

Н.І. Горбаль, У.Р. Сухорська*

Національний університет "Львівська політехніка",

*Львівська комерційна академія

ОЦІНЮВАННЯ РІВНЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

© Горбаль Н.І., Сухорська У.Р., 2012

Розглянуто сутність, основні показники для визначення конкурентних переваг та конкурентоспроможності (КСП) підприємства. Сформульовано основні проблеми та критерії оцінювання КСП підприємства. Запропоновано алгоритм оцінювання факторів КСП підприємства.

Ключові слова: конкурентна перевага, зовнішня конкурентна перевага, внутрішня конкурентна перевага, рівень конкурентоспроможності.

N.I. Horbal, U.R. Sukhorska*

Lviv Polytechnic National University

*Lviv commercial Academy

ASSESSMENT OF THE FIRM'S LEVEL OF COMPETITIVE ADVANTAGES AND COMPETITIVENESS

© Horbal N.I., Sukhorska U.R., 2012

The article discusses the essence, basic parameters for determining competitive advantage and competitiveness. The basic problems and benchmarks of the competitiveness of enterprises are formulated. The algorithm of competitiveness factors evaluation is given.

Key words: competitive advantage, external competitive advantage, internal competitive advantage, competitiveness level

Постановка проблеми. Однією з рушійних сил підприємництва є конкуренція. Діяльність будь-якого господарюючого суб'єкта в умовах конкуренції зазнає двостороннього контролю: внутрішнього безпосереднього – в межах підприємства і зовнішнього опосередкованого – на ринку з боку конкурентів та споживачів. Існують різноманітні форми та методи конкурентної боротьби, які по-різному впливають на підприємницьку діяльність і КСП фірм. КСП багато в чому залежить від ступеня орієнтованості підприємства на ринок, здатності правильно оцінити тенденції зміни його кон'юнктури.

Проблематика підвищення КСП особливо актуальна для українських підприємств, щодо яких характерні відсутність достатнього досвіду роботи в умовах конкуренції, надзвичайно високий рівень невизначеності, ризиковості й складності зовнішнього середовища. Так, за результатами Звіту про глобальну конкурентоспроможність 2012–2013 рр. Всесвітнього економічного форуму (ВЕФ) чинниками, які найбільше заважають вести господарську діяльність в Україні, 15,3% опитаних назвали доступ до фінансування, 14% – корупцію, 13,6% – податкове адміністрування, 10,5% – розміри податків, 7,9% – неефективний урядовий апарат. Загалом в цьому рейтингу конкурентоспроможності Україна, піднявшись на дев'ять позицій, посіла 73 місце з 144 країн світу [1].

Аналіз останніх досліджень. Питання підвищення КСП досліджують багато вітчизняних науковців, зокрема, Л.Л. Антонюк, Я.Б. Базилюк, А.Е. Воронкова, Р.А. Довбуш, В.Д. Жук, Ю.Б. Іванов, О.Є. Кузьмін, Д.А. Максим'юк, В.А. Павлова, О.Д. Павловська, І.О. Піддубний, М. Портер, В.І. Савчук, Д.А. Корж, І.Ю. Сіваченко, Р.А. Фатхутдінов, О.Б. Чернега, В.Г. Шинкаренко, О.С. Шнипко, у працях яких висвітлено сутність, особливості, методики управління КСП різних об'єктів. Та актуальною залишається систематизація методів оцінювання рівня конкурентних переваг та КСП підприємств.

Цілі статті. Завданням статті є вивчення та узагальнення сутності, понять та показників оцінювання КСП і конкурентних переваг підприємства.

Виклад основного матеріалу досліджень. Вирішувати проблему підвищення КСП підприємства слід з позицій спеціального управлінського впливу. Ця проблема повинна мати чітке відображення в цілях і завданнях стратегії підприємства і конкретизуватися у політиці за головними напрямками його господарської діяльності – маркетингової, виробничої, збутової, фінансової тощо. У зв'язку з цим необхідною умовою забезпечення КСП підприємства вважають розроблення спеціальної концепції, що має ґрунтуватися на прогнозуванні розвитку зовнішнього середовища та визначенні ролі й місця підприємства на ринку.

Конкуренція як примусова сила спонукає організації до досягнення переваг над конкурентами. Найскладнішим аспектом управління є встановлення характеру переваги організації порівняно з конкурентами, її оцінювання та формування заходів з підтримання.

Конкурентна перевага підприємства – конкретний елемент зовнішнього або внутрішнього його середовища, за яким воно випереджає інші підприємства, висока його компетентність у будь-якій галузі діяльності чи виготовленні продукції порівняно з конкуруючими організаціями [2]. Визначити конкурентні переваги підприємства порівняно з іншими виробниками складно, адже вони можуть бути різноманітними й стосуватися товару, форм виробництва або продажу, які є специфічними для підприємства чи товару.

Р. Фатхутдінов класифікує конкурентні переваги за: відношенням до об'єкта (зовнішні, внутрішні), сферою виникнення (природно-кліматичні, соціально-політичні, технологічні, культурні, економічні), методом отримання переваги (об'єктивні; отримані у результаті навчання, інновацій, переміщення), місцем реалізації переваги (переваги на робочому місці, в організації, регіоні, галузі, країні, у світовому господарстві), тривалістю реалізації переваги (стратегічні, тактичні), змістом фактора переваги (якість, ціна, витрати споживання, якість сервісу для товару тощо), ефектом, що отримується від реалізації переваги (переваги, що призводять до науково-технічного, екологічного, соціального та економічного ефектів) [3].

Р. Камишніков поділяє їх за: джерелами виникнення (внутрішні, зовнішні), стратегічною спрямованістю (створюються у одній і тій самій чи іншій сфері діяльності, що і конкуренти), походженням (формується підприємством чи змінами в бізнес-середовищі), ймовірнісністю (ймовірні, очевидні), тривалістю дії (тривалі, тимчасові), впливом на потенціал підприємства (формують потенціал, формуються, враховуючи потенціал), силою та характером впливу на споживачів (впливають на споживачів, формуються споживачами), рівнем реалізації (галузеві, міжгалузеві, регіональні, глобальні), концепцією маркетингової системи (ті, що: сприяють управлінню попитом; управлінню запитами; створюються маркетинговими системами) [4].

В. Петруня виділяє такі групи конкурентних переваг: фінансово-ринкові (витрати на одиницю продукції, рівень рентабельності); ринково-регулятивні (частка ринку, регіональна концентрація ринку, взаємодія з органами державного та регіонального регулювання); товарно-ринкові (рівень якості традиційних властивостей товарів певної групи, наявність особливих властивостей); комунікаційно-ринкові (відомість торговельної марки, імідж товарів, компанії, торговельної марки) [5], а В. Павлова описує переваги на різних стадіях розвитку підприємств (табл. 1). Варто

зазначити, що при міжнародній чи глобальній конкуренції можуть формуватися конкурентні переваги, не характерні для національної конкуренції.

Таблиця 1

Конкурентні переваги на основних етапах розвитку підприємства [6]

Етапи розвитку підприємства	Рівень конкурентних переваг	Цілі підприємства
Початковий	$0,20 \leq K_{КП} < 0,40$	Забезпечення беззбитковості, утримання сегмента цільового ринку
Розвиваючий	$0,40 \leq K_{КП} < 0,60$	Збільшення частки ринку, грошових потоків, фінансування пріоритетів розвитку на тривалу перспективу
Конкурентоспроможний	$0,60 \leq K_{КП} < 0,80$	Набуття конкурентних переваг для покращення конкурентної позиції на цільовому ринку
Інвестиційний	$0,80 \leq K_{КП} \leq 1,0$	Досягнення стійких конкурентних переваг, інвестиційна привабливість

Примітка: $K_{КП}$ – інтегральний коефіцієнт конкурентних переваг підприємства

Виділяють такі види конкурентних переваг підприємства, як „переваги в умінні” та „переваги в ресурсах”. Переваги в умінні обумовлюються ефективністю роботи всіх функціональних підрозділів, ініціативністю працівників, наявністю „ноу-хау” в дослідженнях, проектуванні тощо. Рівень переваг в ресурсах може визначатись доступом до сировини, енергії, кадровим складом, кваліфікацією працівників, структурою власних і залучених фінансових коштів, наявністю системи науково-технічної, виробничої, комерційної співпраці.

Конкурентні переваги також бувають зовнішніми та внутрішніми. Зовнішня конкурентна перевага – це перевага у властивостях товару, яка створює „цінність для покупця” внаслідок повнішого задоволення його потреби. Ця перевага збільшує „ринкову силу” організації, тому вона може змусити ринок підняти ціну продажу вище, ніж пріоритетний конкурент, який не володіє такою перевагою (іноді її називають перевагою в ціні товару). Оцінкою такої сили можна вважати еластичність попиту за ціною. Внутрішня конкурентна перевага – це перевага підприємства у витратах виробництва, яка створює „цінність для виробника” внаслідок вищої його продуктивності. Внутрішня перевага забезпечує підприємству більшу стійкість до зниження ціни продажу, яка нав’язана ринком або конкурентами, та вищу рентабельність [3].

При виявленні конкурентної переваги виникають певні проблеми, зокрема:

- вибір базового об’єкта для порівняння – підприємства-лідера в межах ринку;
- формування критеріїв КСП підприємства;
- необхідність дослідження зовнішнього та внутрішнього ринків.

Отже, здатність підприємства реалізувати свою конкурентну перевагу залежить не лише від прямих конкурентів, з якими воно стикається, але й від потенційних конкурентів, товарів-замінників, клієнтів і постачальників [7]. Дві перші сили створюють пряму, а дві інші – непряму загрозу. Саме взаємодія всіх цих сил визначає в результаті конкурентні переваги організації на конкретному ринку.

Індикатором потенційних переваг підприємства вважають частку ринку, яка йому належить. Значення частки ринку розраховують за формулами [8]:

$$q_i^k = \frac{K_i}{\sum_{i=1}^n K_i}; \quad q_i^e = \frac{K_i \cdot \Pi_i}{\sum_{i=1}^n K_i * \Pi_i} \quad \text{або} \quad q_i^e = \frac{\Pi_i}{\sum_{i=1}^n \Pi_i}, \quad (1)$$

де q_i^k (q_i^e) – частка ринку i -го підприємства, розрахована за кількістю (загальною вартісною) реалізованої продукції; K_i , Π_i – відповідно кількість і ціна продукції, реалізованої i -м

підприємствам; Π_i – обсяг продажу i -го підприємства; n – кількість підприємств, які функціонують на цьому ринку.

Вимірювання частки ринку часто пов'язане з проблемою інформаційного забезпечення. На ринках споживчих товарів розвинутих країн ці дані отримують через дилерів і товариства споживачів, причому їхня точність доволі висока завдяки використанню оптичних пристроїв зчитування товарних кодів. В інших сферах таку інформацію можна отримати за допомогою маркетингових інформаційних систем.

Розрахунок частки ринку в натуральних вимірниках за умов, що продукція має високий рівень диференціації, а отже, і широкий діапазон цін, слід доповнити визначенням ринкової частки у вартісному виразі. Це дає змогу визначити найпривабливіший для конкурентів ціновий сегмент ринку. Якщо співвідношення Q_i^k / Q_i^e дорівнює 1, то організація працює в середньому ціновому сегменті; Q_i^k / Q_i^e більше за 1 – у низькому і якщо Q_i^k / Q_i^e менше за 1 – у високому.

Порівнюючи потенціал ринку з обсягом продажу певного підприємства, можна визначити ринкові ніші, освоївши які підприємство може збільшити сферу свого впливу. Водночас потрібно оцінити рівень протидії конкурентів у боротьбі за ринкові ніші. Для такого оцінювання переважно використовують показник концентрації виробництва в галузі (K_k), розраховуючи за формулою [8]:

$$K_k = \frac{\Pi_1 + \Pi_2 + \Pi_3 + \Pi_4}{\sum_{i=1}^m \Pi_i}, \quad (2)$$

$\Pi_1 = \max(\Pi_i)$, для всіх $i=1-n$; $\Pi_2 = \max(\Pi_i / \Pi_1)$, для всіх $i=1-(n-1)$; $\Pi_3 = \max(\Pi_i / \Pi_1, \Pi_2)$, для всіх $i=1-(n-2)$; $\Pi_4 = \max(\Pi_i / \Pi_1, \Pi_2, \Pi_3)$, для всіх $i=1-(n-3)$; n – кількість підприємств, які реалізують продукцію певного асортименту. Цей показник характеризує загальну частку найбільших підприємств на певному ринку.

Для оцінювання концентрації використовують також індекс Херфіндаля, який розраховують як суму квадратів ринкових часток конкурентів [8]:

$$I_x = \sum_{i=1}^n (Q_i^e)^2, \quad (3)$$

де I_x – індекс Херфіндаля ($0 < I_x < 1$); Q_i^e – частка i -го підприємства в загальному обсязі продажу продукції певного асортименту.

Індекс Херфіндаля збільшується зі зростанням концентрації у галузі, а в умовах чистої монополії $I_x = 1$. У галузі, де діє 100 рівносильних підприємств з рівними частками, $I_x = 0,01$.

З метою визначення позиції підприємства на ринку застосовують індекс Розенблюта (I_p), що враховує номер підприємства, отриманий на основі рангування часток від максимуму до мінімуму:

$$I_p = \frac{1}{2 \sum_{i=1}^n (i * Q_i) - 1}. \quad (4)$$

Один з підходів до оцінювання рівня КСП підприємств за часткою ринку подано у табл. 2 [8].

Таблиця 2

Оцінка рівня КСП підприємства за часткою ринку

Рівень КСП	Критерій оцінювання
Високий	Частка ринку підприємства перевищує частку ринку пріоритетного конкурента
Середній	Частка ринку підприємства дорівнює частці ринку пріоритетного конкурента
Низький	Частка ринку підприємства значно нижча, ніж частка ринку пріоритетного конкурента

Описані підходи до оцінювання рівня КСП підприємства сприяють оцінюванню такого рівня в певний момент часу. Разом з тим необхідно прогнозувати зміни рівня КСП підприємства. Динаміку зміни частки можна оцінити так:

$$F = \frac{B}{B_0}, \quad (5)$$

де B – поточний обсяг продажу цього виробника на ринку, грн.; B_0 – максимально можливий обсяг продажу на цьому ринку, грн.

Разом з тим зазначають, що між рівнем КСП виробника і його часткою на ринку існує не лінійна, а логарифмічна залежність. Отже, результат у вигляді збільшення ринкової частки досягається не прямо пропорційно докладеним зусиллям, а швидше згідно із ступеневою функцією.

Існують методи визначення часу, необхідного для того, щоб новий конкурент захопив при поточному рівні його КСП максимально можливу для нього частку на ринку. Наприклад, якщо період матиме початок в $t=0,1$ і завершиться при $t=0,9$, то:

$$\Delta t = \frac{4,4}{K}. \quad (6)$$

Такий період (Δt) називають „періодом характерного зростання”, оскільки він залежить для виробника від показника його КСП.

Результати оцінювання КСП підприємства за конкурентними перевагами використовують, аналізуючи результати діяльності за певний період, з подальшим розробленням конкурентних стратегій. Основні методи оцінювання КСП узагальнено в табл. 3.

Підсумовуючи, для оцінювання факторів конкурентної переваги й КСП підприємства можна запропонувати такий алгоритм:

- виявлення та аналіз існуючих та прогнозованих потреб ринку;
- проведення сегментації ринку за певними групами потреб;
- визначення необхідних на певних сегментах ринку конкурентних переваг;
- аналіз факторів, які впливають на КСП продукції та підприємства;
- аналізування ресурсних можливостей підприємства та існуючих конкурентних переваг підприємства;
- прогнозування факторів КСП підприємства;
- прогнозування стратегічних факторів конкурентної переваги підприємства.

Висновки й перспективи подальших досліджень. Проаналізовано сутність, основні показники оцінювання конкурентних переваг та КСП підприємства, сформульовано основні проблеми та критерії такого оцінювання. Запропоновано алгоритм оцінювання факторів КСП підприємства. В подальших дослідженнях доцільно вдосконалити певний існуючий чи розробити власний підхід до оцінювання конкурентних переваг та КСП й описати особливості його застосування українськими підприємствами.

1. <http://www.day.kiev.ua/234519>.
2. Башев Г.Л. и др. *Международный маркетинг: Учебник* / Г.Л. Башев, Н.К. Моисеева, С.В. Никифорова. – СПб., 2001. – 509 с.
3. Фатхутдинов Р. А. *Стратегический маркетинг* / Р. А. Фатхутдинов. – 2-е изд. – СПб: Питер, 2002. – 448 с.
4. Камишиніков Р. В. *Конкурентоспроможність підприємства в системі маркетингу: автореф. дис. ... канд. економ. наук: спец. 08.06.01 “Економіка, організація і управління підприємствами”* / Р. В. Камишиніков. – Київ, 2006. – 21 с.
5. Петруня В. Ю. *Екологічний менеджмент в системі ринкової конкурентоспроможності підприємства: автореф. дис. ... канд. економ. наук: спец. 08.00.06 “Економіка природокористування та охорони навколишнього середовища”* / В. Ю. Петруня. – Дніпропетровськ, 2008. – 21 с.
6. Павлова В. А. *Стратегія забезпечення конкурентоспроможності підприємств-виробників споживчих товарів: автореф. дис. ... д-ра екон. наук: спец. 08.06.01 “Економіка, організація і управління підприємствами”* / В. А. Павлова. – Донецьк, 2006. – 35 с.
7. Портер М. *Конкуренция: учеб. пособие* / М. Портер; пер. с англ. – М.: Вильямс, 2005. – 608 с.
8. Дурович А.П. *Маркетинг в предпринимательской деятельности*. – Мн.: НПЖ “Финансы, учет, аудит”, 1997. – 464 с.
9. Галелюк М. М. *Чинники та стратегії конкурентоспроможності машинобудівних підприємств: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04* / М.М. Галелюк. – Львів, 2010.

Основні методи оцінювання КСП [9]

Групи методів	Об'єкти оцінювання	Методи оцінювання	Сутність методів	Основні критерії оцінювання	Недоліки методів
1. Методи, що ґрунтуються на аналізі порівняльних переваг	2 КСП країн	3 Теорії міжнародного поділу праці, порівняльних переваг М. Портера. Методи порівняльного аналізу	4 Оцінюють, порівнюючи рівні показників об'єкта оцінювання та його конкурентів. Вищий рівень показників свідчить про вищу КСП	5 – Наявність порівняльних переваг, що забезпечують нижчі виробничі витрати порівняно з конкурентами, – витрати виробництва, обсяг виробництва і реалізації, норма прибутку, частка ринку, рентабельність	6 – Недостатня комплексність критеріїв оцінювання, що характеризують масштаб і ефективність виробничої діяльності та не відображають взаємодію з зовнішнім середовищем, його адаптивність, – статичність оцінок, не аналізується процес розвитку конкурентних переваг
2. Методи, що ґрунтуються на теорії рівноваги фірми і галузі	КСП галузей, підприємств	Теорія рівноваги фірми і галузі. Теорія факторів виробництва (праця, капітал, земля, підприємницькі здібності)	Рівновагою вважають стан виробника, коли у нього немає стимулів для зміни такого стану. Теорія передбачає, що в результаті свого розвитку галузі повинні перейти в стан рівноваги	– Наявність у виробників факторів виробництва, що можуть бути використані продуктивніше, ніж конкурентами, – ставки за кредитами, вартість закупівлі обладнання, ставки зарплати, вартість матеріальних ресурсів	– Відображає об'єктивно сформовані зовнішні умови, а не вплив внутрішніх факторів, – теорія рівноваги відповідає умовам досконалої конкуренції, а не реальним умовам ринку і знижує достовірність оцінювання; – через обмеження теорії рівноваги методи практично не застосовні в перехідній економіці
3. Методи, що ґрунтуються на теорії ефективної конкуренції	КСП підприємств	Теорія ефективної конкуренції. Методи порівняльного аналізу. Індексні та інтегральні методи	Порівнюють одиничні чи групові показники підприємств у галузі чи стратегічній групі з еталоном, зі середньогалузевим чи з оптимальним рівнем	Як правило, групові показники, зокрема: – ефективність виробничо-збутової діяльності, – фінансова стійкість підприємства	– Виділення групових показників має умовний характер, що ускладнює аналіз і достовірність інтегральної оцінки, – необхідний значний обсяг достовірної інформації та складних розрахунків

1	2	3	4	5	6
4. Матричні методи	КСП галузей, підприємств	Концепція життєвого циклу товарів, технологій, ринків. Методи аналізу конкурентних переваг: SWOT, GAP, LOTS, PIMS, 111-555 тощо	Позиціонування виділеної групи підприємств в певній параметричній системі, де для кожної позиції є стратегія дій. Позиціонування відобразить КСП, перспективи розвитку тощо	У моделі BCG – порівняння темпів росту і частки ринку, McKinsey – привабливості ринку і відносної КСП, Shell/DRM – галузевої привабливості і КСП, Hofer/Schendel – аналіз еволюції ринку, ADL/LC – аналіз життєвого циклу галузі	– Спрошеність у виборі й аналізі критеріїв оцінки, висока суб'єктивність оцінки, – відсутність однозначної кількісної оцінки, аналізу причин наявності чи відсутності КСП у підприємства, – підхід більше орієнтований на вибір об'єкта інвестування, а не на оцінку КСП
5. Методи, що ґрунтуються на теорії якості товарів	КСП товарів	Теорія якості товару. Метод експертних оцінок. Метод радара	Виявляють різні критерії задоволення потреб споживача, їх ієрархію і значимість, оцінюють споживчу цінність товару, зіставляючи його параметри з конкурентними, еталоном	Різні параметри продукції: економічні, технічні, організаційні. Вибір параметрів залежить від особливостей товару	– КСП підприємства ототожнюють з КСП його товарів, – методи застосовні лише для підприємств, що випускають гомогенний продукт, інакше об'єкти є непорівнянними, – метод не враховує ефективність виробничо-господарської і фінансової діяльності підприємства
6. Інтегральні методи	КСП підприємств	Комплексний підхід, що поєднує теорії якості товарів і порівняльних переваг	Інтегральний показник КСП є добутком індексу відносної КСП товару (співвідношення групових нормативних, технічних і ціннових параметрів) та індексу ефективності виробництва	– Критерій, що відображає відносну КСП товару чи ступінь задоволення споживачів, – критерій ефективності виробництва (рентабельність активів, власного капіталу тощо)	– Властиві недоліки методів, що ґрунтуються на теорії якості. Не застосовні до підприємств, що випускають диференційовані товари, – суб'єктивність оцінки внаслідок використання експертного методу, – не виявляються нові конкурентні переваги і причини КСП, – статичність оцінки.