

О.П. Пащенко, к.е.н., доц.
Житомирський державний технологічний університет

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА: СТРАТЕГІЧНИЙ АСПЕКТ

Розглянуто особливості формування конкурентних переваг підприємства, поглиблено теоретичні та методичні основи формування конкурентних переваг. Оцінено підходи до формування стійких та довгострокових конкурентних переваг.

Узагальнено вимоги, яким мають відповідати конкурентні переваги підприємства, а також визначено фактори, від яких залежить можливість забезпечення конкурентних переваг.

Розроблено авторський підхід до визначення поняття «конкурентна стратегія підприємства», запропоновано її розуміти як курс розвитку фірми, спосіб досягнення цілей, який вона визначає для себе, керуючись власними міркуваннями в межах своєї політики, використовуючи внутрішні та зовнішні конкурентні переваги.

Розроблено модель стратегічного управління розвитком підприємства на основі формування конкурентних переваг. Запропонована модель дозволить врахувати максимально можливі фактори, що впливають на процес розробки та реалізації стратегії, зменшать ризики. Визначено, що важливим етапом стратегічного управління розвитком підприємства на основі формування конкурентних переваг є управління змінами та опором змінам, що викликані впливом факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.

Ключові слова: конкурентні переваги підприємства; стійкі конкурентні переваги; конкурентні стратегії; модель стратегічного управління розвитком підприємства.

Постановка проблеми. Пришвидшення процесів євроінтеграції супроводжується посиленням конкурентної боротьби як на внутрішніх, так і на зовнішніх ринках, зростанням вимог до якості продукції та обслуговування, що змушує підприємство весь час розвивати свій стратегічний потенціал, шукати можливі варіанти його ефективного використання, розробляти конкурентну стратегію та працювати над створенням нових конкурентних переваг.

Розв'язання зазначеної проблеми потребує розробки нових рішень теоретичного та прикладного характеру, спрямованих на формування конкурентних переваг підприємства та його конкурентної стратегії.

Метою статті є дослідження особливостей формування конкурентних переваг підприємства в контексті розробки його конкурентної стратегії в умовах посилення конкуренції на ринку та необхідності забезпечення довгострокової конкурентоспроможності продукції та послуг.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Витоками визначення конкурентних переваг є підходи, сформувані в межах теорії конкуренції школою класичної політекономії: Адамом Смітом було сформульовано поняття «абсолютної переваги», згідно з яким експорт продукції стає можливим лише в разі зниження її собівартості, порівняно з собівартістю продукції інших держав. Пізніше, розвиваючи положення абсолютної переваги, Давід Рікардо запропонував концепцію порівняльних переваг, сутність якої полягає у тому, що ринкові сили самі спрямовують ресурси туди, де вони можуть бути застосовані найбільш продуктивно.

Фундаментальні дослідження М.Портера дозволили трансформувати теорію порівняльних переваг у теорію конкурентних переваг організації. Він довів, що показники діяльності компанії залежать від конкурентних переваг або відставання, порівняно з її галузевими суперниками: компанія може випередити конкурентів за умови створення своїх відмінних якостей та їх подальшого збереження. Отже, виникає питання: яким чином підприємство має визначати конкурентні переваги, як підтримувати останні та яким чином забезпечувати конкурентоспроможність [5].

Також дослідженням проблем формування та досягнення конкурентних переваг організаціями на ринку присвячені роботи як іноземних вчених-економістів: І.Ансоффа, Ф.Котлера, А.А. Томпсона, так і вітчизняних дослідників: А.Е. Воронкової, В.І. Герасимчука, І.О. Кузнецової, В.І. Аранчій та інших. Вивчення праць даних науковців дозволяє отримати загальне уявлення про теоретико-методологічні засади розвитку конкурентного середовища, конкурентоспроможність різних об'єктів та зрозуміти зага. © О.П. Пащенко, 2015 ли побудови конкурентної стратегії підприємства як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках.

Викладення основного матеріалу дослідження. Конкурентні переваги є проявом переваги над конкурентами в економічній, технічній, виробничій, організаційній сферах діяльності підприємства, яку можна виміряти економічними показниками, тобто такі переваги мають порівняльний, а не абсолютний характер. У загальному вигляді вказані переваги можна визначити як систематичне здобуття

підприємством вищого показника прибутку та частки на ринку, порівняно з іншими учасниками. Конкурентні переваги підприємства мають не лише підтримувати високий рівень прибутковості, але і забезпечувати її систематичність, оскільки вони можуть бути оцінені лише шляхом порівняння основних напрямів діяльності підприємства з його конкурентами.

Сутність конкурентних переваг здебільшого проявляється через такі характеристики, як: здатність підприємства ефективно розподіляти ресурси, досягаючи більш стійкого і тривалого положення на ринку, ніж конкуренти; сукупність характеристик, властивостей, ресурсів, цінностей, якими володіє підприємство і які забезпечують йому перевагу над конкурентами; ефективніше управління процесами формування і розвитку якісних і кількісних властивостей продукту, що мають цінність для покупця, ніж у конкурентів.

Конкурентні переваги за формами виникнення та прояву поділяються на зовнішні (характеризують ринкову перевагу підприємства у задоволенні потреб споживача) та внутрішні (засновані на функціональних сферах діяльності підприємства). До зовнішніх конкурентних переваг пропонуємо зарахувати імідж підприємства на ринку, особливості сервісного обслуговування споживачів, співвідношення ціни та якості продукції, сприймання споживачами інновацій підприємства. Внутрішні конкурентні переваги: особливості організаційно-управлінського потенціалу, виробнича, маркетингова, фінансова, інвестиційна та інноваційна діяльність.

Джерелами формування конкурентних переваг підприємства є: кваліфікована робоча сила, сприятливі умови виробництва, створення нових видів продукції чи інших інновацій, суттєве зниження собівартості продукції, її висока якість, унікальність та оптимальний асортимент, що відповідає потребам споживачів, регулювання цін підприємством, високий рівень соціальної відповідальності.

Можливості забезпечення конкурентних переваг залежать від низки факторів:

– відмінна якість, що являє собою підвищену цінність для покупців або за рахунок зменшення їх затрат, або за рахунок підвищення ефективності продукції для задоволення потреб споживачів;

– ключові компетенції – особливий навик чи технологія, що створюють унікальну цінність для споживачів;

– поява нових технологій;

– нові запити покупців чи ті запити, що змінилися;

– поява нового сегмента галузі за рахунок освоєння нової продукції;

– зміна вартості чи видів компонентів виробництва;

– зміна державного регулювання в таких напрямках, як стандарти, охорона навколишнього середовища;

– швидкість створення та реалізації інновацій;

– здатність відмовитися від існуючої конкурентної переваги на користь формування нової, більш ефективної;

– удосконалення власного виробництва;

– ефективне використання всіх видів ресурсів та їх оптимальне структурне співвідношення [6].

Система інформації для створення нових конкурентних переваг за результатами моніторингу містить:

1) інформацію про життєві цикли конкурентних переваг, що дозволяє виявити момент необхідності впровадження нової такої переваги в тому випадку, якщо одна з існуючих вже зжила себе, перебуває в стадії спаду й не підлягає відновленню;

2) інформацію про наявні ринкові вимоги, що враховують побажання споживачів. Дана інформація вкрай важлива для підприємства, оскільки споживачі в умовах ринкової економіки диктують свої умови, й виграє в конкурентній боротьбі те підприємство, що максимально враховує запити споживачів;

3) інформацію про конкурентні переваги підприємств-конкурентів і їх слабкі місця, що дає можливість підприємству приймати рішення щодо створення нових таких переваг, які ще не задіяні конкурентами, й про можливість створення зазначених переваг, за допомогою яких можна тиснути на конкурентів, послаблюючи тим самим їх позиції [2, с. 122].

Для того, щоб конкурентна перевага приносила перемогу у боротьбі з конкурентами, вона має відповідати таким вимогам: вигідно відрізнити підприємство від конкурентів; забезпечувати довгострокове положення на ринку; задовольняти специфічні потреби споживачів, тобто конкретного сегмента чи цільової групи; ґрунтуватися на специфічних ресурсах та здатностях підприємства, які відрізняють його від конкурентів; мати інноваційну спрямованість; бути гнучкими, адаптуватися до змін у ринковому середовищі; формуватися на стратегічному рівні з урахуванням взаємодії і погодженості в усіх функціональних сферах діяльності підприємства.

Найбільш типовими джерелами новацій, що можуть змінити розклад конкурентних сил, є такі:

1. Нові технології. Зміна технології може створити можливості для розробки товару, нові способи маркетингу, виробництва або доставки й поліпшення супутніх послуг. Саме вона найчастіше передує

стратегічно важливим нововведенням. Зміна лідерства найімовірніше відбувається у тих галузях, де різка зміна технології спричинює старіння знань та фондів колишніх лідерів.

2. Нові чи змінені потреби споживачів. Часто конкурентна перевага виникає або переходить із рук у руки тоді, коли в покупців з'являються зовсім нові запити або ж їх бачення «ідеального» товару різко змінюється. Ті фірми, що вже закріпилися на ринку, можуть цього не помітити або виявитися не в змозі відреагувати належним чином, бо це вимагає створення нового ланцюга цінності.

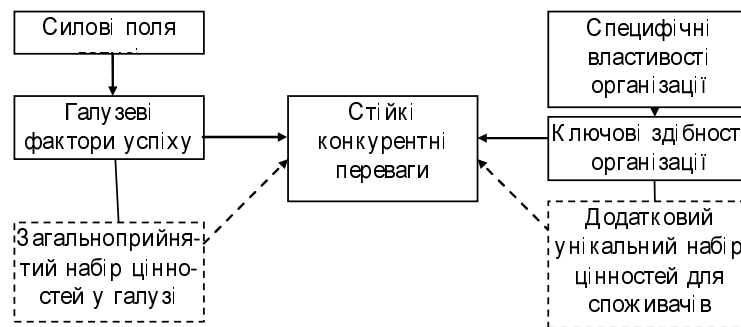
3. Зміна вартості або доступності ресурсів. Конкурентна перевага часто переходить від одного гравця до іншого через зміну абсолютної або відносної вартості компонентів виробництва. Гнучкий менеджмент домагається такої переваги, пристосовуючись до нових умов, у той час як конкуренти зв'язані капіталовкладеннями і тактикою, пристосованими до старих умов.

4. Поява нових сегментів. Ще одна можливість одержання конкурентної переваги з'являється тоді, коли утворюється зовсім новий сегмент галузі або відбувається перегрупування існуючих сегментів. Тут є можливість не лише вийти на нову групу покупців, а й знайти новий, більш ефективний спосіб випускати деякі види продукції.

5. Зміни в законодавчому регулюванні. Зміна політики уряду в таких сферах, як стандарти, охорона навколишнього середовища, вимоги до нових галузей і торговельні обмеження – ще один поширений стимул для новацій. Існуючі лідери ринку пристосувалися до певних «правил гри», і коли ці правила раптом змінюються, вони можуть виявитися не в змозі відповісти на ці зміни [3, с. 44].

В умовах жорсткої конкурентної боротьби на ринку вирішення потребує проблема формування стійких конкурентних переваг, що дозволить підприємству забезпечувати бажані позиції впродовж тривалого періоду часу.

І.О. Кузнецова пропонує таку модель формування стійких конкурентних переваг (рис. 1).



Джерело: [5]

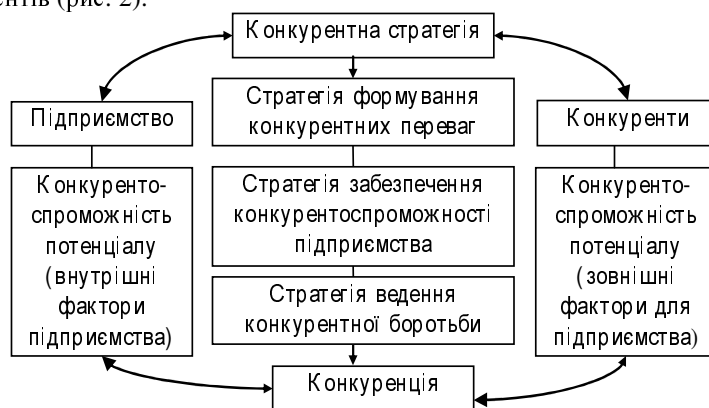
Рис. 1. Концептуальна модель формування стійких конкурентних переваг

Модель демонструє, що стійкі конкурентні переваги формуються на перетині використання зовнішніх можливостей та внутрішніх унікальних властивостей підприємства, виражених відповідно через галузеві фактори успіху та ключові здібності організації. Опанування галузевими факторами успіху створює необхідні умови (загальноприйнятний набір цінностей для споживачів), а формування ключових здібностей організації через залучення її внутрішніх ресурсів дозволяє запропонувати споживачу унікальну додаткову цінність по відношенню до конкурентів, яка буде відрізняти підприємство на ринку, тобто достатні умови для отримання ним стійких конкурентних переваг. Ідентифікація ключових здібностей ґрунтується на використанні моделі ланцюга цінності, невід'ємною складовою якої є процес управління. Проте сучасні методичні підходи щодо формування здібностей організації розглядають лише процеси виробничо-господарської діяльності. Таке нехтування процесом управління знижує або взагалі позбавляє організацію вірогідності отримати стійкі конкурентні переваги. Через цілеспрямованість діяльності підприємства всі його матеріальні і нематеріальні активи активізуються працею менеджерів, які виконують управлінські функції. У результаті менеджери об'єднують усі види ресурсів (природні, капітальні, матеріально-сировинні, людські, фінансові, інформаційні, інтелектуальні) у єдине ціле, що дозволяє виконувати операційні процеси – проектувати нову продукцію, досліджувати ринок, забезпечувати постачання матеріалів, виробляти продукцію, збувати її та здійснювати післяпродажне обслуговування. Отже, управління, з одного боку, є важливою складовою будь-якого процесу з ланцюга цінності – жоден з них не може відбуватися без управління, з другого, воно приводить у дію весь механізм отримання цінності продукції у ланцюгу її створення, тобто є його двигуном. З цього випливає, що управління у ланцюгу отримання цінності є особливим процесом, який виконує наскрізну роль та за ранням стоїть вище за інші процеси. До того ж воно відіграє важливу роль у створенні та підтримці як галузевих факторів успіху, так і ключових здібностей організації, отже, без управління неможливе опанування жодною умовою формування стійких конкурентних переваг. Таким чином, створення та підтримка управлінської здібності організації є важливою передумовою формування стійких конкурентних переваг [5].

На думку Я.Ю. Криворучко, Л.Р. Прийми, довговічність конкурентної переваги залежить від швидкості, з якою знецінюються чи застарівають ті ресурси та здібності, на яких вона побудована, причому здібності фірми більш довговічні, ніж її ресурси, оскільки підприємство може підтримувати їх шляхом заміни чи оновлення. Зрозумілість переваги пов'язана з можливістю конкурентів виявити здібності, що лежать в основі конкурентної переваги, визначити ресурси, які необхідні для набуття таких здібностей, та скопіювати їх [4].

Оцінювання аналізованих питань, пов'язаних із формуванням конкурентних стратегій, свідчить про те, що у працях як сучасних вітчизняних, так і зарубіжних науковців основний акцент при формуванні зазначених стратегій ставиться на досягнення конкурентних переваг, при цьому авторами не уточнюється, яку саме конкурентну перевагу має забезпечити реалізація даної стратегії. Адже відповідно до класифікації конкурентних переваг за джерелом їх формування (відношення до підприємства), вони поділяються на внутрішні та зовнішні. Внутрішні конкурентні переваги є не метою конкурентної стратегії, а мають братися за основу під час її формування. Відповідно до цього, в основі конкурентної стратегії, що орієнтована на досягнення зовнішніх конкурентних переваг, мають бути внутрішні переваги підприємства, досягнутий ним рівень потенціалу конкурентоспроможності, що дають йому в сукупності можливість зайняти відповідну позицію на ринку, а вже дії підприємства, що пов'язані з перетворенням впливу зовнішніх факторів на свою користь, – зберегти чи підвищити даний рівень [1].

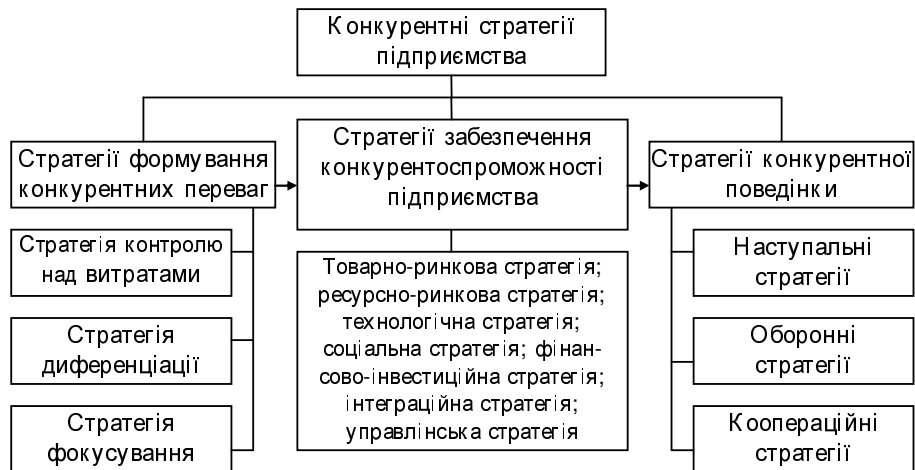
Більшість авторів у своїх визначеннях щодо конкурентних стратегій акцентує увагу саме на способах довгострокової поведінки підприємства, проте на перший план має виходити функція мети, а не часу, адже досягнення поставленої мети в першу чергу залежить від особливостей діяльності підприємства, його ресурсного потенціалу та вміння з більшою фінансово-економічною віддачею використати наявний ресурсний потенціал, тим самим підвищивши свій рейтинг та позицію на ринку щодо інших підприємств-конкурентів (рис. 2).



Джерело: [1]

Рис. 2. Система оптимальної конкурентної стратегії

Виявивши й оцінивши основних конкурентів, компанія має розробити конкурентні стратегії, за допомогою яких вона зможе отримати та утримувати конкурентну перевагу, запропонувавши товари вищої споживчої цінності. На підприємстві необхідним є формування «стратегічного набору» (системи стратегій різного типу на певний відрізок часу), що відображає специфіку функціонування та розвитку суб'єкта, рівень його претендування на місце й роль у зовнішньому середовищі [3, с. 45]. Систему конкурентних стратегій відображено на рисунку 3.



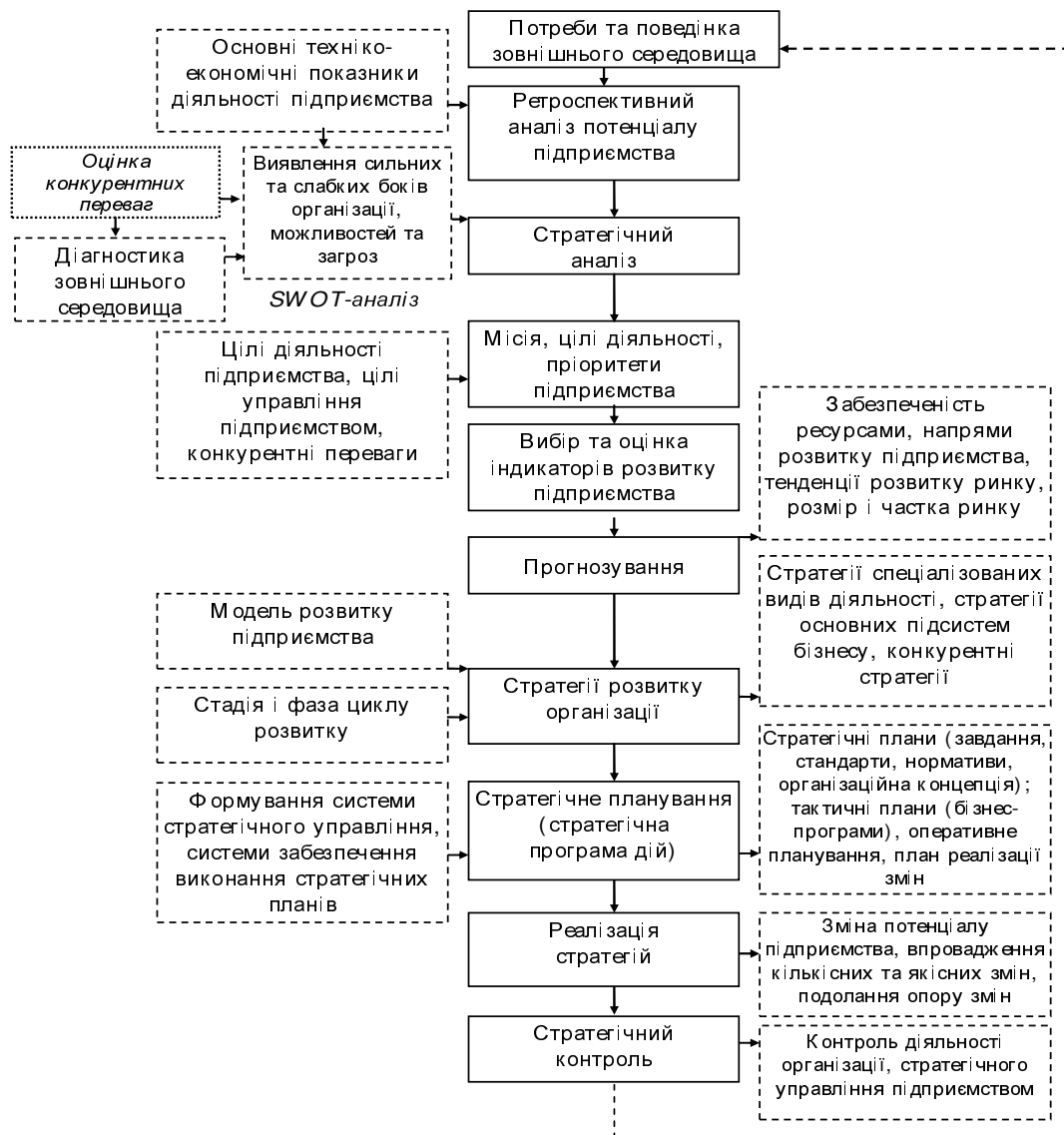
Джерело: [3, с. 46]

Рис. 3. Система конкурентних стратегій підприємства

Отже, важливим елементом розробки стратегії діяльності підприємства, окрім усвідомлення місії; особливостей організації бізнесу; ринків збуту, де діє фірма; продукції (послуг); ресурсів; структури; виробничої програми; організаційної культури, є конкурентні переваги. На нашу думку, узагальненням проведених досліджень є таке визначення конкурентної стратегії підприємства: курс розвитку фірми, спосіб досягнення мети, який вона визначає для себе, керуючись власними міркуваннями в межах своєї політики, використовуючи внутрішні та зовнішні конкурентні переваги для забезпечення високого рівня конкурентоспроможності продукції (послуг), підприємства в цілому в довгостроковій перспективі.

На рівні реалізації стратегії конкурентні переваги з'являються, коли фірма діє за окремими напрямками – поява нових способів ведення бізнесу, введення нових процедур, нових технологій та інше [3, с. 45].

Дослідження елементів методологічного базису формування конкурентних переваг та конкурентної стратегії підприємства дозволило розробити модель стратегічного управління розвитком підприємства (рис. 4).



Джерело: власна розробка

Рис. 4. Модель стратегічного управління розвитком підприємства на основі формування конкурентних переваг

Основою запропонованої моделі є ґрунтовний аналіз діяльності підприємства, а саме: потенціалу підприємства в розрізі його складових, стратегічний аналіз. Обов'язковим є врахування факторів зовнішнього середовища, вплив якого на діяльність підприємства є мінливим та нестабільним. Важливе значення має вибір та оцінка індикаторів розвитку підприємства. Їх прогнозування дозволить обґрунтовано підійти до вибору стратегії розвитку підприємства.

На етапі планування реалізації стратегії необхідним є здійснення планування стратегії з використанням стратегічних карт, розробка бізнес-програм діяльності підприємства та оперативне планування з метою взаємозв'язку стратегії розвитку підприємства та його виробничої діяльності.

Доволі складним етапом реалізації стратегії є управління стратегічними змінами на підприємстві, а саме: впровадження кількісних та якісних змін, подолання опору змін, вибір форми їх реалізації та методу управління ними відповідно до стратегії розвитку.

Використання стратегічного контролю передбачає проведення моніторингу нових проблем, аналіз короткострокових результатів, коригування стратегії розвитку відповідно до змін у бізнес-середовищі, зміни стратегічної карти.

На нашу думку, система реалізації конкурентної стратегії містить:

- приведення підприємства у відповідність до стратегії розвитку, що потребує узгодження дій усіх бізнес-одиниць;
- управління змінами в контексті обраної стратегії розвитку підприємства;

- моніторинг реалізації стратегії та конкурентних переваг;
- внесення відповідних коригувань у стратегію розвитку.

Таким чином, запропонована модель дозволить врахувати максимально можливі чинники, що впливають на процес розробки та реалізації стратегії, зменшити ризики.

Висновки та перспективи подальших досліджень. У сучасних умовах господарювання важливим є формування та збереження у довгостроковій перспективі конкурентних переваг підприємства, розробка конкурентної стратегії як складової «стратегічного набору». Подальші дослідження пов'язані з розробкою механізму реалізації конкурентної стратегії підприємства та можливості забезпечення стійких конкурентних переваг.

Список використаної літератури:

1. *Аранчій В.І.* Теоретичні аспекти формування конкурентних стратегій аграрних підприємств / *В.І. Аранчій, С.П. Зоря, А.О. Лантук* [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/5.3/3.pdf>.
2. *Іванов Ю.Б.* Стратегія формування конкурентних переваг підприємства в умовах інтенсивної конкурентної боротьби / *Ю.Б. Іванов, О.Ю. Іванова* // Проблеми економіки. – Х. : Видавничий Дім «ІНЖЕК», 2012. – № 4. – С. 121–128.
3. *Кривенко М.* Стратегія формування конкурентних переваг підприємства / *М.Кривенко* // Вісник Київ. нац. ун-ту імені Тараса Шевченка : Економіка. – К., 2008. – № 99–100. – С. 44–48.
4. *Криворучко Я.Ю.* Формування конкурентних переваг підприємства у контексті управління відносинами із бізнес-партнерами / *Я.Ю. Криворучко, Л.Р. Прийма* [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://readera.org/article/formuvannja-konkurentnyekh-perevah-pidpryeyemstva-u-konteksti-upravlinnja-10171982.html>.
5. *Кузнецова І.О.* Формування стійких конкурентних переваг: концептуальна модель / *І.О. Кузнецова* [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://liber.onu.edu.ua/opacunicode/index.php?url=/notices/index/IdNotice:385030/Source:default>.
6. *Харчук Т.В.* Підходи до визначення конкурентних переваг підприємства / *Т.В. Харчук* // Экономика и управление. – 2011. – № 6. – С. 68–71.

ПАЩЕНКО Ольга Петрівна – кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту організації і адміністрування Житомирського державного технологічного університету.

Наукові інтереси:

- управління змінами в контексті стратегічного управління розвитком підприємства;
- сучасні інструменти управління змінами;
- стратегічне управління розвитком підприємства;
- формування конкурентних переваг підприємства.

Тел.: (097) 587–40–17.

E-mail: paschenko_olga_2011@mail.ru.

Стаття надійшла до редакції 04.09.2015.