

УДК 005.332.4

Формування стратегічних конкурентних переваг підприємства для забезпечення підвищення конкурентоспроможності

Балковська В.В.

асистент кафедри менеджменту організацій і адміністрування
Житомирського державного технологічного університету

Статтю присвячено актуальній проблемі управління конкурентоспроможністю підприємства шляхом визначення його стратегічних конкурентних переваг та джерел їх формування. Проаналізовано та систематизовано основні ресурси підприємства, на основі яких формуються конкурентні переваги. Визначено сутність конкурентних переваг та стратегічних конкурентних переваг. Розроблено карту формування стратегічних конкурентних переваг підприємства на прикладі молокопереробних підприємств.

Ключові слова: конкуренція, конкурентоспроможність, ресурси, конкурентна перевага, стратегічна конкурентна перевага.

Балковская В.В. ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ ПРЕДПРИЯТИЯ ДЛЯ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ

Статья посвящена актуальной проблеме управления конкурентоспособностью предприятия путем определения его стратегических конкурентных преимуществ и истоков их формирования. Проанализированы и систематизированы основные ресурсы предприятия, на основе которых формируются конкурентные преимущества. Определено значение конкурентных преимуществ и стратегических конкурентных преимуществ. Разработана карта формирования стратегических конкурентных преимуществ предприятия на примере молокоперерабатывающих предприятий.

Ключевые слова: конкуренция, конкурентоспособность, ресурсы, конкурентное преимущество, стратегическое конкурентное преимущество.

Balkovska V.V. FORMATION OF STRATEGIC COMPETITIVE EDGES OF THE ENTERPRISE TO PROVIDING INCREASED COMPETITIVENESS

The article is dedicated the issue of competitiveness management by determination of its strategic competitive edges and the sources of their forming. The basic resources of enterprise, based on those competitive edges are formed, are analyzed and systematized. Essence of competitive edges and strategic competitive edges is certain. The map of forming of strategic competitive edges is developed on the example of dairy enterprises.

Keywords: competition, competitiveness, resources, competitive edge, strategic competitive edge.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Конкуренція є невід'ємною частиною сучасних ринкових відносин, тому товаровиробникам постійно потрібно боротися з конкурентами за своє існування, формуючи власну конкурентоспроможність. Базою для ефективного управління конкурентоспроможністю є правильне та вчасне виявлення і формування конкурентних переваг підприємства.

На формування поточних та стратегічних конкурентних переваг підприємства може впливати багато факторів як зовнішнього, так і внутрішнього середовища. Взагалі особливістю конкурентних переваг є те, що вони визначаються станом зовнішнього середовища, але формуються всередині підприємства та реалізуються лише шляхом використання його внутрішнього потенціалу. Визначення стратегічних конкурентних пере-

ваг на підприємстві є основою для побудови коректної конкурентної стратегії, реалізація якої в майбутньому дасть змогу посилити ринкові позиції.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Розуміння поняття конкурентної переваги почалося ще в межах теорії конкуренції школою класичної політекономії А. Смітом та Д. Рікардо. Пізніше М. Портер у своїх ґрунтовних дослідженнях конкуренції довів, що діяльність компанії залежить від конкурентних переваг порівняно з галузевими конкурентами. Вагомий внесок у розвиток теорії формування конкурентних переваг було зроблено відомим вченим-економістом Г.Л. Азоєвим. Також дослідженням конкурентоспроможності підприємства і конкурентних переваг займалися такі відомі вчені, як І. Ансофф, Л.В. Балабанова, Ж. Вальтер, Ж-Ж. Ламбен. Серед

вітчизняних учених варто відзначити вагомий внесок таких дослідників, як: О.А. Жамойда, Т.Л. Мостенська, Н.С. Скопенко, І.В. Суха, Р.Б. Тянь, І.В. Тюха, Л.І. Федулова, Б.І. Холод.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на те що в сучасному динамічному середовищі проблема формування конкурентних переваг підприємств постає досить гостро, практичні заходи щодо вирішення цього питання потрібно вдосконалювати. Особливо це стосується формування стратегічних конкурентних переваг, які зорієнтовані на тривале забезпечення конкурентоспроможності. Варто також відзначити, що формування конкурентних переваг молокопереробних підприємств у контексті комплексної системи управління конкурентоспроможністю досліджено недостатньо. У зв'язку з реальною загрозою для підприємств молокопереробної галузі України з боку іноземних конкурентів на дослідженні проблематики конкурентоспроможності та поточних і стратегічних конкурентних переваг, а також джерел їх формування потрібно зосередити особливу увагу.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Дослідження спрямоване на визначення теоретичних і прикладних основ визначення стратегічних конкурентних переваг та джерел їх формування на підприємстві (на прикладі молокопереробних підприємств).

Виклад основного матеріалу дослідження. Забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку – складний та динамічний процес, який потребує постійного прийняття управлінських рішень, спрямованих на формування конкурентних переваг. Конкурентоспроможність підприємства є поняттям відносним, адже проаналізувати її ми здатні лише в порівнянні з іншими суб'єктами господарювання, що функціонують у межах спільної галузі промисловості [5, с. 44]. Саме тому кожне рішення, прийняте одним із підприємств, буде впливати на дії решти конкурентів. За таких умов усвідомлення керівництвом підприємства власного потенціалу та впливу зовнішнього середовища стає надзвичайно важливим [7, с. 177].

Щоб забезпечити ефективне управління конкурентоспроможністю, необхідно передусім звернути увагу на раціональне використання ресурсів підприємства, що безпосередньо формують його конкурентоспроможність. Такі ресурси поділяються на три види:

1) базові;

2) конкурентні;

3) стратегічні.

Базовими називають набір необхідних ресурсів для виходу на той чи інший ринок. Це мінімальна межа ресурсів підприємства, за наявності яких воно може функціонувати та забезпечувати просте відтворення. Але використання лише базових ресурсів не забезпечить підприємству здатність посилити або ж навіть тривалий час утримувати власні позиції на ринку.

Конкурентними є такі ресурси, що будуть забезпечувати підприємству здобуття конкурентних переваг на ринку. Найчастіше до таких ресурсів можна віднести особливості одного підприємства, що будуть його відрізняти від усіх інших (доступ до конкретного виду ресурсів, унікальні знання та технології, нове обладнання тощо).

Стратегічні ресурси дають змогу забезпечити підприємство унікальними можливостями для розвитку майбутнього лідерства на ринку. До такого типу ресурсів відносять насамперед інноваційні та інвестиційні. Також на їх формування доволі сильно буде впливати інвестиційна привабливість підприємства.

Структура конкурентних ресурсів підприємства постійно змінюється. За таких умов дуже важливо раціонально приймати управлінські рішення, адже частка стратегічних ресурсів підприємства, що є найважливішими для конкурентної боротьби, постійно має тенденцію до зниження, а отже, постійно потрібно знаходити шляхи для їх оновлення.

У формуванні ресурсів підприємства для забезпечення його подальшої конкурентоспроможності на ринку вагому роль відіграє саме час прийняття того чи іншого рішення. Стратегічні та конкурентні ресурси будь-якого підприємства з плином часу мають тенденцію до переходу у базові, тобто втрачають свою новизну та актуальність. Отже, чим пізніше буде прийняте рішення про поновлення таких видів ресурсів, тим менше конкурентних переваг матиме підприємство в майбутньому, при цьому чим раніше будуть поновлюватися такі види ресурсів (за рахунок як внутрішнього, так і зовнішнього потенціалу підприємства), тим вищою буде його конкурентоспроможність (рис. 1). Але у разі завчасного прийняття деяких управлінських рішень може виникати загроза перевитрат на його реалізацію. Отже, обов'язково необхідно чітко визначити конкретну стратегічну точку введення змін для того чи іншого виду ресурсів [3, с. 39–40].

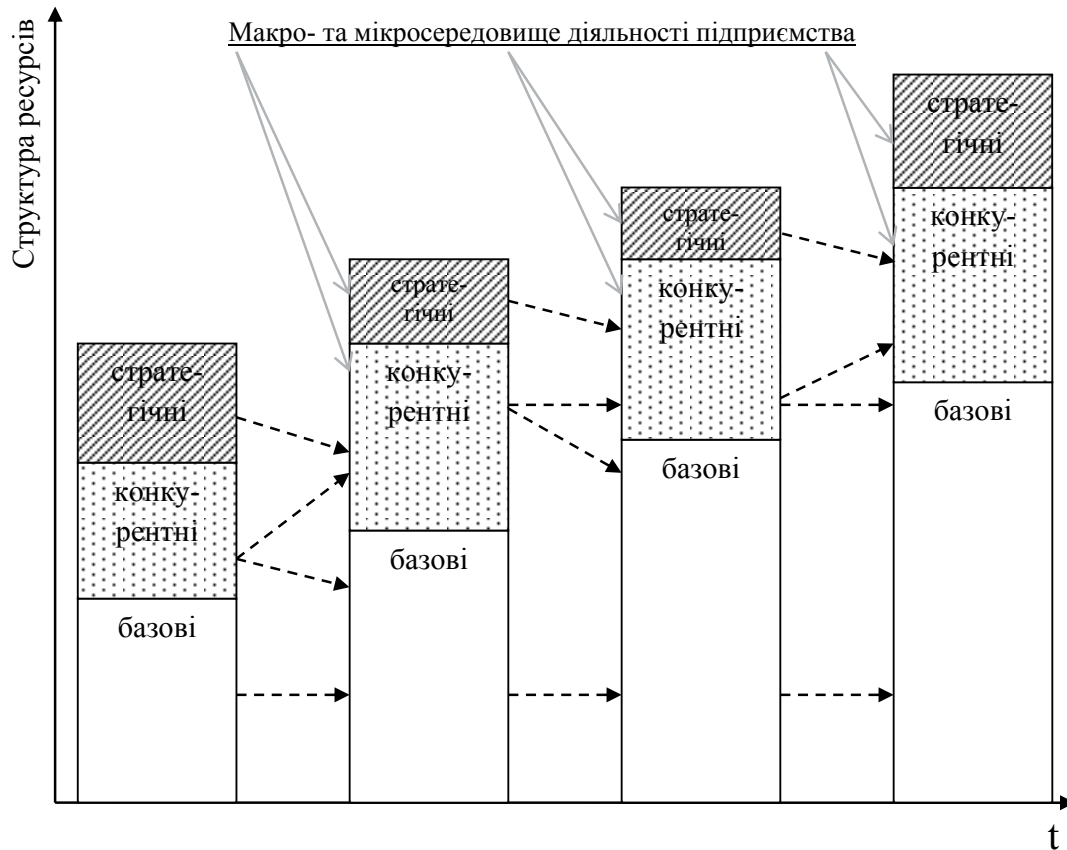


Рис. 1. Формування конкурентних ресурсів підприємства

За наявності необхідних ресурсів і враховуючи власний аналітичний, трудовий та творчий потенціал, підприємство здатне визначити власні конкурентні переваги. При цьому формування конкурентних переваг фірми буде нерозривно пов'язане з конкурентним середовищем на ринку, адже чим більшого розвитку на ринку набуватиме конкурентна боротьба, тим важливішим для підприємства буде здобуття конкурентних переваг, і навпаки.

Під час використання наведених вище видів ресурсів на підприємстві формуються конкурентні переваги. При цьому основним джерелом таких переваг є стратегічні конкурентні ресурси. Конкурентна перевага – це певна цінність або сукупність цінностей, притаманних підприємству, використання яких у ході господарської діяльності здатне посилити його ринкові позиції порівняно з конкурентами та принесе вимірні результати господарювання в майбутньому в умовах мінливості ринкового середовища.

Особливу увагу під час формування конкурентних переваг варто приділити фактору часу, адже актуальні для підприємства кон-

курентні переваги сьогодні через деякий час можуть стати його звичайною характеристикою або навіть типовим явищем для підприємств усередині галузі та втратять свою значимість [1, с. 166]. За таких умов підприємству варто зосередитися на формуванні стійких конкурентних переваг. Стійка конкурентна перевага – це тривала вигода в застосуванні деякої унікальної, заснованої на неповторній комбінації внутрішньофірмових ресурсів і стану зовнішнього середовища, її завдяки унікальності не можна скопіювати [6, с. 44]. Але навіть формування стійких конкурентних переваг не є запорукою їх тривалого використання, адже будь-яка штучна конкурентна перевага (створена в результаті людської діяльності) рано чи пізно буде визначена та повторена конкурентами.

Не кожна конкурентна перевага може бути корисною для підприємства. Для того щоб вона давала змогу отримувати додаткову користь, необхідно забезпечити відповідність таким вимогам: задовольняти потреби споживачів, які можуть постійно змінюватися; базуватися на специфічних ресурсах підприємства, яких немає або неможливо викорис-

тати в умовах підприємств-конкурентів; бути гнучкими; адаптуватися до ринкового середовища; забезпечувати стратегічний розвиток підприємства [4, с. 95].

Саме тому актуальним у сучасних умовах господарювання стає формування стратегічних конкурентних переваг. На відміну від звичайної поточної конкурентної переваги стратегічна зорієнтована на посилення ринкових позицій у майбутньому. До основних характеристик такого виду конкурентних переваг належать: висока адаптивність до факторів зовнішнього середовища, активне використання стратегічних ресурсів підприємства, які на даному етапі ще не приносять явної користі, але їх можна буде використати в майбутньому; спрямованість на усунення вузьких місць діяльності підприємства на ринку або мінімізація їх негативного впливу для посилення ринкових позицій; високий вплив соціуму та моди на майбутню продукцію формування такого виду конкурентних переваг.

Визначення стратегічних конкурентних переваг є складним багатоаспектним процесом, який передбачає ретельний аналіз діяльності підприємства, визначення його слабких та сильних сторін, визначення альтернатив тощо. Більш детально карту формування стратегічних конкурентних переваг на прикладі молокопереробного підприємства пропонуємо розглянути на рис. 2

Отже, основою для формування стратегічних конкурентних переваг є базові ресурси підприємства. На етапі визначення та аналізу базових ресурсів важливо визначити так, що наявні лише на досліджуваному підприємстві і не можуть використовуватися або не приносять переваг під час використання у діяльності конкурентів. Після визначення ресурсного потенціалу необхідно провести аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства.

Під час аналізу внутрішнього середовища підприємства проводиться дослідження внутрішнього потенціалу підприємства (майнового, трудового, фінансового, інформаційного, маркетингового тощо) шляхом обчислення основних економічних показників діяльності. Виходячи з отриманих на даному етапі результатів, стає можливим визначити конкурентні ресурси підприємства, але важливо пам'ятати, що на підприємство впливає зовнішнє середовище, отже, їх необхідно адаптувати до нього.

Аналіз зовнішнього середовища підприємства є більш складним та тривалим про-

цесом. Тут важливо провести дослідження як макросередовища, так і мезосередовища підприємства. Аналізу зовнішнього середовища необхідно приділити особливу увагу, адже неправильне або неповне його проведення зменшить адаптивність стратегічних конкурентних переваг в майбутньому та знизить ефективність їх використання або навіть може зробити їх неефективними. Ретельна діагностика факторів зовнішнього середовища допоможе визначити основні тенденції на ринку та спрогнозувати його подальший розвиток.

Провівши аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, можемо сформулювати конкурентні переваги, які дадуть змогу посилити або утримати власні ринкові позиції. Дані переваги використовуються на сучасному етапі господарювання або можуть використовуватися у короткостроковій перспективі, поки конкуренти не здобули їх та не запровадили у власну діяльність або ж не перевершили їх ефект.

Визначивши конкурентні переваги та проаналізувавши ринок, можливо змоделювати позиції досліджуваного підприємства на ринку. Особливо важливо, провівши повний аналіз підприємства, визначити вузькі місця діяльності, адже саме на них варто буде зосередити максимальну увагу в майбутньому та зорієнтуватися на їх посилення або усунення.

Після визначення альтернатив та їх аналізу (за наявності таких) можна переходити до визначення стратегічних конкурентних переваг. Для цього на основі проведеного аналізу ринкового середовища необхідно змоделювати зміну вподобань та потреб споживачів виходячи з поточних тенденцій ринку та моди на майбутню продукцію. Стратегічні конкурентні переваги необхідно формувати для забезпечення підприємству тривалої конкурентоспроможності на ринку. Якщо розглядати дане економічне явище на прикладі молокопереробних підприємств, то отримання міжнародних сертифікатів якості ISO 9000 для таких виробників на сучасному етапі є конкурентною перевагою, але все більше і більше товаровиробників здобувають таку сертифікацію, а отже, скоро це перестане бути особливістю і стане звичним для споживача. На даному етапі господарювання підприємства – лідери на ринку молока та молочної продукції отримують органічну та екологічну сертифікацію. Не всі споживачі поки знають про існування та значення такої сертифікації, але культура споживання молочної продукції поступово зростає, тому з часом такі заходи

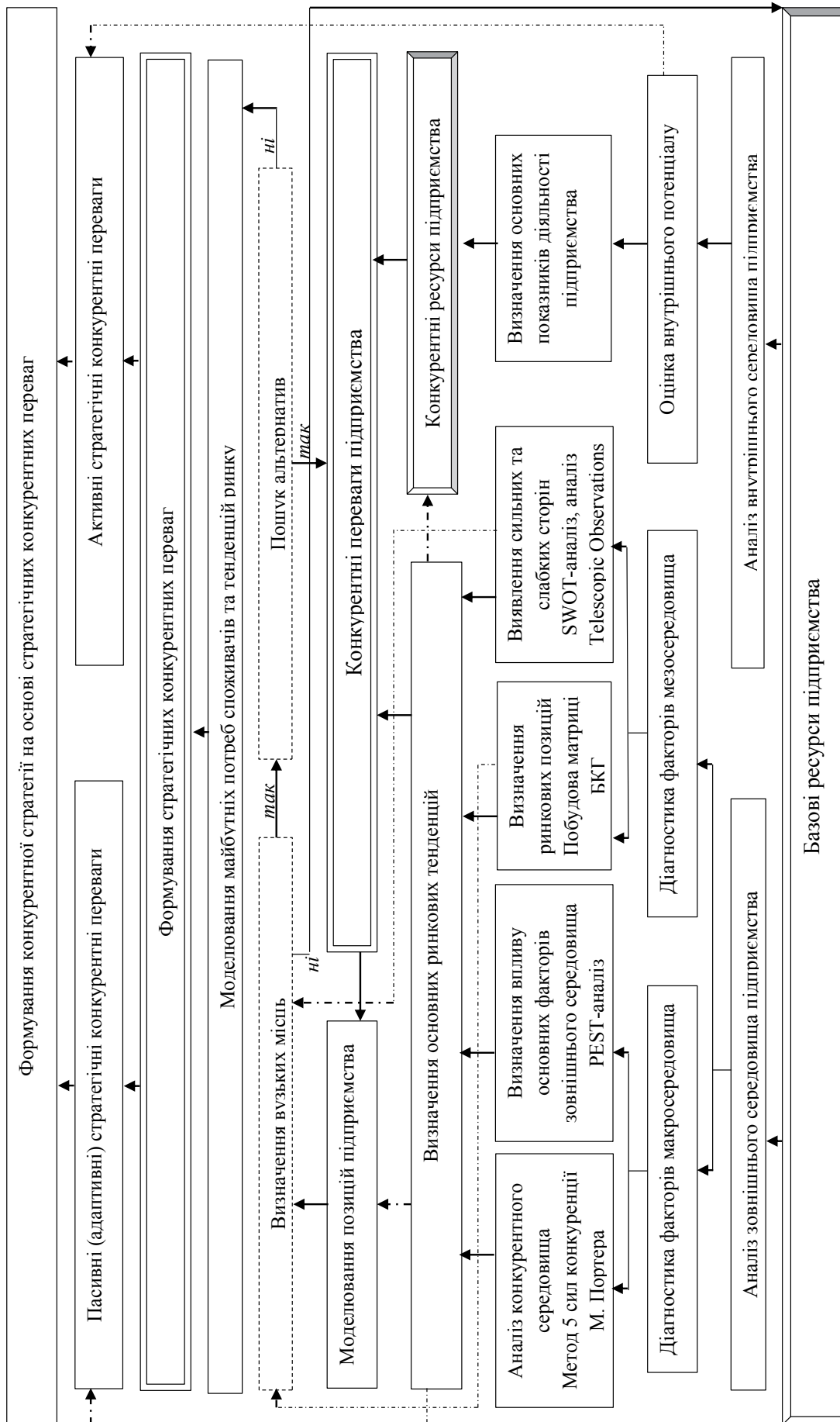


Рис. 2. Карта формування стратегічних конкурентних переваг молокопереробного підприємства

дадуть змогу виробникам максимально задовольнити потреби вибагливих споживачів. Отже, наявність органічної та екологічної сертифікації сьогодні є стратегічною конкурентною перевагою [2, с. 83–84].

Стратегічні конкурентні переваги підприємства доцільно розділити на два види: активні та пасивні.

Активні стратегічні конкурентні переваги – це такі, що сформовані на основі внутрішніх ресурсів підприємства та повністю або частково можуть регулюватися діяльністю підприємства. До таких переваг може належати використання новітніх технологій або впровадження нових моделей управління.

Пасивні стратегічні конкурентні переваги – це такі можливості зовнішнього середовища, до яких підприємство може швидко та вчасно адаптуватися, отримавши із цього додаткову користь. На такі переваги підприємство практично не здатне впливати, але може ефективно використати. Наприклад, після підписання Угоди про асоціацію України та ЄС 27 червня 2014 р. вітчизняні товаровиробники молочної продукції отримали чудовий шанс у найближчі роки завоювати нові європейські

ринки збуту, а економічна частина підписаної Угоди передбачає надання дозволу українським підприємствам експортувати власну молочну продукцію до країн Західної Європи за умови, що вона відповідатиме вимогам якості. Ось для виробників, якість продукції яких відповідає вимогам ЄС, така особливість Угоди й буде пасивною стратегічною конкурентною перевагою, яку просто можна ефективно використати.

Висновки з цього дослідження. Отже, для забезпечення ефективного управління конкурентоспроможністю підприємства важливо звернути увагу на раціональне використання ресурсів підприємства, що безпосередньо формують його конкурентоспроможність. Такі ресурси для подальшого ефективного їх використання у формуванні конкурентних переваг підприємства доцільно поділити на три групи: базові, конкурентні та стратегічні. На основі наявного потенціалу та після детального аналізу зовнішнього середовища на підприємстві можливо визначити стратегічні конкурентні переваги, які дадуть змогу в майбутньому посилити позиції на ринку порівняно з конкурентами.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Балковська В.В. Визначення конкурентних переваг як базис для ефективного управління конкурентоспроможністю молокопереробних підприємств / В.В. Балковська // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2017. – № 18. – С. 164–170.
2. Балковська В.В. Сертифікація продукції як один з основних способів підвищення конкурентоспроможності молокопереробних підприємств України / В.В. Балковська // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. – 2017. – № 4(09). – С. 81–86.
3. Вайсман Е.Д. Управление конкурентоспособностью предприятия на основе упреждающего решения / Е.Д. Вайсман // Вестник университета (Государственный университет управления). – М. : Издательский дом ГУУ, 2010. – С. 37–44.
4. Пашенко О.П. Особливості формування конкурентних переваг підприємства: стратегічний аспект / О.П. Пашенко // Вісник Житомирського державного технологічного університету. – 2015. – № 3(73). – С. 94–100.
5. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер ; пер. с англ. И. Минервин. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 454 с.
6. Труніна І.М. Дослідження конкурентних переваг суб'єктів підприємницької діяльності в умовах глобалізації / І.М. Труніна, О.А. Суценок // Часопис економічних реформ. – 2015. – № 3(19). – С. 43–49.
7. Шацька З.Я. Особливості формування стратегії створення конкурентних переваг підприємства / З.Я. Шацька, О.В. Короб // Международный научный журнал. – 2015. – № 9. – С. 175–179.