

УДК 336.2

**С. В. Позняк**, канд. екон. наук, доц.,  
ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»

### **КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ ПІДПРИЄМСТВА: ОСОБЛИВОСТІ ТА ЕТАПИ ФОРМУВАННЯ В КОНТЕКСТІ СУЧАСНИХ УМОВ ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ**

**Анотація.** У статті визначено основні характеристики конкурентних переваг за різними підходами. Запропоновано рекомендації щодо етапів формування та використання конкурентних переваг підприємства в контексті застосування сучасних умов ведення бізнесу.

**Ключові слова:** конкурентна перевага, ключові фактори успіху, ключові компетенції, ланцюг цінності.

**Вступ.** Наявність конкурентних переваг у підприємства є однією з найважливіших умов отримання надприбутку та його виживання і подальшого розвитку в сучасному середовищі, що і обумовлює актуальність теми дослідження. Підприємства зі стійкими конкурентними перевагами, які майже неможливо скопіювати, мають найбільше шансів на успіх у порівнянні з іншими гравцями ринку. Зважаючи на те, що проблема виявлення та застосування конкурентних переваг є актуальною темою у західній економіці вже понад кілька десятиріч та набуває гострої актуальності і притягує інтерес учених на території країн пострадянських республік, оскільки конкурентоспроможність підприємства визначається його конкурентними перевагами.

Українські підприємства на сьогодні є майже неконкурентоспроможними на світовому ринку, хоча Україна має значні ресурси, але може конкурувати лише завдяки дешевій робочій силі. Отже, сучасні українські вчені ведуть гостру полеміку зі своїми зарубіжними колегами щодо оптимального набору конкурентних переваг для кожного підприємства та розробили власну методику оцінювання та управління конкурентними перевагами.

Стратегічне управління підприємством передбачає уміння спрогнозувати майбутній розвиток підприємства, бачити його перспективу з урахуванням потенційного та реального впливу різноманітних чинників внутрішнього, проміжного та зовнішнього середовища, оскільки будь-якому суб'єкту господарювання доводиться діяти у досить динамічному конкурентному середовищі, в якому змінюються пріоритети держави, оновлюються технології, асортимент продукції, потреби, інтереси і смаки споживачів, набирають сили і множаться конкуренти або, навпаки, економічно слабнуть і переорієнтовуються на інші ринки.

**Постановка задачі.** У період економічної кризи в Україні загальним для підприємств усіх видів є прагнення до стійкого розвитку, високої конкурентоспроможності і виживання в економічно нестабільних умовах. Для того, щоб вижити, підприємствам необхідно постійно відстежувати і реагувати на всі зміни, що відбуваються в їхньому конкурентному середовищі з метою забезпечення формування конкурентних переваг, і, відповідно, збереження своїх позицій на ринку. Конкурентні переваги виникають там і тоді, де виникає і розвивається конкуренція.

В умовах жорсткої конкуренції ринкову позицію підприємства визначають наявні в нього конкурентні переваги, вони і стають визначальним чинником його комерційного успіху.

**Результати.** Конкурентні переваги є одним із базових понять теорії конкуренції, що визначає конкурентоспроможність підприємства та є основою її забезпечен-

ня. Багато науковців підходять до визначення конкурентних переваг по-різному. Незважаючи на важливість поняття конкурентної переваги й наявність підвищеної уваги до неї вітчизняних і закордонних учених, єдиного загальноприйнятого визначення цього поняття не розроблено. Зупинимось лише на деяких визначеннях конкурентної переваги (табл. 1), які вважаємо найбільш вдалими та доцільними.

Можна в цьому тезисі погодитися з Г. Л. Азоєвим, оскільки, на нашу думку, частину конкурентних переваг підприємство набуває автоматично (наприклад, вигідне географічне положення, сприятливе митне регулювання, податкові пільги для певних категорій підприємств тощо) і його завдання полягає лише в розпізнаванні, визначенні та вмінні вміло скористатися цими перевагами на відміну від конкурентів. Крім цього, ми вважаємо, що деякі конкурентні переваги є невідомими для покупців і підприємство може самостійно їх знайти і повідомити про це своїх клієнтів та донести ці переваги до їх свідомості та підсвідомості. Отже, насамперед компанія знаходить, визначає та систематизує власні конкурентні переваги, а вже потім вона змушує покупців визнати ці переваги, інколи на підсвідомому рівні.

Джек Траут та Ел Райс у своїй книзі «Маркетингові війни» [4] пишуть: «Якщо ви збираєтесь піти в битву на свого конкурента, непогано було б знати, куди спрямувати власні стопи. Маркетингові битви відбуваються не в торговельних офісах, не в супермаркетах і не в аптеках. Це — всього лише точки, за допомогою яких відбувається розподіл товарів, вибір яких відбувається десь в іншому місці..

Маркетингові битви розігруються в розумі. У вашому розумі, у розумі ваших потенційних покупців, причому кожен день, без вихідних. Розум, свідомість — ось дійсне поле битви. Дуже важка для розуміння територія... Маркетингова війна — війна виключно інтелектуальна, і територію, на якій вона відбувається, не бачить ніхто і ніколи. Її можливо лише уявити...».

Таблиця 1

**НАУКОВІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ СУТНОСТІ ПОНЯТТЯ «КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ»**

Учений	Визначення поняття «конкурентні переваги»
1	2
Г. Л. Азоєв [1]	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 продажу). Зокрема, автор підкреслює, що конкурентну перевагу не можна ототожнювати з потенційними можливостями компанії. На відміну від можливостей — це факт, який фіксується в результаті реальних та беззаперечних переваг покупців. Г.Л. Азоєв робить наголос, що конкурентні переваги — це ті переваги, які визнали покупці, а не ті, які компанія вважає за переваги
Майкл Портер [2]	Конкурентні переваги як сукупність факторів, що визначають успіх або неуспіх підприємства у конкуренції, продуктивність використання ресурсів тощо
Р. А.Фатхутдинов	Під конкурентною перевагою розуміє певну ексклюзивну цінність, властиву системі, яка надає їй перевагу над конкурентами
Ж.-Ж. Ламбен	Співвідносить конкурентну перевагу з характеристиками або властивостями (атрибутами) товару або торговельної марки, що забезпечують фірмі перевагу над прямими конкурентами. З точки зору автора магістерської роботи, це вдале, але не досить повне визначення, оскільки конкурентною перевагою можуть бути і ключові компетенції компанії

Закінчення табл. 1

Учений	Визначення поняття «конкурентні переваги»
1	2
Ю. Б. Іванов	Під конкурентною перевагою слід розуміти позитивні відмінності підприємства від конкурентів у деяких або в усіх видах діяльності, які забезпечують підвищення соціально-економічної ефективності в короткостроковому періоді й виживання в довгостроковому за рахунок постійного пошуку нових можливостей і швидкої адаптації до навколишнього оточення та умов конкурентної боротьби, що змінюються <sup>4</sup> . Як видно з даного визначення, конкурентні переваги можуть існувати у короткостроковому та довгостроковому періоді

Отже, якщо компанія змусила покупців визнати її конкурентні переваги її продукції, вона має шанс перемогти у конкурентній боротьбі

Як видно з визначення Ю. Б. Іванова, конкурентні переваги можуть існувати у короткостроковому та довгостроковому періоді. Але, якщо у короткостроковому періоді конкурентні переваги приносять компанії певний прибуток, то в довгостроковому періоді вони можуть бути імітовані конкурентами і втратити свою актуальність та значущість, отже, найціннішими є конкурентні переваги, які не можуть бути імітовані, являють собою певні вхідні бар'єри у галузь і є довгостроковими, чим гарантують наявність стабільного прибутку та виживання компанії в умовах конкурентної боротьби.

Конкурентні переваги мають наступні основні властивості, які представлено в табл. 2 [1].

Таблиця 2

## ОСНОВНІ ВЛАСТИВОСТІ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ

Властивість конкурентної переваги	Характеристика властивості
1	2
Відносність	Конкурентна перевага носить порівняльний характер. Це означає, що вона проявляється тільки в результаті порівняння окремих аспектів діяльності або товарів різних виробників
Динамічність	У процесі свого існування основні параметри конкурентної переваги змінюються при переході від однієї стадії її життєвого циклу до іншої
Адаптивність	Це можливість адаптації конкретної конкурентної переваги до умов, що змінюються
Стійкість	Передбачає тривалість життєвого циклу конкурентної переваги та її властивість зберігати свою цінність протягом тривалого періоду часу
Ефективність	Її сутність полягає в досягненні певного результату від використання конкурентної переваги на одиницю витрат, пов'язаних з її реалізацією

Окремо слід зазначити, що така важлива конкурентна перевага, як *ключова компетенція*, має свої додаткові властивості, які окремо виділяє О. Малигіна (табл. 3).

Таблиця 3

## ВЛАСТИВОСТІ КЛЮЧОВОЇ КОМПЕТЕНЦІЇ ЯК КОНКУРЕНТНОЇ ПЕРЕВАГИ

Властивість ключової компетенції	Характеристика властивості
1	2
Зносостійкість	Компетенція не зношується від використання, вона розвивається, підвищується її якість та ефективність
Складність	Компетенцію складно ідентифікувати, вона є невидимою
Належність до певної бізнес-системи	Ключова компетенція властива лише певній визначеній конфігурації ресурсів та здібностей
Незамінність	Ключова компетенція не може бути замінена іншою
Синергічність	Оскільки ключова компетенція включає сукупність інших компетенцій і здібностей, вона може бути використана задля їх взаємного підсилення

Упродовж останніх трьох десятиліть світова теорія і практика побудови конкурентних переваг напрацювала значну кількість розробок, серед яких можна виокремити такі, що мають концептуальний, методологічний чи прикладний характер. Еволюцію теорій формування конкурентних переваг зображено на рис. 1.

1. *Теорія конкурентних переваг Майкла Портера*, яку він сформулював і розвинув у всесвітньовідомих працях «Competitive Strategy» (1980 р.), «Competitive Advantage» (1985 р.) та «The Competitive Advantages of Nations» (1990 р.).

Відправними пунктами теорії конкурентних переваг Майкла Портера стали положення Д. Рікардо, сформульовані ним у кінці XVIII—на початку XIX ст. щодо формування порівняльних витрат країн у виробництві певних видів продукції. Д. Рікардо доводив, що у процесі обміну перевагу отримують країни, які виробляють продукцію з меншими витратами, і це обумовлює розвиток спеціалізації між країнами на основі порівняння витрат виробництва. Подальшу трансформацію теорії порівняльних витрат у теорію порівняльних переваг пов'язують з працями Е. Хекшера і Б. Оліна (перша половина XX ст.), які доводили, що країни експортують товари, при виробництві яких найефективніше використовуються надлишкові фактори виробництва і, відповідно, імпортують товари, для виробництва яких існує дефіцит факторів виробництва. Однак, найвагоміших наукових результатів упродовж останніх десятиліть досяг Майкл Портер, який є автором теорії конкурентних переваг. Нині цю теорію винесено у ранг класичних.

Майкл Портер довів, що конкурентна перевага підприємства і на внутрішньому, і на зовнішньому ринку обумовлюється комплексом чинників.

Внесок Майкла Портера у розвиток теорії конкурентних переваг підприємства можна звести до таких концептуальних положень:

*Формування конкурентних переваг повинно базуватися на прогнозуванні привабливості сфери бізнесу і її перспективної прибутковості з урахуванням п'яти основних сил конкуренції:* ступінь інтенсивності конкурентної боротьби між існуючими в галузі підприємствами; потенційні конкуренти; загроза появи товарів-субститутів; економічна сила споживачів; економічна сила постачальників. Подальші дослідження моделі п'яти сил конкуренції Майкла Портера зводилися, в основному, до спроб доповнення числа сил конкуренції і їх змістовного наповнення.

Н. Б. Тарнавська [3] зазначає, що вивчення останніх досліджень зарубіжних і вітчизняних фахівців дає змогу окреслити прояви невідповідності згаданої моделі

конкуренції сучасним реаліям і неможливістю пояснення нею новітніх тенденцій, що складаються у відносинах конкуренції сучасних суб'єктів господарювання.

*Отримання конкурентних переваг можливе за умови дотримання одного з трьох можливих варіантів стратегії конкуренції — мінімізації витрат, диференціації або фокусування.*



Рис. 1. Еволюція теорій конкурентних переваг

Майкл Портер не радив реалізовувати всі три стратегії одночасно. Він писав: «Компанія, яка даремно намагається реалізувати всі три стратегії, неминуче «застрягне» посередині між лідерами і тими, що відстали... У більшості галузей завжди є кілька компаній, які «буксують» [2].

На думку автора, це твердження вже застаріло. Подальші теоретичні і прикладні дослідження, насамперед японських науковців і провідних компаній, довели можливість поєднання кількох підходів, а всесвітньо відома консалтингова компанія «McKinsey» зробила висновок: «Якісно і дешево — майбутнє конкуренції».

*Конкурентні переваги доцільно будувати на основі стратегічного аналізу ланцюга створення цінності* Кожна компанія може бути представлена як сукупність різних видів діяльності. Усі ці види діяльності об'єднуються в ланцюг створення цінності. Ціннісні ланцюги конкурентів найчастіше всього відрізняються. Різниця в ланцюгу вартості у конкурентів є джерелом конкурентних переваг. Порівняння ланцюгів створення вартості у компаній-конкурентів допомагає виявити різниці, які лежать в основі конкурентних переваг. Ланцюг створення вартості складається з видів діяльності зі створення вартості і прибутку або націнки. Діяльність зі ство-

рення вартості ділиться на два основних типи: основні та допоміжні види діяльності. Основні види діяльності — це внутрішня логістика, виробничий процес, зовнішня логістика, маркетинг та продаж, обслуговування тощо; вони мають безпосереднє відношення до фізичного створення продукту.

Допоміжні види діяльності — це матеріально-технічне забезпечення, технологічний розвиток, управління персоналом та інфраструктура компанії; вони спрямовані на підтримку основних видів діяльності.

Розглянемо основні та допоміжні види діяльності. Основні види діяльності:

1. *Внутрішня логістика* — це види діяльності, пов'язані з отриманням, зберіганням і розповсюдженням усього, що застосовується у виготовленні продукту.

2. *Виробничий процес* — включає види діяльності, пов'язані з перетворенням вихідних матеріалів у кінцевий продукт.

3. *Зовнішня логістика* — це все, що пов'язано зі збором, зберіганням та реальною доставкою продукції покупцеві.

4. *Маркетинг та роздрібна торгівля* — це види діяльності, спрямовані на те, щоб покупці могли придбати продукт і, більш цього, захотіли його придбати. Це реклама, просування продукції на ринку, робота торговельного персоналу, квотування, вибір каналу реалізації, цінова політика тощо.

5. *Обслуговування* — передбачає надання послуг з підтримки або навіть збільшенню вартості продукту.

Залежно від типу галузі роль кожної з категорій видів діяльності в отриманні конкурентних переваг буде різною. Наприклад, для компанії — дистриб'ютора особливе значення буде мати зовнішня і внутрішня логістика. Але в роботі будь-якої компанії у тому чи тому ступені є присутніми всі категорії основних видів діяльності, і всі вони відіграють роль в отриманні компанією конкурентних переваг.

Допоміжні види діяльності включають:

1. *Матеріально-технічне забезпечення* передбачає забезпечення компанії матеріалами, які вона використовує на всіх етапах створення вартості.

2. *Технологічний розвиток* — кожний вид діяльності зі створення вартості заснований на певній технології, діапазон технологій, застосовуваних різними компаніями, є дуже широким. Технологічний розвиток є важливим для отримання конкурентних переваг у будь-якій галузі, але в деяких галузях це буде ключовим фактором.

3. *Управління кадрами* — це набір персоналу, прийом на роботу, навчання, підвищення кваліфікації персоналу та виплата заробітної платні. Управління кадрами завжди впливає на можливість отримання конкурентних переваг — завдяки ролі, яку в діяльності компанії відіграють уміння та навички співробітників. Але в деяких галузях саме управління кадрами буде головним для отримання цих переваг.

4. *Інфраструктура компанії* — це загальне управління, планування, фінанси і бухгалтерський облік, юридичне забезпечення, взаємовідносини з державою, управління якістю. Інфраструктура підтримує весь ланцюг створення якості, а не будь-які окремі види діяльності. Часто інфраструктуру компанії розглядають як «накладні витрати», але саме вона може стати потужним джерелом конкурентних переваг.

**Висновки.** Для того, щоб знайти потенційні джерела конкурентних переваг, необхідно в першу чергу описати структуру ланцюга створення вартості компанії, яка конкурує в певній галузі. Таким чином, аналіз ланцюга цінності насамперед допомагає чітко визначити, де в цьому ланцюгу може бути збільшена цінність для виробника або знижена собівартість виробу.

Підприємство може підвищити власну рентабельність, не лише вивчивши свій ланцюг цінностей — від проектування до розповсюдження, але також, зрозумівши, як діяльність компанії зі створення цінностей поєднується з ланцюгами цінностей постачальників та споживачів.

Отже, можна виділити чотири напрямки підвищення конкурентоспроможності:

- 1) зв'язок з постачальниками;
- 2) зв'язок зі споживачами;
- 3) технологічні зв'язки всередині ланцюга цінностей одного підрозділу;
- 4) зв'язки між ланцюгами цінностей підрозділів в межах підприємства.

Для того, щоб успішно конкурувати на ринку, потрібно мати певний набір пропозицій, тобто передумови, що забезпечують конкурентні переваги, стійку позицію на ринку й високі кінцеві показники його виробничо-господарської діяльності. В умовах мінливості факторів зовнішнього середовища, активних дій конкурентів і цілеспрямованого розвитку внутрішнього середовища підприємства одні конкурентні переваги підсилюються, інші — стають більш слабкими. Тому оптимальний для конкретного періоду часу набір конкурентних переваг не може бути постійним і згодом вимагає перегляду. Важливо постійно відслідковувати динаміку розвитку й оцінювати основні характеристики кожної конкурентної переваги на різних етапах її життєвого циклу

### Література

1. Азоев Г. Л., Челенков А. П. Конкурентные преимущества фирмы. — М.: ОАО «Типография»Новости», 2000. — 254 с.
2. Портер Майкл. Конкурентное преимущество. Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. — М.: Альпина бизнес букс, 2006. — 714 с.
3. Тарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика. — Тернопіль: Економічна думка, 2008. — 568 с.
4. Траут Джек, Райс Эл. Маркетинговые войны. — СПб.: Питер, 2009. — С. 73—77.

Стаття надійшла до редакції 15.06.2010 р.

УДК 338.24.01: 658.5

**О. В. Мельник**, ст. викл.,  
кафедри стратегії підприємства,  
ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»

### МЕХАНІЗМ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НЕМАТЕРІАЛЬНИМИ АКТИВАМИ ПІДПРИЄМСТВА: КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ПОБУДОВИ

**Анотація.** У статті розкрито основні методологічні концепції та механізм, стратегічного управління нематеріальними активами підприємства що забезпечить його стійке функціонування та розвиток в умовах нової економіки.

**Ключові слова:** нематеріальні активи, стратегічне управління нематеріальними активами, механізм управління нематеріальними активами.