

УДК 005.332.4

Нижник А.Ю.

аспірант

Хмельницького національного університету

ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА: СУТНІСТЬ ТА МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНЮВАННЯ

THE COMPETITIVE ADVANTAGE FORMATION: THE NATURE AND METHODOLOGICAL APPROACHES FOR EVALUATION

АНОТАЦІЯ

У статті розкрито сутність поняття «конкурентна перевага» підприємства, а також визначено особливості її формування. Досліджено зовнішні та внутрішні фактори середовища, які впливають на конкурентні переваги підприємства. Розглянуто два типи конкурентних переваг на підприємстві – переваги високого та низького рангу. Серед сучасних методичних підходів до оцінювання конкурентних переваг підприємства виділено найбільш поширені. Визначено сутність методів оцінювання конкурентних переваг підприємства, основні переваги та недоліки, а також особливості їх застосування.

Ключові слова: конкурентні переваги, методи оцінювання, методичний підхід, збалансована система показників, промислове підприємство.

АННОТАЦИЯ

В статье раскрыто содержание понятия «конкурентное преимущество» предприятия, а также определены особенности его формирования. Исследованы внешние и внутренние факторы, которые влияют на конкурентные преимущества предприятия. Рассмотрены два типа конкурентных преимуществ предприятия – преимущества высокого и низкого ранга. Среди современных методических подходов к оценке конкурентных преимуществ предприятия выделены наиболее распространены. Определена сущность методов оценки конкурентных преимуществ предприятия, основные преимущества и недостатки, а также особенности применения.

Ключевые слова: конкурентные преимущества, методы оценки, методический подход, сбалансированная система показателей, промышленное предприятие.

ANNOTATION

The article deals with the “competitive advantage” concept of the enterprise, and the peculiarities of its formation. The author investigates the internal and external environmental factors that influence the competitive advantages of the enterprise. We considered two types of competitive advantages – the advantages of high and low rank. Among the modern methodological approaches to the competitive advantage evaluation the most common are identified. The essence of methods of competitive advantages evaluation of the enterprise, the main advantages and disadvantages, and application features are determined.

Keywords: competitive advantage, assessment methods, methodical approach, balanced scorecard, industrial enterprise.

Постановка проблеми. Конкурентні переваги як сукупність ключових відмінних від суперників чинників успіху сприяють створенню розвиненого, цивілізованого ринку, забезпеченню підприємством стійкої провідної конкурентної позиції на ринку на певний період. Для сформованих методичних підходів до оцінювання конкурентних переваг характерна низка відмінностей, що стосуються не лише поняттєвого апарату, а й постановки цілей, теоретико-методологічної та практичної бази процесу дослідження та аналізу ринку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Питанням визначення сутності та пошуку шляхів збільшення конкурентних переваг підприємства приділили багато уваги у своїх працях такі вітчизняні та закордонні вчені, як Г. Азоєв, С. Близнюк, А. Челенков, Г. Осовська, Л. Федулова, Ю. Ярошенко, І. Ансофф, М. Альберт, Б. Карлоф, В. Кноррінг, М. Мескон, Ф. Хедури. У своїх дослідженнях учені розглядають аспекти розробки управління конкурентними перевагами підприємства, піднімають питання забезпечення конкурентоспроможності підприємства у стратегічному аспекті.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Однак економічна література проблематику управління конкурентними перевагами промисловими підприємствами розглядає фрагментарно, а наявні наукові підходи не враховують повного комплексу завдань щодо їх забезпечення. Так, більшість наукових праць використовує універсальний підхід до визначення ролі конкурентних переваг підприємства в процесах збільшення присутності на ринку з урахуванням посилення інтенсивності галузевої конкуренції. При цьому недостатньо систематизовані поняття й методологія оцінювання конкурентних переваг як найважливішого інструмента посилення позицій підприємства в конкурентній боротьбі.

Метою статті є визначення методичних підходів до сутності та оцінювання конкурентних переваг промислового підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. На сьогодні перед вітчизняними підприємствами ставляться вимоги щодо формування конкурентних переваг як цілісної системи в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства на національному та світовому ринках [1].

На думку Г. Азоєва та А. Челенкова, конкурентні переваги є проявом переваги над конкурентами в економічній, технічній та організаційній сферах діяльності підприємства, які можна визначити за допомогою економічних показників (додатковий прибуток, вища рентабельність, ринкова частка, обсяг продажу) [2, с. 48].

Водночас конкурентні переваги сьогодні визначаються результатом низької собівартості продукції, високої міри диференціації товарів, розумного сегментування ринку, впровадження інновацій, швидкого реагування на потреби

ринку. До цих критеріїв доцільно віднести високий рівень продуктивності праці та кваліфікації персоналу; якість і технічний рівень продукції, що виготовляється; управлінську майстерність, стратегічне мислення на різних рівнях управління [2, с. 48].

Як відзначає Ж.-Ж. Ламбен, конкурентна перевага, що забезпечує підприємству перевагу над прямими конкурентами, визначається порівнянням із найкращими (найбільш небезпечними, пріоритетними) конкурентами [3, с. 368–369].

Ми виділимо три групи факторів, які забезпечують конкурентну перевагу, а саме:

- відмінна якість, що визначається підвищеною цінністю для покупців шляхом зменшення витрат або за рахунок підвищення ефективності товару, що сприяє забезпеченню підвищення ринкової влади, тобто може змусити ринок платити вищу ціну;

- витрати підприємства менші у зв'язку з високою продуктивністю, що робить його більш прибутковим;

- ключові компетенції – особливі навички чи новітні технології, які створюють унікальну цінність для споживачів [3, с. 369–373].

На нашу думку, такий перелік конкурентних переваг не повною мірою розкриває всю їх сукупність.

Заслугує на увагу підхід до класифікації конкурентних переваг, запропонований Р. Фатхутдіновим, відповідно до якого конкурентні переваги групуються за ознаками їх відношення до системи (підприємства, країни, тощо), сфери виникнення, змісту фактора переваги, методу або засобу її отримання, місця реалізації, часу (тривалості) реалізації, виду отриманого кінцевого результату [4, с. 205–210].

Варто зауважити, що такий підхід має низку недоліків, зокрема, по-перше, класифікація конкурентних переваг здійснюється за досить обмеженою кількістю ознак, що не створює повної картини їх різновидів; по-друге, універсалізація цього підходу (стосується різних об'єктів, зокрема, країн, підприємств, організацій, товарів тощо) не дає змогу створити передумови для формування цілісної системи конкурентних переваг підприємства.

Розроблена класифікація конкурентних переваг Г. Азоевим та А. Челенковим форми прояву групує за такими критеріями: характером джерела, ініціатором, терміном дії, рівнем ієрархії, відношенням до ціни, можливістю імітації та сферою прояву [2, с. 50].

Відповідно до цієї системи конкурентні переваги розглядаються детальніше, хоча в ній також існують деякі недоліки. Так, авторами здійснюється лише огляд видів конкурентних переваг залежно від характеру їх джерела. Усі інші види залишилися поза увагою. Водночас некоректним є приділення уваги тим видам конкурентних переваг, які можуть бути отримані в результаті дій неправового характеру,

тобто досягнуті в результаті недобросовісної конкуренції.

При цьому на формування конкурентних переваг підприємства впливають фактори зовнішнього та внутрішнього середовища.

До зовнішніх факторів, що впливають на формування конкурентних переваг, належать характеристики товарів, які утворюють цінність витрат, або ті, що формуються за допомогою підвищення ефективності. Зважаючи на це, підприємство орієнтується на з'ясування та задоволення споживачів, яких не влаштовують наявні товари та послуги.

Структура внутрішнього середовища підприємства являє собою сукупність взаємопов'язаних підсистем і є системою, яка взаємодіє із зовнішнім середовищем. Такому типу підсистем притаманна низка визначальних ознак:

- відкритість щодо навколишнього середовища;

- самоорганізованість;

- адаптивність до змін навколишнього середовища;

- динамічність.

Виділені рівні зовнішнього середовища та внутрішнього потенціалу підприємства не є ізольованими один від одного. Їх загальний вплив важко поділити на окремі структурні елементи, що зумовлює певні труднощі під час оцінювання їх взаємодії. Виділення зовнішнього та внутрішнього агрегатних рівнів середовища суб'єкта є важливим і необхідним завданням для подальшого дослідження, оскільки це дає змогу структурувати фактори, які визначають можливі типи конкурентних переваг. Взаємодія переваг внутрішнього потенціалу товаровиробника й привабливості внутрішнього середовища визначають потенційно можливий рівень конкурентоспроможності суб'єкта на конкретний момент часу.

У ході проведених досліджень нами виявлено, що конкурентні переваги підприємства доцільно поділяти на два типи:

- переваги високого рангу, які пов'язані з наявністю у підприємства відмінної репутації, кваліфікованого персоналу, патентів, розвинених каналів маркетингу, заснованих на використанні сучасних технологій, сучасного менеджменту, довготривалих зв'язків із покупцями. Вони довше зберігаються й дають змогу досягати високої прибутковості підприємства;

- переваги низького рангу базуються на використанні дешевої робочої сили, доступності джерел сировини, є недосить стійкими, оскільки можуть бути скопійовані конкурентами.

Що стосується методичних підходів до оцінювання конкурентних переваг промислового підприємства, то на сьогодні найбільш вагомим значення набувають новітні методи оцінювання конкурентних переваг підприємства під назвою Performance Measurement (вимір досягнень). Так, за допомогою цих методів оцінюється рівень досягнення підприємством його страте-

гічних цілей. Проведене дослідження сутності найбільш відомих методів дав нам змогу визначити їх особливості, переваги та недоліки в застосуванні (див. табл. 1).

На думку Б Карло [5], М. Мескон, М. Альберт та Ф. Ходоурі [7], практично всі із розглянутих методів мають досить загальний і теоретичний характер. Найбільш універсальною для застосування на вітчизняних підприємствах науковці вважають метод збалансованих показників. Тому доцільно буде розглянути детальніше теоретичні положення цього методу.

Головною метою методу збалансованої системи показників є насамперед пошук зв'язків між показниками в грошовому вираженні з операційними вимірниками таких аспектів діяльності підприємства, як задоволеність клієнтів, внутрішньофірмові господарські процеси, інноваційна активність, засоби вдосконалення фінансових результатів. Цей метод відповідає на найважливіші для підприємства запитання: як його оцінюють клієнти (аспект клієнта); які процеси можуть забезпечити йому конкурентне

лідерство (внутрішньофірмовий аспект); яким чином можна досягти подальшого розвитку (аспект інновацій і навчання); як оцінюють підприємство акціонери (фінансовий аспект) [6].

Підприємства незалежно від галузевої належності можуть використовувати єдину фінансову перспективу, метою якої є збільшення вартості для власників (акціонерів). Відповідно місія підприємства виконується шляхом задоволення потреб цільових клієнтів. Саме фінансові цілі разом із клієнтською складовою частиною визначають алгоритм роботи підприємства. Умовою досягнення успіху є результати внутрішніх бізнес-процесів, які досягаються у разі обов'язкової підтримки нематеріальних активів (перспектива навчання та розвиток) [5; 6].

Перевагами методу збалансованої системи показників над іншими є те, що він дає змогу оцінити конкурентну стратегію підприємства кількісно в режимі реального часу та є «найуспішнішою спробою до інтеграції використання фінансових та нефінансових показників» [8]. Застосування цього методу дає можливість

Таблиця 1

Систематизація основних методів оцінювання конкурентних переваг підприємства

Метод	Характеристика	Переваги	Недоліки
Квантовий вимір досягнень	Розглядаються складники стратегії розвитку підприємства (її цілі), далі визначаються критичні фактори успіху. У кожного рівня підприємства – свій критичний чинник успіху з відповідними йому показниками	Одночасно надається інформація про організаційну структуру, процеси, працівників на основі якості, витрат і часу	Завдання різних цілей на різних рівнях, які не є підлеглою єдиній меті та її наслідком
Метод покращання та виміру продуктивності	Організаційна структура й працівники підприємства поділяються таким чином, щоб оцінювалися не лише досягнення організованої одиниці (підрозділу, групи), а й працівників цієї одиниці	Об'єднання цілей; оцінка дій після досягнення цілей; об'єднання й впровадження інформації минулих періодів	Неможливість приділяти увагу оцінці діяльності кожного працівника після досягнення мети, через труднощі, пов'язані з характеристикою критеріїв оцінки
Метод збалансованих показників	Найбільш поширений метод, що оцінює перспективи клієнтських відносин, внутрішні перспективи бізнесу, інноваційні перспективи, фінансові перспективи	Дає змогу водночас оцінити зовнішню та внутрішню ефективність	Складність вибору показників
Вимір досягнень підприємств в сфері послуг	Оцінює ефективність діяльності підприємства у сфері сервісу й послуг, на основі кількості детермінант, що визначають результати діяльності підприємства в різних сферах	Дає змогу визначити місце підприємства в певній конкурентній групі	Слабкий взаємозв'язок зі стратегією підприємства, складність проведення періодичної оцінки, внаслідок великої кількості параметрів
Комплексний аналіз даних	Оцінює відносну ефективність підрозділів підприємства (або підприємства в цілому) шляхом порівняння вхідних та вихідних даних за методом лінійного програмування	Дає можливість обрати кращих представників не лише в певному підрозділі, а й у процесі визначення бенчмаркінг-партнера	Через велику кількість вхідних і вихідних даних розрахунок ускладнюється й вимагає місткої порівняльної бази
«Бортове табло»	Для кожного підрозділу/підприємства визначається генеральна мета, що, у свою чергу, поділяється на цілі підлеглих підрозділів із критичними чинниками успіху. Критичні чинники успіху оцінюються за допомогою набору показників	Отримання короткої інформації про кожний підрозділ або підприємство	Тверда прив'язка до організаційної структури підприємства; відсутність здатності швидко змінювати мету через те, що вона прив'язана до одного чітко обраного стратегічного напрямку

сформувати таку систему показників, яка забезпечує накопичення інформації про здійснення бізнес-процесів, а також проаналізувати водночас як їх внутрішню, так і зовнішню ефективність. При цьому збалансована система показників зображає конкретні цілі та показники, за допомогою яких можна виміряти рівень їх досягнення й оцінити результат реалізації конкурентної стратегії підприємства.

Висновки. Отже, в ході проведеного дослідження ми дійшли висновку, що конкурентні переваги підприємства вимагають формування ефективного методичного забезпечення щодо їх оцінювання, що враховуватиме динамізм внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства в гармонійному взаємозв'язку із соціально-економічним, технологічним та природним середовищем. Саме обґрунтований методологічний підхід до формування динамічної системи управління конкурентними перевагами та послідовних дій її формування визначає успіх підприємства в ринковому середовищі.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Близнюк С. Конкурентний потенціал підприємництва як категорія сучасних економічних досліджень / С. Близнюк, А. Остапенко / Інвестиції: практика та досвід. – 2011. – № 7. – С. 41–42.
2. Азоев Г. Конкурентные преимущества фирмы / Г. Азоев, А. Челенков – М. : НОВОСТИ, 2000. – 255 с.
3. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок / Ж.-Ж. Ламбен ; под ред. В. Колганова. – пер. с англ. – СПб. : Питер, 2004. – 800 с.
4. Фатхутдинов Р. Управление конкурентоспособностью организации : [учеб. пособие] / Р. Фатхутдинов. – М. : Эксмо, 2004. – 544 с.
5. Карлоф Б. Деловая стратегия / Б. Карлоф ; пер. с англ. – М. : Экономика, 1991. – 239 с.
6. Кнорринг В. Теория, практика и искусство управления / В. Кнорринг. – М. : Инфра-М, 1999. – 528 с.
7. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; пер. с англ. – М. : Дело, 1992. – 702 с.
8. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб. : Питер, 1999. – 416 с.