

ОЦІНКА КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПРИ ФОРМУВАННІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

ДІХТЯРЕНКО К. В.

здобувач

Харків

Конкурентоспроможність підприємства є відображенням його позиції у конкурентному змаганні з іншими учасниками ринку, відбиттям наявності вагомих порівняних переваг над ними. Загострення конкурентної боротьби за будь-які умови неодмінно призводить до підвищення значущості забезпечення конкурентоспроможності підприємства, формування стійких конкурентних переваг. Ринкова трансформація економіки України пов'язана із становленням конкурентного середовища, яке вимагає від вітчизняних підприємців пошуку нових форм і методів ведення конкурентної боротьби, підвищення ефективності виробничо-збутової діяльності загалом. Реалізація цих заходів у комплексі визначає високі вимоги до забезпечення конкурентоспроможності, досягнення стійких конкурентних пере-

ваг підприємства. Важливою умовою вирішення складних проблем конкурентного суперництва є використання концепції стратегічного планування, що дозволяє формувати складні адаптивні механізми пристосування підприємства до нестабільних ринкових умов.

Мета дослідження у роботі полягає в теоретичному обґрунтуванні та у розробці науково-методичних рекомендацій щодо оцінки конкурентних переваг при формуванні стратегії розвитку підприємства.

Закономірності розвитку конкуренції та економічна природа конкурентних переваг розглядалися в роботах багатьох вітчизняних і зарубіжних вчених, таких як Азоев Г. [1], Ансофф І. [2], Бондаренко А. [10], Воронкова А. [3], Горбаль Н. [4], Іванов Ю. [8], Коршунов В. [5], Кузьмін О. [4], Пейс Р. [7], Портер М. [6], Стефан Е. [7], Тищенко О. [8], Фатхутдінов Р. [9], Шинкаренко В. [10], Шнипко О. [11], Юданов А. [12] та ін. Проте до цього часу окремі теоретичні та методичні проблеми, які виникають у сфері розробки та реалізації стратегічних заходів щодо досягнення конкурентних переваг підприємства залишаються недостатньо вивченими та вимагають докладного дослідження.

Забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємства є обов'язковою умовою сталого розвитку підприємства, гнучкого та швидкого пристосування його внутрішнього середовища до змін ринкового оточення, досягнення тривалого успіху у конкурентному співробітництві. Конкурентоспроможність підприємства стає відбиттям наявності у нього складного комплексу відносних переваг над суперниками-конкурентами (реальними або навіть потенційними) у сфері реалізації ключових факторів конкуренції та можливостей досягнення певних однорідних цілей конкурентного суперництва (економічних, фінансових, ринкових тощо). Отже, забезпечення конкурентоспроможності підприємства через створення стійких конкурентних переваг (КП) є стратегічним завданням, від вирішення якого прямо залежить тривалість ефективного функціонування підприємства, особливо – в умовах жорсткого конкурентного суперництва на ринку.

Процес формування конкурентних переваг зокрема та конкурентоспроможності підприємства у цілому має комплексний стратегічний характер, є відбиттям стратегічних цілей підприємства, а також можливостей і загроз, що існують у його зовнішньому оточенні. Дослідження природи походження конкурентних переваг підприємства дозволило встановити, що формування конкурентних переваг підприємства відбувається на трьох основних рівнях:

- 1) на продуктовому рівні (конкурентоспроможність окремих видів продукції, що виробляється, і товарного асортименту підприємства в цілому);
- 2) на рівні виробничо-технологічної основи підприємства (порівняна ефективність та інтенсивність використання виробничих ресурсів, виробничий потенціал підприємства у цілому);
- 3) на ринковому рівні (сталість ринкової позиції підприємства та привабливість ринкового оточення в цілому).

На продуктовому рівні формування конкурентних переваг обумовлюється сукупною дією факторів забезпечення конкурентоспроможності окремих видів продукції (економічних та якісних – технічних, конструктивних, патентно-нормативних, ергономічних, екологічних, естетичних та ін.) і товарного асортименту підприємства у цілому. Визначення конкурентоспроможності окремих видів товарів доцільно здійснювати на основі використання еталонних моделей оцінки, що враховують існуючі параметральні характеристики вимог споживачів та диференціацію продуктової пропозиції (індивідуальні властивості продукції) різних виробників, які вводяться до складу набору оцінки конкурентоспроможності. У загальному вигляді модель еталонної оцінки конкурентоспроможності товару має такий вигляд:

$$Ik^j = \sum_{i=1}^n \left(\alpha_i \cdot \beta_i \cdot \left(\frac{K_i'}{K_i^e} \right) \right), \quad (1)$$

де Ik^j – індекс конкурентоспроможності j -го виду продукції;

i – показник (параметр) оцінки конкурентоспроможності продукції (1 ... n);

α_i – коефіцієнт ринкової значущості j -го товару за

i -м показником оцінки, при чому $\sum_{i=1}^n \alpha_i = 1, 0$;

β_i – коефіцієнт диференціації продуктової пропозиції виробника, продукція якого аналізується, стосовно обраного еталону (0 ... 1);

$K_i'(K_i^e)$ – значення i -го показника оцінки конкурентоспроможності відповідно для продукції, яка аналізується (K_i'), до еталонного значення (K_i^e).

Найбільш складним етапом визначення конкурентоспроможності продукції є вибір складу показників оцінки та встановлення еталонних характеристик. Еталонами можуть виступати найкраще значення i -го показника серед підприємств-конкурентів або максимально можливий його рівень (значення коефіцієнта β_i буде дорівнювати 0).

Загальнення результатів оцінки конкурентоспроможності продукції, що виробляється підприємством, здійснюється як середньоарифметичне отриманих значень індексів конкурентоспроможності за j -ми видами продукції:

$$I_p = \frac{\sum_{j=1}^m (I_k^j)}{m}, \quad (2)$$

де I_p – сукупний індекс конкурентоспроможності продукції, яка виробляється підприємством;

j – кількість товарів у складі товарного асортименту підприємства (1 ... m).

Комплексна оцінка конкурентоспроможності товарного асортименту, окрім конкурентоспроможності продукції, має обов'язково враховувати такі його характеристики:

- ✦ глибина товарного асортименту – різноманіття варіантів пропозицій кожного окремого товару в рамках асортиментної групи (для задоволення певної споживчої вимоги);
- ✦ насиченість товарного асортименту – кількість та різноманіття окремих споживчих вимог, задоволення яких здійснюється на основі використання товарів в рамках товарної номенклатури;
- ✦ гармонійність товарного асортименту – ступінь близькості між товарами різних асортиментних груп з точки зору їх кінцевого використання, каналів розподілу або інших показників;
- ✦ широта товарного асортименту – кількість та різноманіття асортиментних груп товарів, що випускаються підприємством.

Для визначення конкурентоспроможності товарного асортименту, джерелом виникнення якої є синергетичний ефект взаємної підтримки різних видів продукції, використовується еталонна модель оцінки, аналогічна наведеній вище:

$$I_a = \sum_{x=1}^p \left(\gamma_x \cdot \delta_x \cdot \left(\frac{Ax'}{Ax^e} \right) \right), \quad (3)$$

де I_a – індекс конкурентоспроможності товарного асортименту підприємства;

x – показник (параметр) оцінки конкурентоспроможності товарного асортименту (1 ... p);

γ_x – коефіцієнт значущості x -го показника оцінки конкурентоспроможності товарного асортименту, при

чому $\sum_{x=1}^p \alpha_i = 1, 0$;

δ_x – коефіцієнт диференціації товарного асортименту виробника, продукція якого аналізується, стосовно обраного еталону (0 ... 1);

$Ax'(Ax^e)$ – значення x -го показника оцінки конкурентоспроможності товарного асортименту відповідно для виробника, діяльність якого аналізується (Ax'), до еталонного значення (Ax^e).

Узагальнення результатів оцінки конкурентоспроможності підприємства на продуктовому рівні здійснюється за такою формулою:

$$Kp = Ip \cdot Ia, \quad (4)$$

де Kp – комплексний показник конкурентоспроможності підприємства на продуктовому рівні.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства на виробничо-технологічному рівні (за ресурсно-економічними та технологічними факторами) може здійснюватися за допомогою методу експертних оцінок (за умови недостатності інформаційної бази аналізу) або також з використанням еталонних моделей, аналогічних розглянутим вище (для оцінки конкурентоспроможності товарного асортименту). Узагальнення результатів оцінки конкурентоспроможності підприємства на виробничо-технологічному рівні здійснюється за такою формулою:

$$K_v = I_e \cdot I_t, \quad (5)$$

де K_v – комплексний показник конкурентоспроможності підприємства на виробничо-технологічному рівні;

I_e – індекс конкурентоспроможності виробничого процесу за вартістю і відносною ефективністю використання виробничих ресурсів;

I_t – індекс конкурентоспроможності технологічного процесу виробництва.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства на ринковому рівні передбачає здійснення комплексного аналізу його зовнішнього ринкового оточення та визначення конкурентної позиції підприємства у конкурентному суперництві. За умови інформаційної прозорості господарської діяльності та фінансово-економічного становища учасників ринку цілком можливим є використання еталонного методу визначення конкурентоспроможності. При цьому для визначення еталонних значень показників, що відбивають стан певних конкурентних переваг, можуть використовуватися такі інструменти:

- ★ для визначення еталонних характеристик позиції підприємства у конкурентному суперництві – найбільші або максимально можливі показники діяльності підприємств, що діють на наступних видах ринків: на цьому або спорідненому ринку чи сегменті; на ринках, де виробляються товари-субститути; на ринках, вартість входу-виходу на які є тотожною цьому ринку; на ринках, де забезпечення досягнення відповідного рівня стра-

тегічних цілей підприємства вимагає вкладення аналогічного обсягу інвестицій та ін.;

- ★ для визначення еталонних характеристик привабливості ринку збуту підприємства – найбільші або максимально можливі параметри ринків, які порівняні з цим ринком за ознаками можливості досягнення стратегічних цілей підприємства (з точки зору обсягів витрат усіх видів ресурсів, що необхідні для забезпечення прийняттого рівня задоволення при досягненні зазначених цілей).

За таких обставин використання еталонних методів часто стає майже неможливим, що обумовлює доцільність використання якісних (перш за все, експертних) методів оцінки.

Експертні методи є досить простими у використанні, не потребують збирання повної інформації про стан об'єкту дослідження, оскільки переважно базуються на думках освічених фахівців. Проте переваги експертних методів водночас обумовлюють також притаманні ним численні недоліки, що пов'язані з можливостями зайвого суб'єктивізму у оцінках експертів. За відсутністю чітких недовозначних критеріїв достовірності оцінки зайво суб'єктивні думки експертів здатні призводити до значних спотворень результатів аналізу.

Крім того, при використанні будь-яких методів оцінки конкурентоспроможності підприємства на усіх трьох рівнях дослідження слід обов'язково брати до уваги необхідність задоволення вимоги можливості зіставлення показників підприємств, які входять до складу набору оцінки. Суть даної вимоги полягає в тому, що виявлення конкурентних переваг або визначення конкурентоспроможності в цілому є доцільним тільки для підприємств, що вступають (або реально у найближчій перспективі можуть вступити) до конкурентного суперництва на певному товарному ринку.

Звичайно (в ідеальному випадку) співвідношення конкурентних переваг підприємства на зазначених вище трьох рівнях формування КП має чітко виражений ієрархічний характер, тобто стійка конкурентоспроможність продукції забезпечує високий рівень ефективності виробничого потенціалу, реалізація якого сприятиме розширенню стратегічних ринкових позицій підприємства. Проте зіставлення можливих параметрів конкурентоспроможності підприємства за трьома основними рівнями оцінки переконливо свідчить про наявність більш складної природи походження та різноманітних зв'язків між конкурентними перевагами, які визначають конкурентоспроможність.

За ознакою характеру цілеспрямованого впливу підприємства на стан його конкурентоспроможності та на відповідні до нього конкурентні переваги стратегії досягнення КП слід розділити на активні (за які відбувається поліпшення конкурентної позиції) та пасивні (за які поточна конкурентна позиція погіршується або зберігається на наявному рівні за умови поліпшення конкурентних позицій підприємств-суперників).

Для розстановки пріоритетів вирішення задач досягнення конкурентних переваг пропонується використання експертних методів ранжування за рейтинговими,

бальними оцінками або методу розстановки пріоритетів на основі визначення ступеня прояву ознаки впливу на конкурентоспроможність підприємства (на певному рівні оцінки). Використання останнього методу в даному випадку додатково полегшується майже повною відсутністю (на цьому етапі) необхідності визначення міри прояву зазначеної ознаки (при наявності коефіцієнтів ринкової значущості товару, диференціації продуктової пропозиції виробника, значущості параметрів оцінки конкурентоспроможності товарного асортименту, диференціації товарного асортименту виробника та ін.). При цьому пропонується ранжування конкурентних переваг не більш, як за 2-3 рівнями пріоритетності. При цьому конкурентні переваги нижчих рівнів пріоритетності розглядаються як необхідні умови забезпечення більш важливих КП вищого рівня. Побудова ієрархічної системи пріоритетів досягнення конкурентних переваг дає змогу систематизувати комплекс необхідних заходів щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємства шляхом створення «дерева цілей» конкурентної стратегії. Для побудови «дерева цілей» пропонується використання методу «забезпечення необхідних умов», який дозволяє довести декомпозицію генеральної цілі (забезпечення конкурентоспроможності) до рівня конкретних робіт, відповідальність за виконання яких покладається на конкретні підрозділи або навіть на певних виконавців.

Таким чином, послідовність формування стратегії досягнення конкурентних переваг за методикою, яка пропонується, складається з наступних основних етапів: стратегічний аналіз та визначення стратегічних цілей; встановлення стратегічної конкурентної позиції підприємства; вибір базової стратегії формування конкурентних переваг і встановлення «стратегічних розривів»; визначення пріоритетів досягнення конкурентних переваг; деталізація і планування заходів щодо реалізації обраної стратегії досягнення конкурентних переваг підприємства; проектування методів, засобів і процедур моніторингу, контролю та оцінки ефективності реалізації стратегії досягнення конкурентних переваг.

Реалізація зазначеного методичного підходу сприятиме підвищенню обґрунтованості заходів щодо підвищення ефективності господарської діяльності підприємства на основі визначення пріоритетів досягнення конкурентних переваг, створення яких є необхідною умовою забезпечення стійких конкурентних позицій підприємства.

Процес формування конкурентних переваг зокрема та конкурентоспроможності підприємства у цілому має комплексний стратегічний характер, є відбиттям стратегічних цілей підприємства, а також можливостей і загроз, що існують у його зовнішньому оточенні. Формування конкурентних переваг підприємства відбувається на трьох основних рівнях: на продуктовому рівні (конкурентоспроможність окремих видів продукції, що виробляється, і товарного асортименту підприємства в цілому); на рівні виробничо-технологічної основи підприємства (порівняна ефективність та інтенсивність використання виробничих ресурсів, виробничий потенціал підприємства у цілому); на ринковому рівні (сталість ринкової позиції підприємства та привабливість ринкового оточення в цілому). Вибір певної стратегії досягнення конкурентних переваг обумовлює нагальну

необхідність посилення конкурентних позицій підприємства за певними рівнями формування конкурентних переваг, джерелами і факторами їхнього виникнення. Послідовність формування стратегії досягнення конкурентних переваг складається з наступних основних етапів: стратегічний аналіз та визначення стратегічних цілей; встановлення стратегічної конкурентної позиції підприємства; вибір базової стратегії формування конкурентних переваг і встановлення «стратегічних розривів»; визначення пріоритетів досягнення конкурентних переваг; деталізація та планування заходів щодо реалізації обраної стратегії досягнення конкурентних переваг підприємства; проектування методів, засобів і процедур моніторингу, контролю та оцінки ефективності реалізації стратегії досягнення конкурентних переваг.

На додаткове вивчення та доопрацювання вимагають організаційно-методичні аспекти планування конкурентними перевагами підприємства, а також проблеми обґрунтування управлінських рішень при формуванні стратегії забезпечення конкурентних переваг підприємства. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. **Азов Г. Л.** Конкурентные преимущества фирмы. – М. : ОАО «Типография «Новости», 2000. – 256 с.
2. **Ансофф И.** Новая корпоративная стратегия. – С-Пб. : Питер, 2000. – 420 с.
3. **Воронкова А. Э.** Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация. – Луганск: Изд-во Восточнoукраинского нац. Университета, 2000. – 315 с.
4. **Кузьмін О. Є., Горбаль Н. І.** Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства. Львів: Компакт-ЛВ, 2005. – 304 с.
5. **Маркетинг и вопросы управления конкурентоспособностью и материалоёмкостью продукции.** / Под ред. Коршунова В. И. – Х.: Основа, 1999. – 188 с.
6. **Портер М. Е.** Стратегия конкуренции: Методика анализа отраслей и деятельности конкурентов. / Пер. с англ. – К.: Основа, 1997. – 584 с.
7. **Пейс Р., Стефан Э.** Парадигмы конкурентоспособности / Пер. с англ. под ред. Н. Я. Петракова. – М.: Экономика, 1995. – 234 с.
8. **Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства :** Монографія / за заг. ред. проф. Іванова Ю. Б., проф. Тищенко О. М. – Харків : ВД «ІНЖЕК», 2006. – 384 с.
9. **Фатхутдинов Р. А.** Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент. – М.: Издательско-книготорговый центр «Маркетинг», 2002. – 892 с.
10. **Шинкаренко В. Г., Бондаренко А. С.** Управление конкурентоспособностью автотранспортного предприятия. – Харьков : Изд-во ХНАДУ, 2003. – 186 с.
11. **Шнипко О. С.** Національна конкурентоспроможність: сутність, проблеми, механізми реалізації. – К. : Наукова думка, 2003. – 334 с.
12. **Экономическая стратегия фирмы: Учебное пособие** / Под ред. А. П. Градова. – СПб. : Специальная литература, 1995. – 284 с.
13. **Юданов А. Ю.** Конкуренция: теория и практика : Учеб.-практ. пособие. – 3-е изд., испр. и доп. – М. : ООО «Изд-во Гном и Д», 2001. – 304 с.