

АЛГОРИТМ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА

В статті розглянуто проблеми функціонування підприємств в сучасних умовах економіки країни. Визначено основні вимоги до підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств, які полягають у формуванні та утриманні стійких конкурентних переваг. Виявлено, що процес формування конкурентних переваг підприємства має бути чітко структурованим, що надасть змогу підприємству набудати стійкості його конкурентним перевагам. В результаті дослідження виявлено та визначено алгоритм пошуку та утримання конкурентних переваг підприємства. Доведено, що чітка послідовність визначення конкурентних переваг підприємства надасть їм стійкості та стабільності.

Постановка проблеми. Становлення ринкової економіки в Україні, формування конкурентного середовища обумовлює актуальність аналізу конкурентоспроможності фірми. Однією з головних проблем конкурентоспроможності підприємства є можливість утримувати конкурентну перевагу. Виявлення конкурентної переваги, якої може набудати фірма чи її торгова марка; ступеня її стійкості за існуючих ринкових умов; шляхів досягнення. Конкурентна перевага може бути сформована державною політикою у сфері регулювання конкуренції, кон'юнктурою ринку, діяльністю конкурентів і самої фірми.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретико-методологічні засади формування та управління конкурентними перевагами досліджуються багатьма відомими зарубіжними вченими-економістами. Даній проблематиці присвячені роботи таких вчених, як Ф.Котлера, Ж.-Ж. Ламбена, М.Портера, К. Макконелла, К. Штайльманна, Ю.А. Юданова, Р.А.Фатхутдіновата, Г. Азоева, А. Челенкова, Н. Сафіулініна. Ця тематика є актуальною й для України. Дослідженнями конкурентних переваг присвячені роботи Л.В. Балабанової, Н.В.Куденко, В.В. Пастухової, Т.В. Омеляненко та ін. Досліджуючи процес формування та утримання конкурентних переваг фірми, вчені-економісти дотримуються думки, що процес стратегічного розвитку конкурентоспроможності сучасних підприємств залежить від умілого та професійного визначення та оперування конкурентними перевагами.

Мета статті. Конкурентна перевага, що визначає позицію підприємства в галузі, полягає або в здатності фірми розробляти, випускати і продавати порівнянний товар з меншими витратами, чим конкуренти, або в здатності забезпечити покупця унікальною і більшою цінністю у виді нової якості товару, особливих споживчих властивостей або післяпродажного обслуговування. З метою визначення та здатності утримання існуючих та надбання нових конкурентних переваг, процес їхнього формування має бути чітко сформульованим та викладеним поетапно. Оскільки тільки чітка система дійових методів та важелів здатна надати фірмі більш стійкі конкурентні переваги, ніж формування їх шляхом випадкового вибору.

Таким чином, методика, викладена у даній статті надасть, змогу наділити конкурентні переваги підприємства стабільністю та стійкістю.

Виклад основного матеріалу дослідження. Конкурентна перевага співвідноситься із характеристиками або властивостями (атрибутами) товару або торгової марки, що забезпечують фірмі перевагу над прямими конкурентами [1].

Методика виявлення потенційних конкурентних переваг підприємства полягає в розробці алгоритму (певної послідовності дій).

Перший етап аналізу – вивчення внутрішнього середовища. Даній етап полягає в здійсненні оцінки стану підприємства на основі проведення SWOT-аналізу. Відомо, що внутрішнє середовища підприємства поділяється на два поля: сильні сторони і слабкі сторони. Критерії аналізу внутрішнього середовища засновані на запропонованому М. Портером [2] ланцюжку цінності, що складається з двох блоків:

1. Основні види діяльності:
 - постачання сировини і матеріалів;
 - випуск продукції;
 - забезпечення збуту продукції;
 - маркетинг;
 - обслуговування.
2. Підтримуючі види діяльності:
 - матеріально-технічне постачання;
 - розробка технології;
 - управління людськими ресурсами;
 - інфраструктура фірми.

Оцінка та аналіз цих видів діяльності і здійснюється на першому етапі формування конкурентних переваг підприємства.

Другий етап – оцінка зовнішнього середовища також підрозділяється на два поля: можливостей і загроз і є продовженням проведення SWOT-аналізу.

На даному етапі вводяться критерії, за якими складається перелік характеристик, яким відповідає середовище [2]:

- загроза появи нових конкурентів;
- здатність покупців торгуватися;
- здатність постачальників торгуватися;
- загроза появи товарів і послуг-замінників;
- суперництво між існуючими конкурентами.

Третій етап – побудова нової матриці з занесеними до неї критеріями потенційних можливостей, загроз а також сильних та слабких сторін, які становлять конкурентні переваги підприємства (табл. 1).

Після побудови матриці з повною формалізацією відносно аналізованих параметрів необхідно переходити до безпосереднього складання параметрів для кожної з її чотирьох зон.

Четвертий етап – визначення характеристик для аналізу внутрішнього середовища підприємства. Кожна зона галузі (сильні, слабкі сторони) послідовно заповнюється характеристиками, що описують стан підприємства за тим або іншим критерієм з визначенням всіх характеристик, що відносяться до цього підрозділу (табл. 2).

Аналіз слабких сторін компанії здійснюється аналогічно оцінці її сильних сторін, тільки в полі "характеристики" наводиться галузь діяльності підприємства, де існують проблеми.

П'ятий етап – пошук потенційних конкурентних переваг, обумовлених зовнішнім середовищем. Можливості і загрози аналізуються з урахуванням характеристик, які, залежно від їхнього значення, можуть бути вказані в зоні загроз або можливостей. Найсильніша конкуренція – між фірмами, що представляють одну галузь і пропонують однотипні товари або послуги. Інтенсивність конкуренції між виробниками виявляється в тому, наскільки ефективно вони використовують засоби конкурентної боротьби, наявні у них: низькі ціни; поліпшені характеристики товару; більш високий рівень обслуговування споживачів; тривалі терміни гарантійного обслуговування; спеціальні способи просування продукції на ринок; випуск нових товарів; рекламу. Конкурентне середовище надзвичайно динамічне, зміни на одній з фірм-конкурентів спричиняють за собою зміни на інших підприємствах. Тому необхідно постійно відстежувати і оцінювати зміни, що відбуваються в зовнішньому середовищі.

Таблиця 1

Матриця виявлення потенційних конкурентних переваг

КРИТЕРІЙ	МОЖЛИВОСТІ:	ЗАГРОЗИ:
СИЛЬНІ СТОРОНИ: <ul style="list-style-type: none"> • наявність необхідних фінансових ресурсів; • статус визнаного лідера; • наявність власних технологій; • відносно низькі витрати; • ефективна реклама; • кваліфікований персонал; • професійний менеджмент 	Виявлення найсерйознішого потенціалу успіху	Виявлення згасаючого потенціалу успіху
СЛАБКІ СТОРОНИ: <ul style="list-style-type: none"> • відсутність чіткої стратегії; • застарілі виробничі потужності; • відсутність необхідних навичок і професіоналізму; • занадто вузька продуктова лінія; • слабкі канали збуту; • недостатньо сталий імідж 	Виявлення можливого потенціалу успіху	Виявлення слабкої конкурентної позиції

Потенційні конкурентні переваги, обумовлені внутрішнім середовищем підприємства

Вид діяльності	Тип діяльності	Характеристики
Основна	Забезпечення постачання сировини та матеріалів	Наявність чіткої внутрішньої організації процесів, пов'язаних з постачанням сировини та матеріалів Налагоджені контакти з транспортними службами
	Випуск продукції	Більш низькі витрати
		Власна технологія
		Кращі виробничі можливості
		Економія на обсягах виробництва
	Забезпечення збуту продукції	Кращі рекламні кампанії
Наявність знижок Готовність підприємства запропонувати більш низькі ціни на товари, що продаються		
Маркетинг	Наявність сформованого позитивного іміджу компанії та товарів у споживачів	
	Знання специфічних потреб споживчого попиту та їхнє задоволення в межах певних вузьких сегментів ринку	
Обслуговування	Надання гарантійного обслуговування	
Підтримуюча	Матеріально-технічне постачання	Серйозні технологічні навички
	Розробка технології	Досвід в розробці нових товарів
	Управління людськими ресурсами	Перевірений менеджмент
		Наявність досвіду
Інфраструктура фірми	Добре опрацьована функціональна стратегія Адекватні фінансові ресурси	

Шостий етап – ранжування привабливості потенційних конкурентних переваг, обумовлених можливостями галузі, які перед нею відкриваються. Перелік всіх потенційних переваг аналізується з урахуванням ступеня вірогідності їхньої появи, а також перспективної сили їхнього впливу на підприємство (табл. 3).

Таблиця 3

Матриця потенційних переваг щодо можливостей зовнішнього середовища

1. Загроза появи нових конкурентів	СИЛЬНИЙ ВПЛИВ (СВ)	ПОМІРНИЙ ВПЛИВ (ПВ)	МАЛИЙ ВПЛИВ (МВ)
2. Здатність покупців торгуватися			
3. Здатність постачальників торгуватися			
4. Загроза появи товарів і послуг-замінників			
5. Суперництво між існуючими конкурентами			
ВИСОКА ВІРОГІДНІСТЬ (ВВ)	СВ-ВВ	ПВ-ВВ	МВ-ВВ
СЕРЕДНЯ ВІРОГІДНІСТЬ (СВ)	СВ-СВ	ПВ-СВ	МВ-СВ
НИЗЬКА ВІРОГІДНІСТЬ (НВ)	СВ-НВ	ПВ-НВ	МВ-НВ

Після проведеної процедури кожна характеристика критерію одержує персональну оцінку з урахуванням займаної в матриці позиції (наприклад, МВ-НВ).

Сьомий етап – визначення найсерйозніших чинників, що загрожують потенційним конкурентним перевагам з боку зовнішнього середовища. Позиціонування всіх вказаних в блоці загроз здійснюється з урахуванням їхньої можливої появи і сили їх потенційної дії (табл. 4). Потенційна конкурентна перевага, що потрапила в будь-яке поле матриці, набуває певного змісту, вираженого скороченням назв полів, на перехресті яких вона розташовується. Наприклад, СВ-ВВ означає високий ступінь вірогідності, а також серйозний вплив загрози на потенційну перевагу. Таким чином, крім можливості порівнювати ситуацію всередині або зовні підприємства в рамках єдиних блоків, що характеризують зону появи можливостей або загроз, керівник може швидко осмислити динаміку впливу тих або інших процесів. Іншими словами, якщо одна з характеристик, вказаних в блоці загроз, оцінювалася як КС-ВВ, тобто висока вірогідність серйозних негативних наслідків, а при наступному аналізі була позначена як ЛУ-НВ, тобто вірогідність появи і ступінь її впливу значно знизилася, то висновки, а також процедура ухвалення рішень на основі даних висновків істотно спрощуються.

Восьмий етап – заключний, її класифікації і оцінки, побудована на третьому етапі форма матриці (табл. 1) готова до остаточного заповнення. Дані представляються за вказаною схемою. Спочатку описуються зона сильних сторін підприємства, потім зона слабких позицій. Далі вносяться дані про можливі загрози і можливості, позначені поєднанням певних букв залежно від позиції, яка їм була присвоєна в рамках процедури ранжування.

Матриця потенційних переваг щодо загроз зовнішнього середовища

1. Загроза появи нових конкурентів 2. Здатність покупців торгуватися 3. Здатність постачальників торгуватися 4. Загроза появи товарів і послуг-замінників 5. Суперництво між існуючими конкурентами	РУЙНУ- ВАННЯ (Р)	КРИТИЧНИЙ СТАН (КС)	ВАЖКИЙ СТАН (ВС)	"ЛЕГКІ УДАРИ" (ЛУ)
ВИСОКА ВІРОГІДНІСТЬ (ВВ)	Р-ВВ	КС-ВВ	ВС-ВВ	ЛУ-ВВ
СЕРЕДНЯ ВІРОГІДНІСТЬ (СВ)	Р-СВ	КС-СВ	ВС-СВ	ЛУ-СВ
НИЗЬКА ВІРОГІДНІСТЬ (НВ)	Р-НВ	КС-НВ	ВС-НВ	ЛУ-НВ

Висновки. Запропонована методика виявлення потенційних конкурентних переваг заснована на синтезі матриці SWOT-аналізу, моделі конкуренції в галузі і ланцюжка цінностей, запропонованого М. Портером, і забезпечує досягнення таких результатів:

- визначення і класифікація можливого середовища пошуку джерел конкурентних переваг;
- впровадження стандартного набору параметрів, за якими здійснюється аналіз джерел потенційних конкурентних переваг;
- виключення узагальнюючого чинника і забезпечення тим самим проведення сфокусованого аналізу джерел конкурентних переваг для конкретного підприємства;
- ранжування виявлених потенційних конкурентних переваг для визначення найсильніших переваг і їхнього використання при створенні вже реальних переваг;
- зіставлення потенційних конкурентних переваг, джерелом яких є зовнішнє середовище, і їхня оцінка з погляду наявності/відсутності у підприємства необхідних ресурсів, використання яких сприятиме або перешкоджатиме трансформації потенційних переваг в реальні;
- забезпечення співставлення даних аналізу за різні періоди часу завдяки єдиного набору параметрів;
- використання методики на практиці в рамках діяльності служб маркетингу різних підприємств.

Література

1. Портер, Майкл, Э. Стратегія конкуренції = Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів: Пер. з англ. – К.: Основи, 1998 (К.). – 390 с
2. Лабмен Жан-Жак. Менеджмент, ориентированный на рынок / Перев. с англ. под ред. В.Б. Колчанова. – СПб.: Питер, 2005. – 800 с.