

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

УДК 338

DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.27-4>

ДЖЕРЕЛО КОНКУРЕНТНОЇ ПЕРЕВАГИ: ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ

SOURCE OF COMPETITIVE ADVANTAGE: THEORETICAL ASPECT

Вараксіна О.В.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту,
Полтавська державна аграрна академія

Григорова С.В.

студентка
Навчально-науковий інститут економіки,
управління, права та інформаційних технологій
Полтавської державної аграрної академії

Varaksina Elena

Poltava State Agrarian University

Hryhorova Svitlana

Scientific Institute of Economics,
Management, Law and Information Technology
Poltava State Agrarian University

Досліджено теоретичні питання сутності конкурентної переваги. Акцентовано увагу на базових чинниках забезпечення конкурентних переваг господарюючого суб'єкта та визначено, що для утримання лідерства в ринковому середовищі конкурентна перевага має відрізняти підприємство від конкурентів. Розглянуто основні наукові підходи до трактування економічної категорії «джерело конкурентної переваги». Наголошено, що набуття й утримання конкурентних переваг підприємствами залежать передусім від їх джерел. Узагальнено наукові погляди щодо класифікації джерел конкурентної переваги. Розглянуто концепції, що визначають головні джерела формування конкурентних переваг. Наголошено на тому, що для утримання першості в ринковому середовищі важливим є детальний та постійний аналіз джерел конкурентних переваг.

Ключові слова: конкурентна перевага, джерело конкурентної переваги, ключова компетенція, суттєва відмінність, конкурентне середовище.

Исследованы теоретические вопросы сущности конкурентного преимущества. Акцентировано внимание на базовых факторах обеспечения конкурентных преимуществ хозяйствующего субъекта и определено, что для удержания лидерства в рыночной среде конкурентное преимущество должно отличать предприятие от конкурентов. Рассмотрены основные научные подходы к трактовке экономической категории «источник конкурентного преимущества». Отмечено, что приобретение и удержание конкурентных преимуществ предприятиями зависят, прежде всего, от их источников. Обобщены научные взгляды на классификацию источников конкурентного преимущества. Рассмотрены концепции, определяющие главные источники формирования конкурентных преимуществ. Отмечено, что для удержания первенства в рыночной среде важен детальный и постоянный анализ источников конкурентных преимуществ.

Ключевые слова: конкурентное преимущество, источник конкурентного преимущества, ключевая компетенция, существенное отличие, конкурентная среда.

Taking into account economic and political situation in this country, the problem of competitiveness is becoming especially topical for economic subjects. Competitiveness of enterprise is based on competitive advantages, and the more economic subject has them, the more stable is his (her) position among competitors. Theoretical questions

of the essence of competitive advantages have been studied in the paper. Attention has been accentuated on base factors of ensuring competitive advantages of economic subject and it has been determined that in order to retain leadership in the market environment, competitive advantage is to distinguish the enterprise from its competitors. The main scientific approaches to interpret the economic category of "the source of competitive advantage" have been considered. It has been stressed that acquiring and holding competitive advantages by enterprises, first of all, depends on their sources. Scientific viewpoints concerning the classification of competitive advantage sources have been generalized. The following factors have been proposed as the basic sources of competitive advantage: manufacturing expenditures, investment policy, products' quality, factors of production, key competences, reputation, innovations, strategic assets, managerial skills, and differentiated product. It has been determined that competitive advantage, for the creation of which the enterprise's work is targeted, can correspond to the chosen source or it can be quite different. It has been stressed that in the market environment, the detailed and permanent analysis of competitive advantages' sources assisting in receiving reliable and non-prejudiced information concerning the position of economic subject in competitive environment, will ensure effective management. The concepts determining main sources of competitive advantages' formation have been considered. Significance of the moment of choosing the competitive advantage source and analyzing factors of the internal and external environments aimed at the possibility of using their influence on the creation of enterprise's advantage in the competitive market has been mentioned. It has been stressed that in order to hold the priority position in the market environment, the detailed and constant analysis of competitive advantages' source is important. It has been substantiated that competitive advantage is not permanent or long-term because of changing market situation; besides, the duration of life cycle results in decline or loss of competitive advantage, which requires the search of new sources of competitive advantages' formation.

Key words: competitive advantage, source of competitive advantage, key competence, significant difference, competitive environment.

Постановка проблеми. Зважаючи на економічне становище, політичну ситуацію в державі, для господарюючого суб'єкта особливої актуальності набуває проблематика конкурентоспроможності, адже в сучасних надскладних умовах підприємство повинно не лише вижити в конкурентній боротьбі, а й утримати лідируючі позиції у своєму сегменті. Конкурентоспроможність підприємства базується на конкурентних перевагах, і чим більше їх у господарюючого суб'єкта, тим стійкіша його позиція серед конкурентів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Тему конкурентних переваг протягом багатьох десятиліть досліджували Г. Азоев, І. Ансофф, А. Войчак, Р. Ж.-Ж. Ламбен, Ф. Котлер, М. Портер, А. Сміт, Й. Шумпетер, І. Должанський, Л. Лісо-вська та ін.

Автор теорії конкуренції М. Портер розглядав сутність конкурентної переваги з погляду ресурсного підходу і розумів її як сукупність чинників, що визначають успіх або неуспіх підприємства в конкуренції та продуктивність використання ресурсів [1, с. 191]. Б. Карлоф зазначав: «Конкурентна перевага – це те, на що спрямовані всі стратегії у сфері бізнесу; конкурентні переваги формуються численними чинниками: ефективним виробництвом, володінням патентами, рекламою, грамотним менеджментом, ставленням до споживачів» [2, с. 59].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Однак проблематика конкурентної переваги має багатовекторний характер і залишається актуальною та повністю дослідженою, а визначення джерела конкурентної переваги в умовах ринкової кон'юнктури вимагає подальшого дослідження.

Постановка завдання. Головною метою статті є визначення сутності джерела конку-

рентної переваги та спроба узагальнення основних видів джерел конкурентної переваги.

Виклад основного матеріалу дослідження. Можливості забезпечення конкурентних переваг залежать від низки факторів:

- відмінної якості, що являє собою підвищену цінність для покупців або за рахунок зменшення їхніх затрат, або за рахунок підвищення ефективності продукції для задоволення потреб споживачів;
- ключових компетенцій – особливого навичку чи технології, що створюють унікальну цінність для споживачів;
- появи нових технологій;
- нових запитів покупців чи запитів, що змінилися;
- появи нового сегмента галузі за рахунок освоєння нової продукції;
- зміни вартості чи видів компонентів виробництва;
- зміни державного регулювання в таких напрямках, як стандарти, охорона навколишнього середовища;
- швидкості створення та реалізації інновацій;
- здатності відмовитися від існуючої конкурентної переваги на користь формування нової, більш ефективної;
- удосконалення власного виробництва;
- ефективного використання всіх видів ресурсів та їх оптимального структурного співвідношення [3, с. 69–70].

Для забезпечення позитивного результату у ринковому середовищі конкурентна перевага має відрізняти підприємство від конкурентів, підтримувати довгострокові перспективи господарюючого суб'єкта та бути гнучкою.

Довговічність конкурентної переваги залежить від швидкості, з якою знецінюються чи

застарівають ті ресурси та здібності, на яких вона побудована, причому здібності фірми більш довговічні, ніж її ресурси, оскільки підприємство може підтримувати їх шляхом заміни чи оновлення. Зрозумілість переваги пов'язана з можливістю конкурентів виявити здібності, що лежать в основі конкурентної переваги, визначити ресурси, які необхідні для набуття таких здібностей, та скопіювати їх [4, с. 350].

Набуття й утримання конкурентних переваг підприємствами залежать, перш за все, від їх джерел (рис. 1).

На думку М. Портера, «джерело конкурентної переваги підприємства полягає у способі, яким її види діяльності виконуються і посилюють один одного. До основних джерел стійкої конкурентної переваги відносяться: унікальна конкурентна позиція підприємства; ретельно підібрана система видів діяльності; ставлення до конкурентів (компроміси, співробітництво тощо); визначення ключових факторів успіху» [5, с. 94].

«Основними джерелами формування конкурентних переваг є: суттєве зниження собівартості продукції за рахунок зниження цін закупівлі матеріальних, трудових та фінансових ресурсів; збільшення обсягів діяльності, укрупнення підприємств, що дає змогу мінімізувати управлінські та умовно-постійні витрати; розгортання діяльності в сегментах із кращими умовами, наприклад із найкращим податковим кліматом», – зазначає Л. Лігоненко [6, с. 15].

Як зауважують науковці [7, с. 347–350], «до найбільш типових джерел створення конкурентних переваг можна віднести: нові технології; зміни структури і вартості окремих елементів у технологічному ланцюжку виробництва і реалізації товару; нові запити споживачів; появу нового сегмента ринку; зміни правил гри на ринку».

Ми поділяємо погляди науковців [8, с. 8], які наголошують на тому, що «конкурентна перевага формується завдяки будь-якій суттєвій відмінності, чи то власні активи, доступ до розподілу та постачання або на основі кваліфікації персоналу, його знань, компетентності та майстерності, які дають змогу одному підприємству краще забезпечувати потреби споживача, ніж інші».

Таким чином, узагальнюючи підходи різних учених, джерелами формування конкурентних переваг підприємства можуть бути будь-які чинники, що роблять свій внесок в існування чи розширення цих відмінностей (рис. 1).

На думку Ж. Ламбена [9, с. 369–371], «існують такі джерела конкурентних переваг підприємства, як якість продукції, тобто відмінні якості товару, котрі становлять підвищену цінність для споживача; витрати виробництва, які забезпечують переваги фірми в питаннях контролю над рівнем цін і витрат, адміністрування й управління товаром; ключові компетенції, тобто особливі навички або технології, які створюють унікальну цінність для споживача».

Таким чином, узагальнена класифікація джерел формування конкурентних переваг не є вичерпною, проте дає змогу більш широко проводити аналіз, який удосконалив наявні та сформує нові конкурентні переваги господарюючого суб'єкта. Набір конкретних переваг підприємства не має бути сталим, якщо підприємство хоче розвиватися та займати лідируючі позиції на конкурентному полі, адже середовище, в якому функціонує підприємство, постійно змінюється, тому пошук нових, унікальних відмінностей та утримання існуючих конкурентних переваг є одним із чинників ефективності підприємства.

Слід також зазначити, що в науковій літературі виділяють три концепції, що визначають головні джерела формування конкурентної переваги підприємства в сучасних умовах функціонування: інституційну, ринкову та ресурсну [12–14].

Інституційна концепція будується на тому, що джерелом конкурентної переваги є інтеграція підприємства в навколишнє бізнес-середовище, його інформаційне поле і систему галузевих і ринкових зв'язків.

У межах ринкової концепції успішність підприємства в конкуренції залежить від специфіки галузі, виду і масштабу конкурентної боротьби, а також від поведінки самого підприємства на ринку.

Ресурсна концепція базується на погляді, що джерелами конкурентної переваги підприємства є виняткове поєднання її ресурсів, як матеріальних, так і нематеріальних, а також управління ними.

Дослідження показали, що перелік джерел створення конкурентної переваги достатньо великий та різноманітний, але перш ніж розгортати роботу з формування конкурентних переваг на їх основі, підприємства мають визначити, наскільки реальним є використання того чи іншого джерела. Вибравши джерело конкурентної переваги, необхідно проаналізувати чинники внутрішнього та зовнішнього середовища з метою можливості використання їхнього впливу на створення переваги підприємства на конкурентному ринку [14].

Висновки. Отже, конкурентна перевага є запорукою сталого розвитку будь-якого господарюючого суб'єкта та й у цілому національної економіки. Для утримання першості в ринковому середовищі важливим є детальний та постійний аналіз джерел конкурентних переваг, адже досягнення лідируючих позицій призводить до зменшення активності щодо діагностики та моніторингу конкурентного середовища.

Конкурентна перевага не є постійною та тривалою в часі через зміни кон'юнктури ринку, крім того, тривалість життєвого циклу призводить до спаду чи втрати конкурентної переваги, а це вимагає пошуку нових джерел формування конкурентних переваг. Водночас представлена класифікація джерел формування конкурентних переваг забезпечить визначення резервів та перспектив господарюючого суб'єкта в конкурентному полі, дасть змогу визначити ключові компетенції, призведе до вдосконалення

фактори виробництва	<ul style="list-style-type: none"> природні ресурси, сприятливі умови для виробництва товарів, кваліфікована робоча сила
інвестиційна політика	<ul style="list-style-type: none"> ефективне інвестування в освіту, технології, ліцензії; створення нових видів продукції, виробничих процесів
якість продукції	<ul style="list-style-type: none"> відмінні якості товару, які мають підвищену цінність для споживача
витрати виробництва	<ul style="list-style-type: none"> переваги підприємства в питаннях контролю над рівнем цін і витрат, адміністрування й управління товаром
ключові компетенції	<ul style="list-style-type: none"> особливі навички або технології, які створюють унікальну цінність для споживача
структура	<ul style="list-style-type: none"> унікальна мережа внутрішніх і зовнішніх зв'язків організації, яка забезпечує їй високо-ефективну діяльність
репутація	<ul style="list-style-type: none"> якість продукту, його характеристики, дизайн, обслуговування тощо
інновації	<ul style="list-style-type: none"> досягнення у сфері наукових досліджень, проєктування нових розробок і маркетингової політики
стратегічні активи	<ul style="list-style-type: none"> природна монополія, патенти й авторські права, що обмежують конкуренцію, а також сприяють придбанню конкурентної переваги
управлінська майстерність	<ul style="list-style-type: none"> ефективність діючої системи менеджменту, швидке реагування на потреби ринку
диференційований продукт	<ul style="list-style-type: none"> маркетингові комунікації та стратегії просування

Рис. 1. Основні джерела формування конкурентних переваг господарюючих суб'єктів

Джерело: узагальнено авторами на основі [9–11]

власного виробництва та сприятиме утриманню лідируючої позиції.

Перспективі подальших досліджень слугуватимуть наукові розвідки щодо управління кон-

курентними перевагами та формування ефективної конкурентної політики, що забезпечить зростання конкурентоспроможності підприємства в довгостроковій перспективі.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов. Москва : Альбина Бизнес Бук, 2006. 454 с.
2. Карлоф Б. Деловая стратегия: концепция, содержание, символы / пер. с англ. Москва : Экономика, 1991. 239 с.
3. Харчук Т.В. Підходи до визначення конкурентних переваг підприємства. *Економіка та управління*. 2011. № 6. С. 68–71.
4. Криворучко Я.Ю., Прийма Л.Р. Формування конкурентних переваг підприємства у контексті управління відносинами з бізнес-партнерами. URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/59.pdf> (дата звернення: 07.11.2020).

5. Портер М. Конкуренция. Москва : Вильямс. 2005. 608 с.
6. Лігоненко Л.О. Підприємство в умовах глобалізації: усвідомлення нових реалій. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва в Україні* : матеріали Всеукраїнської наук.-практ. конф. / відп. ред. А.А. Мазаракі. Київ : КНТЕУ, 2005. 310 с.
7. Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління підприємством : навчальний посібник ; вид. 2-е, виправл. і доп. Київ : Центр навчальної літератури, 2004. 400 с.
8. Бройдо Е.А. Формирование конкурентных преимуществ компании путем развития инновационных возможностей : автореф. дис. ... канд. наук : 08.00.05. URL: <http://www.dissercat.kompanii-putem-razvitiya-innovatsionnykhvozmozhno> (дата звернення: 08.11.2020).
9. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок. Санкт-Петербург : Питер, 2007. 800 с.
10. Шеховцева Л.С. Конкурентоспособность региона: факторы и метод создания. *Маркетинг в России и за рубежом*. 2001. № 4(24). С. 11–16.
11. Кэмпбелл Д., Стоунхаус Дж., Хьюстон Б. Стратегический менеджмент : учебник / пер. с англ. Н.И. Алмазовой. Москва : Проспект, 2003. 336 с.
12. Ткачова С.С. Сучасна концепція стійких конкурентних переваг підприємства: інтеграція та збалансування наукових підходів. *Ученые записки Таврического национального университета имени В.И. Вернадского. Серия «Экономика и управление»*. 2012. Т. 25(64). № 2. С. 160–168.
13. Лісовська Л.С. Сучасна парадигма конкурентоспроможності підприємства. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/vnulp/Ekonomika/2009_640/20.pdf (дата звернення: 09.11.2020).
14. Селезньова Г.О. Формування конкурентних переваг підприємства в сучасних умовах господарювання. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. № 10. URL: <http://global-national.in.ua/issue-10-2016> (дата звернення: 09.11.2020).

REFERENCES:

1. Porter M. (2006) *Konkurentnaya strategiya : metodika analiza otrasley i konkurentov* [Competitive strategy: a methodology for analyzing industries and competitors]. Moscow: Albina Business Book. (in Russian)
2. Karlof B. (1991) *Delovaya strategiya: kontseptsiya, sodержaniye, simvoliy* [Business strategy: concept, content, symbols: trans. from English]. Moscow: Economy. (in Russian)
3. Kharchuk T.V. (2011) *Pidkhody do vyznachennia konkurentnykh perevah pidpryemstva* [Approaches to determining the competitive advantages of the enterprise]. *Economics and management*, no. 6, pp. 68–71.
4. Kryvoruchko YA.Yu., Pryuma L.R. *Formuvannia konkurentnykh perevah pidpryemstva u konteksti upravlinnia vidnosynamy iz biznes-partneramy*. [Formation of the competitive advantages of the enterprise in the context of management of business partners]. Available at: <http://readera.org/article/formuvannia-konkurentnykh-perevah-pidpryemstva-ukonteksti-upravlinnia-10171982.html>. (accessed 07 November 2020).
5. Porter M. (2005) *Konkurentsya* [Competition]. Moscow: Williams. (in Russian)
6. Ligonenko L.O. (2005) *Pidpryemstvo v umovakh hlobalizatsii: usvidomlennia novykh realii* [Enterprise in the context of globalization: awareness of new realities]. *Problems and prospects of entrepreneurship development in Ukraine: materials of the All-Ukrainian scientific-practical. conf.; resp. ed. A.A. Mazaraki*. Kyiv: KNTEU.
7. Vasylenko V.O., Tkachenko T.I. (2004) *Stratehichne upravlinnia pidpryemstvom: navch. posibnyk* [Strategic management of the enterprise: textbook. manual]. Kind. 2nd, corrected. and ext. Kyiv: Center for Educational Literature. (in Ukrainian)
8. Broido E.A. *Formirovaniye konkurentnykh preimushchestv kompanii putem razvitiya innovatsionnykh vozmozhnostey* [Formation of competitive advantages of the company through the development of innovative capabilities] (PhD Thesis). Available at: <http://www.dissercat.kompanii-putem-razvitiya-innovatsionnykhvozmozhno> (accessed 08 November 2020).
9. Lambin J.J. (2007) *Menedzhment, oriyentirovannyy na rynek* [Market-oriented management]. St. Petersburg: Peter. (in Russian)
10. Shekhovtseva L.S. (2001) *Konkurentosposobnost' regiona: faktory i metod sozdaniya* [Competitiveness of the region: factors and method of creation]. *Marketing in Russia and abroad*, no. 4 (24), pp. 11–16.
11. Campbell D., Stonehouse J., Houston B. (2003) *Strategicheskyy menedzhment: uchebnyk* [Strategic management: textbook]; per. from English. N.I. Almazova. Moscow: Prospect. (in Russian)
12. Tkachova S.S. (2012) *Suchasna kontseptsii stiiykh konkurentnykh perevah pidpryemstva: intehtratsiia ta zbalansuvannia naukovykh pidkhodiv* [The modern concept of sustainable competitive advantages of the enterprise: integration and balancing of scientific approaches]. *Scientific notes of the Tauride National University named after V.I. Vernadsky. Economics and Management Series*. Т. 25 (64), no. 2, pp. 160–168.
13. Lisovska L.S. (2009) *Suchasna paradyhma konkurentospromozhnosti pidpryemstva* [Modern paradigm of enterprise competitiveness]. Available at: http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/vnulp/Ekonomika/2009_640/20.pdf (accessed 09 November 2020).
14. Seleznyova G.O. (2016) *Formuvannia konkurentnykh perevah pidpryemstva v suchasnykh umovakh hospodariuvannia* [Formation of competitive advantages of the enterprise in modern business conditions]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky* [Global and national economic problems] (electronic journal), no. 10. Available at: <http://global-national.in.ua/issue-10-2016> (accessed 09 November 2020).