

В. В. Швед, С. Л. Яблочніков*Вінницький фінансово-економічний університет***КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА ТА ОСОБЛИВОСТІ ЇЇ ВИЗНАЧЕННЯ В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

Досліджено поняття конкурентоспроможності підприємства, а також методи розрахунку конкурентоспроможності в сучасних умовах ринкової економіки. Розкрито основні проблеми, що потребують першочергового розв'язання в перспективі.

Ключові слова: конкуренція, конкурентоспроможність, конкурентна політика, стратегічне управління.

Исследовано понятие конкурентоспособности предприятия, а также основные методы расчета конкурентоспособности в современных условиях рыночной экономики. Раскрыты основные проблемы, требующие первоочередного решения в перспективе.

Ключевые слова: конкуренция, конкурентоспособность, конкурентная политика, стратегическое управление.

The article examined the concept of the competitiveness of enterprises and the basic methods of calculating the competitiveness in the modern market economy. On the key issues that need priority solutions in the future.

Key words: competition, competition policy, strategic management.

Особливе місце в діяльності підприємства належить визначенню його конкурентоспроможності. Оскільки на даний момент досить вагомою є конкурентна боротьба на ринках нашої держави, кожне підприємство-товаровиробник намагається спрямувати свої зусилля на захоплення якомога більшої частки ринку та залучити більшу кількість потенційних споживачів. У сучасній конкурентній боротьбі, за всієї її гостроти та динамізму, виграє той, хто аналізує свої конкурентні позиції та змагається за них. Щоб вижити у цій боротьбі, кожне підприємство має поставити перед собою завдання підвищення рівня конкурентоспроможності не лише своєї продукції, а й підприємства в цілому. Тому тема нашої статті є досить актуальною в наш час.

Проблема визначення конкурентоспроможності в сучасному світі має універсальний характер. Від того, як вона вирішується, залежить багато в економічному та соціальному житті будь-якої країни, майже кожного споживача. Її намагалися вирішити і українські, і зарубіжні вчені. Дослідження конкурентоспроможності пов'язане з такими іменами, як Р. А. Фатхутдінов, Р. Б. Ноздрева, Л. Г. Цийченко, В. Г. Герасимчук, Д. І. Баркан, В. Є. Хруцний, В. М. Власова, П. Г. Перерва та ін. Одні автори вважають, що конкурентоспроможність можна кількісно виміряти, інші дотримуються зовсім протилежної точки зору: конкурентоспроможність неможливо визначити за допомогою якогось показника.

Мета статті – обґрунтувати важливість теми, подати різні методи, етапи, способи вивчення конкурентної політики підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та розвитку самого підприємства.

У теорії стратегічного управління найчастіше конкурентоспроможність розглядається в двох аспектах.

1. Конкурентоспроможність товару (продукції), тобто ступінь його відповідності на певний момент вимогам цільових груп споживачів або обраного ринку за найважливішими характеристиками: технічними, економічними, екологічними тощо.

Під конкурентоспроможністю товару розуміють поєднання його споживчих властивостей, що забезпечують йому успіх на ринку у порівнянні з аналогічними товарами інших компаній.

Конкурентоспроможність товару визначається такими основними факторами: ціною, якістю, рівнем післяпродажного обслуговування, ефективністю реклами, системного збуту, термінами та технологією виробництва, обсягом продажів [1, с. 200].

2. Конкурентоспроможність організації – це рівень його компетенції відносно інших підприємств-конкурентів у нагромадженні та використанні виробничого потенціалу певної спрямованості, а також його окремих складових: технології, ресурсів, менеджменту (особливо стратегічного поточного планування), навичок і знань персоналу та ін., що знаходить вираження в таких підсумкових показниках, як якість продукції, прибутковість, продуктивність тощо.

Конкурентоспроможність підприємства – це можливість використовувати свої сильні сторони і концентрувати свої зусилля в тій сфері виробництва товарів чи послуг, де вона може зайняти наступальну позицію на внутрішньому та зовнішньому ринках. До основних факторів, які визначають конкурентоспроможність підприємства, відносять: стратегію фірми, наявність матеріальних, трудових та фінансових ресурсів, інноваційний потенціал, частку ринку, ефективність менеджменту.

Між поняттями «конкурентоспроможність товару» та «конкурентоспроможність підприємства» існує взаємозалежність. Зрозуміло, що фірма не може бути конкурентоспроможною, якщо її товар не має збуту. Однак конкурентоспроможність товару не є вирішальним фактором для оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства. У ряді випадків конкурентоспроможність товару може бути забезпечена за рахунок його реалізації за демпінговими цінами, які не компенсують витрат на його виробництво та збут, що зрештою може призвести до банкрутства виробника. Реалізація товару з низьким рівнем конкурентоспроможності знижує конкурентну стійкість виробника, який несе додаткові витрати, пов'язані з необхідністю стимулювання збуту, складування, зберігання товару, збільшення термінів користування кредитами, а іноді і прямі витрати від уцінки товару, що не користується попитом [2, с. 256].

Формування конкурентної політики підприємств сприяє створенню розвинутого ринку, що включає до себе сферу виробництва й товарообміну. Завдяки активному інтересу до проблеми утворення і збереження конкурентних переваг як однієї із складових конкурентної політики підприємств – суб'єктів господарювання, що виникла внаслідок розвитку ринкових відносин, з'явилась велика кількість розробок, спрямованих на вирішення цієї проблеми.

Головне завдання у визначенні ефективної конкурентної політики – оцінка ступеня достатності розвитку стратегічного потенціалу підприємства та умов зовнішнього маркетингового середовища для підтримки на високому рівні конкурентного потенціалу підприємства. Для цього мають бути виконані такі дії: по кожному елементу стратегічного потенціалу повинні бути визначені ресурси, які можуть забезпечити досягнення мети фірми в тій або іншій фазі (етапі) життєвого циклу конкурентного потенціалу підприємства. Порівнюючи значення фактичних і необхідних параметрів ресурсів, визначають показники відповідності фактичних параметрів потрібним по кожному елементу стратегічного потенціалу, які зводять в узагальнювальну оцінку з урахуванням значущості кожного елемента.

Складність полягає в тому, що умови зовнішнього середовища характеризуються високою динамічністю. Оскільки швидкість, з якою відбуваються зміни, практично непередбачувана, залишається лише постійно відстежувати ці зміни, прогнозувати можливість і чекати моментів їх появи. На основі обробки одержаної інформації експертним шляхом визначають, наскільки сприятливі зовніш-

ні умови для досягнення фірмою максимального значення рівня конкурентоспроможності підприємства на тому або іншому етапі його ЖЦ [3, с. 29].

Однією із бажаних умов для формування високого рівня конкурентоспроможності підприємства та відповідних бажань покупців є додаткові послуги, пов'язані із специфікою реалізовуваних товарів. Формування системи таких послуг супроводжується процесом покупки товарів, а також процесом післяпродажного обслуговування споживачів, забезпечує задоволення їхнього попиту на послуги.

У зв'язку з динамічністю переваги деякі дослідники, наприклад, А. Градов, використовують поняття «життєвий цикл конкурентної переваги». Окремі етапи життєвого циклу конкурентної переваги – становлення, прискорення зростання, обмеження зростання, зрілість, спад – пов'язуються із рівнем використання ресурсного потенціалу підприємства та ефективністю його конкурентної стратегії.

Конкурентоспроможність окремого підприємства на певному сегменті регіонального ринку виступає як узагальнююча оцінка його конкурентних переваг у питаннях формування ресурсного потенціалу, якості задоволення споживчого попиту та досягнення завдяки цьому ефективності функціонування господарчої системи, яка має місце на момент чи протягом періоду оцінювання [3, с. 40].

Конкурентоспроможність підприємства показує відмінності даного підприємства від його конкурентів за ступенем задоволення своєю продукцією потреб покупців, а також за ефективністю виробничо-господарської діяльності. Одним із інструментів визначення конкурентоспроможності підприємства є концепція ланцюжків цінностей. Використання даного інструмента необхідне, але цього явно недостатньо. Потрібна ще глибока оцінка конкурентної сили й конкурентної позиції фірми. Перелік показників сильних і слабких сторін у конкурентній позиції фірми запропонований у роботі А. А. Томпсона і А. Дж. Стрікленда.

Ознаки конкурентної сили [4, с. 111]:

- велика частка на ринку;
- зростаюча кількість споживачів і поліпшення ставлення споживачів до підприємства та його продукції;
- підприємство сприймає тенденції на ринку краще, ніж його конкуренти;
- підприємство входить до стратегічної групи з найбільш успішним становищем на ринку;
- підприємство концентрується на найбільш швидкозростаючих сегментах ринку;
- суттєво диференційовані товари;
- більш низькі витрати;
- рівень прибутку вищий, ніж у середньому на ринку;
- підприємство має технологічну та інноваційну перевагу;
- творчий, готовий до змін менеджмент;
- підприємство готове скористатися сприятливою ситуацією.

Ознаки конкурентної слабкості:

- підприємство зіткнулося з конкурентними недоліками;
- конкуренти захоплюють його частку на ринку;
- зростання доходів нижче, ніж у середньому по ринку;
- недостатність фінансових ресурсів;
- репутація підприємства у споживачів погіршується;
- підприємство входить до стратегічної групи зі станом, що погіршується на ринку;
- положення підприємства слабке в найбільш перспективних галузях;
- високі витрати;
- підприємство занадто мале, щоб впливати на ринок;
- підприємство не в змозі протистояти загрозі поглинання;
- низька якість товарів.

Систематична оцінка конкурентної позиції підприємства порівняно з основними конкурентами – важливий етап в аналізі стану підприємства. Міцність конкурентної позиції підприємства оцінюється не тільки за витратами, але й за такими важливими щодо конкуренції показниками, як якість товару, фінансова стійкість, технологічні можливості та ін., по відношенню до основних конкурентів.

Спробуємо розглянути можливі переваги підприємства виходячи з його частки ринку. Індикатором потенційних переваг підприємства вважатимемо частку ринку, яка йому належить. Значення частки ринку розраховують за такими формулами [5, с. 69]:

$$Ch = Ki / \sum Ki;$$

$$Ch = Ki * Ci / \sum Ki * Ci \text{ або } Ch = Pi / \sum Pi, \quad (1)$$

де Ch (Ch) – частка ринку i -го підприємства, розрахована за кількістю (загальною вартістю) реалізованої продукції;

Ki і Ci – відповідно кількість і ціна продукції, реалізованої i -м підприємством;

Pi – обсяг продажу i -го підприємства;

n – кількість підприємств, які функціонують на цьому ринку.

На нашу думку, частку ринку підприємства доцільніше розраховувати за загальною вартістю реалізованої продукції, оскільки підприємства, що працюють на одному сегменті ринку, установлюють власну ціну на продукцію, яку вони виготовляють. Важливо пам'ятати, що вимірювання частки ринку нерідко пов'язане із вирішенням різних проблем, наприклад проблеми інформаційного забезпечення.

На стадії проектування (інноваційного, інвестиційного, стратегічного планування тощо) інтегральну оцінку конкурентних переваг, наприклад товару, можна визначити за формулою [6, с. 22]:

$$Jm = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m \alpha_i \Pi_i \times \beta_{ij} \Phi_{ij}, \quad (2)$$

$$i = 1, j = 1$$

де Jm – інтегральний показник конкурентних переваг певного товару;

$i = 1, 2, \dots, n$ – номер конкурентної переваги певного товару;

$j = 1, 2, \dots, m$ – номер фактора i -ї конкурентної переваги товару;

α_i – вага i -ї конкурентної переваги, $\sum \alpha_i = 1$;

β_{ij} – вага j -го фактора i -ї конкурентної переваги, $\sum \beta_{ij} = 1$;

Π_i – відносне чи нормативне значення i -ї конкурентної переваги;

Φ_{ij} – відносне чи нормативне значення j -го фактора i -ї конкурентної переваги.

Інтегральний показник конкурентних переваг товару може також характеризувати його потенційну конкурентоспроможність.

Вважаємо, що використання інтегральної оцінки конкурентних переваг певного товару дає змогу більш об'єктивно оцінити переваги, які має товар у порівнянні з аналогічними товарами, що продаються на ринку, та дозволяє проаналізувати фактори, що впливають на формування цих переваг.

Правда, не всі конкурентні переваги і фактори, що їх визначають, можна кількісно оцінити. У таких випадках застосовуються експертні методи оцінки як факторів і переваг, так і їхньої ваги.

При діагностиці і стратегічному аналізі агрегованих та диверсифікованих підприємств використовують зазвичай так звані матричні методи («портфельні» методи). Ці методи, по суті, є простою формою оцінки різноманітних сфер (видів) діяльності підприємства.

Матричні методи використовують у двох випадках:

1) при діагностиці становища даного підприємства на ринку відносно його конкурентів;

2) при діагностиці асортиментної структури продукції підприємства відносно ситуації на ринку.

Взагалі існує велика кількість методів аналізу конкурентних переваг, а саме: модель Бостонської консультативної групи (БКГ); модель М. Портера; метод «Мак-Кінзі»; модель Shell/DPM; метод LOTS; метод PIMS; ситуаційний аналіз (SWOT-аналіз); метод експертного оцінювання; модель Хофера – Шенделя; фінансово-економічний метод; метод картування стратегічних груп.

Наведені методи оцінки конкурентних переваг підприємства на цільовому ринку доречно умовно розділити на три групи залежно від показників і змінних, використовуваних при аналізі:

1) методи, що характеризують ринкові позиції підприємства: модель БКГ, модель М. Портера, метод «Мак-Кінзі», модель Shell/DPM, метод PIMS, модель Хофера – Шенделя;

2) методи, що характеризують рівень менеджменту підприємства: метод LOTS, метод GAP, ситуаційний аналіз, метод експертного оцінювання, метод картування стратегічних груп;

3) методи, що характеризують фінансово-економічну діяльність підприємства: фінансово-економічний метод, метод маргінального аналізу.

Запропоновані оцінки можуть бути проранжовані для визначення конкурентних позицій підприємства.

Висновки. Отже, управління конкурентною політикою – це важлива складова в системі управління підприємством, оскільки вона дає можливість вдало сформулювати загальну стратегію та передбачити й прорахувати перспективні напрями розвитку підприємства.

Основа конкурентної політики становить конкурентна стратегія, яка описується як оборонні чи наступальні дії, спрямовані на створення стійкого становища в галузі з метою успішного подолання п'яти чинників конкуренції і, отже, гарантування максимальної віддачі від капіталовкладень. Для досягнення цієї мети необхідно вдосконалювати конкурентну політику підприємства шляхом орієнтації на такі загальні стратегічні напрями:

- найменші сукупні витрати;
- диференціація;
- зосередження.

Бібліографічні посилання

1. Балабанова Л. В. Маркетинг : підруч. / Л. В. Балабанова ; 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : Знання-прес, 2006. – 640 с.
2. Должанський І. З. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. / І. З. Должанський. – К. : Центр навчальної літератури, 2008. – 384 с.
3. Голубков Е. П. Изучение конкурентов и завоевание преимуществ в конкурентной борьбе / Е. П. Голубков // Маркетинг в России и за рубежом. – 2009. – № 32. – С. 27–43.
4. Долинская В. Г. Маркетинг и конкурентоспособность промышленной продукции / В. Г. Долинская, И. А. Соловьев. – М. : Изд-во стандартов, 2007. – 128 с.
5. Мартиненко М. М. Стратегічний менеджмент : підруч. / М. М. Мартиненко, І. А. Ігнатієва. – К. : Каравела, 2008. – 320 с.
6. Фатхутдинов Р. А. Менеджмент конкурентоспособности товара / Р. А. Фатхутдинов. – М. : Бизнес-школа, 2005. – 64 с.

Надійшла до редколегії 11.12.2012 р.