

ПІДХОДИ ТА МЕТОДИ ДОСЯГНЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПРОМИСЛОВИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

Розглянуто основні підходи к досягненню конкурентних переваг промисловим підприємством в сучасних умовах, визначено їхні основні переваги та недоліки. В межах кожного підходу визначено методи, що дозволяють підприємству досягти конкурентних переваг, описано основні інструменти, що використовуються в кожному з методів. Використання вказаних інструментів дозволяє вітчизняним підприємствам створювати стійкі конкурентні переваги для забезпечення своєї конкурентоспроможності на внутрішньому та зовнішньому ринках.

В умовах посилення конкуренції на глобальному і локальному ринках проблема досягнення й утримання конкурентних переваг - одна із самих актуальних. На сучасному етапі розвитку економічної науки, як вітчизняними, так і закордонними дослідниками [1-5] опубліковано досить багато наукових праць у сфері вивчення природи конкурентних переваг. Однак, при аналізі цих теорій стає очевидним, що питання їхнього функціонального виявлення дотепер залишається відкритим.

В сучасних працях багато уваги приділено питанням формування, розвитку, утримання та посилення конкурентних переваг, але досить мало досліджень стосується проблеми досягнення конкурентних переваг підприємством в сучасних умовах. Тому доцільно при всім різноманітті існуючих підходів, визначити основні методи, що сприяли б реалізації основної стратегічної мети підприємства - досягненню конкурентних переваг на високому рівні.

Метою даної статті є визначення особливостей існуючих підходів та методів досягнення конкурентних переваг промисловим підприємством.

Існує два антагоністичних погляди відносно можливостей одержання конкурентних переваг. Відповідно до найбільше розповсюдженого погляду, конкурентні переваги здобуваються в процесі роботи на ринку: працюючи за принципом спроб і помилок, підприємство з часом досягає певних конкурентних переваг. Таких поглядів дотримуються школи стратегічного планування, позиціонування, підприємництва та ін. Іншої позиції щодо можливостей здобуття конкурентних переваг дотримуються представники школи, що сформувалася в Європі, яку можна умовно назвати "школою перманентних переваг". Її представники вказують, що певні конкурентні переваги виникають у процесі ринкового навчання, однак стратегічні переваги є природними, перманентними й обумовленими середовищем, у якому працює підприємство [1-2].

Для досягнення конкурентних переваг підприємству спочатку потрібно визначитись з підходами, які будуть застосовуватися для цього. Аналіз таких підходів досить вичерпно проведено Дж. Деєм та Р. Венслі. Ці автори виділяють два основні підходи: підхід, орієнтований на споживачів; підхід, орієнтований на конкурентів. Основним методом досягнення конкурентних позицій, який застосовується в межах підходу, орієнтованого на споживачів, є диференціація товару. Інструментом диференціації є позиціонування, яке проводиться, насамперед, за рахунок комплексу маркетингових комунікацій та стратегій просування. Носієм конкурентних переваг може стати комплекс маркетингу підприємства, як основний інструмент впливу на поведінку та свідомість споживача з боку підприємства. Для ефективної реалізації стратегії диференціації від підприємства вимагається низка взаємопов'язаних дій, а саме: своєчасні маркетингові дослідження, адекватні сегментації та позиціонування, активна інноваційна

політика підприємства (передусім, продуктова інновація), розробка правильної продуктової політики (товарної та цінової стратегії, стратегії розповсюдження та просування) [2].

На протипагу попередньому, підхід, орієнтований на конкурентів, заснований на стратегії і тактиці протидії конкурентам. У межах даного підходу може використовуватися два способи досягнення конкурентних переваг: лідерство за витратами та сукупність дій із погіршення якості конкурентного середовища.

Зменшення витрат є традиційним, найпростішим та найбільш дослідженим методом досягнення конкурентних переваг. На відміну від диференціації, лояльності та прихильності споживачів до товарів підприємства немає, а конкурентна перевага формується лише за рахунок збільшення маржі між ціною продажу та собівартістю продукції. Носієм конкурентної переваги в даному випадку є продукція підприємства, яка завдяки комплексу заходів досягає менших, ніж у конкурентів, витрат. Проте утримати таку конкурентну перевагу в сучасних умовах достатньо важко. Реалізація даного методу вимагає скоординованої роботи персоналу підприємства з удосконалення технології виробництва, НДДКР та логістики, організаційної структури управління, менеджменту персоналу. Підприємства, що обирають такий шлях посилення конкурентних позицій, постійно займаються аналізом витрат на всіх стадіях розробки, випуску та реалізації продукції.

Іншим шляхом отримання конкурентних переваг в межах підходу, орієнтованого на конкурентів, є застосування методів з погіршення конкурентного середовища. У цьому випадку підприємства намагаються отримати надприбуток за рахунок обмеження конкуренції. До цього можуть бути віднесені пряме лобювання інтересів у законодавчих та виконавчих органах влади, формування концернів, трестів, картельні угоди, утворення так званих природних монополій, асоціацій [2].

Можливе досягнення конкурентних переваг за рахунок інновацій. Підприємства освоюють нові методи досягнення конкурентоспроможності чи знаходять кращі способи конкурентної боротьби при використанні старих способів. Інновації можуть виявлятися в нових: дизайні продукту, процесі виробництва, підході до маркетингу чи методиці підвищення кваліфікації працівників. У своїй більшості інновації виявляються досить простими і невеликими, заснованими скоріше на накопиченні незначних покращень і досягнень, ніж на єдиному, великому технологічному прориві. При цьому завжди відбувається вкладення капіталу в підвищення кваліфікації й одержання знань, у фізичні активи і підвищення репутації торгової марки. Деякі інновації створюють конкурентні переваги, породжуючи принципово нові сприятливі можливості на ринку чи дозволяють заповнити сегменти ринку, на які інші суперники не звернули уваги. Якщо конкуренти реагують повільно, такі інновації приводять до конкурентних переваг [3].

У процесі зростаючої глобалізації, вступу у СОТ формування і нарощування конкурентних переваг вищого порядку (унікальна продукція, унікальна технологія, фахівці, гарна репутація підприємства та ін.) є неодмінною умовою конкурентоспроможності. Побудова конкурентних стратегій, що базуються тільки на конкурентних перевагах нижчого порядку (використання дешевих робочої сили; матеріалів, сировини, енергії тощо) може привести до необоротних наслідків, таких як перехід власності в руки іноземних партнерів, перетворення країни в сировинний придаток. Створення і розвиток конкурентоспроможних підприємств, що реалізують конкурентні переваги вищого порядку, дозволить захистити вітчизняних виробників від експансії світового ринку. Але при цьому досягнення конкурентних переваг вищого порядку повинно здійснюватися з урахуванням утримання переваг нижчого порядку, що дозволить досягти підприємству стратегічного рівня конкурентоспроможності [4].

Основна відмінність більшості вітчизняних підприємств, а особливо промислових, від своїх закордонних конкурентів полягає в тому, що вони на порядок чи у кілька разів менш ефективні і капіталомісткі. Відповідно, для забезпечення власної конкурентоспроможності необхідно або вкладати в розвиток стільки ж ресурсів, скільки вкладають закордонні конкуренти, що дуже проблематично, або

концентрувати свої ресурси тільки на самих перспективних напрямках діяльності і розвитку фірмових компетенцій [5].

На початку 90-х років XX століття К. Прахалад і Г. Хемел у своїй роботі "Стрижневі компетенції корпорації" запропонували динамічний підхід до розвитку здібностей компанії. На їхню думку, джерелами переваг фірми над конкурентами є стрижневі компетенції - "глибоко укорінені здібності", що сприяють розвитку тих видів діяльності, що для фірми є найбільш успішними. Стрижневі компетенції фірми лежать на перетинанні внутрішніх умов бізнесу і споживчих переваг і є основою для одержання стійкої конкурентної переваги. У цьому випадку, розвиток підприємства - це нескінченний процес придбання, розвитку і розширення своїх здібностей і можливостей як на рівні стратегічних бізнес-одиниць, так і на рівні корпоративного управління. При цьому на рівні окремих бізнес-одиниць конкурентна перевага є похідним від унікальних здібностей, що властиві підприємству, які не можуть бути з легкістю скопійовані чи придбані конкурентами. На рівні корпорації зв'язування ресурсів і здібностей використовуються в різних видах діяльності при виробництві ряду кінцевих продуктів з визначеним набором конкурентних переваг [6].

Іншим підходом до створення і розвитку конкурентних переваг підприємства, є концепція ресурсної бази Б. Вернерфельта і Дж. Барни, що також акцентують увагу на підтримці і розвитку внутрішніх можливостей підприємства. До ресурсів вони відносять всі активи, можливості, організаційні процеси, інформацію, знання і т.д., контрольовані підприємством. Підприємство являє собою комплекс матеріальних і нематеріальних активів, що перетворюються в єдину систему завдяки загальним інтерпретаціям. Однак з цієї концепції не ясно, які з ресурсів фірми є стратегічними, тобто такими, котрі забезпечують створення і підтримку конкурентних переваг в умовах конкурентної боротьби [6].

У якості одного з підходів до рішення даної проблеми, для комплексного обліку внутрішніх можливостей підприємства і факторів зовнішнього середовища О.Н. Беленов та В.В. Довгих запропонували модель формування конкурентних переваг підприємства (рис. 1)



Рисунок 1 – Модель формування конкурентних переваг підприємства

Ця модель включає сукупність погоджених між собою організаційно-економічних прийомів, що дозволяють ідентифікувати стан внутрішнього середовища підприємства та забезпечують розвиток фірмових компетенцій і сприяють забезпеченню конкурентоспроможності підприємства в умовах негативного впливу факторів зовнішнього середовища. Як основний підхід запропонованої моделі -

реалізація принципу сполучення конкурентних стратегій у рамках одного підприємства. Такий підхід дозволяє виявляти фірмові компетенції, концентрувати зусилля на формуванні і розвитку конкурентних переваг у рамках кожного бізнес-напряму, що в кінцевому рахунку приводить до синергетичного ефекту на рівні корпорації.

Отже, узагальнюючи все вищесказане, в таблиці 1 наведемо характеристики основних підходів к досягненню конкурентних переваг.

Таблиця 1 – Основні підходи к досягненню конкурентних переваг

Підхід	Автори	Суть підходу	Переваги	Обмеження
1	2	3	4	5
1. Підхід, орієнтований на споживачів	Дж. Дей Р. Венслі	Диференціація товару, що передбачає виокремлення торгової марки у свідомості споживача та створення асоціації з певними перевагами чи вигодами.	Є більш задовільним з погляду маркетингу. Формує лояльність споживача, що дозволяє зменшити цінову еластичність.	Часове обмеження лояльності споживача до певної торгової марки
2. Підхід, орієнтований на конкурентів	Дж. Дей Р. Венслі	Використання стратегії і тактики протидії конкурентам	Конкурентні переваги досягаються за рахунок наступальної стратегії, якій складно протистояти конкурентам.	Досить важко утримати конкурентну перевагу
3. Динамічний підхід до розвитку здібностей компанії	К. Прахалад Г. Хемел	Джерелами переваг фірми над конкурентами є стрижневі компетенції - глибоко укорінені здібності, що сприяють розвитку тих видів діяльності, що для фірми є найбільш успішними	Такі конкурентні переваги практично неможливо скопіювати або придбати, не купуючи при цьому само підприємство чи його підрозділ	Обмеження уваги до зовнішніх факторів впливу на діяльність підприємства
4. Ресурсний підхід	Б. Вернерфельт Дж. Барні	Акцентується увага на розвитку внутрішніх можливостей фірми, яка являє собою комплекс матеріальних і нематеріальних активів, що перетворюються в єдину систему завдяки загальним інтерпретаціям	Зростання бізнесу менше залежить від зовнішнього середовища й більше - від ефективності використання внутрішніх ресурсів	З концепції не ясно, які з ресурсів фірми є стратегічними
5. Підхід, заснований на сполученні конкурентних стратегій у рамках одного підприємства	О.Н. Беленов В.В. Довгих	Передбачає комплексний облік внутрішніх можливостей підприємства і факторів зовнішнього середовища завдяки застосуванню сукупності погоджених між собою організаційно-економічних прийомів	Дозволяє виявляти фірмові компетенції, концентрувати зусилля на формуванні і розвитку конкурентних переваг у рамках кожного бізнес-напряму, що в приводить до синергетичного ефекту на рівні корпорації	Передбачає використання суб'єктивних методів оцінки при визначенні стратегічних напрямків діяльності підприємства

Слід зазначити, що керівництво підприємства, як правило, надає перевагу одному з підходів. Проте утримання конкурентоспроможності в довгостроковому періоді вимагає дотримання балансу між цими підходами. В іншому випадку, підприємство може потрапити до стратегічної пастки [2].

В таблиці 2 наведемо основні методи, що можуть використовуватися в межах цих підходів. Практично всі ці методи досить докладно описані в роботах М. Портера [3].

Таблиця 2 – Методи досягнення конкурентних переваг

Метод	Суть метода	Інструментарій	Переваги	Обмеження
1	2	3	4	5
1. Диференціація товару	Забезпечення підприємства унікальною і більшою вартістю, коли потреби покупців занадто відрізняються і не можуть бути задоволені стандартною продукцією	Маркетингові дослідження, сегментація та позиціонування, активна інноваційна політика підприємства, розробка правильної продуктової політики	Така конкурентна перевага є стійкішою, так як ознаки диференціації не можуть бути імітовані конкурентами оперативно і без залучення значних витрат	Існує проблемою визначення в товарі характеристик, які представляють для покупців особливу цінність. Відмінності в ціні можуть перевершувати важливість нецінових параметрів

Продовження таблиці 2

1	2	3	4	5
2. Лідерство за витратами	Конкурентна перевага формується за рахунок збільшення маржі між ціною продажу та собівартістю продукції	Підвищення продуктивності праці, удосконалення оргструктури та ін. Масовані рекламні кампанії, пошук географічно нових ринків чи нових груп споживачів у територіальних границях існуючих ринків	Традиційний, найпростіший та найбільш досліджений метод, який зокрема дозволяє використовувати переваги ефекту масштабу.	Важку утримати таку конкурентну перевагу; необхідність постійного аналізу витрат; метод залежить від існування особливих умов ринку і є ефективним не у всіх галузях економіки
3. Погіршення якості конкурентного середовища	Отримання надприбутку за рахунок обмеження конкуренції.	Пряме лобювання інтересів; формування концернів, трестів; картельні угоди, природні монополії, асоціацій; переманювання кадрів, створення перепон у доступі до каналів розповсюдження товарів та ін.	Метод може використовуватися при неможливості реалізації двох попередніх.	Деякі інструменти даного методу є кримінальними, напівлегальними чи неетичними.
4. Застосування інновацій	Удосконалювання технології, способів і методів ведення справ	Зміни товару чи виробничого процесу, нові підходи до маркетингу, нові шляхи поширення товару, нові концепції в сфері конкуренції нові методики підвищення кваліфікації працівників та ін.	Можливість використовувати ефект масштабу, знижувати витрати, створювати фірмовий імідж і налагоджувати стосунки з клієнтами в той час, коли відсутня жорстка конкуренція.	Можливість утримати конкурентну перевагу тільки в разі постійного удосконалювання. Можливість копіювання нововведень конкурентами.

Таким чином, вочевидь, для вітчизняних підприємств в сучасних умовах оволодіння підходами та методами досягнення конкурентних переваг є нагальною потребою. Українським підприємствам, що збираються успішно конкурувати за законами сучасного міжнародного бізнесу, варто звернути першорядну увагу на свої внутрішні ресурси, відмітні компетенції та з урахуванням факторів зовнішнього впливу обрати ті методи, що дозволять досягти стійких конкурентних переваг на внутрішньому та зовнішньому ринках.

ЛІТЕРАТУРА

1. Коневская И.В. Методы достижения предприятием конкурентных преимуществ на мировом рынке // Электронный ресурс www.rusnauka.com
2. Зозульов О. Про посилення конкурентних переваг підприємства // Економіка України – 2004 – № 8. – с. 33-38
3. Портер М.Е. Конкуренция. – СПб., М., Киев: Изд. дом "Вильямс", 2000.
4. Кулагина О.В. Конкурентные преимущества предприятий обрабатывающей промышленности региона (на примере Еврейской автономной области) Автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук, Хабаровск 2008
5. Грозный И.С. Конкурентные преимущества предприятия: стратегия достижения в инновационном аспекте / Монографія – Донецьк: Український культурологічний центр „Схід” – 2008. – 328с.
6. О.Н. Беленов, В.В. Долгих Обеспечение конкурентоспособности промышленного предприятия на основе развития внутрифирменных конкурентных преимуществ // Экономика и управление фирмой, Вестник ВГУ, Серия: Экономика и управление – 2005 – №1 – с. 66-70