

**Н.В.Гладчак,**

Тернопільський національний економічний університет,  
м. Тернопіль

## **СТРАТЕГІЧНИЙ ОБЛІК ТА АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА**

Розглядаються питання суті, змісту стратегічного обліку та аналізу конкурентних переваг підприємства. Висвітлюються основні методи дослідження конкурентоспроможності підприємства як складової стратегії поведінки в ринковому просторі.

**In this article, the author looks and gives possible answers on the questions which consider an explanation, meaning, the main goals and concepts of strategic accounting and competitive advantages of the enterprises. It is able to shed light on the main problems of enterprises' competition and give possible solutions, using adopted methods.**

У ринкових умовах господарювання важливого значення набуває необхідність орієнтуватися в управлінській діяльності на методи стратегічного менеджменту, за допомогою яких можна своєчасно відстежувати зміни середовища і адаптуватися до них, виробити чіткі орієнтири на майбутнє, спрямовувати свої зусилля на пошук довготермінових конкурентних переваг. Тобто необхідна розробка науково обґрунтованої, високоефективної стратегії господарсько-фінансової діяльності підприємств загалом та конкурентної зокрема. Це можливо за умови обліково-аналітичного забезпечення кожного з етапів стратегічного управління, тобто при здійсненні стратегічного обліку й аналізу.

Стратегічний облік та аналіз як функції стратегічного управління сприяють забезпеченню такої взаємодії організації із середовищем, яка дає їй змогу підтримувати свій потенціал на рівні, необхідному для досягнення цілей фірми, виживати у довготерміновій перспективі та бути конкурентоспроможними. Треба зазначити, що в Україні стратегічний облік та аналіз перебувають на стадії становлення та потребують глибшого дослідження.

Самостійними, спеціальними розробками у сфері стратегічного обліку та аналізу є дослідження науковців Л.Бромвича, П.Головка, М.Ковальчука, С.Сагової, К.Редченка, У.Кіта, І.Фаріона. Серед науковців, які певною мірою торкалися цієї проблеми, слід назвати І.Бланка, Ф.Бутинця, С.Голова, Є.Мниха, М.Пушकारа, В.Рудницького, М.Чумаченка. Питання стратегічного аналізу також розглядали вітчизняні й

зарубіжні дослідники науки про стратегічне управління І.Ансофф, В.Василенко, С.Віханський, С.Кузнецова і В.Макарова, М.Мескон, С.Оборська, М.Портер, А.Стрікленд і А.Томпсон, Р.Фатхутдінов, З.Шершньова.

Втім, деякі питання методики стратегічного обліку й аналізу, зокрема питання конкурентоспроможності підприємства, розглядаються досить спрощено. Досвід використання таких методик накопичений країнами із розвиненою ринковою економікою. Необхідно адаптувати кращу зарубіжну практику до вітчизняної з орієнтацією на трансформаційні зміни в економіці України, що обґрунтовує актуальність розглянутих нижче питань.

Конкурентоспроможність є одним з вагомих показників стану підприємства (організації), що визначає позицію господарюючого суб'єкта в ринковому просторі, перспективи його подальшого розвитку, можливість досягнення стратегічних цілей та завдань. Поняття конкурентоспроможності підприємства, незважаючи на досить широке його використання, є складним і трактується неоднозначно. Воно є комплексним, багатoproфільним поняттям, оскільки передбачає врахування взаємодії всіх складових потенціалу підприємств – виробництво, персонал, маркетинг, менеджмент, фінанси та ін., в силу чого в економічній літературі [1, с.53] конкурентоспроможність підприємства ототожнюється із конкурентоспроможністю його потенціалу.

Слід звернути увагу на те, що конкурентоспроможність має відносний характер, тобто це означає наявність переваг у підприємства порівняно з конкурентами у масштабах певного галузевого ринку. Виходячи з економічної природи конкурентоспроможності, її не можна розглядати як щось статичне. Ототожнюючи думки науковців, можна стверджувати, що конкурентоспроможність підприємства – комплексна порівняльна характеристика, яка відображає рівень переважання сукупності показників оцінки можливостей підприємства, що визначають його успіх на певному ринку за певний проміжок часу стосовно сукупності аналогічних показників підприємств-конкурентів, це потенційна або реалізована здатність економічного суб'єкта до

функціонування у релевантному зовнішньому середовищі, яка ґрунтується на конкурентних перевагах і відображає його позицію стосовно конкурентів.

Конкурентоспроможність підприємства забезпечується досягненням і розвитком конкурентних переваг, що виникають в економічній, технічній, організаційній сферах діяльності підприємства. Тому ключовим поняттям теорії конкуренції, яке визначає ринкову позицію суб'єкта конкуренції, є його порівняльні (конкурентні) переваги. Конкурентні переваги підприємства – це сукупність власних і набутих активів та їх характеристик діяльності підприємства, використання яких забезпечує йому ексклюзивну компетентність у певній сфері діяльності і переваги над конкурентами [2]. Роль конкурентних переваг як стратегічного інструмента аналізу конкуренції висвітлюється у класичних теоріях А.Сміта, Д.Рікардо, Дж.С.Мілля, Хекшера-Оліна та сучасних теоріях І.Кругмана, М.Позера, М.Вернона, М.Портера та ін., і базуються на визначальній ролі порівняльних переваг в обґрунтуванні причин, рушійних сил та напрямків руху економічного обміну.

Формування теорії конкурентних переваг тісно пов'язано з еволюцією ринкової економіки. У сфері міжнародної конкуренції створення конкурентних переваг спочатку пояснювали досягненням порівняно менших витрат у виробництві товарів (Д.Рікардо), потім – ефективним використанням надлишкових факторів виробництва (Е.Хекшер, Б.Олін), а далі – відповідними умовами, які створені у країні, де базується виробництво продукції, так званими детермінантами «національного ромбу» (М.Портер).

Конкурентоспроможність економічних організацій макрорівня-підприємств – пов'язувалась передусім з ефективним використанням ресурсів (М.Портер). Досить довго це твердження було панівним у теорії стратегії, але впродовж останніх двох десятиліть виникло декілька нових, що пояснюють економічну природу конкурентних переваг підприємства такими здатностями, як-то: вміння збалансувати ефективне використання ресурсів і підвищення споживчих цінностей (привабливості) продукції для споживача; дієвість на глобальних ринках; висока

адаптивність за умов гіперконкуренції; уміння сприймати і використовувати нові знання; здатність здійснювати екологічно безпечну діяльність та використовувати підприємницький потенціал. Однак треба зазначити, що на сьогодні методично розробленим для кількісної оцінки є саме підхід, рекомендований американським вченим М. Портером.

У зв'язку з динамічністю конкурентної переваги, науковець А.Градов використовує поняття „життєвого циклу конкурентної переваги”, окремі етапи якого – становлення, прискорене зростання, зрілість, спад – пов'язує з рівнем використання ресурсного потенціалу підприємства та ефективністю його конкурентної стратегії [3,с.107]. Тому можна погодитись із думкою [4], що конкурентоспроможність підприємства є узагальнюючою оцінкою його конкурентних переваг з питань ресурсного потенціалу, якості задоволення споживчого попиту та досягнутої завдяки цьому ефективності функціонування господарюючої системи, що має місце на момент чи протягом періоду оцінювання.

На нашу думку, стратегічний облік та аналіз конкурентних переваг підприємства слід здійснювати у такій послідовності: визначення кола підприємств-конкурентів, збір інформації про їх діяльність, формування системи оціночних показників, опрацювання інформації та отримання узагальнюючої оцінки стану конкурентоспроможності.

Першим етапом здійснення стратегічного обліку та аналізу конкурентних переваг підприємства є визначення підприємств-конкурентів. При цьому слід врахувати, що в силу своєї неоднорідності та відмінності підприємств однієї і тієї ж галузі, важливе значення має уточнення кола конкурентів за рядом подібних характеристик, тобто виділення стратегічних груп конкурентів. Стратегічна група конкурентів – це певна кількість підприємств, які займають близькі позиції на ринку та конкурують між собою на основі одних і тих самих конкурентних переваг і однаковими методами [5, с.72]. У стратегічному аналізі для групування об'єктів дослідження або їх ознак (характеристик) застосовуються матричні моделі, які є досить зручним інструментом двовимірного групування, а також більш потужні методи багатовимірного статистичного групування,

як-то дискримінантний і кластерний аналіз.

Аналіз стратегічних груп в економічній літературі пропонується здійснювати за допомогою так званих «карт стратегічних груп галузі», поглиблений опис якого міститься у дослідженнях М.Портера [5, розд.7]. Конкурентні позиції підприємств-суперників оцінюють за допомогою спеціального прийому складання карти стратегічних груп, під якою слід розуміти схематичне зображення на двовимірній площині структури галузі у розрізі груп підприємств, що дотримуються однакової чи подібної стратегії за стратегічними показниками.

Другий етап – збір інформації про діяльність підприємств-конкурентів. Джерелом отримання можуть бути форми бухгалтерської, статистичної та податкової звітності; кон'юнктурні огляди регіонального споживчого ринку, виконані відповідними маркетинговими фірмами; матеріали галузевої та спеціальної преси, спеціально замовлені дослідження.

Третій етап – формування системи оціночних показників (критеріїв) – визначає якість аналізу та оцінку стану конкурентоспроможності підприємства. Саме тому розробці переліку таких показників та обґрунтуванню доцільності їх застосування присвячено чимало праць вітчизняних і зарубіжних фахівців. Проте консенсусу щодо моделі формування та методики їх визначення досі не існує. Методологічні засади формування показників аналізу стану конкурентоспроможності та критеріїв позиціонування підприємства на зовнішньому ринку обумовлює декомпозицію системи показників конкурентоспроможності підприємства, які поділяються на групи. До першої слід віднести показники, що характеризують стан зовнішнього середовища (цільового зовнішнього ринку): місткість цільового ринку, рівень його концентрації, рівень диверсифікації конкуруючих на ринку фірм, рівень вхідного бар'єра, купівельна спроможність суб'єктів цільового зовнішнього ринку. Друга група – це показники, які характеризують стан внутрішнього середовища бізнесу підприємства, найважливішими серед яких є: стан та структура активів підприємства, інформаційно-інтелектуальний рівень активів, техніко-технологічний рівень активів, рівень організаційно-

управлінської діяльності організації. До наступної групи показників відносять ті, що визначають рівень (глибину) адаптації підприємства до вимог зовнішнього ринку, а саме: загальний обсяг трансграничних операцій підприємства на даному зовнішньому ринку, частка трансграничних операцій підприємства в структурі загального їх обсягу на даному ринку, рентабельність трансграничних операцій, рівень маркетингової діяльності підприємства на ринку.

Четвертий етап – обробка інформації та отримання узагальнюючої оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства – є одним із найважливіших і може бути здійснений різноманітними методами.

Діагностичний апарат оцінки конкурентоспроможності підприємства охоплює низку концептуально значущих методичних підходів. Своєрідний вимірник положення підприємства на ринку було запропоновано І.Ансоффом [6, с.33]. Конкурентна позиція підприємства визначається як його конкурентний статус, що обчислюється як рентабельність стратегічних капіталовкладень підприємства, скоригована на ступінь «оптимальності» його стратегії і ступінь відповідності потенціалу підприємства оптимальній стратегії.

Діагностичний апарат оцінки конкурентоспроможності підприємства охоплює низку концептуально значущих методичних підходів, таких як бенчмаркінг (метод порівняння з базовим зразком), метод рангів, експертний метод балів, графічний метод „еталону”, метод зваженої рейтингової оцінки, індикаторний метод [7, 8, 9, 10].

Для аналізу конкурентних переваг підприємства доцільно використати концепцію бенчмаркінгу, тобто методу порівняння з базовим зразком, за яким порівнюються характеристики певного об'єкта і еталонного, кращого. Таке порівняння може відбуватись як за кількісно визначеними параметрами: якість продукції, рівень продуктивності праці, обсяг продажу, ринкова частка, так і якісними характеристиками: якість управління, ділова репутація, імідж тощо. Бенчмаркінг конкурентоспроможності проводиться майже безперервно, що вимагає адекватної інформаційної бази та її постійного оновлення. Основною методичною складністю проведення бенчмаркінгу

конкурентоспроможності є вибір аналогів підприємств — об'єктів з еталонними параметрами діяльності. Якщо підприємства відрізняються за номенклатурою виробів, технологічними процесами, організацією виробництва та управління, стадією життєвого циклу тощо, таке зіставлення буде некоректним. У разі наявності суттєвих розбіжностей можна скористатись еталонним об'єктом, що є гіпотетичною компанією, наділеною найкращими якостями підприємств галузі. Це своєрідна синтетична модель, створена для порівняння. Фахівці у галузі стратегічного управління звертають увагу на те, що прагнення підприємств копіювати одне одного часто призводить до перекручення суперництва і перетворення його на змагання ідентичних способів та прийомів, у якому жоден з учасників не в змозі виграти. Застосування синтетичної моделі для порівняння певною мірою дозволяє створити підприємству унікальний набір конкурентних переваг, що забезпечує йому успіх у конкурентній боротьбі.

Одним із нескладних методичних підходів є метод, що передбачає використання зважених рейтингових оцінок на основі експертного аналізу. Треба звернути увагу на те, що він логічно пов'язаний із результатами оцінки внутрішньогалузевого суперництва і SWOT-аналізом, оскільки передбачає такі дії: виділення 5-10 провідних (ключових) чинників успіху в галузі у вигляді показників — низький рівень витрат, інноваційна активність, маркетингові нововведення тощо; експертне оцінювання значущості кожного з показників; визначення рейтингової позиції кожного з конкурентів за кожним показником у балах за певною шкалою оцінок; обчислення зважених рейтингових оцінок з урахуванням значущості показників; аналіз отриманих результатів, оцінка конкурентоспроможності кожного з конкурентів.

Заслуговує уваги індикаторний метод оцінки конкурентоспроможності підприємства за економічними й соціальними стандартами, згідно з яким різні співвідношення доходів та ресурсів (капіталу, праці, часу), порівнюючи з аналогічними стандартами, які визначаються критеріально-експертним способом, дають можливість проаналізувати

конкурентоспроможність підприємства. Така оцінка формується на підставі використання низки показників і стандартів (нормативів, еталонів), за досягнення яких підприємство стає конкурентоспроможним. Існує безліч методів розробки даних стандартів. Серед них переважають експертні (бальні) методи оцінювання. Виокремлюють економічні і соціальні стандарти.

Аналіз та оцінка конкурентоспроможності підприємства здійснюється за такими економічними стандартами: ефективність використання речових та інформаційних ресурсів, економічного простору, часу, технології, рівень доходів. Виходячи з цих індикаторів, можна вибрати належну методику оцінки. За індикатори і відповідні їм показники можна взяти: індикатор використання; індикатор використання праці; індикатор місткості ринку; індикатор дохідності; індикатор використання часового ресурсу.

Метод експертних оцінок використовується як один з варіантів оцінки конкурентоспроможності підприємства. Слід зауважити, що цю методику розроблено з урахуванням таких основних моментів: підприємство є малим; підприємство виробляє один вид продукції.

Метод набору конкурентоспроможних елементів. Це синтезований метод визначення конкурентоспроможності підприємства, побудований на тому, що конкурентоспроможність продукції підприємства є її головною складовою. Алгоритм методу є таким:

1. Передовсім формується перелік індикаторів ( $IND_j$ , де  $j = 1 \dots t$ ), які беруть за базу оцінки конкурентоспроможності конкретного виду продукції, що оцінюється.

2. Експертним способом для кожного індикатора встановлюється його вага ( $Vaga_j$ , де  $j=1\dots t$ ) у загальній оцінці за умови, що  $\sum Vaga_j = 1$ .

3. Службою маркетингу підприємства-об'єкта оцінки пропонується  $n$ -вибір підприємств з аналогічною продукцією, які є найближчими конкурентами.

4. На підставі отриманої інформації будують матрицю визначення конкурентоспроможності одиниці продукції підприємства, що служить об'єктом оцінки.

5. За допомогою абсолютних значень вибраних індикаторів

визначають ранги одиниці продукції ( $R_{ij}$ ).

6. Обчислюють зважений на вагу індикатора загальний ранг одиниці продукції кожного підприємства, що бере участь у масиві оцінки, за формулою:  $Rang_j = \sum R_{ij} \cdot V_{agaj}$ .

7. Після встановлення загальних рангів знаходять підприємство-лідер (B) та підприємство-аутсайдер (A) щодо даної одиниці продукції, а також діапазон відстані аутсайдера від лідера (D) за формулою:  $D_v = Rang_A - Rang_L$ .

Діапазон відстані аутсайдера від лідера дає уявлення про розмежування підприємств у конкурентному середовищі, тобто належність підприємства до аутсайдерів чи лідерів, його становище у різних зонах та використання своїх можливостей. Радіус кола лідерів (аутсайдерів) дорівнює чверті відстані аутсайдера від лідера.

8. Конкурентоспроможність одиниці продукції визначають за формулою:

$$KSop_{ia} = (Rang_A - Rang_j) / D_v.$$

9. Для визначення конкурентного статусу підприємства за всією номенклатурою продукції, необхідно провести аналогічні розрахунки для всіх видів продукції, а потім звести отримані результати в підсумкову таблицю, де має бути наявна також інформація щодо продукції та фактичних обсягів продажу.

10. Ранг конкурентоспроможності підприємства визначається за формулою:

$$Rang_{кшп} = Ksop_{ia} \cdot (1 - RKS_{ia}).$$

11. Рівень конкурентоспроможності підприємства розраховується як середній ранг конкурентоспроможності за всією номенклатурою продукції.

Конкурентоспроможність товару, без сумніву, є головною складовою конкурентоспроможності підприємства, але не треба забувати, що до його складу входять такі важливі елементи, як виробничий, фінансовий, управлінський потенціали, конкурентоспроможність яких треба враховувати, визначаючи остаточний рівень конкурентоспроможності організації

Запропоновані методики визначення конкурентоспроможності підприємства не претендують на бездоганність, але мають певні переваги в практичному

використанні, оскільки можуть давати прийнятні (більш-менш точні) результати навіть в обмеженому інформаційному просторі.

Отже, конкурентоспроможність підприємства як інтегральна величина стосовно ефективності використання ресурсів, конкурентоспроможності потенціалу, ключових факторів успіху (КФУ), конкурентних переваг значно впливає на зміст стратегії. До того ж конкурентоспроможність потенціалу формує КФУ (значні сильні сторони) підприємства, які, з одного боку, впливають на конкурентоспроможність потенціалу підприємства, а з іншого при порівнянні з конкурентом трансформуються у конкурентні переваги. Одночасно із змінами конкурентних переваг може змінюватись ступінь конкурентоспроможності підприємства, що обумовлює і зміну стратегії підприємства. Таким чином, конкурентоспроможність, забезпечуючись його потенціалом і стратегією, визначає відповідну конкурентну позицію підприємства, аналіз яких є одним із пріоритетних, важливих етапів у здійсненні стратегічного аналізу за умов ринкової економіки.

### **Список використаних джерел:**

1. Федонін О.С., Рєпіна І.М., Олексюк О.І. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навчальний посібник. – К.: КНЕУ, 2003. – 316 с.
2. Фляйшер К., Бенсуссан Б. Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе. – М.: БИНОМ, 2005. – 541 с.
3. Экономическая стратегия фирмы / Под ред. А.П.Градова. – СПб.: Специальная литература, 1999. – 589 с.
4. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / Пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И.Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 578 с.
5. Портер Майкл Е. Стратегія конкуренції / Пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільський. – К.: Основи, 1998. – 390 с.
6. Ансофф И. Стратегическое управление: Пер. с англ. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
7. Пастухова В. Визначення стратегічних альтернатив розвитку підприємства на підставі кількісної оцінки впливу маркетингового середовища // Вісник КДТЕУ. – 1999. – №3. – С.57-64.
8. Ткаченко Н. Методичне забезпечення оцінки конкурентоспроможності товарів// Вісник КДТЕУ. – 1999. – №2. – С. 135-144.
9. Фаріон І.Д., Чичун В.А., Жукевич С.М. Практикум з стратегічного аналізу для студентів економічних спеціальностей напрямку 0501 “Економіка і підприємництво” всіх форм навчання / За ред. Докт. Екон. Наук, проф.. Фаріона І.Д. – Тернопіль, 2004. – 300 с.
10. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: Учебник. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Дело, 2001. – 448 с.
11. Уорд Кит. Стратегический управленческий учёт / Пер. с англ. – М.: ЗАО „Олимп-Бизнес”, 2002. – 448 с.