

**Алла Олександрівна КАСИЧ**

доктор економічних наук,  
професор,  
кафедра менеджменту,  
Київський національний університет технологій та дизайну  
E-mail: kasich.alla@gmail.com

**Жанна Валеріївна ХАРЬКОВА**

Київський національний університет технологій та дизайну  
E-mail: Zhanulka10@ukr.net

**УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ ПІДПРИЄМСТВА**

Касич, А. О. Управління конкурентними перевагами підприємства [Текст] / Алла Олександрівна Касич, Жанна Валеріївна Харькова // Економічний аналіз: зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: О. В. Ярошук (голов. ред.) та ін. – Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2016. – Том 25. – № 2. – С. 79-85. – ISSN 1993-0259.

**Анотація**

*У сучасних умовах спостерігається загострення конкурентної боротьби в усіх секторах економіки, а тому питання формування конкурентних переваг залишаються об'єктом дослідження як на рівні теорії, так і на рівні практики. Контролювати ситуацію на ринку здатні винятково ті підприємства, які системно працюють над формуванням конкурентних переваг, і оскільки цей напрям передбачає прикладення значного обсягу ресурсів, він потребує логічного обґрунтування напрямів та ефективного управління. Головна мета роботи – дослідження теоретичних та методичних підходів до управління конкурентними перевагами з урахуванням умов функціонування українських та зарубіжних підприємств. Основи теорії управління конкурентними перевагами формувались на основі праць зарубіжних вчених. Основну увагу вони зосередили на дослідженні таких питань, як теоретико-методологічні засади розвитку конкурентного середовища підприємства, взаємозв'язки між факторами конкурентоспроможності та економічної ефективності діяльності підприємства, розробки дієвого інструментарію підвищення конкурентоспроможності. Опрацювання наукової літератури дозволяє стверджувати, що на сьогодні відсутній єдиний підхід до класифікації конкурентних переваг підприємства та можливостей їх досягнення. За таких умов питання управління конкурентними перевагами залишається актуальним.*

**Ключові слова:** управління; конкуренція; конкурентоспроможність; фактори; ефективність; дослідження.

**Alla Oleksandrivna KASYCH**

Doctor of Sciences (Economics),  
Professor,  
Department of Management,  
Kyiv National University of Technologies & Design  
E-mail: kasich.alla@gmail.com

**Zhanna Valeriivna KHARKOVA**

Kyiv National University of Technologies & Design  
E-mail: Zhanulka10@ukr.net

**MANAGEMENT OF ENTERPRISE COMPETITIVE ADVANTAGES**

**Abstract**

**Introduction.** Nowadays there is an increasing competition in all sectors of the economy, and therefore the question of formation of competitive advantages has become the subject of research at the levels of theory and practice. Only those companies that systematically work on the formation of competitive advantages can monitor the

---

© Алла Олександрівна Касич, Жанна Валеріївна Харькова, 2016

---

situation on the market. Due to the fact that this didaction requires application of significant resources, it has to be logically grounded and needs effective management.

**Purpose.** The main objective of this work is to study the theoretical and methodological approaches to the management of competitive advantages to the conditions of functioning of Ukrainian and foreign companies.

**Method (methodology).** Basis of the theory of competitive advantage management has been formed under the influence of the works of foreign scientists. The study focuses on such issues as the theoretical and methodological basis of the competitive environment of the enterprise, the relationship between the factors of competitiveness and economic efficiency of enterprises, the development of effective tools for increasing competitiveness.

**Results.** The results of the analysis of scientific literature suggest that today there is no single approach to classification of enterprise competitive advantage and opportunities for achieving them. Under these conditions, the management of competitive advantage is considered to be very important.

**Keywords:** management; competition; competitive factors; efficiency; research.

**JEL classification:** L53

---

### Вступ

У сучасних умовах спостерігається загострення конкурентної боротьби в усіх секторах економіки, а тому питання формування конкурентних переваг залишаються об'єктом дослідження як на рівні теорії, так і на рівні практики.

Контролювати ситуацію на ринку здатні винятково ті підприємства, які системно працюють над формуванням конкурентних переваг, і оскільки цей напрям передбачає прикладення значного обсягу ресурсів, він потребує логічного обґрунтування напрямів та ефективного управління.

### Мета статті

Головна мета роботи полягає у дослідженні теоретичних та методичних підходів до управління конкурентними перевагами з урахуванням умов функціонування українських та зарубіжних підприємств.

### Виклад основного матеріалу дослідження

Конкурентоспроможність – це ринкова категорія, яка характеризує здатність підприємства вести боротьбу за надійні позиції на внутрішньому та зовнішніх ринках задля реалізації власної стратегії та забезпечення стійкого розвитку. Однак конкурентоспроможність як характеристика діяльності підприємства потребує дослідження насамперед з точки зору управління ключовими чинниками формування. Змінюються конкурентні умови, чинники успішної конкуренції, відповідно зазнають трансформацій і підходи до управління підприємством у контексті забезпечення лідерських позицій. Якщо раніше для того, щоб виграти у конкурентній боротьбі, було необхідно організувати масове виробництво продукції, і це було складне завдання для бізнесу, то з часом акценти змістились у координати цінової конкуренції. Вплив НТП в середині ХХ століття призвів до виникнення нецінової конкуренції та зосередження на сфері технологічних інновацій. Одні підприємства формують конкурентні переваги через доступ до дешевих матеріальних ресурсів, інші використовують дешеву робочу силу, а для лідерів ринку це винятково забезпечення технологічного лідерства. Досвід функціонування підприємств із різних країн свідчить про існування нині і цінової, і нецінової конкуренції. Для підприємства, яке намагається потрапити на світові ринки, важливо працювати над розвитком усіх чинників конкурентоспроможності, що є неймовірно складним завданням та передбачає реалізацію поетапного підходу [6].

Щодо визначення ступеня конкурентоспроможності підприємства, виявлення характеру конкурентної переваги, науковці дійшли висновку, що конкурентоспроможність підприємства може бути оцінена тільки при зіставленні груп фірм, які виготовляють одну групу товарів. Тобто при дослідженні конкурентоспроможності підприємства необхідно рівень конкурентної переваги оцінювати відповідно до фірми-лідера. Оскільки поняття конкурентоспроможність відносне, фірма в межах регіональної групи може бути визнана конкурентоспроможною, а на світовому ринку – ні. Якщо ринок країни базування підприємства є розвиненим та привабливим для світових лідерів і вони активно будуть поставляти свою продукцію, то зіставлення з ними дасть можливість місцевим підприємствам визначати чинники конкурентоспроможності досить точно. Крім того, присутність іноземних підприємств буде змушувати до активізації розвитку конкурентних переваг національні фірми. Якщо ж підприємство провадить діяльність лише на внутрішньому ринку за відсутності потужних конкурентів, слід констатувати відсутність гострих чинників формування реальних переваг.

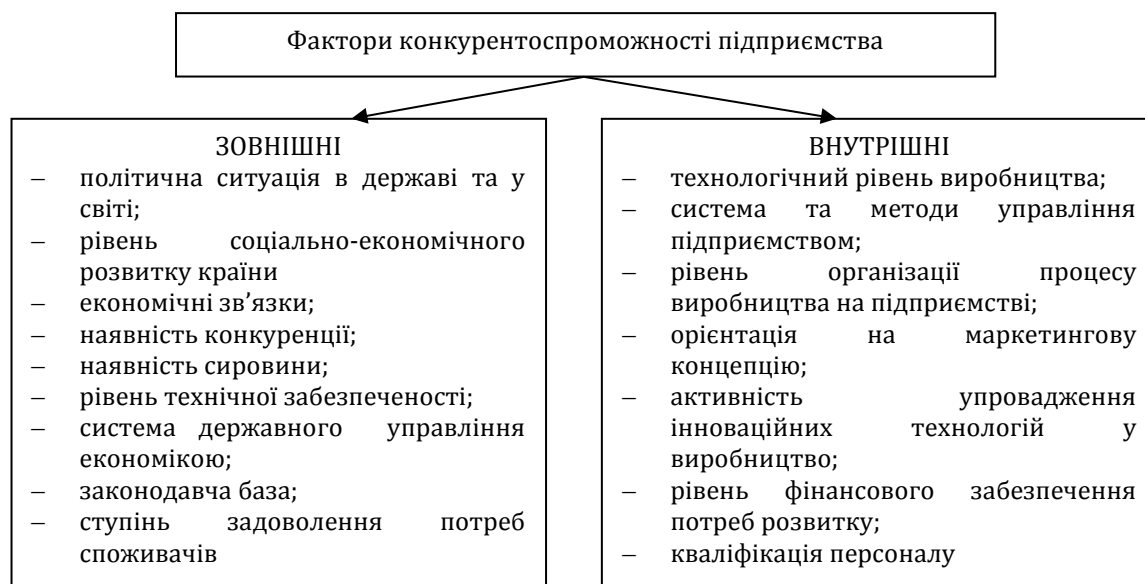
Таким чином, поняття конкурентної переваги можна визначити як ті характеристики й властивості товару, що створюють для фірми певну перевагу над своїми прямими конкурентами [6].

---

Єдиний підхід до класифікації конкурентних переваг у науковій літературі відсутній. По-перше, конкурентні переваги можуть бути виявом лідерства в економічній, технічній, організаційній, науковій сферах діяльності підприємства. По-друге, індикаторами переваг можуть бути такі економічні показники, як обсяг реалізації (у тому числі – експорту), рентабельність підприємства, стабільність фінансового стану, розширення ринків збуту, активізація інвестиційної діяльності і т. д.

На сучасному етапі розвитку економіки традиційний розподіл конкурентних переваг на більш низькі витрати і збільшення товарної групи є недостатнім, оскільки це не дає змоги повною мірою досягнути усе розмаїття конкурентних переваг і ситуації, яка склалася на сучасних ринках.

Також не варто забувати про вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища компанії, які формують бачення покупців конкурентної переваги, прийнятної для них у певний момент часу, узагалі ставлення покупців до компанії та її продукції. Умовно їх можна поділили на зовнішні та внутрішні фактори впливу, що зображено на рисунку 1.



**Рис. 1. Фактори впливу на конкурентоспроможність компанії**

*\*Розробка авторів з урахуванням [5]*

Таким чином, під час оцінювання, прогнозування та управління конкурентоспроможністю підприємства необхідно враховувати усю сукупність внутрішніх та зовнішніх чинників, що вплинули чи потенційно можуть вплинути на її формування.

Виокремлюють такі критерії класифікації конкурентних переваг [1; 3; 5; 9; 10]: за терміном дії (довгострокові, середньострокові і короткострокові), за характером динаміки (стійкі і нестабільні), за рівнем ієрархії (на рівні товару, на рівні фірми, на рівні галузі, на рівні економіки), стосовно ціни (цінові і нецінові), за можливістю імітації (унікальні і ті, що імітуються), за сферою вияву (науково-дослідницькі розробки (НДР), виробництво, реалізація, сервіс і експлуатація), за джерелами виникнення (зовнішні та внутрішні), останні були розглянуті більш детально вище та ін.

Осмилення зазначених чинників з точки зору їх впливу на діяльність українських та зарубіжних підприємств дозволяє вказати найголовнішу проблему: вітчизняні підприємства, не маючи позитивної дії внутрішніх чинників, змушені протидіяти ще й негативному впливу багатьох зовнішніх. Тоді коли підприємства в розвинених країнах, окрім потужного внутрішнього середовища, мають сприятливе зовнішнє середовище.

Оскільки не існує єдиного правильного підходу до встановлення конкурентних переваг на підприємстві, основним завданням управлінців компанії є визначення саме тих конкурентних характеристик, які створять для підприємства певні переваги, насамперед – над своїми прямими конкурентами, а по-друге, в довгостроковій перспективі. Тобто підприємства в сучасних умовах зацікавлені не лише у формуванні конкурентних, а у формуванні стійких конкурентних переваг. Це також принципова відмінність в управлінні процесами конкурентоспроможності на українських та зарубіжних підприємствах. Для українських підприємств життєво-важливим є формування хоча б певних переваг: за рахунок зниження витрат, за рахунок дешевої робочої сили тощо. Для формування стійких конкурентних переваг підприємства потребують фахового обґрунтування та розробки відповідної стратегії.

Узагальнення запропонованих у науковій літературі [4] підходів дозволяє виокремити такі

---

особливості процесів управління конкурентними перевагами у сучасних умовах:

1. Надійність та характер конкурентних переваг визначається системністю та комплексністю роботи підприємства у цьому напрямі.

2. Розвиток та ускладнення зовнішнього середовища визначає необхідність пошуку нових джерел конкурентних переваг.

3. Багаторівневість розвитку світових ринків зумовлює бажання підприємств одночасно використовувати і чинники високого рівня (інновації, кваліфікація, технології), і чинники традиційні (доступ до дешевих джерел сировини, розширення ринків збуту, нарощування обсягів виробництва).

4. Технологічні конкурентні переваги стають все більш доступними для підприємств з країн, що розвиваються.

5. Досить великий перелік конкурентних переваг потребує формування значних фінансових та унікальних кадрових ресурсів, що обмежує можливості динамічного розвитку підприємств з країн, що розвиваються.

Останнім часом українські підприємці все більшу увагу звертають на правильний і ефективний розподіл фінансових ресурсів, адже від цього може залежати подальша доля компанії, однак ситуація залишається досить складною, а тому завдання полягає у необхідності формування системного бачення процесів поетапного розвитку конкурентних переваг.

Головною метою українських підприємств на шляху забезпечення певних конкурентних переваг є освоєння нових ринків збуту, підвищення іміджу компанії, залучення нових інвесторів, забезпечення орієнтації на розвиток у довгостроковій перспективі. Для реалізації цієї мети на даному етапі можна запропонувати такі методи:

- оптимізація розподілу ресурсів компанії в напрямку забезпечення їх найвищої ефективності використання та мінімізації непродуктивних витрат;
- визначення змісту та характеру можливих конкурентних переваг певного підприємства (оцінка ступеня конкурентоспроможності, де рівень конкурентної переваги оцінюється відповідно до фірми-конкурента);
- формування стратегічного планування на підприємстві, що забезпечить системне бачення змісту необхідних заходів для формування комплексних конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

Аналізуючи різні підходи до пояснення природи конкурентоспроможності фірми, можна дійти висновку, що конкурентна перевага як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках залежить від наявності й ефективності використання ресурсів, що перебувають у розпорядженні фірми. Ресурсний підхід у процесі управління конкурентними перевагами визначає необхідність: мобілізації наявних ресурсів, які в умовах українських підприємств пов'язані з традиційними матеріальними та фінансовими ресурсами, а також розвитку ресурсів, які визначають здатність підприємства сформувати конкурентні переваги у майбутньому – це найчастіше нематеріальні та кадрові ресурси. Ці групи ресурсів на українських підприємствах на сьогодні не визначені як стратегічно важливі, і це пов'язано з тим, що пріоритетними перед підприємствами ще не стали завдання формування конкурентних переваг. Підприємства вирішують завдання переважно операційної діяльності, які мають оперативний характер та можуть привести до формування короткострокових переваг низького рівня [12].

Для реалізації сталої стратегії розвитку підприємства, яка б базувалась на конкурентних перевагах високого рівня, у довгостроковій перспективі керівництву слід бути ініціативнішими, ніж конкуренти, які просто реагують на умови, що змінилися, навчитися захищатися, використовуючи нові підходи до отримання конкурентних переваг підприємством. Слід постійно проводити системні дослідження умов функціонування підприємства, впроваджувати активну інноваційну політику, швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі та запровадити відповідні системи.

Таким чином, щоб механізми покращення конкурентних переваг змогли себе проявити максимально ефективно, підприємству потрібно зосередити свою увагу на тих підходах, які дозволять реалізувати стратегію розвитку підприємства максимально ефективно, з найменшими витратами.

У такому випадку зупинимось більш детально на розгляді таких підходів до обґрунтування змісту конкурентних переваг підприємством, які, на нашу думку, є максимально продуктивними, а саме [14]:

- підхід, акцентований на споживачах;
- підхід, акцентований на конкурентах;
- ресурсний підхід.

Щодо *підходу, акцентованого на споживачах*, він передбачає концентрацію фірми насамперед на потребах споживачів, вимагає використання тих методів, які повною мірою задовольняють особистісні потреби кожного споживача. Цей підхід слід розглядати з точки зору маркетингу [2], однак відповідність запитам споживачів на практиці означає виробництво продукції з високими технічними та споживчими характеристиками, що вимагає відповідно переваг високого рівня.

Маркетинговий підхід до дослідження конкурентних переваг на практиці означає: проведення

---

---

своєчасних маркетингових досліджень, ведення активної інноваційної політики, реалізація всіх напрямів продуктової політики (розроблення товарної та цінової стратегій, стратегії розповсюдження та просування).

Щодо впровадження *підходу, акцентованого на конкурентах*, який є абсолютно відмінним від попереднього, підприємство може забезпечити його впровадження, використовуючи два способи: забезпечуючи лідерство за витратами; скориставшись погіршенням стану конкурентного середовища [6].

Мета забезпечення лідерства за витратами вимагає скоординованої діяльності усіх відділів компанії: виробничих підрозділів, відділу логістики, менеджменту персоналу. Лише мобілізація всіх підсистем дасть можливість за рахунок удосконалення технології виробництва впровадити ресурсоефективні виробничі процеси і, якщо не стати лідером за витратами, то хоча б забезпечити їх суттєве зниження.

Надзвичайно важлива роль належить аналізу зовнішнього середовища, оскільки аналітики повинні постійно відстежувати витрати фірм-конкурентів, визначити необхідні для впровадження технології, займатись моніторингом ринку, тільки в такому разі можна забезпечити якісні характеристики конкурентоспроможності компанії в довгостроковій перспективі. Використання цього підходу вимагає від компанії постійного аналізу основних та допоміжних видів діяльності, які створюють так званий ланцюг вартості, запропонований М. Портером [8].

*Ресурсний підхід* залишається найважливішим у процесі оцінки можливостей формування довгострокових переваг. Завдання забезпечення матеріальними ресурсами не є визначальним, оскільки обмежень у доступі до сучасного обладнання чи якісних матеріалів, сировини та комплектуючих немає [12; 13]. Однак є суттєві проблеми з фінансовими можливостями забезпечення процесів формування переваг, які базуються на традиційному ресурсному забезпеченні. Проте стійкі конкурентні переваги, як свідчить зарубіжний досвід, базуються насамперед на інтелектуальних, людських ресурсах. Українським підприємствам необхідно зрозуміти, що їх основною конкурентною перевагою в довгостроковій перспективі повинен стати персонал. Саме тому українські підприємства потребують розробки та реалізації політики розвитку кваліфікації персоналу.

Таким чином, щоб сформувані та утримати конкурентні переваги, підприємству потрібно не лише реагувати на виклики зовнішнього середовища, що постійно змінюються, а ще й забезпечувати розвиток ресурсного потенціалу, застосовуючи новітні підходи до підвищення конкурентних переваг, впроваджуючи сучасні технології, проводячи постійні плановані ринкові дослідження, що в кінцевому підсумку допоможе підприємству «бути на хвилі».

Для забезпечення процесам управління конкурентними перевагами на українських підприємствах системної, науково обґрунтованої основи доцільно використати запропонований авторами алгоритм здійснення організаційно-економічних заходів (рис. 2), сформованих на основі процесного підходу, тобто у вигляді взаємопов'язаних етапів, спрямованих на забезпечення розвитку підприємства.

Таким чином, процес управління конкурентними перевагами виступає у вигляді комплексу взаємопов'язаних етапів:

*На першому етапі* відбувається розробка стратегії розвитку підприємства, що повною мірою відповідає вимогам сучасної теорії та практики менеджменту. Однак розвиток означає покращення кількісно-якісних показників та характеристик діяльності підприємства, а це є можливим винятково завдяки розвитку конкурентних переваг.

*Другий етап* передбачає дослідження зовнішнього середовища з метою визначення змісту та кількісних характеристик конкурентних переваг, які є властиві для підприємств галузі або для підприємств-конкурентів.

*Третій етап* містить систематизацію умов, необхідних для забезпечення розвитку стійких конкурентних переваг та ідентифікації масштабів відставання підприємства за всіма видами конкурентних переваг галузі, конкурентів.

*Четвертий етап* передбачає обґрунтування змісту ефективних інструментів та заходів, реалізація яких через формування необхідного ресурсного забезпечення дозволить підприємству поступово розвивати конкурентні переваги, а отже, і розвиток підприємства.

### **Висновки та перспективи подальших розвідок**

Отже, можна зробити висновок, що не існує єдиного правильного підходу до визначення конкурентних переваг підприємства. Під час оцінювання, прогнозування та управління конкурентоспроможністю підприємства необхідно враховувати усю сукупність внутрішніх та зовнішніх чинників, що вплинули чи потенційно можуть вплинути на її формування. Щодо отримання конкурентних переваг, то існують три основні підходи: акцентований на споживачах, акцентований на конкурентах та традиційний ресурсний підхід. Загалом для забезпечення конкурентоспроможності компанії в довгостроковій перспективі компанії необхідно сформувані дієву систему управління конкурентними перевагами підприємства.



**Рис. 2. Структурно-логічна схема управління конкурентними перевагами на основі стратегічного та процесного підходів**

*\*Розробка авторів*

### **Список літератури**

1. Азоев, Г. Л. Конкурентные преимущества фирмы. / Г. Л. Азоев, А. П. Челенков. – М.: ОАО "Типография "НОВОСТИ", 2000. – 256 с.
2. Зозульов, О. Місце маркетингу у посиленні конкурентних позицій підприємства / О. Зозульов // Маркетинг і реклама. – 2002. – № 9. – С. 44–47.
3. Иванов, Ю. Б. Конкурентоспособность предприятия в условиях формирования рыночной экономики: [монография] / Ю. Б. Иванов. – Х.: РИО ХГЭУ, 1997. – 248 с.
4. Касич, А. О. Втілення концепції стратегічного управління в практику вітчизняних підприємств / Касич А. О. Бізнес-Інформ. – 2014. – № 11. – С. 290–294.
5. Лепа, Н. Н. Управление конкурентными преимуществами предприятия / НАН Украины. Ин-т экономики пром-сти / Лепа Н. Н. – Д.: ООО "Юго-ВостокЛтд", 2003. – 296 с. ;
6. Немцов, В. Д. Стратегічний менеджмент: [навч. посібн. ] / В. Д. Немцов, Л. Є. Довгань. – К.: ТОВ "УВПК "ЕксОб", 2001. — 539 с.
7. Полтавская, Е. А. Конкуренция и конкурентные преимущества / Полтавская Е. А. // Экономика: проблемы теории та практики: зб. наук. праць. – 2002. – Вип. 141. – Д.: ДНУ, С. 41–44, с. 42.
8. Портер, Майкл Е. Стратегія конкуренції / Майкл Е. Портер / Пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільський. – К.: Основи, 1997. – 390 с.
9. Томпсон, А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд [учебник для вузов]. – Пер. с англ. Подред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколов – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
10. Фатхутдинов, Р. А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент / Р. А. Фатхутдинов. – М.: Издательско-книготорговый центр "Маркетинг", 2002. – 892 с.
11. Фляйшер, К. Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе / К. Фляйшер, Б. Бенсуссан. – М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2005. – 541 с.
12. Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. Journal of Management.
13. Grant, R. M. (1991). The Resource – Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. California: CaliforniaManagementReview.
14. Wensley, R. (1988). Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority. California: Journal of Marketing.

---

## References

1. Azoiev, G. L. (2000). *Competitive advantages of firm*. Moscow: News.
2. Zozuliov, A. (2002). *Place marketing to streng then thec ompetitive position of businesses*. Kyiv: Marketing and Advertising.
3. Ivanov, J. B. (1997). *Competitiveness of the enterprise in terms of the economy the formative market* . Kharkiv: RIO HHƏU.
4. Kasich, A. A. (2014). *The implementation of the concept of strategic management in the practice of domestic enterprises*. Kyiv: Business-Inform.
5. Lepa, N. N. (2003). *Benefits Management competitive enterprise*. Donetsk: NAS of Ukraine. In-ton Economy prom-sti .
6. Nemtsov, V. D. (2001). *Strategic Management*. Kyiv: UVPK" EksOb".
7. Poltavskaya, E. A. (2002). *Competition and Competition Benefits*. Dnepropetrovsk: Economy: problemsoftheoryandpractice: Coll. Science. works.
8. Porter, Michael E. (1997). *Competition strategy*. Kyiv: Fundamentals.
9. Thompson, A. A. (1998). *Stratehycheskyy management. Arts of Implementation of strategy*. Moscow: Banks and exchanges, Unity.
10. Fathutdynov, R. A. *Competitiveness of the organization interms crisis, Economics, Marketing, Management*. Moscow: Marketing.
11. Fleischer, K. (2005). *Stratehycheskyy and Competitive analysis. Methods and sredstva competitive analysis in business*. Moscow: Binom.
12. Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*.
13. Grant, R. M. (1991). *The Resource – Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation*. California: California Management Review.
14. Wensley, R. (1988). *Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority*. California: Journal of Marketing.

**Стаття надійшла до редакції 08.11.2016 р.**