





КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ

- 1. Сутність конкуренції та її види.**
- 2. Конкурентоспроможність товару та методи її вимірювання.**
- 3. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства.**
- 4. Характеристика конкурентних переваг і методи її оцінки.**
- 5. Конкурентний статус підприємства.**
- 6. Оцінка конкурентної позиції підприємства.**



Конкуренція є однією з найбільш яскравих рис бізнесу, двигуном економічного прогресу, механізмом саморегуляції ринкової економіки. Етимологічно слово «конкуренція» походить від латинського «concurrentia» - зіткнення, «змагання». Сьогодні немає загальноприйнятого визначення поняття «конкуренція». В економічній літературі, присвяченій цій проблемі, присутні три підходи до визначення конкуренції:



Конкуренція як економічна категорія - це боротьба між підприємцями за найбільш ефективні умови й результати вкладення ресурсів у процесі виробництва й збуту товарів. Конкуренцію можна розглядати на різних рівнях. Між собою конкурують товари -. за покупця, підприємства - за частку ринку і, відповідно, за свої прибутки. Конкурують між собою і галузі - за ринок, держзамовлення, інвестиції, а також країни. Між усіма цими рівнями існує тісна внутрішня і зовнішня залежність. У теорії стратегії для того, щоб визначити економічний зміст поняття «конкуренція», часто виділяють три підходи до його розуміння:

поведінковий - боротьба за рідкі економічні блага й, зрозуміло, за гроші споживача, на які їх можна придбати;

функціональний - суперництво застарілого з інноваціями;

структурний - аналіз структури ринку для визначення ступеня волі продавця й покупця на ринку й способу виходу на нього.

Класифікація конкуренції за основами ознаками

Основні ознаки 1	Вид 2	Основні риси 3
За масштабом розвитку	Індивідуальна	Учасник ринкових відносин прагне вибрати найкращі умови купівлі-продажу товарів і послуг
	Місцева	Конкурентна боротьба між учасниками ринкових відносин на обмеженій території
	Галузева	Конкурентна боротьба в одній з галузей ринку
	Міжгалузєва	Суперництво представників різних галузей ринку за залучення на свою сторону покупців
	Національна	Суперництво вітчизняних продавців і покупців усередині певної країни
	Міжнародна	Боротьба підприємств, господарських об'єднань і держав різних країн на світовому ринку
За формою	Пряма	Конкурентна боротьба йде усередині категорії одного продукту або торговельної марки
	Непряма	Конкурентна боротьба розвертається між продуктами різних категорій, але діючих як альтернативні при купівельному виборі
За способами й характером задоволення споживчого попиту	Функціональна	Конкуренція між різними товарами (виробниками), що задовольняють одну певну людську потребу, тобто виконують одну загальну функцію
	Видова	Конкуренція розгортається між товарами (виробниками) одного виду, призначеними для задоволення однієї й тієї ж потреби, але відрізняються один від одного за яким-небудь істотним важливим параметром
	Предметна	Конкуренція виникає між ідентичними товарами (виробниками), що відрізняються якістю виготовлення або навіть однаковими по якості
За характером розвитку	Вільна	Наявність на ринку безлічі незалежних товаровласників; необмежений доступ на ринок всіх бажаючих; відсутність контролю за ринковими цінами
	Регульована	Втручання держави, як гаранта економічних прав і обов'язків, у процеси, що протікають в економіці з метою створення умов для розвитку ринкових суб'єктів і регулювання їх діяльності

За методами введення конкуренції	Цінова	Вид конкурентної боротьби за допомогою штучної зміни цін на товари з метою витиснення й знищення конкурента й завоювання монопольного положення на ринку
	Нецінова	Конкуренція, що заснована на продажі товарів високої якості й надійності, яка досягається за допомогою технічної переваги, використанні будь-яких законних засобів, крім зниження цін, з метою одержання нових споживачів
Залежно від моделі ринку	Досконала	Велика кількість компаній, що реалізують стандартну продукцію; контроль над ціною відсутній; абсолютно еластичний попит; нецінові методи конкуренції не практикуються; відсутні перешкоди для організації бізнесу
	Монополістична	Велика кількість компаній, що реалізують диференційовану продукцію; вузький діапазон контролю цін; еластичний попит; використовуються нецінові методи конкуренції; вхідний бар'єр у галузь незначний
	Олігополістична	Невелика кількість компаній; діапазон контролю цін залежить від рівня погодженості їх дій; переважно нецінова конкуренція; наявність істотних перешкод для організації бізнесу
	Чиста монополія	Одна компанія, яка випускає унікальну продукцію, що не має ефективних замінників; контроль над цінами значний; попит нееластичний; вхід у галузь для інших компаній заблокований
З урахуванням дотримання норм законодавства	Сумлінна	Основними методами є підвищення якості продукції, зниження цін. однією з форм сумлінної конкуренції є цінова конкуренція, що використовується для видалення з ринку більш слабких суперників або проникнення на новий ринок
	Несумлінна	Дії суб'єктів, які господарюють, по дискредитації конкурентів. Основні методи: економічне й промислове шпигунство, незаконне використання товарного знаку конкурентів



Рис. Класифікація поняття конкурентоспроможності

Залежно від об'єкта застосування цього терміна варто розрізняти “конкурентоспроможність національної економіки”, “конкурентоспроможність продукції”, “конкурентоспроможність підприємства”, “конкурентоспроможність галузі”. Кожна з цих категорій має істотні відмінності й характерні риси, які підтверджують правомірність і доцільність їх диференціації.

Узагальнюючим для всіх розглянутих категорій є те, що вони відображають здатність досліджуваного об'єкта ефективно виконувати свої функції в умовах формування конкурентного середовища.

Конкурентоспроможність товару - це властивість продукту, що характеризується ступенем задоволення їм конкретної потреби в порівнянні з аналогічними продуктами, представленими на ринку. Тобто це можливість задоволення сукупних вимог ринку до продукту, що забезпечує підприємцеві одержання певної норми прибутку.

Конкурентоспроможність продукції визначається її технічними, якісними, ергономічними й іншими характеристиками, які мають відповідати, як мінімум, рівню аналогічних характеристик конкурентів або мати більш низьку ціну при гірших характеристиках, а як максимум - перевершувати характеристики продукції, що випускається конкурентами, і мати економічну привабливість для покупця.

Основні фактори, що впливають на конкурентоспроможність товару:

1) якість товару - технічний рівень товару; технічний рівень виробництва; рівень організації й управління; корисний ефект; інноваційність; відповідність стандартам якості;

2) ціна продукції - витрати виробництва; витрати маркетингу й реклами; витрати управління; прибуток; витрати на НДР і відновлення; умови ринку; продажна ціна;

3) витрати в процесі споживання - експлуатаційні витрати; економічність споживання; багатofункціональність призначення;

4) якість сервісу обслуговування - система технічного обслуговування; строк експлуатації.



Під конкурентоспроможністю товару розуміється все те, що забезпечує йому переваги на ринку, сприяє успішному збуту товару в умовах конкуренції. Конкурентоспроможність товару проявляється тільки на ринку в момент обміну і визначається покупцем, який купує продукцію, визначаючи її відповідність своїм потребам.

Категорія конкурентоспроможність продукції є складовою такого багатогранного поняття як конкурентоспроможність підприємства . Конкурентоспроможний товар, що задовольняє потреби споживачів найбільшою мірою, створює передумови для конкурентоспроможності виробника.



Визначення конкурентоспроможності підприємства

Автор 1	Визначення 2
М. Портер	Конкурентоспроможність підприємства – порівняльна перевага стосовно інших фірм
А. Градов	Конкурентоспроможність підприємства – порівняльна перевага підприємства стосовно інших підприємств даної галузі усередині країни й за її межами
В. Стівенсон	Конкурентоспроможність характеризує те, «наскільки ефективно компанія задовольняє потреби клієнта в порівнянні з іншими компаніями, які пропонують схожу продукцію або послуги»
Фатхудинов	Конкурентоспроможність – «це можливість підприємства робити конкурентоспроможну продукцію, перевагу підприємства щодо інших підприємств даної галузі в країні й за її межами»
Швейцарська організація «management forum»	Конкурентоспроможність підприємства – реальна й потенційна можливість проектувати, робити, збувати при існуючих умовах товари, які за цinovими й неціновими характеристиками в комплексі є привабливішими, чим товари їхніх конкурентів
В. Коршунов	Конкурентоспроможність визначається як «реальна й потенційна можливість підприємств в існуючих для них умовах проектувати, виготовляти й збувати товари, які за цinovими і неціновими характеристиками більш привабливі для споживачів, ніж товари їх конкурентів»
В. Єрмолов	Конкурентоспроможність виробника являє собою відносну характеристику, що відображає відмінності процесу розвитку даного виробника від виробника-конкурента як за ступенем задоволення своїми товарами й послугами конкретної суспільної потреби, так і за ефективністю виробничої діяльності
Ю. Іванов	Конкурентоспроможність – це властивість підприємства змінювати траєкторію руху або намічений режим функціонування в процесі адаптації до впливів зовнішнього середовища з метою збереження розвитку вже наявних або створених нових конкурентних переваг. Дана властивість відбиває ступінь реалізації потенційних можливостей підприємства по придбанню й утриманню протягом досить тривалого часу конкурентної переваги, тому характеризує не тільки ефективність, але й динаміку пристосування підприємства до умов, що змінюються, зовнішнього середовища.
В. Шинкаренко	Під конкурентоспроможністю підприємства варто розуміти динамічну характеристику здатності підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища й забезпечувати при цьому певний рівень конкурентних переваг.
А. Воронкова, Г. Теплінський, В. Комісаренко	Конкурентоспроможність підприємства – характеристика, що визначає стійкість підприємства, здатність його зберігати своє положення на ринку або розширювати займаний сектор ринку
І. Отенко	Конкурентоспроможність підприємства є багатограним поняттям, основними напрямками якого виступають здатності адаптуватися на ринку, забезпечувати внутрішню гнучкість структури керування й організації виробничої системи, ефективно використати потенціал підприємства й потенціал ринку
О. Тищенко	Конкурентоспроможність підприємства – це здатність підприємства до спостереження синергійного ефекту від раціонального використання наявних і знову створюваних у процесі реалізації стратегії розвитку конкурентних переваг

Знаходячись у взаємозв'язку та взаємозалежності, категорії конкурентоспроможності товару та підприємства відрізняються за своєю сутністю.

1. Оцінка конкурентоспроможності продукції застосовується до кожного конкретного виду, а конкурентоспроможність підприємства охоплює всю номенклатуру продукції, що виробляється, її динаміку, структури, а також всі види виробничо-економічної діяльності, які здійснюються підприємством, включаючи роботи та послуги, валютно-фінансові операції, інвестиційну діяльність. .

2. Визнання конкурентоспроможності товару та виробника здійснюється на ринку. У той же час оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства здійснюється не тільки споживачем, але й ним самим. Саме . підприємство-виробник вирішує питання щодо доцільності виробничо економічної діяльності в конкретних умовах. При оцінці конкурентоспроможності товару споживача не цікавить рівень витрат і ефективність виробничо-господарської діяльності виробника.

3. Товар і підприємство мають різні часові періоди свого життєвого циклу. Якщо предметом дослідження є поточна оцінка конкурентоспроможності, то фактор часу не має визначального значення, але коли процес розглядається в довгостроковому аспекті, то слід мати на увазі, що життєвий цикл підприємства, як правило, є більш тривалим, оскільки за період його функціонування змінюються від декількох до багатьох поколінь виробів. Разом і з тим, інколи життєвий цикл продукції може перевищувати період функціонування підприємства.



За своєю економічною сутністю конкурентоспроможність підприємства становить більш широку системну категорію, що включає в себе в якості підсистеми конкурентоспроможність товару, яка розглядається як передумова та необхідна, але не достатня умова для забезпечення стійких конкурентних позицій підприємства .

Конкурентоспроможність підприємства (КСП) залежить від його внутрішнього стану, а також зовнішнього положення підприємства. КСП підприємства не є його постійною характеристикою, вона визначає здатність здійснювати успішну конкурентну боротьбу, протистояти в певний період основним конкурентам.

З точки зору впливу зовнішнього середовища на дану категорію, конкурентоспроможність підприємства розглядається як відносна категорія, тобто кожне підприємство за одними або іншими характеристиками зіставляється з конкурентами (причому, як правило, усередині однієї галузі) на тому самому ринку.



З позиції системного підходу КСП підприємства варто розглядати як систему, що складається з беззупинно взаємодіючих факторів і здатність, що характеризує, реалізацію потенційних можливостей підприємства по придбанню й утриманню протягом досить тривалого періоду часу конкурентної переваги. Тому під конкурентоспроможністю варто розуміти не тільки ефективність, але й ступінь динамічності пристосування підприємства до умов зовнішнього середовища, що змінюються.

Поняття конкурентоспроможності підприємства можна охарактеризувати такими особливостями:

- конкурентоспроможність не є іманентною якістю підприємства, вона може бути виявлена та оцінена тільки в умовах наявності конкурентів (реальних або потенційних);
- поняття конкурентоспроможності відносне, тобто вона буде мати різний рівень стосовно різних конкурентів;
- визначається конкурентоспроможність підприємства продуктивністю використання залучених (використовуваних) ресурсів.

Конкурентоспроможність підприємства визначають три групи факторів:

- на макроекономічному рівні* - конкурентоспроможність території й країни ;
- на галузевому рівні* - конкурентоспроможність галузі;
- на рівні підприємства* - фактори, що характеризують його власний потенціал і місце на ринку, зокрема унікальність продукції й рівень її конкурентоспроможності.

2. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства


- 1. Методи, засновані на аналізі порівняльних переваг.**
- 2. Методи, що базуються на теорії рівноваги фірми і галузі.**
- 3. Методи, побудовані на основі теорії ефективної конкуренції.**
- 4. Методи, засновані на теорії якості товару.**
- 5. Матричні методи оцінки конкурентоспроможності.**
- 6. Комплексні методи (у тому числі інтегральні).**
- 7. Метод визначення позиції конкуренції з погляду стратегічного потенціалу підприємства.**
- 8. Методи, засновані на порівнянні з еталоном (модифікація комплексних методів із застосуванням інтегральних оцінок).**

1. Метод зіставлення порівняльних переваг. Звичайно оцінка рівня КСП підприємства проводиться шляхом зіставлення рівнів одного з вказаних показників даного підприємства з рівнем аналогічного показника підприємства-конкурента. Більш високий рівень цього зіставного показника вважається достатньою умовою для того, щоб оцінити дане підприємство як більш конкурентоспроможне.

Використання об'ємних показників дозволяє зіставити масштаб діяльності підприємств, але конкурентні позиції визначаються не стільки масштабом, скільки ефективністю виробничо-господарської діяльності і рівнем конкурентоспроможності продукції.

Більш переважним є використання як критерію оцінки показника прибутку або рентабельності. Проте й ці показники не повністю виражають конкурентні позиції фірм. Так, наприклад, тимчасове зниження рентабельності при одночасному розширенні ринку збуту і масштабів виробництва або при масових інвестиціях, пов'язаних з упровадженням нововведень, свідчить швидше про підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства.

Істотним недоліком даного методичного підходу є також статичність одержуваних оцінок, оскільки **процес розвитку конкурентних переваг не є предметом вивчення і аналізу.** Крім того, ця методика **не дає можливості оцінити ступінь ефективності процесу адаптації підприємства до умов зовнішнього середовища, що змінюються.**



2. Оцінка рівня конкурентоспроможності виробника на базі теорії рівноваги фірми і галузі А. Маршалла й теорії вартості чинників виробництва. Відповідно до цього підходу під рівновагою розуміється такий стан, коли у виробника відсутні стимули і мотиви для переходу в інший стан.

Критерієм КСП в рамках цього методичного підходу слугує наявність у виробника таких чинників виробництва, які можуть бути використані з кращою, ніж у конкурентів, продуктивністю.

Як аналізовані показники звичайно використовуються: відсоткові ставки за кредитами; відносна вартість устаткування, що закуповується; відносні ставки заробітної платні; відносна вартість матеріальних ресурсів.

Чим нижче показники відносної вартості чинників виробництва у конкретного виробника порівняно з конкурентами, тим міцніше вважаються його конкурентні позиції і вище рівень конкурентоспроможності.

Загальним недоліком цього методичного підходу є те, що він відображає більшою мірою умови роботи підприємства, що об'єктивно склалися, і практично не характеризує здатність підприємства до адаптації, тобто не враховує вплив чинників внутрішнього середовища. Такий підхід отримав найбільше розповсюдження для оцінки конкурентоспроможності на рівні галузей у різних країнах і використовується з цією метою Комітетом із вивчення економічного стану та проблем розвитку.

3. *Методи визначення конкурентоспроможності, побудовані на базі теорії ефективної конкуренції.* Основним інструментом аналізу конкурентоспроможності стає зіставлення положення підприємств, що входять у галузь, з конкуруючими фірмами і з середньогалузевими показниками.

При такому підході предметом аналізу, як правило, виступають три головні групи показників:

- ефективність збутової діяльності підприємства;
- ефективність виробничої діяльності;
- фінансова стійкість підприємства.

Для оцінки КСП проводиться зіставлення одиничних і групових показників роботи підприємств з відповідними показниками конкурентів та середньогалузевими. На основі отриманих таким чином співвідношень показників робляться певні висновки про порівняльну конкурентоспроможність об'єктів дослідження. У той же час цей підхід має істотні недоліки .

По-перше, показники першої і другої груп достатньо тісно взаємопов'язані, та їх розмежування носить умовний характер.

По-друге, складним є узагальнення результатів аналізу навіть по групах показників, а тим більше складно обґрунтувати підсумкову інтегральну оцінку рівня конкурентоспроможності підприємства.

По-третє, аналізований методичний підхід не дозволяє оцінити динаміку чинників, що впливають на рівень конкурентоспроможності.

4. Оцінка конкурентоспроможності на підставі теорії якості товару зумовлює переважно дослідження споживчої цінності вироблюваної продукції, причому найважливіші параметри зіставляються з аналогічними параметрами продукції виробників-конкурентів.

Рівень конкурентоспроможності (K) продукції оцінюється таким чином:

$$K = \frac{I_o}{I_A},$$

де I_o - інтегральний показник оцінюваної продукції;
 I_A - інтегральний показник продукції-аналога.

При цьому, якщо $K > 1$, то оцінювана продукція перевершує продукцію конкурента. Інтегральний показник, у свою чергу, розраховується за формулою:

$$I_{O(A)} = \frac{\Pi_E}{З_{\Pi}} + З_E, \quad \text{або} \quad I_{O(A)} = \frac{U}{C_{\Sigma}}$$


де Π_E - сумарний корисний ефект від використання продукції за призначенням;

$З_{\Pi}$ - сумарні витрати на створення продукції;


$З_E$ - сумарні витрати на експлуатацію продукції;

U - комплексний показник якості, що визначає корисність продукції;

C_{Σ} - ціна споживання, що складається з продажної ціни і витрат споживача при експлуатації.



Недоліком подібного методу є те, що він не враховує ефективність виробничо-збутової діяльності підприємства та ототожнює конкурентоспроможність товару з конкурентоспроможністю підприємства; крім того, метод може бути застосовний тільки для підприємств-виробників одного виду продукції, оскільки в разі диверсифікованого виробництва використання методу неправомірно з методичної точки зору внаслідок незіставності параметрів об'єктів порівняння.



5. На сучасному етапі розвитку підприємств особливий інтерес представляють *комплексні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства*, засновані на ідеї розгляду процесів конкуренції в динаміці.

Комплексні методи оцінки КСП враховують оптимальне поєднання впливу на діяльність підприємства як чинників внутрішнього, так і зовнішнього середовища, а також ґрунтуються на визначеннях категорій конкурентоспроможності товару і конкурентоспроможності підприємства, виділяються три групи характеристик його діяльності для аналізу конкурентоспроможності:

- конкурентоспроможність товару, ступінь його відповідності конкретній потребі і витратам споживача;
- ринкова активність, що характеризує поведінку підприємства в умовах зовнішнього середовища, що змінюються;
- власні можливості, що показують наявність і ефективність використання ресурсів підприємства (основних фондів, обігових коштів, трудових ресурсів), а також ступінь його залежності від зовнішніх джерел фінансування.

$$K_i = K_{PRi}a + P_{AKTi}b + C_{MOJLi}c$$

де K_i - конкурентоспроможність підприємства;

$i = 1, \dots, n$ - підприємства, що аналізуються;

K_{PRi} - конкурентоспроможність продукції підприємства;

$$K_{PR} = \sum_{j=1}^m K_j x_{ij}$$

де $P_{акт i}$ - ринкова активність підприємства;

$C_{можл i}$ - власні можливості підприємства;

a, b, c - відповідно значущість показників конкурентоспроможності продукції, ринкової активності і власних можливостей підприємства при оцінці його конкурентоспроможності;

$j = 1, \dots, m$ - характеристики продукції;

K_j - сумісне врахування внутрішньої і зовнішньої значущості характеристики;

x_{ij} - значення характеристики відносно до її кращого значення;

6. В інтегральному методі оцінки КСП підприємств можуть бути також застосовані показник Розенблюта, коефіцієнт Джині й ін. Інтегральний показник рівня конкурентоспроможності підприємства (К) включає два елементи: по-перше, критерій, що відображає ступінь задоволення потреб споживача (I_T); по-друге, критерій ефективності виробництва (I_e):

$$K = I_T \cdot I_e .$$

Перший співмножник характеризує відносну конкурентоспроможність товару (по відношенню до аналогічної продукції конкурента) і може розрахований виходячи з виразу:

$$I_T = \frac{I_{\Phi T}}{I_{HT}} \times I_{\text{цс}} ,$$

де I_{HT} - груповий показник нормативних технічних параметрів конкурентоспроможності аналізованого і конкуруючого товарів;

$I_{\Phi T}$ - груповий фактичний показник технічних (тобто, що відображають споживацьку цінність) параметрів конкурентоспроможності аналізованого і конкуруючого товарів;

$I_{\text{цс}}$ - співвідношення групових показників ціни споживання.

У тому випадку, коли $K = 1$, рівень конкурентоспроможності аналізованого підприємства відповідає аналогічному показнику конкурента. Якщо $K < 1$, то досліджуваний виробник менш конкурентоспроможний, а якщо $K \geq 1$ - більш конкурентоспроможний, ніж підприємство, взяте за базу порівняння.

7. *Метод визначення позиції в конкуренції з погляду стратегічного потенціалу підприємства* має за мету аналіз внутрішнього середовища підприємства з метою виявлення конкурентних переваг і потенціалу для їх реалізації.

Метод формалізованої оцінки елементів, складових конкурентоспроможного потенціалу промислових підприємств є основою для розрахунку інтегрального показника оцінки конкурентоспроможного потенціалу, обчислюваного як добуток відносного показника елементів потенціалу по групі підприємств-конкурентів і вагового коефіцієнта цих елементів.

Середня оцінка елементів по групі підприємств-конкурентів розраховується як:

$$O_{CP} = \sum O / n$$

де $\sum O$ - оцінки елементів по групі підприємств-конкурентів;
 n - кількість конкурентів.

Інтегральний показник конкурентоспроможного потенціалу підприємства визначається таким чином:

$$I_{III} = \sum I_{II},$$

$$I_{II} = v \times o / o_{CP},$$

де I_{II} - інтегральний показник за елементом;
 v - ваговий коефіцієнт;
 O - оцінка елемента досліджуваного підприємства.

8. *Методи оцінки конкурентоспроможності, засновані на врахуванні сукупної дії детермінантів «національного ромба» і стратегічного потенціалу підприємства, а також порівнянні з еталоном: таксономічний аналіз і метод радара.*

Конкурентний потенціал визначається як передумова збереження та збільшення конкурентних переваг. Конкурентний потенціал підприємства визначається сукупністю параметрів, що характеризують можливість (потенціал) і здатність підприємства ефективно функціонувати на ринку в перспективі.

Отже, необхідною умовою розвитку конкурентних переваг підприємства є достатність його конкурентного потенціалу.

Під конкурентними перевагами розуміється величина, інтегральна стосовно до конкурентоспроможності підприємства й конкурентоспроможного потенціалу, що представляється у вигляді адитивної функції.


$$\text{Конкурентна перевага } \alpha \cdot КС + \beta \cdot КП,$$

=

де КС - конкурентоспроможність підприємства;

КП - конкурентоспроможний потенціал;

α, β - Вагові коефіцієнти, які позначають відносну значущість кожного фактора й у сумі становлять 1,0. Ці коефіцієнти вказують на порівняльну привабливість орієнтирів для підприємства.



Конкурентні переваги створюються унікальними відчутними й невловимими активами, якими володіє підприємство, тими стратегічно важливими для даного бізнесу сферами діяльності, які дозволяють перемагати в конкурентній боротьбі.

Конкурентні переваги дозволяють підприємству мати рентабельність вище середньої для підприємств даної галузі або даного ринкового сегмента (що забезпечується більш високою ефективністю використання ресурсів) і завойовувати міцні позиції на ринку. Вважається, що переваги підприємства забезпечуються шляхом надання споживачам благ, що мають для них більшу цінність: за рахунок реалізації продукції по більш низьким цінам (а може, і, навпаки, по більш високим - для престижної продукції), пропозиції товарів більш високої якості або з набором послуг.




Рис. Визначення конкурентних переваг

Визначення поняття «конкурентна перевага»

Автор 1	Визначення 2
Г. Ассель	Перевага, що досягається, коли компанія використовує маркетингову можливість завдяки випуску більш розгалуженої мережі розподілу, кращому сервісу й більше різноманітним асортиментам продукції в порівнянні з конкуруючими компаніями
В. Немцов, Д. Довгань	Характеристики, особливості товару або торговельної марки, які створюють для підприємства певні переваги над конкурентами
В. Шевченко	Конкурентні переваги – це ті характеристики товарів, специфічні умови виробництва й продажі, додаткові послуги, які відрізняють діяльність фірми й створюють її переваги над прямими конкурентами
В. Оберемчук	Конкурентна перевага – це перевага, що забезпечує доходи, які перевищують середньогалузевий рівень і сприяють завоюванню міцних позицій на ринку; основа успішного існування та розвитку фірми
М. Портер	Виникає як результат виявлення й використання унікальних, відмінних від суперників, способів конкуренції, які можуть утримуватися деякий період часу
А. Градов	Глобальна мета економічної стратегії фірми галузі національної економіки
Е. Голубків	Перевага над конкурентами, отримана шляхом надання споживачам більших благ, або за рахунок пропозиції високоякісних продуктів з набором необхідних послуг, але за виправдано більш високими цінами
Ф. Котлер	Перевага над конкурентами, що досягається за рахунок пропозиції споживачам більш високої цінності або за рахунок більш низьких цін, або за рахунок подання більших вигід, що виправдовують більш високі ціни


1	2
Б. Карлоф	Те, на що спрямовано всі стратегії в області бізнесу; конкурентні переваги формуються численними факторами: ефективним виробництвом, володінням патентами, рекламою, грамотним менеджментом
Н. Куденко	Це той показник, що забезпечує переваги конкурентів на цільовому ринку
Р. Фатхутдінов	Конкурентна перевага організації означає перевагу, високу компетентність фірми в якій-небудь області діяльності або у випуску товару в порівнянні з конкуруючими фірмами
Д. Кембел, Дж. Стоунхаус, Б. Хьюстон	Компанія має конкурентні переваги, якщо її прибуток вище, ніж прибуток конкурентів
В. Маркова, С. Кузнецова	Конкурентні переваги – це унікальні відчутні й невовимі ресурси, якими володіє підприємство, а також стратегічно важливі для даного підприємства сфери бізнесу, які дозволяють перемагати в конкурентній боротьбі
Б. Мільнер, Ф. Ліса	Конкурентні переваги – результат низької собівартості продукції, впровадження нововведень, більш високої продуктивності праці, більш високого рівня кваліфікації виробничого, технічного, комерційного персоналу, якості й технічних параметрів вироблених виробів, управлінської майстерності, оптимального сегментування ринку, швидкого реагування на потреби ринку



Внутрішня конкурентна перевага базується на перевазі підприємства відносно витрат, що дозволяє домогтися собівартості меншої ніж конкурентів. Варто враховувати, що більш низька собівартість дає підприємству перевагу, якщо продукція відповідає середньогалузевому стандарту якості. У протилежному випадку товар гіршої якості може реалізуватися тільки через зниження ціни на нього, що зменшує частку прибутку. Відповідно, у даному варіанті перевага в собівартості не дає вигоди.

Внутрішні конкурентні переваги створюються у внутрішньому середовищі підприємства (технологія, організація виробництва, логістика, управління персоналом, якість продукції й ін.), і підприємство має всі можливості для активного управління процесами їх створення та розвитку. Внутрішня конкурентна перевага є наслідком високої продуктивності й ефективного управління витратами.

Прикладом внутрішніх конкурентних переваг можуть бути прийняті суспільством цінності організації, модульна автоматизована технологія, кваліфіковані кадри організації.



Зовнішня конкурентна перевага заснована на відмітних властивостях у послуги, які утворюють більшу «споживчу цінність» для покупця, ніж аналогічна продукція конкурентів. Це дозволяє встановлювати більш високі ціни продажів, ніж у конкурентів, які не забезпечують відповідної якості.

Зовнішніми також слід вважати такі конкурентні переваги, які виникли в результаті впливу факторів навколишнього середовища: галузевих, макроекономічних, факторів світової економіки, зміни позицій конкурентів, дій уряду й ін. Так, зміна політики в таких областях, як стандарти, охорона навколишнього середовища, вимоги до нових галузей і торговельні обмеження, - розповсюджені фактори, що тягнуть за собою появу або зміну конкурентної переваги. Існуючі лідери ринку пристосувалися до певних «правил гри» з боку уряду, і, коли правила ці раптом змінюються, вони можуть виявитися не в змозі відповісти на ці зміни.

Класифікація конкурентних переваг підприємства

№ п/п	Класифікаційна ознака	Вид конкурентної переваги
1	2	3
1	Джерело походження, відношення до системи	Зовнішні; Внутрішні
2	Ступінь відтворюваності (стабільності), характер динаміки	Переваги високого порядку (стійкі); Переваги низького порядку (нестабільні)
3	Метод або засіб одержання переваги	У спадщину (об'єктивно); навчання; упровадження нововведень (інновації); переміщення
4	Фактори і суб'єкти (ініціатор)	Кон'юнктура ринку; державна політика в області регулювання конкуренції; діяльність конкурентів і безпосередньо підприємства
5	Рівень ієрархії	На рівні товару; на рівні фірми; на рівні галузі; на рівні економіки
6	Зміст фактора переваги	Якість товару (послуги); унікальність товару; ціна товару; витрати споживача товару; якість сервісу товару
7	Метод конкуренції	Цінові; Нецінові
8	Сфера прояву	НДДКР; виробництво; реалізація; сервіс й експлуатація
9	Вид одержуваного ефекту від реалізації переваги	Науково-технічний; екологічний; соціальний; економічний

10	Характер фактора	Економічні; техніко-технологічні; соціально-психологічні; природно-кліматичні, географічні; організаційні
11	Тривалість дії (термін дії)	Довгострокові; середньострокові; короткострокові
12	Характер виникнення	Первинні; Похідні (вторинні)
13	Сили конкуренції	Взаємодія з постачальниками; взаємодія зі споживачами; захист від товарів-субститутів; протидія новим конкурентам; конкуренція на «центральному рингу»
14	Ступінь значущості для підприємства	Базові; другорядні
15	Можливість регулювання підприємством	Регульовані; нерегульовані
16	Відповідність характеру цілей підприємства	Стратегічні; тактичні
17	Роль у забезпеченні конкурентної стратегії	Засновані на диференціації (якісні), засновані на низьких витратах (вартісні)

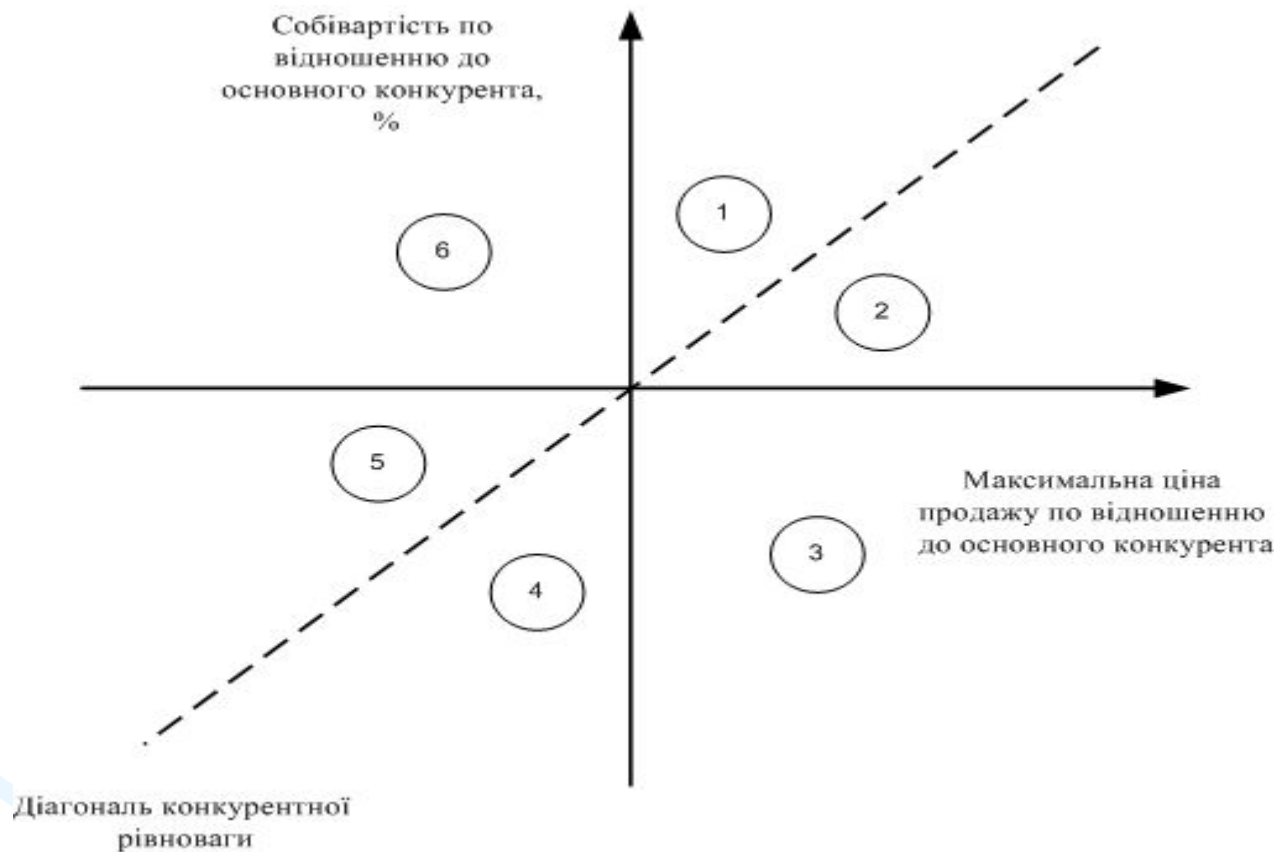


Рис. Позичіонування конкурентної переваги

Виділяються шість зон, кожна з яких відповідає визначенню особливої конкурентної позиції. Діагональ «конкурентної рівноваги) розділяє сприятливі зони – 2, 3 і 4, де продукція підприємства має певну перевагу над аналогічним товаром прямого конкурента й основною пріоритетною метою є збереження й по можливості посилення існуючого положення і несприятливі, зони - 1, 5 і 6, де підприємство не має відносну конкурентну перевагу. Зони 1, 5 - пріоритетні цілі - приділити більше уваги проблемам якості продукції, зона 6 - пріоритетні цілі - покинути ринок, якщо немає перспектив для поліпшення конкурентної позиції за даною продукцією. Завданням такого аналізу є позиціонування підприємством своєї продукції з метою визначення із цього стратегічних наслідків й сформування пріоритетних цілей.

Можливості збереження конкурентних переваг залежать від ряду факторів.

1. Характер досягнення конкурентної переваги.

2. Очевидність джерел конкурентних переваг. При наявності явних джерел переваг (дешева сировина, унікальна технологія, наявність від конкурентного постачальника) зростає ймовірність того, що конкуренти постараються позбавити підприємства цих переваг.

3. Інновації. Для втримання лідируючого положення строки впровадження інновацій повинні, принаймні, дорівнювати строкам їхнього можливого повторення конкурентами або перевершувати їх. Інноваційний процес дозволяє підприємствам переходити до реалізації конкурентних переваг більше високого рангу й збільшувати кількість їхніх джерел.

4. Відмова від наявної конкурентної переваги для придбання нової. Відмова від конкурентної переваги важлива для реалізації стратегії, тому що створює бар'єри для імітаторів.

Прикладами конкурентних переваг *всесвітньо відомих підприємств - лідерів слугують:*

- виняткова інженерна майстерність і переконаність споживачів щодо якості товарів фірми «Mercedes Benz»;
- впізнаваність торговельної марки й перевага товару Coca Cola;
- перевага низької вартості, досягнута British Telecom;
- чудове знання бізнесу швидкого харчування в McDonald's;
- переваги масштабності отримані фірмою «Nestle» на європейському ринку.

Поняття конкурентного статусу підприємств: формулюється як міра положення (ієрархії) підприємства в конкуренції; а також як показник, що відображає конкурентні позиції підприємства і як передумови досягнення підприємством того або іншого рівня конкурентних переваг. Ці передумови формуються внутрішнім і зовнішнім середовищем підприємства, тобто так званим стратегічним потенціалом та ринковим оточенням .

Конкурентний статус як комплексна порівняльна характеристика підприємства щодо конкурентів, що відображає його внутрішній потенціал, позицію в конкурентних сегментах ринку й здатність утримувати її під впливом дестабілізуючих факторів зовнішнього середовища. Модель оцінки конкурентного статусу підприємства (КСП), можна представити у вигляді:

$$КСП = \{КП, КПП, КС\}$$

де КП, КПП, КС - показники, що характеризують відповідно конкурентну позицію підприємства, його конкурентоспроможність та конкурентну стійкість.

Алгоритм для визначення положення підприємства в конкуренції пропонує використовувати співвідношення між очікуваним і оптимальними рівнями рентабельності; при цьому конкурентний статус підприємства визначається за формулою:

$$КСП = \frac{R_F}{R_0},$$

де R_F - фактичний рівень рентабельності;

R_0 – оптимальний рівень рентабельності.

**Конкурентний статус підприємства = Рівень капіталовкладень х
Стратегічний норматив х Фактор можливостей (ресурсів підприємства):**

$$КСП = \left[\frac{I_C - I_K}{I_0 - I_K} \right] \cdot (S_F / S_0) \cdot (C_F / C_0)$$

де I_C – рівень стратегічних капіталовкладень підприємства;

I_K - критична точка обсягу капітальних вкладень, що знаходяться на межі прибутків та збитків (обсяг капітальних вкладень, нижчий від цієї точки, не приведе до отримання доходу);

I_0 - точка отримання обсягу капітальних вкладень, вище від якої збільшення їх призводить до відносного зниження доходу;

S_F , S_0 - стратегічний норматив, тобто відповідно фактична та оптимальна стратегія підприємства;

C_F , C_0 - фактор можливостей, тобто відповідно наявні та оптимальні можливості підприємства.

Якщо кожний із трьох показників виявиться рівним одиниці, то підприємство зможе забезпечити собі винятково сильний конкурентний статус і буде одним з найефективніших у даному сегменті. Якщо хоча б один з показників буде дорівнює нулю, підприємство не одержить прибутки.

Показники S_k / S_k та C_F / C_0 оцінюються як середньоарифметичні бальні оцінки рівня відповідності чинників поточної стратегії до наявних можливостей (за шкалою від 0 до 1).

Для якісної оцінки КСП традиційно використовується наступна шкала:

$0 < \text{КСП} < 0,4$ - слабка конкурентна позиція;

$0,4 < \text{КСП} < 0,7$ - середня конкурентна позиція;

$0,7 < \text{КСП} < 1,0$ - сильна конкуренція позиція .

Конкурентний статус підприємства має відповідати на питання:

- 1) чи досить розвинені елементи стратегічного потенціалу, тобто чи забезпечені повною мірою ресурсами всі види «здатності» підприємства для захоплення лідируючих позицій у даному сегменті або забезпечення зберігання уже досягнутих конкурентних позицій;
- 2) чи досить сприятливі та якою мірою використовуються підприємством умови зовнішнього середовища, сформовані детермінантами «національного ромба», для створення й підтримки на високому рівні конкурентної переваги підприємства.

Концепції «національного ромба», розкриває особливості країни, що формують конкурентне оточення підприємств.

Оцінка конкурентного статусу підприємства, що враховує як оцінку стратегічного потенціалу, так і вплив зовнішнього середовища у вигляді чинників, сформованих детермінантами «національного ромбу», розраховуються за формулою:

$$KSP = \sqrt{СПП \times D^{н.р.}}$$

де $D^{н.р.}$ - показник сукупного впливу детермінантів «національного ромбу»;
СПП - кількісна оцінка стратегічного потенціалу підприємства.

Показник сукупного впливу детермінантів “національного ромбу” ($D^{н.р.}$) відбиває вплив чотирьох основних параметрів і двох додаткових параметрів, які за М. Портером характеризують зовнішнє конкурентне середовище будь-якої компанії:

- параметри факторів, які впливають на формування конкурентних переваг;
- параметри попиту;
- стратегії підприємств та їх суперництво;
- супутні і підтримуючі галузі;
- дії уряду;
- випадкові події.

Дві останні групи факторів віднесені Портером до факторів додаткового впливу.

Формула для розрахунку показника сукупного впливу детермінантів “Національного ромбу” має вигляд:

$$D^{н.р.} = \sqrt[6]{\prod (a_i \times Q_i)}$$

де a_i – значимість i -тої детермінанти для певного підприємства;

Q_i – коефіцієнт, який характеризує частку позитивних для підприємства факторів в їх загальній чисельності

Конкурентна позиція підприємства визначається його положенням на ринку й ототожнюється з величиною ринкової частки того чи іншого підприємства. Конкурентна позиція підприємства відбиває конкурентні відносини, результати конкурентної боротьби і є підставою для існування того чи іншого підприємства в конкурентному середовищі. Позиціонування - це процес визначення позиції підприємства в конкурентному середовищі, яка не завжди буває кращою. Мета позиціонування - оцінка позиції підприємства відносно конкурентів ринку. Результатом позиціонування є визначення дійсної та пошук оптимальної для підприємства позиції у конкурентному середовищі.

В основу процесу позиціонування закладені такі ідеї.

По-перше, позиціонування більшою мірою відноситься до довгострокової стратегії, ніж до короткострокової тактики. Для формування відповідної позиції в конкурентному середовищі необхідний час.

По-друге, позиціонування це не тільки процес визначення положення підприємства в конкурентному середовищі, але й те, що споживач думає про підприємство.

В основному це викликано комбінаціями реальних характеристик й іміджу.

По - третє, позиціонування базується на одержуваній вигоді. Сильні позиції перетворюють особливості підприємства (такі, як можливість виробництва з низькими витратами) у переваги для цільових споживачів (такі, як відносно низька ціна).

По - четверте, в сегментованому ринку дуже важливо розуміти позицію, яку підприємство зі своїми пропозиціями займає у свідомості споживачів усіх значущих ринкових сегментів. Нарешті, позиціонування - відносне поняття, оскільки аналізоване підприємство займає позиції щодо конкуруючих підприємств.

Конкурентна позиція, як результат реалізації конкурентної стратегії підприємства, має бути:

- 1) дійсно конкурентною, відображаючи довгострокові зусилля підприємства із завоювання конкурентних переваг над конкурентами;**
- 2) «обличчям» конкурентної стратегії підприємства;**
- 3) визначеною стосовно конкурентів у конкурентному середовищі.**

Оскільки підприємство існує аж ніяк не у вакуумі, воно має не просто ідентифікувати свою сферу діяльності, але й точки відмінності від конкурентів. Тобто підприємство повинне постійно проводити позиціонування.

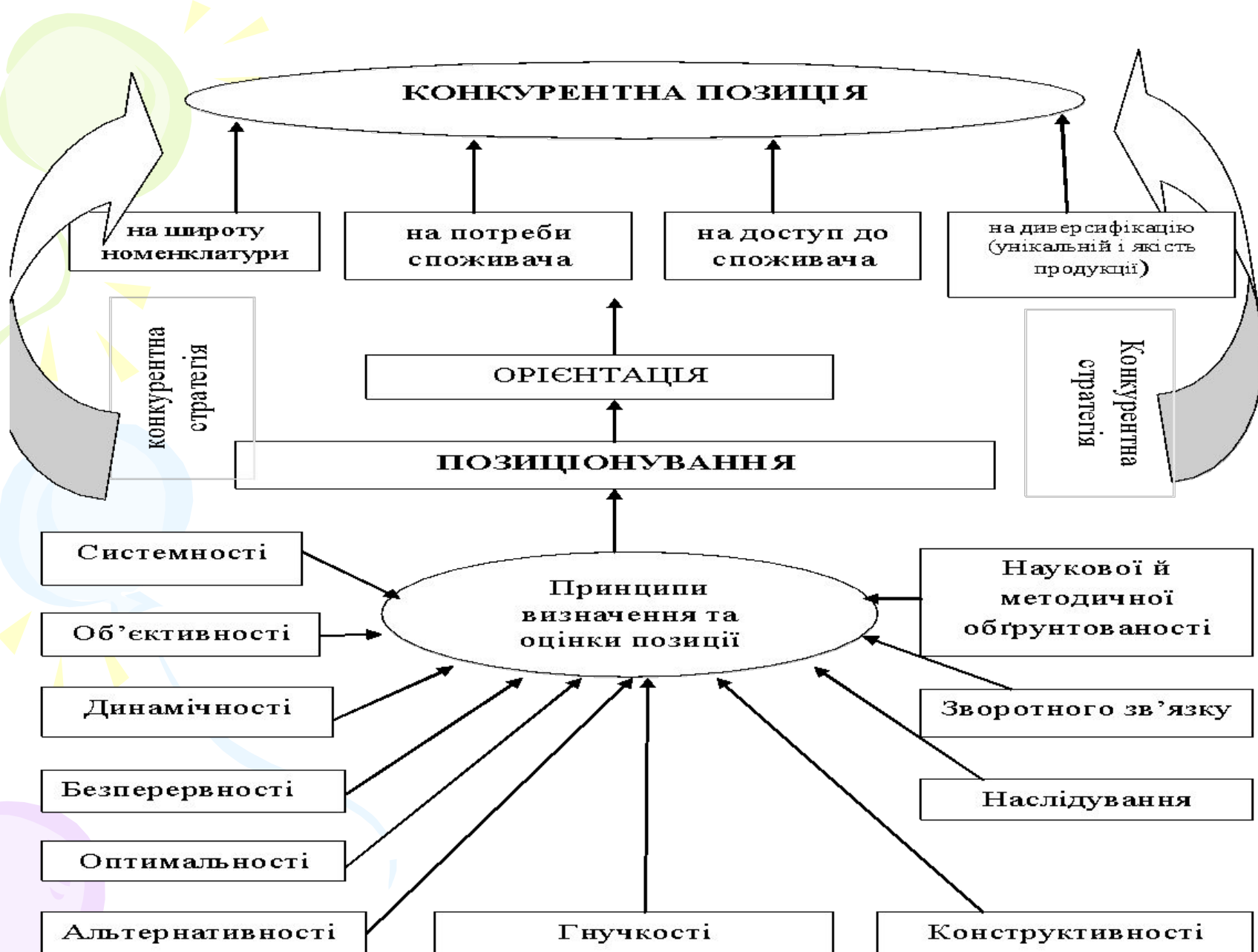


Схема формування конкурентної позиції підприємства

Матриця оцінки конкурентної позиції підприємств

Оцінка	$\mathbb{K}_{СЗГ z} [1]$ $\mathbb{D}_i [1]$	$\mathbb{K}_{СЗГ z} [1]$ $\mathbb{D}_i [0]$	$\mathbb{K}_{СЗГ z} [0]$ $\mathbb{D}_i [1]$	$\mathbb{K}_{СЗГ z} [0]$ $\mathbb{D}_i [0]$
$\mathbb{K}P_j [1]$ $\mathbb{D}_{від} [1]$	[1; 1; 1; 1] лідируюча	[1; 0; 1; 1] гарна	[0; 1; 1; 1] гарна	[1; 1; 0; 0] задовільна
$\mathbb{K}P_j [0]$ $\mathbb{D}_{від} [1]$	[1; 1; 0; 1] гарна	[1; 0; 0; 1] задовільна	[0; 1; 0; 1] задовільна	[0; 1; 0; 0] незадовільна
$\mathbb{K}P_j [1]$ $\mathbb{D}_{від} [0]$	[1; 1; 1; 0] гарна	[1; 0; 1; 0] задовільна	[1; 0; 0; 1] задовільна	[1; 0; 0; 0] незадовільна
$\mathbb{K}P_j [0]$ $\mathbb{D}_{від} [0]$	[0; 0; 1; 1] задовільна	[0; 0; 1; 0] незадовільна	[0; 0; 0; 1] незадовільна	[0; 0; 0; 0] кризова

Показники оцінки конкурентної позиції підприємства

Показник 1	Розрахункова формула 2
Кп – конкурентна позиція j-го підприємства	$K_{pj} = D_j \times K_{mj}$, де D_j – величина ринкової частки j-го підприємства; K_{mj} – конкурентоспроможність товару j-го підприємства
D_j величина ринкової частки j-го підприємства в стратегічній зоні господарювання (СЗГ) на визначений момент часу	$D_j = \frac{V_j}{V_{СЗГ z}}$, де V_j – обсяг реалізації продукції j-го підприємства в z-й СЗГ; $V_{СЗГ z}$ – обсяг реалізації продукції всіх підприємств, що конкурують у z-й СЗГ
$IK_{СЗГ z}$ – інтенсивність конкуренції в z-й СЗГ	1. $IK_{СЗГ z} = \frac{V_1 + V_2 + V_3 + V_4}{V_{СЗГ z}}$, V_1, V_2, V_3, V_4 – обсяг реалізації продукції відповідно першого, другого, третього і четвертого за розміром підприємства в z-й СЗГ
	2. $IK_{СЗГ z} = \sqrt[3]{U_p \times U_d \times U_T}$, де U_p – показник інтенсивності конкуренції, що враховує рентабельність на ринку; U_d – показник інтенсивності конкуренції, що враховує частки провідних конкурентів на даному ринку; U_T – показник інтенсивності конкуренції, що враховує темп зростання обсягу продажів у провідних конкурентів
$D_{від}$ – показник відношення ринкової частки підприємства, що аналізується, до лідера в z-й СЗГ	$D_{від} = \frac{V_j}{V_{лj}}$, де $V_{лj}$ – обсяг реалізації продукції підприємства – лідера в z-й СЗГ



Агрегована композиційна схема формування сталої конкурентної позиції підприємства