

ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ І СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Горобченко О. А.,
к.е.н., доцент кафедри економіки підприємств
Миколаївський національний аграрний університет
Михальчишина Л. Г.,
к.е.н., доцент,
ПВНЗ «Вінницький інститут конструювання одягу і підприємництва»
Лимар О. Ф.,
старший викладач,
КЗВО «Вінницький гуманітарно-педагогічний коледж

Формування стійких конкурентних переваг та впровадження стратегічного управління виступають ключовими чинниками ефективного розвитку підприємства в умовах мінливого ринкового середовища. Конкурентна перевага, за М. Портером, відображає здатність підприємства створювати унікальну цінність для клієнтів, недосяжну для конкурентів, що забезпечує тривале отримання надприбутків [1]. Її взаємозв'язок зі стратегічним управлінням має причинно-наслідковий характер, адже саме стратегічне управління інтегрує процеси виявлення, розвитку та збереження таких переваг.

Стратегічне управління – це процес визначення довгострокових цілей підприємства, розробки плану дій для досягнення цих цілей та розподілу ресурсів, необхідних для реалізації плану. Воно охоплює стратегічний аналіз (оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища), стратегічний вибір (формулювання конкурентної стратегії) та стратегічну реалізацію (впровадження та контроль). Саме етап стратегічного вибору безпосередньо фокусується на формуванні конкурентних переваг.

Виокремлюють класичні стратегії зосереджені на структурі галузі та позиціонуванні та сучасні – на інноваціях, цифровізації, сталому розвитку та орієнтації на клієнта.

Класичними основними типовими стратегіями, які дозволяють підприємству зайняти вигідну позицію на ринку, є [2]:

1. Лідерство за витратами (Cost Leadership): досягнення найнижчих витрат у галузі, що дозволяє пропонувати продукцію за найнижчими цінами та отримувати прибуток за рахунок великого обсягу продажів.

2. Диференціація (Differentiation): створення унікального продукту чи послуги, який сприймається клієнтами як винятковий і дозволяє встановлювати преміальну ціну.

3. Фокусування (Focus): обслуговування вузького сегмента ринку (за витратами або диференціацією), де підприємство може задовольнити потреби цільової групи ефективніше, ніж конкуренти.

Вибір однієї з цих стратегій (або їх комбінації) є стратегічним рішенням, яке визначає, як підприємство конкуруватиме і яку стійку перевагу воно прагне створити. Отже, стратегія є планом створення та експлуатації конкурентної переваги.

Сучасні типові стратегії управління підприємством відображають необхідність його адаптації до мінливих умов глобальної економіки та високої конкуренції (табл. 1).

Таким чином, сучасні типові стратегії управління розвитком підприємств відрізняються високим рівнем динамічності, інноваційності та орієнтацією на довгострокову стійкість, що забезпечує підприємству вигідні позиції у глобальному конкурентному середовищі.

Сучасний стратегічний менеджмент значною мірою спирається на ресурсний підхід (*Resource-Based View, RBV*), який стверджує, що стійкі конкурентні переваги виникають із цінних, рідкісних, неімітованих та незамінних (VRIO-критерії) ресурсів та організаційних компетенцій. Ресурси можуть бути матеріальними (обладнання, фінансові активи) та нематеріальними (бренд, патенти, технології). Компетенції – це здатність підприємства ефективно використовувати свої ресурси (наприклад, інноваційні процеси, висока якість обслуговування клієнтів, ефективна логістика). Стратегічне управління включає аудит внутрішніх ресурсів і можливостей для ідентифікації цих унікальних активів.

Таблиця 1 Сучасні типові стратегії управління підприємством

Назва стратегій	Сутність та ключові характеристики	Ефекти реалізації
Інноваційна	Ґрунтується на розробці нових продуктів, технологій і бізнес-моделей. Найбільш актуальна для високотехнологічних секторів (ІТ, біотехнології). Орієнтована на унікальні рішення та швидке впровадження новацій.	Підвищення довгострокової конкурентоспроможності, формування технологічного лідерства, зростання ринкової вартості компанії.
Гнучкості та адаптивності	Передбачає оперативне реагування на зміни зовнішнього середовища, використання agile- і lean-підходів, адаптацію бізнес-моделей до потреб ринку.	Здатність швидко перебудовувати діяльність, зменшення ризиків, підвищення ефективності управлінських рішень.
Цифрової трансформації	Орієнтована на інтеграцію сучасних цифрових технологій (Big Data, штучний інтелект, автоматизація бізнес-процесів).	Підвищення операційної ефективності, створення нових каналів збуту, покращення взаємодії з клієнтами.
Сталого розвитку (Sustainability strategy)	Враховує екологічні, соціальні та управлінські (ESG) аспекти. Орієнтована на відповідальне ведення бізнесу та довгострокову стійкість.	Зміцнення репутації, довіри інвесторів, відповідальне використання ресурсів, позитивний вплив на довкілля та суспільство.
Клієнтоцентричності	Спрямована на максимальне задоволення потреб споживачів через персоналізацію продуктів і сервісів, розвиток сервісної культури.	Підвищення лояльності клієнтів, формування стабільної клієнтської бази, створення стійких конкурентних переваг.
Альянсна	Передбачає створення стратегічних партнерств, альянсів, кластерів для об'єднання ресурсів і синергії можливостей.	Зниження витрат і ризиків, розширення ринків збуту, посилення конкурентних позицій.
Глобалізаційна	Спрямована на вихід на міжнародні ринки з урахуванням локальних особливостей, культурних і споживчих потреб.	Міжнародна експансія, диверсифікація ризиків, поєднання глобальних стандартів із локальною адаптацією.

Джерело: сформовано на основі [3, 4]

Після ідентифікації, стратегія фокусується на нарощуванні (розвитку) та захисті цих ресурсів та компетенцій, перетворюючи їх на стійку конкурентну перевагу. Наприклад, компанія, яка стратегічно інвестує у розвиток унікального алгоритму штучного інтелекту (нематеріальний ресурс), створює технологічну перевагу, яку конкурентам складно швидко скопіювати. Таким чином, стратегічне управління – це управління портфелем ресурсів та компетенцій з метою максимізації їхньої конкурентної цінності.

У динамічному конкурентному середовищі, де технологічні зміни та еволюція споживчих уподобань відбуваються безперервно, сталі конкурентні

переваги втрачають свою стійкість і швидко знецінюються. Для збереження лідируючих позицій підприємству потрібні динамічні можливості (*Dynamic Capabilities*) – здатність організації відчувати (*sensing*), захоплювати (*seizing*) та трансформувати (*transforming*) свої ресурси та компетенції для реагування на швидкі зміни зовнішнього середовища [2].

Стратегічне управління є рушійною силою розвитку цих динамічних можливостей, оскільки передбачає моніторинг ринку (постійний аналіз інновацій конкурентів, нових технологій та змін у потребах клієнтів); організаційне навчання (формування культури експериментування, швидкого прототипування та впровадження змін); переконфігурація активів (здатність швидко перерозподіляти фінансові, людські та технологічні ресурси відповідно до нових стратегічних пріоритетів). Підприємство, яке має високі динамічні можливості, може регенерувати свої конкурентні переваги, постійно створюючи нові джерела цінності, коли старі переваги знецінюються. Це свідчить про те, що ефективне стратегічне управління не просто створює одну перевагу, а будує самооновлювану систему переваг.

Ефективна реалізація стратегії є критично важливою для перетворення потенційної конкурентної переваги (сформульованої в плані) на реальну ринкову силу. Навіть найгеніальніша стратегія, що передбачає унікальну перевагу, може зазнати невдачі через неефективне впровадження. Взаємозв'язок на цьому етапі виражається у необхідності узгодження всіх аспектів діяльності підприємства з обраною стратегією [3]: *структура* (організаційна структура має підтримувати механізми створення переваги (наприклад, гнучка, децентралізована структура для стратегії диференціації через інновації)); *системи* (системи мотивації, системи контролю та інформаційні системи повинні заохочувати та вимірювати діяльність, що сприяє формуванню переваг); *культура* (корпоративна культура має підтримувати необхідну поведінку). Таким чином, стратегічне управління забезпечує системний підхід до вбудовування конкурентної переваги в щоденну операційну діяльність, забезпечуючи її стійкість та захист від імітації.

Отже, взаємозв'язок конкурентних переваг і стратегічного управління є фундаментальним та синергетичним. Конкурентні переваги є об'єктом і результатом стратегічного управління, тоді як стратегічне управління є методологією їхнього виявлення, створення та підтримки. Успішне підприємство – це те, яке не лише має унікальні ресурси, але й володіє ефективним стратегічним процесом, що дозволяє постійно адаптуватися, впроваджувати інновації та перетворювати свої унікальні внутрішні характеристики на стійку цінність для клієнтів, яка переважає пропозиції конкурентів. У кінцевому підсумку, стратегічне управління є інструментом, який дозволяє компанії уникнути стану конкурентного паритету і забезпечити довгострокову рентабельність.

Список використаних джерел

1. Porter M. E. Competitive advantage: creating and sustaining superior performance. New York : Free Press, 1985. 557 p.
2. Barney J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*. 1991. Vol. 17, No. 1, P. 99–120. URL: josephmahoney.web.illinois.edu+1
3. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с. URL: https://library.krok.edu.ua/media/library/category/pidruchniki/sumets_0004.pdf
4. Повна С. В. Світовий досвід запровадження гнучких методологій управління конкурентоспроможністю підприємств та організацій. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2020. №1(21). С. 63–71. URL: <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/211371>