

УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ ПІДПРИЄМСТВА

Управління конкурентними перевагами є надзвичайно актуальним і важливим для підприємств у сучасному бізнес-середовищі. Це пов'язано з необхідністю підприємств адаптуватися до конкуренції, зберігати свої конкурентні позиції і забезпечувати стійкий розвиток, особливо в умовах непередбачених та складних економічних умов. Управління конкурентними перевагами дозволяє підприємствам здобувати переваги над конкурентами і займати сильну позицію на ринку.

В сучасній економічній літературі, яка присвячена дослідженню проблеми результативності компанії та її стратегічного успіху в конкурентних умовах середовища, велика увага приділяється конкурентним перевагам.

Конкурентна перевага визначає становище підприємства на ринку, яке дозволяє йому подолати конкуренцію та залучати клієнтів. Ці переваги формуються завдяки унікальним матеріальним та нематеріальним активам, якими підприємство володіє, а також стратегічно важливим сферам його діяльності, що дають змогу випереджати конкурентів [1].

Вивчення конкурентних переваг важливо для управління підприємством, тому що його розвиток неминує пов'язаний з конкуренцією та протистоянням на ринку іншим суб'єктам господарювання. Конкурентні переваги характеризуються унікальними рисами компанії та її товарів в очах кінцевого споживача. Конкурентні переваги не можна ототожнювати з потенційними можливостями компанії. Конкурентна перевага має відносний, а не абсолютний характер, так як може бути оцінена тільки шляхом порівняння характеристик, які впливають на економічну ефективність продажів. Відносність конкурентної переваги проявляється в прихильності до конкретних умов і причин [7].

Теоретичні та методологічні аспекти формування конкурентних переваг підприємства досліджено в працях багатьох зарубіжних і вітчизняних науковців: Г. Азоева, І. Ансофа, С.М. Боняр, А. Войчака, О.Є. Гудзь, О. Діденка, В.В. Демиденко та С.Л. Демиденко, О. Іванової, Ф. Котлера, Ж.-Ж. Ламбена, М. Маліка, В. Маркової, М. Портера, Дж. Робінсона, А. Томпсона, Р. Фатхутдінова, А. Чандлера, та інших [7, 6, 5]. Єдиного визначення даної економічної категорії немає. Але, не зважаючи на різноманітність, сутність даного поняття є досить чіткою. Можна сказати, що конкурентна перевага, насамперед, - це здатність фірми якнайкраще розподілити свої обмежені ресурси, досягаючи більш стійкого і тривалого положення на ринку ніж конкуренти. Тобто, фірмі потрібно визначити, куди вигідніше спрямовувати ресурси та які можливості їй слід розвивати, щоб забезпечити високий рівень конкурентних переваг [7].

Під конкурентними перевагами розумітимемо систематичне формування підприємством унікальних характеристик продукції (послуг), збільшення обсягів виробництва (реалізації) та частки на ринку порівняно з його конкурентами за рахунок розвитку якісних та кількісних характеристик процесу чи продукту шляхом налагодження системи управління формуванням і забезпеченням ефективного використання наявних ресурсів (сировинних, просторових, трудових, управлінських, технологічних, інформаційних, маркетингових та ін.) [8].

За джерелами виникнення поділяють конкурентні переваги на внутрішні та зовнішні. Зовнішні конкурентні переваги підприємства включають такі фактори, як якість товару, сервісне обслуговування, імідж фірми, знання споживачів, високий рівень інновацій та інші. Ці фактори дозволяють підприємству створювати продукцію, яка має більшу цінність для споживачів та отримувати перевагу на ринку.

Внутрішні конкурентні переваги підприємства включають такі фактори, як технології, ефективність виробництва, економія на масштабах виробництва, ефективність менеджменту, контакти з постачальниками та інші. Вони забезпечують підприємству внутрішню перевагу порівняно з конкурентами і базуються на його виробничих та організаційних ноу-хау.

Розподіл конкурентних переваг залежно від їх джерел виникнення можна класифікувати на наступні категорії: технічні (технологічні), економічні, нормативно-правові, географічні, інформаційно-комунікаційні та демографічні.

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

Сьогодні не існує однозначних підходів до методології дослідження конкурентоспроможності підприємства та складу показників у межах відповідних методів її оцінювання. Основними методами оцінювання конкурентоспроможності є:

1. Кількісні: диференційований метод, інтегральний метод, метод різниць, метод балів
2. Якісні: SWOT-аналіз, метод експертних оцінок, евристичні методи
3. Матричні: матриця БКГ, матриця Мак Кінсі, матриця Shell/DPM, метод PIMS, матриця Ансоффа, модель Хофера/Шенделя
4. Індексні (аналітичні): інтегральні методи, метод конкурентних переваг, теорія ефективної конкуренції, конкурентоспроможність продукції
5. Графічні: радіальна діаграма, багатокутник конкурентоспроможності, метод профілів, моделі розвитку, засновані на теорії життєвого циклу.
6. Методи, що характеризують ринкові позиції: модель БКГ, метод Мак Кінсі, модель Shell/DPM, метод PIMS, модель Портера
7. Методи, що характеризують рівень менеджменту: метод SWOT-аналізу, метод SPACE-аналізу, метод LOTS, метод експертної оцінки, ситуаційний аналіз, карти стратегічних груп, бенчмаркінг
8. Методи, що характеризують фінансово-економічну діяльність: методи фінансово-економічного аналізу, методи прогнозування фінансового стану [3].

Управління конкурентними перевагами — це свідомий процес формування (збереження та розвитку наявних, створення нових) конкурентних переваг з метою адаптації до вимог зовнішнього середовища і забезпечення довгострокового успіху підприємства. Мета управління конкурентними перевагами полягає у забезпеченні довгострокового успіху підприємства на ринку шляхом розробки та реалізації дієвих конкурентних стратегій.

Проблеми розробки ефективної конкурентної стратегії розглянуті в низці наукових праць вітчизняних та зарубіжних вчених. Вітчизняні науковці І. О. Кузнецова, Т. Б. Кублікова, Л. М. Шульгіна у своїх працях аналізували існуючі підходи до формування конкурентних переваг та стратегій. У працях зарубіжних вчених М. Портера, Б. Нейлбафа, А. Брандбургера, М. Трейсі, Ф. Вірсема, Р. Нельсона, С. Уїтнера, Г. Хамела, К. К. Прахалада та інших представлено механізми формування конкурентних переваг та стратегій. Щодо визначення поняття «конкурентна стратегія» в науковій літературі також немає однозначного трактування. Вважаємо, що визначення М. Портера найбільше розкриває направленість конкурентної стратегії. Враховуючи вищевикладене, вважаємо за доцільне визначити конкурентну стратегію як напрямки і способи діяльності для формування конкурентних переваг підприємства на підставі надання унікальної цінності споживачу. [4].

В основі конкурентної стратегії завжди лежить конкурентна перевага, яка робить підприємство відмінним від інших та дає можливість домінування на ринку [4]. До основних завдань управління конкурентними перевагами відносять ідентифікацію досягнутого рівня конкурентного потенціалу та конкурентоспроможності

підприємства, встановлення взаємоузгоджених цільових орієнтирів, досягнення яких забезпечить підтримку та підвищення конкурентоспроможності фірми, опрацювання комплексу ефективних конкурентних стратегій та забезпечення їх реалізації, оцінку ефективності управління конкурентними перевагами [7].

Отже, в разі вдалих розробок конкурентних переваг впроваджується конкурентна стратегія конкурентних переваг, напрацьовуються стимулюючі механізми й формується алгоритм контролю за виконанням чітко визначених дорожніх карт, якщо ні продовжується напрацювання та корегування конкурентної стратегії управління конкурентними перевагами підприємства [5].

Стратегічна стабільність підприємства на ринку можлива лише за умов його конкурентоспроможності та можливості адаптації до змін ринкового середовища. Щоб бути конкурентоспроможною, компанія повинна мати конкурентні переваги. Для підприємства існують три основних шляхи здобуття конкурентних переваг: стати кращим самому, послабити конкурентів або змінити ринкове середовище. Як свідчить світова практика, керівництво компанії, як правило, віддає перевагу одному з підходів. Проте утримання конкурентоспроможності в довгостроковому періоді вимагає додержання балансу між цими підходами [2].

Список використаних джерел

1. Демиденко В.В., Демиденко С.Л. Аналіз та управління конкурентними перевагами підприємства // Облік, контроль і аналіз в управлінні підприємницькою діяльністю : матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції (Черкаси, 14–16 квітня 2010 р.). – Режим доступу: <http://fin.at.ua/publ/32-1-0-675>.
2. Жемба А.Й. Особливості управління конкурентними перевагами підприємства // Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне. – Режим доступу: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/09/309.pdf>
3. Кваско А. В. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємства // Наукові записки. 2017 / 1 (54). – Режим доступу: <http://nz.uad.lviv.ua/static/media/1-54/14.pdf>
4. Кузнецова І. О., Горбатюк В. В. Сучасні підходи до формування конкурентної стратегії підприємства // Вісник соціально-економічних досліджень. 2020. № 3-4. С. 109-120. – Режим доступу: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/09/309.pdf>
5. Легомінова С.В. Управління конкурентними перевагами підприємств // Державний університет телекомунікацій. «Економіка. Менеджмент. Бізнес» № 4 (26), 2018. – Режим доступу: [file:///F:/Users/Home_TP/Downloads/1976-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-7200-1-10-20181225%20\(1\).pdf](file:///F:/Users/Home_TP/Downloads/1976-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-7200-1-10-20181225%20(1).pdf)
6. Стеців Л.П. Конкурентні переваги: підходи до трактування та їх відмінності // Українська академія друкарства, м. Львів. – Режим доступу: https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2009/19_12/263_Steciw_19_12.pdf
7. Пугачевська К. Й., Гомба М. В. Генезис сутності конкурентних переваг підприємств // Науковий вісник Мукачівського державного університету. 2020 р. – Режим доступу: http://dspace-s.msu.edu.ua:8080/bitstream/123456789/7258/1/Genesis_%20of_%20the_%20essence_%20of_%20competitive_%20advantages%20_of_%20the_%20enterprise.pdf
8. Цьвок Д.Р. Яворська Н.П. Теоретичні підходи до розкриття сутності та змісту поняття «конкурентна перевага» // Економіка і суспільство. Випуск 12 / 2017. Режим доступу: https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/66.pdf