8. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс. 3-е изд. / Ф. Котлер, К. Л. Келлер. – СПб. : Питер, 2007. – 480 с.

9. Павленко А. Ф. Маркетингові стратегії фірми : навч. посіб. / А. Ф. Павленко, А. В. Вовчак. – К. : КНЕУ, 2002. – 245 с.

10. Попов Є. Н. Планування маркетингових досліджень на підприємстві / Є. Н. Попов // Маркетинг. – 2009. – № 1. – С. 37-40.

Стаття надійшла: 20.12.2013 р.
Рецензент: д.е.н., проф. Бабич Д.В.

УДК 338.124
JEL M 100

ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТОК КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ РОБОТИ НА РИНКУ

Буднік М. М., канд. екон. наук, доцент
Криворучко Є.С.
Харківський торговельно-економічний інститут
Київського національного торговельно-економічного університету

Анотація. *Розглянуто метод забезпечення та розробки конкурентних переваг з урахуванням специфіки діяльності та чинників підприємств. Однією зі стратегічних задач забезпечення розвитку економіки України на сучасному етапі є підвищення конкурентоспроможності підприємств. Важливий фактор вирішення даної задачі – створення ефективної системи управління на підприємствах, яка б забезпечувала їм стійкі конкурентні переваги на ринку.*

Метою даної статті є визначення чинників, які дозволили забезпечити високу результативність формування та методичне забезпечення управління конкурентними перевагами підприємства. Предметом дослідження є управління конкурентними перевагами підприємства.

Дослідження проводилося шляхом аналізу фундаментальних положень економічної теорії, наукових праць вітчизняних і закордонних вчених-економістів, які стосуються проблем формування та розвитку конкурентних переваг підприємства.

Розроблено адаптовану модель формування конкурентних переваг та їх розподілу відповідно до позиції підприємства на конкурентній карті ринку, яка дозволить підприємствам торгівлі більш точно визначати фактори конкурентних переваг, які необхідно розвивати на даному етапі життєвого циклу підприємства. Фактори конкурентних переваг визначаються на основі адаптованої моделі М. Портера та розрахунку коефіцієнта Кендалла. Фактори з найбільшою узгодженістю прив'язуються до позиції підприємства, яка визначається за допомогою побудови конкурентної карти ринку. Результатом є пропозиції щодо формування та розвитку конкурентних переваг сучасного підприємства відповідно до його позиції на конкурентній карті ринку. Наукова новизна одержаних результатів полягає в розвитку теоретичних положень та розробці практичних рекомендацій щодо формування стратегії досягнення конкурентних переваг підприємств торгівлі.

Ключові слова: *конкурентоспроможність, конкурентні переваги, фактори конкурентних переваг, управління конкурентними перевагами, конкурентна карта ринку.*

Постановка проблеми. Необхідність стабілізації й розвитку торгівельних підприємств, насиченість ринку вітчизняними та імпортними товарами, а також підвищення вимог споживача посилюють конкуренцію на ринку. Це зумовлює потребу у формуванні і реалізації адекватної стратегії, спрямованої на досягнення стійких конкурентних переваг, які стають невід'ємною умовою розвитку підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Найбільш помітний вклад в сучасну теорію конкуренції та дослідження понять, пов'язаних з конкурентоспроможністю, зробив М. Портер [1]. Аналіз конкуренції та конкурентоспроможності підприємства також проводили в своїх працях такі іноземні та вітчизняні вчені, як Ж.-Ж. Ламбен, М. Мескон, Р. А. Фатхутдинов, Г. П. Азоев, Л. В. Балабанова, А. В. Войчак, Р. В. Камишніков, І. З. Должанський, О. Ю. Іванова, Г. В. Михайлик [2-10].

Невирішені складові загальної проблеми. Деякі важливі теоретико-методологічні та прикладні аспекти управління конкурентними перевагами підприємств ще не дістали належного висвітлення. Потребують подальших досліджень питання відпрацювання

процедур впровадження технології та інструментарію управління конкурентними перевагами тощо.

Формулювання цілей статті. Метою даної статті є визначення чинників, які дозволять забезпечити високу результативність формування та методичне забезпечення управління конкурентними перевагами підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Основою забезпечення стійкого конкурентного становища економічних суб'єктів є формування ними конкурентних переваг. Вивчення безпосереднього оточення підприємства направлено на аналіз стану тих складових зовнішнього середовища, з якими підприємство знаходиться в тісній взаємодії. При вивченні середовища прямого впливу використовують модель «галузевої структури». Методологічна база для аналізу галузевої структури вперше була запропонована М. Портером. Основою даної моделі є твердження про те, що прибутковість галузі визначається не зовнішнім виглядом виробленої продукції, не рівнем використовуваної технології, а структурою галузі. На основі даної моделі було складено модель конкурентних переваг, до якої входять шість факторів, а саме:

1. Частка ринку: завоювання більшої частки ринку, зміна асортименту продукції, можливість втрати позицій на ринку, зміна балансу між попитом і пропозицією, посилення інтенсивності конкуренції, перерозподіл цільових ринків.

2. Товарообіг: зміна товарообігу підприємства, зміна прибутку підприємства, зміна асортименту продукції, зміна цінової політики підприємства, дисбаланс між попитом і пропозицією, погроза втрати існуючої позиції на ринку.

3. Зв'язки з постачальниками: Зниження (підвищення) цін на товари, зміна умов доставки товарів, зміна швидкості доставки, ріст конкуренції на ринку, швидка зміна цін на товари, розширення асортименту товарів.

4. Технологія обслуговування: постійне підвищення якості обслуговування, зміна асортименту продукції, надання нових послуг, варіювання ціни на продукцію підприємства, збільшення аудиторії покупців, орієнтація на клієнта.

5. Кадрова політика: збільшення вимог до працівників, постійне підвищення кваліфікації, покращення організаційної культури, надання пільг, заохочування робітників, планування продажів.

6. Маркетингова діяльність: просування підприємства на ринок, збільшення витрат на рекламу, проведення акцій та надання знижок, підтримка зворотного зв'язку з покупцями, збір необхідної інформації про ринок, зміна іміджу (репутації) підприємства.

Далі ранжуємо, перераховані вище чинники конкурентних переваг, за допомогою методу рангової кореляції. Для цього формуємо анкету опитування експертів для кожної групи чинників (табл. 1).

Таблиця 1– Обробка результатів опитування експертів

Чинники	Експерти										$\sum_{j=1}^{n} X_{jn}$	$\sum_{j=1}^{n} X_{jn} - a$	$(\sum_{j=1}^{n} X_{jn} - a)^2$
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
А	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1.													
…													
n													

При ранжуванні використовується принцип: ранг 1 присвоюється тому чиннику, що, на думку експерта, має найбільший вплив на досліджуваний об'єкт. Ступінь зв'язку між декількома ранжировками (оцінками, виставленими опитаними експертами) оцінюється коефіцієнтом конкордації, або коефіцієнтом згоди. Коефіцієнт конкордації визначає узгодженість експертів при ранжуванніn об'єктів по ступеню володіння деякою властивістю X.

Існує n об'єктів 1, 2, …, i, …, n, у різному ступені маючих властивість X, і m експертів ранжують ці об'єкти за властивістю X. Сумарна ранжировка буде мати вигляд:

$$\sum_{j=1}^{m} X_{j1}, \sum_{j=1}^{m} X_{j2}, \dots, \sum_{j=1}^{m} X_{jn}. \quad (1)$$

Цей метод формалізації апріорної інформації звичайно застосовується, коли кількість об'єктів, що ранжуються, невелика (n ≤15). Середній ранг у цьому ряду складе:

$$a = \frac{1}{2} m \times (n+1).$$, (2)

Сума квадратів різниць між членами сумарної ранжировки і членами ряду, складеного із середніх значень дорівнює:

$$S = \sum_{j=1}^{m} \left\{ \sum_{i=1}^{n} X_{ij} - \frac{1}{2} m\,(n+1) \right\}^2 .$$, (3)

Розмір S досягає максимуму, коли всі експерти дають одинакові ранжировки. Якщо визначити узгодженість експертів як відношення реальної суми квадрантів різниць S до максимально можливої суми $S_{макс}$, утворюється вираження для коефіцієнта конкордації, запропоноване Кендаллом:

$$W = \frac{S}{S_{макс}} = \frac{12S}{m^2 (n^3 - n)}$$ (4)

Розмір W змінюється від 0 до 1. W = 1 означає, що всі експерти дали однакові ранжировки; W = 0 означає, що зв'язок між ранжировками, даними m експертами, відсутній.

Для оцінки значимості коефіцієнта конкордації використовується $\chi^2 - розподіл$ із числом ступенів свободи $\varphi = n-1$. При n< 10 розподіл розміру $m(n-1)W$ відрізняється від $\chi^2 - розподілу$, тому в такому випадку припадає користуватися спеціальними таблицями. Перевірка значимості зводиться до перевірки статистичної гіпотези про рівність коефіцієнта конкордації нулю.

При заданому рівні значимості α ця гіпотеза відхиляється, коли

$$m(n-1)W \geq \chi^2_{кр}$$, (5)

де $\chi^2_{кр}$ - критичне значення $\chi^2 - розподілу$ при числі ступенів свободи $\varphi = n-1$. У цьому випадку конкордація вважається значимою. При $\varphi = n-1 > 30$ для перевірки значимості використовують нормальний розподіл.

У результаті зроблених обчислень чинники ранжуються в зворотному порядку; тобто найбільший вплив робить чинник із найменшим значенням сумарного рангу $\sum_{j=1}^{n} X_{jn}$.

Аналогічно проранжувати значення сумарних рангів чинників, що одержав перший рейтинг у кожній групі і зробити висновок про вплив на діяльність організації на ринку факторів конкурентних переваг відповідно до адаптованої моделі Майкла Портера.

Для того щоб детальніше оцінити причини й умови виникнення конкурентних переваг, необхідно по групі позитивних факторів зростання ринкових часток провести порівняльний аналіз комплексу маркетингових коштів, що використовуються на ринку. Завершенням технології пошуку є побудова конкурентної карти ринку.

Для подальшого визначення положення досліджуваного підприємства на конкурентному ринку визначають конкурентну стратегію підприємства через побудову конкурентної карти ринку методом «З-σ».

Для цього проводять розрахунки ринкові частки підприємства і його найбільших конкурентів по роках за наступною формулою:

$$Д_{\text{п}} = \frac{Q_i}{\sum Q_i}$$, (6)

де $Q_{\text{і}}$ - обсяг послуг і-го підприємства.

Далі визначаємо темпи приросту ринкової частки кожного підприємства за формулою:

$$T_{\text{пр}} = \frac{Д_{t\,n+1}}{Д_{tn}} \times 100\% - 100\%$$, (7)

Наступним етапом є визначення середнього темпу приросту ринку та середнє арифметичне значення ринкових часток ($Д_{ср}$) за формулами:

$$\overline{T_{пр}} = \frac{\sum Q_{i\,tn+1}}{\sum Q_{itn}} \times 100\% - 100\% \quad , \tag{8}$$

$$Д_{ср} = \frac{1}{n} \quad , \tag{9}$$

де n – кількість підприємств, що діють на ринку.

Серед усіх значень ринкових часток виділяють значення $Д_i > Д_{ср}$ і $Д_i < Дср$. У межах діапазону розраховують середні значення ринкових часток.

$$Д_{ср1} = \left(\frac{1}{к}\right) \times \sum Д_s \quad , s = 1, ..., к, \tag{10}$$

$$Д_{ср2} = \left(\frac{1}{(n-к)}\right) \times \sum Д_t \quad , t = 1, ..., n – к, \tag{11}$$

де $Д_{ср1}$, $Д_{ср2}$– середнє арифметичне значення ринкової частки підприємств, для яких, відповідно, $Д_i < Д_{ср}$ і $Д_i \geq Д_{ср}$;

$Д_s$, $Д_t$– ринкові частки підприємства, для яких, відповідно, $Д_i < Д_{срі}$, $Д_i \geq Д_{ср}$;

к – кількість підприємств, для яких $Д_i < Д_{ср}$.

Визначають мінімальне ($Д_{min}$) і максимальне ($Д_{max}$) значення ринкової частки:

$$Д_{\min} = \min\{Д_i\}, \quad Д_{\max} = \max\{Д_i\}, \; i = 1, ..., n$$

Середньоквадратичне відхилення ринкової частки підприємств (σ_1, σ_2) для яких $Д_i < Д_{ср}$ і $Д_i \geq Д_{ср}$ розраховується по відповідних секторах, використовуючи формули:

$$\sigma_1 = \sqrt{\frac{1}{к} \times \sum \left(Д_s - Д_{ср1}\right)^2} \quad , s = 1, ..., к, \tag{12}$$

$$\sigma_2 = \sqrt{\frac{1}{n - к} \times \sum \left(Д_t - Д_{ср2}\right)^2} \quad , t=1, ..., n – k, \tag{13}$$

Далі визначаємо числові параметри шкали конкурентної карти ринку за ринковою часткою (рис. 1).

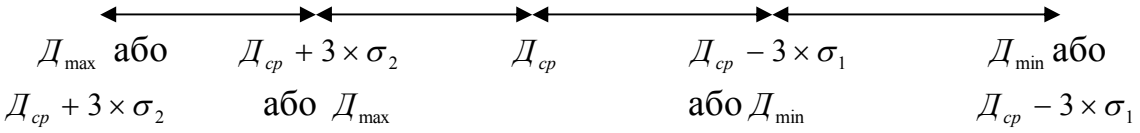

Рисунок 1– Шкала матриці конкурентної карти «ринкова частка»

Далі розраховуємо середньоквадратичне відхилення темпу приросту ринкової частки за формулою:

$$\delta = \sqrt{\frac{1}{n} \times \sum \left(T_{npi} - \overline{T_{np}}\right)^2} \quad , i=1, ..., n, \tag{14}$$

Визначаємо числові параметри шкали конкурентної карти за темпами приросту ринкової частки (рис. 2).

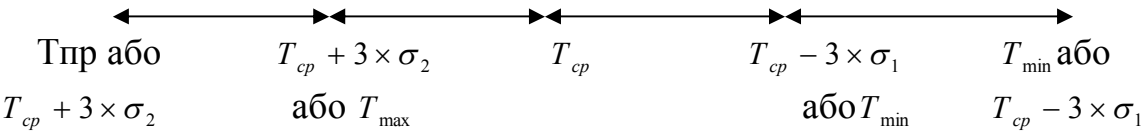

Рисунок 2 – Шкала матриці конкурентної карти ринку «темп приросту ринкової частки»

За результатами розрахунків складається матриця конкурентної карти ринку, заснована на перехресній класифікації розміру та динаміки ринкової частки підприємств. Підприємства розміщують на конкурентній карті відповідно до значення ринко-

вих часток та темпів їх приросту. Вона дозволяє виділити 16 типових позицій, що відрізняються ступенем використання конкурентних переваг.

Найкращий статус мають підприємства, що займають типове положення «1» (лідери ринку з позицією, що швидко покращується). Найгірший статус мають підприємства, що займають положення «16» аутсайдери ринку з позицією, що швидко погіршується (табл. 2).

Таблиця 2– Конкурентна карта ринку

Параметриконкурентної карти ринку			Частка ринку			
			Лідер	Переслідувач	Новачок	Аутсайдер
			Числові значення шкали матриці			
Темп приросту ринкової частки	Підприємство з конкурентною позицією, що швидко поліпшується	Числові значення шкали матриці	1	5	9	13
	Підприємство з конкурентною позицією, що поліпшується		2	6	10	14
	Підприємство з конкурентною позицією, що погіршується		3	7	11	15
	Підприємство з конкурентною позицією, що швидко погіршується		4	8	12	16

Далі робиться висновок щодо статусу кожного з досліджуваних підприємств та пропонуються заходи, що дозволять покращити позиції окремого підприємства. Вони засновуються на найбільш узгоджених експертами факторах конкурентних переваг.

Оцінка положення підприємства на конкурентній карті ринку дає можливість визначити особливості розвитку конкурентної ситуації, виділити найближчих конкурентів і встановити відносну позицію фірми серед них, систематизувати конкурентні переваги, які необхідно розвинути для покращення конкурентної позиції фірми.

Висновок. Таким чином, розроблена методика виявлення та оцінки конкурентних переваг, яка поєднує адаптовану модель Портера та побудову конкурентної карти ринку методом «3-σ». Завдяки даній методиці для конкретної позиції на конкурентній карті ринку ми маємо комбінацію з факторів конкурентних переваг, які необхідно розвивати за даних обставин для досліджуваного підприємства.

Література:

1. **Портер М. Е.** Конкурентная стратегия : Методика анализа отраслей и конкурентов / М. Е. Портер; пер. с англ. И. Минервина – 2-е изд. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. – 452 с.
2. **Ламбен Жан-Жак.** Менеджмент, ориентированный на рынок [Пер. с англ. под ред. В. В. Колганова] / Жан-Жак. Ламбен – СПб. : Питер. – 2005. – 800 с.
3. **Мескон М.** Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – К.: Вильямс, 2009. – 672 с.
4. **Фатхутдинов Р. А.** Управление конкурентоспособностью организации / Р. А. Фатхутдинов. – [2-е изд., испр. и доп.]. – М. : 2005. – 544 с.
5. **Азоев Г. П.** Конкуренция : анализ, стратегия и практика : монографія. / Г. П. Азоев – М. : Центр экономики и маркетинга. – 2009 – 31 с.
6. **Балабанова Л.** В. SWOT-аналіз – основа формування маркетингових стратегій [Навч. посіб]./ Л. В. Балабанова – К, 2006. – 301с.
7. **Войчак А. В.** Конкурентні переваги підприємства : сутність і класифікація / А. В. Войчак, Р. В. Камишніков // Маркетинг в Україні. – 2005. – № 2 (30). – С. 50–53.
8. **Должанський І. З.** Конкурентоспроможність підприємства : навч. посібн. / І. З. Должанський, Т. О. Загорна. – К. : Центр навч. літ-ри, 2006. – 384 с.
9. **Іванова О. Ю.** Оцінка та формування конкурентних переваг промислових підприємств: дис.канд. екон. Наук : 08.06.01 / О. Ю. Іванова. – Х., 2006. – 264с.
10. **Михайлик Г. В.** Конкурентні переваги та шляхи їх формування на машинобудівних підприємствах України / Г. В. Михайлик // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 11 . – С. 130-136.

Стаття надійшла: 20.12.2013 р.

Рецензент: д.е.н., проф. Горєлов Д.О.