

## ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

В умовах кризової ситуації світової економіки України забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів підприємницької діяльності відбувається на основі визначення джерел конкурентних переваг, основаних на унікальному поєднанні знань, спроможностей і ресурсів та інших чинників внутрішнього середовища суб'єкта підприємництва. Конкурентні переваги зумовлені унікальною сукупністю властивих підприємству ресурсів і спроможностей, сформованих на їхній основі компетенцій. Успіх підприємницької діяльності базується на накопиченні ресурсів і спроможностей та експлуатації їх відповідно до кон'юнктури ринку в режимі створення бізнес-одиниць. Використання компетентнісного підходу до формування конкурентних переваг суб'єкта підприємницької діяльності дозволить створити принципово нові підходи щодо забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів підприємницької діяльності.

**Ключові слова:** глобалізація, конкурентна перевага, суб'єкт підприємницької діяльності, компетенції, компетентнісний підхід.

**Постановка проблеми.** Конкуренція є невід'ємною сутністю підприємництва та його головною ознакою. Сучасні інтеграційні тенденції та глобалізація світової економіки призводять до посилення конкуренції як на внутрішніх, так і на зовнішніх ринках. Змінюються підходи до формування конкурентних переваг суб'єктів підприємницької діяльності, принципи й методологія забезпечення їхньої конкурентоспроможності, що пов'язано із поступовим переходом до постіндустріального суспільства, виникненням нових джерел конкурентних переваг підприємств.

Питання дослідження конкурентних переваг суб'єктів підприємництва важливі й актуальні для економіки країни в цілому та для суб'єктів конкуренції – підприємств зокрема.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Основні питання конкурентного позиціонування підприємств знайшли відображення у роботах Г. Азоева, І. Ансофа, В. Андріанова, А. Воронкової, І. Должанського, Н. Коваленко, Ж-Ж. Ламбена, М. Портера, С. Рекіянова, І. Сіваченка та ін. [1 - 9].

**Метою статті** є дослідження конкурентних переваг суб'єктів підприємницької діяльності в умовах глобалізації.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Конкурентна перевага є відносною характеристикою, яка визначається порівняно із конкурентами, які займають кращу позицію на ринку товару або в сегменті ринку. Цей найнебезпечніший конкурент на-

зивається пріоритетним. Відносна перевага конкурента може бути обумовлене різними чинниками. У загальному вигляді ці чинники можна згрупувати в дві широкі категорії, виходячи із створюваних ними переваг, які можуть бути внутрішніми і зовнішніми. Зовнішні конкурентні переваги засновані на відмітних якостях товару, які утворюють цінність для покупця завдяки або скороченню витрат, або підвищенню ефективності [8]. Стратегія, що формується із зовнішньої конкурентної переваги, – це стратегія диференціації, яка спирається на маркетингове ноу-хау підприємства, його перевагу у виявленні й задоволенні очікувань покупців незадоволених наявними товарами. Внутрішні конкурентні переваги – це наслідок вищої "продуктивності", яка забезпечує підприємству високу рентабельність і значну стійкість до зниження ціни продажів [10]. Стратегія, заснована на внутрішній конкурентній перевазі – це стратегія домінування за витратами, яка базується головним чином на організаційному й виробничому ноу-хау підприємства [10].

Конкурентні переваги мають задовольняти такі вимоги [11]: забезпечувати унікальність марки порівняно із тими, що конкурують, впродовж тривалого часу, для чого сильні сторони товару та підприємства в цілому співвідносяться із слабкостями суперника; здатність задовольняти специфічні потреби споживача, тобто відносно сильні сторони підприємства мають давати вигоду релевантній групі споживачів; мають буду-





ватися на специфічних спроможностях і ресурсах підприємства, які мають бути оригінальними порівняно із конкурентами, які важко або неможливо копіювати (компетенціях).

Якщо конкурентна перевага задовольняє такі вимоги, вона належить до стійких переваг. Стійка конкурентна перевага – це тривала вигода в застосуванні деякої унікальної, заснованої на неповторній комбінації внутрішньофірмових ресурсів і стану зовнішнього середовища, її завдяки унікальності не можна скопіювати. Стійкою конкурентна перевага може бути тільки лише певний час (якщо ця перевага була створена природним шляхом – наявність родовищ, кліматичні умови тощо). Якщо конкурентна перевага має штучний характер (є результатом людської діяльності), то її копіювання (або імітування, що простіше) є питанням часу – все таємне стає явним.

У дослідженнях конкурентних переваг вітчизняних підприємств часто спостерігається повна механістичність, яка зумовлена тим, що ця проблематика прийшла до нас з переходом до ринкової економіки, минувши транзитний період. А разом із проблематикою прийшли і її постулати, які сформувалися в умовах, далеких від сучасних умов функціонування вітчизняних підприємств. Тому у сучасних публікаціях із проблематики конкурентних переваг підприємств часто можна зустріти механічне перенесення умов їхнього формування та використання, тому такі рекомендації не спрацьовують на вітчизняних підприємствах – вони для них малопридатні, оскільки не враховують реальних умов їхнього функціонування. Так, майже непоміченою в сучасних дослідженнях конкурентних переваг вітчизняних підприємств залишилася така особливість конкурентних переваг, як їхнє суб'єктивне сприйняття: конкурентні переваги ґрунтуються не на об'єктивно заданих, а на суб'єктивно сприйнятих споживачем перевагах.

Стійкі конкурентні переваги, про які вже йшлося, не завжди є об'єктивним відображенням унікальної комбінації внутрішньофірмових ресурсів і стану зовнішнього середовища, а часто полягають у кращих, у

розумінні споживача, споживчих властивостях продукції порівняно із продукцією конкурентів. Тому, враховуючи функціональну взаємопов'язаність багатьох видів продукції на багатьох споживчих ринках, виявлення конкурентних переваг потрібно починати зі збутової діяльності (за умови конкурентоспроможності продукції в цілому). Але конкурентні переваги підприємства починаються формуватися далеко від "виходу" – збутової діяльності, у тих процесах, які, на перший погляд, прямо не впливають на успіх або неуспіх товарної марки чи ділової репутації підприємства, адже не орієнтовані на безпосередньо на потреби споживача і, знову ж таки, на перший погляд, не сприяють зміцненню ринкової позиції підприємства та його продукції. Конкурентні переваги підприємства у збутовій діяльності формуються як результат процесів всередині підприємства, багато з яких прямо не асоціюється з конкурентними перевагами в збутовій діяльності. Зміцнити ринкову позицію підприємства можна не за наявністю ресурсів, а завдяки їхньому адекватному використанню.

Перетворити й ефективно використати конкурентні переваги в ресурсах або персоналі для багатьох вітчизняних підприємств є справжньою проблемою, у тому числі й через існування відносин із суб'єктами зовнішнього середовища, які будуються з використанням неекономічних способів (наприклад, рейдерство при підтримці державних і правових структур). Унікальність ресурсів і персоналу впливають на ринковий статус підприємства в конкурентній боротьбі лише тоді, якщо їх трансформовано в диференціацію продукції і вони зумовили її параметри, що мають вирішальне значення для споживача. Саме тому одним з найважливіших завдань забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств є аналіз бізнес-процесів підприємства (ключових спроможностей), добір тих з них, що найбільшою мірою впливають на формування конкурентних переваг підприємства та реінжиніринг цих процесів відповідно до конкурентних переваг, що формуються підприємством.

Отже, з позицій ресурсного підходу конкурентні переваги суб'єкта підприєм-



ницької діяльності можна визначити як унікальні відчутні й невідчутні активи, якими володіє підприємство та галузі діяльності, які є стратегічно важливими для даного бізнесу. Вони створюють ключові сфери компетенції підприємства та стають основою одержання конкурентних переваг.

Конкурентні переваги зумовлені унікальною сукупністю властивих підприємству ресурсів і спроможностей, а отже, сформованих на їхніх основі компетенцій. Так, успіх корпоративної стратегії базується на накопиченні ресурсів і спроможностей та експлуатації їх відповідно до кон'юнктури ринку в режимі створення бізнес-одиниць. У результаті атрибути підприємства, його ресурси і компетенції стають більш надійним "якорем" для корпоративної стратегії, ніж чинники зовнішнього середовища, що змінюються, і запити ринку [12].

Слід розрізняти ключові галузі компетенції від неключових, адже лише перші створюють джерела конкурентних переваг підприємства. Ознаки ключових компетенцій підприємства зводяться до такого: компетенції мають значний внесок у процес створення споживчої цінності товарів і послуг; компетенції слугують диференціюючими ознаками підприємства, тобто властиві лише даному підприємству, даній конфігурації ресурсів і спроможностей; компетенції є тиражованими, тобто можуть використовуватися для створення нових товарів і послуг.

Важлива властивість ключових галузей компетенцій – їхнє невідворотне застарівання. Це означає, що бізнес-процеси підприємства мають бути організовані таким чином, щоб вони були здатні забезпечити безперервне відтворення ключових галузей компетенції підприємства. Отже, саме компетенції суб'єкта підприємницької діяльності лежать в основі його конкурентних переваг.

Використання компетентнісного підходу в забезпеченні конкурентоспроможності суб'єктів підприємницької діяльності та розгляд компетенцій суб'єктів підприємства як джерел їхніх конкурентних переваг

дозволяє досліджувати конкурентні переваги з позицій можливості формування та розвитку компетенції суб'єкта підприємницької діяльності. Так, конкурентні переваги можна поділити на зовнішні та внутрішні. Саме внутрішні конкурентні переваги формуються у внутрішньому середовищі суб'єкта підприємницької діяльності на основі його компетенцій.

Чинники конкурентної переваги пропонується розділяти за критерієм стійкості конкурентних переваг [9]:

- чинники, що забезпечують стійкі конкурентні переваги – це керовані, важко імітовані конкурентами параметри внутрішнього середовища підприємства, розвиток яких забезпечує такі ознаки продукції: споживча цінність, унікальність, новизна;

- чинники тимчасової конкурентної переваги – це легко імітовані конкурентами, або " випадкові" сприятливі для розвитку підприємства параметри зовнішнього середовища.

Також розрізняють коротко- та довготермінові конкурентні переваги. Довгострокові конкурентні переваги включають організаційні ресурси та спроможності, успішність впровадження стратегії, інноваційний потенціал, новаторство та творчість. Прихильники ресурсної теорії вважають ресурси та спроможності основним джерелом конкурентних переваг, які ґрунтуються на сильних сторонах підприємства, і слугують підґрунтям формування конкурентної стратегії підприємства, не враховуючи при цьому впливу зовнішнього середовища. Тобто конкурентні переваги підприємства виходять "зсередини" і носять внутрішній характер. Саме такі конкурентні переваги є найбільш стійкими, складно піддаються імітації, носять довгостроковий характер.

У межах ресурсного трактування теорії конкурентних переваг Р. Грант [13] виділяє чотири основні характеристики ресурсів і спроможностей, що є особливо важливими детермінантами стійкості конкурентної переваги, – це довговічність, прозорість, мобільність і відтворюваність (рис. 1).

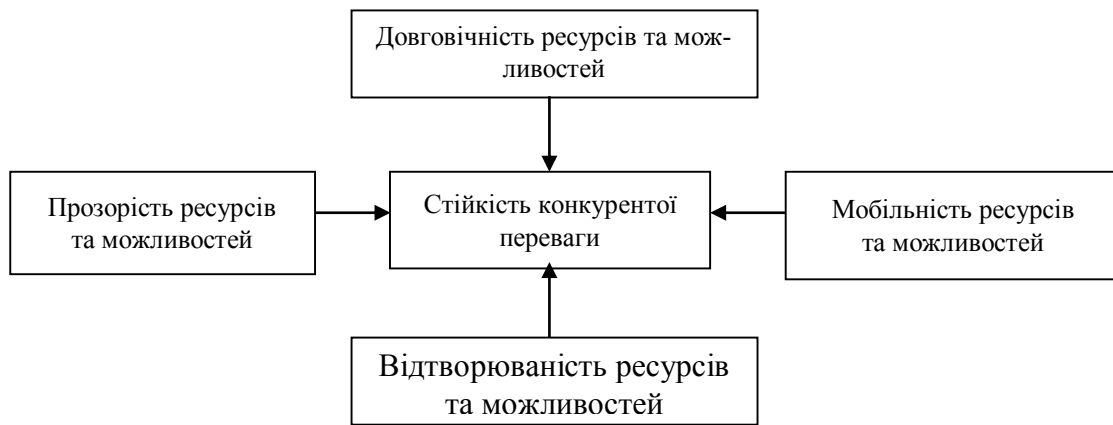


Рис. 1. Детермінанти стійкості конкурентної переваги

Джерело: узагальнено авторами на підставі [14]

Довговічність конкурентної переваги залежить від швидкості, з якою знецінюються або застаривають ті ресурси і здібності, на яких воно засноване. Причому спроможності підприємства є довговічнішими, ніж його ресурси, оскільки підприємство може здійснювати підтримку спроможностей шляхом заміни деяких ресурсів у міру їх зношення або вибуття. Прозорість переваги пов'язана з можливістю конкурентів виявити спроможності, які лежать в основі конкурентної переваги підприємства, а після цього визначити ресурси, які необхідні для відтворення цих спроможностей. Недосконала мобільність ресурсів і спроможностей обумовлює те, що переміщення більшості ресурсів і спроможностей від однієї фірми до іншої дуже ускладнена і, отже, придбання конкурентами на рівних умовах ресурсів, необхідних для відтворення конкурентних переваг сталих фірм, є мало ймовірним. А складність відтворення самих ресурсів і спроможностей дозволяє підприємству утримувати свою конкурентну перевагу протягом тривалого часу.

До особливостей бізнесу, що забезпечують стійку конкурентну перевагу слід віднести:

1. Ефект масштабу – чим більший об'єм виробництва, тим нижчі витрати на одиницю продукції, що дає можливість встановлювати нижчі ціни, ніж у конкурентів.

2. Диверсифікація – ширший асортимент продукції дає можливість підприємству пропонувати різноманітніший набір

продуктів, ніж у конкурентів.

3. Якість послуг – допомагає підприємству привертати й утримувати покупців.

4. Унікальні особливості продукту – привертають тих покупців, хто потребує продуктів з унікальними властивостями.

5. Висока ефективність – дозволяє проводити продукцію з нижчими витратами порівняно з витратами конкурентів.

6. Досвід – забезпечує ефективне використання знань і технологічних удосконалень, а також зниження витрат завдяки ефекту так званої кривої досвіду.

7. Сильні бренди – дають можливість встановлювати вищі ціни й роблять продукт ціннішим, ніж продукти конкурентів, що не мають таких брендів.

За всієї відмінності стратегій, яких дотримуються окремі підприємства, кожне з них досягало конкурентної переваги на основі поліпшень, нововведень і змін. Запровадження нововведень включає не тільки нові продукти й технології, але й нові підходи до управління підприємством. Запровадження нововведень може виявитися в новій конструкції виробу, в новому виробничому процесі, в новому підході до маркетингу або в новому способі навчання чи організації. Воно може охоплювати практично будь-який вид діяльності в ланцюгу створення цінностей підприємства [15].

В основі конкурентних переваг лежать як помітні або "відчутні" ресурси: фізичні й фінансові активи підприємства, відображені в бухгалтерському балансі (основні фонди, запаси, кошти тощо), – так і



"невідчутні" ресурси або нематеріальні активи, які, зазвичай, є якісною характеристикою підприємства (торгова марка, прес-тиж, імідж підприємства, невідчутні людські ресурси – кваліфікація персоналу, досвід, компетенція, популярність управлінської команди, людський капітал в цілому).

Перетворення чинників тимчасової конкурентної переваги на невід'ємні елементи довгострокового стратегічного успіху підприємства відбувається на основі складної взаємодії чинників, що забезпечують стійкі конкурентні переваги (ключових компетенцій). В економічній літературі термін "ключові компетенції" був уперше визначений Г. Хемелем та К. Прахалдом як набір унікальних взаємопов'язаних навичок, технологій, умінь, знань, які лежать в основі виробництва продукту з новими споживчими властивостями та є основою ефективної конкуренції [10].

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Використання компетентнісного підходу до формування конкурентних переваг суб'єкта підприємницької діяльності дозволить створити принципово нові підходи щодо забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів підприємницької діяльності на підставі аналізу джерел конкурентних переваг, заснованих на компетенціях, визначення конкурентної позиції суб'єкта підприємницької діяльності та формування напрямів забезпечення його конкурентоспроможності, виходячи з наявних ключових компетенцій суб'єкта та можливостей їхнього розвитку, а також стану бізнес-середовища та напрямів його впливу на суб'єкта підприємницької діяльності.

### Література

1. Азоев Г. Л. Анализ деятельности конкурентов / Г. Л. Азоев. — М.: ГАУ, 1995. — 80 с.
2. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф, Э. Дж. Макдоннелл; Пер. с англ. — СПб.: Питер Ком, 2009. — 416 с.
3. Андрианов В. В. Особливості здійснення підприємницької діяльності в Україні у сучасних умовах господарювання / В. Андрианов, Е. Е. Меметов. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу : [http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/knp/155/knp155\\_28-31.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/knp/155/knp155_28-31.pdf)
4. Воронкова А. Э. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация : [монография] / А. Е. Воронкова. — Луганск: Изд – во Восточнoукраинского национального университета, 2000. — 315 с.
5. Должанський І. З. Конкурентоспроможність підприємства / І. З. Должанський, Т. О. Загорна. — К.: Центр навчальної літератури, 2002. — 282 с.
6. Коваленко Н. В. Забезпечення конкурентоспроможності національних підприємств у світовій економіці : [монографія] / Н. В. Коваленко. — Донецьк: ІЕП НАН України; Алчевськ: ДонДТУ, 2010. — 426 с.
7. Ламбен Жан-Жак. Менеджмент, ориентированный на рынок / Ж.-Ж. Ламбен / перев. с англ. под ред. В. Б. Колчанова. — СПб.: Питер, 2007. — 800 с.
8. Портер М. Конкурентная стратегия / М. Портер; пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс (Юнайтед Пресс), 2005. — 453 с.
9. Рекиянов С. О. Ієрархія понять конкурентоспроможності суб'єктів господарювання / С. О. Рекиянов // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля — 2010. — № 12(154). — С. 161–167.
10. Прахалад К. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня / К. Прахалад, Г. Хамел; пер. с англ. — М.: ЗАО "Олимп-Бизнес", 2002. — 288 с.
11. Сіваченко І. Ю. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства (організації) : [Навчальний посібник] / І. Ю. Сіваченко. — Київ: ЦУЛ, 2003. — 186 с.
12. Чеглатонєв В. І. Формування бізнес-моделі оператора стільникового зв'язку / В. І. Чеглатонєв. — Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук (08.00.04 – Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)). — Одеса. — 2010. — С. 16.





13. Гальвановский М. Конкурентоспособность в микро-, мезо- и макроуровневом измерениях / М. Гальвановский, В. Жуковская, И. Трофимова // Российский экономический журнал. — 1998. — № 3. — С. 67–77.

14. Труніна І. М. Забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів підприємницької діяльності [монографія] / Ірина Михайлівна Труніна. – Харків: Вид-во "Точка", 2013. – 436 с.

15. Воронкова А. Е. Оцінювання конкурентоспроможності підприємства на зовнішньому ринку із використанням економіка математичної моделі / А. Е. Воронкова, К.В. Кокура // Наукові праці Донецького національного технічного університету. Зб. наук. праць Донецького національного технічного університету. Вып. 39-1. — 2011. — Донецк: ДонНТУ. – С. 251-258.

### References

1. Azoev G. L. The analysis of the competitors' activities /G. L. Azoev. - M.: GAU, 1995. - 80 p.

2. Ansoff I. The new corporate strategy / I. Ansoff, J. Mc Donnell; translation from English. - SPb. Peter Com, 2009. - 416 p.

3. Andrianov V. V. Features of business in Ukraine in the current economic conditions / V. V. Andrianov, E. E. Memetov. - [Electronic resource]. - Access mode: [http://www.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/knp/155/knp155\\_28-31.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/knp/155/knp155_28-31.pdf)

4. Voronkov A. E. Strategic management of competitive potential of businesses: diagnostics and organization: [monograph] / A. E. Voronkov. - Lugansk: Publishing East Ukrainian National University, 2000. - 315 p.

5. Dolzhanskiy I. Z. Competitiveness of enterprises / I. Z. Dolzhanskiy, T. O. Zagorna - K. : Centre of educational literature, 2002. - 282 p.

6. Kovalenko N. V. Ensuring the competitiveness of national enterprises in the global economy: [monograph] / N. V. Ko-

valenko. - Donetsk: IEF NAS of Ukraine; Alchevsk: DonGTU, 2010. - 426 p.

7. Lamba Jean-Jacques. Management, market-oriented / JJ Lamba / translated from English. Ed. by V. B. Kolchanova. - SPb. : Peter, 2007. - 800 p.

8. Porter M. Competitive strategy / M. Porter; translation from English — M.: Alpina Business Books (United Press), 2005. — 453 p.

9. Rekiianov S. O. Hierarchy of notions of business entities competitiveness / S. O. Rekiianov // Herald of East-Ukrainian Volodymyr Dal National University. — 2010. — No. 12(154). — P. 161–167.

10. Prahalad K. Competing for the future. Creation of tomorrow markets / K. Prahalad, G. Hamel; translation from English — M.: Closed Joint-Stock Company "Olimp-Business", 2002. — 288 p.

11. Sivachenko I. Yu. Management of international competitiveness of the enterprise (organization): [Textbook] / I. Yu. Sivachenko. — Kyiv: CUL, 2003. — 186 p.

12. Cheglatonev V. I. Formation of a mobile operator business model / V. I. Cheglatonev. — Author's abstract of Ph.D thesis in Economics (08.00.04 – Economics and management of enterprises (according to types of economic activity) . — Odesa. — 2010. — P. 16.

13. Galvanovskii M. Competitiveness in micro-, meso- and macro-level measurements / M. Galvanovskii, V. Zhukovskaia, I. Trofimova // Rossiiskii ekonomicheskii zhurnal. — 1998. — No. 3. — P. 67–77.

14. Trunina I. M. Provision of competitiveness of entrepreneurship entities [monograph] / Iryna Mykhailivna Trunina. – Kharkiv: Publishing House "Tochka", 2013. – 436 p.

15. Voronkova A. E. Assessment of enterprise competitiveness at the external market with the use of an economic-mathematical model / A. E. Voronkova, K.V. Kokura // Proceedings of Donetsk National Technical University. Collected papers of Donetsk National Technical University. Issue 39-1. — 2011. — Donetsk: DonNTU. – P. 251-258.



**Трунина И. М., Сущенко Е. А.**

**Дослідження конкурентних переваг суб'єктів підприємницької діяльності в умовах глобалізації**

В условиях кризисной ситуации мировой экономики Украины обеспечение конкурентоспособностью субъектов предпринимательской деятельности происходит на основе определения источником конкурентных преимуществ, основанных на уникальном объединении знаний, способностей и ресурсов и других факторов внутренней среды субъекта предпринимательства. Конкурентные преимущества обусловлены уникальной совокупностью присущих предприятию ресурсов и способностей, сформированных на их основе компетенций. Успех предпринимательской деятельности базируется на накоплении ресурсов и возможностей и эксплуатации их в соответствии с рынка в режиме создания бизнес-единиц. Использование компетентностного подхода к формированию конкурентных преимуществ субъекта предпринимательской деятельности позволит создать принципиально новые подходы по обеспечению конкурентоспособности субъектов предпринимательской деятельности.

*Ключевые слова:* глобализация, конкурентное преимущество, субъект предпринимательской деятельности, компетенции, компетентностный подход

**Trunina I., Sushchenko O.**

**Research of competitive advantages of business entities under the conditions of globalization**

Under the conditions of crisis situation in the world economy and Ukraine the competitiveness of business entities is provided on the basis of determination of competitive advantages sources grounded on unique unification of knowledge, abilities and resources and other factors of the internal environment of the business entity. Competitive advantages are determined by a unique totality of resources and abilities inherent in the enterprise and competences formed on their basis. Success of entrepreneurship is based on accumulation of resources and possibilities and their exploitation in accordance with market condition during the procedure of creation of business units. Application of competence approach to generation of competitive advantages of a business entity will enable creation of fundamentally new approaches providing competitiveness of business entities.

*Keywords:* globalization, competitive advantage, business entity, competences, competence approach.

**Рецензент:** Маслак О. І. – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри «Економіка» Кременчуцького національного університету імені Михайла Остроградського, м. Кременчук, Україна.

**Reviewer:** Maslak O. – Professor, PhD of Economics, Head of Economy Department Mykhaylo Ostrogradskiy Kremenchuk National University, Kremenchuk, Ukraine.

*e-mail:* pk@kdu.edu.ua

*Стаття подана*  
07.08.2015 р.