

## ФОРМУВАННЯ СТІЙКИХ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ: КОНЦЕПТУАЛЬНА МОДЕЛЬ

У статті розроблено концептуальну модель формування стійких конкурентних переваг на підставі комплексного використання здобутків підходів галузевого позиціонування та ресурсного. Обґрунтовано специфічну роль управлінської здібності організації як важливої передумови формування стійких конкурентних переваг.

In the article the conceptual model of stable competitive advantage forming is first developed on the basis of the complex use of branch positioning approach and resource approach. The specific role of organization management capabilities as important precondition of stable competitive advantage forming is grounded.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** У сучасних умовах розвитку національної економіки, вступу України до світової організації торгівлі гостро постає проблема конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. Одним із базових понять теорії конкуренції, що забезпечує конкурентоспроможність є конкурентні переваги. Новітні технології дозволяють легко копіювати видимі конкурентні переваги. Тому виникає потреба створювати підприємствами унікальні переваги та визначити підходи щодо їх формування.

**Аналіз досліджень і публікацій останніх років.** Витоками визначення конкурентних переваг виступають підходи, сформовані 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 іншими державами. 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 в теорію конкурентних переваг організації. Він довів, що показники діяльності компанії знаходяться у залежності від конкурентних переваг або відставання у порівнянні з її галузевими суперниками: компанія може випередити конкурентів за умови створення своїх відмінних якостей та їх подальшого збереження. Отже, виникає питання: яким чином підприємство повинно визначати конкурентні переваги та як підтримувати останні й у такий спосіб забезпечувати конкурентоспроможність. Зважаючи на важливість порушеного питання нами було вивчено відповідні наукові доробки [1, с.8-33; 2, с.102-190; 3, с.41-71; 4, с.509-533], що дозволило в історичному вимірі виокремити два фундаментальні підходи щодо формування конкурентних переваг: галузевого позиціонування та ресурсний.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Virшення проблеми формування та підтримки стійких конкурентних переваг потребує визначення того, який із згаданих підходів найбільш повно відповідає сучасним умовам.

**Постановка завдання.** Метою статті є розробка концептуальної моделі щодо формування стійких конкурентних переваг.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Проведений нами аналіз підходів галузевого позиціонування та ресурсного [5, с.117-183] дозволяє стверджувати, що вони мають дуже виражену різноспрямованість. Галузевий підхід зосереджений на виборі галузевої позиції фірми та вирішенні питання щодо розподілу ресурсів. У цьому випадку процес ідентифікації і розвитку внутрішніх ресурсів не має значення та не представляється проблематичним.

За умови браку останніх припускається можливість купити їх на ринку. Ресурсний у такому ракурсі є повністю протилежним підходом, оскільки передбачає, що стійкі

конкурентні переваги можна отримати лише за рахунок розвитку відмінного від конкурентів набору ресурсів та використання їх у виваженій стратегії. Така різноспрямованість стала підставою вважати, що один підхід взаємовиключає інший. Нові функціональні зміни у зовнішньому оточенні (перш за все глобалізаційні процеси) дозволили багатьом авторам [1, с.8-33; 2, с.120-180; 4, с.509-533; 6, с.281-305; 7, с.203-289] стверджувати, що ресурсний підхід є у сучасних умовах домінуючим й застосування підходу галузевого позиціонування неефективне. Існує й інша точка зору, прихильники якої вважають за доцільне інтегрувати позитивні риси обох згаданих підходів. У своїх працях її висловлюють Д. Коліс та С. Монтгомері [3, с.70], В. Осадник [8, с.84-85]. Дж. Тіс та ін. також наголошують на необхідності розвитку здібностей особливого типу – з розпізнавання нових можливостей бізнесу погоджених із змінами бізнес-середовища [4, с.509-533]. Однак висунуті науковцями положення не мають обґрунтування, що піддає його сумніву. До того ж не розроблено методичних підходів щодо його реалізації. Спробу заповнити методологічний вакуум зробили В.С. Єфремов та І.А. Хаников, розглянувши аналіз потреб споживачів [1, с.17-20].

Теоретичне обґрунтування даного етапу зробили К.К. Прахалад та В. Рамасвалі, котрі довели, що традиційні уявлення про ринок як місце взаємодії, де визначається економічна вартість продукту, треба замінити концепцією «ринок як форум», в якій компанія і споживач розглядаються як співники у творенні цінностей [9, с.113-129] й відповідно споживачі є джерелом здібностей організації [9, с.133-135]. Зауважимо, що в даному випадку науковці звужують розгляд зовнішнього середовища до однієї складової – покупців, що суперечить системному підходу в менеджменті. Зробимо спробу теоретично обґрунтувати комплексне вирішення проблеми формування стійких конкурентних переваг. Принципово важливим є доведене нами у попередніх працях [10, с.44-46] положення, що витокami конкурентних переваг є галузеві фактори успіху (ГФУ) та здібності організації. Під ГФУ розуміємо фактори галузевого середовища загальні для всіх підприємств однієї галузі, що визначають спроможність фірм оперувати на відповідному ринку. Галузеві фактори успіху формуються як протидія силовим полям галузі. Зміни у їхньому складі відбуваються у зв'язку із змінами інтенсивності впливу силових галузевих полів, які в свою чергу, є реакцією на зрушення у середовищі непрямого впливу. Тим самим оволодіння ГФУ дозволяє підприємству відповідним чином реагувати на зміни зовнішнього середовища та скористатися новими можливостями або протистояти загрозам. Водночас ГФУ є загальними для підприємств однієї галузі. Тому опанування ними дозволяє отримувати загальноприйнятий набір цінностей для споживачів, що надає перспективи зайняти певну позицію на ринку і у такий спосіб створює умови для формування конкурентних переваг.

Оскільки в даному випадку зусилля спрямовані на прояви конкурентних переваг, які загальні для даної галузі, то володіння ГФУ є необхідною умовою для тривалого лідирування у галузі, але не достатньою. Зовнішні прояви конкурентних переваг нескладно ідентифікувати, а в умовах глобального характеру конкуренції, коли компанії мають досить вільний доступ до фінансових ресурсів, розпізнані переваги можна швидко копіювати. Отже, вельми необхідним є комплексне вирішення проблеми формування стійких конкурентних переваг з використанням іншої складової – ключових здібностей організації.

На відміну від попередників, ми розглядаємо здібність організації не як сукупність бізнес-процесів, що створюють можливість досягати успіху, а як уміння ефективно виконувати їх. У зв'язку з цим нами обґрунтовано, що здібності організації реалізуються через дві складові, які є носіями формалізованого та неформалізованого знання, а саме: технологію та компетенції персоналу [5, с.197-223]. У даному випадку технологія є носієм формалізованих знань про можливість найбільш ефективно виконувати процеси в організації. Людська складова доповнює її як носій неформалізованих знань й у такий спосіб створює перепони для імітування конкурентами. У такий спосіб здібність організації нами визначено як специфічну властивість, що проявляється через технологію виконання процесів та компетенції персоналу і забезпечує компанії можливість брати участь у ринковій діяльності. Відповідно ключова здібність організації – це здібність або сукупність

здібностей, яка дозволяє створити унікальну цінність для споживача і у такий спосіб забезпечує стійкі конкурентні переваги компанії на ринку. Створення ключових здібностей організації, котрі залучають її внутрішні ресурси, дозволяє запропонувати споживачу унікальну додаткову цінність стосовно відношення до конкурентів, яка буде відрізняти компанію на ринку. Треба особливо підкреслити, що її формування неможливе без опанування галузевими факторами успіху оскільки саме вони акцентують увагу на пристосуванні до змін зовнішнього середовища. Вищенаведені логічні роздуми дають можливість запропонувати концептуальну модель формування стійких конкурентних переваг на перетині зовнішніх можливостей та внутрішніх унікальних властивостей фірми (рис. 1).

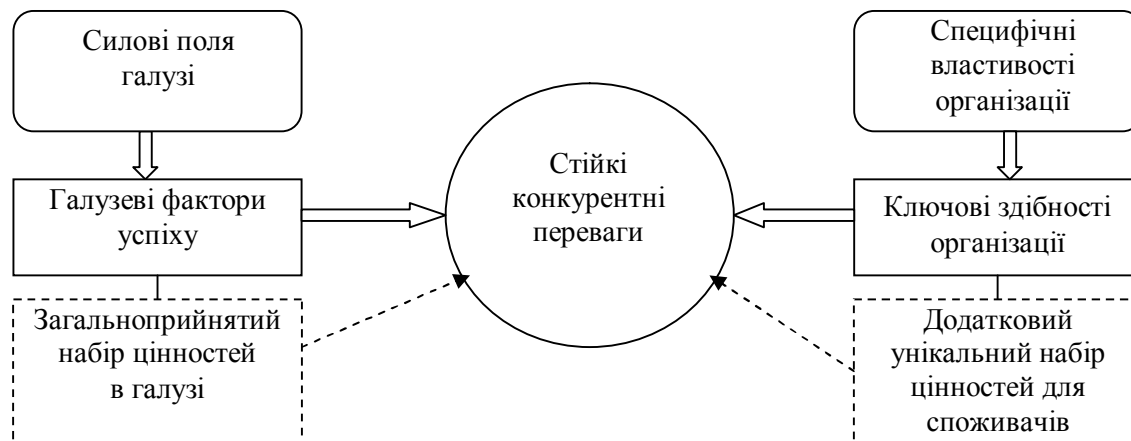


Рис. 1. Концептуальна модель формування стійких конкурентних переваг

Запропонована 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 (загальноприйнятий 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 [1, с.8-33; 4, с.509-533; 11, с.200-323] розглядають лише процеси виробничо-господарської діяльності. Таке нехтування процесом управління, на нашу думку, знижує вірогідність або взагалі позбавляє організацію отримати стійкі конкурентні переваги. У силу цілеспрямованості діяльності підприємства всі його матеріальні і нематеріальні активи активізують працю менеджерів, які виконують управлінські функції. У результаті менеджери об'єднують всі 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 після продажне обслуговування. Отже, управління, з одного боку, є важливою складовою будь-якого процесу з ланцюга цінності – жоден з них не може відбуватися без управління, з іншого, 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, котрий виконує наскрізну роль та за рангом 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, ми доходимо висновку, що створення та підтримка управлінської здібності організації є важливою передумовою формування стійких конкурентних переваг. З наданого нами визначення здібності випливає, що вирішення

згаданого завдання потребує визначення двох складових: технології управління та компетенції управлінського персоналу, що й визначає напрями подальшого дослідження.

### **Висновки і перспективи подальших розробок.**

1. Комерційного успіху підприємство досягає завдяки стійким конкурентним перевагам, що потребує визначення факторів їх формування. Вивчення наукових доробок стосовно розв'язання згаданої проблеми дозволяє в історичному вимірі виокремити два фундаментальні підходи: галузевого позиціонування та ресурсний. Головна відмінність згаданих підходів в тому, що перший зосереджений на виборі галузевої позиції фірми, другий, навпаки, передбачає, що стійкі конкурентні переваги можна отримати лише за рахунок розвитку відмінного від конкурентів набору здібностей організації та використання їх у виваженій стратегії.
2. Проблему формування стійких конкурентних переваг доцільно вирішувати на підставі запропонованої автором концептуальної моделі, яка зумовлює їхнє створення на перетині використання зовнішніх можливостей та внутрішніх унікальних властивостей фірми, виражених відповідно через галузеві фактори успіху та ключові здібності організації. Опанування галузевими факторами успіху створює необхідні умови (загальноприйнятий набір цінностей для споживачів), а формування ключових здібностей організації через залучення її внутрішніх ресурсів дозволяє запропонувати споживачу унікальну додаткову цінність стосовно відношенню до конкурентів, яка буде відрізняти підприємство на ринку, тобто достатні умови для отримання фірмою стійких конкурентних переваг.
3. На підставі виключної ролі управління як у ланцюга отримання цінностей (виконує наскрізну роль та за рангом стоїть вище за інші процеси), так і в опануванні галузевими факторами успіху й ключовими здібностями організації, – принципово важливим є визнання необхідності створення та підтримки управлінської здібності організації як важливої передумови формування стійких конкурентних переваг.
4. Формування складових управлінської здібності: технології управління та компетенцій управлінського персоналу, – визначає напрями подальшого дослідження.

### **Література**

1. Ефремов В. С. Ключевая компетенция организации как объект стратегического анализа / В. С. Ефремов, И. А. Ханьков // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. – № 2. – С. 8–33.
2. Катькало В. С. Эволюция теории стратегического управления: [монография] / В. С. Катькало. – СПб: Издат. дом С.-Петерб. гос. ун-та, 2006. – 488 с.
3. Коллис Д. Конкуренция на основе ресурсов / Д. Коллис, С.Монтгомери // Корпоративная стратегия; [пер. с англ. А. Куницына]. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – С.41–71.
4. Teece D. Dynamic Capabilities and Strategic Management / D. Teece, G. Pisano, A. Shuen // Strategic Management Journal. – 1997. – Vol. 18. – № 7. – P. 509–533.
5. Кузнецова І. О. Моніторинг як складова процесу управління підприємством хлібопродуктів: теорія та методологія: [монографія] / І. О. Кузнецова. – Одеса: ВПП „Друкарський дім“, 2009 – 228 с.
6. Дюран Т. Алхимия компетенции / Т. Дюран // Стратегическая гибкость; [пер. с англ. Л.Круглов-Морозова]. – СПб.: Питер, 2005. – С. 281–305.
7. Hamel G. Competing for the Future / G. Hamel, C. K. Prahalad. – Boston: Harvard Business School Press, 1994. – 327 p.
8. Осадник В. Значение интеграции рыночного и ресурсного подходов для стратегического управления предприятием / В. Осадник // Проблемы теории и практики управления. – 2001. – № 4 – С. 80–86.
9. Прахалад К. К. Майбутнє конкуренції. Творення унікальної цінності спільно з клієнтами / К. К. Прахалад, Венкат Рамасвами; [пер. с англ. М. Ставицького]. – К.: Видавництво Олексія Капусти, 2005. – 258 с.
10. Кузнецова І. О. Підходи до визначення границь моніторингу / І.О. Кузнецова // Економіст. – 2008. – № 11. – С. 44–46.
11. Грант Р. М. Современный стратегический анализ / Р. М. Грант; [пер. с англ. под ред. В. Н. Фунтова]. – СПб.: Питер, 2008. – 560 с.