

УДК 338.67

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА

А.П. Войтенко, С.М. Бондаренко

Київський національний університет технологій та дизайну

Стаття присвячена теоретичним аспектам конкурентних переваг підприємства. Визначено фактори, які впливають на конкурентні переваги виробників, проаналізовано методи оцінки конкурентоспроможності продукції та підприємств.

Ключові слова: конкурентоспроможність, продукція, підприємство, конкурентні переваги, фактори конкурентоспроможності, оцінка конкурентоспроможності

Постановка завдання

Метою даної статті є дослідження факторів, які впливають на формування конкурентних переваг, а також методів оцінки конкурентоспроможності продукції та підприємств в сучасних умовах.

Об'єкти та методи досліджень

Об'єктом статті є процеси формування конкурентоспроможності продукції та підприємств та досягнення ними конкурентних переваг.

У роботі використані загальнонаукові методи такі як аналіз та синтез.

Результати досліджень та їх обговорення

Проблеми конкуренції та забезпечення конкурентоспроможності підприємств досліджували такі зарубіжні вчені, як Д. Абель, А. Сміт, Д. Рікардо, Г. Гамель, Р. Ешенбах, Р. Коуз, П. Друкер, К. Ендрус, П. Зенге, М. Портер, Ф. Котлер, К. Крістенсон та ін. Різні аспекти забезпечення конкурентоспроможності об'єктів є предметом дослідження вітчизняних авторів, таких як В.Д. Базилевич, Я.Б. Базилюк, Я.А. Жаліло, З.С. Варналій, В.М. Геєць, Б.Є. Кваснюк, С.К. Реверчук, А.І. Кредісов, А.С. Філіпенко.

Останнім часом науковою спільнотою активно обговорюються різні аспекти проблеми набуття конкурентних переваг підприємств на зовнішньому та внутрішньому ринках. Зокрема, досліджуються проблеми стратегічного співробітництва підприємств, органічного поєднання внутрішнього і зовнішнього розвитку компаній. Триває активний пошук нових джерел конкурентних переваг підприємства в його зовнішньому середовищі.

Конкурентоспроможність організації не є її постійною характеристикою, вона визначає здатність вести успішну конкурентну боротьбу, протистояти в певний період

основним конкурентам. Зі змінами в зовнішньому та внутрішньому середовищах змінюються також порівняльні конкурентні переваги щодо інших підприємств галузі.

Прагнучи до гнучкого використання своїх внутрішніх можливостей, підприємство повинно забезпечити собі технологічну та економічну ефективність не нижче галузевої. Іншими словами, воно повинно знайти спосіб оптимального поєднання бажаної технологічної та економічної ефективності, щоб забезпечити найкращі технологічні та економічні умови пропозиції.

Підтримка високої конкурентоспроможності означає, що всі ресурси підприємства використовуються настільки продуктивно, що воно опиняється більш прибутковим, чим його головні конкуренти. Це одночасно передбачає, що підприємство займає стабільне місце на ринку товарів та послуг, та його продукція користується постійним попитом. Однак в житті цей стан не є незмінним. Тому керівництво підприємства повинно вміти відслідковувати зміни, що відбуваються в умовах господарювання, і проводити відповідні перетворення в політиці ведення виробництва та реалізації товарів. Такими перетвореннями можуть бути: зміна товарної політики, впровадження нових технологій, диверсифікація виробництва, зміна організаційно-правового статусу підприємства, модернізація форм збуту продукції, вихід на нові ринки, створення спільних виробництв.

Конкурентні переваги створюються унікальними матеріальними та нематеріальними активами, котрими володіє підприємство, тими стратегічно важливими для даного бізнесу сферами діяльності, котрі дозволяють перемагати в конкурентній боротьбі [2]. Основою конкурентних переваг є унікальні активи підприємства чи особлива компетентність у сферах діяльності, важливих для даного бізнесу. Конкурентні переваги, як правило, реалізуються на рівні стратегічних одиниць бізнесу та є основою ділової (конкурентної) стратегії підприємства.

Важливою умовою розвитку будь-якого підприємств є швидке реагування на зміни зовнішнього середовища, оскільки основою сучасного ринкового успіху підприємства є конкурентна раціональність, тобто вміння думати і діяти швидше, влучніше і етичніше. Одержання конкурентної переваги залежить від того, наскільки ефективно використовуються фактори конкурентоспроможності.

Усі фактори умовно можна поділити на такі групи:

1. Основні фактори.
2. Забезпечуючі і підтримуючі фактори.

3. Управлінські фактори.

До основних належать фактори виробництва та продажу. Тобто на вході виробничої системи є потоки трудових, матеріальних, технологічних, технічних ресурсів, а також програми, плани управлінських процесів. На виході є кінцева продукція певної якості, кількості і асортименту, яка виступає входом для продажу, та реалізації продукції.

До забезпечуючих факторів належать фінансування, постачання, енергозабезпечення, добір кадрів. До підтримуючих факторів – обслуговування, ремонт тощо.

Управлінські фактори визначають таку схему, де входом є інформація, а виходом – параметри різних процесів та ресурсів, які допомагають формувати стратегію розвитку підприємства.

Для успішної роботи будь-яких підприємств на ринку потрібно регулярно проводити оцінку його конкурентоспроможності. Така оцінка допомагає визначити сильні та слабкі сторони підприємства, виявити потенційні можливості його діяльності та удосконалити стратегію функціонування підприємств. Тому велика увага в сучасних умовах господарювання приділяється методам оцінки конкурентоспроможності продукції та підприємств.

Оцінюючі параметри для аналізу конкурентоспроможності включають: технології; потенційні можливості обладнання; рівень персоналу; система управління; рівень інновацій; стан комунікацій; рівень маркетингової політики; експортно-імпортні можливості та інші параметри [3].

Складність проблеми оцінки конкурентоспроможності підприємства полягає в тому, що воно є відкритою реактивною системою, яка здійснює активний обмін інформацією із зовнішнім середовищем: генерує і поставляє власну інформацію як у внутрішнє, так і зовнішнє середовища, а також сприймає та реагує на зовнішню інформацію.

Методи оцінки конкурентоспроможності продукції поділяють на кількісні та якісні.

Традиційний *кількісний* метод оцінювання конкурентоспроможності товару передбачає розрахунок одиничних і групових показників. По-перше, виділяють найбільш важливі характеристики товару для споживача: економічні та споживчі. На основі порівняння характеристик базової моделі та досліджуваного зразка визначають одиничні показники конкурентоспроможності. По-друге, всередині кожної групи

параметрів здійснюють ранжування показників за ступенем їхньої значущості для споживача. Потім розраховують групові показники зведеного індексу конкурентоспроможності за споживчими та економічними властивостями та інтегральний показник конкурентоспроможності продукції [4].

Загальний показник конкурентоспроможності має такий вигляд:

$$K_{заг} = \frac{Q_{я}}{Q_{ек}} \quad (1)$$

де $Q_{я}$ – груповий критерій конкурентоспроможності за якісними параметрами;

$Q_{ек}$ – груповий критерій конкурентоспроможності за економічними параметрами.

Маркетингові підходи, які передбачають врахування не лише вимог споживача до характеристик продукції, а й оцінювання сукупності чинників, які визначають ефективність усієї маркетингової діяльності підприємства загалом. До таких чинників належать оперативність системи постачання, організація сервісу та гарантійного обслуговування, репутація підприємства та інші [5].

У межах цього підходу виділяють такі етапи оцінювання: визначення вимог споживачів щодо якісних та економічних характеристик продукції; оцінка конкурентоспроможності продукції на основі обраних споживачами характеристик; оцінка конкурентоспроможності маркетингової діяльності підприємства порівняно з конкурентами [6].

До *якісних* методів оцінки конкурентоспроможності відносять матричні методи, в основі яких лежить побудова та аналіз двовимірних матриць. Ці матриці будуються за принципом системи координат, на одній з осей якої позначають показники оцінювання стану або перспектив розвитку ринку, галузі, стратегічної зони господарювання, а на іншій – показники конкурентоспроможності відповідних їм напрямів бізнесу.

Серед якісних методів оцінки конкурентоспроможності продукції найчастіше використовують «Матрицю Мак-Кінзі». Вона включає сім факторів, сім слів, що починаються в англійській мові буквою «S» (strategy – стратегія, skill – навички, shared values – загально визнані цінності, structure – структура, systems – системи, staff – кадри, style – стиль).

Стратегічне положення фірми рекомендується оцінювати за такими показниками:

- відносний розмір;
- зростання;

- частка ринку;
- позиція;
- порівняльна рентабельність;
- чистий дохід;
- технологічний стан;
- образ (реальність, сприймана ззовні);
- керівництво й люди.

Серед методів оцінки конкурентоспроможності підприємств найбільш цікавими є рейтингові моделі та методи GAP та LOTS.

Рейтингові моделі оцінки конкурентоспроможності підприємства ґрунтуються на:

- 1) визначенні системи показників оцінки результатів економічної діяльності підприємства;
- 2) їх стандартизації (приведення до порівняльної шкали та надання ваги окремим показникам);
- 3) розрахунку єдиного інтегрального показника – рейтингової оцінки стану діяльності підприємства;
- 4) ранжування підприємства за величиною рейтингу та визначення його місця (статусу) в межах певної сфери діяльності або релевантного ринку.

Метод аналізу GAP розроблений у Стенфордському дослідницькому інституті в Каліфорнії. Він являє собою спробу знайти методи розробки стратегії й методи управління, завдяки яким можна привести справи у відповідність з найвищим рівнем вимог.

Кроки аналізу:

- попереднє формулювання цілей діяльності на один рік (3 або 5 років);
- прогноз динаміки норми прибутку в пов'язуванні з установленими цілями для підприємств;
- установлення розриву між цілями й прогнозами;
- визначення альтернатив здійснення інвестицій для підприємства й прогноз результатів;
- визначення загальних альтернативних конкурентних позицій для підприємства і прогноз результатів;
- розгляд інвестицій та альтернатив цінової стратегії для підприємства;
- узгодження цілей стратегії підприємства з перспективами портфеля в цілому;

- установа розриву між попередніми цілями діяльності й прогнозом для підприємства;
- уточнення профілю можливих придбань нових підприємств;
- визначення ресурсів, необхідних для таких придбань, і характеру їхнього можливого впливу на наявні в портфелі підприємства;
- перегляд цілей і стратегії підприємств із метою створення цих ресурсів.

Спробою об'єднати всі елементи цілісного погляду на бізнес з'явилася розробка методу LOTS, що шведською мовою означає «лоцман». Філософія LOTS виходить із того, що компанія, державна установа або яка-небудь інша організація повинна прагнути й уміти пристосувати свої дії до вимог покупців [1].

Метод LOTS включає детальне, послідовне обговорення ряду проблем бізнесу на різних рівнях і різній мірі складності: від корпоративної місії компанії в цілому до індивідуального проекту усередині підприємства.

Оцінювання включає 9 етапів і стосується:

- існуючого положення;
- стратегії;
- довгострокових цілей;
- короткострокових цілей;
- методів і об'єктів аналізу;
- кадрового потенціалу;
- планів розвитку;
- організації менеджменту;
- звітності.

Висновки

Досягнення підприємствами конкурентних переваг є важливим аспектом, який відображає здатність підприємства вчасно та ефективно адаптуватися до умов ринкового середовища, яке швидко змінюється, дає можливість протистояти кризовим явищам в економіці, а також виживати та розвиватися навіть за несприятливих макроекономічних умов. В умовах глобалізації світової економіки ведеться жорстка боротьба між товаровиробниками, тому їм треба забезпечувати конкурентоспроможність власної продукції та підприємства.

Одержання конкурентної переваги залежить від того, наскільки ефективно використовуються основні, забезпечуючі, підтримуючі та управлінські фактори конкурентоспроможності.

Оцінка конкурентоспроможності продукції та підприємства на сьогоднішній день виступає важливим елементом забезпечення ефективної діяльності підприємства та передумовою знаходження стійких конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

ЛІТЕРАТУРА

1. Дикань В.Л. Обеспечение конкурентоустойчивости предприятия: монографія / В.Л. Дикань – Х.: Основа. 1995. – 159 с. – ISBN 5-7768-0272-5.
2. Електронна бібліотека економіста [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://library.if.ua/> – Назва з екрану.
3. Ковтун О.І. Стратегія підприємства: підручник / О.І. Ковтун. – Львів : Вид-во «Новий Світ – 2000», 2009. – 680 с.
4. Стадник В.В. Менеджмент: посібник. / В.В. Стадник, М.А. Йохна – К.: Академвидав, 2003. – 464 с. – ISBN 978-966-8226-41-0.
5. Павлова В.А. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка та стратегія забезпечення: монографія / В.А. Павлова. – Д.: Вид-во ДУЕП, 2006. – 276 с.
6. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент / Р.А. Фатхутдинов. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1999. – 416 с.

А.П. Войтенко, С.М. Бондаренко

Теоретические основы конкурентных преимуществ предприятия

Статья посвящена теоретическим аспектам конкурентных преимуществ предприятия. Определены факторы, влияющие на конкурентные преимущества производителей, проанализированы методы оценки конкурентоспособности продукции и предприятий.

Ключевые слова: конкурентоспособность, продукция, предприятие, конкурентные преимущества, факторы конкурентоспособности, оценка конкурентоспособности

A.P. Voitenko, S.M. Bondarenko

Theoretical bases of competitive advantages enterprise

This article is devoted to theoretical aspects of competitive advantage. The factors that affect the competitive advantage of producers and analyzes methods for evaluating the competitiveness of products and enterprises.

Key words: competitiveness, production, business, competitive advantage, competitive factors, the assessment of competitiveness