


# ТЕМА 4. КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ ПІДПРИЄМСТВА

РОГОВА НАТАЛІЯ ВОЛОДИМИРІВНА

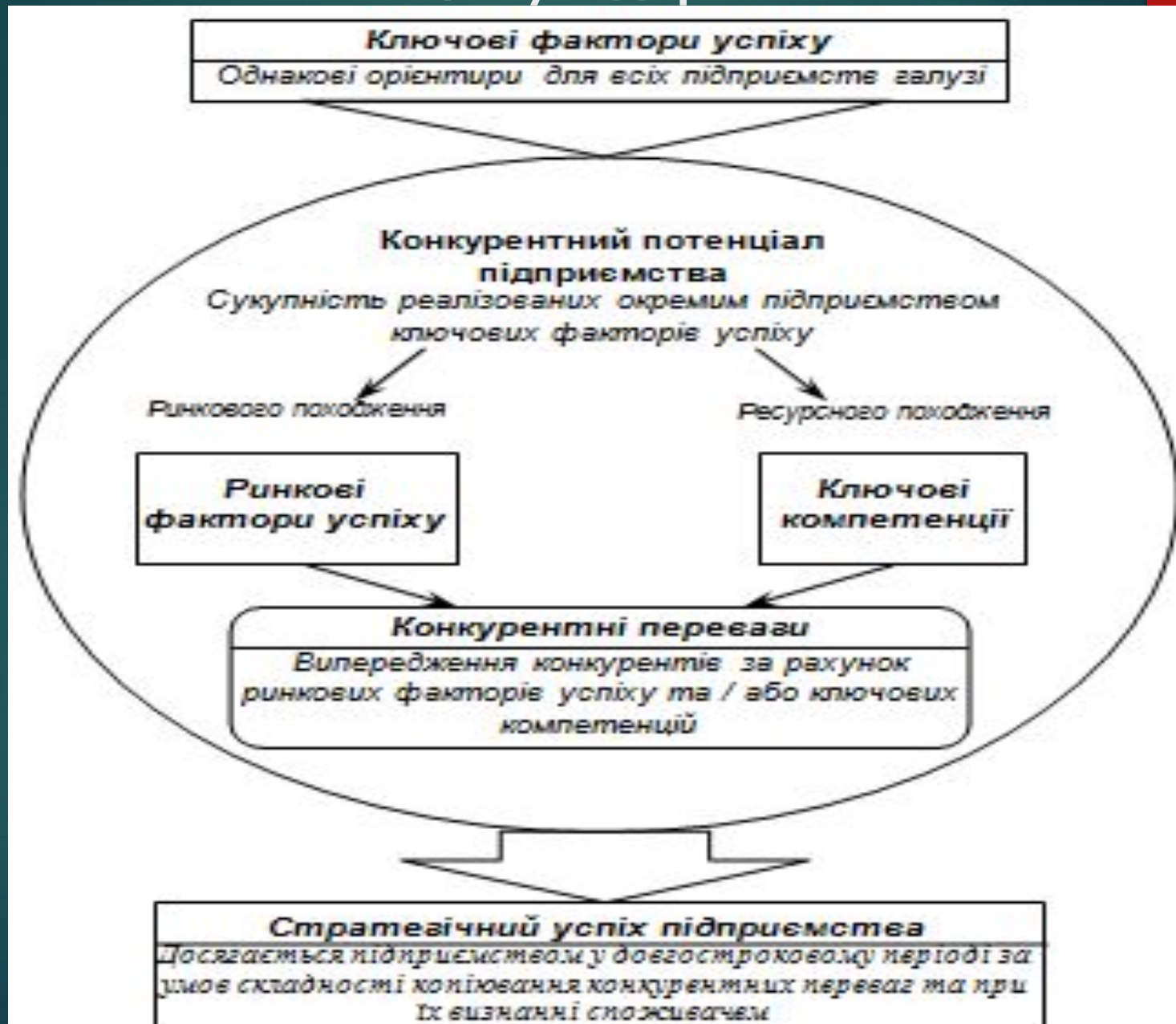
# План

1. Сутність та співвідношення понять “ринкові чинники успіху”, “ключові компетенції”, “конкурентні переваги”
2. Властивості конкурентних переваг
3. Сфери формування та реалізації конкурентних переваг
4. Види та джерела формування конкурентних переваг



1. Сутність та  
співвідношення понять  
“ринкові чинники успіху”,  
“ключові компетенції”,  
“конкурентні переваги”

# Співвідношення факторів успіху та конкурентного потенціалу підприємства






До **ключових факторів успіху** належить сукупність чинників ринкової та ресурсної орієнтації, які можуть вплинути на формування довгострокової конкурентоспроможності фірми і, відповідно, на її стратегічний успіх. Більшість спеціалістів вважають, що ключові фактори успіху:

- ▶ **мають виражений галузевий характер;**
- ▶ **є спільними орієнтирами для всіх підприємств певної галузі.**

# Класифікація ключових факторів успіху

Ознака класифікації	Види ключових факторів успіху	Зміст різновиду	Приклади
За сферою застосування	загальні	актуальні для багатьох різноманітних галузей	якість та ціна товару (послуги)
	специфічні	характерні лише для окремих галузей	репутація швейно-го підприємства у роздрібних торговців одягом
За джерелами походження	ринкові	пов'язані зі сприйняттям продукції та фірми споживачами	ціна продукції, імідж підприємства
	ресурсні	засновані на оригінальній комбінації ресурсів підприємства	особливі знання персоналу, рівень технології
За можливостями реалізації	інструментальні	їх реалізація безпосередньо залежить від дій фірми	розвиненість збутової мережі
	неінструментальні	формується об'єктивно, незалежно від діяльності підприємства	зростання обсягів ринку



**Зовнішній аспект забезпечення конкурентних переваг: ринкові фактори успіху.**

**Стратегічні (ринкові) фактори успіху - це реалізовані фактори успіху, які мають ринкове походження і безпосередньо сприймаються клієнтом.** Прикладами ринкових факторів успіху можуть бути: **якість продукції, додаткові послуги, ціна, завдяки яким споживачі отримують для себе додаткову корисність.**



**Внутрішній аспект забезпечення конкурентних переваг: ключові компетенції.**

Ключові компетенції - являють собою сукупність навичок і технологій, яка базується на явних та прихованих знаннях, забезпечує формування цінностей у системі клієнта, є оригінальною по відношенню до конкурентів і відкриває доступ до нових ринків. Ресурси фірми приймають форму ключових компетенцій, якщо відбір і комбінація ресурсів здійснюється краще, оригінальніше, швидше за конкурентів.



# Рівні компетенції:

- ▶ окремих індивідів (професійні компетенції);
- ▶ ролей, що виконують члени компанії в проектних й інших групах у процесі господарської діяльності (рольові компетенції)
- ▶ здійснення певних функцій у процесі виробництва та реалізації продукції (функціональні компетенції);
- ▶ взаємопов'язаний набір навичок, здібностей та технологій, який забезпечує унікальність підприємства у певній галузі чи сфері та може застосовуватись у багатьох видах бізнесу (ключові компетенції).

# ОСОБЛИВОСТІ КЛЮЧОВИХ КОМПЕТЕНЦІЙ

- ▶ Ключові компетенції рідко спираються на досвід або діяльність одного відділу.
- ▶ Формування і вдосконалення компетенцій – завдання вищого керівництва.
- ▶ Для перетворення ключової компетенції фірми в конкретні можливості, що забезпечать довгострокову конкурентну перевагу, фірма повинна вкласти в їх створення і зміцнення більше зусиль, засобів і праці, ніж суперники.
- ▶ Оскільки потреби клієнтів і ринкові умови змінюються часто і непередбачувано, компетенції фірми мають бути достатньо гнучкими і широкими, щоб відповідати будь-яким вимогам майбутнього.

# Тактичні та стратегічні чинники конкурентної переваги підприємства

- ▶ **Чинник конкурентної переваги** – це конкретний компонент зовнішнього / внутрішнього середовища фірми, за яким вона переважає конкуруючі підприємства. Чинники конкурентної переваги можуть бути тактичними і стратегічними.
- ▶ Тактичний чинник конкурентної переваги – це конкретний компонент зовнішнього / внутрішнього середовища фірми, за яким вона переважає або буде переважати у найближчий період (до року) конкуруючі підприємства.
- ▶ Стратегічний чинник конкурентної переваги – це конкретний компонент зовнішнього / внутрішнього середовища фірми, за яким вона може випередити конкурентів після виконання у перспективі конкретних умов, які визначають перевагу підприємства за даним компонентом порівняно з конкуруючими фірмами.

# Стратегічні чинники конкурентної переваги підприємства поділяються на такі підчинники:

## 1. Чинники макросередовища:

- ▶ міжнародні;
- ▶ політичні;
- ▶ економічні;
- ▶ природно-кліматичні;
- ▶ правові;
- ▶ екологічні;
- ▶ соціально-демографічні;
- ▶ науково-технічні.

## 2. Чинники інфраструктури регіону:

- ▶ ринкова інфраструктура;
- ▶ моніторинг оточуючого природного середовища;
- ▶ охорона здоров'я;
- ▶ наука і освіта;
- ▶ культура;

**Ступінь задоволення споживача** розглядається як ключовий аспект, що визначає успіх підприємства у конкурентній боротьбі.

**Задоволення** – відчуття вдоволення або відчуття розчарування, яке виникає у людини, яка порівнює свої попередні очікування та реальні якості придбаного товару (або результат).

**Високий ступінь задоволення** або **вдоволення** формують не тільки раціональну перевагу, але і емоційну прихильність до конкретної марки товару.

Існують наступні **методи виміру ступеню задоволення споживача**:

- ▶ система збору скарг та пропозицій
- ▶ опитування про ступінь задоволення споживачів
- ▶ покупці – невидимки
- ▶ аналіз причин скорочення клієнтів

## **Конкурентна перевага** -

концентрований прояв переваги над конкурентами в різних сферах (видах) діяльності підприємства. (випередження конкурентів за рахунок реалізації ринкових факторів успіху або ключових компетенцій).

Протилежним за значенням є поняття "**конкурентна вада**", що характеризує слабкість підприємства в певній сфері (у певному виді) діяльності порівняно з безпосередніми конкурентами.



## 2. Властивості конкурентних переваг

# 1) порівняльний, відносний характер

Конкурентні переваги не витікають з внутрішньої природи об'єкта, а виявляються лише за умов його порівняння з іншими. Таким чином, конкурентні переваги підприємств слід визначати шляхом порівняння найбільш суттєвих характеристик їх діяльності.



## 2) прив'язаність до конкретних умов і причин

Товар, який має перевагу за ціною на одному географічному ринку, може не мати цієї переваги на іншому. З іншого боку, товар, що зазнає комерційної поразки, через деякий час може користатися успіхом внаслідок, наприклад, виходу з ринку головного конкурента, стрибка інфляції, влучної рекламної кампанії тощо. З цього випливає, що 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.

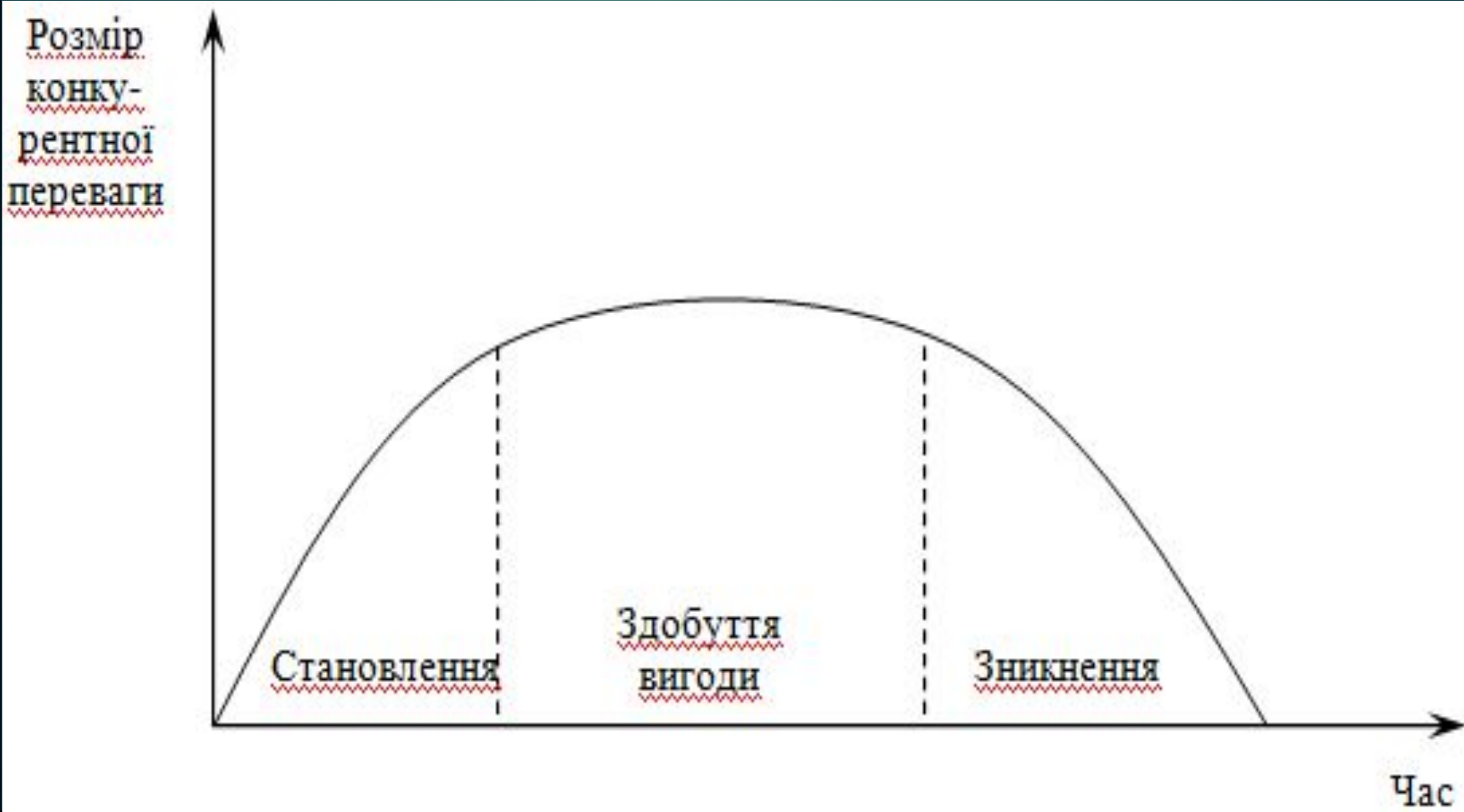
### 3) підкореність неоднозначному впливу множини різнорідних чинників

Для досягнення конкурентної переваги необхідні комплексні зусилля. Іноді й їх недостатньо внаслідок дії зовнішніх, неконтрольованих чинників. Більше того, одні й ті ж фактори можуть як посилювати, так і послаблювати конкурентні переваги. Так, сучасна технологія сприяє створенню переваг щодо якості, проте може погіршувати параметри собівартості виробів через високі витрати на її придбання.

## 4) динамічність


Зміна у часі, яка описується за допомогою концепції життєвого циклу, відповідно до якої процес розвитку і наступного занепаду конкурентних переваг поділяється на декілька етапів. Динамічність конкурентних переваг вимагає постійного відстеження тенденцій їх розвитку і систематичної розробки комплексних заходів по підтримці й розвитку наявних, формуванню нових конкурентних переваг фірми.

# ЖИТТЄВИЙ ЦИКЛ КОНКУРЕНТНОЇ ПЕРЕВАГИ




# Критерії, яким повинні відповідати конкурентні переваги:

1. характеристики підприємства мають бути *значущими* з точки зору умов конкуренції в галузі і вимог ринку, тобто повинні відповідати ключовим факторам успіху;
2. вони *мусять* бути *стійкими* за умов динамічного ринкового середовища і неприступними для легкого відтворення конкурентами;
3. ці характеристики повинні бути *наочними* для споживачів. Тобто фірма має використовувати їх при розробці своєї маркетингової і, зокрема, рекламної стратегії.



# 3. Сфери формування та реалізації конкурентних переваг

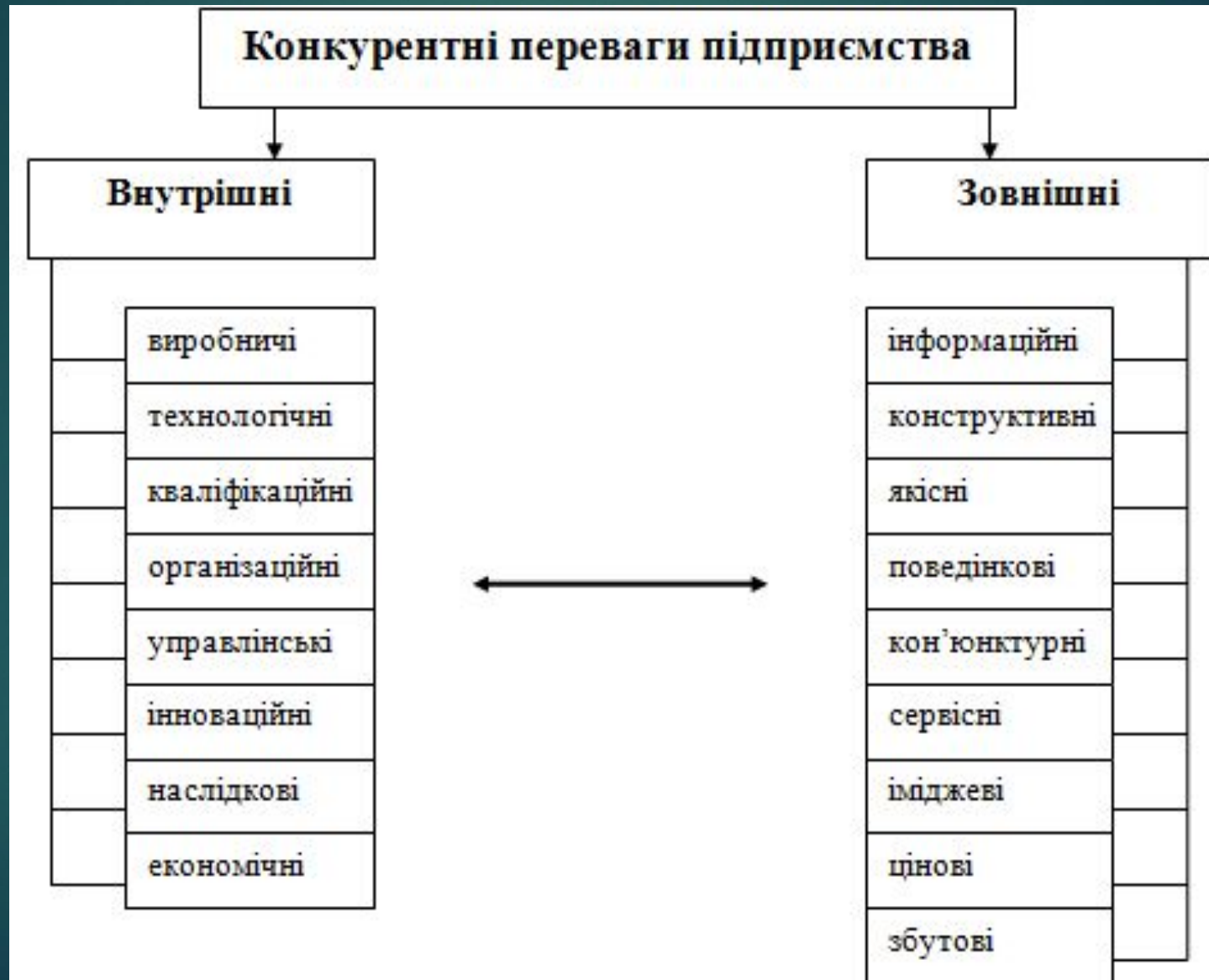


Конкурентні переваги підприємства за джерелами їх виникнення поділяються на *внутрішні* і *зовнішні*.

**Внутрішні конкурентні переваги** — 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 можливості більш повного задоволення їхніх потреб, зменшення витрат чи підвищення ефективності їх діяльності.


# Зовнішні та внутрішні конкурентні переваги






# Внутрішні конкурентні переваги:

- ▶ *виробничі* — продуктивність праці, економність 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;
- ▶ *економічні* — наявність джерел фінансування, платоспроможність, ліквідність, прибутковість, рентабельність;

- 
- ▶ *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;
  - ▶ *географічні* – розміщення, близькість до джерел матеріальних і людських ресурсів, ринків збуту, транспортних шляхів та каналів розподілу.

# Зовнішні конкурентні переваги:

- ▶ *інформаційні* — діючі на підприємстві системи збирання 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.

- ▶ *Внутрішня конкурентна перевага базується на перевазі фірми стосовно витрат виробництва, менеджменту фірми чи товару, що створює “цінність для виробника”, яка дозволяє досягти собівартості меншої, ніж у конкурента. Внутрішня конкурентна перевага є наслідком більш високої продуктивності, яка забезпечує фірмі більшу рентабельність та більшу стійкість в умовах зниження цін продажів, що нав'язуються ринком чи конкуренцією.*
- ▶ *Зовнішня конкурентна перевага базується на визначних 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 примусити ринок приймати ціну продажів вищу, ніж у пріоритетного конкурента, який не забезпечує відповідної визначної якості.*

# Концепція „Ланцюгу створення вартості” (М. Портер)

Вартість - та сума, яку покупці згодні сплатити за товар або послуги, що пропонує виробник. Ланцюг цінностей відображає процес створення вартості на підприємстві та складається з різних елементів основних і допоміжних (підтримуючих) процесів .






Кожна ланка ланцюга відповідає певній функції, яка вимагає наявності сукупності компетенцій, що, у свою чергу, індивідуально властива кожному підприємству.

Компетенції підприємства поділяються на три групи:


- ▶ економічні,
- ▶ управлінські,
- ▶ психологічні.



До групи **економічних компетенцій** відносять такі, наявність яких дозволяє економічно ефективно функціонувати на відповідному етапі, у відповідній сфері:


- ▶ технології;
- ▶ науково-дослідні та впроваджувальні роботи;
- ▶ виробництво;
- ▶ маркетинг;
- ▶ післяпродажне обслуговування; значення гарантій, якість і швидкість обслуговування тощо.






**Управлінські - компетенції**, від рівня яких залежать поточна й перспективна достатність конкурентних переваг.

- ▶ стратегічний менеджмент;
- ▶ фінансовий менеджмент;
- ▶ менеджмент персоналу;
- ▶ організаційні структури;
- ▶ процеси контролю;
- ▶ система комунікацій і її ефективність тощо.



**Психологічні** компетенції загалом характеризують здатність персоналу підприємства і, перш за все, його керівної ланки швидко сприймати зміни в правилах поведінки у бізнес-середовищі їх функціонування, а також у макросередовищі.



Аналіз “ланцюгу цінностей” передбачає співставлення витрат і результатів по кожному процесу з відповідними витратами та результатами найближчих конкурентів. На основі такого аналізу визначають, які важливі заходи вздовж “ланцюгу створення вартості” підприємству треба здійснити, щоб випередити конкурентів і досягти успіху.

Формування конкурентної переваги повинно передбачати рішення триєдиного завдання. Це:

- ▶ оптимізація рівня виконання базисних функцій;
- ▶ ефективна міжфункціональна координація;
- ▶ погодження з впливом зовнішніх чинників.

# Концепція „Стратегічних зон господарювання”

**Стратегічна зона господарювання (СЗГ)** – це окремий сегмент ринку, на якому підприємство діє або на який прагне вийти. Головними чинниками, що визначають СЗГ, є потреби та продукти, які задовольняють ці потреби. Крім того, стратегічна зона господарювання має певні кількісні та якісні характеристики:

- ▶ місткість СЗГ, що обмежується обсягами поточного попиту;
- ▶ динамічні характеристики ринку (стабільний, зростаючий тощо);
- ▶ конкурентна позиція підприємства в сегменті;
- ▶ очікуваний обсяг продажу в поточному та перспективному періоді;
- ▶ особливості розподілу та продажу;
- ▶ фактичні (для діючих) та прогнозні величини прибутків, рентабельності тощо.



Для виділення СЗГ застосовують такі параметри:

- ▶ перспективи зростання в даній СЗГ;
- ▶ перспективи рентабельності виробництва продукції в даній СЗГ;
- ▶ очікуваний рівень нестабільності зовнішнього середовища.

Зазначені параметри визначають по кожній потенційній СЗГ на основі аналізу.


# Процес виділення стратегічних зон господарювання





Аналіз стратегічних зон господарювання дозволяє вирішити завдання:

- ▶ визначення набору СЗГ, в яких підприємство буде діяти в перспективі;
- ▶ визначення шляхів взаємодії між СЗГ, включених в перспективний набір;
- ▶ визначення засобів захисту стратегічного перспективного набору від руйнівного впливу несподіваних подій;
- ▶ визначення напрямків діяльності по підготовці до використання перспективних технологічних нововведень тощо.



# 4. Види та джерела формування конкурентних переваг



# Класифікація конкурентних переваг підприємства


№	Ознака класифікації	Види переваг
1.	Відношення до системи (підприємства)	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ зовнішні</li> <li>✓ внутрішні</li> </ul>
2.	Сфера прояву	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ конкурентні переваги, що створюються у сферах:</li> <li>✓ постачання</li> <li>✓ НДДКР</li> <li>✓ виробництва</li> <li>✓ реалізації</li> <li>✓ сервісу та експлуатації</li> </ul>
3.	Джерела створення та можливість імітації	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ конкурентні переваги “низького рівня”</li> <li>✓ конкурентні переваги “високого рівня”</li> <li>✓ конкурентні переваги “найвищого рівня”</li> </ul>

№	Ознака класифікації	Види переваг
4.	Тривалість дії	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ стратегічні переваги</li> <li>✓ тактичні переваги</li> </ul>
5.	Місце формування	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ переваги, які формуються:</li> <li>✓ на робочому місці</li> <li>✓ в окремому підрозділі</li> <li>✓ в організації в цілому</li> </ul>
6.	Вид ефекту, який отримує підприємство від реалізації переваги	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ конкурентні переваги, які дозволяють отримати:</li> <li>✓ науково-технічний ефект</li> <li>✓ економічний ефект</li> <li>✓ соціальний ефект</li> <li>✓ екологічний ефект</li> </ul>



Суттєве практичне значення має поділ конкурентних переваг за джерелами створення та стійкістю до копіювання на 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.

1. Нові  
технології

2. Нові  
запити  
споживачів

**Типові  
причини  
новацій**

3. Зміна вартості  
або наявності  
компонентів  
виробництва

4. Поява но-  
вого сегменту  
галузі

5. Зміна  
урядового ре-  
гулювання

Визначальну роль відіграє також постійна модернізація всіх сфер діяльності підприємства. Тобто для збереження переваг потрібні зміни, вдосконалення, нововведення.

# Еволюція практичних підходів до використання ключових джерел формування конкурентних переваг

№	Назва етапу	Приблизні часові межі	Ринкові вимоги	Ключове джерело конкурентних переваг
1.	“Факторний”	до початку ХХ століття	Товари за помірними цінами	Наявність факторів виробництва
2.	“Витратний”	початок ХХ століття – 50 <sup>ті</sup> роки	Мінімальні ціни	Неухильне зниження витрат
3.	“Якісний”	60 <sup>ті</sup> -70 <sup>ті</sup> роки	Покращені якісні характеристики	Постійне підвищення якості
4.	“Адаптивний”	70 <sup>ті</sup> -80 <sup>ті</sup> роки	Постійні зміни вимог споживачів	Гнучкість
5.	“Інноваційний”	80 <sup>ті</sup> -90 <sup>ті</sup> роки	Оригінальність, неповторність товарів	Інновації

Для постійного скорочення дефіциту знань перед кожною організацією постають такі завдання:

- ▶ надбання знань – використання вже сформованих людством знань та їх пристосування до потреб організації; передбачається також отримання знань шляхом проведення НДДКР і за рахунок використання місцевих джерел знань;
- ▶ засвоєння знань – створення сприятливих умов для навчання працівників протягом всього життя;
- ▶ передача знань – ефективне використання новітніх інформаційних і телекомунікаційних технологій з метою посилення власних конкурентних позицій.

# Взаємозв'язок базової стратегії конкуренції та конкурентних переваг

## СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНЦІЇ

Зниження собівартості

Диференціація продукції

Сегментування ринку

Впровадження нововведень

Швидке реагування на потреби ринку

Низька собівартість та ціна продукції

Неповторність продукції, її висока якість та особливий дизайн

Комплексне обслуговування сегменту ринку

Робота в новій ринковій ніші, де відсутні конкуренти

Випередження конкурентів за рахунок більш мобільної системи управління

## КЛЮЧОВІ КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ



# КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ

1. Який зміст вкладається у поняття «ключові фактори успіху»?
2. Що є спільного та відмінного між ринковими факторами успіху та ключовими компетенціями?
3. Якими чинниками визначається ступінь задоволення споживача покупкою?
4. Що таке конкурентні переваги підприємства?
5. Якими властивостями характеризуються конкурентні переваги?
6. У чому полягає сутність концепції „Ланцюгу створення вартості”?
7. Якими є основні положення концепції „Стратегічних зон господарювання”?
8. Які різновиди конкурентних переваг виділяються за критерієм «джерела створення та можливість імітації»?
9. Які специфічні стадії еволюції пройшли конкурентні переваги протягом ХХ ст.?
10. У чому проявляється взаємозв'язок базової стратегії конкуренції та конкурентних переваг?



Дякую за  
увагу!