

О.П. Литвинюк,
І.С. Гавриленко
Національний університет
харчових технологій

ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЇХ ПІДТРИМКИ

Розглянуто процес формування конкурентних переваг та визначені напрями їх підтримки.

Ключові слова: конкурентні переваги, конкуренція, конкурентні стратегії.

The process of forming of competitive edges is considered and directions of their support are certain[definite].

Key words: competitive edges, competition, competitions strategies.

Існує багато шляхів розвитку конкурентних стратегій та стратегій розвитку підприємства: виробнича, товарна, цінова тощо. Але в основі будь-якої стратегії повинні лежати конкурентні переваги. З цих позицій стратегічне управління можна визначити як управління конкурентними перевагами.

Постановка проблеми. Аналіз наукової літератури, присвяченої проблемам конкурентоспроможності підприємств, показує, що існує декілька підходів до визначення сутності конкурентних переваг. Досить поширеним є визначення конкурентних переваг як тих характеристик, споживчих властивостей товару або марки, які створюють для фірми певну перевагу над її безпосередніми конкурентами. Така перевага досягається шляхом надання споживачам більших благ: або за рахунок реалізації більш дешевої продукції, або завдяки пропозиції високоякісних продуктів з набором додаткових послуг, проте за порівняно вищими цінами.

Результати. Окремі дослідники визначають конкурентну перевагу як порівняльну перевагу фірми по відношенню до інших фірм даної галузі. Грант Р. лише конкретизує, що така перевага полягає у досягненні або наявності потенціалу досягнення більш високого рівня прибутковості. За даним підходом конкурентна перевага фірми ототожнюється з її конкурентоспроможністю. Проте конкурентоспроможність є наслідком не однієї конкурентної переваги, а їх комплексу. Між цими поняттями є причинно-наслідковий зв'язок, який, однак, виключає можливість їх повного ототожнення.

Конкурентна перевага — це становище фірми на ринку, яке дозволяє їй долати сили конкуренції та приваблювати покупців. Конкурентні переваги створюються унікальними матеріальними та нематеріальними активами, котрими володіє підприємство, тими стратегічно важливими для даного бізнесу сферами діяльності, котрі дозволяють перемагати в конкурентній боротьбі. Основою конкурентних переваг, таким чином, є унікальні активи підприємства чи особлива компетентність в сферах діяльності, важливих для даного бізнесу. Конкурентні переваги, як правило, реалізуються на рівні стратегічних одиниць бізнесу та є основою ділової (конкурентної) стратегії підприємства.

В.Д. Маркова і С.А. Кузнецова називають конкурентною перевагою стан фірми на ринку, який дозволяє їй переборювати сили конкуренції та приваблювати покупців. Ці дослідники не розділяють поняття «конкурентна перевага» з поняттям «конкурентна позиція підприємства», під якою дійсно розуміють місце, яке займає підприємство на ринку відносно конкурентів.

Конкурентні переваги підприємства за джерелами їх виникнення можна поділити на внутрішні і зовнішні.

Внутрішні — це характеристики внутрішніх аспектів діяльності підприємства (рівень затрат, продуктивність праці, організація процесів, система менеджменту тощо), які перевищують аналогічні характеристики пріоритетних конкурентів.

Зовнішні конкурентні переваги — це ті, які базуються на спроможності підприємства створити більш значимі цінності для споживачів його продукції, що створює можли-

вості більш повного задоволення їхніх потреб, зменшення витрат чи підвищення ефективності їх діяльності. Зрозуміло, що базисом загальної конкурентної переваги підприємства є переваги внутрішні, однак, це всього лише потенціал досягнення підприємством своїх конкурентних позицій.

Саме зовнішні конкурентні переваги з одного боку, орієнтують підприємство на розвиток та використання тих чи інших внутрішніх переваг, а з другого — забезпечують йому стійкі конкурентні позиції, оскільки орієнтують на цілеспрямоване задоволення потреб конкретної групи споживачів.

Можна виділити наступні різновиди внутрішніх та зовнішніх конкурентних переваг підприємства. До внутрішніх конкурентних переваг підприємства належать:

- виробничі — продуктивність праці, зниження витрат, раціональність експлуатації основних фондів, забезпеченість матеріально-технічними ресурсами, бездефектність;
- технологічні — сучасність, досконалість, гнучкість технологічних процесів, використання досягнень науково-технічного прогресу;
- кваліфікаційні — професійність, майстерність, активність, творчість персоналу, схильність до нововведень;
- організаційні — сучасність, прогресивність, гнучкість, структурованість наявної організаційної структури;
- управлінські — ефективність і результативність діючої системи менеджменту, ефективність управління оборотними засобами, якістю, виробничими, закупівельними та збутовими процесами, дієвість системи мотивування персоналу;
- інноваційні — системи і методи розробки та впровадження нових технологій, продуктів, послуг, наявність і впровадження «ноу-хау»;
- спадкові — ринкова культура підприємства, традиції, історія розвитку;
- економічні — наявність джерел фінансування, платоспроможність, ліквідність, прибутковість, рентабельність;
- географічні — розміщення, близькість до джерел матеріальних і людських ресурсів, ринків збуту, транспортних шляхів та каналів розподілу.

До зовнішніх конкурентних переваг підприємства можна віднести наступні:

- інформаційні — діючі на підприємстві системи збору та обробки даних, ступінь поінформованості підприємства про стан і тенденції розвитку ринку, дію сил та умов навколишнього бізнес-середовища, поведінку споживачів, конкурентів та інших господарюючих суб'єктів;
- конструктивні — технічні характеристики продукції, її дизайн, упаковка;
- якісні — рівень якості продукції за оцінками споживачів; поведінкові — ступінь поширення філософії маркетингу серед працівників підприємства, націленість його діяльності на задоволення потреб споживачів конкретних цільових ринків;
- кон'юнктурні — ринкові умови діяльності, конкурентне середовище (кількість і поведінка конкурентів, гострота конкуренції);
- сервісні — рівень та якість послуг, що надаються підприємством;
- іміджеві — загальні уявлення споживачів про підприємство та його товари, популярність;
- цінові — рівень ринкової влади підприємства та можливості зміни цін;
- збутові — портфель замовлень, прийоми та методи розподілу продукції;
- комунікаційні — канали і способи розповсюдження інформації про підприємство, наявність і використання зворотного зв'язку.

Конкурентні переваги можуть мати різноманітні форми в залежності від специфіки галузі, товару, ринку. При визначенні конкурентних переваг важливо орієнтуватися на запити споживачів та переконатися в тому, що ці переваги сприймаються ними як такі. Інакше, може виявитися, наприклад, що підприємство вважає себе відомим на місцевому ринку і не витрачає засобів на рекламу, а споживачі не володіють інформацією про це підприємство

Головна вимога — відмінність від конкурентів повинна бути реальною, виразною, суттєвою. Б. Карлофф відзначає, що, «нажаль, дуже легко заявити про наявність у себе конкурентних переваг, не перевіривши, чи відповідають ці переваги потребам клієнтів... В результаті, з'являються товари з видуманими перевагами» .

Фірма повинна мати декілька (чотири–п'ять) конкурентних переваг, котрі необхідно захищати. Засобами захисту конкурентних переваг можуть бути: монополія, Патенти, ноу-хау, таємничість, Доступ до джерел сировини та комунікацій.

Існує велика кількість напрямків досягнень конкурентних переваг серед яких найбільш загальними є:

- Лідерство у витратах (собівартість продукції);
- Диференціація продукції;
- Фокусування (концентрація);
- Ранній вихід на ринок (стратегія першопрохідця).

Перші три напрямки М.Портер називає базовими стратегіями, маючи на увазі їх універсальну застосовуваність. Але можуть бути й інші шляхи досягнення конкурентних переваг. Так, основою стратегії можуть бути характеристики бізнесу — інноваційний, глобальний.

Слід зазначити, що конкурентні переваги підприємства в галузі визначаються також широтою охоплення цільового ринку.

Можна відмітити, що конкурентні переваги не є вічними, вони завойовуються та утримуються тільки при постійному вдосконаленні всіх сфер діяльності, що є трудомістким та, як правило, процесом з високою вартістю. Можливості збереження конкурентних переваг залежать від ряду факторів. Наведемо основні підходи до їх визначення.

1. Джерела конкурентних переваг. При визначенні джерел конкурентних переваг їх поділяють на два види:

– Переваги високого рангу (пов'язані з наявністю у компанії високої репутації, кваліфікованого персоналу, патентів, веденням довгострокових НДДКР, розвинутим маркетингом, що базується на використанні новітніх технологій, сучасним менеджментом, довгостроковими зв'язками з покупцями тощо). Такі переваги довше зберігаються та дозволяють досягати більш високої прибутковості;

– Переваги низького рангу (пов'язані з наявністю дешевої робочої сили, доступністю джерел сировини тощо) не настільки стійкі, так як можуть бути скопійовані або куплені конкурентами.

2. Очевидність джерел конкурентних переваг. При наявності певних джерел переваг (дешева сировина, певна технологія, залежність від конкретного постачальника) зростає ймовірність того, що конкуренти намагатимуться позбавити фірму цих переваг.

3. Інновації. Для утримання лідируючого положення строки впровадження інновацій повинні принаймні дорівнювати строкам їх можливого повторення конкурентами чи бути коротшими. Інноваційний процес дозволяє компаніям переходити до реалізації конкурентних переваг більш високого рангу та збільшувати кількість їх джерел.

4. Відмова від наявної конкурентної переваги для отримання нової. Відмова від конкурентної переваги важлива для реалізації стратегії, так як створює бар'єри входу на ринок для імітаторів. На думку М.Портера, введення поняття «відмова від конкурентної переваги» додає новий вимір до визначення стратегії. Сутність стратегії міститься у визначенні того, чого не треба робити, в мотивованій відмові від переваги в конкурентній боротьбі.

Здійснений аналіз літературних джерел та їх узагальнення дозволили зробити висновок, що серед науковців не існує єдиного підходу до класифікації конкурентних переваг. Значна частина дослідників, наслідуючи Майкла Портера, в якості базових виділяють дві конкурентні переваги: більш низькі витрати, які дозволяють встановлювати більш низькі ціни й отримувати більш високі прибутки, і диференціацію (унікальність) товару, яка б забезпечувала найвищу споживчу цінність. Причому, І.А.Спірідонов зазначає, що ці конкурентні переваги властиві саме товарам.

Емпіричним підтвердженням виділення цих двох видів конкурентних переваг є дослідження В.К.Холла, який вивчив конкурентні стратегії двох лідируючих фірм для

випадку восьми зрілих галузей, які характеризувались повільним зростанням і сильною конкуренцією. У випадку кожної галузі два підприємства-лідера або пропонували високу диференціацію товарів, або мали найнижчі фактичні витрати. У більшості випадків фірма-лідер орієнтувалась на одну із названих конкурентних переваг, у той час як фірма, що займала друге місце, використовувала іншу конкурентну перевагу.

К.Хессіг і Г.Л.Азоев значну увагу приділяють часовому фактору, тобто швидкості реагування на потреби ринку, і виділяють його в якості однієї із ключових конкурентних переваг.

Такі автори, як Г.Л.Азоев і Р.А.Фатхутдінов, розробили класифікацію конкурентних переваг за декількома критеріями. Такий підхід до класифікації конкурентних переваг має науковий і практичний інтерес, проте не позбавлений окремих недоліків. Зокрема, Г.Л. Азоев в якості окремих критеріїв класифікації конкурентних переваг виділив: можливість імітації (унікальні / такі, що піддаються імітації) і характер динаміки (стійкі / нестабільні). Однак, якщо певна конкурентна перевага віднесена до категорії тих, що піддаються імітації, вона автоматично буде визнана нестабільною, і навпаки. Тобто виділення двох близьких класифікаційних ознак є зайвим і достатньо залишити одну із них.

Р.А.Фатхутдіновим запропоновано сім критеріїв класифікації конкурентних переваг, серед яких, зокрема:

- сфера виникнення переваги (природнокліматичні; політичні; технологічні; культурні; економічні) – стосується більше конкурентних переваг країни;
- зміст фактора переваги (якість товару (послуги); ціна товару; витрати споживача; якість сервісу товару) – безпосередньо відноситься до переваг товару;
- метод або засіб отримання переваги (у спадщину; навчання; впровадження нововведень; пересування) – взагалі має умовний характер.

Для конкретного підприємства суттєве практичне значення має поділ конкурентних переваг за джерелами створення та стійкістю до копіювання переваги:

– «низького рівня», які можуть бути легко досягнуті чи скопійовані конкурентами (використання дешевої робочої сили, забезпеченість широким спектром сировинних ресурсів тощо). Ці переваги базуються на вартості чи доступності факторів виробництва і не гарантують стабільного положення на ринку;

– «високого рівня», які є наслідком цілеспрямованої діяльності підприємства, як правило, пов'язані зі значними витратами і важко піддаються копіюванню (сучасна патентована технологія; спеціалізовані програми відтворення робочої сили високої кваліфікації; висока репутація підприємства, заснована на активній маркетинговій діяльності; наявність розгалуженої збутової мережі та мережі технічного обслуговування);

– «найвищого рівня», до яких відноситься постійна модернізація виробництва і видів діяльності, що супроводжується виснаженням конкурента, якщо він їх і досягає.

Крім характеру джерела конкурентної переваги на її стійкість впливає також кількість таких джерел. Чим складнішим і численнішим є набір джерел певної переваги фірми над конкурентами, тим менша імовірність копіювання та тривалішим буде термін відставання конкурентів. Визначальну роль відіграє також постійна модернізація всіх сфер діяльності підприємства, від поповнення та вдосконалення інструментарію маркетингових досліджень попиту до рівня якості та комплексності після продажного обслуговування клієнтів. Тобто для збереження переваг потрібні зміни, вдосконалення, нововведення.

Сутність конкурентних переваг більш повно проявляється через їх властивості. Першою властивістю є їх порівняльний, відносний характер. Другою важливою властивістю конкурентних переваг є їх прив'язаність до конкретних умов і причин (географічних, часових). Товар, який має перевагу за ціною на одному географічному ринку, може не мати цієї переваги на іншому. Конкурентна перевага будь-якого економічного об'єкта не може мати універсального характеру. При її аналізі потрібно обов'язково враховувати фактор прив'язки до реальних ринкових умов.

Іншою властивістю конкурентних переваг є їх підпорядкованість неоднозначному впливу множини різнорідних чинників. Для досягнення конкурентної переваги необхідні комплексні зусилля. Іноді й їх недостатньо внаслідок дії зовнішніх, неконтрольованих

чинників. Більше того, одні й ті ж самі фактори можуть як посилювати, так і послаблювати конкурентні переваги.

Наслідком останніх двох властивостей конкурентної переваги є її динамічність, тобто зміна у часі, яка описується за допомогою концепції життєвого циклу, відповідно до якої процес розвитку і наступного занепаду конкурентних переваг поділяється на декілька етапів (рис.).

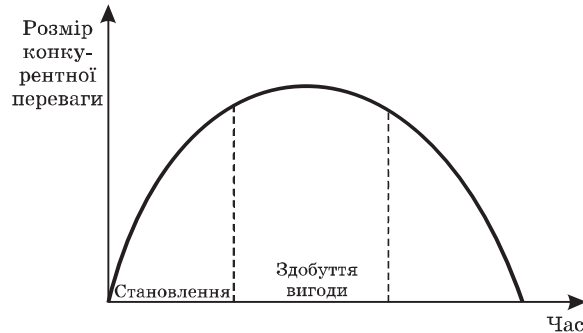


Рис. Життєвий цикл конкурентної переваги

По вісі ординат звичайно відкладають «розмір конкурентної переваги». Неконкретність цього показника пов'язана зі значними відмінностями різних конкурентних переваг. Конкретизація критерію, який характеризує розмір переваги, можлива при побудові кривих життєвих циклів конкретних конкурентних переваг: якості продукції або послуг, рівня витрат, іміджу підприємства тощо.

Динамічність конкурентних переваг вимагає постійного відстеження тенденцій їх розвитку і систематичної розробки комплексних заходів з підтримки й розвитку наявних, формування нових конкурентних переваг фірми.

Для того, щоб ті, або інші характеристики підприємства можна було розглядати як конкурентні переваги, вони повинні відповідати наступним критеріям:

- по-перше, ці характеристики мають бути значущими з точки зору умов конкуренції в галузі та вимог ринку, тобто повинні відповідати ключовим факторам успіху. Наприклад, така характеристика як розташування в центрі міста, може бути суттєвою конкурентною перевагою для ресторану швидкого харчування. Проте для швейного підприємства, зорієнтованого на мінімізацію витрат, висока вартість оренди виробничих площ перетворює чинник дислокації в центрі міста на конкурентну слабкість;

- по-друге, вони мусять бути стійкими за умов динамічного ринкового середовища і неприступними для легкого відтворення конкурентами;

- по-третє, ці характеристики повинні бути наочними для споживачів. Тобто фірма має використовувати їх при розробці своєї маркетингової і, зокрема, рекламної стратегії.

Для збереження чи, навпаки, зміни конкурентних переваг у зв'язку із змінами конкурентного середовища та вподобань споживачів, необхідним є постійний моніторинг дій конкурентів та відслідковування змін споживацьких смаків.

Щоб відповісти на питання щодо аналізу стану компанії, експерти використовують чотири аналітичних інструменти: SWOT - аналіз, аналіз ланцюга цінностей, аналіз витрат та оцінку конкурентоспроможності.

Це основні інструменти стратегічного управління, які дозволяють виявити і плюси, і мінуси стану компанії; показують, наскільки є надійним становище компанії на ринку та чи потребує існуюча стратегія модифікації.

Для того, щоб оцінити, наскільки добре реалізується існуюча стратегія, перше, що необхідно в'яснити, це місце компанії серед конкурентів — чи вона спробує захопити лідерство за рахунок низьких витрат, диференціації продукції чи сконцентрує свої зусилля на певних

групах споживачів та ринкових нішах. Іншим важливим моментом є межа конкуренції компанії в галузі — скільки рівнів каналів розподілу вона використовує, розміри та відмінності географічних ринків, на яких працює компанія, та груп споживачів, на яких вона орієнтується.

Оцінку внутрішнього середовища фірми — її сильних та слабких сторін, а також зовнішніх можливостей та загроз як правило здійснюють за допомогою SWOT - аналізу. Це легкий в застосуванні інструмент швидкої оцінки стратегічного положення фірми. SWOT - аналіз підкреслює те, що стратегія повинна якнайкраще поєднувати внутрішні можливості компанії (її сильні та слабкі сторони) із зовнішньою ситуацією (частково відображена в можливостях та загрозах).

Залежно від числа і важливості конкурентних переваг Бостонська консультативна група (БКГ) розробила нову матрицю БКГ, відповідно до якої виділила чотири види ринків.

Важливим аналітичним інструментом діагностики власних конкурентних переваг і переваг конкурентів, а також визначення перспективних напрямків їх створення і подальшого розвитку, виступає концепція «ланцюгу цінностей» або «ланцюгу створення вартості» запропонована Майклом Портером в його книзі *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (New York, Free Press, 1985)

Висновки. формування та підтримання конкурентних переваг дуже важливо. Ефективне управління підприємства передбачає насамперед визначення джерел конкурентної переваги підприємства. Для цього необхідно окреслити переваги, які вирізняють підприємство на фоні його конкурентів. Найчастіше вважається, що конкурентна перевага означає краще пристосування підприємства на ринку по відношенню до конкурентів. Водночас краща адаптація підприємства на ринку становить тільки передумову досягнення нею конкурентної переваги. Тут йдеться про кращу ефективність діяльності в порівнянні з конкурентами, що дає можливість більшого рівня реалізації очікувань інвесторів, кадрів управління і працівників.

ЛІТЕРАТУРА

1. *Азов Г.Л.* Конкуренция: анализ, стратегия, и практика / Г. Л. Азов. — М.: Центр экономики и маркетинга, 1996. — 280 с.
2. *Азов Г.Л., Челенков А.П.* Конкурентные преимущества фирмы. — М.: ОАО «Типография «НОВОСТИ»», 2000. — 256 с.
3. *Белецкая И.И.* Конкурентоспособность в ее современной трактовке // Актуальні проблеми економіки. — 2004. — № 10. — С. 81—88
4. *Белоус О.П., Панченко Е.Г.* Менеджмент: конкурентоспособность и эффективность. К.: «Знание Украины», 2002 г., 40с.
5. *Войчак А.В., Камішніков Р.В.* Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація // Маркетинг в Україні. — 2005. — №2. — С. 50—53.
6. *Должанський І.З., Загорна Т.О.* Конкурентоспроможність підприємства: Навч. посібник. — К.: Центр навчальної літератури, 2006. — 384 с.
7. *Дубовик О.В.* Управління маркетинговими дослідженнями в процесі формування конкурентних переваг: Монографія. — Львів: ЛБІ НБУ, 2005.
8. *Задорожна Н.* Поняття конкурентних переваг // Підприємництво, господарство і право. — 2005. — № 1. — С. 100—103.
9. *Кобиляцький Л.С.* Управління конкурентоспроможністю: Навчальний посібник. — К.: Зовнішня торгівля, 2003. — 304с.
10. *Кротков А.М., Еленева Ю.Я.* Конкурентоспособность предприятия: подходы к обеспечению, критерии, методы оценки // Маркетинг. — 2006. — №6. — С 10—12.

Литвинюк О.Т. — L.Olga.P@6mail.com

Надійшла до редколегії 15.04.2010 р.

*Стаття рекомендована до друку
д-ром екон. наук, проф. Мостенською Т.Л.*