

## СИСТЕМАТИЗАЦІЯ СУТНОСТІ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА

**Анотація.** У статті проаналізовані різні підходи до визначення сутності поняття «конкурентна перевага підприємства» та запропоновано уточнене визначення. Сформовано класифікацію конкурентних переваг підприємства, в залежності від сфери впливу факторів на основі вивчення літературних джерел та власних пропозицій, яка дає можливість визначити об'єкт управлінських рішень, а джерело – процес їх здійснення. Досліджені фактори впливу на формування конкурентних переваг, що обумовлюють сильні та слабкі сторони підприємства при порівнянні їх з відповідними факторами інших підприємств. Визначено, що конкурентні переваги формуються і реалізуються у конкурентному оточенні підприємства, і визначаються, з одного боку, порівняльним та динамічним характером, здатністю до зміцнення та пристосування до змін зовнішніх та внутрішніх параметрів підприємства. Запропоновано у процесі виявлення резервів підвищення конкурентних переваг підприємства використовувати, метод сучасної технології зовнішнього компаративного (порівняльного) аналізу – бенчмаркінгу.

**Ключові слова:** конкурентна перевага, конкуренція, конкурентоспроможність підприємства, фактори впливу на конкурентну перевагу підприємства, класифікація конкурентних переваг підприємства.

Melnik Victoriia, Mykhailik Roman

Kyiv National University of Trade and Economics

## SYSTEMATIZATION OF THE ESSENCE COMPETITIVE ADVANTAGES OF THE ENTERPRISE

**Summary.** The article analyzes different approaches for defining the concept of "competitive advantage of an enterprise" and offers a refined definition. It was appoined a classification of competitive advantages of the enterprise, depending on the sphere of factors`influence, based on literary sources studying and own proposals, which makes it possible to determine the object of management decisions, and the source – to define the process of their implementation. The factors that contribute to the formation of competitive advantages, which determine the strengths and weaknesses of the enterprise in comparison with the corresponding factors of other enterprises, are investigated. It has been studied that competitive advantages are formed and implemented in the competitive environment of the business: they are determined, on the one hand, by comparative and dynamic nature, ability to strengthen and adaptation to changes of external and internal parameters of the company, reproducibility, sustainability and efficiency, which give opportunities to assess the possibilities of sustainability of the enterprise in a competitive environment and, on the other hand, by factors that determine the competitive advantages, given their basic properties. Competitive advantages make the company recognizable on the market and protect it against the influence of competitive forces. It was suggested to use a method of modern technology of external comparative analysis – benchmarking in the process of identifying reserves of increasing the competitive advantages of the enterprise. This method allows to determine the target level of competitiveness of the company as a result of a constant process of comparison of products, production processes, technology, methods and forms of management, other characteristics of enterprises. The knowledge of best practices and customer needs acquired through the benchmarking process is the important information needed for company`s development and providing its competitiveness, for transformation of the activity within the enterprise to meet market requirements and gain new competitive advantages.

**Keywords:** competitive advantage, competition, competitiveness of enterprise, factors influencing the competitive advantage of the enterprise, classification of competitive advantages of enterprises.

**Постановка проблеми.** Нові тенденції у розвитку економічних відносин, стрімке формування нових умов конкуренції, посилення ролі інноваційної та інтелектуальної складової у конкурентних процесах на ринку, динамічність економічного розвитку загалом, обумовлює необхідність перегляду традиційних уявлень про конкурентні переваги підприємства як основи забезпечення його конкурентоспроможності та спонукає до пошуку нових, відповідних сучасним умовам господарювання, методологічних підходів до забезпечення успішного розвитку підприємства, що і обумовлює актуальність обраної теми.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Широке коло питань, пов'язаних із дослідженням сутності конкурентних переваг підприємства, виокремлення джерел їхнього формування, висвітлено у працях І. Ансоф-

фа, Л. Абалкіна, Г. Азоева, Л. Балабанової, С. Близнюка, В. Василенка, І. Должанського, П. Зав'ялова, Т. Йеннера, Г. Кіндрацької, Ж.-Ж. Ламбена, М. Портера, А. Томсона, Р. Фатхутдинова, В. Павлової, О. Іванової, О. Полтавської, І. Смоліна, Н. Тарнавської, Т. Харчук та ін.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Недостатньо вирішеними залишаються питання щодо перегляду традиційних та пошуку нових джерел конкурентних переваг у сучасних умовах господарювання.

**Постановка цілей.** Головною ціллю статті є систематизація економічної сутності поняття «конкурентна перевага підприємства» та формування класифікації конкурентних переваг залежно від факторів впливу.

**Виклад основного матеріалу.** Витоками визначення конкурентних переваг є підходи,

сформовані в межах теорії конкуренції школою класичної політекономії: Адамом Смітом було сформульовано поняття «абсолютної переваги», згідно з яким експорт продукції стає можливим лише в разі зниження її собівартості, порівняно з собівартістю продукції інших держав. Пізніше, розвиваючи положення абсолютної переваги, Давід Рікардо запропонував концепцію порівняльних переваг, сутність якої полягає у тому, що ринкові сили самі спрямовують ресурси туди, де вони можуть бути застосовані найбільш продуктивно [8, с. 94].

Сучасний етап еволюції конкурентних відносин характеризується появою концепції конкурентних переваг, яку досить детально обґрунтував професор Гарвардської школи бізнесу М. Портер [10]. Дослідивши різні підходи до пояснення причин конкурентоспроможності окремих фірм, автор дійшов до висновку, що конкурентні переваги фірми як на внутрішньому, так і на світовому ринках, залежать від факторів, які сформувалися в країні, де функціонує фірма. При цьому жоден із визначених факторів окремо не дає уявлення про конкурентоспроможність фірми. Тому конкурентні переваги розглядаються ним як сукупність факторів, що визначають успіх або неуспіх підприємства у конкуренції, продуктивність використання ресурсів.

Основні положення теорії М. Портера зводяться до наступного [11]:

- конкурентоспроможність відображає здатність суб'єкта вести конкурентну боротьбу на основі конкурентних переваг;

- конкурентна перевага – висока компетентність фірми в якійсь галузі, що дає їй найкращі можливості залучати та зберігати існуючу клієнтурі;

- конкурентоспроможність будь-якого господарюючого суб'єкта складається із низки часткових конкурентних переваг;

- рівень конкурентоспроможності суб'єкта визначається результатами його конкурентних переваг за всіма економічними показниками (прибутковість, ефективність управління тощо);

Разом з тим, такий підхід передбачає оцінку наявних конкурентних переваг, сформованих іншими суб'єктами господарювання та не відображає завдань розвитку власної конкурентоспроможності.

Теорія конкурентних переваг М. Портера отримала розвиток в працях багатьох зарубіжних вчених, які використали її елементи в своїх наукових розробках (Ж.-Ж. Ламбен, Г. Ассель та ін.). Зокрема, Ж.-Ж. Ламбен визначає конкурентні переваги як характеристики або властивості (атрибути) товару або торговельної марки, що забезпечують фірмі перевагу над прямими конкурентами та пропонує оцінювати їх з точки зору порівняльної ринкової переваги над конкурентами, при цьому ставить переваги у залежності від конкурентної ринкової структури [6, с. 368]. Відповідно до природи конкурентних переваг, яку вони забезпечують автор визначає три основні групи переваг: конкурентна перевага, заснована на якості, конкурентна перевага, що формується шляхом покращення якості, яка містить в собі відмінні властивості, що являють підвищену цінність для споживача.

Основною альтернативою концепції конкурентних переваг М. Портера визнана публікація

Г. Хамела і К.К. Прахалада «Ключові компетенції корпорацій» (1990 р.) [14], яка визнана основоположною роботою у дослідженні ключових компетенцій фірми, незважаючи на те, що ідея концепції ключових компетенцій виникла ще в 1957 році (Ф. Селзнік «Лідерство в управлінні» [15]) та пізніше розвивалась в межах ресурсної теорії конкурентоспроможності.

Г. Хамел і К.К. Прахалад у своєму дослідженні ввели термін «ключові компетенції» для позначення здібностей, що мають визначальне значення для результатів фірми та її стратегії та дійшли висновку про те, що в довгостроковій перспективі конкурентоспроможність ґрунтується на способах створювати з більш низькими витратами і швидше, ніж конкуренти, ключові компетенції, на основі яких народжуються унікальні продукти. Вагомий внесок у розвитку теорії конкурентних переваг належить Г. Хамелу і К.К. Прахаладу («Конкуруючи за майбутнє» (1994 р.) [15], «Революція в бізнесі» (2001 р.), «Конкуруючи за майбутнє. Створення ринків завтрашнього дня» (2002 р.), які, започаткувавши новітню теорію, у якій обґрунтували можливості досягнення підприємством конкурентних переваг на основі інтелектуального лідерства, розробили стратегічний підхід до розуміння майбутнього конкурентного ринкового середовища.

На думку вчених, конкурентоспроможними будуть ті підприємства, що здатні приймати нестандартні рішення, постійно поповняти інноваційний портфель, ефективно взаємодіяти з іншими підприємствами та створювати власний ринок майбутнього. Зокрема, основне завдання підприємства – це формувати майбутні потреби споживачів, що є найважливішою сферою радикальних інновацій [14]. При цьому важливим чинником конкуренції за майбутнє є час, що обумовлено тим, що з розвитком економіки життєві цикли продуктів стають коротшими, терміни розробки – щільнішими, а клієнти очікують отримати послуги практично моментально. У зв'язку з цим основними умовами тривалого існування компанії на ринку і, у той же час, причиною прагнення бути лідером Г. Хамел і К.К. Прахалад вважають надання нових і значних вигод клієнтам; прагнення компаній змінити життя населення, здійснюючи стратегічний вплив на споживача.

Отже, значний внесок у розвиток теорії конкуренції авторів полягає у тому, що вони, усвідомивши нову роль конкуренції у сучасних умовах господарювання, пояснили такі основні базові поняття, на які спираються їхні концепції: ключові компетенції, стратегічна архітектура, передбачення, функціональність та інтелектуальне лідерство, що є основними інструментами конкурентної стратегії у боротьбі за лідерство на новому ринковому просторі.

Досить інноваційним вважається підхід до вивчення конкуренції і джерел формування конкурентних переваг, запропонований Ч. Кімом і Р. Моборном («Стратегія блакитного океану», (2005 рік) [4, с. 272]), згідно з якою світ бізнесу можна умовно розділити на простори двох різних типів – червоні (відомий ринковий простір) і блакитні (невідомий, вільний від конкуренції простір) океани. Дослідники обґрунтовують недовідність інвестування компаній, які працюють

на висококонкурентних ринках, переконують, що компаніям варто вийти за рамки конкуренції і створювати блакитні океани – галузі, яких сьогодні ще не існує, що забезпечить можливість розвитку підприємства та сприятиме отримуванию високого прибутку. Окрім цього автори акцентують увагу на необхідності встановлення компромісу між перевагами продукту та ціною на нього, маневруючи між унікальними характеристиками і низькою ціною.

Аналіз економічної літератури, яка присвячується проблематиці конкурентних переваг показує, що дане поняття є багатозначним і не охоплюється жодним універсальним визначенням. На основі систематизації позицій науковців-економістів, наведемо особливості визначення поняття конкурентних переваг підприємства.

М. Портер, розглядає конкурентні переваги як головну мету й результат господарської діяльності підприємства, яка проявляється або в більш низьких, ніж у конкурента витратах, або у спроможності вимірювати і контролювати додану вартість, яка перевищує додаткові витрати від диференціації [11].

Ж.-Ж. Ламбен [6] трактує конкурентні переваги як характеристики і властивості товару, що створюють для підприємства певний пріоритет над конкурентами.

Р. Фатхутдинов – конкурентні переваги є ексклюзивною цінністю, якою володіє система і яка дає їй перевагу над конкурентами [13]. І. Должанський [2] визначає конкурентні переваги як рівень ефективного використання наявних у розпорядженні фірми (а здобувають також для майбутнього споживання) всіх видів ресурсів. Конкурентні переваги є концентрованим проявом переваги над конкурентами в економічній, технічній, організаційній сферах діяльності підприємства, які можна виміряти економічними показниками (додатковий прибуток, більш висока рентабельність, ринкова частка, обсяг продаж).

Є. Полтавська [9] під конкурентними перевагами підприємства розуміє результат більш ефективного за конкурентів управління процесами формування і розвитку таких якісних і кількісних властивостей продукту, які представляють цінність для покупця. Процеси формування і розвитку конкурентних переваг продукту реалізуються функціональними сферами діяльності підприємства: виробничою, фінансово-інвестиційною, маркетинговою, науково-дослідницьких розробок (НДР) та інноваційною.

О. Іванова [3] – зазначає, що конкурентна перевага є відносною категорією, що проявляється в конкурентному середовищі, має стійкість і високий рівень адаптації до умов, що змінюються, та визначає можливості ефективного функціонування підприємства. Конкурентні переваги мають властивості відносності, динамічності, адаптивності. У взаємозв'язку з основними категоріями теорії конкуренції конкурентні переваги проявляють подвійність: конкурентні переваги, з одного боку, є наслідком конкуренції, конкурентоспроможності, стратегічного потенціалу, конкурентної стратегії, а з іншого, – виступають засобом ефективної їх реалізації. Л. Балабанова [1] – сильні сторони підприємства, якщо вони забезпечують перевагу над конкурентами

і є дуже важливими для цільового ринку. П. Клівець [5] – конкурентні переваги мають порівняльний, а отже, відносний, а не абсолютний характер, оскільки вони можуть бути оцінені лише методом порівняння характеристик, які впливають на економічну ефективність продажу. А. Ніколаєва [7] – трактує конкурентні переваги підприємства як сукупність внутрішніх і зовнішніх можливостей, компетенцій та динамічної спроможності, що забезпечують домінування підприємства з певною часткою відповідного релевантного ринку над конкурентами й унеможливають перерозподіл ринку на користь інших підприємств. Теслюк Н.П. [12] під конкурентними перевагами розуміє такі характеристики діяльності підприємства, якісні або кількісні індикатори його ринкової позиції, які забезпечують підприємство, зрештою, доходами, що перевищують середньогалузевий рівень, а також відповідні показники конкурентів.

Підсумовуючи все вище сказане можна сформулювати таке визначення сутності поняття «конкурентна перевага підприємства» – це ексклюзивна система цінностей, яка дає переваги над конкурентами в економічній, технічній, організаційній та збутовій сферах діяльності, що дає можливість більш ефективно розпоряджатися наявними ресурсами і як наслідок мати кращий фінансовий результат.

Сучасний економічний розвиток викликає появу багатьох факторів конкурентоспроможності і потребує вивчення сукупності конкурентних переваг стосовно узагальнення їх класифікації (рис. 1) [8; 9; 12].

Дана класифікація дає можливість визначити об'єкт управлінських рішень, а джерело – процес їх здійснення. Фактори обумовлюють сильні та слабкі сторони підприємства при порівнянні їх з відповідними факторами інших підприємств можемо виявити конкурентні переваги. Успіх у конкурентній боротьбі за умов існуючого високого динамічного середовища можуть забезпечити не окремі конкурентні переваги, а лише їх комплекс, створення, підтримання та розвиток якого вимагають цілеспрямованого управління конкурентними перевагами на підприємстві, що відображає свідомий процес формування (збереження та розвиток наявних, створення нових) конкурентних переваг з метою адаптації до вимог зовнішнього середовища і забезпечення довгострокового успіху підприємства.

**Висновки та пропозиції.** Конкурентні переваги формуються і реалізуються у конкурентному оточенні підприємства, і визначаються, з одного боку, порівняльним та динамічним характером, здатністю до зміцнення та пристосуванням до змін зовнішніх та внутрішніх параметрів підприємства, відтворюваністю, стійкістю та ефективністю, що надають можливість оцінити можливість стійкого функціонування підприємства в конкурентному середовищі, з іншого, – факторами, що обумовлюють конкурентні переваги, з урахуванням їхніх основних властивостей. Конкурентні переваги роблять підприємство пізнаваним на ринку та захищають від впливу конкурентних сил.

У процесі виявлення резервів підвищення конкурентних переваг підприємства важливим

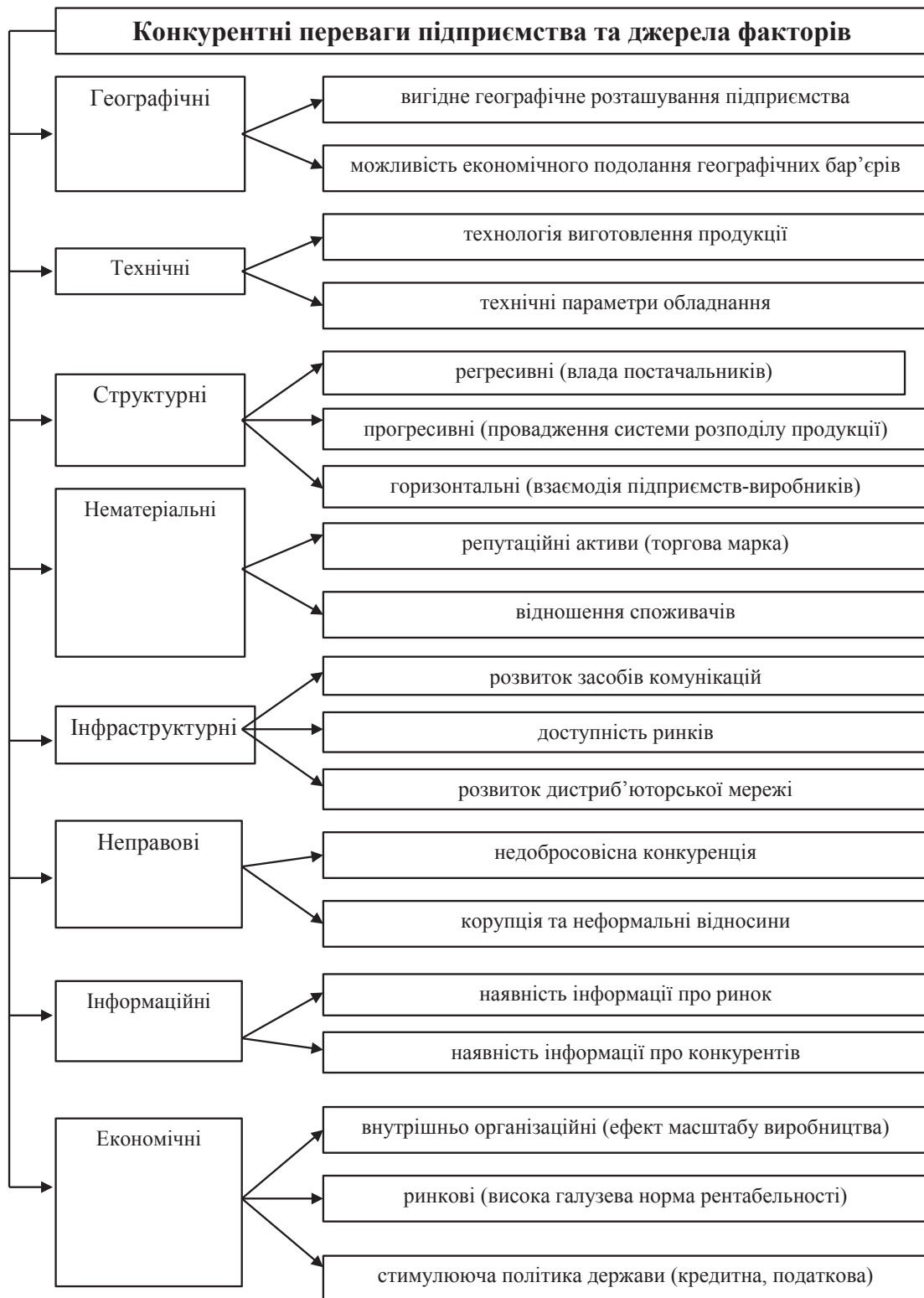


Рис. 1. Класифікація конкурентних переваг підприємства

є дослідження методів роботи найкращих підприємств, що отримуються у процесі бенчмаркінгу – сучасної технології зовнішнього компаративного (порівняльного) аналізу.

Визначення цільового рівня конкурентоспроможності підприємства як результату постійного процесу порівняння продукції, виробничих процесів, технології, методів та форм управління, інших характеристик підприємств визначило появу цього наукового та практичного напрямку,

метою здійснення якого є підвищення конкурентоспроможності як продукції, так і підприємства в цілому. Знання про методи роботи найкращих підприємств та потреби споживачів, отримані у процесі бенчмаркінгу, є важливою інформацією, необхідною для розвитку підприємства та забезпечення його конкурентоспроможності, для перетворення діяльності всередині підприємства відповідно до вимог ринку та набуття нових конкурентних переваг.

## Список літератури:

1. Балабанова Л.В., Холод В.В. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: стратегічний підхід : монографія. Донецьк, 2006. 294 с.
2. Должанський І.З. Конкурентоспроможність підприємства : навчальний посібник. Київ, 2006. 282 с.
3. Іванова О.Ю. Інтегральна оцінка рівня саморозвитку регіонів України. *Проблеми економіки*. 2016. № 4. С. 77–83. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon\\_2016\\_4\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon_2016_4_11) (дата звернення: 13.09.2019).
4. Ким У. Чан, Моборн Р. Стратегія голубого океана. Пер. с англ. Москва, 2005. 272 с.
5. Клівець П.Г. Стратегія підприємства : навчальний посібник. Київ, 2007. 320 с.
6. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок. Пер. с англ. под ред. Колчанова В.Б. Санкт-Петербург, 2007. 800 с.
7. Ніколаєва А.М. Стратегія конкурентних переваг у системі стратегічного управління підприємством. *Економічні науки. Серія «Економіка та менеджмент»*. Луцьк, 2011. Ч. 2. Вип. 3(10). С. 127–136.
8. Пашенко О.П. Особливості формування конкурентних переваг підприємства: стратегічний аспект. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки*. Житомир, 2015. № 3. С. 94–100. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzhdtu\\_econ\\_2015\\_3\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzhdtu_econ_2015_3_16) (дата звернення: 12.09.2019).
9. Полтавська Є.А. Конкуренція і конкурентні переваги. *Економіка: проблеми теорії та практики*. 2012. Вип. 141. С. 41–44.
10. Портер М. Конкурентное преимущество. Пер. с англ. Москва, 2005. 715 с.
11. Портер М. Конкуренция. Пер. с англ. Москва, 2005. 608 с.
12. Теслиук Н.П. Стратегії підприємства по досягненню конкурентних переваг. *Економіка, фінанси, право*. 2005. № 11. С. 17–20.
13. Hamel G., Prahalad C.K. Competing for the Future: Breakthrough Strategies for Seizing Control of Your Industry and Creating Markets of Tomorrow. Boston : Harvard Business School Press, 1994.
14. Prahalad C.K. and Hamel G. The Core Competence of the Corporation // Harvard Business Review, May-June, 1990.

## References:

1. Balabanova, L.V. (2006). *Marketinghove upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstv* [Marketing Management of Competitive Enterprises: A Strategic Approach]. Donetsk : Donetsk National University of Economics and Trade.
2. Dolzhansky, I.Z. (2006). *Konkurentospromozhnist pidpriemstva* [Competitiveness of the enterprise]. Kyiv : Center for Educational Literature.
3. Ivanova, O.Y. (2016). Integralna otsinka rivnia samorozvytku rehioniv Ukrainy [Integral assessment of the level of self-development of regions of Ukraine]. *Problemy ekonomiky* [Problems of economy], no. 4, pp. 77–83. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon\\_2016\\_4\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon_2016_4_11) (accessed 13.09.19).
4. Kim W. Chan, & Moborn, R. (2005). *Stratehiia holuboho okeana* [Blue ocean strategy]. Moscow : Hippo Publishing.
5. Klivets, P.H. (2007). *Stratehiia pidpriemstva* [Enterprise strategy]. Kyiv : Akademvydav.
6. Lambin, J. (2007). *Menedzhment, oryentirovannyi na rynek* [Market-oriented management]. Saint-Petersburg : Piter.
7. Nikolaeva, A.M. (2011). *Stratehiia konkurentnykh perevah u system i stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvom* [Strategy of competitive advantages in the system of strategic management of the enterprise]. *Economic sciences. Economics and Management Series*, vol. 2, no. 3(10), pp. 127–136.
8. Pashchenko, O.P. (2015). Osoblyvosti formuvannia konkurentnykh perevah pidpriemstva: stratehichni aspekt [Features of formation of competitive advantages of the enterprise: strategic aspect]. *Visnyk Zhytomirskoho derzhavnogo tekhnolohichnoho universytetu. Seriya: Ekonomichni nauky* [Bulletin of Zhytomyr State Technological University. Series: Economic Sciences], no. 3, pp. 96–100. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzhdtu\\_econ\\_2015\\_3\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzhdtu_econ_2015_3_16) (accessed 12.09.2019).
9. Poltavska, E.A. (2012). Konkurentsia i konkurentniperevahy [Competition and competitiveadvantages]. *Economics: problems of theory and practice*, no. 141, pp. 41–44.
10. Porter, M. (2005). *Konkurentnoe preymushchestvo* [Competitiveness advantage]. Moscow : Alpina Business Books.
11. Porter, M. (2005). *Konkurentsia* [Competition]. Moscow : Williams Publishing House.
12. Tesliuk, N.P. (2005). Stratehii pidpriemstva po dosiahnenniu konkurentnykh perevah [Enterprise Strategies for Achieving Competitive Advantages]. *Economics, finance, law*, no. 22, pp. 17–20.
13. Hamel, G., & Prahalad, C.K. (1994). *Konkurentsia dlia maibutnoho: stratehii proryvu shchodo zakhoplennia kontroliu nad vashoiu haluzziu ta stvorennia rynkiv zavtrashnoho dnia* [Competing for the Future: Breakthrough Strategies for Seizing Control of Your Industry and Creating Markets of Tomorrow]. Boston : Harvard Business School Press.
14. Prahalad, C.K., & Hamel, G. (1990). *Osnovna kompetentnist korporatsii* [The Core Competence of the Corporation]. Boston : Harvard Business Review.