

УДК 339.137

С. В. Близнюк,  
к. е. н., доцент, МАУП  
А. В. Остапенко,  
докторант, МАУП

## КОНКУРЕНТНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМНИЦТВА ЯК КАТЕГОРІЯ СУЧАСНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

**У статті аналізується зміст та значення категорії конкурентного потенціалу підприємництва для сучасних досліджень процесів розвитку ринкової економіки. Автор вивчає специфіку та напрями стратегічного управління конкурентним потенціалом, надає характеристику процесу формування конкурентної переваги та аналізує його основні фактори.**

**The article analyzes the content and meaning of the category of competitive potential of entrepreneurship in modern studies of the market economy development. The author examines specific areas of strategic management and competitive potential, gives a description of the process of a competitive advantage forming and analyzes its main factors.**

*Ключові слова:* підприємництво, конкурентний потенціал, конкурентні переваги, стратегічне управління, оперативне управління, маркетинг.

*Key words:* business, competitive potential, competitive advantages, strategic management, operational management, and marketing.

Актуальність дослідження конкурентного потенціалу підприємництва як важливої та методологічно продуктивної категорії сучасної економічної науки зумовлюється наступними причинами. По-перше, на нинішньому етапі розвитку ринкових відносин в Україні, коли посилюється роль споживачів, зростає ризик і невизначеність умов функціонування підприємств, збільшується ступінь залежності від маркетингового середовища, посилюється конкурентна боротьба за ринки збуту товарів, особливої актуальності набуває проблема забезпечення конкурентоспроможності підприємств. По-друге, для того, щоб сьогодні успішно діяти на ринку, організаціям мало володіти матеріально-фінансовими ресурсами. На перший план виходять внутрішні можливості організації. Фірми обертають свої погляди не на вивчення конкурентів, клієнтів, посередників, постачальників або оточуюче середовище, а на самих себе, свої внутрішні можливості, які унікальні і властиві тільки даній фірмі, що і визначає наявність конкурентної переваги. Таким чином, пошук конкурентної переваги при широкій доступності ринків матеріальних ресурсів зводиться до володіння інформацією і знаннями.

Отже, ставлячи на меті нашої статті всебічне дослідження категорії конкурентного потенціалу підприємництва та її ролі у сучасній економічній науці, ми повинні вирішити такі конкретні завдання: а) проаналізувати основні підходи у сучасній економічній теорії до визначення поняття конкурентного потенціалу підприємництва; б) обґрунтувати визначення поняття стратегічного управління конкурентним потенціалом; в) дослідити процес формування конкурентної переваги й вказати на його основні фактори.

Як відомо, базовим для поняття "потенціал" служить термін "потенція", що може бути охарактеризований як прихована можливість, здатність, сила, що може виявитися за відомих умов. Але в економічній науці поняття "потенціал" не вичерпується лише сукупністю можливостей. Наразі у літературі розглядають такі поняття, як економічний, ринковий, виробничий, трудовий, інтелектуальний, науково-технічний і інші потенціали. Необхідно відзначити, що конкурентний потенціал є новою і перспективною економічною категорією, але єдиного розуміння і поняття в сучасній літературі не існує, хоча певний теоретичний фундамент для кон-

курентного потенціалу щодо суміжних понять (ринковий потенціал, стратегічний потенціал, маркетинговий потенціал, виробничий потенціал, економічний потенціал тощо) вже закладений давно і отримує тенденцію швидкого розвитку і актуальності питання. Зокрема, С. Гуляєв запропонував наступний склад потенціалу малого підприємства: загальне управління, фінансове управління, маркетинг, виробництво, НДОКР, персонал, культура відносин, але автором не розкривається сутність конкурентного потенціалу. Є. Попов вважає, що потенціал повинен включати практично всі сфери діяльності підприємства — менеджмент, виробництво, наукові дослідження, фінанси, маркетинг тощо [1].

Отже, потенціал підприємства — це внутрішній потенціал, тоді як конкурентний потенціал — це зовнішньо-внутрішній потенціал. З потенціалу підприємства в конкурентний потенціал потрапляють лише конкурентні переваги. Потенціал підприємства — це основа формування конкурентного потенціалу з врахуванням багатьох чинників. Кожний чинник створює конкурентні переваги, які і формують першу частину конкурентного потенціалу, тобто досягнуті конкурентні переваги. Уперше поняття "конкурентний потенціал" було застосоване як "сукупність наявних конкурентних переваг і маркетингових можливостей фірми, що мають здатність при сприятливому маркетинговому кліматі трансформуватися в конкурентні переваги підприємства, забезпечуючи йому стійку конкурентну позицію на ринку" [2]. При подальшому розвитку досліджень під конкурентним потенціалом розуміється вже "комплекс можливостей і ресурсів підприємства, що забезпечує отримання конкурентних переваг на ринку і досягнення поставлених стратегічних конкурентних цілей" [3]. На нашу думку, під конкурентним потенціалом слід розуміти сукупність зовнішніх і внутрішніх по відношенню до конкурентного середовища можливостей підприємства, реалізація яких створює конкурентні переваги і забезпечує стійку конкурентну позицію на ринку. Конкурентний потенціал підприємства об'єднує одночасно три рівні зв'язків і відносин: 1) конкурентний потенціал відображає минуле, тобто сукупність властивостей, накопичених системою в процесі її становлення і таких, що зумовлюють можливість до її функціонування і розвитку, можна відзначити, що він фактично набуває значення

поняття "ресурс"; 2) конкурентний потенціал характеризує рівень практичного вживання і використання наявних можливостей, що забезпечує розмежування реалізованих і нереалізованих можливостей, тобто частково співпадає з поняттям "резерв"; 3) конкурентний потенціал орієнтується на розвиток (на майбутнє). Будучи єдністю стійкого і змінного станів, конкурентний потенціал містить (як можливі) елементи майбутнього розвитку підприємства.

У сучасних умовах виникає необхідність в управлінні конкурентним потенціалом. При цьому розрізняють стратегічне і оперативне управління конкурентним потенціалом. Стратегічне управління конкурентним потенціалом — комплекс процесів і засобів розробки і реалізації портфеля маркетингових конкурентних стратегій підприємства з метою здійснення гнучкого реагування на зміни в конкурентному середовищі й отримання конкурентних переваг на довгострокову перспективу. Основними умовами успішного стратегічного управління конкурентним потенціалом у розрізі стратегічного бачення є: наявність чітких конкурентних цілей і постійний перегляд портфеля конкурентних маркетингових стратегій, заснованих на стрижневій ідеї підприємства, на специфіці конкурентного середовища і на бажанні досягти певних конкурентних переваг; перспективне бачення — повинне бути присутнє переконання в правильності стратегій; систематичне програмування використання конкурентного потенціалу підприємства для реалізації конкурентних стратегій; концентрація головних зусиль в потрібному місці і у потрібний час; гнучкість стратегічної поведінки, що забезпечує використання мінімуму ресурсів для досягнення максимального результату; скоординований порядок дій керівництва. Управління конкурентним потенціалом передбачає спочатку аналіз конкурентного середовища, а потім на основі цього пошук необхідних можливостей і розробку стратегічної поведінки. В умовах ринкової економіки забезпечення конкурентоспроможності підприємства — запорука його комерційного успіху, який, в першу чергу, залежить від його конкурентних переваг.

Незважаючи на велику кількість досліджень з даної теми недостатньо розробленим залишається питання управління конкурентними перевагами підприємств. Разом з тим, найважливішою проблемою для українських підприємств на сучасному етапі є проблема їх виживання і забезпечення подальшого розвитку. В основі її ефективного рішення лежить формування і реалізація конкурентних переваг. Конкурентні переваги визначають конкурентну позицію підприємства на ринку, що дозволяє їм долати тиск конкурентних сил. Концепція конкурентної переваги повинна базуватися на попереджувальному, превентивному характері тактичних і стратегічних дій фірми в конкурентному середовищі. У сучасній літературі, як вітчизняній, так і зарубіжній, існує безліч підходів до визначення конкурентних переваг підприємства. Думки авторів щодо цього визначення істотно розрізняються. Як глобальну мету економічної стратегії підприємства дане поняття розглядав А. Градов [4], як перевагу над підприємствами-суперниками — М. Леві [5], Ф.Котлер [6], Е. Голубков [7], як характеристики або властивості товару, що створює певну перевагу для підприємства над своїми конкурентами, — Ж. Ламбен [8], Б.Райзберг [9]. Але в цих поняттях є і загальні характеристики, такі як: динамічний характер, тобто досягнуті конкурентні переваги в певний період не є довгостроковою характеристикою і можуть з часом втрачати найістотніші свої характеристики; формування конкурентних переваг сприяє розвитку всіх підприємств і збереженню конкурентоспроможності. На наш погляд, конкурентні переваги — це сукупність ключових відмінних від суперників чинників успіху, які сприяють забезпеченню підприємству стійкої лідуючої конкурентної позиції на ринку на певний період.

В історичному аспекті теорія конкурентних переваг прийшла на зміну теорії порівняльних переваг. Концепція

конкурентних переваг вперше була розроблена М. Портером. У своїх роботах він аналізував чинники, вживання яких дозволить підприємству одержати перевагу перед конкурентами. На його думку, конкурентна перевага "виникає як результат знаходження та використання унікальних, відмінних від суперників, способів конкуренції, які можуть утримуватися деякий період часу" [10]. М. Портер виділяє два основних джерела переваг: маркетинг і витрати. Перевага в маркетингу — це конкурентна перевага в товарах і послугах, які краще задовольняють потреби споживачів, ніж товари конкурентів. Дана перевага заснована на унікальності товару або послуги, що досягається за допомогою міцної репутації товарної марки, надання більш якісних послуг, технологічного лідерства, пропозиція повного асортименту товарів, створення унікальних розподільних потужностей. Перевага у витратах — це конкурентна перевага завдяки більш низьким виробничим і маркетинговим витратам, ніж витрати конкурентів, що дозволяє компанії понизити ціни або використати економію на рекламу і розподіл. Така конкурентна перевага може бути зумовлена економією від збільшення масштабів діяльності, наявністю досвіду ведення справ у даній сфері діяльності, підвищенням продуктивності праці, введенням нових технологій тощо. Також М. Портер визначив третій шлях до досягнення конкурентних переваг — поєднання переваг у маркетингу або витратах у певному ринковому сегменті.

А. Градов вперше застосував поняття життєвого циклу конкурентної переваги. Кожний з етапів життєвого циклу конкурентної переваги відображає залежність рівня конкурентної переваги від умов, які виникають в той або інший період часу. Консультаційна Група Бостона, яка зробила значний внесок у розширення вживання закону досвіду, запропонувала описувати конкурентну ситуацію з використанням двох головних вимірювань: а) важливості утримуваної конкурентної переваги; б) кількості потенційних джерел диференціації. У результаті виходить матриця конкурентної переваги. Кожному квадранту відповідає певна конкурентна ситуація, що вимагає специфічного стратегічного підходу. Дані ситуації відповідають наступним видам виробництва: масове, спеціалізоване, фрагментоване, тупикове. "Об'ємні" галузі — це галузі, в яких кількість джерел конкурентної переваги незначна і в яких основну можливість представляє перевага у витратах. Саме в цій ринковій ситуації зазвичай і виявляються ефекти досвіду і масштабу. "Спеціалізовані" галузі — галузі з великою кількістю способів отримання значної конкурентної переваги. На таких ринках, як у разі монополістичної конкуренції, високий потенціал диференціації. З погляду покупців, товари мають значні відмінні характеристики, тому покупці готові платити ціну вище, ніж за продукцію прямих конкурентів. В подібній ситуації ефект масштабу /досвіду не важливий для отримання особливої переваги. Найголовніше — цінна диференціююча ідея, або спеціалізація. Вона ж визначає прибутковість. Сукупна частка ринку не має майже ніякого значення, зате частка в конкретному сегменті або ринковій ніші украй важлива, навіть якщо розмір цієї ніші невеликий. У "фрагментованих" галузях джерел диференціації багато, але жодна з фірм не може добитися стійкої і вирішальної переваги над конкурентами. Масштаб діяльності не забезпечує скільки-небудь значної економії, а домінуюча частка ринку не веде до зниження витрат. У "патових" галузях, як і в "об'ємних", способів досягнення конкурентної переваги мало. Правда, на відміну від них накопичений досвід також не представляє особливої вигоди. Навпаки, найефективніші засоби виробництва часом мають свій досвід у розпорядженні фірми-новачки, оскільки вони вкладають гроші в новітнє устаткування. В ситуаціях, коли технології виробництва досяжні, конкурентоспроможність більше залежить від віку інвестицій, ніж від розміру фірми. Якнайменші експлуатаційні витрати несе фірма з "наймолодшими" інвестиціями.

Основним джерелом конкурентної переваги є нововведення й інновації. Ефективні нововведення значно підвищують конкурентні переваги організації. Найбільш типові причини інновацій, які дають конкурентну перевагу, можуть бути узагальнені наступним чином. По-перше, це нові технології. Зміна технології може створити нові можливості для розробки товару, нові способи маркетингу, виробництва або доставки і поліпшення супутніх послуг. Саме воно частіше всього передує стратегічно важливим нововведенням. Нові галузі з'являються тоді, коли зміни технології роблять можливою появу нового товару. Зміна лідерства, найімовірніше, відбувається в тих галузях, де різка зміна технології робить старими знання і фонди колишніх лідерів у галузі. По-друге — нові змінні запити покупців. Часто конкурентна перевага виникає або переходить з рук у руки тоді, коли у покупців з'являються зовсім нові запити або ж їх погляди на те, "що таке добре і що таке погано", різко змінюються. Ті фірми, які вже закріпилися на ринку, можуть цього не помітити або бути не в змозі відреагувати належним чином, тому що для того, щоб відповісти на ці запити, потрібно створити новий ланцюжок цінності. По-третє, це поява нового сегмента галузі. Ще одна можливість отримання конкурентної переваги з'являється, коли утворюється зовсім новий сегмент галузі або відбувається перегруповування існуючих сегментів. Тут є можливість не тільки вийти на нову групу покупців, але і знайти новий, більш ефективний спосіб випускати деякі види продукції або нові підходи до певної групи покупців. По-четверте, зміна вартості або наявності компонентів виробництва. Конкурентна перевага часто переходить з рук у руки через зміну абсолютної або відносної вартості компонентів, таких як робоча сила, сировина, енергія, транспорт, зв'язок, засіб інформації або устаткування. Це говорить про зміну умов у постачальників або про можливість використання нових або інших за своїми якостями компонентів. Фірма добивається конкурентної переваги, пристосовуючись до нових умов, тоді як конкуренти зв'язані капіталовкладеннями і тактикою, які пристосовані до старих умов. По-п'яте, зміна урядової регуляції. Зміна політики уряду в таких сферах, як стандарти, охорона навколишнього середовища, вимоги до нових галузей і торгівлі обмеження — ще один поширений стимул для новацій, які тягнуть за собою конкурентну перевагу. Існуючі лідери ринку пристосувалися до певних "правил гри" з боку уряду, і коли ці правила раптом змінюються, вони можуть бути не в змозі відповісти на ці зміни.

П. Дойль при розгляді питань конкуренції дещо видозмінює визначення конкурентної переваги і вводить поняття "стійка відмінна перевага", під якою розуміється "відмінність у вигідну сторону торгової пропозиції однієї компанії від пропозицій фірм конкурентів, завдяки якій споживачі цільових ринків роблять вибір на його користь" [11]. Основою конкурентних переваг є унікальні активи підприємства або особлива компетентність в галузі, важливих для бізнесу. Конкурентні переваги, як правило, реалізуються на рівні стратегічних одиниць бізнесу і складають основу ділової (конкурентної) стратегії підприємства. Сильна сторона фірми перетворюється на конкурентну перевагу, якщо вона відтворює показник, який є дуже важливим для даного ринку. Конкурентні переваги повинні відповідати наступним критеріям: повинні бути значними з погляду умов конкуренції і відповідати ключовим чинникам успіху; повинні бути прибутковими для підприємства; повинні бути унікальними, щоб мати захист від конкурентів; повинні бути стійкими в нестабільному ринковому середовищі і неприступні для легкої репродукції конкурентами; повинні надавати вигоду для споживачів. Таким чином, стратегічне управління конкурентними перевагами підприємства — це сукупність управлінських дій, спрямованих на дослідження діяльності підприємства, виявлення на основі комплексного аналізу його сильних і слабких сторін та розробка на основі цього конкурентних стратегій, які забезпечили б формування і підтримку дов-

гострокових конкурентних переваг. Стратегічне управління конкурентними перевагами грає важливу роль у підвищенні конкурентоспроможності підприємства в цілому. Стратегічне управління конкурентними перевагами на сучасному етапі ринкових відносин має багато переваг над оперативним управлінням. Саме стратегічне управління передбачає постійний і систематичний аналіз конкурентних переваг, який сприяє розвитку нових видів товарів, призначених для певних груп споживачів. Оперативне управління конкурентними перевагами — це активний процес з короткостроковим горизонтом планування за допомогою тактичних засобів. Стратегічне управління конкурентними перевагами дає підприємству можливість досягнення стратегічних цілей за рахунок ефективного розподілу і використання стратегічного потенціалу, під яким розуміють сукупність ресурсів і можливостей для розробки і реалізації стратегії підприємства.

Таким чином, узагальнюючи результати проведеного дослідження, можемо сформулювати такі висновки. По-перше, під конкурентним потенціалом слід розуміти сукупність зовнішніх і внутрішніх по відношенню до конкурентного середовища можливостей підприємства, реалізація яких створює конкурентні переваги і забезпечує стійку конкурентну позицію на ринку. По-друге, стратегічне управління конкурентним потенціалом може бути охарактеризоване як комплекс процесів і засобів розробки і реалізації портфеля маркетингових конкурентних стратегій підприємства з метою здійснення гнучкого реагування на зміни в конкурентному середовищі і отримання конкурентних переваг на довгострокову перспективу. По-третє, формування конкурентної переваги безпосередньо залежить від стану конкурентного потенціалу, який, у свою чергу, залежить від якості обраних стратегій управління ним. При цьому у якості головних стратегій управління конкурентним потенціалом фірми можна розглядати: концентрацію ресурсів фірми для попередження дій конкурентів, утримання ініціативи в конкурентній боротьбі, забезпечення ресурсного потенціалу для досягнення поставлених цілей, розробку гнучкої системи планування діяльності фірми на ринку шляхом обґрунтування ефективної стратегії взаємодії з конкурентами.

### Література:

1. Попов Е.В. Рыночный потенциал предприятия / Е.В. Попов. — М.: Экономика, 2002. — С. 56.
  2. Балабанова Л.В. Стратегічне маркетингове управління конкурентним потенціалом підприємства / Л.В. Балабанова // Торгівля і ринок України: темат. зб. наук. пр. з проблем торгівлі та громадського харчування. — Донецьк: ДонДУЕТ, 2003. — Т. 2. — Вип. 15. — С. 8.
  3. Балабанова Л. В. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: стратегічний підхід / Л.В. Балабанова. — Донецьк: ДонДУЕТ, 2006. — С. 26.
  4. Экономическая стратегия фирмы: учеб. пособие / Под ред. А.П. Градова. — СПб.: Спец. лит-ра, 1999. — С. 54.
  5. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок / Ж.-Ж. Ламбен. — СПб.: Питер, 2007. — С. 124.
  6. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф.Котлер. — М.; СПб.: Дом Вильямс, 1998. — С. 172.
  7. Голубков Е. П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика / Е. П. Голубков. — М.: Финпресс, 2000. — С. 245.
  8. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива / Ж.-Ж.Ламбен. — СПб.: Наука, 1996. — С. 92.
  9. Райзберг Б.А. Управление экономикой / Б.А. Райзберг. — М.: Интел-Синтез, 1999. — С. 217.
  10. Портер М. Международная конкуренция / М. Портер. — М.: Международные отношения, 1993. — С. 495.
  11. Дойль П. Маркетинг менеджмент и стратеги / П. Дойль. — СПб.: Питер, 2007. — С. 480.
- Стаття надійшла до редакції 15.03.2011 р.*