

УДК 658.8:339.137.2

DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2021-6.6>

Пригара О.Ю.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри міжнародної економіки та маркетингу,
Київський національний університет імені Тараса Шевченка

Ярош-Дмитренко Л.О.

кандидат економічних наук,
асистент кафедри міжнародної економіки та маркетингу,
Київський національний університет імені Тараса Шевченка

НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ПОСЛУГ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ

У статті визначено напрями формування конкурентних переваг підприємства сфери послуг в умовах діджиталізації, які пов'язані зі специфікою самої послуги яктовару: нематеріальністю, мінливістю якості, нерозривністю процесу виробництва та споживання, нездатністю до збереження. Проведено аналіз існуючих проблем формування конкурентних переваг підприємства в умовах поширення COVID-19, який змусив підприємства швидко переорієнтувати свою діяльність чи знайти нові напрями формування конкурентних переваг. Розглянуто взаємозв'язок між формуванням конкурентних переваг та впровадженням інноваційних інструментів маркетингу у сфері послуг. Запропоновано напрями формування конкурентних переваг у сфері послуг орієнтованих на особливості послуг та застосування цифрових інструментів комунікації зі споживачем; поширення Інтернет-торгівлі; застосування інновацій в обслуговуванні, нових технологій доставки; розширення сфери пропозицій послуг; можливість динамічної зміни позицій послуги, її індивідуалізації чи стандартизації залежно від потреби клієнта, а також зміну структури послуг.

Ключові слова: конкурентні переваги, діджиталізація, послуги, ринок послуг, інновації, інструменти маркетингу.

FORMATION OF COMPETITIVE ADVANTAGES OF SERVICE COMPANIES IN THE CONDITIONS OF DIGITALIZATION

Prygara Olga, Yarosh-Dmytrenko Liudmyla

Taras Shevchenko National University of Kyiv

In today's market conditions, digitalization as a global trend of doing business is becoming a tool to increase the competitiveness of the enterprise through the formation of sustainable competitive advantages. The article identifies the directions of competitive advantages formation of the service companies in terms of digitalization, which are related to the specifics of the service such as intangibility, variability of quality, continuity of the process of purchase and consumption, inability to save. These features of services determine the specifics of all marketing activities of enterprises, including areas of competitive advantage. The need for the consumer's presence while getting service and the simultaneous process of providing and consuming services pose great problems for service companies to do business during the pandemic. The analysis of the existing problems of competitive advantages formation by service companies in the conditions of distribution of pandemic COVID-19 is provided. Crisis forces service companies to change its activity or to find new directions of formation of competitive advantages. The use of innovative digital marketing tools allows for "remote" communication with the consumer and becomes the only possible method of doing business in the services market at the beginning of the pandemic and during severe lockdowns. The relationship between the formation of competitive advantages and the introduction of innovative marketing tools in the field of services is considered. The directions of competitive advantages formation in the field of services are offered to be focused on features of services and application of digital tools of communication with the consumer (online consultations, chat bots, e-mail, text messaging, creating mobile applications); development of Internet trade; application of innovations in service, new delivery technologies; expanding the scope of services; the possibility of dynamic change of the position of the service, its individualization or standardization depending on the needs of the client, as well as changing the structure of services and expanding the scope of services.

Keywords: competitive advantages, digitalization, services, services market, innovations, marketing tools.

Постановка проблеми. Швидкий ступінь розвитку сучасного ринкового середовища та високий рівень конкуренції змушують підприємства здійснювати пошук нових ефективних форм і методів роботи та напрямів формування стійких конкурентних переваг. Із метою підвищення конкурентоспроможності під-

приємства вагомим значенням набуває впровадження інноваційних форм та методів роботи в умовах діджиталізації.

У сучасних умовах особливого значення для формування конкурентних переваг набуває здатність підприємств швидко переорієнтувати свою діяльність,

спроможність знайти й утілити в життя інноваційні напрями своєї діяльності шляхом освоєння нових цільових сегментів ринку або зміни позиціонування товарів та послуг для споживача, урахуваючи всі його потреби. Швидке та неочікуване поширення пандемії COVID-19 по всьому світу вплинуло на всі галузі народного господарства. Особливо це стосується ринку послуг, який опинився під впливом нових викликів та ризиків. У цьому аспекті значна частка підприємств, не витримавши такого навантаження, не змогла продовжити свою діяльність у звичному форматі і була змушена припинити її. Інша частина підприємств задля збереження власної діяльності здійснила вдосконалення діяльності шляхом упровадження інноваційних інструментів маркетингу в напрямі пошуку конкурентних переваг. Ще одним значним поштовхом для впровадження змін стала масова діджиталізація, яка також розповсюдила свій вплив на всі сфери діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню напрямів формування конкурентних переваг на різних рівнях, зокрема на рівні товару, підприємства, галузі та країни, присвячено багато наукових праць, як закордонних, так і вітчизняних (М. Портер, Ж.-Ж. Ламбен, Г. Азоев, Ф. Котлер, Б. Карлоф, Р. Фагхутдінов та ін.). Наприклад, О. Гусєєва та С. Легомінова розглядають діджиталізацію як конкурентну перевагу підприємства. Діджиталізація в перекладі з англійської мови означає «оцифрування». Але у сучасній науковій літературі все частіше використовують саме термін «діджиталізація». Аналізом різних аспектів використання діджиталізації підприємствами займалися такі вчені, як Д. Боннет, А. МакАфі, Д. Ніл, С. Хайзер, К.О. Купріна, О.В. Халапсіс, Т. Онере та ін. Однак у наукових роботах недостатньо висвітлено аспекти впливу діджиталізації на формування конкурентних переваг підприємств сфери послуг, що зумовлює необхідність подальших досліджень.

Постановка завдання. Метою статті є розгляд напрямів формування конкурентних переваг підприємств сфери послуг шляхом застосування інноваційних інструментів маркетингу в контексті створення можливостей для подальшої діяльності в умовах діджиталізації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Формування конкурентних переваг підприємств на ринку відбувається під впливом чинників загроз та можливостей зовнішнього ринкового середовища. У сучасних умовах вагомий вплив на формування конкурентних переваг здійснює упровадження та масове

застосування цифрових технологій. Також необхідно враховувати наслідки кризи, спричиненої пандемією COVID-19, яка змінила всі сфери людської діяльності.

У сучасних умовах діяльність підприємств переходить на новий рівень управління та здійснення своєї діяльності. Це пов'язано з тим, що наявні методи конкурентної боротьби можуть бути застарілими та не можуть гарантувати утримання конкурентних переваг підприємства. Це є поштовхом для утримання вже набутих конкурентних переваг та знаходження нових напрямів формування через наслідування світових тенденцій ведення бізнесу. У цьому аспекті діджиталізація як світова тенденція ведення бізнесу може стати інструментом підвищення конкурентоспроможності підприємства шляхом формування стійких конкурентних переваг.

Конкурентна перевага – це наявність у компанії таких ключових компетенцій, які є складно відтворювальними конкурентами в довготривалій перспективі і забезпечують їй перевагу та стійкість у конкретних умовах ринкового середовища [1, с. 49].

До ключових компетенцій підприємства можна віднести чинники, що формують якість, ціну та додаткові послуги і характеризують здатність підприємства виробляти відмінну від інших компаній продукцію. До ключових компетенцій підприємства можна віднести: кадри, накопичений досвід, унікальні технології, інновації, наявність системи управління якістю, технічне обслуговування, післяпродажне обслуговування. Компетенції підприємства у забезпеченні конкурентних переваг можуть бути поділені на дві групи: внутрішні та зовнішні (табл. 1) [2; 3].

Якщо розглядати чинники, що формують ключові компетенції, їх можна згрупувати так: перша група – ті, що формують якість (висококваліфіковані кадри, рівень технології, інновації); друга група – ті, що формують ціну (собівартість, продуктивність праці, витрати, платоспроможний попит); третя група – додаткові (близькість до виробника, поставки, наявність транспортних коридорів, післяпродажне обслуговування, технічне обслуговування).

На ринку послуг особливості формування ключових компетенцій підприємства пов'язані передусім з особливостями та специфікою самої послуги та її особливістю як товару: невіддільністю від джерела надання послуги, нездатністю до збереження, нематеріальністю, невідчутністю та мінливістю якості. Ці особливості послуг зумовлюють специфіку всієї маркетингової діяльності підприємств, у тому числі

Таблиця 1

Компетенції підприємства у забезпеченні конкурентних переваг

Внутрішні компетенції	Зовнішні компетенції
– Ноу-хау, унікальні технології, здатність створювати конкурентоспроможну продукцію	– Наявність стійких зв'язків із постачальниками і споживачами (агентами, дилерами і дистриб'юторами)
– Наявність відпрацьованих і ефективних бізнес-процесів (управління проєктами, управління якістю, збут, маркетинг, планування, бюджетування, мотивація персоналу, технічне та післяпродажне обслуговування)	– Здатність забезпечувати фінансування в необхідному обсязі, у найкоротші строки і за прийнятною ціною (наявність стійких зв'язків із фінансовими інститутами та інвесторами)
– Наявність висококваліфікованих кадрів, які досить складно знайти на ринку праці і на підготовку яких потрібен значний час	– Наявність сталих міжнародних зв'язків

Джерело: узагальнено авторами на основі [2; 3]

напрями формування конкурентних переваг. Необхідність присутності споживача у момент надання послуги, одночасний процес надання і споживання послуг ставлять під загрозу можливість здійснення підприємницької діяльності компаній у період пандемії. Саме застосування інноваційних діджитал-інструментів маркетингу дає можливість «віддаленої» комунікації зі споживачем і стає єдиним можливим методом ведення підприємницької діяльності на ринку послуг на початку пандемії та в період жорстких локдаунів. Так, значної популярності набуває використання інноваційних онлайн-платформ та мобільних додатків. Для частини компаній карантин став поштовхом для розвитку (71% організацій запустили новий продукт або послугу) [4]. Але значна частина компаній: авіаперевезення, туризм, розваги та кінотеатри, виставковий бізнес, готельний та ресторанный бізнес зазнала збитків (наприклад, близько 40% ресторанів припинили свою роботу під час карантину). Водночас користування онлайн-послугами банків зростало стійкими темпами. Також позитивні наслідки отримали такі сектори, як фармацевтика, логістика, технології та виробництво суперфудів [5].

Основними тенденціями змін споживчої поведінки в умовах пандемії COVID-19, згідно з результатами дослідження Міжнародної аудиторсько-консультаційної компанії KPMG, є такі [6]:

- підвищення використання цифрових технологій;
- вибіркове прийняття рішення про купівлю;
- зростання ролі змісту довіри до компанії, а саме пріоритету потреби споживача, відчуття ним безпеки і збереження особистих даних.

Ключовими критеріями прийняття рішення про купівлю є [6]: особиста безпека споживача (40%), асортимент товарів і послуг (37%), попередній досвід (35%). На другому плані знаходяться такі показники, як кадрова політика компанії – виробника товару і прямий зв'язок із брендом (19%), відповідність цінностей бренду особистим цінностям і соціальна поведінка бізнесу (18%), позиція компанії щодо навколишнього середовища (17%).

Відповідно, за сучасних умов напрямами формування конкурентних переваг на ринку послуг можуть бути впровадження інноваційних інструментів маркетингу за умов діджиталізації:

- цифрові інструменти комунікації зі споживачем;
- Інтернет-торгівля;
- застосування інновацій в обслуговуванні, нових технологій доставки;
- розширення сфери пропозицій послуг – стандартизація та індивідуалізація послуг;
- застосування інновацій у позиціонуванні послуг.

Розглянемо більш детально кожен напрям формування конкурентних переваг. До цифрових інструментів комунікації зі споживачем можемо віднести створення та оптимізацію сайту (якісний контент, зручний функціонал, зворотний зв'язок), проведення інтерактивного спілкування (онлайн-опитування, онлайн-консультавання, чат-боти, що допомагає споживачеві відчувати підтримку у реальному часі), комунікації у соціальних мережах, email-розсилки, текстові повідомлення, створення мобільних додатків.

Доволі широкого розвитку набула нова звичка купувати онлайн. За останніми результатами дослі-

дження Smart Shopper 2021, яке було проведено на замовлення компанії Google у червні 2021 р., сьогодні онлайн-покупки є найкращим рішенням для українців [7]. Наприклад, 73% опитаних відзначили, що від моменту введення обмежень, пов'язаних із пандемією, вони стали частіше купувати онлайн. До того ж споживачі заявляють, що вони мають намір зберегти таку поведінку і продовжити скуповуватися в один клік. Інтернет-торгівля передбачає здійснення купівлі продажу товарів/послуг через Інтернет із використанням онлайн-розрахунків. Даний напрям формування конкурентних переваг відбувається за допомогою рекламних Інтернет-заходів, а також включає розповсюдження товарів і послуг у мережі Інтернет.

Усе більшого розповсюдження отримують інновації в обслуговуванні [8] та створення нових технологій доставки. Кожне підприємство намагається знайти унікальний напрям формування своїх конкурентних переваг. Прикладами можуть бути сервіси Glovo, Bolt Food, Rocket, які орієнтуються на оперативність доставки, набувають широкої популярності за умов розвитку діджитал-комунікацій та можливості замовлень послуг онлайн. Так, їхньою ключовою конкурентною перевагою виступає швидкість доставки. На ринку з'являються компанії у сфері послуг, ключовою конкурентною перевагою яких є мінімізація витрат часу, зусиль та коштів споживачів на здійснення закупівель. Наприклад, клієнти компанії Zakaz.ua орієнтовані на великі замовлення та прагнуть купувати товари за цінами, як у супермаркеті – без націнки. Разом із розвитком нових технологій доставки широкої популярності набувають різні мобільні додатки, за допомогою яких клієнт може простежити весь шлях доставки замовлення.

Застосування інновацій у позиціонуванні послуг також дає можливість формування додаткових конкурентних переваг. На ринку послуг можливе застосування концепції еволюційного позиціонування послуги, яка дає можливість динамічної зміни позиції послуги, її індивідуалізації чи стандартизації залежно від потреби клієнта, а також зміну структури послуг та розширення сфери пропозицій послуг.

Позиціонування – це процес формування унікального, відмінного від конкурентів ринкового іміджу товару на основі виділення його певних атрибутів для завоювання високого ступеню лояльності споживачів цільового ринку [1, с. 79]. Для позиціонування послуг важливими є чітка їх диференціація від конкуруючих пропозицій та цінність цієї диференціації з погляду споживачів. На ринку послуг зміна позиціонування можлива шляхом впливу на основні характеристики послуг: їх мінливість, нездатність до зберігання та нематеріальність. У зв'язку із цим зміна позиціонування часто здійснюється шляхом збільшення складності самої послуги за рахунок додавання послуг з одночасним зменшенням їх мінливості (шляхом стандартизації та автоматизації) або збільшення можливості персоналізації послуг. Це призводить до зміни структури самої послуги та можливого розширення сфери пропозицій.

Наприклад, заборона на приймання відвідувачів закладами громадського харчування на початку пандемії означала майже повне припинення їхньої діяльності, тому для подальшої діяльності такі заклади

Таблиця 2

Можливості формування напрямів посилення конкурентних переваг шляхом упровадження зміни складності та мінливості послуг (на прикладі послуги закладу громадського харчування)

Низька складність/ мінливість	Поточний процес	Висока складність/мінливість
Особисте відвідування	Попереднє бронювання	Попередня заявка онлайн з урахуванням ваших побажань
Надання меню, самостійний вибір	Електронне меню, сезонне меню	Меню за QR-кодом
Готова заздалегідь	Підготовка під замовлення	Попередня підготовка напівфабрикатів
Обмежений асортимент	Підбір під конкретне замовлення	Розширений асортимент (прокат/продаж посуду)
Самовивіз	Доставка	Швидка доставка, кур'єрська доставка

Джерело: складено авторами

були вимушені переорієнтувати діяльність на пошук інших форм надання послуг та зміну структури самої послуги. Наприклад, ресторан Nēggenshil переорієнтував діяльність та змінив позиціонування послуг під час запровадження карантину. Ресторан швидко адаптував діяльність, намагаючись посилювати конкурентні переваги для споживача в обслуговуванні та змінивши структуру послуги, яка пропонується. Було запроваджено такі зміни: діяльність у форматі take-away, орієнтація на виготовлення напівфабрикатів (доставку інгредієнтів, напівфабрикатів та рецептів власного виробництва для самостійного приготування страв), поширення присутності на B2B-ринку (випічка булок для бургер-кав'ярень), розширення сервісів доставки, упровадження особливого пакування страв, які пропонується на виніс.

У табл. 2 наведено можливості формування напрямів посилення конкурентних переваг на прикладі ресторану шляхом упровадження зміни складності і мінливості послуг, що дає можливість змінювати структуру пропозиції послуг закладів, здійснювати репозиціонування послуг.

Таким чином, впливаючи на показники складності/мінливості послуги, виникає можливість динамічної зміни позиціонування послуги та пропозиції клієнту її структурної різноманітності, що дає змогу формувати такі конкурентні переваги:

- посилення якості послуги;
- матеріалізація послуги;

- розширення асортименту;
- надання послуг самообслуговування;
- посилення цінності послуги для споживача;
- надання широкого спектру додаткових послуг навколо базової послуги;
- надання споживачу можливості комплексного обслуговування;
- розроблення пакетів диференційованих цінових пропозицій послуги.

Висновки з проведеного дослідження. У сучасних ринкових умовах діджиталізація як світова тенденція ведення бізнесу стає інструментом підвищення конкурентоспроможності підприємства шляхом формування стійких конкурентних переваг. На ринку послуг напрями та особливості формування конкурентних переваг підприємства пов'язані з особливостями послуги як товару: невіддільністю від джерела надання послуги, нездатністю до збереження, нематеріальністю, невідчутністю та мінливістю якості послуги. Відповідно, за сучасних умов напрямами формування конкурентних переваг на ринку послуг можуть бути впровадження інноваційних інструментів маркетингу за умов діджиталізації: цифрові інструменти комунікації зі споживачем; Інтернет-торгівля; застосування інновацій в обслуговуванні, нових технологій доставки; розширення сфери пропозицій послуг; можливість динамічної зміни позиції послуги, її індивідуалізації чи стандартизації залежно від потреби клієнта, а також зміна структури послуг.

Список використаних джерел:

1. Маркетинг: термінологічний словник / А.О. Старостіна, Н.Ю. Кочкіна, В.В. Журило та ін. ; за заг. ред. проф. А.О. Старостіної. Київ : Інтерсервіс, 2017. 154 с.
2. Prahalad С.К., Hamel G. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*. 1990. Vol. 68. № 3. P. 79–91.
3. Teece D., Pisano G., Shuen A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. Working Paper. Berkeley : University of California at Berkeley, 1992. 302 p.
4. One Philosophy Insights. COVID-19. Життєстійкість. Перше в Україні дослідження життєстійкості організацій. URL: <https://drive.google.com/file/d/1FrJsm0JkypeWY1sYz0g3-t1DNClbsDQz/view> (дата звернення: 16.12.2021).
5. Prygara O., Yarosh-Dmytrenko L. Innovations in positioning of services. *European Journal of Economics and Management*. 2021. Vol. 7. Issue 1. P. 57–63.
6. Гаспаров С. COVID-19: основні тенденції споживчої поведінки. *Звіт KPMG International*. URL: <https://home.kpmg/ua/uk/home/media/press-releases/2020/07/osnovni-tendentsiyi.html> (дата звернення: 16.12.2021).
7. Результати дослідження поведінки покупців за часів пандемії. *Smart Shopper*. 2021. URL: <https://ukraine.googleblog.com/2021/10/google-smart-shopper-2021.html> (дата звернення: 16.12.2021).
8. Пашук О.В. Маркетинг послуг: стратегічний підхід : навчальний посібник. Київ : Професіонал, 2005. 560 с.

References:

1. Starostina, A.O., Kochkina, N.Yu., Zhurylo, V.V. (2017). *Marketyng: terminologichnyy slovnyk* [Marketing: terminological dictionary]. Kyiv: Interservis.
2. Prahalad C.K. (1990). "The core competence of the corporation", *Harvard Business Review*, vol. 68, no. 3, pp. 79–91.
3. Teece D. (1992). *Dynamic Capabilities and Strategic Management*. Working Paper. Berkeley: University of California at Berkeley.
4. One Philosophy Insights (2020). *Covid-19. Zhyttyestiyki. Pershe v Ukraini doslidzhennya zhyttyestiykosti orhanizatsiy* [Covid-19. Viable. The first in Ukraine study of the viability of organizations]. Retrieved from: <https://drive.google.com/file/d/1FrJsm0JkypeWY1sYz0g3-t1DNClbsDQz/view> (accessed 16 December 2021).
5. Prygara O., Yarosh-Dmytrenko L. (2021) "Innovations in positioning of services", *European Journal of Economics and Management*. Vol. 7, Issue 1, pp. 57–63.
6. Gasparyan, S. (2020). *COVID-19: osnovni tendentsii spozhyvchoi povedinky. Zvit KPMG International* [COVID-19: main trends in consumer behavior. Report KPMG International]. Retrieved from: <https://home.kpmg/ua/uk/home/media/press-releases/2020/07/osnovni-tendentsiyi.html> (accessed 16 December 2021).
7. Rezul'taty doslidzhennya povedinky pokuptsiv za chasiv pandemiyi – Smart Shopper 2021 [The results of a study of consumer behavior during the pandemic]. Retrieved from: <https://ukraine.googleblog.com/2021/10/google-smart-shopper-2021.html> (accessed 16 December 2021).
8. Paschuk, O.V. (2005). *Marketynh posluh: stratehichnyi pidkhid* [Service Marketing: A Strategic Approach]. Kyiv: Profesional.

E-mail: olgaprygara@gmail.com

E-mail: yljuda@ukr.net