

КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ ПІДПРИЄМСТВА У КОНТЕКСТІ УПРАВЛІННЯ НИМИ

COMPETITIVE ADVANTAGES OF THE ENTERPRISE IN THE CONTEXT OF THEIR MANAGEMENT

Бреус С.В.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту,
Київський національний університет технологій та дизайну

Пальчевська А.К.

магістрант,
Київський національний університет технологій та дизайну

Breus Svitlana

Ph. D (Economics), Associate Professor,
Associate Professor of the Management Department,
Kyiv National University of Technologies and Design

Palchevska Anastasiia

Master's Degree Student,
Kyiv National University of Technologies and Design

Статтю присвячено дослідженню сутності поняття «конкурентні переваги» та теоретико-практичних аспектів забезпечення конкурентних переваг суб'єкта господарювання. Надана характеристика конкурентних переваг. Розглянуто можливості формування набору конкретних переваг, при цьому зазначено, що він виступає основою розроблення конкурентної стратегії суб'єкта господарювання. Охарактеризовано групи конкурентних переваг. Розглянуто базові види конкурентних стратегій (як частини системи стратегій забезпечення конкурентоспроможності підприємства), процес розроблення конкурентної стратегії та основні принципи, на базі яких має здійснюватися формування конкурентної стратегії. Визначено, що процес досягнення підприємством конкурентних переваг буде ефективним за умови врахування комплексного характеру у процесі розроблення та реалізації конкурентної стратегії.

Ключові слова: конкуренція, конкурентоспроможність, конкурентні переваги, конкурентна стратегія, стратегічний менеджмент.

Статья посвящена исследованию сущности понятия «конкурентные преимущества» и теоретико-практических аспектов обеспечения конкурентных преимуществ предприятия. Дана характеристика конкурентных преимуществ. Рассмотрены возможности формирования набора конкурентных преимуществ, при этом отмечено, что он выступает основой разработки конкурентной стратегии предприятия. Охарактеризованы группы конкурентных преимуществ. Рассмотрены базовые виды конкурентных стратегий (как части системы стратегий обеспечения конкурентоспособности предприятия), процесс разработки конкурентной стратегии и основные принципы, на базе которых должно осуществляться формирование конкурентной стратегии. Определено, что процесс достижения предприятием конкурентных преимуществ будет эффективным при условии учета комплексного характера в процессе разработки и реализации конкурентной стратегии.

Ключевые слова: конкуренция, конкурентоспособность, конкурентные преимущества, конкурентная стратегия, стратегический менеджмент.

The article is devoted to the research of the essence of the concept of «competitive advantages» and theoretical and practical aspects of ensuring the competitive advantages of an entity. It is stated that at the present stage of economic development, economic entities operate under risk and uncertainty and are influenced by a number of factors of the changing external and internal environment, which necessitates the search for new directions for the implementation of the chosen economic model and contributes to the desire to create prerequisites for ensuring business entities specific benefits. It is noted that ensuring competitive advantage is one of the central measures

of the effective activity of an entity (enterprise) and, as a result, the level of its competitiveness. The characteristic of competitive advantages is given. Possibilities of formation of a set of concrete advantages are considered, at the same time it is stated that it serves as the basis for developing a competitive strategy of an entity. The groups of competitive advantages are characterized. The basic types of competitive strategies (as part of a system of strategies for ensuring the competitiveness of the enterprise), the process of developing a competitive strategy and the basic principles on which the competitive strategy should be formed are considered. It is determined that the process of achievement of competitive advantages by the enterprise will be effective provided the complex nature is considered in the process of developing and implementing the competitive strategy. Attention is drawn to the fact that it is advisable for an enterprise that operates in risk and uncertainty to build its own competitive strategy. The basic principles on which the competitive strategy should be formed are considered. It is concluded that one of the key aspects of achieving a competitive advantage by an entity is to formulate its list and build a competitive strategy, which will allow the company to concentrate on finding progressive competitive advantages and achieve a sufficient level of competitiveness that will improve its efficiency.

Key words: competition, competitiveness, competitive advantages, competitive strategy, strategic management.

Постановка проблеми. На сучасному етапі розвитку економіки суб'єкти господарювання функціонують в умовах ризику та невизначеності та перебувають під впливом низки чинників мінливого зовнішнього та внутрішнього середовища. Такі умови змушують їх здійснювати пошук нових напрямів реалізації вибраної моделі господарювання. Зазначене сприяє підвищенню бажання створення передумов для забезпечення суб'єктами господарювання конкретних переваг. Підприємство має конкурентну перевагу, якщо його рівень роботи з клієнтами вищий, ніж у конкурентів, і воно здатне протидіяти впливу конкурентних сил. Цьому сприяють сучасні наукові розробки у сфері управління конкурентоспроможністю, покликані дати змогу отримати тимчасову перевагу порівняно з іншими суб'єктами ринку, сформувати та впровадити комплексний підхід до управління конкурентними перевагами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження теоретико-практичних аспектів конкуренції, забезпечення конкурентоспроможності та конкурентних переваг суб'єкта господарювання й управління його конкурентоспроможністю здійснювалось у великій кількості наукових праць як зарубіжних, так і вітчизняних учених, серед яких варто відмітити І. Ансоффа, П. Друкера, Ф. Котлера, Г. Мінцберга, М. Портера, А. Томпсона, Р. Уотермена, Р.А. Фатхутдінова, А.Ю. Юданова та багатьох інших. При цьому суттєва увага науковцями також приділена питанням формування конкурентної стратегії підприємства та оцінювання рівня його конкурентоспроможності, що у загальному вигляді виступає комплексною порівняльною характеристикою, яка відбиває ступінь переваг над підприємствами-конкурентами за сукупністю оцінних показників діяльності за певний проміжок часу.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Однак слід зауважити, що розвиток економіки на сучасному етапі характеризується нарощуванням процесів глобалізації й інтернаціоналізації, у результаті чого відбувається зростання рівня мінливості зовнішнього

середовища. Одним із найважливіших завдань управління підприємством стає збереження його конкурентоспроможності.

Формулювання цілей статті (**постановка завдання**). Метою статті є дослідження теоретико-практичних аспектів забезпечення конкурентних переваг суб'єкта господарювання у контексті розроблення адекватної сучасним умовам конкурентної стратегії.

Виклад основного матеріалу дослідження. Загалом конкурентні переваги являють собою сукупність ключових чинників успіху, що сприяють забезпеченню суб'єкту господарювання стійкої лідируючої позиції на ринку на певний період.

Забезпечення конкурентних переваг є одним із центральних вимірників ефективної діяльності суб'єкта господарювання (підприємства) та підвищення у результаті рівня його конкурентоспроможності (спроможності до ефективного функціонування в умовах конкурентного середовища), яка сама по собі є відносним поняттям, що визначається на основі зіставлення окремих характеристик підприємства, для якого вони визначаються, з аналогічними характеристиками конкурентів.

У загальному вигляді конкурентні переваги діляться на такі групи [1, с. 217; 2, с. 160]:

- нижчого порядку (низького рівня) – базуються на вартості чи доступності чинників виробництва, вони є простими для наслідування: дешева робоча сила, ресурси;
- вищого порядку (високого рівня) – пов'язані зі значними витратами, важко відтворювані, є важкими для наслідування: сучасна технологія, імідж, розгалужена збутова мережа тощо;
- найвищого порядку (найвищого рівня) – є результатом удосконалення виробництва, видів діяльності та асортименту продукції, вони практично не піддаються наслідуванню.

Набір конкурентних переваг виступає основою розроблення конкурентної стратегії суб'єкта господарювання, у цьому контексті доцільним є їх виокремлення, задля чого здійснюється аналіз зовнішнього середовища та оцінювання його потенціалу. Отримані таким чином резуль-

тати дають змогу встановити основні сильні та слабкі сторони підприємства, а також визначити загрози його конкурентоспроможному функціонуванню та можливості їх нейтралізації.

Визначальним науковцем, хто досліджував конкурентні переваги та виділив базові конкурентні переваги, є М. Портер, на їх основі він сформував так звані «генеричні» конкурентні стратегії, які надалі були модифіковані А. Томпсоном та А. Стріклендом, у подальшому набір конкурентних стратегій був розширений науковцями шляхом усвідомлення важливості дослідження джерел їх досягнення – інновацій та часу [3] (рис. 1).

Базові конкурентні стратегії є частиною системи стратегій забезпечення конкурентоспроможності підприємства, до субстратегій якої належать: ринково-продуктова; ресурсно-ринкова; виробничо-технологічна; фінансово-інвестиційна; кадрова; інтеграційна; організаційно-управлінська [3].

Зважаючи на наявні підходи до трактування сутності конкурентної стратегії підприємства, для підприємства, що функціонує в умовах ризику та невизначеності, доцільною є побудова власної конкурентної стратегії, що потребує узгодження цілей та завдань його діяльності з урахуванням виявлених у процесі проведення стратегічного аналізу (зокрема, з використанням матричних методів оцінювання конкурентних переваг, таких як матриця «Бостонської консал-

тингової групи» – *Boston Consulting Group (BCG) growth-share matrix – BCG matrix*), матриця «Привабливість ринку / конкурентоспроможність» – модель *GE/McKinsey – General Electric/McKinsey Matrix – GE / McKinsey matrix*, матриця «Привабливість галузі / конкурентоспроможність» – модель *Shell/DPM – Direct Policy Matrix*), матриця «Стадія розвитку ринку / конкурентна позиція» – модель *Hofer/Schendel – Hofer-Schendel matrix*, матриця «Стадія життєвого циклу продукції / конкурентна позиція» – модель *ADL/LC – Arthur D. Little life-cycle matrix – ADL/LC matrix*) його сильних та слабких сторін і позицій на ринку тощо із загальною стратегією конкурентоспроможності.

Зважаючи на зазначене, процес розроблення конкурентної стратегії відповідно до основ стратегічного менеджменту [4–5] має включати формування системи цілей та завдань реалізації переваг, аналіз альтернативних напрямів їх досягнення та розроблення на основі цього положень перспективної конкурентної стратегії.

Важливу роль у цьому відіграють інновації, що можуть бути новаторськими для ринку загалом.

Першим кроком керівництво підприємства приймає стратегію до реалізації та переходить до підготовчо-організаційних дій: доведення передбачених стратегією завдань, встановлення відповідальності за досягнення цілей, відповідно до чого приймається система мотивації. Безпосередньо процес реалізації кон-



Рис. 1. Види базових конкурентних стратегій

Джерело: сформовано за [3]

курентної стратегії підприємства передбачає обов'язкове виконання низки дій, зокрема: здійснення фінансово-економічної діяльності супроводжується оцінюванням ефективності реалізації конкурентної стратегії, що дає змогу визначити фактичні або потенційні відхилення від плану та здійснити своєчасне коригування площень стратегії.

Загалом процес досягнення суб'єктом господарювання конкурентних переваг розподіляється на чотири фази: дослідно-аналітична; розробницька; підготовчо-організаційна; реалізаційно-контрольна. Перехід до другої фази є неможливим без визначення наявних та потенційних конкурентних переваг, серед основних класифікаційних ознак яких виділяють такі [6–8]: за відношенням до підприємства, за сферою виникнення, за впливом на потенціал підприємства, за терміном дії, за умовами походження, за рівнем реалізації, за фактичним станом, за стійкістю, за видом кінцевого результату, за відношенням до споживача, за відношенням до конкурентів, за ініціатором виникнення, за етапами життєвого циклу товару, за унікальністю.

До основних принципів, на базі яких має здійснюватися формування конкурентної стратегії, відносять такі [3]:

– провідної ланки – здійснюється вибудовування всіх елементів навколо ключового елемента, зокрема стратегії формування конкурентних переваг;

– компліментарності – забезпечення взаємної відповідності та взаємодоповнюваності елементів системи конкурентних стратегій, що дає змогу стрибкоподібно підвищити результативність реалізації такої системи стратегій;

– стратегічної спрямованості – орієнтація на вирішення проблем, наслідки яких відбиватимуться на діяльності підприємства протягом тривалого періоду;

– системності – передбачає комплексність (врахування всіх вагомих чинників) та збалансованість (збереження або досягнення оптимальних співвідношень) дій щодо створення, підтримки та розвитку конкурентних переваг підприємства, забезпечення його позицій на ринку;

– гнучкості – адаптація до змін умов конкурентного середовища шляхом коригування конкурентних стратегій;

– етапності – процес розроблення та реалізації конкурентних стратегій здійснюється послідовно;

– багатоваріантності – опрацювання альтернативних варіантів розвитку подій та генерація відповідних варіантів конкурентних стратегій.

На основі зазначеного можна стверджувати, що процес досягнення підприємством конкурентних переваг буде ефективним за умови не лише їх встановлення, а й врахування комплексного характеру у процесі розроблення та реалізації суб'єктом господарювання конкурентної стратегії.

Висновки. Загалом можна констатувати, що одним із ключових аспектів досягнення суб'єктом господарювання конкурентних переваг є формування їх переліку та побудова конкурентної стратегії. У результаті цього підприємство зможе сконцентруватися на пошуку прогресивних конкурентних переваг та досягти достатнього рівня конкурентоспроможності, що сприятиме підвищенню ефективності його діяльності.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Котлер Ф. Маркетинг. Менеджмент. СПб. : Питер Ком. 1998. 896 с.
2. Ламбен Жан-Жак. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива. Пер. с французского. СПб. : Наука. 1996. 589с.
3. Омеляненко Т.В., Барабась Д.О. Система конкурентних стратегій високотехнологічного підприємства. Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля. 2008. № 10 (128). Ч. 1. С. 138–143.
4. Касич А.О., Глущенко Д.О. Теоретичні та практичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та держава*. 2016. № 11. С. 65–70.
5. Бреус С.В. Роль інновацій у забезпеченні конкурентоспроможності машинобудівного комплексу України. *Актуальні проблеми економіки*. 2006. № 1. С. 162–169.
6. Азоев Г.Л., Челенков А.П. Конкурентные преимущества фирмы. М.: ОАО «Типография «НОВОСТИ»». 2000. 256 с.
7. Фатхудинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации : учебное пособие. М. : Изд-во «Эксмо». 2004. 544 с.
8. Войчак А.В., Камишніков Р. В. Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація. *Маркетинг в Україні*. 2005. № 2. С. 50–53.

REFERENCES:

1. Kotler F. (1998) *Marketing. Menedzhment* [Marketing. Management]. SPb.: Piter Kom. (in Russian)
2. Lamben Zhan-Zhak (1996) *Strategicheskiy marketing. Evropeyskaya perspektiva*. [Strategic marketing. European perspective]. SPb.: Nauka. (in Russian)
3. Omelianenko T.V., Barabas D.O. (2008) *Systema konkurentnykh stratehii vysokotekhnolohichnoho pidpriemstva*. *Visnik of the Volodymyr Dahl East Ukrainian National University*, no. 10 (128), Iss. 1, pp. 138–143.

4. Kasych A.O., Hlushchenko D.O. (2016) Teoretychni ta praktychni aspekty upravlinnia konkurento-spromozhnistiu pidpriemstva [Theoretical and practical aspects of enterprises competitiveness management]. *Economy and state*. no. 11, pp. 65–70.

5. Breus S.V. (2010) Analiz stanu i perspektyvy eksportu vysokotekhnolohichnoi produktsii promyslovosti Ukrainy [Analysis of the state and prospects of export of high-tech products of the Ukrainian industry]. *Strategic priorities*, no. 1 (14), pp. 16–22.

6. Azoev G. L., Chelenkov A. P. (2000) *Konkurentnye preimushchestva firmy*. [Competitive advantages of the company]. Moscow: OAO «Tipografiya "NOVOSTI"». (in Russian)

7. Fatkhuddinov R. A. (2004) *Upravlenie konkurentosposobnost'yu organizatsii* [Management of competitiveness of the organization]. Moscow: Izd-vo «Eksmo» (in Russian)

8. Voichak A. V., Kamyshnikov R. V. (2005) Konkurentni perevahy pidpriemstva: sutnist i klasyfikatsiia. [Competitive advantages of the enterprise: the nature and classification]. *Marketing in Ukraine*, no. 2 (30), pp. 50-53.