

4. Magretta, J. Why Business Models Matter. *Harvard Business Review*. 2002. URL: <https://hbr.org/2002/05/why-business-models-matter> (Last accessed 24.02.2020).

5. Chesbrough H. Business Model Innovation: Opportunities and Barriers. *Long Range Planning*, 43. 2010. URL: <http://www.businessmodelcommunity.com/fs/Root/8oex8-Chesbrough.pdf> (Last accessed 24.02.2020).

*Завінський Владислав, Баглей Ростислав*  
Західноукраїнський національний університет  
м. Тернопіль

## **ВПЛИВ НЕСТАБІЛЬНОГО ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА НА СТВОРЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ ПЕРЕВАГИ КОМПАНІЇ**

У цілому під зовнішнім середовищем компанії, у тому числі глобальним, розуміють сукупність конкретних обставин, явищ і чинників, які по відношенню до компанії є зовнішніми і з якими компанія перебуває у прямих чи непрямих зв'язках і від яких залежить результативність її функціонування та розвитку. Поза сумнівом, що роль зовнішнього середовища і взаємодія з ним є надзвичайно важливими для забезпечення ефективного функціонування компанії, формування його конкурентних переваг – як дії на адаптацію до нестабільності та можливості її використання задля забезпечення стійкого розвитку і забезпечення конкурентоспроможності.

Нестабільне зовнішнє бізнес-середовище може характеризуватися, значними змінами, неоднорідністю, спадом економіки, появою безробіття, зростанням інфляції, суттєвими значеннями волатильності ринку, змінами у фінансових потоках, соціальною напруженістю і т. д. У час нестабільності зовнішнього середовища усі негативні явища ринку зосереджуються в один час і в одному місці, що ускладнює діяльність національної економіки та суб'єктів ринку [1, 32].

Нестабільність глобального середовища виявляє вплив на національну економіку більшості країн світу, що часто призводить до економічного спаду, а уряди країн розробляють і реалізують антикризові заходи на макроекономічному рівні. Паралельно з державою кожна компанія починає впроваджувати власні рішення для утримання, а при компетентному менеджменті і для посилення своєї конкурентоспроможності та позицій на ринку. Все це сприяє формуванню відповідних конкурентних переваг компанії в умовах нестабільності.

Компанії перебувають у постійному пошуку конкурентних переваг, так як саме вони є основою їх діяльності, найбільш значущими факторами конкурентоспроможності та визначальними елементами конкурентної позиції на конкретному ринковому сегменті. Для сучасної компанії характерною є проблема не лише у формуванні конкурентних переваг, але і їх утриманні, тобто проблема стійкості конкурентної переваги. Від ступеня стійкості переваги залежить, наскільки довго вона може забезпечувати лідерство суб'єкту ринку перед конкурентами.

Згідно з ринковим підходом у формуванні конкурентних переваг, пріоритет віддається зовнішнім чинникам. При цьому формування конкурентних переваг компанії базується на її оптимальній адаптації до специфічних умов зовнішнього середовища. Основними зовнішніми факторами є: демографічні та соціально-економічні, природно-кліматичні і географічні, політичні та нормативно-правові.

Згідно з ресурсним підходом, пріоритет віддається внутрішнім параметрам компанії, дослідження яких дозволяє виділити відчутні (матеріальні) і невідчутні (нематеріальні) чинники конкурентних переваг. Їх розвиток сприяє гнучкій реакції на зміни зовнішнього, у т.ч. глобального, середовища, можливостям захоплення значних ринкових позицій, що, у кінцевому підсумку, сприяє безперечному успіхові у конкурентній боротьбі.

Формування конкурентних переваг компанії в умовах нестабільного глобального середовища починається з аналітичної оцінки досягнутих конкурентних позицій компанії на ринку, їх стійкості, передбачає виявлення сильних та слабких сторін компанії, а також тих чинників, що тою чи іншою мірою впливають на зацікавлення покупців продуктом компанії і, як результат, на зміну її частки у продажі на конкретному ринку.

Результативність компанії залежить від її уміння всебічно аналізувати ринок та від її ринкових позицій. Згідно з традиційним підходом у прийнятті рішень та виборі лінії поведінки компанії щодо створення конкурентних переваг зазвичай визначається конкуренцією та ринковими умовами, перебуваючи, таким чином, поза її владою. І навпаки, підприємницький підхід розглядає ринки та сили конкуренції як головні чинники, які обмежують діяльність компанії [24, 41].

Існує безліч варіантів і нюансів створення конкурентних переваг. Проте деталі проектів і зовнішні відмінності схожі для компаній, коли йдеться про мету діяльності на ринку і тип конкурентної переваги, якого компанія намагається досягти. Відтак продумана стратегія створення конкурентної переваги дозволяє домагатися успіхів при її покроковій реалізації, зміцнюватися в реалізованих конкурентних перевагах і розширювати свою участь на ринку.

У компанії механізм створення і реалізації конкурентних переваг підкріплюється інструментами управління в умовах нестабільності глобального зовнішнього середовища. Своїми діями компанія пригнічує ціновий механізм, буде контрактні відносини з партнерами на усіх рівнях, здійснює внутрішньофірмове планування і прогнозування. Таким чином у компанії завдяки створюваним конкурентним перевагам з'являється реальна можливість протистояти стихійному впливові ринкового механізму, успішно долати труднощі, що виникають через нестабільність глобального середовища.

#### **Перелік використаних джерел:**

1. Пісна О.М. Трансформаційні тренди в глобальному бізнес-середовищі. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Вип. 23. С. 32-37.
2. Комаринець С.О. Аналізування нестабільності зовнішнього економічного середовища. *Інвестиції: практика та досвід*. 2011. № 8. С. 40-44.