

## МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ АНАЛИЗА И ОЦЕНКИ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ ПРЕДПРИЯТИЯ

**ИВАЩЕНКО А. А.**

*кандидат экономических наук*

**ДАНИЛЕНКО С. В.**

**Харьков**

**К**аждое предприятие хочет захватить лидерство в конкурентной борьбе на основе имеющихся возможностей и достигнутого уровня конкурентоспособности. В зависимости от эффективности этих действий предприятие может достигать определенных конкурентных преимуществ. Конкурентное преимущество выступает основой обеспечения конкурентоспособности предприятия, а также базируется на наличии процессов наращивания конкурентного потенциала. Именно конкурентное преимущество выступает залогом крепкой конкурентной позиции предприятия и определяет характер его конкурентной стратегии. Поэтому для полноценной интеграции отечественных промышленных предприятий в мировую экономическую систему необходимо объективно оценивать и анализировать имеющиеся и потенциальные конкурентные преимущества.

В научных работах известных ученых: Г. А. Азоева, И. Ансоффа, С. А. Брю, А. Э. Воронковой, Ю. Б. Иванова, К. Р. Макконелла, Дж. Г. Кейнса, Ю. И. Коробива, Д. С. Ми-

аль, А. П. Наливайка, М. Портера, Л. Г. Раменского, Д. Рикардо, Дж. Робинсон, Н. Э. Симионовой, Р. А. Фатхутдинова, Ф. А. Хайека, П. Хайне, В. Г. Шинкаренка, Й. Шумпетера, Д. Ю. Юданова [1, 3, 5, 6, 9, 10] проведены глубокие исследования конкурентных преимуществ предприятия. Их можно дополнить обоснованием выбора инструментария для оценки наличия и предпосылок достижения конкурентных преимуществ на основании синтеза методов для оценки уровня конкурентоспособности и конкурентного потенциала предприятия.

*Целью* научной статьи определена разработка аналитического обеспечения конкурентных преимуществ предприятия на основании разграничения инструментария для проведения оценки и анализа конкурентоспособности и конкурентного потенциала предприятия.

Для достижения, формирования и удержания необходимого уровня конкурентоспособности предприятие должно создавать, формировать и сохранять свои конкурентные преимущества. Ученые, исследовавшие проблемы конкуренции [2; 5; 6; 9 – 11], предлагают разные определения понятия «конкурентное преимущество». Градов А. П. [11] трактует категорию «конкурентное преимущество фирмы» как состояние, при достижении которого все ресурсы фирмы используются настолько, что фирма становится более прибыльной, чем ее основные конкуренты. Р. А. Фатхутдинов [9] утверждает, что конкурентное преимущество

системы – это эксклюзивная ценность, которой владеет система и которая дает ей преимущества перед конкурентами. Интересным считаем подход Акимовой Т. А. [2] к определению данной категории. По ее мнению, конкурентные преимущества показывают, в каких областях предприятие достигло более высоких результатов, чем конкуренты. Шинкаренко В. Г. и Бондаренко А. С. [10] предлагают рассматривать конкурентное преимущество как высокую компетентность предприятия, которая основана на достигнутом уровне конкурентного статуса, достаточности и эффективности конкурентного потенциала. С точки зрения Иванова Ю. Б. [5], конкурентные преимущества предприятия – это совокупность (система) уникальных факторов, которая является присущей предприятию, таких, которые отличают его от конкурентов и содействуют ведению успешной конкурентной борьбы на рынке. Конкурентное преимущество – величина интегральная по отношению к конкурентоспособности и конкурентному потенциалу и является в простейшем случае их аддитивной функцией с весовыми коэффициентами [6].

Сравнительный анализ понятий «конкурентное преимущество», «конкурентный потенциал» и «конкурентоспособность» предприятия по нескольким критериями представлено в табл. 1.

Анализируя и обобщая существующие определения конкурентного преимущества, авторы считают целесообразным учитывать причины, которые содействовали достижению, сохранению и возрастанию конкурентных преимуществ. Конкурентные преимущества – это набор относительных характеристик предприятия, которые показывают преимущество предприятия в тех сферах хозяйственной деятельности, в которых предприятие в силу различных причин оказалось сильнее своих конкурентов в результате синтеза достижения высокого уровня конкурентоспособности и перманентного наращивания конкурентного потенциала предприятия.

Схематическое представление формулы определения наличия конкурентных преимуществ на предприятии сформировано на рис. 1.

Определять уровень конкурентоспособности предприятия возможно на основе «традиционных» методических подходов (табл. 2) и с помощью построения экономико-математических моделей. Наиболее оптимальным является синтез вышеупомянутых методических подходов.

Фатхутдинов Р. А. [9] считает, что конкурентоспособность предприятия нужно определять на основании оценки конкурентоспособности продукции, которую оно выпускает, и значимости рынка, на котором эта про-

Таблица 1

Сравнительный анализ понятий «конкурентное преимущество», «конкурентный потенциал» и «конкурентоспособность» предприятия

Характер понятия	Конкурентное преимущество	Конкурентоспособность	Конкурентный потенциал
1. Количество факторов, на оценке которых основано понятия	Единый значимый ключевой фактор успеха	Множество факторов внутренней и внешней позиции предприятия	Латентные факторы, действие которых будет прослеживаться в будущем
2. Характер понятия	Выражает свойство объекта	Выражает способность объекта	Выражает способность к будущей победе в конкурентной борьбе
3. Ограничение значения оценок	Только положительное значение	Любое значение	Любое значение
4. Аналогичное понятие по отношению к продукции	Привлекательность товара	Конкурентоспособность товара	Повышение качества товара
5. Отношение к конкурентной стратегии	Основание	Цель	Индикатор будущих изменений, связанных с реализацией стратегии
6. Каким образом определяются в концепции менеджмента	Определяется в процессе стратегического планирования при анализе альтернатив	Создается в процессе оперативного управления	Определяется в процессе стратегического планирования

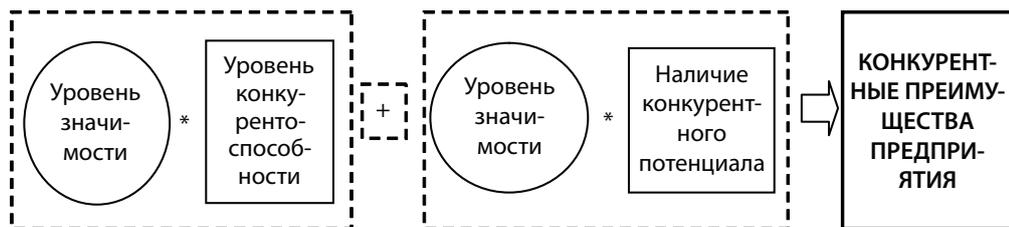


Рис. 1. Схематическое представление формулы определения наличия конкурентных преимуществ на предприятии

**Исследование «традиционных» методических подходов для определения уровня конкурентоспособности предприятия**

Автор(-ы)	Ключевая формула оценки конкурентоспособности предприятия
Фатхутдинов Р. А. [9]	$K_{II} = \sum_{i=1}^n a_i b_j \cdot K_{ij} \rightarrow 1$ , где $a_i$ – удельный вес $i$ -го товара организации в объеме продаж за анализируемый период, доли единицы, $i = 1, 2, \dots, n, = 1$ ; $\sum_{i=1}^n a_i = 1$ ; $b_j$ – показатель значимости рынка, на котором представлен товар организации; $K_{ij}$ – конкурентоспособность $i$ -го товара на $j$ -том рынке
Гетман О. О. [4]	Интегральный (групповой) факторный показатель ( $I_i$ ) каждого из предприятий поставщиков товара определяется как произведение параметрической единичной экспертной оценки предприятия поставщика товара ( $g_i$ ) и ранга анализируемого фактора ( $R_i$ ): $I_i = g_i \times R_i$
Шинкаренко В. Г. [10]	Уровень конкурентоспособности автотранспортного предприятия: $KСП_{АТП} = a \cdot R \cdot b \cdot K_{ТУ} \cdot c \cdot D$ , где $R$ – рейтинговая оценка финансового состояния предприятия; $K_{ТУ}$ – конкурентоспособность транспортных услуг; $D$ – величина рыночной доли предприятия; $a, b, c$ – весовые коэффициенты соответственно финансового состояния, конкурентоспособности транспортных услуг и величины рыночной доли предприятия
Г. Урсе и А. Блокстал [5]	Сущность метода радара конкурентоспособности предприятия состоит в следующем: в качестве интегрального показателя оценки конкурентоспособности предприятия рассматривается относительная площадь радара ( $K$ ), построенного внутри круга на основании системы показателей $S_p = \frac{1}{2} \sin \alpha (a_1 \times a_2 + a_2 \times a_3 + \dots + a_{n-1} \times a_n + a_n \times a_1)$ , где $a_1 \dots a_n$ – значение показателей, преобразовываются в сантиметры; $\alpha$ – угол между ближайшими показателями
Азоев Г. Л. [1]	$I_h = \sum_{j=1}^n D_j^2$ , при этом $D_j = \frac{OP_j}{OP}$ , где $D_j$ – доля $j$ -го предприятия в общем объеме реализации продукции заданного ассортимента; $I_h$ – индекс Херфиндала ( $0 < I_h < 1$ ); $OP_j$ – объем реализации продукции $j$ -го предприятия; $OP$ – общий объем реализации продукции заданного ассортимента
Фасхиев Х. А., Попова Е. В. [8]	$K = \frac{Y_1/2 + Y_2 + Y_3 + \dots + Y_{n-1} + Y_n/2}{n-1}$ , где $n$ – количество показателей; $Y_1, Y_2, Y_3, Y_{n-1}, Y_n$ – значение показателей конкурентоспособности по группам
Градов А. П. [11]	Мультипликатор, который позволяет рассчитать кумулятивный эффект за период, достаточно продолжительный для решения стратегических задач, определяется по формуле: $K = \frac{n - (n+1) \times r + r^{n+1}}{(1-r)^2}$ , где $n$ – порядковый номер периода, в ходе которого имел место тот или иной эффект; $r$ – предельная склонность к потреблению, определяемая отношениям прироста потребления ( $\Delta C$ ) и прироста доходов, его вызвавших ( $\Delta R$ )

дукция представлена. В качестве преимуществ данного методического подхода можно выделить: ограниченное число факторов; относительная простота расчетов; наглядность.

По мнению авторов, среди недостатков можно выделить то, что не учитываются факторы, отображающие: состояние и динамику основных производственных фондов; финансовое состояние предприятия; процессы, происходящие на предприятии, эффективность управления. Кроме того, существенным недостатком является рассмотрение конкурентоспособности только в статике и отсутствие рассмотрения в динамическом аспекте. Не учитывается жизненный цикл товара. Так, например, если товар находится на стадии разработки,

то на основании данного методического подхода можно сделать вывод о том, что уровень конкурентоспособности приближается к нулю. И невозможно учесть то, что в дальнейшем за счет этого нового товара, возможно, состоится повышения уровня конкурентоспособности предприятия. Также к перечню недостатков можно отнести отсутствие представления позиции, которая занимает предприятие на рынке. Учитывается лишь уровень значимости данного рынка.

Шинкаренко В. Г. [10] проводит оценку финансового состояния предприятия и анализирует величину рыночной доли, которую занимает предприятие. Величина рыночной доли при анализе конкуренции в области является одним из важнейших факторов конкурен-

тоспособности. Также одним из преимуществ работы Шинкаренко В. Г. и Бондаренко А. С. является рассмотрение изменения уровня конкурентоспособности за определенный промежуток времени, то есть в динамическом аспекте, который, бесспорно, выступает преимуществом предложенного методического подхода.

Метод радара конкурентоспособности предприятия имеет ряд преимуществ в применении. Так, в состав радара конкурентоспособности может быть включено любое количество показателей-параметров, причем с их увеличением возрастает точность и полнота анализа конкурентоспособности исследуемых предприятий. Также к преимуществам метода радара конкурентоспособности нужно отнести наглядность и комплексность при сопоставлении разнородных показателей. Однако метод не лишен недостатка: ученые, применявшие его в своих исследованиях, не включали в состав исследуемых факторов показатели, которые характеризуют силу и направленность влияния внешней среды.

Первоочередной задачей при управлении конкурентоспособностью предприятия является оптимизация выбора определенного количества адекватных методов, которые целесообразно использовать для аналитического обеспечения формирования конкурентных преимуществ предприятия.

Использование приведенных «традиционных» методов конкурентного анализа недостаточно для перманентного повышения эффективности управления конкурентоспособностью предприятия. Традиционный инструментарий необходимо дополнять экономико-математическими методами для проведения углубленного анализа наличия и предпосылок достижения конкурентных преимуществ. Например, после расчета интегрального показателя конкурентоспособности предприятия целесообразно провести факторный анализ с целью выявления силы и направления влияния факторов на уровень конкурентоспособности предприятия.

Основные трудности при проведении оценки наличия конкурентных преимуществ предприятий возникают, в первую очередь, на первом этапе сбора исходной информации. Это обусловлено не только обоснованным выбором показателей для оценки и анализа, а еще и необходимостью обработки исходной информации нескольких предприятий-конкурентов.

Предложенная авторами технология комплексной оценки и анализа конкурентоспособности и конкурентного потенциала предприятия представлена в *табл. 3*.

Наименее трудоемким при определении уровня конкурентоспособности предприятия является вариант его оценки на основании только одного метода, но вместе с тем такой вариант не даст достаточной информации.

**Таблица 3**

**Технология комплексной оценки и анализа конкурентоспособности и конкурентного потенциала предприятия**

Этап	Инструментарий	Ожидаемые результаты	Использование в управлении конкурентоспособностью предприятия
1	2	3	4
I. Оценка конкурентоспособности предприятия	«Традиционные» методы (индекс Херфиндала; интегральный показатель; радара; показатель Фасхиева Х. А.; мультипликатор) оценки и анализа конкурентоспособности	Оценка конкурентоспособности предприятия	– Оценка и анализ целей предприятий-конкурентов; – оценка конкурентоспособности продукции предприятий-конкурентов; – оценка и анализ взаимосвязи предприятия и рыночной среды; – анализ конкурентной среды предприятия
II. Диагностика факторов конкурентоустойчивости предприятия	Факторный анализ	Выявление и оценка латентных факторов конкурентоспособности предприятия	– Предусмотрение проблемных ситуаций в борьбе с конкурентами; – оценка факторов конкурентоспособности предприятий-конкурентов; – мониторинг деятельности предприятия
III. Группировка предприятий по уровню их конкурентоспособности	Кластерный анализ	Градация уровней конкурентоспособности предприятия	– Формирование или корректировка стратегии предприятия, принимая во внимание включение его в состав того, или иного кластера; – контроль за реализацией стратегии; – оценка и анализ согласованности стратегических и тактических мероприятий
IV. Проверка правильности разработанной классификации предприятий	Построение многослойного нейронного перцептрона	Снятие противоречий кластеризации предприятий-конкурентов на основании самообучения нейронной сети	– Формирование долгосрочных и стратегических целей предприятия; – корректировка целей и задач предприятия
V. Оценка и анализ конкурентного потенциала предприятия	Эконометрические модели с лаговыми независимыми переменными	Оценка наращивания или истощения конкурентного потенциала предприятия	– Выбор и обоснование направлений развития; – разработка стратегий формирования и повышение конкурентоспособности предприятия; – контроль за процессами наращивания конкурентного потенциала предприятия

1	2	3	4
VI. Оценка и анализ силы влияния факторов конкурентоспособности	Многофакторные регрессионные экономико-математические модели	Выявление направления и силы влияния на результирующий показатель	– Исследование и устранение причин снижения уровня конкурентоспособности; – оценка влияния фактора мотивации работы на уровень конкурентоспособности предприятия

Наиболее полным и детальным проведение оценки и анализа наличия конкурентных преимуществ предприятия можно считать в случае выполнения всех этапов оценки и анализа конкурентоспособности и конкурентного потенциала предприятия. В случае появления противоречий при выполнении технологии оценки и анализа конкурентоспособности предприятия их снятие возможно с помощью методов экспертных оценок.

Наиболее логическими последовательностями использования инструментария наличия конкурентных преимуществ считаем следующие. После выполнения кластерного анализа выбирается кластер предприятий, далее, учитывая данные лишь этого кластера, выполняется факторный анализ, потом выбираются главные факторы и результирующий показатель, на них основе строится регрессионная экономико-математическая модель.

По определенным уровням конкурентоспособности предприятия на основе «традиционных» методов можно провести кластерный анализ с целью градации уровней конкурентоспособности предприятия. После выполнения факторного анализа аналитик определился с ключевыми факторами, эти факторы могут быть основной для построения регрессионной, или эконометрической модели с независимыми лаговыми переменными. Выполнить кластеризацию предприятий, проверить ее устойчивость за несколько лет. В случае снижения устойчивости кластеризации необходимо построить многослойный нейронный перцептрон.

Определить наличие и предпосылки появления конкурентных преимуществ на предприятии возможно по формуле, приведенной на рис. 1. Уровень конкурентоспособности оценивается по одному из представленных методических подходов. Оценка конкурентного потенциала предприятий осуществляется с помощью эконометрических моделей с независимыми лаговыми переменными. Если выявлены процессы наращивания конкурентного потенциала, то его уровень необходимо определять на уровне единицы, если же – процессы истощения конкурентного потенциала, то на уровне нуля. При этом уровни значимости при величинах конкурентоспособности и конкурентного потенциала определяются при помощи экспертных оценок, например, используя метод априорного ранжирования и коэффициента конкордации.

Приведенных оценочно-аналитических последовательностей можно выбрать намного больше, учитывая цель исследования и анализа конкурентоспособности, конкурентного потенциала и конкурентных преимуществ предприятия. Разработанное методическое обеспечение анализа и оценки конкурентных преимуществ предприятия в дальнейшем можно использовать при разработке конкурентной стратегии предприятия. ■

#### ЛИТЕРАТУРА

- 1. Азоев Г. Л., Челенков А. П.** Конкурентные преимущества фирмы.– М.: ОАО «Типография «НОВОСТИ», 2000.– 256 с.
- 2. Акимова Т. А.** Теория организации: Учебное пособие для вузов.– М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003.– 367 с.
- 3. Ансофф И.** Новая корпоративная стратегия.– СПб.: Питер Ком, 1999.– 416 с.
- 4. Гетьман О. О.** Економічна діагностика: навч. посібник для вищих навчальних закладів / О. О. Гетьман, В. М. Шаповал.– К.: Центр навчальної літератури, 2007.– 306 с.
- 5. Иванов Ю. Б.** Конкурентоспособность предприятия: оценка, диагностика, стратегия. Научное издание / Колл. авторов.– Харьков: Изд. ХНЭУ, 2004.– 256 с.
- 6.** Основы корпоративного управления концернами.– М.: Издательство «ПРИОР», 1998.– 176 с.
- 7. Отенко І. П.** Аналіз та оцінка стратегічного потенціалу підприємства. Наукове видання / Отенко І. П., Малярєць Л. М., Іващенко Г. А.– Харків: Вид. ХНЕУ, 2007.– 348 с.
- 8. Фасхиев Х. А.** Как измерить конкурентоспособность предприятия? / Х. А. Фасхиев, Е. В. Попова // Маркетинг в России и за рубежом.– 2003.– № 4(36).– С. 53 – 68.
- 9. Фатхутдинов Р. А.** Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление.– М.: ИНФРА-М, 2000.– 312 с.
- 10. Шинкаренко В. Г., Бондаренко А. С.** Управление конкурентоспособностью предприятия.– Харьков: Изд-во ХНАДУ, 2003.– 186 с.
- 11.** Экономическая стратегия фирмы: Учеб. пособие / Под ред. А. П. Градова.– 3-е изд., испр.– СПб.: Спец-Лит, 2000.– 589 с.