприємства до змін умов господарювання та ін.

Таким чином, проведене автором вивчення змісту й характеру завдань, які вирішуються в межах функціонування системи моніторингу конкурентоспроможності підприємства (СМКСП) як управлінського комплексу підтримки прийняття рішень із інтелектуальними механізмами пошуку, показує, що формальний апарат опису процесів розпізнавання відповідних конкурентних ситуацій, обґрунтування й прийняття рішень у мінливому зовнішньому оточенні з переважанням елементів невизначеності має відповідати надвисоким вимогам гнучкості й оперативності, а також ґрунтуватися на узагальненні не тільки кількісних параметрів відповідних процесів, але й на результатах оцінки чинників, що не завжди мають кількісний вимір.

З цієї точки зору, процес підготовки інформації для прийняття рішень в сфері забезпечення конкурентоспроможності на підґрунті здійснення моніторингу слід розглядати як творчий акт вибору із сукупності можливих даних, у якому формальні кількісні оцінки будуть сполучатися із евристичними висновками, які у комплексі будуть формувати відповідні управлінські рішення. Особливу увагу при цьому слід приділити саме процедурі прийняття рішень, визначивши, які складові процесу обґрунтування й прийняття рішень повинні контролюватися відповідними ОПР

(особами, які приймають рішення), а які можуть бути виконані (повністю або частково) в межах системи моніторингу конкурентоспроможності.

На думку авторів, загальна проблема аналізу стану і підтримки прийняття рішень полягає у вирішенні наступних завдань моніторингу конкурентоспроможності підприємства: 1) визначення стану об'єкта й середовища управління (спостереження станів); 2) віднесення кожного зі станів до одного із заданих видів станів (класифікація станів); 3) вибору області пошуку рішень (моделна класифікація); 4) пошуку рішень для кожного із класів станів (пошук рішень); 5) визначення можливих наслідків реалізації певних стратегічних альтернатив, а також перевірка обґрунтованості рішень; 6) звуження безлічі рекомендацій; 7) організації людино-машинної взаємодії у вигляді інформаційного діалогу в ході функціонування системи моніторингу.

Основний підхід до оцінки конкурентоспроможності та спостереження за конкурентними перевагами підприємства полягає в створенні системи показників, які відображають всі сторони діяльності, що необхідно для характеристики системи в елементному розрізі, але не дає об'єктивної відповіді на питання, наскільки краще або гірше в цілому став стан економічної системи, оскільки часто показники мають різну спрямованість.

У табл. 1, 2 наведена система показників оцінки конкурентоспроможності і конкурентних переваг, що, на думку авторів, має бути інформаційною базою для здійснення моніторингу КСП.

Таблиця 1

Система показників моніторингу конкурентоспроможності підприємства (повний компонент)

| № | Показник | Ум. поз. | Бажана динаміка змін | Фактори типового впливу | |
|---|---|----------|----------------------|-------------------------|---|
| | | | | явні | приховані |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Ринковий рівень забезпечення конкурентоспроможності | | | | | |
| 1. | Обсяг реалізації продукції * | РП | ↑ | ВП, Ц, РЧ | ЄР, КК, ІТ, ІК, ІЕ, ІЕс, ІЕк, ІП, КА, ІГ, ІН, ІШ, ІГа, РП, ТЗ |
| 2. | Частка підприємства у ринкових продажах | РЧ | ↑ | ВП, РП | РО |
| 3. | Темпи змін сукупного ринкового попиту * | ТЗ | ↑ | РР, ВП, РП | ВП, РП |
| 4. | Ємність ринку (сукупний обсяг ринкових операцій)* | ЄР | ↑ | ТЗ | КК, РО |
| 5. | Кількість прямих конкурентів, які пропонують аналогічну продукцію * | КК | ↓ | РЧ, ЄР | ЧС, ІК |
| 6. | Співвідношення максимальної та мінімальної з ринкових часток, які належать конкурентам, які діють на певному ринку* | СЧ | ↓ | КК | РО, СМ |
| 7. | Обсяги витрат підприємства на рекламу та просування товарів | ВР | ↓ | РП | РЧ, ТЗ, ІК |
| 8. | Співвідношення витрат на рекламу і просування, що здійснюють підприємство та конкурент, який контролює найбільшу частку ринку | РК | ↓ | ВР, РП, КК | ВН |

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|--|---|-----|---|---------------|---|
| 9. | Співвідношення витрат на маркетинг і рекламу та обсягу реалізації продукції | РР | ↓ | ВР, РП | ВН |
| 10. | Співвідношення сукупної маржі, яку отримують посередники, з обсягами реалізації продукції | СМ | ↓ | ВР, РП | РР, ІК |
| 11. | Частка обсягу збуту продукції підприємства, що реалізується кінцевому споживачеві* | ЧС | ↑ | ВП, Ц, РЧ, РР | КК |
| 12. | Вартість товарних марок та ін. об'єктів нематеріальної власності, які належать підприємству | ВН | ↑ | РП | ІТ, ІК, ІЕ, ІЕс, ІЕк, ІП, КА, ІГ, ІН, ІШ, ІГа, РП, ТЗ |
| 13. | Рентабельність ринкових операцій* | РО | ↑ | ВП, РП, П | ЗП, КК, РЧ |
| 14. | Капіталоемність ринкових операцій* | КО | ↓ | ВІ, РП | ВП, ЗП |
| Виробничо-господарський рівень забезпечення конкурентоспроможності | | | | | |
| 15. | Співвідношення розміру штрафів, виплачених за рекламаціями, та обсягу реалізації продукції | ШР | ↓ | -- | ВП, РП, ПК |
| 16. | Рівень завантаження виробничої потужності * | ЗП | ↑ | ВП | ІЕР, РП, РЧ, ТЗ, ЄР |
| 17. | Обсяг виробництва продукції (по видах) | ВП | ↑ | ТЗ, ЄР | ІЕР, РП, РЧ, ТЗ, ЄР |
| 18. | Вартість основних активів підприємства | ОА | — | ВІ | ВП, РП, ЗП |
| 19. | Інтегральний показник ефективності використання виробничих ресурсів (за видами) | ІЕР | ↑ | ВП | НЗ, ВБ, ПК |
| 20. | Обсяги витрат на перепідготовку та підвищення кваліфікації персоналу | ПК | ↑ | ВІ | Р, П, ЗП |
| 21. | Обсяги витрат підприємства на інноваційно-інвестиційну діяльність | ВІ | ↑ | Р, П, РП | ЄР |
| 22. | Обсяги витрат підприємства на утримання невиробничого персоналу | НП | ↓ | ІЕР | ІТ, ІК, ІЕ, ІЕс |
| 23. | Нормативні обсяги ресурсних запасів (за видами) | НЗ | ↓ | ВП | ІЕР |
| 24. | Вартість бракованої продукції | ВБ | ↓ | -- | ВП, ПК |
| 25. | Співвідношення вартості браку та обсягу випуску продукції | БВ | ↓ | ВБ, ВП | ЗП |
| Продуктовий рівень забезпечення конкурентоспроможності | | | | | |
| 26. | Рентабельність продукції | Р | ↑ | П, ВП, РП | ІТ, ІК, ІЕ, ІЕс, ІЕк, ІП, КА, ІГ, ІН, ІШ, ІГа, РП, ТЗ |
| 27. | Прибуток від реалізації одиниці продукції* | П | ↑ | ВІ, ВП, РП | ІТ, ІК, ІЕ, ІЕс, ІЕк, ІП, КА, ІГ, ІН, ІШ, ІГа, РП |
| 28. | Співвідношення цін на продукцію, яка виробляється підприємством та його найближчим конкурентом* | СЦ | ↑ | ВІ, ВП, РП | ІТ, ІК, ІЕ, ІЕс, ІЕк, ІП, КА, ІГ, ІН, ІШ, ІГа, РП |
| 29. | Інтегральний показник технічної якості продукції* | ІТ | ↑ | ВІ, ВП, РП | ІК, ІЕ, ІЕс, ІЕк, ІП, КА, ІГ, ІН, |
| 30. | Інтегральний показник екологічних параметрів продукції * | ІЕк | ↑ | ВІ, ВП, РП | ІТ, ІК, ІЕ, ІЕс, ІП, КА, ІГ, ІН, ІШ, ІГа, РП |
| 31. | Інтегральний показник досконалості конструктивних параметрів продукції* | ІК | ↑ | ВІ, ВП, РП | ІТ, ІЕ, ІЕс, ІЕк, ІП, КА, ІГ, ІН, ІШ, ІГа, РП |
| 32. | Інтегральний показник ергономічних параметрів продукції * | ІЕ | ↑ | ВІ, ВП, РП | ІТ, ІК, ІЕс, ІЕк, ІП, КА, ІГ, ІН, ІШ, ІГа, РП |
| 33. | Інтегральний показник естетичних параметрів продукції * | ІЕс | ↑ | ВІ, ВП, РП | ІТ, ІК, ІЕ, ІЕк, ІП, КА, ІГ, ІН, ІШ, ІГа, РП |

Закінчення табл. 1

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|-----|--|-----|---|------------|--|
| 34. | Інтегральний показник параметрів нормативно-патентної чистоти продукції* | ІП | ↑ | ВІ, ВП, РП | ІТ, ІК, ІЕ, ІЕС, ІП, КА, ІГ, ІН, ІШ, ІГа, РП |
| 35. | Кількість позицій у товарному асортименті | КА | ↑ | ВІ, ВП, РП | ІТ, ІК, ІЕ, ІЕК, ІП, КА, ІГ, ІН, ІШ, ІГа, РП |
| 36. | Інтегральний показник глибини товарного асортименту | ІГ | ↑ | ВІ, ВП, РП | ІТ, ІК, ІЕ, ІЕС, ІП, КА, ІГ, ІН, ІШ, ІГа, РП |
| 37. | Інтегральний показник насиченості товарного асортименту | ІН | ↑ | ВІ, ВП, РП | ІТ, ІК, ІЕ, ІЕК, ІП, КА, ІГ, ІН, ІШ, ІГа, РП |
| 38. | Інтегральний показник широти товарного асортименту | ІШ | ↑ | ВІ, ВП, РП | ІТ, ІК, ІЕ, ІЕС, ІП, КА, ІГ, ІН, ІШ, ІГа, РП |
| 39. | Інтегральний показник гармонійності товарного асортименту | ІГа | ↑ | ВІ, ВП, РП | ІТ, ІК, ІЕ, ІЕК, ІП, КА, ІГ, ІН, ІШ, ІГа, РП |
| 40. | Інтегральний показник конкурентоспроможності певного виду продукції* | ІК | ↑ | ВІ, ВП, РП | ІТ, ІК, ІЕ, ІЕС, ІП, КА, ІГ, ІН, ІШ, ІГа, РП |

* – по видах продукції

Таблиця 2

Система показників здійснення моніторингу конкурентоспроможності (приклад варіативного компонента)

| № | Показник | Ум. поз. | Бажана динаміка змін | Фактори типового впливу | |
|----|--|----------|----------------------|---|-----------|
| | | | | явні | приховані |
| 1 | Рівень спеціалізації та взаємної залежності виробничого обладнання (за видами) | РС | – | Характер впливу має індивідуальний ситуативний характер | |
| 2 | Діапазон цін на продукцію, яка виробляється (співвідношення максимальних і мінімальних цін) | ДЦ | | Характер впливу має індивідуальний ситуативний характер | |
| 3 | Темпи інфляції та інфляційні очікування | ТІ | ↓ | | |
| 4 | Сукупна потенціальна купівельна спроможність споживачів | ПК | | | |
| 5 | Співвідношення цін на продукцію, яку виробляє підприємство та конкурент, який контролює найбільшу частку ринку | ЦК | ↓ | | |
| 6 | Рейтинг інвестиційної привабливості території, на якій розташоване (здійснює господарські операції) підприємство | РІ | ↑ | | |
| 7 | Кількість сегментів ринку, які можуть бути виділені за ключовими критеріями сегментації | КСР | ↑ | | |
| 8 | Обсяги витрат підприємства на утримання виробничого персоналу | ВВ | ↓ | | |
| 9 | Дебіторська заборгованість | ДЗ | ↓ | | |
| 10 | Кредиторська заборгованість | КЗ | – | | |
| 11 | Вартість високоліквідних активів | ВА | | | |
| 12 | Вартість незавершеного виробництва | ВНВ | ↓ | | |
| 13 | Вартість незавершеного будівництва | ВНЗ | ↓ | | |
| 14 | Сумнівна дебіторська заборгованість | СДЗ | ↓ | | |
| 15 | Операційні витрати | ОВ | ↓ | | |
| 16 | Ринкова капіталізація підприємства (оцінка вартості) | РК | ↑ | | |

Наведена система являє собою комплекс, що складається із двох основних елементів – повної (табл. 1) і варіативної (табл. 2) компоненти.

Повний компонент системи містить у собі показники, що характеризують комплекс факторів, які прямо й безпосередньо впливають на конкурентоспроможність і конкурентні переваги підприємства. Вплив даних факторів має безумовний характер, тобто в комплексі прямо й безпосередньо відбиває можливості (здатність) підприємства до досягнення стратегічної мети забезпечення довгострокової сталої конкурентної позиції.

Варіативний компонент носить ситуаційний характер, оскільки характеризує можливості вирішення підприємством інших завдань, які враховують більш складні аспекти забезпечення стійкої конкурентоспроможності та у довгостроковому плані також сприяють досягненню даної стратегічної мети. До числа такого роду завдань можна віднести реалізацію великих інвестиційних проєктів, збільшення ринкової частки й обсягів продажів, зміни маркетингової політики й т. ін.

Доцільність розподілу системи показників моніторингу на повний і варіативний компонент обумовлена розходженнями в характері впливу факторів, стан яких відображає та або інша група показників, на конкурентоспроможність підприємства. У першому випадку мова йде про прямий і однозначний вплив (позитивний, негативний, нейтральний), що надають зміни факторів на КСП. У другому випадку зміна стану відповідного фактору обумовлена необхідністю досягнення більш широких цілей, виконання яких, у свою чергу, буде чинити аналогічний до впливу факторів першої групи вплив на конкурентоспроможність та конкурентні переваги підприємства.

Тому характер динаміки показників варіативного компонента в процесі моніторингу буде мати набагато більш складну динаміку, тобто в ряді випадків навіть негативні (з погляду базового впливу на конкурентоспроможність) зміни певного показника варіативного компонента при вирішенні відповідних ринкових, операційних, виробничих й ін. завдань об'єктивно буде сприяти зміцненню конкурентних переваг і підвищенню фінансових результатів діяльності підприємства, що й повинне знайти відбиття в системі показників при здійсненні моніторингу. Послідовність формування системи показників моніторингу конкурентоспроможності підприємства представлена на рис. 1.

Найбільш складним і відповідальним етапом у представленій послідовності формування системи показників є визначення характеру взаємозв'язків факторів явних і прихованих впливів на параметри показників повної (варіативної) компоненти моніторингу конкурентоспроможності. Для визначення впливу змін окремих факторів на зміну результуючого показника використовуються інтегральний метод, а також метод ланцюгових підстановок, що укладається в одержанні ряду корегованих значень показника шляхом послідовної заміни базисних значень факторів фактичними. Вадою методу ланцюгових підстановок є те, що отриманий результат залежить від порядку заміни базисних змінних фактичними.

Для вирішення даної проблеми пропонується також використання методів аналізу беззбитковості, розподілу змішаних витрат, фінансових коефіцієнтів і т. д. У ряді випадків (при відсутності високих вимог до точності даних моніторингу) дані залежності можуть бути встановлені шляхом експертної оцінки.

Представлений комплекс показників оцінки конкурентоспроможності підприємства є методичною й інформаційною основою для формування цілісної системи моніторингу. Особливості даного процесу, що визначають методичні відмінності моніторингу від звичайних процедур маркетингових досліджень ринкових умов, вивчення виробничих можливостей підприємства, полягають у такому.

По-перше, проведення моніторингу являє собою комплексний процес збору якісно різноманітної інформації щодо стану і параметрів попередньо обраних економічних, фінансових, ринкових, маркетингових, внутрішньовиробничих і інших факторів, здійснюваний широким колом фахівців відповідного профілю. Таким чином, до участі в моніторингу залучається значне число досвідчених експертів, що мають широке коло знань щодо досліджуваних проблем.

По-друге, невід'ємною складовою системи показників стану параметрів середовища господарювання, вибраних для проведення моніторингу, є ранжирування рівнів влучення показників, що використовуються для оцінки конкурентоспроможності, при проведенні моніторингових досліджень.

Таким чином, особи, що фіксують стан параметрів факторів, вибраних для моніторингу, мають чітко виражені критерії вибору варіантів поведінки, які визначаються комплексом показників, що відображають ступінь значимості даного фактору й релевантності його змін.

По-третє, у пропонованій системі моніторингу може бути досягнута оптимальна комбінація дублювання й спеціалізації при зборі, обробці й інтерпретації моніторингової інформації. При цьому дублювання одержуваних результатів спостереження за факторами, вибраними для моніторингу, здійснюється за рахунок диференціації показників їхнього стану по рівнях управління.

Диференціація такого роду здійснюється по двох основних ознаках – потреби особи, що проводить моніторинг і приймає на основі деякої частини отриманої інформації управлінські рішення, у певних фінансово-економічних показниках для обґрунтування цих рішень, а також за рівнем розподілу відповідальності щодо усунення можливих негативних наслідків виявлених у процесі моніторингу відхилень від значень, передбачених параметрів факторів залежно від ситуації для трьох рівнів управління: оперативного, тактичного й стратегічного.

Спеціалізація при здійсненні моніторингових процедур кожним співробітником, що проводить спостереження, буде досягатися шляхом деталізації необхідних від даного працівника значень параметрів факторів, вибраних для моніторингу.

Таким чином, метою процедури ранжирування рівнів стану показників конкурентоспроможності при проведенні

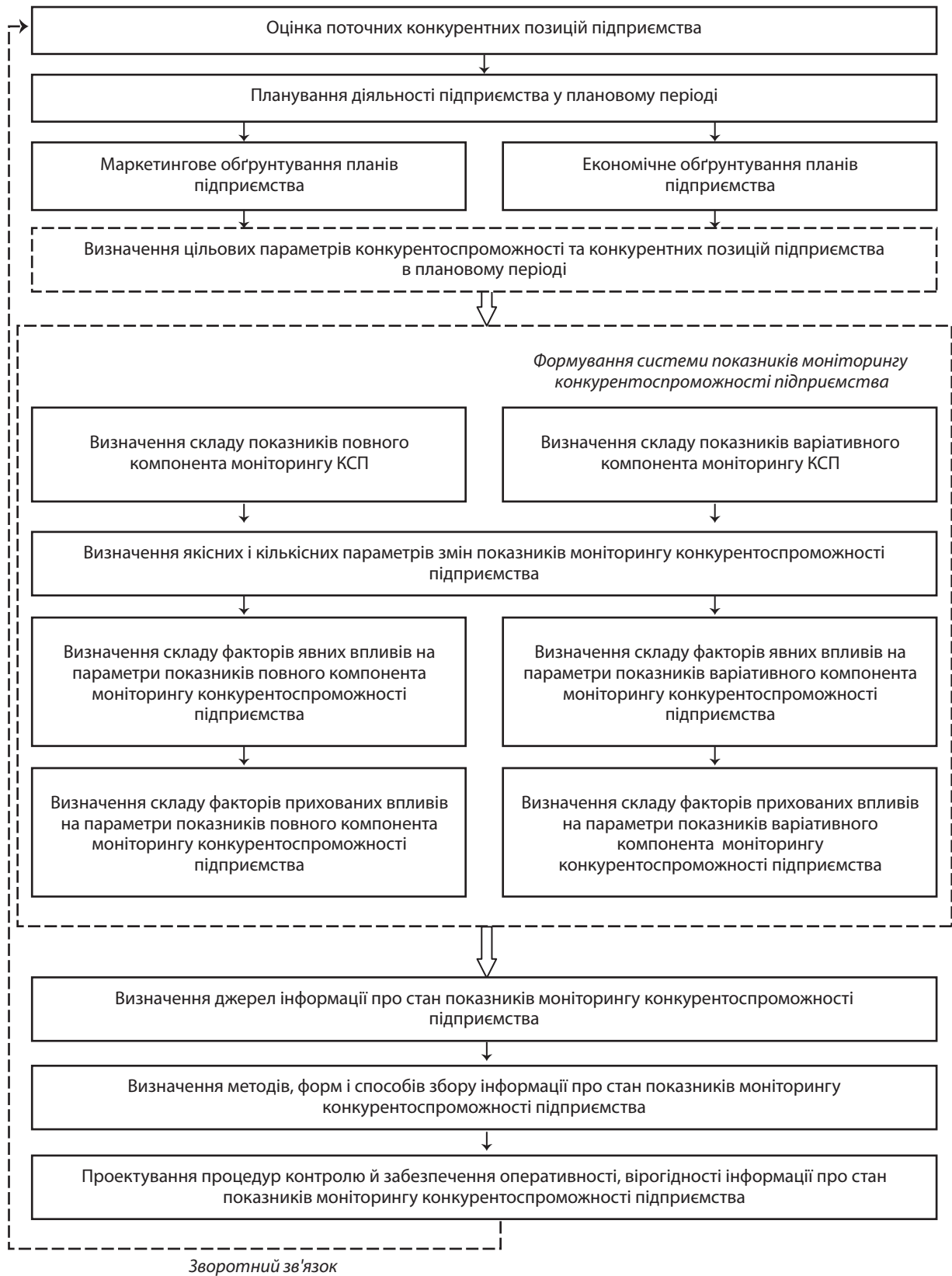


Рис. 1. Фактори формування корпоративної культури на підприємствах України (складено автором)

моніторингових досліджень є оперативне визначення тенденцій розвитку (занепаду) підприємства з урахуванням динаміки відносних і абсолютних показників діяльності господарюючого суб'єкта в динаміці. Доцільність такого ранжирування пов'язана з непорівнянністю абсолютних і відносних показників діяльності підприємства, а також з відмінностями нормативних величин, планованих підприємством, і його галузевої приналежності.

Параметри ранжирування (визначення границь припустимих і неприйнятних змін стану показників конкурен-

тоспроможності) можуть варіюватися залежно від утримання показників і характеру їхнього впливу на вартість підприємства. При використанні запропонованої процедури градації показників відповідно до рівнів, значно полегшується сприйняття одержуваної інформації й підвищується її наочність, а також спрощується робота менеджерів при прийнятті управлінських рішень.

Приклад складання матриці ранжирування показників фінансово-економічного моніторингу представлений у табл. 3.

Таблиця 3

Ранжирування рівнів влучення показників у системі фінансово-економічного моніторингу вартості підприємства

| № | Рівень | Відсоткова шкала відхилення | Графічна шкала відхилення |
|---|---------------|-----------------------------|---------------------------|
| 1 | Високий (I) | 76 % – св. 100 % | ↑ |
| 2 | Середній (II) | 51 % – 75 % | → |
| 3 | Низький (III) | 26 % – 50 % | ← |
| 4 | Нульовий (IV) | 1 % – 25 % | 0 |
| 5 | Кризовий (V) | менше 0 % | ↓ |

Умовні позначки:

↑ - високий рівень (збільшення співвідношення оцінюваного показника від 76 до 100 % і вище);

→ - середній рівень (збільшення співвідношення оцінюваного показника від 51 до 75 %);

← - низький рівень (збільшення співвідношення оцінюваного показника від 26 до 50 %);

0 - нульовий (збільшення співвідношення оцінюваного показника від 1 до 25 %);

↓ - кризовий рівень (співвідношення оцінюваного показника нижче 0 (негативна тенденція)).

Таким чином, розбудова і використання системи моніторингу конкурентоспроможності дозволяє забезпечити гнучкість управлінського регулювання виробничо-збутової діяльності, розробити необхідні заходи щодо підвищення ефективності господарських операцій. Від раціональності побудови цієї системи у великій мірі залежить обґрунтованість і результативність здійснення заходів, спрямованих на зміцнення конкурентних позицій підприємства.

Аналіз недоліків і недоглядів у процесі моніторингу використовується для оцінки рівня його організації і визначення ефективності. Помилки і недоліки повинні бути виправлені в ході наступного циклу підготовки і використання на підприємстві системи моніторингу конкурентоспроможності.

Для цього по закінченню облікового періоду встановлюються основні напрямки удосконалювання цієї системи, проектується комплекс заходів щодо усунення виявлених недоліків.

Висновки. Розробка і використання системи моніторингу конкурентоспроможності дозволяє підготувати підприємство до можливих змін оточення, забезпечити гнучкість планування, розробити необхідні засоби адаптації. Від обґрунтованості і раціональності побудови цієї системи залежить досягнення підприємством високих господарських результатів, ефективність пристосування до змін зовнішнього середовища.

ЛІТЕРАТУРА

1. Азоев Г. Л. Конкурентные преимущества фирмы / Г. Л. Азоев, А. А. Челенков. – М. : Типография «Новости», 2000. – 256 с
2. Будник М. Н. Разработка системы мониторинга внешней среды предприятия / М. Н. Будник // Маркетинг и реклама. – 1999. – № 9. – С. 36–40.
3. Горбашко Е. А. Менеджмент качества и конкурентоспособности: учебное пособие / Е. А. Горбашко. – СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 1998. – 207 с.
4. Дикань В. Л. Обеспечение конкурентоустойчивости предприятия / В. Л. Дикань. – Х. : Основа, 1995. – 246 с.
5. Дикань В. Л. Экономика предприятия: учебник для ВУЗов / В. Л. Дикань, И. М. Писаревский. – Х. : Олант, 2002. – 224 с.
6. Иванов Ю. Б. Конкурентоспособность предприятия в условиях формирования рыночной экономики: монография / Ю. Б. Иванов. – Харьков: РИО ХГЭУ, 1997. – 146 с.
7. Максимов И. Оценка конкурентоспособности промышленного предприятия / И. Максимов // Маркетинг. – 1996. – № 3. – С. 33–39.
8. Пономаренко В. С. Методы и модели финансового обеспечения развития предприятий: монография / В. С. Пономаренко, А. И. Пушкарь. – Х. : ХГЭУ, 1997. – 160 с.