

УДК 658.8:339.137.2

Бондаренко С.М.*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту**Київського національного університету технологій та дизайну***Бондаренко Б.С.***студент**Київського національного університету технологій та дизайну***Соколовська К.В.***студентка**Київського національного університету технологій та дизайну*

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА НА ГЛОБАЛІЗОВАНОМУ РИНКУ

АНОТАЦІЯ

Для перемоги в конкурентній боротьбі підприємства повинні забезпечувати велику кількість конкурентних переваг високого рангу, які довше зберігаються. Важливо також збільшувати кількість конкурентних переваг. Необхідна умова збереження конкурентної переваги – постійні інновації. Типовими причинами новацій, що забезпечують конкурентні переваги, є: нові технології; нові методи організації та управління підприємством, нові запити споживачів; зміна вартості або наявності компонентів виробництва; поява нового сегменту ринку; зміна урядового регулювання. Для забезпечення конкурентних переваг підприємству потрібно постійно вдосконалювати свою діяльність. Сьогодні розрізняють два типи удосконалень: кайкаку та кайдзен.

Ключові слова: конкурентні переваги, підприємство, інновація, вдосконалення, кайкаку, кайдзен.

АННОТАЦИЯ

Для победы в конкурентной борьбе предприятия должны обеспечивать большое количество конкурентных преимуществ высокого ранга, которые дольше сохраняются. Важно также увеличивать количество конкурентных преимуществ. Необходимое условие сохранения конкурентного преимущества – постоянные инновации. Типичными причинами новаций, обеспечивающих конкурентные преимущества, являются: новые технологии; новые методы организации и управления предприятием, новые запросы потребителей; изменение стоимости или наличия компонентов производства; появление нового сегмента рынка; изменение правительственного регулирования. Для обеспечения конкурентных преимуществ предприятию нужно постоянно совершенствовать свою деятельность. На сегодняшний день различают два типа усовершенствований: кайкаку и кайдзен.

Ключевые слова: конкурентные преимущества, предприятие, инновация, усовершенствование, кайкаку, кайдзен.

ANNOTATION

To win the competition, enterprises must provide a large number of high-ranking competitive advantages that last longer. It is also important to increase the number of competitive advantages. A prerequisite for maintaining a competitive advantage is constant innovation. Typical reasons for innovations that provide competitive advantages are: new technologies; new methods of organization and management of the enterprise, new demands of consumers; change in the cost or availability of production components; the emergence of a new segment of the market; change in government regulation. To ensure competitive advantages, the company needs to continuously improve its activities. To date, there are two types of improvements: kaikaku and kaizen.

Key words: competitive advantages, enterprise, innovation, improvement, kaikaku, kaizen.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. В умовах глобалізації

світової економіки загострюється міжнародна конкуренція між виробниками. Сьогодні вже не знайдеться ринку, недоступного для виробників з усіх країн світу, тому питання забезпечення конкурентних переваг підприємств і організацій на глобалізованому ринку є особливо актуальними та важливими.

Забезпечення конкурентних переваг стосується практично всіх боків життя суспільства. У розвинених країнах світу конкурентні переваги підприємств постійно знаходяться у центрі уваги уряду та ділових кіл. Загострення конкурентної боротьби між виробниками змушує країни постійно шукати нові можливості і резерви для збуту своєї продукції, вдосконалювати технологію, організацію та управління підприємством із метою створення якісних товарів за оптимальними цінами, конкурентоспроможних на світовому ринку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спираються автори. Вагомий внесок у теорію конкуренції, конкурентних переваг та конкурентоспроможності зробили такі відомі вітчизняні та зарубіжні вчені, як Г.Л. Азоєв, О.С. Віханський, Г.Я. Гольдштейн, Ф. Котлер, М.І. Круглов, В.Д. Немцов, М. Портер, Р.А. Фатхутдінов, А.Ю. Юданов та ін. Висвітленню питань конкурентних переваг, конкурентоспроможності продукції та підприємств присвячено роботи [1–9]. На важливості питань якості як важливого чинника конкурентоспроможності наголошено в джерелах [10–12].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття. Незважаючи на значні досягнення в теорії й практиці управління підприємствами, є низка проблем, які залишаються предметом дискусій та обговорень учених-економістів. Так, питання розроблення механізму забезпечення конкурентних переваг підприємств в умовах глобалізації опрацьовані недостатньо повно.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є вдосконалення механізму формування та забезпечення конкурентних переваг підприємства в умовах глобалізації.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Історія досягнення успіху в бізнес-середовищі доводить, що процвітання національної економіки забезпечується високими результатами і конкурентними перевагами окремих організацій та підприємств. У світовій практиці немає жодного прикладу економічно сильної держави, яка б не мала або мала небагато сильних компаній, конкурентоспроможних на світовому ринку [2]. Підприємства й організації України мають бути конкурентоспроможними на глобальному насиченому ринку. Конкурувати на ринку в сучасних умовах вітчизняні виробники зможуть тільки у тому разі, коли будуть мати конкурентні переваги, які здатні забезпечити їм ділову досконалість та конкурентоспроможність у країні та в усьому світі.

Конкурентні переваги – це ті характеристики, властивості товару або марки, які створюють для фірми певні переваги над своїми безпосередніми конкурентами. Ці характеристики можуть належати до самої продукції або до додаткових послуг, до форм виробництва, збуту або продаж, специфічних для фірми або продукції [7].

Формування та забезпечення конкурентних переваг на підприємстві залежить від декількох умов.

Перша умова визначається джерелом конкурентної переваги. Залежно від джерела конкурентні переваги мають різні ранги. Переваги низького рангу – переваги у вартості та ціні виробу, наприклад дешева робоча сила, матеріали, сировина і т. д. Ці переваги легко досягаються конкурентами. Переваги вищого порядку (диференціація, якість виробів, репутація фірми) важко досягаються конкурентами, а тому й утримуються вони довший час, приносячи прибуток виробнику. Для досягнення конкурентних переваг більш високого порядку необхідне сучасне технічне устаткування, висококваліфікований персонал, передові технології, довготермінові вкладення тощо [1].

За теорією М. Портера, існують три базові конкурентні стратегії: лідерство за витратами, диференціація та фокусування [8]. Переваги на основі лише рівня витрат не такі стійкі, як на основі диференціації. Одна з причин цього полягає в тому, що будь-яке джерело зниження витрат можуть почати використовувати конкуренти, що може позбавити підприємство переваги в галузі витрат. У разі стратегії диференціації для того, щоб обійти конкурентів, потрібно пропонувати такий самий або більший за глибиною та шириною асортимент товарів.

Друга умова утримання конкурентної переваги – кількість наявних у підприємства джерел конкурентних переваг. Якщо конкурентоспроможність пропозиції виробника тримається на одній конкурентній перевазі, то конкуренти швидко досягнуть її та зведуть до нуля. Для того щоб виробники яконайдовше залишалися кон-

курентоспроможними, підприємство повинне забезпечити якомога більше конкурентних переваг високого рангу. Чим більшу кількість конкурентних переваг високого рангу має підприємство, тим вища його конкурентоспроможність. Проте неможливо досягти конкурентних переваг одночасно за всіма чинниками. Це явище отримало назву принципу компенсації, і його причини мають як об'єктивний, так і суб'єктивний характер. Так, дуже часто під час проектування виробу виникають ситуації, коли поєднати деякі властивості просто неможливо, вони виключають одна одну. І це є об'єктивною причиною. Суб'єктивна ж причина полягає у тому, що споживачеві найчастіше не потрібен товар, який водночас має відмінні показники за всіма властивостями і високу ціну.

Дія принципу компенсації поширюється як на товари, так і на підприємства, які їх виробляють. Так, розвиваючи одні риси, фірма втрачає інші; за підвищення ефективності діяльності в одній галузі вона розраховується на зниження ефективності в іншій. Наслідок дії принципу компенсації – численність шляхів досягнення успіху в конкурентній боротьбі [1].

Третя умова збереження конкурентної переваги – постійні інновації. Якщо лідер, досягнувши переваги, буде поживати на лаврах, його швидко наздоженуть і переженуть конкуренти. Потрібно розуміти, що будь-яку конкурентну перевагу лідера рано чи пізно скопіюють конкуренти. У сучасному бізнесі не можна стояти на місці, тому підприємство повинно швидко створювати нові конкурентні переваги принаймні з такою самою швидкістю, з якою конкуренти можуть створювати нові переваги або копіювати наявні.

Головне завдання виробника – невпинно поліпшувати свою діяльність, щоб підсилити наявні конкурентні переваги і бажано високого порядку. Тоді конкурентам буде складніше обійти його, на що в них може не вистачити ресурсів та часу.

Для збереження переваги підприємства повинні отримувати користь від тих трендів та тенденцій, що спостерігаються в їх сфері діяльності, у жодному разі не зневажаючи їх. Підприємства також повинні вкладати кошти, щоб захистити ділянки, вразливі для конкурентів. Для втримання позицій підприємству іноді доводиться відмовлятися від наявних переваг, щоб домогтися нових. Причина того, що лише деяким підприємствам вдається втримати лідерство, криється в тому, що будь-якій успішно діючій організації достатньо складно змінювати діючу стратегію. Підприємства, що досягнули успіху, зазвичай шукають передбачуваності й стабільності. Вони прагнуть зберегти досягнуті позиції, і внесення змін стримується тим, що підприємству є що втрачати. Новими лідерами стають підприємства, які не пов'язані історією й минулими інвестиціями.

Найбільш типовими причинами новацій, що забезпечують конкурентні переваги, є: нові тех-

нології; нові методи організації та управління підприємством, нові запити споживачів; зміна вартості або наявності компонентів виробництва; поява нового сегменту ринку; зміна урядового регулювання (рис. 1).

1. Поява нової технології може створити нові можливості для розроблення принципово нового товару, появи нових способів проектування, виробництва, пакування, доставки продукції на ринок. Зміна лідерства у конкуренції відбувається саме у тих сферах, де зміна технології спричинює різке старіння знань та потужностей колишніх лідерів.

2. Нові методи організації та управління підприємством також створюють конкурентні переваги високого порядку і дають змогу обійти конкурентів, бо у сучасному світі вже немає конкуренції окремих товарів або послуг, а є конкуренція моделей і систем управління підприємствами. Конкурувати на ринку в сучасних умовах вітчизняні виробники зможуть тільки тоді, коли будуть мати прогресивні, сучасні моделі управління, які здатні забезпечити їм ділову досконалість та конкурентоспроможність як у країні, так і в усьому світі.

3. Часто конкурентна перевага формується тоді, коли у споживачів з'являються нові запити або ж їхні смаки різко змінюються. Підприємства-лідери можуть цього не помітити або виявитися не в змозі переналаштувати виробництво, тому відбувається зміна лідера.

4. Конкурентна перевага часто з'являється через зміну абсолютної або відносної вартості компонентів виробництва, а саме робочої сили, устаткування, сировини, енергії, транспорту, зв'язку, засобів інформації.

5. Ще одна можливість одержання конкурентної переваги з'являється тоді, коли утворюється зовсім новий сегмент ринку або відбувається перегрупування існуючих сегментів. У підприємства з'являється можливість залучити нових покупців.

6. Зміна політики уряду у сфері стандартизації, охорони довкілля, соціальної політики і торговельних обмежень ще один поширений

стимул для новацій, що призводять до конкурентних переваг. Існуючі лідери ринку пристосувалися до певних «правил гри», і коли ці правила раптом змінюються, вони можуть виявитися не в змозі відповісти на ці зміни.

Для забезпечення конкурентних переваг підприємству потрібно постійно вдосконалювати свою діяльність. Сьогодні розрізняють два типи удосконалень: кайкаку та кайдзен. Кайкаку – японський термін, який означає проривне, швидке, радикальне вдосконалення, яке потребує значних ресурсів і реалізується на рівні вищого керівництва. Американський термін «кайкаку» – реінжиніринг. Радикальні вдосконалення реалізуються у вигляді кайкаку-проектів (прорив-проектів) тривалістю від одного тижня до трьох місяців і завжди пов'язані зі значними змінами виробничих процесів для усунення неефективних операцій та оптимізації руху товарних потоків. За останні роки ХХ ст. набула поширення нова методологія – реінжиніринг бізнес-процесів (Business Process Reengineering – BPR). Це такий підхід до управління, який дає змогу зробити «провив», дає різке підвищення продуктивності та ефективності діяльності підприємства на відміну від постійного щоденного поліпшення бізнес-процесів.

Кайдзен – японський термін від «кай» – зміна і «дзен» – добре, що означає «зміни на краще» або «вдосконалення». Цей термін перекладається також як «постійне поліпшення невеликими кроками». Кайдзен – це особливий стиль мислення, який вимагає дисципліни і постійного перегляду варіантів ведення бізнесу. В основі системи кайдзен лежить концепція, яка стверджує, що меж удосконалення не існує. Ключова концепція підходу кайдзен полягає у тому, що зміни є всеосяжними: ніщо не є статичним, статус-кво відсутній. Усе повинно піддаватися постійному перегляду. Наслідком цього є те, що зміни не мають бути масштабними, іншими словами, вони можуть зводитися до невеликих, поступових модифікацій, які дадуть змогу гарантувати, що підприємство використовує найсучасніші методи і забезпечує найкращу можливу якість.

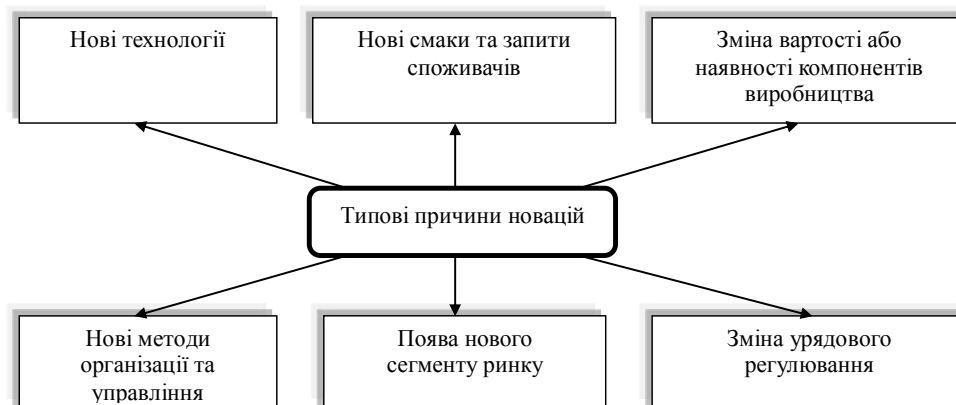


Рис. 1. Типові причини новацій на підприємстві, що забезпечують конкурентні переваги [9]

Окрім упровадження новацій фахівцям відомий ще один метод формування конкурентних переваг, який називають перевагами першого ходу. Цей термін взято з теорії ігор, він означає конкурентні переваги, що отримує виробник, який першим приходить у галузь. М. Портер називає фірми, які першими прийшли в галузь, «ранніми пташками». Останні одержують перевагу, першими використовуючи ефект масштабу, захоплюючи дешеві ресурси, вигідне місце розташування, канали збуту, прихильність споживачів тощо.

Висновки з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Для забезпечення конкурентоспроможності на глобальному ринку підприємства повинні забезпечувати велику кількість конкурентних переваг високого рангу, які довше зберігаються. Важливо також збільшувати кількість конкурентних переваг. Якщо лідер, досягнувши переваги, буде почивати на лаврах, його швидко наздоженуть і переженуть конкуренти. Необхідна умова збереження конкурентної переваги – постійні інновації. Типовими причинами новацій, що забезпечують конкурентні переваги, є: нові технології; нові методи організації та управління підприємством, нові запити споживачів; зміна вартості або наявності компонентів виробництва; поява нового сегменту ринку; зміна урядового регулювання. Для забезпечення конкурентних переваг підприємству потрібно постійно вдосконалювати свою діяльність. Сьогодні розрізняють два типи удосконалень: кайкаку та кайдзен.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

- Бондаренко С.М., Бокій В.І. Про механізм формування конкурентоспроможності продукції промислового підприємства. *Економіст*. 2001. № 9. С. 58–59.
- Бондаренко С.М. Ділова досконалість підприємств як фактор конкурентоспроможності національної економіки України. *Економічний простір*. 2016. № 116. С. 200–208.
- Бондаренко С.М., Невмержицька А.А. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. *Технології та дизайн*. 2014. № 2(11). URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/td_2014_2_15.pdf.
- Касич А.О., Глущенко Д.О. Теоретичні та практичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та держава*. 2016. № 11. С. 65–70.
- Касич А.О., Харькова Ж.В. Управління конкурентними перевагами підприємства. *Економічний аналіз*. 2016. № 2. Т. 25. С. 79–85.
- Діденко Є.О., Жураківський П.І. Модель управління конкурентоспроможністю підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5590>.
- Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориєнтований на ринок; 2-е изд. СПб.: Питер, 2008. 800 с.
- Портер М. Стратегія конкуренції; пер. с англ. А. Олійника, Р. Спільського. К.: Основа, 1997. 392 с.
- Види та джерела формування конкурентних переваг. URL: <http://posibniki.com.ua/post-vidi-ta-dzherela-formuvannya-konkurentnih-perevag>.
- Бондаренко С.М., Строкач І.М. Особливості використання соціально-орієнтованої концепції загального управління якістю TQM в Україні. *Технології та дизайн*. 2014. № 1(10). URL: http://www.irbisnbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=njuu_all&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=I=&S21COLORTERMS=0&S21STR=EJ000048%2F2014%2F1.
- Бондаренко С.М., Ліфар К.В. Імідж організації: сутність, зміст та основні етапи формування. *Технології та дизайн*. 2014. № 2(11). URL: https://drive.google.com/drive/folders/0B_w9huKeXPEIzjdYeEHyTHM5WHM.
- Бондаренко С.М. Задоволеність споживачів як основа успіху у бізнесі. *Економіст*. 2004. № 12. С. 35–38.

REFERENCES:

- Bondarenko S.M. Pro mekhanizm formuvannya konkurentospro-mozhnosti produktii promyslovoho pidpriemstva / S.M. Bondarenko, V.I. Bokii // *Ekonomist*. – 2001. – № 9. – S. 58-59.
- Bondarenko S.M. Dilova doskonalist pidpriemstv yak faktor konkurentospro-mozhnosti natsionalnoi ekonomiky Ukrainy / S.M. Bondarenko // *Ekonomichniy prostir*. – 2016. – № 116. – S. 200-208.
- Bondarenko S.M. Otsinka konkurentospro-mozhnosti pidpr-iyemstva / S.M. Bondarenko, A.A. Nevmerzhitska // *Tekhnolo-hii ta dizain*. – 2014. – № 2 (11). – Rezhym dostupu do zhurn.: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/td_2014_2_15.pdf
- Kasych A.O. Teoretychni ta praktychni aspekty upravlinnia konkurentospro-mozhnistiu pidpriemstva / Kasych A.O., Hlushchenko D.O. // *Ekonomika ta derzhava*. – 2016. – №11. – S. 65-70.
- Kasych A.O. Upravlinnia konkurentny-my perevahamy pidpr-iyemstva / Kasych A.O., Kharkova Zh.V. // *Ekonomichniy anal-iz*. – 2016. – № 2, Tom 25. – S. 79-85.
- Didenko Ye. O. Model upravlinnia konkurentospro-mozhnistiu pidpriemstva / Ye. O. Didenko, P. I. Zhurakivskiy // *Elektronne naukovе fakhove vydannia «Efektivna ekonomika»*. – Dnipropetrovsk: DDAEU, 2017. – №5. – Rezhym dostupu: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5590>.
- Lamben Zh.-Zh. Menedzhment, orientirovanny na ry-nok / Zh.-Zh. Lamben. – 2-e izd. – SPb. : Piter, 2008. – 800 s. (in Russian)
- Porter M. Stratehiia konkurentsii / M. Porter ; per. s anhl. A. Oli-inyk, R. Spil'skiy. – K. : Osnova, 1997. – 392 s. (in Ukrainian)
- Vydy ta dzherela formuvannya konkurentnykh perevah. Rezhym dostupu: <http://posibniki.com.ua/post-vidi-ta-dzherela-formuvannya-konkurentnih-perevag>
- Bondarenko S.M. Osoblyvosti vykorystannia sotsialno-oriento-vanoi kontseptsii zahalnoho upravlinnia yakistiu TQM v Ukraini / S.M. Bondarenko, I.M. Strokach // *Tekhnolohii ta dizain*. – 2014. – № 1 (10). – Rezhym dostupu: http://www.irbisnbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=njuu_all&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=I=&S21COLORTERMS=0&S21STR=EJ000048%2F2014%2F1
- Bondarenko S.M. Imidzh orhanizatsii: sutnist, zmist ta osnovni etapy formuvannya / S.M. Bondarenko, K.V. Lifar // *Tekhnolohii ta dizain*. – 2014. – № 2 (11). – Rezhym dostupu do zhurn.: https://drive.google.com/drive/folders/0B_w9huKeXPEIzjdYeEHyTHM5WHM
- Bondarenko S.M. Zadovolenist spozhyvachiv yak osnova uspikhu u biznesi / S.M. Bondarenko // *Ekonomist*. – 2004. – №12. – S. 35 – 38.

Bondarenko S.M.
*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Senior Lecturer at Department of Management
Kyiv National University of Technology and Design*

Bondarenko B.S.
*Student,
Kyiv National University of Technology and Design*

Sokolovska K.V.
*Student,
Kyiv National University of Technology and Design*

PROVIDING COMPETITIVE ADVANTAGES OF THE ENTERPRISE IN THE GLOBALIZED MARKET

To win the competition, enterprises must provide a large number of high-ranking competitive advantages that last longer. Advantages of low rank – advantages in cost and price of the product, for example: cheap labour, materials, raw materials, etc. These advantages are easily achieved by competitors. Advantages of higher order (differentiation, quality of products, reputation of the firm) are difficult to achieve by competitors and, therefore, they keep them for a longer time, bringing profits to the manufacturer.

It is also important to increase the number of competitive advantages. If the competitor's offer of a manufacturer holds on one competitive advantage, competitors will quickly reach it and bring it to zero.

A prerequisite for maintaining a competitive advantage is constant innovation. Typical reasons for innovations that provide competitive advantages are: new technologies; new methods of organization and management of the enterprise, new demands of consumers; change in the cost or availability of production components; the emergence of a new segment of the market; change in government regulation. To ensure competitive advantages, the company needs to continuously improve its activities. The higher the number of competitive advantages of a high-ranking enterprise, the higher its competitiveness. However, it is impossible to achieve competitive advantages at the same time for all factors. This phenomenon is called the principle of compensation.

To date, there are two types of improvements: *kaikaku* and *kaizen*. *Kaikaku* is a breakthrough, rapid, radical improvement that requires significant resources and is realized at the level of senior management. *Kaizen* is a continuous improvement in small steps, which requires discipline and constant review of business options.