

ТЕМА 4. УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ

Мета: визначити значення конкурентних переваг підприємства, класифікувати конкурентні переваги, визначити джерела виникнення конкурентних переваг, розкрити сутність управління конкурентоспроможністю підприємства.

Основні поняття: конкурентна перевага, внутрішні конкурентні переваги, зовнішні конкурентні переваги, ринковий потенціал підприємства, фактор конкурентної переваги, управління конкурентоспроможністю підприємства.

План

1. Сутність конкурентних переваг організації. Класифікація конкурентних переваг.
2. Управління конкурентоспроможністю організації.

Питання №1. Конкурентна перевага (КП) – це положення фірми на ринку, що дозволяє їй переборювати сили конкуренції та залучати покупців. Конкурентні переваги створюються унікальними відчутними і невлотимими активами, якими володіє підприємство, тими стратегічно важливими для даного бізнесу сферами діяльності, які дозволяють перемагати в конкурентній боротьбі. Основою конкурентних переваг, таким чином, є унікальні активи підприємства або особлива компетентність у сферах діяльності, важливих для даного бізнесу. Конкурентні переваги, як правило, реалізуються на рівні стратегічних одиниць бізнесу і становлять основу ділової (конкурентної) стратегії підприємства.

Конкурентні переваги можуть мати різноманітні форми залежно від специфіки галузі, товару та ринку. При визначенні КП важливо орієнтуватися на запити споживачів і переконатися в тому, що ці переваги сприймаються ними як такі. Головна вимога – відмінність від конкурентів повинна бути реальною, виразною, істотною. Фірма повинна мати декілька (чотири-п'ять) конкурентних переваг, які необхідно захищати. Засобами захисту конкурентних переваг можуть бути:

- монополія;
- патенти, ноу-хау, таємність;
- доступ до джерел сировини або комунікаціям і т.д.

Говорячи про перевагу підприємства, також варто сказати, про ринковий потенціал підприємства, що є комплексом можливостей і досягнень, що забезпечують конкурентну перевагу і виконання поставлених цілей.

Потенціал підприємства складається з наступних елементів:

- частки, займаною фірмою на ринку;
- виробничих і торговельно-збутових потужностей;
- товарообігу та його асортиментів за певний період;
- прибутку та рентабельності за певний період;

- інвестиційного потенціалу, окупності інвестицій і результатів інноваційної діяльності;
- витрат часу на проектування нового товару;
- науково-технічного потенціалу (наявності ноу-хау);
- фінансово-кредитних ресурсів;
- трудового потенціалу та його ефективності;
- середньої тривалості життєвого циклу товарів підприємства/фірми;
- рівня сервісу;
- наявності відомих дистриб'юторів, іміджу фірми або її марки, доброго імені (репутації) підприємства/фірми.

Фактор конкурентної переваги – це конкретний компонент зовнішнього / внутрішнього середовища фірми, за яким вона переважає над конкуруючими підприємствами.

Ключові фактори успіху (КП) можуть бути класифіковані за різними ознаками:

- *за областю застосування*: загальні (актуальні для багатьох галузей) та специфічні (характерні для окремих галузей);
- *за джерелами походження*: *ринкові / зовнішні* (пов'язані із сприйняттям продукції фірми споживачами) та *ресурсні / внутрішні* (засновані на оригінальній комбінації ресурсів підприємства);
- *за можливостями реалізації*: *інструментальні* (їх реалізація безпосередньо залежить від дій фірми) та *неінструментальні* (формуються об'єктивно, незалежно від діяльності підприємства).

Фактори конкурентної переваги можуть бути *тактичними і стратегічними*.

1. **Тактичний фактор конкурентної переваги** – це конкретний компонент зовнішнього / внутрішнього середовища фірми, за яким вона переважає або буде переважати в найближчий період (до року) конкуруючі підприємства.

2. **Стратегічний фактор конкурентної переваги** – це конкретний компонент зовнішнього / внутрішнього середовища фірми, за яким вона може випередити конкурентів після виконання в перспективі конкретних умов, які визначають перевагу підприємства за даним компонентом порівняно з конкуруючими фірмами.

У свою чергу стратегічні фактори конкурентної переваги підприємства можна розділити на наступні підфактори:

1. Фактори макросередовища: міжнародні; політичні; економічні; природно-кліматичні; правові; екологічні; соціально-демографічні; науково-технічні.
2. Фактори інфраструктури регіону: ринкова інфраструктура; моніторинг навколишнього природного середовища; охорона здоров'я; наука та освіта; культура; будівництво; торгівля; транспорт і зв'язок.

3. Фактори мікросередовища фірми: конкуренти фірми; постачальники; контактні аудиторії (медіа, фінанси тощо); маркетингові посередники (реклама, консалтинг).

Сутність конкурентних переваг більш повно проявляється через їхні *властивості*.

Першою властивістю є їх **порівняльний, відносний характер**. Конкурентні переваги не є властивостями іманентними, невід'ємно властивими конкретному об'єкту (підприємству, країні). Вони не впливають із його внутрішньої природи, а проявляються лише за умови порівняння цього об'єкта з іншими. Таким чином, можна стверджувати, що конкурентні переваги підприємств варто визначати шляхом порівняння найбільш істотних характеристик їх діяльності.

Другою важливою властивістю конкурентних переваг є їх **залежність від конкретних умов і причин** (географічних, часових). Товар, що має перевагу за ціною на одному географічному ринку, може не мати цієї переваги на іншому. З іншого боку, товар, що зазнає комерційну поразку, через деякий час може мати успіх у результаті, наприклад, виходу з ринку головного конкурента, стрибка інфляції, ефективної рекламної кампанії, тощо. Із цього випливає, що конкурентна перевага будь-якого економічного об'єкта не може мати універсальний характер. При її аналізі потрібно обов'язково враховувати фактор прив'язки до реальних ринкових умов.

Іншою властивістю конкурентних переваг є їхня **підпорядкованість** неоднозначному **впливу** значної кількості різнорідних **факторів**. Для досягнення конкурентної переваги необхідні комплексні зусилля. Іноді й їх недостатньо в результаті дії зовнішніх, неконтрольованих факторів. Більш того, ті самі фактори можуть як посилювати, так і послабляти конкурентні переваги. Сучасна технологія сприяє створенню переваг відносно якості, однак може погіршувати параметри собівартості виробів через високі витрати на їх придбання.

Наслідком останніх двох властивостей конкурентної переваги є її **динамічна** зміна в часі.

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 мають відповідати ключовим факторам успіху. Наприклад, така характеристика як розташування в центрі міста, може бути істотною конкурентною перевагою для ресторану швидкого харчування. Однак для швейного підприємства, орієнтованого на мінімізацію витрат, висока вартість оренди виробничих площ перетворює фактор розташування в центрі міста в конкурентну слабкість;

- по-друге, вони мають бути *стійкими* в умовах динамічного ринкового середовища і неприступними для легкого відтворення конкурентами;

- по-третє, ці характеристики мають бути *наглядними* для споживачів. Тобто, фірма повинна використовувати їх при розробці своєї маркетингової і, зокрема, рекламної стратегії.

Переваги підприємства за джерелами їхнього виникнення можна розділити на внутрішні і зовнішні.

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

Внутрішня конкурентна перевага базується на перевазі фірми щодо витрат виробництва, менеджменту фірми або товару, який створює “цінність для виробника”, що дозволяє досягти більш низької собівартості, ніж у конкурентів.

Внутрішня конкурентна перевага є наслідком вищої продуктивності, що забезпечує фірмі більшу рентабельність і більшу стійкість в умовах зниження цін продажів, які нав'язуються ринком або конкуренцією.

Зовнішні конкурентні переваги – це ті, які базуються на можливості підприємства створити більш значимі цінності для споживачів його продукції, що створює можливості більш повного задоволення їхніх потреб, зменшення витрат або підвищення ефективності їх діяльності.

Зовнішня конкурентна перевага базується на видатних якостях товару, які створюють цінність для покупця за рахунок або скорочення витрат, або підвищення ефективності. Зовнішня конкурентна перевага збільшує “ринкову силу” фірми, оскільки вона (фірма) може змусити ринок приймати ціну продажів вище, ніж у пріоритетного конкурента, який не забезпечує відповідну видатну якість.

Перелік конкурентних переваг підприємства потребує певних пояснень і коментарів.

Внутрішні конкурентні переваги:

- виробничі – продуктивність праці, ощадливість 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 коштами, 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»;

- спадкоємні – ринкова культура підприємства, традиції, історія розвитку;
- економічні – наявність джерел фінансування, платоспроможність, ліквідність, прибутковість, рентабельність;

До **зовнішніх конкурентних переваг підприємства** можна віднести наступні:

- інформаційні – діючі на підприємстві системи збору і обробки даних, ступінь поінформованості підприємства про стан і тенденції розвитку ринку, діючих сил і умов навколишнього середовища, поведінку споживачів, конкурентів та інших господарських 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 і якість послуг, які надаються підприємством;
- іміджеві – загальні уявлення споживачів про підприємство та його товари, популярність;
- цінові – можливості зміни цін;
- збутові – портфель замовлень, прийоми і методи розподілу продукції;
- комунікаційні – канали і способи поширення інформації про підприємство, наявність і використання зворотного зв'язку.

Для конкретного підприємства істотне практичне значення має розподіл конкурентних переваг за стійкістю до їх копіювання:

1. *Переваги “низького рівня”*, які можуть бути легко досягнуті або скопійовані конкурентами (використання дешевої робочої сили, забезпеченість широким спектром сировинних ресурсів тощо). Ці переваги базуються на вартості або доступності факторів виробництва і не гарантують стабільного положення на ринку;

2. *Переваги “високого рівня”*, які є наслідком цілеспрямованої діяльності підприємства, як правило, пов'язані зі значними витратами і важко піддаються копіюванню (сучасна патентована технологія; висока репутація підприємства, яка заснована на активній маркетинговій діяльності; наявність розгалуженої збутової мережі та мережі технічного обслуговування);

3. *Переваги “найвищого рівня”*, до яких відноситься постійна модернізація виробництва, що супроводжується виснаженням конкурента, якщо він їх досягає.

Якщо керівництво підприємства зацікавлене у формуванні і підтримці конкурентного потенціалу власної фірми, воно повинне приділяти головну увагу другій і третій групі переваг. Переваги другої і третьої груп дозволяють не тільки підвищити конкурентний потенціал підприємства, але й забезпечити можливість тривалого збереження досягнутих конкурентних позицій. З

погляду підприємства пріоритетною є орієнтація на створення і розвиток саме цих переваг, однак процес їх формування в більшості випадків має потребу в істотних інвестиціях і досить тривалого періоду часу.

Питання №2. Управління конкурентоспроможністю підприємства – діяльність, яка спрямована на формування управлінських рішень, які, у свою чергу, повинні бути спрямовані на протистояння всіляким зовнішнім впливам і досягнення лідерства відповідно до поставлених стратегічних цілей.

Зміст управління конкурентоспроможністю підприємства як наукової категорії проявляється в реалізації наступних внутрішніх взаємозв'язків:

1. Виділення відповідних напрямків забезпечення конкурентоспроможності підприємства (забезпечення зовнішньої (маркетингової) і внутрішньої (ресурсної) конкурентоспроможності підприємства).

2. Виділення трьох рівнів управління конкурентоспроможністю: стратегічного, тактичного і поточного (оперативного).

Стратегічне управління здійснюється на рівні вищого керівництва підприємства і орієнтується на довгострокові (від трьох років і більше) перспективи розвитку. Стратегічною метою управління конкурентоспроможністю підприємства є формування, підтримка і розвиток стратегічної конкурентної переваги. Конкурентна перевага організації може бути визнана стратегічною конкурентною перевагою, якщо вона є глобальною, тобто стійкою за часом і привертає широку і постійну увагу з боку зовнішнього оточення підприємства. Показником, що характеризує результат стратегічного управління, є показник стратегічного успіху або неуспіху діяльності організації на ринку (зростання або падіння його ринкової частки).

Тактичне управління конкурентоспроможністю спрямовано на формування тактики забезпечення конкурентоспроможності - сукупності видів, прийомів і методів конкурентної боротьби, які обирає і практично застосовує підприємство проти своїх конкурентів і за допомогою яких воно реалізує свою конкурентну стратегію.

Показником тактичного управління буде сукупність результатів, що характеризують досягнутий рівень у формуванні, підтримці або розвитку стратегічної конкурентної переваги за тактичний конкурентний період. Тоді під тактичною конкурентною перевагою розуміють конкурентну перевагу, що викликає хоч і обмежену, але зростаючу увагу з боку зовнішнього оточення підприємства, яка набуває стабільності у часі і по відношенні до якої у конкурентів відсутні очевидні можливості її «нейтралізації».

Поточне управління є об'єктом оперативного менеджменту, що безперервно здійснюється в процесі вирішення поточних завдань забезпечення конкурентоспроможності підприємства (договірна, поточна господарська робота і т.д.). Крім того, що поточне (оперативне) управління конкурентоспроможністю повинне передбачати проведення конкурентного маневрування, яке представляє собою комплекс заходів, що розробляються і здійснюються для усунення непередбачених раніше диспропорцій.

Процес управління конкурентоспроможністю, як і управління будь-яким іншим об'єктом, носить циклічний, відносно замкнутий характер. Цей процес починається з постановки мети, завдань і закінчується виконанням цих завдань, тобто досягненням певного результату. На основі отриманої інформації про результати (досягнення або недосягнення мети) конкретизуються і уточнюються раніше поставлені завдання, ставляться нові, можливо, висувається нова мета, і цикл починається заново.