

УДК 338.242

Жукевич С.М., к.е.н., доцент

Тернопільський національний економічний університет

## **КОНКУРЕНТНИЙ АНАЛІЗ В КОНТЕКСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

В статті розглядається конкурентоспроможність та необхідність її аналізу як складовий елемент стратегічного управління. Висвітлюються питання методики здійснення конкурентного аналізу.

Ключові слова: конкурентоспроможність, конкурентний аналіз, стратегія.

Zhukevych S.

## **COMPETITIVE ANALYSES IN THE CONTEXT OF ENTERPRISES STRATEGIC MANAGEMENT**

In the article is viewed the competition and necessary of its analyses as the part element of strategic management. Also it is lighted the method of competitive analyses providing.

Keywords: competition, competitive analyses, strategy.

Жукевич С.М.

## **КОНКУРЕНТНИЙ АНАЛІЗ В КОНТЕКСТЕ СТРАТЕГІЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ**

В статье рассматривается конкурентоспособность и необходимость ее анализа как составного элемента стратегического анализа. Раскрыты вопросы методики конкурентного анализа.

Ключевые слова: конкурентоздатность, конкурентный анализ, стратегия.

**Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** В умовах ринкового господарювання, коли конкуренція є невід'ємною складовою, довгострокове успішне функціонування підприємства та досягнення ним лідерства на ринку залежать від його конкурентоспроможності. Прискорення процесів глобалізації ринків, вступ України до Світової організації торгівлі дозволили іноземним виробникам вийти на український ринок та ще більше загострити конкурентну боротьбу. В такій ситуації проблема забезпечення

конкурентоспроможності вітчизняних підприємств стає першочерговим завданням, від вирішення якого залежить здатність підприємств працювати та розвиватись в жорстких конкурентних умовах. Відтак, основним напрямком в управлінській діяльності повинен стати конкурентний аналіз підприємства.

**Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.** Значний внесок у розвиток теоретичних, методологічних, загальнометодичних основ конкуренції та конкурентоспроможності зробили такі вітчизняні вчені-економісти, як: О.І. Амоша, Б.В. Буркінський, Н.І. Горбаль, І.З. Должанський, Я.А. Жаліло, Т.О. Загорна, А.П. Наливайко, П.В. Осіпов, Т.І. Ткаченко, Л.С. Шевченко, та зарубіжні: Г.Л. Азоев, І.Н. Герчикова, М. Портер, Р.А. Фатхутдинов, К. Фляйшнер, А.Ю. Юданов.

**Цілі статті.** Проте складна економічна ситуація в країні, відсутність достатнього досвіду конкуренції, невирішеність значної кількості методологічних і прикладних проблем аналізу та оцінки конкурентоспроможності вітчизняних підприємств обумовлюють їх актуальність. Потребують уточнення й подальшого вивчення питання стратегічного управління з метою досягнення конкурентоспроможності підприємств, обґрунтування способів і методів визначення їх конкурентоспроможності, формування системи заходів щодо обмеження негативного впливу чинників зовнішнього середовища. Розв'язання завдань визначення та забезпечення конкурентоспроможності підприємств вимагає на сучасному етапі подальшої розробки механізму стратегічної адаптації підприємств до зовнішнього середовища, розвитку методики аналізу конкурентоспроможності на основі відповідного інформаційного забезпечення.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Конкурентоспроможність є одним з вагомих показників стану підприємства (організації), що визначає позицію господарюючого суб'єкта в ринковому просторі, перспективи його подальшого розвитку, можливість досягнення стратегічних цілей та завдань.

Слід звернути увагу на те, що конкурентоспроможність має відносний характер, що означає наявність переваг у підприємства порівняно з конкурентами у масштабах певного галузевого ринку. Виходячи з економічної природи конкурентоспроможності, її не можна розглядати як щось статичне. Відтак, конкурентоспроможність підприємства – комплексна порівняльна характеристика, яка відображає рівень переважання сукупності показників оцінки можливостей

підприємства, що визначають його успіх на певному ринку за певний проміжок часу стосовно сукупності аналогічних показників підприємств-конкурентів; це потенційна або реалізована здатність економічного суб'єкта до функціонування у релевантному зовнішньому середовищі, яка ґрунтується на конкурентних перевагах і відображає його позицію відносно конкурентів [1].

Конкурентоспроможність підприємства забезпечується досягненням і розвитком конкурентних переваг, що виникають в економічній, технічній, організаційній сферах діяльності підприємства. Тому, ключовим поняттям теорії конкуренції, яке визначає ринкову позицію суб'єкта конкуренції, є його порівняльні (конкурентні) переваги. Конкурентні переваги підприємства – це сукупність власних і набутих активів та їх характеристик діяльності підприємства, використання яких забезпечує йому ексклюзивну компетентність у певній сфері діяльності і переваги над конкурентами [2].

До основних чинників конкурентоспроможності підприємства на сучасному етапі віднесено такі: якість продукції і послуг, рівень техніки й технології, доступ до привабливих джерел фінансового забезпечення, рівень активності інноваційно-інвестиційної діяльності, наявність стратегії підтримки високого рівня конкурентоспроможності, орієнтація у своїй діяльності на ринок і систематичну роботу зі споживачами, наявність конкурентної стратегії щодо безпосередніх конкурентів, рівень кваліфікації персоналу і рівень менеджменту, ринкова інфраструктура, правове поле функціонування підприємства тощо.

Нині підприємства конкурують в більш глобальному, постіндустріальному, заснованому на знаннях й інформації конкурентному навколишньому середовищі, яке змінило більш повільне, побутове, індустріальне конкурентне навколишнє середовище, що існувало кілька десятиліть назад. Ієрархічні, лінійні моделі, що домінували й зараз ще домінують в управлінському мисленні, поступилися місцем новішим, гнучкішим, самоорганізуючим, заснованим на комп'ютерних мережах організаціям.

Аналіз конкурентоспроможності організації (підприємства) слід здійснювати у такій послідовності: визначення кола підприємств-конкурентів, збір інформації про їх діяльність, формування системи оціночних показників, опрацювання інформації та отримання узагальнюючої оцінки стану конкурентоспроможності.

Першим етапом здійснення аналізу конкурентоспроможності підприємства є визначення підприємств-конкурентів. При цьому, слід врахувати, що в силу своєї неоднорідності та відмінності підприємств однієї і тієї ж галузі, важливе значення має уточнення кола конкурентів за рядом подібних характеристик, тобто виділення стратегічних груп конкурентів. Стратегічна група конкурентів – це певна кількість підприємств, які займають близькі позиції на ринку та конкурують між собою на основі одних і тих самих конкурентних переваг і однаковими методами [3, с. 72]. У стратегічному аналізі для групування об'єктів дослідження або їх ознак (характеристик) застосовуються матричні моделі, які є досить зручним інструментом двовимірного групування, а також більш потужні методи багатовимірного статистичного групування як-то дискримінантний і кластерний аналіз. Аналіз стратегічних груп в економічній літературі пропонується здійснювати за допомогою так званих «карт стратегічних груп галузі», поглиблений опис якого міститься у дослідженнях М.Портера [4, розд. 7]. Конкурентні позиції підприємств-суперників оцінюють за допомогою спеціального прийому складання карти стратегічних груп під якою слід розуміти схематичне зображення на двовимірній площині структури галузі у розрізі груп підприємств, що дотримуються однакової чи подібної стратегії за стратегічними показниками.

Другий етап – збір інформації про діяльність підприємств-конкурентів. Джерелом отримання можуть бути форми бухгалтерської, статистичної та податкової звітності; кон'юнктурні огляди регіонального споживчого ринку, виконані відповідними маркетинговими фірмами; матеріали галузевої та спеціальної преси, спеціально замовлені дослідження.

Третій етап – формування системи оціночних показників (критеріїв), визначає якість аналізу та оцінку стану конкурентоспроможності підприємства. Методологічні засади формування показників діагностики стану конкурентоспроможності та критеріїв позиціонування підприємства на зовнішньому ринку обумовлює декомпозицію системи показників конкурентоспроможності підприємства, які поділяються на групи. До першої слід віднести показники, що характеризують стан зовнішнього середовища (цільового зовнішнього ринку): місткість цільового ринку, рівень його концентрації, рівень диверсифікації конкуруючих на ринку фірм, рівень вхідного бар'єра, купівельна спроможність суб'єктів цільового зовнішнього ринку. Друга група – це показники, які

характеризують стан внутрішнього середовища бізнесу підприємства, найважливішими серед яких є: стан та структура активів підприємства, інформаційно-інтелектуальний рівень активів, техніко-технологічний рівень активів, рівень організаційно-управлінської діяльності організації. До наступної групи показників відносять ті, що визначають рівень (глибину) адаптації підприємства до вимог зовнішнього ринку, а саме: загальний обсяг трансграничних операцій підприємства на даному зовнішньому ринку, частка трансграничних операцій підприємства в структурі загального їх обсягу на даному ринку, рентабельність трансграничних операцій, рівень маркетингової діяльності підприємства на ринку.

У сьогоднішньому світі інформаційного переважання збір даних або інформації не є, на нашу думку, ключовою проблемою. Навпроти, вивчення й оцінка інформації за допомогою аналізу - від ключ до знаходження відповідних стратегій. Цей процес вимагає навичок, часу й зусиль. У той час як більшість організацій збирають деякі види конкурентної інформації, напрочуд тільки деякі з них офіційно її аналізують й інтегрують результати у свою бізнес-стратегію. Відтак, наступним етапом є обробка інформації та отримання узагальнюючої оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства. Він є одним із найважливіших і може бути здійснений різноманітними методами.

Діагностичний апарат оцінки конкурентоспроможності підприємства охоплює ряд концептуально значущих методичних підходів. Своєрідний вимірник положення підприємства на ринку було запропоновано І. Ансоффом. Конкурентна позиція підприємства визначається як його конкурентний статус, що обчислюється як рентабельність стратегічних капіталовкладень підприємства, скоригована на ступінь «оптимальності» його стратегії і ступінь відповідності потенціалу підприємства оптимальній стратегії.

Узагальнення методологічних підходів та методів визначення конкурентоспроможності підприємства дозволило констатувати, що вони розроблялися впродовж тривалого періоду і відповідають певному рівню розвитку виробництва, техніки й технології, організації виробництва тощо. Проте, ці підходи та методи є теоретизованими, а тому їхня практична апробація щодо вітчизняних підприємств є обмеженою. Методичні підходи передбачають використання певних методів оцінювання, зокрема – кількісних та якісних. Якісні методи дозволяють у наочній формі здійснити аналіз конкурентних переваг підприємства. Однак, практичне застосування якісних методів

оцінювання передбачає використання кількісних методів.

Існуючі методи оцінки конкурентоспроможності підприємства можна класифікувати за двома ознаками: – за ступенем охоплення аспектів функціонування підприємства;– за формою вираження результату оцінки.

У розвинутих країнах застосовуються різноманітні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства, які носять не описовий, а конкретно-економічний, кількісний характер. Це зумовлено тим, що аналізовані показники є кількісним вираженням різних аспектів діяльності підприємства [3].

Залежно від ступеня охоплення цих аспектів, методи оцінки доцільно класифікувати на спеціальні і комплексні. Спеціальні методи – такі, що орієнтовані на аналіз окремих сторін діяльності підприємства (матричні методи, метод оцінки конкурентоспроможності продукції тощо), комплексні (більшість індексних методів) – на всебічний аналіз.

Найбільш відомі методи визначення конкурентоспроможності підприємств, які використовуються у вітчизняній практиці, водночас, розділено на такі групи: матричні, індексні та графічні.

Для діагностування конкурентоспроможності підприємства доцільно використати концепцію бенчмаркінгу, тобто методу порівняння з базовим зразком, за яким порівнюються характеристики певного об'єкта і еталонного, кращого. Таке порівняння може відбуватись як за кількісно визначеними параметрами: якість продукції, рівень продуктивності праці, обсяг продажу, ринкова частка, так і якісними характеристиками: якість управління, ділова репутація, імідж. Бенчмаркінг конкурентоспроможності проводиться практично безперервно, що вимагає адекватної інформаційної бази та її постійного оновлення. Основною методичною складністю проведення бенчмаркінгу конкурентоспроможності є вибір аналогів підприємств — об'єктів з еталонними параметрами діяльності. Якщо підприємства відрізняються за номенклатурою виробів, технологічними процесами, організацією виробництва та управління, стадією життєвого циклу тощо, подібне зіставлення буде некоректним. У разі наявності суттєвих розбіжностей можна скористатись еталонним об'єктом, що є гіпотетичною компанією, наділеною найкращими якість підприємств галузі. Це своєрідна синтетична модель, створена для порівняння. Фахівці у галузі стратегічного управління звертають увагу на те, що прагнення підприємств копіювати одне одного часто призводить до перекручення суперництва і перетворення його на змагання

ідентичних способів та прийомів, у якому жоден з учасників не в змозі виграти. Застосування синтетичної моделі для порівняння певною мірою дозволяє створити підприємству унікальний набір конкурентних переваг, що забезпечує йому успіх у конкурентній боротьбі [6].

Одним із нескладних методичних підходів, є метод, що передбачає використання зважених рейтингових оцінок на основі експертного аналізу. Треба звернути увагу на те, що він логічно пов'язаний із результатами оцінки внутрішньогалузевого суперництва і SWOT-аналізом.

Заслуговує уваги індикаторний метод оцінки конкурентоспроможності підприємства за економічними й соціальними стандартами, згідно якого різні співвідношення доходів та ресурсів (капіталу, праці, часу) порівнюючи з аналогічними стандартами, які визначаються критеріально-експертним способом, дають можливість проаналізувати конкурентоспроможність підприємства. Така оцінка формується на підставі використання низки показників і стандартів (нормативів, еталонів), за досягнення яких підприємство стає конкурентоспроможним. Існує безліч методів розробки даних стандартів. Серед них переважають експертні (бальні) методи оцінювання успіху [7].

Метод експертних оцінок. Цей метод можна використовувати як один з варіантів оцінки конкурентоспроможності підприємства. Слід зауважити, що цю методику розроблено з урахуванням таких основних моментів: підприємство є малим; підприємство виробляє один вид продукції.

Метод набору конкурентоспроможних елементів. Це синтезований метод визначення конкурентоспроможності підприємства, побудований на тому, що конкурентоспроможність продукції підприємства є її головною складовою. Запропоновані методики визначення конкурентоспроможності підприємства не претендують на бездоганність, але мають певні переваги в практичному використанні, оскільки можуть давати прийнятні (більш-менш точні) результати навіть в обмеженому інформаційному просторі.

**Висновки.** Отже, конкурентоспроможність підприємства, як інтегральна величина стосовно ефективності використання ресурсів, конкурентоспроможності потенціалу, ключових факторів успіху (КФУ), конкурентних переваг, значно впливає на зміст стратегії. До того ж конкурентоспроможність потенціалу формує КФУ (значні сильні сторони) підприємства, які з одного боку впливають на

конкурентоспроможність потенціалу підприємства, а з другого при порівнянні з конкурентом трансформуються у конкурентні переваги. Одночасно із змінами конкурентних переваг може змінюватись ступінь конкурентоспроможності підприємства, що обумовлює і зміну стратегії підприємства. Таким чином, конкурентоспроможність, забезпечуючись його потенціалом і стратегією, визначає відповідну конкурентну позицію підприємства, аналіз яких є одним із пріоритетних, важливих етапів у здійсненні стратегічного аналізу за умов ринкової економіки.

1. Фляйшнер, Крейг С. Стратегический и конкурентный анализ [Текст]: методы и средства конкурентного анализа в бизнесе / К. С. Фляйшнер, Б. Е. Бенсуссан; пер. с англ. Д.П. Коньковой; под общ. ред. д.э.н., проф. И. М. Степнова и к.э.н. Ю.А. Ковальчук. – М.: БИНОМ. Лаб. знаний, 2009. – 541 с.
2. Хрущ Н.А., Ваганова Л.В. Особливості застосування елементів конкурентного аналізу в старатегічному управлінні підприємствами / Вісник Хмельницького національного університету 2009, № 6, Т. 1, Економічні науки. – С.115-118
3. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации. Учебник. – 2 изд., испр. и доп. – М: Изд-во Эксмо, 2005. – 544 с.
4. Портер Майкл Е. Стратегія конкуренції / Пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільський. – К.: Основи, 1998. – 390 с.
5. Экономическая стратегия фирмы / Под ред. А.П. Градова. – СПб.: Специальная литература, 1999. – 589 с.
6. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / Пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 578 с.
7. Ткаченко Н. Методичне забезпечення оцінки конкурентоспроможності товарів // Вісник КДТЕУ. – 1999. – №2. – С. 135-144.