

## **МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ БЕНЧМАРКІНГУ**

© Крамарчук С. П., 2019

Обґрунтовано актуальність питань формування та досягнення конкурентних переваг окремим підприємством на сучасному етапі. Розглянуто сутність поняття “конкурентна перевага”. Виділено основні вимоги, яким мають відповідати конкурентні переваги, щоби вважатися стратегічними чинниками успіху. Означено основні проблеми, які виникають при формуванні конкурентної переваги на засадах бенчмаркінгу. Здійснено вибірку та подано методику розрахунку основних показників конкурентоспроможності підприємства, які забезпечуються застосуванням методики бенчмаркінгу.

**Ключові слова:** конкурентоспроможність, конкурентна перевага, підприємство, бенчмаркінг, методика, розрахунки.

### **Постановка проблеми**

Головною умовою створення сильних конкурентних позицій економіки України можна вважати підвищення рівня конкурентоспроможності вітчизняних промислових підприємств. Сьогодні підприємства мають зосереджувати підвищену увагу на ефективності функціонування у конкурентному середовищі. Останнє зумовлює потребу у посиленні їх діяльності в напрямку досягнення конкурентних переваг. На сучасному етапі спостерігається зацікавленість стосовно досліджень різних аспектів проблеми забезпечення конкурентоспроможності підприємств, тому питання формування та досягнення конкурентних переваг окремим підприємством відзначається особливою актуальністю.

### **Аналіз останніх досліджень і публікацій**

У теорії і практиці менеджменту та маркетингу існує значний інструментарій підвищення конкурентоспроможності підприємств, у складі якого доцільно відзначити систему збалансованих показників, стратегічне планування, загальне управління якістю, сегментацію споживчого ринку, реінжиніринг бізнес-процесів, формування місії, управління взаємодією з клієнтами, сценарне планування, ключові компетенції, управління споживчими перевагами [3, 7, 10]. Проте лише незначна частина перелічених інструментів може задовольнити очікування сучасних керівників підприємств та забезпечити необхідний їм ефект. Водночас зарубіжна практика свідчить про наявність серед сучасних методів підвищення конкурентоспроможності доволі ефективного інструменту менеджменту за назвою бенчмаркінг.

В економічній літературі (як зарубіжній, так і вітчизняній) відсутня єдність поглядів щодо проблем формування та досягнення конкурентних переваг промисловим підприємством. Не існує єдиної теоретичної концепції, що розкриває питання досягнення конкурентних переваг підприємством для забезпечення його конкурентоспроможності на засадах бенчмаркінгу.

### **Цілі статті**

У сучасних умовах функціонування головною метою діяльності підприємства є досягнення конкурентних переваг у довгостроковому періоді, які сприятимуть підвищенню норми прибутку та стабільному економічному зростанню. Для забезпечення ефективної діяльності підприємству необхідний єдиний стратегічний напрям розвитку, згідно з яким воно зможе досягти довгострокових конкурентних переваг. Управління конкурентним потенціалом передбачає насамперед аналіз конкурентного середовища, результати якого дають можливість визначитися із сьогоднішніми конкурентними перевагами підприємства і бути підґрунтям для вибору стратегій утримання або розвитку таких переваг у довгостроковій перспективі. На нашу думку, досягненню таких цілей підприємства найефективніше сприятиме використання методики бенчмаркінгу.

### **Виклад основного матеріалу**

Дослідження конкурентоспроможності як відносної характеристики базується на теорії конкурентної переваги, розробленої М. Портером. Під конкурентною перевагою розуміють відмінність процесу функціонування і розвитку підприємства від інших аналогічних підприємств, що забезпечує успіх у конкуренції. Автори Г. Л. Азоев та А. П. Челенков [1, с. 48] зазначають, що конкурентні переваги є проявом переваги над конкурентами в економічній, технічній та організаційній сферах діяльності підприємства, які можна виміряти економічними показниками (ринкова частка, обсяг продажу, додатковий прибуток, вища рентабельність тощо). Також у цьому дослідженні зазначено, що конкурентну перевагу не можна ототожнювати із потенційними можливостями компанії. На відміну від можливостей, це – факт, який фіксується в результаті реальних та беззаперечних уподобань покупців. Своєю чергою, Жан-Жак Ламбен вважає, що: "...конкурентна перевага – це особливості чи властивості (атрибути) товару чи торгової марки, які забезпечують підприємству перевагу над прямими конкурентами. Така перевага визначається порівнянням із найкращими (найбільш небезпечними, пріоритетними) конкурентами" [9, с. 368–369].

Економісти Е. Хекшер та Б. Олінце на початку XX сторіччя запропонували теорію так званої відповідності факторів виробництва, згідно з якою як конкурентні переваги доцільно розглядати надлишки того чи іншого ресурсу. Дослідник А. Алчіан [2] у середині XX сторіччя характеризував конкурентні переваги як "виняткові властивості, якими наділений господарюючий суб'єкт порівняно з іншими". Ця ідея була сприйнята та доповнена І. Кірцнером, який виділив таку особливу властивість, як підприємницькі здібності [8]. На далі ця ідея отримала розвиток ідеї у наукових працях П. Друкера [6] та Ф. Хайєка, які дійшли висновку, що "основа конкурентної переваги полягає у людському факторі, оскільки більш конкурентоспроможним підприємство може стати лише за наявності у його штаті ефективних керівників" [12].

Аналіз сутності категорії "конкурентна перевага" свідчить про значні розбіжності у розумінні. Тим не менше наведені підходи доповнюють один одного, відповідають певним викликам тих чи інших періодів часу. Вважаємо за доцільне доповнити наведені визначення комплексним та ситуаційним підходом, сутність якого полягає у гармонізації джерел конкурентних переваг, результатом якої має стати система конкурентних переваг, спрямована на перемогу у конкурентній боротьбі.

У економічній літературі зазвичай наводять такі три вимоги, яким мають відповідати конкурентні переваги, щоби вважатися стратегічними чинниками успіху:

- базуватись на ресурсах та можливостях підприємства, які мають бути оригінальнішими порівняно з конкурентами і які важко імітувати;
- тривалий час забезпечувати унікальність торгової марки;

– задовольняти певні специфічні потреби клієнтів, тобто давати відчутну вигоду для цільової групи споживачів.

Усі конкурентні переваги поділяються на дві групи:

1) переваги нижчого порядку. Вони базуються на вартості або доступності факторів виробництва, ресурсному забезпеченні. Конкурентні переваги цього класу, як правило, не є наслідком цілеспрямованої діяльності підприємства. За певних умов вони можуть бути легко відтворені конкурентами з відносно невеликими витратами у стислий термін і не гарантують стабільного стану на ринку;

2) переваги вищого порядку є наслідком цілеспрямованої діяльності підприємства і, як правило, пов'язані зі значними витратами, не можуть бути відтворені за короткий термін. Значення переваг вищого порядку полягає в тому, що вони не тільки дають змогу підвищити рівень конкурентоспроможності підприємства, а й забезпечують можливість збереження на тривалий період часу досягнутих конкурентних позицій [11, с. 173].

Найтиповішими причинами інновацій, які можуть дати конкурентні переваги певному підприємству, є:

- зміни у законодавстві або в політиці уряду;
- поява нових технологій;
- нові запити покупців;
- поява нового сегмента галузі;
- зміна вартості виробництва;
- поява нових компонентів виробництва.

Аналіз набору конкурентних переваг передбачає доцільність формування і дослідження усього комплексу потенційних конкурентних переваг, які можливі для використання підприємством, що працює в певній галузі. Для досягнення запланованих конкурентних переваг необхідна адаптована до сучасних умов система критеріїв їх забезпечення.

Оцінка конкурентних переваг підприємства має базуватися на аналізі доволі широкого кола показників, які б відображали кількісні, якісні та вартісні характеристики виробу. Узгодженість цих показників з метою отримання певного узагальненого критерію для порівняння з іншими виробами – складне і трудомістке завдання, яке дає можливість забезпечити баланс ринкових запитів споживачів продукції і вибрати основні заходи щодо підвищення її конкурентоспроможності. При цьому результуюча інформація є основою для підготовки і прийняття управлінських рішень [4, с. 215].

Основою процесу оцінювання конкурентоспроможності є порівняльний аналіз відповідних параметрів виробів-конкурентів [5, с. 186].

При формуванні конкурентної переваги на засадах методики бенчмаркінгу виникають певні проблеми, зокрема:

- вибір базового еталонного об'єкта для порівняння, тобто підприємства-лідера у певній галузі в межах ринку;
- формування критеріїв оцінювання конкурентних переваг підприємства;
- необхідність дослідження зовнішнього та внутрішнього ринків.

При діагностуванні конкурентних переваг підприємства вчені пропонують різні підходи до визначення системи показників. На основі опрацювання наукових підходів до оцінювання конкурентоспроможності підприємства ми вибрали основні показники конкурентоспроможності підприємства [13]. Найвагомішими з них, на нашу думку, є такі:

- якість продукції;
- її ціна;
- рентабельність продажу, витрати на 1 грн товарної продукції;
- частка ринку.

Отже, здатність підприємства реалізувати свою конкурентну перевагу залежить не лише від прямих конкурентів, з якими воно стикається, але й від потенційних конкурентів, товарів-замінників, клієнтів і постачальників [11]. Дві перші сили створюють пряму, а дві інші – непряму загрозу. Саме взаємодія всіх перелічених сил визначає в результаті конкурентні переваги організації на певному ринку.

Індикатором потенційних переваг підприємства вважають частку ринку, яка йому належить. Значення частки ринку розраховують за формулами:

$$x_3^{\hat{e}} = \frac{\hat{E}}{\sum_{i=1}^i \hat{e}}; \quad (1,1)$$

$$x_3^{\hat{i}} = \frac{\hat{E}_3 \cdot \hat{O}_3}{\sum_{i=1}^i \hat{e} \cdot \hat{O}_3}; \quad (1,2)$$

$$x_3^{\hat{i}} = \frac{\hat{i}}{\sum_{i=1}^i \hat{i}}; \quad (1,3)$$

де  $x_3^{\hat{e}}$  – частка ринку  $i$ -го підприємства, розрахована за кількістю реалізованої продукції;  $x_3^{\hat{i}}$  – частка ринку  $i$ -го підприємства, розрахована за загальною вартістю реалізованої продукції;

Вимірювання достовірної частки ринку залежить від якості інформаційного забезпечення. На зарубіжних ринках споживчих товарів ці дані отримують через дилерів і товариства споживачів. В інших сферах таку інформацію можна отримати за допомогою маркетингових інформаційних систем.

Розрахунок частки ринку у натуральних вимірниках за умови, що продукція має значний рівень диференціації і широкий діапазон цін, доцільно доповнити визначенням ринкової частки у вартісному виразі. Це дозволить визначити найбільш привабливий для конкурентів ціновий сегмент ринку:

– якщо співвідношення  $x_3^{\hat{e}} / x_3^{\hat{i}}$ , дорівнює 1, то організація працює в середньому ціновому сегменті;

– якщо співвідношення  $x_3^{\hat{e}} / x_3^{\hat{i}}$  більше за 1, то організація працює в низькому ціновому сегменті;

– якщо співвідношення  $x_3^{\hat{e}} / x_3^{\hat{i}}$  менше за 1 то організація працює в високому ціновому сегменті.

Порівнюючи потенціал ринку з обсягом продажу певного підприємства, можна визначити ринкові ніші, освоївши які підприємство може збільшити сферу свого впливу. Водночас потрібно оцінити рівень протидії конкурентів у боротьбі за ринкові ніші.

Для оцінювання концентрації бізнесу на певному ринку використовують індекс Херфіндаля–Хіршмана, який розраховують як суму квадратів ринкових часток конкурентів:

$$H = \sum_{i=1}^N s_i^2; \quad (1,4)$$

де  $s_i$  — ринкова доля компанії  $i$ , а  $N$  — кількість усіх компаній.

Цей індекс може мати значення від 0 до 10,000 (або від 0 до 1,000). Він являє собою суму квадратів ринкових часток усіх компаній певної галузі, причому більше значення індексу означатиме більш концентрований ринок (отже, менше конкуренції та більше ризиків для клієнтів). Державний департамент юстиції США визначає ступінь концентрованості ринку таким чином:

- індекс має значення, нижче за 0,1 (або 1,000) – незначна концентрація ринку;
- індекс має значення від 0,1 до 0,18 (або від 1,000 до 1,800) – середня концентрація ринку;
- індекс має значення, вище за 0,18 (або 1,800) – висока концентрація ринку.

У США будь-яке злиття компаній, яке підвищує індекс Херфіндаля–Хіршмана на 0,1 пункт (або 100 пунктів) на ринку середньої концентрації (і на 0,05/50 пунктів на ринку з високою концентрацією), автоматично призводить до застосування у цьому випадку антимонопольного законодавства

З метою визначення позиції підприємства на ринку застосовують індекс Розенблюта( $I_r$ ), що враховує номер підприємства, отриманий на основі ранжування часток від максимуму до мінімуму:

$$I_r = \frac{1}{2 \sum (i \times D_i) - 1}; \quad (1,5)$$

де  $D_i$  – частка  $i$ -го підприємства в загальному обсязі продажу на ринку;  $i$  – ранг підприємства в залежності від його частки на ринку.

Результати оцінювання конкурентоспроможності підприємства за конкурентними перевагами використовують, аналізуючи результати діяльності за певний період, з подальшим розробленням конкурентних стратегій. Основними методами оцінювання конкурентоспроможності є:

1. Методи, що ґрунтуються на аналізі порівняльних переваг, зокрема:
  - теорії міжнародного поділу праці, порівняльних переваг М. Портера;
  - методи порівняльного аналізу.
2. Методи, що ґрунтуються на теорії рівноваги фірми і галузі, зокрема:
  - теорія рівноваги фірми і галузі;
  - теорія факторів виробництва (праця, капітал, земля, підприємницькі здібності).
3. Методи, що ґрунтуються на теорії ефективної конкуренції, зокрема: теорія ефективної конкуренції; методи порівняльного аналізу; індексні та інтегральні методи.
4. Матричні методи, зокрема:
  - концепція життєвого циклу товарів, технологій, ринків;
  - методи аналізу конкурентних переваг: SWOT, GAP, LOTS, PIMS, 111-555 тощо.
5. Методи, що ґрунтуються на теорії якості товарів, зокрема:
  - теорія якості товару;
  - метод експертних оцінок;
  - метод радара.
6. Інтегральні методи, до яких належить комплексний підхід, що поєднує теорії якості товарів і порівняльних переваг

Отже, для оцінювання факторів конкурентної переваги підприємства можна запропонувати такий алгоритм:

- перший етап – виявлення та аналіз наявних та потенційних потреб ринку;
- другий етап – проведення сегментації ринку за групами споживчих потреб;
- третій етап – визначення потрібних для конкретних сегментів ринку конкурентних переваг;
- четвертий етап – аналіз чинників, які впливають на конкурентоспроможність продукції та підприємства;
- п'ятий етап – внутрішній аналіз ресурсного потенціалу підприємства та наявних конкурентних переваг підприємства;
- шостий етап – прогнозування потенційних чинників конкурентоспроможності підприємства;
- сьомий етап – прогнозування стратегічних чинників конкурентної переваги підприємства.

### Висновки та перспективи подальших досліджень

У результаті аналізу трактування терміна “конкурентні переваги” запропоновано доповнити наведені визначення комплексним та ситуаційним підходом, сутність якого полягає у гармонізації джерел конкурентних переваг, результатом чого має стати система конкурентних переваг, спрямована на перемогу у конкурентній боротьбі. Основними аспектами при формуванні конкурентних переваг на засадах методики бенчмаркінгу є вибір базового еталонного об'єкта для порівняння, тобто підприємства-лідера у певній галузі в межах ринку, формування критеріїв оцінки конкурентних переваг підприємства, необхідність дослідження зовнішнього та внутрішнього ринків.

Вважаємо, що застосування методики бенчмаркінгу дає можливість значно ефективніше формувати конкурентні переваги на підприємстві. Подальші перспективи дослідження в цій галузі стосуватимуться адаптації бенчмаркитенгових методик до специфік певних галузей економіки.

### **Список літератури**

1. Азоев Г. Л. Конкурентные преимущества фирмы / Г. Л. Азоев, А. П. Челенков. – М.: ОАО “Типография “НОВОСТИ”. 2000. 255 с.
2. Алчиан А. Неопределенность, эволюция и экономическая теория [Электронный ресурс] / А. Алчиан // Электронный журнал. – Режим доступа: [http://www.ecsocman.edu.ru/data/985/692/1219/section3\\_istoki.pdf](http://www.ecsocman.edu.ru/data/985/692/1219/section3_istoki.pdf).
3. Андерсен Б. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования. – М.: РИА “Стандарты и качество”, 2003. – 272 с.
4. Верхоглядова Н. І. Економіка підприємства. Н. І. Верхоглядова, Д. М. Ядранський, Н. А. Іваннікова. – К.: Видавничий дім Професіонал, 2008. – 384 с.
5. Должанський І. З. Конкурентоспроможність підприємства. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 384 с.
6. Друкер П. Як забезпечити успіх у бізнесі: новаторство і підприємництво : пер. з англ. В. С. Гуля. – К.: Україна, 1994. 319 с.
7. Іванов Ю. Б. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток: монографія Ю. Б. Іванов, П. А. Орлов, О. Ю. Іванова. – Х.: ІНЖЕК, 2008. – 352 с.
8. Кирцнер Израэл М. Конкуренция и предпринимательство. М.: Израэл Кирцнер.: пер. с англ. д-ра экон. наук А. Н. Романова. – М.: ЮНИТИ, 2001. – 239 с.
9. Ламбен Жан-Жак. Менеджмент, ориентированный на рынок : пер. с англ. под ред. В. В. Колганова. – СПб.: Питер, 2004. – 800 с.
10. Михайлик Г. В. Конкурентні переваги та шляхи їх формування на машинобудівних підприємствах України // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 11. – С. 130–136.
11. Портер М. Э. Конкуренция. – М.: Изд. Дом “Вильямс”, 2001. – 495 с.
12. Хайек Ф. Индивидуализм и экономический порядок. – М.: Изобраз, 2000. – 256 с.
13. Харчук Т. В. Підходи до визначення конкурентних переваг підприємства. Електронний ресурс. Режим доступу: <http://pk.napks.edu.ua/nbrary/>

### **References**

1. Azoev H. L., Chelenkov A. P. (2000) Konkurentnye preimushchestva firmy . [Competitive advantages of the firm]. Moscow: ОАО “Tipografiya “NOVOSTI”. (in Russian).
2. Alchian A. (2015) Neopredelennost', evolyutsiya i ekonomicheskaya teoriya [Uncertainty, evolution and economic theory] Elektronnyy resurs. Available at: [http://www.ecsocman.edu.ru/data/985/692/1219/section3\\_istoki.pdf](http://www.ecsocman.edu.ru/data/985/692/1219/section3_istoki.pdf). (accessed 9 May 2019).
3. Andersen B. (2003) Biznes-protsessy. Instrumenty sovershenstvovaniya [Business processes. Improvement tools] Moscow: RIA “Standarty i kachestvo”. (in Russian).
4. Verkhoglyadova N. I., Yadrans'kiy D. M., Ivannikova N. A. (2008). Ekonomika pidpryemstva [Business Economics] Kiev: “Vidavnichniy dim Profesional”. (in Ukrainian).
5. Dolzhans'kiy I. Z. (2006) Konkurentospromozhnist' pidpryemstva [Competitiveness of the enterprise] Kiev: Centr navchal'noi' literatury. (in Ukrainian).
6. Druker P. (1994) Jak zabezpechyty uspih u biznesi: novatorstvo i pidpryemnyctvo [How to ensure business success: innovation and entrepreneurship] Per. s angl. V. S. Gulja. Kiev: Ukrai'na, (in Ukrainian).
7. Ivanov Ju. B., Orlov P. A., Ivanova O. Ju. (2008). Konkurentni perevagy pidpryemstva: ocinka, formuvannja ta rozvytok: monografija [Competitive advantages of the enterprise: evaluation, formation and development]. Kharkiv: INZhEK. (in Ukrainian).
8. Kircner Yzrael M. (2001) Konkurencija y predprynimatel'stvo [Competition and entrepreneurship] Perevod s angl. dokt. ekon. nauk A. N. Romanova. Moscow: JuNYTY. (in Russian).
9. Lamben Zhan-Zhak. (2004) Menedzhment, orientirovannyj na rynek [Market oriented management] Per. s angl. pod red. V. V. Kolganova. Pyter: SPb. (in Russian).
10. Myhajlyk G. V. (2008). Konkurentni perevagy ta shljahy i'h formuvannja na mashynobudivnyh pidpryemstvah Ukrai'ny [Competitive relocation and hatches in the form of machinery and equipment in Ukraine] Aktual'ni problemy ekonomiky. [Actual problems of economy] no. 11, pp. 130–136 . (in Ukrainian)
11. Porter M. E. (2001) Konkurenciya [Competition] Moscow: Izd. Dom “Vil'yams”. (in Russian).
12. Khayek F. (2000) Individualizm i ekonomicheskiy poryadok [Individualism and economic order] Moscow: Izograf. (in Russian).
13. Harchuk T. V. (2016) Pidhody do vyznachennja konkurentnyh perevag pidpryemstva [Come to the point of competitive competition] Elektronnyj resurs. Available at: <http://pk.napks.edu.ua/nbrary/> (accessed 11 May 2019). (in Ukrainian)

**METHODICAL APPROACHES TO THE FORMATION  
OF THE COMPETITIVE ADVANTAGES  
OF THE ENTERPRISE BASED ON BENCHMARKING**

© *Kramarchuk S. P.*, 2019

**In the article the relevance of the formation and achievement of competitive advantages of a separate enterprise at the present stage is substantiated. The purpose of the research is to develop a mechanism for applying benchmarking techniques to form the competitive advantages of the enterprise.**

**The essence of the concept of competitive advantage is considered. The main requirements for the competitive advantages as strategic factors of success are allocated. These requirements are: the competitive advantages should be based on the resources and capabilities of the enterprise, ensuring the uniqueness of the brand over a long period of time, meeting specific customer needs.**

**The most typical reasons for the innovations that can give competitive advantages to a certain enterprise are given. These include: the changes in the legislation or in the government policy; the emergence of new technologies; new customer requests; the emergence of a new segment of the industry; the changes in the cost of production; the emergence of new production components. The main problems that arise during the formation of competitive advantage on the basis of benchmarking are identified. These problems are: the choice of the base object for comparison – a Leading company within the market; the formation of the evaluation criteria of the competitive advantages of the enterprise; the need to research the internal and external markets.**

**A sample of the main indicators of competitiveness of the enterprise is carried out. In our opinion, the most significant among them are: the product quality and its price; the profitability of sale, the expenses for 1 UAH of the commodity products; the market share. The method of calculation of the main indicators of competitiveness of the enterprise is given.**

**The main methods for assessing competitiveness are selected: the methods based on the analysis of comparative advantages (the theories of the international division of labor, the methods of the comparative advantages of M. Porter, the methods of the comparative analysis); the methods based on the theory of equilibrium of the firm and the industry (the theory of equilibrium of the firm and industry, the theory of the factors of production: labor, capital, land, the entrepreneurial abilities); the methods based on the theory of the effective competition (the theory of the effective competition, the methods of the comparative analysis, the index and integral methods); the Matrix methods (the concept of the life cycle of the goods, technologies, markets, the methods of analysis of the competitive advantages: SWOT, GAP, LOTS, PIMS, 111-555, etc.); the methods based on the theory of the goods quality (the theory of the quality of goods, the method of the expert assessments, the radar method); the integral methods, which include an integrated approach that combines the theory of the product quality and the comparative advantages.**

**The algorithm for estimation of the factors of competitive advantage and competitiveness of the enterprise is offered. It is concluded that application of the technique of benchmarking will enable to form a competitive advantage of the enterprise much more effectively.**

**Key words: competitiveness, competitive advantage, enterprise, benchmarking, methodology, calculations.**