

ОСНОВНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ ОРГАНІЗАЦІЇ

THE MAIN ASPECTS OF MANAGING THE COMPETITIVE ADVANTAGES OF THE ORGANIZATION

УДК 338.2

<https://doi.org/10.32843/infrastruct48-20>**Бреус С.В.**

д.е.н., доцент,
професор кафедри менеджменту
та публічного адміністрування
Київський національний університет
технологій та дизайну

Шусть Т.А.

магістрант
Київський національний університет
технологій та дизайну

Breus Svitlana

Kyiv National University
of Technologies and Design

Shust Tetiana

Kyiv National University
of Technologies and Design

У статті розглянуто основні аспекти управління конкурентними перевагами організації. Зокрема, проведено дослідження сутності конкурентних переваг, здійснено їх поділ за джерелами виникнення на дві групи: зовнішні та внутрішні. Розглянуто основні підходи до формування конкурентних переваг, здійснено синтез теоретичних підходів відповідно до особливостей їх формування згідно з розглянутими підходами та сформовано авторське визначення конкурентних переваг організації. Досліджено, що конкурентні переваги мають тісний зв'язок і є взаємозалежними із системою управління організацією, у зв'язку з чим розглянуто найвідоміші методи оцінювання конкурентоспроможності та конкурентних переваг і запропоновано використовувати їх комплексно відповідно до наведених класифікаційних ознак, що дасть змогу нівелювати недоліки окремих методів. Розглянуто чинники управління конкурентними перевагами залежно від їх поділу на дві групи: тактичні та стратегічні.

Ключові слова: управління, конкурентні переваги, управління конкурентними перевагами, види конкурентних переваг, методи оцінювання конкурентних переваг.

В статье рассмотрены основные аспекты управления конкурентными преимуществами

организации. В частности, проведено исследование сущности конкурентных преимуществ, осуществлено их разделение по источникам возникновения на две группы: внешние и внутренние. Рассмотрены основные подходы к формированию конкурентных преимуществ, осуществлен синтез теоретических подходов в соответствии с особенностями их формирования согласно рассмотренным подходам и сформовано авторское определение конкурентных преимуществ организации. Доказано, что конкурентные преимущества имеют тесную связь и взаимосвязаны с системой управления организацией, в связи с чем рассмотрены методы оценки конкурентоспособности и конкурентных преимуществ и предложено использовать их комплексно соответственно с приведенными классификационными признаками, что позволит нивелировать недостатки отдельных методов. Рассмотрены факторы управления конкурентными преимуществами в зависимости от их деления на две группы: тактические и стратегические.

Ключевые слова: управление, конкурентные преимущества, управление конкурентными преимуществами, виды конкурентных преимуществ, методы оценки конкурентных преимуществ.

The article considers the main aspects of managing the competitive advantages of the organization. In particular, a study of the essence of competitive advantage, concluded that in the modern scientific literature there is no single definition of «competitive advantage» and there are diverse positions of the authors on the interpretation of competitive advantage as a category. The division of competitive advantages according to the sources of their origin is divided into two groups: external and internal. The main approaches to the formation of competitive advantages are considered: market-oriented, resource-oriented, dynamic. The synthesis of definitions of scientists of the concept of «competitive advantages» according to these approaches is carried out and the author's definition of competitive advantages of the organization is formed. It is concluded that theoretical approaches to the formation of competitive advantage are not mutually exclusive, but complementary and depending on the scope and time intervals of their use, they can fully reflect the content of competitive advantage of the organization and serve as a guide to choose the direction of increasing its competitiveness. It is investigated that competitive advantages have a close connection and are interdependent with the management system of the organization, in connection with which the article considers the best known methods of assessing the competitiveness and competitive advantages and proposes to use them comprehensively according to the classification criteria. Managing competitive advantages to eliminate the disadvantages of certain methods. The factors of managing competitive advantages depending on their division into two groups are considered: tactical and strategic. It is concluded that the management of competitive advantage is a difficult task of modern organizations. Competitive advantages in their purpose ensure the uniqueness and resilience of the company's products to the negative impact of external and internal factors, contribute to their leveling, or at least reduce, form the competitiveness of the organization.

Key words: management, competitive advantages, management of competitive advantages, types of competitive advantages, methods of estimation of competitive advantages.

Постановка проблеми. У сучасних умовах розвитку економіки відбувається нарощування процесів глобалізації, які мають суттєвий вплив на розвиток як держав світу, так і суб'єктів господарювання, організацій тощо, у зв'язку з чим забезпечення реалізації їхніх конкурентних переваг та управління ними набуває важливого значення. Сучасні господарюючі суб'єкти загалом та організації зокрема функціонують в умовах ризику та невизначеності, що обґрунтовує актуальність розроблення та реалізації адекватних заходів підвищення їхньої конкурентоспроможності з використанням певних механізмів, методів, засобів та інструментів управління конкурентними

перевагами у результаті підтримки та генерування унікальних властивостей товарів, послуг, які їх вигідно виокремлюють серед конкурентів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Основні аспекти щодо визначення сутності конкурентних переваг, їх формування, реалізації та управління суб'єктами господарювання розглянуто в наукових працях значної кількості авторів, таких як: Г.Л. Азоев, І. Ансоф, А.В. Войчак, С.П. Гаврилюк, Р.П. Камишніков, Ф. Котлер, Ж.Ж. Ламбен, А.О. Левицька, А. Маршал, Г. Мінцберг, М. Портер, Дж. Робінсон, А. Сміт, Д. Рикардо, А. Томпсон, Р.А. Фатхутдинова, А. Чандлер. З.Е. Шершньова. Результати їхнього наукового доробку є акту-

альними у новітніх дослідженнях на сучасному етапі розвитку світових економік, проте слід зазначити, що детального розгляду потребують аспекти, пов'язані з управлінням конкурентними перевагами організацій.

Постановка завдання. Мета статті полягає у дослідженні сутності конкурентних переваг, теоретичних підходів до їх формування, методів оцінювання конкурентоспроможності та конкурентних переваг організації і чинників управління ними.

Виклад основного матеріалу дослідження. У загальному вигляді конкурентні переваги розглядаються як характеристики, властивості товару або торгової марки, які створюють для організації певні переваги над прямими конкурентами [1, с. 219].

У сучасній науковій літературі немає єдиного визначення поняття «конкурентна перевага» та наявні різнобічні позиції авторів щодо трактування її як категорії (табл. 1).

Аналізування даних табл. 1 свідчить про те, що конкурентні переваги розглядають переважно з позиції підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства. Ширшим поняттям за змістом у контексті управління конкурентними перевагами є її трактування як ексклюзивної цінності, властивої

системі, яка надає їй перевагу над конкурентами [5; с. 179; 6, с. 30]. Проте слід зазначити, що не завжди наявність у системи цінностей пов'язана з перевагою над конкурентами, є запорукою появи переваги над конкурентами.

Загалом конкурентні переваги за джерелами їх виникнення поділяють на дві групи: зовнішні та внутрішні [9, с. 11–12] (рис. 1).

До зовнішніх відносять ті, що базуються на спроможності суб'єкта господарювання створювати значущі цінності для споживачів задля задоволення їхніх потреб, до внутрішніх – характеристики аспектів діяльності, що перевищують аналогічні характеристики основних конкурентів. При цьому між зовнішніми та внутрішніми конкурентними перевагами наявний обернений зв'язок, оскільки зовнішні виступають як орієнтир для використання внутрішніх, при цьому як внутрішні, так і зовнішні сприяють підвищенню конкурентоспроможності організації. Тобто конкурентні переваги (ключові фактори успіху) забезпечують конкурентоспроможність організації й зумовлюють її конкурентну позицію.

Виділяють такі основні підходи до формування конкурентних переваг: ринковоорієнтований, ресурсний, динамічний. Згідно з ринково

Таблиця 1

Сутність конкурентної переваги як категорії

№ з/п	Категорія	Сутність	Автор
1	Конкурентні переваги	Сукупність факторів, що визначають успіх або неуспіх підприємства у конкуренції, продуктивність використання ресурсів тощо	М. Портер
2	Конкурентна перевага	Особливості чи властивості (атрибути) товару чи торгової марки, які забезпечують підприємству перевагу над прямими конкурентами.	Ж.-Ж. Ламбен
3	Конкурентні переваги	Концентрований прояв переваги над конкурентами в економічній, технічній, організаційній сферах діяльності підприємства, що можна виміряти економічними показниками (додатковий прибуток, більш висока рентабельність, ринкова частка, обсяг продажу)	Г.Л. Азоєв
4	Конкурентна перевага	Ексклюзивна цінність, властива системі, що надає їй перевагу над конкурентами	Р.А. Фатхутдінов; Л.В. Балабанова, В.В. Холод
5	Конкурентні переваги	Характеристики чи властивості, які забезпечують підприємству перевагу над прямими конкурентами	А.В. Войчак, Р.П. Камишніков
6	Конкурентна перевага	Концентрований прояв переваги над конкурентами в різних сферах (видах) діяльності підприємства	Д.О. Барабась
7	Конкурентна перевага	Рівень компетенції щодо інших підприємств-конкурентів у нагромадженні та використанні виробничого потенціалу певної спроможності, а також його окремих складників – технології, ресурсів, менеджменту (особливо стратегічного та поточного планування), навичок і знань персоналу тощо, що знаходить вираження в таких результуючих показниках, як якість продукції, прибутковість, продуктивність тощо	З.Е. Шершньова
8	Конкурентні переваги	Активи і сфери діяльності, які стратегічно важливі для підприємства і дають йому змогу перемагати у конкурентній боротьбі	С.П. Гаврилюк
9	Конкурентні переваги	Сукупність комбінацій наявних у нього ресурсів (сировинних, просторових, трудових, управлінських, технологічних, інформаційних, маркетингових та ін.) та способів їх використання, які забезпечують йому ширші можливості виробництва і реалізації продукції порівняно з його конкурентами	А.О. Левицька

Джерело: сформовано за [2, с. 428–430; 3–4; 5, с. 179, 6, с. 30; 7; 8, с. 53]

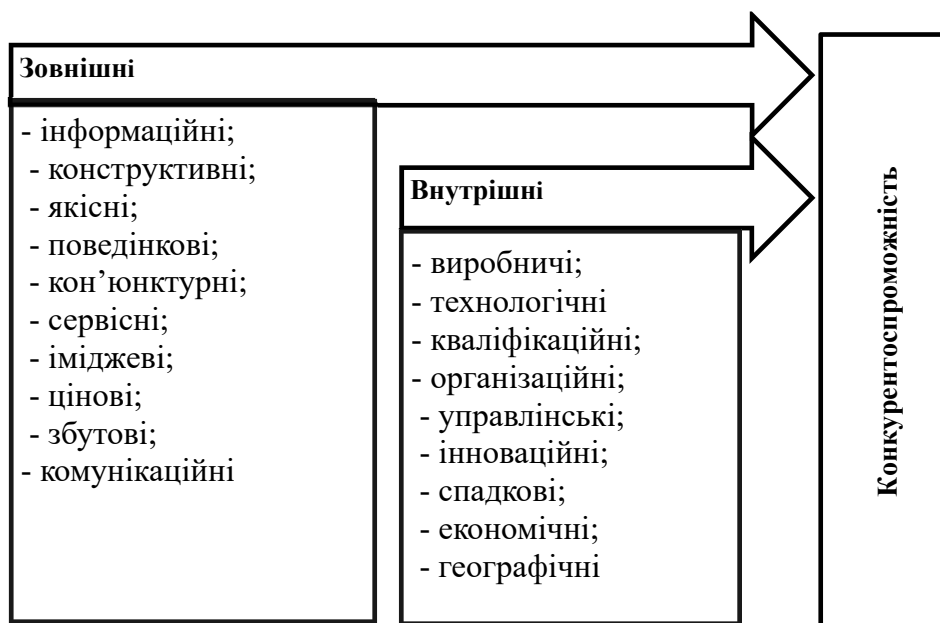


Рис. 1. Види конкурентних переваг

Джерело: сформовано за [9, с. 11–12]

орієнтованим підходом, ринок виступає регулятором економічних відносин; ресурсним – підвищення ефективності функціонування організацій неможливе без володіння унікальними ресурсами, наявності особливих навичок, умінь тощо; динамічним – стратегічний менеджмент розглядається як процес «колективного навчання», спрямований на створення і використання унікальних ключових компетенцій, відтворення яких конкурентами є дуже складним [10, с. 166].

Враховуючи наявні теоретичні підходи до формування конкурентних переваг, здійснено синтез теоретичних підходів відповідно до особливостей їх формування за даними табл. 1, згідно з ринково орієнтованим, ресурсним та динамічним підходами (табл. 2), що дало змогу сформулювати авторське визначення конкурентних переваг організації: конкурентні переваги організації – це наявність ресурсів, унікальних властивостей, що виділяють його конкурентів серед організацій аналогічної сфери.

Слід зазначити, що наведені у табл. 2 підходи не є взаємовиключними, а доповнюють один одного, і залежно від сфери та часових проміжків їх використання вони можуть відображати повною мірою зміст конкурентної переваги організації та слугувати орієнтиром для вибору напрямку підвищення рівня її конкурентоспроможності. Значення ресурсів для ефективного управління конкурентними перевагами організацій полягає не лише в наявності їх фактичних запасів, цінах, доступності, обсягах, але і в структурі, якості й ефективності використання, швидкому створенні, покращенні та використанні відповідно до їхніх потреб та потреб національної економіки як реакції на

зміни кон'юнктури ринку. Таким чином, вважається за доцільне задля ефективного управління конкурентними перевагами організацій їх комплексне використання.

У сучасних умовах конкурентні переваги мають тісний зв'язок і є взаємозалежними з системою управління організації залежно від мінливого зовнішнього та внутрішнього середовища, у зв'язку з чим ефективне управління ними сприяє визначенню напрямів підвищення рівня її конкурентоспроможності. Реалізація зазначеного потребує використання набору методів оцінювання конкурентних переваг організації, способів та прийомів впливу на її конкурентоспроможність загалом із метою досягнення встановлених цілей. Найвідоміші методи оцінювання конкурентоспроможності організації та конкурентних переваг наведено у табл. 3.

Зважаючи на наведені методи оцінювання (табл. 3), слід зазначити, що у контексті управління конкурентними перевагами організації за доцільне вбачається використовувати в комплексі методи, що передбачають використання офіційних статистичних даних, даних фінансової звітності організацій (класифікаційна ознака – джерело походження) та інтегральних і комплексних (класифікаційні ознаки – спосіб математичних розрахунків, складність показників оцінювання). Поєднання та комплексне використання цих методів дасть змогу нівелювати недоліки, до яких відносять такі: суб'єктивність оцінок, недостатню кількість показників, надмірну кількість показників та складність розрахунків, статичність, відсутність причинно-наслідкових зв'язків [10, с. 168].

Таблиця 2

Синтез теоретичних підходів до формування конкурентних переваг

№ з/п	Підхід	Особливості формування	Автори
1	Ресурсний	Наявність факторів успіху або неуспіху, ресурсів для їх формування й реалізації	М. Портер, С.П. Гаврилюк, А.О. Левицька
2	Ринковоорієнтований	Особливості чи властивості товару чи торгової марки, які забезпечують перевагу над конкурентами	Ж.-Ж. Ламбен, А.В. Войчак, Р.П. Камишніков
3	Динамічний	Концентрованим проявом переваги над конкурентами, ексклюзивна цінність	Р.А. Фатхутдінов, Л.В. Балабанова, В.В. Холод, Д.О. Барабась, З.Е. Шершньова

Джерело: власна розробка

Таблиця 3

Методи оцінювання конкурентоспроможності та конкурентних переваг

Класифікаційна ознака	Групування методів
Форма представлення	Формальні, матричні, аналітичні, графічні
Характер оцінювання	Якісні, кількісні
Спосіб математичних розрахунків	Сумові, середньозважені, інтегральні
Складність показників оцінювання	Прості, комплексні, інтегральні
Час встановлення	На певний час, за певний період
Динамічність	Теперішні (конкурентна позиція), потенційні (конкурентостійкість), перспективні (конкурентоспроможність), стратегічні (конкурентноздатність)
Характер розрахунків	Фактичні, планові, прогнозні, нормативні, ідентикативні
Зміст	Конкурентоспроможність продукції, ефективність діяльності підприємства, рівень менеджменту, складові конкурентних переваг, інформаційна (електронна) конкурентоспроможність
Рівень відображення результату	Рентабельність, прибутковість, ефективність
Важливість	Основні, допоміжні, додаткові, другорядні
Джерело походження інформації	За статистичними даними, за даними фінансової звітності, експертних оцінок, моніторинг, анкетування, моніторинг е-середовища
Методи аналізу	Загальноекономічні, специфічні
Функціональне призначення	Технологічні, виробничі, фінансові, ресурсні, маркетингові, соціальні, трудові, правові, екологічні, інформаційні

Джерел: [10, с. 167]

У науковій літературі здійснюється поділ чинників управління конкурентними перевагами на дві групи: тактичні та стратегічні. При цьому тактичний чинник – конкретний компонент зовнішнього чи внутрішнього середовища фірми, за яким вона переважає або буде переважати у найближчий період (до року) конкурентів, стратегічний – конкретний компонент зовнішнього чи внутрішнього середовища фірми, за яким вона може випередити конкурентів після виконання у перспективі конкретних умов, які визначають перевагу підприємства за цим компонентом порівняно з конкурентами [9, с. 12].

Успіх або неуспіх організації з позиції підвищення рівня її конкурентоспроможності відповідно до тактичних та стратегічних груп чинників значною мірою залежить від впливу низки чинників зовнішнього та внутрішнього середовища,

таких як: анексія АР Крим Російською Федерацією, нарощування обсягів зовнішньої агресії з боку Росії у результаті військових дій на сході України, що призводять до ескалації конфлікту в цій частині України, та загострення ситуації Росією на Азовському узбережжі моря і, як результат, збільшення міграційних процесів усередині країни з Криму та зони проведення ООС (Операція об'єднаних сил) – зовнішні; неспроможність керівництва передбачити погіршення фінансово-економічних результатів організацій у зв'язку з неефективним управлінням конкурентними перевагами – внутрішні [11, с. 57; 12, с. 61]; відсутність орієнтирів у визначенні потенційних ринків збуту продукції, ефективної маркетингової стратегії та можливостей інтеграції у світовий ринок для встановлення прямих контактів із об'єднаннями операторів ринку для забезпечення високої якості

продукції, своєчасних та регулярних поставок товару, формування бренду тощо. Здійснивши узагальнення чинників, їх доцільно об'єднати у такі групи: воєнні, політичні, економічні, законодавчі, управлінські.

Висновки з проведеного дослідження.

Враховуючи зазначене, слід констатувати, що в сучасній науковій літературі наявні значні розбіжності у трактуванні цієї категорії авторами, що пов'язано насамперед із відсутністю єдиного бачення джерела формування конкурентної переваги. Загалом слід зазначити, що управління конкурентними перевагами є складним завданням сучасних організацій. Конкурентні переваги за своїм призначенням забезпечують унікальність та стійкість продукції підприємства до негативного впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, сприяють їх нівелюванню чи, принаймні, зменшенню, формують конкурентоспроможність і роблять організацію або її продукцію відмінними від конкурентів. При цьому ефектне управління конкурентними перевагами організації можливе у результаті поєднання та комплексного використання підходів та методів їх оцінювання.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Немцов В.Д., Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент. Навч. посібник. Київ : ТОВ "УВПК "ЕксОб", 2001. 539 с.
2. Шаповалова І.В. Конкурентні переваги підприємства: ретроспективний аналіз трактування термінів. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 10. С. 427–432.
3. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. Пер. с англ. Москва : Альпина Бизнес Букс, 2005. 715 с.
4. Ламбен Жан-Жак. Менеджмент, ориєнтований на ринок. Перев. с англ. под ред. В.В. Колганова. Санкт Петербург : Питер. 2004. 800 с.
5. Фатхутдінов Р.А., Осовська Г.В. Управління конкурентоздатністю організації: Підручник. Київ : «Кондор», 2009. 470 с.
6. Балабанова Л.В., Холод В.В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств. Навч. посібник. Київ : ВД «Професіонал», 2006. 448 с.
7. Барабась Д.О. Управління конкурентними перевагами підприємства (на прикладі підприємств швейної галузі): дис. на здобуття наукового ступеня канд. ек. наук: 08.06.01. Київ, 2003. 226 арк.
8. Левицька А.О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації. *Механізм регулювання економіки*. 2013. № 4. С. 155–163.
9. Артюхова І.В. Чинники формування й збереження конкурентних переваг підприємства туристичної галузі. *Вісник економічної науки України*. 2011. № 2. С. 11–14.
10. Валькова Н.В. Аналіз конкурентних переваг підприємства в умовах інформаційної економіки. *Національний вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*. 2015. Вип. 2 (46). С. 166–170.]
11. Бреус С.В. Управління економічною безпекою системи закладів вищої освіти: проблематика використання ієрархічно-фасетного методу. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія. Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. Вип. 24 (1). С. 55–63.
12. Бреус С.В., Осетрова Ю.Г. Фінансовий стан вітчизняних суб'єктів господарювання у сучасних умовах та основні напрями підвищення його ефективності. *Економіка та суспільство*. 2017. № 11. С. 61–65. URL: http://economyandsociety.in.ua/journal/11_ukr/11_2017.pdf (дата звернення: 30.10.2020).

REFERENCES:

1. Niemtsov V.D. (2001) *Stratehichnyj menedzhment* [Strategic management], Kyiv: UVPK EksOb. (in Ukrainian)
2. Shapovalova I.V.(2017). Konkurentni perevahy pidpriemstva: retrospektyvnyi analiz traktuvannia terminiv [Competitive advantages of the enterprise: a retrospective analysis of the terms' interpretation]. *Ekonomika i suspilstvo*, vol. 10, pp. 427–432.
3. Porter M.Je. (2005) Konkurentnoe preimuschestvo: Kak dostich vyisokogo rezultata i obespechit ego ustoychivost [Competitive Advantage: How to Achieve High Results and Ensure Its Sustainability]. Moscow: Al'pina Biznes Buks. (in Russian)
4. Lamben Zh.Zh. (2004) *Menedzhment, oriєntirovannyiy na ryinok* [Market-oriented management]. Saint Petersburg: Piter. (in Russian)
5. Fatkhutdinov R.A., Osovskaya H.V. (2009) Upravlinnia konkurentozdatnistiu orhanizatsii [Management of competitiveness of the organization], Kyiv: Kondor. (in Ukrainian)
6. Balabanova L.V., Kholod V.V. (2006) Stratehichne marketynhove upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstv [Strategic marketing management of enterprise competitiveness], Edition Hous "Profesional", Kyiv, Ukraine. (in Ukrainian)
7. Barabas D.O. (2003) Upravlinnia konkurentnymy perevahamy pidpriemstva [Management of competitive advantage of enterprise]. Candidate's thesis. Kyiv. (in Ukrainian)
8. Levytska A.O. (2013) Metody otsinky konkurentospromozhnosti pidpriemstva: vitchyzniani ta zakordonni pidkhody do klasyfikatsii [Methods for assessing the competitiveness of enterprises: domestic and foreign approaches to classification]. *Mekhanizm rehulivannia ekonomiky – Economy Regulation Mechanism*, no. 4, pp. 155–163.
9. Artiukhova I.V. (2011) Chynnyky formuvannia y zberezhennia konkurentnykh perevah pidpriemstva turystychnoi haluz [Factors of formation and preservation of competitive advantages of the enterprise of tourist branch]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy – Bulletin of Economic Science of Ukraine*, no. 2, pp. 11–14.
10. Valkova N.V. (2015) Analiz konkurentnykh perevah pidpriemstva v umovakh informatsiinoi ekonomiky [Analysis of the competitive advantages of the enterprise in the information economy]. *Natsionalnyi visnyk*

Uzhhorodskoho universytetu. Seriiia «Ekonomika», vol. 2 (46), pp. 166–170.

11. Breus S.V. (2019) Upravlinnia ekonomichnoiu bezpekoiu systemy zakladiv vyshchoi osvity: problema tyka vykorystannia iierarkhichno-fasetnoho metodu [Managing the economic security of higher education institutions: problems using hierarchical-facet method]. *Uzhorod National University Herald. International Economic Relations And World Economy*, vol. 24 (1), pp. 55–63.

12. Breus S.V., Osetrova Yu.H. (2017) Finansovyi stan vitchyznianskykh subiektiv hospodariuvannia u suchasnykh umovakh ta osnovni napriamy pidvyshchennia yoho efektyvnosti [The financial condition of domestic business entities in modern conditions and the main directions of improving its efficiency]. *Ekonomika ta suspilstvo* [Economy and Society] (electronic journal), vol. 11, pp. 61–65. Available at: http://economyandsociety.in.ua/journal/11_ukr/11_2017.pdf (accessed 30 October 2020).