

УДК 339.137.21

*Є. О. Діденко,
к. е. н., доцент кафедри менеджменту,
Київський національний університет технологій та дизайну, м. Київ
А. К. Даніленко,
студент, Київський національний університет технологій та дизайну, м. Київ*

ПРОЦЕС ДОСЯГНЕННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ

*E. A. Didenko,
Ph.D., associate professor of management department,
Kyiv National University of Technology and Design, Kyiv
A. K. Danilenko,
student, Kyiv National University of Technology and Design, Kyiv*

THE PROCESS OF ACHIEVING COMPETITIVE ADVANTAGES OF AN ENTERPRISE

Охарактеризовано процес досягнення підприємством конкурентних переваг. Виділено фази процесу досягнення конкурентних переваг. Розглянуто існуючі підходи до класифікації конкурентних переваг. Узагальнено класифікацію конкурентних переваг підприємства як виробничо-господарської системи.

In the article described the process of achieving competitive advantages. Also selected phase of the process of achieving competitive advantage. We described approaches to classification of competitive advantage. In the article presented the classification of competitive advantage of enterprise.

Ключові слова: конкуренція, конкурентоспроможність, конкурентні переваги, конкурентна стратегія, стратегічне управління.

Keywords: competition, competitiveness, competitive advantage, competitive strategy, strategic management.

Постановка проблеми. Для більшості ринків високий рівень конкуренції є типовим. Ця проблема для суб'єктів підприємництва додатково посилюється складністю та непередбачуваністю зовнішнього середовища, у якому функціонують бізнес-структури. Такі умови діяльності змушують підприємства шукати нові шляхи реалізації обраної моделі господарювання. Цьому, в свою чергу, значною мірою мають сприяти сучасні наукові розробки у сфері управління конкурентоспроможністю. Їх впровадження у господарську діяльність покликане не лише надати змогу отримати тимчасову перевагу у порівнянні з іншими суб'єктами ринку, а і сформуванню та впровадженню комплексний підхід до управління, що дозволить підприємству створити умови власного конкурентоспроможного та стійкого розвитку у стратегічній перспективі.

Аналіз основних досліджень і публікацій. Розробці теоретико-методичних засад, забезпечення конкурентних переваг підприємства та управління його конкурентоспроможністю присвячена велика кількість праць іноземних науковців, серед яких: І. Ансофф, Г. Ассель, Т. Коупленд, Ф. Котлер, М. Портер, А. Томпсон, К. Хессіг, В.К. Холл. В свою чергу, серед дослідників на теренах СНГ можна виділити роботи Є.М. Азаряна, Г.Л. Азоева, А.В. Войчака, А.Е. Воронкової, В.І. Герасимчука, І.З. Должанського, Т.О. Загорної, М.І. Книш, Л.С. Кобилянського, Ю.Г. Козака, Н.Н. Лепи, І.П. Отенко, І.Л. Решетнікової, Ю.О. Рубіна, І.Ю. Сіваченка, Л.П. Стеців, А.В. Троян, Р.А. Фатхутдінова, Ю.Ф. Ярошенко тощо. В їх роботах розкрито сутність конкуренції, конкурентних переваг та конкурентоспроможності, встановлено основні рівні останньої та фактори, що здійснюють на неї вплив. Велика увага також науковцями приділена питанням формування конкурентної стратегії підприємства та оцінці рівня його конкурентоспроможності. Але не дивлячись на зазначене, процес досягнення комерційним підприємством конкурентних переваг є недостатньо вивченим.

Постановка завдання. Мета статті полягає у розкритті сутності та особливостей процесу досягнення підприємством конкурентних переваг.

Виклад основного матеріалу.

Як відомо, конкуренція представляє собою суперництво між різними учасниками ринкової економіки за найбільш вигідні умови виробництва та реалізації товарів і послуг, задля отримання в результаті цього прибутку [1]. Конкурентоспроможність підприємства у загальному вигляді виступає комплексною порівняльною характеристикою, яка відбиває ступінь переваг над підприємствами-конкурентами за сукупністю оціночних показників діяльності за певний проміжок часу [1, 8]. Якщо поглянути на сутність конкурентної переваги, то стає зрозуміло, що вона є наявністю у підприємства певних властивостей, що роблять його більш конкурентоспроможним у порівнянні з іншими суб'єктами господарювання, які, в свою чергу, функціонують або можуть функціонувати в тій самій сфері [5, 7]. Відповідно, конкурентна стратегія виступає узагальненою моделлю дій і сукупністю правил, якими має керуватися підприємство при прийнятті рішень щодо досягнення і довгострокової підтримки власної конкурентоспроможності [1, 8].

На основі зазначеного, конкурентні переваги можна охарактеризувати, як сукупність відмінних від підприємств-суперників ключових факторів успіху, що забезпечують суб'єкту господарювання стійку конкурентну позицію на ринку. Оскільки набір цих переваг виступає основою розробки конкурентної стратегії підприємства, постає необхідність їх виокремлення, задля чого здійснюється аналіз зовнішнього середовища та здійснюється оцінка потенціалу суб'єкту господарювання. Отримані таким чином результати дозволяють встановити основні сильні та слабкі сторони підприємства, а також визначити загрози його конкурентоспроможному функціонуванню та можливості їх нейтралізації.

Процес розробки конкурентної стратегії відповідно до основ стратегічного менеджменту [4, 6] має включати формування системи цілей та завдань реалізації переваг, аналіз альтернативних напрямів їх досягнення та розробку на основі цього положень перспективної конкурентної стратегії. У даному контексті стратегія може мати за мету як формування базової конкурентоспроможності підприємства або її зміцнення, так і пошук прогресивних конкурентних переваг. Якщо у першому випадку суб'єкт господарювання створює передумову активної участі у конкурентній боротьбі, у другому – зміцнює позицію на ринку, то в останньому – здійснюється пошук більш прогресивних конкурентних переваг, у порівнянні зі своїми безпосередніми конкурентами задля їх випередження. Важливу роль у цьому разі відіграють інновації, що, з одного боку, є не по кишені більшості ринкових гравців, які звикли досягати цілі традиційними методами, а, з іншого, можуть бути взагалі новаторськими для ринку загалом.

Наступним кроком керівництво підприємства приймає сформовану стратегію до реалізації та переходить до підготовчо-організаційних дій. Основним завданням у цьому разі виступає підготовка персоналу до стратегічних змін, що очікують підприємство. По-перше, постає необхідність доведення передбачених стратегією завдань. По-друге, важливим аспектом постає встановлення відповідальності за досягнення цілей, відповідно до чого приймається система мотивації.

Безпосередньо процес реалізації конкурентної стратегії підприємства передбачає обов'язкове виконання низки дій, зокрема: здійснення господарсько-виробничої діяльності супроводжується оцінкою ефективності реалізації конкурентної стратегії. Це дозволяє визначити фактичні або потенційні відхилення від плану та здійснити своєчасне корегування положень стратегії. Таким чином, результатом виконання зазначених дій має стати досягнення підприємством визначених конкурентних переваг, проявом чого стане ринкове становище суб'єкта господарювання.

На основі зазначеного на рис. 1 представлено процес досягнення підприємством конкурентних переваг.

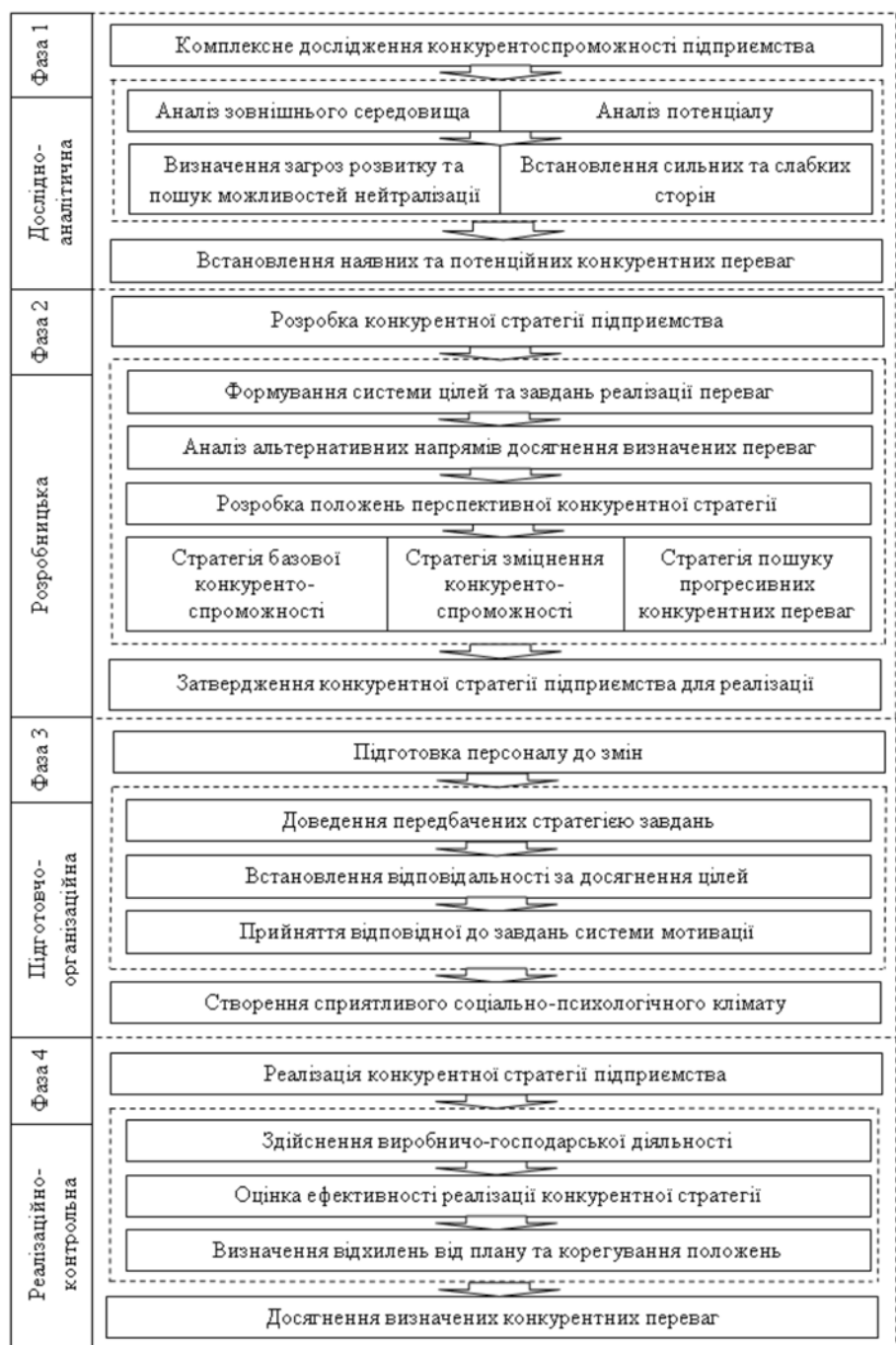


Рис. 1. Процес досягнення підприємством конкурентних переваг

Як бачимо, загалом процес досягнення підприємством конкурентних переваг можна розподілити на чотири фази:

1. Дослідно-аналітична фаза.
2. Розробницька фаза.
3. Підготовчо-організаційна фаза.
4. Реалізаційно-контрольна фаза.

Як продемонстровано вище, перехід до другої фази є неможливим без визначення наявних та потенційних конкурентних переваг. Але, як свідчить сучасний досвід, конкурентні переваги потрібно розглядати комплексно з багатьох сторін.

Так Азоєв Г.А. та Челенков А.П. класифікують конкурентні переваги за такими критеріями [1]: характером джерела (технічні, засновані на економічних, демографічних та географічних факторах, нормативно-правових актах та інформованості, викликані адміністративними заходами, визначені рівнем розвитку інфраструктури ринку, а також структурного та не правового характеру), ініціатором (кон'юнктура ринку, державна політика у сфері регулювання конкуренції, діяльність конкурентів та самого підприємства), терміном дії (довго-, середньо- та короткострокові), рівнем ієрархії (на рівні товару, підприємства, галузі, економіки), відношенням до ціни (цінові та нецінові), можливістю імітації (унікальні та імітовані), сферою прояву (НДДКР, виробництво, реалізація, сервіс та експлуатація) та характером динаміки (стійкі та нестабільні).

З іншої точки зору розглядає конкурентні переваги Фатхутдінов Р.А. Він класифікує їх залежно від [8]: відношення до системи (зовнішні та внутрішні), сфери виникнення (природно-кліматичні, соціально-політичні, технологічні, культурні, економічні), змісту фактора переваги (якість товару, ціна, витрати споживача та якість сервісу), методу та засобу отримання (у спадщину, навчання, переміщення, впровадження нововведень), місця реалізації (робоче місце, організація, регіон, галузь, країна, світове співтовариство), часу реалізації (стратегічні і тактичні фактори), виду кінцевого результату (науково-технічний, екологічний, соціальний, економічний).

В свою чергу, Войчак А.В. та Камишніков Р.В. пропонують розглядати конкурентні переваги за наступними ознаками [2]: джерелами виникнення (внутрішні та зовнішні), стратегічною спрямованістю (створені для сфери, де діють пріоритетні конкуренти, чи створені для задоволення нових потреб або нових методів їх задоволення), походженням (створені з урахуванням стабільності ринкових ситуацій або як відповіді на зміни в навколишньому бізнес-середовищі), ймовірністю успіху (ймовірні та стійкі), тривалістю дії (тривалі та тимчасові), впливом на потенціал підприємства (ті, що формують потенціал, або використовують наявний), силою та характером впливу на споживачів (формують споживачів або формуються спільно з ними), рівнем реалізації (галузеві, міжгалузеві, регіональні та глобальні), а також концепціями маркетингових систем (сприяють управлінню попитом, запитами та потребами).

Якщо узагальнити охарактеризовані підходи, то серед основних класифікаційних ознак можна виокремити наступні:

- за відношенням до підприємства;
- за сферою виникнення;
- за впливом на потенціал підприємства;
- за терміном дії;
- за умовами походження;
- за рівнем реалізації;
- за фактичним станом;
- за стійкістю;
- за видом кінцевого результату;
- за відношенням до споживача;
- за відношенням до конкурентів;
- за ініціатором виникнення;
- за етапами життєвого циклу товару;
- за унікальністю.

На рис. 2 представимо узагальнену класифікацію конкурентних переваг підприємства як виробничо-комерційної системи.



Рис. 2. Узагальнена класифікація конкурентних переваг підприємства

На основі зазначеного можна стверджувати, що процес досягнення підприємством конкурентних переваг буде ефективним не лише за умови їх встановлення, а і врахування комплексного характеру в ході розробки та реалізації суб'єктом господарювання конкурентної стратегії.

Висновки. Як бачимо, представлений підхід доволі повно розкриває сутність процесу досягнення підприємством конкурентних переваг. Даний процес складається з наступних фаз: дослідно-аналітична, розробницька, підготовчо-організаційна та реалізаційно-контрольна. Одним з ключових аспектів його здійснення постає встановлення набору конкурентних переваг та побудова на його основі конкурентної стратегії, що дозволить підприємству досягти встановлених цілей господарської діяльності. У цей момент підприємство має визначитись, чи бажає воно досягти базового рівня конкурентоспроможності, чи хоче зміцнити вже

існуючий. Окрім цього, маючи достатній рівень конкурентоспроможності на певному етапі розвитку, підприємство може сконцентрувати увагу на пошуку прогресивних конкурентних переваг, які дозволять випередити інших виробників у стратегічній перспективі. Але, оскільки можливості підприємств є обмеженими, досягти абсолютної переваги над конкурентами неможливо. Тому постає необхідність оптимізації набору конкурентних переваг при розробці на підприємстві конкурентної стратегії.

Література.

1. Азов Г.Л. Конкурентные преимущества фирмы. / Г.Л. Азов, А.П. Челенков. – М. : ОАО «Типография «НОВОСТИ», 2000. – 256 с.
2. Войчак А.В. Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація / А.В. Войчак, Р.В. Камишніков // Маркетинг в Україні. – 2005. – № 2. – С. 50-53.
3. Гапоненко А.Л. Стратегическое управление: Учебник / А.Л. Гапоненко, А.П. Панкрухин. – М. : Омега-Л, 2004. – 472 с.
4. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: Навч. Посіб / Г.І. Кіндрацька. – К.: Знання, 2006. – 366 с.
5. Лепа Н.Н. Управление конкурентными преимуществами предприятия / НАН Украины, Институт экономики промышленности / Лепа Н.Н. – Донецк: ООО «Юго-Восток Лтд», 2003. – 296 с.
6. Мартиненко М.М. Стратегічний менеджмент / М.М. Мартиненко, І.А. Ігнат'єва. – К.: «Каравела», 2006. – 384 с.
7. Міт'яй О.В. Особливості формування конкурентних переваг в системі конкурентних відносин підприємств харчової промисловості / О.В. Міт'яй // Вісник Сумського національного аграрного університету. – Суми : СНАУ, 2014. – №8 (61). – С. 140-147.
8. Фатхудинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации : учебное пособие / Р.А. Фатхудинов. – М.: Изд-во «Эксмо», 2004. – 544 с.

References.

1. Azoev, G.L. Chelenkov, A.P. (2000), *Konkurentnye preimushhestva firmy* [Competitive advantages of the company], Tipografija NOVOSTI, Moscow, Russian Federation.
2. Vojchak, A.V. and Kamyshnikov R.V. (2005) «Competitive advantages of the enterprise: the nature and classification», *Marketing v Ukraini*, vol. 2, pp. 50-53.
3. Gaponenko, A. L. and Pankruhin, A.P. (2004), *Strategicheskoe upravlenie* [Strategic Management], Omega-L, Moscow, Russian Federation.
4. Kindrats'ka, H.I. (2006), *Stratehichnyj menedzhment* [Strategic management], Znannia, Kyiv, Ukraine.
5. Lepa, N.N. (2003), *Upravlenie konkurentnimi preimushhestvami predpriyatija* [Management of competitive advantages of the company], Jugo-Vostok Ltd, Donetsk, Ukraine.
6. Martynenko, M.M. and Ihnat'ieva., I.A. (2006), *Stratehichnyj menedzhment* [Strategic management], Karavela, Kyiv, Ukraine.
7. Mit'aj, O.V. (2014) «Features of formation of competitive advantage in a system of competitive relations food industry», *Visnyk Sums'koho natsional'noho ahrarnoho universytetu*, vol. 8 (61), pp. 140-147.
8. Fathuddinov, R.A. (2004), *Upravlenie konkurentosposobnost'ju organizacii* [Management of competitiveness of the organization], Jeksmo, Moscow, Russian Federation.

Стаття надійшла до редакції 19.11.2016 р.



ТОВ "ДКС Центр"